

قسم الاقتصاد

سنة اولى ماستر اقتصاد دولي

محاضرة حول :

استراتيجيات الشركات متعددة الجنسيات

د . مسمش نجاه

• استراتيجيات الشركة Corporate Strategy

• تتعلق إستراتيجية الشركة في المقام الأول باختيار الاتجاه لشركة ككل وإدارة محفظة أعمالها أو منتجاتها. وهذا صحيح سواء كانت الشركة شركة صغيرة أو شركة كبيرة متعددة الجنسيات (MNC). في شركة كبيرة متعددة الأعمال ، على وجه الخصوص ، تهتم إستراتيجية الشركة بإدارة مختلف خطوط الإنتاج ووحدات الأعمال لتحقيق أقصى قيمة. في هذه الحالة ، يجب أن يلعب المقر الرئيسي للشركة دور "الوالد" التنظيمي ، حيث يجب عليه التعامل مع مختلف المنتجات ووحدة الأعمال "الأطفال". على الرغم من أن كل خط إنتاج أو وحدة أعمال لديها إستراتيجية تنافسية أو تعاونية خاصة بها تستخدمها للحصول على الميزة التنافسية الخاصة بها في السوق ، يجب على الشركة تنسيق هذه الاستراتيجيات التجارية المختلفة بحيث تنجح الشركة ككل "عائلة". إستراتيجية الشركة ، تشمل القرارات المتعلقة بتدفق المالية وغيرها الموارد من وإلى خطوط الإنتاج والوحدات التجارية للشركة. من خلال سلسلة من أجهزة التنسيق ، تنقل الشركة المهارات والقدرات التي تم تطويرها في وحدة واحدة إلى أخرى.

• اولاً : استراتيجية النمو GROWTH STRATEGIES

• إلى حد بعيد ، فإن استراتيجيات اتجاهات الشركات الأكثر متابعة على نطاق واسع هي تلك التي تهدف إلى تحقيق نمو في المبيعات أو الأصول أو الأرباح أو مزيج من ذلك. يجب أن تنمو الشركات التي تمارس أعمالاً في الصناعات المتوسعة من أجل البقاء النمو المستمر يعني زيادة المبيعات وفرصة للاستفادة من منحني الخبرة لتقليل التكلفة لكل وحدة من المنتجات المباعة ، وبالتالي زيادة الأرباح. يصبح خفض التكاليف هذا في غاية الأهمية إذا كانت صناعة الشركة تنمو بسرعة أو تتعزز وإذا كان المنافسون يشاركون في حروب الأسعار في محاولة لزيادة حصصهم في السوق

• يمكن للشركة أن تنمو داخلياً من خلال توسيع عملياتها على الصعيدين العالمي والمحلي ، أو يمكن أن تنمو خارجياً من خلال عمليات الدمج والاستحواذ والتحالفات الاستراتيجية. عملية الدمج عبارة عن معاملة تشتمل على شركتين أو أكثر يتم فيها تبادل الأسهم ولكن لا توجد سوى شركة واحدة على قيد الحياة. عادة ما تحدث عمليات الدمج بين الشركات ذات الحجم المماثل إلى حد ما وعادة ما تكون "ودية". من المرجح أن يكون للشركة الناتجة اسم مشتق من شركاتها المركبة

- وتتضمن استراتيجيات النمو

- **التركيز Concentration**

- إذا كانت خطوط الإنتاج الحالية للشركة لديها إمكانات نمو حقيقية ، فإن تركيز الموارد على خطوط الإنتاج هذه يعد منطقيًا باعتباره استراتيجية للنمو. استراتيجيات التركيز الأساسية هما النمو الرأسي والنمو الأفقي. تميل الشركات النامية في صناعة متنامية إلى اختيار هذه الاستراتيجيات قبل أن تحاول التنويع.

- النمو الرأسي. يمكن تحقيق النمو الرأسي عن طريق الاستيلاء على وظيفة سبق توفيرها من قبل مورد أو موزع. الشركة ، في الواقع ، تنمو عن طريق صنع اللوازم الخاصة بها و / أو عن طريق توزيع منتجاتها الخاصة. قد يتم ذلك من أجل تقليل التكاليف أو التحكم في مورد نادر أو ضمان جودة أحد المدخلات الرئيسية أو الوصول إلى العملاء المحتملين. يمكن تحقيق هذا النمو إما داخليًا من خلال توسيع العمليات الحالية أو خارجيًا من خلال عمليات الاستحواذ

- على الرغم من أن التكامل الخلفي غالباً ما يكون أكثر ربحية من التكامل الأمامي (بسبب الهوامش المنخفضة النموذجية في تجارة التجزئة) ، إلا أنه يمكن أن يقلل المرونة الإستراتيجية للشركة. إن الرهانات الناتجة عن الأصول باهظة الثمن التي قد يصعب بيعها يمكن أن تخلق حاجز خروج ، مما يمنع الشركة من مغادرة هذه الصناعة بالذات. ومن الأمثلة على الأصول ذات الاستخدام الفردي أفران التفجير ومصانع الجعة. عندما ينخفض الطلب في أي من هذه الصناعات (الصلب أو البيرة) ، لا يكون لهذه الأصول أي استخدام بديل ، ولكنها تستمر في تكلفتها من حيث مدفوعات الديون ، وضرائب الممتلكات ، ونفقات الأمن .

