

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



التخصص: التسيير الإستراتيجي

القسم: علوم التسيير

دور إستراتيجية التنوع في تحقيق
الميزة التنافسية

مذكرة التخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في التسيير الإستراتيجي

إشراف الأستاذ: بن حمودة يوسف

من إعداد الطالب: بقدوري فوزي

| الصفة | الاسم و اللقب | الرتبة | عن الجامعة |
|--------|----------------|-------------|---------------|
| رئيسا | مادوري نور دين | أستاذ محاضر | جامعة مستغانم |
| مقررا | بن حمودة يوسف | أستاذ محاضر | جامعة مستغانم |
| مناقشا | برباطي حسين | أستاذ محاضر | جامعة مستغانم |

2021

2020

الإهداء

إلى من أفضلها على نفسي ولما لا فقد ضحت من أجلي
ولم تذخر جهدا في سبيل إسعادي على الدوام (الأم الغالية)
نسير في دروب الحياة و يبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه
صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة فلم يبخل علي طيلة حياته الوالد
إلى إخواني وأصدقائي وجميع من وقفوا بجاني وساعدوني
منهم الأستاذ بن حمودة يوسف , أهدي لكم هذا البحث
المتواضع وأتمنى أن ينال إعجابكم

كلمة شكر

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي

الذي أهدانا الصحة والعافية والجهد والصبر

فالحمد لله حمدا كثيرا

فهرس المحتويات

-الإهداء

-الشكر

-فهرس المحتويات.

-قائمة الأشكال

-مقدمة العامة.....3-1

-الفصل الأول: إستراتيجية التنوع.....4

تمهيد الفصل الأول.....6

-المبحث 01: ماهية إستراتيجية التنوع.....7

-المطلب 01: مفهوم إستراتيجية التنوع.....7-8

-المطلب 02: أهمية إستراتيجية التنوع.....8-9

-المطلب 03: أنواع إستراتيجية التنوع.....10-13

-المبحث 02: منافع او مزايا إستراتيجية التنوع (دراسة حالة-

توضح إستراتيجية التنوع).....14

-المطلب 01: مزايا إستراتيجية التنوع.....14

-المطلب 02: عيوب إستراتيجية التنوع.....15

-المطلب 03: دراسة حالة شركة Quick Silver _ ملخص عن إستعمالها-

لإستراتيجية التنوع _15-16

-خاتمة الفصل الأول.....17

-الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية.....18

تمهيد الفصل الثاني.....19

-المبحث01: ماهية الميزة التنافسية.....19.

المطلب01: مفهوم الميزة التنافسية و شروطها و كيفية تحقيقها.....19-21.

-المطلب02: أنواع الميزة التنافسية.....21-22

-المطلب03: معايير الحكم على جودتها.....22-23

-المبحث02: أسس بناء الميزة التنافسية.....23

المطلب01: محددات الميزة التنافسية.....23-25

-المطلب02: مصادر الميزة التنافسية.....25-26

-المطلب03: دراسة حالة الميزة التنافسية لشركة كوكاكولا.....27-28

خاتمة الفصل الثاني.....29

-الفصل الثالث: دور إستراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية.....30

تمهيد الفصل الثالث.....31

-المبحث01: طبيعة العلاقة بين إستراتيجية التنوع و الميزة التنافسية.....32

المطلب01: علاقة إستراتيجية التنوع و الميزة التنافسية.....32

-المطلب02: المزايا التنافسية لإستراتيجية التنوع.....32-34

-المطلب03: دراسة حالة شركة تويوتا و دور استراتيجية التنوع في تحقيق مزاياها.....35-37

-المبحث02 : مساهمة و تأثير إستراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية..... 37

المطلب01 : تأثير إستراتيجية التنوع على الربحية.....37-38

-المطلب02 : تأثير إستراتيجية التنوع على المكانة التنافسية..... 38-39

-المطلب03 : تأثير إستراتيجية التنوع على القوى التنافسية لبورتر. 39-40

خاتمة الفصل..... 41

-الخاتمة العامة..... 42-44

قائمة الأشكال

- الشكل رقم 01 : نجمة التنوع.....8
- الشكل رقم 02 : أنواع استراتيجية التنوع.....10
- الشكل رقم 03 : مثال توضيحي عن التنوع الرأسي.....13
- الشكل رقم 04 : يوضح الميزات التي يمكن ان تكتسب المؤسسة واحدة منها او اكثر للتفوق على منافسيها.....20
- الشكل رقم 05 : دورة حياة الميزة التنافسية.....24

المقدمة العامة

تمهيد: إن التغيرات و التطورات الحاصلة اليوم أصبحت تفرض على الدول ضرورة مواكبتها ومجاراتها, مما أدى بالمؤسسة الاقتصادية إلى إعادة النظر في إستراتيجيتها و هيكلتها و السعي نحو تغييرها للأفضل , بهدف تحسين مستوى أدائها من خلال خلق تموضع أحسن مقارنة بمنافسيها و بالتالي قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية دائمة و مستمرة , تضمن لها النمو إما محليا أو عالميا , لذا إزداد الإهتمام بالتنوع في السلع من جانب المنتجين , وإتجهت المؤسسات التي كانت تنتج منتجا واحدا إلى إنتاج منتجات متعددة .

-إن تسيير أي مؤسسة ليس بالعملية السهلة , إذ يتوجب على المسير دائما تحقيق معدلات معينة من الأداء خاصة أنه يتعين عليه تحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة و أقل وقت , و هذا لأن العمل يستدعي مجهودات أكبر واستنفاد للمورد , مع السعي الى تحقيق الأهداف.

إشكالية البحث :

-انطلاقا مما سبق سنحاول أن نسلط الضوء في بحثنا هذا لكل من أهمية إستراتيجية التنوع , والميزة التنافسية نظرا لإختيار التنوع من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة للمؤسسة , فإن إشكالية البحث تمثلت في التساؤل التالي : -ما هو دور إستراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية ؟

-الأسئلة الفرعية للموضوع:

- ماهو مفهوم إستراتيجية التنوع وأنواعها ؟
- هل ساهمت إستراتيجية التنوع في تحسين تنافسية المؤسسة ؟
- هل يعتبر اختيار إستراتيجية التنوع قرارا صائبا ؟
- هل تستطيع إستراتيجية التنوع تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ؟

فرضيات الموضوع:

- التطبيق الفعال لإستراتيجية التنوع يساهم في نمو المؤسسة و توسعها.
- يعد التنوع من البدائل التي تمكن المؤسسة من تحسين ادائها و مركزها التنافسي.
- يساهم اختيار إستراتيجية التنوع في زيادة فرص النمو من خلال التأثير على بعض المحددات التنافسية.
- اختيار إستراتيجية التنوع من طرف المؤسسة له دور هام في تحقيق الميزة التنافسية من خلال محددات و عوامل.

-أسباب اختيار الموضوع:

-أسباب ذاتية :

- * الميل الشخصي بالمواضيع المتعلقة بالإستراتيجيات و التنافسية .
- * طبيعة التخصص العلمي الذي ادرس فيه و صلته بموضوع الدراسة .

-سبب موضوعي:

*موضوع البحث من المواضيع التي لم تستوف حظها من الدراسة على مستوى الجامعات والكتب وذلك راجع الى حداثة و خصوصية الموضوع.

-أهمية وهدف البحث:

-أهمية البحث:

* تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعا ذا أهمية في حياة المنظمات و ذلك بتعرف على الدور التي تلعبه استراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية.

-هدف البحث:

* توضيح ماهية استراتيجية التنوع و الميزة التنافسية و تحديد أثر استراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

-منهج البحث:

* المنهج الوصفي:

- سيتم اتباع هذا المنهج من خلال الكتب و المذكرات , و كانت هذه المراجع باللغتين العربية و الأجنبية و الدراسات السابقة المرتبطة بكل من استراتيجية التنوع و الميزة التنافسية.

-صعوبات البحث:

* صعوبة الحصول على المعلومة بسبب قلة المعلومات عن موضوع البحث.



استراتيجية التنوع

المبحث 01 :

تعريف استراتيجية التنوع

أهمية استراتيجية التنوع

أنواع استراتيجية التنوع

المبحث 02 :

مزايا استراتيجية التنوع

عيوب استراتيجية التنوع

دراسة حالة شركة كوكسيلفر استراتيجية التنوع

الفصل الأول: استراتيجية التنوع

تمهيد:

* إن تبني مفاهيم الإدارة الاستراتيجية وتطبيقها بالعموم بات ضرورة ملحة ومتزايدة في كافة المجالات الخدمية والاقتصادية على حد سواء , ويتناول هذا الفصل استراتيجية التنوع من خلال استعراض إطارها النظري وعواملها و استراتيجياتها .

- إذا ما أرادت المنظمة أن تنجح في مواجهة الضغوط المستمرة من المنافسين الحاليين والمحتملين فعليها وبهدف اكتساب مزايا تنافسية تمكنها من تحقيق هذه الغاية أن تختار البديل المناسب والذي يلائم إمكانياتها الداخلية والخارجية .

التنوع هو استراتيجية مؤسسية للدخول في سوق او صناعة جديدة لا تعمل فيها الشركة حاليا , مع انشاء منتج جديد لهذه السوق الجديدة ايضا .

المبحث الأول: ماهية استراتيجية التنوع

المطلب الأول: مفهوم استراتيجية التنوع

-لقد تعددت وجهات النظر حول تعريف التنوع لذا يتم ذكر بعض التعاريف على النحو التالي :

*Gort 1962: يعرفه على انه درجة اختلاف المخرجات , اعتمادا على عدد الاسواق التي يتم خدمتها من خلال هذه المخرجات .

*Ansoff 1957-1965: عرفه على انه دخول الشركة الى اسواق جديدة بمنتجات جديدة .

*Berry 1975: "الزيادة في عدد الصناعات التي تعمل في داخلها الشركة".¹

*Rumelt 1974 , pitts and hopkins 1982: "عدد مجالات النشاط

المستقلة و التي يمكن ادارتها بشكل منفصل عن بقية مجالات النشاط . و يستخدمون

كلمة الأعمال التجارية بدلا من كلمة الصناعات التي تنشط فيها الشركة .²

-تعريف استراتيجية التنوع : مفهوم استراتيجية التنوع في تعريف عام:

*تعني استراتيجية التنوع ان تختار الادارة الدخول في ميدان جديد من الاعمال

مختلفا تماما عن طبيعة الاعمال التي تقوم بتنفيذها المنظمة في الوقت الحاضر و

لفترة طويلة.

