الإدارة الإستراتيجية

الأستاذ الدكتور
عيسى حيرش

الوراق
للنشر والتوزيع
www.alwaraq-pub.com

أ.د عيسى حيرش

الإدارة الاستراتيجية

قسم إدارة الأعمال
كلية العلوم الإدارية والتخطيط
جامعة الملك فيصل - الأحساء
المملكة العربية السعودية

2010

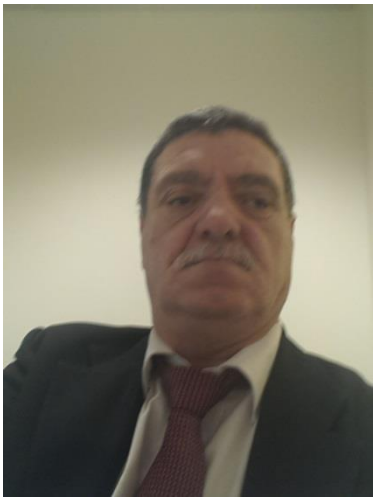
بسم الله الرحمن الرحيم

تتخلل هذه الطبعة بعض الأخطاء المطبعية التي لم يكن لي الوقت

لتصحيحها فأرجو أن لا يضيق صدركم بها .

تحياتي

أ . د عيسى حيرش



أ.د عيسى حيرش

الإدارة الاستراتيجية

قسم إدارة الأعمال
كلية العلوم الإدارية والتخطيط
جامعة الملك فيصل - الأحساء
المملكة العربية السعودية

2010

حيرش 2010©

الفهرس

مقدمة 13
محتوى الكتاب 15
الجزء الأول : التشخيص الإستراتيجي 18
الفصل الأول :حول الإستراتيجية 20
1-حول تعريف الإستراتيجية وخصائصها 22
2-بعض الالتباس في مجال الإستراتيجية 25
3-الميزة التنافسية 29
4-الأبعاد الأساسية للإستراتيجية 31
5-منطلقات الإستراتيجية 32
6-المراحل الكبرى لوضع الإستراتيجية 33
أسئلة واختبار معارف 35
أعمال موجهة 38
دراسة حالة رقم 1: المكسيكي يقوم بثورة 39
مراجع الفصل الأول 41
الفصل الثاني: التشخيص الإستراتيجي 42
1-مضمون التشخيص الإستراتيجي 44
2-التشخيص الإستراتيجي للبيئة 45
3-تشخيص القدرات الإستراتيجية 58
4-التحليل SWOT 68
أسئلة واختبار معارف 74
أعمال موجهة 80
دراسة حالة رقم 2: من الغرب إلى تونس 81
مراجع الفصل الثاني 83
الفصل الثالث: أخلاقيات الأعمال وأصحاب المصالح 84

1-أخلاقيات الأعمال 87
2-نظرية أصحاب المصالح والتحليل الإستراتيجي 89
أسئلة واختبار معارف..... 102
أعمال موجهة..... 106
مراجع الفصل 107
الجزء الثاني : التحليل الإستراتيجي وأدواته 109
الفصل الرابع: مصطلحات أساسية في التحليل الإستراتيجي..... 110
1-دورة حياة المنتوج: 112
2-أثر التجربة (منحنى التجربة) 115
3-حصة المؤسسة من السوق 116
أسئلة واختبار معارف..... 119
مراجع الفصل 121
الفصل الخامس: التجزئة الإستراتيجية..... 122
1-تعريف التجزئة الإستراتيجية 124
2-أبعاد التجزئة الإستراتيجية 124
3-أهمية التجزئة الإستراتيجية 126
4-معايير التجزئة الإستراتيجية 127
5-التحليل التنافسي لمجالات النشاط الإستراتيجي 129
أسئلة واختبار معارف..... 131
أعمال موجهة..... 134
مراجع الفصل 135
الفصل السادس: نموذج BCG 136
1–نموذج BCG الأول أو (BCG1) 138
2–نموذج BCG الثاني أو BCG2..... 152

أسئلة واختبار معارف 154
أعمال موجهة 157
مراجع الفصل 158
الفصل السابع: نموذج A D L 159
-1نضج القطاع 162
2-استعمال نموذج A.D.L 163
3-محفظة النشاط 169
أسئلة واختبار معارف 171
أعمال موجهة 173
دراسة حالة رقم 3: قصة معركة حول حصص السوق 174
مراجع الفصل 176
الفصل الثامن: نموذج Mac Kinsey 177
1-نموذج "المكانة التنافسية / قيمة قطاع النشاط" 179
2-نموذج "المكانة التنافسية/جاذبية الصناعة"..... 180
-3نموذج جاذبات السوق/قوى المجال الإستراتيجي..... 181
4-محفظة النشاط..... 182
5-مزايا وعيوب نموذج Mac Kinsey 184
أسئلة واختبار معارف 185
أعمال موجهة 187
مراجع الفصل 188
الجزء الثالث: إستراتيجيات النشاط وإستراتيجيات المؤسسة..... 190
الفصل التاسع : إستراتيجيات التخصص 192
1–التخصص حسب نموذج Porter 194
-2نموذج الساعة الإستراتيجية..... 198

أسئلة واختبار معارف 203
أعمال موجهة 206
دراسة حالة رقم 4 : قطاع النسيج الفرنسي : الإبداع الواقي 207
مراجع الفصل 209
الفصل العاشر: إستراتيجيات المؤسسة 210
-1نموذج Ansoff 212
2-إستراتيجيات التنويع..... 214
3-أنواع التنويع..... 215
4-طبيعة التنويع..... 221
أسئلة واختبار معارف 222
أعمال موجهة 225
دراسة حالة رقم 5 : عودة Citroën 226
دراسة حالة رقم 6: Beretta من البندقية إلى الملابس..... 220
دراسة حالة رقم 7 : Sarkozy والتبعية للزبائن 230
مراجع الفصل 232
الفصل الحادي عاشر: نمو المؤسسات 233
1-النمو الداخلي (النمو العضوي) 237
2-النمو الخارجي (إدماج، اقتناء، تنازل) 240
3-أشكال النمو الخارجي 245
3.1- الإندماج والحيازة (Mergers and Acquisitions) 245
3.2- التعاون أو النمو المتقاسم 247
3.2.1– إستراتيجيات التحالف 248
3.3.– إستراتيجيات الشراكة 252
أسئلة واختبار معارف 254
دراسة حالة رقم 8 : Volkswagenو Ford قصة آخر طلاق..... 260

مراجع الفصل 264
مراجع الكتاب 265

الإهداء

إلى والدتي وأمي ووالدي

إلى زوجتي وأولادي

مقدمة

لا شك أن الإستراتيجية هي ممارسة ينفرد بها المستوى الأعلى للإدارة في المؤسسات. ولعلها أيضا عملية تقصد تحديد أهداف كبرى وطويلة المدى وإلى حصر الموارد الضرورية لتحقيقها. وما من شك في أن الإستراتيجية كذلك وظيفة يقوم بها أصحاب الكفاءات الكبرى والقدرات العالية بالمؤسسة. لكن الإستراتيجية، قبل كل هذا، هي عمل بشري تقوده الطموحات الكثيرة وتبنيه الآمال المتكررة التي لا يمكن أن يخلو منها فكر أي إنسان، كما أن مدير المؤسسة إنسان قبل أن يكون أي شيء آخر.

وما يزيد ارتباط الإستراتيجية بالطموحات والآمال والتمنيات ... أنها إطلاع إلى المستقبل. فالإنسان يبحث باستمرار كيف يجعل مستقبله أكثر أمنا وأحسن حالا. وبتعبير آخر، فإنه يريد أي يبني مستقبله من الحاضر وأن يتحكم فيه ما استطاع.

وما دامت هذه طبيعة البشر، فلا يخلو العمل الإداري من هذه الرغبة في توجيه المستقبل، واللجوء إلى الإستراتيجيات ليس في الواقع إلا أكبر دليل على هذه الرغبة في التوجيه المسبق لما هو آت.

تمثل الإدارة الإستراتيجية المجال الذي يرقى فيه إبداع الإنسان إلى مستوى كبير في عالم المؤسسات، ذلك لأن الوصول إلى المستقبل يفرض على الراغب فيه أي يعرف كيف يضمن بقاءه أولا، وهذا ما يستدعي أنواعا كثيرة من المعارف. فعلى المؤسسة أن تعرف كيف تتفادى المخاطر التي تخبئها لها بيئتها، وعليها أيضا أن تعرف كيف تغتنم ما أمكنها من فرص قد تأتي بها هذه البيئة. وعليها أن تعرف كيف تعبئ ما لها من قدرات ومعارف للتعامل مع تقلبات البيئة وإن كانت تفتقد إلى هذه القدرات فعليها أن تسعى إلى اكتسابها بطريقة أو أخرى لأن القدرات التنظيمية هي العامل الذي يعطي المؤسسة قدرة على التأقلم مثل ما أكد ذلك الكثير من الباحثين القدامى والمعاصرين.

من أجل خوض هذه الرحلة في مجال الإستراتيجية، وهي رحلة متعبة حقا إلا أنها شيقة في نفس الوقت، يحتاج المدير إلى اكتساب المعارف الخاصة بالإستراتيجية.

فما هي الإستراتيجية ؟ وما هي مراحل وضعها ؟ وكيف يتم وضع إستراتيجية المؤسسة ؟ وعلى أي مستويات ؟ وما أدوات تصميم الإستراتيجيات ؟ وكيف يجب أن نقرأ الشراكة بين المؤسسات ؟ وما الذي يجعل بعض المؤسسات يمتص البعض؟ وما المقصود بإستراتيجية النمو ؟ ومتى يجب على المؤسسة أن تلجأ للنمو الداخلي؟ ومتى تفضل النمو الخارجي ؟ ...

نحاول في هذا الكتاب تمكين الطالب – والقارئ عموما – من الإجابة على هذه الأسئلة وغيرها من الأسئلة التي تطرح في مجال الإستراتيجية. كما نتطلع إلى تنمية المهارات الضرورية والتي تمكن الطالب من فهم وإعداد الإستراتيجيات واتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة في حياته المهنية.

أ.د عيسى حيرش -الأحساء 2010

محتوى الكتاب

يقدم هذا الكتاب الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات. وإذ نحرص فيه على تقديم محتوى ذي مستوى عال لطلبة الجامعة ولمحترفي الإدارة في نفس الوقت، فإنّ حرصنا على وضوح التقديم لم يقل أهمية حيث حاولنا بقدر الإمكان تقريب المعلومة بكيفية سهلة ومبسطة دون إهمال المصطلحات والمفاهيم التي تمثل جانبا أساسيا في التعليم.

يتم وضع الإستراتيجية عموما في ثلاثة مراحل: التشخيص الإستراتيجي، ثم التحليل الإستراتيجي، ثم اختيار الإستراتيجية. وحفاظا منا على هذا التسلسل، قسمنا محتوى الكتاب إلى ثلاثة أجزاء، يتناول كل جزء مرحلة من هذه المراحل.

الجزء الأول : التشخيص الإستراتيجي

قبل الدخول في تشخيص الإستراتيجيات، ارتأينا من المفيد أن نخصص فصلا أولا لمفهوم الإستراتيجية، فقدمنا للقارئ في هذا الفصل تعريف الإستراتيجية وخصائصها، ومنطلقاتها وأبعادها... كما حاولنا رفع الالتباسات الكثيرة والشائعة التي يلحقها البعض بهذا المصطلح.

أما الفصل الثاني، فخصصناه للتشخيص الإستراتيجي للمؤسسة، فيجد فيه القارئ التشخيص الخارجي والتشخيص الداخلي كما يجد مجموعة من أهم وأشهر الأدوات المستعملة في كل من هذين التشخيصين.

ويتطرق الفصل الثالث لأهمية ومكانة أخلاقيات الأعمال، كما يتطرق أيضا لأصحاب المصالح وأهمية تحليل سلطتهم وأوضاعهم عند إعداد إستراتيجيات المؤسسات.

الجزء الثاني: التحليل الإستراتيجي

بناء على نتائج التشخيص الإستراتيجي، يقوم التحليل الإستراتيجي للمؤسسة. ولمساعدة القارئ على الاستيعاب الجيد لهذه المرحلة، خصصنا الفصل الرابع للمصطلحات الأساسية في هذا المجال. فعرضنا بشيء من التبسيط "دورة حياة المنتوج"، و"أثر التجربة" و"الحصة من السوق". أما الفصل الخامس فيتناول التجزئة الإستراتيجية بأبعادها وأهميتها وما يلحقها من تحليل تنافسي للنشط الإستراتيجي.

أما الفصول السادس والسبع والثامن، فخصصنا كلا منها لأداة من أشهر وأهم أدوات التحليل الإستراتيجي، فيعرض الفصل الخامس نموذج BCG بنوعيه (الأول والثاني)، ويعرض الفصل السادس نموذج ADL كما يعرض الفصل السابع نموذج Mac Kinsey.

الجزء الثالث: إستراتيجيات النشاط وإستراتيجيات المؤسسة

يتناول الفصل التاسع إستراتيجيات التخصص، وهي الإستراتيجيات الخاصة بالنشاط الإستراتيجي، أما الفصل العاشر فيتناول إستراتيجيات التنويع وهي إستراتيجيات تخص مساحة نشاط المؤسسة، أي التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، كما ستناول الفصل الحادي عشر إستراتيجيات نمو المؤسسة.

هذا ويجد القارئ عند نهاية كل فصل العديد من الأسئلة (وبعض الأعمال التوجيهية المقترحة على الأساتذة في الكليات)، بالإضافة إلى مجموعة من الحالات الواقعية التي نقدمها لتنمية المهارات عند القارئ.

الجزء الأول : التشخيص الإستراتيجي

تحمل بيئة المؤسسة أنواعا كثيرة من الفرص التي قد تغتنمها المؤسسة، ومن المخاطر ما قد تهدد حتى بقاءها في بعض الخالات. ومن خلال التشخيص الإستراتيجي، يحاول المدير أن يعرف طبيعة ونوع الفرص ويحاول أيضا التعرف على مستوى ونوعية المخاطر التي قد تخبئها البيئة. كما يبحث، من جهة أخرى، أن يعرف ما لمؤسسته من نقاط قوى يمكن الاعتماد عليها وما عندها من نقاط ضعف يجب معالجتها، ذلك لأن كلما كانت للمؤسسة قدرات قوية كلما تمكنت من أن تغتنم الفرص وأن تتفاد المخاطر.

يتناول الفصل الأول مفهوم الإستراتيجية، أما الفصل الثاني فيتطرق للتشخيص الإستراتيجي بالتفصيل.

الفصل الأول :

حول الإستراتيجية

حول الإستراتيجية

❖ هدف هذا الفصل

يهدف هذا الفصل إلى إعطاء الطالب الأسس الأولى في مجال الإستراتيجية، وذلك من خلال التطرق للمصطلحات الأساسية في هذا المجال

❖ تنمية المهارات المنتظرة

ينتظر من الطالب بعد هذا الفصل أنه يستطيع أن :

- ✓ يتعرف على خصائص الإستراتيجية
- ✓ يفرق بين الإستراتيجية وغيرها
- ✓ يفهم أن الميزة التنافسية هي أساس بناء الإستراتيجيات
- ✓ يفهم المنطلقات التي تبنى عليها الإستراتيجية
- ✓ يتعرف على مراحل الإستراتيجية

يلاحظ كل من يهتم بالإستراتيجية أمرين اثنين: أما الأمر الأول فيتمثل في كثرة التعاريف التي تعطى لمصطلح الإستراتيجية، وأما الأمر الثاني، فيتمثل في الخلط الذي يقع فيه بعض المؤلفين بين الإستراتيجية وبعض المصطلحات القريبة منها. ولذا، فسوف نبدأ هذا الكتاب بالتعرض إلى التعريف ثم سنحاول إظهار الفرق بين الإستراتيجية وغيرها.

1- حول تعريف الإستراتيجية وخصائصها

1.1- عرض بعض تعاريف الإستراتيجية:

لقد عرف الباحثون الإستراتيجية من زوايا مختلفة كما عرفوها أيضا حسب مبادئ المدارس التي ينتمون إليها. فمنهم من يرى أن الإستراتيجية هي " طريقة تفكير تمكن من ترتيب الظواهر، ثم من اختيار الإجراءات الأكثر فعالة من أجل الوصول إلى الهدف المرتقب" ، ومنهم من يعرفها على أنها "مجموعة العمليات الخاصة التي تساعد على تحقيق الغايات والأهداف مع اندراجها في إطار مهام المؤسسة وسياستها العامة"[1] بينما يرى آخرون أن الإستراتيجية هي "مجموع القرارات والعمليات المتعلقة باختيار الوسائل وبتعبئة الموارد قصد الوصول إلى هدف معين"[2]

وهناك من يذهب إلى أن الإستراتيجية "تشير إلى اختيار معيار يستهدف توجيه أنشطة وهيكل المؤسسة بكيفية محددة وعلى المدى الطويل"[3] في حين يرى البعض أن الإستراتيجية هي عبارة عن "قيادة تحولات علاقات نظام المؤسسة مع بيئته وعلاقات حدود هذا النظام مع غيره"[4] بينما يرى البعض الآخر أن إستراتيجية

[1] Desreumaux A., Lecoq X., Warnier V. (2009) « Stratégie », éd. Pearson Education, 2ème éd. Paris

[2] Thiétart R.A, « la stratégie d'entreprise », Mc Graw Hill, 1984, Paris, p.1

[3] Tabatoni, P. Jarniou P., (1975) les systèmes de gestion, politiques et structures, Paris, PUF, p.5

[4] wikipédia

المؤسسة تتمثل في " توليفة الأهداف التي حددتها والوسائل التي اختارتها لتحقيق هذه الأهداف"[5]

كما أسلفنا، فإن هناك اختلافا كبيرا بين تعاريف الإستراتيجية. ويعود هذا الاختلاف، حسب رأينا، إلى ثلاثة عوامل أساسية.

- أما العامل الأول فهو اختلاف المبادئ من مدرسة إلى مدرسة ومن نظرية إلى نظرية، ولا شك أن هذا يجعل مفهوم الإستراتيجية يختلف من مدرسة إلى آخرى ومن مذهب فكري إلى غيره.
- أما العامل الثاني فيكمن في اختلاف الزوايا التي يتم منها تعريف الإستراتيجية نفسها. من المعلوم أن الإستراتيجية تكون أولا تصميما (وهو العمل الفكري الذي تتكون من خلاله الأشياء) ثم تتحول إلى قرار عندما يتم تبنيها، ثم تصبح، عند تنفيذها ورقابتها، مجموعة من العمليات ومن الإجراءات. فاختلاف المرحلة التي ينظر منها الباحث عند تعريفه للإستراتيجية يؤدي إلى اختلاف التعاريف بدون شك.
- أما العامل الثالث فهو تطور المعارف المتعلقة بالإستراتيجية والذي يؤدي إلى تغيير النظرة إلى الإستراتيجية، كما يحدث ذلك بالنسبة لباقي مجالات العلوم والمعرفة.

