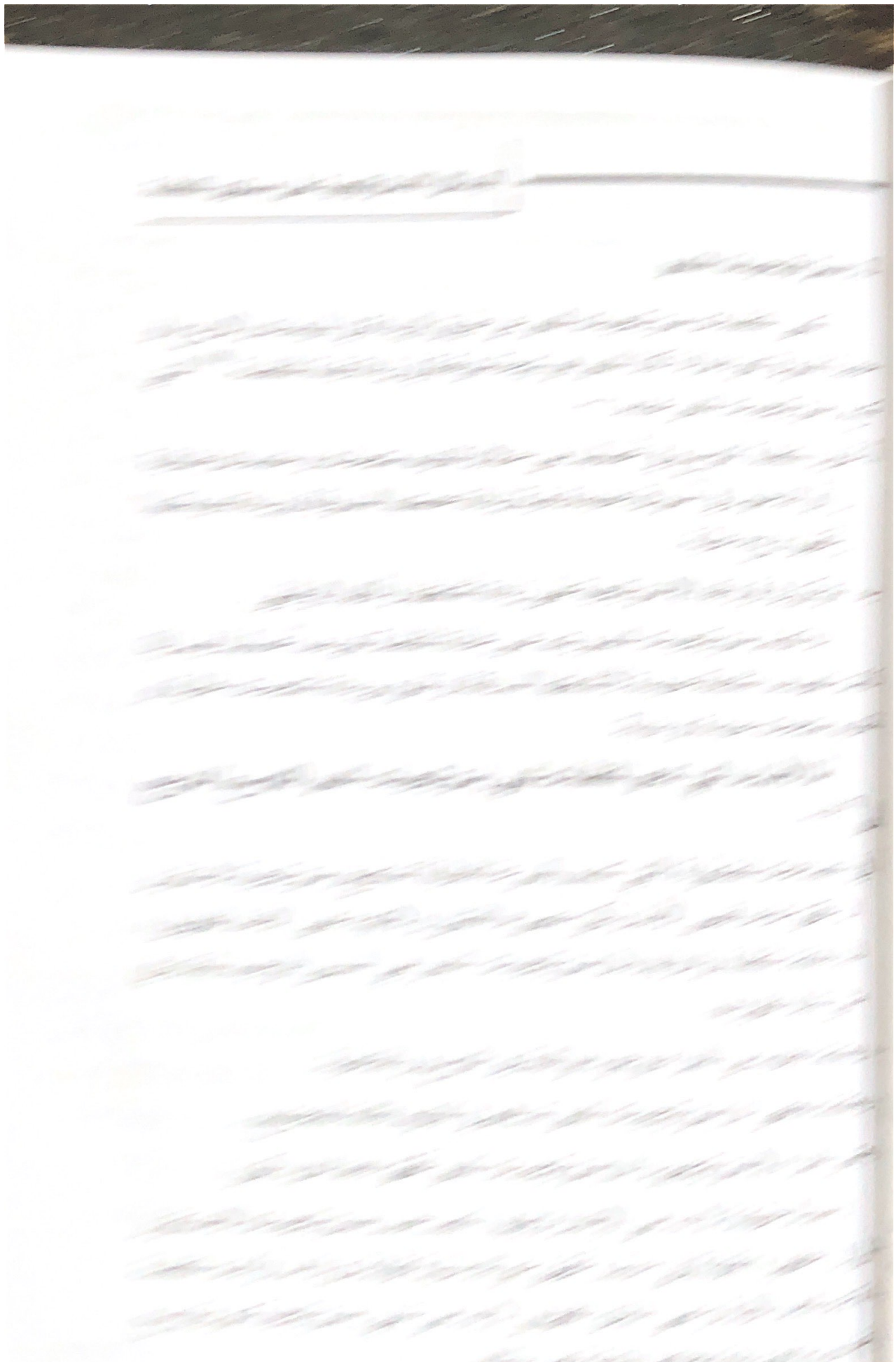


الادارة الاستراتيجية

الماضرة الثانية عشر

أ. م. د. عراق عبود عمير



وإن إستراتيجيات النمو تتخذ أشكال متعددة ، وسنحلل فيما يلي أهم إستراتيجيات النمو الرئيسية التي تستطيع ان تبناها المنظمات :-

