

المحاضرة العاشرة

استراتيجيات المؤسسة (١)

في المؤسسات نجد نوعين أساسيين من الاستراتيجيات بالإضافة إلى الاستراتيجية الوظيفية

النوع الأول: استراتيجيات تخص وحدات النشاط الاستراتيجي (business strategy)

النوع الثاني: استراتيجيات تخص المؤسسة نفسها (corporate strategy)

أما الاستراتيجية الوظيفية أو العملية كما تسمى أيضا فهي منبثقة من استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الوحدات الاستراتيجية

في هذا الفصل سنتطرق لما يلي

١- التجزئة الاستراتيجية

٢- استراتيجية الأعمال

✓ الاستراتيجية الجنيصة

✓ الساعة الاستراتيجية

٣- استراتيجية المؤسسة

(١) التجزئة الاستراتيجية

نشاط واحد للمؤسسة فهل هذا يؤدي الى ان عدد الاستراتيجيات واحد؟ أم أكثر؟

عدد المنتجات والخدمات كبير فهل هذا يؤدي الى ان عدد الاستراتيجيات كبير؟ أم استراتيجية واحدة؟

(إذا عملنا استراتيجية لكل منتج سيكون لدينا عدد كبير من الاستراتيجيات وهي ليست سهلة فالاستراتيجية تحتاج الى أموال وموارد ووقت ومجهود الى غير ذلك ولا يمكن لمؤسسة مثلاً إذا عندها ٥٠ منتج ان تعد ٥٠ إستراتيجية ثم إذا بقت المؤسسة على مستوى نشاطها واكتفت باستراتيجية واحدة قد يكون هناك بعض من الغموض وإذا صار لكل منتج استراتيجية سيكون لدينا مشكلة التشتت)

قد تكون المنتجات بعيدة جداً عن بعضها (مثلاً: أنتج حليب وسيارات)

يؤدي الى أسواق مختلفة، وأوضاع مختلفة...

تبحث المؤسسة عن مستوى بين المنتجات (التشتت) والنشاط (الغموض) هذا دور التجزئة الاستراتيجية

التجزئة الاستراتيجية هي العملية التي تسمح للمؤسسة بتقسيم نشاطها إلى **وحدات متجانسة ومستقلة** بحيث تحصل على مستوى معقول للعمل الاستراتيجي.

وحدات النشاط الاستراتيجي STRATEGIC BUSINESS UNIT

تعرف وحدة النشاط الاستراتيجي على أنها مجموعة من الأنشطة الجزئية للمؤسسة -أو مجموعة من المنتجات أو الخدمات-

والتي **تتشارك** في الموارد البشرية والتقنية وحتى في الموارد المادية في معظم الحالات وتكون **مستقلة** عن غيرها وتكون لها **نفس**

العوامل الأساسية للنجاح أو عوامل أساسية للنجاح **متشابهة**.

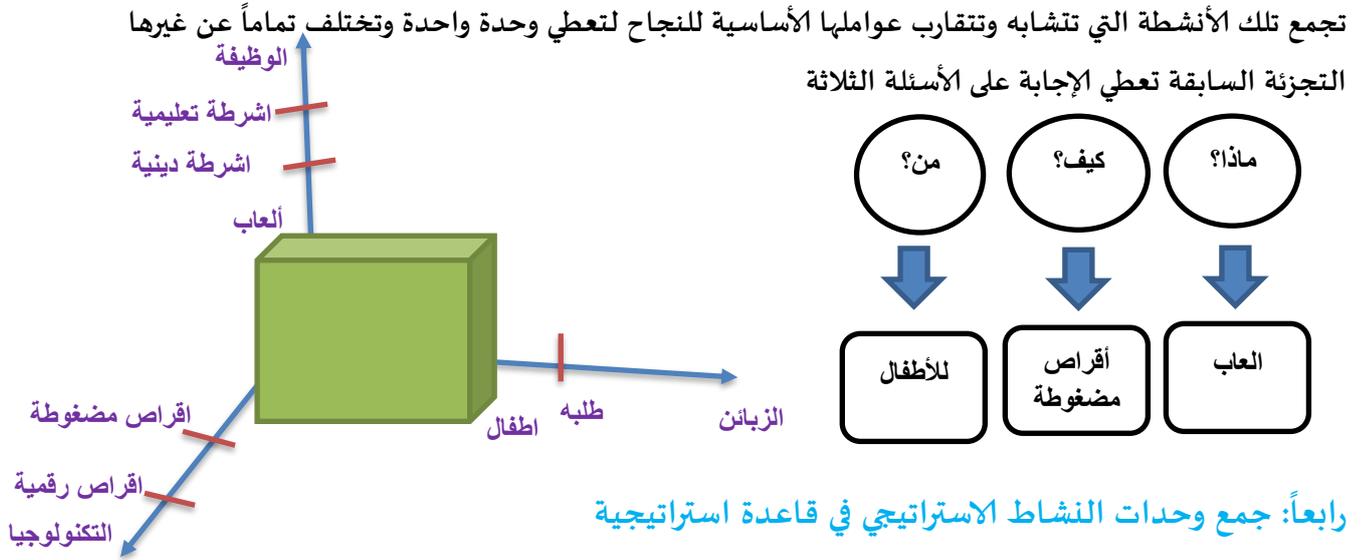
القاعدة الاستراتيجية:

تعرف القاعدة الاستراتيجية على أنها مجموعة من وحدات النشاط الاستراتيجي التي تتشارك في بعض الموارد والمهارات.

ثانياً: البحث عن العوامل الأساسية للنجاح التي تخص كل نشاط حدد بالأبعاد الثلاثة

وهذا يتطلب معرفة رغبات وانتظارات الزبائن مسبقاً، أي القيام بدراسة السوق وتجزئتها قبل البدء في التجزئة الاستراتيجية

ثالثاً: جمع الأنشطة التي تم تحديدها بالأبعاد الثلاثة في وحدات نشاط استراتيجي



رابعاً: جمع وحدات النشاط الاستراتيجي في قاعدة استراتيجية

٢) استراتيجية الأعمال

١) الاستراتيجية الجنيصة

ترجع الاستراتيجيات الجنيصة ل Porter (حيث اعطانا)

نموذج أول في سنة ١٩٨٠ (كان نموده فيها ٣ استراتيجيات جنيصة)

نموذج ثاني في سنة ١٩٨٥ (حسن النموذج السابق وصار ٤ استراتيجيات جنيصة)

نموذج ثالث في سنة ١٩٩٨ (حسنه أيضا وأصبح ٥ استراتيجيات جنيصة)

يقول porter ان للميزة التنافسية مصدران

اما أن تكون ناجمة عن "التكلفة المنخفضة" (cost) أو أنها تكون ناجمة عن "التميز" (differentiation)

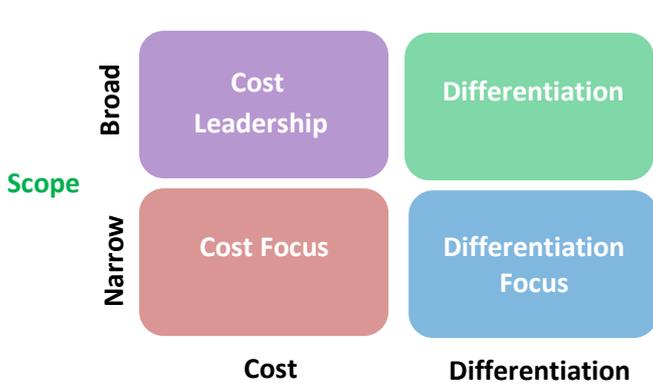
كما يرى أنه بإمكان المؤسسة أن تستهدف:

جزءاً كبيراً من السوق (أي توجه خدماتها الى شريحة كبيرة من السوق) او جزءاً ضيقاً (أي توجه خدماتها الى شريحة ضيقة من السوق)

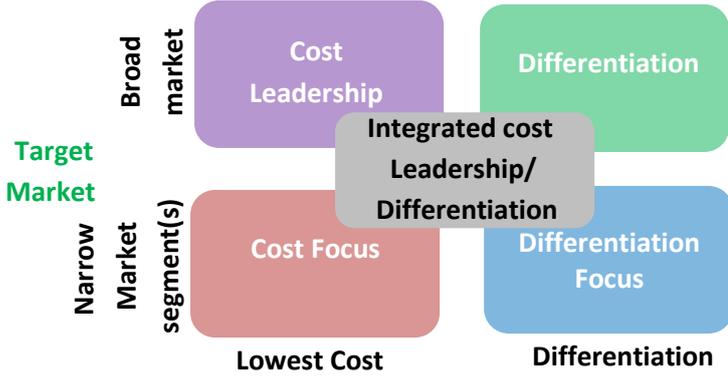
تقوم الاستراتيجية الجنيصة على فكرة تقاطع مصدر الميزة التنافسية (التكلفة أو التميز) مع النطاق المستهدف من السوق

| | | الميزة التنافسية | |
|---------------|-------------------|-------------------------------------|-------------------|
| | | تكاليف منخفضة | تميز |
| مجال المنافسة | جزء واسع من السوق | استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف | استراتيجية التميز |
| | جزء ضيق من السوق | استراتيجية التركيز | |

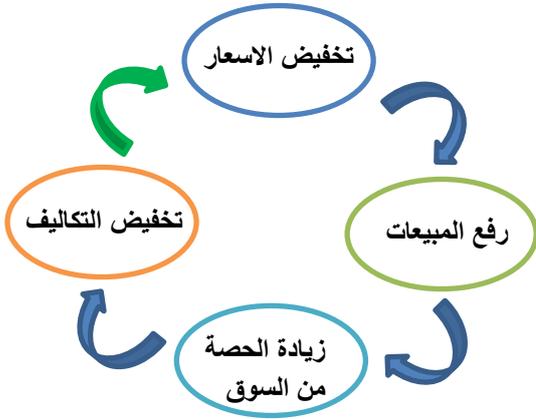
نموذج ١٩٨٠



source of competitive advantage



five generic business-level strategies



| | | | |
|---------------|----------------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| | | الميزة التنافسية | |
| | | تكاليف منخفضة | تميز |
| مجال المنافسة | من جزء واسع من السوق | استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف | استراتيجية التميز |
| | من جزء ضيق من السوق | استراتيجية التركيز على أساس التكلفة | استراتيجية التركيز على أساس التميز |

نموذج ١٩٨٥

| | | | |
|---------------|----------------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| | | الميزة التنافسية | |
| | | تكاليف منخفضة | تميز |
| مجال المنافسة | من جزء واسع من السوق | استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف | استراتيجية التميز |
| | من جزء ضيق من السوق | استراتيجية التركيز على أساس التكلفة | استراتيجية التركيز على أساس التميز |

الاستراتيجية المدمجة للتكاليف المنخفضة والتميز

نموذج ١٩٩٨

١- استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف

الزبائن والمستهلكين عموماً لا تهتمهم التكاليف لذا فالبعوض يفضل الحديث عن "السيطرة بالأسعار"

تتمثل استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف

في قيام المؤسسة بتعبئة كل مواردها ومهاراتها من أجل

استغلال شتى الطرق الممكنة لتقليص تكاليفها مقارنة بتكاليف المنافسين

تستدعي استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف الإنتاج بالحجم

ولا يكون هذا ممكناً إلا في حالة المنتج المعياري (standard)

لا تليق إلا بالمؤسسات التي تستهدف جزءاً كبيراً من السوق حتى تتمكن من تسويق منتجاتها

تتطلب استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف توفر شرطين أساسيين:

الشرط الأول:

أن يكون للمؤسسة حصة كبيرة من السوق

الشرط الثاني:

أن يكون مجال النشاط الاستراتيجي الذي اتبعت فيه هذه الاستراتيجية محل منافسة على الأسعار (أي غير قابل للتنوع الكبير)

مصادر تقليص التكاليف

١-مطاردة التكاليف

يقصد بمطاردة التكاليف البحث عن كل أنواع التكاليف التي يمكن أن تخفض والعمل على تقليصها

٢-إعادة الهندسة

إعادة الهندسة تتمثل في إعادة تشكيل طريقة أو منتج أو نظام معين من أجل تحسينه وتقليص تكاليفه

بعض الحدود والنقائص التي تعرف بها هذه الاستراتيجيات:

- ❑ لا يمكن لكل المؤسسات أن تسيطر على السوق (مؤسسة واحدة)
- ❑ قد تؤدي هذه الاستراتيجيات إلى الدخول فيما يعرف بحرب الأسعار
- ❑ السيطرة ليست دائمة فهي مؤقتة وإن طالت لا تعطي أفضلية أبدية، فعلى المؤسسة أن تواصل البحث عن أفضليات تنافسية أخرى باستمرار
- ❑ الانتباه باستمرار إلى التطور التقني والتكنولوجي
- ❑ خطر الانزلاق نحو استراتيجيات التطهير (استراتيجية التطهير هي التخفيض في التكلفة مع التخفيض في جودة المنتج)
- ❑ لا يمكن اتباع استراتيجيات السيطرة من خلال التكاليف بالنسبة لكل المنتجات (من المنتجات ما لا يقبل التنافس على السعر نظراً للهامش الضئيل أو للتنظيم المعمول به من قبل الدولة)
- ❑ العولمة تصعب هذه الاستراتيجيات في بعض الحالات (تكلفة اليد العاملة مثلاً)

٢- استراتيجيات التميز

بعد أن قضت سنين طويلة في تقليد منتجات Philips و Whirlpool ولأن سعر اليد العاملة ارتفع بكوريا الجنوبية، قررت شركة Samsung في سنة ١٩٩٧ اللجوء إلى التميز، فضاعفت ميزانيتها للبحث والتطوير خلال خمس سنوات وكانت النتائج مذهلة، منها:

❖ قدمت في ٢٠٠٢ أول هاتف جوال ب ٦٥٠٠٠ لوان بدلاً من ٤٠٠٠ لوان المعروفة آنذاك من قبل المؤسسات الأخرى

❖ قدمت في سنة ٢٠٠٣ أول شاشة تلفزيون من نوع LCD ب ٥٤ بوصة

يقصد بالتميز في مجال الاستراتيجيات جعل المنتج (أو الخدمة) مميزاً عن غيره من جوانب غير السعر

أي جعله يتميز بخصائص تختلف عن خصائص المنتجات المنافسة والتي تجعل المستهلك يقبل على هذا المنتج

تتمثل استراتيجيات التميز في التوجه إلى سوق واسعة وبمنتجات مميزة

للمؤسسة أن تتميز منتجاتها في أي مجال استطاعت كالتصميم، والذوق، والجودة، والخدمة بعد البيع، الخ...

وقد يكون التميز فعلياً أو مجرد تميز تجاري (التعليب والتغليف، الإعلان والترويج، ...)

ومن الإيجابيات الكبرى لهذه الاستراتيجيات أنها تدفع بالمؤسسة نحو البحث والتطوير والإبداع المستمر لأنها كاستراتيجيات لا يمكن

أن تظهر بدون إبداع

فاستراتيجيات التميز تحتاج إلى:

❑ أن تكون المؤسسة قادرة على الإبداع

❑ وأن توجه منتجاتها لجزء واسع من السوق

التميز نوعان: نحو الأعلى و نحو الأسفل

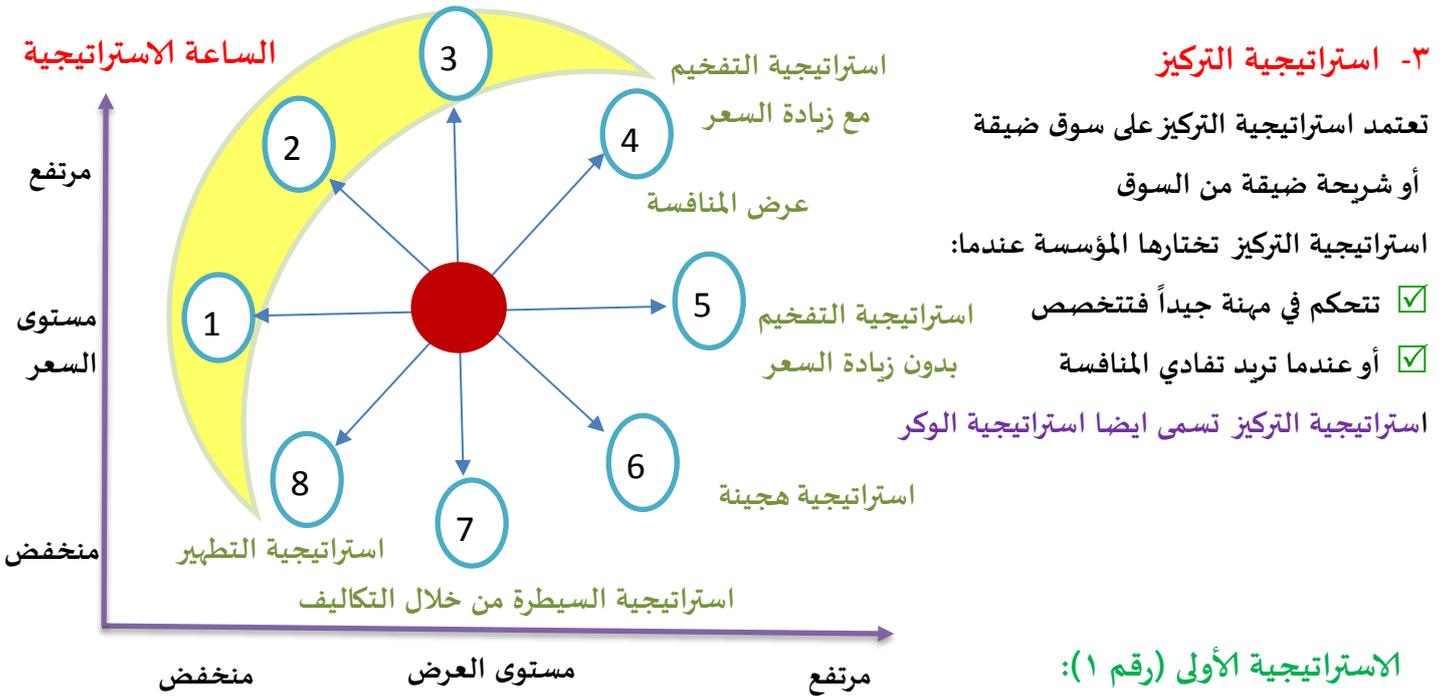
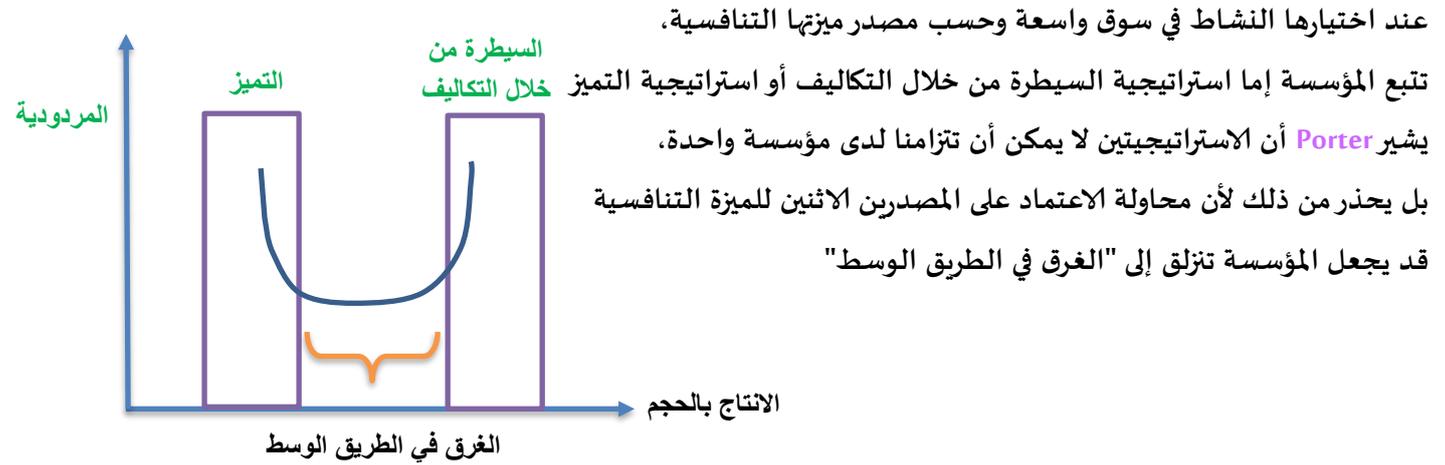
يعني **التميز نحو الأعلى** أن المؤسسة ترفع مستوى عرضها من حيث بعض الخصائص، أما **التميز نحو الأسفل** فمعناه أن المؤسسة تخفض مستوى عرضها من حيث بعض الخصائص

شركة BMW مثلاً تقوم عموماً بتمييز منتجاتها **نحو الأعلى** (جودة أحسن من منافسيها، تكنولوجيا عالية، ...)

شركة Ryanair للنقل الجوي مثلاً أنها تميز خدماتها **نحو الأسفل** (تقليص عدد ونوع الخدمات أثناء الرحلات، ..)

عند التميز **نحو الأعلى** تحتاج المؤسسة إلى القدرة الكبيرة على **الإبداع**

أما عند التميز **نحو الأسفل** فإن المؤسسة تحتاج خاصة إلى قدرة كبيرة على **إعادة الهندسة**.



حسب هذه الاستراتيجية تقوم المؤسسة بتقديم عرض بنفس السعر ولكن بقيمة أقل من قيمة المنافسين، ومعناه أن المؤسسة تطلب من الزبائن أن يدفعوا نفس السعر من أجل الحصول على قيمة أقل من تلك التي تعرضها المنافسة. هذه الاستراتيجية غير مجدية لأنها تؤدي إلى زيادة نسبية للسعر.

الاستراتيجية الثانية (رقم ٢):

تقوم المؤسسة حسب هذه الاستراتيجية بتقديم عرض أقل قيمة من عرض المنافسة وبسعر أكبر، وهي الأخرى استراتيجية غير مجدية.

الاستراتيجية الثالثة (رقم ٣):

في هذه الحالة تعرض المؤسسة نفس العرض بالمنافسة ولكن بسعر أكبر، وهي كذلك استراتيجية غير مجدية لأنها تقوم على زيادة فعالية للسعر من دون مقابل من طرف المؤسسة.

نلاحظ أن الاستراتيجيات الثلاثة الأولى هي استراتيجيات فاشلة لا مجال.

الاستراتيجية الرابعة (رقم ٤):

حسب هذه الاستراتيجية تعمل المؤسسة على تقديم عرض أفضل من العروض المنافسة وبسعر أكبر، ذلك لأن المؤسسة تريد أن تسترجع تكاليف البحث والتطوير التي تحملتها من أجل التحسين، وبطبيعة الحال فإن التحسين في مستوى القيمة يجب أن يكون واضحاً للزبائن ومهماً لهم حتى تكون زيادة السعر مبررة ومقبولة، تسمى هذه الاستراتيجية "استراتيجية التفخيم مع زيادة السعر" مثل شركة BMW

تصلح هذه الاستراتيجية للمؤسسات القوية التي تترعب على قدرة هائلة للتطوير والإبداع لا تكون في متناول المؤسسات الضعيفة نظراً لما تتطلبه من أموال وقدرات.

الاستراتيجية الخامسة (رقم ٥):

هي الأخرى استراتيجية التفخيم لأنها تقوم على زيادة مستوى القيمة إلا أن هذه المرة المؤسسة لا ترفق تحسين العرض بزيادة السعر، ولذا فهي "استراتيجية تفخيم بدون زيادة السعر" تستهدف هذه الاستراتيجية زيادة حصة المؤسسة من السوق.

الاستراتيجية السادسة (رقم ٦):

تقوم هذه الاستراتيجية على تحسين مستوى قيمة العرض وتخفيض السعر بالمقارنة مع عرض المنافسة، فالمؤسسة في هذه الحالة تعتمد على المصدرين للميزة التنافسية في وقت واحد، ولهذا يسميها أصحاب النموذج "الاستراتيجية الهجينة" لا شك أن هذه الاستراتيجية تحتاج إلى قدرة كبيرة على الإبداع لتمكين المؤسسة من رفع القيمة التي تعرضها على الزبائن، ولكنها تحتاج أيضاً إلى التحكم في التكاليف إلى حد بعيد إذ تتوقف على تخفيض مستوى التكاليف ليصبح تخفيض الأسعار ممكناً.

الاستراتيجية السابعة (رقم ٧):

تسمى هذه الاستراتيجية "استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف" كما تسمى أيضاً "استراتيجية السعر" وتتمثل في عرض قيمة بنفس مستوى قيمة المنافسة ولكن بسعر أقل من سعر المنافسة.

تصلح هذه الاستراتيجية خاصة بالنسبة للمنتجات التي يكون لسعرها أهمية كبيرة عند الزبائن كما أنها تعطي أفضلية تنافسية صعبة التقليد للمؤسسة التي تتبعها.

الاستراتيجية الثامنة (رقم ٨):

تعتمد هذه الاستراتيجية على تخفيض القيمة المقدمة للزبائن وتخفيض السعر في آن واحد، إذ تحاول المؤسسة جذب شريحة من المستهلكين يمثل السعر بالنسبة لهم عائقاً فعلياً أو غير فعلي والذين يقبلون على السعر المنخفض حتى وأن كانت القيمة منخفضة.

ومن أشهر الاستراتيجيات الهجينة، يمكن أن نذكر استراتيجية شركة IKEA التي اشتهرت بالتميز على مستوى التصميم وعلى مستوى التكلفة في وقت واحد. وهذا ما يناقض "الغرق في طريق الوسط" الذي قدمه Porter إذ تبين هذه الاستراتيجية بأنها يمكن للمؤسسة أن تعتمد على المصدرين للميزة التنافسية وألا تكتفي بمصدر واحد كما يقول Porter

المحاضرة الحادية عشر

استراتيجيات المؤسسة (2)

٣- استراتيجية المؤسسة (CORPORATE STRATEGY PURPOSE INTO ACTION)

استراتيجية الأعمال (BUSINESS STRATEGY) تخص مجال النشاط الاستراتيجي

أما استراتيجية المؤسسة فإنها تخص مساحة نشاط المؤسسة بصفة عامة

فهي تهتم بإدارة مجموعة مجالات النشاط الاستراتيجي للمؤسسة وتخصيص الموارد لهذه المجالات الاستراتيجية

إذا نظرنا إلى مساحة نشاط المؤسسة، يمكن الاعتبار أنه بإمكان المؤسسة أن تختار بين

(١) أن تكتفي بمجال نشاط استراتيجي واحد (أو حتى بمنتج واحد) مثل MICHELIN و ROLEX

(٢) أو يكون لها أكثر من مجال نشاط استراتيجي مثل SAMSUNG و google

في الحالة الأولى:

تكون المؤسسة قد اختارت أن تتخصص في مجال (أو منتج) وتسمى هذه الاستراتيجية "استراتيجية التخصص" (Specialization)

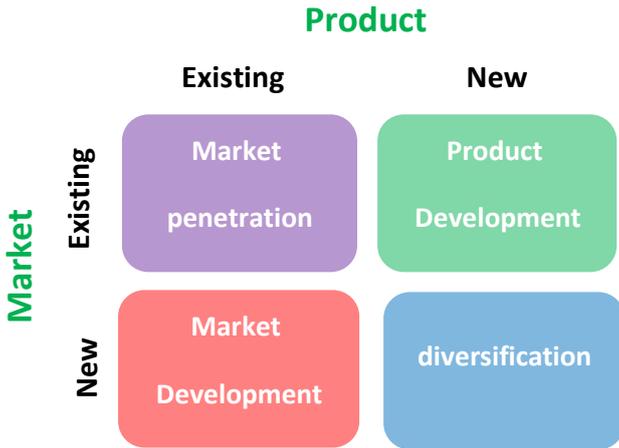
في الحالة الثانية:

فإنها فضلت أن تنوع نشاطها وتسمى هذه الاستراتيجية "استراتيجية التنوع" (diversification)

يمثل التخصص والتنوع أهم الخيارات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسة.

نموذج Ansoff

1957 في مقال بمجلة (Harvard Business Review)



| | | المنتجات | |
|---------|-------|--------------|-------------------------------|
| | | حالية | جديدة |
| الأسواق | حالية | اختراق السوق | تطوير منتجات (أو خدمات) جديدة |
| | جديدة | تطوير السوق | تنوع |

أربع توجهات استراتيجية للمؤسسات (حسب Ansoff)

التوجه الأول (اختراق السوق):

عندما تريد المؤسسة البقاء على النشاط في سوقها الحالية وبوحداتها الاستراتيجية الحالية (أو بمنتجاتها الحالية)

التوجه الثاني (تطوير السوق):

على المؤسسة أن تبحث عن سوق جديدة لمنتجاتها الحالية، وهذا المقصود بتطوير السوق في المصنوفة.

التوجه الثالث (تطوير منتجات أو خدمات جديدة):

لتطوير منتجات جديدة، تحتاج المؤسسة إلى قدرة كبيرة على الإبداع وهذا ما يفرض عليها أن تعطي اهتماماً كبيراً لوظيفة البحث والتطوير.

التوجه الرابع (التنوع):

ويقصد به تطوير المنتجات والأسواق في نفس الوقت

استراتيجية التخصص

مفاد استراتيجية التخصص أن المؤسسة تختار أن تنشط بمجال نشاط استراتيجي أساسي واحد.

استراتيجية التنوع

استراتيجية التنوع هي اختيار المؤسسة أن تنشط بأكثر من مجال نشاط استراتيجي تسعى المؤسسات من خلال التنوع إلى توزيع الخطر على مساحة أكبر للتقليل منه نسبياً بدلاً من تحميله لمجال نشاط أو منتج واحد.

طبيعة التنوع:

من حيث طبيعته قد يكون التنوع:

(١) إما مرتبطاً (related diversification)

(٢) أو تجميعياً أي تكتلياً (conglomerate diversification)

التنوع المرتبط يساعد مجالات النشاط الاستراتيجي على الاعتماد على بعض القدرات والمهارات المشتركة وهذا معناه أنها تستفيد من أفضليات التجميع (synergies)

أهداف التنوع

✓ التواجد

✓ أو إعادة الانتشار

✓ أو التعزيز أو التقوية

أولاً: إذا كانت للمؤسسة مكانة تنافسية كبيرة في قطاع ذي جاذبية عالية، يمثل التنوع بالنسبة لها:

❖ إما محاولة تشغيل إيرادات حصتها الكبيرة من السوق والاستفادة من مهارات موجودة

❖ أو التفكير في المستقبل بمعنى أنها تبحث عن قطاعات مستقبلية

يستهدف التنوع في هذه الحالة تواجد المؤسسة في قطاع أو قطاعات أخرى.

ثانياً: إذا كان للمؤسسة مكانة تنافسية كبيرة في قطاع ذي جاذبية ضعيفة

❖ التنوع بمثابة البحث عن تعويض ضعف نمو قطاعها

يسمى تنوع إعادة الانتشار.

ثالثاً: عندما تكون للمؤسسة مكانة تنافسية متوسطة في قطاع ذي جاذبية متوسطة فالتنوع هنا

❖ قد يعني محاولة تصحيح وضع صعب بالنسبة للمؤسسة (ويسمى تنوع البقاء)

❖ كما قد يعني تحولاً (ويسمى في هذه الحالة تنوع التعزيز)

أصناف التنوع: أصناف التنوع كثيرة

(١) التنوع الجوّاري

❖ عن طريق المنتجات

تنوع مجالات النشاط الاستراتيجي (أو المنتجات) لكن بكيفية لا تجعل المؤسسة تبتعد عن المنتجات الأصلية.

التنوع طفيف مثل الأبياد والأيفون

❖ عن طريق التكنولوجيا

إدخال تطبيقات جديدة لتكنولوجيا مستعملة ومتحكم فيها يمكن اعتبار إدخال Samsung للجوال بـ ٦٥٠٠٠ لون في سنة ١٩٩٧ تنوعاً جوارياً لأن تكنولوجيا الألوان في الهواتف الجوال مستعملة وما قامت به هذه الشركة هو تطوير لهذه التكنولوجيا، وهذا أيضاً كان ناتجاً عن مجهودات كبيرة في مجال البحث والتطوير قامت بها المؤسسة خلال خمس سنوات.

(٢) تنوع التقوية:

❖ التنوع الأفقي

يتمثل في إدخال منتجات جديدة قد تكون من مهنة المؤسسة أو لا المؤسسة تقوم بمد نشاطها إلى مجالات نشاط أو منتجات **مكملة أو منافسة** لمنتجاتها الأصلية من النشاط إلى **منتجات منافسة** يصلح للمؤسسات التي تريد تحسين حصتها من السوق مد النشاط إلى **المنتجات المكملة** يخدم أكثر تنوع المؤسسة في المنتجات والأسواق، أي يساعد على تقوية تواجدتها في الأسواق

❖ التنوع العامودي: يظهر في شكلين:

- أ- **التنوع الخلفي** (أو العلوي أو التكامل الخلفي أو العلوي) أي تنوع فيما قبل عملية الإنتاج
ب- **التنوع الأمامي** (أو السفلي أو التكامل الأمامي أو السفلي) أي تنوع فيما بعد عملية الإنتاج

يسمح **التنوع الخلفي (العلوي)** للمؤسسة أن تتحكم إلى درجة معينة في **توريدها**

يسمح **التنوع السفلي (الأمامي)** أن تتحكم بدرجة معينة في **توزيع منتجاتها**

(٣) التنوع الدولي:

مد نشاط المؤسسة إلى أسواق وراء الحدود الجغرافية

- ❖ من خلال تصدير المنتجات
- ❖ من خلال إنشاء فروع أو مصانع خارج بلدها الأصلي
- ❖ أو خارج بلد مقرها الأصلي (أي وضع المقر في بلد غير البلد الأصلي)

(٤) تنوع شامل:

منتجات جديدة في سوق جديدة

أصناف التنوع:

| تنوع دولي | تنوع التقوية | | تنوع جوارى | | تنوع شامل |
|---|---------------------------|-------------|------------|--|---------------------------|
| | تنوع أفقي | تنوع عامودي | | | |
| تطوير النشاط الحالي للمؤسسة في دول أخرى | نشاطات مماثلة بهوية جديدة | إدماج علوي | إدماج سفلي | منتجات جديدة في السوق الحالية | منتجات جديدة في سوق جديدة |
| | | | | تطبيقات جديدة للتكنولوجيا المتحكم فيها | |

المحاضرة الثانية عشر

استراتيجيات نمو المؤسسة (١)

نمو المؤسسة وتنمية المؤسسة:

تختلف المؤسسات من حيث حجمها وحجم النشاطات وتشكيلة المنتجات... ويعود هذا أساساً إلى اختلافها في اختيار طرق وكيفيات نموها

يعرف **النمو** (Growth) بالنسبة لأي ظاهرة على أنه:

عملية كمية تتمثل في ارتفاع بعض المؤشرات الأساسية لهذه الظاهرة.

فنمو الشجرة مثلاً عبارة عن زيادة في مؤشرات أساسية لها مثل: الزيادة في (حجمها، وطولها، وفي عدد أوراقها)... الخ

نمو المؤسسة

يتمثل في الزيادة على مستوى بعض المؤشرات الأساسية مثل الزيادة في المنتجات، والزيادة في النتائج، والزيادة في الأرباح، والزيادة في حصة السوق ... الخ

أما بالنسبة **لتنمية المؤسسة** (DEVELOPMENT)

فيمكن اعتبارها **تغييراً نوعياً إيجابياً** يتم أساساً على مستوى الهياكل والنشاطات

من المتفق عليه أن **التنمية تأتي نتيجة للنمو**، أي لا تنمية بدون نمو، سواء تعلق الأمر بالمؤسسات أو بغيرها

أهمية النمو ودوره في حياة المؤسسة:

☑ النمو = شرط أساسي لبقاء المؤسسة في السوق

☑ النمو = وسيلة للحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة

تسعى المؤسسات دوماً وراء ضمان العوامل الضرورية لنموها كما أنها تحاول تحقيق هذا الهدف بطرق مختلفة حسب ما يتوفر لديها من قدرات وما لها من طموحات.

بإمكان المؤسسة أن تعتمد في عملية نموها:

❖ إما على تنظيم وترتيب قدرات وموارد موجودة

❖ أو على تكوين قدرات وموارد جديدة في حالة عدم توفر ما تحتاج إليه.

يمكن للمؤسسة أن تحقق النمو:

❖ إما من **الداخل**، ويسمى **النمو الداخلي أو العضوي**، ويكمن في إنشاء قدرات جديدة

❖ أو من **الخارج**، ويسمى **النمو الخارجي** ويتمثل في الاعتماد على قدرات موجودة لديها ولدى غيرها من المؤسسات

نمو المؤسسة:

(٣) نمو متقاسم

(٢) نمو خارجي

(١) نمو داخلي

النمو الداخلي (النمو العضوي) Internal Growth

هي عملية داخلية، تتمثل في السعي وراء تحسين مستوى بعض المؤشرات الأساسية من داخل المؤسسة أي أن المؤسسة تعتمد في هذه الحالة على قدرتها الذاتية عند بناء استراتيجياتها ويعني هذا أنها تسعى إلى جعل مصادر ميزتها التنافسية داخلية.

استراتيجية النمو الداخلي هي تلك الاستراتيجية التي تعتمد فيها المؤسسة على قدراتها ومواردها الداخلية (الذاتية) من أجل تحقيق تنميتها.

من أهم ما يميز النمو الداخلي أنه عملية متواصلة وطويلة الأجل:

هي الكيفية التي غالباً ما تلجأ إليها المؤسسات، خاصة في حالة استراتيجية التخصص حيث تكون المؤسسة في حاجة إلى جمع مواردها.

وفي بعض الحالات حتى عند إتباع استراتيجية التنوع لأن تكلفة التنوع عن طريق النمو الداخلي تكون دائماً أقل من تكلفة الاقتناء.

النمو الداخلي هو النمط المفضل لدى المؤسسات التي ليست لها قدرات مالية كبيرة، وبالخصوص الأعمال الصغيرة والمتوسطة. ومن المؤسسات الكبيرة وذات القدرات الهائلة من تفضل كذلك النمو الداخلي لما يتيح من إمكانية التحكم في العملية بخلاف النمو الخارجي الذي قد يجعل التحكم صعباً كما سنراه لاحقاً.

مزايا النمو الداخلي

- ❖ **السهولة:** تعتبر عملية النمو الداخلي أمراً أسهل نسبياً من عملية النمو الخارجي من حيث بساطته ومن حيث إمكانية التحكم المتاحة للإدارة.
- ❖ **الآثار الإيجابية:** يميز النمو الداخلي للمؤسسة عدد من الآثار الإيجابية. ويمكن أن نذكر منها زيادة المنتجات، زيادة تشكيلة المنتجات، تحسين الإدارة بصفة عامة (تحسين التنظيم والتخطيط والدفع والرقابة)، تحسين استعمال التكنولوجيا، تحسين مستوى الأفراد، ...
- ❖ **جو اجتماعي ملائم:** عندما تعتمد المؤسسة على قدراتها ومواردها الداخلية في عملية نموها، لا يمكنها هذا من الحفاظ على جو العمل الموجود فحسب بل يساعدها حتى على خلق جو اجتماعي ملائم أي خال من الاضطرابات ومن التوترات الاجتماعية في صفوف العمال والإطارات.
- ❖ **النمو الداخلي يمكن المؤسسة من الحفاظ على مناصب الشغل وحتى من خلق فرص جديدة للعمل**

عيوب النمو الداخلي:

- ❖ يؤدي النمو الداخلي عموماً إلى تخصص المؤسسة في أنشطتها الحالية
- ❖ يؤدي إلى التقليل من ليونة المؤسسة
- ❖ وقد يؤدي إلى كثرة الديون وبالتالي إلى التقليل من حرية المؤسسة
- ❖ في بعض الحالات، قد يكون النمو الداخلي غير كافي لتمكين المؤسسة من مسابقة تطور بيئتها، أو لبلوغ الحجم الأمثل.
- ❖ النمو الداخلي، ولأنه يبعث اتجاه التخصص، قد يكون عائقاً أمام المؤسسة إذا أرادت في المستقبل أن تنوع أنشطتها.
- ❖ **يستغرق النمو الداخلي وقتاً طويلاً** (لتحقيق الاستثمار، أو التمكن من تكوين الأفراد، ...) وهذا ليس في صالح المؤسسة، بل هي فرصة تتيحها المؤسسة لمنافسيها.

المحاضرة الثالثة عشر

استراتيجيات نمو المؤسسة (٢)

خيارات النمو الخارجي

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

- ١) الخيار الأول: أن تضم إليها مؤسسة منافسة المؤسسة تريد تعزيز مكانتها في السوق، وتخفيض تكلفة إنتاجها
- ٢) الخيار الثاني: أن تضم إليها مؤسسة مكمل في بعض الحالات تكون المؤسسة تبحث عن التوسع الأفقي من خلال عملية نموها وتستهدف دخول أسواق قريبة من أسواقها
- ٣) الخيار الثالث: أن تضم إليها مؤسسة من نفس السلسلة المؤسسة تريد التوسع عمودياً حيث تعزز تحكمها في التموين و/أو في التسويق
- ٤) الخيار الرابع: أن تضم مؤسسة متنوعة تريد المؤسسة الانتقال إلى مهن جديدة

مزايا النمو الخارجي أهمها:

- تقليص الضغط التنافسي
- السرعة في النمو
- بلوغ الحجم الأمثل للمؤسسة في وقت قصير

عيوب النمو الخارجي

- لا تجد المؤسسة دائماً مؤسسة للشراء
- في بعض الحالات، بل في الكثير من الحالات، تكون تكلفة الاقتناء والاندماج مرتفعة جداً
- تزامن أكثر من ثقافة للمؤسسة

اتجاهات النمو للنمو ٣ اتجاهات:

- ١- أفقياً
- ٢- عامودياً
- ٣- توسعياً

أشكال النمو الخارجي:

١) الإدماج والحيازة (Mergers and Acquisitions)

عملية جمع أصول مؤسستين من أجل تكوين مؤسسة واحدة وتظهر هذه العملية في أحد النوعين التاليين:

- ١- اندماج التساوي
- ٢- اندماج الاستحواذ

عند اندماج التساوي يؤدي ضم المؤسستين A و B إلى ظهور المؤسسة C يرمز لاندماج التساوي (A+B=C)

عند اندماج الاستحواذ يؤدي ضم المؤسستين A و B إلى زوال المؤسسة B يرمز للاستحواذ (A+B=A)

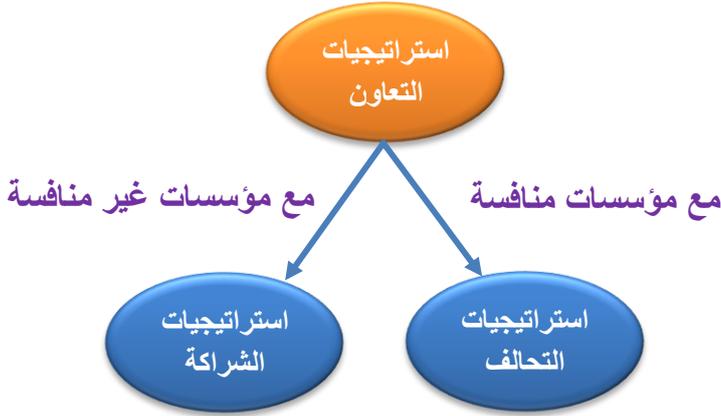
مع العلم أن المؤسسة B هي الأضعف، وفي حال ال A أضعف فتستحوذ B وتزول A

استراتيجية الاندماج والاقتناء (الحيازة) تمكن المؤسسة من الاستيلاء السريع على السوق حيث تأخذ المؤسسة القائمة بالاقتناء سوق المؤسسة الثانية بدون انتظار.

أهم المشاكل التي قد ترتب عن عملية الاندماج والحيازة هي المشكلة المتعلقة بتزامن الثقافات المختلفة

٢) التعاون أو النمو المتقاسم

يقوم التعاون على أساس جمع موارد وطاقات المؤسسة وموارد وطاقات مؤسسة (أو مؤسسات) أخرى. وعليه فإن استراتيجيات النمو المتقاسم هي الاستراتيجيات التي تعتمد فيها المؤسسة في عملية نموها على قدرتها الذاتية وقدرات مؤسسات أخرى.



طريقة التعاون تأتي كبديل لطرق النمو الخارجي الأخرى، حيث يصبح بإمكان المؤسسة الاعتماد على قدرات غيرها دون اللجوء إلى الاقتناء أو الإدماج. كما أنها في الوقت نفسه سبيل إلى تقليص ضغط المنافسة.

التغيرات البيئية والضغط التنافسي يمثلان السببين الأساسيين للجوء إلى التحالف بين المؤسسات.

١- استراتيجيات التحالف (Strategic alliance)

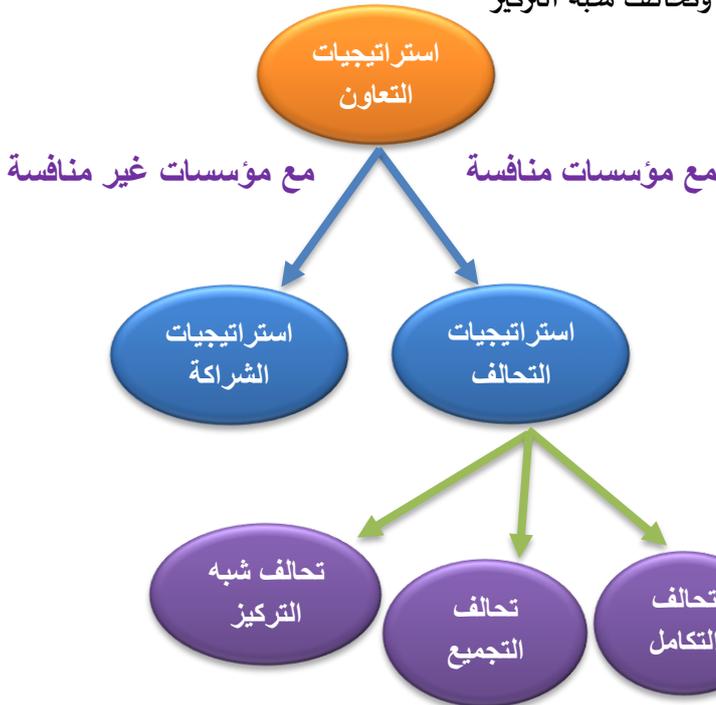
تلجأ المؤسسات للتحالف مع مؤسسات أخرى عموماً من أجل الحصول على موارد معينة أو مهارات معينة لم تكن متوفرة لديها. التحالف عبارة عن "التزام متبادل، ومحدود، وتدريجي، وقابل للتراجع، من أجل تحسين الأداء وتكوين ميزة تنافسية قوية". التحالف غير نهائي على عكس ما يحصل في حالة الاندماج والحيازة. التحالف ثلاثة أنواع: وهي تحالف التكامل، وتحالف التجميع، وتحالف شبه التركيز

أ- تحالف التكامل (complementarity)

تصبح بموجبه المؤسساتان أو المؤسسات المتحالفة **غير متنافسة ولكنها متكاملة**.

يتمثل المبدأ الأساسي للتحالفات التكاملية في استفادة الأطراف من بعضها البعض. فيؤدي هذا النوع من الاستراتيجيات إلى انتقال وتحويل المعرفة والمهارات بين المؤسسات المتحالفة.

الهدف الأول للتحالف التكامل هو تمكين المؤسسات المتحالفة من اقتحام أسواق كبيرة أو حتى عالمية لم يكن بإمكانها دخولها بدون تحالف نظراً لصغرهما، أو قلة إمكانياتها أو نظراً لصعوبة الأسواق نفسها.



يساعد تحالف التكامل كلاً من الأطراف المتحالفة من اكتساب مهارات ومعارف جديدة في مجال نشاطها

☺ فإنه من الطبيعي أن ينتهي هذا التحالف في يوم من الأيام.

غير أن مستوى الاستفادة قد يختلف في بعض الحالات من طرف لآخر، وهذا الذي يجعل الطرف الذي استفاد الأكثر هو من يشترى عادة الأنشطة المشتركة التي قام حولها التحالف.

إن تحويل المعارف والمهارات بين الأطراف الناجم عن التحالف التكامل دفع البعض إلى وصف استراتيجيات التحالف التكاملية بأنها **استراتيجية لاكتساب المعرفة وتطوير المهارات**.

ب- تحالف التجميع (additive strategy) أو "تحالف الحجم"

حسب هذا النوع تجمع المؤسسات أو مؤسسات مواردها ومهاراتها من أجل ضمان حجم إنتاج معين لكل منها إلا أنها تبقى متنافسة فيما بينها

كما تجدر الإشارة إلى أن تحالف التجميع يصلح فقط عندما تكون إمكانية التكامل بين المؤسسات أطراف التحالف ضعيفة من خصائص تحالف التجميع أنه لا يؤدي أبداً إلى دخول أسواق جديدة كما أنه ليس وسيلة لتحسين مستوى قدرات ومهارات أطراف التحالف.

المؤسسات التي تلجأ إلى استراتيجيات تحالف التجميع تكتسب نفس المعارف والمهارات تقريباً ولا حاجة لطرف بما يملكه الآخر إذن من معارف ومهارات.

معظم تحالفات التجميع تجمع المؤسسات المتحالفة لفترة طويلة، وحتى طويلة جداً في بعض الحالات، وأنها نادراً ما تنتهي إلى اقتناء المؤسسة المشتركة (joint venture) من طرف أحد المتحالفين مثل ما يحصل عادةً عند تحالف التكامل.

مثال للتحالف التجميعي:

عرض النموذج الأول لطائرة كونكورد Concorde يوم ١٩٦٩/٣/٢ على الساعة ١٥:٣٨ بمدينة تولوز Toulouse الفرنسية. وكانت هذه الطائرة نتيجة التحالف بين Sud Aviation الفرنسية و British Aircraft Corp الإنجليزية، لقد أدى هذا التحالف إلى إنتاج الطائرة المدنية الوحيدة التي تفوق سرعتها سرعة الصوت فكانت سرعتها ٢٢٠٠ كم / الساعة.

ج- تحالف شبه التركيز

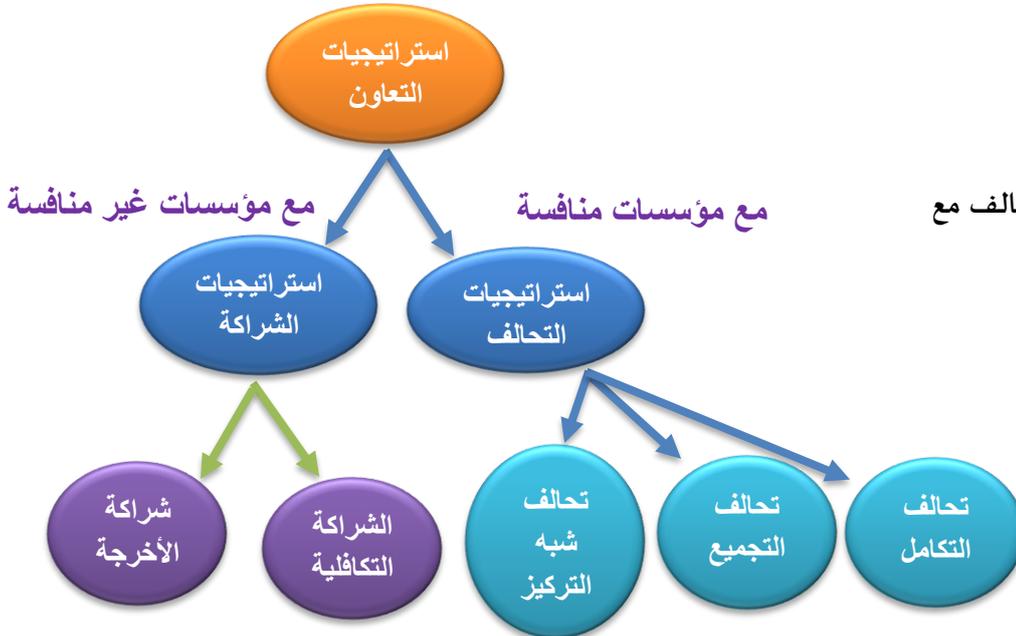
تقوم من خلاله المؤسسات المتحالفة بجعل البحث والتطوير مشتركاً وكذا الإنتاج والتسويق، حيث تصبح المؤسسات غير متنافسة وتنتج نفس المنتجات.

٢- استراتيجية الشراكة

بموجبها تقوم مؤسسة أو أكثر بتحالف مع مؤسسة أو مؤسسات غير منافسة يتم هذا النوع بطريقتين:

شراكة الأخرجة

الشراكة التكافلية

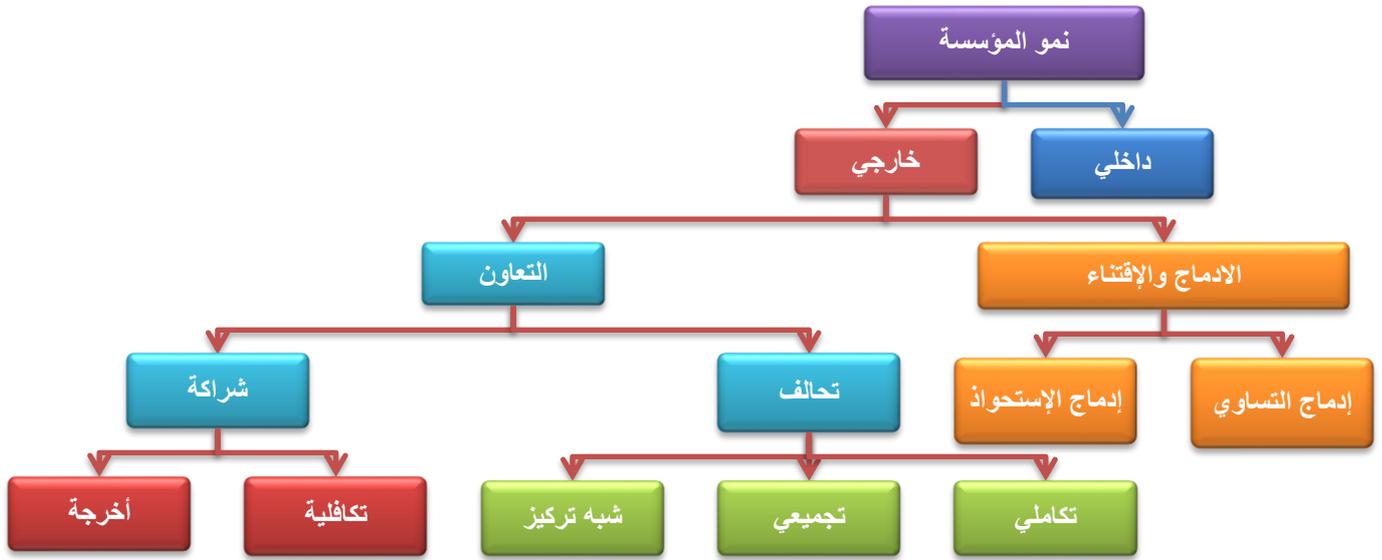


أ- شراكة الأخرجة (outsourcing partnership)

يمكن تعريف الأخرجة بأنها اتفاق بين عميل ومورد على أن يقوم هذا الأخير ببعض الأنشطة لفترة زمنية معينة، فهي إذاً تخلي العميل جزئياً أو كلياً عن نشاط أو أنشطة ليقوم بها المورد.

ب- الشراكة التكافلية (symbiotic partnership)

تقوم هذه الشراكة على تعبئة موارد مؤسسات غير متنافسة، ولا تجمعها أية علاقة أعمال، كما تتم هذه الشراكة بقصد تنوع الأسواق. (مثل الشراكة بين Citroen و Total)



ملخص:

التحالف التكاملي

نجمع مهاراتنا ومواردنا وطاقاتنا وخبراتنا وممارساتنا ونصنع غير متنافسين

التحالف التجميعي

نجمع طاقاتنا الإنتاجية فقط ونبقى متنافسين

التحالف شبه التركيز

أننا نجمع قدراتنا البحثية والتطويرية ونجعلها مشتركة فقط وكذا الإنتاج والتسويق ونصبح غير متنافسين

ملاحظة:

المؤسسات تبقى متنافسة ولكن بالنسبة للأمور المشتركة فهي غير متنافسة

المحاضرة الرابعة عشر

استراتيجية المحيط الأزرق

لو ننظر الى مجموعة من المنتجات او بعض الشركات نرى انه يجمع بينها شيء مميز هي انها

١- قيادة عالمية

٢- استخدمت استراتيجية المحيط الأزرق

استراتيجية المحيط الأزرق

ظهرت في سنة ٢٠٠٥ في كتاب BLUE OCEAN STRATEGY لكل من W.Chen Kim – Renee Mauborgne وقد ترجم الى ٤٣ لغة وقد حصل على العديد من الجوائز الان لدينا الكثير من الكتب والمقالات عن هذه الاستراتيجية

مكانة الإستراتيجية: (من حقل الاستراتيجيات ككل)

لدينا ٣ مقاربات

(١) مقارنة الاقتصاد الصناعي (التناسب)

(فلسفتها التناسب أي ان المؤسسة تبحث عن مكان مناسب في بيئتها)

(٢) مقارنة الموارد (النية الاستراتيجية)

(فلسفتها أن المؤسسة تنطلق من مواردها ونيتها بغض النظر عن البيئة)

(٣) مقارنة القطيعة هي المقاربة الحديثة حالياً بدأت منذ ٢٠٠٥

مبنية على (الابداع الاستراتيجي)

١- استراتيجيات القطيعة (تنتمي اليها استراتيجيات المحيط الأزرق

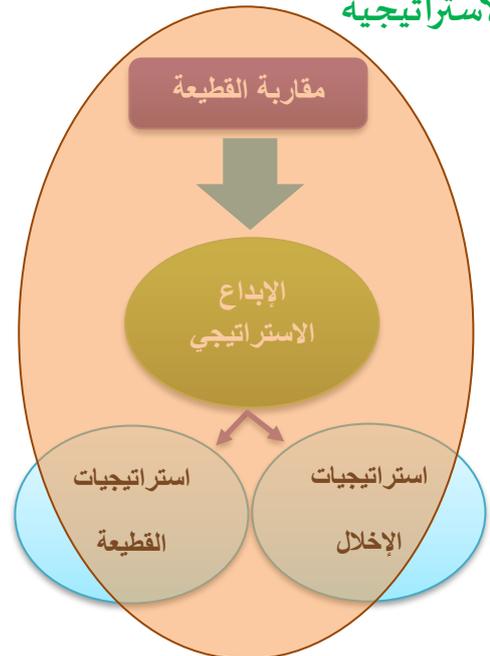
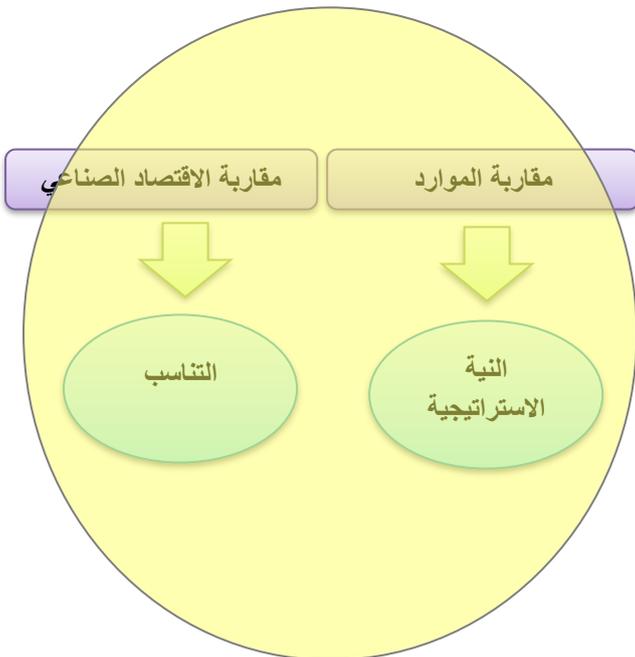
وهي ان تجعل هناك قطيعة مع العادات والقواعد وقوانين السوق والبيئة)

٢- استراتيجيات الإخلال

هي مقاربات
قديمة نسبياً

الفرق بين استراتيجية القطيعة
واستراتيجية الإخلال
هي كثافة التغيير

مكانة الاستراتيجية

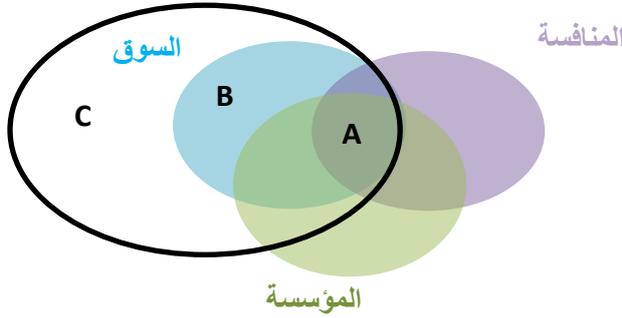


لها تسميات كثيرة منها

(INNOVATION VALUE) الابداع القيمي - استراتيجية إبداع القيمة - القفزة الإبداعية

ولكن الأشهر هي استراتيجية المحيط الأزرق

فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق



اعرض عن المنافسين

النشاط التنافسي يكون محصور في المساحة الضيقة
A فأصحاب هذه الاستراتيجية يقولون لماذا تحصر نفسك
في هذه المساحة الضيقة لماذا لا نشط في مساحة B
ولماذا لا تنشط وتبحث عن مكانه خارج أو أكبر بكثير
بعيدا عن المنافسين مثلا هنا المساحة C فستكون في سوق جديد

إذاً فلسفة هذه الاستراتيجية هي أعرض عن المنافسين

مصطلح المحيط الأزرق جاء مقارنة بما يعرف بالمحيط الأحمر وتسمية المحيط الأحمر جاي من الحروب وما يحصل فيه من جراح وما يعبر عنها باللون الأحمر وغيرها وهذا المحيط الأحمر يعني في الاستراتيجية العادية أي يقارن نفسه بالمنافسين ويحاول التغلب عليهم

| المحيط الأزرق | المحيط الأحمر |
|---|---|
| ١- على المؤسسة أن تنشئ مجال استراتيجي جديد | ١- البيئة معطاه |
| ٢- المؤسسة تعرض عن المنافسة وتتجاهلها | ٢- تبحث المؤسسة كيف تتغلب على المنافسة |
| ٣- المؤسسة تنشئ طلباً جديداً | ٣- تتعامل المؤسسة مع الطلب الموجود |
| ٤- تعتمد المؤسسة على التميز والتكلفة في نفس الوقت | ٤- تركز المؤسسة على نوع واحد من المزايا التنافسية (إما بالتكلفة أو بالتميز) |

كيف يمكن للمؤسسة أن تخرج من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق؟

استراتيجية المحيط الأزرق تعطينا منهجية وأدوات قوية جداً

أولاً: المنهجية:

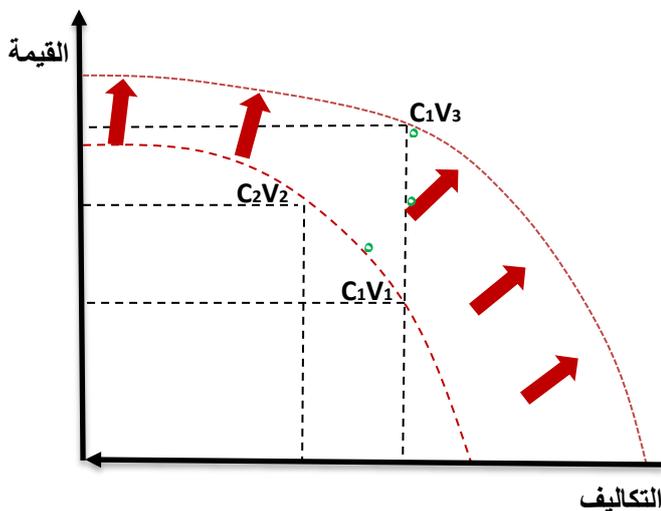
(٣) البحث فيما وراء الطلب

(٢) البحث في ستة اتجاهات

(١) مد حدود القطاع

(١) مد حدود القطاع

أصحاب المحيط الأزرق يقولو حاول أنك تمد حدودك
الى ابعد والمجال يكون أوسع لأنه بذلك تستطيع الحصول على
عروض أفضل بجوده اعلى بدون ان ترفع تكاليفها
من أجل ذلك كما في النقطة (C1V3)



٢) البحث في ستة اتجاهات

الفكرة هي ان المؤسسة قبل ان تقدم منتج (خاصة المنتج الجديد) فإذا اردت اتباع استراتيجية المحيط الأزرق فعليك ان تبحث في الاتجاهات الست حتى تبعد وهي :

١- الحلول البديلة في السوق

١- الحلول البديلة في السوق

محاولة الاستفادة من الحلول البديلة

(المنتج البديل هنا لا نقصد المنتج القابل للإحلال

(القابل للإحلال أي المنتج يحل محل الأول)

اما هنا البديل فهذا يعني ممكن ان يكون بديل اخر او الاثنين معا في نفس الوقت)

مثال: خروج العائلات

البديل ١ : للمحلات. البديل ٢ : للمطاعم. البديل ٣ : للحدائق. البديل ٤ : لأماكن لعب الأطفال

فلماذا لا نجمع أكثر من عرض في مكان واحد؟

لدينا العثيم مول استطاع ان يستغل هذه البدائل ويجمعها في مكان واحد

وهناك عدد كبير ممن يقوم بهذه الأمور مثل ماكدونالدز فهو مطعم ولديه أماكن لعب الأطفال وأيضا أماكن للهدايا

٢- المجموعة الاستراتيجية للقطاع

البحث في الخارطة الاستراتيجية للقطاع ومحاولة الاستفادة منها

٣- سلسلة المشتريين - المستعملين

مثال مؤسسة صنع الأدوية

المستعمل هو المريض، ولكن المشتري هو الصيدلي الذي يشتري من المصنع، والدال على الدواء هو الطبيب.

فحملتنا الترويجية يجب ان توجه الى الطبيب (الدال) والصيدلي (المشتري) وليس للمريض (المستهلك)

٤- المنتجات المكملة:

هي غير المنتجات البديلة وغير المنتجات القابلة للإحلال ، هي منتجات تضاف الى المنتج ، تأتي جنبا الى جنب مع المنتج ..

البحث في المنتجات المكملة ومحاولة الاستفادة منها (إدخالها في خط الإنتاج)

مثال: Panzani (معروف انه متخصص بالمكرونه) والمكمل للمكرونه هي الصلصة قام بتزاني الى مد نشاطه الى الصلصة وهذا

ما ممكنه من تحسين مبيعاته وحصته في السوق

٥- المحتوى الوظيفي والمعنوي للقطاع

كل منتج له وظيفة أساسية ووظائف أخرى بالإضافة إلى محتوى معنوي يرجع عموماً إلى المحتوى المعنوي للقطاع

تحسين المحتوى الوظيفي للقطاع والاستفادة من المحتوى المعنوي للقطاع

مثال طائرة AIRBUS (A380)

٦- الوقت

كيف ستكون التوجهات في المستقبل؟ توجهات الثقافة ، توجهات الاستهلاك



٣) البحث فيما وراء الطلب

الحفاظ على الزبائن لكن السعي وراء من ليسوا زبائن.

مثل: زبائن اللحم

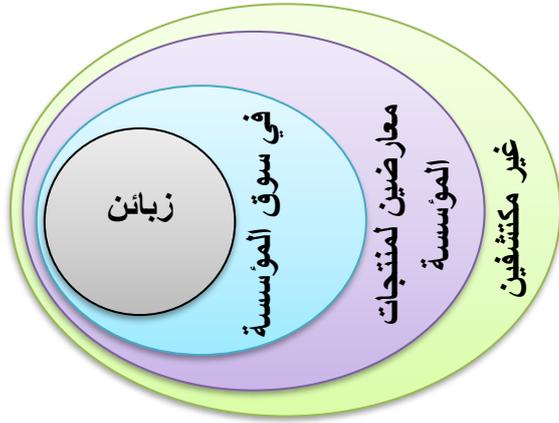
هناك من لا يأكل اللحم باعتقاد ديني

بفرنسا وحدها: سوق الحلال = تقريبا ٧ مليار يورو سنوياً

فأدخل هذه السلعة لأكسب السوق

تحسين الطلب الى خلق الطلب

ثانياً: الأدوات:



١) الخارطة الإستراتيجية (٢) العمليات الأربعة

١) الخارطة الإستراتيجية

هي خارطة تخص العرض (ما يقدم للزبائن)

مثال: الخارطة الاستراتيجية لقطاع الجوال قبل iPhone

وأيضاً التلفزيونات في السبعينات وتطوره في الوقت

الحالي

الخشب والزجاج والوزن والانتظار والحجم وسرعة

التشغيل ودقة الصورة وتكنولوجيا LCD والتحكم عن

بعد والذكاء

تم الغاء الخشب والزجاج، وتخفيض الوزن والانتظار، زيادة الحجم وسرعة التشغيل ودقة الصورة، وتم انشاء التكنولوجيا

LCD والتحكم عن بعد والذكاء

٢) العمليات الأربعة:

القفزة القيمة

التخفيض والإلغاء يؤدي الى التخفيض في التكاليف

(عند تخفيض الوزن او الحجم او الغاء خصائص فنحن نخفض في التكاليف)

الزيادة والإنشاء يؤدي الى إضافة قيمة

إذاً زيادة القيمة وتخفيض التكاليف مع بعض يؤدي الى خلق عنصر مشترك ما يعرف

بالإبداع القيمي أو القفزة القيمة

إذاً العمليات الأربعة تؤدي الى القفزة القيمة

نعود الى مثال الأيفون ونرى التالي:

تحسين في المنتج مع إضافة خدمات جديدة

