

أولاً:- الاستراتيجية على مستوى المنظمة

1. استراتيجيات النمو المستقر (الثابت) Strategies Growth Stable)

أ. استراتيجية عدم التغيير

ب. استراتيجية الربح (الحصاد)

ج. استراتيجية التريث

د. استراتيجية الحيلة والحذر

2. استراتيجيات النمو Growth Strategy

أ. استراتيجيات التكامل integration strategy

أ-1 استراتيجية التكامل الأمامي Forward Integration

أ-2 استراتيجية التكامل الخلفي Backward Integration

أ-3 استراتيجية التكامل الأفقي Horizontal Integration

ب. استراتيجية الشراكة المؤقتة Joint-venture Strategy

ج. استراتيجيات التنوع Diversification Strategies

ج-1 استراتيجية التنوع المتمركز Concentrated

Diversification Strategy

ج-2 استراتيجية التنوع المختلط Conglomerate

Diversification

د. الاستراتيجيات المكثفة Intensive Strategies

د-1 استراتيجية اختراق السوق Market penetration

strategy

د-2 استراتيجية تطوير السوق Market Development

Strategy

د-3 استراتيجية تطوير المنتج Product Development

Strategy

3. الاستراتيجيات الانكماشية أو الدفاعية Defensive Strategies

أ. استراتيجية تقليص/تخفيض النفقات (التحول) Retrenchment)

Strategy

ب. استراتيجية التخلص (التجرد) Divestiture Strategy)

ج. استراتيجية التصفية Liquidation Strategy

4. استراتيجيات المزيج Strategies Combinations

- ثانياً:- الاستراتيجية على مستوى القطاع (الأعمال)
1. استراتيجية قيادة التكلفة Low-cost Strategy
 2. استراتيجية التمايز Differentiation Strategy
 3. استراتيجية التركيز Focus Strategy

ثالثاً:- الاستراتيجية على مستوى الوظيفة

رابعاً:- الاستراتيجية الدولية

1. التصدير
2. الترخيص
3. مشروعات تسليم مفتاح
4. العقود الإدارية
5. عقود التصنيع الأجنبي
6. محفظة الاستثمار
7. المشاركة
8. الملكية الكاملة
9. التحالفات الاستراتيجية

ما هي البدائل الاستراتيجية؟

بعد تحديد رؤية المنظمة، وبيان رسالتها ، ووضع الأهداف التي ستعمل المنظمة على تحقيقها، إلى جانب دراسة وتقييم عوامل البيئة الخارجية و عوامل البيئة الداخلية ، بما يوضح للمنظمة الفرص والمخاطر المحيطة بها، ويبين لها نواحي القوة والضعف التي تتسم بها، يصبح من الممكن أن تطرح بدائل الإستراتيجيات التي يمكن للمنظمة الاختيار من بينها. والمنظمة تواجه

استراتيجيات لتختار من بينها علي عدة مستويات، فهناك عدة مستويات للاستراتيجية في المنشآت الكبرى المتعددة الأقسام أو القطاعات، وكل مستوى يحتوي على أنواع متعددة من الاستراتيجيات، وعلى النحو التالي:-

• **الاستراتيجيات على مستوى المنظمة** : وهذه الاستراتيجية

تركز على المنظمة ككل ويتركز الاهتمام الأساسي لها في تحديد مجالات الأعمال (الأنشطة) التي يتعين على المنظمة أن تشارك فيها، وكيف ستوزع هذه الموارد بين هذه الأنشطة.

• **الاستراتيجية على مستوى القطاع** : وهذه الاستراتيجية تركز

على قطاع معين من قطاعات الأعمال وتهتم بتحسين الموقف التنافسي للمنتجات في هذا القطاع (قطاع السيارات مثلا) أو على جزء من السوق (سوق متوسطي الدخل مثلا).

• **الاستراتيجية على مستوى الوظيفة** : وهي الاستراتيجية التي

تسعى لتحسين فعاليات الوظائف الأساسية للمنظمة، والتي تشمل التسويق الإنتاج، والإدارة المالية، وإدارة المعلومات، والبحوث والتطوير، وإدارة الموارد البشرية، والمشتريات، والمخازن.

• **الاستراتيجية الدولية** : وهي إستراتيجية الدخول للسوق الدولية

ومنها استراتيجية التصدير، والترخيص والملكية الكاملة.

وفي السطور القادمة سوف نوضح مستويات الاستراتيجية

بالتفصيل، وأنصح بالإطلاع على جدول المحتويات في بداية المقالة لكي تطلع علي صورة شاملة على محتويات تلك المقالة.

أولاً:- الاستراتيجية على مستوى المنظمة

الاستراتيجية على مستوى المنظمة هي الاستراتيجية التي تركز على المنظمة ككل، ويتركز الاهتمام الأساسي لها في تحديد مجالات الأعمال [الأنشطة] التي يتعين على المنظمة أن تشارك فيها، وكيف ستوزع الموارد بين هذه الأنشطة (الأعمال)؛ والمسئولية الأهم في وضعها تقع على الإدارة العليا، وإطارها الزمني طويل المدى، وذلك بهدف تعظيم ربحية المنظمة على المدى الطويل.

فالسؤال الاستراتيجي المطروح في هذا المستوى هو : ما هي الأعمال Business أو الصناعات التي يجب على المنظمة أن تمارس نشاطها فيه؟ بمعنى آخر: أن الاستراتيجية على مستوى المنظمة تسعى إلى تطوير حقبية الأعمال Business أو ما يسمى بحقبية الأوراق المالية Portfolio الملائمة لنشاطاتها المتعددة؛ وهنا فإن الشركة تمتلك مجموعة من الخيارات، فقد تركز على نشاط أو صناعة واحدة، أو تركز على عدة أنشطة مرتبطة، أو غير مرتبطة، أو تتبنى التكامل الخلفي لإنتاج مدخلاتها، أو تتبنى التكامل الأمامي لتصريف مخرجاتها، كما سنرى في السطور القادمة.

