

الفصل العاشر:

الاستراتيجية على مستوى الشركة: التنويع.

استراتيجية التنوع:

- التي هي عبارة عن إضافة أنشطة جديدة مختلفة عن الأنشطة التي تقوم بها الشركة.
 - والشركة متنوعة النشاط هي الشركة التي تعمل في مجالين أو أكثر من مجالات النشاط التجاري المتميزة.
 - لتنفيذ استراتيجية التنوع وهي ثلاث طرق:
 - (1) الطريقة الأولى: اعتماد الشركة على نفسها أو النمو الداخلي إلى أنشطة جديدة.
 - (2) الطريقة الثانية: هي الاستحواذ.
 - (3) الطريقة الثالثة: فإنها عبارة عن المشروعات المشتركة.
- وسنلقي بعد ذلك نظرة على الإستراتيجية التي يطلق عليها إعادة الهيكلة, التي يقصد بها تقليص أنشطة الشركة.

التنوع:

- دور الإدارة الإستراتيجية على المستوى الشركة, هو تحديد الأنشطة التي يجب أن تنافس فيها الشركة لتعظيم أرباحها على المدى الطويل.
- وقد يكون التركيز على نشاط واحد هو الخيار الاستراتيجي الأفضل بالنسبة للعديد من الشركات, مثل: تركيز ماكдонаلدز نشاطها في مجال الواجبات السريعة.
- ومن مزايا التركيز على نشاط واحد :
 - 1- انه يتيح للشركة أن تركز قدرتها المالية والتقنية, والوظيفية, لتنافس بنجاح وتتفوق على غيرها في ذلك السوق.
 - 2- استمرار الشركة في أداء ماتعرفة وتتفوق فيه. وبذلك تتجنب الأخطاء المترتبة على الدخول في صناعات تضيف فيها مواردها التي تستخدم في تلك الصناعات فوائد محدودة أو مواجهة مجموعة جديدة من القوى التنافسية التي تشكل تهديدات غير متوقعة للشركة.

الشركة كمحفظة مهارات متميزة:

- أن النظر إلى الشركة على أنها محفظة تضم مجموعة من القدرات المتميزة بدلا من النظر إليها على أنها محفظة تضم مجموعة من المنتجات, يعتبر مدخلا جيدا لتحديد كيفية استخدام هذه القدرات لتطوير فرص عمل في الصناعات الجديدة.
- فعلى سبيل المثال, فإن شركة كانون اليابانية تتمتع بشهرة فائقة في أسواق الكاميرات, آلات التصوير, وتتمتع بقدرات متميزة في تصنيع الماكينات والبصريات الدقيقة, والالكترونيات الصغيرة والتصوير الالكتروني.

زيادة الأرباح عن طريق التنويع:

- **التنويع:** عبارة عن قيام الشركة بالدخول في أنشطة جديدة متميزة عن الأنشطة التي نؤديها حالياً. والشركة متنوعة الأنشطة هي تلك التي تعمل في صناعتين مختلفين أو أكثر.
- فحتى تنجح استراتيجية التنويع في زيادة أرباح الشركة, فإنها يجب أن تمكن الشركة أو بعض الوحدات الإستراتيجية (الأنشطة التي نؤديها من:
 - 1- تخفيض التكاليف خلق إحدى أو عدد من القيم التي تنميها.
 - 2- أن يؤدي التنويع إلى تمييز منتجات الشركة بطريقة تمكنها من فرض أسعار أعلى لتلك المنتجات,
 - 3- تمكنها من إدارة المنافسة في الصناعة بطريقة أفضل.

● من الممكن للمديرين إن يعظموا الأرباح في الشركات ذات الأنشطة المتعددة باستخدام خمس طرق رئيسية هي:

- 1- تدوير القدرات التي تمتلكها الشركة بين الأنشطة الحالية.
- 2- تفعيل القدرات لتكوين أنشطة جديدة.
- 3- استخدام نفس الموارد (القدرات) في أكثر من نشاط لتحقيق اقتصاديات العمل في نفس المجال.
- 4- استخدام التنويع لإدارة المنافسة في صناعة أو أكثر بطريقة أفضل.
- 5- الاستفادة بالمهارات الإدارية العامة.

