

1- إستراتيجية التمييز

تعني استراتيجيات التمييز خلق منتجات مميزة عن منتجات المنافسين، على أن يتم قبول هذه المنتجات من قبل الزبائن على أنها فريدة ومختلفة عن أي منتجات أخرى تؤدي نفس الغرض في السوق أو من خلال تمييز سعر منتجها عن أسعار المنتجات المنافسة في الصناعة بالطريقة التي تراها مناسبة لها و لن يكون هذا الاختلاف تمييزاً إلا إذا لوحظ في السوق.¹، وتعرف استراتيجيات التمييز أيضاً بأنها إعطاء المنتج خصائص متميزة ومهمة بالنسبة للزبون، وبشكل يتم إدراكه من قبل العميل على أنه شيء فريد ومميز، والتي تميز منتج المؤسسة عن المنتجات المنافسة.²

الافتراض الأساسي الذي تقوم عليه إستراتيجية التمايز هو أن يكون الزبائن على استعداد تام لأن يدفعون أسعار أكثر للمنتج المميز، حيث تسعى المؤسسة إلى الانفراد ببعض المقاييس، التي يقرها الزبائن بكثرة حيث تختار خاصية أو مجموعة من الخصائص التي يدرك العديد من الزبائن بأنها ذات أهمية لتجد لنفسها وضعية تصبح من خلالها المشبع الوحيد لهذه الحاجات.³ إذن المؤسسة تبحث عن إنشاء وضعية منافسة احتكارية تملك من خلالها حصة في السوق نتيجة العامل المميز، وهذا ما يمكن المنظمة من فرض السعر الذي تريده، وزيادة عدد الوحدات المباعة وتنمية ولاء العملاء لعلامتها التجارية.

3-1 معايير ومحددات إستراتيجية التمييز:

تحقيق التمييز يمكن أن يتخذ أشكال عديدة وأساليب مختلفة مثل التمييز في خصائص ومزايا المنتج، التمييز في طريقة تسويق المنتج، التمييز في شبكة توزيع المنتج، بالإضافة إلى التمييز في جوانب أخرى تعتمد في الأساس على طبيعة السوق، وفيما يلي أهم محددات التمييز التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة.

- التمييز على أساس الجودة:

هي قدرة الإدارة على تلبية حاجات العملاء ورغباتهم بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم من خلال مجموعة من الأبعاد وتتمثل هذه الأبعاد في: الأداء، الهيئة، المعقولية، المتانة، القابلية للخدمة، الجمالية، حيث تعتبر عملية عرض منتجات و خدمات بجودة عالية بمثابة وسيلة لخلق قيمة للمؤسسة عند الزبون خاصة في مجال السلع الصناعية، حيث يرى Welch⁴ أن الجودة هي أفضل مصدر لوفاء الزبائن، فهي الوسيلة الأساسية لمواجهة المنافسين والعنصر الوحيد الذي يضمن نمو المؤسسة ومردوديتها. و في نفس السياق يرى⁵ «Kotler» أن هناك ثلاثة خيارات أمام المؤسسة فيما يخص الجودة، تتمثل إما في تحسين الجودة، أو الاحتفاظ بنفس مستوى الجودة، أو تخفيضها، ففي الخيار الأول يؤدي ذلك إلى مداخل إضافية من خلال زيادة الحصة السوقية، أما الخيار الثاني فهو للمؤسسات التي لا تعاني من منافسة قوية في السوق وبالتالي فلا حاجة لها برفع مستوى الجودة، وبالنسبة للحالة الثالثة فتلجأ المؤسسة لها بهدف تخفيض التكاليف إذا كانت مرتفعة إلا أن هذا الخيار وجهت له انتقادات كثيرة لأنه يؤدي إلى تقليص مداخلها على المدى الطويل. بالإضافة إلى جودة المنتج وسماته، يمكن تمييز منتجات المؤسسة من خلال نموذج المنتج وتصميمه، ويوجد نوعان من التمييز بخصائص المنتجات أحدهما أفقي والآخر عمودي (رأسي).

- الاستجابة السريعة والتجديد:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى معرفة مدى قدرة المؤسسات على تحقيق الاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء، و ذلك من خلال الإنتاج حسب الطلب لمقابلة الاحتياجات الخاصة للعميل و الاستجابة السريعة لطلباته و تطوير فهم شامل لطبيعة أعمال العملاء وصناعاتهم مع تحقيق مستوى الجودة المطلوب. إن إتباع هذه الإستراتيجية يمكن المؤسسة من الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن كما قد تستطيع المؤسسة الدخول إلى أسواق جديدة قبل المنافسين من خلال تلبية الطلبات الجديدة للزبائن و تعزيز بذلك ثقة ووفاء

¹ G. Garibaldi, Stratégie concurrentielle: choisir et gagner, les Editions d'organisation, Paris, 1994, p 101.

² Jean-Jacques Lambin et Ruber Chumpitaz, Marketing stratégique et opérationnel, 5e édition, Dunod, Paris, 2002, p 266

³ Michael Porter, L'Avantage concurrentiel, éd. Inter Edition, Paris, 1986, P 26

⁴ Philip Kotler et Bernard Dubois, Marketing management, Pearson édition, 11emeédition, Paris, 2003, p 89

⁵ Hooley.G.H, Compétitive Positioning: The Key to marketing strategy, Prentice Hall, 1993 , p 101.

الزبون لمنتجاتها و الحصول على أحسن الموزعين و تمكّنها من بناء علاقة ترابطية تفاعلية طويلة المدى مع زبائنها .

نفس الشيء يقال بالنسبة لقدرة المؤسسة على التجديد، و ذلك على الرغم من أن التكاليف سوف ترتفع بالتالي ارتفاع الأسعار ممّا ينعكس على وقتية أرباحها وعوائدها المتأنية من التجديد المستمرة التي يقوم بها المنافسين، فإن الزبون يقبل دفع مبالغ اكبر من أجل الحصول على منتج ذو جودة عالية ، لذا نجد أن المنظمات التي تعمل في مثل هذه الصناعات تسعى جاهدة إلى إطالة دورات حياة منتجاتها بتبنيها مدخل التجديد المستمر في المنتجات لضمان استدامة المزايا التنافسية لصالحها.

- العلامة التجارية

يتلخص دور العلامة التجارية في تعريف المنتج، وتمييزه عن بقية منتجات المنافسين، ومن وجهة نظر الزبون، قد تعكس العلامة التجارية جودة المنتج، وتسهل عملية التسوّق، كما قد تلفت انتباهه إلى منتجات جديدة، وأمّا من وجهة نظر البائع، يُعد اختيار اسم العلامة التجارية واحداً من أهم القرارات المتعلقة بالمنتج، وهو يعبر عن البرنامج التسويقي للشركة بصفة عامة، ويتيح اسم العلامة التجارية ، تلجأ إليها المؤسسة بهدف تمييز منتجاتها وتمثل ضمان لها من المنافسين عندما تكون المنتجات متشابهة ولا يجد الزبون اختلافاً بينها، فإن العلامة تبقى عامل التمييز الوحيد الذي لا يمكن تقليده، عن طريق استغلال ولاء العملاء وسمعة الشركة في السوق لمصلحتها، وتكون منتجات المنظمة بوضع جيد إزاء السلع المنافسة و البديلة.

- التميّز عن طريق تغليف المنتج:

يشير هذا المصطلح إلى أي تصميم لتغليف المنتج يمنحه ميزة تنافسيّة في السوق ويجعله يبرز بين المنتجات المماثلة، وهو يتضمن الدمج ما بين الفن والهندسة لإنتاج أفكار تغليف جديدة أو حلول مبتكرة لتصميم غلاف منتج مميز لعلامة تجارية بعينها، وتمكن أهمية الغلاف في إنشاء تميّز يصعب تقليده ، خاصة وأن الغلاف يمكن استعماله كأساس للتمييز وذلك على نحو يجذب المستهلك لا إرادياً لشراء المنتج، و يرسخ على صورة حسنة للمنتج في ذهن المستهلك .

- التميّز عن طريق شبكة التوزيع:

هي الشبكة أو السلسلة التي تربط بين كافة الأطراف التي تتعامل معها المنشأة لإيصال منتجها إلى المستهلك النهائي، تتضمن هذه السلسلة المنتجين وموردي كافة المكونات التي تحتاجها المنشأة للإنتاج والجهات المسؤولة عن تسويق وبيع المنتج ومراكز التوزيع وتجار التجزئة. التميّز في التوزيع يأتي من خلال إنشاء منافذ مختلفة للوصول إلى تغطية كاملة للسوق عبر شبكة توزيعية فعالة، فالسويق المباشر أصبح لا ينظر إليه على أساس أنه طريقة ترويجية بل أصبح ينظر له على أساس أنه طريقة لفتح منافذ جديدة للوصول إلى المستهلك، لذلك على الشركات اختيار القناة المناسبة للتسويق من خلالها، مع مراعاة توافق قناة التوزيع مع الهدف الأساسي للشركة،

- الخدمات المرتبطة:

يحمل كل منتج مجموعة من الخدمات المساندة، مثل الضمانة، واسترداد الأموال،، التوصيل، والتركيب، والتدريب، والصيانة وفي العديد من الحالات، لا تقل هذه الخدمات أهميةً عن المنتج ذاته، في الحقيقة، يصعب في كثير من الأحيان فصل هذه الخدمات عن المزايا التي يقدّمها المنتج، وبالتالي، يجب على الشركات أن تراقب باستمرار الخدمات التي تقدّمها، وكذلك الخدمات التي يقدّمها المنافسون .

