



الفصل السابع: **البدائل الاستراتيجية والاستراتيجيات العامة**

الصفحة	العنوان
4	1. تعريف البدائل الاستراتيجية وأهميتها
	Defining Strategic Alternatives and Its Importance
4	2. الاستراتيجيات العامة على مستوى المنظمة
	Generic Strategies at Business Level
5	1.2. استراتيجية النمو والتوسع
12	3. اختيار البدائل الاستراتيجية وتقويمها
	Choosing and Evaluating Strategic Alternatives
13	4. نموذج البدائل الاستراتيجية Strategic Alternative Model
15	هوامش الفصل السابع
23	أسئلة الفصل السابع

الفصل السابع: البدائل الاستراتيجية والاستراتيجيات العامة

عنوان الموضوع: البدائل الاستراتيجية والاستراتيجيات العامة

Strategic Alternatives and Generic Strategies

كلمات مفتاحية:

البدائل الاستراتيجية Strategic Alternatives، الاستراتيجيات العامة Generic Strategies، استراتيجية النمو والتوسع Growth and Expansion Strategies، التنوع المترابط Related Diversity، التنوع غير المترابط Unrelated Diversity، الاستحواذ Acquisition، الاندماج Merger، استراتيجية الاستقرار Stability، التنوع الأفقي والعمودي Horizontal and Vertical Diversity، التسويق الدولي International Marketing.

ملخص الفصل:

يناقش هذا الفصل أهمية دراسة وتحديد البدائل الاستراتيجية، وبعد البحث في أنواعها سيتم تقييم واختيار البدائل الأفضل مما يساعد المنظمات في تشكيل نموذج مقترح للبدائل الاستراتيجية يراعي المعطيات الداخلية ويأخذ بالحسبان القوى البيئية الخارجية.

المخرجات والأهداف التعليمية:

- التعريف بمفهوم البدائل الاستراتيجية وأهميتها.
- توصيف ومناقشة الاستراتيجيات العامة على مستوى المنظمة.
- التمكن من تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية.
- إدراك وتحديد مكونات نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية.

مخطط الفصل:

- تعريف البدائل الاستراتيجية وأهميتها Defining Strategic Alternatives and Its Importance
- الاستراتيجيات العامة على مستوى المنظمة Generic Strategies at Business Level
- اختيار البدائل الاستراتيجية وتقييمها Choosing and Evaluating Strategic Alternatives
- نموذج البدائل الاستراتيجية Strategic Alternative Models

1. تعريف البدائل الاستراتيجية وأهميتها Defining Strategic Alternatives and Its Importance

بعد وضع الأهداف الاستراتيجية وتحديد رسالة المنظمة، وما شُخص من عوامل بيئية وتحديد الفرص والتهديدات، لابد من القيام بتوليد البدائل الاستراتيجية ودراستها لاختيار البديل المناسب وتحديد ملامح الميزة التنافسية. وفي معرض اختيارها لمجالات العمل التي سوف تنافس فيها، يكون أمام المنظمة بدائل متعددة، فيمكن أن تركز على نشاط واحد، أو يمكن لها أن تنتهج سياسة تنويع النشاط¹.

ويعرّف Johnson and Scholes الاستراتيجية بأنها اتجاه وتركيز المنظمة في الأجل الطويل مع تحديد الأهداف والأغراض الرئيسة طويلة الأجل، وتحضير عدد من البدائل للتصرف، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ أهداف المنظمة ورغبات أصحاب المنفعة Stakeholders². على سبيل المثال، شركة تعمل في مجال بيع الأجهزة الكهربائية مثل الكاميرات والموبايلات وغيرها، ومن خلال دراسة السوق والمنافسين لاحظت ضعف قدرتها على المنافسة في مجال بيع الكاميرات، وتبين لها أن هناك أجيالاً جديدة من الموبايلات التي قد تحل محل الكاميرات التقليدية. هذه الشركة قد تدرس بدائل استراتيجية مثل:

- زيادة قدرة المنظمة على المنافسة في مجال بيع الموبايلات عن طريق تقديم خدمة فنية عالية والإبقاء على الكاميرات.
- ترك تجارة الكاميرات والتخصص نهائياً في الموبايلات.
- الإبقاء على الوضع الحالي.

وتخضع عملية تقويم البدائل لمعايير عدة منها التوافق، إذ لابد أن يكون البديل متوافقاً مع عناصر البيئة الخارجية الكلية والصناعية وقوى التنافس، ومع عناصر البيئة الداخلية كأهداف المنظمة وفلسفة الإدارة، ونمطها القيادي، وهيكلها التنظيمي والأنشطة الرئيسة. وخلال تلك المراحل لا بد من الأخذ بالحسبان التطورات الكبيرة في كل المجالات التي فرضتها المعلوماتية وثقافة المعلومات وصناعتها وطابع إعادة إنتاج المحتوى المعلوماتي الذي تتسم به هذه الثقافة وتلك الصناعة المتكاملة التي أدت إلى ظهور مفاهيم اقتصادية جديدة فيما يخص نظرية القيمة والملكية الفكرية وحساب المكاسب والخسائر الثقافية أضف للمادية منها. لذا لم يعد كافياً في تقييم المراحل والمشاريع المعلوماتية الاقتصاد على حساب العائد المباشر أو الكلفة المادية المحسوسة والمباشرة للبدائل المختارة دون مراعاة الكلف غير المباشرة وغير المنظورة التي أفرزها نظام المعلومات وآلياته الجديدة.