نقل القدرات المنافسة من نشاط لآخر:

- يتضمن استخدام هذه الطريقة , استخدام القدرات التي نمتها الشركة في احد أنشطتها الحالية إلى وحدة أخرى تمتلكها الشركة , وتعمل في صناعة أخرى.
- فعلى سبيل المثال: فان شركة فليب مورس نقلت قدراتها المتميزة في مجالات تنمية المنتجات, وفي خدمة أسواق المستهلكين , وتحسين شهرة الماركات التجارية التي اكتسبها من عملها في صناعة التبغ إلى صناعة البيرة.

• تفعيل القدرات:

يتضمن تفعيل القدرات استخدام ميزة تنافسية نمتها نشاط الشركة في نشاط معين لخلق تشاط جديد في صناعة أخرى - غير التي نميت فيها تلك القدرة.

• **والفكرة الأساسية هي:** ان القدرات التي تعتبر مصدرا للمزايا التنافسية في صناعة معينة, قد تستخدم للحصول على فوائد التمييز, أو تخفيض نشاط واحد في صناعة غير تلك التي تعمل فيها الشركة.

فعلى سبيل المثال: فان شركة كانون قد استخدمت قدراتها في صناعات الآلات الدقيقة, والبصريات والتصوير الالكتروني, لإنتاج طابعات ليزر.

• **والفرق بين نقل القدرات وتفعيلها:** ان نقل القدرات يتم بين أنشطة الموجودة فعلا, بينما يتضمن تفعيل القدرات في إنشاء وتطوير نشاط جديد.

● مشاركة الموارد للحصول على وفورات العمل في نفس المجال:

عندما تتقاسم وحدتان أو أكثر في صناعات مختلفة الموارد الاقتصادية

مثل: وسائل الإنتاج وقنوات التسويق, وحملات الترويج أو تكاليف البحوث والتطوير, فإن هذه الوحدات قد تكون قادرة على تحقيق وفورات العمل في نفس المجال, والتي تعني تخفيض التكاليف المترتبة على استخدام تلك الأصول في عدد من الوحدات أو الأنشطة.

• هناك مصدران لهذه الوفورات:

- 1- أن الشركات التي تستثمر في الأصول التي يتم تقاسمها , تستثمر في هذه الأصول مبالغ اقل بالمقارنة بالشركات التي تستثمر في أصول لا يتم تقاسمها.
- 2- قدرة الشركة التي تستخدم مواردها في أكثر من نشاط , وعلى استخدام هذه الأصول بكثافة اكبر بالمقارنة بالشركات التي لا تتوفر لها تلك الإمكانيات وبذلك فإنها تستطيع تحقيق وفورات العمل في نفس المجال.

● إدارة المنافسة: المنافسة متعددة الأبعاد:

قد تستخدم الشركة استراتيجية التنويع لصد المنافس الذي دخل إلى الصناعة التي تعمل فيها, أو المنافس الذي تتوافر لديه القدرة على ذلك.

على سبيل المثال إذا قامت الشركة بإرسال للشركات الأخرى رسالة مفادها إذا حاربتموني فأحول حياتكم إلى جحيم. ويعتبر ذلك مثالا للاستراتيجية واحدة بوحدة.

وتأمل الشركات إن يؤدي إتباع هذه إلى تراجع المعتدي مما يؤدي إلى تخفيف حدة المنافسة في الصناعة.

● وهناك عدد آخر من الشركات تتنافس بعضها في أكثر من مجال, فشركتا ميكروسوفت وسوني تنافسان بعضها في مجالات الفيديو وصناعة المنتجات اللاسلكية.

● استغلال القدرات الادراية العامة للشركة:

يقصد بالقدرات الإدارية العامة, تلك القدرات الموجودة في المستويات الإدارية العليا التي تستفيد منها الوحدات الإستراتيجية والمستويات الإدارية والوظائف المختلفة بالشركة متعددة الأنشطة.

● ومن الممكن إن تأخذ القدرات العامة عددا من الأشكال تشمل:

1- القدرة على تطوير هياكل تنظيمية وأنظمة رقابة أفضل.

2- قدرة ابتكار أفضل.

3- قدرات استراتيجية أفضل.