أ. إستراتيجيات التركيز Concentration Strategy

قد تبني المنظمة إستراتيجية التركيز باعتبارها إحدى إستراتيجيات النمو وينصب اهتمام المنظمة ، وفق هذه الإستراتيجية ، بتركيز جميع إمكاناتها في مجال محدد تخصص فيه ، قد تركز أعمالها على منتج أو سوق أو تكنولوجيا واحدة وتهدف المنظمة من استخدام هذه الإستراتيجية تحديدا إلى تحقيق سمعة جيدة في الأسواق وتفويت الفرصة على المنافسين الآخرين الذين قد يوزعون جهودهم في صناعات متنوعة⁽¹⁸⁾ . وتساعد إستراتيجية التركيز المنظمة من استغلال الوقت والجهود والأموال لاكتشاف ابتكارات جديدة في تقديم منتجاتها وتحقيق لها دورا قياديا في السوق تمكنها من فرض سيطرتها في مجال الصناعة التي تزاولها أو في السوق الذي تعمل فيه. وترتكز المنظمات التي تستخدم هذه الإستراتيجية على تحقيق مستوى عال من العائد على الاستثمار. وبالرغم من المزايا المتأتية من جراء استخدام إستراتيجية التركيز المذكورة أعلاه إلا أن هذه الإستراتيجية لا تخلو من العيوب التي تتمثل بـ :

1. تضع المنظمة كل مواردها وجهودها في مجال واحد معين وإذا ما حدث تغير مفاجئ في الظروف البيئية ونتج عنه تخفيض الطلب على منتجات المنظمة فسوف تواجه المنظمة إخطار شديدة بسبب تركيزها على منتج واحد أو سوق واحد أو خدمة واحدة فقط .
- 2- قد تتعرض المنظمة لخطر ما ، عندما تطرح منظمات أخرى منتجا بديلا بجودة أفضل وبأسعار أقل.
- 3- انخفاض في المواد الخام أو ندرتها التي تعتمد عليها المنظمة ذات إستراتيجية التركيز ، وقد يعرضها للضرر الشديد ، ومن ثم قد تتوقف المنظمة عن العمل وبالتالي يعرضها لخسائر فادحة.

ب. إستراتيجية النمو الداخلي Internal Growth Strategy

تعتمد هذه الإستراتيجية على الإمكانيات الداخلية للمنظمة والتي تحقق من خلالها النمو والاتساع عبر زيادة المبيعات او زيادة خطوط الإنتاج ، وقوة العمل. وان تتبع بعض المنظمات هذه الإستراتيجية بشكل واسع وتعتبرها البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة الأخرى اعتقاداً منها بان النمو الداخلي يساهم في زيادة حجم العمليات الحالية ويحافظ على الثقافة والكفاءة التنظيمية ، ويساعد المنظمة للدخول إلى اسواق جديدة بنفس المنتجات الحالية عندما ترغب في الانتشار وتوسيع النطاق الجغرافي لها. وتساهم هذه الإستراتيجية في جذب زبائن جدد للمنتجات التي تقدمها المنظمة. أن النمو الداخلي يخلق أعمالاً جديدة سواء في التوجه العمودي أو الأفقي⁽¹⁹⁾. والنمو الداخلي الأفقي ربما يتضمن خلق شركات جديدة بغض النظر عن كون الأعمال مرتبطة أو غير مرتبطة أما النمو الداخلي العمودي فيشير إلى تعظيم الأعمال المرتبطة وغير المرتبطة مع المنظمات بقنوات عمودية للتوزيع وتعزيز العلاقات مع الموردين والزبائن. ويمكن للمنظمة تطبيق إستراتيجية النمو الداخلي من خلال تقديم منتج جديد إلى سوق جديد. وتعد هذه الإستراتيجية قليلة الاستخدام في الشركات عموماً بسبب تعرضها لأكثر الانواع مخاطرة ، لعدم تأكد المنظمات من نجاح المنتج الجديد أو فرص النجاح لدخول اسواق جديدة.