2. الاستراتيجيات العامة على مستوى المنظمة Generic Strategies at Business Level

تقوم الإدارة العليا في المنظمة بمناقشة البدائل المتاحة على المستوى الكلي بما يساعد على اختيار البديل الأفضل، ويطلق على البدائل أيضاً اسم استراتيجيات التوجه لأنها تحدد اتجاه سير عمليات المنظمة وأنشطتها. ويستثمر المدّ المعلوماتي (البيانات والمعطيات) في إدارة الخيارات وتحديد البدائل الاستثمارية وملاحقة التطورات ومتابعة توزيع الزبائن والمنافسين وطبيعتهم، وغير ذلك من المعلومات المحصل عليها من معالجة البيانات الواردة، مما يمكن المنظمة من استخلاص النتائج المساعدة في رسم البدائل الاستراتيجية وتحديد معالم الاستراتيجية المناسبة والسيناريوهات أمام المنظمة. ولاختيار الاستراتيجية الأنسب، ينبغي على المنظمة أن تجيب على عدد من التساؤلات منها³:

1. هل ستستمر المنظمة في نفس مجالات الأعمال الحالية أم أنها ستتحول لأعمال أخرى كلياً أو جزئياً عن طريق الاندماج أو التصفية أو بيع حصصاً في السوق؟
 2. هل تتوافر أمام المنظمة الفرص المناسبة للتوسع والنمو أم أنها ستستمر بأعمالها كما هي دون تغيير؟
 3. هل يجب أن تنمو من خلال التوسع في الأسواق أم بالمنتجات؟
 4. هل يجب على المنظمة أن تصبح أكثر كفاءة وفعالية في مجال الأعمال الحالية؟
- وبشكل عام، فإن الاستراتيجيات العامة للمنظمة تتألف من توجهات يطلق عليها أحياناً (الإستراتيجيات الكبرى) وهي:

- استراتيجية النمو والتوسع.
- استراتيجية الاستقرار.
- استراتيجية الانكماش.
- الاستراتيجيات المركبة أو المختلطة.

1.2. استراتيجيات النمو والتوسع Growth and Expansion Strategies

إن بقاء الشركات واستمرارها في السوق يحتم عليها أن تنمو وتتوسع بشكل مستمر، ويتم ذلك عن طريق الزيادة في المبيعات والأرباح أو حصة السوق. وتعد استراتيجيات النمو من أكثر استراتيجيات التوجه من حيث الاستخدام. ومن أهم المزايا والأسباب الداعية لها⁴:

1. الاستفادة من الوفورات الاقتصادية للإنتاج الكبير.
2. الاستفادة من منحنى الخبرة في تخفيض تكلفة الإنتاج.
3. الاستفادة من الاختلافات في أذواق المستهلكين وتعدد حاجات العملاء.
4. اضطراب الصناعات المتسمة بالسرعة العالية التي لا يستمر نجاح الاستراتيجيات المستقرة خلالها، لذا فإن استراتيجيات النمو هي السبيل الوحيد للبقاء.
5. وجود موازنة بين التوسع والفاعلية.
6. تسهم في تقديم فائدة للمجتمع مع أرباح جيدة للمنظمة.

وتتمكن المنظمة من تحقيق النمو والتوسع من خلال اتباعها لإحدى الاستراتيجيتين التاليتين، وما تتضمنه كل منهما من استراتيجيات فرعية وهما:

أولاً. استراتيجية التنوع: Diversity Strategy

تستخدم استراتيجية التنوع من أجل زيادة اتساع فرص النمو للمنظمة وذلك من خلال تقديم عدد من المنتجات/الخدمات الجديدة، أو التوسع لأسواق جديدة إضافة للأسواق الحالية للمنظمة، أو إضافة بعض عمليات الإنتاج الجديدة إلى عملياتها الحالية. والهدف الرئيسي لهذه الاستراتيجيات هو دخول المنظمة في بعض مجالات الأعمال التي تختلف عن طبيعة العمليات التي تقوم بها حالياً وزيادة انتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي⁵. ويمكن تصنيف استراتيجيات التنوع إلى ثلاث مجموعات أساسية هي:

- التنوع المترابط والتنوع غير المترابط.
- التنوع الداخلي والتنوع الخارجي.
- التنوع الأفقي والتنوع الرأسي.
- **التنوع المترابط والتنوع غير المترابط Related and Unrelated Diversity**

عندما تتوسع المنظمة وعملياتها بشكل يتماشى مع خطوط عملياتها الحالية فهي بذلك تتبع استراتيجية التنوع المترابط، (كأن تقوم منظمة تعمل في مجال الألبسة بإنتاج الأحذية) مما يعطي لها فرصة استخدام نفس الخبرة والإمكانيات والتكنولوجيا، والاستفادة من مزايا التنوع بصفة عامة كتوزيع المخاطر وتنويع مصادر الدخل. ونرى على سبيل المثال سامسونج التي لا تعتمد على قطاع واحد للمنتجات، فهي اليوم تصنع أجهزة التلفاز والهواتف الذكية وشرائح الذاكرة العشوائية والفلashes ومشغلات MP3 ومشغلات DVD وغيرها، هذا فقط على صعيد المنتجات الإلكترونية. ولا تكتفي سامسونج بصناعة منتجات مختلفة لتلبية قطاعات مختلفة، بل تكون الرائدة فيها أيضاً. فهي اليوم تعد الأفضل في قطاع المعالجات والذاكر DRAM المستخدمة بالحواسيب و NAND المستخدمة في الكاميرات والتي تخزن 3 مرات أكثر من ذواكر التخزين. NOR التي تصنعها إنتل وتقدمها بسعر مقارب لها.

أما التنوع غير المترابط فإنه يحدث عندما تتحول المنظمة إلى مجالات وأنشطة لا ترتبط بعملياتها الحالية، ومن أمثلة ذلك قيام Microsoft لصناعة برمجيات الحاسوب بالدخول إلى سوق ألعاب الفيديو من خلال منتجها (x-box) وقيام شركة Disney لأفلام الكرتون بالدخول إلى سوق الألعاب. وقد تتبع المنظمة هذه الاستراتيجية لعدم توافر إمكانية التوسع في خطوط إنتاجها الحالية بسبب تراجع الطلب على منتجاتها وللاستفادة من مواردها المالية وسمعتها ومركزها التسويقي ولتحسين ربحيتها وكسب العملاء الجدد. إلا أنه يعاب عليها التشتت الذي قد تتسم به عمليات وأنشطة المنظمة⁶.

