

# الفصل الخامس

## اختيار الإستراتيجية

### التسويقية

## تمهيد

يعتبر اختيار الإستراتيجية التسويقية من أهم المراحل التي تمر بها المؤسسة في مسارها الوظيفي بل وأكثر من ذلك تعد الإستراتيجية التسويقية الطريق المختصر لأي مؤسسة للوصول إلى الأهداف المسطرة ولعل هذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل إذ سنحاول الإلمام ببعض المفاهيم التي نرى أنها ضرورية لطلبتنا وخاصة طلبة تخصص الإدارة الإستراتيجية في التحصيل العلمي وإذ تطرقنا في العنصر الأول إلى تحليل محفظة الأنشطة بمختلف عناصرها وغادجها ولكن بشكل مختصر ثم انتقلنا في العنصر الثاني إلى الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة وبعدها تناولنا إستراتيجية النمو باعتبارها إحدى أهم الاستراتيجيات التي يجب أن يتعلمها الطالب في هذا التخصص كما تطرقنا في العنصر الرابع إلى الاستراتيجيات التنافسية وبعدها وفي العنصر السادس والأخير تناولنا إستراتيجية النمو الدولية ذلك من خلال العناصر التالية

- 1- تحليل محفظة الأنشطة
- 2- الخيارات الإستراتيجية الأساسية
- 3- استراتيجيات النمو
- 4- الاستراتيجيات التنافسية
- 5- استراتيجيات النمو الدولية

## 1- تحليل محفظة الأنشطة

نحاول من خلال هذا العنصر التعرض للوضعية الإستراتيجية على مستوى نشاطات محفظة أو حقيبة

الأعمال بالنسبة لكل من نموذج A.D.L Arthur D. Little.B.C.G. Mc Kinsey

إن نماذج التحليل الإستراتيجية هذه والتي ظهرت خلال سنوات الستينات والسبعينات والثمانينات تلخص

لنا حاجة مضاعفة:

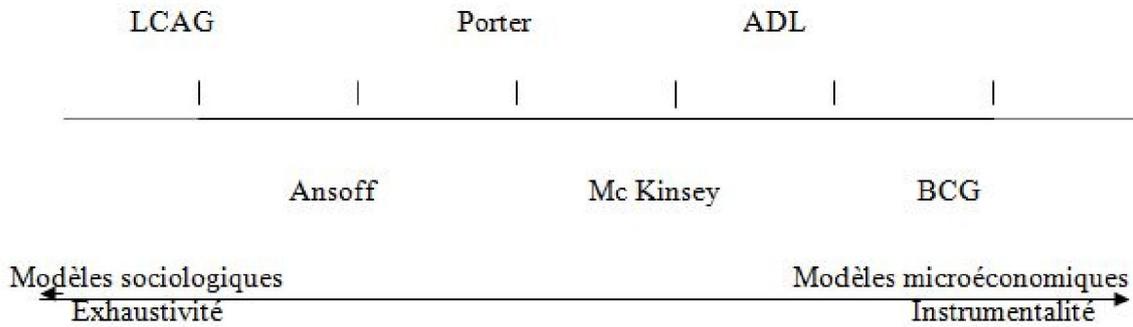
— حاجة لإطار مفهومي conceptuel ووسائل خاصة لعقلنة الاختيارات الإستراتيجية.

— حاجة للمقارنة حسب الطرق المتجانسة لمجالات الأنشطة المختلفة ولتسيير حافظة أوراق لهذه الأنشطة.

فكل هذه النماذج تدخل في إطار مستمر، والتي تنطلق من منطلق أكثر شمولي إلى منطلق أكثر وسيلة،

كما هو موضح على الشكل الموالي

الشكل رقم 5-1 تطور النماذج الإستراتيجية



إن من بين الأبعاد الأساسية للتحليل الاستراتيجي تكمن في مفهوم الديناميكية التنافسية، بمعنى في أي مجال نشاط توجد المؤسسة؟ ما هي القوي ( المنافسين، الموردين،...) التي يجب مواجهتها؟ ما هي الامتيازات التي تستحوذ عليها وما هي المعوقات التي يجب مواجهتها؟ وعليه، فمن الممكن ترتيب مختلف الطرق الموجودة إلى فوجين (فئتين):

— الطرق الكلاسيكية المؤسسة على دورة حياة الأنشطة،

— تيار أكثر حداثة (un courant plus récent) ولد من خلال دراسة الفروع كالتالي قام بها الاقتصاديون الصناعيون. والتحليل الاستراتيجي الذي يشغل بال المسيرين.

ومن هنا سوف تقتصر دراستنا بالنسبة لهذا العنصر على النقطة الثانية فقط، حسب ما هو متلائم مع

المقرر الدراسي لطلبة الماستر إدارة إستراتيجية، والتي نتناول من خلالها كل من نموذج BCG، نموذج Mc Kinsey و نموذج ADL ثم فيما بعد، إن أمكن ذلك، حدود استخدام هذه النماذج.

إن الخاصية الأولى لهذه الوسائل تكمن في أنهم قد طوروا أساسا من قبل مكاتب أمريكية (cabinet américaines) للإستشارة في التسيير. هذا الأصل يوضح أو يبين جزئيا بأن هذه النماذج يمكن أن يؤخذ بها بالنسبة للمؤسسات ذات الحجم الكبير أو المؤسسات الكبيرة والمتنوعة أكثر منها بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME

## 1-1 نموذج BCG

وحسب هذا النموذج، فإنه يركز على نقطتين أساسيتين:

— نسبة تطور النشاط الذي توجد فيه المؤسسة أو الوحدة،

— نسبة نصيب المؤسسة في السوق على مستوى هذا النشاط.