-و تعني ايضا ان تقوم منظمة الاعمال بالتوسع من خلال:

*تقديم منتجات او خدمات جديدة مع اضافة اسواق جديدة الى الاسواق الحالية و

كذلك اضافة بعض العمليات الانتاجية الى عملياتها الحالية.³

*أنا شخصا أعرف استراتيجية التنوع على انها: الشركة تستثمر او تكتسب نشاطات

جديدة اي تصمم منتجات جديدة في اسواق جديدة بالنسبة لنشاطها الاصلي ولكي تزيد

من النمو و توسع النشاط تقوم كذلك بمجموعات في مناطق وقارات آخرين مثل: اوروبا,

اسيا, امريكا الجنوبية....⁴

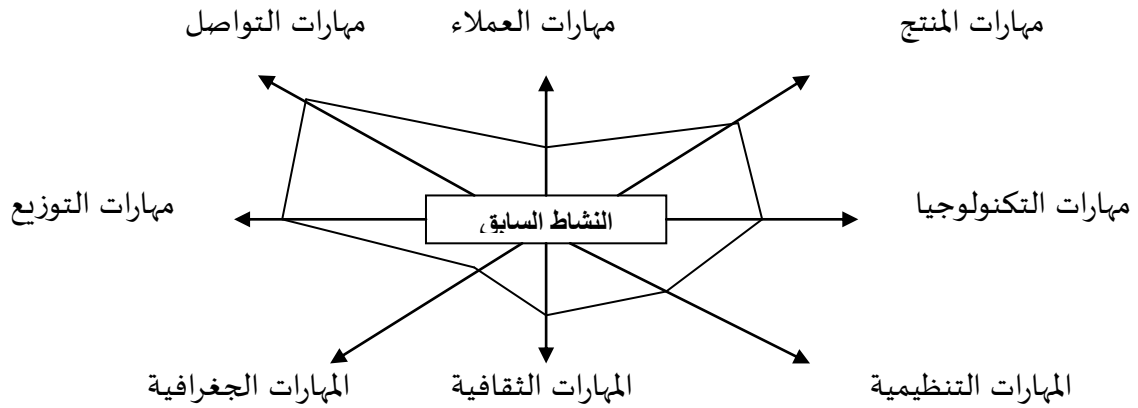
¹ الدكتور نبيل محمد موسى استراتيجيات الادارة العليا – كلية تجارة جامعة اسكندرية ص 337

² Project on diversification research : overview and outlook – definition of diversification page 02.

³ د.سعد غالب ياسين الادارة الاستراتيجية ص 112

⁴ منظوري الشخصي حول استراتيجية التنوع

-ولكي توسع نشاطها في أنشطة و أسواق اخرى فعليها باكتساب مهارات كما هو موضح في الشكل الاخير:



الشكل رقم 01 : L'étoile de la diversification

-المطلب الثاني: أهمية استراتيجية التنوع

*أهميتها:

-تتجلى أهمية استراتيجية التنوع في كونها تضمن للمؤسسة التمتع بالحسن مقارنة بمنافسيها من خلال المحافظة على مركزها التنافسي و حصتها السوقية، وهذا نتيجة اضافة منتجات جديدة و فتح اسواق جديدة ايضا، فبحسب منظوري الشخصي اطرح

التالي : لماذا نقوم بإستراتيجية التنوع ؟⁵

1-تطوير المنتج . فمن قبل كانوا يركزون على منتج او سوق واحد و اصبح عملهم

محدود ولهذا قرروا تطوير منتجاتهم و الهدف من ذلك زيادة الارباح.

مثال : شركة سامسونغ نشاطها الاصلي الالكترونيات ولكنها تعمل في البناء و في

التأمينات و في الكثير من القطاعات باستعمالها للتنوع .

2-استراتيجية التنوع تساعد المؤسسة على ان لا تكون مقيدة أي يجب ان تتمتع ببعض

⁵ دراسة سابقة لي عن الموضوع في سنة 2018

الاستقلالية. على سبيل المثال:

Carrefour: لديه ماركته الخاصة في المنتج الغذائي وينافس المنتجين.

3- (Se sauver) عندما تكون الشركة في أزمة مالية او عندما يكون هنالك منافسين

كثري في النشاط الحالي او منافسين مسيطرين على السوق فيصبح من الضروري

استعمال استراتيجية التعدد .

4- عندما تصل المؤسسة الى درجة اشباع في المبيعات اي وصلت للنضج فتبحث على

النمو في نشاط انتاجي اخر.⁶

*و من اسباب اللجوء الى استراتيجية التنوع سوف اطرح البعض منها :

*1اولا من اهم اسباب اللجوء الى الشركة الى استراتيجية التنوع لضمان أرباحها.

*2ضمان استمراريتهما: بعض المؤسسات تكون لديهم خسائر في نشاطاتهم الموسمية (مثل

المنتجات التي تستعمل في بعض المواسم او موسم واحد فقط) فتستثمر في أنشطة اخرى

لكي تكون قادرة على تعويض الخسائر وضمان استمراريتهما.

*3توقع الانخفاض: ماذا نقصد بتوقع الانخفاض : عندما يصبح المنتج غير مطلوب اي

عند تتوقع الشركة بان هنالك منتج سوف لا يباع لقللة الطلب عليه فهنا يجب على الشركة

ان تفكر في التنوع .

*4توقع الشركة لمستقبلها بالاستثمار في نشاطات جديدة.⁷

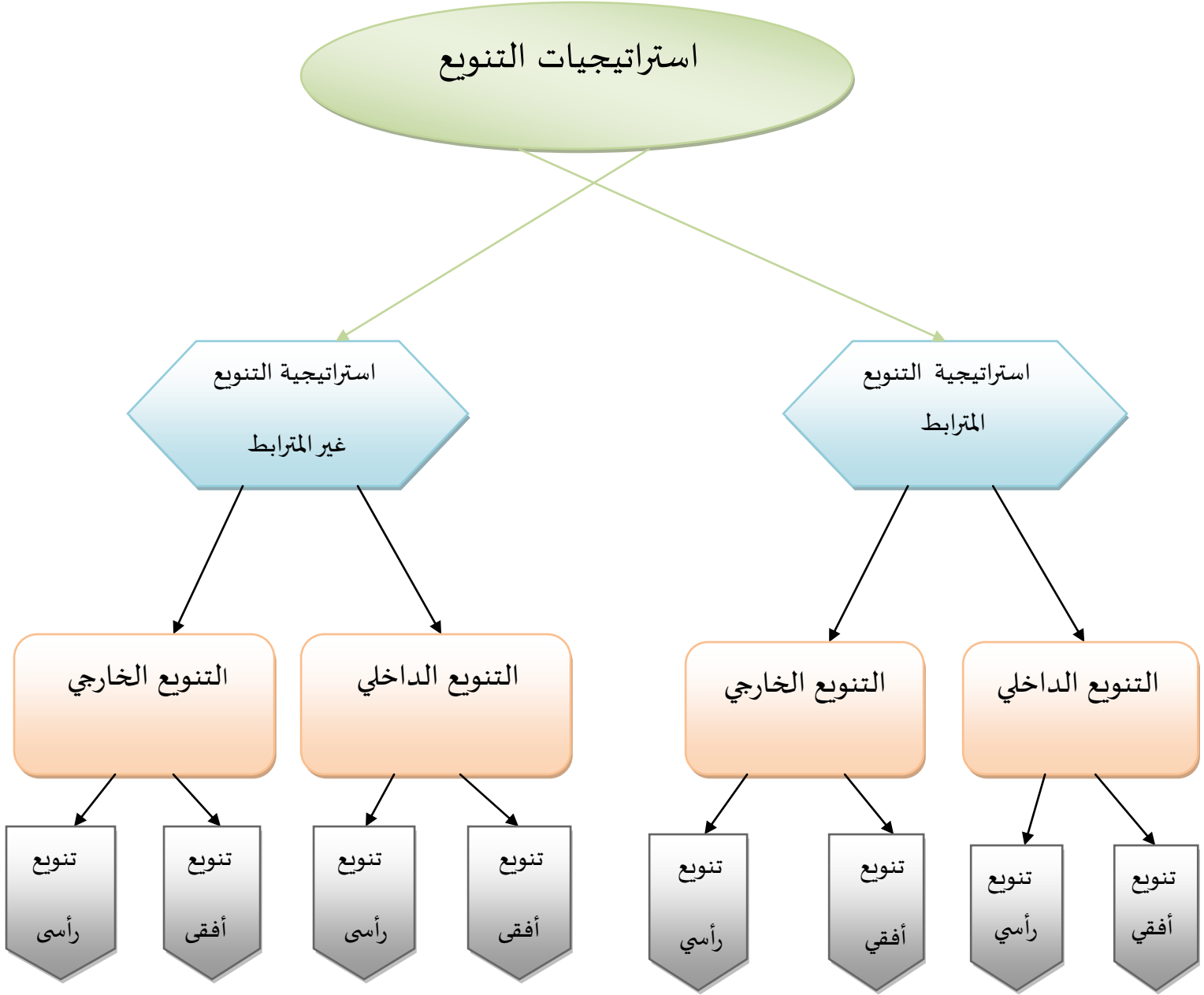
المطلب الثالث : أنواع استراتيجية التنوع :

تتضمن استراتيجية التنوع الانواع التالية :

⁶ Youtube ; my economy : stratégie de diversification.

⁷ Youtube ; youssef hassan : stratégie de diversification.

شكل رقم 02 : أنواع استراتيجيات التنوع



*1 اولاً: التنوع المترابط وغير المترابط :

-التنوع المترابط :

تكتسب المؤسسة نشاطات جديدة لكن تكون لديها علاقة مرتبطة بنشاطها الاول , يكون هذا الارتباط من حيث التكنولوجيا والمستهلكين المستهدفين والاسواق التي يتم التصرف فيها او قنوات التوزيع واساليب التسويق المستخدمة وتقوم المؤسسة بهذه الاستراتيجية عندما تكون السلع والخدمات الجديدة ترتبط مع خط المنتجات الحالية في عدة جوانب , وسوف اقوم بطرح بعض الامثلة عن هذا النوع من استراتيجية التنوع:

في Lvmh- هي مجموعة مختصة بالمنتجات الفاخرة , اسمها الكامل لويس فيتون و موات هينيسي هي رقم واحد مجال المنتجات الفخمة مستثمرين في خمس أنشطة استراتيجية مختلفة منها : المشروبات الكحولية وتعتبر نشاطهم الاول , وقامت بتعدد وتنوع في أنشطة اخرى مثل المودا والعطور والمجوهرات والساعات والسلع الجلدية, مستحضرات التجميل.....⁸

-التنوع غير المترابط:

يحدث ذلك عندما تتحول الى مجالات وأنشطة ليس لديهم اي علاقة بنشاطاتها الحالية , وهذا النوع من التنوع يلائم المؤسسات الاقتصادية التي لاتمتلك القدرة على التحول لتنوع منتجاتها او التي تعمل في صناعة غير جذابة , ولاستعمال هذا النوع من التنوع فمن الضروري اكتساب مهارات تقنية و تجارية . سوف اتكلم عن بعض الامثلة التي يطرح فيها هذا النوع من التنوع:

Bouygues- هي منظمة نشاطها الاصلي والاول هو البناء والاشغال العامة قامت بالتنوع غير المترابط باستثمارها في مجال اخر مثل الهواتف المحمولة وهذا المجال ليس لديه علاقة بنشاطها الاول. Virgin- هي منظمة بدأت في مجال الانتاج الموسيقي وتحولت الى مجالات وأنشطة مختلفة منها الهواتف , الراديو , صناعة الفنادق , النقل الجوي.....⁹

*2 ثانياً: التنوع الداخلي والخارجي:

-التنوع الداخلي:

يعتمد هذا الخيار الاستراتيجي على دخول المنظمة في بعض مجالات الاعمال الجديدة التي تكون مترابطة

⁸ Mélanie block-économie et gestion mercatique : stratégie de spécialisation et la stratégie de diversification

⁹ Résumé du document : virgin groupe , une stratégie de diversification

مع مجال عمله الحالي , اي تعتمد المنظمة على مواردها لكي تنتج منتجات جديدة .¹⁰ مثال:

starbucks: شركة عالمية معروفة بكل انواع القهوة و المشاي قامت بانشاء عدة شركات منها: Ethos water

-التنوع الخارجي :

يأخذ ثلاث اشكال اساسية وهي:¹¹

-الإندماج: يعني اندماج اكثر من مؤسسة متماثلة في نفس النشاط لكي يقوموا بمنظمة تجمعهم الاثنين

باسم احدهما او باسم جديد. مثال: شركة بيبسيكو المتخصصة في المواد الغذائية تجمع الكثير من شركات

المشروبات الغازية.....الخ.¹²

-الاستحواذ: تقوم مؤسسة بشراء مؤسسة اخرى غالبا ما تكون اصغر منها او تكون في ازمة مالية. مثال:

استحواذ شركة غوغل على شركة نست .¹³

-المؤسسات المشتركة: مؤسسة جديدة يتم انشاؤها بالاشتراك ما بين اكثر من مؤسسة و كل مؤسسة ونشاطها

مثال: LVMH : Moet et chadon,hennessy , louis vuitton

ثالثا:التنوع الأفقي و الرأسى:

-التنوع الأفقي:

هو استخدام نفس المهارات التقنية و التجارية في ممارسة أنشطة قريبة من الأنشطة الاولى و استمرار التعامل

مع نفس عملائها. مثال:

Ducros-: نشاطها الأصلي الأعشاب و قامت بالتوسع في أنشطة اخرى قريبة للنشاط الاصلي مثل: قراوص و

المستحضرات.