1. استراتيجيات النمو المستقر (الثابت) Strategies) Growth Stable

وفي هذا النوع من الاستراتيجيات تبقى المنظمة مستوى أهدافها كما كانت عليه سابقاً، أي أن المنظمة – هنا – تخصص كل مواردها لتحقيق أهدافها الحالية، وتركز على زيادة مستوى الأداء بالنسبة المئوية نفسها التي تتبعها كل سنة، مع زيادة تعادل الزيادة في معدل التضخم، وتتخذ القرارات الاستراتيجية المرتبطة فقط بتحسينات

تدرجية في أدائها الوظيفي، ويقتصر نشاطها على تقديم السلع والخدمات لزبائنها الحاليين.

واستراتيجيات النمو المستقر تعتبر نسبياً قليلة المخاطر **Relatively Low Risk** وفعالة بالنسبة للمنظمات الناجحة التي تعمل في صناعات نامية، وتمارس نشاطها في بيئة مستقرة؛ وتعتبر هذه الاستراتيجيات للعديد من المنظمات أفضل الاستراتيجيات الفعالة، ومن الأسباب التي تجعل الإدارة تتبنى استراتيجيات النمو **المستقر:**

- استقرار البيئة.
- عندما لا ترغب الإدارة في المخاطرة بتبني استراتيجيات مختلفة كثيراً عن استراتيجياتها الحالية؛ لأن الاستراتيجيات القائمة تحقق للمنظمة أهدافها المرسومة.
- التغيير في الاستراتيجيات يتطلب التغيير في توزيع الموارد (المختلفة) **Resources Allocation** موارد بشرية، مالية، مادية، وإدارية..)، وهذا يعتبر تحولاً صعباً إلى حد كبير في منظمة قائمة، ويحتاج إلى فترة زمنية طويلة.
- النمو السريع **Too-Rapid growth** قد يؤدي إلى حجم إنتاج كبير يتجاوز القدرات والموارد الإدارية الحالية، وهذا قد يقود إلى عدم الكفاءة.
- وبشكل عام فإن المنظمات التي تتبنى استراتيجيات النمو المستقر تركز على إنتاج سلعة واحدة، وتنمو من خلال المحافظة على حصتها التي تنمو بشكل ثابت **Steadily Increasing Market** وكثير من المنظمات الخدمية العامة كالنقل، والبنوك، وشركات التأمين، تتبع استراتيجية النمو المستقر (الثابت). (ومن أنواع استراتيجيات النمو المستقر:-

أ. استراتيجية عدم التغيير

وفي هذه الاستراتيجية تستمر المنظمة بانتهاج نفس المسار الذي كانت تنتهجه، إلا إذا وجدت حاجة لإجراء بعض التعديلات في الأهداف بسبب التضخم؛ ويعتمد نجاح هذه الاستراتيجية على عدم التغيير في **البيئة الداخلية** و **البيئة الخارجية**.

ب. استراتيجية الربح (الحصاد)

وتعتمد هذه الاستراتيجية على التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية، والهدف الأساس من هذه الاستراتيجية هو الحصول على النقدية للمنشأة لمواجهة ظروف مؤقتة تمر بها المنظمة، غير أن الاستمرار باتباع هذه الاستراتيجية لفترة طويلة قد يقود المنظمة إلى الإفلاس؛ وفي هذه الاستراتيجية يتم تخفيض مصروفات البحوث والتنمية، والصيانة، والدعاية والإعلان، الذي بدوره يؤدي إلى زيادة الأرباح على المدى القصير.

ج. استراتيجية التريث

وفيها يتم تخفيض الأهداف من مستوى النمو السريع إلى مستوى النمو بمعدل ثابتا، حتى تركز المنشأة نشاطها على تحسين الكفاءة الإنتاجية؛ وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تحتاج المنظمة إلى فترة استرداد الأنفاس، وذلك عندما يتسبب إضافة قطاعات جديدة عن طريق الشراء أو النمو الداخلي إلى إرهاق الإدارة وعدم كفاية مواردها؛ وتعتبر هذه الاستراتيجية مؤقتة، وتهدف إلى إعادة ترتيب الأحوال الداخلية للمنشأة.

د. استراتيجية الحيطة والحذر

و تلجأ المنظمة إلى هذه الاستراتيجية عند ظهور عوامل مؤثرة في البيئة الخارجية للمنظمة تعوق استمرارها في اتباع استراتيجية النمو السريع؛ ومن العوامل الخارجية المؤثرة صدور تعليمات

حكومية جديدة، أو دخول منافس قوي، أو حدوث تغييرات سياسية واقتصادية غير متوقعة، ولكل هذه العوامل تفضل المنظمة الحركة ولكن ببطء، مع الحذر والحيطه من تأثير هذه العوامل على أدائها.

2. استراتيجيات النمو Growth Strategy.

وفي هذا النوع من الاستراتيجيات ترفع المنشأة مستوى أهدافها عما كانت عليه سابقاً، وتطور منتجات جديدة، وتفتح أسواقاً جديدة، وتستحدث عمليات إنتاج جديدة، وتخلق استخدامات جديدة لمنتجات قديمة **وتلجأ المنشأة إلى هذا النوع من الاستراتيجيات في عدة حالات منها:**

- عندما تكون الصناعات التي تنتمي إليها المنظمة مضطربة ومتقلبة، لأن اتباع استراتيجية نمو مستقر لا يحقق – هنا – سوى نجاح قصير المدى.
- لأن النمو يحقق أرباحاً أفضل للمنظمة.
- لأن النمو يعكس فائدته على المجتمع ككل.
- تلجأ المنظمات لاستراتيجيات النمو لأنها تحظى بشعبية كبيرة لدى معظم مديري الأعمال، كونها تمكن المدراء من تغطية أخطاء المنشأة، وتزيد من فرص ترقيتهم، ولاقتران النمو بشكل عام بالنجاح.
- وعلى المنظمة التي تتبع استراتيجية النمو أن تمتلك الموارد الكافية للنمو، بما في ذلك الموارد المالية. وهناك أنواع عدة من استراتيجيات النمو:

أ. استراتيجيات التكامل integration strategy

وتشمل استراتيجيات التكامل استراتيجيات التكامل الأمامي Forward ، واستراتيجيات التكامل الخلفي Backward ، واستراتيجيات التكامل الأفقي Horizontal ، ويشار إليها جميعاً – أحياناً – باستراتيجيات التكامل الرأس/العمودي Vertical ، وجميع هذه الاستراتيجيات تسمح للمنظمة بالسيطرة على الموزعين Suppliers و/أو المنافسين Competitors. Distributors والسيطرة على الموردين

أ-1 استراتيجية التكامل الأمامي Forward Integration

استراتيجية التكامل الأمامي هي امتلاك أو زيادة الرقابة على أنشطة ووسائل و منافذ توزيع مخرجات المنظمة (سلع وخدمات)، والتعامل المباشر مع عملائها، ومن الأمثلة على تطبيق هذه الاستراتيجية هو منح الامتياز (إجازة البيع أو الصناعة للمنتج)، أو قيام شركة البترول بفتح محطات توزيع مملوكة لها والبيع مباشرة للمستهلكين، أو قيام مصنع الغزل والنسيج بفتح معارض خاصة به لبيع منتجاته من الأقمشة... وهكذا **ويتم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية في حالات عدة منها:-**

- عندما يكون الموزعون الحاليون للشركة ذوي تكلفة عالية، أو لا يمكن الاعتماد عليهم، أو غير قادرين على تلبية الاحتياجات التوزيعية للمنظمة.
- عندما يصعب على المنظمة التي تنتهج استراتيجية التكامل الأمامي الحصول على موزعين جدد يتمتعون بقدرات وإمكانات جيدة يستطيعون من خلالها توفير مزايا تنافسية للشركة.
- عندما تمتلك المنظمة الموارد البشرية والمالية والإدارية المطلوبة لإدارة وتشغيل الأعمال والأنشطة المتعلقة بتوزيع منتجاتها الجديدة.

- عندما يحصل الموزعون وتجار التجزئة الحاليون على هامش ربح عال يدفع الشركة المنتجة إلى القيام بتوزيع منتجاتها بنفسها.

أ-2 استراتيجية التكامل الخلفي Backward Integration

استراتيجية التكامل الخلفي هي السيطرة وامتلاك أنشطة ووسائل توريد احتياجات المنشأة من قبل المنظمة نفسها دون اللجوء إلى الموردين؛ ومن الأمثلة على ذلك قيام مصنع الغزل والنسيج بامتلاك مزارع خاصة به لزراعة القطن بدلاً من شرائه، أو قيام المطاعم المتخصصة ببيع البطاطس المقلية بامتلاك مزارع لزراعة البطاطس بدلاً من شرائها من الموردين **ويتم استخدام هذه الاستراتيجية في حالات عدة منها:-**

- عندما تكون تكلفة الموردين الحاليين عالية، أو لا يمكن الاعتماد عليهم، أو عاجزين عن توفير احتياجات المنظمة من قطع الغيار والمواد الخام.
 - عندما تمتلك المنظمة الموارد البشرية والمالية المطلوبة لإدارة الأعمال الجديدة الخاصة بإمداد المنظمة بمواردها الأولية وقطع الغيار.
 - عندما يحصل الموردون الحاليون على هامش ربح عال يغري الشركة الحالية بالاستثمار في مجال توفير احتياجاتها من المواد الخام وقطع الغيار بنفسها دون اللجوء إلى الموردين.
- عندما تحتاج المنظمة إلى الحصول على مواردها بشكل سريع، ولا يستطيع الموردون القيام بذلك، ومن المعروف أن التكامل الخلفي عادة أكثر ربحية من التكامل الأمامي، إلا أنه أقل مرونة بسبب وجود أصول مكلفة ليس من السهل بيعها، مما يشكل عائقاً في سبيل الشركة إذا ما أرادت الخروج من هذا المجال.

أ-3 استراتيجية التكامل الأفقي Horizontal Integration

استراتيجية التكامل الأفقي هي قيام الشركة بامتلاك أو زيادة السيطرة على الشركات المنافسة، وتمارس هذه الاستراتيجيات عادة في حالة المنشآت التي تعمل في صناعة واحدة، كصناعة السيارات، أو المياه الغازية، أو صناعة التأمين **وتأخذ هذه الاستراتيجية التي يكثر استخدامها – أشكالاً متعددة منها :-**

الاندماج: Mergers وهو ضم شركتين أو أكثر، حيث يتم استبدال الأسهم الخاصة بكل من الشركتين المندمجتين بأسهم موحدة للشركة الجديدة، وتكون النتيجة تكوين شركة جديدة، ويتم الاندماج في العادة بين شركات متماثلة في الحجم وبشكل ودي، وتحمل الشركة الجديدة في الغالب اسماً مشتقاً من أسماء الشركات المندمجة.

التملك: Acquisition وهو شراء شركة واحتواؤها بالكامل كقسم أو كشركة تابعة للشركة المشتري، ويحدث الشراء عادة بين شركات متفاوتة في الحجم، وقد يتم التملك بطريقة ودية أو غير ودية، ويتشابه الشراء الودي مع الاندماج، أما غير الودي (السيطرة أو الاستيلاء القسري Takeover) فيتم من خلال شراء الأسهم وتجاهل الإدارة العليا للشركة المسيطر عليها **ويتم اللجوء إلى استراتيجيات التكامل الأفقي في الحالات التالية :-**

- عندما تنافس المنظمة في صناعة نامية **Growth Industry.**
- عندما يعطي زيادة الحجم ميزة تنافسية كبيرة للشركة الجديدة.
- عندما تمتلك المنظمة الموارد الرأسمالية والكفاءات البشرية المطلوبة لإدارة التوسعات بنجاح.
- عندما تستطيع المنظمة اكتساب مزايا **الاحتكار** في قطاع معين دون أن تواجه معارضة قانونية لهذا الاحتكار.

