

## الخيارات الإستراتيجية

تمهيد: إن عملية تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة للموقف الاستراتيجي للمنظمة، عبارة عن تسلسل للعديد من الخطوات المترابطة. بدء بعرض البدائل الممكنة والمتاحة ثم تقييم هذه البدائل استنادا لعدة معايير، وفي الأخير اختيار البديل المناسب الذي يترجم على شكل قرار استراتيجي يوضع في إطار خطة إستراتيجية، ويمثل أفضل خيار تم انتقاؤه. فالخيار الاستراتيجي هو عبارة عن المفتاح الرئيسي لنجاح المنظمة، وهو البديل الذي ينتج من عملية المفاضلة بين عدة بدائل وفقا لمعايير محددة (قدرات وموارد المنظمة، خصائص البيئة، أهداف الأطراف). والقادر على تحقيق أهداف المنظمة وجميع الأطراف ذات المصلحة. وقد صنفت الخيارات الإستراتيجية إلى ثلاثة أصناف: الخيارات الإستراتيجية على مستوى الكلي (المنظمة)، الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، والخيارات الإستراتيجية على المستوى الوظيفي.

### 1- الخيارات الإستراتيجية على مستوى المنظمة: ومن ابرز هذه الخيارات أو البدائل والتي اتفق اغلب الباحثين

عليها: إستراتيجية الاستقرار، استراتيجيات النمو والتوسع، إستراتيجية الانكماش، الاستراتيجيات المركبة.

1-1 إستراتيجيات الاستقرار: تتبناها المنظمات الناجحة التي تعمل في بيئة مستقرة يمكن التنبؤ بها. فهي تركز كل مواردها على تحسين ما لديها من مزايا تنافسية، وتحافظ على نفس الرسالة والأهداف، وتزيد معدلات النمو بنفس النسبة تقريبا، وتسعى إلى تحسين أداء المجالات الوظيفية. ومن أهم استراتيجيات الاستقرار نجد:

- إستراتيجية عدم التغيير: أي استمرار المنظمة على نفس المسار دون تغيير.

- إستراتيجية الربح: تضحي المنظمة بفرص النمو مستقبلا في سبيل تحقيق الأرباح.

- إستراتيجية التوقف: وهي تعني خفض أهداف المنظمة إلى مستوى يسمح لها بتعزيز مواردها في حالة استنزافها.

- إستراتيجية الحركة مع الحذر: تتخذها المنظمات كبديل في حالة شعورها بعدم قدرتها على النمو بسبب تسارع التغييرات البيئية.

### 2-1 استراتيجيات النمو: يعتبر النمو من أكثر الأهداف التي تركز عليها المنظمات فهم يربطونه بالنجاح والاستمرار. فهو

يؤدي إلى زيادة المبيعات والأرباح، تخفيض التكاليف، تعزيز مركزها التنافسي، وهو مقياس لكفاءة وفاعلية الإدارة.

والمنظمات التي تعمل في بيئة ديناميكية عليها أن تنمو لتبقى. ويأخذ النمو شكلين: نمو داخلي، نمو خارجي.

➤ **النمو الداخلي:** وهي إستراتيجية تعتمد فيها المنظمة على مواردها وقدراتها الداخلية لتحقيق تنميتها. وما يميز

النمو الداخلي انه عملية مستمرة ومتواصلة. وهي عملية تلجأ إليها المنظمات في حالة زيادة الطلب على

منتجاتها، الاستفادة من مجهوداتها في مجال البحث والتطوير، لحمايتها هويتها وسمعتها، إذا كانت المنظمة

تملك قدرات وموارد كبيرة (أفراد، تكنولوجيا، أموال). ومن بين استراتيجيات النمو الداخلي نجد: إستراتيجية التنوع (تم التطرق لها سابقا ضمن مصفوفة انسوف)، إستراتيجية التكامل.