من هنا يقع على الإدارة عبئ تخصيص الموارد بين هذه المجالات بالشكل الذي يحقق تعظيم الاستخدام والفعالية. ومن هنا أيضا يمكن التساؤل عن المنتجات أو الوحدات الإنتاجية التي تمثل فرصا للاستثمار وتوجيه هذا الأخير لها، وما هي المنتجات أو الوحدات التي يجب استبعادها. وفيما يلي يمكن توضيح الركائز الأساسية التي يقوم عليها هذا النموذج:

— المنتجات أو الوحدات الإنتاجية المولدة للنقدية (البقرة الحلوب) (vache à lait)،

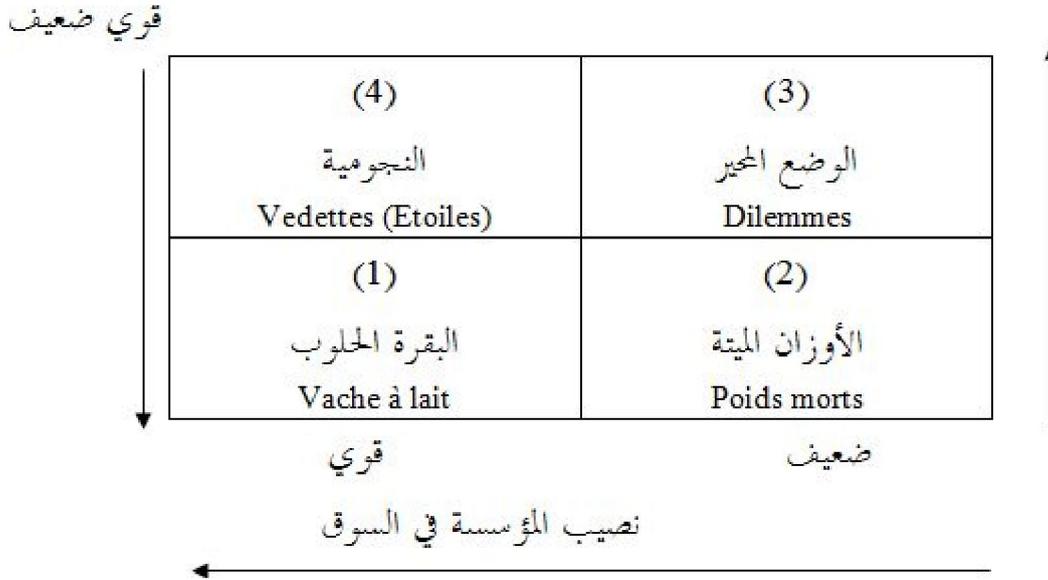
— المنتجات أو الوحدات الإنتاجية الغير مولدة للنقدية (الأوزان الميتة) (poids morts)،

— المنتجات أو الوحدات الإنتاجية المستخدمة للنقدية (الوضع المحير) (dilemmes)،

— المنتجات أو الوحدات الإنتاجية التي تتسم بالتوازن أو ذات المركز المالي الممتاز (Etoiles، Vedettes).

وعلى هذا الأساس، يمكننا ترجمة الأفكار والعناصر السابقة في شكل مصفوفة على النحو التالي:

## الشكل رقم 2-5 مصفوفة BCG



### • المنتجات المولدة للنقدية (البقرة الحلوب) **vache à lait**

وتتميز بأنها تولد قدر كبير من النقدية وتمتع بقدر كبير من السيطرة في سوق يتميز بالنمو البطيء. وعليه فالإستراتيجية الملائمة هي المحافظة على المركز المالي لهذه المنتجات بل تستخدم في دفع الفوائد على القروض ودفع أرباح الأسهم والتكاليف الثابتة و تمويل البحوث و التطوير ومساعدة المنتجات على النمو.

### • منتجات لا تمثل مصدر للنقدية (الأوزان الميتة) **Poids morts**

وهي تمثل المنتجات ذات النصيب المنخفض في سوق يتميز بالنمو البطيء، وتتصف بأن ربحيتها تعتبر قليلة ولا تعتبر مصدرا للنقدية. وتسمح المنظمة لمثل هذه المنتجات بالبقاء في التوليفة إذا كانت تساهم ببعض التدفقات الإيجابية، ولا تستحوذ على رأس مال يمكن أن يستغل بربحية في مكان آخر. ولذلك فإن احتمال كبير لحذف كثير من المنتجات التي تقع في هذه التوليفة.

### • المنتجات التي تعتبر في محل تساؤل (الوضع المحير) **Dilemmes**

فهي تمثل المنتجات ذات النصيب المنخفض في سوق يتميز بالنمو السريع. وعليه يجب توافر قدرا أكبر من الأموال للمحافظة على النصيب في السوق، وتحقيق نصيب أكبر فيه، كما أن تدعيمها بالاستثمارات يجعلها ذات قوة في توليفة المنتجات مما يجعلها تتحول إلى المنتجات ذات المركز المالي الممتاز أو النجومية. أما إذا لم تتوفر الاستثمارات الكافية، فقد تتحول إلى الحالة الثانية.

## • المنتجات ذات المركز المالي الممتاز (النجومية) Vedettes

وتتميز بأنها منتجات ذات معدل نمو مرتفع، ونصيب مرتفع في السوق، وقد تتمتع باستقلال مالي ذاتي أو قد لا تتمتع بذلك. ويعتمد ذلك على مدى كفاية التدفقات النقدية لتمويل النمو السريع. وإذا انخفض معدل النمو في المبيعات وانخفضت الإستثمارات المطلوبة.

### 1-2 نموذج ماكينسي Mc Kinsey

هذه الطريقة طورت من قبل مكتب استشارة آخر، ألا وهو مكتب Mc Kinsey مع شركة General Electric التي كانت لها علاقات معه، وهذا خلال السبعينات من القرن الماضي. فهي الأخرى تتميز بنفس ما تتميز به طريقة أو نموذج ال BCG. حيث بنت هذه الأخيرة، هي الأخرى، ملاحظاتها حول تحليل حافظة الأوراق على محورين أساسيين:

- قمة جاذبية مجالات الأنشطة الإستراتيجية،

- قمة الوضعية التنافسية (نسبة نصيب المؤسسة في السوق).