- النمو الأفقي. يمكن للشركة تحقيق نمو أفقي من خلال توسيع عملياتها إلى مواقع جغرافية أخرى و / أو عن طريق زيادة مجموعة المنتجات والخدمات المقدمة إلى الأسواق الحالية. تشير الأبحاث إلى أن الشركات التي تنمو أفقياً من خلال توسيع خطوط إنتاجها لديها معدلات بقاء عالية . ٢١. ينتج عن النمو الأفقي تكامل أفقي - الدرجة التي تعمل بها الشركة في مواقع جغرافية متعددة في نفس النقطة على سلسلة قيمة الصناعة.

٢. استراتيجيات التنويع Diversification Strategies

- وفقًا للاستراتيجي ريتشارد روميلت ، تبدأ الشركات في التفكير في التنويع عندما ينمو نموها وقد استنفدت فرص النمو في الأعمال الأصلية. ٣٧ يحدث هذا غالبًا عند توحيد صناعة ما ، وتصبح ناضجة ، ووصلت معظم الشركات الباقية إلى حدود النمو باستخدام استراتيجيات النمو الرأسية والأفقية. ما لم يكن المتنافسون قادرين على التوسع دوليًا في أسواق أقل نضجًا ، فقد لا يكون لديهم خيار سوى التنويع في صناعات مختلفة إذا كانوا يريدون الاستمرار في النمو. استراتيجيات التنويع الأساسية اثنتين متحدة المركز والتكتل.
- التنويع المركزي (ذو الصلة). قد يكون النمو من خلال التنويع المركز في صناعة ذات صلة إستراتيجية مؤسسية مناسبة للغاية عندما يكون للشركة مركز تنافسي قوي ولكن جاذبية الصناعة منخفضة.
- البحث عن التكتل ، وهو المفهوم القائل بأن الشركتين ستحققان أرباحًا أكثر منهما مما يمكنهما تحقيقهما بشكل منفصل. قد تكون نقطة التشابه تقنية متشابهة أو استخدام العميل أو التوزيع أو المهارات الإدارية أو تشابه المنتج

• ثانيا :استراتيجية الاستقرار STABILITY STRATEGIES

- قد تختار شركة Acorporation الاستقرار على النمو من خلال مواصلة أنشطتها الحالية دون أي تغيير كبير في الاتجاه. على الرغم من أنه يُنظر إليها في بعض الأحيان على أنها عدم وجود إستراتيجية ، إلا أن عائلة الاستقرار في استراتيجيات الشركات يمكن أن تكون مناسبة لشركة ناجحة تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها بشكل معقول. وهي تحظى بشعبية كبيرة مع أصحاب الأعمال الصغيرة الذين وجدوا مكانًا مناسبًا وسعداء بنجاحهم و الحجم القابل للإدارة لشركاتهم. يمكن أن تكون استراتيجيات الاستقرار مفيدة للغاية على المدى القصير ، ولكنها قد تكون خطيرة إذا تم اتباعها لفترة طويلة جدًا. بعض الاستراتيجيات الأكثر شيوعًا من هذه الاستراتيجيات هي إستراتيجيات الإيقاف المؤقت / المتابعة والحذر وعدم التغيير والربح.

- تتضمن استراتيجيات الاستقرار
- ١. استراتيجية الايقاف المؤقت / المتابعة والحذر Pause/Proceed with Caution Strategy

• إن إستراتيجية التوقف المؤقت / المتابعة بحذر هي في الواقع مهلة - فرصة للراحة قبل الاستمرار في استراتيجية النمو أو التخفيض. إنها محاولة متعمدة للغاية لإجراء تحسينات تدريجية حتى يتغير وضع بيئي معين. يُصوّر عادةً كاستراتيجية مؤقتة يتم استخدامها حتى تصبح البيئة مضيافة أو لتمكين الشركة من تجميع مواردها بعد نمو سريع مطول. كانت هذه هي الإستراتيجية التي اتبعتها Dell بعد أن أسفرت إستراتيجية النمو الخاصة بها عن نمو أكبر مما تستطيع. أوضح الرئيس التنفيذي لشركة مايكل ديل ، "لقد نمت بنسبة ٢٨٥ ٪ في غضون عامين ، ونحن لدينا مكن بيع أجهزة الكمبيوتر الشخصية عن طريق البريد شركة Dell من تخفيض أسعار المنافسين ، لكنها لم تتمكن من مواكبة احتياجات الشركة التي تبلغ تكلفتها ملياري دولار ، البالغ عدد موظفيها ٥٦٠٠ موظف ، والتي تبيع أجهزة الكمبيوتر في ٩٥ دولة. لم تتخلى Dell عن استراتيجية النمو الخاصة بها ؛ لقد وضعت الأمر في حالة من النسيان بشكل مؤقت إلى أن تمكنت الشركة من توظيف مديرين جدد وتحسين الهيكل وبناء تسهيلات جديدة. [٦٠] كانت هذه استراتيجية شائعة في أواخر عام ٢٠٠٨ أثناء الأزمة المالية الأمريكية عندما كانت البنوك تجميد قروضها وتنتظر حزمة الانقاذ من الحكومة الفيدرالية.

