

مصفوفة أنسوف لتنمية الأعمال Ansoff Growth matrix

كان "إيغور أنسوف" أحد أوائل الذين كتبوا في موضوع استراتيجية الشركة وواحد من الكتاب المؤثرين في هذا المجال والذي نشر عمله الأساسي "استراتيجية الشركة" لأول مرة في عام 1965 . وفي هذا الكتاب قدم أنسوف فكرة مصفوفة النمو growth vector matrix . كما هو موضح في الشكل 1.7

		Product	
		Present	New
Mission	Present	Market penetration	Product development
	New	Market development	Diversification

FIGURE 1.7 Growth vector matrix

وكما يتبين من هذا المخطط ، فإن المحور الرأسي يحمل عنوان المهمة **mission** والمحور الأفقي المنتج **product** ، ويتم التعرف على حالتين فقط - الحاضر والجديد - لكل بعد أو محور.

تقترح الفكرة نفسها علاقة وثيقة بين الأسواق المستقبلية والأسواق الحالية ومنتجات الشركة. يمكن لأي شركة مصنعة للخدمات أو السلع تسمية آفاق تطوير أعمالها. كما تحدد الإستراتيجية الطريقة التي تحتاج بها الشركة إلى التحرك ، والمخاطر الحالية عند اختيار أحد الخيارات.

وهذه المصفوفة هي أداة للتخطيط الاستراتيجي للتسويق، تربط ما بين استراتيجية التسويق للشركة مع التوجه الاستراتيجي العام لديها بهدف تحقيق النمو المستقبلي. سميت نسبة لمخترعها إيغور أنسوف (Igor Ansoff)، وهي تقدم أربع استراتيجيات بديلة للنمو على شكل جدول أو مصفوفة. يتم تحديد الاستراتيجيات الممكنة 2×2 من هذه الاستراتيجيات البسيطة للمصفوفة .

و تم وصف مصفوفة النمو الخاصة ب Ansoff في مقالته في (Harvard Business Review - سبتمبر - أكتوبر 1957) بعنوان "استراتيجيات التنوع" التي قام فيها بتحديد الاستراتيجيات البديلة كما يلي:

1. اختراق السوق **Market Penetration** : تسعى الشركة إلى زيادة المبيعات لمنتجاتها الحالية في أسواقها الحالية من خلال الترويج والتوزيع الأكثر قوة.
 2. تطوير السوق **Market Development** : تسعى الشركة إلى زيادة المبيعات عن طريق أخذ منتجاتها الحالية إلى أسواق جديدة.
 3. تطوير المنتج **Product Development** : تسعى الشركة إلى زيادة المبيعات عن طريق تطوير منتجات محسنة لأسواقها الحالية.
 4. التنوع **Diversification** : تسعى الشركة إلى زيادة المبيعات عن طريق تطوير منتجات جديدة لأسواق جديدة.
- ومن الواضح أن الاستراتيجيتين الأخيرتين تعتمدان بشكل مباشر على ابتكار المنتجات والاثنين السابقين على الابتكار في التسويق (أو العملية).
- في الواقع ، يتم تحديد مصفوفة النمو الخاصة ب Ansoff من خلال القوتين الأساسيتين للعرض والطلب، أو التكنولوجيا والعملاء، بحيث يمكن إعادة تشكيل مصفوفته مع هذه التسميات، وربما أكثر أهمية، كما هو موضح في الشكل 1.8 . البدائل الاستراتيجية لا تزال هي نفسها.

