

المحور الثالث: إستراتيجيات المنظمة

تتعدد وتتوغل البدائل الإستراتيجية لتسيير المنظمة حسب وضعية وظروف المنظمات، فهذه الأخيرة تنتهج إستراتيجيات داخل الصناعة التي تنشط فيها، بينما تفضل منظمات أخرى بحكم ظروفها تبني إستراتيجيات ما بين الصناعات، في حين تلجأ أخرى إلى الدخول في إستراتيجيات مع منظمات أخرى، كما أن هناك منظمات تذهب إلى إضفاء الصيغة الدولية على إستراتيجياتها المتبناة.

1- الإستراتيجيات داخل الصناعة:

إن الكتابات المختصة في هذا المجال تقدم عدة خطوط إستراتيجية سنقدمها في شكل أربعة توجهات إستراتيجية كما جاءت في أعمال " M. Porter " وهي: الهيمنة الشاملة بالتكاليف، التمايز، التركيز، الإنسحاب.

1-1- إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف: تعد هذه الاستراتيجية من الاستراتيجيات الهامة للبحث

عن امتيازات تنافسية من خلال الأسعار، ومن خصائص هذه الإستراتيجية: يمكن هذا النوع من الاستراتيجيات من المزج بين أثريين أثر كمي-ذلك أن الأسعار التنافسية تضمن جزءا مهما من السوق-، وأثر ناتج عن الهامش على الوحدة الذي يفترض أنه الأمثل مقارنة بالمنافسين بفعل انخفاض التكاليف.

-بالإنسجام مع منظري (BCG) فهي تأخذ بعين الإعتبار، وتتضمن بدرجات مختلفة إقتصاديات الحجم، منحنى التجربة، عوائد الإنتاجية المتأتية من تجديد المنتجات وعمليات التصنيع وانخفاض التكاليف بسبب التنظيم والتسيير الجيد.

-كما تمثل هذه الإستراتيجية طريقة مثلى ضد مختلف القوى التنافسية القادرة على التطور في الصناعة بفعل حواجز الدخول المرتفعة، ولكون المنتجات البديلة تجد صعوبة في أن تكون تنافسية بفعل انخفاض أسعار البيع.

-إن هذا النوع من الاستراتيجيات لايعني بالضرورة رداءة نوعية المنتجات، وهو ما أثبتته الصناعة اليابانية 1950، فقد شرعت في العشرية الأولى في الحصول على أجزاء واسعة من السوق بخفض أسعار منتجات ذات نوعية نسبيا أقل، لكن الآن من الواضح أنه بالإضافة إلى انخفاض الأسعار فإن النوعية تعتبر جد مقبولة من طرف المستهلكين.

ومن أهم الشروط الواجب توفرها لتحقيق إستراتيجية التكلفة الأقل:

-وجود طلب مرن للسعر.

-نمطية المنتج.

-عدم المساس بجودة المنتج.

1-2- إستراتيجية التمايز: إن إستراتيجية التمايز يمكن أن تعتمد على إجمالي الخصائص

الملحقة بمنتوج أو خدمة، والتي يعتبرها المستهلك مختلفة من منافس لآخر. وفي هذه الاستراتيجية تتوجه المنظمة إلى كل المستهلكين الممكنين في القطاع، ولا يتم هذا اعتمادا على السعر، وإنما بشكل أساسي على إحدى أو عدة خصائص مرتبطة بمنتوجها، وبشروطه المحيطة، هذه الخصائص يفترض عادة أنها ستلقى قبولا لدى المستهلك.

و عليه فإن للتمايز أشكال عديدة مثل: إمتيازات تقنية، زينة، تغليب، شبكة توزيع، آجال، خدمات ما بعد البيع...، أما السعر فهو قبل كل شيء قيد، لأن المستهلك يقبل عادة دفع سعر الاختلاف حتى حد معين، عند تجاوز هذا الحد فإن المنظمة تجد نفسها دون قصد في استراتيجية نادرا ما تكون فعالة.