٢. استراتيجية عدم التغيير No-Change Strategy

- استراتيجية عدم التغيير هي قرار بعدم القيام بأي شيء جديد - خيار لمواصلة العمليات والسياسات الحالية في المستقبل المنظور. نادرًا ما يتم التعبير عنها كاستراتيجية محددة ، يعتمد نجاح استراتيجية التبادل على عدم وجود تغيير كبير في وضع الشركة. يشجع الاستقرار النسبي الناشئ عن وضع الشركة المتواضع التنافسي في صناعة تواجه نمواً ضئيلاً أو معدوماً ، الشركة على مواصلة مسيرتها الحالية ، مع إجراء تعديلات صغيرة فقط على التضخم في أهداف المبيعات والأرباح. لا توجد فرص أو تهديدات واضحة ، ولا يوجد الكثير في طريق القوة أو الضعف. قليل من المنافسين الجدد العدوانيين من المحتمل أن يدخلوا مثل هذه الصناعة. الشركة ربما وجدت المتخصصة مربحة ومستقرة لمنتجاتها. ما لم تخضع الصناعة للتوحيد ، فمن المرجح أن تشجع الراحة النسبية التي تواجهها أي شركة في هذا الموقف الشركة على اتباع إستراتيجية عدم التغيير والتي من المتوقع أن يستمر فيها المستقبل امتدادًا للحاضر. اتبعت العديد من الشركات الصغيرة هذه الإستراتيجية قبل انتقال وول مارت إلى مناطقهم وأجبرتهم على إعادة التفكير في إستراتيجيتهم

• ٣. استراتيجية الربح Profit Strategy

- إستراتيجية الربح هي قرار بعدم القيام بأي شيء جديد في موقف يزداد سوءًا ، ولكن بدلاً من ذلك التصرف وكان مشاكل الشركة مؤقتة فقط. استراتيجية الربح هي محاولة لدعم الأرباح بشكل مصطنع عندما تنخفض مبيعات الشركة عن طريق تقليل الاستثمار وتقدير النفقات قصيرة الأجل. بدلاً من الإعلان عن موقف الشركة الضعيف للمساهمين ومجتمع الاستثمار بشكل عام ، قد يتم إغراء الإدارة العليا باتباع هذه الاستراتيجية المغرية للغاية.
- تعتبر استراتيجية الربح مفيدة فقط لمساعدة الشركة على التغلب على صعوبة مؤقتة. قد يكون أيضًا وسيلة لزيادة قيمة الشركة استعدادًا للاكتتاب العام عن طريق طرح عام أولي (IPO). لسوء الحظ ، فإن الاستراتيجية مغرية وإذا استمرت لفترة طويلة بما فيه الكفاية فإنها ستؤدي إلى تدهور خطير في الوضع التنافسي للشركة

• ثالثاً : استراتيجية التخفيض RETRENCHMENT STRATEGIES

- قد تتبع الشركة إستراتيجيات إعادة التخفيض عندما يكون لديها وضع تنافسي ضعيف في بعض أو كل خطوط إنتاجها مما يؤدي إلى ضعف الأداء - المبيعات تتراجع والأرباح أصبحت خسائر. تفرض هذه الاستراتيجيات ضغطاً كبيراً لتحسين الأداء. في محاولة للتخلص من نقاط الضعف التي تؤدي إلى انخفاض الشركة ، قد تتبع الإدارة إحدى استراتيجيات إعادة التخفيض العديدة ، والتي تتراوح بين التحول أو التحول إلى شركة أسيرة إلى البيع أو الإفلاس أو التصفية.

• تتضمن الآتي :

• ١. استراتيجية التحول Turnaround Strategy

- تؤكد استراتيجية التحول على تحسين الكفاءة التشغيلية وربما تكون أكثر ملائمة عندما تكون مشكلات الشركة منتشرة ولكنها ليست حرجة بعد. تظهر الأبحاث أن الشركات ذات الأداء الضعيف في الصناعات الناضجة تمكنت من تحسين أدائها من خلال خفض التكاليف والنفقات وبيع الأصول وفي حالة اتباع نظام غذائي لخفض الوزن ، فإن المرحلتين الأساسيتين لاستراتيجية التحول هما الانكماش والتوحيد.
- الانكماش هو الجهد الأولي "للتوقف عن النزيف" بسرعة من خلال تخفيض عام في جميع المجالات وتكاليفه
- - المرحلة الثانية ، التوحيد ، تنفذ برنامجًا لتحقيق الاستقرار في شركة nowleaner. لتبسيط الشركة ، يتم وضع خطط لتقليل النفقات العامة غير الضرورية وجعل تكلفة الأنشطة الوظيفية مبررة

• ٢. استراتيجية الشركة الاسيرة Captive Company Strategy

- تتضمن إستراتيجية شركة Acaptive التخلي عن الاستقلال في مقابل الأمان. قد لا تتمكن الشركة ذات الوضع التنافسي الضعيف من الدخول في إستراتيجية تحول شاملة. قد لا تكون الصناعة جذابة بما يكفي لتبرير مثل هذا الجهد من الإدارة الحالية أو المستثمرين. ومع ذلك ، تواجه شركة في هذا الموقف ضعف المبيعات وزيادة الخسائر ما لم تتخذ بعض الإجراءات. تبحث الإدارة بشكل يائس عن "ملاك" من خلال عرض أن تكون شركة أسيرة لأحد أكبر عملائها من أجل ضمان استمرار وجود الشركة بعقد طويل الأجل. وبهذه الطريقة ، قد تكون الشركة قادرة على تقليل نطاق بعض أنشطتها الوظيفية ، مثل التسويق ، وبالتالي تقليل التكاليف بشكل كبير