- التميّز عن طريق مدة حياة المنتج و نوعيته:

إذا كان تطبيق هذه الإستراتيجية يفترض بالأساس ألا يكون هناك عدد كبير ممن يعتمدون نفس الإستراتيجية فإن نجاحها يفترض أيضاً تعدد استخدامات المنتج و مدة استعماله وتوافقه مع حاجات المستهلكين وتفهم الزبائن وتقديرهم لخاصيته التميز فيه، والذي يتطلب تحقيقه عدداً من الأنشطة ضمن سلسلة القيمة للمؤسسة من شراء جيد وتكثيف لجهود البحث والتطوير ومراقبة وعلاج لمختلف العيوب.

وعادة ما تعتمد إستراتيجية التميز في التسويق على إحداث بعض التغيرات في مختلف قيم المنتج سواء القيم المختلفة أو القيم الجوهرية أو القيمة المالية أو قيمة الاعتبار، وتختلف طرق تغيير هذه القمة من قيمة

إلى أخرى على أن هذه التغيرات في قيم المنتج لا بد وأن تميزه بشكل واضح عن باقي المنتجات المتوافرة في الأسواق، وترفع من قيمته لا تقل منها.

3-3 مخاطر إستراتيجية التمييز

على الرغم من الفوائد التي يمكن أن تكتسبها المؤسسة جراء تبنيها لإستراتيجية التمييز إلا أن الفهم الخاطئ لعوامل هذه الإستراتيجية وتكلفته يشكل مخاطر كبيرة قد تلحق بالمؤسسة، والتي يمكن تلخيص أهمها:

- ديمومة الميزة التنافسية :

المشكلة الرئيسية التي تعترض إستراتيجية التمييز تجسد في قدرته المنظمة على المدى الطويل في الحفاظ على تميزها في نظر الآخرين. إذ أن هناك مخاطر ذات آثار سلبية تتسبب في فقدان المنظمة التنافسية التي تمتلكها إذا ما أخفقت في التعامل معها وهي على النحو التالي

- التقليد:

تعد الموارد المملوكة من قبل المنظمة إحدى المصادر الأساسية لمزاياها التنافسية، لذلك تحاول المنظمة الحد من تقليدها من قبل المنافسين في امتلاك تلك الموارد وإلا سيتمكن المنافسون وبسهولة من تقليدها مع تناقص المزايا الفريدة التي تحققها المنظمة ويهدد من استمراريتها ويمنع من استدامتها.

- القصور الذاتي:

يعني أن المنظمة تجد من الصعوبة تغيير الاستراتيجيات والهياكل للتكيف مع الظروف التنافسية المتغيرة وعلى وجه الخصوص في البيئات التي يغلب عليها طابع التغيير السريع

- قدرات المنافسين:

تتمثل تلك القدرات في تمكن المنافسين من امتلاك القدرة على محاكاة وتقليد مزايا المنظمة المنافسة وإحلال مزاياهم بديلاً عنها من خلال تمكنهم من تطوير مجموعة معينة من الموارد والقدرات الإستراتيجية وبما يسهل عملية تقليد ومحاكاة المزايا التنافسية لمنظمة أخرى يقصد الحلول مكانها في حجم العوائد والأرباح.

- أدواق الزبائن:

إن معايير الشراء تتغير حسب الزبائن، وإذا لم تدرك المؤسسة وجود قطاعات سوقية لدى الزبائن، فإنها ستلبي حاجاتهم بصفة سيئة، حيث على المؤسسة إدراك وجود قطاعات سوقية مختلفة، لذلك عليها أن تبني استراتيجيات تمييزها على معايير مقسمة على العديد من الزبائن.

2- إستراتيجية التركيز

الإستراتيجية الثالثة لبورتر، هي إستراتيجية التركيز، التي تقوم المؤسسة باستخدامها لاكتساب ميزة تنافسية في القطاع أو الصناعة، من خلال التركيز على تقديم المنتجات والخدمات لسوق متخصص أو لفئة محددة من العملاء، أو منطقة جغرافية محددة، حيث تعمل المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجيات على تحديد هدفها التسويقي بشكل دقيق وتقوم على إرضاء حاجاته سواء كانت عن طريق قيادة التكلفة الأدنى، أو عن طريق التمييز، أو كلاهما معاً.

إن المبرر الرئيسي لإتباع هذه الإستراتيجية هو القدرة المتوقعة للمؤسسة على خدمة هذا السوق الصغير من عمل المؤسسة بدلاً من تشتيت الجهود في خدمة أسواق مختلفة، حيث تكمن أهمية هذه الإستراتيجية في الاعتقاد أن المؤسسة التي تركز جهودها، تكون أكثر قدرة على خدمة الجزء المستهدف من السوق بفعالية أفضل مما عليه في حالة المجالات المبعثرة، وبكفاءة أكبر من منافسيها الذين يختارون خدمة أجزاء أوسع.⁶

1-4 أشكال إستراتيجية التركيز:

تعتبر هذه الإستراتيجية خاصة مقارنة مع الإستراتيجيتين السابقتين اللتان تهدفان لخدمة القطاع ككل، أما هذه الأخيرة فتسعى إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم

⁶ أحمد قطامين، الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج التطبيق، مرجع سابق ص 118

منتجات ذات أسعار أقل من أسعار المنافسين (التركيز على خفض التكاليف)، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة (التركيز على التمايز)، هذا يعني أن المؤسسة يمكن أن تأخذ أحد المنظورين:

- الأول: إستراتيجية تركيز مبنية بتكاليف المنخفضة
- الثاني إستراتيجية تركيز مبنية على التمييز
- إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة:

تعتمد هذه الإستراتيجية على توفير المنتجات والخدمات بتكاليف منخفضة للسوق المستهدف. عادة ما تستهدف هذه الإستراتيجية العملاء الذين يتميزون بحساسيتهم تجاه الأسعار، ممن يرغبون بالحصول على منتجات ذات جودة متوسطة أو عالية نسبياً بأسعار معقولة.

تقوم المؤسسة في هذه الإستراتيجية بتقديم سعر أقل من المنافسين في سوق محدودة أو لمنتج معين، ولا تدخل المؤسسة في الأسواق الأخرى التي يكون المنافسون أقل في التكلفة في منتجات أخرى وإلا اهتزت صورة وسمعة المؤسسة، وعادة ما تخاطب المؤسسة شريحة محددة من الزبائن، وتقوم بالبحث المستمر عن أساليب تخفيض التكاليف.⁷

ومن بين العوامل التي تساعد على تبني هذه الإستراتيجية ما يلي⁸:

- مراقبة إمكانية إعادة تجزئة السوق خاصة في ظل التطورات التكنولوجية والتحولت في رغبات الزبائن المستهدفين؛
- تركيز الاستثمار على الرغبات الصغيرة والغير المشبعة.
- إدماج فكرة القيادة بالتكاليف ضمن ثقافة المؤسسة.
- اختيار القطاع السوقي الذي يشمل الفئات الواضحة الحاجات والرغبات من أجل تركيز التكاليف.

- إستراتيجية التركيز مع التمييز:

تعتمد هذه الإستراتيجية على تقديم منتجات وخدمات متميزة للسوق المستهدف. عادة ما تستهدف هذه الإستراتيجية العملاء الذين يرغبون في الحصول على منتجات ذات خصائص متميزة وفريدة، حيث تقوم المؤسسة بتبني المؤسسة إستراتيجية تنافسية تعتمد على تمييز المنتجات الموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل أو إلى مجموعة خاصة من الزبائن في ذلك الجزء الضيق دون غيرهم، سعياً منها إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمييز وخلق الولاء لمنتجاتها.

نجاح إستراتيجية التركيز مع التمييز فيعتمد أساساً على:⁹

- تقديم منتج ذا قيمة تيرر سعر البيع، مع توضيح التمييز خاصة بواسطة الاتصالات.
- اختيار هدف ضيق من أجل إيصال قيمة التمييز للزبون بسهولة.
- من الأحسن اختيار الهدف الذي يحتوي على رغبات كثيرة لشدة حساسيته للتمييز.
- التركيز على رغبات الهدف المختار.
- القدرة على فهم مجموعة من الرغبات والسيطرة على التكنولوجيا وتكييفها والقدرة الإنتاجية حسب الرغبات.

2-4 أهداف إستراتيجية التركيز:

⁷ أحمد ماهر، الدليل العملي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 2

⁸ Gérard Garibaldi, L'Analyse Stratégique, 3ème édition, Editions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2007. P70

⁹ G. Garibaldi, L'Analyse Stratégique, Op.cit., p 71.

تهدف إستراتيجية التركيز إلى:

- بناء ميزة تنافسية وتحقيق موقع أفضل في السوق من خلال الإشباع الكبير لحاجات مجموعة معينة من الزبائن،
- التركيز على استخدامات معينة للمنتج. و منه يمكن القول أن هذه الإستراتيجية هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي، أي استهداف المؤسسة سوق ضيق وخدمته بأكثر فعالية وكفاءة.
- تهدف هذه الإستراتيجية إلى التموقع الجيد داخل الصناعة وبناء ميزة تنافسية من خلال تركيز نشاطاتها.
- على مجموعة من الزبائن معينة. وعلى مستوى سوق جغرافي معين. أو بالتركيز على استخدامات وخصائص معينة للمنتج.