تعتمد إستراتيجية التمايز على منطق مختلف جدا عن منطق استراتيجية الهيمنة بالتكاليف، فهي تسمح بوجود هوامش وحدوية أكثر ارتفاعا، لكن بالمقابل يجب توقع حصص أقل من السوق.

ونشير أن الأخطار المرتبطة بإستراتيجية التمايز يمكن أن تقود إلى تطور وفق دورة حياة الصناعة، كما أن مرحلة النضج هي عادة تخضع إلى ضغوطات لجعل المنتج عاديا، و عليه تصبح المنافسة عن طريق الأسعار أكثر حيوية، وتضطر المنظمات الراغبة في البقاء في الصناعة إلى بذل جهود كبيرة للحصول على تمايز كاف (أي الوصول إلى سعر منافس).

1-3- إستراتيجية التركيز: بالعودة إلى المبادئ الأساسية للإستراتيجية العسكرية، فإن التركيز يفرض نفسه عندما لا تستطيع، أو لا تريد منظمة التعرض إلى إجمالي الصناعة بسبب نقص مواردها، أو لكونها لا ترغب - بحكم سياستها العامة- في التطور السريع، أو تجاوز حجم معين، في مثل هذه الظروف يكون من الأفضل للمنظمة الاهتمام باستغلال مساحة محددة وفق مواردها واستعداداتها.

والفكرة الأساسية في هذه الاستراتيجية هي أن التركيز على عدد محدود من المشتريين قد يمكن من الحصول على كفاءة أكبر، ومردودية متزايدة وهذا بصورة أفضل مما لو تم توزيع إمكانات المنظمة على إجمالي الصناعة، فالمنظمة في هذه الحالة تعتبر أن مواردها واستعداداتها يمكنها من عرض منتج معين بسعر أقل ذلك الذي تباع به المنظمات المنافسة الكبيرة، ولكن خصائص هذا المنتج أو الخدمة لاتهم إلا جزءا من السوق الإجمالي، وهذا الجزء غير قادر على جذب المنظمات المستغلة لمجموع الصناعة، مما يعني بالضرورة النجاعة التقنية والتجارية للمنظمة ستكون جد عالية وأكبر من متوسط القطاع، في حين أن رقم الأعمال سيكون بحكم طبيعته محدد حسب طبيعة التخصص المختار.

بالمقابل فإن هذه المنظمات تحوي أخطارا، أذكر منها:
-تدهور إمتياز التكلفة.
-فقدان عوامل التمايز.

ويمكن القول هنا أنه بالرغم من المزايا التي يمكن أن تمنحها مثل هذه الإستراتيجية للمؤسسة كبساطة التسيير، ووضوح الأهداف التي تقدم بها مما يمكنها من الاستفادة من وضعية جيدة بالنسبة للمنافسين، فإنها يمكن أن تطرح هذه الاستراتيجية عدة عيوب، إذ ستقوم المنظمة التي تعتمد على التخصص لبلوغ أهدافها بتركيز مجمل مواردها حول نشاط واحد، الشيء الذي لا يخلو من المخاطر، فيكفي أن يحدث تغيير معين في المحيط حتى يصبح بقاء المنظمة مهدد، لأن تخصص الأفراد والوسائل قد يؤدي إلى فقدان المرونة خاصة من الناحية التنظيمية، وذلك يعني عدم تمكن المنظمة من اغتنام الفرص الجديدة التي يمكن أن تتاح لها.

كما نشير أيضا إلى أن عملية التخصص والتركيز على نشاط واحد يمكن أن يشكل حاجز أمام تطوير قدرات المنظمة على التأقلم، خاصة لما يبدأ السوق في التدهور، ولما تتغير معطيات المحيط، حيث الكثير من المنظمات انسحبت من ميدان النشاط بسبب تخصصها في نشاط واحد ولعدم تمكنها من مسايرة التغيرات الحادثة في المحيط والتكيف معها.

1-4- إستراتيجية الانسحاب: تهدف الاستراتيجيات التي تم التعرض إليها سابقا إلى الحصول على موقع دائم وقادر على المنافسة بواسطة مناورات في أغلب الأحيان هجومية، غير أن الأحداث اليومية تظهر أن المنظمة ما قد تجد نفسها مضطرة إلى الانسحاب من صناعة ما لا اعتقادها أن إمكانات تطورها غير كافية، أو أن وضعيتها الاستراتيجية حينها ضعيفة.