Joint-venture

ب. استراتيجية الشراكة المؤقتة Strategy

وتعتبر استراتيجية شائعة، وتتحقق عندما تشكل شركتان أو أكثر شراكة مؤقتة Temporarily Partnership ، أو عندما يتم تكوين اتحاد مالي من بعض المؤسسات المالية الكبرى لتمويل مشروعات تحتاج لأموال ضخمة بهدف الاستفادة من بعض الفرص، وباختصار فإن هذه الاستراتيجية تقوم على أساس تكوين شراكة مؤقتة بين شركتين أو أكثر للاستفادة من بعض الفرص المتاحة، وغالباً ما تشكل الشركتان أو الأكثر شركة منفصلة (مستقلة Separate organization (يتقاسمون حقوق الملكية فيها وتتمارس هذه الاستراتيجية في حالات عدة منها:-

- عندما تكون هناك بعض المشاريع الربحية وفيها نوع من المخاطرة، وتتطلب مصادر تمويل كبيرة.
- عندما تمتلك شركتان صغيرتان أو أكثر مشاكل تنافسية مع الشركات الكبيرة، مما يضطرها إلى تكوين شركة مؤقتة.
- عندما تشكل شركة محلية مع شركة أجنبية شركة واحدة مؤقتة، وهذا يحقق للطرفين مزايا عدة، منها تقليل المخاطر في الدولة المضيفة، واكتساب خبرات متبادلة.

ج. استراتيجيات التنويع Diversification Strategies

هناك نوعان أساسيان من استراتيجيات التنويع هما استراتيجية التنويع المتمركز، و استراتيجية التنويع المختلط.

Concentrated

ج-1 استراتيجية التنويع المتمركز Diversification Strategy

استراتيجية التنويع المتمركز هي إضافة منتجات جديدة مختلفة، غير أن لها علاقة وارتباطاً بالمنتجات القائمة، وقد تكون هذه العلاقة أو الارتباط في جانب أو أكثر، منها استثمارات المستهلك للمنتج، أو منافذ التوزيع، أو المهارات الإدارية، أو تشابه المنتجات، مثل مصنع صابون غسيل الملابس ينتج صابوناً للأجسام، أو مصنع عطر رجال يصنع عطوراً للنساء. ويتم اللجوء إلى استراتيجية التنويع المتمركز في عدة حالات منها:-

- عندما تنافس الشركة في صناعة غير نامية أو نموها بطيء.
- عندما يساهم إضافة منتجات جديدة لها علاقة بالمنتجات الحالية في تعزيز المنتجات الحالية بشكل فعال.
- عندما يمكن بيع المنتجات الجديدة ذات العلاقة بالمنتجات الحالية بسعر تنافسي عالي.
- عندما يمكن بيع المنتجات الجديدة ذات العلاقة بالمنتجات الحالية في موسم آخر مختلف عن موسم بيع المنتجات القائمة، كأن يكون المنتج الجديد صيفياً، والمنتج القائم الحالي شتوياً.
- عندما تكون المنتجات الحالية للشركة قد وصلت إلى مرحلة الهبوط Decline Stage التي تمثل إحدى مراحل دورة حياة المنتج.

Conglomerate

ج-2 استراتيجية التنويع المختلط

Diversification

استراتيجية التنويع المختلط هي إضافة منتجات جديدة، ولكنها غير مرتبطة بالمنتجات الحالية القائمة، ويتم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية في حالات عدة منها:-

- عندما تعاني الصناعة الأساسية التي تنتمي إليها المنظمة من هبوط في مستويات المبيعات و الأسعار.

- عندما تمتلك المنظمة رأس المال المطلوب والخبرات والقدرات الإدارية المطلوبة للمنافسة بشكل ناجح.
- عندما تمتلك المنظمة الفرصة لشراء أعمال ليس لها علاقة بالمنتجات الحالية، لكنها تمثل فرصة استثمارية جذابة.
- عندما تتشبع السوق من المنتجات الحالية للشركة.
- عندما يكون التركيز في الاستثمارات على صناعة واحدة لها محاذيرها القانونية.

د. الاستراتيجيات المكثفة Intensive Strategies

الاستراتيجيات المكثفة سميت بذلك لأنها تتطلب مجهوداً مكثفاً لتطوير الوضع التنافسي لمنتجات المنظم، وتشمل الاستراتيجيات المكثفة استراتيجية اختراق السوق، واستراتيجية تطوير السوق، واستراتيجية تطوير المنتج.

د-1 استراتيجية اختراق السوق Market penetration strategy

استراتيجية اختراق السوق هي استراتيجية تسعى إلى زيادة الحصة السوقية للمنتجات الحالية للشركة في السوق الحالية، وذلك من خلال القيام بمجهود تسويقي كبير، وتستخدم هذه الاستراتيجية بشكل واسع، إما منفردة أو مع استراتيجيات أخرى، وهذه الاستراتيجية تشمل زيادة عدد رجال البيع، زيادة نفقات الإعلان، توزيع هدايا ترويجية، وزيادة الدعاية **وتستخدم المنشأة هذه الاستراتيجيات في حالات عدة أهمها:-**

- عندما تكون السوق الحالية للمنتجات الخاصة بالشركة غير مشبعة. Unsaturated
- عندما تكون هناك إمكانية لزيادة معدل استخدام Usage Rate المستهلكين الحاليين لمنتجات الشركة الحالية.

• عندما تكون الحصة السوقية للمنافسين الكبار في تناقص بينما مبيعات الصناعات الكلية في ازدياد.

• عندما تعطي الزيادة في حجم الإنتاج **ميزة تنافسية** لمنشأة.