-إستراتيجية التكامل: وهي من أكثر الاستراتيجيات النمو المفضلة للعديد من المنظمات لأنها تدر عليها أرباح كبيرة إذا نفذت بطريقة فعالة. وهو نوعان التكامل العمودي، والتكامل الأفقي.

أ- التكامل العمودي: وهي إستراتيجية تتطلب استثمارات جديدة تهدف للسيطرة والتحكم في النظام الإنتاجي أو سلسلة القيمة من جهة المنبع (المورد) ومن جهة المصب (الموزع)

المورد ————— المنظمة ————— تجار الجملة ————— تجار التجزئة ————— المستهلك

وفي كل حلقة هناك خلق للقيمة إلى غاية الوصول إلى القيمة الكلية. ومن خلال التعريف نلاحظ أن التكامل العمودي يأخذ شكلين: التكامل العمودي نحو المنبع أو الخلف والذي يعني توسيع أعمال المنظمة التي تدعم عناصر المدخلات في النظام الإنتاجي من مواد أولية، سلع وسيطة، منتجات نصف مصنعة، مواد طاقوية... الخ. ومن أهم دوافع التكامل الخلفي تقليص خطر التموين وأجال التسليم، ضمان جودة المواد الأولية، التحكم في التكاليف، التقليص من قوة مساومة المورد. والتكامل العمودي نحو المصب أو الأمام والذي يقصد به السيطرة على منافذ التوزيع ضمها إلى المنظمة، وتلجأ المنظمة للتكامل نحو المصب عندما تكون ربحية الموزعين كبيرة، ونشاطاتهم تنمو بسرعة، أو أحست المنظمة بسوء الخدمات المقدمة من طرف الموزعين.

ومن مزايا التكامل العمودي: -تحسين ربحية المنظمة ووضعها التنافسي. -ضمان تموين منتظم. -السيطرة والتحكم في جميع المراحل قد يحقق للمنظمة ميزة تنافسية. -تحقيق التنسيق بين برامج الإنتاج والتخزين والتسويق.

ومن مخاطره: -تتطلب استثمارات ضخمة. -التوسع قد يبعد المنظمة عن مجال نشاطها الرئيسي. -يصاحب التكامل العمودي تعقد في عملية الإدارة. -إستراتيجية ضعيفة في حالة الكساد إذا تضررت حلقة تبعثها باقي الحلقات.

ب- التكامل الأفقي: يتم هذا النوع من التكامل عند دخول المنظمة إلى ميادين أعمال جديدة، فتطرح منتجات جديدة إلى الأسواق نفسها أو تقوم ببيع المنتج نفسه إلى أسواق جديدة. وقد يكون عن طريق شراء منظمة تقوم بإنتاج المنتج نفسه وبالعاملية الإنتاجية نفسها. أو منظمة تملك منافذ توزيع في أسواق جديدة لنفس المنتج.

✚ النمو الخارجي: هي تلك الإستراتيجية التي تعتمد فيها المنظمة على موارد وقدرات منظمة أخرى تقوم بالاتفاق معها. وهناك عدة أسباب تدفع المنظمات للنمو الخارجي منها: -الدخول أو اقتحام أسواق صعبة الدخول. -تقليص الضغط التنافسي. -الحصول على حصص سوقية بسرعة. -التمكن من تبادل وتشارك الموارد والقدرات والاستفادة من التكنولوجيا المتطورة. -توفير تكاليف إنشاء علامات جديدة. ومن أبرز استراتيجيات النمو الخارجي نجد:

أ- إستراتيجية الاندماج: والمقصود بها دمج أصول شركتين لتكوين شركة واحدة جديدة. ويأخذ شكلين: -اندماج التساوي: يحصل عندما تندمج مؤسستين أو أكثر من نفس الحجم أو الأهمية تقريبا وتنتج عنها شركة جديدة  $A+B=C$

-اندماج الاستحواذ: ويعرف بالاقتناء. وهي عملية تقوم فيها المؤسستين بالاندماج وتبقى واحدة منهما أما الأخرى فيتم

امتصاصها وزوالها. وتحدث عادة عندما تتفاوت المؤسستين في الحجم  $A+B=A$

ب- إستراتيجية التحالف: وهي إحدى استراتيجيات النمو والتعاون المشترك. وهو اتفاق بين منطمتين أو أكثر متنافستين. ويعبر عن التزام متبادل ومحدود وقابل للتراجع. من أجل تكوين ميزة تنافسية. وهو يأخذ عدة أشكال منها: التراخيص، الامتيازات، الاتحادات المالية، التحالفات النفعية.