• ٣. استراتيجية البيع / الاستبعاد Sell-Out/Divestment Strategy

- إذا كانت الشركة ذات المركز التنافسي الضعيف في صناعة ما غير قادرة إما على رفع نفسها من خلال bootstraps أو للعثور على عميل يمكنها أن تصبح شركة أسيرة فيه ، فقد لا يكون لديها خيار سوى البيع. تعتبر استراتيجية البيع منطقية إذا كانت الإدارة لا تزال قادرة على الحصول على سعر جيد لمساهميها ويمكن للموظفين الاحتفاظ بوظائفهم عن طريق بيع الشركة بأكملها لشركة أخرى. الأمل هو أن تحصل شركة أخرى على الموارد اللازمة والتصميم على إعادة الشركة إلى الربحية. كان الأداء الهامشي في صناعة مضطربة أحد الأسباب وراء استبعاد شركة NorthAIRINE ليتم الحصول عليها من قبل DeltaAirlines في عام ٢٠٠٨ .

• ٤. استراتيجية الإفلاس / التصفية

Bankruptcy/Liquidation Strategy

- في صناعة ذات احتمالات قليلة ، ليس لدى الإدارة سوى عدد قليل من البدائل - كلها سيئة. نظرًا لعدم اهتمام أي شخص بشراء شركة ضعيفة في صناعة غير جذابة ، يتعين على الشركة اتباع استراتيجية إفلاس أو تصفية. ينطوي الإفلاس على التخلي عن إدارة الشركة للمحاكم مقابل تسوية بعض التزامات الشركة
- على عكس الإفلاس ، الذي يسعى إلى إدامة شركة ، التصفية هي إنهاء الشركة. عندما تكون الصناعة غير جذابة وكانت الشركة أضعف من أن يتم بيعها كمنشأة مستمرة ، قد تختار الإدارة تحويل أكبر عدد ممكن من الأصول القابلة للبيع إلى نقد ، والتي يتم توزيعها بعد ذلك على المساهمين بعد دفع جميع الالتزامات

• استراتيجيات وحدة الأعمال Strategic Business Unit (SBU)

- تركز استراتيجية الأعمال على تحسين الوضع التنافسي للشركة من خلال منتجات وخدمات الأعمال أو الخدمات في صناعة محددة أو شريحة سوقية معينة تقوم الشركة أو وحدات الأعمال التجارية بخدمة . استراتيجية الأعمال في غاية الأهمية لأن الأبحاث تبين أن آثار استراتيجيات وحدة الأعمال لديها ضعف التأثير على أداء الشركة بشكل عام قياسا باستراتيجية الشركات أو الصناعة . استراتيجية الأعمال يمكن أن تكون تنافسية (الحرب مع المنافسين من أجل المزايا) أو تعاونية (العمل مع واحدة أو أكثر من الشركات للحصول على ميزة ضد المنافسين الآخرين) كما تتطلب استراتيجية الشركة ماهية الصناعة التي يجب أن تكون عليها الشركة ، بينما استراتيجية الأعمال تركز على كيف تنافس الشركة في كل صناعة.

- تبين استراتيجية مستوى الاعمال تفاصيل الإجراءات التي يتخذها مدير و الأهداف في سعيهم لتحقيق ميزة تنافسية عند التنافس في سوق وقد تتضمن منتجًا واحدًا أو مجموعة من المنتجات المماثلة التي تستخدم قناة التوزيع نفسها. الامر يتعلق بالسؤال العام ، "كيف يجب أن نتنافس؟»
- لصياغة استراتيجية مناسبة على مستوى الاعمال ، يجب على المديرين الإجابة على (من) و(ماذا) و(لماذا) و(كيف)
- * من هم شرائح العملاء التي سنخدمها؟
- * ما هي احتياجات العملاء ورغباتهم التي سنرضيها؟
- * لماذا نريد إرضائهم؟
- * كيف سنلبي احتياجات عملائنا؟

- الاستراتيجية التنافسية لبورتر **porter competitive strategies**
- تشير الاستراتيجية التنافسية التساؤلات التالية :
- يجب التنافس على اساس اقل تكلفة (وبالتالي اقل سعر) او يجب ان تميز الشركة منتجاتها او خدماتها كوجه اخر للتكلفة ، مثل الجودة او الخدمة ؟
- يجب ان تنافس وجها لوجه مع المنافسين الكبار من اجل الاكبر والاكثر حصة من السوق ، ام يجب ان نركز بقعة سوقية يمكننا من خلالها تلبية شريحة اقل من السوق ولكنها مربحة؟
- يقترح العالم بورتر اثنين من الاستراتيجيات التنافسية العامة للتفوق على الشركات الأخرى في صناعة معينة : انخفاض التكلفة والتمايز . وتسمى هذه الاستراتيجيات عامة لأنها يمكن ان تتبعها اي شركة تجارية حتى من قبل المؤسسات الغير ربحية :
- استراتيجية قيادة التكلفة / هي قدرة الشركة او وحدة الاعمال على تصميم و انتاج وتسويق منتج مشابه اكثر كفاءة من منافسيها .
- استراتيجية التمايز / هي قدرة الشركة على توفير قيمة فريدة ومتطورة الى المشتري من حيث جودة المنتج وميزات خاصة ، او خدمات مابعد البيع.