3-4 متطلبات نجاح هذه الإستراتيجية:

- للتمكن المؤسسة من تنفيذ إستراتيجية التركيز بنجاح وتعظيم نتائجها، يتطلب ذلك اختيار ودراسة القطاع السوقي المستهدف بعناية ولأجل ذلك يجب على المؤسسة مراعاة ما يلي:
- مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي
 - تحديد الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين
 - تحديد جاذبية القطاع
 - عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
 - عندما لا تسمح موارد المنظمة إلا بتغطية قطاع سوقي معين.
 - عندما تتفاوت قطاعات الصناعات بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والسرعة.
 - عندما تشتت حدة عوامل التنافس الخمس بحيث يكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

4-4 نقد إستراتيجية التركيز

على الرغم من المزايا العديدة لإستراتيجية التركيز ، إلا أنه كما هو الحال مع إستراتيجية قيادة التكلفة و التمييز فقد قدمت ل«Porter» بعض الانتقادات فيما يخص إستراتيجية التركيز ، هذه الانتقادات يمكن حصرها في النقاط التالية :

- إستراتيجية التركيز تكون محدودة من ناحية الحصة السوقية ، حيث يمكنها أن تعطي للمؤسسة حصة معتبرة من قسم السوق المستهدف ولكنها تظل منخفضة نسبيًا مقارنة بالسوق ككل كما يوجد هناك خطر دخول منافس جديد للقطاع السوقي المستهدف مما يؤثر مباشرة على الحصة السوقية للمؤسسة.
- اعتماد المؤسسة على إنتاج خط معين من المنتجات قد يشكل خطورة على وضع المؤسسة في حال ظهور بديل لما تقدمه المؤسسة من منتجات، أو في حال ندرة الموارد المستخدمة في الإنتاج.
- من أخطر العيوب الذي يواجه إستراتيجية التركيز يتمثل في الاختفاء المفاجئ لشريحتها السوقية بسبب أن الحصن الحصين الذي أقامته المؤسسة استنادًا إلى فئة مختارة من الزبائن قد يتحولون تدريجيًا إلى خصائص السوق الأوسع والأكثر عمومية¹⁰
- تواجه المؤسسات الصناعية المتبنية لإستراتيجية التركيز مشكلة اختيار واحد من الميزتين، فإذا اختارت ميزة التركيز بالتكلفة فإنها تواجه خطر المؤسسات المتبنية لإستراتيجية القيادة بالتكاليف نظرا للحجم الصغير الذي تقوم بإنتاجه ، وإذا اختارت ميزة التمييز فإنها تواجه مشكلة ارتفاع التكاليف خاصة وأن التمييز يتطلب استثمارات كبيرة وهذا ما لا يتناسب مع حجم مواردها وإمكانياتها.

يمكننا القول بأن كل إستراتيجية من الاستراتيجيات السابقة تتطلب من المؤسسة القيام باختيار المنتج، السوق والكفاءات والمهارات المتميزة لتحقيق الميزة التنافسية، وبمعنى آخر يجب على المؤسسة تحقيق

¹⁰ نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، مصر الإسكندرية، 2002 ص 79

تطابق بين المكونات الثلاثة للإستراتيجية، وان اختيار الإستراتيجية تتضمن اهتمام جدي لجميع عناصر خطة التنافس، والمؤسسة الناجحة في تبني إستراتيجية تنافسية عامة على معرفة عالية بموقفها الداخلي ومتطلباتها وكذلك على دراية بالظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة وبيئة التنافس كي تتمكن من اختيار الإستراتيجية التي تحقق الميزة التنافسية بالمؤسسة وبيئة التنافس كي تتمكن من اختيار الإستراتيجية التي تحقق الميزة التنافسية.

المبحث الرابع: البدائل الإستراتيجية

بعد الانتهاء من تحليل الموقف الاستراتيجي على مستوى المنظمة أو وحدة الأعمال تتوجه المنظمة نحو توليد مجموعة من البدائل الإستراتيجية المكنة على مستوى المنظمة ثم اختيار أفضلها في ضوء المتغيرات القائمة، و سنتناول في هذا المطلب أهم البدائل الإستراتيجية التي تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق أهداف وحدة الأعمال الإستراتيجية.

وردت تصنيفات عديدة في ما يخص الإستراتيجيات التي تصاغ على المستوى العام للمؤسسة، ولعل أهمها تلك التي أجملت هذه الإستراتيجيات في أربعة أنواع، وأطلقت عليها اسم الإستراتيجيات الاتجاهية بوصفها تحدد الاتجاه العام للمؤسسة، هذه الأنواع هي استراتيجيات الاستقرار، استراتيجيات النمو، استراتيجيات الانكماش، والاستراتيجيات المختلطة.

1- استراتيجيات الاستقرار

في حالات معينة تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق حالة دائمة نسبيا من الاستقرار، وهذا يحدث عندما تكون الإدارة مقتنعة بالوضع الحالي للمنظمة، وبالنتائج المنجزة، وفي نفس الوقت تسعى إلى استمرار هذا الوضع، فإنها تنتهج استراتيجيات الاستقرار.

1-1 مفهوم استراتيجيات الاستقرار

إن الاستقرار لا يعني كما يفهمه البعض عدم قيام المؤسسة بأي شيء، وإنما معناه قيامها ببعض التغييرات المحدودة والرئيسية في نفس الوقت، وقد تشمل هذه التغييرات خطوط الإنتاج، منافذ التوزيع، الإنتاجية وتركيز الموارد في اتجاه معين، كما يقصد بإستراتيجية الاستقرار تلك الإستراتيجية تلك الإستراتيجية التي بمقتضاها تستمر المنظمة بخدمة عملائها بنفس الطريقة التي خدمتهم فيها في الماضي.

11

الاستقرار هو إستراتيجية مؤسسية تركز فيها منظمة أو شركة على الحفاظ على وضعها الحالي في السوق. تركز الشركات التي تتبنى مثل هذا النهج أيضاً على منتجاتها وأسواقها الحالية. كما تركز على تقديم مثل هذه المنتجات لنفس العملاء ولا تهدف إلى تقديم منتجات جديدة للحفاظ على حصتها في السوق. إن السمة الأساسية لهذه الإستراتيجية هو تجنب دخول المؤسسة ضمن استثمارات جديدة أو التوسع في مجال الأعمال، والعمل على تحقيق أقصى حد ممكن من الأرباح قصيرة المدى، وذلك للمحافظة على استمرار المؤسسة في نشاطها الحالي، والحفاظ على حصتها في السوق من خلال نمو معقول، بطيء، منهجي، غير حاد ومفاجئ¹²

¹¹ كامل السيد غراب، الإدارة الاستراتيجية أصول علمية وحالات عملية، الطبعة الأولى، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 1995، ص 160

¹² سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار اليازوري، 2002، ص 125

1-2 أسباب تبني إستراتيجية الاستقرار

- بالرغم من أن الاستقرار قد يبدو أحياناً أنه لا يمثل إستراتيجية، لكن يمكن أن يكون ملائماً لشركة ناجحة تعمل في بيئة مستقرة نسبياً، و من الأسباب التي تدعو المنظمة إلى اعتماد هذه الإستراتيجية ما يلي :
- استمرار المنظمات في تحقيق أهدافها السابقة في ضوء مستويات الانجاز بنفس النسب المتحققة في كل عام تقريباً.
- رضا المنظمة عن أدائها الحالي لذا تفضل عدم تغيير توجهها الاستراتيجي ؛
- عدم ميل المنظمة إلى مستوى عالي من المخاطرة .
- عدم إدراك التغيرات البيئية بصورة مستمرة.
- استمرارها في خدمة العملاء أنفسهم والسوق الذي تعمل فيه المنظمة.
- الميل إلى انجاز الأعمال بالطريقة السابقة نفسها.
- إذا كان اقتصاد أي بلد يمر بمرحلة ركود اقتصادي فإن الشركة تفضل حفظ مواردها بدلاً من إنفاقها على التوسع .
- إذا كان لدى الشركة ديون والتزامات مالية أخرى، فعليها إتباع هذه الإستراتيجية بدلاً من توسيعها. ذلك لأن إتباع هذه الإستراتيجية من شأنه التأكد من أن الشركة لديها رأس مال كافٍ لدفع المبلغ الأساسي والفائدة عليه.
- يتيح للشركة الحصول على قسط من الراحة بعد الانتهاء من النمو السريع في السنوات السابقة. يمنح الشركة الوقت لتقوية وضعها الحالي والتخطيط للمستقبل.
- تسمح الإستراتيجية بالانتقال السلس إلى الخطط والكيانات الجديدة للشركة قبل البدء بإجراء تغييرات جذرية

1-3 مميزات إستراتيجية الاستقرار

- إن تطبيق مفهوم إستراتيجية الاستقرار لا يعطل النمو الروتيني للشركة كما هو معروف. بل له بعض المزايا وهي كالتالي:
- هذه الاستراتيجية أقل خطورة ما لم تواجه الشركة ظروف قاهرة مختلفة.
- تسمح الإستراتيجية بإعادة التفكير في خطط الشركة للمستقبل ، أي تنظيم أعمالها.
- حافظ على روتين الشبكة الحالي.
- الرضا عن الأداء في الشركة.
- لا ينصب التركيز على المنافسين ولكن على السوق والنسبة المئوية الثابتة للمبيعات.
- لا متاعب مالية.

