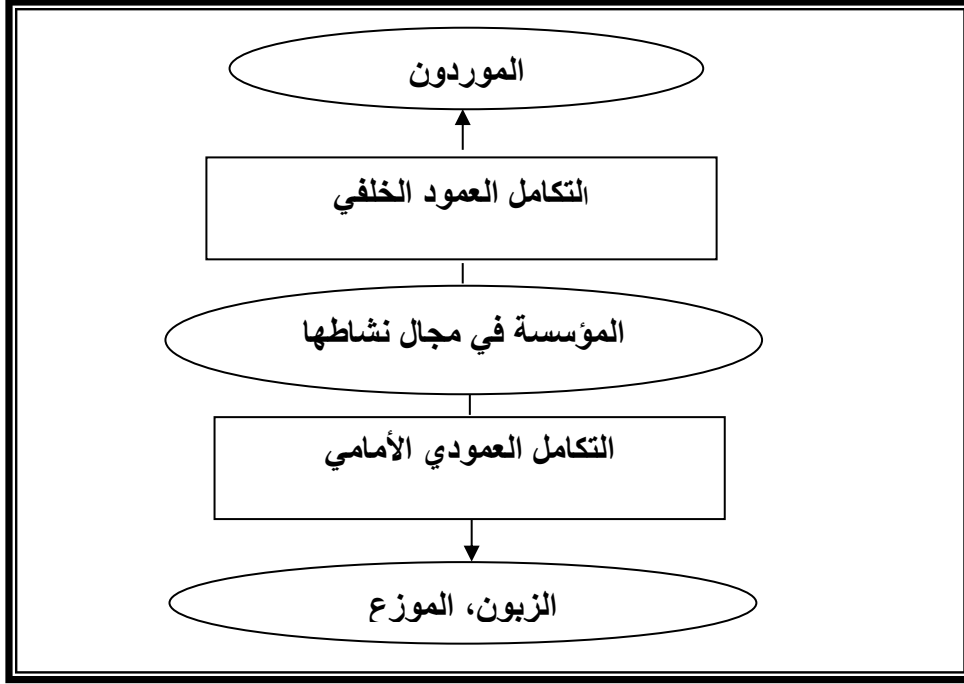


## المحاضرة الخامسة: أنواع الاستراتيجية 1

توجد أنواع عديدة لهذه الإستراتيجيات، سنأخذ مجموعة منها نرى أنها ملمة وتشمل جميع الجوانب.

### 1 إستراتيجية التكامل العمودي

وهي من الإستراتيجيات المطبقة كثيرا بحيث تعتبر توجهها طبيعيا<sup>(1)</sup> (السلسلة التقنية أو التجارية للمنتج)، وهناك نوعين للتكامل العمودي هما: التكامل الأمامي والتكامل الخلفي، والشكل الموالي يوضح أشكال التكامل العمودي الشكل رقم(4): إستراتيجية التكامل العمودي.



Source: J.P Helfer. M. Kalika. J.Orsoni. Op. Cit. P 182.

### أ - إستراتيجية التكامل الخلفي

ويقصد بالتكامل الخلفي محاولة المؤسسة السيطرة على مصادر توريد مستلزمات الإنتاج بشرائها أو الاندماج معها، والأسباب التي تدعو المؤسسة لإتباع هذه الإستراتيجية هي:

- 1 - عدم قدرة المورد على تلبية احتياجات المؤسسة من ناحية الوقت، الجودة، السعر،...؛
- 2 - توافر الإمكانيات المادية والإدارية لقيام المؤسسة بدور المورد؛
- 3 - قلة عدد الموردين مقارنة بعدد المنافسين في السوق؛
- 4 - ارتفاع تكلفة التوريد بالنسبة للتكلفة الإجمالية للمنتج؛
- 5 - عدم إمكانية تحميل المستهلك لجزء من تكلفة التوريد في سعر البيع؛
- 6 - زيادة مخاطر توقف الإنتاج أي ندرة الموارد؛
- 7 - رغبة المؤسسة في تخفيض التكلفة ومن ثم الأسعار؛
- 8 - ازدهار الصناعة وتوقع استمرار نموها؛
- 9 - حصول المورد على أرباح كبيرة تمثل إمكانية للمؤسسة إذا ما استثمرتها في شراء مصدر

توريد

### ب - إستراتيجية التكامل الأمامي

ويعني محاولة المؤسسة السيطرة على منافذ التوزيع بالشراء أو الإنتاج، وتلجأ المؤسسة إلى إتباع هذه الإستراتيجية للأسباب التالية:<sup>(ii)</sup>