د-2 استراتيجية تطوير السوق Market Development Strategy

استراتيجية تطوير السوق هي استراتيجية تقوم على أساس تقديم المنتجات الحالية إلى أسواق جغرافية جديدة، سواء كانت هذه الأسواق محلية أو دولية. **وتلجأ الشركات لهذه الاستراتيجية في عدة حالات أهمها:-**

• عندما تتوفر أسواق جغرافية جديدة لمنتجات الشركة.

• عندما تمتلك المنظمة طاقة إنتاجية زائدة تكفي لفتح أسواق جديدة.

• عندما تمارس المنظمة عملها الحالي بطريقة ناجحة.

• عندما تمتلك المنظمة الموارد الرأسمالية والبشرية لإدارة العمليات التوسعية.

• عندما تمتلك المنظمة قنوات توزيع تعتمد عليها، وغير مكلفة، وذات جودة مناسبة.

• عندما تصبح الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة ذات سمعة جيدة محلياً ودولياً.

د-3 استراتيجية تطوير المنتج Product Development Strategy

استراتيجية تطوير المنتج هي استراتيجية تسعى إلى زيادة المبيعات من خلال تطوير أو تعديل مواصفات السلع والخدمات الحالية، وتطوير المنتجات يحتاج عادة إلى أبحاث ونفقات تطوير كبيرة. **وتستخدم المنشآت هذه الاستراتيجية في الحالات التالية:-**

- عندما تنافس المنظمة في صناعة تتسم بتطور تكنولوجي سريع، مثل الحاسوب وأجهزة الاتصالات.
- عندما تمتلك المنظمة قدرات بحثية وتطويرية.
- عندما يقدم المنافسون الرئيسيون منتجات بجودة عالية وبسعر تنافسي.
- عندما تمتلك المنظمة منتجات ناجحة في مرحلة النضج Maturity Stage، وبالتالي تستفيد المنظمة من هذه الميزة في تطوير منتجات جديدة لجذب الزبائن بسبب تجاربهم الإيجابية مع المنتجات الحالية للمنظمة.

3. الاستراتيجيات الانكماشية أو الدفاعية Defensive Strategies

في الاستراتيجيات الانكماشية أو الدفاعية تخفض المنشأة مستوى أهدافها عما كانت عليه سابقاً، وتلجأ الإدارة لاتباع هذه الاستراتيجيات عندما تكون المنشأة غير ناجحة في أعمالها، أو عندما لا تصل المنشأة إلى تحقيق أهدافها عن طريق اتباع أي من الاستراتيجيات السابقة. ومن أنواع هذه الاستراتيجيات:-

أ. استراتيجية تقليص/تخفيض النفقات (التحول) Retrenchment Strategy

استراتيجية تقليص/تخفيض النفقات (التحول) هي استراتيجية تقوم المنظمة فيها بإعادة تنظيم وترتيب نفسها من خلال تخفيض النفقات. وتأخذ هذه الاستراتيجية ثلاث مراحل:

- المرحلة الأولى: هي مرحلة الانكماش الهادف إلى تخفيض الحجم وتخفيض التكاليف، وفي هذه المرحلة يتم بيع بعض المباني والأراضي لتوفير التدفقات النقدية المطلوبة، ويتم

أيضاً خفض اعتمادات البحوث والتطوير والإعلان والتدريب، ويتم إعادة ترتيب خطوط الإنتاج، وإغلاق الأعمال الهامشية، وأتمتة الإجراءات، وتخفيض عدد العاملين، وتنظيم الأعمال الرقابية.

. **المرحلة الثانية :** هي مرحلة الدعم والاستقرار، وتنطوي على وضع برنامج لتثبيت الوضع الجديد الناشئ عن الإجراءات التي اتخذت في المرحلة الأولى، ومن ثم يتم في هذه المرحلة مراجعات متعمقة للتعرف على مجالات التحسين التي يمكن إجراؤها على المدى الطويل، وعندما تتخطى الشركة بنجاح مرحلتها الانكماش والاستقرار فإنها تستطيع في هذه الحالة الدخول إلى المرحلة التالية لها وهي المرحلة الثالثة.

. **المرحلة الثالثة :** وهي مرحلة إعادة البناء، وفيها تحاول الشركة العودة إلى استراتيجيات التوسع الأخرى. وأثناء تطبيق هذه الاستراتيجية فإن الإدارة تعمل بموارد محدودة وتواجه ضغوطاً من المساهمين والموظفين والمجتمع. **وتستخدم المنشأة هذه الاستراتيجية في الحالات التالية:-**

- . عندما تواجه المنظمة انخفاضاً في الكفاءة والربحية، وانخفاضاً في الروح المعنوية لدى العاملين، وضغوطاً من قبل المساهمين لتحسين الأداء.
- . أو عندما تمتلك المنظمة جدارة وكفاءة متميزة ولكنها عاجزة عن تحقيق أهدافها بشكل مستمر ودائم.
- . عندما تنمو المنظمة بشكل سريع وكبير مما يترتب عليه الحاجة لإعادة تنظيم المنظمة.

ب. استراتيجية التخلص (التجرد Divestiture Strategy)

استراتيجية التخلّص (التجرد) هي عبارة عن بيع قسم Division أو جزء من المنظمة، وتستخدم هذه الاستراتيجية غالباً لتوفير رأس المال للتملك، أو الاستثمارات المستقبلية، أو لتخليص المنظمة من الأعمال غير المربحة، التي تتطلب مبالغ كبيرة لتشغيلها، أو للتخلص من الأعمال التي لا تتناسب مع طبيعة الأنشطة الأخرى في المنظمة.

