

عوامل تحديد الاستراتيجية

1- الظروف البيئية : تشكل الظروف البيئية الخلفية العامة للقرارات الاستراتيجية والعوامل المهمة في تحديد الاستراتيجية فبحصول التغييرات البيئية تصبح الظروف البيئية إما أكثر أو اقل ايجابية أو ملائمة للاستراتيجيات المعنية، وقد تبدو الاستراتيجية في مرحلة معينة حكيمة أو سديدة ولكن تبدل الظروف البيئية يحولها الى استراتيجية مضرّة أو ربما كارثية للمنشأة.

2- موارد المنشأة البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية : الموارد التي يمكن استخدامها في عدد من الطرق تؤثر في اختيار استراتيجية معينة للمنشأة ، وهنا لابد ان يحدد المدير مجموعة الفرص البيئية المتاحة التي توجه نحوها تشكيلة الموارد وتوظف فيها بشكل مريح ومجموعة التهديدات المحيطة بها.

3- فلسفة الادارة : قيمتها ورغباتها فبعض الادارات تؤكد على الابداع او النمو او خدمة الزبائن او المعايير الاخلاقية في التعامل وغيرها وقد تستقطب المنشأة المدراء ممن يحملون مثل هذه التوجهات .

مكونات (مجالات) استراتيجية المنشأة

1- استراتيجية التسويق (Marketing Strategy) : قد تختار المنشأة التركيز على تشكيلة ضيقة من المنتجات والاسواق (تكون متخصصة) او تختار التنوع (يكون التنوع بدرجات متفاوتة) فقد يتسع التنوع ليشمل تشكيلة عريضة من المنتجات غير المترابطة، وبالمقابل فإن الخيار السديد للمنتجات والاسواق الجديدة يعتبر اساساً لنجاح المنشأة ، فالموارد قد تحد (او تقيد) التنوع فمالم تكن الموارد المالية والامكانات الادارية كافية فإن ايسر استراتيجية قابلة للانتهاج هي التخصص وليس التنوع ، فمثل هذه الاستراتيجية تخفف الاعباء على موارد المنشأة . كما تتضمن هذه الاستراتيجية للتسويق (تحديد قنوات التنوع المستقبلية - والمزيج الترويجي - والمزيج السعري - والوفاء بمتطلبات الحكومة في مجال نوعية واسعار المنتجات) .

2- استراتيجية العمليات (Operations Strategy) : ترتبط هذه الاستراتيجية بوجه خاص باستراتيجية التسويق فإذا كانت الاخيرة تتضمن التركيز على المنتجات ذات النوعية الممتازة ، والسعر الاعلى فإن الانتاج يتوجه نحو النوعية العالية ايضاً مع تقليل الاهتمام بالكلفة والعكس صحيح .كما تتضمن استراتيجية العمليات الطرق التي تستعمل في تحسين الانتاجية وهي مسألة اخذت تستقطب اهتماماً متزايداً في الآونة ، كما يحتل تخطيط العمليات موقعاً خاصاً في المنشأة الصناعية ، وهو يشمل حجم الانتاج ونوعيته وتوقيتاته واساليبه الى جانب اختيار المواقع للمصانع الجديدة مع الاخذ بنظر الاعتبار التشريعات والتعليمات التي تصدرها الدولة.

3- استراتيجية الموارد البشرية (Human Resource Strategy): تغطي قضايا اساسية مثل مصادر الحصول على الموارد البشرية المضافة واختيار وتقييم ادائها هذا الة جانب الحوافز والمكافآت الممنوحة والعلاقات مع نقابات العمال وتتضمن الاستراتيجية هنا كذلك كيفية الحصول على المدراء من داخل وخارج المنشأة وتنميتهم والاحتفاظ بهم بوجه المنافسين .

