

### البدائل الاستراتيجية

**بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمنظمة ، يتم تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة ، والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمنظمة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المستويات المختلفة .**

#### ❖ العوامل التي تؤخذ بالاعتبار عند المفاضلة بين بدائل الاستراتيجيات :

- 1) الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها
- 2) القيود الخاصة بالفرص والمخاطر البيئية
- 3) القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلقة بالمنظمة.
- 4) قيم الإدارة وأخلاقياتها والمهارات الإدارية والتنظيمية المتاحة.

#### ❖ تقسيمات البدائل الاستراتيجية:

- 1) استراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي.
- 2) استراتيجية النمو والتوسع.
- 3) استراتيجية الانكماش.

#### أولاً: استراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي

☒ تمثل الاستراتيجية التي تستمر الشركة من خلالها في خدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي ، فمزيج المنتجات، قنوات التوزيع والأسواق والعملاء هذا إلى جانب الأهداف التسويقية تبقى نسبياً بلا تغيير وعادة ما يقاس مستوى الأداء بمعدل نمو المبيعات الذي غالباً يكون عند مستوياته السابقة.

#### ☒ ومن أهم المبررات الداعية لإتباع استراتيجية البقاء على الوضع الحالي :

1. رغبة أصحاب المنشآت الصغيرة والناجحة في نفس الوقت في النمو على مهل حتى تتاح لهم فرصة مراجعة وتقدير أعمالهم ، وحتى لا يتسبب النمو المتعجل في إرباك العلاقات التنظيمية في تلك المنشآت.
2. قناعة أصحاب المنشآت بمستويات أرباح متواضعة مع الحفاظ عليها وحمايتها عند تلك المستويات
3. تجنب المخاطر المترتبة على التوسع والنمو في الأنشطة والعمليات والمنتجات والأسواق ، فغالباً ما يصاحب النمو ظهور مخاطر متنوعة .
4. تخوف إدارة المنظمة من زيادة الإنفاق على الإستثمارات الإضافية مع عدم الحصول على عوائد تكفي لتغطية تلك النفقات وتحقيق أرباح.
5. قصور الإمكانيات المتاحة لدى المنظمة ، وعدم قدرتها على توفير التمويل اللازم لتحقيق النمو في عملياتها.
6. عدم توافر القدرات والمهارات الإدارية ذات الخبرة والدراية والتي تتميز بدقة التوقع والتنبؤ بمستقبل الأعمال
7. القيود البيئية والتي قد تفرض على المنظمة الاستمرار بنفس معدلات نموها الحالية، **من أهم هذه القيود:**
  - السكان ومعدلات نموهم البيئية أو المتناقصة ، أو توقع انخفاض في معدلات استخدامهم لسلع المنظمة.
  - الموارد الطبيعية وذلك عندما تكون نادرة أو من الصعب الحصول عليها .
  - التكنولوجيا: وذلك عندما تكون قيداً على التوسع في المنظمات التي لا تستطيع الحصول عليها بسبب تكاليفها الباهظة.

❖ أما أهم المخاطر التي تتعرض لها المنظمات من جراء استخدامها لهذه الاستراتيجية فهي :

- (1) التغيير في الظروف والعوامل الطبيعية : مما يؤدي إلى تدهور موقف المنظمة في السوق ، فهناك العديد من التغيرات في الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية وغيرها من العوامل التي تتطلب مواكبة المنظمة لها وتكيفها معها .
- (2) تسرب الكفاءات والمهارات البشرية التي لا تتوفر لها فرص النمو والترقي.

ثانياً: استراتيجيات النمو والتوسع :

قبل التحدث أن أنواع النمو والتوسع الذي تقوم به المنظمة وقبل الخوض في تقسيماته لابد من استعراض سريع للصيغتين اللتان يتم بهما نمو المنظمات .

❖ النمو السريع والنمو البطيء:

● **النمو البطيء** : ويسمى أيضاً بالنمو الطبيعي .

