

الفصل الثامن: الاستراتيجيات على مستوى المنظمة

بعد عملية التشخيص الاستراتيجي الداخلي والخارجي يتضح أمام المنظمة الفرص والتهديدات من جهة ونقاط القوة ونقاط الضعف من جهة أخرى، وبالتالي يظهر أمامها مجموعة من بدائل الاستراتيجيات، وتمكن أن تكون البدائل الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل أي تمثل التوجه العام للمنظمة، أو على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية، كما توجد الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.

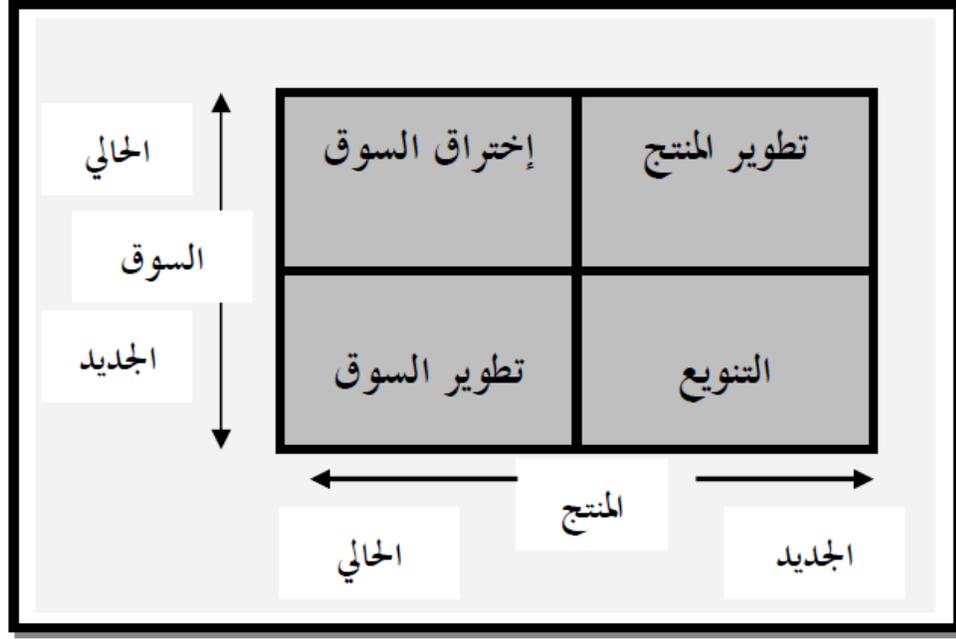
يمكن تقسيم البدائل الإستراتيجية على مستوى المنظمة إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

إستراتيجيات النمو، الاستقرار وإستراتيجيات الإنكماش.

1- إستراتيجيات النمو: يعد النمو مؤشرا على نجاح المؤسسة استراتيجيا، حيث تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة من خلال التوسع في تقديم منتجات وخدمات إضافية و/أو الدخول إلى أسواق جديدة بغية زيادة حصتها السوقية، مبيعاتها، أرباحها وزيادة أنشطتها وأدائها الوظيفي، ويمكن تقسيم إستراتيجيات النمو إلى: إستراتيجيات النمو الداخلي وإستراتيجيات النمو الخارجي.

1-1- إستراتيجيات النمو الداخلي: تسمى الإستراتيجيات المركزة حددها *Ansof* في أربعة بدائل كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل مصفوفة الأسواق/المنتجات لـ Igor Ansoff



أ- إستراتيجية اختراق السوق: تطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون هدف إدارة المؤسسة تركيز أنشطتها على الرفع من قيمة مبيعاتها من خلال تعزيز منتجاتها الحالية في الأسواق، هذه الإستراتيجية تكون ملائمة للمؤسسة عندما تكون السوق غير مشبعة بالمنتجات التي تتعامل معها المنظمة.

ب- إستراتيجية تطوير المنتج: تعتمد هذه الإستراتيجية على تحسين وتطوير منتجات المنظمة المتواجدة في السوق الحالي بإجراء تعديلات على تصميم المنتج من حيث تركيبه، استعملاته، مظهره الخارجي، وإضافة مزايا نوعية جديدة لمواجهة التغير في احتياجات ورغبات وأذواق المستهلكين وزيادة صلتهم بمنتجات المنظمة، و الهدف من هذه الإستراتيجية هو زيادة الطلب الكلي والمتوقع من المنتج وتعزيز حصة المنظمة في السوق. وبصفة عامة فإن إستراتيجية تطوير المنتج تكون ملائمة للمنظمة في الحالات التالية:

- امتلاك المنظمة لمنتجات ناجحة وصلت إلى مرحلة النضج؛
 - عندما تتنافس المنظمة في صناعة تمتاز بالتطورات التكنولوجية السريعة فيها؛
 - عندما يقدم المنافسون منتجات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية؛
 - عندما تمتلك المنظمة إمكانات بحث وتطوير جيدة.
- ج- إستراتيجية تطوير السوق: تستهدف المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية شرائح جديدة من السوق باستخدام المنتجات القائمة، ولعل أهم أسباب تطبيق هذه الإستراتيجية ما يلي:
- وصول السوق الحالي إلى حالة التشبع، والتأكد من أن الاستثمار في الجهود الإعلانية و البيعية غير مجد وأن الأفضل للمنظمة إنفاق تلك الأموال لتنمية أسواق جديدة؛
 - عندما يكون الحصول على منافذ توزيع جديدة غير مكلف بالمقارنة مع منافذ التوزيع في السوق الحالي؛
 - إذا كانت عملية الدخول إلى الأسواق الجديدة والخروج منها عملية غير مكلفة، وسهلة؛
 - عندما يكون هناك طاقة غير مشغلة، فيمكن استغلالها في فتح أسواق جديدة.

د- إستراتيجية التنوع: تعني إستراتيجية التنوع أن تختار إدارة المنظمة الدخول في ميدان جديد من الأعمال مختلف تماما (تنوع غير مرتبط) أو مرتبط بالأعمال التي تقوم بها في الوقت الحاضر (التنوع المرتبط)، كما تعني إضافة منتجات جديدة وربما غير تقليدية أو مألوفة لبيعها في أسواق جديدة، فالتنوع قد يكون امتدادا للنشاط الأصلي أو خروجاً عنه، تشتمل هذه الإستراتيجية على العديد من العديد من المجالات كتنوع المنتجات والخدمات، الأسواق، مصادر التوريد، العملاء، نظم العمل وأساليب الإنتاج، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأهداف، منافذ التوزيع، أساليب الترويج وغيرها.

مثال: اتجاه شركة ميتسوبيشي إلى إنتاج محطات توليد الكهرباء و أيضا المصاعد الكهربائية ومزارع لتربية الأسماك وتعليبها، وعصائر للفاكهة.

ولعل أهم الأسباب التي تدفع إلى انتهاج هذه الإستراتيجية هي:

- الرغبة في تقليص اعتماد المؤسسة على صناعة واحدة تحسبا لتدني مستوى جاذبية منتجاتها في المستقبل؛

- الرغبة في التغلب على مجموعة من السلبيات التي أخذت تنعكس على مستوى ربحية المؤسسة، وذلك من خلال الدخول في صناعات منتقاة بعناية، تتمتع بتعدد الفرص وجاذبية الأرباح؛
- الرغبة في توزيع المخاطر على أنشطة متعددة.

2.1- إستراتيجيات النمو الخارجي: وتسمى أيضا الاستراتيجيات التعاونية على مستوى المنظمة، تتضمن مجموعة من الاستراتيجيات أهمها:

أ- إستراتيجية النمو التكاملي: وتسعى المنظمة من خلال إتباع هذه الإستراتيجية إلى تحقيق التكامل في الموارد أو بعض مقومات الإنتاج المتوافرة لديها، ومن أشكاله: التكامل الرأسي، والتكامل الأفقي.
- التكامل الرأسي: يعني إضافة وحدات تكون مختلفة في نشاطها عن الوحدات القديمة، قد تكون سابقة في نشاطها عن الوحدات القديمة وهذا ما يسمى **بالتكامل الرأسي الخلفي** والهدف منه الدخول إلى مجال توريد بعض ما تحتاج إليه المنظمة من مواد أولية، ومثال ذلك امتلاك شركة الصلب لمناجم الحديد بدلا من الحصول عليه من شركات خاصة، أما إذا كانت هذه الوحدات الجديدة تلي في نشاطها لنشاط الوحدات القديمة فيطلق على هذا النوع من التكامل الرأسي **بالتكامل الرأسي الأمامي**، وهو يهدف إلى الدخول في مجال توزيع المنتجات عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي، وتنتشر هذه الإستراتيجية في مؤسسات صناعة إطارات السيارات حيث تمتلك هذه المؤسسات وتدير منافذ التوزيع الخاصة بها.

- التكامل الأفقي: وهو شراء وحدة إنتاجية تقوم بتصنيع منتجات مشابهة لمنتجات المنظمة، بحيث يؤدي ذلك إلى توسيع نطاق نشاطها وزيادة مبيعاتها وأرباحها وتغطية أسواق جديدة.

ب- إستراتيجية الاندماج: هو اتفاق مؤسستين أو أكثر متماثلة في الحجم على تكوين مؤسسة جديدة، فتحتفي بذلك الصفة القانونية للمؤسستين، قد يكون الاندماج بين المؤسسات المحلية ويسمى الاندماج داخليا، أما إذا كان بين مؤسسة محلية وأخرى دولية يسمى اندماج خارجي.

ج- إاكتساب: في هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بشراء مؤسسة قائمة أصغر حجما وأقل إمكانيات منها، وتضيفها إليها بكل طواقمها الإدارية والفنية، وبكل منتجاتها وخطوطها الإنتاجية، وتحدث هذه الإستراتيجية عادة ما بين مؤسسات متفاوتة الحجم.