1-4 مزايا إستراتيجية الاستقرار

- **عمل منتظم.** أهداف وغايات السوق تتعلق بحالة السوق المستقرة، ويتعين على الموظفين أداء مهامهم الروتينية. ومع ذلك، فإن تركيز الإدارة هو تحسين الأداء العام للشركة
- **لا يوجد تحليل خارجي.** لا تركز الإدارة في إستراتيجية الاستقرار كثيراً على التحليل البيئي الخارجي لعوامل السوق. تركز الشركة على نمو السوق للمنتج الحالي.
- **خطر قليل.** لا تنطوي إستراتيجية الاستقرار على الكثير من المخاطر. ذلك لأن الشركة تركز على أداء المهام اليومية وتحقيق الأهداف السنوية. لا تخطط الشركة لتوسيع عملياتها المحفوفة بالمخاطر.
- **إشباع.** والأهم من ذلك، أن السبب وراء اختيار الشركات لإستراتيجية الاستقرار هو أنها تمنحهم الرضا عن أدائهم. إنهم يؤدون المهام اليومية العادية ويشعرون بالرضا عن عملهم، ولا داعي للقلق بشأن النمو.

1-5 أنواع استراتيجيات الاستقرار

من بين الإستراتيجيات التي تنطوي عليها إستراتيجيات الاستقرار و الأكثر استخداماً هي :

- **إستراتيجية التوقف:** هي إستراتيجية مؤقتة تأخذها المنظمة كفترة راحة أو فرضية للتريث قبل الاتجاه إلى اختيار إستراتيجية النمو أو إلى التقليص من أنشطتها. مثال شركة Deii الأمريكية الشهيرة والرائدة كان قد توقفت عن العمل بعد بدئها بفترة قصيرة. وذلك لأنها شهدت نمواً هائلاً لم تكن على استعداد له، فاتبعت إستراتيجية التوقف لم تكن من خلالها تتخلى عن مكانتها، ولكن لأنها حققت نمواً بنسبة 285% في غضون عامين! مما دفعها لأخذ استراحة قصيرة حتى تتمكن من إعادة رسم خططها، ووضع مدراء جدد قادرين على إدارة هذا النمو، وبناء المرافق الجديدة لتؤمن صناعة أجهزة الكمبيوتر لزيائنها
- **إستراتيجية عدم التغيير:** وفق هذه الإستراتيجية تستمر المنظمة بنفس أسلوبها السابق أي عدم تغيير أي شيء جديد. وقد يكون الحافز على انتهاج هذه الإستراتيجية هو عدم الرغبة في القيام بالتحليل الإستراتيجي أساساً طالما أن الأمور تسير بشكل جيد داخليا وخارجيا، ويعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على عدم التغيير في البيئة الداخلية والخارجية، أما إذا لم يتحقق ذلك فمصير المؤسسة الفشل.
- **إستراتيجية الربح:** تنطلق إستراتيجية الربح من الافتراض هو أن الوضع المتغير سيكون مرحلة مؤقتة وسيعود الوضع القديم مرة أخرى، حيث تحاول الشركة الحفاظ على الربحية من خلال التحكم في النفقات، والحد من الاستثمارات، ورفع الأسعار، وخفض التكاليف، وزيادة الإنتاجية، وما إلى ذلك. وسوف تساعد هذه الإجراءات الشركة في الحفاظ على الربحية الحالية على المدى القصير (التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل الزيادة الأرباح الحالية) مصحوب بركود في الأمد البعيد.
- **إستراتيجية النمو المتواضع:** تسعى الشركة عند إتباع هذه الإستراتيجية إلى تحقيق نفس الهدف الذي حققته في الماضي، على سبيل المثال؛ إذا حققت الشركة نمواً بنسبة 3٪ في العام الماضي، تستهدف الشركة في العام الحالي نفس النسبة المئوية، ومن الجدير بالذكر أنّ إستراتيجية النمو المتواضع تتمتع بمخاطر منخفضة، ولا تحتاج الشركة إلى أي جهود أو موارد إضافية.
- **إستراتيجية النمو المستدام:** يتم إتباع هذه الإستراتيجية من قبل الشركات إذا اعتقدت أن البيئة الخارجية غير مواتية. على سبيل المثال، إذا كان الاقتصاد في حالة ركود، أو إذا كان هناك نقص في الموارد المالية، يتم إتباع هذا النوع من استراتيجيات التثبيت.
- **إستراتيجية التقدم الحذر إلى الأمام:** تعني هذه الإستراتيجية الاستمرار بحذر تجنباً للمفاجآت وتتطلب عادة مراقبة واعية متأنية العوامل هامة غير محددة الاتجاه في البيئة الخارجية تستدعي الحذر وممارسة عمل المؤسسة الاستراتيجي بحذر وبقظة.

1-6 عيوب إستراتيجية الاستقرار

- إن تنفيذ مفهوم إستراتيجية الاستقرار ليس فعلاً على المدى الطويل، ويمكن أن يجعل الشركة خارج السوق، لا يوجد أيضاً حافز أو إنشاء منتجات جديدة بالإضافة إلى:
- مخاطر فقدان حصة الشركة في السوق والتقدم من قبل الشركات المنافسة.
- نمو صفري وأرباح ثابتة. لا زيادة في الإنتاج. حيث أن الشركة تقوم بمهام منتظمة مع التركيز بشكل كبير على النمو. يحافظ العمل على نفس العملية وهو أمر جيد، لكنه لا يغير النتيجة.
- لا ابتكار. كما نعلم أن إستراتيجية الاستقرار تعني أداء نفس المهام دون إجراء أي تغيير. الابتكار، من ناحية أخرى، يجلب التغييرات التي تتطلب الاستثمار الذي لا يركز على الإستراتيجية.
- ليس على المدى الطويل. تتبع الشركات والشركات إستراتيجية استقرار لأخذ استراحة على المدى القصير حتى يتمكنوا من التخطيط للمستقبل. يمكن أن يعمل على المدى القصير، لكن الشركات ستواجه خسائر إذا تم تطبيقها على المدى الطويل.
- ليس للشركات الكبيرة. إستراتيجية الاستقرار مناسبة فقط للشركات الصغيرة والمتوسطة. تتعامل الشركات الكبرى مع الكثير من المنتجات والخدمات، وابتكار المنتجات ضروري لها. إنه مناسب للشركات الصغيرة أكثر من الشركات الكبيرة.

2- استراتيجيات النمو

قبل التطرق إلى دراسة توجهات نمو المؤسسة، فإنه من الأهمية أن نتطرق إلى مفهوم نمو المؤسسة، وأهم محدداته وطرقه، ومن ثم نتطرق إلى التوجهات العامة للنمو؛ حيث سنتطرق في هذا الجزء من المبحث إلى دراسة بعض الاستراتيجيات أمام المؤسسة في ثلاث أصناف: وهي تنويع أو تخصص، تكامل أو إخراج، وأخيرا إستراتيجية التدويل.

2-1 مفهوم نمو المؤسسة

اختلفت أدبيات التسيير في قراءاتها لظاهرة النمو و اختلفت هذه القراءات لعدة اعتبارات بعضها يعود لطبيعة النمو المتعددة الأبعاد، و بعضُها الآخر بسبب اختلاف وجهة النظر التي يُعرّف على ضوءها، سنحاول فيما يلي التطرّق لأهم الاتجاهات التي حاولت دراسة النمو كظاهرة تطويرية و تفسير التأثيرات الناتجة عنها.

يشير مفهوم نمو المؤسسة إلى عملية التغيير المعقد والتطوير على مستوى بعض المكونات الأساسية للمؤسسة، قد تكون في حجمها أو في كيفية إنتاجها « التطور المتعلق بالجودة و تحسينها »،¹³ خلال مراحل المؤسسة من إنشائها إلى مرحلة النضج. و يقصد بنمو المؤسسة أيضا " زيادة في مؤشرات الأساسية كالزيادة في حجم الإنتاج أو مبيعاتها أو عدد منتجاتها أو الزيادة في رقم الأعمال أو عدد العملاء، وعموما يكون النمو كميا أي انه يقاس بوحدات كمية"¹⁴. كما يمكن أن نعرفه بأنه " التوسع من حيث الزيادة في أبعاد المؤسسة في سياق التطور بفضل الطلب المتزايد على منتجاتها و تكون المؤسسة في حالة من الازدهار تتميز بوجودها المؤكد في الأسواق، سهولة تصريف المنتج و التنشيط القوي للاندماج و زيادة في تشغيل اليد العاملة و ارتفاع الأسعار في البورصة"¹⁵.