فالاختلاف بين الباحثين عند تعريف الإستراتيجية ليس إذن بالأمر المقلق، خاصة وأن كثيرا من هذه التعاريف يكمل بعضها البعض.

[5] Bressy G ; Konkuyt C. « Economie d'entreprise », ed. Sirey, 1990, Paris, p.163

إن أشمل تعريف يمكن عرضه ذلك الذي يرى أن "الإستراتيجية هي تخصيص للموارد يلزم المؤسسة في المدى الطويل ويرسم مساحة نشاطها ويجعل من الاستجابة لانتظار أصحاب المصالح والحصول على ميزة تنافسية أهدافه "[6].

ولا شك أن هذا التعريف يشمل الجوانب الأساسية للإستراتيجية إلا أنه، هو الآخر، يعاني من بعض إذ:

- يكتفي بعرض مضمون الإستراتيجية ولا يدلنا عن طبيعتها، فلا نعلم من التعريف إذا كانت الإستراتيجية عملية كما جاء في بعض التعريفات، أو عملا فكريا كما جاء في البعض الآخر، أو إذا كانت اختيارا أو قيادة أو غير ذلك كله.
- يعطي التعريف هدفين للإستراتيجية في الوقت الذي نعلم أن لها – ولغيرها من الخطط– هدفا واحدا لا أكثر. فإذا كانت "الاستجابة لانتظار أصحاب المصالح" هي، في الواقع، غاية المؤسسة نفسها فلا يحق أن تكون هدفا للإستراتيجية. وبتعبير آخر، إذا كان تحقيق الهدف (الميزة التنافسية) سيؤدي إلى تلبية انتظار أصحاب المصالح لا محال، فلا فائدة من وضع هذا الانتظار كهدف.

1.2- تعريف للإستراتيجية

بناء على التعريف السابق والملاحظات التي أوردناها بشأنه، يمكننا أن نعرف الإستراتيجية على أنها عمل فكري ينتهي بتخصيص للموارد ويلزم المؤسسة في المدى الطويل ويرسم مساحة نشاطها قصد الحصول على ميزة تنافسية. وهذا التعريف الذي سنعتمده في هذا الكتاب.

[6] Johnson G. & al. « Stratégique », Pearson, 8° ed. 2008, Paris, p.6

1.3- خصائص الإستراتيجية

من التعريف السابق، يمكن أن نبين الخصائص الأساسية للإستراتيجية. ونذكرها فيما يلي بإيجاز على أن نعود إليها لاحقا. فالإستراتيجية:

عمل فكري: وهذا معناه أن الإستراتيجية عمل فكري قبل أن تكون أي شيء آخر. فكل ما هو عمليات وإجراءات وقرار كما ورد في التعاريف السابقة إنما ينتج عن العمل الفكري الأصلي.

تؤدي إلى تخصيص الموارد: وتخصص الموارد من أجل تنفيذ الإستراتيجية، فهي تشمل الموارد المادية، والمالية، والبشرية والزمنية ...

تلزم المؤسسة للمدى طويل: يظهر الالتزام لأن الاختيارات الإستراتيجية لا يمكن الرجوع فيها عادة، وهي قرارات تتعلق بالمدى الطويل وحتى الطويل جدا في بعض الحالات.

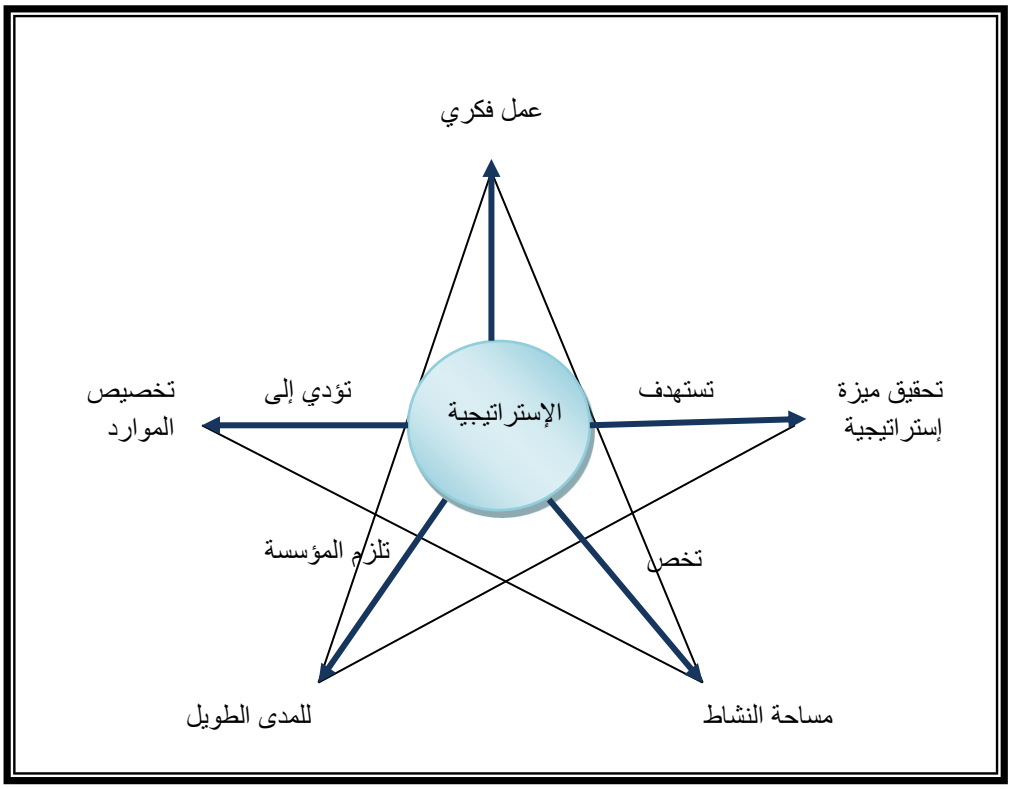
تخص مساحة النشاط: أي أنها أساسية بالنسبة للمؤسسة بما أنها تخص نشاطها وحدود هذا النشاط.

تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية: وهذا المبرر الأول للإستراتيجية لأن لا معنى للإستراتيجية إن لم تكن تبحث عن تحقيق ميزة تنافسية. ويبين لنا الشكل رقم 1 هذه الخصائص بوضوح.

2- بعض الالتباس في مجال الإستراتيجية

كثيرا ما يلاحظ الخلط بين الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية. فهناك من يتكلم عن الإستراتيجية ويقصد به الإدارة الإستراتيجية وهناك من يتكلم عن الإدارة الإستراتيجية ضانا أنه يتكلم عن الإستراتيجية.

وفي الحقيقة، فلا شك أن هناك من الأمور المشتركة ما يجعل حظوظ ظهور الخلط كبيرة، إلا أن هناك أيضا من العناصر ما يمكن الباحث من تجنب الوقوع في مثل هذا الالتباسات.



الشكل رقم 1 : خصائص الإستراتيجية

2.1- الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية

وأول هذه العناصر أن الإستراتيجية خطة (ونقصد هنا الإستراتيجية المتعمدة)[7] بينما الإدارة هي ممارسة. والفرق بين الخطة والممارسة أن الخطة تحتاج إلى فترة زمنية معينة (قد تطول وقد لا تطول) من أجل وضعها وتنفيذها ورقابتها بينما تتم الممارسة دون انقطاع أي بدون توقف.

تتم الإدارة الإستراتيجية وفقا لإستراتيجية معينة أي أن الإدارة الإستراتيجية يحتاج إلى ما يحكمها من إستراتيجية. فالإستراتيجية هي إذن مرجع للإدارة الإستراتيجية ولا يمكن أن تحل الواحدة محل الأخرى.

2.2- الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي

من الأخطاء التي غالبا ما ترتكب أيضا الخلط بين الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي. وفي الواقع فإذا كانت الإستراتيجية خطة كما أسلفنا، فإن التخطيط الإستراتيجي يأتي لتمكين هذه الخطة، فهو عملية أو مرحلة من مراحل الإستراتيجية. ونريد الإشارة هنا إلى أمر في غاية الأهمية وهو الخلط المنتشر بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى. فإذا كان كل تخطيط إستراتيجي يخص المدى الطويل فلا يمكن أن نجزم بأن كل تخطيط طويل المدى هو تخطيط إستراتيجي لأن طول المدى ليس معيارا كافيا للقول بإستراتيجية الأمور أو عدمها.

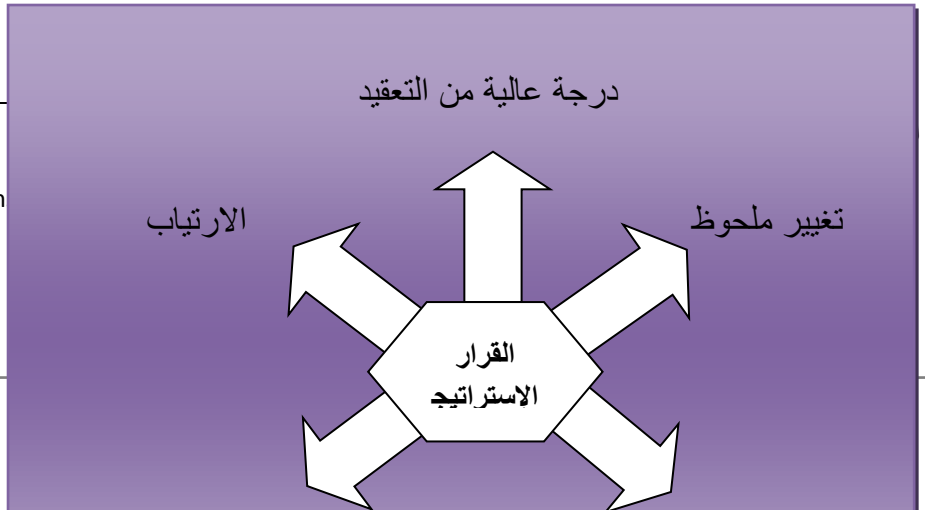
2.3- الإستراتيجية والقرار الإستراتيجي

ما من شك أن القرار الإستراتيجي له علاقة كبيرة بالإستراتيجية، إذ لا يمكن أن تظهر الإستراتيجية في غياب قرار إستراتيجي، لكن لا يمكن أن يكون هو الإستراتيجية لأن الإستراتيجية أكثر وأكبر من قرار. فهي تفكير وعمليات، وقرار

[7] سيأتي الكلام لاحقا حول أنواع الإستراتيجيات

وإجراءات... أما من حيث الخصائص، وبالإضافة إلى ما يشترك فيه من خصائص مع الإستراتيجية، فالقرار الإستراتيجي ينفرد أيضا ببعض الخصائص، فيتميز خاصة بـ:[8]

- درجة عالية من التعقيد: يقوم القرار الإستراتيجي على عدد كبير من المتغيرات ويحتاج إلى الحجم الهائل من المعلومات، كما أنه يمتد إلى جوانب كثيرة ولا يكتفي بالوقوف عند جانب واحد للأمور فهذا يجعله معقدا للغاية.
- الارتياب (عدم اليقين): ينصب القرار الإستراتيجي على المدى الطويل وحتى الطويل جدا. فهذا يعني أنه يتعلق بالمستقبل البعيد مع ما يميز هذا المستقبل من عدم اليقين والارتياب. ومن هنا يكون الارتياب بعدا من أبعاد القرار الإستراتيجي
- التأثير على القرارات العملية وذلك لأن القرارات العملية تأتي عموما في إطار القرارات الإستراتيجية وتدخل تحتها.
- المقاربة الشاملة: من الضروري أن يكون للقرار الإستراتيجي مقاربة شاملة وإلا تفقد صيغة الإستراتيجية.
- تغيير ملحوظ، وهذا من بين أهداف كل ما هو إستراتيجي.



[8] من أجل

John

1- الميزة التنافسية

3- الميزة التنافسية

تستهدف الإستراتيجية أساسا الحصول على ميزة تنافسية وذلك ليس من أجل ضمان البقاء في السوق فحسب، وإنما قصد التفوق على المنافسين أيضا. إن مبدأ الميزة التنافسية، كما يعرفهM. Porter، هو " القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تنشئها لزبائنها فضلا عن التكاليف التي تتحملها من أجل إنشاء هذه القيمة". فهذه القيمة قد تكون خاصية ضمن خصائص المنتوج، أو سعرا منخفضا، أو أي شيء آخر يجعل المستهلك يرضى على المؤسسة ويقبل على منتوجها، الشيء الذي يعطي هذه الأخيرة أفضلية عن غيرها من المؤسسات. كما يجب أيضا الانتباه إلى أن هذه القيمة هي التي تسمح بتحقيق الأرباح[9]. وبما أن غاية كل المؤسسات الاقتصادية عموما تتمثل في الحصول على أرباح، فإن الميزة التنافسية تمثل الهدف الأول

[9] Johnson G. op. cit. p.3

والأقوى لهذه المؤسسات، وتشكل في الواقع المحور الأساسي الذي تدور حوله كل إستراتيجية.

وكما يتضح، فإن الميزة التنافسية مرتبطة بإنشاء القيمة، إذ لا يمكن الكلام عن الميزة التنافسية في غياب القيمة. وإنه لمن البديهي أن كل مؤسسة تحاول معرفة الميزة التنافسية لمنافسيها – الأقوياء منهم خاصة – إما لاستعمال نفس النظام المنشئ للقيمة، أو لتقليده بأي صفة من الصفات. فبالنسبة للمؤسسات الحالية، لم يعد كافيا إذن أنها تنشئ القيمة، بل صار من الضروري أنها تحمي نظامها المنشئ لهذه القيمة حتى لا يتمكن المنافسون منه. وبتعبير آخر فعلى المؤسسة أن تجعل ميزتها التنافسية مقاومة للتقليد إلى أبعد درجة.

وتستهدف المؤسسات من وراء حماية نظامها المنشئ للقيمة التمكن من استغلال هذه القيمة والاستفادة من هذا النظام أطول ما يمكن. فهذا ما جعل الكثير من الباحثين يتكلمون عن الميزة التنافسية المستديمة، ويقصدون بها الميزة التنافسية طويلة المدى.

غير أن هناك من الباحثين من يرى أن التطورات السريعة والتقلبات الكبيرة التي تميز بيئة المؤسسات، يفرض عليها ليس الحصول على ميزة تنافسية مستديمة وإنما الحصول على ميزة تنافسية متجددة ذلك حتى تتمكن المؤسسة من مسايرة التطورات والتقلبات، لأن ما يمثل اليوم ميزة ليس بالضرورة ميزة بعد أيام أو أشهر.

كما يجب أن تخص الميزة التنافسية مساحة نشاط المؤسسة، أي كل المساحة التي يمتد إليها نشط المؤسسة

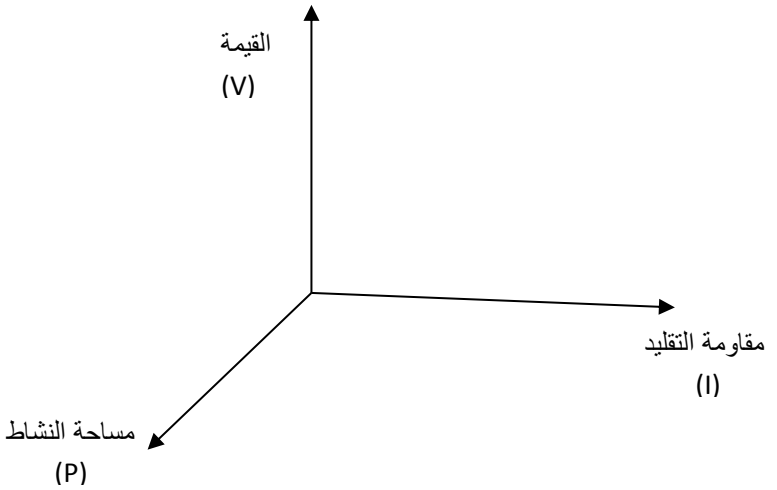
4- الأبعاد الأساسية للإستراتيجية

تتكون الأبعاد الأساسية للإستراتيجية من الأبعاد سالفة الذكر وهي القيمة، ومدى القابلية للتقليد ومساحة النشاط.

إذا رمزنا إلى القيمة بـ « V » (value) ، وإذا رمزنا إلى مقاومة التقليد بـ « I » (imitability) ، وإذا رمزنا بعدها إلى مساحة النشاط بـ « P » أي (perimeter)، فنقول أن الأبعاد الأساسية للإستراتيجية تختصر في كلمة « VIP ». ومن هنا جاءت تسمية ما يعرف بنموذج VIP.

تمثل هذه الأبعاد الثلاثة أهم أبعاد الإستراتيجية لأنها تلخص كل العمل الإستراتيجي حيث، كما نجده عند الكثير من الباحثين، تجيب الإستراتيجية دائما عن ثلاثة أسئلة:

- أي نموذج نعتمد لإنشاء القيمة ؟ بمعنى ما هو النموذج الذي نعتمده من أجل إنشاء القيمة ؟
- إلى أي درجة يقاوم هذا النموذج التقليد ؟ أي ما هي قدرة النموذج على حماية الأفضلية التنافسية من المنافسين ؟
- ما هي المساحة التي يخصها هذا النموذج ؟ أي ما هي مساحة النشاط التي يتعلق بها النموذج ؟



الشكل رقم 3: أبعاد الإستراتيجية

5- منطلقات الإستراتيجية

لقد عرفت منطلقات الإستراتيجية تطورا معتبرا. فبعدما كان لها منطلق واحد يعرف، وهو المنطلق التنافسي (أو منطلق السوق أو منطلق البيئة، أو المنطلق الخارجي)، صار لها منطلق ثاني بعد ظهور نظرية الموارد، فهو ما يعرف بالمنطلق الداخلي أو المنطلق من الموارد (RBV)، ثم، ومع انتشار تسيير المعارف، ظهر منطلق ثالث للإستراتيجية وهو المنطلق من المعارف (KBV).

قد تكون إستراتيجية المؤسسة منطلقة من حقيقة البيئة الخارجية التي تنشط فيها المؤسسة نفسها، أي من تركيبة السوق ووضع المنافسين، وحدة المنافسة، ومستوى التكنولوجيا ... فتبنى إستراتيجية المؤسسة على أساس هذه المعطيات الخارجية وتحاول تحديد أفضل تموقع للتمكين من الاستفادة من واقع البيئة وتحقيق ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها.

وبدلا من البيئة، يمكن أن ينطلق التفكير من واقع المؤسسة نفسها. فتؤخذ الطاقات الإستراتيجية[10] للمؤسسة بعين الاعتبار وكذا كل مواردها التي يمكن الاعتماد عليها في بناء الإستراتيجية التي لم يكن هدفها اغتنام وضع البيئة ولكن الاعتماد على الموارد الداخلية من أجل بناء ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من مزاحمة منافسيها. يسمى هذا التفكير بالمنطلق من الموارد (Resource Based View) أو (RBV)، وكثر من الباحثين يرجع هذا المنطلق إلى نظرية نمو المؤسسة التي جاءت بها Pentrose في نهاية الخمسينيات.