-التنوع الرأسى:

هنا المؤسسة في عوض ان تأخذ المادة الأولية من الموردين هي تقوم بهذا الدور أي دور الموردين من خلال

انشاء فروع تابعة لها تختص في انتاج المادة الاولى , مثلا: سنترال لىتيار تقوم بانشاء شركة لتربية البقر من

¹⁰ مذكرة دور استراتيجيتي الاعلان و التنوع في تحقيق الميزة التنافسية . منصورى كريم, كنان شريف ص27

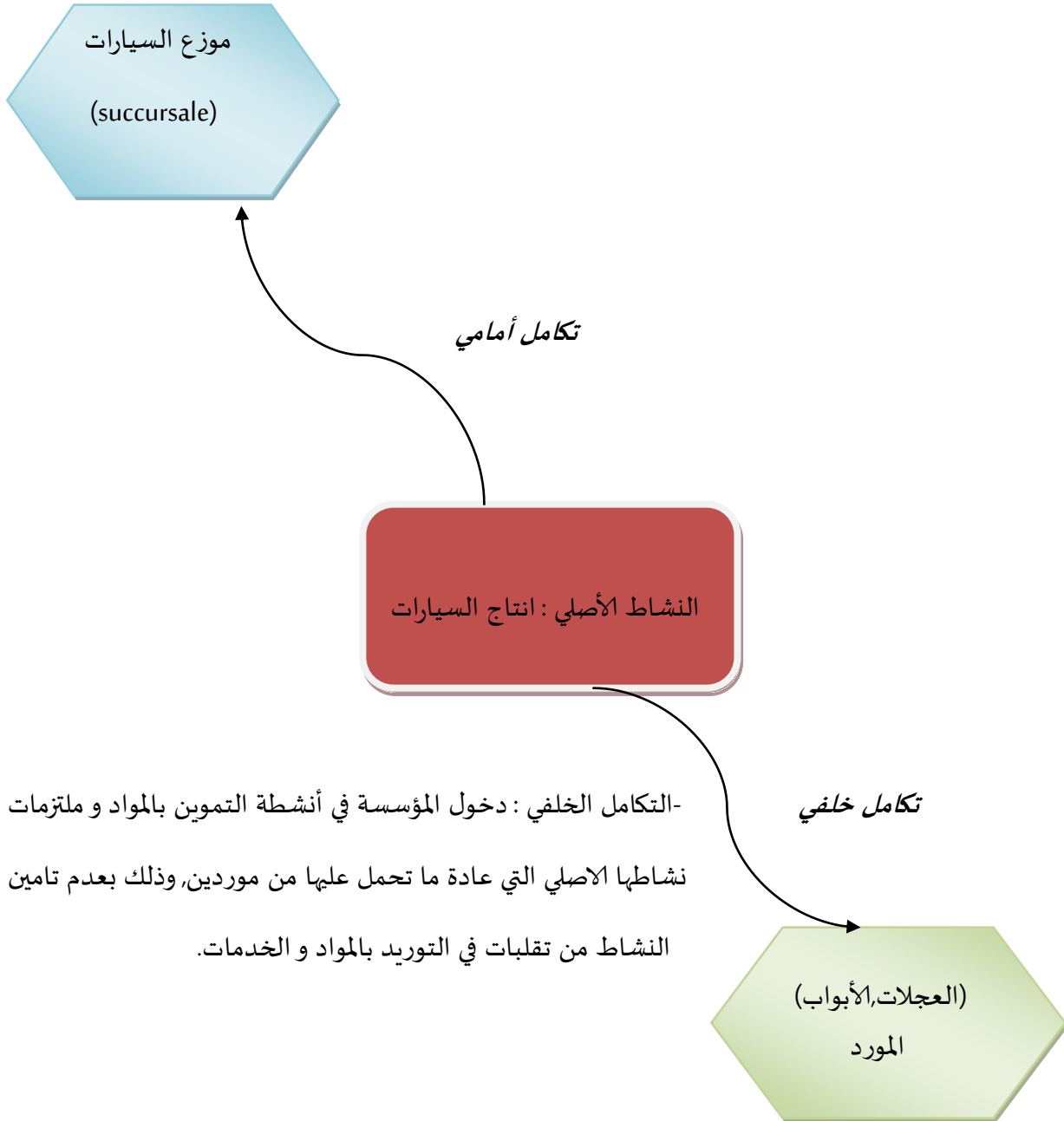
¹¹ مرجع سابق رقم 10

¹² Stratégie de diversification pepsi co 2015 youtube

¹³ ابحاث انترنت

أجل توفير المادة الأولية.¹⁴ وللتنوع الرأسي شكلين هما:

-التكامل الأمامي: الدخول في فرع تجاري و احداث علاقة مباشرة مع المستهلكين.



الشكل رقم 03: مثال عن التنوع الرأسي و التكامل الامامي و الخلفي .¹⁵

ويعني المثال بأن هذه المؤسسة التي تنتج السيارات تقوم بدور الاثنين صناعة العجلات و الابواب و السيارات

¹⁴ La stratégie de diversification sakina orga youtube

¹⁵ مذكرة دور استراتيجية التنوع في تحسين اداء المؤسسة يدا الزهرة, و يوسف حساني يوتيوب استراتيجية التنوع

التي تقوم بانتاجها تقوم ببيعهم بنفسها.¹⁶

المبحث الثاني : مزايا و عيوب استراتيجية التنوع (دراسة حالة عن استراتيجية التنوع).

المطلب الأول: مزايا استراتيجية التنوع.

***تقليل المخاطر:** من خلال تطوير اعمال جديدة تقلل الشركة من مخاطرها كالمخاطر المتوقعة من انخفاض

الطلب على المنتج او المخاطر الناتجة عن تدهور نوعية المواد الاولية . على سبيل المثال:

شركة bic: عن طريق تصنيع شفرات الحلاقة التي تستخدم لمرة واحدة , تحد الشركة من نتائج انخفاض

استعمال الاقلام. على فكرة شركة بيك تعمل في عدة مجالات و أنشطة منها: الولاعات, مجادف المياه.¹⁷

***التوجه نحو قطاع واعد:** من خلال استراتيجية التنوع ستعوض المؤسسة عن اي تراجع في مبيعات

المنتجات الاصلية ذلك من خلال النمو في ميدان جديد. على سبيل المثال: bouygues قامت بتطوير نشاطها

في مجال الاتصالات و حققت نموا قويا مقارنة بنشاطها في مجال البناء ,وبهذه الطريقة ستعيد المؤسسة

استثمار الارباح في مجالات اخرى و في قطاع مزدهرو اكثرربحية على المدى الطويل.

***توسيع السوق :** المؤسسة التخصصة في منتج واحد تستهدف سوقا ضيقة و قد تترك هذا التخصص

لتوسيع سوقها و استهداف شريحة اوسع من العملاء .¹⁸

***ومن خلال مفهومي للموضوع استنتجت بعض المزايا للإستراتيجية التنوع حسب منظوري الشخصي :**

-تحسين الأرباح .

-ضمان النمو من خلال التوسع في عدة أنشطة.

-اكتساب وحدات انتاجية اكثر من خلال التنوع في المنتجات .

-تطوير قدرات و مهارات جديدة.¹⁹

المطلب الثاني : عيوب او مخاطر اختيار استراتيجية التنوع

¹⁶ تحليل شخصي

¹⁷ Youtube my economy : la stratégie de diversification .

¹⁸ استاذة دباحي : معلومات سابقة عن استراتيجية التنوع.

¹⁹ منظوري الشخصي عن مزايا استراتيجية التنوع.

عيوب استراتيجية التنوع:

-صعوبة التمويل: يتطلب تنوع الأنشطة تمويلا كبيرا , حيث ان تمويل جميع الأنشطة يؤدي في بعض الاحيان الى ديون كبيرة.

-الافتقار الى التأزر والانسجام: تنوع مجال العمل يقود المؤسسة في النهاية الى فقدان الانسجام و حتى

فقدان القطاع الاساسي و تواجه تعقيدا في التسيير, حيث ان المؤسسة ستكون امام اسواق متعددة و ذات طبيعة مختلفة و امام خطوط انتاج ذات متطلبات مختلفة .²⁰

*ومن خلال مفهومي للموضوع استنتجت بعض مخاطر اختيار استراتيجية التنوع حسب منظوري الشخصي سوف نطرح البعض منها:

-اذا ارادت المؤسسة البحث عن اسواق جديدة للتنوع تحتاج الى القيام بالتشخيص و هنا نتكلم عن تكاليف ورواتب.

-عند توسيع الشركة لنشاطها من سوق الى سوق جديد بالنسبة اليها على سبيل المثال من سوق محلي الى سوق اجنبي ليس لديه المعرفة اللازمة عليه هنا لايمكنها التنبؤ بالنتائج.

-تشتت موارد الشركة و مهاراتها

-التعقيد الاداري.

-خطر فشل نشاط جديد.²¹

المطلب الثالث: دراسة حالة عن تطبيقي شركة Quick silver لإستراتيجية التنوع:

تعريف شركة Quick silver :

تأسست كويك سيلفر سنة 1969 بأستراليا تحديدا توركاوي , وهي الشركة الرائدة عالميا في مجال الرياضة الجارجية , تصمم تصنع و توزع مجموعة متنوعة من الملابس الرياضية , ادوات الرياضات الشتوية , الاحذية الرياضية , الاكسسوارات و ملحقاتها .