ولقد لعبت الثقافات ونظم المعلومات أدواراً متزايدة في دعم المنظمات لإيجاد البدائل الاستراتيجية وزادت من قدرتها على ترابط أو تنويع أعمالها ومنتجاتها. فقد قدمت نظم المعلومات نظاماً تقانية ذات أغراض عامة متعلقة بجميع الوظائف المتداولة في المنظمة مثل التسويق، المخزون، المبيعات، الإنتاج، والتمويل. ومع تطور دور نظم المعلومات وتطور تكنولوجيا الحاسبات الآلية ظهرت برامج جديدة تهدف إلى خدمة تخصصات محددة لأفراد ومجموعات معينة داخل المنظمات مثل نظم دعم القرار للإدارة الوسطى والنظم

الخبيرة وقواعد البيانات المتكاملة كل ذلك أعطى المنظمات قدرات ومرونة عالية في عمليات التنويع وخلق بدائل والاستجابة بشكل أسرع للتطورات السوقية.

• التنويع الداخلي والتنويع الخارجي Internal and External Diversity

تقوم استراتيجية التنويع الداخلي على دخول المنظمة في بعض مجالات الأعمال الجديدة والتي غالباً ما تكون مترابطة مع مجالات عملها الحالية وذلك عن طريق تنمية هذه المجالات الجديدة بنفسها وبعتمادها على مواردها الخاصة. كالتوسع في المنتجات وذلك بتقديم المنظمة منتجات جديدة إلى جانب منتجاتها القديمة بحيث تستفيد من سمعتها، ومن منافذ التوزيع المتوافرة لديها في تسويق المنتجات الجديدة، وعلى التوسع في الأسواق الذي يتحقق إما عن طريق البحث عن مستهلكين جدد في السوق المحلي من خلال إيجاد استخدامات جديدة لنفس المنتج.

ومن أمثلة ذلك شركة 3M حيث بدأت هذه الشركة بصناعة أوراق الصنفرة ومن خلال اعتمادها على البحث والتطوير على نوع الورق هذا توصلت إلى صناعة الشريط اللاصق، وتوصلت أيضاً إلى صناعة شرائط تسجيل الفيديو والأفلام متعددة الطبقات، فالتقنيات المرتبطة بصناعة شاشات أجهزة الحاسب (LCD). ويمكن للمنظمة أيضاً أن تقوم بإقناع عملاء المنافسين وجذبهم للتحويل عن السلع المنافسة إلى سلع المنظمة، أو عبر القيام بإجراء تخفيضات سعرية. كما يمكن للمنظمة إيجاد أسواق جديدة من خلال توسيع المساحة الجغرافية لأسواقها وذلك بالدخول إلى الأسواق الدولية. وبالتالي يمكن حصر أشكال التنويع الداخلي بما يلي:

- تقديم نفس المنتج لنفس السوق.
- تقديم نفس المنتج لأسواق جديدة.
- تقديم منتج جديد لنفس السوق.
- تقديم منتج جديد لأسواق جديدة. وهو الشكل الأقل استخداماً نظراً لما يحيط به من مخاطر وما يتطلبه من إمكانيات واستثمارات وجهود كبيرة.

أما التنويع الخارجي فهو يحدث عندما تقوم المنظمة بالدخول إلى مجالات أعمال جديدة - عادة ما تكون مترابطة - ولكن عن طريق شراء بعض المنظمات الأخرى أو الاندماج معها. ومن هنا فإن أكثر أشكال التنويع الخارجي انتشاراً هي الاندماج (Mergers) والاستحواذ (Acquisition)⁷. ويحدث الاندماج عندما تقوم منظمتان أو أكثر بضم عملياتهما لتكوين منظمة واحدة، والتي قد تأخذ اسماً جديداً قد يكون دمجاً لاسميهما كما حدث عند اندماج شركتي Sony و Ericsson ليصبح اسم الشركة الجديدة SonyEricsson. وعادة ما تكون المنظمات المندمجة مع بعضها ذات أحجام متقاربة أو متشابهة. ومن تلك العمليات الاندماج الكبير بين أربعة مصارف هي (يونيبانك، بنك المغترب، ليتكسبنك، البنك اللبناني للتجارة) لتكوين مصرف كبير هو البنك اللبناني المتحد للتجارة، كذلك قيام مجموعة لبنانية خليجية (آرك) بشراء ثلاثة بنوك صغيرة وتوحيدها في بنك واحد (United Bank of Lebanon (UBL). وكذلك اندماج شركة موبيل وشركة سوبيريور، وشركة شل الهولندية وشركة شل الأمريكية.

ويعد الاستحواذ (Acquisition) الشكل الثاني من أشكال التنويع الخارجي. ويحدث هذا الشكل عندما تفقد المنظمة التي تم الاستحواذ عليها كيانها وتذوب في كيان الشركة المُستحوذَة التي قد تقوم بتحويل أصول المنظمة المُستحوذَ عليها إلى وحدة عمل تابعة لها، أو قد تحتفظ بها كوحدة استراتيجية مستقلة في إطار الشركة الأم. ويحدث هذا الشكل عادة عندما تقوم منظمة كبيرة الحجم بشراء منظمة أخرى صغيرة الحجم⁸. ومن الأسباب التي تدعو المنظمة إلى اتباع استراتيجية التنوع الخارجي سواء باستخدام الاندماج أو الاستحواذ ما يلي:

1. تنويع مزيج المنتجات خاصة في حال وجود بعض المنتجات في مرحلة التدهور .
2. الحصول على بعض الموارد ذات الحاجة العاجلة أو المباشرة مثل التجهيزات الانتاجية، أو منافذ توزيع.
3. زيادة معدل نموها بصورة أسرع من النمو المعتمد على التنويع داخلياً.
4. العمل على خفض درجة المنافسة عن طريق شراء بعض المنظمات المنافسة في السوق.
5. زيادة الفعالية والربحية من خلال المشاركة والتعاون بين المنظمين خاصة في مجال التمويل والإدارة.