وفقاً لهذه الصيغة من صيغ النمو ، المشروع ينمو كما ينمو الإنسان بصورة بطيئة نسبياً وطبيعية وعليه فالمشروع ينمو دون تغيرات حادة في طريقة التمويل وعادة ما يتم هذا النمو استناداً على الزيادة الطبيعية لعدد السكان والمستهلكين ، أو في تمتع المشروع بمواد فنية ومالية وبشرية تزيد بسبب الخبرة والهدف الأساسي من النمو هو زيادة حجم رقم أعمال المشروع وزيادة حصة السوق أو توسيع رقعته وعادة ما يكون ذلك من خلال مجهودات ذاتية من حيث تطوير الأنشطة الداخلية وتغيير بعض فنون الإنتاج والتمويل ذاتياً من خلال إعادة استثمار الأرباح وتكوين احتياطات يمكن استثمارها في النمو الطبيعي للمشروع .

● **النمو السريع** :

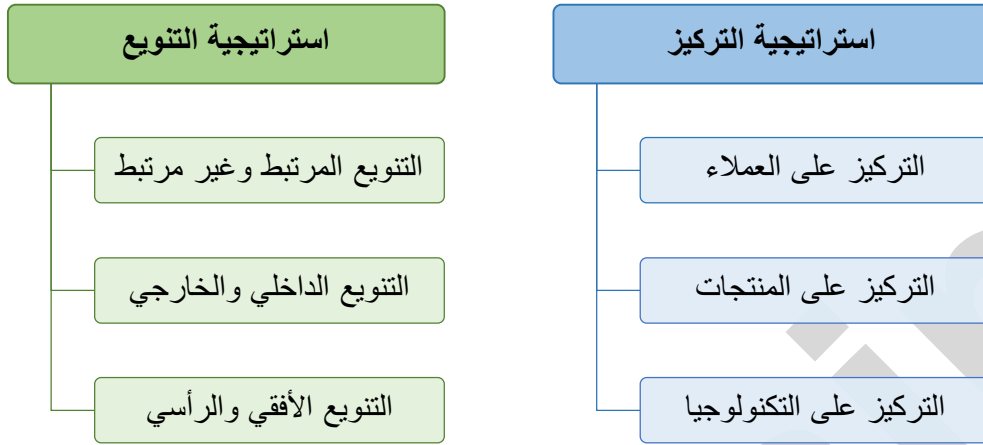
إذا حاولت المنظمات اتباع هذه الاستراتيجية أو هذه الصيغة فعليها اجراء إضافات جوهرية وحادة على المشروع ، كالدخول في أسواق جديدة أو التعامل في سلعة جديدة وتقديم أنواع وتشكيلات جديدة منها ، أو إضافة وحدات إنتاجية جديدة على المشروع وعادة ما يكون التمويل غير ذاتي كالاتتماد على القروض طويل الأجل أو زيادة رأس المال زيادة كبيرة دفعةً واحدة ، ولن تستطيع أن تنمو بسرعة مالم تكن ذات إمكانيات كبيرة في التعرف على نفسها وعلى المنافسين ، وفي دراسة البيئة والأداء الداخلي للشركة وفي توجيه الضربات القاضية للمنافسين وفي سبق الآخرين في الأفكار الابتكارية وفي الحصول على براءات الاختراع الجديدة وفي الإرتباط بعقود طويلة مع الموزعين والموردين والحكومة وفي السيطرة على موارد معينة وغيرها من التصرفات القوية التي تضمن للمشروع تحركاً سريعاً وحاسماً .

● **مزايا استراتيجيات النمو والتوسع**

يمكن تعداد أهم مزايا استراتيجيات النمو والتوسع :

1. قدر أكبر من الأرباح.
2. مكانة أقوى للمنظمة.
3. سمعة أفضل للمديرين والعاملين.
4. الاستفادة من اقتصاديات الحجم.
5. السيطرة والنجاح على المدى الطويل.
6. الاستفادة من الاختلافات الموجودة بين أذواق واحتياجات العملاء والاستفادة من اختلافات خصائص المناطق الجغرافية المتنوعة.
7. الاستفادة القصوى من المعلومات فيما يتعلق بمختلف الوحدات والمصانع والمنتجات وغيرها.