كما عرف E.T. Penrose النمو ما هو إلا " الزيادة في حجم الإنتاج وبطريقة متتالية مع التوسع في امتلاك الموارد، ومن هذا فإن النمو هو ظاهرة لا تتم أليا وإنما ناتج عن تأثير حركيات وتغيرات المحيط على نمط وطريقة التسيير داخل المؤسسة، ويتحقق من خلال تأثير عاملين وهما مردودية العوامل و وفرات الحجم ". حيث يرى Sammut¹⁶ أن نمو المؤسسة يتعلق بمجموعة من العناصر الداخلية والخارجية المكونة للتنظيم، ويكون نتيجة تفاعل مختلف الظواهر الناتجة عن المحيط، الخصائص التنظيمية، الإنتاجية، المالية والشخصية. ويعرف نمو المؤسسة أيضا، بأنه زيادة حجم المؤسسة وتغير في خصائصها (:منتجات، أسواق، تكنولوجيا، تمويل، موارد بشرية وهيكل تنظيمي)، وبالتالي هي عملية مضاعفة لها بُعدين: بُعد كمي (ارتفاع الحجم)، و بُعد كفي (تغير الهيكل).¹⁷

من خلال جملة التعاريف السابقة للنمو يمكننا القول أن النمو هو ظاهرة معقدة و لا تتم أوتوماتيكيا و إنما راجعة إلى مجموعة من القرارات التسييرية و العناصر الداخلية و الخارجية المكونة للتنظيم تقوم بها الإدارة العليا في سبيل خلق آليات تكيف و تفاعل مع فرص الاستثمار البيئي الناتجة عن تحليل موارد، و إمكانيات المنظمة خدماتها و منتجاتها في ظروف البيئة الخارجية و مهارة الإدارة العليا على تحليل هذه العناصر كأساس لنجاح إستراتيجية النمو التي تسعى إلى إتباعها.

¹³ Anne songa ojwaka, Jared beya (2018), Effect of growth strategies organizational performance: A survey of commercial printing firms in Nairobi, Kenya, Strategic journal of business and change management, Vol 5, N4, p251-266

¹⁴ Sefer Gümüs, Sudi Apak, (2011), strategies of International growth in enterprises and strategic alliances, Procedia Social and Behavioral Sciences VOL24, P 737-744.

¹⁵ المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، لجنة التقويم، مشروع تقرير حول عناصر مطروحة للنقاش من أجل عقد النمو، الدورة العامة العادية، 26، الجزائر، جويلية، 2005، ص 9.

¹⁶ Bienaymé Alain, La Croissance des Entreprises: analyse dynamique des fonctions de la firme, Tome 1, Bordas, 1971, P.06.

¹⁷ Michel DARBELET et al, L'essentiel sur le Management, 5ème ED, BERTI Editions, Alger, 2007, p. 428

على العموم يعتبر النمو كمؤشر لنجاحة المؤسسة و يمكننا القول بأن القول هو ناتج الزيادة في الطلب التي تؤدي إلى الزيادة في المبيعات التي تكمن من الاستثمار في وسائل إنتاج إضافية ، و هناك معيارين لقياسه : (معيار التشغيل) قياس المساهمة في الرفاهية (و معيار المبيعات) و هو المعيار المفضل لدى المسيرين و هاذين المعيارين هما بطبيعة الحال جد مرتبطين ببعضهما، كما يمكن تقدير نمو المؤسسة بطريقة نوعية :حيث لا يمكن للمؤسسة أن تنمو دون قيامها بتعديلات هامة في هيكلها وأنشطتها، وتعديل لمنتجاتها، وتوسيع لتشكيلة منتجاتها واستعمال شبكات توزيع جديدة وغيرها من المؤشرات النوعية.

2-2 تجاوز المعايير المفرقة بين النمو الداخلي و النمو الخارجي:

على ضوء التعاريف و الدراسات السابقة في هذا المجال رأينا كيف أن اختلاف التعاريف التي تناولت مفهوم النمو جاء نتيجة لاعتماد بعض المعايير المختلفة التي حاول الباحثون من خلالها التمييز بين المفهومين، فهناك من اعتمد على طبيعة الاستثمار وآخرون ركّزوا على معيار وجود أو غياب شريك و أدى ذلك بطبيعة الحال إلى الكثير من الغموض في هذين المفاهيم

إن الاختلاف الذي رافق عملية نمو المؤسسة بشكل إجمالي ظل سارياً على مستوى شقيه الداخلي و الخارجي، إذ اختلف الباحثون في تصنيف العمليات السابقة تبعاً لأشكال النمو ويعود ذلك إلى غياب معيار محدد يفصل بين النمو الداخلي والنمو الخارجي، حيث اتجهت كل دراسة إلى تعريف النمو من زاوية مختلفة، مما أعطى تعاريف مختلفة وأحياناً متناقضة، حيث يمكن تقسيمها إلى عدة مصادر كالآتي:¹⁸

- **النمو و مصادر التمويل:** حسب هذه الفئة من الباحثين يتميز النمو الداخلي عن النمو الخارجي بخصوصية مصادر تمويلهما، أي يتحدد ذلك بناءً على الموارد المستخدمة في تمويل كل نمط، حيث يكون النمو داخلياً إذا كان مصدر تمويله داخلي، و يكون خارجياً إذا كان مصدر تمويله خارجي، وهو ما ذهب إليه A. Jacquemin الذي عرّف النمو الداخلي على أنه « استخدام المؤسسة لمواردها الخاصة لتنفيذ سياستها الاستثمارية و التي تُمول بالأرباح غير الموزعة أو باللجوء إلى الوسطاء الماليين» و يُعرّفه J.Houssiaux كذلك على أنه « نمو المؤسسة المنجز بواسطة اللجوء إلى سوق المال أو باستخدام الاحتياطات المتراكمة منذ الدورات السابقة»¹⁹.

- **القدرة الإنتاجية :** ركّزت هذه الفئة من الباحثين في تعريفها للنمو الداخلي على خصائص الارتفاع في القدرات الإنتاجية للمؤسسة الناجمة عنه في هذا السياق هو ذلك النمط من النمو الذي ينتج عن الارتفاع في القدرة الإنتاجية عن طريق إنشاء أو حيازة وسائل إنتاج جديدة، و يُرافق ذلك ارتفاع في الإنتاج كما و جودةً و تنوعاً²⁰. وفي هذا الإطار يمكن للمؤسسات أن تحقق النمو إما من الداخل، ويسمى النمو الداخلي، ويكمن في إنشاء قدرات جديدة، أو أنها تسعى إلى تحقيق النمو من الخارج ويتمثل في الاعتماد على قدرات موجودة (لديها ولدى غيرها من المؤسسات).²¹

- **معيار طبيعة الاستثمار:** فالمؤسسة التي تختار النمو الداخلي يمكن أن ترتفع من قدرتها الإنتاجية بحيازتها أو تصنيعها لوسائل إنتاجية جديدة و باختيارها للنمو الخارجي تلجأ إلى وسائل إنتاجية مستعملة أي تم توظيفها لإنتاج سلع و خدمات.

- **رقم الأعمال:** أستخدم في حالات أخرى للتعبير عن منابع رقم الأعمال فيعبر مصطلح النمو الخارجي عن الارتفاع في الخارج (نمو الصادرات) و يُعبّر النمو الداخلي عن الارتفاع في رقم الأعمال الذي تحقّقه المؤسسة في منشئها الأصلي.

¹⁸ إلياس بن ساسي محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي و النمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما مجلة الباحث العدد 06 السنة 2008 ص 33-48

¹⁹ R.Paturel, Délimitation des concepts de croissance interne et de croissance externe, Economie et sociétés, N°10, Octobre- Novembre, 1981, Page 1393.

²⁰ A. Bienaymé, La Croissance des Entreprises: analyse dynamique des fonctions de la firme, Tome 1, Bordas, 1971, Page 15.

²¹ عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2011، ص. 226

- **معيار وجود الشركاء:** اعتبر بعض الباحثون في تعريفهم للنمو الخارجي أن الخاصية الرئيسية لهذا النمط من النمو هو وجود شريك خارجي واحد على الأقل لتحقيق النمو الخارجي عن طريق الاندماج أو الابتلاع أو تولي السيطرة.
- **طبيعة الموارد:** إن عامل التفرقة بين مفهومي النمو الداخلي و النمو الخارجي يتمثل في عامل الارتباط أو عدم الارتباط في الموارد، فيكون النمو خارجياً إذا كانت الموارد التي حازتها المؤسسة مرتبطة فيما بينها ويكون داخلياً إذا كانت الموارد تحتاج إلى ارتباط داخلي لتحقيق الهدف من العملية الإنتاجية لنظام المؤسسة و المتمثل في تكوين المخرجات.
- من بين ما نستخلصه من التصنيفات السابقة أن مجموع النمو الداخلي والنمو الخارجي يساوي النمو الإجمالي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة، وعليه فإن حدود النمو الداخلي يتوقف على كل العمليات التي لا تُصنف على أنها نمو خارجي، وبنفس المنطق يمكن تعريف النمو الخارجي، ولتحقيق ذلك يكفي تحديد مفهوم وحدود أحد النمطين لتعريف الآخر.

