مصفوفة أنسوف

كل شركة تريد النمو عليها أن تجيب عن سؤال بسيط: من أين سيأتي النمو؟ ومصفوفة أنسوف أداة كلاسيكية تساعد المديرين على الإجابة عنه بطريقة واضحة ومنظمة. وقد وضعها إيغور أنسوف، عالم الرياضيات التطبيقية والخبير في الاستراتيجية، وقدّمها عام 1957 في مقال بمجلة هارفارد بزنس ريفيو بعنوان «استراتيجيات التنويع». وتعرض المصفوفة أربع استراتيجيات للنمو في شبكة بسيطة من مربعين في مربعين. كما تذكّرنا بأن لكل استراتيجية مستوى مختلفاً من المخاطرة.

1. المنتجات والأسواق

تقوم المصفوفة على سؤالين. السؤال الأول عن المنتجات: هل سنبيع منتجاتنا الحالية أم سنطوّر منتجات جديدة؟ والسؤال الثاني عن الأسواق: هل سنبيع لعملائنا الحاليين أم سنصل إلى أسواق جديدة؟ ومن الجمع بين الإجابتين تنتج أربعة مربعات: اختراق السوق، وتطوير المنتج، وتطوير السوق، والتنويع. وكلما ابتعدت الاستراتيجية عمّا تعرفه الشركة، ارتفعت مخاطرتها.

مثال: يمكن لمخبز صغير أن يبيع مزيداً من الخبز لجيرانه، أو يخبز الكعك، أو يفتح فرعاً في مدينة جديدة، أو يبدأ خدمة لتقديم الطعام في المناسبات.

في العمل: سمير مدير النمو في شركة تصنع عصائر الفاكهة الطازجة. وقد طلب منه مديروه عرض خيارات النمو، فرسم المربعات الأربعة على السبورة.

2. اختراق السوق

اختراق السوق يعني بيع مزيد من منتجاتنا الحالية في أسواقنا الحالية. وهو أكثر الاستراتيجيات أماناً، لأن الشركة تعرف منتجاتها وعملاءها ومنافسيها. ومن الطرق الشائعة لتحقيقه تحسين الأسعار، والعروض الترويجية، وبرامج الولاء، وتقوية الإعلان. والهدف هو كسب عملاء من المنافسين، أو دفع العملاء الحاليين إلى الشراء أكثر. أما حدّه فهو أن السوق قد يتشبّع، فيتباطأ النمو فيه مع الوقت.

مثال: يقدّم مقهى القهوة العاشرة مجاناً مع بطاقة الولاء، فيعود العملاء الدائمون أكثر.

في العمل: يطلق سمير عرض «اشترِ اثنين واحصل على الثالث مجاناً» في المتاجر الكبرى التي تبيع عصائره أصلاً. فترتفع المبيعات في المتاجر نفسها خلال أسابيع قليلة.

3. تطوير المنتج

تطوير المنتج يعني ابتكار منتجات جديدة لأسواقنا الحالية. فالشركة تستفيد مما تعرفه عن عملائها لتقدّم لهم شيئاً جديداً يحتاجونه. وقد يكون ذلك منتجاً جديداً تماماً، أو نسخة جديدة، أو إضافة إلى المجموعة الحالية. والمخاطرة هنا أعلى منها

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

في اختراق السوق، لأن تطوير المنتجات الجديدة مكلف وقد يفشل. أما قوة هذه الاستراتيجية فهي أن العملاء يعرفون العلامة التجارية ويثقون بها.

مثال: تطلق شركة هواتف لديها عملاء أوفياء ساعة ذكية تعمل مع هواتفها.

في العمل: يطوّر فريق سمير مجموعة جديدة من عصائر الخضار الكثيفة. ويبيعونها في المتاجر الكبرى نفسها للعملاء أنفسهم المهتمين بصحتهم.

4. تطوير السوق

تطوير السوق يعني بيع منتجاتنا الحالية في أسواق جديدة. والسوق الجديدة قد تكون مدينة أو دولة جديدة، أو نوعاً جديداً من العملاء، أو قناة بيع جديدة مثل التسوق عبر الإنترنت. فالمنتج يبقى كما هو، لكن على الشركة أن تتعرف إلى عملاء وقواعد ومنافسين جدد. ولهذا تكون المخاطرة أعلى منها في اختراق السوق. ودراسة السوق بعناية تقلّل هذه المخاطرة قبل دخوله.

مثال: يبدأ متجر ملابس محلي، يبيع في مدينته فقط، ببيع الملابس نفسها عبر الإنترنت في أنحاء البلاد كلها.

في العمل: يقدّم سمير عصائره الحالية إلى الفنادق وشركات الطيران، وهي فئة من العملاء لم تخدمها الشركة من قبل. كما يجرّب البيع في بلد مجاور.

5. التنويع

التنويع يعني بيع منتجات جديدة في أسواق جديدة. وهو أكثر الاستراتيجيات مخاطرة، لأن الشركة تبتعد عن المنتجات والعملاء الذين تعرفهم معاً. فالتنويع المرتبط يبقى قريباً من النشاط الحالي ويستفيد من مهاراته، أما التنويع غير المرتبط فيدخل مجالاً مختلفاً تماماً. ويمكن للتنويع أن يوزّع المخاطرة على أنشطة مختلفة وأن يفتح فرصاً كبيرة. لكنه يحتاج إلى تخطيط دقيق ومهارات جديدة، وغالباً إلى مال أكثر.

مثال: تبدأ شركة تصنع الكاميرات للمصورين بصناعة أجهزة التصوير الطبي للمستشفيات.

في العمل: يدرس سمير اقتراحاً بافتتاح محلات للعصير الطازج داخل النوادي الرياضية. فهي خدمة جديدة لفئة جديدة من العملاء، لذلك يقترح البدء بمحل تجريبي واحد.

الخاتمة

باختصار، تساعد مصفوفة أنسوف المديرين على رؤية خيارات النمو في صفحة واحدة بسيطة. فاختراق السوق يبيع مزيداً من الشيء نفسه للعملاء أنفسهم، وتطوير المنتج يقدّم منتجات جديدة للعملاء الحاليين، وتطوير السوق يحمل المنتجات الحالية إلى أسواق جديدة، والتنويع يقدّم شيئاً جديداً لعملاء جدد. وترتفع المخاطرة كلما ابتعدت الشركة عمّا تعرفه. وكثير من الشركات تجمع بين عدة استراتيجيات في الوقت نفسه، مع مراقبة مواردها. وعند استخدامها جيداً، تحوّل المصفوفة الرغبة الغامضة في النمو إلى خيارات واضحة ومتوازنة.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)