## استراتيجية النمو والتوسع



### أولاً: استراتيجية التخصص والتركيز:

تشير هذه الاستراتيجية إلى تركيز إمكانيات المنظمة في مجال محدد تخصص فيه ، فنتج نوع واحد من المنتجات أو تخصص في خدمة نوع معين من العملاء أو تقدم منتجاتها لسوق معين وهكذا ويوضح الجدول التالي أهم أبعاد إستراتيجية التركيز:

<p><b><u>التركيز على العملاء الحاليين وتتضمن :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة حجم الشراء أو زيادة تكرار عملية الشراء.</li> <li>تحسين الوضع التنافسي للمنتج بزيادة المنافع التي يحققها.</li> <li>توسيع خط المنتجات ( الأحجام / البدائل / الأنواع ) لنفس السلعة.</li> </ul>
<p><b><u>جذب عملاء المنافسين وتتضمن :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة الجهود الترويجية.</li> <li>الاعتماد على إستراتيجية قطع الأسعار.</li> </ul>
<p><b><u>جذب عملاء جدد غير مستخدمين للمنتج وتتضمن:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الإعلان عن استخدامات جديدة.</li> <li>تقديم برامج ترويجية وعروض أسعار خاصة.</li> <li>زيادة فرص إتاحة المنتج لمناطق جغرافية جديدة.</li> </ul>
<p><b><u>التركيز على المنتجات وتتضمن :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تباين واختلاف المنتجات عن مثيلاتها الخاصة بالمنافسين.</li> <li>تنمية وتطوير استخدامات جديدة للمنتج.</li> <li>تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج.</li> </ul>
<p><b><u>التركيز على التكنولوجيا وتتضمن :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير الآلات والمعدات الجديدة لتحسين الكفاءة.</li> <li>تحسين جودة المنتجات.</li> <li>تطوير استخدامات ومنافع جديدة للمنتج.</li> </ul>

### ❖ مزايا استراتيجية التخصص والتركيز:

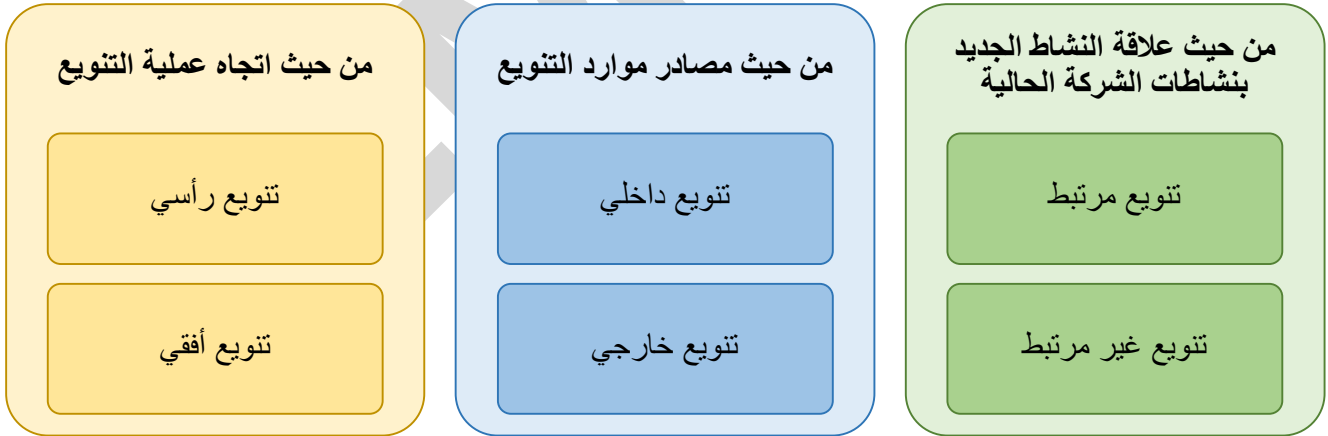
1. الاستفادة من مزايا التخصص : وذلك فيما يتعلق بتخفيض التكاليف واثقان الإنتاج ومتابعة التطورات في مجال الصناعة والاستجابة لها وإشباع حاجات ومتطلبات العملاء وغيرها.
2. القدرة على التجديد والتطوير : غالباً ما تسمح إستراتيجية التركيز لمن يتبعها بالقدرة على الإبداع والابتكار في مجال تخصصها.
3. اكتساب المزايا التنافسية العالية : نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات والمنتجات.