إذن يمكن القول أن هذه الطريقة أو هذا النموذج مبني على نفس الأسس التي بني عليها النموذج السابق (B.C.G) (مصنوفة المشاركة والنمو في السوق). والفارق الوحيد يكمن في عدد الأبعاد على المصفوفة والتي أصبحت ذات الأبعاد ثلاثة بدلا من إثنين، كما هو موضح على الشكل الموالي

### الشكل رقم 3-5 مصنوفة Mc Kinsey

	مرتفعة	متوسطة	ضعيفة
قوية	A	A	B
متوسطة	A	B	C
ضعيفة	B	C	C
	الوضعية التنافسية		جاذبية الصناعة

ومن خلال المصفوفة السابقة، يمكن استنتاج مايلي:

- على المؤسسة المحافظة على قيمة النشاط والوضعية التنافسية إذا كانا كل منهما في وضعية جيدة، في حين تسعى إلى تحسينها إذا كانا في وضعية غير ذلك (مرتفعة-متوسطة، قوية-متوسطة)، كما في الحالة A.

- المحافظة على وضعيتها مع محاولة رفع مردوديتها إذا كانت قيمة كل من وضعية النشاط والوضعية التنافسية في وضع أقل، كما في الحالة B.

- التحلي الجزئي أو الكلي إذا كانت هذه القيمة (قيمة النشاط والوضعية التنافسية) ضعيفة كما في الحالة C.

يرى البعض، أي بعض المحللين، أن هذه النماذج هي ظرفية وقد جاءت على أساس مرحلة معينة مر بها الاقتصاد العالمي، وعليه بإمكانها، ربما، أن لا تصلح في وقت ما.

### 1-3 نموذج Arthur D. Little (A.D.L)

إن طريقة أو نموذج A.D.L، أنجز أو أعد من قبل مكتب أمريكي مُنافس لـ BCG، وله نقاط مشتركة مع هذا النموذج. وعليه فهو يتقاسم معه الانشغال لتقسيم حافظة الأوراق إلى مجالات أنشطة إستراتيجية، ومعرفة الوضعية التنافسية للنشاط وتقدير الانعكاسات المالية للوضعية الموجودة أو المتحصل عليها. هذا النموذج يتصور أشعة (أو أبعاد) للتنافسية مختلفة عن ما هو عليه في نموذج B.C.G. فهو يقترح دراسة:

- درجة نضج النشاط،

- الوضعية التنافسية للمؤسسة على مستوى مجال النشاط.

إن هذا النموذج يختلف عن طريقة B.C.G في اختيار المعايير التي يمكن تبنيتها من أجل تقدير الوضعية التنافسية (أملا بأن النصيب في السوق لوحده لا يعطينا كل المعلومات حول الوضعية التنافسية). فجاذبية القطاع تقدر انطلاقا من نضجه (فالقطاع على غرار المنتج، يمر أيضا عبر أربع مراحل: الانطلاق، النمو، النضج، التراجع).

إن طريقة A.D.L وضعت من أجل تقدير الوضعية التنافسية، فالأمر يتعلق بدراسة النصيب النسبي في السوق، وكذلك نقاط القوى ونقاط الضعف للمؤسسة فيما يخص الإنتاج، التسويق، التموين والتوزيع.

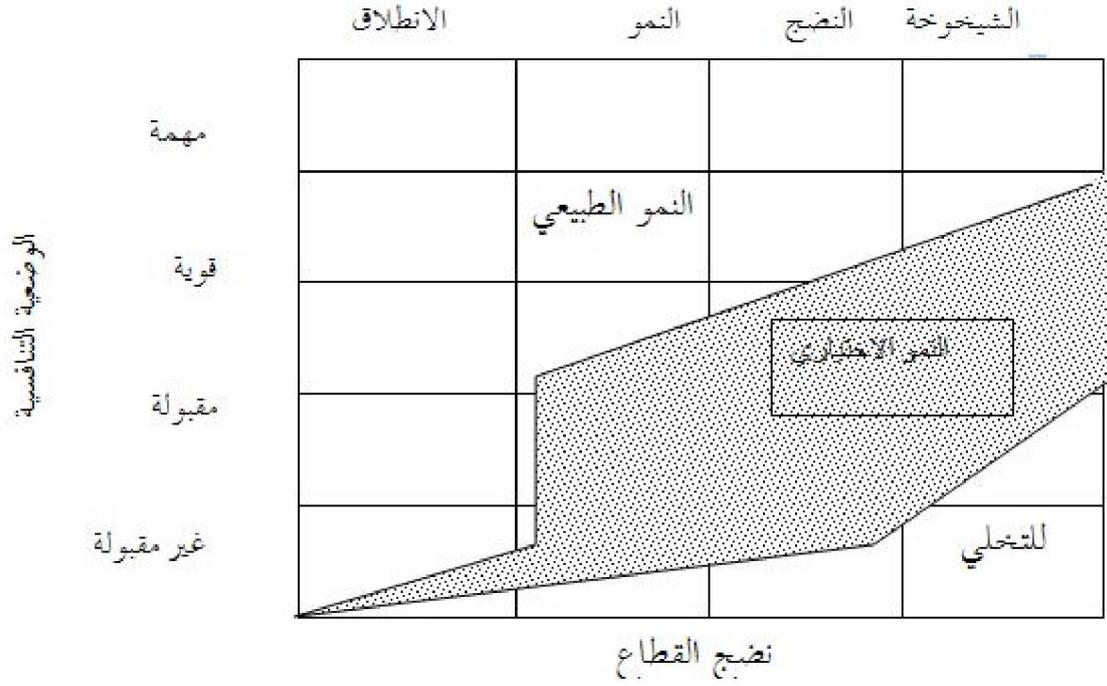
فكل معيار (برامينز) سيعطي تنقيط تبعا للوضعية التنافسية، وعليه فهذه الأخيرة تكون محددة على سلم يتراوح من واحد إلى خمسة حاملا الملاحظات التالية: مهيمنة، قوية، مقبولة، غير مقبولة وهامشية.