4- الاستراتيجية المالية (Financial Strategy): من الضروري جداً تطوير هذه الاستراتيجية للمنشأة ومن بين مجالاتها تحديد الهيكل المناسب (الامثل) لرأس المال اي المزيج من حق الملكية والمديونية بأشكالها المختلفة التي تؤلف مصادر تمويل المنشأة . إذ لا بد من تحديد حجم المديونية ومصادرها وشروطها ،اما على جانب الموجودات فيتوجه اهتمام الادارة نحو الموجودات المتداولة والثابتة ، وهنا لا بد من معرفة التوسع المتوقع في المبيعات ومن ثم بالموجودات المتنوعة ثم دراسة كيفية تمويل ذلك التوسع . ففي المنشأة التي تشهد توسعات كبيرة ينخفض مقسوم الارباح السنوية الصافية لغرض إعادة الاستثمار .

5- استراتيجية البحث والتطوير (Research and Development Strategy): قد تختار المنشأة لأن تكون القائد (او الرائد) في مجال الابداع وهناك مخاطر ومكاسب مرتبطة بانتهاج اي من هذين البديلين ، فلو اختارت طريق القيادة في مجال الابداع فإنها ستخصص الموارد المتزايدة للبحث والتطوير وتحمل الكلف المترتبة بها وتستطيع الحصول على الحصة الاكبر في الاسواق نتيجة زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير غير ان ذلك لا يحصل بشكل آلي بل يحتاج الى جهود متواصلة ومنسقة .

6- استراتيجية النمو (Growth Strategy): تهتم المنشأة في اغلب الحالات بتحقيق النمو وان العديد من المدراء يرون ان النمو هو اساس النجاح ، فالمنشأة إما ان تتقدم للأمام او ان تتدهور . غير ان هناك مجال واسعاً من فرص واتجاهات النمو . ويتضمن احد البدائل التوكيد على الحيطة (او التحفظ) وبالتالي الاستخدام المستمر والاكفاً للموارد القائمة الآن وليس العمل على إنمائها . هذا مقابل بديل آخر اساسه تحقيق النمو المحدود او تحقيق وتيرة نمو تحاكي ما يحققه المنافسون في القطاع او تحقيق نمو بوتيرة عالية جداً وهذه العملية تواجه صعوبات كثيرة وقد ترتكب الادارة اخطاء جسيمة في تقديراتها مثل دخول منافس او توسع اعماله على حساب المنشأة.

مستويات الاستراتيجية

هناك ثلاثة مستويات من الاستراتيجية هي : مستوى المنشأة ككل ومستوى الاعمال والمستوى النشاطي .

1- استراتيجية المنشأة :

وتسمى ايضاً بالاستراتيجية الكبرى او الشاملة ، وهي تسعى لتحديد مجموعة الاعمال التي ترغب المنشأة ان تتخصص فيها ولذلك فهي تركز بوجه خاص على نطاق الاستراتيجية وكيفية انتشار مواردها ويتضمن ذلك احتمال حيازتها لمنشآت اخرى قائمة او الاندماج معها او ربما التخلص من بعض اعمالها الحالية مثل تفرع احدى شركات صناعة الافلام في صناعات اخرى تشمل الالكترونيات وادوات الاستنساخ والاشربة الممغطة والمعدات المكتبية وقد يتطلب منها اخذ قرارات استراتيجية بشأن دخولها في اعمال جديدة او شراء شركات قائمة مقابل التخلص من بعض المجالات الانتاجية التي لا تتوافق مع تشكيلة تخصصها.

2- استراتيجية الاعمال :

تركز هذه الاستراتيجية على افضل كفاءات التنافس مع الغير في سوق او فرع من قطاع معين فهي تتعلق باستراتيجية كل تخصص إنتاجي من تخصصات المنشأة ، ففي مثال الشركة اعلاه لا بد من وضع استراتيجية للأفلام والمعدات المكتبية وبقية التخصصات لمواجهة من ينافس الشركة في ذلك المجال الانتاجي .

3- الاستراتيجية النشاطية :

هي الاستراتيجية التي تغطي اي من أنشطة المنشأة : (العمليات ، التسويق ، المالية، الموارد البشرية) الخاصة بأي من التخصصات الواردة في المثال اعلاه ، ففي الشركة اعلاه لابد من إستراتيجية خاصة بإنتاج الأفلام وتسويقها ، واستراتيجية لإنتاج وتسويق المعدات المكتبية، وهكذا .