أنماط التنويع:

- هناك نوعان رئيسيان من التنويع هما: التنويع بالدخول في صناعة ذات علاقة بصناعة الشركة، أو أنشطة الإنتاج والتسويق (تنويع مرتبط). والنوع الثاني: التنويع في الدخول إلى صناعات لا توجد بينها وبين صناعة الشركة الحالية أي علاقة (تنويع غير مرتبط).

● ومن الممكن للشركات التي تتبع استراتيجيات التنويع ذات العلاقة، أن تعظم أرباحها عن طريق الاستفادة من كل المصادر التي سبق ذكرها. وبالمقارنة بذلك، فإن الشركات التي لا تتبع هذه الاستراتيجية تدخل في أنشطة لا توجد بينها وبين النشاط الحالي أي علاقة. ولا تتمتع هذه الشركات بمزايا القدرة على نقل قدراتها أو تفعيل تلك القدرات والاستفادة بها في وحدات الشركة المختلفة، وتحقيق مزايا اقتصاديات المجال.

- ومن المؤكد أن الشركات التي تتبع استراتيجية التنويع بالدخول في مجالات لا صلة لها بأنشطة الشركة الحالية تركز على زيادة أرباحها عن طريق الاستفادة بالقدرات الإدارية والتنظيمية التي تمتلكها الشركة.

محددات التنويع:

- إحدى المشاكل التي تواجه الشركة وتحتاج إلى حل هي: هل تنوع نشاطها إلى أنشطة بينها وبين النشاط الحالي علاقة أم لا؟

- ونظراً لأن الشركات التي تتوسع أنشطتها إلى أنشطة ذات ارتباط بالنشاط الحالي، تستطيع أن تزيد أرباحها باستخدام طرق متعددة، فقد يقود ذلك إلى اعتقاد البعض أن هذه الاستراتيجية أفضل من الثانية. كذلك فإن التوسع في أنشطة الشركة بها علاقة تنطوي على خطر أقل نظراً لمعرفة إدارة الشركة العليا بتلك المجالات. وربما كانت هذه هي الأسباب التي تدفع معظم الشركات التي تتوسع نشاطها إلى اتباع هذه الاستراتيجية، كما نرى ذلك في الواقع.

والسؤال هو:

- لماذا تزيد أرباح الشركات التي نوعت نشاطها بالدخول في أنشطة مرتبطة بنشاطها الرئيسي بنسبة صغيرة، عن أرباح الشركات التي تنوع إلى أنشطة لا علاقة لها بها؟ ولماذا يؤدي التنويع في كثير من الحالات، إلى إهدار القيم بدلاً من خلقها؟ وعلى الجانب الآخر، لماذا نجد العديد من الأمثلة للشركات التي اتبعت استراتيجية التنويع إلى الأنشطة الشركة الأساسية، قد أدت أداء ممتازاً؟

الإجابة:

- هناك سببان لذلك وهما:
- تكاليف البيروقراطية المرتبطة بالتنوع.
- احتمال قيام العديد من الشركات باتتباع استراتيجية التنوع لأسباب خاطئة.

تكاليف البيروقراطية المرتبطة بالتنوع:

- مع أن التنوع قد يؤدي إلى خلق القيم بالنسبة للشركة، فإنه قد ينتهي بعكس ذلك تماماً. وأحد أسباب فشل التنوع في تحقيق أهدافه، أن تكاليف البيروقراطية المصاحبة للتنوع، قد تزيد على الأرباح التي تحققها الشركة نتيجة لاتباع هذه الاستراتيجية.

● أن المقصود بتكاليف البيروقراطية هو زيادة التكاليف بسبب انخفاض كفاءة الإدارة نتيجة لتضخم حجم المنظمة، وتعد هيكلا الإداري.

● ويرتبط مستوى تكاليف البيروقراطية بعاملين هما:

● عدد الأنشطة في محفظة أعمال الشركة.

● مدى التنسيق المطلوب بين الوحدات الأعمال التي تتكون منها الشركة حتى تتحقق فوائد استراتيجية التنويع.

عدد الأنشطة:

- كلما زاد عدد الأنشطة الموجودة في محفظة أعمال الشركة ،كلما زادت صعوبة معرفة الإدارة العليا بالمصاعب الموجودة في كل نشاط من هذه الأنشطة.