وتمارس المنشأة هذه الاستراتيجية في الحالات التالية:-

- عندما تمارس المنظمة استراتيجية تخفيض النفقات/التحول وتفشل في تحقيق التحسينات أو التطوير المطلوب.
- عندما يحتاج القسم الذي تم التخلص منه إلى موارد كبيرة تفوق إمكانيات المنظمة لجعله قسماً تنافسياً.
- عندما يكون القسم مسئولاً عن الأداء السيئ للمنظمة بشكل عام.
- عندما يكون وجود القسم لا يتلاءم مع طبيعة أعمال المنظمة، وهذا ناتج عن الاختلاف الجذري في السوق، المواد الخام، الزبائن.

ج. استراتيجية التصفية Liquidation Strategy

استراتيجية التصفية هي استراتيجية يقصد بها بيع كل أصول الشركة وإغلاق أبوابها، والتصفية هي اعتراف بالعجز، وهي استراتيجية صعبة ومؤلمة، ولكن من الأفضل تطبيقها بدلاً عن الاستمرار في العمل وخسارة مبالغ كبيرة نتيجة لذلك. ويتم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية في الحالات التالية:-

- عندما تكون المنظمة قد طبقت استراتيجية تخفيض النفقات والتخلص ولم تنجح أي منهما.

- عندما يرغب المساهمون في الشركة تقليل خسائرهم من خلال بيع أصول الشركة.
- عندما يكون الخيار الوحيد أمام الشركة هو إعلان الإفلاس Bankruptcy، فإن استراتيجية التصفية تشكل وسيلة أفضل ووسيلة منظمة ومخططة للحصول على أكبر قدر ممكن من النقدية من بيع أصول الشركة.

4. استراتيجيات المزيج Strategies Combinations

إن أغلب المنظمات – إن لم يكن كلها – تستخدم مزيجاً من الاستراتيجيات [إستراتيجيتين فأكثر] في نفس الوقت] .. ولكن لا بد من الدراسة الصحيحة لعملية اختيار هذا المزيج؛ فعندما تكون المنظمة جديدة تتبع استراتيجيات تكون في الغالب مجبرة عليها بسبب قلة الأموال او قلة الخبرة او قلة .. إلخ، ولكن عندما تكبر وتتوسع المنظمة تستطيع ان تتخذ ما يناسبها من إستراتيجيات وما يناسب رسالتها وأهدافها؛ فتستطيع في هذه الحالة تتبع إستراتيجية مركبة تضم أكثر من إستراتيجية او تعمل مزيج يناسبها ويناسب أهدافها ورسالتها.

ثانياً:- الاستراتيجية على مستوى القطاع (الأعمال)

إذا كان السؤال الأساسي (الاستراتيجي) الذي تطرحه الإدارة عند صياغة الاستراتيجية على مستوى المنظمة هو: ما هي الأعمال Business أو الصناعات التي يجب على المنظمة أن تمارسها؟ فإن السؤال الذي يطرح عند صياغة الاستراتيجية على مستوى قطاع الأعمال أو وحدة الأعمال الاستراتيجية هو: [كيف يمكن للمنظمة أن تنافس في الأعمال أو الصناعة التي تمارس نشاطها فيها؟].

وقطاع الأعمال أو **وحدة الأعمال الاستراتيجية SBU** هو جزء من المنظمة، يمتلك سوقاً خارجياً خاصاً لمنتجاته يختلف عن أسواق وحدات الأعمال الاستراتيجية الأخرى في المنظمة، مثل قطاع الإلكترونيات، وقطاع السيارات، وقطاع الأدوية، حيث أن لكل قطاع سوقه الخاصة به، بالرغم من انتمائهم لمنظمة واحدة، بمعنى آخر فإن استراتيجية القطاع (الأعمال) لها استراتيجية التي تركز على قطاع معين من قطاعات الأعمال وتهتم بتحسين الموقف التنافسي للمنتجات في هذا القطاع (قطاع السيارات مثلاً ..) ، أو على جزء من السوق أسواق متوسطي الدخل مثلاً، ومجال عملها محدود نسبياً مقارنة باستراتيجية المنظمة، وتطبق على وحدة أعمال مفردة [قسم مفرد] أو وحدة أعمال استراتيجية يضم مجموعة من الأقسام.

يرى **بورتر** وهو خبير في الاستراتيجيات على مستوى القطاع : أن المنظمات تستطيع ممارسة ثلاث استراتيجيات هي: استراتيجية قيادة التكلفة، واستراتيجية تمييز المنتجات، واستراتيجية التركيز، للتفوق على الشركات المنافسة لها في صناعة معينة، حيث أن استراتيجية قيادة التكلفة تركز على إنتاج منتجات تكون أكثر رخصاً من المنتجات التي ينتجها المنافسون دون المساس بالجودة، وهذه الاستراتيجية موجهة للمستهلكين الذين يتأثرون بالسعر [يبحثون عن السعر المنخفض].

واستراتيجية التمايز وهي استراتيجية موجهة لإنتاج منتجات فريدة / استثنائية Unique عالية الجودة على مستوى شامل ولكل السوق، وهذه الاستراتيجية موجهة للمستهلكين الذين هم نسبياً غير حساسين للسعر (لا يهتمهم السعر كثيراً)؛ واستراتيجية التركيز ويقصد بها إنتاج منتجات تشبع احتياجات مجموعة صغيرة

من المستهلكين، وتركز هذه الاستراتيجية إما على التكاليف أو التمايز.

والمنظمات الكبيرة التي تمتلك موارد كبيرة تتنافس على أساس الريادة في التكلفة (قيادة التكلفة) أو التمايز، بينما المنظمات الصغيرة عادة ما تتنافس على أساس التركيز. وفيما يلي شرح موجز لكل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات:-

1. استراتيجية قيادة التكلفة Low-cost Strategy

استراتيجية قيادة التكلفة هي استراتيجية تقوم على أساس إنتاج وتوصيل السلع والخدمات للمستهلكين بسعر منخفض مقارنة بالمنافسين، دون المساس بالجودة ومستوى الخدمات؛ وتستدعي هذه الاستراتيجية بناء إمكانات إنتاجية ذات كفاءة عالية، والاستمرار في تخفيض التكاليف، من خلال الإنتاج باقتصاديات الحجم الكبير economies of scale والتعلم والخبرة المكتسبة التي تقود إلى تخفيض التكاليف، والرقابة على التكاليف الثابتة، والتكاليف بشكل عام، وتقليل النفقات في مجالات: البحوث والتطوير، والإعلان، والتوزيع، وعدم السماح بالفاقد، والتدقيق، ومراقبة متطلبات الموازنة.