ج. إستراتيجية التكامل الأفقي Horizontal Integration Strategy

تقوم بعض المنظمات بإضافة وحدات جديدة أو شركات أخرى من نفس نوع النشاط من حيث السلع والخدمات وحجم الإنتاج ، وهذا النمو السريع يسمى بالتكامل الأفقي أو التنويع الأفقي. وهناك مبررات تدعو المنظمات لاتباع هذه الإستراتيجية والتي تتمحور بالآتي :

- 1- لزيادة حصتها السوقية.
- 2- زيادة إيرادات المنظمة على المدى الطويل.
- 3- تعزيز وتطوير العلاقات مع المجهزين والزبائن.

- 4- عندما تحاول المنظمة تخفيض تكاليف الشركة وتحقيق اقتصاديات الحجم.
- 5- هذه الإستراتيجية وزيادة حجمها تمكن المنظمة من زيادة منتجاتها وخدماتها كما ونوعاً، زيادة جمهور المستهلكين.
- 6- تسمح هذه الإستراتيجية بزيادة قنوات التوزيع.
- 7- زيادة مساحة المرونة في العمليات المستخدمة.

د. إستراتيجية التنوع الأفقي المترابط

Horizontal Related Diversification Strategy

تتبع المنظمات إستراتيجية التنوع الأفقي المترابط عندما تركز المنظمة أعمالاً مشابهة لأعمالها خارج نطاق الصناعة التي تعمل فيها حالياً، أو يضم عمليات منظمة أخرى تزاوّل نفس أعمالها الحالية مستفيدة من مواردها الذاتية لتحقيق زيادة في مبيعاتها وأرباحها من منتجاتها أو خدماتها الحالية. علماً أنها مرتبطة بتنافس رئيس (محوري) مع المنظمات الأخرى⁽²⁰⁾. وينص التنوع المترابط على أن التنافس المحوري المتشابه أو المتمم ربما يكون حول الأعمال الحالية للمنظمة أو الأعمال الجديدة. يمثل التنافس المحوري قوة المورد الرئيسي للمنظمة (الأفراد، والتنظيم)، وقد يتضمن التنافس المحوري أيضاً، العمليات الممتازة، تكنولوجيا مثالية، تسويق فعال، ملامح بارزة في مجال البحث والتطوير، مثال على ذلك، إكتساب إحدى الشركات لشركة أخرى بتنافس محوري مماثل في مجال التسويق، وبالتالي استطاعت تقوية المركز التنافسي لكلا الشركتين في الموقع التنافسي الكلي.

هـ. إستراتيجية التنوع الأفقي غير المترابط

Horizontal Conglomerate Diversification Strategy

عندما تضم المنظمة أعمالاً غير مترابطة بالصناعة التي تزاوّلها، يطلق على هذه الإستراتيجية بالتنوع الأفقي غير المترابط. في حين، وكما ذكرنا، أن التنوع الأفقي المترابط بتعظيم التداؤبية (المخرجات الناتجة من حاصل تفاعل جهود الأطراف المترابطة) وقيمتها. إن إستراتيجية التنوع غير المترابط تعني دخول المنظمات

في منتجات جديدة تماما لا علاقة لها بالمنتج الحالي وتدخل بها في الأسواق الحالية، وتتغلغل في أسواق جديدة، أو تندمج مع منظمة أخرى تزاوّل أنشطة مختلفة، بهدف أساساً لتعظيم الاستثمارات المالية في المنظمة⁽²¹⁾، وبالتالي تبني محفظة أعمال تمتد على المنافع المالية الرئيسة التي تخلق قيمة إضافية، وتحقيق قيادة مالية لمنظمة(22). وقد يكون التنوع الأفقي غير مترابط أو بسيط وواضح لأنه يبنى أساساً على التحليل المالي دون الاهتمام بالعوامل المؤثرة في تفاعل العناصر المكونة لتنافس المحوري.