²⁰ مرجعين سابقين رقم 14,18

²¹ منظوري الشخصي حسب دراسات السابقة عن الموضوع

تمثل منتجات الشركة من الملابس والاحذية أسلوب حياة الغير الرسمي للشباب الذين يتواصلون مع

ثقافتها وإرثها في ركوب الالواح.²²

-استراتيجية التنوع لشركة كويك سيلفر:

بدأت مؤسسة كويك سيلفر في انتاج ملابس رياضة ركوب الامواج والذي يعتبر نشاطها الاساسي الرائدة في هذا السوق عالميا . قامت بتنفيذ استراتيجية التنوع للتوسيع و نمو علامتها التجارية و منتجاتها من خلال دخولها في نشاط آخر مثل : الملابس الرياضية , بالاضافة الى نشر ماركتها الخاصة في مناطق جديدة (أمريكا, آسيا , أوروبا) .

انشأت كويك سيلفر علامات تجارية جديدة تابعة لها , على سبيل المثال : دسي شوز , ولكي تتوسع في عدة نشاطات و اسواق قامت بانتاج ملابس شتوية .

الميزة التي اكتسبتها مؤسسة كويك سيلفر هي مبادرتها في عمل مسابقات لكي تزيد من عملائها بإعطائهم جوائز من منتجاتها وكذلك سيارات مصنعين في سلسلة خاصة بتعاونها مع شركة بيجو الفرنسية لانتاج السيارات .²³

²² <https://www.malloftheemirates.com>

²³ La stratégie de la diversification de l'entreprise quick silver

خاتمة الفصل :

-من خلال هذا الفصل نجد ان تنفيذ استراتيجية التنوع يتطلب من المؤسسة تحليل نقاط القوة و الضعف و معرفة الظروف البيئية المحيطة بها , و تساعد هذه الاستراتيجية المؤسسة على تحقيق اهدافها و تسمح لها بالنمو و التوسع و تحقق لها مكاسب ايجابية لا سيما توزيع المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة , سواءا كان هذا النمو داخليا او خارجيا او كان له علاقة بالنشاط الاصلي او ليس له علاقة بذلك , التنوع يضمن للمؤسسة استمرارية النمو بفضل حافطة الأنشطة المتنوعة , حيث يقف كل على مدى معرفة المؤسسة لكيفية تطبيق هذه الاستراتيجية.



الفصل الثاني: الاطار النظري للميزة التنافسية.

تمهيد :

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا و مكانة هامة في كل مجالي الادارة الاستراتيجية و اقتصاديات الاعمال فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهريه لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها و ترجع بدايات هذا المفهوم الى الثمانيات حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار و التوسع و خاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر بشأن استراتيجية التنافس و الميزة التنافسية , ويعتمد هذا المفهوم على نقطة اساسية و هب ان العامل الاكثر اهمية و المحدد لنجاح منظمة الاعمال هو الموقف التنافسي لها في الصناعة التي تعمل فيها.

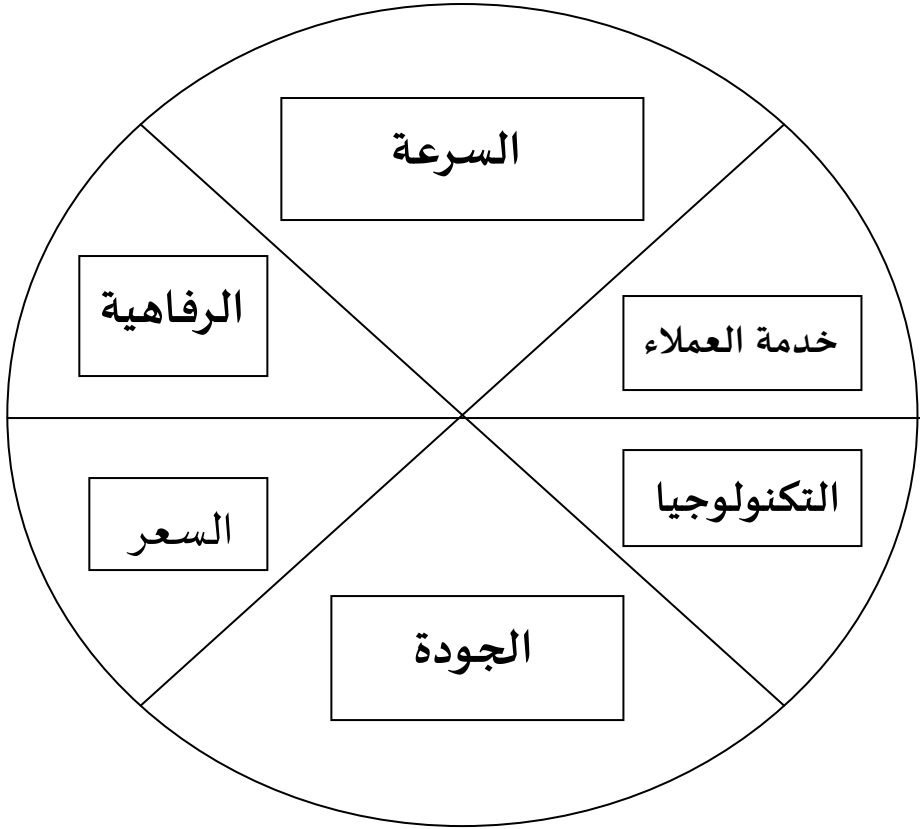
المبحث الاول: ماهية الميزة التنافسية

المطلب الاول: مفهوم الميزة التنافسية و شروطها و كيفية تحقيقها

-مفهوم الميزة التنافسية : عرفها بعض الباحثين منهم هوفر و آل على انها هي المجالات التي تتفوق فيه المنظمة على منافسيها. و يوجد كذلك من عرفها مثل فاهي على انها اي شيء يميز المنظمة او منتجاتها تميزا ايجابيا عن منافسيها في انظار زبائنها النهائيين. و كما قال ماكملاند و تامبو عن الميزة التنافسية هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الاخرين . و من هنا يمكننا تلخيص تعاريف الباحثين في²⁴ تعريف بسيط و هو ان الميزة التنافسية هي ما يميز الشركة عن غيرها اي ما هي المنافع التي ستقدمها الى عملائك و تتميز بها عن المنافسين.

*من خلال ابحاثي عن الميزة التنافسية اعرفها على انها طرق و استراتيجيات التي استطيع من خلالها ان اقدم قيمة او اكثر لعملائي تزيد عن منافسيني . و من خلال الشكل الموالي سنوضح الميزات التي تمكن المنظمة من التفوق على منافسيها:

²⁴ كتاب التحليل الاستراتيجي, أ.د. البكري و د. احمد الصقال ص 113



الشكل رقم 4: يوضح الميزات التي يمكن ان تكتسب المؤسسة واحدة منها او اكثر للتفوق على منافسيها

*على سبيل المثال : لنفترض انني امتلك مطعم لتحقيقي للميزة التنافسية يجب علي التفكير في: كيف يمكنني اكون اسرع اكثر من المنافسين (المنافسين ايضا يركزون على السرعة) و ممكن ان اضيف كذلك كيف احسن الجودة و السعرالخ.

-شروط الميزة التنافسية :

*فريدة من نوعها.

*يصعب على المنافسين تقليدها.

*الاستمرارية اي يمكن ان تستمر خلال الزمن.

*قابلة للتكيف مع المواقف المختلفة.

*حاسمة اي تعطي الاسبقية و التفوق على المنافسين.

*امكانية الدفاع عنها اي يصعب على المنافس محاكاتها او الغائها.²⁵

وتضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية لان كل شرط مرهون بالآخر.

²⁵ Marketing stratégique : l'avantage concurrentiel . meryem ahmane youtube.

-كيفية تحقيق الشركة للميزة التنافسية :²⁶

*يمكننا اختصار ذلك في ثلاث وسائل:²⁷

1-قيام الشركة بتقديم خدمات او منتجات لا تقدمها الشركات المنافسة او لا تستطيع تقديمها.

2-قيام الشركة بتقديم ما يقدمه المنافسون ولكن بسعر اقل.

3-قيام الشركة بتقديم ما يقدمه المنافسون ولكن بجودة أعلى.

المطلب الثاني: انواع الميزة التنافسية.

-هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية وهما: التكلفة الاقل و التمايز او تمييز المنتج :

اولا: التكلفة الاقل (Cost leadership):

-وتعمل الشركة وفقا لهذه الاستراتيجية على تصميم و تصنيع و تسويق منتج باقل تكلفة ممكنة مقارنة مع

المنافسين مما يؤدي الى الحصول على عوائد اكبر و لتحقيق هذه الاستراتيجية لابد من امتلاك التقنيات

الكاملة التي تخدم هذه الغاية و تساهم هذه الاستراتيجية في تحقيق امتيازات و تسهيلات للحصول على المواد

الاولية اللازمة لانتاج الشركة . باختصار نقصد بميزة التكلفة الاقل : قدرة الشركة على انتاج منتج باقل تكلفة

مقارنة بالمنافسين.

*مثال: المنتجات الصينية : Xiaomi , huawei , سلسلة tesco الهايبرماركات ميزتها في انخفاض الاسعار.

ثانيا: تمييز المنتج (differentiation):

-وتعمل الشركة وفقا لهذه الاستراتيجية على التفرد في منتجاتها بناء على معايير مهمة من وجهة نظر عملائها

بحيث تتمكن المنظمة من التفرد بصفة ذات اهمية كبيرة من صفات منتجها بالنسبة لعملائها مقابل زيادة في

السعر المنتج مع ثقتها المسبقة بان العملاء سوف لن يترددوا في الاقبال على منتجها و دفع هذه الزيادة في

السعر مقابل الحصول على هذه الميزة .

قد تتعلق هذه الاستراتيجية بالمنتج نفسه او بطريقة تسليمه او اصاله الى العميل او بعوامل اخرى خارج

عن صفات المنتج الذاتية.²⁸

²⁶ مرجع سابق رقم 23

²⁷ قناة يوتيوب : ادراك للتعليم الالكتروني . ما هي الميزة التنافسية و كيفية تحقيقها؟

²⁸ د. نبيل محمد مرسى كتاب استراتيجيات الادارة العليا ص 97-98

*على سبيل المثال: شركة apple تمتلك ميزة تنافسية تميزها عن باقي الشركات من خلال مستوى الاداء العالي الذي تحققه منتجاتها: ايبود, ايفون, اباد, و مستوى الابتكار الموجود في هذه المنتجات حيث تعجز بقية الشركات المنافسة عن تحقيق مستوى اداء او ابتكار مماثلين.

*كوكا كولا تتميز بميزة تنافسية وهي الطعم المميز للكولا , وسوف نتطرق في هذا الموضوع عن الميزة التنافسية لكوكا كولا في دراسة الحالة.

المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف :

1-مصدر الميزة :

*مزايا تنافسية من رتبة منخفضة : سهلة التقليد والمحاكاة من قبل المنافسين مثل التكلفة الاقل لكل من يد العاملة و المواد الخام .

*مزايا تنافسية من رتبة مرتفعة : تستند الى تمييز المنتج او الخدمة , السمعة الطيبة , او العلامة التجارية ,

العلاقة الوطيدة بالعملاء و تتطلب هذه المزايا عدد من الخصائص اهمها :

-يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل الافراد المدربين تدريب خاص على القدرات الفنية الداخلية.

-مجهودات تسويقية متراكمة و علاقات وطيدة مع كبار العملاء .

-تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المتراكمة و المتميزة في التسهيلات المادية و التعلم المتخصص , البحث

, التطوير و التسويق . و يترتب على اداء هذه الانشطة خلق مزايا للمؤسسة مثل خدمة العملاء , السمعة

الطيبة , خلق علاقات وثيقة مع العملاء .²⁹

²⁹ مصدر سابق رقم 26 نبيل محمد مرسي ص 112

*2 عدد مصادر الميزة التي تمتلكها الشركة :

ان اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها الى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين , لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين امكانية تقليدها.

*3 درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة :

تقوم المؤسسة بخلق مزايا جديدة و بشكل اسرع لتفادي قيام المؤسسات التنافسية بتقليد او محاكاة ميزتها التنافسية الحالية , لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة , كما يجب على المؤسسة ان تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية و مدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع , كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها و معرفة مدى نجاعتها , و بالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها او التخلي عنها في حالة انها لا تحقق هدفي التفوق على المنافس و الوفورات الاقتصادية.

المبحث الثاني : أسس بناء الميزة التنافسية

-ان مزايا التنافسية تتوفر لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة سواء من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة او من خلال تمييز المنتج و ان تحقيق ذلك يبقى محكوما بمدى تفاعل مختلف المحددات الرئيسية و هي التحكم في القوى البيئية المحيطة و الاستخدام الامثل للمصادر.

المطلب الاول: محددات الميزة التنافسية

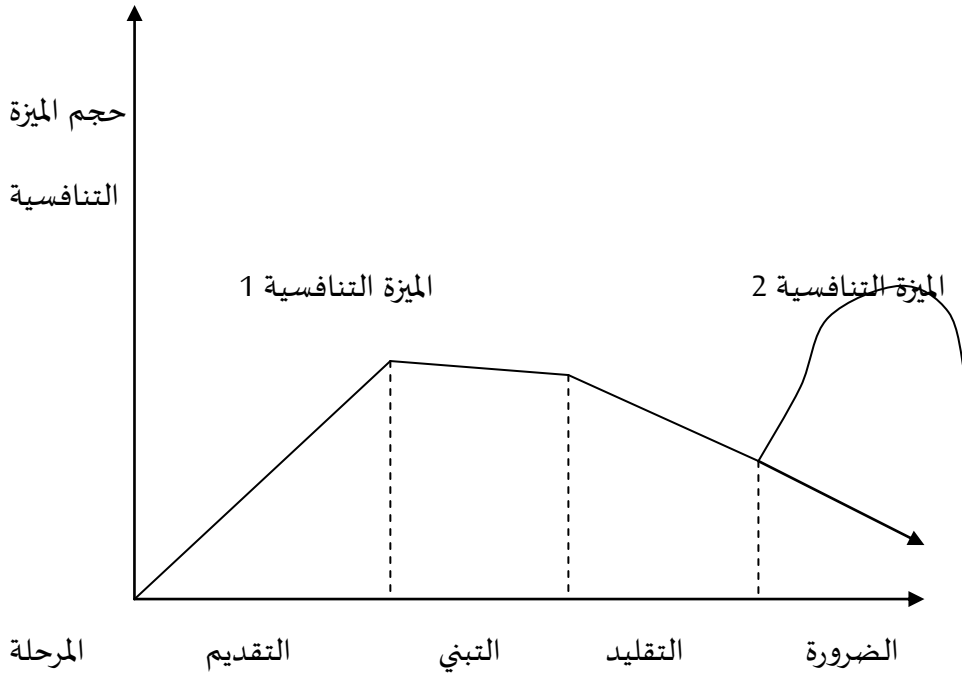
تحدد الميزة التنافسية من خلال بعدين هامين :

البعد الاول : حجم الميزة التنافسية

-تتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية و الحجم اذا امكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الاقل او تمييز المنتج في ظل المنافسة التي تواجهها .

-وتمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات , كما هو موضح في الشكل التالي :³⁰

³⁰ مرجع سابق رقم 26 ص 99



الشكل رقم 05: دورة حياة الميزة التنافسية.

-ونقصد بالاستمرار خلال الزمن هو ان للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج كما تبينه وهذه المراحل متمثلة في :

أ.مرحلة التقديم: تعد اطول المراحل بالنسبة للمنظمة النشأة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الى كثير من التفكير والاستعداد البشري , المادي والمالي وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا اكثر واكثر
ب.مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار ان المنافسين بدأوا يركزون عليها.
ج.مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود , لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة وبالتالي تتراجع اسبقيتها عليها.

د.مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع او انشاء ميزة جديدة على اسس تختلف تماما على اسس الميزة الحالية, واذ لم تتمكن الشركة من تحسين او الحصول على ميزة جديدة فانها ستفقد اسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة الى التنافس من جديد.³¹

مرجع سابق نبيل محمد مرسي رقم 26 ص 98³¹

البعد الثاني : نطاق التنافس او السوق المستهدف :

-يشمل أربعة أبعاد وهي :

أ.القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة وكذلك تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم وهناك يتم

الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق او خدمة كل السوق.

ب.درجة التكامل الامامي: التكامل الرأسي للأمام هو ان تتحمل المؤسسة مسؤولية التوزيع خلال الحلقات

المختلفة وصولا الى المستهلك ويشير الى درجة اداء المؤسسة لأنشطتها المختلفة سواءا كانت داخلية او خارجية

, فالتكامل الامامي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق التكلفة الاقل.

ج.القطاع الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية او الدول التي تتنافس فيها الشركة , ويسمح هذا البعد من

تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الانشطة و الوظائف عبر مناطق جغرافية مختلفة و

تبرز اهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات العالمية حيث تقدم منتجاتها او خدماتها في كل انحاء العالم .

د.قطاع النشاط : يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة , فوجود روابط بين

الانشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة, فقد يمكن استعمال

نفس التسهيلات او التكنولوجيات والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي اليها المؤسسة.

المطلب الثاني : مصادر الميزة التنافسية.

-بغض النظر عن النظور في اعتماد المدخل المناسب لبناء الميزة التنافسية للشركة , فإن الهدف النهائي هو أن

تكيف قدراتها و امكانياتها المتاحة في تقديم مخرجات ذات قيمة اكبر قياسا بما يقدمه المنافسون و عليه

يمكننا القول بان مصادر الميزة التنافسية تتحقق من خلال :³²

1.مدخلات: وهي مجموعة العناصر التي تؤثر على ديمومة و استمرار المنظمة في عملها و المتمثلة بالموجودات

الرأسمالية و المالية و القدرات و الموارد البشرية , و بما يجعل هذه المدخلات ذات قوة تؤهل المنظمة لإكتساب

التحليل الاستراتيجي و الميزة التنافسية أ.د ثامر البكري و د.احمد الصقال ص 116³²

ميزة تنافسية و من خلال قدرتها على خلق القيمة وبشكل افضل من المنافسين وان تكون هذه الموارد ذات قيمة نادرة وغير قابلة لاحلال ومكلفة اذا ما تم تقليدها وبما يقود الى تحقيق الميزة التنافسية وان تؤدي انشطتها بشكل افضل من المنافسين.

-ومن المفيد القول بأن امتلاك المنظمة لهذه المدخلات لا يكون لوحده كافيا لتحقيق الميزة التنافسية بل هو مترافق مع الاستخدام الفعال لتلك الموارد في انشطتها و وحدات الاعمال الاستراتيجية وبما يجعلها قادرة على التنافس مع الاخرين و التفوق عليهم و ان تكون تلك الموارد قادرة على تحقيق و ادامة الميزة التنافسية .

2.العمليات :

-تمثل بكافة الفعاليات و الانشطة التي تتم داخل المنظمة لتحويل المدخلات الى مخرجات و سواء كانت سلع او خدمات و بما يحقق التفوق بالسوق التي تعمل بها , و بالتالي فان الارتباط ما بين العمليات و الميزة التنافسية ارتباط قوي و وثيق و لا جدوى من امتلاك المنظمة المدخلات فقط لكي تحقق الميزة التنافسية , بل انها مشرطة بوجود العمليات لتحويلها الى مخرجات ذات قيمة لدى الزبون.
و عليه فإن الميزة التنافسية تتحقق عندما تكون المنظمة قادرة على انجاز انشطتها بتكلفة أقل , و ذلك او بفاعلية افضل من المنافسين من خلال حسن استخدام المصادر, او ان تستخدم براعتها و خبرتها في انجاز انشطتها بشكل يحقق قيمة اكبر للزبون نسبة للمنافسين.

33

مصدر سابق رقم 30 التحليل الاستراتيجي و الميزة التنافسية ص 118³³

المطلب الثالث : دراسة حالة عن الميزة التنافسية لشركة كوكاكولا .

-الميزة التنافسية لشركة كوكاكولا :

*كوكا كولا شركة عالمية كبرى لصناعة المشروبات الغازية غير الكحولية و يعتبر مشروب كوكاكولا من اشهر

منتجات الشركة و بجانب مشروب كوكاكولا تصنع الشركة حاليا مايقرب من 400 نوع اخر من المشروبات

على نطاق اكثر من 200 بلد لتقدم اكثر من بليون عبوة يوميا.

-مايميز شركة كوكا كولا انها تتميز بالسيطرة على عملياتها الانتاجية.

-التحكم في تكاليف الانتاج و التوزيع و التسويق.

-قدرتها في المحافظة على الاسم و العلامة التجارية .

-تنوع و تعدد قنوات التسويق.

-بناء علاقات قوية و تعاونية مع العملاء.

*العمليات :

تقوم شركة كوكاكولا باستخدام مصادر خارجية في عملية تعبئة الزجاجات من خلال اعطاء امتياز لشركات

متخصصة في هذا المجال.

وهذا الامتياز سيساعد الشركة في الحصول على فرص نمو مهمة في قطاع المشروبات الغازية و ايضا في عملية

الاستحواذ الاستراتيجية من خلال ابرام اتفاقيات لايجاد شركات مشتركة مع شركة كوكاكولا .

*التكاليف:

تعمل شركة كوكاكولا على التحكم في تكاليف الانتاج من خلال التنوع و تعدد منتجاتها و من خلال الاستعانة

بمصادر خارجية و اعطاء امتيازات لشركات اخرى.

هذا الاسلوب يساهم مساهمة كبيرة في خفض التكاليف التشغيلية و زيادة الارباح .

*العلامة التجارية:

تقدم شركة كوكاكولا مجموعة قوية و متنوعة من المشروبات لعمالها على اختلاف اعمارهم .³⁴

بحث سابق لي عن الميزة التنافسية لشركة كوكاكولا , بقدوري فوزي عبد الاله³⁴

تعمل بشكل مستمر من خلال البحث و التطوير و ابحاث السوق لايجاد فئات جديدة و من ثم تعمل على استقطابهم و تلبية رغباتهم مما يعزز نمو الشركة و زيادة شعبية اسمها التجاري في الاسواق .
تتكون مجموعة المشروبات من المشروبات الغازية و المياه المعبئة في زجاجات و العصائر و البرتقال و الازو و الشاي و مشروبات الطاقة و اخيرا الحليب و القهوة.
_تعدد قنوات التسويق:

تقوم شركة كوكاكولا باستخدام العديد من الاساليب التسويقية التقليدية و الرقمية و ذلك لتصل لأكبر عدد ممكن من العملاء على اختلاف اعمارهم و ثقافتهم و حتى مقدرتهم الشرائية .
ومن الجدير بالذكر ان التسويق الرقمي هو احد اهم القنوات التسويق المستخدمة من قبل شركة كوكاكولا اضافة الى موقعهم الالكتروني , فان الشركة تمتلك العديد من الحسابات على مواقع التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك , تويتر الخ , و التي تمكنها من طرح و عرض منتجاتها الى العملاء و كذلك الحصول على العديد من اراء العملاء على المنتجات و العمل على تطويرها و تنوعها .
-علاقة قوية و مستمرة مع العملاء :

تعمل شركة كوكا كولا على خلق علاقات تعاونية قوية , حيث انها تساهم بشكل كبير بالتسويق الاشتراكي وهذا يؤدي الى خلق قيمة قيم مشتركة لجميع اصحاب المصلحة من المتاجر المركزية و حتى المتاجر المتوسطة و الصغيرة .