فنضج النشاط يكون بنفس الطريقة متوقع حسب مرحلته (الانطلاق، النمو، النضج، التراجع)

فبتقاطع هذين البعدين، يستخرج منهما مصفوفة ذات الأبعاد (4 X 5) والتي تعتبر نسبيا أكثر غناء من مصفوفة B.C.G، إلا أنها تعتبر بصفة محسوسة أكثر صعوبة لترجمتها أو تفسيرها، كما هو موضح على الشكل

الموالي:

## الشكل رقم 4-5 نموذج A.D.L



وعليه يمكن التمييز بين ثلاث حالات وهي:

### أ- التنمية الطبيعية Le développement naturel

والتي تفترض إلتزام لكل الموارد الضرورية لمتابعة التنمية، والموافقة للأنشطة أين تكون المؤسسة في وضعية تنافسية جيدة. إلا أنها تدمج أيضا مجموعة الأجزاء المستقبلية (في مرحلة الإنطلاق).

### ب- التنمية الاختيارية Le développement sélectif

فبافتراضنا لها، فالتنمية الاختيارية للنشاطات ذات الوضعية التنافسية المتوسطة، وحتى الضعيفة، فالهدف هو الوصول إلى أحسن وضعية وبالتالي أحسن مردودية.

### ج- التخلي L' abandon

إن عملية التخلي تصبح مفضلة بالنسبة للأنشطة ذات المردودية القليلة أين تكون الوضعية التنافسية للمؤسسة ضعيفة.

### 1-4 حدود ومجالات تطبيق هذه النماذج

إن عملية تحديد حدود ومجالات استخدام هذه النماذج، تكمن في الوظائف التي تقوم عليها. فمن خلال ما تقدم أعلاه، يبدو بأن هذه النماذج لها وظائف عملية، هيكلية، ظرفية وإيديولوجية. ولمعرفة هذه الحدود، من الممكن معرفة المزايا و العيوب لهذه النماذج الثلاث، وعلى ضوء ذلك تحديد المجال الأمثل لتطبيق كل واحد منها.

### • بالنسبة لنموذج BCG

باعتبار أن هذا النموذج يعطي الأولوية للنصيب النسبي في السوق ومعدل نمو النشاط، فهو يمثل الاختيار الأكثر عملي بالنسبة للفترة التي ظهر فيها (وهي فترة السبعينات) مع بعض النماذج الأخرى كنموذج Mc Kinsey و ADL الذين تطرقنا إليهما. فتحديد معدل النمو للنشاط وحساب نصيب المؤسسة في السوق تجاه المنافسين الآخرين، يشكلان عمليات بسيطة، وفي متناول جل المؤسسات التي اتبعت استراتيجية التنويع.

إن هذا النموذج يمتاز بطابعه الميكانيكي، فأثر التجربة يلعب دورا كاملا لو "كانت التكلفة تشكل الامتياز التنافسي الوحيد". هذا الطابع لا يمكن تطبيقه على النشاطات الفنية أو الخاصة بالموضة أو الابتكارات الجديدة أين يكون أثر الخبرة ضعيف؟ وكذلك أيضا في حالة كون حكم المستهلكين مدعم بمعايير أخرى غير التكاليف، كالنوعية، الصورة، التكنولوجيا و الخدمة؟ وكمثال على ذلك شركة Rank- Xerox، فرغم انفرادها بإنتاج آلات السحب في العالم، فقد شن عليها الهجوم من طرف مؤسسات يابانية ذات الحجم الصغير التي استخدمت الحبر المسحوق (Tonner) والتي انطلقت من العدم.

وعليه فالفرضية التي انطلق منها نموذج (BCG) يمكن اعتبارها كحاجز أمام الرؤية الديناميكية، وبالتالي فهذا النموذج لا يمكن تطبيقه على كل الحالات. وعليه فإن مجال تطبيقه في الأساس يقتصر على النشاطات الناضجة، و على الابتكارات التكنولوجية الضعيفة، مع منتجات معيارية. أي يمكن تطبيقه بالنسبة لإستراتيجية الأحجام.

#### • بالنسبة لنموذج Mc Kinsey

إن هذا النموذج يستخدم طريقة التقييم للوضعية التنافسية ك ADL حيث يقوم هذا الأخير على أساس عمر المنتج والذي يمكن أن يكون قابل للزوال أو للتحسين وبالتالي يمكن التركيز على هذا الجانب بدلا من منحى الخبرة، وعليه يمكن القول بأن هذا النموذج قد ركز على النوعية والتكنولوجيا، فهو يقدم نفس الامتيازات (العالمية والحقيقية) ونفس الحدود (التجريبية).

فهذا النموذج يُدخل أو يأخذ بعين الاعتبار مفهوم التكامل أي يمكن تطبيقه على المؤسسات التي لها نشاطات عديدة مرتبطة بمفهوم التعاون أو التآزر، ويعتبر من جهة أخرى أقل تناقض مع ما هو عليه بالنسبة لحقيية الأوراق، والتي تفترض نشاطات متجانسة ومستقلة. وبهذا الصدد فإن نموذج Mc Kinsey يختلف جذريا عن كل من النموذجين "ADL،BCG" وليس بالنموذج الحقيقي لحافظة الأوراق. ففلسفته يمكن التعبير عنها ب: " لا تعملوا ما عملوه منافسيكم، استخدموا مزاياكم التنافسية حتى يمكنكم الاختلاف ".

#### • بالنسبة لنموذج ADL

على العكس لما هو عليه نموذج BCG، فإن نموذج A.D.L يقيّم الوضعية التنافسية للمؤسسة بطريقة نوعية. فإجابة عن النقد السابق، فهو يفترض بأن المنافسة لا تبني فقط على التكاليف والأسعار، ولكن على القوة النسبية للمؤسسة بالنسبة لمنافسيها.