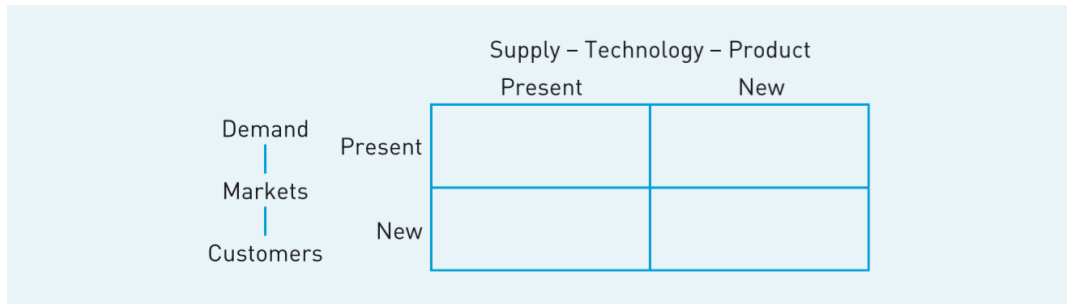


FIGURE 1.8 Extended growth vector matrix

في دراسة سابقة لمؤلفي الكتاب المقرر "بيكر وهارت" بعنوان "التسويق والنجاح التنافسي" (1989)، توصلنا إلى أن إحدى السمات التي ميزت المنشآت الأكثر نجاحا عن تلك الأقل نجاحا كانت حقيقة أنه بدلا من اعتبار هذه الاستراتيجيات البديلة حصرية بشكل مشترك، فقد كانت الشركات الناجحة تتبع استراتيجيات اختراق السوق وتطوير المنتجات في وقت واحد (بشكل متزامن) بالإضافة إلى ذلك،

كنتيجة لتطوير كل من المنتجات والأسواق الجديدة، كانت المنشآت الناجحة متنوعة أيضا أي تتبع (استراتيجية التنوع).

بغض النظر عن الاستراتيجية أو الاستراتيجيات التي تتبعها المنشأة، فإن هدفها الأساسي يبقى هو ذاته - إنشاء والحفاظ على ميزة تمايزية أو تنافسية مستدامة. ومن حيث الجوهر، توجد الميزة التمايزية المستدامة SDA أو الميزة التنافسية المستدامة SCA عندما تطور منشأة ما وضعا فريدا يميزها عن منافسها. ولما كانت الميزة التنافسية هي المنفعة التي يراها العميل ، فإن لها مصادر متنوعة. ومع ذلك، لأغراض التحليل، من المفيد اعتبار أن الميزة التنافسية ناشئة عن مصدر واحد أو أكثر من المصدرين الأساسيين - قيادة التكلفة أو التمايز.

تملي العقلانية الاقتصادية أنه إذا تم النظر إلى شيئين على أنهما متطابقان من جميع الجوانب من قبل مشتري ما، فحينئذ سيتم اختيار ذلك الشيء ذا السعر الأقل باعتباره يمثل قيمة أفضل مقابل المال. ولكن إذا رأى أحد المشتريين المعنيين أن هناك اختلافات ذات مغزى سواء كانت (موضوعية أو ذاتية) بين الشئين، فإن ذلك سيؤثر في إدراكه للقيمة بحيث أنه قد يفضل الشيء الأعلى سعرا .

في أسواق المنتجات غير المتميزة (عادة ما تكون السلع ذات تعريف دقيق) يتم تحديد سعر السوق من خلال تفاعل العرض والطلب. وفي ظل هذه الظروف، من الواضح أن المورد الذي يمتلك أقل التكاليف سوف يتمتع بأعلى هوامش الربح، وبالتالي يمكن اعتباره المورد الأكثر نجاحا.

قيادة التكلفة هي الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيق هذا الموقف، وعادة ما تقوم على وفورات الحجم وآثار منحى الخبرة التي تعززها إدارة أكثر كفاءة وفعالية.

تقليديا، ارتبطت وفورات الحجم بحجم الوحدة المنتجة، ولكن مع ظهور تكنولوجيا المعلومات وتطوير تقنيات مثل التصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب CAD-CAM "Design Aided Computer" (CAM) "manufacturing aided computer" وأنظمة التصنيع (FMS)، تأكلت العديد من اقتصادات الإنتاج أو ألغيت. ومع ذلك ، ليس هذا هو الحال مع وفورات الحجم التي تعزى إلى التسويق، والعديد من وظائف مزيج التسويق مثل البيع والتوزيع والإعلان والترويج لا تزال تتمتع بوفورات الحجم وتمنح مزايا التكلفة للموردين الأكبر.