- 1 - الأرباح التي يتحصل عليها الموزع كبيرة بحيث تبرر إمكانية استثمارها في فتح منافذ توزيع خاصة بالمؤسسة؛
- 2 - عدم قدرة الموزع على بيع المنتجات بالسعر والإعلان والترويج وخدمات ما بعد البيع المناسبة؛
- 3 - قلة عدد الموزعين مقارنة بعدد المنافسين في الصناعة؛
- 4 - إذا توافرت للمؤسسة القدرات المالية والمادية للدخول في نشاط التوزيع لتدعيم النشاط الأساسي؛
- 5 - إذا كانت الصناعة مزدهرة ويتوقع استمرارية النمو.

ويمكن إجمال مختلف الدوافع المالية، التكنولوجية والإستراتيجية التي تؤدي بالمؤسسة إلى تفضيل هذه الإستراتيجية، في الجدول في الصفحة الموالية.

الجدول رقم(2): دوافع إستراتيجية التكامل العمودي

المالية	التكنولوجية	الإستراتيجية
- اكتساب هوامش ربح الموردين أو الموزعين	- اكتساب تكنولوجيا الأمام و / أو الخلف	- زيادة حجم المؤسسة
- تقليص تكاليف الرقابة	- تطوير ممارسة الجودة	- إمكانية اللعب بالأسعار
- تقليص تكاليف المخزون	- تبسيط عملية الإنتاج	- تشكيل عوائق الدخول أمام المنافسين الجدد
- الأمامي و / أو الخلفي		- ضمان التمويل

Source: Martinet. Stratégie. Op. Cit. p 180.

هذه الإستراتيجيات تمكن المؤسسة من ضمان توريد مستلزمات الإنتاج كما تضمن لها تسويق منتوجاتها كما ترغب، لكنه كما لهذه الإستراتيجيات مزايا فلها مخاطر ومساوئ ندرجها في الجدول الموالي.

الجدول رقم(3): مزايا ومخاطر إستراتيجية التكامل العمودي

المزايا	المساوئ
- تغطية أسواق جديدة أكثر ربحية	- تتطلب استثمارات كبيرة
- التنوع في الأنشطة	- مضاعفة حواجز الخروج
- زيادة الحواجز ضد المنافسة	- اختلاط الثقافات داخل المؤسسة
- تقليل المخاطر	- التوقف عن تطوير الوظيفة الأساسية
- تحقيق وفورات	في المؤسسة
- توسيع المعلومة	
- زيادة القدرة في السوق	
- ضمان التمويل	

Source: J. P . Helfer. M. Kalika. J. Orsoni. Op. Cit. P 183.

## 2.II إستراتيجية التكامل الأفقي

وتعني السيطرة على المؤسسات المنافسة الموجودة في نفس الصناعة عن طريق الشراء أو التملك<sup>(iii)</sup>، والأسباب التي تدعو إلى إتباع هذه الإستراتيجية هي<sup>(iv)</sup>:

- 1 - محاولة الوصول إلى وضع احتكاري والسيطرة على السوق؛
- 2 - توقع استمرارية نمو السوق؛

3 - تحقيق وفورات الحجم.

## II 3. إستراتيجية التنوع

تعتمد المؤسسة في هذه الإستراتيجية على تقديم تشكيلة جديدة من المنتجات أو الدخول في أسواق جديدة، وتتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية للأسباب التالية<sup>(v)</sup>:

- 1 - توزيع المخاطر؛
  - 2 - مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضج أو الانحطاط؛
  - 3 - تحقيق فرصة الاستفادة من أثر أفضلية الزيادة (Synergie)؛
  - 4 - تحقيق توافق بين المنتجات الحالية والجديدة بما يعود بالنفع على المؤسسة.
- وهناك عدة أنواع للتنوع ولعل أكثرها انتشارا، التنوع المتمركز والتنوع غير المتمركز<sup>(vi)</sup>.