التنسيق بين وحدات الشركة:

- من الممكن أن يكون التنسيق المطلوب بين الوحدات الشركة للحصول على مزايا نقل وتحويل القدرات، وتقاسم الموارد بين وحداتها حتى تحصل على اقتصاديات المجال، أحد أسباب زيادة التكاليف البيروقراطية.

حدود التنويع:

- مع أن التنويع قد يؤدي إلى خلق القيم وتحسينها، فإنه بلا شك سبب لزيادة البيروقراطية وتكاليفها. وكما هو الحال بالنسبة للتكامل الرأسي، فإن تزايد تكاليف البيروقراطية يضع حدوداً لمقدار التنويع المربح الذي يمكن أن تذهب إليه الشركة.

والسؤال هو:

● هل الأفضل التنويع المرتبط أم غير المرتبط
بأنشطة الشركة؟

الإجابة:

- فرصة الشركة التي تتبع استراتيجية التنويع المرتبط بأنشطتها في تحسين أرباحها، أكبر من فرصة الشركة التي تتبع استراتيجية التنويع غير المرتبط بأنشطتها. وربما يعتقد المديرون لهذا السبب، أن الاستراتيجية الأولى (التنويع المرتبط) أفضل من الثانية. ولكننا لا حظنا أن البحوث قد أوضحت أن متوسط الأرباح في كلتا المجموعتين متقارب جداً.

التنوع الذي يدد القيمة:

- هناك سبب آخر لفشل العديد من القدرات التنويع التي اتخذتها الشركات، وهو التنويع لأسباب غير صحيحة. وهذا قد يكون حقيقة بالنسبة لقرارات التنويع لتجميع المخاطر، أو زيادة معدلات النمو، اللذين غالباً ما يتخذهما مديرو الشركات سبباً للتنويع.

استراتيجيات الدخول .. التنمية الداخلية للمشروعات:

- هناك ثلاث طرق لدخول الشركات إلى مجالات نشاط غير مجالات عملها الحالي وهي: التنمية الداخلية للمشروعات، والمشروعات المشتركة، والاستحواذ.

مزايا التنمية الداخلية للمشروعات:

- تستخدم التنمية الداخلية لتنفيذ الاستراتيجيات العامة للشركة، عندما تمتلك عدداً من القدرات القيمة (موارد مادية ومالية وبشرية) في نشاطها الحالي، ومن الممكن تفعيلها أو مزجها لدخول النشاط الجديد.

مساوئ استراتيجية إنشاء المشروعات داخلياً:

- دخول السوق بمعدلات إنتاج منخفضة.
- سوء تقديم المنتج إلى السوق.
- سوء إدارة الشركة لإجراءات إنشاء الفرع.

استراتيجية الدخول .. الاستحواذ:

- الاستحواذ هو الأداة الرئيسية التي تستخدمها الشركات لتنفيذ استراتيجية التكامل الأفقي. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الاستحواذ يعتبر جزءاً كبيراً من استراتيجيتي التكامل الرأسي والتنويع.

مزايا الاستحواذ:

- فإن الشركة تلجأ إلى الاستحواذ عندما لا تتوفر لديها القدرات والإمكانات المطلوبة للمنافسة بنجاح في تلك الصناعة، ولكنها تستطيع الحصول عليها بأسعار معقولة. كذلك فإن الشركات تفضل الاستحواذ عندما تتوفر لديها الرغبة في التحرك بسرعة نحو أهدافها. كذلك فإنه عادة ما ينظر إلى الاستحواذ على أنه أقل خطراً بالمقارنة بتطوير المشروعات داخلياً.

مساوى الاستحواذ:

- المصاعب الكبرى التي تواجهها الشركات عندما تحاول تحقيق التكامل بين الثقافات التنظيمية المتنافر التي أصبحت توجد في وحدات الشركة المختلفة بعد الاستحواذ.
- مبالغة الشركات في تقدير المزايا الاقتصادية للاستحواذ.
- ارتفاع أسعار الشركات عليها غالباً.
- وأخيراً عدم نجاح الشركات في فحص وانتقاء الوحدات أو الشركات التي تستحوذ عليها.

