

المحاضرة الحادية عشر: الخيارات الإستراتيجية

إستراتيجيات التنوع والنمو

أولاً: إستراتيجيات التنوع

1- مفهوم إستراتيجيات التنوع: إستراتيجيات التنوع هي اختيار إستراتيجي تتبنى فيه المؤسسة أكثر من وحدة أعمال إستراتيجية، قد تكون مترابطة أو غير مترابطة، أول من قدم نموذج لتصنيف إستراتيجيات التنوع هو I. Ansoff سنة 1957 وانطلق من محورين أساسيين في مجال الأعمال، محور الأسواق المستهدفة ومحور المنتجات المقدمة، واعتبر أن المؤسسة في إستراتيجياتها يمكن أن تكون كما يلي:

مصفوفة Ansoff لإستراتيجيات التنوع

	المنتجات الحالية	المنتجات الجديدة
الأسواق الحالية	<p>إستراتيجية إختراق الأسواق:</p> <p>هو قيام المؤسسة بدعم وجودها في الأسواق القائمة بنفس المنتجات بهدف تعزيز مكانتها وحصتها أو نصيبها السوقي بين المنافسين، من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - القيام بمجهودات تسويقية وحملات ترويجية قوية لرفع النصيب من السوق. - دعم القدرات التفاوضية للمؤسسة مع الموردين والمشتريين، لأنه يكسب المؤسسة بعض الامتيازات التنافسية في الجودة والتكلفة. ويدفع نحو الحصول على نصيب سوقي أكبر. - استغلال اقتصاديات الحجم، والاستفادة من أثر التجربة، الذي سيتراكم كلما تراكم الإنتاج الكبير، مما يؤدي إلى تقليص التكاليف وتعزيز النصيب السوقي. 	<p>إستراتيجية تطوير المنتج:</p> <p>تعني تقديم منتجات جديدة أو محسنة مضافاً إليها تطويرات أو تطبيقات جديدة عالية التميز، هذه الإستراتيجية تلجأ إليها المؤسسة للأسباب التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ضمان ولاء ووفاء زبائنها. - إستغلال المؤسسة لشهرتها أو علامتها التجارية. - الدورة القصيرة لبعض المنتجات تفرض أن يكون للمؤسسة سياسة بحث وتطوير قوية جداً، ما يجعلها تقدم كل مرة منتجات أو تطبيقات أو تصميمات جديدة لمنتجاتها الحالية. - إمتلاك المؤسسات لإمكانات تقنية متطورة أو قدرات إبداعية. - إمتلاك المؤسسة لقدرات إستراتيجية، وكفاءات محورية في التطوير وتقديم المنتجات الجديدة (يجب أن تكون محمية تفادياً للتقليد).
	<p>إستراتيجية تطوير السوق (التوسع السوقي):</p> <p>التوسع السوقي يعني قيام المؤسسة بتقديم نفس العرض الحالي إلى أسواق جديدة في نفس الدولة أو خارجها، وتتوسع المؤسسات سوقياً للأسباب التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الاستفادة من المزايا التنافسية القائمة في أسواق جديدة. - عدم التمكن من تقديم منتج جديد، بسبب ضيق ومحدودية المنتج أو لكون المؤسسة ليس لديها إستراتيجية بحث وتطوير. - وصول المنتج في السوق الحالي إلى مرحلة النضج والتراجع ولإزال فيه بعض الامتيازات التنافسية. - بروز عوامل جذب في أسواق معينة، فهذه الأسواق تستهدفها المؤسسة لأنها تتيح فرص ومنافذ جيدة يجب الاستفادة منها. 	<p>إستراتيجية التنوع الشامل:</p> <p>التنوع الشامل يعني تقديم المؤسسة لمنتجات أو وحدات أعمال إستراتيجية جديدة لا علاقة لها بالمنتجات القديمة في أسواق جديدة ولا يشترط أن تكون من نفس مجال النشاط.</p>
الأسواق الجديدة		

2- دوافع التنوع:

- إدارة محفظة وحدات الأعمال الإستراتيجية لضمان تجانس الأنشطة.

- تمييز الكفاءات المختلفة الموجودة في المؤسسة خصوصاً محدودة الاستعمال.
 - البحث عن أفضليات التعاضد Synergy، أي تلك القيمة المضافة التي تتحقق للمؤسسة بجمع نشاطين مختلفين.
 - استثمار الموارد الفائضة في مجالات وأسواق جديدة.
 - بناء الميزة التنافسية أي التفوق التنافسي بالتنوع، بالتالي منح ميزة تنافسية للزبائن الذين يبحثون عن منتجات أو شركات متنوعة.
 - استغلال الفرص التي تتيحها تحولات البيئة إذا كانت المؤسسة لديها موارد مالية فائضة فمن الأفضل أن تلجأ للتنوع.
 - شخصيات المديرين ومدى رغبتهم في التجديد وتوسيع النشاط.
- 3- أنواع التنوع حسب مجالات النشاط:

قد يكون التنوع مترابطاً وقد لا يكون مترابطاً، أي أن المنتجات قد تكون لها علاقة تكاملية أفقياً أو عمودياً أو قد لا تكون بينها علاقة نهائياً.

التنوع غير المترابط: هو التوسع خارج الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة (منتجات جديدة وأسواق جديدة).		
التنوع المترابط: يسمى أيضاً بتنوع التعزيز أو التقوية وهو الذي يتم من خلال منتجات وأنشطة لها علاقة ببعضها البعض أي من نفس سلسلة القيمة ويكون من خلال:	التكامل الرأسي إلى الخلف: الدخول إلى مجال المنتجات والخدمات التي تمثل مدخلات للنشاط الحالي، أي أن المؤسسة تستثمر في المجالات القبلية لمجالات نشاطها الرئيسي في سلسلة القيمة.	الحالات التي يفضل فيها التنوع المترابط: - حينما تنافس المؤسسة في مجال غير نام أو ضعيف النمو، تحاول الاستثمار في الترابط الموجود ما بين المنتجات. - حينما تسمح إضافة منتج جديد بدفع منتجات أخرى. - حينما تستطيع المؤسسة تقديم المنتج الجديد بتنافسية عالية. - حينما يكون المنتج الجديد موسميًا ويوازن تراجع المؤسسة. - حينما تكون منتجات المؤسسة في التراجع أو في نهاية دورة الحياة.
	التكامل الرأسي إلى الأمام: التكامل الرأسي إلى الأمام هو الدخول إلى المنتجات والخدمات التي تمثل أسواق أمامية كالتوزيع والخدمات التسويقية وخدمات ما بعد البيع.	- حينما يكون للمؤسسة فريق إداري جيد، يحاول تصميم منتجات ويفتح منافذ وأسواق جديدة ذات علاقة بالمنتجات الحالية للمؤسسة.
	التكامل الأفقي: التكامل الأفقي هو تقديم منتجات موازية للمنتجات الحالية قد تكون مكملتها أو مشتقة منها أو منافسة لها.	

4- التنوع الدولي: يعني لجوء المؤسسة إلى أسواق جديدة خارج الدولة.

أسباب التنوع الدولي	مراحل تطبيق إستراتيجية التنوع الدولي
- مزايا تنافسية في أسواق معينة. - التكاليف المنخفضة في أسواق معينة. - التشريعات والأنظمة التي تساعد على جذب الاستثمار.	- التصدير كمرحلة أولى. - فتح فروع خارجية أو قد تلجأ حتى إلى إنشاء مصانع في البلد الذي تتوسع نحوه في مرحلة ثانية.

ثانياً: إستراتيجيات النمو في المؤسسة

يعتبر النمو أحد أهداف المؤسسة الأساسية بعد هدف الربحية، فأغلب المؤسسات تبدأ صغيرة وتصبح متوسطة ومن ثم كبيرة، بالتالي لم يعد النمو خياراً بالنسبة للمؤسسة بل مساراً طبيعياً في تطورها، هنا يجب طرح التساؤل حول كيفية نمو المؤسسة، بالتالي يصبح لدينا إستراتيجيتين مختلفتين، إما نمو من الداخل باستخدام الإمكانيات الداخلية، أو أنها تلجأ للنمو الخارجي أو النمو التعاقدية.

1- النمو من الداخل: هنا تستغل المؤسسة إمكانياتها ومواردها الداخلية المتاحة من خلال:

- استثمار الفوائض أو الموارد المالية للمؤسسة التي وضعتها في شكل احتياطات.
- محاولة توسيع طاقة إنتاجية خاصة بها.
- محاولة المؤسسة الاستفادة أو استثمار المهارات والكفاءات الموجودة لديها في مجالات أخرى.

دوافع ومزايا وعيوب النمو الداخلي

العيوب	المزايا	الدوافع
- تخصص المؤسسة في أنشطتها الحالية، ما يستغرق الوقت ويعيق التنوع. - التقليل من ليونة ومرونة المؤسسة، في حالة تعرض الأنشطة الحالية لضغط الأسواق الخارجية أو البيئة. - كثرة الديون في المؤسسة بسبب تمويل النمو الداخلي.	- السهولة. - الآثار الإيجابية على المؤسسة، فقد يحقق لها مزايا تنافسية ونتائج سوقية مرضية جدا. - الحفاظ على جو اجتماعي ملائم في المؤسسة، لأن النمو الداخلي يبرز مهارات وإبداعات الموارد البشرية، ما يعطي دافعا معنويا ويضفي على العمل جوا اجتماعيا خاصا.	- عندما يزداد الطلب على منتجات المؤسسة، يفضل أن تستخدم إستراتيجية النمو من الداخل وترفع طاقتها الإنتاجية لتلبية هذه الزيادة. - عندما يتوفر لدى المؤسسة قدرات كبيرة من أفراد أو أموال أو تكنولوجيا أي إمكانيات متاحة بشكل كبير جدا، وتريد المؤسسة أيضا الاستفادة من مجهوداتها في البحث والتطوير، يفضل أن تعتمد المؤسسة على نفسها في النمو. - الرغبة في حماية هوية المؤسسة أو الحفاظ على مناصب الشغل. - اتجاهات المدراء للحفاظ على السلطة.

2- النمو الخارجي:

أ- مفهوم النمو الخارجي: النمو الخارجي عملية خارجية متقطعة تتميز بمستوى كبير من التعقيد، تستهدف عمليات النمو الخارجي الاستفادة من الموارد الموجودة خارج المؤسسة بحيازة موارد شركات أخرى سواء في شكل ملكية من خلال عمليات الاقتناء، أو من خلال جمع هذه القدرات معهم (قدرات إنتاج) عن طريق التحالف أو إستراتيجيات شراكة وتعاون أو الإندماج.

ب- دوافع النمو الخارجي: تلجأ المؤسسة للنمو الخارجي للأسباب التالية:
- ضرورة الاقتناء السريع للحصص السوقية.
- الرغبة في اقتحام سوق صعبة الدخول، أحيانا بعض الأسواق المحمية يصعب دخولها.
- الاستفادة من أفضليات التجميع أو أفضليات الزيادة.
- التمكن من الاستفادة من تكنولوجيات جديدة.
- توفير تكاليف إنشاء علامات جديدة، لأنه في الغالب أن المؤسسة المستحوذة ستستفيد من العلامة التجارية للمؤسسة المستحوذة إذا ما قررت الإبقاء عليها.

ج- أنواع إستراتيجيات النمو الخارجي:

إستراتيجيات الاندماج والإستحواذ
عندما ترغب المؤسسات في عملية النمو الخارجي تستهدف نشاطا أو مجالا أو قطاعا معين. فتقوم بشراء مجموعة من المؤسسات أو مؤسسة واحدة حسب ما أتيج لها من إمكانيات وموارد في هذا المجال، تتم هذه العمليات في أغلب الأحيان عن طريق الأسواق المالية وقد تتم خارجها.

الإندماج: تأسيس كيان جديد بالانضمام إلى مؤسسة أخرى أو أكثر، بحيث أن الشركات المندمجة ككيانات قديمة تزول ويتأسس كيان جديد، قد تتم إستراتيجيات الإندماج حسب أهداف المؤسسة.

الإستحواذ: تعني قيام المؤسسة باقتناء مؤسسة كاملة لتعزز بها إمكانياتها (اندماج الامتصاص)، أي المؤسسة المبتلعة تزول ككيان قانوني ولا تظهر نهائيا لأنها تصبح مبتلعة من المؤسسة المستحوذة. يمكن أن يكون الاستحواذ مع مؤسسات مكملة، أو استحواذ مؤسسة من نفس سلسلة القيمة أماميا أو خلفيا، أو استحواذ مؤسسة منوعة من مجال لمجال آخر لكي تستفيد المؤسسة من إستراتيجية التنوع التي تتبناها، وقد تستهدف المؤسسة مؤسسة منافسة مزعجة في السوق فتستحوذ عليها، وتستفيد من حصتها السوقية وتتفادى شرها التنافسي.

دوافع الإستحواذات أو الإندماجات:

- النمو السريع.
- الوضعية التنافسية ومحدودية نمو السوق.
- الاستفادة من فرص تعزيز النشاط من خلال عمليات الاستحواذ.
- حركة الأسهم والأموال في الأسواق المالية من قبل أشخاص مختصين لديهم دوافع مالية محضة.

- إستغلال موارد إستراتيجية قد يستحوذ عليها المنافسون ويهددون المؤسسة بالتالي ستستفيد منها المؤسسة كمورد إستراتيجي مكمل لنشاطها.
- طموحات المديرين وتطلعات بعض أصحاب المصلحة يفرض على المؤسسات أن تلجأ لهذه الإستراتيجيات.

إستراتيجيات التعاون

وهي الإستراتيجيات التي تسمح للمؤسسة بضم إمكاناتها مع إمكانات مؤسسات أخرى لتحقيق مكاسب وقيمة أفضل دون أن يكون هذا الضم بشكل نهائي أي أن كل مؤسسة تحافظ على كيانها وفي نفس الوقت عملية التحالف أو الشراكة تكون محددة في الزمن قد ترتبط بمشروع بمجرد إنجازه تنتهي هذه العملية.

إستراتيجيات التحالف:

التحالف هو شراكة أو تعاون بين مؤسستين متنافستين أو أكثر للقيام بالتزامات معينة وتحقيق أهداف تنافسية، يكون محدودا زمنيا وقابلا للتراجع على خلاف الإستحواذ أو الإندماج.

إستراتيجية الشراكة:

هي تعاون بين مؤسسات ليست متنافسة بالضرورة في مشاريع مشتركة، مثل شراكة بين كانديا وموبيليس.

تحالف التكامل:

أي أن تستفيد المؤسسات المتحالفة من إمكانات بعضهما البعض دون تنافس بينهما يعطيهما امتيازات تنافسية ومكاسب سوقية على حساب المنافسين الآخرين.

تحالف التجميع:

يهدف إلى الاستفادة من الطاقات الإنتاجية للمؤسسات المتحالفة، فمثلا يطرح هذا التحالف لما تكون طلبات السوق قوية لا تستطيع مؤسسة واحد تلبيتها فتلجأ إلى مؤسسة أخرى وتحاول التحالف معها بحيث تجمع طاقتهما الإنتاجية للاستفادة من هذه الفرصة.

تحالف شبه التركيز:

تتسم للمؤسسات المتحالفة إلى جعل البحث والتطوير والإنتاج والتسويق مشتركا وبالتالي تصبح المؤسستين غير متنافستين، مثل شركتي نيسان ورونو، وشركتي بيجو مع تويوتا، فهذه التحالفات تركز أكثر على البحث والتطوير وبالتالي تفرز بعض المزايا المشتركة.