

شرح بطريقة مختصرة ومبسطة للمحاضرة رقم (8) و (9)

استراتيجيات التنوع والتخصص

البدائل الإستراتيجية المتاحة للمنظمة هي : (التخصص أو التنوع أو الشراكات أو التحالفات، الانسحاب)

أ- التخصص : هو توجه بسيط يعني التركيز على منتج أو سوق واحدة أو عدد محدود جدا من المنتجات في نفس المجال
فوائد :-

- التخصص يسبق التنوع
- تناسب أكثر مرحلتي الانطلاق و النمو للشركات
- المنظمة المتخصصة تتطور جغرافيا بغزو أسواق جديدة
- التخصص يكون المجال الوحيد المتاح للمنظمة (اما لعامل التكاليف أو لعامل التميز)
- التفرقة بين التخصص والتنوع تقوم تقليديا على المنتجات والأسواق

إستراتيجية التخصص حسب بورتر PORTER

- (1) **السيطرة بالتكاليف** (بالاستفادة من اثر التجربة - تخفيض تشكيلة المنتجات - استهداف الأماكن أو الدول ذات الأجور المنخفضة - ربط السعر بالتكلفة مباشرة)
- (2) **التمييز :** وفق هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة مجهودها على تمييز منتجاتها بخصائص إضافية مقارنة مع منافسيها من خلال (الاعتماد على المهارات - معرفة القيمة الإضافية للمنتج - الربط بين المنحة الإضافية في السعر والقيمة التمييزية - معرفة خصوصيات المنافسين وإمكانياتهم التمييزية - إضفاء خاصية الإبداع - وضع العوائق الحمائية مثل براءة الاختراع)
- (3) **التركيز :** وفق هذه الإستراتيجية تستهدف المنظمة جزءا معينا من السوق لتحقيق في نفس الوقت السيطرة بالتكاليف ودرجة ما من التمييز من خلال (وهو مشترك بين السيطرة بالتكاليف والتمييز)

ب- التنوع : المنظمة المنوعة هي التي يكون أكثر من وحدة أعمال إستراتيجية

فوائد :

- التنوع هو اختيار استراتيجي للمنظمة
 - قد تكون وحدات الأعمال الإستراتيجية مترابطة أو غير مترابطة
 - استراتيجيات التنوع المكثفة أصبحت أقل اعتمادا من قبل المنظمات
 - المنظمات تفضل التركيز على الأنشطة ذات العلاقة بالمهارات الأساسية
- أول من قدم نموذج لتصنيف استراتيجيات التنوع هو I. Ansoff سنة 1957 من خلال محورين بسيطين :-

- ❖ محور الأسواق المستهدفة
- ❖ محور المنتجات المقدمة

		المنتجات	
		حالية	جديدة
الأسواق	حالية	(1) إستراتيجية اختراق الأسواق	(2) إستراتيجية تطوير المنتج
	جديدة	(4) إستراتيجية تطوير السوق	(3) إستراتيجية التنوع

- (1) **إستراتيجية اختراق السوق:** أن تقوم المنظمة بدعم وجودها في الأسواق القائمة بنفس المنتجات من خلال :
- ✓ دعم القدرات التفاوضية للمنظمة مع الموردين والمشتريين
 - ✓ استغلال اقتصاديات الحجم
 - ✓ الاستفادة من أثر التجربة
 - ✓ الحملات الترويجية القوية

- (2) **إستراتيجية التوسع السوقي:** يعني قيام المنظمة بتقديم نفس العرض الحالي إلى أسواق جديدة تتوسع المنظمات سوقيًا للأسباب التالية:

- ✓ الاستفادة من المزايا التنافسية القائمة
- ✓ عدم التمكن من تقديم منتج جديد
- ✓ العوائق التقنية للمنتجات
- ✓ تشبع الأسواق المحلية أو الأسواق المستهدفة
- ✓ البحث عن منافذ لإعادة بعث منتج في حالة تراجع
- ✓ بروز عوامل جذب في أسواق معينة

- (3) **إستراتيجية تطوير المنتج:** تقديم منتجات جديدة أو محسنة

- الأسباب:
- ✓ ولاء العملاء
- ✓ شهرة المنظمة
- ✓ قصر دورة حياة المنتجات

- (4) **التنوع الشامل:** يعني تقديم المنظمة لمنتجات أو وحدات أعمال إستراتيجية جديدة في أسواق جديدة و لايشترط أن تكون من نفس مجال النشاط

- **دوافع التنوع:** إدارة محفظة وحدات الأعمال الإستراتيجية لضمان تجانس الأنشطة من خلال:

- ✓ تثمين الكفاءات المختلفة الموجودة في المؤسسة خصوصاً المحدودة الاستعمال
- ✓ البحث عن أفضليات التعاضد Synergy
- ✓ أفضليات التعاضد هي تلك القيمة المضافة التي تتحقق للمنظمة بجمع نشاطين مختلفين تعرف في القواميس $5 = 2 + 2$
- ✓ استثمار الموارد الفائضة بناء الميزة التنافسية أي التفوق التنافسي بالتنوع
- ✓ استغلال الفرص التي تتيحها تحولات البيئة.
- ✓ شخصيات المديرين ومدى رغبتهم في التجديد وتوسيع النشاط)

- **التنوع المترابط:** يسمى أيضا بتنوع التعزيز أو التقوية و هو الذي يتم من خلال منتجات وأنشطة لها علاقة ببعضها البعض أي من نفس سلسلة القيمة ويكون من خلال:

- A. التكامل الرأسي إلى الخلف: الدخول إلى مجال المنتجات والخدمات التي تمثل مدخلات للنشاط الحالي
- B. التكامل الرأسي إلى الأمام: الدخول إلى المنتجات والخدمات التي تمثل أسواق أمامية كالتوزيع والخدمات التسويقية وخدمات ما بعد البيع
- C. التكامل الأفقي: تقديم منتجات موازية للمنتجات الحالية قد تكون مكملة لها أو مشتقة منها أو منافسة لها.

- **غير المترابط:** التوسع خارج الصناعة التي تعمل فيها المنشأة (منتجات جديدة وأسواق جديدة)

5) التنوع الدولي : يعني لجوء المنظمة إلى أسواق جديدة خارج الدولة وذلك لأسباب:

- ✓ سوقية
- ✓ التكاليف
- ✓ التشريعات والأنظمة
- تتم إستراتيجية التنوع الدولي من خلال:
- ✓ التصدير (كمرحلة أولي)
- ✓ فتح فروع خارجية وإنشاء مصانع (كمرحلة ثانية)

بدائل نمو المنظمة

1) النمو من الداخل: تستغل المنظمة هنا مواردها المتاحة دون اللجوء إلى الإمكانيات الخارجية وذلك

مزاياه :-

- ✓ السهولة
- ✓ الآثار الايجابية
- ✓ جو اجتماعي ملائم
- عيوبه :

- ✓ تخصص المؤسسة في أنشطتها الحالية
- ✓ التقليل من ليونة المؤسسة
- ✓ كثرة الديون والتقليل من حرية المؤسسة
- ✓ استغراق الوقت
- ✓ إعاقة التنوع

2) النمو الخارجي : عملية خارجية منقطعة وتميز بمستوى كبير من التعقيد تستهدف عملية النمو الخارجي جمع موارد وأنشطة مؤسستين أو أكثر يتم من خلال حيازة ملكية (اقتناء) قدرات إنتاج موجودة أو الاندماج

من خلال عنصرين هما :

- 1) استراتيجيات الاستحواذ والاندماج
- 2) استراتيجيات التعاون

✗ إستراتيجية الاستحواذ: تعني قيام المنظمة باقتناء منظمة كاملة لتعزيز بها إمكانياتها (اندماج الامتصاص)

✗ إستراتيجية الاندماج: تأسيس كيان جديد بالانضمام إلى منظمة أخرى أو أكثر وتكون استراتيجيات الاستحواذ و الاندماج مع:

- منظمة منافسة منظمة مكملة
- منظمة من نفس السلسلة
- منظمة منوعة

دوافع الاستحواذات أو الاندماجات (النمو السريع / الوضعية التنافسية ومحدودية نمو السوق/ فرص تعزيز النشاط الأسواق المالية / استغلال موارد إستراتيجية/ طموحات المديرين تطلعات بعض أصحاب المصلحة)

✗ إستراتيجيات التعاون : وهي الاستراتيجيات التي تسمح للمنظمة بضم إمكانياتها مع إمكانيات منظمات أخرى لتحقيق مكاسب وقيمة أفضل تأخذ استراتيجيات التعاون الأشكال التالية:

- (1) **التحالف** : هو شراكة أو تعاون بين مؤسستين متنافستين أو أكثر للقيام بالتزامات معينة، يكون محدودا زمنيا وقابلا للتراجع على خلاف الاستحواذ أو الاندماج
- تحالف التكامل أي أن ستفيد المنظمات المتحالفة من إمكانات بعضهما البعض دون تنافس بينهما (التحالف بين Nestlé و General Mills)
 - تحالف التجميع يهدف إلى الاستفادة من الطاقات الإنتاجية للمنظمات المتحالفة
 - تحالف شبه التركيز تتسم للمنظمات المتحالفة إلى جعل البحث والتطوير والإنتاج والتسويق مشتركا وبالتالي تصبح المؤسستين غير متنافستين

(2) **الشراكة** : هي تعاون بين مؤسسات غير متنافسة في مشاريع مشتركة

﴿ تمت بحمد الله ﴾



ALSANDBAD2013