ج- الشراكة: وهي إستراتيجية تعاون بين منطمتين أو أكثر غير متنافسة تبني على أساس تعاقدية. حيث يشترك الطرفين في رأس المال والأرباح والخسائر والمخاطر وحتى الإدارة. ومن أشكال الشراكة نجد المقاوله من الباطن وتخريج الأنشطة.

1-3- استراتيجيات الانكماش: تشير هذه الإستراتيجية إلى حالة فشل أو مشكلة كبيرة تواجه المنظمة، إذ يتم إتباع هذا النوع من الاستراتيجيات عند انخفاض معدلات تحقيق الأهداف عما سبق تحقيقه، إذ تحاول الإدارة رفع الأداء من خلال تحقيق الكفاءة، كما تركز خياراتها على تحسين الأداء الوظيفي وخفض عدد وحدات الأعمال ذات المردودية الضعيفة. ومن بين أشكال استراتيجيات الانكماش نجد:

- إستراتيجية الالتفاف: تقوم المنظمة بالتراجع وتقليص أعمالها لمواجهة التهديدات البيئية والالتفاف حول نفسها، حيث تعيد تشكيل أعمالها باستبعاد العمليات غير الفعالة من أجل زيادة فعالية عملية الإنتاج ككل.

- إستراتيجية المنظمة الأسيرة: وهي إستراتيجية تقوم فيها المنظمة بالارتباط بمنظمة أخرى تباع لها تقريبا 75% من منتجاتها أو خدماتها.

- إستراتيجية التصفية: تعتبر هذه الإستراتيجية آخر حل أمام المنظمة، إذ عندما تجد نفسها في وضع تنافسي سيء وفي صناعة تمر بأزمة وتواجه فائض في الطاقة، أو عندما لا يولد القطاع السيولة الكافية. فإن الإدارة لا يبقى أمامها سوى إنهاء أعماله والانسحاب من السوق. ويعتبر هذا القرار من أصعب القرارات تنفيذا لأنها مرتبطة بعدة جوانب تنظيمية واجتماعية.

1-4- الإستراتيجيات المركبة: تعمل المنظمات على إتباع خليط من الاستراتيجيات التي تتناسب مع أهدافها ورسالتها في نفس الوقت. ويحدث عادة في المنظمات كبيرة الحجم التي تتنوع أهدافها.

2- الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال: وهي الاستراتيجيات التي تحدد طبيعة وأسس التنافس وكيفية تحقيق ميزة تنافسية.

فالمنافسة عبارة عن صراع بين مجموعة من المنظمات من أجل تحقيق مكاسب محددة في مجال معين. وتبدأ المنافسة بمراقبة المنافسين وما يحققونه من نتائج وتحديد موقع المنظمة مقارنة بهم والتعرف على فرص النمو والربحية في القطاع. لذلك تعمل المنظمات على تطوير استراتيجيات تنافسية تساعد على بناء ميزة تنافسية مستدامة تحقق لها التفوق على منافسها.

فالميزة التنافسية هي خاصية أو عامل تفرد واختلاف تملكه المنظمة ولا يملكه المنافسون. يحقق لها التفوق عليهم من خلال تقديم قيمة أعلى لزيائنها. وحتى تكون الميزة مصدر تفوق يجب أن يدركها الزبون وذات قيمة، صعبة التقليد، وتتصف بالديمومة والاستمرارية.