أما المنطلق الثالث لإستراتيجية المؤسسات فذلك الذي يُبنى على أساس المعارف. لقد تبين، منذ أزمة السبعينيات، أن المعرفة مورد إستراتيجي وتبين أيضا أن المعرفة

[10] انظر الفصل اللاحق

هي المورد الذي يحمي أكثر من غيره الميزة التنافسية من التقليد فضلا عن كون المعرفة واحدا من أهم العناصر (إن لم تكن أهمها على الإطلاق) التي تساعد على إنشاء القيمة. ومن هنا جاءت مقاربة الإستراتيجية من منطلق المعارف (Knowledge Based View) أو KBV كما تسمى أيضا.

6- المراحل الكبرى لوضع الإستراتيجية

لوضع إستراتيجية تمكن المؤسسة من المنافسة والنمو وتحقيق أداء جيد، لابد من إتباع منهجية صحيحة والحرص على المرور ببعض المراحل المتسلسلة.

تكمن المراحل الكبرى لوضع الإستراتيجية في:

- تصميم الإستراتيجية: وتتضمن هذه المرحلة أصعب الخطى على الإطلاق في العمل الإستراتيجي إذ يُتناول فيها التشخيص الإستراتيجي، والتحليل الإستراتيجي، والاختيار الاستراتيجي.
- تنفيذ الإستراتيجية: وهي المرحلة التي تحاول فيها المؤسسة تنفيذ القرارات الإستراتيجية المتخذة في المرحلة السابقة مع التغيير المستمر نتيجة لتطور البيئة وتقلباته، ويبدأ ذلك العمل بتخصيص مختلف الموارد الضرورية للتنفيذ
- رقابة الإستراتيجية: الرقابة تلازم الإستراتيجية منذ اللحظة الأولى وحتى النهاية لأن الرقابة هي الوسيلة الأصح للتأكد من صحة المسار أو الخروج عن المسلك المحدد كما تمكن الرقابة من الكشف عما قد يقع من الأخطاء أو من الانحرافات أثناء التصميم أو التنفيذ وتصحيحها.

وإذا كان تصميم الإستراتيجية هو أصعب هذه المراحل وأكثفها من حيث العمل والتفكير، فإن المراحل الأخرى لا تنقص صعوبة ولا أهمية حيث لا تنجح الإستراتيجية، مهما كانت دقة تصميمها، إن لم يكن تنفيذها جيدا، ولا تنجح أيضا مهما كان تصميمها إن لم تجري عليها رقابة محكمة ومستمرة. فالمراحل الثلاثة

متكاملة ومترابطة فيما بينها ولا يصح للمؤسسة أن تهتم بمرحلة دوى غيرها إذا كانت تريد الاستفادة من العمل الإستراتيجي بدرجة مرغوبة.

أسئلة واختبار معارف

س1- تتم الإستراتيجية في :

3 مراحل

4 مراحل

5 مراحل

6 مراحل

س2- يمثل اختلاف المبادئ بين المدارس سببا من أسباب اختلاف تعاريف الإستراتيجية

صح

خطأ

س3- ترتبط الميزة التنافسية بإنشاء القيمة

صح

خطأ

س4- يمكن القول أن تطور المعارف المتعلقة بالإستراتيجية هي سبب من أسباب اختلاف تعاريف الإستراتيجية

صح

خطأ

س5- لا تختلف الإستراتيجية عن التخطيط الإستراتيجي

صح

خطأ

س6- تلزم الإستراتيجية المؤسسة للمدى الطويل

صح

خطأ

س7- الميزة التنافسية هي المحور الذي تدور حوله كل الإستراتيجيات

صح

خطأ

س8- ليست الإستراتيجية عملا فكريا

صح

خطأ

س9- تختلف الإستراتيجية عن الإدارة الإستراتيجية

صح

خطأ

س10- الإستراتيجية لا تخص مساحة نشاط المؤسسة

صح

خطأ

س11- تهدف الإستراتيجية إلى إنشاء ميزة تنافسية للمؤسسة

صح

خطأ

س12- تختلف الإستراتيجية عن القرار الإستراتيجي

صح

خطأ

س13- لماذا تبحث المؤسسات اليوم كيف تحمي ميزتها التنافسية أكثر من أي وقت مضى؟

س14– "المعرفة هي المورد الذي يحمي أكثر من غيره الميزة التنافسية من التقليد" كيف تفهم هذا القول ؟ اشرح

س15– ما المقصود بالمطلق التنافسي للإستراتيجية ؟ وما مضمونه ؟

س16– ما الفرق بين الميزة التنافسية المستديمة، والميزة التنافسية المتجددة ؟ أشرح

س17– اشرح نموذج VIP

س18– ماذا تفهم من منطلق المعارف في مجال الإستراتيجية ؟

س19– ما المقصود بـ RBV ؟ وما مضمونه في المجال الإستراتيجي؟

س20– ما المقصود بـ KBV وما مضمونه في المجال الإستراتيجي ؟

أعمال موجهة

1- ما هي أسباب تعدد التعاريف لمصطلح الإستراتيجية ؟

2- اذكر خصائص الإستراتيجية، وأعط مثالا عند كل من هذه الخصائص

3- حسب رأيك، هل يمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي هو الإستراتيجية ؟ لماذا؟

4- ما الفرق بين الإستراتيجية والقرار الإستراتيجي ؟

5- ما هو مبدأ الميزة التنافسية حسب Porter؟ اشرح هذا المبدأ .

6- اذكر أبعاد الإستراتيجية مع الشرح ثم هات أمثلة واقعية عن مؤسسة تعرفها، أو قرأت عنها (يمكنك أن تعتمد حتى على مراجع)

7- ماذا تعرف عن منطلقات الإستراتيجية ؟

8- ما هي المراحل الكبرى لوضع إستراتيجية ؟

نيستلي – فرنسا (Nestlé France)

المكسيكي يقوم بثورة

من أجل تحسين وضع فرعه الفرنسي الذي لم يحقق نتائج مرضية، قام العملاق السويسري لقطاع التغذية بتعيين مدير قوي.

كثرا ما يضيع الأجراء الفرنسيون وقتهم أمام جهاز القهوة. هذا ما أشار إليه المدير الجديد المكسيكي الأصل Eugenio Minvielle في مراسلة حديثة.

بعد تعيينه في سنة 2004 على رأس أكبر فرع لعملاق الصناعة الغذائية، غالبا ما يقوم هذا المدير بمثل هذا التحذير. لا شك أن الـ 17000 عامل بـ Nestlé France يعيشون تحت الضغط ولكن مهمة المكسيكي واضحة، إنه عين لتحسين وضع غير جيد. فلقد انخفض في فرنسا وفي سنة 2004 رقم أعمال الشركة متعددة الجنسيات بـ 4% فنزل إلى 6.2 مليار أورو. وضيعت حصص من السوق بالنسبة لنصف نشاطاتها كألواح الشوكولاطة (tablettes de chocolat) والقهوة المسحوقة (café en poudre) والحساء (potage) والزبادي (yaourt).

أما الهامش الذي يحدد بحوالي 11% في المتوسط فإنه بعيد عن الـ 15% المخططة

و"من حيث المردودية تصنف Nestlé France في المرتبة الثامنة ضمن فروع الشركة" كما يؤكد بعض المديرين القدامى.

تعتبر إنتاجية بعض المصانع الفرنسية غير كافية كما أن إعادة هيكلتها تسير ببطء كبير نتيجة لمقاومة النقابات التي تستفيد في بعض الحالات من مساندة الحكومة الفرنسية والمنتخبين المحليين. وهذا وضع غير مقبول بالنسبة للمدير الجديد الذي قرر استعمال الطريقة القوية.

بعد ما قام بتغيرات كبيرة في مناصب إطارات الشركة، وبالرغم من مقاومة الكثير من الإطارات، تمكن المدير المكسيكي من إيصال رسالته : على الشركة أن تقلص من تكاليفها. فلقد تم وضع خطة بالنسبة لتوفير 30 مليون أورو في سنة 2005. ووفق هذه الخطة أصبح الإطارات يسافرون على متن طائرات شركة easyJet أما عندما يستعملون القطار فيسافرون على الدرجة الثانية.

الحالة مقتبسة بتصرف من:

Capital, n°171, décembre 2005

المطلوب:

بعد قراءة معطيات هذه الحالة، بين لماذا العمل الذي يقوم به المدير المكسيكي هو عمل إستراتيجي

مراجع الفصل الأول

Bressy G. , Konkuyt C. (1990), « Economie d'entreprise », ed. Sirey, , Paris, p.163

Desreumaux A., Lecoq X., Warnier V. (2009) « Stratégie », éd. Pearson Education, 2ème éd. Paris

Johnson G. & al. (2008), « Stratégique », Pearson, 8° ed. Paris, p.6

Martinet A.C (1988), « Diagnostic stratégique », éd. Vuibert, Paris.

Le Roy F. (1999), « Stratégie militaire et management stratégique des entreprises, une autre approche de la concurrence », Economica, Paris

Tabatoni, P. Jarniou P., (1975) « les systèmes de gestion, politiques et structures », Paris, PUF

Thiétart R.A, (1984), « la stratégie d'entreprise », Mc Graw Hill, Paris.

الفصل الثاني

التشخيص الإستراتيجي

التشخيص الإستراتيجي

❖ هدف هذا الفصل

يهدف هذا الفصل إلى عرض مضمون ومراحل التشخيص الإستراتيجي

❖ تنمية المهارات المنتظرة

بعد هذا الفصل، يستطيع الطالب :

- ✓ تعريف التشخيص الإستراتيجي
- ✓ تحديد مراحل ومستويات التشخيص الإستراتيجي
- ✓ التعرف على القدرات الإستراتيجية للمؤسسة
- ✓ استعمال نماذج التحليل الإستراتيجي

1- مضمون التشخيص الإستراتيجي

يتم التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة على مستويين اثنين: على مستوى البيئة وعلى مستوى المؤسسة نفسها، ويهدف إلى الكشف عن العوامل التي تؤثر في الإستراتيجية من خارج المؤسسة ومن داخلها.

فالتشخيص على مستوى البيئة يراد منه البحث عما تتيحه هذه البيئة من فرص وإمكانيات ومعرفة وما تحمله، في نفس الوقت، من مخاطر وتهديدات وذلك لكي تستطيع المؤسسة أن تحدد توجهها الإستراتيجي على أسس صحيحة قصد التوصل إلى تكوين ميزة تنافسية. فتشخيص البيئة يؤدي إلى معرفة العوامل الخارجية التي تؤثر على إستراتيجية المؤسسة.

أما التشخيص على مستوى المؤسسة فالمراد منه المسح لما يتوفر لدى المؤسسة من موارد وطاقات ومهارات وإمكانيات وحصر مواطن القوة ومواطن الضعف من أجل التوصل إلى تكوين ميزة تنافسية. فالتشخيص على مستوى المؤسسة يساعد إذن على معرفة العوامل الداخلية التي تؤثر في إستراتيجية المؤسسة.

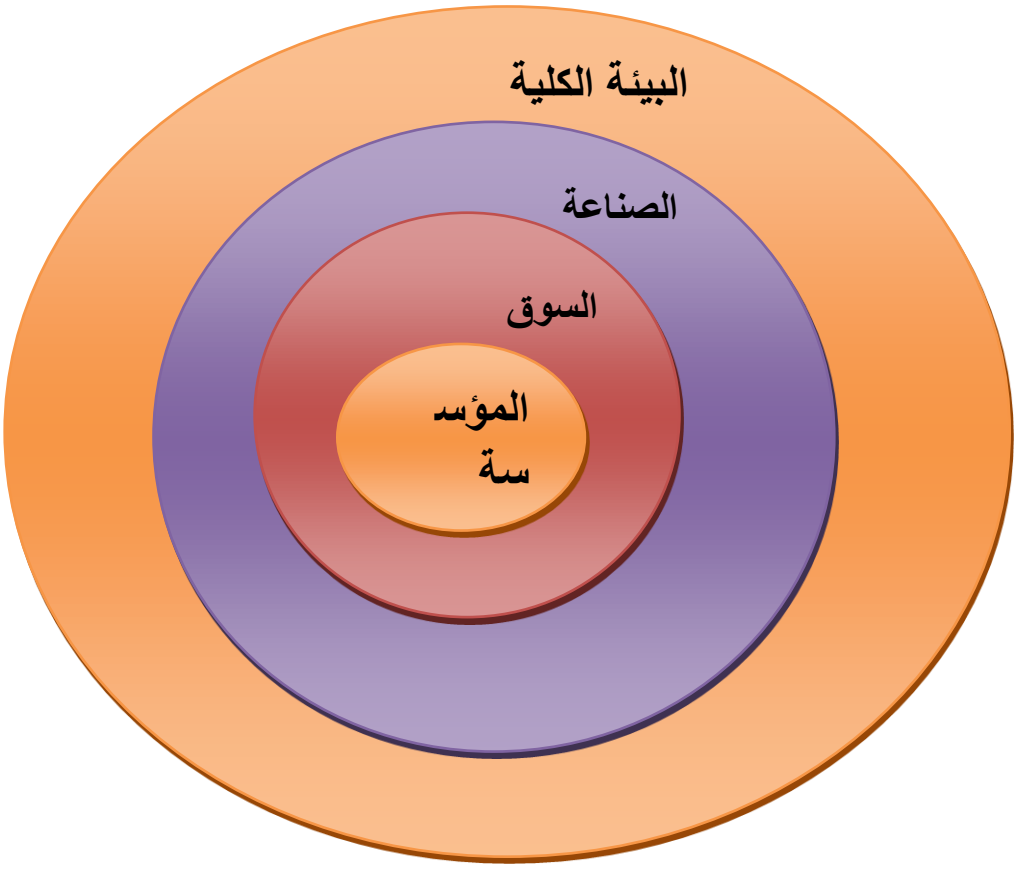
وإذا كان من البديهي أن التأثير الخارجي (من عوامل البيئة) والداخلي (من عوامل داخلية للمؤسسة) لابد أن يُؤخذا بعين الاعتبار، فإن هناك اختلافا حول الأهمية التي يجب أن تعط لكل نوع من هذه العوامل.

فمن الباحثين من يرى وجوب استنباط الإستراتيجية من وضع البيئة، ويمسى هذا الاتجاه بالاتجاه الاستنباطي (deductive approach) كما تسمى الإستراتيجية المبنية على هذا الأساس بالإستراتيجية المستنبطة. ومنهم من يرى أن الإستراتيجية تُبنى على أساس طاقات وموارد المؤسسة قصد استغلال ما يميزها عن المنافسين مما يسمح بتكوين ميزة تنافسية قوية. يسمى هذا الاتجاه بالاتجاه البنائي (constructive approach) وتسمى الإستراتيجية الموضوعة على هذا الأساس بالإستراتيجية المبنية .

يجب أن نفهم بأن اعتماد اتجاه من الاتجاهين لا يعني الاهتمام بجانب دون الآخر، بمعنى أن الاتجاه الاستنباطي للإستراتيجية لا يغفل التشخيص الداخلي غير أنه يعطي للبيئة الخارجي أهمية أكبر في حين نجد أن الاتجاه البنائي يأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية عند القيام بالتشخيص الإستراتيجي غير أنه يفضل الاعتماد على العوامل الداخلية أكثر.

2- التشخيص الإستراتيجي للبيئة

قبل الحديث عن تشخيص للبيئة يجب أولا أن نذكر بأن هذه الأخيرة فيها عدة مستويات كما يظهر من الشكل التالي.

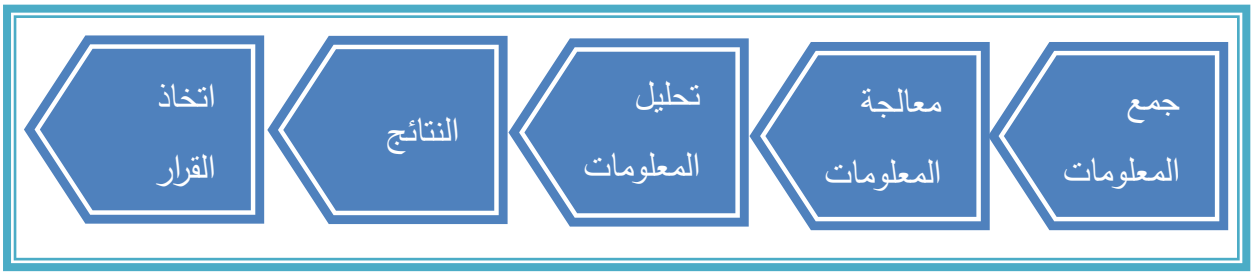


الشكل رقم 4: مستويات البيئة

إذا انطلقنا من الفكرة أن البيئات ثلاث مستويات كما يظهر من الشكل السابق، فهذا يعني أن تشخيص البيئة يتم على كل هذه المستويات ويكمن في البحث عما تتوفر فيه من فرص وما يحمله من مخاطر. ولذا يكون التشخيص الإستراتيجي للبيئة عبارة عن مجموعة من جوانب. أما الجانب الأول فيتمثل في تشخيص البيئة الكلية (macro-environment)، وأما الجانب الثاني فيحتوي على تشخيص الصناعة (industry) بينما يكمن الجانب الثالث في تشخيص السوق (market). ومهما كان التشخيص الذي تقوم به المؤسسة لبيئتها فإنه يستعمل من أجل تحديد وضعية المؤسسة أي لتحديد ما هو في صالح المؤسسة وما هو في غير صالحها. ولابد أن نشير هنا بأن تشخيص المؤسسة يتوقف على مدى حصولها على المعلومات. فقول أن المؤسسة تعرفت على فرصة جيدة، يعني أن هناك من المعلومات ما يجعل المؤسسة تفهم أنه بإمكانها أن تستفيد من الوضع وبالعكس، إذا قلنا أن في البيئة خطرا، فهذا معناه أن المؤسسة فهمت من المعلومات المتوفرة لديها أن الوضع قد يكون صعبا أو حرجا أو خطيرا ...

ومن هذا المنطلق، وبما أن البيئة تحمل فرصا ومخاطر جديدة باستمرار، يتضح أن للمعلومات دورا أساسيا في التشخيص الإستراتيجي، وعليه تتحرى المؤسسة المعلومات للتوصل دائما إلى ما هو أدق، وما هو أصح وما هو جديد من المعلومات لتستطيع أن تبني عليها فعلها أو رد فعلها.

ويتطلب التشخيص الإستراتيجي للبيئة جمع المعلومات أولا، ثم معالجتها ثم تحليلها ثم العمل انطلاقا من نتائج هذا التحليل. وهذا ما يمكن أن نسميه المراحل الكبرى للتشخيص الإستراتيجي للبيئة.