فاختيار دورة الحياة كمقياس لقطاع يدخل بعد أساسي (وهو تجديد الأنشطة) في تحليل حافظة الأوراق. فهو متغير أكثر نجاعة بالنسبة لمعدل النمو الفوري (instantané)، والذي من الممكن أن يعرف تغيرات ظرفية مهمة وأكثر ديناميكية على أساس أننا لا ننظر فقط للماضي والحاضر الذي يقوم بمقارنة خصائص مالية، هياكل تنافسية ووسائل تطبيق (action) إستراتيجية خاصة، فهو الوحيد الذي يسمح بالأخذ في الحسبان الديناميكية التنافسية.

إن هذا النموذج يقترح قائمة للعوامل الهامة للنجاح، إلا أن الأفراد هم الذين يحددون لكل نشاط العوامل التي، حسب رأيهم، تكون مصدر النجاح، والذين فيما بعد يقومون بتوجيهها (عن طريق الاختيار و الترجيح) وذلك بإدخال الموضوعية في التحليل وإبعاد الصرامة العلمية. فعن طريق مرونته و تكيفه، فإن هذا النموذج يبقى بالتالي الوسيلة الأفضل لتحليل محفظة أوراق المؤسسات الأكثر تنوع، وبالأخص منها تلك التي تنتهج نهج التنوع غير المترابط (غير المركز) الذي يسيّر مصالح موزعة في شركات وقطاعات مختلفة (disparates).

## 2 مفهوم الإستراتيجية التسويقية

قبل التطرق إلى كيفية اختيار الإستراتيجية التسويقية سنحاول تعريف الإستراتيجية التسويقية على النحو التالي:

### 1-2 تعريف إستراتيجيات التسويق

- هي الخطة التي يتم تصميمها وتفصل بالتحديد طريقة الدخول إلى السوق الجديد وطريقة جذب عملاء جدد.
- هي العملية التي تسمح للمنشأة أن تشغل مصادرها المحدودة في فرص مناسبة لزيادة المبيعات وللوصول إلى ميزات تنافسية.
- عرف جون جاك لومبان (Jean-Jacques Lambin) إستراتيجية التسويق على أنها " ذلك البرنامج المتبني من طرف المؤسسة الموجهة بالسوق، في ظل سياسة إبداعية للمنتجات والخدمات للمستهلكين وبقيمة أكثر من المنافسين".
- إسماعيل السيد عرف إستراتيجية التسويق على أنها " خطة طويلة الأجل لتنمية المزيج التسويقي الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إشباع حاجات السوق المستهدف".
- هي منطق التسويق الذي تأمل به الشركة أن تحقق العلاقات المرهجة. ومن خلال تجزئة السوق واستهدافه وتحديد موقعه، تحدد الشركة أي العملاء تستخدمهم وكيف، وتعرف إجمالي السوق وبعد ذلك تقسمه إلى قطاعات أصغر وتختار منها الواعدة أكثر وتركز على خدمة العملاء.

## 2-2 معايير اختيار إستراتيجية التسويق: يوجد عدة معايير لاختيار إستراتيجية التسويق ومن أهمها:

- **موارد الشركة:** وهو ما تملكه المنشأة من موارد، فإذا كانت موارد محدودة، فمن الأفضل اعتماد إستراتيجية التركيز، وإذا كانت الموارد متوفرة فتعتمد على إستراتيجية التميّز.
- **درجة تجانس السوق:** وهو عند ملاحظة أنّ أذواق المستهلكين مُتشابهة، ويشترى المنتج بنفس الكميات، وهُتم نفس ردود الأفعال المُتقاربة، فتكون إستراتيجية التسويق غير المُتميّز هي الأفضل، وإذا انخفضت درجة تجانس السوق المُستهدف، فمن الأفضل هي إستراتيجية التسويق المُتميّز.
- **إستراتيجية التسويق المُستخدمة من المُنافسين:** وهي التي تعتمد على استخدام المنافسون للتسويق المُتميّز أو المركز، فيكون إتباع الشركة للتسويق غير المُتميّز هو الأقرب إلى انتهاء المنتج في السوق، لذلك يُنصح بإتباع استراتيجيات المنافسين للتسويق، حتّى تتمكن الشركة من الحصول على ميزة نسبية.
- **درجة تجانس المُنتج:** وهي كلّ ما زادت درجة تجانس المنتج المُقدّم من المنشأة، كلّما كان من الأفضل إتباع إستراتيجية التسويق الغير مُتميّز، وكلّما كانت المنتجات المُقدّمة من المنشأة مُميّزة ومُختلفة في خصائصها وجودتها عن بعضها البعض، كلّما كان من الأفضل إتباع استراتيجيات التسويق المُتميّز.
- **مرحلة مرور المُنتج داخل دورة حياته:** وهي عند تقديم الشركة مُنتج جديد، فإنّها تميل في بدايته للتركيز على نُسخة أول شكل منه، فيكون من المُفضّل لها التسويق الغير مُتميّز أو التسويق المُركّز، وعندما يصل المنتج إلى مرحلة النضوج، فتبدأ الشركة باستخدام التسويق المُتميّز.

## 2-3 أنواع استراتيجيات التسويق

- الاستراتيجيات القومية والإقليمية واستراتيجيات السوق المحلية: تساعد هذه الإستراتيجية في تحديد هوية الخطة التسويقية هل هي قومية أم أنّها مزيج من خطط على المستوى القومي الإقليمي.
- **الاستراتيجيات الموسمية:** إنّ القرارات الإستراتيجية التي يجب التفكير فيها هي متى تقوم بالإعلان عن المنتج أو الترويج له أو تخزينه.
- **نموذج (PORTIER) للاستراتيجيات العامة:** يفترض PORTIER وجود ثلاث استراتيجيات يمكن أن تحقق من خلالها المؤسسة ميزة تنافسية أكيدة (القيادة بالتكلفة - القيادة بالتمايز - القيادة بالتركيز)
- **التكتيكات التنافسية:** التكتيكات تلك الخطة التشغيلية أو التنفيذية، يمكن النظر إليها كحلقة وصل بين صياغة وتنفيذ الإستراتيجية.
- **إستراتيجية قيادة التكلفة:** هي الإستراتيجية التي تضع المؤسسة كأقل المنتجين تكلفة من قطاع الصناعة من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق.