تقدم الشركة مجموعة من منتجاتها و حزمها الواسعة لمتاجرها بناء على التركيبة السكانية و الاجتماعية و الاقتصادية للسوق المحلية بحيث تكون مناسبة لكمية الاستهلاك المتوقعة من تلك الاسواق.³⁵

مرجع سابق رقم 32 بقدوري فوزي عبد الاله³⁵

خاتمة الفصل :

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل ترسخت لدينا فكرة ان التنافسية اصبحت هي السمة التي يتميز بها النظام الاقتصادي الحالي كما ان الميزة التنافسية ليس لديها تعريف محدد و موحد و هذا لاختلاف النظرة اليها من بين مختلف الباحثين و الخبراء الاقتصاديين . كما يبين لنا ان للميزة التنافسية مصدرين اساسيين مصادر داخلية و اخرى خارجية , و من هنا نستخلص ايضا من خلال دراستنا الى ان هدف المؤسسة لا يتعلق الامر بمجرد حصولها على مزايا تنافسية و انما يتطلب منها السعي الدائم الى تنمية ما تحققه من مزايا .

الفصل الثالث :

دور استراتيجية التنوع في تحقيق الميزة

التنافسية

الفصل الثالث : دور استراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية .

تمهيد :

*تتجه معظم المؤسسات الى التنوع عندما تتوفر لديها فوائض مالية اكثر من احتياجاتها لتحقيق الميزة التنافسية في مجال نشاطها الاساسي و من الناحية الاقتصادية يمكن القول بان التنوع يخلق قيمة لحملة لحملة الاسهم من خلال الاعتماد على تحويل القدرات و المهارات المكتسبة في نشاطها الاصلي بما يمكن ان يؤدي الى تحسين المركز التنافسي للنشاط الجديد.

المبحث الاول :طبيعة العلاقة بين استراتيجية التنوع والميزة التنافسية :

المطلب الاول : العلاقة بين استراتيجية التنوع والميزة التنافسية :

- يرى بورتر التنافس في الأسواق الدولية قائم بين المنظمات وليس بين الدول ولكي تتمكن المنظمة من المنافسة في الأسواق الدولية فلا بد أن تحقق ميزات تنافسية سواء من خلال الإدارة الجيدة للنفقات او القدرة على تمييز منتجاتها مع الاحتفاظ و الجمع بين هذه المزايا .

-وبما ان التنوع يقوم على إيجاد أشكال عديدة للمنتج الواحد و بالتالي تنوع الإنتاج ليناسب احتياجات العملاء لذلك يعد التنوع مدخلا مهما للميزة التنافسية لذلك يعد التنوع مدخل مهما للميزة التنافسية يعكس عمليات التنوع أي إيجاد تشكيلات مختلفة ومتعددة من نوع منتج واحد من خلال تنوع الالوان او الاطوال او المقاسات....الخ.

-ولذلك فإن التنوع يعتبر مدخل مهما و طبيعيا لإرضاء جميع الأذواق والرغبات أو الأغلبية ان لم يكن الكل و بالتالي إشباع الدوافع و المحفزات وصولا الى آخر عميل يمكن ان تكسبه الشركة.³⁶

-فضلا على ان التنوع كمدخل لصناعة المزايا التنافسية يتوافق مع :

* طبيعة المكان الجغرافي و البيئة و المناخ و العلاقات التي تحكم المكان و الزمان .

* طبيعة العنصر البشري و تفضيلاته , خاصة بما يتعلق بالاجيال الجديدة الشابة.

المطلب الثاني : المزايا التنافسية لإستراتيجية التنوع :

-و عموما يمكن لاستراتيجية التنوع تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما يلي :

| | |
|--|---|
| <p>* تمنح استراتيجية التنوع امكانية تقاسم الانشطة بين وحدات المؤسسة من خلال وجود علاقة بين النشاطات الرئيسية فيما بينها و بين الانشطة الداعمة داخل وحدات المؤسسة ,</p> | <p>* استغلال الموارد المتاحة و أثر التداؤب.</p> |
|--|---|

³⁶ مرجع سابق رقم 10 ص 96

هذه العلاقات تجعل المؤسسة تستفيد من مفهوم التداؤب
او اثر مشاركة الموارد وهو تصرف تعاوني لعدد من الوحدات
المستقلة بحيث يؤدي الى ناتج كلي اكبر من مجموع النواتج الفردية
لكل وحدة على حدى ($5+5 = 2$) في اشارة الى قيام الشركة
 بالتنوع في مجالات انشطة مترابطة ومتعددة يحقق لنا اداء كلي
اكبر بكثير من مجرد مجموع اداء هذه الانشطة اذا كانت تعمل
بصفة معزولة عن بعضها و عليه يعد التداؤب المبرر الاقتصادي
للتنوع.

*ينشأ الحجم الاقتصادي عندما تتقاسم وحدتان او اكثر من
وحدات الانشطة مثل : قنوات التوزيع و تكاليف البحث و التطوير
, و منه كل وحدة ستستثمر اقل في الوظائف التي شاركت فيها , مثال:
جينيرال موتورز خدمة الانشطة و التكاليف المبيعات الخاصة
بالانشطة الرئيسية لديها منخفضة لانها تتوزع على عدد كبير من
المنتجات , اما اقتصاديات التوسع تسمح للشركة باستخدام مواردها
في بناء موقع قوي في مجال نشاط معين بسهولة اكبر عما لو قامت
به شركة جديدة.³⁷

*تحقيق الحجم الاقتصادي و
اقتصاديات التوسع.

³⁷ مصدر سابق نبيل محمد مرسي رقم 26 ص 355

| | |
|--|-----------------------------------|
| <p>*ومنه يمكن القول ان التنوع بغرض تحقيق الحجم الاقتصادي يصلح كأسلوب لتدعيم الاستراتيجية العامة لتحقيق تكلفة أقل اي استراتيجية التنوع المركزة على الحجم الاقتصادي وتوسع الاقتصاديات يمكن ان تساعد الشركة لتحقيق تكلفة أقل.</p> | |
| <p>*هناك اليتان للفوز بميزة تنافسية في السوق من خلال ممارسة مركز قوي في السوق :</p> <p>1*الدعم المتبادل :يتحقق من خلال تحويل الموارد من وحدة نشاط الى أخرى , على سبيل المثال عندما يكون هنالك خسائر للشركة في نشاط معين مثلا بسبب قوة المنافسة فتقوم الشركة باستخدام ارباحها من أنشطة اخرى لدعم هذا النشاط وتحقيق الأرباح.³⁸</p> <p>2*إعاقة الوصول الى مصادر المواد او الاسواق :ويتضح ذلك من خلال التنوع المعتمد على التكامل الرأسي حيث تقرر الشركة تحقيق التكامل الامامي او الخلفي للوصول الى العملاء بسهولة او القيام بدور الموردين ومنع المنافسين من الوصول الى المواد الخام والاسواق .³⁹</p> | <p>*تحقيق مركز قوي في السوق .</p> |

³⁸ مرجع سابق رقم 26 استراتيجيات الإدارة العليا إعداد تنفيذ مراجعة ص 355

³⁹ نفس المصدر ص 356

المطلب الثالث : دراسة حالة لاستخدام شركة تويوتا لاستراتيجية التنوع و مساهمتها في تحقيق بعض

المزايا التنافسية :

تعريف شركة تويوتا :

انشئت شركة تويوتا عام 1937 و كان مقرها اليابان ثم بعد ذلك تعددت فروع الشركة حتى انتشرت في

معظم دول العالم بل وتعتبر تويوتا منتشرة في كل انحاء العالم حتى الان وللشركة 522 فرعا وهي شركة

متعددة الجنسيات كبرى لصناعة السيارات وتعتبر الان المصنع الاول للسيارات في العالم .

تويوتا تمتلك النصيب الاكبر من دايهاتسو و جزءا صغيرا من سوبارو (فوجي للصناعات الثقيلة), اسوزو

وياماها.... تقوم الشركة بالاضافة الى تصنيع السيارات بإنتاج الشاحنات و الحافلات و مركبات صناعية

مختلفة و تقدم خدمات مالية من خلال فرعها تويوتا للخدمات المالية .⁴⁰

-استراتيجية التنوع و التي اعتمدها شركة تويوتا :

*كانت تويوتا تحلم بشكل دائم في ان تتوسع خارج حدود اليابان و من اوائل توسعاتها الخارجية تاوان

بعدها اتجهت شركة تويوتا الى المملكة العربية السعودية , حيث اخذت شركات عبد اللطيف جميل وكالة

تويوتا في السعودية في ابريل 1955 , وفي عام 1957 تم تصدير اول سيارة يابانية الى الولايات الامريكية

المتحدة و كانت سيارة كراون , و في اكتوبر 1957 تم إنشاء تويوتا موتورز في الولايات المتحدة و من بعدها بفترة

قصيرة توسعت الشركة الى البرازيل .

⁴⁰ www.Toyota.com موقع الرسمي لتويوتا

-تركزت سياسة تويوتا على ان تبسط جناحها على اكبر عدد من الدول و تحضير اسواق جديدة ليتم استيعاب ما تصنعه بشكل دائم و فعال لذا اتبعت سياسة التوسع و استمر توسعه في عدة بلدان : جنوب افريقيا , بلجيكا و تايلاند حتى توسعت الى كافة انحاء العالم , وهذا مايسى بالتنوع في الاسواق اي استخدمت استراتيجية النمو و التوسع (التنوع) لتوسعها من السوق المحلي الى السوق العالمي .

-وكذلك قامت بالتنوع في عدة انشطة و منتجات : تي آر دي : هي احدى فروع الشركة و الممول الرسمي لقطع الغيار الرياضية لسيارات تويوتا (لكزس , سايون).⁴¹

-رافعة الشوكة : يتم تصنيع هذه الالات في شركة تويوتا للصناعات , قامت شركة تويوتا للصناعات بالاستحواذ على شركة رافعات الشوكة السويدية "بيت ي للصناعات" و شركة رايموند الامريكية و كذلك شركة "CESAB" الايطالية لتصبح اكبر شركة رافعات شوكة بالعالم : شركة تويوتا لرفع المواد , وهذا ما يسمى بالتنوع الخارجي و من اشكاله الاستحواذ الذي تطرقنا اليه في الفصل الاول من المذكرة.