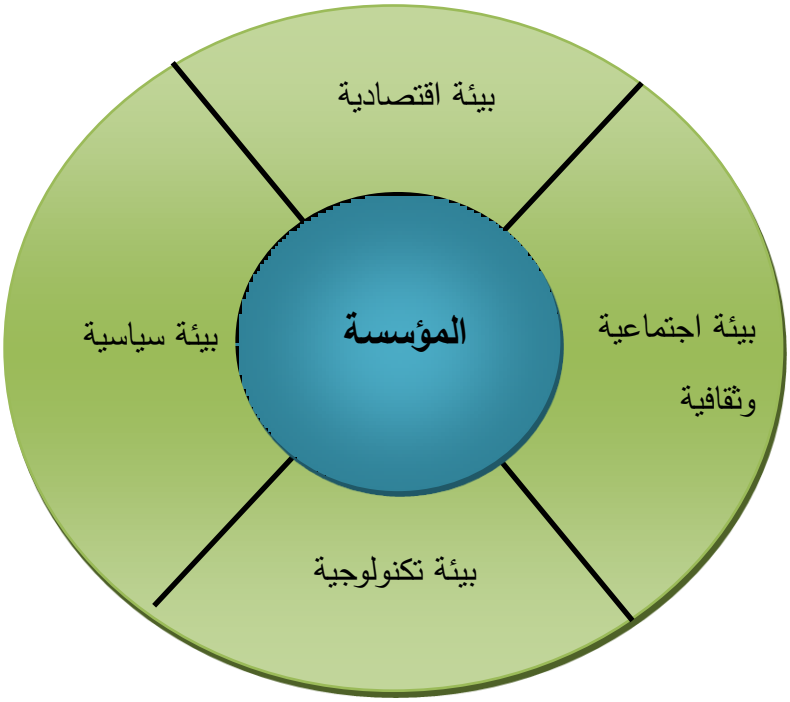
الشكل رقم 5: مراحل التشخيص الإستراتيجي للبيئة

2.1- تشخيص البيئة الكلية

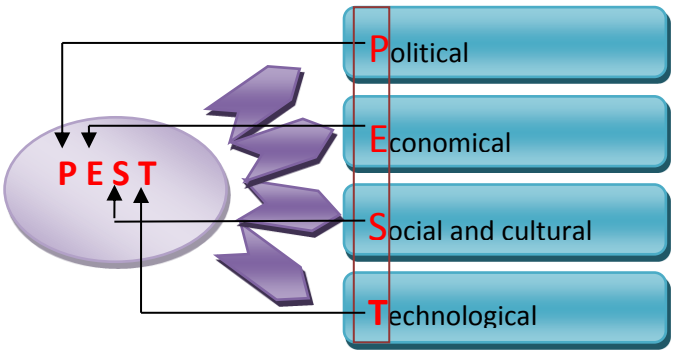
بتشخيص البيئة الكلية، تبحث المؤسسة عن التأثيرات المختلفة التي يمكن أن تأتيها من هذا البيئة الخارجية. وسواء كانت هذه التأثيرات فعلية أو محتملة، سواء كانت في صالح المؤسسة (فرص) أو في غير صالحها (تهديدات)، فلابد أن تؤخذ بعين الاعتبار لأن الإستراتيجية لا يمكن أن يتم وضعها إلا بإدماج كل هذه المتغيرات.

من المعروف لدى أصحاب الإدارة أن للبيئة، أي كان مستواها، أربعة جوانب وهي : الجانب الاقتصادي (Economical)، والجانب السياسي (Political)، والجانب التكنولوجي (Technological) والجانب الاجتماعي والثقافي (Social and cultural). وهذه هي الجوانب التي تراعى عموما عند تشخيص البيئة الكلية مع بعض التعديلات الطفيفة حسب اتجاهات الباحثين أو اعتقاداتهم وتصوراتهم.

من أجل تشخيص أي بيئة من المستويات الثلاثة السابقة (الشكل رقم 4) ، تستعمل عموما أداة تعرف باسم PEST. الكلمة مكونة من أول حرف لاسم كل جانب كما يظهر في الشكل رقم 7:



الشكل رقم 6 : جوانب البيئة



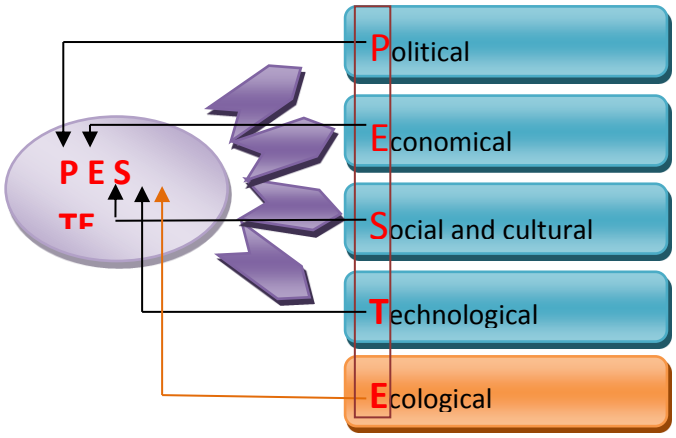
الشكل رقم 7: تحليل PEST

لقد نجد هذا التحليل نفسه تحت اسم PESTE (الشكل رقم 8) وحتى بتسمية PESTEL (الشكل رقم 9) ويأتي ذلك حسب ما يضاف للجوانب الأربعة السابقة. فإذا أدخلنا في اهتمامنا الجانب الإيكولوجي (Ecological) يصبح التحليل معتمدا على تشخيص خمسة جوانب وهذا ما يعطينا PESTE ثم إذا أضفنا الجانب التشريعي أو القانوني (Legislative ; Legal) فيصبح التحليل مبنيا على ستة جوانب ويسمى PESTEL. وتجدر الإشارة إلى أن الكيفية الأكثر استعمالا هي هذه الأخيرة أي بستة جوانب.

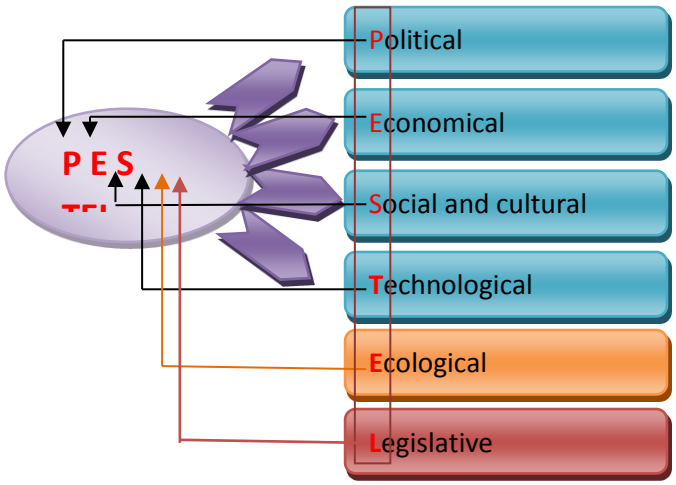
يستعمل أداة PEST (بإحدى الكيفيات السابقة وذلك وفقا لتصور المستعملين) من أجل التحضير للتحليل الإستراتيجي، وخاصة من أجل تمكين المؤسسة من القيام بتحليل[11] SWOT الذي يستهدف تحديد مواطن القوة ومواطن الضعف للمؤسسة وكذا فرص وتهديدات البيئة الكلية.

يتم التحليل PEST بجرد وحصر العوامل التي قد تؤثر في المؤسسة من خلال التأثير عليها مباشرة (كالتأثير على حجمها، أو على عدد عمالها، ...) أو بطريقة غير مباشر كالتأثير على سوقها أو مجال نشاطها أو على صناعتها أو قطاع نشاطها (دخول منتجين جدد، ظهور منتوجات جديدة بديلة ...). ونظرا لكثرة المتغيرات، فإن المحللين يراعون عموما المتغيرات الأساسية، أي أهمها.

[11] سنتطرق لهذا التحليل لاحقا ضمن هذا الفصل



الشكل رقم 8: تحليل PESTE (5 جوانب)



الشكل رقم 9: تحليل PESTEL (6 جوانب)

ي بعض الأحيان، لا يكون PEST كافيا للقيام بتشخيص البيئة، خاصة إذا كان هذا الأخير يعرف بتقلبات قوية (فترة أزمة مثلا). وفي هذه الحالة يجب إتمام التحليل باللجوء إلى طريقة وضع السيناريوهات (construction of scenarios).

2.2- تشخيص قطاع النشاط (أو الصناعة)

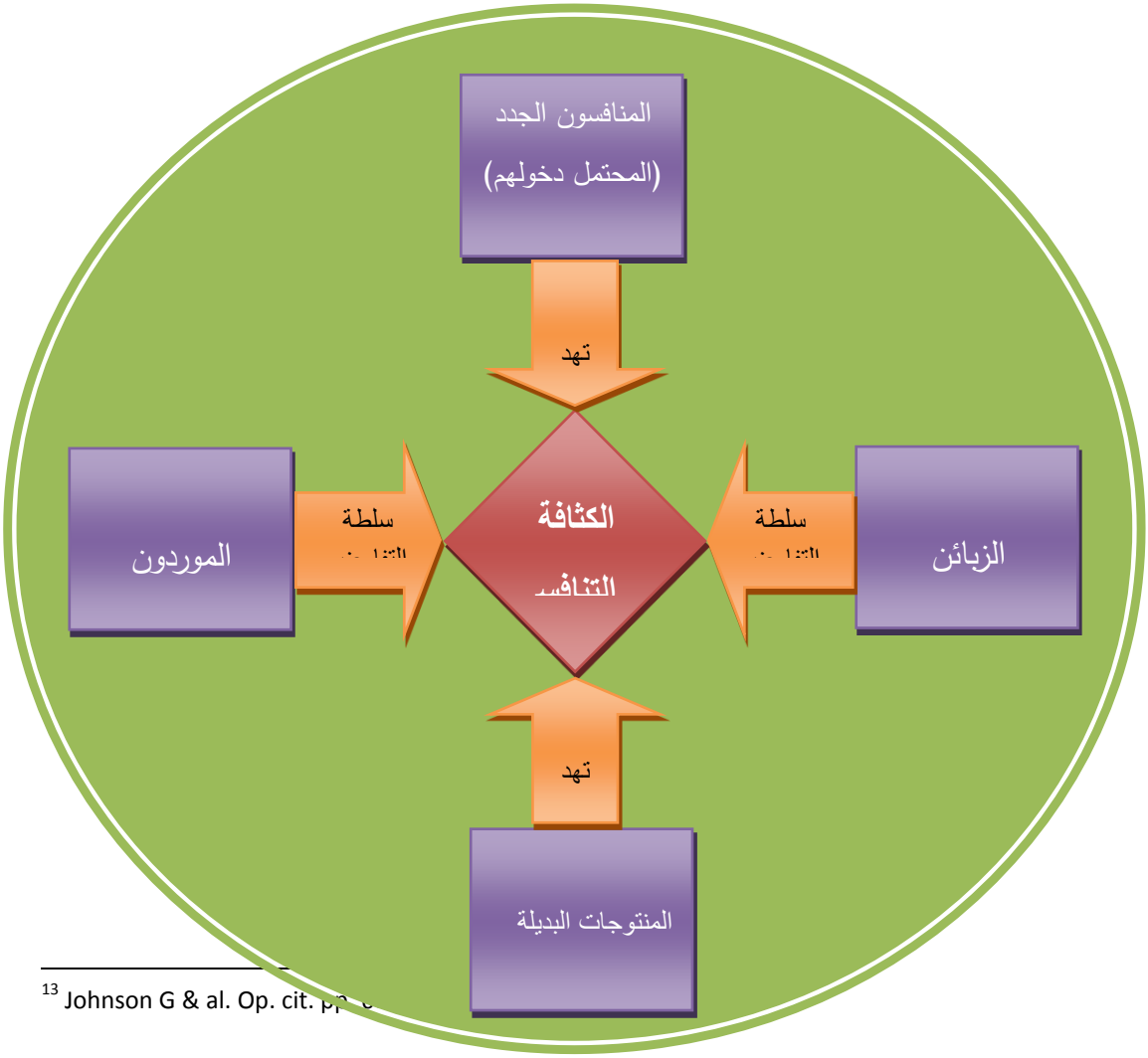
إذا كان التشخيص الإستراتيجي للبيئة الكلية ذا أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة من حيث أنه يمكنها من الكشف عن العوامل والعناصر التي قد تؤثر فيها وفي توجهها وحتى في بقائها في السوق، فإن التشخيص الإستراتيجي لقطاع النشاط لا ينقص أهمية، بل هناك من يرى أنه أهم من التشخيص الأول نظر لما يسمح به من معرفة المنافسين وتركيبة السوق، والمنتوجات وسلوك الزبائن ...

للكلام عن قطاع النشاط، يستعمل أيضا مصطلح "الصناعة" بمفهوم Porter، ولتشخيص هذا القطاع يمثل نموذج تحليل القطاع لـ Porter أشهر أداة. يكمن هذا النموذج في التحليل على مستويين اثنين: أما المستوى الأول فتحليل القوى التنافسية (الشكل رقم 10) وهو نموذج لتحليل القطاع (الصناعة)، وأما المستوى الثاني فيكمن في التحليل الهيكلي (الشكل رقم 12) ويخص تحليل المنافسة (السوق).

يتمثل تحليل القوى التنافسية في تحليل القطاع الذي تتواجد فيها المؤسسة، ويكون هذا التحليل داخليا (نضج القطاع، وضع المنافسة فيه من حيث المنافسين والمنتوجات، موانع الدخول، موانع الخروج...) وخارجيا (خاصة من أجل تحديد مخاطر المنافسين المحتمل دخولهم والمنتوجات البديلة)[12]. ويستهدف هذا التحليل الكشف عن درجة وكثافة كل واحدة من القوى التي تحكم القطاع حتى تتمكن المؤسسة من معرفة ما تواجهه من ضغوطات وما يوجد أمامها من إمكانية تعزيز تنافسيتها. يحصي Porter 5 قوى تنافسية (الشكل رقم 10)

[12] Bressy G & Konkuyt C. op. cit. 167

ويعرف نموذج القوى التنافسية بنموذج القوى الخمسة، إلا أن هناك من الباحثين من أدخل قوة سادسة على النموذج وهي السلطة العمومية، فأصبح النموذج يعتمد 6 قوى ويقال له نموذج القوى (1+5)[13]



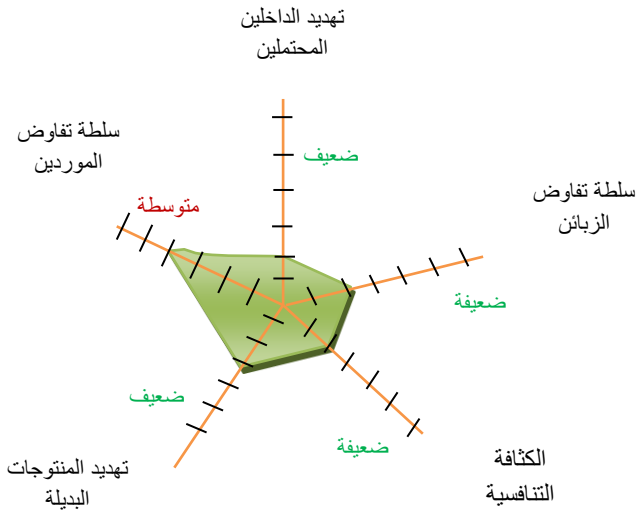
[13] Johnson G & al. Op. cit. p

الشكل رقم 10 : نموذج القوى التنافسية لـPorter

المصدر : M.E Porter « Choix stratégiques et concurrence », ed. Economica, Paris, 1982, p.4

2.3- الرسم البياني للقوى التنافسية:

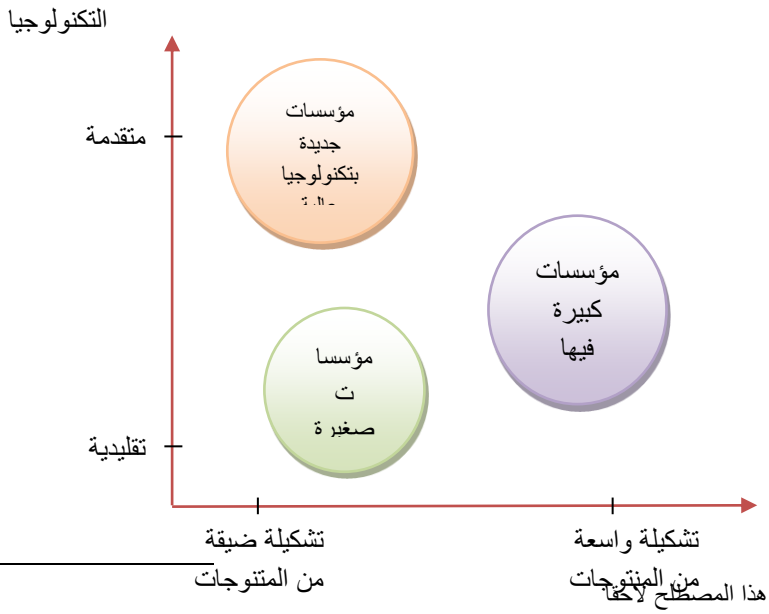
تستعمل "بيت العنكبوت" لتحليل القوى التنافسية ولعرض كيفية استعمال هذه الأداة، ندرج المثال الموالي .



الشكل رقم 11: مثال عن تحليل القوى التنافسية للكلية الخاصة الجديدة

بعد الانتهاء من تحليل القوى التنافسية، تمر المؤسسة إلى مرحلة التحليل الهيكلي، وذلك من أجل تحديد هيكلة القطاع والتي تظهر من خلال ما يعرف بالمجموعات الإستراتيجية (strategic groups). تظهر المجموعات الإستراتيجية في شكل خريطة للقطاع تسمح بحصر مواطن المنافسة (داخل كل مجموعة إستراتيجية أو بين المجموعات)، وهي مجموعات من مؤسسات تتبع نفس الإستراتيجية القاعدية[14] (basic strategy)، ويمكن أن نعرفها كذلك على أنها تلك المجموعات المكونة من المؤسسات "ذات الخصائص الإستراتيجية المتشابهة، التي تتبع إستراتيجيات متشابهة أو التي تعتمد على نفس العوامل التنافسية"[15]

عندما تتوصل المؤسسة إلى معرفة المجموعات الإستراتيجية، يمكنها حينئذ أن تندمج في واحدة منها أو أنها تحدد مكانتها بالنسبة لهذه المجموعات[16].



[14] سنأتي إلى هذا المصطلح لاحقا

[15] Johnson G. & al. Op. cit. p.89

[16] Bressy G. & konkuyt C. op. cit. p.167

الشكل رقم 12: التحليل الهيكلي للقطاع (المجموعات الإستراتيجية)

المصدر : Thietart R.A « la stratégie d'entreprise » McGraw Hill, 1984

2.4 – التشخيص الإستراتيجي للمنافسة (السوق)

تمثل المنافسة ميدان المؤسسة الأول والأقرب والأهم لأن من هذه البيئة يهددها الخطر المباشر، وفيه تبنى إستراتيجيات ضدها، وفيه توضع سياسات لأخذ زبائنها، ... ولهذا فإنه من الطبيعي أن تأخذ المنافسة القدر الأكبر من اهتمام المؤسسة.