وهكذا فإن الفكرة الأساسية في استراتيجية قيادة التكلفة هي أن تقدم المنظمة سعراً أقل من المنافسين – لمنتجاتها – دون المساس بالجودة، وذلك للحصول على حصة سوقية ومبيعات أكبر، وتحقيق أرباح أعلى، وإخراج بعض المنافسين من السوق بشكل كامل؛ وتشكل استراتيجيات التكامل الأمامي والخلفي والأفقي [وهي الاستراتيجيات على مستوى المنظمة يمكن استخدامها على مستوى القطاع] إحدى الوسائل لتخفيض التكاليف الثابتة؛ ومن مخاطر تبني هذه الاستراتيجية أن المنافسين قد يتبنون نفس الاستراتيجيات، مما

يقود الصناعة إلى تحقيق أرباح منخفضة، أو أن المستهلكين قد يتجهون إلى التركيز على التمايز دون الاهتمام كثيراً بالسعر.

مقالة ذات صلة: إدارة الجودة الشاملة: ما هي، أهميتها، أهدافها، مبادئها، وظائفها

2. استراتيجية التمايز Differentiation Strategy

استراتيجية التمايز هي استراتيجية تجعل المنظمة تقوم بإنتاج سلعه أو خدمة تعرف على مستوى الصناعة بأنها مميزة Unique ، وهذا يعطي الشركة القدرة والحق في فرض سعر أعلى من السعر المتوسط في الصناعة التي تنتمي إليها الشركة، ونطاق هذه الاستراتيجية هو السوق كاملاً وليس جزءاً منه وتأخذ
استراتيجية التمايز أشكالاً عدة منها:-

- التمايز القائم على أساس العلامة التجارية، حيث تمتلك الشركة هنا علامة تجارية مميزة، مثل علامة المياه الغازية كوكاكولا، وسيارة المرسيدس، أجهزة التلفزيون سوني.
- التمايز القائم على أساس خدمة المستهلك، وهنا تمتلك الشركة سمعة جيدة فيما يتعلق بخدمات المستهلك، مثل تميز شركة TOYOTA للسيارات بتوفير قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع بشكل واسع وميسر وفي متناول الجميع.
- التمايز القائم على أساس الخصائص كما هو الحال فيما تقدمه البنوك الإسلامية من خدمات خاصة متميزة وغير ربوية تخدم جميع أفراد المجتمع.
- التمايز القائم على أساس التوزيع كما هو الحال بالنسبة لشركة Procter Gamble التي نجد منتجاتها في أغلب محلات الجملة والتجزئة في الأسواق العالمية. هذا ويمكن للمنشأة أن تستخدم أكثر من أسلوب واحد في نفس الوقت لتمييز منتجاتها.

وهكذا يمكن القول: أن استراتيجية التمايز الناجحة تسمح للمنظمة بعرض أسعار عالية لمنتجاتها وكسب ثقة عملائها، ومن أمثلة التمايز: الأداء الجيد للمنتج، وجود خدمات ممتازة لما بعد البيع، توفر قطع الغيار، والتصميم الهندسي الجيد للمنتج، ومن مخاطر تبني هذه الاستراتيجية أن المستهلكين قد لا يعطون المنتج المتميز قيمته الحقيقية لتبرير سعره العالي، وقيام المنافسين بتقليد المنتجات المتميزة.

3. استراتيجية التركيز Focus Strategy

استراتيجية التركيز هي استراتيجية تقوم على التركيز على مجموعة معينة من المستهلكين أو السوق – وليس السوق بأكمله – بهدف إعطائهم سلعاً أو خدمات أفضل (من حيث التكلفة أو التمايز) من منافسيها الذين يتعاملون مع السوق كاملاً، فهي استراتيجية تركز في تحقيق أهدافها على التعامل مع قطاع جزئي من السوق – وليس السوق بأكمله – كما هو الحال في استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التمايز. **وهناك نوعان من استراتيجيات التركيز:-**

- **التركيز على التكاليف** : وفيه تسعى المنظمة إلى الحصول على ميزة تكاليفية في السوق المستهدفة.
- **التركيز على التمايز** : وفيه تسعى المنظمة إلى تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة. واستراتيجية التركيز تكون أكثر فاعلية عندما يمتلك المستهلكون تفضيلات أو متطلبات متميزة، كما هو الحال مثلاً بقيام شركة جونسون آند جونسون بإنتاج وبيع منتجات خاصة بالعناية بالبشرة والتجميل للمواطنين السود. والاستراتيجيات مثل استراتيجية اختراق السوق/وتطوير السوق وهي استراتيجيات على مستوى المنظمة، يمكن استخدامها أيضاً كوسائل لتحقيق استراتيجيات التركيز؛ ومخاطر تبني استراتيجية التركيز تكمن في محاولة تقليدها من قبل المنافسين، بسبب إدراكهم

لنجاحها، أو أن تفضيلات المستهلكين تتجه نحو المنتجات التي تعزز رغبات السوق ككل وليس قطاع منه فقط.