-و كذلك قامت تويوتا بالاندماج و هو من انواع التنوع الخارجي بتعاونها مع ميتسوبيشي لانتاج الطائرات و هذا يسمى بالتنوع في الانشطة.

-كما تقوم بصناعة محركات بحرية و مراكب و اعتمدت فيها على استخدام نفس تقنيات محركات السيارات و ماسى نوعا ما بالتنوع المترابط بحيث اضافت نشاط جديد ولكن يرتبط مع نشاطها اصلي من حيث التكنولوجيا.⁴²

*المزايا التنافسية لشركة تويوتا التي ساهمت استراتيجية التنوع في تحقيقها او تطويرها:

-تقوم الشركة بتطوير الموديلات بشكل مستمر و لاتتوقف عند الموديلات القديمة : ككل السيارات تعمل تويوتا على تحديث انتاجها بشكل مستمر لكنها اكثر ما يميزها هو التنوع الواسع في احجام و اشكال السيارات و العديد من وسائل النقل اي انها تستهدف عدة فئات و اذواق من خلال دراسة جيدة لسلوك المستهلك في تطوير منتجاتها .

⁴¹ موقع تجارنا و موقع ميكانيكا لايف

⁴² موقع ويكيبيديا

بمنظوري الشخصي (معرفة سابقة للموضوع و ابحاث دراسية)

-اعتماد سياسة التنوع : دخول المؤسسة في عدة مجالات من شأنه ان يقلل احتمالية وقوع الشركة في مشاكل مالية نظرا لتنوع مصادر الدخل من اسواق مختلفة فتمتلك تويوتا نسبة محدودة في شركة ميسويشي للطيران حيث استثمرت 67.2 مليون دولار كما تقوم بصناعة محركات بحرية و مراكب و التي حرصت على ان تطابق معايير الجودة و الامان في صناعتها و هذا ما تطرقنا اليه في استراتيجيتها النوعية *ومن خلال الدراسة التي قمت بها ارى ان كان هنالك أثر كبير لاستراتيجية التنوع في تحقيق بعض المزايا التنافسية من حيث التنوع في الانشطة او الاسواق او المنتجات و النمو و التوسع في عدة قارات فهذا يعتبر اضافة للشركة لتحقيق مزايا تنافسية تساعدها في التفوق على المنافسين.⁴³

المبحث الثاني : مساهمة و تأثير استراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية.

-المطلب الاول أثر استراتيجية التنوع على الربحية :

إن التنوع له أثر كبير على بعض مؤشرات القدرات التنافسية والتي من بينها مؤشر الربحية وهذا ما نتطرق اليه في هذا المطلب.

*1 أثرها على التكلفة و السعر: إن إضافة منتجات جديدة من خلال التنوع في حافطة الأنشطة⁴⁴ والتي تشبع حاجات و تلبية رغبات جديدة أو غير مشبعة سابقا للزبائن , له أثر على التكلفة و السعر فعلى جانب الطلب سوف تؤدي القابلية لاحتلال بين السلع الى زيادة انخفاض الاسعار في المؤسسات المنوعة بالمقارنة مع المؤسسات المتخصصة , فمثلا المنتجون التخصصيون في انتاج اكياس البلاستيك و الورق للذين يعملون بصورة مستقلة سوف لا يأخذون بعين الاعتبار في اعتبارهم بطريقة واضحة عند وضع الاسعار , حقيقة ان زيادة سعر بعض سلع يزيد من استهلاك اخرى , لكن المؤسسة التي تتبع استراتيجية التنوع و تنتج سلع مثل السكر سوف تميل الى خفض اسعارها و من ناحية الانتاج اذا انخفضت تكلفة احدى السلع زاد انخفاضها بزيادة انتاج سلع اخرى.⁴⁵

⁴³ CORINNE GENDRON : Le développement durable comme compromis , quebec2006

⁴⁴ حافطة الأنشطة : هي مجموعة من مجالات النشاط الاستراتيجي التي تضمها المؤسسة , موجهة الى نفس العملاء و بنفس التكنولوجيا و توجه نفس المنافسة .

⁴⁵ أثر تنوع المنتجات في مؤسسة كوندور دراسة حالة.

*2 أثرها على زيادة الأرباح : أولاً : الهدف الرئيسي للمؤسسة تحقيق أرباح سواء بصافي الأرباح المتحصل عليها جميع المنتجات او من المنتج الجديد..... ثانياً : لكي تنجح استراتيجية التنوع لتحقيق الأرباح يجب ان تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها بطريقة تمكنها من فرض اسعار اعلى للمنتجات .

يوجد عامل اساسي يؤثر على ربحية المؤسسة وهو تحسين الجودة فبتحسين الجودة في المنتجات الدائم يزيد من مبيعات المؤسسة وبالتالي تزيد الأرباح.⁴⁶

*3 أثرها على توزيع المخاطر:

- يمكن توزيع المخاطر من خلال التنوع الى عدد من مجالات الأنشطة غير المترابطة ، وذلك لتخفيض المخاطر في حالة القيام باستثمار وحيد ففكرة اختيار محفظة من الاستثمارات لتخفيض هذا الخطر من خلال تبني التنوع كإستراتيجية يمكن القول انه سيؤدي الى تكوين محافظ من مجالات النشاط غير المترابطة والتي يتم تحقيقها من خلال الاستحواذ والشراء .⁴⁷

المطلب الثاني : أثر استراتيجية التنوع على المكانة التنافسية .

*1 أثرها على الحصص السوقية :

تسمح استراتيجية التنوع للمؤسسة بإستخدام مواردها في بناء موقع قوي في مجال النشاط بسهولة اكبر حجماً لو قامت به مؤسسة جديدة , فبالتوزيع يتوقع كسب مركز سوقي كبير , وبالتالي الزيادة في عدد الزبائن والشرائح او القطاعات السوقية.

*2 أثرها على الدعم المتبادل للقدرات التنافسية :

- إن التنوع في المنتجات , يساعد المؤسسة على استخدام القدرات التي نمتها واكتسبتها في أحد أنشطتها الحالية الى وحدة اخرى تمتلكها المؤسسة , وتعمل في صناعة أخرى وتميل المؤسسة التي تنوع نشاطها عن طريق نقل المهارات الى شراء الأنشطة التي لها صلة بنشاطها او بقدراتها الحالية مثل قدراتها في مجالات تسويق الانتاج و ادارة المواد او البحوث و التطوير .

⁴⁶ -أثر تبني استراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية جامعة دمشق نادين كوسا ص39

⁴⁷ استراتيجيات الادارة العليا د.نبيل محمد مرسى ص353 .

3* أثرها على القدرات الادارية للمؤسسة الاقتصادية :

-يظهر أثر التنوع في المنتجات على تلك القدرات الموجودة في مستويات الادارة و الوظائف المختلفة بالمؤسسة متعددة النشاط , و تساعد هذه القدرات كل وحدة من وحدات المؤسسة على تحقيق مستويات اداء أفضل مما لو كانت كل وحدة منها مؤسسة مستقلة تعمل بقدراتها الذاتية فقط حيث يتم خلق القيمة على المستوى التشغيلي ان أمكن لوحدة النشاط مشاركة تكاليف أنشطة معينة و مهارات و خبرات الاداريين , او مشاركة المواد الخاصة بالتسهيلات الرئيسية او التنظيم مما يؤدي بالضرورة الى رفع كفاءات باقي الافراد العاملين عن طريق كسبهم للطرق جديدة في الانتاج و كسب تجارب عملية , و يؤدي التنوع الى تنمية القدرات الادارية و عادة ما تأخذ هذه القدرات أشكال متنوعة منها :

أ* قدرات الابتكار.

ب* هيكل تنظيمي و نظام رقابة فعالان .

ج* قدرات استراتيجية عالية.⁴⁸

المطلب الثالث : أثار استراتيجية التنوع في القوى التنافسية لبورتر:

1* أثرها على القوة التفاوضية للموردين :

يمتلك الموردون القوة او السلطة على قطاع الصناعة , فتبني المؤسسة لاستراتيجية التنوع في المنتجات والذي يظهر جليا لاسيما التكامل العمودي الخلفي من خلال استقلالية اكبر في العمليات الانتاجية , مما ينقص الضعف الذي يمارسه الموردون على المؤسسة .

ويمكن ان يكون للتنوع في المنتجات أثار ايجابية على المورد فقد يحدث احيانا ان يساهم ادخال المؤسسة لمنتج جديد او تكنولوجيا جديدة الى دفع مورديه نحو تطوير التكنولوجيا التي يستخدمونها فيما يوردونه للمؤسسة سواء كانت مواد اولية او مواد نصف مصنعة , على اعتبار ان ذلك المنتج الجديد قد يتطلب مستلزمات ذات تكنولوجيا عالية.

مرجع سابق رقم 44, نادين كوسا أثر تبني استراتيجي التنوع ص41⁴⁸

*2 أثرها على قوة التفاوض للزبائن :

ان ادخال منتجات جديدة بسعر معقول وبجودة عالية , يمكن للمؤسسة ان تؤثر على القدرة التفاوضية للزبائن باهتمامها المستمر بالبحث والتطوير الذي يضمن اضافة خصائص جديدة للمنتجات , والتي تكون غالبا المحدد لجاذبية المنتج وبالتالي جذب الزبائن الحاليين والمحتملين .

*3 أثرها على المنافسين :

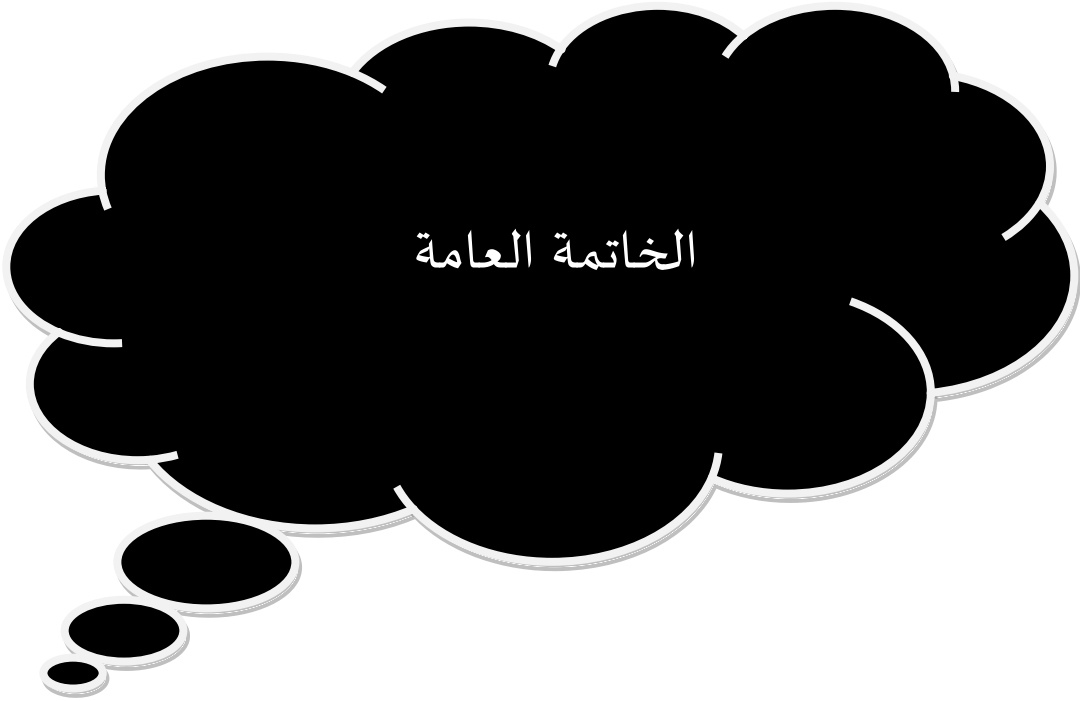
-ان تبني المؤسسة لاستراتيجية التنوع له أثر كبير لصد المنافس الذي دخل الى الصناعة التي تعمل فيها او المنافس الذي تتوافر لديه القدرة على ذلك.
مثال : اذا أقدم المنافس و حاول الحصول على نصيب من تلك الصناعة عن طريق تخفيض الاسعار , فإن المؤسسة تستطيع الرد عليه بنفس الاسلوب وتنوع نشاطها , أي تنقله الى الصناعة الاولى التي يعمل فيها المنافس , ثم تخفض اسعارها للحصول على نصيب من الصناعة .⁴⁹

⁴⁹ مرجع سابق رقم 44 نادين كوسا ص 42

*خاتمة الفصل :

-ان لاستراتيجية التنوع أثرا هاما في المكانة التنافسية للمنظمة من خلال ما تتيحه من مرونة في التعامل مع الموردين او المنافسين وكذلك المرونة التي تتيحها هذه الاستراتيجية في توسيع قاعدة العملاء بشكل يساهم في زيادة حجم أعمالها وبالتالي أرباحها النهائية.