إستراتيجية التكامل العمودي للأنشطة المترابطة

Vertical Integration of Related Business Strategy

تعد إستراتيجية التكامل العمودي المترابط، إحدى إستراتيجيات النمو السريع التي تتبعها منظمات الأعمال لمزاولة أنشطتها من خلال التوسع في أنشطتها الحالية تكامل العمودي الخلفي، الذي يعني التوسع باتجاه إضافة مراحل سابقة لأنشطتها المالية بما يجعلها قادرة على التحكم في نوعية المواد الخام والأجزاء والتحكم في تمرار تدفق المواد الأولية والتحكم في التكاليف⁽²³⁾. أو التكامل العمودي سامي، عن طريق التوجه لمزاولة الأعمال في تسويق المنتجات أو الخدمات أو لند التوزيع من أجل التحكم في نوعية المنتج النهائي وتسويقه والرقابة عليه⁽²⁴⁾. تكامل العمودي ربما يكون جزئياً أو كلياً. أن أداء كل المراحل للأنشطة ابتداء من د الخام إلى المخرجات النهائية قد تعكس التكامل الكلي. أما أداء بعض تلك نطة فيدعى بالتكامل الجزئي، واكتساب المنظمة تنافس محوري مماثل أو متكامل ووات التوزيع العمودية قد تحكم بأن هذا التكامل العمودي هو مرتبط بالأعمال تزاوّلها المنظمة. ان اهم مزايا إستراتيجية التكامل العمودي المترابط هو السماح ر عناصر جديدة للنمو في حالة ميل السوق إلى الاستقرار أو انخفاض الفرص .وتساهم في تحقيق التوازن بين المراحل المتعددة بغية الوصول إلى اقتصاديات م، وكذلك تعزز من قوة التنافس للمنظمة.

ز. إستراتيجية التكامل العمودي للأنشطة غير المترابطة

Vertical Integration of Unrelated Business Strategy

أن التكامل العمودي المترابط بالأكمل ركز على تحويل موقع التنافس المحوري (الرئيسي) المتشابه أو المتكامل. في حين يعتمد التكامل العمودي للأنشطة غير المترابطة على إمكانات محددة لتحويل موقع المنظمة الحالي إلى موقع تنافسي رئيسي⁽²⁵⁾. على سبيل المثال، شراء إحدى الشركات المتخصصة بإنتاج عصير الحمضيات، شركة متخصصة بصناعة صناديق البلاستيك، وهذا خير مثال عن التكامل العمودي غير المترابط، لأنه من الطبيعي تسويق العصائر في صناديق البلاستيك، لكن هنالك صناديق أخرى تنتجها وتمتلكها الشركة لاستخدامات أخرى متعددة. وان مكونات الشركة الجديدة لصناعة العصائر والبلاستيك، قد سمحت بتوفير إمكانات محددة للقيام بتحويل الشركة الجديدة إلى موقع تنافسي محوري. وكذلك الطاقات تكون محددة لتحقيق التداؤبية. وقد يتم التكامل العمودي غير المترابط عندما تفتح المنظمة منافذ تجزئة لا تتعامل مع خط المنتجات الحالي. ومن مزايا التكامل العمودي غير المترابط بالأعمال هي وجود توقعات لدى البعض في تبني التحسينات والابتكارات الخارجية وتلك تقود إلى الميزة الأخرى، وهي أن البيئة الصناعية الديناميكية. تواجه خطورة بشكل أقل للتقادم التكنولوجي.

ح. إستراتيجية الاندماج Merger Strategy

يمثل الاندماج احد البدائل الإستراتيجية التي تتبناها المنظمات، ويقصد بالاندماج هو اتفاق منظمين أو أكثر على تكوين منظمة جديدة⁽²⁶⁾. وبموجب هذا الاتفاق تفقد المنظمين المستقلين شخصيتيهما تماما وتظهر للوجود منظمة جديدة⁽²⁷⁾. أما الأسباب وراء انتخاب الاندماج كبديل إستراتيجي قد تكون أما:

1. لغرض التوسع في الإنتاج والخدمات المقدمة للزبائن ولزيادة حجم الأسواق وهو ما يطلق عليه بالاندماج الأفقي⁽²⁸⁾.
2. أو لغرض جمع أكثر من نقطة مختلفة في نفس مراحل الإنتاج، والسيطرة على عوامل الإنتاج والتسويق.