### ❖ مساوئ استراتيجية التخصص والتركيز:

1. عدم الاستجابة السريعة للتغير في الظروف البيئية المحيطة ، إذ أن احتمال حدوث تغيرات مفاجئة في تلك الظروف البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتشريعية أم ممكن مما قد يكون لها أثر على الطلب على منتجات الشركة.
2. ظهور منافسين جدد يعملون في نفس المالات التي تركز عليها الشركة ويقدمون المنتجات بجودة أفضل وبأسعار أقل.
3. التطور التكنولوجي: وقد يمثل قيداً على الشركة التي تتبع استراتيجية التركيز لوحدها ، إذ لا بديل أمامها سوى الاستعانة بتكنولوجيا معينة تلك التي تتعلق بأنشطتها وعملياتها المتخصصة.
4. الاتجاه إلى اشباع مختلف حاجات ورغبات العملاء للحفاظ عليهم وكسب استمرارية تعاملهم مع المنظمة .
5. عدم القدرة على توزيع المخاطر على مجالات ومنتجات مختلفة مما يزيد من احتمال تعرض الشركة للخسائر.
6. التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة الموارد.
7. عدم الاستفادة من الطاقات المتاحة لدى الشركة سواء كانت مادية أو بشرية.

### ثانياً: استراتيجية التنوع:

يمكن تقسيمها إلى مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية كما في الشكل :



تستخدم إستراتيجية التنوع بأقسامها من أجل زيادة واتساع فرص الشركة وذلك عن طريق إضافة أسواق أو منتجات أو خدمات أو وحدات أعمال أو مراحل إنتاج جديدة ، إن الغرض من التنوع هو السماح للشركة بالتوسع في أعمالها ومنتجاتها وزيادة انتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي . وعلى سبيل المثال عندما تتوسع الشركة بمنتجاتها وعملياتها بشكل يتماشى مع خطوط عملياتها الحالية فهي بذلك تتبع إستراتيجية التنوع المرتبط وإذا لم تكن هناك علاقة بين عملاتها الجديدة ومثيلاتها القديمة فإنها تتبع إستراتيجية التنوع الغير مرتبط.

## ❖ أنواع استراتيجية التنوع :

### 1. لتنوع المرتبط والغير مرتبط:

- **في التنوع المرتبط** يمكن للشركة اتباع هذه الاستراتيجية عندما تعمل على إضافة أنشطة ومنتجات لها ارتباط بعملياتها الحالية ، مما يعطي لها فرصة استخدام نفس الخبرات والإمكانات والفن التكنولوجي والاستفادة من مزايا التنوع بصورة عامة إلا أنها يعاب عليها عدم توفير القدرات والمهارات الفنية والإدارية في بعض الأحيان ، كذلك عدم ملاءمة الأسواق أو التكنولوجيا المتاحة.
- **يحدث التنوع الغير مرتبط** عندما تتحول الشركة إلى مجالات وعمليات لا ترتبط بالعمليات الحالية لنشاط الشركة وقد يتم الاستعانة بهذا النوع من التنوع للاستفادة من سمعة الشركة ومركزها التسويقي كذلك للاستفادة من الموارد المالية المتاحة ، وكما قد ينجم هذا التنوع لأن فرص النمو في خطوط الإنتاج الحالية محدودة ومقيدة ، مما يتطلب البحث عن فرص استثمارية مغايرة أو بالبحث في مناطق جديدة تماماً ،
- **ويظل الغرض الرئيسي من هذا التنوع** متمثلاً في تحسين ربحية الشركة وإشباع مختلف الرغبات وكسب عملاء جدد للشركة مما يؤدي إلى زيادة معدل نمو الشركة، ويعاب على هذا الأسلوب التشتت الذي قد تنسم به عمليات وأنشطة الشركة

### 2. التنوع الداخلي والتنوع الخارجي:

- **التنوع الداخلي:** تمثل هذه الاستراتيجية اعتماد المنظمة على نفسها من خلال الاستعانة بمواردها المتاحة ، ويمكن أن تأخذ الأشكال التالية :

- دخول أسواق جديدة بنفس المنتجات الحالية
- جذب عملاء جدد للمنتجات الحالية
- تسويق منتجات جديدة في الأسواق الحالية
- تسويق منتجات جديدة في أسواق جديدة

- **التنوع الخارجي :** ويأخذ أحد الشكلين التاليين :
  - **الاندماج:** ويمثل شكلاً جوهرياً من أشكال التنوع الخارجي ويتمثل في إنضمام شركتين أو أكثر ومزج أعمالهما لتكوين منظمة واحدة ، ربما بإسم جديدة أو بإسم أحدهما وعادة تكون تلك الشركات ذات حجم صغير.
  - **شراء شركة أخرى :** يتمثل هذا الشكل من التنوع بشراء شركة أصغر أو متعثرة بحيث تفقد الشركة المشتراة كيانها وتذوب تماماً في الشركة المشتريّة.