• **قيادة التكلفة cost leadership** : هي استراتيجية تنافسية منخفضة التكلفة تستهدف نطاق واسع من السوق وتتطلب السعي الحثيث لخفض التكاليف ومراقبة النفقات العامة ، وتجنب حسابات العملاء الهامشية ، وتقليل التكلفة في مجال مثل البحث والتطوير ، الخدمات ، والاعلانات ، ونظرا لانخفاض تكاليفها ، فقيادة الكلفة قادرة على المنافسة باقل سعر لمنتجاتها من منافسيها ، ولا تزال تحقق ارباحا مرضية ، على الرغم من انه قد لا يكون بالضرورة هي اقل التكاليف في هذه الصناعة بل لديه اقل التكاليف بالنسبة لمنافسيها .

- **التمايز Differentiation** : تستهدف السوق الواسع وتتضمن انشاء منتج او خدمة التي ينظر اليها بانها فريدة من نوعها بشكل يسمح للشركة من زيادة السعر قياسا بباقي منتجاتها لجودة المنتج العالية . ويمكن ان يرتبط التمايز مع تصميم معين او صورة العلامة التجارية او التكنولوجيا او الميزات او خدمة الزبائن . التمايز هو استراتيجية قابلة للتطبيق لكسب اعلى من متوسط العائد في عمل معين لان الولاء للعلامة التجارية مما يقلل حساسية الزبائن للسعر . ويمكن عادة زيادة التكاليف وتمريرها الى المشتريين.



شكل رقم (٣) استراتيجيات التنافسية العامة لبورتر

Reference: Thomas L. Wheelen , **Strategic Management and Business Policy**
2011 : P186

- **تركيز التكلفة / cost focus** هي استراتيجية تنافسية منخفضة التكلفة التي تركز على مجموعة من المشترين او سوق جغرافية معينة ومحاولة خدمة فقط الشريحة المحددة مع استبعاد الاخرين .. وخير مثال على هذه الاستراتيجية هي شركة potlatch لتصنيع الورق .

- **تركيز التمايز / differentiation focus** وهي مثل تركيز التكلفة ، اذ تركز على مجموعة معينة من المشترين ، او سوق جغرافي معين . هذه الاستراتيجية متبعة بنجاح من قبل شركة midamar (موزع الاطعمة الحلال) ، morgan motor شركة تصنيع السيارات الرياضية البريطانية الكلاسيكية ، nickelodeon (قناة للاطفال) ، orphagen (للادوية) ، كل هذه الاعمال التجارية تسعى الى التمايز في شريحة من السوق المستهدف .

TABLE 6-1

Risks of Generic Competitive Strategies

مخاطر الاستراتيجيات التنافسية العامة

Risks of Cost Leadership	Risks of Differentiation	Risks of Focus
<p>قيادة الكلفة لا تستمر في : - تقليد المنافسين - تغيير التكنولوجيا - ضعف القواعد الاخرى لقيادة الكلفة - التقارب في التمايز هو خسارة - التركيز على التكلفة اقل بكثير ضمن القطاع الخاص</p>	<p>التمايز لا يستمر في : - تقليد المنافسين - اذا اصبح اساس التمايز اقل اهمية للمستهلكين - الكلفة المقاربة هي خسارة - التركيز على التمايز اكبر من التركيز على قطاع معين</p>	<p>استراتيجية التركيز لا تستمر في : - القطاع المستهدف غير جذاب - ضعف الهيكل - اضمحلال الطلب - التركيز على القطاعات الواسعه يختلف عن القطاعات الضيقة</p>

جدول رقم (1) مخاطر الاستراتيجيات العامة

Reference: Thomas L. Wheelen , Strategic Management and Business Policy 2011 : P188

• **ثانيا : الاستراتيجيات التعاونية cooperative strategies**

- تستخدم الشركة الاستراتيجيات والتكتيكات التنافسية لاكتساب ميزة تنافسية داخل الصناعة عن طريق الصراع مع الشركات الأخرى . ومع ذلك ، فإن استراتيجية الأعمال ليست الوحيدة المتاحة للشركة للتنافس بنجاح داخل الصناعة . إذ يمكن للشركة أيضا استخدام استراتيجيات تعاونية لاكتساب ميزة تنافسية من خلال العمل مع شركات أخرى . الأنواع العامة لاثنتين من الاستراتيجيات التعاونية هي التواطؤ والتحالفات الاستراتيجية .

- وتتضمن الاستراتيجيات التالية

- ١. التواطؤ **collusion**

- هو التعاون النشط بين الشركات داخل الصناعة لخفض الانتاج ورفع الاسعار من اجل الالتفاف حول القانون الاقتصادي العرض والطلب . قد يكون تواطؤ واضح ، حيث تتعاون الشركات من خلال الاتصال المباشر والتفاوض ، او ضمناً بشكل غير مباشر من خلال نظام غير رسمي من الاشارات . تواطؤ صريح غير قانوني في معظم البلدان وفي عدد من النقابات العمالية الاقليمية ، مثل الاتحاد الاوربي ، على سبيل المثال ، ارشر دانييلز ميدلاند (ADM) ، الولايات المتحدة شركة المنتجات الزراعية الكبيرة ، تتواطىء مع المنافسيها للحد من حجم المبيعات ورفع اسعار المواد الغذائية المضافة .