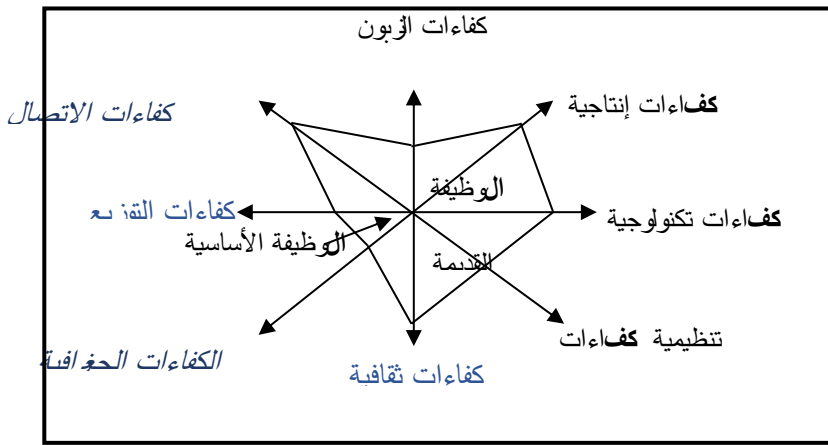
### أ - التنوع المتمركز

ويعني إضافة منتج جديد له علاقة بالمنتجات الأساسية التي تقوم المؤسسة بإنتاجها ويعتبر كمنتج إضافي لتشكيلة المنتجات.

### ب - التنوع غير المتمركز

ويعني إضافة منتج جديد ليس له علاقة بالمنتج الحالي ويتم الاعتماد فيه على تكنولوجيا مختلفة ويشبع حاجات مختلفة فهو يعني ببساطة الدخول في صناعة جديدة (ربما تكون مكملة للصناعة الحالية). يمكن أن يمثل التنوع عن طريق نجمة في الصفحة الموالية.

الشكل رقم (5): نجمة التنوع



كلما اتسعت النجمة

كلما انفصلت المؤسسة

عن وظيفتها.

Source : J. P.Helfer. M. Kalika. J. Orsoni. Op. Cit. P 171.

هناك أيضا أشكال أخرى للتنوع<sup>(vii)</sup>:

### أ - إستراتيجية تطوير السوق

تعمل المؤسسة على التوسع الجغرافي، وذلك بزيادة عدد الأسواق ولكن ببيع نفس المنتج.

### ب - إستراتيجية تطوير المنتج

وهنا تقوم المؤسسة بإدخال تحسينات شكلية على المنتج الحالي (الحجم، التغليف، اللون...) وكذلك التكنولوجيا

المستخدمة في إنتاجه من أجل إطالة دورة حياته أو تعرض منتج جديد كلية وتقوم ببيعه في السوق الحالي.

### ج - إستراتيجية التنوع الكلي

تقوم المؤسسة بطرح منتج جديد في سوق جديد.

### د - إستراتيجية اختراق السوق

يتم هنا استخدام مختلف الجهود البيعية والتسويقية لزيادة حجم المؤسسة في السوق الحالي والمنتجات الحالية، بهدف جذب عملاء المنافسين وعملاء جدد<sup>(viii)</sup>.  
والجدول التالي يوضح مختلف هذه الأشكال:

الجدول رقم(4): أشكال التنويع

المنتج	السوق	الحالي	الجديد
الحالي	اختراق السوق	تطوير المنتج	
الجديد	تطوير السوق	التنويع الكلي	

Source: J. P Helfer. M. Kalika. J. Orsoni. Op. Cit. P174.

مزايا ومساوئ إستراتيجية التنويع، نوضحها مباشرة في الجدول التالي.

الجدول رقم(5): مزايا ومساوئ استراتيجية التنويع

المساوئ	المزايا
- غياب الوحدة وأداة الارتباط بين مختلف النشاطات	- تقليل المخاطر
- تشتت جهود المستثمرين	- تكوين الثروة عن طريق (Synergie)
- صعوبة الخروج من الصناعة	- تطوير هيكل حافظة الأنشطة (DAS)
- ضياع هوية المؤسسة	- تطوير كفاءات جديدة
- تشتت الثقافة (تنوع)	- مرونة إستراتيجية كبيرة
- تشتت الموارد	

Source: J.P Helfer. M.Kalika. J. Orsoni. Op. Cit. P 180.

تطرقنا في إستراتيجية التنويع إلى مفهوم أثر أفضلية الزيادة (Synergie)، لقد لخص "I Ansoff" هذا المفهوم في المعادلة التالية:  $(2+2=5)^{(ix)}$ ، ويعني أثر أفضلية الزيادة أن تكون القيمة الإجمالية لحافظة الأنشطة أعلى من مجموع القيم لمختلف أنشطتها منفردة<sup>(x)</sup>، بمعنى أن الأثر الذي يتركه كل نشاط على حدى أقل من مجموع الآثار التي تتركها الأنشطة مجتمعة.

<sup>(1)</sup> A. Ch. Martinet. Stratégie. Op. Cit. P 179