ويمثل التشخيص الإستراتيجي للمنافسة المرحلة التي تلي التشخيص الإستراتيجي للبيئة الكلية وللصناعة (أو قطاع النشاط)، ذلك لأنه لا جدوى من كل هذا العمل إن لم تستعمل نتائجه في مواجهة المنافسين. فالتشخيص الإستراتيجي للمنافسة لا يتم من خلال التعرف على مواطن قوى المنافسين فحسب وإنما من خلال معرفة ما يجب تعبئته من عوامل لمواجهة هذه القوى المنافسة. ولا شك أن أفضل العوامل التي يمكن الاعتماد عليها لمواجهة القوى المجندة من طرف المنافسين هي العوامل الأساسية للنجاح[17]. فالمؤسسة تبحث من بين عواملها للنجاح عن تلك التي تمكنها من التصدي للمنافسين، أو تفاديهم حيث لا يصيبها منهم ضرر بل، وإن أمكن ذلك، أنها تحول التهديد إلى فرص.

أما من جهة أخرى، فإن تجزئة السوق (market segmentation) تمثل واحدة من الأدوات التي لا يمكن الاستغناء عنها عند التحليل الإستراتيجي للمنافسة.

إذا كانت المجموعات الإستراتيجية تبين تصنيف المنافسين، فإن تجزئة السوق تمثل تصنيفا للزبائن والمستعملين، حيث يتكون كل جزء من مجموعة من الزبائن والمستعملين الذين تتوفر فيهم خصائص مماثلة. يتوقف نجاح تجزئة السوق على حسن اختيار معايير التجزئة نفسها ويساعد هذا العمل على تحديد الزبائن الإستراتيجيين الذين يمثلون التوجه الأول للمؤسسة.

[17] انظر الفقرة اللاحقة

تقوم تجزئة السوق على عدة معايير ولا شك أن دقة هذه التجزئة مرتبطة بدقة المعايير. ويذهب بعض البحثين إلى القول أن التجزئة بوضع المعايير المسبقة لا تكون دائما هي الطريقة الأفضل لأنه يجب أيضا مراعاة طبيعة ونشاط المؤسسة[18]

2.5 – العوامل الأساسية للنجاح

بعد تحديد وسرد العوامل المؤثر على مستوى كل بيئة بواسطة أدوات مثل (PEST)، وبعد تحديد القوى التنافسية للقطاع، من خلال نموذج Porter، وانطلاقا من نتيجة المرحلتين السابقتين، تشرع المؤسسة في حصر ما يعرف بالعوامل الأساسية للنجاح.

يمكن تعريف العوامل الأساسية للنجاح (Key success factors - « KSF») على أنها تلك العناصر التي تستطيع المؤسسة، بالتحكم فيها، أن تنجح وتصل إلى تكوين ميزة تنافسية تسمح لها بالتغلب على المنافسين[19]. كما يمكن أيضا أن نعرف هذه العوامل على أنها "العناصر التي تبنى عليها المنافسة بالدرجة الأولى والمناسبة للمهارات التي يجب التحكم فيها من أجل الأداء"[20]. يرى البعض[21] أن العوامل الأساسية للنجاح تخص السوق، بمعنى أنها عوامل خارجية وعلى المؤسسة أن تتحراها في قطاع نشاطها، في حين يرى البعض الآخر[22] أنها عوامل خارجية وداخلية.

[18] Koetler P. & al. "Marketing Management" 12ème edition, Paris, 2006, p. 298-299

[19] Johnson G & al, op. cit. p.100

[20] Stratégor, 1983

[21] Johnson G & al, op. cit. p.100

[22] Verstraete T. « Essai de conceptualisation de la notion de facteur clé de succès et de facteur stratégique de risque », URA CNRS, Lille, 1999, p.2

3- تشخيص القدرات الإستراتيجية

التحليل الإستراتيجي للبيئة، وإن كان ضروريا بالنسبة للمؤسسة، لا يكفي لوحده لأن الفرص والتهديدات التي تحملها هذه البيئة لا تمثل العامل الوحيد الذي يحكم أداء وقوة المؤسسات. فكم من مؤسسات تنشط في نفس المجال وتتقاسم السوق إلا أنها لا تعرف نفس المستوى من النجاح أو السيطرة على هذه السوق؟

فمن أجل وضع إستراتيجية محكمة، لابد للمؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار قدراتها الداخلية، أي الخاصة، التي ستعتمد عليها في وضع وتنفيذ هذه الإستراتيجية. وبتعبير آخر، يجب على المؤسسة أن تعرف مواطن ضعفها ومواطن قوتها من الداخل، وبالتالي فمن أجل وضع الإستراتيجية، تحتاج المؤسسة إلى تشخيص قدراتها الإستراتيجية.

يمكن تعريف القدرات الإستراتيجية للمؤسسة على أنها تلك "الموارد والمهارات الضرورية لبقائها ونموها"[23]

تختلف القدرات الخاصة من مؤسسة إلى أخرى، وهذا ما يفسر خصوصية هذه القدرات ويؤثر على مكانتها ووزنها في العمل الإستراتيجي.

3.1- تصنيف قدرات المؤسسة

تقسم قدرات المؤسسة إلى نوعين :

القدرات الدنيا: وهي الحد الأدنى من القدرات التي يجب أن تمتلكها المؤسسة إذا أرادت أن تدخل مجال نشاط معين. تسمى أيضا هذه القدرات بقدرات العتبة[24]

[23] Johnson G. & al. Op. cit. p.114

[24] نفضل أن نترجمها هكذا بدلا من عتبة القدرات، وتحمل معنى القدرات التي تسمح بتخطي عتبة المجال، أو القطاع ... من أجل دخوله. فنظرنا إلى العتبة من حيث أنها عتبة المجال أو القطاع لا من حيث أنها عتبة القدرات نفسها.

القدرات الإستراتيجية: وهي تلك القدرات التي تمكن المؤسسة من تكوين ميزة تنافسية.

يقصد بتشخيص القدرات الإستراتيجية إذن تشخيص ما يتوفر لدى المؤسسة من قدرات تستطيع الاعتماد عليها لبناء ميزة تنافسية وخوض معركة المنافسة ولا يُهتم بقدرات العتبة لأنها مأخوذة ضمنيا بعين الاعتبار.

وفي هذا الصدد، لابد أن ننتبه إلى أهمية الموارد الفريدة (unique resources) التي تمكن المؤسسة من تكوين ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد من طرف المنافسين ولا للتحويل لأن المؤسسة هي الوحيدة التي تمتلكها.

3.2- خصائص القدرات الإستراتيجية (characteristics of strategic capabilities)

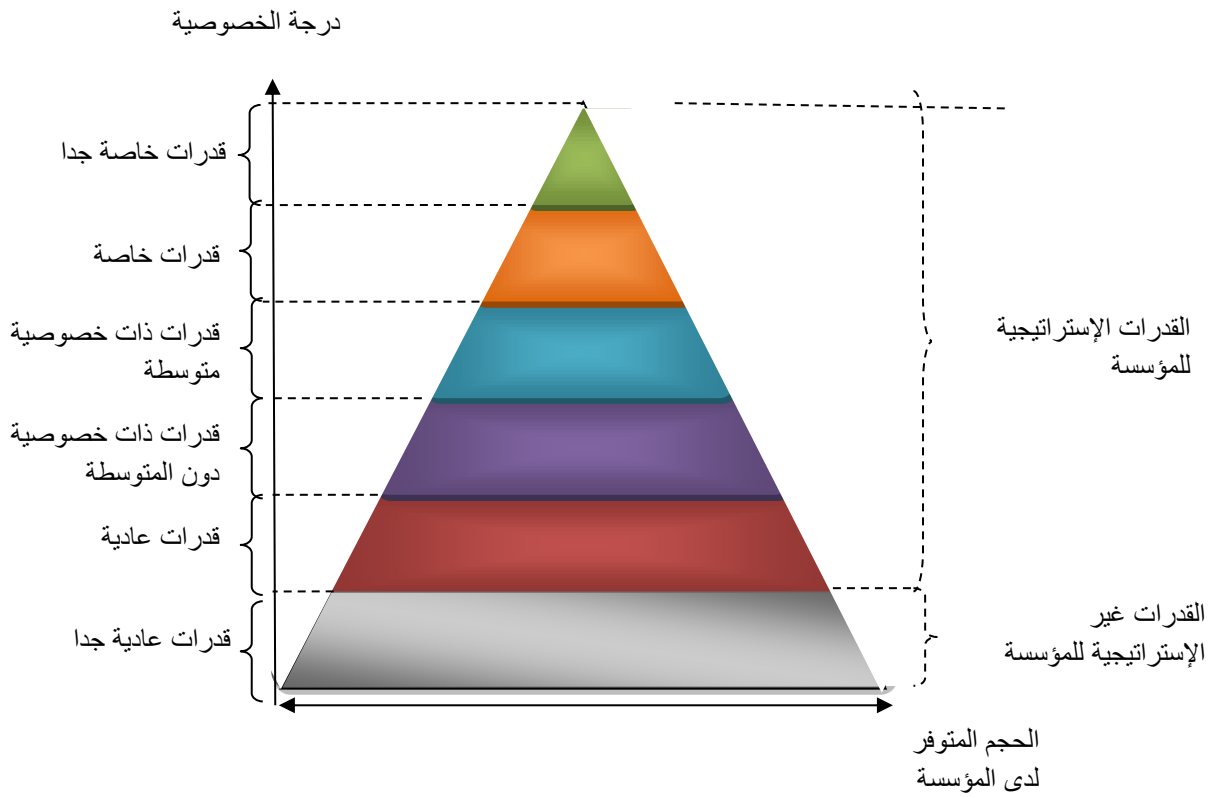
إنه من السهل أن نفهم أن المؤسسة لا تستطيع، عند وضع إستراتيجيتها، أن تعتمد على أي طاقة أو أي مورد، بمعنى أن الإستراتيجيات لا تبنى على كل الطاقات ولا على كل الموارد. فلكي تستطيع المؤسسة أن تعتمد على موارد ومهارات معينة في مجال وضع وتنفيذ الإستراتيجية، لابد أن تتوفر في هذه الموارد والمهارات خصائص معينة.

عند تصميم الإستراتيجية، يجب ألا يغيب عن الذهن أن الهدف الأساسي يتمثل في التوصل إلى إنشاء ميزة تنافسية تعطي للمؤسسة أفضلية أمام منافسيها، ويجب الانتباه هنا إلى أن الميزة التنافسية التي لا مانع لها من محاولات المنافسين لا تطول الاستفادة منها لأنها ستُحول وتنتشر فتسقط منها صفة الميزة. وبما أن الميزة التنافسية لا يخرج مصدرها عن القدرات الإستراتيجية للمؤسسة، فعلى هذه الأخيرة أن تهتم بهذه القدرات التي تمكنها من التفوق في السوق، على أن يتوقف الأمر عند القدرات الإستراتيجية ولا يمتد إلى غيرها. أما من جهة أخرى، فإن خصائص الميزة التنافسية تتوقف على خصائص القدرات التي تصدر منها. فإذا كانت هذه القدرات نادرة ستكون الميزة المتأتية منها نادرة، وإذا كانت فريدة فستكون

الميزة فريدة ... أما إذا كانت القدرات متوفرة لدى كل المؤسسات فلا تبنى عليها ميزة إلا وتوفرت لدى الجميع ولم تصبح إذن ميزة تنافسية.

لذا تراعي المؤسسة خصائص قدراتها الإستراتيجية وتعطي هذه الخصائص الاهتمام المناسب حتى تتمكن من التوصل إلى حصر الموارد التي تستطيع فعلا أن تكون مصدرا لميزة تنافسية قوية تعطي الأفضلية للمؤسسة.

3.3- ترتيب القدرات الإستراتيجية للمؤسسة



الشكل رقم 13: ترتيب قدرات المؤسسة الإستراتيجية حسب خصوصيتها

بطبيعة الحال لا تمتلك كل خصائص القدرات الإستراتيجية نفس الوزن ولا نفس الأهمية. ولهذا تحتاج المؤسسة إلى ترتيب هذه الخصائص، وترتيب الخصائص يتم من خلال ترتيب القدرات الإستراتيجية نفسها.

وإذا أردنا أن نرتب خصائص القدرات الإستراتيجية، يمكن أن نجد معايير كثيرة للترتيب إلا أننا نرى أن أحسن معيار لترتيبها هو درجة الخصوصية (degree of specificity). وفقا لهذا المعيار، يمكننا أن نقسم القدرات الإستراتيجية إلى مستويات كما يظهر من الشكل رقم 13.

من الطبيعي أنه كلما زادت خصوصية قدرات معينة كلما قل عددها أو حجمها في المؤسسة. فلو نظرنا إلى الأفراد، مثلا، لوجدنا عددهم كبيرا، ومرات قد يكون كبيرا جدا في المؤسسة، إلا أن الأفراد الذين يمتلكون معارف خاصة، أو تخصصا دقيقا، مثلا، يكون عددهم قليلا، وكلما زاد مستوى التخصص كلما قل عدد الأفراد إلى الدرجة أن كثيرا من المؤسسات لا يمكن أن تغطي بمواردها البشرية كل التخصصات التي تحتاج إليها.

إذا أرادت المؤسسة أن تقوم بوضع إستراتيجية فإنه من الضروري أن :

- تعتمد على القدرات الإستراتيجية لا على القدرات العامة، أي تلك التي تتوفر لدى العامة من المؤسسات
- تحاول أن تركز اعتمادها على القدرات الإستراتيجية الخاصة جدا أولا، ثم الخاصة، ... الخ لأن كلما زادت خصوصية القدرات كلما صعب نقل الميزة التنافسية إلى المنافسين.

3.4- ترتيب خصائص القدرات الإستراتيجية

يحتاج وضع الإستراتيجية الأخذ بعين الاعتبار لخصائص القدرات التي تبنى عليها هذه الإستراتيجية. ولقد اهتم بعض الباحثين بخصائص القدرات الإستراتيجية للمؤسسة. فنتج عن هذه الاهتمامات أطروحات كثيرة إلا أن أهمها ما يلي :

- نموذج VRIO
- نموذج الخصائص الأربعة
- نموذج قيمة الخصائص[25]

ونتطرق فيما يلي لهذه النماذج بشيء من التفصيل مع التركيز على نموذج قيمة الخصائص لما لديه من أهمية ولأنه أكثر اكتمالا من النموذجين الآخرين.

3.4.1- نموذج VRIO

جاء هذا النموذج في أعمال Barney في سنة 1991 عندما قدم تحليلا لمصادر تنافسية المؤسسة.[26] فحصر Barney مصادر القوة تعطي المؤسسة أفضلية تنافسية في ثلاثة أمور:

عندما يكون للمؤسسة موارد تمكنها من اغتنام الفرص والتصدي للمخاطر

عندما تكون هذه الموارد نادرة، بمعنى يمتلكها القليل من المنافسين

[25] التسمية من المؤلف

[26] Barney J.B « Firm resources and sustained competitive advantage" Journal of management, n°17, 1991

عندما تكون صعبة التقليد

ثم جاء النموذج في شكل أربعة أسئلة حول الموارد:

– السؤال الأول يبحث في قيمة الموارد (Value) ، بمعنى ما قيمة هذه الموارد في اغتنام الفرص والتصدي للمخاطر،

والسؤال الثاني يبحث في ندرة (Rareness)هذه الموارد، أي في عدد المنافسين الذين يكسبون هذه الموارد

السؤال الثالث يبحث في مدى صعوبة تقليد هذه الموارد (Inimitability) من طرف المنافسين وإلى أي مدى قد تكون تكلفة التقليد كبيرة

السؤال الرابع يبحث في مدى قدرة المنظمة (Organization) على استغلال هذه الموارد على أحسن وجه.

أما تسمية النموذج، فجاءت من الكلمات السابقة

3.4.2– نموذج الخصائص الأربعة

من الباحثين من يرى خصائص أخرى للقدرات الإستراتيجية مثل[27] :

- التثمين من طرف الزبائن (Value)
- الندرة (rareness)
- الصلابة (robustness)
- عدم القابلية للإحلال (inimitability)

ولا شك أن خصائص القدرات الإستراتيجية ترتبط بطبيعة نشاط المؤسسة، كما ترتبط أيضا بمجال نشاطها ونوع منتوجاتها ...

3.4.3- نموذج قيمة الخصائص

خلافا للنموذج السابق، لقد توصل بعض الباحثين إلى حصر 5 خصائص أساسية للقدرات الإستراتيجية ووضع سلم لقيم هذه الخصائص.

وأول خاصية للقدرات الإستراتيجية هي علاقتها بالهدف (relevancy). فلا تهتم المؤسسة بمورد أو مهارة مهما كانت إلا إذا كانت لها علاقة بالهدف الذي تريد المؤسسة الوصول إليه. فالعلاقة بالهدف هي إذن علاقة مُقصية بمعنى أن القدرات التي لا علاقة لها بالهدف لا تدخل في تشخيص المؤسسة.

إذا كنا، مثلا، بصدد وضع إستراتيجية لجامعة فإننا نبني هذه الإستراتيجية على القدرات الإستراتيجية كالأستذة، والمدرجات، والقاعات، والخطة الدراسية ...) لكننا لا نأخذ بعين الاعتبار غير هذه القدرات (السيارات، السائقين، الحراس، رجال الأمن...) لأنها لا علاقة لها بمهمة الجامعة ولا بالأهداف التي قد تبحث عن الوصول إليها. فالقدرات غير الإستراتيجية لا تعتمد.

[27] أنظر في هذا الشأن، وعلى سبيل المثال (Johnson G & al, op. cit. p. 129)

إذا كانت القدرات التي تبني عليها المؤسسة إستراتيجيتها عبارة عن قدرات متوفرة لدى جميع المؤسسات، فلا يمكن أن نعتبرها إستراتيجية لأنها لا تمكن من التوصل إلى ميزة تنافسية صعبة عن المنافسين. فكلما توفر مصدر الميزة التنافسية كلما سهل على المنافسين إبطال فائدة الإستراتيجية.

لذا تبحث المؤسسة – ضمن قدراتها الإستراتيجية – على تلك التي لا تتوفر لدى جميع المؤسسات. أي تلك التي تكون نادرة نوعا ما. فالخاصية الثانية للقدرات الإستراتيجية هي إذن درجة ندرتها(rareness) . كلما كانت القدرات الإستراتيجية نادرة، كلما مثلت وسيلة في تكوين ميزة تنافسية وأدت إلى تفوق المؤسسة على منافسيها لأن امتلاكها من طرف المنافسين سيكون صعبا نظرا لندرتها.