• التنويع الرأسي والتنويع الأفقي Vertical and Horizontal Diversity

يتحقق التنويع الرأسي من خلال قيام المنظمة بوظيفة معينة كان يقوم بها المورد أو الموزع. أي عندما تقوم المنظمة بإنشاء مصادر توريد خاصة بها، أو تقوم بتوزيع منتجاتها من خلال منافذ توزيع تابعة لها. ومن هنا فالنمو الرأسي يتحقق من خلال ما يعرف بالتكامل الرأسي والذي يأخذ أحد شكلين هما:

التكامل الخلفي في حالة امتلاك الشركة كل أو بعض مصادر التوريد التي تتعامل معها (كامتلاك شركة تعمل في صناعة المشروبات الطبيعية لمزارع الفاكهة التي تحتاجها كموايد أولية لعملياتها، أو امتلاك شركة تعمل في مجال الألبان والأجبان لمزارع أبقار خاصة بها).

والتكامل الأمامي في حالة امتلاك كل أو بعض منافذ وقنوات التوزيع التي تستخدمها لتوزيع منتجاتها (كأن تقوم شركة تصنيع سيارات بشراء شركة معارض لبيع السيارات). وتتطوي هذه الاستراتيجية على خفض تكاليف التوزيع والتوريد، وإحكام السيطرة والرقابة على توزيع المنتجات في السوق، والتحرر من تدخل وتحكم الموردين، والاستفادة من العلاقة المباشرة مع العملاء في السوق بدون وسطاء ما يؤدي لتحقيق درجة أكبر من الميزة التنافسية.

أما التنويع الأفقي فإنه يحدث من خلال امتداد منتجات المنظمة إلى مواقع جغرافية أخرى أو من خلال زيادة المنتجات والخدمات التي تقدمها للأسواق الحالية⁹. مثال ذلك قيام شركة WorldCom التي كانت تعمل في خدمات التليفونات بين المدن، بعمليات تكامل أفقي حيث اشترت شركات اتصالات تعمل في خدمات الانترنت والاتصالات اللاسلكية والاتصالات الدولية.

ثانياً. استراتيجية الاستقرار Stability Strategy

وتسمى أيضاً باستراتيجيات النمو المحدود. وهي أفضل البدائل لمنظمة ناجحة، وتعمل في صناعة مستقرة نسبياً وفي بيئة خارجية غير مضطربة. ووفقاً لها، تسعى المنظمة للاستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حالياً، من خلال التركيز على ما تقدمه لتعزيز ميزتها التنافسية دون إحداث أي تغيير جوهري في توجهها الاستراتيجي. وقد تساعد

هذه الاستراتيجية بالدفاع عن وضع المنظمة الحالي وما حققته من نجاح، عبر خيارات تقليل التنافس وهذا متبع لدى الكثير من الشركات الصغيرة وفي منظمات النشاط الواحد، وكذلك في المنظمات الكبيرة ذات الأنشطة المتعددة والمتنوعة.

وتتضمن استراتيجية الاستقرار الاستراتيجيات الفرعية التالية: استراتيجية الثبات النسبي، واستراتيجية التمرکز، واستراتيجية الربح، واستراتيجية الحركة البطيئة. ومن الأسباب التي تدعو المنظمة لاتباع استراتيجية الاستقرار ما يلي¹⁰:

1. رغبة أصحاب المنظمات الصغيرة في النمو المتدرج حتى تتاح لهم فرصة مراجعة وتقدير أعمالهم، وحتى لا يتسبب النمو المتسرع في إرباك العلاقات التنظيمية بتلك المنظمات. وهكذا فإن تلك المنظمات تميل للمحافظة والتركيز على جهودها الإدارية في الأعمال الحالية.
 2. الاقتناع بمستويات الأرباح الحالية التي تحققها المنظمة والسعي نحو الحفاظ على تلك المستويات.
 3. محاولة تجنب المخاطر المرتبطة بالتوسع والنمو في الأنشطة والعمليات والمنتجات والأسواق.
 4. تركيز المنظمة كل مواردها في مجالات الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية.
 5. عدم توافر القدرات والمهارات الإدارية القادرة على قيادة المنظمة نحو النمو والتوسع.
- وهناك العديد من المخاطر التي تنتج عن استراتيجية الاستقرار مثل احتمالات تغيير البيئة، وحاجات ومتطلبات المستهلكين وعدم قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات المختلفة. كما أن هناك احتمالات هروب الكفاءات البشرية التي لا تتوافر لها فرص النمو والترقية في المنظمة¹¹.
- واستراتيجيات الاستقرار الأكثر استخداماً هي:

• استراتيجية الحفاظ على الوضع الراهن (استراتيجية عدم التغيير):

تمثل الاستراتيجية التي تستمر الشركة من خلالها بخدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي، فمزيج المنتجات وقنوات التوزيع والأسواق والعملاء والأهداف تبقى نسبياً بلا تغيير، وعادة ما يقاس مستوى الأداء بمعدل نمو المبيعات الذي غالباً ما يبقى على مستواه السابق.

• استراتيجية الربح في الأجل القصير:

ويمكن اتباعها عندما تواجه المنظمة مشكلات تعتبرها مؤقتة تتبع من بيئتها الداخلية أو الخارجية (كانخفاض المبيعات أو ظهور سياسات حكومية غير مواتية) تؤدي لتخفيض أرباحها، وتجنباً لإعلان الوضع السيء للشركة أمام الأطراف ذات العلاقة (كحملة الأسهم والموردين)، فإنها تقوم بمحاولة مصطنعة للحفاظ على استقرار أرباحها من خلال تخفيض الاستثمارات والنفقات الجارية (كنفقات البحوث والتطوير والإعلان. وتعتبر هذه الاستراتيجية مجدية إذا تم استخدامها لفترات قصيرة ريثما تتخطى المنظمة أزماتها¹².

• استراتيجية النمو البطيء:

هناك بعض الأفراد الذين لا يعتبرون النمو من المسائل الضرورية كدعاة حماية البيئة الذين يرون أن عناصر الإنتاج في البيئة لا تسمح بقيام المنظمة بالتوسع السريع الذي يؤدي إلى اندثار عناصر الإنتاج وتآكلها ومن ثم عدم إمكانية التوسع على الإطلاق. وبالتالي فالأسلوب الوحيد الذي يضمن استمرار هذه العناصر هو قيام المنظمات بالتوسع بمعدل بطيء.