- إستراتيجية التمييز: من خلال البحث عن التمييز أو الانفراد بخصائص استثنائية مثل الأسعار الشخصية وخدمات ما بعد البيع.
- إستراتيجية التركيز: تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة حيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف العمل في هذا الجزء، لإبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير على المؤسسة في حصة هذا الجزء. مثلا قيام شركة سيارات بالتركيز على إنتاج السيارات الصغيرة.
- استراتيجيات المزيج التسويقي: يمكن التعبير والتحكم في عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) بما يخدم أهداف المؤسسة.
- استراتيجيات للإنفاق: لتدعيم المبيعات الضعيفة والمنافذ والأسواق ذات المبيعات الأقل يتطلب هذا استثمارات مالية.

كما يمكن تصنيف الاستراتيجيات إلى: استراتيجيات المحيط الأزرق واستراتيجيات المحيط الأحمر، قاصدا باستراتيجيات المحيط الأزرق: الاستراتيجيات التي تحدد من خلال فتح مساحة غير معروفة مسبقا، وخلق الطلب وفرص النمو المعرفي، وأما استراتيجيات المحيط الأحمر: هي الاستراتيجيات الموجودة اليوم، أي ضمن مساحة السوق المعروفة.

### 3-الخيارات الإستراتيجية الأساسية واستراتيجيات النمو

هو استجابة مبتكرة لتعديل أو تحسين الوضع الذي تمر به المنشأة أو مجموعة من المنشآت، وتحديد الحلول البديلة لها. ويعتمد استنباط الخيارات الإستراتيجية على الحقائق والجهات الفاعلة والاتجاهات التي تسلكها المنشأة، بالإضافة إلى الفرص والتحديات والتحديات التي تواجهها. ويمكن تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب بعد إجراء تقييم مؤسسي، مع مراعاة تطلعات المنشأة وأهدافها وقيمتها.

وتعتبر عملية تحديد الخيارات الإستراتيجية عملية إبداعية يمكن القيام بها من خلال مجموعة صغيرة من الأفراد، بشرط عدم تأثير التسلسل الهرمي للمجموعة على المشاركة فيها. ويمكن تطوير الخيارات الإستراتيجية من خلال تقييم السياق الخارجي

## • البدائل الإستراتيجية - إستراتيجية النمو والتكامل والانكماش

هذه الإستراتيجية تعنى إن تقوم المنظمة بالحفاظ على وضعها الحالي وتقوم بعمل تغييرات طفيفة ولكن مهمة في نفس الوقت كزيادة الحصة السوقية أو تقليل تكاليف إنتاج المنتج أو 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 إلى استخدام إستراتيجية الاستقرار هي عدم تواجد موارد مالية كافية لتحقيق

الأرباح فتلجأ الشركة إلى هذه الإستراتيجية أو أن تكون المنظمة في مرحلة الانحدار وفي هذه الحالة تحاول إن تحافظ على ما بقى لها في السوق.

- ومن الأسباب الأخرى التي تدعو إلى استخدام إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي عندما يكون اتجاه الإدارة العليا هو عدم التعجل لكي يقوموا بالتخطيط الجيد لتحقيق أرباح عالية في المستقبل أو محاولة تجنب التلاحم والتحدي مع المنظمات المنافسة حالياً أو وجود عوائق حكومية مثل الضرائب العالية أو عوائق اقتصادية كعدم استقرار سعر الصرف أو عوائق تكنولوجية أو أي نوع من أنواع العوائق في البيئة المحيطة.

هذه الإستراتيجية تعمل في صناعة مستقرة نسبياً وفي بيئة خارجية غير مضطربة وتستخدم في منظمات النشاط الواحد ،أو المنظمات الصغيرة، وكذلك في المنظمات الكبيرة ذات الأنشطة المتعددة والمتنوعة. وتضم إستراتيجية الاستقرار إستراتيجيات فرعية ، هي إستراتيجية الثبات النسبي ، وإستراتيجية التمرکز ، وإستراتيجية الريح ، وإستراتيجية ، وإستراتيجية الحركة البطيئة .

## • إستراتيجيات النمو والتوسع

تقوم المنظمة بتكثيف كل جهودها لكي تنمو وتتوسع في كل اتجاه، فللنمو فواد عديدة منها ما يلي:

- زيادة الإنتاج وبالتالي زيادة الأرباح.

- دعم العلامة التجارية للمنظمة وإكساب شهرة أيضاً للمديرين فيها.

- دعم فرص نجاح المنظمة في الأجل البعيد.

ويمكن أن يتم النمو من خلال عدة إستراتيجيات ، وذلك على النحو التالي :

### (أ) إستراتيجية التركيز :

وتشير هذه الإستراتيجيات إلى تركيز إمكانيات المنظمة في مجال واحد لكي تتخصص فيه المنظمة مثل: صناعة محركات الطائرات أو صناعة سلوك الكهرباء ..إلخ. ولكن من المهم تتخذ المنظمة مجال واحد وتتخصص فيه بدل من أن تتخصص في أكثر من مجال مثل صناعة سلوك الكهرباء وصناعة اللبمبات الموفرة. ومن فوائد إستراتيجية التركيز لأي منظمة تستخدمها :

- الاستفادة بمزايا التخصص ، وذلك فيما يتعلق بتخفيض التكاليف ، وإتقان الأساليب الدعوية ومتابعة التطورات في هذا المجال والاستجابة لها ، وإشباع حاجات ومتطلبات الجمهور .. وغيرها .

– القدرة على التجديد والتطوير ، فغالباً ما تسمح إستراتيجية التركيز لمن يتبعها بالقدرة على الإبداع والابتكار في مجال تخصصها.

– اكتساب الخبرة العالية في المجال الذي تتخصص فيه المنشأة.