2-3 مزايا نمو المؤسسة:

- وأهم الإيجابيات التي تمنح للمؤسسة نتيجة لتحقيق أهداف إستراتيجية النمو نذكر:
 - يسمح للمؤسسة بالاستفادة من أثر الخبرة وذلك انطلاقاً من تحقيق عامل اقتصاديات الحجم، وأثر التمرن وكلها عوامل تساهم في امتصاص التكاليف الثابتة، وبالتالي زيادة قدرة المؤسسة على المناورة في الأسعار كوسيلة لاتخاذ وضعيات قوية في السوق، فتراكم الخبرة يعطي للمؤسسة قدرة فعالة على التفاوض والمناورة مع مختلف المتعاملين، والشركاء الصناعيين والتجاربيين وكذا الوسطاء الماليين وحتى السلطات العامة
 - يُساهم النمو في تحقيق الأهداف العامة للنظام المتمثلة في الربح و البقاء و ضمان الاستمرارية، و ذلك يمر بتجسيد الأهداف المسطرة و تحقيق نجاحات تترام عبر الزمن لتشكل ثقافة للتسيير داخل المؤسسة يستند إليها متخذ القرار كمرجعية في إعداد المخططات و تسطير الأهداف.²²
 - يسمح للمؤسسة بالحفاظ على المقومات الأساسية للبقاء، أهمها حجم المؤسسة، المر دودية ، حواجز الدخول، التي تُعتبر سداً تحتمي به المؤسسة من مخطر المنافسين المحتملين

2-4 متطلبات إستراتيجية النمو

تتطلب هذه الإستراتيجية جهوداً إضافية تقوم بها الإدارة العليا في سبيل خلق آليات تكيف و تفاعل مع فرص الاستثمار البيئي الناتجة عن تحليل موارد و إمكانيات المنظمة، خدماتها و منتجاتها في ظروف البيئة الخارجية و مهارة الإدارة العليا على تحليل هذه العناصر كأساس لنجاح إستراتيجية النمو التي تسعى إلى إتباعها، و تعد خيارات النمو من الاستراتيجيات المرغوبة، و يجب التخطيط الدقيق للنمو لان الأخطاء ستؤدي إلى الأضرار بالمنظمة ولذلك يجب على المنظمة أن تتبنى نسب نمو متوسط (عند مستوى محدد)، وعند تجاوز هذا المستوى ، تبدأ الأرباح بالانخفاض إذا ما استمرت المنظمة بزيادة النمو و التوسع بشكل كبير ، حيث تزداد تكاليف التشغيل بالشكل الذي يتجاوز مستوى الزيادة في الأرباح

2-5 أشكال النمو

المؤسسة في نشاطاتها العملية تنتقي مجموعة من الخيارات قد تكون حاسمة وإستراتيجية لمصيرها، فإذا أرادت النمو كخيار إستراتيجي فهي تدمجه ضمن إستراتيجيتها وتختار أي شكل من أشكال النمو يناسبها أكثر أي نموذج نمو يتلاءم مع إمكانياتها و قدراتها، وللوصول إلى هذا النمو هناك اتجاهين أو نموذجين أساسيين: نموذج النمو الداخلي ويعد الوسيلة الطبيعية للتطوير و التنمية ويعيد على القدرات

²² G.Bressy et C.Konuyt, Economie d'entreprise, 5^{ème} édition, SIREY éditions, Paris, 2000, Page 63

الذاتية للمؤسسة أما النموذج الثاني فهو نموذج النمو الخارجي فهو غير منتظم ويتحقق بتحويل حقوق الملكية أو بالتحالف مع منظمات

2-5-1 النمو الداخلي

النمو الداخلي كما يتضح من تسميته فهو داخلي المنشأ ينتج عن موارد المؤسسة الخاصة، حيث يعرف بالارتفاع في الحجم وتغييرات في خصائص المؤسسة المحصل عليه بضم وإحاق وسائل إنتاج إضافية منشأة من طرف المؤسسة ذاتها أو مقتناة من الخارج في إطار الصفقات التجارية. حسب فئة من الباحثين يتميز النمو الداخلي عن النمو الخارجي بخصوصية مصادر تمويلهما، أي يتحدد ذلك بناءً على الموارد المستخدمة في تمويل كل نمط، حيث يكون النمو داخلياً إذا كان مصدر تمويله داخلي، و يكون خارجياً إذا كان مصدر تمويله خارجي، وهو ما ذهب إليه A. Jacquemin الذي عرّف النمو الداخلي على أنه « استخدام المؤسسة لمواردها الخاصة لتنفيذ سياستها الاستثمارية و التي تُمول بالأرباح غير الموزعة أو باللجوء إلى الوسطاء الماليين» و يُعرّفه J.Houssiaux كذلك على أنه « نمو المؤسسة المنجز بواسطة اللجوء إلى سوق المال أو باستخدام الاحتياطات المتراكمة منذ الدورات السابقة»²³. أما مميزات النمو الداخلي فنلخصها في النقاط التالية :

2-5-2 مميزات النمو الداخلي:

- عملية متواصلة وطويلة لأجل، لا يمكن أن تنقطع و تحتاج إلى الوقت
- غالباً ما تلجأ المؤسسات إلى النمو الداخلي حتى يكون لها هامش الحرية.
- تلجأ هذه المؤسسات إلى مواردها الداخلية خاصة في حالة إستراتيجية التخصص حيث تكون لها المؤسسة في حاجة إلى جمع مواردها (إستراتيجية التخصص = أكثر الحالات تذهب إلى إستراتيجية النمو الداخلي).
- وفي بعض الأحيان عند إتباع إستراتيجية التنوع تعتمد على إستراتيجية النمو من الداخل لأن تكلفة التنوع عن طريق النمو الداخلي تكون دائماً أقل من تكلفة الاحتياط.
- النمو الداخلي هو النمط المفضل لدى المؤسسات التي ليست لها قدرات مالية كبيرة وبالخصوص الأعمال الصغيرة والمتوسطة وفي بعض الأحيان المؤسسات الكبيرة لها قدرات مالية لكن تلجأ إلى النمو الداخلي لأن إمكانية التحكم في العملية تمثلان النمو الخارجي الذي قد يجعل التحكم فيه صعباً.

2-6 النمو الخارجي

يرتبط النمو الخارجي بمفهومه الواسع بمصطلح الحيازة، حيث عرّف النمو الخارجي على أنه عمليات الحيازة لإجمالي الأصول المادية المستعملة (التي سبق استخدامها من طرف مؤسسة أخرى) أو الحيازة شبه الكلية لرأس مال مؤسسة من طرف أخرى ؛ من بين التعاريف التي حملت المفهوم الواسع للنمو الخارجي يرجع إلى H.Gabrie الذي عرف النمو الخارجي على أنه كل عمليات النمو التي تتم عن طريق تولي السيطرة على الأصول المادية الموجودة مسبقاً و المملوكة قانونياً لمؤسسة أخرى النمو الخارجي هو خيار إستراتيجي، يتمثل في أن المؤسسة تشتري أو تتحالف مع منظمات أخرى وتؤدي إلى تجميع كلي أو جزئي لهذه المؤسسات وتكون هذه المؤسسات إما متنافسة وهذا يعني أن الغرض من التحالف هو التخصص وإما أن تكون المؤسسات ذات أنشطة في مجالات مختلفة وهنا يكون الغرض من التحالف هو " التنوع " ويمنح النمو الخارجي إمكانية اكتساب مهنة أو حرفة جديدة بسرعة

2-6-1 خيارات النمو الخارجي:

عندما تقرر المؤسسة إتباع عملية النمو الخارجي، فيكون أمامها أربع خيارات فيما يخص كيفية تحقيق هذه العملية

- الخيار الأول: أن تضم إليها مؤسسة منافسة عن طريق الشراء (لضم مؤسسة)، عن طريق الإدماج، تتحالف معها وتتفاوض. ← المؤسسة تريد تعزيز مكانتها في السوق وتخفيض تكلفة إنتاجها

²³ R.Paturel, Délimitation des concepts de croissance interne et de croissance externe, Economie et sociétés, N°10, Octobre- Novembre, 1981, Page 1393.

- الخيار الثاني: أن تضم إليها مؤسسة مكملة، في بعض الحالات تكون المؤسسة تبحث عن التوسيع الأفقي من خلال عملية نموها وتستهدف دخول أسواق قريبة من أسواقها.
 - الخيار الثالث: أن تضم إليها مؤسسة من نفس السلسلة. السلسلة = هي مختلف العمليات الإنتاجية المتسلسلة التي تأتي واحدة تلو الأخرى "الأعلاف، الأبقار، معالجة الحليب، معالجة، التوزيع" المؤسسة تريد التوسيع عموديا حتى تعزز تحكمها في التنوع أو في التسويق.
 - الخيار الرابع: أن تضم مؤسسة متنوعة. تريد المؤسسة الانتقال إلى مهنة جديدة.
- 2-6-2 مزايا النمو الخارجي:** يقدم النمو الخارجي عدة مزايا منها:

- تنويع المنتجات بشكل أكبر.
 - إظهار أثر التآزر
 - النمو الخارجي لا يزيد من العرض الإجمالي.
 - رد فعل ضعيف من طرف المنافسين، لأن النمو يكون سريعا ولا يعطي لهم الوقت لذلك.
- 2-6-3 عيوب النمو الخارجي:** يحمل النمو الخارجي بعض العيوب منها:

- ثقافة المؤسسة تصبح مهددة بدخول قيم غريبة عنها.
- عدم تكيف القطاع أو السوق المستهدف مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة
- صعوبة إدماج مؤسسة جديدة في المجموعة
- مخاطر حدوث أثر تآزر سلبي