ثالثاً. استراتيجيات الانكماش Recession Strategies

عندما يكون أداء وحدات الأعمال في المنظمات متدنياً فلا بد من اتباع استراتيجيات انكماشية تتلاءم مع واقع أداء المنظمات المتدني الذي إذا ما استمر قد يعرض تلك المنظمات إلى المخاطرة. ويتبع هذا النمط الاستراتيجي للأسباب التالية:

1. انخفاض معدل تحقيق الأهداف.
 2. ضرورة تقليل خطوط الإنتاج، وتقليص الأسواق أو الوظائف.
 3. التركيز على التحسينات الوظيفية من خلال تقليل الأنشطة في الوحدات ذات التدفق النقدي السلبي.
- إذاً عندما تتراجع عمليات المنظمة وتتخفف حصتها السوقية فإنها تصبح أمام اتباع إحدى الاستراتيجيات التالية:

• استراتيجية تخفيض حجم العمليات:

تعمل المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية على إلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو حذف بعض خطوط المنتجات بحيث تعمل بمعدلات أقل. ومن أهم العوامل التي تدفع المنظمات لاتباع استراتيجية التخفيض: كساد في السوق وانخفاض الطلب على المنتجات أو تغير الأنماط الاستهلاكية، وعدم القدرة على مواجهة الضغوط التنافسية الحادة بالأسواق مما يدفع المنظمة إلى تقليل حجم عملياتها عما هي عليه سواء لفترات طويلة أو قصيرة حتى تتمكن من تطوير أعمالها ومواجهة المنافسة بكفاءة أكبر¹³. على سبيل المثال، قامت شركة Honda بتخفيض انتاجها وعملت على تقليص تكاليفها بالحد الأقصى نتيجة للزلزال الذي أصاب اليابان وبسبب الأسباب الأخرى المذكورة أعلاه.

• استراتيجية التحول لنشاط آخر:

عندما يتراجع مجال الأعمال الذي تعمل به المنظمة بحيث لا يتيح لها تحقيق طموحاتها في الأرباح والتوسع، وعندما تجد المنظمة مجالاً آخر تتوافر فيه فرص جذابة بالنسبة لها، فإنها تقوم بتغيير عملياتها والتحول للعمل في المجال الجديد إما كلياً أو جزئياً بحيث تحتفظ بمجال عملها القديم ولكن بقدر محدود مع التركيز على العمل الجديد وجعله النشاط الرئيسي لها. كشركة (ماري كارتر) التي كانت تعمل في مجال إنتاج مواد الطلاء ثم تحولت للعمل في مجال الفنادق والشاليهات في المدن الساحلية. إذ أصبح حجم الإيرادات المتولدة من نشاطها الجديد المصدر الرئيسي لأرباحها مع وجود مردود محدود يأتي من إنتاج مواد الطلاء. وما يساعد المنظمة على إجراء هذا التحول توافر أساس تمويلي ضخم، إضافة لتوافر فريق إداري يتمتع بالمرونة والكفاءة العالية¹⁴.

• استراتيجية التصفية وبيع الأصول:

تشير هذه الاستراتيجية إلى إنهاء أعمال المنظمة بحيث تغلق أبوابها وتصفى أعمالها وتبيع أصولها، ويتم إلغاء اسم الشركة وبالتالي ينتهي الوجود القانوني لها. وعادة ما تعتبر التصفية البديل الأخير أمام المنظمة. ومن المبررات الداعية للجوء لهذه الاستراتيجية¹⁵:

- الخسائر المتتالية التي تلحق بالشركة.
- ضعف الإدارة وارتباك العمليات التنظيمية فيها.
- انسحاب شريك هام أو أكثر من شركاء المنظمة.

■ عندما تكون قيمة الشركة عند تصفيتها أفضل من قيمتها في حال استمرارها. إضافة لاستراتيجيات الإنكماش الأساسية السابقة، تستطيع المنظمة اتباع واحدة أو أكثر من استراتيجيات التقليل التالية:

1. استراتيجية الإلتفاف: وتركز على تحسين الكفاءة التشغيلية للشركة وتكون مناسبة أكثر عندما تكون المشاكل التي تتعرض لها الشركة كثيرة وليست حادة، وتقوم على مرحلتين هما: الإنكماش في النشاط وهو مجهود مبدئي لتوقف النزيف مع تخفيض التكاليف. أما المرحلة الثانية وهي التعزيز والتقوية وتتطوي على تنفيذ برنامج معين لتحقيق الاستقرار للشركة.
2. استراتيجية الشركة الأسيرة: تتمثل بوضع الشركة كأسير لواحد من عملائها الكبار بغرض ضمان تواجدها واستمراريتها في السوق وذلك من خلال عقد طويل الأجل مع هذا العميل، وهذا يتم عندما يكون هناك إنخفاضاً حاداً في المبيعات والربح.
3. استراتيجية التعرية: عندما لا تستطيع الشركة أن تتقذ نفسها من خلال إستراتيجية الإلتفاف أو من خلال البحث عن عميل لتصبح أسيرة له، ويكون لدى الشركة خطوط منتجات متعددة فإنه يمكن أن تختار أن تبيع فرع أو جزء منها يكون ضعيفاً فيطلق عليها إستراتيجية التعرية أو التجريد.

رابعاً. الاستراتيجية المركبة Combination Strategy

تقوم المنظمة في بعض الأحيان بتطبيق حزمة متنوعة من الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال التابعة لها أو على مستوى الاستراتيجيات الوظيفية. وهذا النوع من الاستراتيجيات شائع التطبيق في الشركات الكبرى متعددة الأعمال أو عابرة الحدود. وتلجأ المنظمات لإتباعها في الحالات الآتية:

1. عندما تمارس أنشطة متعددة وتضم وحدات نشاط وأعمال متنوعة، وكل نشاط استراتيجي يتطلب تبني استراتيجية تختلف عن استراتيجية وحدة نشاط استراتيجي آخر.
2. تأثير التغير في ظروف البيئة الخارجية الكلية أو بيئة الصناعة ولو بدرجات مختلفة عن المنظمات في تبني استراتيجية مركبة.
3. في حالة وجود اختلاف في مستوى أداء وحدات النشاط الاستراتيجي في المنظمة.