### • وأهم دواعي التنوع الخارجي :

1. زيادة معدل نمو الشركة بصورة أسرع
2. الاطمئنان إلى توفير الموارد
3. تدعيم الموقف المالي للشركة
4. العمل على استقرار مبيعات الشركة
5. العمل على توازن خطوط الإنتاج بالشركة
6. تنوع وتشكيل مزيج المنتجات بالشركة
7. تقليل المنافسة بشراء الشركة المنافسة ذاتها

• **الاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح التنوع الخارجي:**

- ✓ تحديد الأهداف بوضوح وتوزيعها على مختلف المراكز المسؤولة.
- ✓ تحديد الأرباح لكل من مساهمي الشركتين المنضمتين.
- ✓ تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف ومعايير الأداء.
- ✓ اشراك كبار المسؤولين في كلا الشكنتين في تحمل المسؤولية.
- ✓ خلق مناخ من الثقة المتبادلة.
- ✓ الاهتمام بأراء ومقترحات العاملين.

• **الأسباب التي تؤدي لفشل الاندماج او الشراء:**

- ☒ المغالاة في الدفع للشركة المشتراه.
- ☒ افتراض أن المنتجات ستستمر في أدائها بنفس الجودة.
- ☒ إتمام إجراءات الاندماج بسرعة ودون دراسة كاية لنتائجه.
- ☒ التوسع والتنوع في مجالات قد يكون بعضها غير واضح تماما للشركة المشترية.
- ☒ اختلاف بالثقافات والاخلاقيات بين الشركتين.
- ☒ تحمل مشاكل، أعباء الشركة المشتراه.

3. **التنوع الأفقي والتنوع الرأسي**

- **التنوع الأفقي:** يمكن للشركة اتباع هذه الاستراتيجية عندما تضيف وحدات جديدة سواء كانت مرتبطة أو غير مرتبطة مستفيدةً من مركزها ومواردها الحالية ويمكن أن يكون التنوع الأفقي داخلياً إذا اعتمدت الشركة على امكاناتها الخاصة بالتنوع وذلك بإضافة منتجات جديدة للأسواق الحالية ويكون خارجياً إذا قامت بشراء شركة أخرى منتجاتها شبيهة بمنتجات الشركة الأصلية

• **التنوع الرأسي:**

- تتعدد الخطوات التي يمر بها المنتج في سبيل تحويله من مادة خام وحتى وصوله للمستهلك النهائي ومن ثم فعندما تنوع الشركة عملياتها وتتوسع في مراحل الإنتاج متجهة نحو مصادر المواد الخام فهي تتبع إستراتيجية التنوع الرأسي الخلفي ، أما إذا تنوعت عمليات الشركة واتسعت ولكن في اتجاه المستهلك النهائي في تتبع إستراتيجية التنوع الرأسي نحو الأمام .
- ويمكن أن يكون التنوع الرأسي مرتبط عندما تتوسع باتجاه الحصول على مواد خام متعلقة بمنتجاتها الحالية وقد يكون غير مرتبط إذا توسعت نحو مواد أولية أو قنوات توزيع ليس لها علاقة كبيرة بمنتجاتها الحالية .

**ثالثاً: استراتيجية الانكماش:**

تعد استراتيجيات الانكماش البديل الاستراتيجي الثالث، فالشركات التي تعمل في ظل هذه الاستراتيجيات تقلل من افاق تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة ويمكن أن تأخذ هذه الاستراتيجية أحد الأشكال التالية:



### أولاً: تخفيض حجم العمليات:

- تقوم الشركة التي تتبع هذه الاستراتيجية إما بإلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو تقلل من معدلات إنتاج الوحدات الحالية. وتقوم بها في أحد الظروف التالية:
  - تدهور الظروف الاقتصادية السائدة بما يشير إلى وجود كساد وانخفاض واضح في الطلب
  - ضعف الإمكانيات المالية المتاحة بما قد يؤدي إلى تخفيض الأجور والاستغناء عن العمال
  - ندرة الموارد التي تعتمد عليها الشركة
  - الضغوط التنافسية الناجمة عن ظهور منافسين كبار جداً