مقالة ذات صلة : الاستراتيجيات التنافسية: استراتيجية قيادة التكلفة والتميز والتركيز

ثالثاً:- الاستراتيجية على مستوى الوظيفة

الاستراتيجيات الوظيفية Functional Strategy هي تلك الاستراتيجيات التي تسعى لتحسين فعاليات الوظائف الأساسية للمنظمة والتي تشمل وظائف: التسويق، و الإنتاج، و الإدارة المالية، وإدارة المعلومات، والبحوث والتطوير، و إدارة الموارد البشرية، والمشتريات والمخازن؛ وتتحقق فعاليات وظائف المنظمة من خلال وضع استراتيجيات لكل وظيفة، لتحقيق الكفاءة Efficiency والجودة Quality والتحديث/التجديد Innovation والاستجابة للعملاء Responsiveness على مستوى كل وظيفة من الوظائف، وباختصار فإن استراتيجية الوظيفة هي : الاستراتيجية التي تهتم بخلق مزايا تنافسية للوظائف، والاستراتيجيات الوظيفية تغطي عادة فترة زمنية قصيرة نسبياً – عادة أقل من سنة – وهذه الاستراتيجيات تدعم الاستراتيجيات على مستوى المنظمة والقطاع.

وحتى لا تكون تلك المقالة طويلة جداً، استعرضنا في مقالة منفصلة بعنوان الاستراتيجيات الوظيفية: استراتيجية وظائف الإنتاج

والتسويق والتمويل والموارد البشرية الاستراتيجيات الوظيفية التي يمكن أن يتخذها المديرون على مستوى كل وظيفة (تسويق، إنتاج..) والتي تزيد من كفاءة المنظمة وجودتها، ومن قدرتها على التحديث والاستجابة السريعة للعملاء.

رابعاً:- الاستراتيجية الدولية

الاستراتيجية الدولية هي استراتيجيات الدخول للسوق الدولية، ومنها استراتيجية التصدير، والترخيص، والملكية الكاملة... الخ. وعادة ما تختار الشركة الدولية ذات الخبرة في الأعمال الدولية إحدى هذه الطرائق (الاستراتيجيات) بناء على دراستها للعوامل البيئية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وعلى معرفتها بجوانب القوة في منتجاتها، بالإضافة إلى ملائمة الدولة المضيفة؛ وقد تكون المنتجات التي تدخل بها الشركات إلى الأسواق الدولية هي نفس المنتجات الموجودة في السوق المحلية، وقد تحدث بها بعض التعديلات لتنطق وأذواق الأسواق الأجنبية. **ومن أهم الاستراتيجيات التي تنتهجها الشركات الدولية لدخول الأسواق العالمية ما يلي:-**

1. التصدير.

وفيه تقوم الشركة الدولية بالتصدير المباشر للسلع والخدمات مباشرة إلى الدولة الأجنبية دون مساعدة أي وسيط أو مكتب من بلد الشركة الأم.

2. الترخيص.

حيث تسمح الشركة الدولية مانحة الترخيص Licensor بأن تعطي لشركة أخرى أجنبية في الخارج (منتج محلي) المرخص له Licenses حق استخدام براءة الاختراع Patent أو العلامة التجارية Trade-market أو عمليات التصنيع Manufacturing Processes، وأسرارها التجارية Trade Secrets، وخدماتها الإدارية والفنية مقابل موافقة الشركة الأجنبية (المنتج المحلي) أن تدفع لمانح الترخيص الحقوق القانونية أو أي شكل آخر من المدفوعات على ضوء الاتفاق بين الطرفين.

3. مشروعات تسليم مفتاح.

وفي هذه الحالة تقوم الشركة الدولية بتحمل مسؤولية تصميم وتنفيذ العمليات المتعلقة بالمشروع، وعند لانتهااء من المشروع تسلمه كاملاً للإدارة المحلية التي سبق تدريبها، ومقابل الانتهااء من المشروع وتسليمه تتسلم الشركة الأجنبية مستحققاتها كاملة، وتكون مجزية جداً، ومن أمثلة هذه المشاريع: السدود، ومحطات الكهرباء، والطرق، والمجمعات الصناعية مثل المصافي، ومصانع السيارات... إلخ.

4. العقود الإدارية

حيث يتم استئجار خدمات شركة أجنبية متخصصة تمتلك قدراً كبيراً من المهارات الإدارية لتشغيل وإدارة منشآت صناعية أو خدمية وتدريب الآخرين في دولة أخرى، كما هو الحال في استئجار شركة لإدارة منشآت فندقية أو مستشفيات.

5 عقود التصنيع الأجنبي

عبارة عن اتفاقات تعاقدية بين شركة ومنتج أجنبي، من خلالها يقوم المنتج الأجنبي بتصنيع منتج الشركة فقط، وتقوم الشركة بعملية تسويق المنتج، كأن يقوم منتج في الهند بتصنيع منتج لشركة أمريكية على أن تقوم الشركة الأمريكية بعملية التسويق.

6. محفظة الاستثمار

يقصد بمحفظة الاستثمار في مجال الأعمال الدولية نقل التمويل Funds عبر الحدود الدولية من قبل الشركات أو الأفراد، لغرض شراء الأسهم والسندات الصادرة من شركات أجنبية أو أدون خزانة صادرة من حكومات أجنبية، بغرض تحقيق الأرباح أو الفوائد الرأسمالية.

7. المشاركة

حيث تقوم الشركة الدولية بالاتفاق مع شريك في دولة أخرى لتأسيس مشروع مشترك. ويحدد العقد المبرم بين الشركة والشريك حقوق وواجبات كل طرف، ومن خلال المشاركة تقل المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة الدولية.

8. الملكية الكاملة

حيث تدخل الشركة الدولية التصنيع من خلال تأسيس مصانع فرعية في الدول الأجنبية بملكية كاملة، وعادة ما يكون هذا الأسلوب أكثر تعقيداً وتكلفة، ولكنه يعطي الشركة الأجنبية مزيداً من الحرية في تصميم مصانعها واختيار عمالها، ويحقق لها عائداً أعلى.

9. التحالفات الاستراتيجية

والتحالف الاستراتيجية عبارة عن اتفاق بين شركتين دوليتين أو أكثر بغرض خدمة السوق الدولي، وغالباً ما تكون الشركات المتحالفة من نفس الصناعة.