3. أو لتقوية المركز التنافسي للمنظمات المندمجة.
4. أو لتوظيف رؤوس الأموال في مشاريع مختلفة بغرض تقليل المخاطر أو تنويعها عبر أسواق مختلفة و/أو صناعات متعددة.

ط. إستراتيجية المشروعات المشتركة Joint Venture

تعد إستراتيجية المشروعات المشتركة من إستراتيجيات النمو السريع. ووفق هذه الإستراتيجية تتفق منطمتين أو أكثر وبشكل مؤقت للقيام بأعمال مشتركة ومحددة⁽²⁹⁾. وتسم هذه المشروعات المشتركة بكيان مستقل عن كيان المنظمة السابقة، ويتحدد في بداية الاتفاق عن حدود وطبيعة التزاماتها الجديدة بحيث لا يشكل المشروع المشترك أية آثار سلبية على المنظمة الأصلية. وسمة الاستقلالية تتيح لها فرصة لحماية أعمالها وتسهم في تحقيق نمو مضطرد وتزويدها بقوة تمكنها من مواجهة التهديدات البيئية، وتتيح المشروعات المشتركة فرصا لايجاد خبرات وإمكانات عالية لا تتاح لأي من الأطراف على حدة.

تتخذ إستراتيجية المشروعات المشتركة أشكالا متعددة، فقد تأخذ شكل الشبكة عندما تلجأ المنظمات الصغيرة إلى تكوين شبكة من المشروعات مع منظمات أخرى هدفها حماية نفسها من تهديدات الشركات الكبرى⁽³⁰⁾. أو تتم لتحقيق هدف محدد ولوقت معين وبعدها يتم الانفصال بين الأطراف المشتركة. أن أكثر الأنواع المستخدمة في المشروعات المشتركة هي بهدف الدخول إلى الأسواق الإقليمية والدولية، حيث أن إستراتيجية المشروعات المشتركة تتيح للمنظمة الوصول إلى منافذ التوزيع في الدول الأجنبية، وتسهم في تخفيض تكلفة التسويق في تلك الدول، وتزويد المنظمات بمعلومات عن طبيعة المستهلك في تلك الدول، وتؤدي إلى تقليل المخاطر بسبب توزيعها على أطراف متعددة.

ويمكننا أجمال أهم الأسباب التي تدعو المنظمات لاتباع إستراتيجية المشروعات المشتركة بما يأتي :-

1. الدخول في أعمال لا تستطيع المنظمة في ظل إمكاناتها ومواردها القيام بها.

2. تمثل الأساس لقيام منظمات الاستثمار.
3. الحصول على خبرات متعددة في مختلف المجالات والأنشطة.
4. الرغبة في السيطرة على أسواق خارجية (محلية أو أجنبية).
5. التشريعات القانونية في كثير من الدول تلزم الشركات الوطنية بمشاركة الشركاء الأجانب.

3. إستراتيجيات الانكماش Retrenchment Strategies

أن إستراتيجيات النمو وإستراتيجيات الاستقرار تبينت بدائل إستراتيجية وبشكل طبيعي من قبل منظمات الأعمال التي تمتلك قوة تنافسية عالية في السوق ولكن عندما يكون أداء وحدات الأعمال في المنظمات هو متدنياً، فلا بد من اتباع إستراتيجيات انكماشية تتلائم مع واقع أداء المنظمات المتدني والذي إذا ما استمر فاعرض تلك المنظمات إلى مخاطرة.

تتبع المنظمات إستراتيجيات الانكماش، عندما ترى المنظمة :-

- 1- انخفاض معدل تحقيق الأهداف.
- 2- ضرورة تقليل خطوط إنتاجها أو خدماتها، وتقليص أسواقها، أو وظائفها.
- 3- التركيز في قراراتها الإستراتيجية على التحسينات الوظيفية من خلال تقليد الأنشطة في الوحدات ذات التدفق النقدي السلبي.

تتضمن إستراتيجيات الانكماش أشكالاً متعددة من أهمها ما يأتي :-

أ- إستراتيجية التخفيض وإعادة التأهيل Cutbacks and Turnaround

تعتمد المنظمات إستراتيجية التخفيض وإعادة التأهيل عندما تشعر بأن وحدات أعمالها قد ضعف وأتسم بالتدهور، مما يدعو المنظمة للقيام بإستراتيجية التخفيض التي تركز على تخفيض حجم الأنشطة في وحدات الأعمال وتخفيض التكاليف التي تشمل كافة المصروفات التي تنفق على الأعمال الضرورية، مما يساعدها في المراجعة على جميع أعمالها وتحديد المجالات التي يمكن

متركز عليها وتحسين الاداء فيها في الأمد الطويل. وتشذيب الأعمال غير الضرورية مع تخفيض النفقات والمصروفات التي لا مبرر لها. وبالتالي تستطيع المنظمة وفق استراتيجية التخفيض وإعادة تأهيل أنشطتها من تعزيز حالة الاستقرار الذي تصل إليه، وتحقيق أهدافها بفعالية أكثر.

وينبغي من الإدارة العليا في حالة تبنيها إستراتيجية التخفيض معرفة العوامل التي تؤثر في إستراتيجية التخفيض، وهل هي عوامل داخلية ويمكن السيطرة عليها، أم أنها عوامل خارجية وتصبح درجة التحكم والرقابة عليها غير مؤكدة. وتحديد مدى استمرارية المواقف للمنظمات التي تدعو لتبني إستراتيجية تخفيض مؤقتة أم ⁽³²⁾أائمة

ومن المبررات التي تدعو لاتباع إستراتيجية التخفيض ما يأتي :-

- تغير الظروف الاقتصادية والتي تؤدي إلى تخفيض الطلب على المنتجات.
- محدودية الإمكانيات المالية التي تستلزم تخفيض حجم النفقات أو المصروفات غير الضرورية.
- قوة التنافس، عندما لا تتمتع المنظمة بقوة تنافسية إزاء المنافسين أو المنظمات الأخرى عندها تلجأ إلى تخفيض حجم وحدات أعمالها بما يمكنها من التركيز على وحدات عمل أقل لكنها ذات كفاءة وفاعلية أعلى.

ب- إستراتيجية (التجرد) Divertment Strategy

يقصد بإستراتيجية التجرد، قيام المنظمة باستبعاد أو حذف نشاط من أنشطة المنظمة التي تقوم بأدائها. وتلجأ المنظمة تبني هذه الإستراتيجية عادة عندما ترغب في زيادة أداء إحدى وحدات أنشطة الأعمال، أو خطوط الإنتاج بسبب كون الأداء كلي للوحدات أو خطوط الإنتاج منخفضة جداً⁽³³⁾. وبالرغم من استخدام هذه إستراتيجية لأغراض الاستقرار أو لأغراض النمو، إلا أنها تعد أحد إستراتيجيات التنكماش شائعة الاستخدام في منظمات الأعمال عموماً، وفي منظمات الأعمال بعدة الأنشطة خصوصاً. تتشابه هذه الإستراتيجية مع إستراتيجية التخفيض في

قيامها بتخفيض حجم أنشطة المنظمة، لكنها تختلف عنها في كون إستراتيجية التخلي أو ما تسمى في بعض الأحيان بإستراتيجية الحصاد عند قيامها بالتخفيض عن طريق إلغاء أو حذف أو بيع وحدات أو خطوط الإنتاج في بعض أنشطة المنظمة، لاعتقادها ان المنظمة تعاني من توسع كبير وبنفس الوقت غير ناجح و/أو غير مربح، وبالتالي تساعد إستراتيجية التجرد المنظمة على التخلص من الترهل ومن الحلقات الزائدة في أنشطتها المسببة للمشاكل التي تعانيها.