ومن أجل ذلك طور مايكل بورتر ثلاثة استراتيجيات تنافسية هي:

1-2- إستراتيجية القيادة بالتكلفة: وتسمى أيضا إستراتيجية التكلفة المنخفضة. وهي من أقدم أشهر الاستراتيجيات ومبدؤها الأساسي هو أن المنظمة تعتمد على التكلفة المنخفضة كعامل أساسي للتنافس مع ضمان مستوى معين من الجودة. أي أن المنظمات تنافس على أساس السعر ومن يتحكم في إدارة التكاليف أثناء عمليات الإنتاج. وتستخدم لذلك منحى الخبرة ونموذج BCG. والمنظمات التي تتبنى هذه الإستراتيجية تسعى للاستفادة من السعر المنخفض لتحقيق أكبر حصة سوقية وغزو الأسواق. لذلك تعتبر هذه الإستراتيجية أداة دفاعية ضد القوى التنافسية خاصة الداخولون الجدد أو المحتملون.

ولكي تنجح المنظمات في تحقيق هذه الإستراتيجية عليها:

- استهداف كامل السوق. - تقليد المنتجات بدل التطوير والابتكار. - الاعتماد على أيدي عاملة منخفضة التكلفة. - اختيار مواد أولية بسيطة. ويجب أن تكون المنتجات تتمتع بمرونة سعرية وتستطيع المنظمات تخفيض التكلفة من خلال: - خفض تكاليف مختلف الأنشطة الإدارية، الإنتاجية، التسويقية. - تحقيق التكامل العمودي الخلفي والأمامي. - الإنتاج الضخم لتقليل التكاليف الثابتة. - تنميط المنتج بشكل يقلل من تكاليف إنتاجه.

والمنظمات التي تتبنى هذه الإستراتيجية تتميز ببعض الخصائص الإدارية منها:

- إدارة التكاليف: تفرض هذه الإستراتيجية على المنظمات متابعة التكاليف وإدارتها جيدا. فالمدراء يركزون على إيجاد طرق وأساليب جديدة لتخفيض التكاليف. لهذا نجد المحاسبة التحليلية عندهم متطورة جدا.

- التركيز على الإنتاجية: مثل الاستثمار في آلات ومعدات متطورة لها مردودية عالية. تخفيض تكاليف الصيانة، تحسين

مستوى تكوين العمال، تبني عمليات إنتاج فعالة... الخ

- التحفيز العالي: تعمل المنظمات على تقديم حوافز عالية لعمالها وأجورهم تربطها بإنتاجيتهم.

- عدم التركيز على التسويق: وذلك لان عروضها بسيطة وسهلة ولا تتطلب جهد تسويقي كبير.

لكن قد يصاحب هذه الإستراتيجية عدة مخاطر أهمها:

- التقليد من طرف المنافسين، وتقديم منتجات أكثر تجديدا

- احتمال ظهور تكنولوجيا جديدة تقضي على الخبرة

- الاهتمام المفرط بخفض التكاليف قد يؤدي لإهمال المنظمة جانب الإبداع والابتكار

- ارتباطها بحالة الطلب (تغير في أذواق المستهلكين)

- إمكانية التضحية بمستوى معينة من الجودة.

2-2- إستراتيجية التميز: ويتمثل اهتمام المنظمة ضمن هذه الإستراتيجية في خلق ميزة تنافسية وتقديم عروض تميزها

عن باقي المنافسين. والتميز يحمل مجمل الخصائص المادية واللامادية التي تنفرد بها المنتجات والخدمات التي تقدمها

المنظمة للسوق. ويجب أن تمكن هذه الميزة المنظمة من الحصول على أفضل الأسعار التي تغطي التكلفة التي تحملتها

مما يضمن لها تحقيق الأرباح. إذا فعامل التنافس في هذه الإستراتيجية لا يركز فقط على الأسعار وإنما على عوامل

أخرى يراها الزبون على أنها عنصر تفرد واختلاف يميز المنتج الذي تقدمه المنظمة.