### ثانياً: الاستسلام لشركة أخرى:

تحدث عندما تقوم الشركة ببيع معظم منتجاتها لعميل واحد يقوم هو بتسويقها وتحمل هي من تكاليف النشاط التسويقي إذ يساعدها ذلك على خفض التكاليف وخفض حجم قوة العمل لديها وعادة ما يعطي ذلك للشركة المسيطرة ممارسة بعض الوظائف داخل نطاق الشركة المستسلمة مثل الرقابة على جودة المنتجات، ومتابعة العمليات الإنتاجية والتفتيش عليها، وقد يذهب الأمر لأبعد من ذلك كأن تضطلع بمهمة تعيين موظفين من قبلها لمتابعة العمليات.

#### ومن أهم مبررات استخدام هذه الاستراتيجية :

- ضمان بيع المنتجات وذلك من خلال العقود المبرمة بين الشركتين.
- تعزيز الشركة أمام الدائنين والموردين
- المساهمة في التعرف على السوق والبقاء فيه لحين الاستقرار والنمو
- ضمان عمليات التمويل

### ثالثاً: التحول الكلي لنشاط آخر:

تشير هذه الاستراتيجية من استراتيجيات الإنكماش إلى التحول من نوع معين من الأعمال إلى نوع آخر مختلف في خصائصه وأبعاده عما كانت تمارسه الشركة من عمليات وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تواجه الشركة انخفاض في عائد عملياتها الحالية بصورة ملحوظة ، وعندما تكون هنالك فرصة كبيرة في نشاط آخر ، وفي الظروف التي تتقدم فيها منتجاتها الحالية

### رابعاً: التصفية وبيع الأصول:

تشير هذه الاستراتيجية إلى إنهاء أعمال الشركة بحيث تغلق أبوابها وتصفى أعمالها وتبيع أصولها وعادة ما تعتبر التصفية هي البديل الأخير الذي تلجأ إليه الشركات عادةً وذلك عندما تعاني من خسائر متتالية وضعف إدارتها وارتباك العمليات التنظيمية فيها، وعندما ينسحب شريك هام أو أكثر أو عندما تكون قيمة الشركة عند تصفيتها أفضل من قيمتها في حياتها أو استمرارها.

## أخيراً

لابد من الملاحظة أنه يمكن للشركة أن تتبع أكثر من استراتيجية في نفس الوقت، إذ يمكنها على سبيل المثال تخفيض حجم عملياتها لتصبح أكثر كفاءة ثم تلجأ بعد ذلك إلى اتباع استراتيجية التوسع بأي شكل من أشكالها ، كما أن المنظمة يمكنها أن تستخدم أكثر من استراتيجية حسب دورات حياة منتجاتها أو أسواقها ، وسنتحدث عن ذلك بالتفصيل .

نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية

ضعيف

الوضع البيئي للمنظمة

قوي

قوي

الوضع الداخلي للمنظمة

ضعيف

<p>(ب) الشركة المهددة</p> <ul style="list-style-type: none"><li>الإبقاء على الوضع الحالي.</li><li>التنوع المرتبط.</li><li>التنوع غير المرتبط.</li><li>التحول لنشاط آخر.</li><li>المشاركة.</li></ul>	<p>(أ) الشركة المثالية</p> <ul style="list-style-type: none"><li>التركيز.</li><li>التنوع الأفقي.</li><li>التنوع الرأسي.</li></ul>
<p>(د) الشركة ذات المشاكل</p> <ul style="list-style-type: none"><li>تخفيض حجم العمليات.</li><li>الاستسلام لشركة أخرى.</li><li>التصفية.</li></ul>	<p>(ج) الشركة المحفوظة</p> <ul style="list-style-type: none"><li>تخفيض حجم العمليات.</li><li>الاستسلام لشركة أخرى.</li><li>الإندماج.</li><li>المشاركة.</li><li>التصفية.</li></ul>

لا نحقق الأعمال بالأمنيات وإنما بالإرادة نصنع المعجزات