• ٢. التحالفات الاستراتيجية strategic alliances

- عبارة عن اتفاقية تعاونية طويلة الاجل بين اثنين او اكثر من الشركات التي تتشارك في الانشطة التجارية لتحقيق مكاسب اقتصادية متبادلة . واصبحت التحالفات بين الشركات او وحدات الاعمال حقيقة من حقائق الحياة في الاعمال الحديثة . ففي مجال صناعة البرمجيات الامريكية ، على سبيل المثال ، ارتفعت النسبة المئوية للشركات المتداولة علنا بالدخول في تحالفات من ٣٢% في عام ١٩٩٠ الى ٩٠% في عام ٢٠٠١

• ٣. اتحادات الخدمات المشتركة **Mutual service consortia**

- تعني الشراكة بين الشركات في صناعات مماثلة لتحشيد الموارد والحصول على منافع صعبة ومكلفة جدا فيما لو نفذتها الشركة لوحدها مثل ادخال تكنولوجيا متطورة ، هذا النوع من الاتحادات ضعيف عادة ويناسب الشركات التي لا ترغب في التشارك بالمقدرات الجوهرية ، على سبيل المثال تحالف شركة BMW مع شركة SONY للاكترونيات لتصنيع رقائق الكترونية اسرع بحاولي عشر مرات من الرقائق المستخدمة حاليا .

• ٤. المشروع المشترك Joint venture

- نشاط تجاري تعاوني بين شركتين او اكثر لا غراض استراتيجية ، تقسم من خلاله المسؤوليات التشغيلية والملكية والمخاطر المالية بين الشركاء ، وتعد المشاريع المشتركة الشكل الاكثر شعبية من التحالف الاستراتيجية . اذ توفر المشاريع المشتركة وسيلة مؤقتة للجمع بين القوى المختلفة من الشركاء لتحقيق نتائج قيمة للجميع ، تشكل المشاريع المشتركة طريقة ملائمة للعمل معا دون ان تفقد استقلالها

• ٥. اتفاقات التراخيص licensing Arrangements

- هو اتفاق في اي ترخيص يمنح خزمة حقوق لشركة اخرى في البلد اخر في الانتاج او بيع المنتج . يدفع المرخص له تعويضا لشركة التراخيص في مقابل الخبرة التقنية . التراخيص هو استراتيجية مفيدة بشكل خاص اذا كانت العلامة التجارية او اسم العلامة التجارية هي معروفة ولكن الشركات متعددة الجنسيات لا يكون لديها اموال كافية لتمويل دخولها البلاد مباشرة . خصوصا اذا وضعت الحكومات حواجز دخول كبيرة على الشركات الاجنبية .

• الاستراتيجية الوظيفية Functional strategy

• الاستراتيجية الوظيفية هي النهج الذي تتبعه المنطقة الوظيفية لتحقيق أهداف واستراتيجيات وحدة الأعمال والشركة من خلال زيادة إنتاجية الموارد. تهتم بتطوير وتنمية كفاءة مميزة لتزويد شركة أو وحدة أعمال بميزة تنافسية. كما أن الشركة متعددة الأقسام لديها العديد من وحدات العمل ، ولكل منها إستراتيجية أعمال خاصة بها ، ولكل وحدة أعمال مجموعة خاصة بها من الإدارات ، ولكل منها إستراتيجية وظيفية خاصة بها.

• تتحدد الإستراتيجية الوظيفية بإستراتيجية وحدة الأعمال الأم الخاصة بها. على سبيل المثال ، تحتاج وحدة الأعمال التي تتبع إستراتيجية تنافسية للتمايز من خلال الجودة العالية إلى إستراتيجية وظيفية للتصنيع تشدد على عمليات ضمان الجودة باهظة الثمن على الإنتاج الأرخص والأعلى حجماً ؛ استراتيجية وظيفية للموارد البشرية تؤكد على توظيف وتدريب قوة عاملة ماهرة للغاية ، ولكنها مكلفة ؛ واستراتيجية وظيفية للتسويق تشدد على "جذب" قناة التوزيع ، باستخدام الإعلان لزيادة الطلب على السلع الاستهلاكية ، وعلى "الدفع" ، باستخدام البدلات الترويجية لتجار التجزئة. إذا اتبعت وحدة أعمال استراتيجية تنافسية منخفضة التكلفة ، فستكون هناك حاجة إلى مجموعة مختلفة من الاستراتيجيات الوظيفية لدعم استراتيجية العمل.

- وتتضمن الاستراتيجيات التالية

• ١. استراتيجية التسويق Marketing strategy

- تتعامل الاستراتيجية مع التسعير وبيع وتوزيع المنتج باستخدام استراتيجية تطوير السوق فان الشركة او وحدة الاعمال يمكن ان :

- تحصل على حصة كبيرة في السوق للمنتج الحالي من خلال اشباع السوق والتوجه للتسويق

- ب. يمكن تطوير السوق للمنتجات الحالية

- فشركات مثل unilever -p-g Palmolive and colgate هي الشركات الخبيرة في استخدام الاعلانات والترويج لتنفيذ الاستراتيجية اختراق السوق او الهجومية للحصول على حصة سوقية مهيمنة في نوع المنتج وبالتالي الشركات القادرة على اطالة دورة الحياة منتجاتها من خلال التنويع الجديد والمطور للمنتج .وباستخدام استراتيجية تطوير المنتج فان الشركة يمكنها او وحدة العمل يمكنها...