ويمكن للمنظمة أن تميز عروضها من خلال عدة أشكال منها:

✓ الجودة: كأن يتمتع أو الخدمة بخصائص تجعله مختلفا عن باقي المنتجات المنافسة. كالقوة، الصلابة،

الامان، المصدقية، الاقتصادية... الخ

✓ العلامة: تسعى بعض المنظمات للتركيز على خلق صورة ذهنية ايجابية لمنتجاتها وخدماتها في نظر الزبون،

والعمل على ترسيخها في ذهنه بغض النظر عما إذا كانت حقيقية أم خيالية.

✓ التصميم: وهو يعكس التميز من الناحية الجمالية للمنتج أو الغلاف أو العبوة. من خلال إعطائه شكل غير مألوف أو تصميم غير نمطي.

✓ السعر: من خلال منح المنتج سعر منخفض خاصة إذا كان المنتج نمطي وغير مميز عن باقي المنتجات.

✓ الخدمات المرافقة للمنتج: مثل خدمات ما بعد البيع (ضمان، تسليم، صيانة، تركيب) تعليم الزبون، تسهيلات الدفع (البيع بالتقسيط).

ويتطلب تطبيق هذه الإستراتيجية امتلاك موارد وقدرات كبيرة وذات مستوى عالي لا سيما في مجالات: البحث والتطوير (مخابر بحث، مهندسون ومصممون ذو كفاءات ومهارات عالية لتطوير المنتجات). موارد بشرية تتصف بالانضباط والتفاعل المشترك، وتقاسم المعارف وحب الإبداع والابتكار. موارد مالية لتمويل مشاريع البحث والتطوير. قدرات تسويقية من أجل القيام بالدراسات السوقية والتعرف على احتياجات الزبائن ومتطلباتهم والاهتمام بالنشاط التسويقي بكل جوانبه.

ومن المخاطر التي يمكن ان تواجهها المنظمات التي تتبنى هذه الإستراتيجية:

-فقدان عوامل التميز والاختلاف.

-التقليد والمحاكاة من طرف المنافسين

-عدم القدرة على التحكم في التكاليف بسبب الإفراط في عمليات البحث والتطوير

-عدم تقبل الزبائن لسعر التميز ولا يجدون قيمة تبرره

-تغير في أذواق الزبائن وتوجههم نحو منتجات بديلة

2-3- إستراتيجية التركيز: كثيرا ما ترغب المنظمات في تبني هذه الإستراتيجية عندما لا تستطيع خدمة كامل القطاع السوقى، إما لأن مواردها لا تسمح بذلك، أو رغبة منها في خدمة قطاع معين. وإستراتيجية التركيز يقصد بها أن المنظمة تقوم بخدمة قطاع معين في السوق وفئة خاصة من الزبائن وليس السوق بأكمله. فهي تركز كل جهودها لخدمة القطاع الذي وقع عليه الاختيار. وأغلب الشركات الصغيرة والمتوسطة تتبنى هذه الإستراتيجية. ويمكن للمنظمات في ظل هذه الإستراتيجية أن تحقق ميزة تنافسية. عن طريق تمييز المنتج بشكل مختلف عن المنافسين. أو خدمة القطاع من خلال تقديم منتجات ذات تكلفة منخفضة.

وهناك العديد من الأسباب التي تدفع المنظمات لتختار هذه الإستراتيجية منها:

-ضعف مواردها الذي لا يسمح لها على خدمة كامل القطاع

-تفادي الدخول في صراع تنافسي قوي مع المنظمات الأخرى

-عندما يكون القطاع المستهدف جذاب ولا يحاول أي منافس الدخول إليه

-رغبة المنظمة في خدمة فئة معينة من الزبائن لتمييزهم بحاجات خاصة.