– ولكن من الممكن أن تكون هذه الإستراتيجية نقمة ومشكلة للمنظمة التي تستخدمها وذلك بسبب :  
\* التغير السريع في البيئة بالإضافة إلى أن أحيانا تحصل تغيرات مفاجئة في المتغيرات البيئية الخارجية مثل تشريعات جديدة أو تحرير سعر الصرف وهذا بالطبع يؤثر تأثيراً شديداً على المنظمة و المستهلكين.

\* التطور التكنولوجي ، فعندما تكون المنظمة في حالة تركيز على منتج معين وبأتي منتج جديد بتكنولوجيا أفضل فهذا قد يؤدي إلى خروج المنتج من السوق مثل ما حدث لشركة نوكيا.

\* ظهور منافسين جدد في السوق مما يؤدي إلى زيادة المنافسة والتأثير على الحصة السوقية

\* سياسة وضع البيض كله في سلة واحدة لها كثير من المخاطر على اي منظمة مهما كانت.

### (ب) – استخدام إستراتيجية التنوع

من أجل زيادة اتساع فرص المنظمة وذلك عن طريق إضافة ميادين عمل جديدة مثل : الأندية ، وإن الغرض من التنوع هو السماح للمنظمة بالتوسع في أعمالها وزيادة انتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي ، وعندما تتوسع المنظمة وعملياتها بشكل يتماشى مع خطوط عملياتها الحالية فهي بذلك تتبع إستراتيجية التنوع المرتبط ، أما إذا لم تكن هناك علاقة بين عملياتها الجديدة ومثيلتها القديمة فإنها تتبع إستراتيجية التنوع غير المرتبط.

كما أن المنظمة قد تختار التنوع الداخلي ، وذلك عندما تتصل الجهود الخاصة بالإضافة والتطوير بالمجال الداخلي للمنظمة ، وقد يحدث اندماج للمنظمة مع أخرى وحينئذ تكون قد انتهجت إستراتيجية التنوع الخارجي . هذا، وقد تتبع المنظمة أيضاً إستراتيجية التنوع الأفقي ، وذلك عند إضافة وحدات من نفس النوع ، كما قد تختار إستراتيجية التنوع الرأسي ، وقد يأخذ الأخير شكل تنوع أمامي عند الرغبة في السيطرة على العمليات السابقة.

### (ج) استراتيجيات التكامل:

وهي أحد أشكال توسع المؤسسة وهذه الإستراتيجية لا تكون إلا في مرحلة النمو Growth Stage أو النضوج Maturity ولا بد من ميزانية كبيرة ومدى تقدم في السوق وتحقيق أرباح ضخمة لأجل التوسع والنمو والانتشار وتنقسم إلى نوعين:

أ- تكامل رأسي أمامي & وخلفي : عندما تقوم الشركة ببيع منتجاتها إلى الموزع أو تاجر الجملة لكي يقوم بدوره ببيعه للمستهلك هذا هو المسار الطبيعي للمنتج ولكن عندما تقوم الشركة ببيع

منتجاتها إلى المستهلك النهائي مباشرة دون أي وسيط يذكر بينها وبين المستهلك النهائي تكون قد طبقت إستراتيجية التكامل الأمامي مثل شركة Dell قامت ببيع أجهزة الكمبيوتر عن طريق دخول المشتري مباشرة على الموقع وطلب جهاز كمبيوتر بمواصفات معينة وقيام الشركة بإرسالها له من غير وسيط يذكر.

تحقق هذه الإستراتيجية يحقق للشركة هدفين رئيسيين هما:

- تخفيض تكلفة المنتج إلى المستهلك

- تحقيق مزيد من الأرباح

فلنفترض أن الشركة كانت تبيع المنتج بـ \$ 10 للموزع أو الوكيل ويقوم الوكيل ببيعه للتاجر الثاني \$ 15 ويقوم التاجر الثاني ببيعه إلى المستهلك النهائي بـ \$ 20 فإذا قامت الشركة ببيع المنتج للمستهلك مباشرة بـ \$ 15 سعر المنتج انخفض بمقدار \$ 5 وحقت ربح \$ 5 أيضا فهي بذلك ضربت عصفورين بحجر واحد.

ولكن الجدير بالذكر لا بد أن يتوافر لدى الشركة ميزانية كبيرة للقيام بهذه الاستراتيجية ليست ميزانية التصنيع فحسب ولكن ميزانية إضافية للتوزيع المباشر.

شركة فينوس تقوم بتوزيع لمبات الليد بنفسها عن طريق عربات توزيع متركزة في أماكن متفرقة في المحافظات.

شركة أبل لديها المتاجر الخاصة بها لبيع أجهزة الأيفون.

### • تكامل رأسي خلفي Vertical Integration Backward

عندما تقوم الشركة بتوريد مستلزمات عمليات الإنتاج لنفسها بدون الاعتماد على شركات توريد Suppliers مثل شركة المراعي ، تعد شركة المراعي أكبر شركة لتصنيع وتوزيع الأغذية والمشروبات في الشرق الأوسط قامت بعمل مزارع أبقار لتوريدها بالألبان ثم قامت بتوريد الأعلاف من خلال المزارع الخاصة بها. كنت في شركة لإنتاج العبوات البلاستيك وكنا مورد لشركة كبيرة في مجال الدهانات والطلاء ثم قررت هذه الشركة بتوريد العبوات البلاستيك لنفسها دون الشراء من شركتنا هذه هي استراتيجية التكامل الخلفي.

طبعا يحقق التكامل هدفين رئيسيين:

- تخفيض تكلفة التشغيل (تخفيض السعر) - التحكم في جودة وسعر مستلزمات الإنتاج (تحقيق أرباح)

تلجأ الشركات لهذه الإستراتيجية عندما:

- تطلب معايير جودة صارمة لضمان جودة منتجاتها فيصعب على الموردين الالتزام بها.

- تطلب توريد كميات ضخمة يصعب على الموردين توفيرها.

- تحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة من خلال العمل على خفض التكاليف عن طريق التوريد لنفسها.