4. اختيار البدائل الاستراتيجية وتقويمها Choosing and Evaluating Strategic Alternatives

تتوفر أمام المنظمة بدائل استراتيجية عموماً، وبناءً على العديد من المعايير تتم المقارنة بين البدائل الاستراتيجية لتحديد مزايا وعيوب كل بديل ومن ثم اتخاذ القرار حول البديل الاستراتيجي المناسب والذي يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وفيما يلي نوضح بعض العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار عند المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية¹⁶:

1. الأهداف: وتمثل الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، والسابق تحديدها من قبل الإدارة العليا سواء كانت

أهداف عامة أم فرعية، استراتيجية أو تشغيلية.

القيود الخاصة بالفرص والمخاطر البيئية: بحيث تقف المنظمة على النقاط التي تمثل فرصاً أمامها يجب انتهازها واستثمارها بالكامل مع نقاط القوة الداخلية التي تتمتع بها، كما تقف على النقاط التي تمثل مخاطر وتهديدات أمامها فتجنبها وتقلل من آثارها. على سبيل المثال، حينما بدأت شركة (FedEx) Federal Express نشاطها في سوق نقل الطرود البريدية، كانوا يعرفون أن السوق متعطش لخدمة شحن ونقل سريعة أفضل من المتعارف عليه في ذلك الوقت "من 4 إلى 6 أسابيع". لذلك قامت شركة FedEx بملاً ذلك الفراغ وسيطرت على هذا القطاع من السوق (سوق الشحن والنقل) بالشعار التالي: (فيدكس FedEx ... حيث يكون هناك - طردك - بين عشية وضحاها). هذا الشعار جعل من FedEx تبرز للعالم كالفائد المهيمن على هذه الصناعة، وأخذت حصتها - الضخمة - من السوق تزداد بسرعة غير طبيعية، وأيضاً زادت مبيعاتها وأرباحها.

2. القيود الخاصة بنواحي الضعف والقوة: يجب مراعاة نتائج تحليل البيئة الداخلية بجميع أبعادها الإنتاجية والتسويقية والمالية وما يخص الموارد البشرية والتنظيمية، حيث بناءً عليها تتحدد الاستراتيجية الممكن اتباعها.

3. عنصر الزمن: فالمدى الزمني المتاح للاختيار فيما بين الاستراتيجيات، كذلك الوقت الذي تأمل فيه الإدارة أن تحقق الاستراتيجية النتائج والعوائد المرجوة منها يعد من الأمور المهمة.

4. اتجاهات المدبرون بالمنظمة: فالعناصر المؤثرة أو ذوى النفوذ الحاليين واتجاهاتهم سيكون لها تأثير في تفضيل استراتيجية ما دون أخرى. حيث يتم اختيار الاستراتيجية التي تضمن لهذه الإدارة استمرار نفوذها ومحافظةها على علاقاتها بما يضمن بقائها بمكانها لفترات أطول.

5. مركز الشركة في الصناعة: ويعد من المعايير الحاكمة للاختيار الاستراتيجي. فالشركات الرائدة ذات الحصة السوقية الأكبر في السوق تتولى قيادة الشركات الأخرى من حيث الأسعار والتوزيع والإنتاج. وتهدف هذه الشركات إلى استمرار سيطرتها على السوق من خلال إتباع استراتيجيات تمكنها من الحفاظ على مركزها في قيادة السوق كاستراتيجيات النمو والتوسع.

5. نموذج البدائل الاستراتيجية Strategic Alternative Model

يوضح الشكل (7-1) نموذجاً متكاملًا للبدائل الاستراتيجية وذلك بمراعاة الوضع الداخلي للمنظمة إضافة لوضعها الخارجي والاستراتيجيات الممكن لها اتباعها بناءً على موقعها في كل خلية منه. فالشركة في الخلية (أ) مثالية، لأنها تتمتع بنقاط قوة في أدائها الداخلي وبنفس الوقت تتوافر لها فرص متعددة في بيئتها الخارجية. الأمر الذي يتيح لها فرصة الاستفادة من مواردها المتميزة في توسيع أسواقها ومنتجاتها أو السيطرة على مصادر التوريد ومنافذ التوزيع التي تتعامل معها أو إنشاء الخاصة بها. كذلك تتيح لها الفرص التسويقية إمكانية تركيز جهودها على قطاعات معينة بحيث تعمل على خدمتها بشكل متميز.

ضعيف الوضع البيئي للمنظمة قوي

قوي	الشركة المثالية (أ)	الشركة المهددة (ب)
	التركيز التنوع الأفقي التنوع الرأسي	الإبقاء على الوضع الحالي التنوع المرتبط التنوع غير المرتبط التحول لنشاط آخر المشاركة
الوضع الداخلي للمنظمة	الشركة المحظوظة (ج)	الشركة ذات المشاكل (د)
	تخفيض حجم العمليات الاندماج التركيز المشاركة	تخفيض حجم العمليات الاستسلام لشركة أخرى التصفية
ضعيف		

الشكل (7-1) وضع الشركة والبدائل المتاحة أمامها.

الشركة في الخلية (ب) مهددة، فهي وعلى الرغم من تمتعها بفرص مواتية إلا أنها متعثرة في أدائها الداخلي. ما يفرض عليها المحافظة على وضعها ريثما تدعم موقفها أو تتحول لمجال أعمال آخر. كما بإمكانها مشاركة مشاريع أخرى للاستفادة من التعاون الإداري والمالي بما يمكنها من تحسين موقفها.

الشركة في الخلية (ج) محظوظة، تمثل الشركة ذات الموقف الضعيف داخلياً، القوي بيئياً، ومثل هذه الشركة يمكنها تبني استراتيجية التخفيض من خلال تخفيض حجم العمليات وذلك لتقوية عملياتها الداخلية المتبقية، كما يمكنها اتباع استراتيجية التركيز وذلك لخدمة قسم معين من أقسام السوق. هذا ويمكن لمثل هذه الشركة أيضاً انتهاج استراتيجية الاستسلام لشركة أخرى حتى تتمكن من خفض تكاليف التسويق والتصميم. ويمكن للشركة أيضاً أن تسعى للتعاون مع الشركات الأخرى الأقوى، إما من خلال تنظيمات دائمة مثل الاندماج، أو ترتيبات مؤقتة كما هو الحال في المشروعات المشتركة (مشاركة).