2-7 النمو التعاقدى:

هو عقد بين مؤسستين مستقلتين أو أكثر يهدف لدمج مواردها لممارسة أنشطة إنتاجية، تجارية و خدمية مشتركة. إذا أخضع النمو التعاقدى لمعيار التفرقة بين النمو الداخلي والنمو الخارجي فان هذا النمو قد يكون نمو داخليا وقد يكون نمو خارجيا وذلك على أساس أن كل أنماط النمو هي شكل من أشكال التعاقد بين المؤسسات وذلك كالتالي:

- إبرام المؤسسة لعقد شراكة أو تعاون مع مؤسسة أخرى أو عدة مؤسسات، يتضمن إنشاء فرع مشترك بين المؤسستين لانجاز مشروع أو لتدويل النشاط... الخ، يعتبر نموا داخليا لأن عملية الإنشاء هذه تمت باستخدام وسائل منفصلة ارتبطت فيما بينها بفعل العقد المبرم بين المؤسستين.
 - اشتراك المؤسسة مع مؤسسة أخرى أو عدة مؤسسات، في حيازة مؤسسة مستقلة أو تولي السيطرة المشتركة عليها بامتلاك حصص من رأسمالها كافية لذلك يعتبر نموا خارجيا لأن عملية الحيازة هذه شملت موارد مرتبطة فيما بينها
- و منه نستطيع أن نفرق بين كل من النمو الداخلي و النمو الخارجي و النمو التعاقدى و ذلك بالنظر إلى طبيعة الموارد وكيفية تشكيلها أثناء النمو:

- النمو الداخلي هو تكوين أو حيازة استثمارات دون أن تكون لها القدرة الآنية على النشاط بسبب عدم اندماجها و تنظيمها مع الموارد الأخرى الضرورية؛
- النمو الخارجي هو حيازة استثمارات جاهزة للعملية الإنتاجية، أي قد تم تنظيمها مع الموارد الأخرى و سبق و أن مارست وتمارس أنشطة إنتاجية؛
- النمو التعاقدى هو عقد بين مؤسستين مستقلتين أو أكثر يهدف لدمج مواردهما لممارسة أنشطة إنتاجية و/أو تجارية و/أو خدمية مشتركة.

2-8 استراتيجيات التنويع كنموذج من استراتيجيات النمو :

إن إستراتيجية التنويع تعني أن تقوم المؤسسة بالتوسع من خلال تقديم عدد من المنتجات الجديدة ، أو بعض الخدمات الجديدة ، أو إضافة بعض الأسواق الجديدة إلى الأسواق الحالية للمؤسسة ، أو إضافة بعض عمليات الإنتاج الجديدة إلى عملياتها الحالية ، يعرف Pitts²⁴ التنويع على "أنه عدد مجالات الأنشطة أو الأعمال المستقلة ، التي يمكن إدارتها بشكل منفصل على بقية مجالات النشاط ، وهذا يعبر عنه بتنويع مجال النشاط الاستراتيجي، أي دخول المؤسسة في مجالات نشاط جديدة أو منتج لسوق جديد ،

²⁴ Pitts, Robert.,Lei,David., "Strategic Management:Building and Sustaining Competitive Advantage",West Publishing,1996. P94

في حين يعرف Berry فيعرف التنويع " بأنه دخول المؤسسة إلى أسواق جديدة بمنتجات جديدة "، والتنويع من وجهة نظر Ansoff حالة عملية إذا قدمت منتجات جديدة إلى أسواق جديدة بشكل كامل، فإذا ما امتلكت منظمة الأعمال إمكانيات وقابليات من ناحية الموارد والتكنولوجيا فيمكنها تقديم منتجات جديدة لأسواق لم يتم التعامل معها²⁵. كما تُعرف أيضا بأنها: قيام المؤسسة بالتوسع من خلال تقديم عدد من المنتجات الجديدة، أو بعض الخدمات الجديدة، أو إضافة بعض الأسواق الجديدة إلى الأسواق الحالية للمؤسسة، أو إضافة بعض عمليات الإنتاج الجديدة إلى عملياتها الحالية، والفرق بين التنويع والتميز هو أن التنويع يكون في عدة منتجات والتميز يكون في المنتج الواحد، والهدف الرئيسي لهذه الاستراتيجيات هو دخول المؤسسة في بعض مجالات الأعمال والتي تختلف عن طبيعة العمليات التي تقوم بها حالياً²⁶

- أنواع إستراتيجية التنويع :

إن الهدف الرئيسي من تبني إستراتيجية التنويع من طرف المؤسسة الاقتصادية هو دخولها مجالات الأعمال التي تختلف عن طبيعة تشكيلة المنتجات التي تقوم بها حالياً، إذ يمكن التطرق إلى أنواع استراتيجيات التنويع تحت ثلاث مجموعات رئيسية وهي²⁷:

- التنويع المترابط وغير المترابط.
- التنويع الداخلي أو الخارجي.
- التنويع الأفقي أو الرأسي.

- التنويع المترابط وغير المترابط:

يقصد بالتنويع المترابط أن تقوم المنظمة بممارسة أعمال جديدة بإضافة منتجات أو خطوط إنتاجية مرتبطة مع منتجات المنظمة الحالية و خاصة عندما يكون هذا الارتباط متعلقاً بالتكنولوجيا المستخدمة ، المنتجات، قنوات التوزيع، المستهلكين، الأسواق²⁸،

و يحدد كل من Johnson أسباب اللجوء إلى التنويع المترابط بما يأتي²⁹:

- السيطرة على التجهيزات (الكمية، النوعية، السعر)
- السيطرة على الأسواق
- الحصول على المعلومات
- تخفيض التكاليف
- الاعتماد على الكفاءات الجوهرية.
- الاستفادة من الموارد

في حين يتحقق التنويع غير المترابط لما تدخل المؤسسة في أنشطة جديدة خارج النشاط القاعدي لها، مثال استثمار مؤسسة الخطوط الجوية في صناعة الدواء³⁰ و يحدد كل من Johnson أسباب اللجوء إلى التنويع غير المترابط بما يأتي³¹:

- الحاجة إلى استخدام النقد المفرط أو الأرباح الوقائية.
- أهداف و قيم الشخصيات ذات النفوذ.
- التحول أو الهروب من العمل الحالي.
- استثمار الموارد/الكفاءات المعطلة.

²⁵ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 382

²⁶ ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، مرجع سابق، ص 93

²⁷ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 243

²⁸ القطامين، احمد، الإدارة الإستراتيجية حالات و نماذج تطبيقية، ط1، مرجع سابق ص 110

²⁹ Johnson, Gerry., Scholes, Kevan., "Exploring Corporate Strategy: Text and Cases", 4th ed., Prentice-Hall, U.K, 1997, p300..

³⁰ Triant G. Flouris, Sharon L. Oswald, Designing and executing strategy in aviation management, ASHGATE, USA, 2006, p107.

³¹ Johnson, Gerry., Scholes, Kevan., "Exploring Corporate Strategy: Text and Cases", 4th ed., Prentice-Hall, U.K, 1997, p300.

- الاستفادة من التأثيرات التداؤبية

- **التنوع الداخلي والتنوع الخارجي :**

يُقصد بالتنوع الداخلي قيام المؤسسة بإنتاج منتجات جديدة بالاعتماد على مواردها الداخلية، أي مواردها الخاصة، وذلك بإقامة وحدات أو خطوط إنتاج جديدة، وغالباً ما تكون هذه المنتجات مترابطة مع مجالات العمل الحالية؛³² بينما يتم بموجب التنوع الخارجي شراء مؤسسة جديدة أو وحدة أعمال إستراتيجية جديدة أو الاندماج معها أو مؤسسات مشتركة على النحو التالي :

- **إستراتيجية الاندماج:**

تستند هذه الإستراتيجية إلى ضم مؤسستين أو أكثر ومزج أعمالها و تكون النتيجة تكوين شركة واحدة.و يتم الاندماج غالباً بين منظمات متماثلة في الحجم و من خلال الاتفاق بين الشركتين، و بموجب هذا الاتفاق تفقد المنظمتان المستقلتان شخصيتهما تماماً و تظهران للوجود بمنظمة جديدة، و هذا ما يطلق عليه اندماج التساوي.

- **الاستحواذ أو الامتصاص :**

أي قيام المؤسسة بشراء مؤسسة أو مؤسسات أخرى، عادة ما تكون اصغر منها أو تعاني من صعوبات، وبالتالي تكون المؤسسة قد ضمت إليها منتجاً أو منتجات و/أو أسواق أخرى، عند اندماج الاستحواذ يؤدي ضم المؤسستين إلى زوال المؤسسة الأضعف

- **المؤسسات المشتركة :**

في هذه الحالة ليس هناك شراء ولا اندماج، وإنما هناك مؤسسة جديدة تم إنشاؤها بالاشتراك مابين مؤسستين أو أكثر، بغرض إنتاج منتج أو منتجات جديدة.