هذه النقطة الأخيرة ذات أهمية خاصة. اقتصادات الحجم متاحة فقط لأكثر الموردين. تطبق مبادئ باريتو في معظم الصناعات: يشكل 20٪ من الموردين 80٪ من إجمالي الناتج مع النتيجة الواضحة التي تقول

إن الغالبية العظمى من الموردين (80 %) تمثل مجتمعة فقط حصة صغيرة (20 %) من السوق . ويترتب على ذلك ، بالنسبة للغالبية العظمى من المنشآت، أن قيادة التكلفة ليست استراتيجية قابلة للتطبيق، ويجب بالضرورة أن تتنافس هذه المنشآت على أساس التمايز.

قد يتخذ التمايز أشكالاً عديدة. فإن الفرق الموضوعي والملموس المتأصل في المنتج نفسه أسهل للتحديد والتوضيح، ولهذا السبب نعتر تطور المنتجات هو الاستراتيجية التنافسية الرئيسية.

في بيئة تنافسية اليوم، أصبح تحقيق الفروق الموضوعية والحفاظ عليها أكثر صعوبة للاستدامة. وقد تم تقدير أن أي تقنية جديدة سيتم فهمها بالكامل في غضون 18 شهراً من ظهورها الأول بحيث يتمكن المنافسون من قياس المنتج الجديد ووضع الأساس لميزته التكنولوجية. علاوة على ذلك ، ونظراً لطبيعة المنافسة الدولية، أصبحت حماية حقوق الملكية الفكرية من خلال براءات الاختراع أكثر صرامة وأصبحت عملية النسخ أمراً شائعاً .

هذه الحالة ليست جديدة، بالطبع - إنها جديدة فقط على المنتجات المعقدة التي تضم التكنولوجيا العالية. بالنسبة لمعظم المنتجات التي تعتمد على تقنيات منخفضة ومفهومة جيداً - (مثلاً تصنيع الأغذية وصناعة الصابون، وما إلى ذلك) - يقدر الموردون لعقود، إن لم يكن قروناً ، أن النهج الأخرى من التمايز التكنولوجي البحث ضرورية إذا كان ينظر إلى ناتجهم على أنه متميز للمشتري المنتظرين. وهذا هو السبب في أن التسويق تولى هذه الأهمية في الأسواق المشبعة وتنافسية للغاية، لأنها ليست سوى من خلال العلامات التجارية، وتحديد المواقع، وتوفير الخدمات. فإن الغالبية العظمى من جميع الجهات ستتباع استراتيجية تفاضلية تقوم على مزيج من ميزات المنتج التي يعززها مزيج تسويقي مميز سيمكثها من إنشاء امتياز مع عدد كاف من العملاء لتمكينهم من البقاء والنمو.

وقد أوجد "Porter" ثلاثة استراتيجيات تنافسية أساسية وهي:

1- استراتيجية قيادة التكلفة Cost leadership

2- استراتيجية التميز differentiation

3- استراتيجية التركيز Focus

وذكر أن الاستخدام الصحيح لإحدى هذه الاستراتيجيات يمكن المؤسسة من الدفاع عن حصتها السوقية أمام المنافسين. انظر الجدول رقم 1.1

TABLE 1.1 Marketing mix strategies

Strategy	Product	Price	Distribution	Promotion
Undifferentiated (cost leadership)	Standardized	Low	Intensive	Mass
Differentiated	Different for each market segment	What the market will bear	Extensive	Targeted by segment
Concentrated (focus)	Customized	Premium	Highly selective	Direct

1. استراتيجية قيادة التكلفة

بحسب مايكل بورتر فإن استراتيجية قيادة التكلفة هي إحدى الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن أن تتبعها الشركات التي تستهدف عملاء يهتمون بسعر المنتج بشكل أساسي، وتقوم الاستراتيجية على تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين مع الاحتفاظ بمستوى متوسط نسبياً من التميز. وقد تريد بعض المؤسسات من اتباع هذه الاستراتيجية توفير عائدات أكبر بغرض استخدام جزء كبير منها في البحوث والتطوير لأجل الاحتفاظ بوضعيتها التنافسية.