وتعتبر هذه الاستراتيجية من الاتجاهات التي تتبعها المنظمة في المراحل الصعبة، حيث تأخذ عملية الانسحاب عدة مظاهر، ابتداء من القرارات البسيطة إلى غاية القرارات الأكثر تأثيرا، فالقرارات البسيطة يمكن أن تتمثل في اتخاذ بعض الإجراءات المؤقتة بهدف معالجة وضعية لا يمكن أن تدوم أكثر كتخفيض التكاليف الثابتة.

أما القرارات الأخرى والتي تكون أكثر صرامة فتتمثل في التخلي عن وحدات عملية كاملة، أو التخلي عن الاستثمار بصفة جزئية، لأن مثل هذه القرارات قد توفر للمنظمة إمكانات مالية تسمح لها بمواجهة الصعوبات التي تتعرض لها، غير أن مثل هذه القرارات الصارمة المتمثلة في التخلي عن بعض الوحدات قد تؤثر على المنظمة سلبا خاصة على المدى الطويل، مثل التخلي عن وحدة البحث والتطوير لمدة معينة.

ولكن القرار الأكثر صرامة هو ذلك المتمثل في التوقيف النهائي للنشاط نظرا للنتائج التي ستترتب من فقدان الموارد، والمنظمة الأفضل تحضيرا لمثل هذه المشاكل هي تلك التي تعتمد على التنوع بحيث يمكنها ذلك من معالجة الانسحاب من قطاع معين بإدماج الأفراد والموارد في قطاع آخر.

2- الإستراتيجيات ما بين الصناعات

يحدث غالبا أن تضطر بعض المنظمات إلى الدخول إلى قطاعات صناعية أخرى جديدة بسبب انخفاض نشاط صناعتها، أو بسبب الرغبة في توزيع الأخطار أو لكونها قادرة على الاغتنام بكفاءة فرصة ظهرت في قطاع غير عادي.

2-1- إستراتيجية التكامل العمودي: عندما نكون بصدد التكامل العمودي فإن الأمر يتعلق باحتلال المنظمة لوضعية قبلية (أي سابقة)، أو بعدية (أي متأخرة) مقارنة مع نشاطها الأصلي، والتكامل العمودي يمكن المنظمة من رفع مردوديتها وربحيتها من خلال إدماج مورد أو موزع في أعلى وأسفل السلسلة على الترتيب، مما يجعل المنظمة تضمن لنفسها تموين جيد ومنتظم يستجيب لمتطلبات عملية الانتاج، كما تضمن على مستوى آخر تحقيق الفعالية في التوزيع والبيع.

وعليه يمكن التمييز بين شكلين للتكامل العمودي هما:

-التكامل الأمامي: ونعني به التوسع في اتجاه مابعد العملية الصناعية.

-التكامل الخلفي: ونقصد به التوسع في اتجاه ما قبل العملية الصناعية.

وهذا التكامل العمودي يمكن أن يكون:

-تكامل عمودي للأنشطة المترابطة: وهو التكامل الخلفي الذي يعني التوسع باتجاه إضافة مراحل سابقة لأنشطتها الحالية(الأصلية)، بما يجعلها قادرة على التحكم في استمرار تدفق المواد الأولية وتكالييفها، والتكامل العمودي الأمامي عن طريق التوجه لمزاولة الأعمال في تسويق المنتجات أو منافذ التوزيع من أجل التحكم في نوعية المنتج النهائي وتسويقه والمرتببط بالأعمال التي تزاولها المنظمة.