- ١. تطوير المنتجات الجديدة للاسواق الحالية.

- ٢. تطوير المنتجات الجديدة للاسواق الجديدة.

٢. الاستراتيجية المالية Financial strategy

تدرس الإستراتيجية المالية الآثار المالية للخيارات الإستراتيجية على مستوى الشركات التجارية وتحدد أفضل مسار مالي للعمل. يمكن أن يوفر أيضاً ميزة تنافسية من خلال انخفاض تكلفة الأموال وقدرة مرنة على جمع رأس المال لدعم استراتيجية العمل. تحاول الإستراتيجية المالية عادة تعظيم القيمة المالية للشركة.

تعد المفاضلة بين تحقيق نسبة الدين إلى حقوق الملكية المرغوبة والاعتماد على التمويل الداخلي طويل الأجل عبر التدفق النقدي قضية رئيسية في الاستراتيجية المالية. تحاول العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة المملوكة للأسرة مثل مختبرات Urschel تجنب جميع مصادر التمويل الخارجية من أجل تجنب التشابك الخارجي والحفاظ على السيطرة على الشركة داخل الأسرة. قليل من الشركات الكبيرة المملوكة ملكية عامة ليس لديها ديون طويلة الأجل ، وبدلاً من ذلك ، تحتفظ بمبلغ كبير من المال نقدًا واستثمارات قصيرة الأجل. أحد هذه الشركات هو Apple ، Inc. وفقاً لما ذكره بيتر أوبنهايمر ، المدير المالي لشركة Apple ، "إن تفضيلنا هو الحفاظ على ميزانية عمومية قوية من أجل الحفاظ على مرونتنا". ١٠ يعتقد الكثير من المحللين الماليين أنه فقط من خلال التمويل عبر فترة طويلة الدين على المدى الطويل يمكن للشركة استخدام النفوذ المالي لزيادة الأرباح. للسهم الواحد - وبالتالي رفع سعر السهم والقيمة الإجمالية للشركة. تشير الأبحاث إلى أن مستويات الديون الأعلى لا تمنع فقط عمليات الاستحواذ من قبل الشركات الأخرى (من خلال جعل الشركة أقل جاذبية)

• ٣. استراتيجية البحث والتطوير (R&D) strategy

• هذا الاستراتيجية تتعامل مع الابداع وتحسين المنتج والعمليات تتعامل مع المزيج المناسب للانواع المختلفة basic product or process وكذلك مع السؤال مامقدار التكنولوجيا الجديدة التي يجب استخدامها وان كانت من خلال التطوير الداخلي او التحالفات الاستراتيجية واحد من اهم خيارات البحث والتطوير هو ان تكون قائد للتكنولوجيا او رائد الابتكار او تكون تابع تكنولوجي او مقلد لمنتج منافسين .. ويرى بورتر ان قرار ان تصبح قائدا او تابع تكنولوجي يجب ان يكون من خلال طريقة تخفيض الكلفة الكلية او التمايز ومثال شركة nike استخدمه استراتيجية التمايز لتحقيق ميزة التنافسية من خلال انفاق الكبير على التمايز اخذتها الرياضية

• ونتيجة لذلك اصبحت منتجاتها المفضلة لدى العدائين ... اما مثال على استخدام استراتيجية خفض الكلف لتحقيق الميزة التنافسية هي شركة dean foods وكان مدير الشركة howard يقول ان /نحن قادرون على الحصول على الزبائن ياتون الينا اذا كنت قادر على انتاج المنتج x.y.z بنفس الجودة والخدمات لكن بسعر اقل ومن غير مصاريف اضافية .

• ٤. استراتيجية العمليات operation strategy

- تحدد هذه العمليات كيف واين ومتى يتم تصنيع المنتج او الخدمة ومستوى التكامل العمودي في العملية وكيفية الانتاجية وتخصيص الموارد المادية والعلاقة مع المجهزين وكيفية التعامل مع المستوى الامثل من التكنولوجيا الذي يجب ان تستخدمه المنظمة في عملياتها التشغيلية وتكنولوجيا التصنيع المطورة (AMT) وهي عملية مطورة وواسعة ويجب ان تستمر للحصول الاثر الكبير كلما عانت الشركة لتكامل اعمالها المتعاكسة . وصناعة السيارات اليوم تتعامل مع استراتيجية التصنيع المعدل حيث يتم استلام المواد غير المجمعة او نصف المجمعة كلما طرات الحاجة لذلك مثل النظام time justin او نظام التصنيع المرن عن طريق الكمبيوتر والتصنيع الايصائية الشاملة وغيرها