2. استراتيجية التميز

على الجانب الآخر تأتي استراتيجية التميز والتي تحاول المؤسسات من خلالها أن تشبع حاجات ورغبات العملاء بشكل يصعب تقليده بواسطة المنافسين وخاصة أولئك الذين يهتمهم عنصر الجودة ومميزات المنتج وخصائصه أكثر من السعر، في ذات الوقت الذي يقدر فيه المستهلك هذا التميز ويكون مستعداً لدفع قيمة أكبر في مقابله. وتواجه هذه الاستراتيجية صعوبة تتمثل في إمكانية تقليد المنافسين لهذه الميزات سواء بشراء التكنولوجيا التي تساعدهم على ذلك أو باجتذاب و"صيد" الموارد البشرية صاحبة هذا التميز. وبحسب مايكل بورتر فإن تكلفة هذه الاستراتيجية ستكون مرتفعة وبالتالي يجب أن يتم تعويض ذلك من خلال سعر بيع يزيد عن تكلفة التميز للتمكن من تحقيق هامش الربح المخطط.

3. استراتيجية التركيز

والاستراتيجية الثالثة من استراتيجيات بورتر هي استراتيجية التركيز، حيث تركز المؤسسة على قطاع سوقي معين ربما يشمل مجموعة من المستهلكين ذوي الاحتياجات والأذواق المتجانسة، أو التركيز على منطقة جغرافية محددة، مع ترك باقي السوق للمنافسين. وتمكن هذه الاستراتيجية المؤسسة من خدمة ذلك

القطاع بشكل أكثر كفاءة وفاعلية عن طريق دراسة متعمقة وعلاقة أكثر قرباً مع المستهلكين . إلا أن هذه الاستراتيجية معرضة دائماً لمخاطر متعددة أهمها دخول منافس قوي على ذات الشريحة السوقية مما يعرض المؤسسة لمخاطر فقدان نسبة كبيرة من الحصة السوقية وربما لفقدانها كاملة.

يرى بورتر أن المؤسسات التي تحاول تطبيق أكثر من استراتيجية من هذه الثلاث في آن واحد سوف تعاني من انخفاض في الحصة السوقية وانخفاض في الأرباح بالتبعية حيث سيتوجه المستهلكون الباحثون عن السعر الأقل الى المؤسسات التي تتبع استراتيجية قيادة التكلفة بشكل صريح، والآخرين الباحثون عن منتج متميز الى الشركات ذات استراتيجية التميز تاركين تلك المؤسسة في منطقة الاختناق أو كمن "رقص على السلم".

بينما يرى المنتقدون لهذا الطرح انه يمكن الجمع بين أكثر من واحدة من هذه الاستراتيجيات تحت ظروف معينة حيث أن أسباب نجاح استراتيجية القيادة بالتكلفة تتمثل في اسعار وآليات القطاع أو الصناعة التي تعمل به المؤسسة بينما يعتمد نجاح استراتيجية التميز على اذواق ورغبات المستهلكين ، وهما عاملين مستقلين بعضهما عن بعض وبالتالي حسب الطرح الجديد فإنه يمكن المزج بين الاستراتيجيتين .

وبما أن استراتيجية التميز تعتمد إما على التميز في عرض وتسويق المنتج، أو التميز الابداعي من خلال التكنولوجيا المصنعة للمنتج، فلو نظرنا الى التميز الابداعي نجده يعتمد بشكل أساسي على تكنولوجيا تصنع خصائص مميزة للمنتج ، ومن الممكن أن تكون ذات التكنولوجيا هي العامل الاساسي في خفض تكلفة الانتاج. فإذا تمكنت المؤسسة من امتلاك تلك التكنولوجيا فإنها تتمكن من استخدام استراتيجيات القيادة بالتكلفة، والتميز في آن واحد على خلاف ما طرح بورتر.

ملاحظة: ينص مبدأ 20/80 على ان أي منظومة تتضمن بطبيعتها اختلالاً في التوازن بين مدخلاتها و مخرجاتها، حيث ان "80% من النتائج تأتي مباشرة من 20% من الجهود المبذولة . وقد كان الاقتصادي الايطالي باريتو اول من وضع يده على مبدأ 20/80