-تكامل عمودي للأنشطة غير المترابطة: يتم هذا التكامل عندما تفتح المنظمة منافذ تجزئة لا تتعامل مع خط المنتجات الحالي، على سبيل المثال:

شراء إحدى الشركات المتخصصة بإنتاج عصير الحمضيات شركة متخصصة بصناعة صناديق البلاستيك لتسويق العصائر في صناديق البلاستيك، لكن هنالك صناديق أخرى تنتجها وتمتلكها الشركة لاستخدامات أخرى متعددة، ومن ثم فإن مكونات الشركة الجديدة لصناعة العصائر والبلاستيك قد سمحت بتوفير إمكانات محددة للقيام بتحويل الشركة الجديدة إلى موقع تنافسي محوري.

إذا يمكن القول كخلاصة أن لإستراتيجية التكامل العمودي عدة مزايا منها أنه في إمكان المنظمة التحكم في مصادر المواد الداخلية في العملية الصناعية حيث يمكنها الحصول على الكمية المطلوبة بالموصفات المرغوبة وبتكاليف أقل، كما أن امتداد نشاط المنظمة إلى السوق يتيح لها إمكانية تثبيت مركزها كمنتج، مما يصبح في مقدورها البيع بأسعار منخفضة مقتطفة بذلك الأرباح التي كان من الممكن أن يجنيها تجار الجملة والتجزئة، مما يترجم في النهاية في شكل زيادة لأرباحها.

رغم كل ذلك فإن هذه الإستراتيجية لا تخلو أيضا من عدة نقائص أهمها، صعوبة تسيير كل القطاعات والتوسعات الحاصلة بكفاءة خاصة كلما ازداد الحجم، أيضا ستتطلب عملية التكامل استثمارات ضخمة، مما يعني بالضرورة الإحتياج لأموال كبيرة لتحقيق التكامل، وهذا معناه ببساطة الضغط على موارد المنظمة.

وأشد خطرا في هذه الاستراتيجية والتي يمكن أن تهدد المنظمة بأكملها وهي حالة تغير الظروف الاقتصادية التي تؤدي إلى تدهور وضعية القطاع الذي تنشط فيه المنظمة، هنا ستتحمل المنظمة كل الخسائر التي تتراكم من أعلى السلسلة إلى أسفلها.

2-2- إستراتيجيات التنويع: بصورة عامة فإن التنويع يعني اللجوء إلى أنشطة جديدة توافق منتوجات جديدة وأسواق جديدة، وبمعنى أكثر تفصيل، فإن بعض المنظمات تلجأ إلى تبني استراتيجية التنويع من أجل تفادي الأخطار، ومعالجة المشاكل التي قد تتعرض لها من جراء انتهاجها للتكامل العمودي، فالتنويع يمكن المنظمة من الاستجابة لإنشغالات عدة، فعن طريقه يتاح لها توزيع الأخطار وتفادي التعرض للإنسحاب والاختفاء من السوق.

إن التنويع يمكن المنظمة من الوصول إلى تحقيق نوع من التوازن بين أرباح بعض النشاطات وخسائر البعض الآخر، بمعنى أن المنظمة عن طريق التنويع تتمكن من تغطية النقص في ربحية بعض المنتجات التي قد تكون في مرحلة تدهور بربحية منتجات أخرى تستحوذ مكانا أفضل في السوق.

والتنويع يمكن أن يكون:

-التنوع المتجانس: ويتم بالاحتفاظ على نفس الخصائص السابقة للمنظمة، بمعنى أنها ستعتمد وتتبنى نفس الاتجاه التنظيمي ونفس الكفاءات الفردية والتكنولوجية في منتجاتها الجديدة، كأن تنتقل منظمة من إنتاج الآلات الحاسبة إلى إنتاج الساعات معتمدة في ذلك على المجال الإلكتروني.

-التنوع غير متجانس: يتم التنوع عن طريق عدم اعتماد المنظمة على الوسائل والخبرات السابقة لها، بل بالإعتماد على وسائل وطرق مختلفة في الإنتاج.

إن التنوع المعتمد على وسائل وطرق جديدة يطرح مسألة عدم الانسجام في الاستراتيجية بين مختلف النشاطات من جراء الاستقلالية التي تتوفر عليها الوحدات المتعددة، ومن ثم يكون من الصعوبة بمكان على المسيرين التحكم فيها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف العامة والاشراتيجية للمنظمة.