ومن مخاطر هذه الإستراتيجية:

-فقدان عوامل الاختلاف أو ميزة التكلفة الأقل

-إمكانية دخول منافسين آخرين وتجزئة القطاع أكثر

-التغير في أحوال الطلب لدى القطاع المستهدف

-صغر الحصة السوقية قد يشكل خطر على المنظمة لأنها لا تستهدف كامل السوق.

بالإضافة إلى هذه الاستراتيجيات التنافسية التي قدمها مايكل بورتر. فهناك إستراتيجية تنافسية جديدة ظهرت لتعزز

من قدرة المنظمات على التنافس والبقاء في ظل التغيرات المتسارعة التي تعرفها بيئة الأعمال اليوم. وهي :

4-2- إستراتيجية المحيط الأزرق: وهي من الاستراتيجيات الحديثة التي طرح فكرتها العالمان (شان كيم W. Chan Kim)، وزميلته رينيه موبورن ((Renee Mauborgn)، سنة 2004 عندما نشرتا كتابهما (Blue Ocean Strategy) وتقوم هذه الإستراتيجية على فكرة انه ليس من الضروري على المنظمة التي تريد تحقيق النجاح أن تحتل مركزا تنافسيا قويا، بل يمكن أن تبرز نجاحا بدون منافسة، وذلك بان تعيد بناء حدود السوق وتتبنى أسواقا جديدة تعرض فيها منتجاتها الجديدة. هذه الأسواق التي أطلق عليها المحيطات الزرقاء. فالمحيط الأزرق يتصف بالنقاء والصفاء لأنه لا توجد به منافسة ولم يتلوث بها، على عكس المحيط الأحمر الذي تلوث بسبب الصراع بين المنظمات والمنافسة الشديدة للاستحواذ على أكبر الحصص السوقية في الصناعة. فإستراتيجية المحيط الأزرق تقوم على فكرة ابتكار القيمة وخلق أسواق بكر جديدة لم تكن موجودة سابقا على عكس المحيط الأحمر الذي يركز على إضافة قيمة للمنتجات الحالية. فمثلا شركة ابل خلقت محيطا أزرقا عندما قدمت الهاتف النقال عن طريق اللمس، فهي استطاعت الخروج من المحيط الأحمر وابتكار منتج جديد وتقديم قيمة مبتكرة. والأمثلة كثيرة لان المحيطات الحمراء كانت كلها في بداية ظهورها محيطات زرقاء قبل أن تشد بها المنافسة وتلوثها عن طريق التقليد.

3- الاستراتيجيات الوظيفية: تقوم هذه الاستراتيجيات على تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة ككل و استراتيجيات وحدات الأعمال، على مستوى كل وظيفة داخل المنظمة. والتعرف على الدور الذي ستؤديه كل إستراتيجية وظيفية في تحقيق ميزة تنافسية والفعالية التشغيلية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والقدرات. فالاستراتيجيات الوظيفية تستمد أهدافها من إستراتيجية وحدات الأعمال. وفي مايلي توضيح لهذه الاستراتيجيات الوظيفية:

- ✓ الإستراتيجية المالية: تركز هذه الإستراتيجية على اتخاذ أفضل القرارات المالية التي تحقق التنفيذ الفعال لأهداف المنظمة. وتعتبر الجوانب المالية مهمة جدا لذلك يتم دراستها بعناية واهتمام من طرف المدراء. فهدفها الأساسي هو تعظيم القيمة المالية للمنظمة وتحقيق التوازن المالي والمحافظة على السيولة والتدفق النقدي. من خلال توفير التمويل اللازم بأقل التكاليف سواء عن طريق القروض أو التمويل الذاتي. وتهتم الإستراتيجية المالية بفحص العديد من المؤشرات المالية الخاصة بالمديونية، الربحية والاستخدام. كما أنها تراقب قيمة أسهمها في السوق للمعرفة انعكاسات نشاطاتها على قيمتها السوقية.
- ✓ الإستراتيجية التسويقية: تهتم هذه الإستراتيجية بالعديد من الجوانب التي تشمل المزيج التسويقي، الأسواق، الزبائن. وتعتبر العناصر التسويقية مهمة جدا وذات وزن كبير بالنسبة للمدراء. فالإستراتيجية التسويقية تركز على دراسة السوق والتعرف على احتياجات ورغبات الزبائن من أجل تقديم منتجات أو خدمات تناسب وأذواقهم من خلال الاعتماد على بحوث التسويق. كما أنها تعمل على تحديد الأسواق المستهدفة التي تريد المنظمة خدمتها عن طريق التجزئة السوقية. وتكوين مزيج تسويقي مناسب للسوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات جودة وإتباع إستراتيجية سعرية تتلاءم ووضع المنظمة واختيار قنوات التوزيع المناسبة والأساليب الترويجية الملائمة. العمل على بناء علامات قوية وصورة ذهنية مميزة في نظر الزبون، والسعي لكسب رضاه وولائه وتقوية العلاقة معه، عن طريق استخدام البرامج المناسبة لذلك.
- ✓ الإستراتيجية الإنتاجية: تحدد هذه الإستراتيجية كيف تتم عمليات التصنيع وتحويل المدخلات إلى مخرجات. فهي إستراتيجية تسعى من خلالها المنظمة إلى استغلال مواردها بطريقة فعالة وكفوءة. وتهتم هذه الإستراتيجية بتحديد أنظمة وأساليب الإنتاج الملائمة. ومدى مرونتها وحجم الطاقة الإنتاجية. والطرق المعتمدة في التخطيط والرقابة على الإنتاج وكافة المدخلات والمخرجات. وكذا أساليب الإمداد واللوجستيك، وطرق التخزين وتسيير المخزونات. وكذلك أنظمة ومعايير الجودة.

✓ إستراتيجية الموارد البشرية: إن إستراتيجية الموارد البشرية هي من أكثر الإستراتيجيات التي لها أهمية كبيرة بالنسبة لكل المنظمات. فالمورد البشري أصبح يمثل اليوم الرأس مال الذي يشكل المعارف والمهارات والخبرات التي تستند إليها المنظمات لبناء مزاياها التنافسية وتحسين موقعها الاستراتيجي. فالمدراء يسعون دائما لتطوير كل الجوانب المتعلقة بمواردها البشرية. من خلال اعتمادهم على أساليب جديدة لاستقطاب الكفاءات، وتصميم فرق عمل فعالة، وتحسين أنظمة الأجور والحوافز والترقية. وكذا إدخال برامج تدريبية ترفع من مستوى كفاءة وإنتاجية المورد البشري. كذلك اعتماد معايير واضحة لتقييم أداء العامل وتحسينه. فوضع إستراتيجيات فعالة لكل هذه الجوانب سوف يساعد على التنفيذ الجيد للإستراتيجيات في المستويات العليا.

✓ إستراتيجية البحث والتطوير: إن إستراتيجية البحث والتطوير تشمل كافة الجوانب التي تهتم بالابتكار والإبداع داخل المنظمة. سواء تعلق الأمر بتطوير المنتجات أو تطوير أساليب العمل وطرق الإنتاج. والابتكارات التكنولوجية. فالمنظمات التي تعتمد على إستراتيجية التميز نجدها تركز كثيرا على هذه الإستراتيجية وتولي لها اهتمام كبير من خلال تخصيص ميزانيات ضخمة للبحث والتطوير وكذا استقطاب المهارات والكفاءات من مهندسين ومصممين. وإنشاء مخابر بحث أو الاستعانة بمراكز بحث خارجية. إن عملية تحديد الخيارات الإستراتيجية تبدأ دائما من المستويات العليا في المنظمة على شكل إستراتيجيات عامة. ثم يتم تفكيكها إلى إستراتيجيات تنافسية على مستوى وحدات الأعمال. ثم تنتقل إلى المستوى الوظيفي أين يتم تنفيذها. والشكل