من الممكن أن تقوم المؤسسة بالتنوع من خلال القيام بالتنوع الأفقي أو التنوع العمودي

التنوع الأفقي والرأسي:

يعبر التنوع الأفقي عن استخدام نفس القدرات التقنية والتجارية في ممارسة أنشطة مشابهة للأنشطة الأصلية أو بديلة لها باستخدام نفس سلسلة الإنتاج ونفس نقاط التوزيع، بحيث تتمكن المؤسسة من استغلال كافة الموارد المتاحة لتحقيق النمو في الأنشطة وإقامة علاقة وثيقة مع العملاء.³³ أما التنوع الرأسي فيشير إلى ذلك الارتباط الوظيفي للأنشطة الرئيسية من سلسلة الإنتاج، النقل، التوزيع، بيع المنتج، أي هو توجيه موارد وإمكانيات المؤسسة نحو أنشطة ذات وضعيات مختلفة مقارنة بالنشاط الأصلي (أنشطة مكملة) ، ومثالاً على ذلك نجد أن الصناعة الكهربائية تميزت في معظم دول العالم ومنذ وقت طويل بالتكامل الرأسي ، بحيث قد يأخذ الشكليات التاليين :

- **التكامل العمودي للخلف:**

يتمثل في سيطرة مؤسسة ما على عمليات إنتاجية تنتج مدخلات لازمة للمنتج الرئيسي الذي تتولى إنتاجه في الوقت الحالي ، بمعنى تقوم المؤسسة في حالة التكامل العمودي للخلف بدمج المؤسسات المنتجة للمواد الأولية الداخلة في المنتج النهائي لها .

- **التكامل العمودي للأمام:**

هي قيام مؤسسة ما بتملك عمليات إنتاجية تهدف إلى تسويق منتجاتها الحالية ، حيث تقوم باحتكار جميع مراكز البيع والتوزيع أي أنها تصبح البائع الوحيد لمنتجاتها ، و تستخدم هذه الإستراتيجية من أجل تعزيز مكانة المؤسسة التنافسية لحصولها على أكبر حصة سوقية.

3- إستراتيجيات الانكماش:

يتم وصفها أيضاً باستراتيجيات الدفاعية ، تتبناها المنظمات عندما يكون وضعها التنافسي ضعيف في بعض أو جميع خطوط منتجاتها الناتج عن ضعف الأداء، أو تهديداً مؤثراً من منافس قوي أو أكثر سواء من المنافسين الحاليين أو الجدد ، أو أية مشكلات مؤثرة ضمن المتغيرات في بيئة خارجية .

³² رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة ، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة ، الجزائر ، 2008 ، ص 144

³³ إلياس بن ساسي ، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة ، ط 1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 ، ص 79

تلجأ إلى اعتماد هذه الإستراتيجية من خلال العمل على تخفيض حجم عملياتها و تقليص حجم النشاط ، وذلك لكي تحافظ المنظمة على مبيعاتها وأرباحها ، أو اللجوء إلى استبعاد جزء من أعمال المنظمة التي يصبح الاستمرار فيها غير فاعل، أو إلى بيع موجوداتها إلى منظمة أخرى لتقوم بتسويقها بالكامل، والشكل الأخير هو أن تلجأ إلى غلق وتصفية أعمالها(إنهاء المنتجات والحصول على أكبر منفعة ممكنة).

وفيما يلي استعراض لأهم الظروف التي تستخدم فيها هذه الإستراتيجية:

- عندما تكون المنظمة مهدداً بقوة السوق والمنافسين ويكون فشلها وشيكاً، وبالتالي فإننا نعتبر هذا الخيار خياراً يحمل صيغة استجابة أكثر منه هجوماً.
- عندما تدرك المنظمة أنها لا تحقق أهدافها الأساسية من خلال الاستراتيجيات الحالية.
- ضعف الأداء المالي للمنظمة.
- عدم استطاعتها النمو في ظل مجال السوق والمنتج الحالي، وبالتالي عدم قدرتها على الاحتفاظ والبقاء
- التركيز في قراراتها الإستراتيجية على التحسينات الوظيفية.
- ضرورة تقليل خطوط إنتاجها أو خدماتها وتقليص أسواقها و/أو وظائفها.

3-1 أنواع إستراتيجية الانكماش

تتبنى المنظمات هذه الإستراتيجية عند انخفاض معدل تحقيق الأهداف عما سبق تحقيقه إذ تعمل على تقليل خطوط إنتاجها وأهدافها وتقليص أسواقها ووظائفها وإضافة التحسينات الوظيفية وتقليل الأنشطة في الوحدات العاملة ذات التدفق النقدي وتتخذ هذه الإستراتيجية أنواع عديدة هي :

- إستراتيجية التجريد :

تقوم هذه الإستراتيجية على بيع وحدة الأعمال لأصحاب أفضل العروض المتقدمين لشرائها، من المناسب إتباع هذه الإستراتيجية إذا تدنى أداء إحدى الوحدات الإستراتيجية أو احد خطوط المنتجات و الخدمات أو في حالة عدم انسجام احد القطاعات مع باقي قطاعات المنظمة

- إستراتيجية الالتفاف :

هنا تقوم منظمة الأعمال بالتراجع و تقليص أعمالها في مواجهة التهديدات البيئية، إذ تعيد منظمة الأعمال تشكيل أعمالها باستبعاد بعض العمليات غير الفعالة من اجل زيادة فاعلية عملية الإنتاج ككل، مثل احتفاظ منظمة الأعمال بنفس حجم المبيعات و الأرباح مع التقليل من تكاليف الاستثمار و حجمها، ويتطلب تنفيذ إستراتيجية الالتفاف عمليتين أساسيتين هما: التقلص وتقليص الأنشطة لإيقاف الأضرار ، ثم الدمج للأنشطة وتركيزها بحيث تمكن المنظمة من تغيير وضع التراجع الذي تعاني منه، وتعتبر هذه الإستراتيجية جذابة لشركة ناجحة وكبيرة تعمل في سوقٍ متردية ومراجعة، فتسمح لها بإعادة النظر في أنشطتها وحجمها لتلاءم الحالة الجديدة للسوق.

- إستراتيجية التحول :

تعتمد المنظمة إلى القيام بتغيير أنشطة أعمالها الحالية والتحول إلى مجالات جديدة للعمل، و هي تنطوي على مرحلتين، الأولى الانكماش الذي يهدف إلى تخفيض الحجم و التكاليف ، و الثانية مرحلة الدعم و الاستقرار و التي تنطوي على وضع برنامج لتثبيت وضع المنظمة الجديد، إلا أن هذا التحول لا يعني عدم احتفاظ المنظمة بأنشطتها القديمة ولكن التركيز ربما يكون أكثر على أنشطة الأعمال الجديدة

وأسباب تبني المنظمة إستراتيجية التحول عندما³⁴:

- يكون العائد من الاستثمار في ميدان النشاط الذي تعمل به المؤسسة أقل كثيراً من العائد المتوقع
- تتمكن من تحقيق التوازن بين التهديدات البيئية والفرص المتاحة كعامل جذب للولوج إلى أعمال جديدة.
- توفر التمويل المطلوب لإسناد عملية التحويل.
- تتوفر لدى إمكانات تنظيمية ومادية وخبرات فنية وقيادة إدارية تجعلها قادرة على التحول.

³⁴ أبو قحف عبد السلام ، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ، دار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، سنة 2002 ص 225

- يكون لدى المؤسسة أساس تمويلي قوي يستطيع أن يخدم عملية التحول إلى نشاط جديد
- إستراتيجية المنظمة الأسيرة:

تعني أن تصبح المنظمة مُورداً أو مُوزعاً وحيداً لمنظمة ما بدلاً من توزيع إنتاجها على منظمات متعددة من أجل تخفيض تكاليف العمل وحجم القوى العاملة نظراً لعدم قدرة المنظمة على تسويق منتجاتها، والذي يتولى القيام بعدد من الوظائف بدلاً منها مثل مساعدة المؤسسة في القيام بالعملية الإنتاجية وفقاً للمواصفات المطلوبة، وعادةً ما تلجأ المنظمات إلى هذه الإستراتيجية عندما تكون في موقف تنافسي ضعيف نتيجة انخفاض حاد في المبيعات والربح فتستغني تبعاً لذلك عن الاستقلال في مقابل الأمن ، فالمنظمة في الحالة هذه تجد نفسها أسيرة لمنظمة أخرى وكأنها تنزلق إلى إستراتيجية التصفية.

- إستراتيجيه البيع :

وتعني خروج المشروع من السوق وذلك بنقل ملكية المشروع كله (كوحدة تعمل بصورة متكاملة) إلى طرف آخر، ولا يجب اللجوء إلى بيع المشروع إلا في حال عجز استمرار هذا المشروع عن العمل، أو في حال وجود فرص بديلة أنجح من المشروع الحالي، أو لوجود أحد المشترين المستعدين للدفع بسخاء، وهناك عدة صور لبيع المشروع منها البيع نقداً، أو عن طريق سندات طويلة الأجل

- إستراتيجية التصفية :

تعمل المنظمة بهذه الإستراتيجية عندما تجد نفسها قد فشلت في جميع أنشطتها وبالتالي تعمل على تصفية أعمالها لمحاولة إنقاذ ما يمكن إنقاذه ويتم ذلك من خلال إشهار الإفلاس رسمياً، وتحقيق المالكين للمزايا التي توفرها قوانين إشهار الإفلاس، ويمكن أن يتم اللجوء لهذه الإستراتيجية لإنهاء الشركة وحقوق الأطراف الأخرى عليها.