الشركة في الخلية (د) الشركة ذات المشاكل، وهي الشركة الضعيفة داخلياً وبيئياً، ومثل هذه الشركة قد يكون من المناسب لها أن تتبع استراتيجية التخفيض، أو استراتيجية الاستسلام للشركة الأقوى، والتي تمثل المنفذ في هذه الحالة، وقد لا يكون أمام هذه الشركة سبيل للنجاة فتتدرى منتجاتها، وتبيع أصولها، وتصفى أعمالها.

أسئلة الفصل السابع:

1. أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
		1. يتم توليد البدائل الاستراتيجية بعد وضع الأهداف الاستراتيجية وتحديد رسالة المنظمة
		2. وفقاً لتعريف Johnson and Scholes للاستراتيجية ليس بالضرورة تحقيق رغبات أصحاب المنفعة Stakeholders
		3. يطلق على البدائل أيضاً اسم استراتيجيات التوجه لأنها تحدد اتجاه سير عمليات المنظمة وأنشطتها.
		4. يستثمر المدّ المعلوماتي (بالبائانات والمعطيات) في إدارة الخيارات وتحديد البدائل الاستثمارية
		5. استراتيجيتي الاستقرار والانكماش هما الاستراتيجيات الكبرى امام المنظمة
		6. مثال استراتيجية التنويع المترابط هو قيام منظمة تعمل في مجال الألبسة بإنتاج الأحذية
		7. قيام Microsoft لصناعة برمجيات الحاسوب بالدخول إلى سوق ألعاب الفيديو من خلال منتجها (x-box) وقيام شركة Disney لأفلام الكرتون بالدخول إلى سوق الألعاب ه مثال استراتيجية التنويع المترابط
		8. تقوم استراتيجية التنويع الخارجي على دخول المنظمة في بعض مجالات الأعمال الجديدة والتي غالباً ما تكون مترابطة مع مجالات عملها الحالية
		9. مثال استراتيجية التنويع الداخلي هو قيام شركة 3M بصناعة أوراق الصنفرة ومن خلال اعتمادها على البحث والتطوير على نوع الورق هذا توصلت إلى صناعة الشريط اللاصق
		10. أحد أشكال التنويع الداخلي هو تقديم منتج جديد لأسواق جديدة.
		11. يحدث الاستحواذ عندما تقوم منظمتان أو أكثر بضم عملياتهما لتكوين منظمة واحدة
		12. ويعد الاستحواذ (Acquisition) الشكل الثاني من أشكال التنويع الداخلي
		13. الاستحواذ يساعد في زيادة معدل النمو بصورة أسرع من النمو المعتمد على التنويع داخلياً
		14. يتحقق التنويع الرأسي من خلال قيام المنظمة بوظيفة معينة كان يقوم بها المورد أو الموزع
		15. مثال التكامل الأمامي، امتلاك شركة تعمل في صناعة المشروبات الطبيعية

		لمزارع الفاكهة التي تحتاجها كموايد أولية لعملياتها
		16. مثال التكامل الأمامي، كأن تقوم شركة تصنيع سيارات بشراء شركة معارض لبيع السيارات
		17. قيام شركة WorldCom التي كانت تعمل في خدمات التليفونات بين المدن، بشراء شركات اتصالات تعمل في خدمات الانترنت والاتصالات اللاسلكية والاتصالات الدولية هو تنويع أفقي
		18. رغبة أصحاب المنظمات الصغيرة الناتجة في النمو المتدرج حتى تتاح لهم فرصة مراجعة وتقدير أعمالهم هو سبب لاتباع استراتيجية الاستقرار
		19. تتضمن استراتيجيات الانكماش التركيز على التحسينات الوظيفية من خلال تقليل الأنشطة في الوحدات ذات التدفق النقدي السلبي.
		20. تركيز استراتيجية الشركة الأسيرة على تحسين الكفاءة التشغيلية للشركة وتكون مناسبة أكثر عندما تكون المشاكل التي تتعرض لها الشركة كثيرة وليست حادة

True/False صح / خطأ

الإجابة الصحيحة	رقم السؤال
صح	1
خطأ	2
صح	3
صح	4
خطأ	5
صح	6
خطأ	7
خطأ	8
صح	9
صح	10
خطأ	11
خطأ	12
صح	13
صح	14
خطأ	15
صح	16
صح	17
صح	18
صح	19
خطأ	20

2. أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1. الإستراتيجيات الكبرى تتألف من:

- a.** استراتيجية النمو والتوسع.
- b.** استراتيجية الاستقرار.
- c.** استراتيجية الانكماش.
- d.** الاستراتيجيات المركبة أو المختلطة
- e.** كل ما سبق ذكره

2. المزايا والأسباب الداعية لاستراتيجية النمو والتوسع:

- a.** وجود مواعمة بين التوسع والفاعلية
- b.** الاستفادة من الوفورات الاقتصادية للإنتاج الكبير
- c.** تسهم في تقديم فائدة للمجتمع مع أرباح جيدة للمنظمة
- d.** كل ما سبق ذكره

3. في حال اضطراب الصناعات المتمسمة بالسرعة العالية:

- a.** يمكن نجاح الاستراتيجيات المستقرة
- b.** استراتيجيات النمو هي السبيل الوحيد للبقاء
- c.** ليس مما سبق ذكره

4. يتم تصنيف استراتيجيات التنويع إلى مجموعات أساسية هي:

- a.** التنويع المترابط والتنويع غير المترابط.
- b.** التنويع الداخلي والتنويع الخارجي.
- c.** التنويع الأفقي والتنويع الرأسي.
- d.** كل ما سبق ذكره

5. قيام منظمة تعمل في مجال الألبسة بإنتاج الأحذية هو مثال عن:

- a.** التنويع المترابط
- b.** التنويع غير المترابط
- c.** ليس مما سبق ذكره

6. تتبع المنظمة هذه الاستراتيجية لعدم توافر إمكانية التوسع في خطوط إنتاجها الحالية بسبب تراجع الطلب على منتجاتها وللاستفادة من مواردها المالية وسمعتها ومركزها التسويقي:

- a. التنويع المترابط
- b. التنويع غير المترابط
- c. ليس مما سبق ذكره

7. قيام Microsoft لصناعة برمجيات الحاسوب بالدخول إلى سوق ألعاب الفيديو من خلال منتجها (x-box) وقيام شركة Disney لأفلام الكرتون بالدخول إلى سوق الألعاب، هو مثال عن:

- a. التنويع المترابط
- b. التنويع غير المترابط
- c. ليس مما سبق ذكره

8. وفقا لنموذج شركة جنرال إلكتريك، الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها مع الأنشطة التي تقع في المربع الأخضر ذو الجاذبية المرتفعة وقوة النشاط المرتفع، هي:

- a. النمو
- b. السيطرة في السوق
- c. تعظيم الاستثمار
- d. كل ما سبق ذكره ممكن

9. من أشكال التنويع الداخلي للمنظمات:

- a. تقديم نفس المنتج لنفس السوق.
- b. تقديم نفس المنتج لأسواق جديدة.
- c. تقديم منتج جديد لنفس السوق.
- d. تقديم منتج جديد لأسواق جديدة
- e. كل ما سبق ذكره ممكن

10. عندما تفقد المنظمة كيائها وتذوب في كيان الشركة الأخرى التي قد تقوم بتحويل أصول المنظمة الأولى إلى وحدة عمل تابعة له، هي حالة:

- a. الاندماج (Mergers)
- b. الاستحواذ (Acquisition)
- c. ليس مما سبق ذكره

11. امتداد منتجات المنظمة إلى مواقع جغرافية أخرى أو من خلال زيادة المنتجات والخدمات التي تقدمها للأسواق الحالية، هي حالة:

a. التنويع الرأسي

b. التنويع الأفقي

c. التكامل الخلفي

12. عندما لا تستطيع الشركة أن تتفقد نفسها، ويكون لدى الشركة خطوط منتجات متعددة فإنه يمكن أن تختار أن تباع فرع أو جزء منها يكون ضعيفاً فيطلق عليها:

a. إستراتيجية الالتفاف

b. إستراتيجية التعرية

c. إستراتيجية الشركة الأسيرة

Multiple Choices إجابات خيارات متعددة

الإجابة الصحيحة	رقم السؤال
e	1
d	2
b	3
d	4
a	5
b	6
b	7
d	8
e	9
b	10
b	11
b	12

3. أسئلة ١ قضايا للمناقشة

السؤال الأول: حدد مفهوم البدائل الاستراتيجية وابحث في أهمية اختيار البديل المناسب؟

{ توجيه للإجابة: الفقرة 1-7 }

السؤال الثاني: عدد ما هي الاستراتيجيات العامة على مستوى المنظمة؟ وتحدث عن واحدة منها بشكل مفصل داعماً إجابتك بالأمثلة المناسبة؟

{ توجيه للإجابة: الفقرة 2-7 وفقراتها الفرعية }

السؤال الثالث: أبحث في المزايا والأسباب الداعية لاتباع استراتيجية النمو والتوسع؟

{ توجيه للإجابة: الفقرة 1-2-7 }

السؤال الرابع: يمكن تصنيف استراتيجيات التنويع إلى ثلاث مجموعات أساسية. أذكر تلك المجموعات وتحدث بشكل مفصل عن واحدة منها؟

{ توجيه للإجابة: الفقرة 1-2-7 أولاً }

السؤال الخامس: ما هي الأسباب التي تدعو المنظمة لاتباع استراتيجية الاستقرار؟ وأبحث بالتفصيل في استراتيجيات الاستقرار الأكثر استخداماً؟

{ توجيه للإجابة: الفقرة 1-2-7 ثانياً }

السؤال السادس: تتبع استراتيجيات الانكماش في مجموعة من الحالات. عدد تلك الحالات؟ وتحدث عن أحد الأنماط الاستراتيجية التي يمكن اتباعها في استراتيجية الانكماش؟

{ توجيه للإجابة: الفقرة 1-2-7 ثالثاً }

السؤال السابع: أبحث في العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار عند المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية؟

{ توجيه للإجابة: الفقرة 3-7 }

السؤال الثامن: عملت أدبيات التسويق على تكوين نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية يراعي الوضع الداخلي والخارجي للمنظمة واستراتيجياته. تحدث عن ذلك النموذج بشكل مفصل؟

{ توجيه للإجابة: الفقرة 4-7 }

هوامش الفصل السابع

- ¹.Wheelen , T. L., Hunger , J. D.(2008):Strategic Management and Business Policy Concept, 12thed, Pearson International Edition, New Jersey , USA.
- ².Johnson, G., Scholes, K.(2005): Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, 7thed, Harlow: Financial Times Prentice Hall, UK.
- ³. المرسي، جمال الدين محمد، مصطفى محمود أبو بكر (2007): التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ⁴. المرسي، جمال الدين محمد، مصطفى محمود أبو بكر (2007)، مرجع سبق ذكره.
- ⁵.السيد، اسماعيل (1998): الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
- ⁶.المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2008): الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، دمياط.
- ⁷. عبد الغني الصغير، حسام الدين (1987): النظام القانوني لاندماج الشركات، دار الثقافة للطباعة، القاهرة، مصر.
- ⁸. السيد، اسماعيل (1998): الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره.
- ⁹. إدريس، ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد المرسي (2007): الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ¹⁰. المرجع السابق.
- ¹¹.المرسي، جمال الدين وآخرون (2002): التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره.
- ¹². السيد، اسماعيل (1998): الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره.
- ¹³.المرسي، جمال الدين محمد، مصطفى محمود أبو بكر (2007)، مرجع سبق ذكره.
- ¹⁴.السيد، اسماعيل محمد، (1998): الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره.
- ¹⁵.المغربي، عبد الحميد، (2008): الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، مرجع سبق ذكره.
- ¹⁶.المرسي، جمال الدين، مصطفى أبو بكر، طارق جبة، (2007): التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره.