

المحاضرة العاشرة

الخيار الاستراتيجي (استراتيجيات التنويع والنمو)

أهداف المحاضرة:

١. تعريف الطالب بمختلف الخيارات الاستراتيجية للشركة ممثلة في استراتيجيات التنويع المختلفة بما في ذلك التنويع في السوق الدولي.
٢. تعريف الطالب بمختلف بدائل النمو المتاحة أمام الشركة الداخلية والخارجية ودواعي كل منها.

عناصر المحاضرة:

- مقدمة.
- استراتيجيات التنويع؛
- بدائل النمو.

مقدمة:

- بعد إنهاء الجانب المتعلق بالتحليل الاستراتيجي واستكشاف الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف، وتحديد المزايا التنافسية وتوقعات أصحاب المصلحة، وكذا أدوات التحليل الاستراتيجي المختلفة المتعلقة بهذا التقويم يأتي دور التعرف على البدائل الاستراتيجية المتاحة واختيار البديل الاستراتيجي المناسب.
- وبعد استعراضنا لاستراتيجيات مجال النشاط نتطرق ضمن هذه المحاضرة لاستراتيجيات المنظمة ممثلة في استراتيجيات التنويع وبدائل النمو.

أولاً: استراتيجيات التنويع:

١- التنويع الاستراتيجي:

- نشير التنويع هو اختيار استراتيجي للمنظمة، وغالباً ما تعرف هذه الاستراتيجية بأنها امتلاك لأكثر من نشاط في نفس الوقت؛ وتنوع المنظمات أنشطتها بغرض تقاسم المخاطر؛
- قد يتعلق التنويع بالمنتجات، أو بالأسواق أو بمجالات النشاط، علماً أن المنظمة المنوعة هي التي يكون أكثر من وحدة أعمال استراتيجية.

٢- استراتيجيات التنويع

مصنوفة Ansoff لاستراتيجيات التنويع

		المنتجات	
		حالية	جديدة
الأسواق	حالية	إستراتيجية اختراق الأسواق	إستراتيجية تطوير المنتج
	جديدة	إستراتيجية تطوير السوق	إستراتيجية التنويع

أ- اختراق السوق (Market Penetration):

- هو توجه يستهدف محاولة زيادة الحصة السوقية بمعدل أعلى من السابق ويكون ذلك ببيع نفس المنتجات لنفس الأسواق (العملاء)، وهو أمر يمكن أن يتحقق بعدة طرق:
- زيادة الانتاجية من خلال مثلا استخدام أكبر لتقنية المعلومات؛
 - تحسين بعض عناصر المنتج كالتغليف؛
 - زيادة الانشطة التسويقية كالاعلانات.

ب- التوسع السوقي (Market Development):

ويعني الدخول في أسواق جديدة ومحاولة بناء اسم للشركة بها، من خلال خدمة عملاء جدد، أو مناطق جغرافية جديدة وتقديم نفس المنتجات التي تنتجها المنشأة، وهنا تجدر الإشارة إلى أن هذا التوجه قد يصاحبه أيضا تطوير في المنتج بما قد يتلاءم مع الأسواق الجديدة التي يتطلبها التوسع السوقي، وهو توجه تفرضه العديد من الأسباب منها:

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

ج- تطوير المنتج (Product Development):

بموجب هذا التوجه، تقوم المنشأة بتقديم منتجات جديدة أو محسنة وتقديمها لنفس العملاء، وذلك لعدة أسباب منها:

- كسب ولاء العملاء؛
- القبول المتوقع للمنتجات المطورة بسبب شهرة المنشأة في مجالات محددة؛
- قصر دورة حياة المنتجات المقدمة؛
- المنافسة....

د - التنويع (Diversification):

وبموجب هذا البديل تقوم المنشآت بالدخول في مجالات جديدة والبيع على عملاء جدد. ويمكن أن يكون التنوع مرتبطا بالصناعة (صناعة السيارات مثلا) التي تعمل بها المنشأة، كما يمكن أن يكون غير مرتبط بها كذلك (فندق، صناعة غذائية..). علما أن التنوع المرتبط قد يأخذ أحد الأشكال التالية:

- تكامل رأسي خلفي، يتعلق بالاهتمام بأنشطة تدخل في مدخلات المنشأة؛
- تكامل رأسي إلى الأمام (أنشطة مخرجات كالنقل والتوزيع..).
- تكامل أفقي في أنشطة منافسة أو مكملية (الملابس الرياضية).

ومن الحالات التي يفضل فيها التنويع المترابط:

- حينما تنافس المنظمة في مجال غير نام أو ضعيف النمو؛
- حينما تسمح اضافة منتج جديد بدفع منتجات أخرى؛
- حينما تستطيع المنظمة تقديم المنتج الجديد بتنافسية عالية؛
- حينما تكون منتجات المنظمة في التراجع او في نهاية دورة الحياة؛
- حينما يكون للمنظمة فريق اداري جيد.

هـ- التنويع الدولي:

يعني لجوء المنظمة الى أسواق جديدة خارج الدولة وذلك لأسباب:

- سوقية؛
 - التكاليف؛
 - التشريعات والأنظمة..؛
- تتم استراتيجيات التنويع الدولي من خلال:
- التصدير؛
 - فتح فروع خارجية.

ثانياً: بدائل النمو:

١- النمو من الداخل:

وتتضمن هذه الاستراتيجية اعتماد المنشأة على نفسها، وذلك باستغلال مواردها المتاحة دون الحاجة للجوء للتحالفات الاستراتيجية مع الغير. واختيار هذا لتوجه قد يكون لأسباب متنوعة منها:

- رغبة الإدارة في بناء المهارات من الداخل؛
- عدم توفر المبالغ الضرورية للتطور من الخارج؛
- عدم وجود الحليف المناسب.

مزايا وعيوب النمو الداخلي

المزايا	العيوب
• السهولة • الآثار الايجابية (زيادة المنتجات ، تشكيلة المنتجات ، تحسين الإدارة ، تحسين استخدام التكنولوجيا ، تحسين مستوى الأفراد ، ...) • جو اجتماعي ملائم	• تخصص المنظمة في انشطتها الحالية • اعاقه التنوع • كثرة الديون والتقليل من حرية المنظمة • استغراق الوقت لتحقيق الاستثمار أو تكوين الأفراد

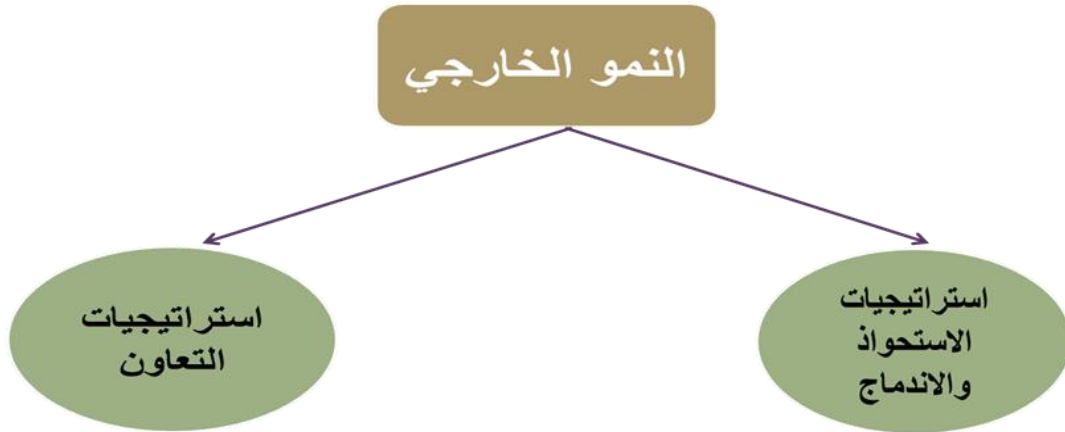
٢- النمو الخارجي:

هو عملية خارجية وتتميز بمستوى كبير من التعقيد تستهدف عملية النمو الخارجي جمع موارد وانشطة مؤسستين أو أكثر يتم من خلال حيازة ملكية (اقتناء) قدرات انتاج موجودة او الاندماج

الدوافع:

- ضرورة الاقتناء السريع للحصص السوقية؛
- الرغبة في اقتحام سوق صعبة الدخول؛
- الاستفادة من أفضليات التجميع او افضليات الزيادة؛
- التمكن من الاستفادة من تكنولوجيات جديدة؛
- توفير تكاليف انشاء علامات جديدة.

استراتيجيات النمو الخارجي



أ- الاستحواذ: يعني قيام المنظمة باقتناء منظمة كاملة لتعزز بها إمكاناتها (اندماج الامتصاص).

ب- الاندماج: تأسيس كيان جديد بالانضمام الى منظمة أخرى أو أكثر.

وتكون استراتيجيات الاستحواذ والاندماج مع:

- منظمة منافسة؛
- منظمة مكملية؛
- منظمة من نفس السلسلة؛
- منظمة متنوعة.

ج- استراتيجيات التعاون: هي الا استراتيجيات تسمح للمنظمة بضم إمكاناتها مع إمكانات منظمات أخرى لتحقيق مكاسب وقيمة أفضل، وهي بديل عن الطريقتين السابقتين بحيث يمكن للمنظمة الاعتماد على قدرات غيرها دون اللجوء إلى الاقتناء أو الاستحواذ وتأخذ أحد الأشكال التالية:



الشراكة: هي تعاون بين مؤسسات غير متنافسة في مشاريع مشتركة.

التحالف: هو شراكة أو تعاون بين مؤسستين متنافستين أو أكثر للقيام بالتزامات معينة، يكون محدوداً زمنياً وقابلاً للتراجع على خلاف الاستحواذ أو الاندماج، ومن أمثلة التحالفات:

- GM مع Toyota عام ١٩٨٩ أو
 - بين Canon و Kodak حيث تنتج الأخيرة آلات نسخ وتصوير تباع تحت علامة الأولى.
 - Motorola & Toshiba
- ويأخذ التحالف أحد الأشكال التالية:

أشكال التحالف الاستراتيجي



- **تحالف التكامل:** أي ان تستفيد المنظمات المتحالفة من إمكانات بعضهما البعض دون تنافس بينهما (التحالف بين Nestle و General Mills سنة ١٩٨٩)
- **تحالف التجميع:** يهدف الى الاستفادة من الطاقات الانتاجية للمنظمات المتحالفة
- **تحالف شبه التركيز:** تقوم بمواجهه المنظمات المتحالفة الى جعل البحث والتطوير وحتى الانتاج والتسويق مشتركاً وبالتالي تصبح المؤسسات غير متنافستين.

نهاية المحاضرة العاشرة

المحاضرة الحادية عشر (الابداعات الاستراتيجية)

أهداف المحاضرة:

١. تعريف الطالب بمفهوم الابداع الاستراتيجي وأنواعه المختلفة.
٢. فهم وإدراك أهمية الابداع الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات في ظل المنافسة الراهنة، خاصة ما تعلق باستراتيجيات القطيعة.
٣. التعرف على استراتيجيات المحيط الأزرق ومبادئها الأساسية.

عناصر المحاضرة:

- مقدمة؛
- الابداعات الاستراتيجية؛
- استراتيجيات المحيط الأزرق؛
- المبادئ الأساسية لاستراتيجيات المحيط الأزرق.

مقدمة:

الابداع الاستراتيجي أحد الموضوعات الحديثة في مجال الاختيار الاستراتيجي، ويعود التفكير في تلك الأشكال الحديثة من أنواع الاستراتيجيات الى نهاية القرن العشرين ومع اشتداد التنافس في الأسواق، حيث تهدف هذه الاستراتيجيات الى التعامل مع التطورات التي تحدث في الأسواق.

أولاً: الابداع الاستراتيجي:

١- مفهوم الابداع:

- هو القدرة على توليد الأفكار واقتراح الحلول والوصول إلى نتائج غير مسبوقة أو غير مألوفة.
- القدرة على الخروج بأفكار تتسم بالأصالة والجدة للتغلب على التحديات.
- العملية التي تؤدي إلى ابتكار أفكار جديدة تكون مفيدة أو مقبولة اجتماعياً عند التنفيذ.

٢- تعريف الابداع الاستراتيجي:

يتمثل في القدرة على إعادة صياغة نموذج الأعمال الحالي على النحو الذي يضمن خلق قيم جديدة للزبون خلاف المنافسين وإنشاء ثروة جديدة لكل أصحاب المصلحة. ويتجسد من خلال:

- تقديم مفاهيم جديدة؛
- مقاربة غير معتادة للقطاع أو الصناعة؛
- قيمة أعلى للزبائن؛
- تغيير جذري؛
- الانتقال من نموذج أعمال قائم الى نموذج جديد؛
- القدرة على القيام بحركات كثيرة وسريعة ومتنوعة أكثر من المنافسين.

٣- أنواع الإبداعات الاستراتيجية:

- أ- استراتيجيات التحسين التدريجي: وهي التي تقوم فيها المنظمة بتحسين عرضها تدريجيا.
- ب- الاستراتيجية المشوشة: حسب هذه الاستراتيجيات تقدم المنظمات تعديلا على نماذج الأعمال القائمة بتعديل القيمة التي تمنح للزبون كالطيران بالتكاليف المنخفضة أو بتعديل سلسلة القيمة.
- ج- استراتيجيات القطيعة: هي التي تقدم فيها المنظمة عرضا جديدا مختلفا بتعديل في سلسلة القيمة كما فعلت Apple ومن نماذج هذه الاستراتيجيات ما يسمى باستراتيجية المحيط الأزرق.

٤- المحيطات الزرقاء والحمراء:

أ- المحيطات الحمراء:

- تمثل الأسواق المألوفة والأعمال المعروفة حيث يكون الصراع محتدما والمنافسة دموية، لأن حدود تلك الصناعات معلومة ومقبولة.
- ففي المحيطات الحمراء تجهد الشركات للتغلب على منافسيها بهدف حيازة أعلى نصيب من نسبة الطلب الحالي في السوق الحالي.
- ومع ازدحام محيط السوق بالمزيد من المنافسين، تصبح الأوضاع دامية والمنافسة دامية ويخرج منافسون كثيرون من السوق.
- تعتمد كأساس للنجاح على مهارات معينة من خلال (تمييز المنتج، أو تخفيض التكاليف، أو تحسين الجودة).

ب- المحيطات الزرقاء:

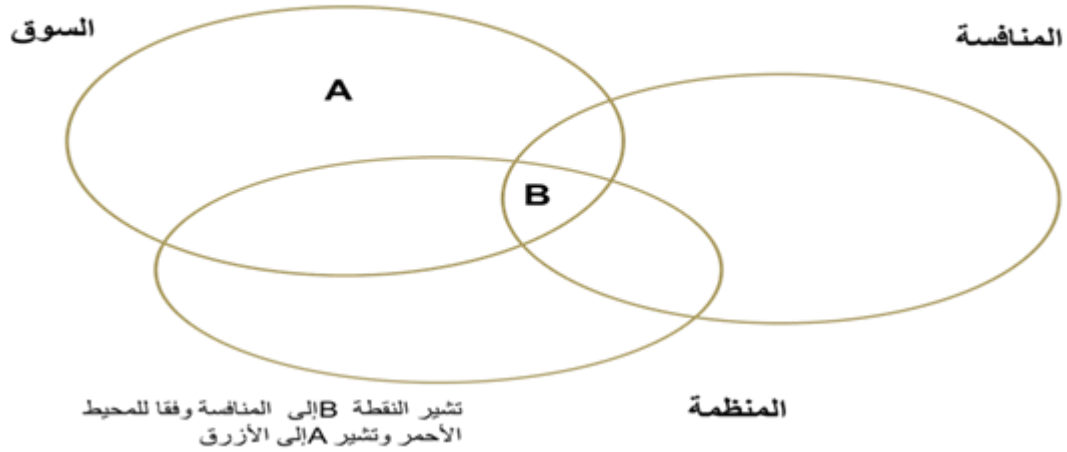
- تعني الصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود. وهي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة من (نقاط السوق النائية) التي لم يصلها من يعكس صفوها.
- أو هي الأسواق البكر والمناطق غير المأهولة التي لم تكتشف بعد ولم تتلوث باللون الأحمر >> لون المنافسة الدموية <<.
- كما أنها تعني الإبداع والابتكار في المنتجات والخدمات رغم المنافسة الشرسة في عالم اليوم.

ثانيا: استراتيجية المحيط الأزرق:

١- استراتيجية المحيط الأزرق:

- تمثل استراتيجية المحيط الأزرق إحدى الإبداعات الاستراتيجية التي تتبناها الشركات المبدعة.
- اقترحها W. Chan Kim و Renee Mauborgne سنة ٢٠٠٥.
- تقدم استراتيجية المحيط الأزرق مفهوما مختلفا تماما للمنافسة.
- وفق استراتيجية المحيط الأزرق المنظمة تطرح مجالات جديدة للمنافسة وتقدم منتجات جديدة مما يؤدي إلى تغيير حدود المنافسة.
- المسمى يشير إلى ركوب أعالي المحيطات الزرقاء بدلا من المحيط الأحمر.

مساحة المنافسة وفقا للمفهومين الأحمر والأزرق



٢- استراتيجية المحيط الأزرق مقابل استراتيجية المحيط الأحمر

استراتيجية المحيط الأزرق

- يمكن تغيير ظروف القطاع؛
- مساحة سوق بعيدة عن متناول المنافسين؛
- تجعل المنافسة غير واردة ولو لفترة محددة عبر السيطرة على السوق؛
- خلق طلب جديد والاستيلاء عليه؛
- إنشاء القيمة بالذهاب إلى أبعد من حدود قطاع النشاط.

استراتيجية المحيط الأحمر

- ظروف قطاع النشاط معطاة؛
- المنافسة في سوق قائمة
- الهدف هو هزيمة المنافسين والتفوق عليهم بخلق ميزة تنافسية واستدامتها؛
- التبعية للطلب الموجود؛
- استغلال امتيازات قائمة في تطوير وتحسين القيمة (في حدود ما يسمح به قطاع النشاط).

ثالثا: المبادئ الأساسية لاستراتيجية المحيط الأزرق؛

١- إعادة بناء حدود السوق؛

- تتم إعادة البناء بالتخلص من المعايير القديمة المألوفة؛
- باتباع هذا المبدأ سيتمكن المديرون من تحديد المسارات المنهجية واختيار مجالات ومساحات في السوق لا ينازعهم أحد فيها والتخفيف من آثار البحث عن مجالات غير مرغوب فيها؛
- حيث تتعلم الشركة إيجاد مجالات غير تنافسية عن طريق نقاط أساسية يجب دراستها وتحليلها للوصول للسوق الجديد.

يمكن عرض هذا المبدأ من خلال:

- دراسة وتحليل المجموعات الاستراتيجية القائمة بالنظر إلى الصناعات المشابهة والبديلة.
- دراسة وتحليل متطلبات المستخدم والمشتري.
- دراسة المنتجات التكميلية في الصناعة وليست المنتجات الرئيسية.
- دراسة التوجهات العاطفية والوظيفية في الصناعة.
- دراسة الوقت والزمن.
- وضع تعريف مبسط عن مجموعة مستهلكي هذه الصناعة.

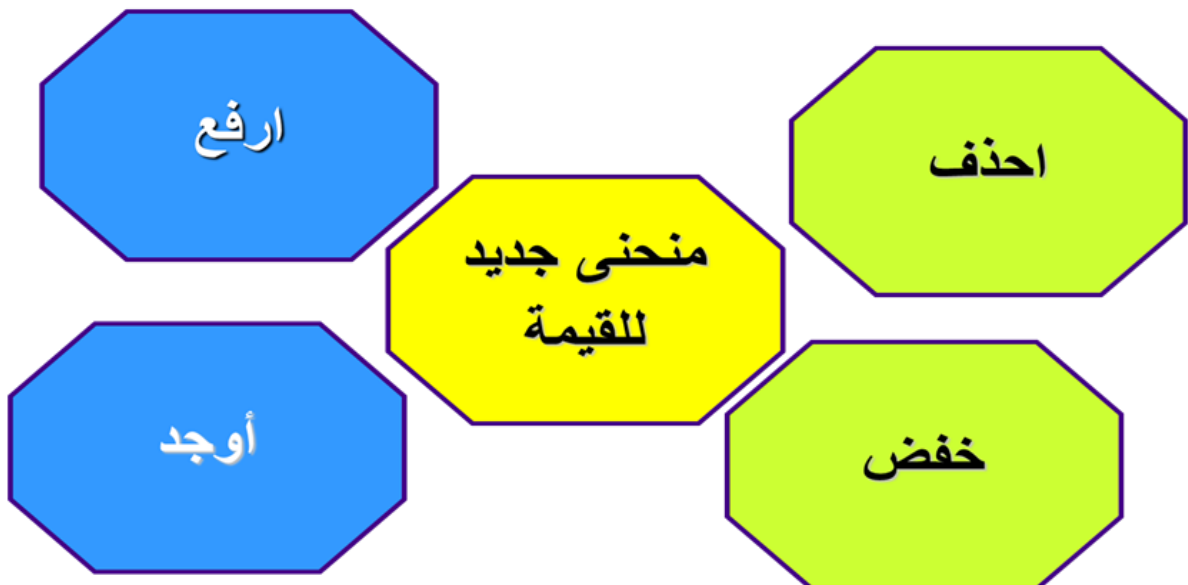
٢- التركيز على الصورة كاملة بغض النظر عن الأرقام:

- الهدف هنا توضيح كيف سيكون للشركة ان تضع المخطط الاستراتيجي السليم والذي بواسطته ستتمكن من الخروج من حيز التحسين على المنتج لحيز خلق منتج جديد؛
 - ويعتمد هذا المعيار على مقارنة عملك بالمنافسين ومراقبة مميزات المنتج والخدمات البديلة المتاحة له، وتحديد الاستراتيجية الواجب اتباعها عن طريق دراسة المستخدمين.
- ويمكن اختصار المبدأ هذا في أربع نقاط أساسية هي:

إطار العمل ذي الفعاليات الأربع:

- حذف العوامل المسلم بكونها واجبة الحذف والإقصاء؛
- خفض العوامل الواجب تخفيضها والتي قد تكون لغيرك هامة ولكنك قد تكتشف أنك بحذفها لم تفقد الكثير؛
- رفع العوامل التي بدراستك لجدوى إيجاد سوق جديدة وجدتها ذات مستقبل واعد؛
- إيجاد عوامل جديدة في مجال التخصص أو الصناعة التي تقوم بآنتهاجها، ما سيقود لسوق جديدة لك وحدك.

إطار العمل ذي الفعاليات الأربع



الفعالية الأربعة في منحى القيمة

ما هي العوامل التي تأخذها الصناعة على أنها أمر مفروغ منها من أجل حذفها؟

احذف

ما هي العوامل التي يجب تخفيضها بشكل كبير مقارنة مع توجهها حتى وإن كانت هامة للغير لكننا لن نفقد الكثير بحذفها؟

خفض

ما هي العوامل التي يجب الرفع منها بشكل كبير مقارنة مع مقاييس الصناعة المعروفة، لإيجاد سوق جديدة ذات مستقبل واعد؟

ارفع

ما هي العوامل التي علينا أن نوجدها والتي لم يتم طرحها مطلقاً في صناعتنا، بحيث تفود لسوق لنا وحدنا؟

أوجد

إطار العمل ذي الفعاليات الأربع لشركة آبل

الكيورد التقليدي

احذف

اسعار الاستعمالات المهنية

اخفض

التصميم للاستعمالات الشخصية

ارفع

بيئة استعمال باللمس

أوجد

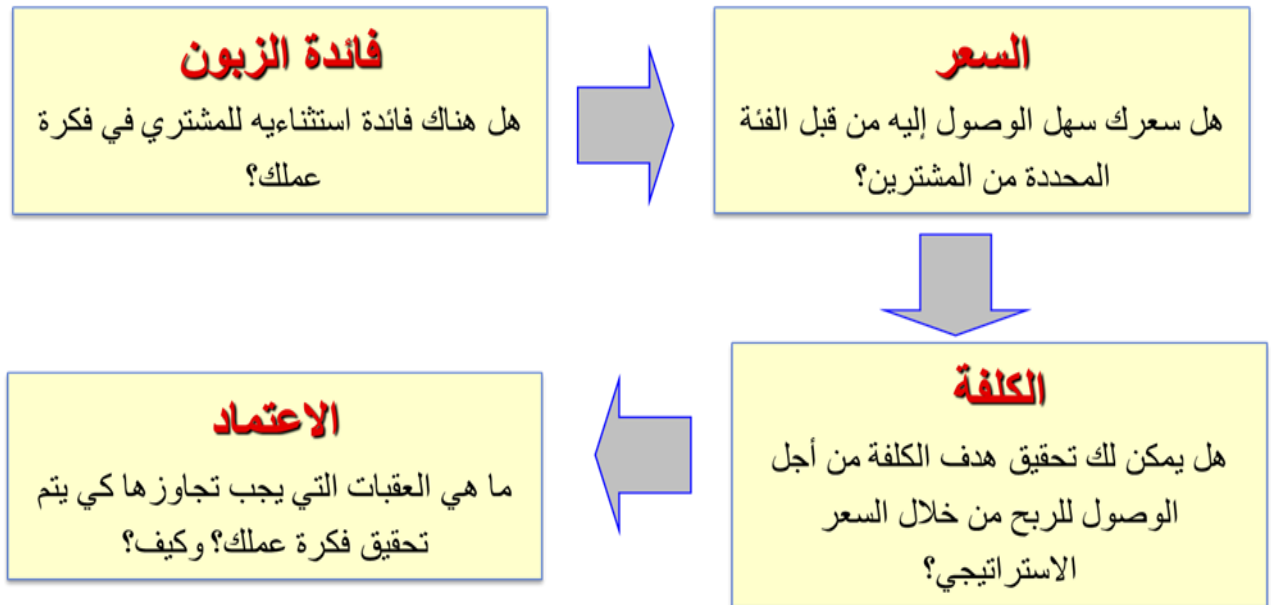
٣- الوصول إلى أبعد من الطلب الحالي:

- لا تفكر في تقديم تحسينات على المنتج القائم وانظر لأبعد من ذلك؛
- أنظر للزبائن المتوقعين وادرسهم، للتقليل من مخاطر الانتاج وضمان تقبل المنتج، ويعتمد هذا على تعريفك السابق لمستهلكي السلعة؛
- ضمن هذا الإطار يمكن تحديد الزبائن كالاتي:
- **الزبائن المتوقعون:** هم من يبحثون عن الجديد دوماً ومن سيكونون في مقدمة من يتقبلوا التغيير وينضمون إليك.
- **الزبائن غير المتقبلين:** من تتوقع منهم رفض المنتج الجديد تماماً.
- **الزبائن غير المعروفين <<غير المكتشفين>>:** وهم من خارج نطاق طلب المنتج.

٤- وضع استراتيجية صحيحة متسلسلة:

- يمكن على أثارها الوصول بالمنتج الجديد لأقصى عدد ممكن من العملاء وإيجاد المنفعة التجارية من وراء المنتج الجديد وتعتمد هذه الاستراتيجية على أربع أسئلة يجب دراستها وتقديم إجابات شافية لها وهي:
- الفائدة العائدة على المشتري؛
- سعر المنتج المقدم؛
- تكلفة المنتج؛
- العقبات المتوقعة.

تسلسل السياق الاستراتيجي الصحيح



نهاية المحاضرة الحادية عشر