د- التحالفات: إستراتيجيات التحالفات الإستراتيجية تشير إلى التعاون بين مؤسسات كبيرة، أو بين مؤسسات كبيرة وصغيرة على مواجهة التهديدات والمخاطر، والتشارك في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة.

ملاحظة: هناك من يقوم بتقسيم إستراتيجية النمو والتوسع كما يلي:

(أ) استراتيجية التركيز : وتشير هذه الاستراتيجيات إلى تركيز إمكانيات المنظمة في مجال واحد لكي تتخصص فيه المنظمة مثل: صناعة محركات الطائرات أو صناعة أسلاك الكهرباء ..إلخ. ولكن من المهم أن تتخذ المنظمة مجال واحد وتتخصص فيه بدل من أن تتخصص في أكثر من مجال.

ومن فوائد إستراتيجية التركيز لأي منظمة تستخدمها :

- 1- الاستفادة بمزايا التخصص وذلك فيما يتعلق بتخفيض التكاليف ، وإتقان الأساليب الترويجية ومتابعة التطورات في هذا المجال والاستجابة لها، وإشباع حاجات ومتطلبات العملاء.
- 2 - القدرة على التجديد والتطوير، فغالباً ما تسمح إستراتيجية التركيز لمن يتبعها بالقدرة على الإبداع والابتكار في مجال تخصصها.
- 3 - اكتساب الخبرة العالية في المجال الذي تتخصص فيه المنظمة.

ولكن من الممكن أن تكون لهذه الإستراتيجية مشاكل تسببها للمنظمة التي تستخدمها وذلك

بسبب :

- 1- التغير السريع في البيئة فقد تتغير التشريعات والقوانين ما يؤثر بشكل كبير على المنظمة.
- 2- التطور التكنولوجي: فعندما تكون المنظمة في حالة تركيز على منتج معين ويأتي منتج جديد بتكنولوجيا أفضل فهذا قد يؤدي إلى خروج المنتج من السوق مثل ما حدث لشركة نوكيا.
- 3-ظهور منافسين جدد في السوق مما يؤدي إلى زيادة المنافسة والتأثير على الحصة السوقية.

(ب) استراتيجية التنوع: أي فتح فرص للمنظمة وميادين عمل جديدة، ويتم ذلك انطلاقاً من:

- التنوع المرتبط: إنتاج منتجات لها علاقة بنشاط المنظمة الحالي.
 - التنوع غير المرتبط: إنتاج منتجات ليس لها علاقة بنشاط المنظمة الحالي.
 - التنوع الداخلي: اعتماد المنظمة على نفسها وعلى مواردها الداخلية مثل التوسع الجغرافي، أو التنوع الخارجي.
- 2- إستراتيجيات الاستقرار: وتقوم المنظمة بالحفاظ على وضعها الحالي وتقوم بعمل تغييرات طفيفة ولكن مهمة في نفس الوقت، حيث تسعى المنظمة إلى السيطرة على العوامل البيئية الداخلية والخارجية والتي تسبب حالة من التذبذب وعدم الاستقرار في العمليات، هذه الإستراتيجية لا تعني الجمود المطلق وعدم القيام بأي تغيير أو اتخاذ أي قرار يرتبط بالسلع أو الخدمات المقدمة أو بالأنشطة أو الأسواق، بل تركيز موارد المنظمة على مجالات الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية.
- الأسباب التي تدعو إلى استخدام إستراتيجية الإستقرار هي: عدم تواجد موارد مالية كافية لتحقيق الأرباح فتلجأ الشركة إلى هذه الإستراتيجية أو أن تكون المنظمة في مرحلة الإنحدار وفي هذه الحالة تحاول أن تحافظ على ما بقي لها في السوق، أو عندما يكون اتجاه الإدارة العليا هو عدم التعجل لكي يقوموا بالتخطيط الجيد لتحقيق أرباح عالية في المستقبل أو محاولة تجنب الإصطدام والتحدي مع المنظمات المنافسة حالياً أو وجود عوائق في البيئة المحيطة.
- 3- إستراتيجيات الإنكماش: عندما يكون أداء المنظمة في انخفاض وتبدأ الخسائر في الظهور تتبع المنظمات إستراتيجية الإنكماش لأنه إذا استمر هذا الوضع قد يؤثر ذلك على حياة المنظمة فتقوم المنظمة مثلاً ب إستراتيجية التخفيض وإعادة التأهيل (للعامل)، وإستراتيجية التجرد أو التخلي (عن سوق معين أو منتج معين)، وإستراتيجية التصفية (إنهاء المنتجات والحصول على أكبر منفعة

ممكنة)، أي الاتجاه نحو تخفيض عدد من الأنشطة أو الأعمال أو المنتجات التي تقدمها للسوق، وربما تعني أيضا تخفيض عدد الأسواق التي تخدمها أو عدد قنوات التوزيع التي تستخدمها.