لا تمثل الندرة إلا عائقا صغيرا أمام معظم المنافسين. فكثيرا هم الذين يستطيعون، باستعمال الأموال ووسائل أخرى، التوصل إلى هذه القدرات النادرة من أجل تأسيس ميزتهم التنافسية، وفي حالة عدم التوصل إلى هذه القدرات، يقوم المنافسون عموما بالتقليد.

وحتى تتمكن المؤسسة من الحفاظ أكثر وقت ممكن على ميزتها والدفاع عنها وحمايتها، فإنه يتعين عليها أن تحرص على بناء ميزتها التنافسية على القدرات الإستراتيجية التي لا تكون لديها قابلية للتقليد أو التي لها درجة منخفضة من القابلية للتقليد (inimitability)، ومن هنا يمثل عدم أو صعوبة القابلية للتقليد الخاصية الثالثة للموارد الإستراتيجية.

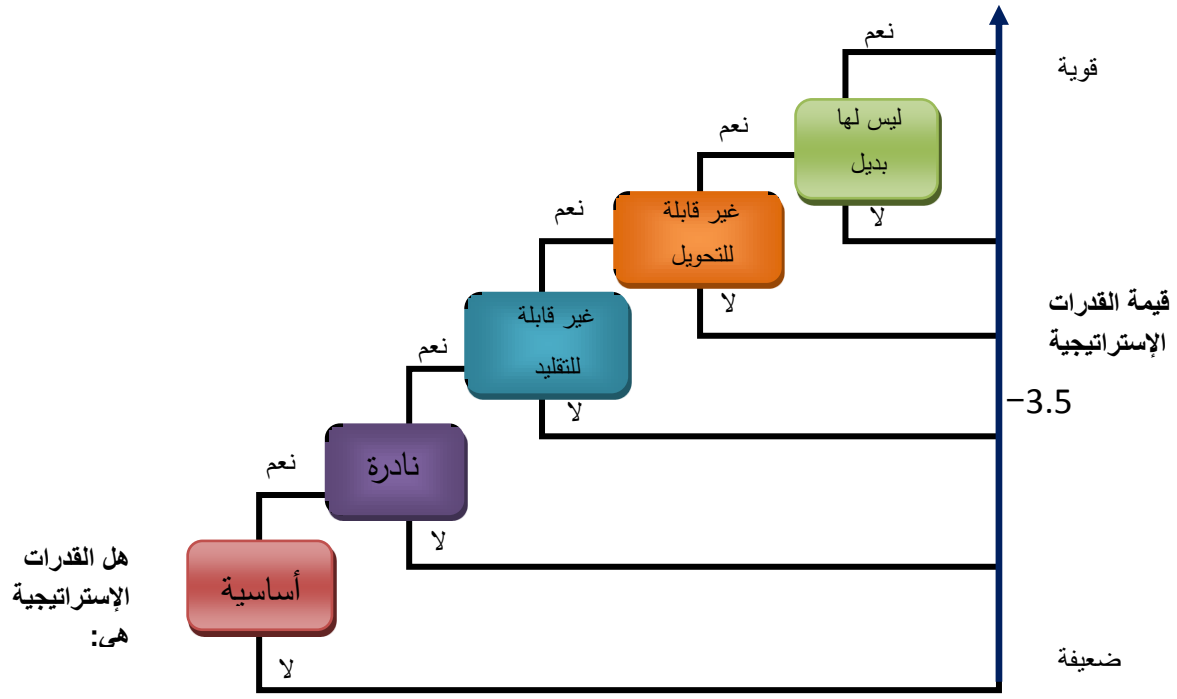
كل ما تبذله المؤسسة من أجل حماية ميزتها التنافسية فإن المؤسسات المنافسة تعرفه وتدركه جيدا ولذا، فإن بناء الميزة التنافسية على القدرات الإستراتيجية النادرة وغير القابلة للتقليد لا يمنع المنافسين من البحث عن كيفيات للتوصل إلى الاستيلاء على هذه الميزة. ففي حالة عدم التمكن من التقليد، قد يلجأ المنافسون إلى وسيلة أقوى وطريقة أعنف من التقليد، فإنهم يقومون بتحويل القدرات التي بنيت عليها الميزة التنافسية من عند المؤسسة إليهم. ولا شك أن

تحويل القدرات الإستراتيجية يكثر كلما كانت هذه القدرات فريدة من نوعها، أي عندما لا تكون نادرة فحسب ولكن غير موجودة خارج المؤسسة التي اعتمدت عليها.

إذا نظرنا إلى عالم كرة القدم، مثلا، لوجدنا أنه المجال الذي يعتني إلى درجة كبيرة بالقدرات الإستراتيجية. وهو كذلك المجال الذي يكثر فيه التحويل لهذه القدرات نظرا لعدم توفرها إلا مرة واحدة، أي لأنها قدرات فريدة. كل لاعب يمثل – من حيث تقنياته في اللعب، ومن حيث مواهبه، ومن حيث معارفه الباطنة ... – قدرات فريدة لا تتكرر ولا يمكن تقليدها. فالنادي الذي يريد إدماج شيء من قدرات هذا اللاعب في إستراتيجيته يقوم بشرائه لأنه لا يمكن تقليده.

تمثل ظاهرة التحويل للقدرات الإستراتيجية عملية يراد من خلالها نقل قدرات إستراتيجية من مؤسسة (منظمة بصفة عامة) إلى أخرى. فالمؤسسات التي تريد أن تستفيد من ميزتها التنافسية دون تحويلها للمنافسين، فعليها أن تبنيها إذن على قدرات غير قابلة للتحويل (nontransferability)، وهذه الخاصية الرابعة للقدرات الإستراتيجية.

عندما ييأس المنافسون من تحويل القدرات الإستراتيجية فيقومون في هذه الحالة بالبحث عن توفير بديل لها، أي أنهم يبحثوه عن قدرات بدلها تقوم بنفس الدور حتى يتمكنوا من الاستفادة من الميزة التنافسية. وهذا الذي جعل المؤسسات اليوم تبحث باستمرار عن بناء – بقدر الإمكان – إستراتيجيتها على قدرات غير قابلة للإحلال (non-substitutability).



الشكل رقم 14: ترتيب خصائص القدرات الإستراتيجية للمؤسسة.

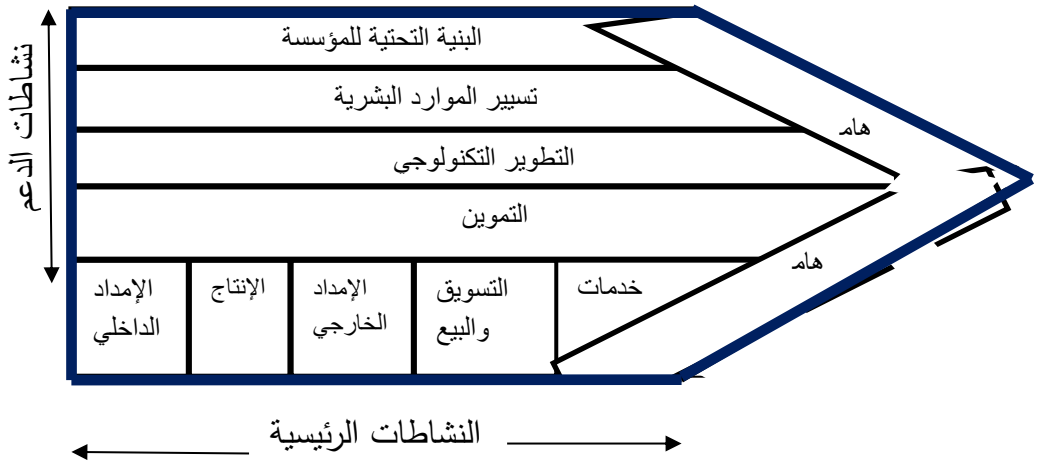
المصدر(بتصرف) :

Puthod D. & Thévenard C. « La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources », 1999, p.4

لتحليل الميزة التنافسية ورصد مصادرها، قام Porter في مطلع الثمانينات بوضع سلسلة القيمة (Value Chain) التي تعد الأداة المناسبة والوحيدة حتى الآن لهذه العملية.

تقوم سلسلة القيمة على تقسيم نشاط المؤسسة إلى نوعين : نشاطات الدعم والنشاطات الرئيسية (الشكل رقم 15)، حيث يظهر من سلسة القيمة أن المؤسسة التي تريد تعزيز مزاياها التنافسية يجب أن تهتم بالنشاطات الرئيسية في إنشاء القيمة كما عليها أيضا أن تهتم

بنشاطات الدعم التي تؤثر مباشرة في القيمة وذلك من خلال مساهمتها في فعالية وكفاءة النشاطات الرئيسية. وتبين سلسلة القيمة كيفية إنشاء القيمة في المؤسسة كما تبين مدى تكامل وتماسك النشاطات فيما بينها. وبالإضافة إلى هذا، يمكن للمؤسسة أن تعرف مصادر المزايا التنافسية لمنافسيها وذلك بتحليل سلسلة القيمة لديهم.



الشكل رقم 15: سلسلة القيمة لـ Porter

4- التحليل SWOT

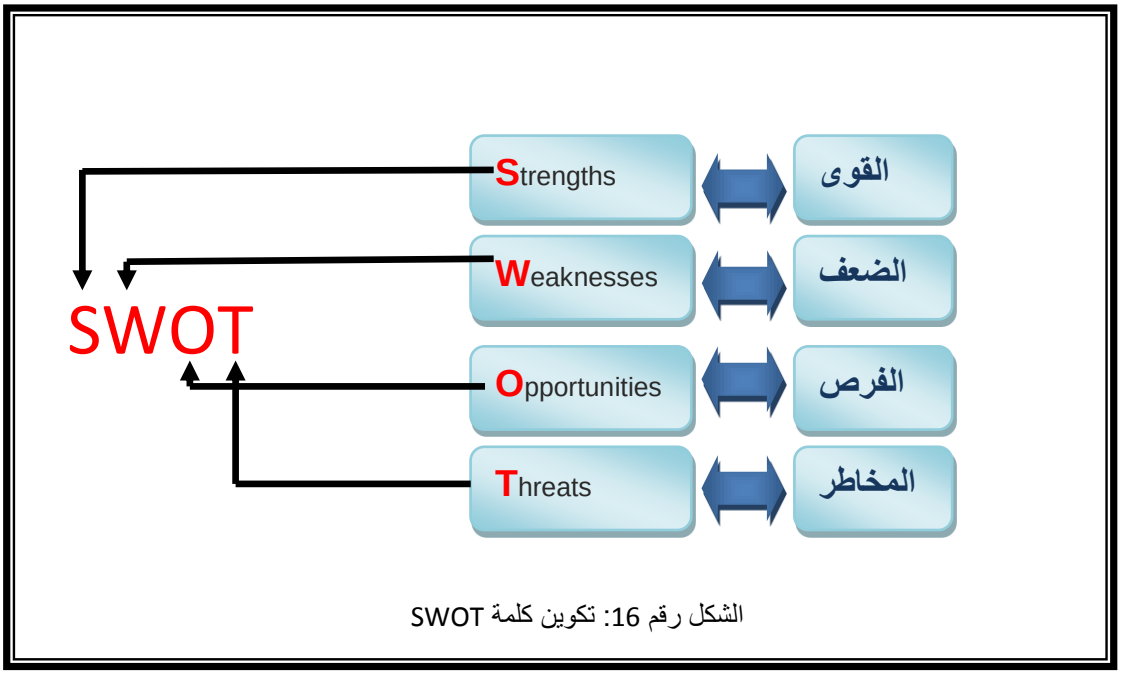
4.1- مفهوم SWOT

يعد التحليل SWOT[28] من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل القيام بالتشخيص الإستراتيجي، ويأتي هذا التحليل دائما بعد التشخيص الإستراتيجي للبيئة الخارجية (البيئة) والتشخيص الإستراتيجي الداخلي (القدرات). فما يقام تشخيص البيئة

[28] كان في البداية يسمى LCGA

وتشخيص القدرات إلا لتمكين التحليل SWOT الذي تبني عليه المؤسسة كل تفكيرها الإستراتيجي.

تأتي كلمة SWOT من أول حرف لأربع كلمات انجليزية كما يظهر من الشكل التالي (الشكل رقم 16) يستعمل التحليل SWOT بالاعتماد على ما توصلت إليه المؤسسة من نتائج أثناء تحليل البيئة الخارجية والداخلية، ويكون SWOT مبنيا على نتائج PEST وكل من تشخيص القطاع والمنافسة وكذا بالاعتماد على سلسلة القيمة وكل ما استعملته المؤسسة من أدوات.



الشكل رقم 16: تكوين كلمة SWOT

يتمثل تحليل SWOT في تحديد الوضعية التي يتم على أساسها اتخاذ القرار، وذلك بجمع مؤثرات البيئة الخارجية وتصنيفها إلى فرص وتهديدات وكذا جمع المؤثرات الداخلة وتقسيمها إلى قوى وضعف. وينتهي هذا التحليل باتخاذ القرار فيما يخص وضع الإستراتيجية.

الشكل رقم 17: خانات تحليل SWOT

يتم تحليل SWOT عموما في أربعة مراحل.

- تتمثل المرحلة الأولى في معالجة المعلومات التي جمعتها المؤسسة خلال عمليات التشخيص السابقة كلها.
- وتتمثل المرحلة الثانية في تنظيم حصص للتفكير والنظر
- ثم تأتي المرحلة الثالثة التي تكمن في التحليل
- ثم المرحلة الرابعة وتخص اتخاذ القرار

4.2 – مصفوفات SWOT

يظهر التحليل SWOT عموما في شكل مصفوفة كالتالي:

	إيجابي	سلبي

داخلي	قائمة نقاط القوى	قائمة نقاط الضعف
خارجي	قائمة الفرص	قائمة التهديدات

الشكل رقم 18: مصفوفة SWOT

تبين هذه المصفوفة قائمة العوامل الإيجابية والسلبية حسب البيئات، إلا أن هذا الجرد للعوامل قد يبقى بدون فائدة إن لم تجر عليه تحاليل قصد التعمق في النظر.

لقد قام بعض البحثين[29] بدراسة الفرص على أساس جاذبيتها ومن حيث احتمال نجاح المؤسسة في اغتنامها كما قاموا بدراسة التهديدات على أساس احتمال حدوثها ومن حيث مستوى تأثيرها، فتوصلوا إلى وضع مصفوفة أولى للفرص (matrice des opportunités) ومصفوفة أخرى للتهديدات (matrice des menaces).

		احتمال نجاح المؤسسة	
		مرتفع	منخفض
جاذبية الفرصة	مرتفعة	1	2
	منخفضة	3	4

الشكل رقم 19: مصفوفة الفرص

المصدر :

Koetler P. op.cit. p.62

احتمال حدوث التهديد

[29] Koetler P. op. cit. pp.61-63

		ضعيف	كبير
مستوى التأثير	كبير	2	1
	ضعيف	4	3

الشكل رقم 20 : مصفوفة التهديدات

المصدر :

Koetler P. op.cit. p.62

أما بتقاطع العوامل الداخلية مع العوامل الخارجية، فيصبح لدى المؤسسة الحالات الأربعة التالية (الشكل رقم 21):

- ❖ الحالة الأولى: يكون للمؤسسة قوى هامة وتتوفر البيئة في نفس الوقت على فرص لهذه المؤسسة. ستسعى المؤسسة في هذه الحالة إلى وضع إستراتيجية هجومية تتمثل في تجنيد القوى من أجل الاستيلاء على فرص البيئة.
- ❖ الحالة الثانية: يكون للمؤسسة قوى بينما يكون في البيئة تهديدات. في هذه الحالة بإمكان المؤسسة أن تجند ما تملكه من قوة لتفادي هذه التهديدات، وإن كانت المؤسسة قوية جدا فإنه يمكنها حتى تحويل التهديدات إلى فرص. فالإستراتيجية هنا إستراتيجية دفاعية أو، في حالة تحويل التهديدات والاستيلاء على الفرص، ستكون الإستراتيجية هجومية.
- ❖ الحالة الثالثة: تتوفر الفرص في البيئة لكن المؤسسة تعاني من ضعف من الداخل. في هذه الحالة، تسعى المؤسسة إلى معالجة ضعفها حتى تطمح الاستفادة من الفرص. فالإستراتيجية هنا هي إستراتيجية انتظار.

	قوى	ضعف

فرص	1 إستراتيجية هجومية	3 إستراتيجية الانتظار
تهديدات	2 إستراتيجية دفاعية	4 إستراتيجية إعادة التموقع

الشكل رقم 21: بروز الإستراتيجيات من SWOT

- الحالة الرابعة: تقاطع تهديدات البيئة مع ضعف المؤسسة، وهذا خطر كبير على المؤسسة يفرض عليها التحرك من أجل معالجة الضعف وتفادي التهديدات. فالقرار المناسب يكون بالبحث عن إعادة التموقع (repositioning).

أسئلة واختبار معارف

س1– يتم التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة على مستوى البيئة وعلى مستوى المؤسسة نفسها

صح

خطأ

س2– للمعلومات دورا أساسيا في التشخيص الإستراتيجي

صح

خطأ

س3– يظهر التحليل SWOT عموما في شكل مصفوفة

صح

خطأ

س4– تستعمل سلسلة القيمة لتحليل الميزة التنافسية

صح

خطأ

س5– للقدرات الإستراتيجية علاقة بالهدف الإستراتيجي

صح

خطأ

س6– لا يكون PEST كافيا للقيام بتشخيص البيئة

صح

خطأ

س7- يكون تحليل القوى التنافسية داخليا وخارجيا

صح

خطأ

س8- يهدف التحليل الإستراتيجي إلى الكشف عن العوامل التي تؤثر في الإستراتيجية من خارج المؤسسة ومن داخلها.