ويعود استخدام هذه الإستراتيجية إلى أسباب اختيارية أو اضطرارية، أهمها ما يأتي :-

- 1- التوسع في الأنشطة التي لا مبرر لها.
- 2- رغبة الإدارة العليا في زيادة فاعلية أحد الأنشطة أو أحد خطوط الإنتاج.
- 3- ندرة الموارد المالية والبشرية التي تتطلبها مجموعة الأنشطة الكلية الحالية.
- 4- ظهور منتجات بديلة أفضل من منتجات المنظمة في الأسواق.
- 5- استجابة للتشريعات القانونية التي تفرض على بعض المنظمات بعدم مزاولتها لبعض الأنشطة وخصوصا المحظورة منها، أو التي تؤدي إلى ظهور اختيارات في السوق. مثال ذلك صدور تشريع قانوني في أمريكا عام 2000 يقضي بضرورة فصل شركة (Microsoft) إلى شركتين بسبب أن الشركة المذكورة تمثل حالة احتكار في السوق الأمريكية والعالمية.

ج- إستراتيجية التحول Transformation Strategy

وفقا لهذه الإستراتيجية تعتمد المنظمة الى القيام بتغيير أنشطة أعمال المنظمة الحالية والتحول إلى مجالات جديدة للعمل. وهذا التحول لا يعني بالضرورة عدم احتفاظ المنظمة ببعض أنشطة أعمالها القديمة، ولكن التركيز ربما يكون قويا على أنشطة الأعمال الجديدة.

وتتبنى المنظمة إستراتيجية التحول كأحد إستراتيجيات الانكماش عندما:-

- 1- تكون الأرباح المتحققة في المنظمة هي أقل بكثير من الأرباح المتوقعة.

Handwritten text on the left page, including a header and several paragraphs.

Handwritten text on the right page, including a header and several paragraphs.

4- الإستراتيجية المركبة Combination Strategy

لقد ذكرنا في الفقرات السابقة، أن البدائل الإستراتيجية ما هي الا وسيلة تساهم في نقل المنظمة من موقعها الحالي إلى موقع إستراتيجي جديد. فتنمنا تكون المنظمة صغيرة الحجم أو في موقع تنافسي ضعيف، فمن الطبيعي أن تجد نفسها أمام موقف لا تحسد عليه، حيث تكون البدائل الإستراتيجية المتاحة أمامها محدودة ومساحة التحرك تصبح ضعيفة، وبالتالي فإن اتخذ قراراتها بشأن البديل الإستراتيجي قد يكون اضطراراً أكثر من كونه خياراً. في حين أن المنظمات ذات الحجم الكبير وذات الأنشطة المتعددة، والتي تحتل موقعا إستراتيجيا جيدا ومركزاً تنافسيا قويا في السوق، تنوع البدائل أو الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمامها وتكون مساحة التحرك بين تلك البدائل كبيرة، مما يتيح للمنظمة فرصة اختيار البديل الإستراتيجي الأكثر ملاءمة مع رسالتها، وأهدافها، وإمكاناتها، وظروفها البيئية المحيطة، ونمط قيادتها، وطبيعة هيكلها التنظيمي، وثقافتها. وقد تستطيع المنظمة أن تتبع إستراتيجية مركبة تضم أكثر من إستراتيجية (إستراتيجيات الاستقرار، وإستراتيجيات النمو، وإستراتيجيات انكماشية)، أو قد تعمل على تكوين مزيج مما يتلائم ورسالة وأهداف المنظمة الإستراتيجية. فضلاً عن أن اتباع المنظمة الإستراتيجية المركبة، يتم عندما تستدعيها الحاجة إلى إجراء تعديلات في الإستراتيجية المتخذة (على سبيل المثال، الانتقال من إستراتيجية الاستقرار إلى إستراتيجية الانكماش أو بالعكس ...، وهكذا) بما يتسجم ومعطيات الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة.

وبصورة عامة تلجأ المنظمات لإتباع الإستراتيجية المركبة في الحالات الآتية:-

أ. عندما تمارس المنظمة أنشطة متعددة ونظم وحدات نشاط أعمال متنوعة، وكل نشاط إستراتيجي يتطلب تبني إستراتيجية قد تختلف عن إستراتيجية وحدة نشاط إستراتيجي آخر⁽³⁶⁾.

ب. تأثير التغير في ظروف البيئة الخارجية الكلية أو بيئة الصناعة ولو بدرجات مختلفة عن المنظمات، في تبني الإستراتيجية المركبة.