كانت شركة "سامسونج" تستورد كثير من المكونات الداخلية من شركة Sony ثم رأت الشركة بتوريد مستلزمات الإنتاج بنفسها تكامل خلفي.

## ب-تكامل أفقي Horizontal Integration

عندما تقوم المؤسسة بفتح فروع أخرى أو مصانع أخرى لمواجهة زيادة الطلب على منتجاتها أو خدماتها أو لاستهداف أسواق جديدة. كل الشركات الدولية تقوم بعمل إستراتيجية التكامل الأفقي من خلال انتشار فروعها في جميع أنحاء العالم.

### 3 الاستراتيجيات التنافسية

● **تعريف الاستراتيجيات التنافسية** هي خطة طويلة المدى تضعها المؤسسة للحصول على ميزة تنافسية تستطيع من خلالها منافسة المؤسسات الأخرى ضمن قطاع صناعي محدد. ويلعب هذا النوع من الاستراتيجيات دورا هاما في الصناعات التي تتميز بمنافسة قوية بحيث تحتاج المؤسسة الى الحصول على ميزة تنافسية تجعل الميزون يختار منتج المؤسسة مع وجود منتجات مشابهة له. كسوق الهاتف المحمول مثلا. كذلك تستخدم هذه الاستراتيجية في الحملات الاعلانية عبر التشكيك -بطريقة او باخرى- بالمنتج او الخدمة التي تعود الى مؤسسة منافسة.

فالاستراتيجية التنافسية هي الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة على مستوى ميدان نشاط استراتيجي محدد. ويقصد به القطاع الي يضم مجموعة المؤسسات التي تنتج نفس المنتج او الخدمة وتعني هذه الاستراتيجية التنافسية بتحقيق ميزة تنافسية في ميدان محدد بصفة عامة توجد ثلاث مقاربات للاستراتيجية التنافسية.

- **المقاربة الأولى (الكلاسيكية)** وتتمحور حول التموّج وكيفية مواجهة المنافسة القائمة في ميدان محدد. وتعتبر اعمال مايكل بورتر من اهم مميزات هذه المقاربة حيث يقول " جوهر الاستراتيجية هو خيار تنفيذ الأنشطة بطريقة مميزة عن المنافسين" وبناء على هذا التصور اقترح "بورتر" ثلاث استراتيجيات هي استراتيجية القيادة بالتكلفة وهي انتاج منتجات مشابهة لمنتجات المنافسين بتكلفة اقل . واستراتيجية التميز أي انتاج منتجات او خدمات مميزة مقارنة بالمنافسين . واستراتيجية التركيز أي التركيز على أجزاء محددة من السوق لخدمتها بطريقة افضل من المنافسين.

- **المقاربة الثانية هي مقارنة الموارد والكفاءات** والتي ينظر فيها الى المؤسسة كحافطة للموارد والكفاءات المولدة للميزة التنافسية (عكس المقاربة الكلاسيكية التي تعتبر المؤسسة حافطة اعمال ومنتجات). وتعتبر أعمال "بارني" في بدايات التسعينيات من أهم المساهمات التي أثرت على هذه المقاربة. عادة ما تكون دورة حياة المنتجات وجيزة. أما الموارد والكفاءات فتتسم بالاستقرار والتطور البطيء هو ما يعطي ميزة تنافسية على المدى البعيد يصعب تقليدها من قبل المنافسين. وهذا ما يفسر أن المؤسسات التي تنتهج هذه المقاربة

نتج منتجات جديدة ومبتكرة ومتميزة عن منتجات المنافسين وبصفة مستمرة أي دائما لديها الجديد في منتجاتها والخدمات المرافقة.

- **المقاربة الثالثة وهي مقاربة الانقطاع حول خلق سوق جديد** تكون فيه المنافسة شبه معدومة وذلك عن طريق ابتكار طرق جديدة في خلق القيمة تمكن من استهداف فئات جديدة غير مستهدفة في السوق . من أهم المساهمين في هذه المقاربة "هامل" و"براهالاد" في كتابهما نافس للمستقبل . ثم "كيم وموبورن" في كتابهما "إستراتيجية المحيط الأزرق" ومن أمثلة المؤسسات التي تبنت هذه المقاربة الإستراتيجية نذكر " سيرك دو سولاي و ايكيا السويدية".

## • خاتمة الفصل الخامس

يعتبر التحليل الاستراتيجي لمحفظة الأنشطة محورا لا بد منه بالنسبة لطلبة الإدارة الإستراتيجية خاصة وانه يتطرق لأهم النماذج المستخدمة سواء في السابق أو في الحاضر فنموذج BCG ورغم انه لا يتلاءم تماما مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا انه والى يومنا هذا لا يزال تحليل لا بد منه بالنسبة للمؤسسات كما أن نموذج Mc Kinsey ورغم انه مستوحى من نموذج BCG إلا انه يعتبر نموذجا يجب التعرف عليه و التحكم فيه من خلال تحليله للوضعيات الأساسية للمؤسسة. كما أن نموذج A.D.L، يجب التحكم فيه من قبل طلبة الإدارة الإستراتيجية. كما إننا تطرقنا إلى مفهوم الإستراتيجية التسويقية باعتبارها أساس تحقيق أهداف المؤسسة ومن خلالها تطرقنا كذلك إلى الخيارات الإستراتيجية والى إستراتيجية النمو والاستراتيجيات التنافسية عموما هذا الفصل يعتبر محتواه جد أساسي للطلبة والباحثين في مجال التحليل الإستراتيجية للمؤسسات.

## أسئلة الفصل الخامس

- 1- ما المقصود بمحفظة الأنشطة وما معنى البقرة الحلوب – ونجوم
- 2- عرف الإستراتيجية التسويقية وبأسلوبك الخاص
- 3- لقد تطرقنا إلى ثلاث مقاربات للاستراتيجيات التنافسية ما هي هذه المقاربات وأي منها هي القريبة للتطبيق في محيط شديد التنافس وبقطاع واحد.