صح

خطأ

س 9- المجموعة الإستراتيجية هي مجموعة من مؤسسات تتبع نفس

الإستراتيجية القاعدية

الإستراتيجية البحثية

الإستراتيجية الإنتاجية

الإستراتيجية الإمدادية

س10- معنى SWOT هو :

القوى والضعف والدوافع والحوافز

القدرات والمهارات والموارد والنقل

القوى والضعف والفرص والمخاطر

القدرات والموارد والأموال والأفراد

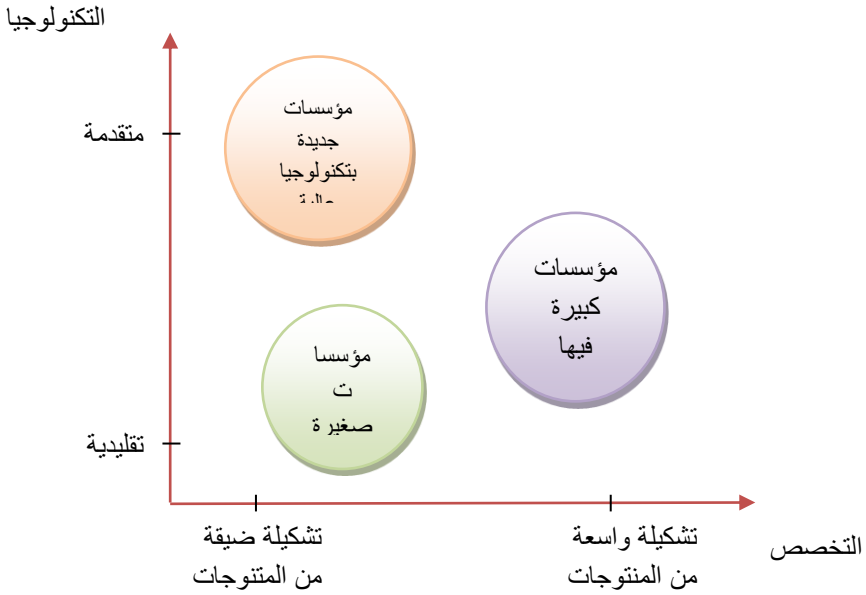
س 11- مصفوفة التهديدات من مصفوفات

BCG

ADL

SWOT

McKinsey



س12– يمثل الشكل السابق مثالا

للمجموعات الإستراتيجية

للمؤسسات الاقتصادية

للمجموعات الاقتصادية

للمؤسسات الإستراتيجية

س13– جاء نموذج VRIO في أعمال :

Porter
Ansoff
Barney
Penrose

س14– لا يمكن الاستغناء عن التجزئة الإستراتيجية
للتحليل الإستراتيجي للبيئة الكلية
للتحليل الإستراتيجي للمنافسة
للتحليل الإستراتيجي للقطاع
للتحليل الإستراتيجي للتسويق

س15– لابد للمؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار قدراتها الداخلية
من أجل تحليل البيئة الخاصة
من أجل تحليل المنافسة
من أجل وضع إستراتيجية محكمة
من أجل تحليل البيئة الكلية

س16– ويمثل التشخيص الإستراتيجي للمنافسة المرحلة التي تلي
التشخيص الإستراتيجي للزبائن
التشخيص الإستراتيجي للموردين
التشخيص الإستراتيجي للبيئة الكلية وللصناعة
التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة

س17– تعد عدم القابلية للتحويل من

خصائص أصول المؤسسة

خصائص القدرات الدنيا للمؤسسة

خصائص القدرات الإستراتيجية للمؤسسة

خصائص الموارد البشرية للمؤسسة

س18– ما الفرق بين القدرات الدنيا والقدرات الإستراتيجية للمؤسسة

س19– اختلف الباحثون حول الأهمية التي يجب أن تعط لكل من التحليل الإستراتيجي الخارجي والتحليل الإستراتيجي الداخلي. ما السبب الرئيسي في هذا الاختلاف ؟

س20 – ما المقصود ب الإستراتيجية المستنبطة ؟

س21– ما المقصود ب"الصناعة بمفهوم Porter" ؟

س22– اشرح نموذج VRIO

س23– اذكر مراحل التحليل الإستراتيجي للبيئة

س24– اشرح الاتجاه البنائي في الإستراتيجية

س25– ما هو محتوى PEST ؟ وما معنى PESTEL ؟

س26– ما هي القوى التنافسية الخمسة ؟

س27– كيف يتم تحليل PEST ؟

س28– ما المقصود بمصفوفة الفرص

س29– عرف العوامل الأساسية للنجاح.

س30– "يرى البعض أن العوامل الأساسية للنجاح تخص السوق، بمعنى أنها عوامل خارجية وعلى المؤسسة أن تتحراها في قطاع نشاطها، في حين يرى البعض الآخر أنها عوامل خارجية وداخلية" كيف تفسر هذا الكلام

أعمال موجهة

1- ما هي المستويات التي يتم عليها التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة ؟ بين ذلك.

2- ما معنى PEST وما هي حالاته وفيما يستعمل ؟

3- ما الهدف من استعمال تحليل القوى التنافسية ؟

4- ما الفرق بين المجموعات الإستراتيجية وتجزئة السوق ؟

5- ماذا تفهم من العوامل الأساسية للنجاح ؟

6- اذكر خصائص القدرات الإستراتيجية

عمل شخصي

1- يختار الطالب مؤسسة يعرفها ثم يبين مختلف مستويات بيئتها وفقا للشكل رقم4

2- يستعمل الطالب "بيت العنكبوت" لتحليل القوى التنافسية لمؤسسة يختارها، أو لقطاع يختاره.

3- يحلل الطالب تركيبة قطاع يختاره مستعملا في ذلك المجموعات الإستراتجية.

4- يقوم الطالب بوضع مصفوفة SWOT لمؤسسة يختارها.

Vivendi Universalis

من المغرب إلى تونس

أربعة سنوات بعد دخوله السوق المغربية، تحاول Vivendi Universalis دخول السوق التونسية فأعلنت عن ترشحها لأخذ 35% من رأسمال Tunisie Télécom التي تريد الدولة التونسية بيعها. لا شك أن هذا الملف مهم والدليل على ذلك أن الكثير من المؤسسات الكبرى في القطاع موجودة بعروضها مثل Bouygues Télécom و France Télécom و Telefonica الاسباني و Portugal Telecomالبرتغالي و Telecom Italia الإيطالي.

ما يشجع Vivendi على الذهاب إلى تونس هي نتائج دخولها المغرب لأن فرع المغرب يمثل 17% من ربح الاستغلال للشركة الفرنسية خلال السداسي الأول لسنة 2005. ويقول محلل أن "تونس تمثل فرصة جيدة في الوقت الذي ينقرض فيه سبل النمو في الغرب".

لقد أحس Jean Bernard Lévy، المدير الجديد الذي خلف Jean René Fourtou على رأس الشركة، تشابه كبيرا بين فرصة المغرب وفرصة تونس.

فعلى الساحة السياسية الدبلوماسية، يكون بدون شك للشركة أوراق رابحة في هذا البلد الفرنكوفوني، أما على الصعيد الاقتصادي فإن في تونس، مثل المغرب، كل خصائص السوق النامية (marché émergent) : وضعية شبه احتكارية، انعدام أي قوة أو سلطة للزبائن. ففي مجال الهاتف النقال تستحوذ شركة الدولة على 72% من السوق، كما أنه توقع لهذه السوق نمو كبيرا.

ولكن هل ستستطيع Vivendi عمل مثل ما عملته بالمغرب ؟ قبل أن تصل إلى النتائج الجيدة التي ذكرناها، لقد بعثت Vivendi فرقا إلى المغرب، وغيرت طرق التسيير، وتخلصت من 3000 منصب عمل في 4 سنوات ثم أنها توصلت إلى أخذ الأغلبية في الشركة بالمغرب. فهل ستسمح الدولة التونسية لشركة Vivendi أن تستول على ما قد سيكون بقرة حلوب ؟

المصدر: Challenges, n°5 du 29/9 au 05/10/2005

ترجمة واقتباس المؤلف

المطلوب:

1- ما الذي شجع Vivendi على العمل على دخول السوق التونسية ؟

2- ما هي البيئات التي تتعرف عليها في هذه الحالة ؟ اذكرها بالشرح ثم أعط أمثلة

3- أعط بيئات غير البيئات المذكورة في الحالة والتي تكون مهمة في مجال الإستراتيجية

4- لماذا اضطرت شركة Vivendi أن ترسل فرقا إلى المغرب ؟

5- هل ستستطيع أن تقوم بنفس العمل في تونس إن أحرزت على الصفقة ؟ لماذا ؟

Barney J.B , (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage" Journal of management, n°17

Koetler P. & al. (2006),"Marketing Management" 12ème édition, Paris.

Orsoni J. (1990), « Management stratégique », éd. Vuibert, Paris.

Puthod D. & Thévenard C. (1999), « La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources » work paper.

Stratégor, 1983

Thietart R.A, (1984), « la stratégie d'entreprise » McGraw Hill,

Verstraete T. (1999), « Essai de conceptualisation de la notion de facteur clé de succès et de facteur stratégique de risque », URA CNRS, Lille.

الفصل الثالث:

أخلاقيات الأعمال وأصحاب المصالح

أخلاقيات الأعمال وأصحاب المصالح

هدف هذا الفصل

يهدف هذا الفصل إلى منح المعلومات الضرورية للطالب فيما يخص أخلاقيات الأعمال وأصحاب المصالح

تنمية المهارات المنتظرة

بعد هذا الفصل، يستطيع الطالب :

- ✓ التعرف على أخلاقيات الأعمال
- ✓ التعرف على أصحاب المصالح
- ✓ تحديد وحصر أصحاب المصالح بالنسبة لمؤسسة معينة
- ✓ القيام بتحليل السلطات
- ✓ القيام تحليل أصحاب المصالح

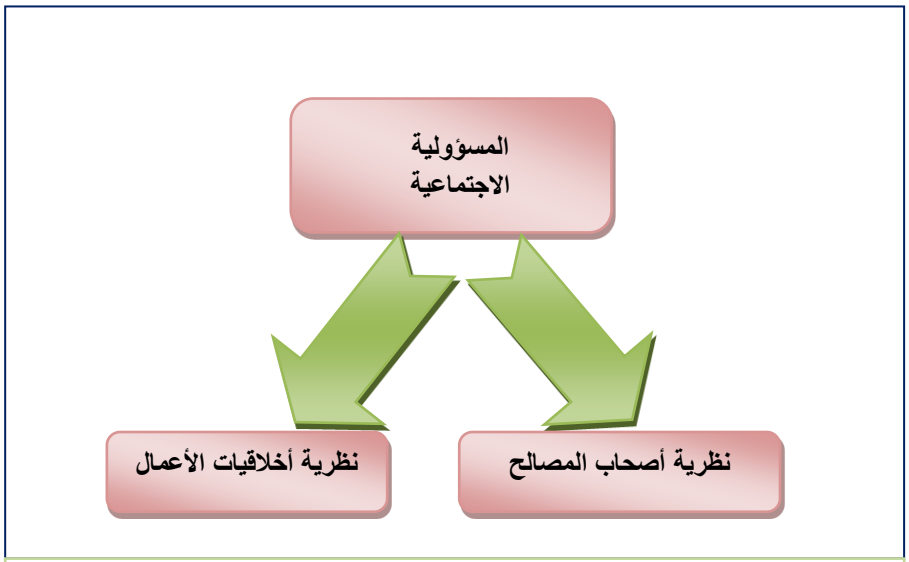
لا يمكن للمؤسسات أن تظهر ولا أن تنشط أو تحقق ربحا أو تستمر في نشاطها إلا إذا مكنها المجتمع من ذلك. فهي لا تظهر إلا بموافقة المجتمع من خلال قوانينه وتشريعاته وأعرافه واعتقاداته ... ولا تقوم إلا بأموال بعض الأفراد – أو أموال المجتمع إذا كانت مؤسسة عامة – ولا تبيع إلا إذا قبل المجتمع باستهلاك منتجاتها، ولا تستمر فلا إذا رضي عليها المستهلكون، الخ... ففضل المجتمع على المؤسسات كبير جدا، ولكن، ماذا في المقابل؟ لا يختلف اثنان أن المؤسسات مدينة لمجتمعها الذي تنشط فيه، وهذا يعني أن للمجتمع حقوقا على المؤسسات أو، كما يعبر عليه في الإدارة والسياسة، للمؤسسات مسؤولية اجتماعية (Social Responsibility Corporate) يجب أن تتحملها.

لقد أصبح موضوع المسؤولية الاجتماعية من المواضيع الأكثر اهتماما والأكثر جدلا في عصرنا، خاصة وأن الآثار الخارجية السلبية (negative externalities) للمؤسسات أبدت من الأضرار على مستوى صحة الإنسان وعلى صلاحية البيئة ما لم يكن يتوقع به في الماضي، مثل خرق طبقة الأوزون، وتفشي الأمراض المزمنة، وفساد الأرض، وتلويث المياه ... كما أن موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يطرح بالنظر إلى سلوك وأخلاقيات هذه المؤسسات اتجاه مجتمعها.

تُدخل المؤسسات اليوم هذه الاعتبارات في استراتيجياتها ولا شك أن تجاهل المسؤولية الاجتماعية قد يؤدي بالمؤسسة ومديريها إلى أوضاع غير مرغوبة ولا مرضية كمواجهة المجتمع مثلا، أو الجمعيات المهنية، أو النقابات، أو حتى أصحاب الأسهم أو العمال أو المنظمات غير الحكومية ...

وفي الواقع، فإن قضية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تتفرع في مجال علم الإدارة (وكذا علم السياسة) إلى جانبين: إذا أردنا النظر في توجه هذه المسؤولية الاجتماعية، أي إذا أردنا أن نعرف من هم فعلا أصحاب حقوق على المؤسسة، فنكون في هذه الحالة بصدد موضوع أصحاب المصالح. أما إذا أردنا النظر في محتوى هذه المسؤولية، أي محتوى هذه الحقوق نفسها، فنكون بصدد موضوع أخلاقيات الأعمال،

فلا يمكن اليوم تصميم إستراتيجية للمؤسسة إلا بمراعاة مسؤوليتها الاجتماعية.



الشكل رقم 22 : تفرع مسألة المسؤولية الاجتماعية إلى أخلاقيات الأعمال وأصحاب المصالح

1- أخلاقيات الأعمال

يرى بعض الباحثين أنه يصعب الجمع بين "الأخلاق" و"الأعمال" نظرا لما يميز الأخلاق من رقي وجمال وإيجابيات، ونظرا لما يميز من جهة أخرى الأعمال عموما من احتيال وغش وأنانية وسعي وراء الربح بطرق ملتوية ...

وإنه لمن المتفق عليه في العلوم الإدارية أن البحوث الأولى المتعلقة بأخلاقيات الأعمال ظهرت في أمريكا مع مطلع الستينيات. وأشهر من نشر في المجال آنذاك[30] هو R. Baumhart الذي كان يتساءل حول اهتمامات رجال الأعمال. فعندما نشر Baumhart نتائج بحثه كشف عن حقيقة لم يكن الباحثون يعرفونها وهي أن قرارات رجال الأعمال تقوم دائما على أسس أخلاقية. فلم يكن من الممكن بعدها إغفال الأسس الأخلاقية في عملية اتخاذ

[30] Baumhart R,1961 "How Ethical Are Businessmen?", Harvard Business Review, vol.39, n°4.

القرار ولا في السلوك التنظيمي، ومنه فإنه لم يكن من الممكن أيضا الفصل بين الأخلاق الشخصية والفضائح التي كانت تهز أوساط الأعمال[31]

1.1- تعريف أخلاقيات الأعمال

يعرف البعض[32] أخلاقيات الأعمال على أنها "البعد الأخلاقي سواء كان ضمنيا في السلوك أو ظاهر لمؤسسة أو فرد عند القيام بالأعمال". ويعرفها البعض[33] على أنها "مجموعة المبادئ والاعتبارات التي يجب أن تحكم الأعمال على المستوى الفردي والجماعي" بينما يرى البعض الآخر[34] أن أخلاقيات الأعمال هي "دراسة الأوضاع والأنشطة والقرارات الخاصة بالخير والشر"، ويرى آخرون[35] أن أخلاقيات الأعمال هي "دراسة الكيفية التي تطبيق بها المعايير الأخلاقية الشخصية في أنشطة وأهداف المؤسسة".

يومكن القول بصفة عامة أن الأخلاق هي التي تحكم سلوك الفرد مع غيره ومع بيئته،

1.2- أهمية أخلاقيات الأعمال

مما لا شك فيه أن رجال الأعمال والباحثين والمديرين كانوا يدركون أهمية الأخلاق في الأعمال منذ زمن بعيد إلا أن هذه الأهمية مضت في التزايد منذ مطلع السبعينيات ولا تزال تأخذ اهتمام الكثير من الباحثين حتى اليوم. ويرجع هذا الارتفاع في الأهمية إلى عدة أسباب أهمها :

أولا: تراجع الدولة عن بعض الأعمال وعن بعض المجالات التي كانت تديرها.

ثانيا: تزايد أهمية القطاع الخاص على حساب القطاع العام

ثالثا: ظهور وانتشار مفهوم أصحاب المصالح بعد انتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية

رابعا: القوة المدهشة للمؤسسات الحديثة

---

[31] Michel D., 2003, "L'évolution de l'éthique des affaires aux États-Unis (1961-2002): la théorie institutionnelle en action", Université de Sherbrooke, work paper,

[32] De George, R.T. 1990, Business Ethics, 3rd edition, New York, MacMillan,

[33] Lewis, P. V. 1985, Defining 'Business Ethics': Like Nailing Jello to the Wall, în „Journal of Business Ethics", 14

[34] Crane, A., Matten, D. 2004, Business Ethics. A European Perspective, Oxford University Press.

[35] Nash, L. L. 1995, Good Intentions Aside. A Manager's Guide toResolving Ethical Problems, 2nd edition, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

خامسا: الفضائح المالية التي تهز من فترة إلى أخرى أوساط الأعمال.

2- نظرية أصحاب المصالح والتحليل الإستراتيجي

2.1- تعريف أصحاب المصالح

حسب بعض الباحثين[36] ، قد يرجع أول استعمال لمصطلح "Stakeholder" (أصحاب المصالح) إلى سنة 1963 بمعهد "Stanford Research Institute".

يعرف أصحاب المصالح على أنهم : " أفراد (أو مجموعة من أفراد) بإمكانها أن تؤثر في إنجاز أهداف المنظمة وأن تتأثر بتحقيقها" [37]

يستخرج من هذا التعريف أن المؤسسة تسعى لتحقيق هدفها وهدف أصحاب المصالح في وقت واحد، ومن هذا المنظور يكون مفهوم أصحاب المصالح عبارة عن رد لمفهوم المدرسة النيوكلاسيكية (الكلاسيكية الجديدة) المتعلق بالمؤسسة والذي مفاده أن المؤسسة تعمل من أجل تعظيم أرباحها فحسب.

كما يمكن تعريف أصحاب المصالح على أنهم :" مجموعة الجهات التي يمثل بالنسبة لها نمو وصحة المؤسسة اهتماما كبيرا" [38] أو، كما يرى بعض المهتمين، " المجموعات الضرورية لحياة المؤسسة"[39]

2.2- تصنيف أصحاب المصالح

يمكن تصنيف[40] أصحاب المصالح حسب تواجدهم بالنسبة للمؤسسة إلى (الشكل رقم 23):

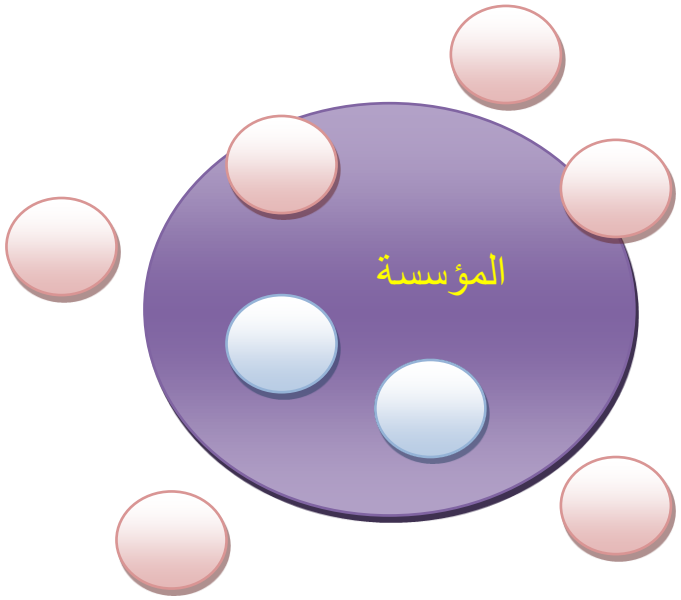
---

[36] Freeman R.E (1984), Strategic Management : a Stackholder Approach, Pitman, Boston
[37] idem
[38] Mercier S. (1999), *L'éthique dans les entreprises*, Ed La découverte, Paris
[39] Mercier S. (2001), "l'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de littérature" AIMS, 13-15 juin, université de Laval Quebec, p.3

- أصحاب المصالح الداخليين (العمال، الإدارة...)
- أصحاب المصالح الخارجيين (المجتمع، الموردون، المنافسون، الزبائن ...)