استراتيجية الدخول .. المشروعات المشتركة:

- مع أن الاستراتيجية المشتركة لا تستخدم كثيراً مثل استراتيجية الاستحواذ في الدخول إلى الصناعات الجديدة، فإن هذه الاستراتيجية تكون لها معنى وأهمية كبرى في بعض الظروف. فقد تفضل الشركة اتباع استراتيجية المشروعات المشتركة لدخول سوق الجديدة، ولكنها تتردد في إعطاء هذه المشروعات الدعم الكافي، نظراً للمخاطر والتكاليف المصاحبة لبناء المشروعات الجديدة من الأساس.

مزايا المشروعات المشتركة:

- تتيح هذه الاستراتيجية للشركة تقاسم التكاليف والمخاطر مع شريكها في المشروع.
- تساهم في تحسين احتمالات نجاح المشروع الجديد عن طريق ضم قدراتها إلى قدرات الشريك الآخر.

مساوى للمشروعات المشتركة:

- أن المشروع يؤدي إلى تقاسم الأرباح في حالة النجاح – أي أن الشركة لا تستطيع الاستئثار بالأرباح.
- أن الشريك بالضرورة على نصيب في رقابة المشروع والسيطرة عليه.
- أن الشركة التي تدخل في المشروعات المشتركة قد تضطر في النهاية إلى إعطاء شريكها بعض معارفها ومهاراتها التي قد يستخدمها في منافستها بطريقة مباشرة في المستقبل.

إعادة الهيكلة:

- الآن فإن الحديث يتجه إلى الاستراتيجيات العكسية، أي استراتيجيات تقلص حجم الشركة والخروج من بعض الأنشطة التي تعمل فيها بالفعل. وقد أصبحت استراتيجية تقلص مجال العمل استراتيجية شائعة بين الشركات.

- فعلى سبيل المثال: فإن شركة إيه تي أند تي باعت عام 1996م وحدة لوسنت المنتجة لمعدات الاتصالات، كما قامت ببيع وحدة قنوات التليفزيون المشفرة التي تبث عن طريق الكوابل إلى الشركة المنافسة – كمكاست – بمبلغ 72 بليون دولار عام 2002م.

لماذا إعادة الهيكلة الآن؟

- السبب الرئيسي لاتجاه الشركات التي سبق لها استخدام استراتيجيات التنويع إلى استراتيجيات إعادة الهيكلة في السنوات الأخيرة، أن سوق الأسهم قد خفض قيم أسهم الشركات التي اتبعت استراتيجيات التنويع. وهناك سببان لذلك:

● أولهما: أن المستثمرين يتجنبون القوائم المالية الموحدة للشركات متنوعة الأنشطة نظراً لتعقدها، وعدم الشفافية والوضوح في تلك القوائم.

● والسبب الثاني: لخصم التنويع: أن المستثمرين تعلموا من خبرتهم، أن الشركات تتبع استراتيجية التنويع لأسباب قد تكون خاطئة، مثل النمو بهدف النمو فقط، وليس بهدف زيادة الأرباح.

استراتيجيات الخروج من النشاط:

- استراتيجية التجريد: عادة ما تفضل هذه الاستراتيجية عن الاستراتيجيتين الأخرين. وتعتبر هذه الاستراتيجية أفضل الوسائل لاستعادة الشركة لاستثماراتها السابقة بسرعة. وتقوم هذه الاستراتيجية على بيع وحدة الأعمال لأصحاب أفضل العروض المتقدمين لشرائها.

الحصاد والتصفية:

- بصفة عامة فإن استراتيجية الحصاد أقل من استراتيجية التجريد، نضراً لأن الشركة تستطيع استرداد استثماراتها على الأقل عند اتباعها لاستراتيجية التجريد. والسبب الثاني أن استراتيجية الحصاد تقوم على إيقاف ضخ الاستثمارات إلى الوحدة، وذلك بهدف تحسين التدفقات النقدية في الأجلين القصير والمتوسط، قبل التصفية. ورغم أنه لا يوجد عيب في هذه الاستراتيجية سيئة من حيث التطبيق في الواقع.

إعداد الطالبان

محمد السهلي

خالد العتيبي

إشراف الدكتور

عاطف