-لاستراتيجية التنوع دورا بارزا في تحقيق المنظمة للريادة في مجال العمل الذي تمارسه اذا ما أحسن استخدام الامكانيات المتاحة وجوانب بيئة المنظمة الداخلية بالاضافة الى استغلال الظروف الخارجية بشكل جيد يمكن المؤسسة من اقتناص الفرص لزيادة حجم اعمالها او التخفيف من سطوة الموردين او هزيمة المنافسين بما تتيحه هذه الاستراتيجية من حرية في التحرك والابداع والابتكار الامر الذي يخدم المرونة في معالجة أي مشكلة واستغلال أي فرصة للحفاظ على ريادتها في السوق الذي تعمل فيه.



الخاتمة العامة :

-من خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا الى ان عملية تحديد الخيارا استراتيجي المناسب يعتبر احد اهم المحاور التي تركز عليها المؤسسة محل الدراسة وذلك من اجل تحقيق مركز تنافسي لها في سوق مقارنة ب منافسيها , ويتم ذلك من خلال الربط بين التحليل البيئي و الخيارا استراتيجي عن طريق تحليل القوة و الضعف في بيئتها الصناعية .

وقد حاولنا من خلال هذا البحث تسليط الضوء على استراتيجية التنوع كإحدى البدائل الاستراتيجية التي قد تمكن المؤسسة من تحقيق الاهداف سابقة الذكر .

وقد تناولنا في البحث عدة جوانب متعلقة ببعض المفاهيم ذات صلة بتحقيق الميزة التنافسية من خلال دراسات

لبعض الشركات العالمية .

وان التعمق في المفاهيم الاساسية المتعلقة بإستراتيجية التنوع , وكذلك مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية مكنتنا

من الوصول الى جملة من النتائج وهي كالتالي :

*1 نتائج الدراسة :

لقد تم التوصل من خلال دراستنا الى مجموعة من النتائج المتمثلة في :

-لقد أصبحت استراتيجية التنوع محل اهتمام العديد من المؤسسات في السنوات الاخيرة وذلك لأهميتها في

تحسين وضع المؤسسة , والعمل على مواكبة التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم .

-تساعد استراتيجية التنوع المنظمة لضمان التموقع الحسن مقارنة بمنافسيها من خلال المحافظة على مركزها التنافسي و حصتها السوقية .

-تعتبر استراتيجية التنوع من استراتيجيات النمو والتوسع التي تحقق للمؤسسة مكاسب ايجابية حيث تسمح لها بالحصول على الارباح.

-تمكن استراتيجية التنوع المؤسسة من تعويض ديونها في نشاطها الاساسي بأرباح الانشطة الاخرى.

-يؤدي التنوع في الانشطة في بعض الاحيان الى ديون كبيرة حيث يتطلب تمويل كبير.

- ساعد التنوع في المنتجات شركة كويك سيلفر على التعدد في الانشطة و دخولها في عدة مناطق في العالم مما يوسع علامتها التجارية في السوق العالمي.
- تمثل الميزة التنافسية العنصر ا استراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة مع منافسيها.
- ريادة شركة كوكا كولا في السوق العالمي للمشروبات الغازية وهذا لاكتسابها مزايا تنافسية تتفوق فيها على منافسيها وهذا بسعيها الدائم الى تنمية ما تحققه من مزايا.
- تؤثر استراتيجية التنوع على على عوامل القدرة التنافسية للمؤسسة و تساعد على توفير خيارات للمستهلك و تدعيم المركز التنافسي لها.
- ان استراتيجية التنوع تتطلب وعي استراتيجي من طرف المؤسسة من اجل معرفة كيفية التحكم في تطبيق هذه الاستراتيجية من أجل مساعدة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية.
- ان دراسة نتائج التنوع على مؤشرات تنافسية يعتبر عاملا مساعدا على تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة.
- نلاحظ ما سبق دراسة حالة شركة تويوتا ان الشركات العالمية تعتمد على استراتيجية التنوع لان بإمكانها التمويل في عدة نشاطات و تطوير منتجاتها و توسع علاماتها التجارية بدخولها في عدة اسواق في حين ان المؤسسات المحلية تبتعد عن المخاطرة بدخولها في عدة نشاطات وهذا ما ابقاها في نفس الدائرة المحلية.

2- اختبار صحة الفرضيات :

- استراتيجية التنوع تعمل على نمو و توسع المؤسسة و عي فرضية صحيحة .
- يعتبر التنوع من البدائل التي تمكن المؤسسة من تحسين مركزها التنافسي.
- تزيد المؤسسة من فرص النمو بتطبيقها لاستراتيجية التنوع لانها تؤثر على المحددات التنافسية.
- للاستراتيجية التنوع دور مهم و فعال في تحقيق و تعزيز الميزة التنافسية.

3-الاقتراحات او التوصيات :

- يمكن للمؤسسة توسيع قاعدة نشاطاتها و اضافة خطوط منتجات جديدة من خلال الاستغلال الامثل للمواردها المالية و البشرية.
- ضرورة اعطاء اولوية اكثر للدراسات المتعلقة بإستراتيجية التنوع في الشركات المحلية بالجزائر.

- العمل على تحقيق ميزة فريدة من نوعها تميزها عن باقي المنافسين بدون التقليد في الميزات التنافسية.
- يلزم على المؤسسات المحلية تطبيق استراتيجية التنوع لتحسين اداءها خاصة المؤسسات ذات الحجم الكبير.

المراجع :

- 1-كتاب استراتيجيات الادارة العليا (اعداد تنفيذ مراجعة) د.نبيل محمد مرسي .
- 2-كتاب التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية , د.ثامر البكري و د.احمد الصقال.
- 3-كتاب الادارة الاستراتيجية , د.سعد غالب ياسين .
- 4-منظوري الشخصي و دراسة سابقة لي عن الموضوع استراتيجية التنوع و اهميتها و انواعها ...
- 5-مذكرة دور استراتيجية التنوع في تحسين اداء المنظمة , يدا الزهرة.
- 6- قناة يوتيوب : ادراك للتعليم الالكتروني . ما هي الميزة التنافسية و كيفية تحقيقها؟
- 7-معلومات سابقة من الاستاذة دباحي.
- 8-دراسة سابقة لشركة كوكاكولا .
- 9-موقع تويوتا
- 8-ويكيبيديا
- 9-مذكرة نادين كوسا , أثر تبني استراتيجية التوزيع في تحقيق الميزة التنافسية.
- 10- أثر تنوع المنتجات في مؤسسة كوندور دراسة حالة.
- 11-مذكرة كنان الشريف و كريم منصور , دور استراتيجيتي الاعلان و التنوع في تحقيق الميزة التنافسية.
- 12-موقع تجارتننا.
- 13-موقع ميكانيكا لايف.
- 14- دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة هاليبرتون, فتيتي ليلي.
- 15- دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية محمد بوطلاعة.
- 16- Project on diversification research : overview and outlook – definition of diversification page 02.
- 17 CORINNE GENDRON : Le développement durable comme compromis , quebec2006-
- 18- Marketing stratégique : l'avantage concurrentiel . meryem ahmame youtube.
- 19- Youtube ; my economy : stratégie de diversification.
- 20-youtube youssef hassani : la stratégie de la diversification.

21-<https://www.malloftheemirates.com>

.

22-La stratégie de diversification de l'entreprise quick silver .

23-la stratégie de diversification orga sakina youtube.

24-www.toyota.com.

25-www.wikipédia.com.

26- Mélanie block-économie et gestion mercatique : stratégie de spécialisation et la stratégie de diversification.

27-Stratégie de diversification : étude de pepsi co 2015 youtube.

28-résumé du document : virgin groupe , une stratégie de diversification.

الملخص :

*تهدف هذه الدراسة الى الوقوف و التعرف على مدى أهمية استراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية , و أهميتها أيضا في ضمان الاستمرار و التوسع من خلال ما تطرقنا اليه في دراستنا من أهمية التنوع وأنواعه متمثلة في :

المتربط و غير المتربط و الداخلي و الخارجي و الافقي و الرأسي. و مزايا و عيوب هذه الاستراتيجية و استخدام شركة كويك سسلفر لها , كما تطرقنا في بحثنا الى الميزة التنافسية التي تعتبر هدفا استراتيجيا يميز المؤسسة عن منافسيها.

و استهدفنا اهم العناصر و المعايير للحكم على جودتها و أسس بنائها من محددات و مصادر و دراسات لشركة كوكاكولا.

*كما استخلصنا ان استراتيجية التنوع تلعب دورا هاما في تحقيق الميزة التنافسية بمساهمتها في التأثير على الربحية و المكانة التنافسية و على الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة , فمن خلال دراسة الحالة لشركة تويوتا وصلنا الى أن اعتماد شركة تويوتا لسياسة التنوع من مزايا التنافسية للمؤسسة و دخولها في عدة نشاطات ساعدها في التفوق على المنافسين.

Summary:

* This study aims to stand and identify the importance of the diversification strategy in achieving competitive advantage, and its importance also in ensuring continuity and expansion through what we touched upon in our study of the importance of diversification and its types represented in coherent and unconnected and internal and external and horizontal and The vertical and the advantages and disadvantages of this strategy and the Quik Silver Company's use of it. We also discussed in our research the competitive advantage, which is a strategic goal that distinguishes the institution from its competitors. We targeted the most important elements and criteria to judge their quality and the foundations of its construction from determinants, sources and studies of the Coca-Cola company.

* We also concluded that the diversification strategy plays an important role in achieving the competitive advantage through its contribution to affecting the profitability and competitive position and the competitive strategy of the organization. Through the case study of Toyota, we concluded that Toyota's adoption of the policy of diversification is one of the competitive advantages of the organization and its entry into several activities that helped it. to outperform competitors.