• ٥. استراتيجية الشراء Purchasing strategy

• تتعامل هذا الاستراتيجية مع الحصول على المواد الاولية والاجزاء والتجهيزات المطلوبة لاداء وظيفة العمليات وهذا الاستراتيجية مهمة بسبب المواد والمكونات المشتريات تشكل نسبة ٥٠ من تكلفة التصنيع الكلية للشركات التصنيعية في بريطانيا وامريكا واستراليا وبلجيكا وفنلندا والخيارات الاساسية للشراء لها اشكال منا التوريد المتعدد والمتوازي والمنفرد . فالتوريد المتعدد تشكل اوامر الشراء للشركة جزء معين من عدة بائعين وله مزايا تقليدية على باقي المدخل بسبب:

• ١. انه يجبر المجهزين على منافسة للعمل مع المشتري المهم وهذا يقلل كلفة الشراء
• ٢. اذا لم يستطيع حد المجهزين التسليم في الوقت المحدد فهناك الكثيرين غيره وهذا يضمن ان اجزاء المكونات تكون تحت اليد كلما طلبت مع الوقت يستطيع المجهز من الغاء ادلة بانهم يستطيعون تلبية مواصفات المنتج.

• اما التوريد المنفرد -ياخذ خطوة واحدة في ITالحيث ممثلي البائع لديهم مكاتب قريبة من مصنع الشركة ويزودون منجزات البحث والتطوير ويحللون المبيعات المتنبىء بها الشركة المشتري ومن ثم يكتبون ويزودون العمليات للمبيعات التي تحتاجها لشركة للمشتري ..فاذا كان المجهز غير قادر على تسلم السلعة فلن يكون للمشتري بديل وعلية ان يوقف الانتاج ومحددات والتوريد المنفرد قادت الى توريد المتوازي ففي التوريد المتوازي هنالك مجهزين احتياطين احدهم للاخر فاذا لم يستطيع احد البائعين من تجهيز كل المواد في الوقت المناسب يطلبون من المجهزين الاخر تكمله الطلب من هذا الاجزاء.

٦. الاستراتيجية اللوجستية Logisitics strategy

تتعامل هذا الاستراتيجية مع تدفق من والى عملية التصنيع وهناك ثلاث اتجاهات لهذا الاستراتيجية وهي (المركزية،التوريد الخارجي ، واستخدام الانترنت) للحصول على تداؤبية لوجستية عبر الوحدات الاعمال نقوم الشركات باستخدام المركزية اللوجستية في مجموعة المقرات الرئيسية والجماعات اللوجستية المركزية عادة تتكون من المختصين والخبراء في النماذج نقل المختلفة مثل القطارات والشاحنات وغيرها فهم يعملون للشحن مختلف الاحجام عبر شركة للحصول على عقود افضل الشاحنين مثل شركة

Georgia—pacific Marriott

والعديد من الشركات وجدت طريقة التوريد الخارجي كوسيلة امداد لتقليل الكلفة وتحسين الوقت التسليم حيث يتم صناعة الاجزاء في شركات اخرى لضمان كفاءة ونقصان التكلفة من خلال العقود مع هذا الشركات والعديد تستخدم الانترنت لتسهيل النظام اللوجستي لديها مثل شركة ACE HAREDWAREتستخدم نضام اون لاين بين امدادات الموردين .

• ٧. استراتيجية ادارة الموارد البشرية Human resource management (HRM) strategy

- تهتم هذا الاستراتيجية بمسألة هل ان الشركة يجب تعيين عدد كبير من العاملين القليلي المهارات والذين يستلمون اجور منخفضة ويودون اعمال متكررة ولهم احتمالية كبيرة ان يستقبلوا خلال فترة قصيرة او تعيين العاملين الماهرين والذين والذين اجور عالية نسبا ومدربين على المشاركة في الفرق التي تعمل بادارة الذاتية فكلما زادت التعقيدات فان المناسبين هم الفرق وخاصة في حالة التطوير المنتج المبتكر كما في شركات المتعددة الجنسيات هي بحاجة الى الادارة الذاتية في فروعها الاجنبية كما تفعل مع العمليات الداخلية .
- اما الشركات تاتي تهتم بـ استراتيجية التمايز من خلال الجودة العالية تستخدم مدخلات وتقوم بتقييم الاداء بشكل اكبر من الشركات التي تتبع استراتيجية عمل اخر.

-
- **٨. استراتيجية تكنولوجيا المعلومات information technology strategy**

- اصبحت الشركات تستخدم تكنولوجيا المعلومات بشكل متزايد لاعطاء وحدات الاعمال الميزة التنافسية فمثلا عندما قامت شركة FEDEX بتزويد زبائنها ببرمجيات حاسوبية لخرن عناوينها وجداول النقل والشحن تزايدت مبيعاتها بشكل كبير وقد نضرت الشركة الى تكنولوجيا المعلومات على انها مقدره متمايضة وقد استمرت باستخدام الانترنت لجذب الزبائن واستخدامتها في الاعلانات وكيف يمكن للزبائن متابعة مواردهم المشحونة واصبحت تكنولوجيا المعلومات اليوم في كل النشاطات التي تحقق الميزة التنافسية . كذلك يبرز دورها في شركات المتعددة الجنسية عن طريق الانترنت تسمح للعاملين بتطبيق FOLLOW THE SUN MANAGEMENT وحيث اعضاء المشروع الذين يعملون في بلد واحد يمكن ان ينقلو عملهم الى اعضاء الفريق عمل اخرى في بلد اخر في وقت بداية العمل اليومي .