ويمكن تصنيفها أيضا[41] حسب الأبعاد الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية كما يلي:

- أصحاب المصالح المؤسساتيين، مثل الهيئات المهنية مثلا
- أصحاب المصالح الاقتصاديين، كالمنافسين والموردين...
- أصحاب المصالح الخلقيين، كالجهات الدينية، والجمعيات التي تدافع على الأخلاق ...



الشكل رقم 23 : أصحاب المصالح داخلية وخارجية بالنسبة للمؤسسة

كما يمكن تصنيفها[42] أيضا حسب أهميتها بالنسبة للمؤسسة. ففي هذه الحالة يكون لدينا :

[40] Carroll, A.B. (1995), "Stakeholder thinking in three models of management morality: a perspective with strategic implications", in Näsi, J. (Eds),Understanding Stakeholder Thinking, LSR Publications, Helsinki, pp.47-74.

[41] Pelle-Culpin (1998) in Salma Damak Ayadi (2002), "La théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative ?", CREFIGE, Université de Paris-Dauphine, Workpaper

- أصحاب المصالح الأوليين: وهي تلك التي ترتبط إلى درجة كبيرة بالمؤسسة، كالمساهمين مثلا، العاملين، والبنوك، والموردين، وأصحاب الأسهم، الخ ... يتم ارتباط هذه الأطراف بالمؤسسة دائما بواسطة عقود، لذا تسمى أيضا "أصحاب المصالح المتعاقدة". وما تجدر الإشارة إليه أن لهذا الصنف من أصحاب المصالح الأهمية الكبيرة في بقاء المؤسسة أو زوالها.

- أصحاب المصالح الثانويين: وهي التي لا تتأثر كثيرا بالمؤسسة، كالحكومة مثلا، أو الجماعات المحلية... فهذه الأطراف ليس لها علاقة تعاقدية مع المؤسسة. كما أن ليس لهذا الصنف من أصحاب المصالح الوزن الكبير في بقاء أو عدم بفاء المؤسسة.

وبصفة عامة، يمكن النظر إلى أصحاب المصالح على أنهم قوى تؤثر في المؤسسة وتتأثر بها وتفرض عليها أن توليها الاهتمام الضروري.

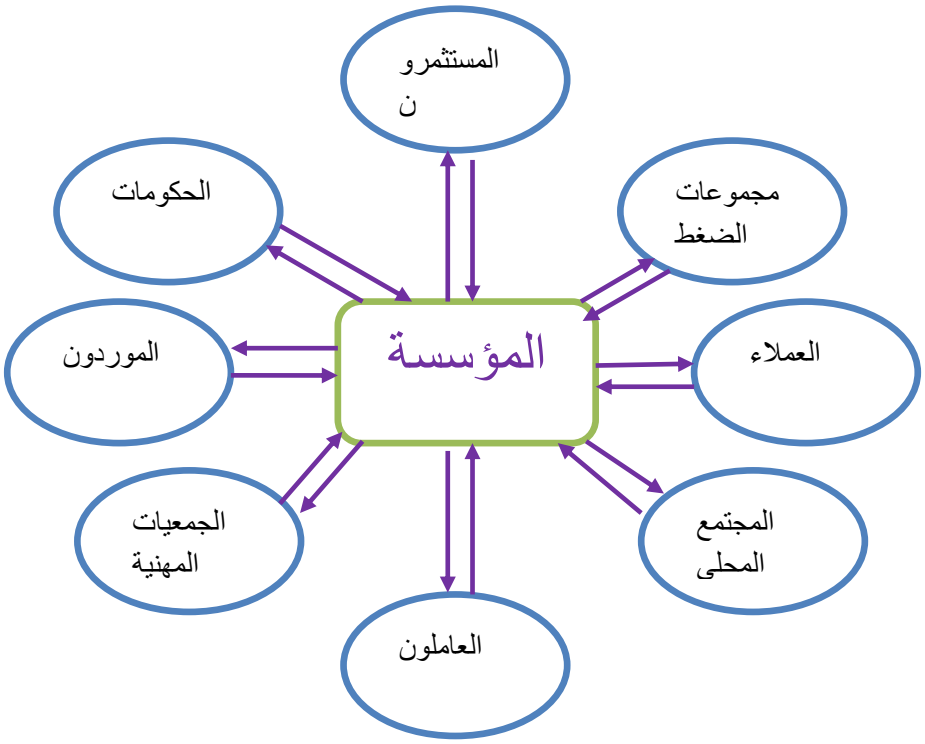
2.3- نظرية أصحاب المصالح

لقد كان Ansoff أول من استعمل عبارة "نظرية أصحاب المصالح" في 1968 عند تحديده الأهداف التنظيمية إذ لاحظ أنه من مسؤولية المؤسسة أن توافق بين الأهداف المتناقضة للمجموعات التي لها بها علاقة مباشرة.

ظهرت نظرية أصحاب المصالح نتيجة بعض الاعتبارات الأخلاقية وتمثل منظورا يساعد على معرفة المجال الذي تنشط فيه قوى الأطراف التي لها تأثير كبير على وجود ونتائج المؤسسة والتي تتأثر بهذه النتائج أيضا.

---

[42] Clarkson M.B.E. (1995), "A Stakeholder framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, vol. 20(1), p. 92-117



الشكل رقم 24 : المؤسسة وأصحاب المصالح

مصدر الشكل : Donaldson-Preston (1995), p.69 [43]

وهي في الواقع النظرية التي تريد فهم وتفسير كل سلوكيات وقرارات المؤسسة من حيث أنها لها التزامات مع كل الأطراف المعنية بها، سواء الداخلية منها أو الخارجية، الأولية منها أو الثانوية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن المؤسسة لم تبق تلك العلبة السوداء كما كانت تزعم النظرية النيوكلاسيكية ولكنها أصبحت حلقة هامة في المجتمع.

ولذا يتجلى أن الهدف الأساسي لنظرية أصحاب المصالح يتمثل في "توسيع دور ومسؤولية المدير إلى أبعد من تعظيم الربح ليشمل حوكمة المؤسسة (Corporate Governancy) ومصالح وحقوق من ليسوا بأصحاب الأسهم" [44]

[43] Donaldson T. et Preston L.E. (1995), « The stakeholders theory of corporation : Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, pp. 65-91

وبما أن أصحاب المصالح متعددين ومتنوعين جدا، فإنه لا يمكن إعطاء نفس الأهمية لكل واحد، بل يجب التركيز على أهمها، وهذا ما يفرض على المدير أن يحصي هذه الأطراف ثم يهتم بتلك التي تكون أكثر إستراتيجية بالنسبة للمؤسسة. فبتصنيف أصحاب المصالح وحصر أهمهم أو أهم أصنافهم (الشكل رقم 25)، يبدأ إدماج نظرية أصحاب المصالح في العمل الإستراتيجي للمؤسسة.

2.3.1- نظرية أصحاب المصالح وإستراتيجية المؤسسة

بما أن أهداف أصحاب المصالح مختلفة وقد تكون حتى متناقضة في الكثير من الحالات بحيث لا يمكن حتى التوفيق بين بعضها، فلا بد لمدير المؤسسة أن يراعي هذا الاختلاف وأن يجعله في الحسبان لكي لا تتأثر المؤسسة بتنوع واختلاف الأهداف والانتظارات لكل طرف.

ومن أجل هذا، يلجأ المدير إلى التحليل الإستراتيجي لأصحاب المصالح، ويسمى أيضا عند البعض تحليل السلطات.

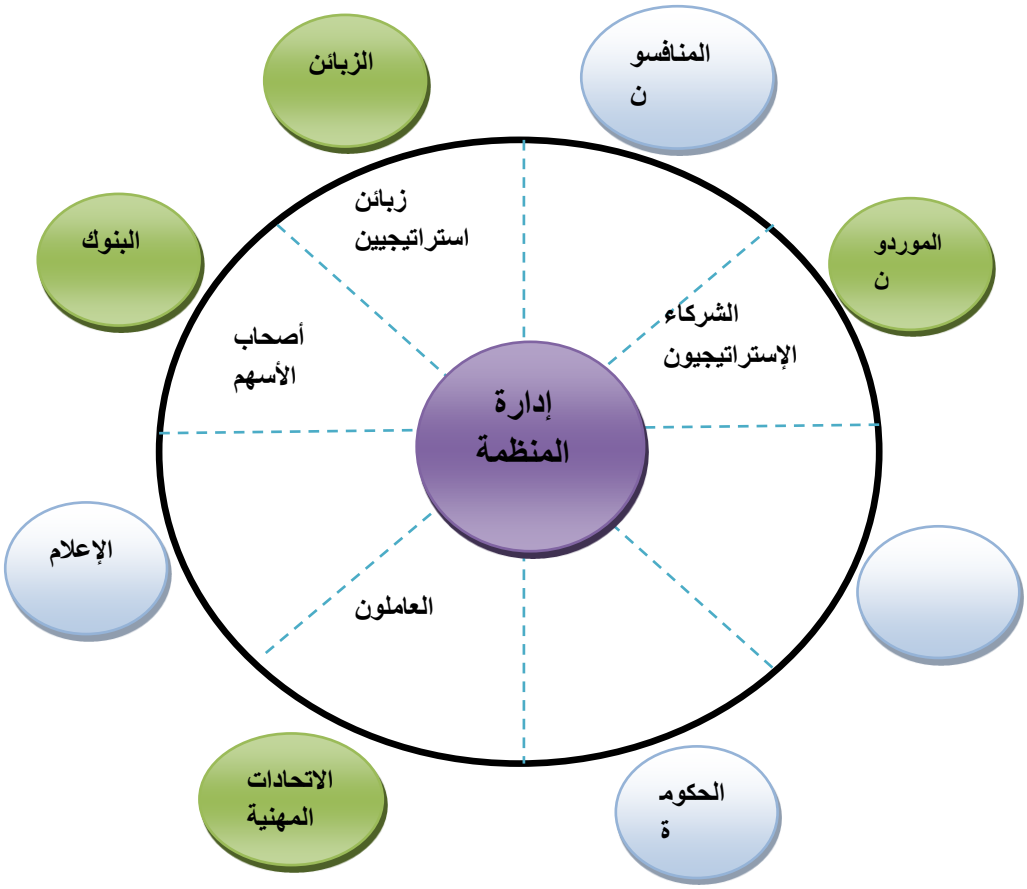
إن الإستراتيجية المحكمة لابد أن تولي اهتماما كبيرا للأطراف الآخذة بـ [45]:

- تحديد وحصر أصحاب المصالح للمؤسسة، أي لا بد أن تعرف المؤسسة من هم أصحاب المصالح بالنسبة لها، وما هي التحالفات التي قد قامت أو قد تقوم بها هذه الأطراف ...
- تحديد مصالح وحقوق هذه الأطراف عليها، أي تحديد انتظاراتها ووزن سلطة كل طرف

[44] Mercier S (2001), " L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature", XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique; 13-14-15 juin, université de Laval Quebec, p.1

[45] Carroll AB, Buchholtz AK, (**2000**), Business and Society : Ethics and Stakeholder Management, Cincinnati,South-Western Publishing, 4e édition

- تحليل الفرص والتحديات التي تمثلها بالنسبة للمؤسسة (كيف يمكن لكل طرف أن يؤثر في المؤسسة أو يتأثر بها)
- تحليل جميع أنواع المسؤوليات
- وضع خطة إستراتيجية لاغتنام الفرص وتفادي المخاطر.



الشكل رقم 25: أصحاب المصالح الإستراتيجية

المصدر : http://www.12manage.com

ونظرا لأهمية تحليل أصحاب المصالح، فهناك من الباحثين[46] من يعتبره جانبا من جوانب الوظيفة الإستراتيجية للمدير.

2.4- تحليل أصحاب المصالح

[46] Carroll AB, Buchholtz AK, (2000), Business and Society : Ethics and Stakeholder Management, Cincinnati,South-Western Publishing, 4e édition

يمثل هذا التحليل وسيلة هامة لدراسة وضع المؤسسة من حيث علاقتها بأصحاب المصالح، فهو يساعد المدير على معرفة كيف يؤثر كل واحد من أصحاب المصالح في سياسة المؤسسة وإلى أي مدى، وكيف يتأثر بها وإلى أي مدى. وبواسطة هذا التحليل يستطيع المدير أن يحدد سلوكا للمؤسسة يمكنها من الاستفادة من فرص الوضع وتفادي مخاطره.

يمكن القيام بهذا التحليل بأكثر من أداة.

2.4.1- التحليل حسب السلطة والاهتمام:

ظهر هذا التحليل في سنة 1986 ويتم بالنظر إلى عنصرين هامين (الشكل رقم 26) : اهتمام أصحاب المصالح بشؤون المؤسسة وسلطتهم في المؤسسة. فعلى أساس هذين العنصرين، تحدد المؤسسة موقفها من كل واحد – أو كل مجموعة – من أصحاب المصالح وعليه تحدد سلوكهم معهم.

يظهر من هذه المصفوفة (الشكل رقم 26) أن تقاطع اهتمام وسلطة أصحاب المصالح يؤدي إلى أربع أوضاع:

الوضع الأول (A): في هذه الحالة يكون صاحب المصلحة ضعيف السلطة وضعيف الاهتمام وبالتالي فلا يمكن إعطاؤه إلا القليل من العناية، أي أن المدير يخصص له الحد الأدنى من الجهد

	الاهتمام

		ضعيف	كبير
السلطة	ضعيفة	**A** الجهد الأدنى	**B** إبلاغه
	كبيرة	**C** إرضاؤه	**D** عناصر حيوية

الشكل رقم 26 : مصفوفة السلطة والاهتمام (1986)

المصدر : Gardner, J.R; Rachelin, R; Sweeny H.W.A (1986)

الوضع الثاني (B): هنا يكون صاحب المصلحة ضعيف السلطة ولكنه يولي اهتماما كبيرا بأمور المؤسسة. وحتى تلبى حاجته بالتجاوب مع اهتمامه الكبير، يسهر المدير على إبلاغه أي تزويده بالمعلومات المفيدة في كل مرة. إضافة إلى هذا فإن هذا النوع من الأطراف قادرون على التأثير على غيرهم وحتى على الأطراف القوية جدا، ولذا على المدير الاقتراب منهم.

الوضع الثالث (C) : من يوجد في هذا الوضع من أصحاب المصالح فهم يتميزون بسلطة كبيرة في المؤسسة ولكن لا يولون اهتماما كبيرا لما يجري فيها. فنظرا لما لديهم من سلطة يجب على المدير الاهتمام بهم والحرص على إرضائهم لأن لهم الوزن الكبير من حيث القرار. كما أنهم قد يولون اهتماما كبيرا للمؤسسة في بعض الحالات كبعد أحداث معينة، في

حالة أزمة... وفي هذه الحالة فإنها ينتقلون إلى الخانة (D) لأنهم يصبحون أصحاب اهتمام وسلطة كبيرين.

الوضع الرابع (D) : عندما يكون لصاحب مصلحة السلطة الكبيرة في المؤسسة ويكون إضافة إلى ذلك كثير الاهتمام بما يجري فيها، فهذا عنصر أساسي بالنسبة للمدير ولا يمكن تجاهله ولا الاستغناء عنه، فعلى المدير أن يدخل هذا النوع من أصحاب المصالح في اهتماماته الأولى، وأن يعرف كيف يجعلهم يوافقون على أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها لأن قبولهم للإستراتيجية ضروري.

2.4.2- التحليل حسب السلطة والحركية (dynamism)

يختلف تحليل أصحاب المصالح من حيث سلطتهم وحركيتهم (الشكل رقم 27) عن التحليل السابق.

الحالة الأولى (A) : من كانت سلطته ضعيفة وحركيته منخفضة، فالمشاكل التي قد تأتي منه قليلة جدا، فليس له في الواقع القدرة على خلق المشاكل للمؤسسة.

الحالة الثانية (B) : من كان في هذه الحالة من أصحاب المصالح فيكون من الصعب التوقع بأعماله ومواقفه لكثر حركيته، إلا أن ضعف سلطته يجعله قابلا للإدارة، أي أن أعماله ومواقفه يمكن التحكم فيها.

الحالة الثالثة (C) : من يوجد في هذه الخانة فإنه يتميز بسلطة كبيرة إلا أن حركيته المحدودة تجعله قبلا للتوقع، أي من السهل أن يتوقع المدير أعمال وسلوك هذا الصنف من أصحاب المصالح.

الحالة الرابعة (D) : من أصحاب المصالح من لهم سلطة كبيرة ويتميزون بحركية مرتفعة، فهؤلاء من الصعب التوقع بسلوكياتهم ومن الصعب أن يداروا، فلذا قد تأتي منهم أكبر الفرص بالنسبة للمؤسسة وقد تأتي منهم كذلك اكبر المخاطر.

التحليل حسب القدرة والشرعية والإلحاح

ظهر هذا التحليل في سنة[47] 1997، فهو نموذج جديد نسبيا (الشكل رقم27) ويقوم على ثلاثة خصائص: القدرة[48] (power) – الشرعية (legitimacy) – الإلحاح (urgency). يتم التحليل حسب عدد الخصائص التي تتراكم في نفس الطرف.

		الحركية	
		منخفضة	عالية
القدرة	منخفضة	**A** الأقل مشاكل	**B** غير قابل للتوقع لكنه قابل للإدارة
	كبيرة	**C** سلطة كبيرة وقابل للتوقع	**D** أكبر مخاطر أو فرص

الشكل رقم 27 : مصفوفة السلطة والحركية (1986)

المصدر : Gardner, J.R; Rachelin, R; Sweeny H.W.A (1986)

القدرة: يقصد بالقدرة، قدرة الشريك صاحب المصلحة على التأثير في المؤسسة. قد يلجأ الشريك صاحب المصلحة إلى ما يتوفر لديه من سلطة للتأثير في المؤسسة كما قد يلجأ إلى التحالفات مع أصحاب المصالح الآخرين ليكون التأثير أكبر.

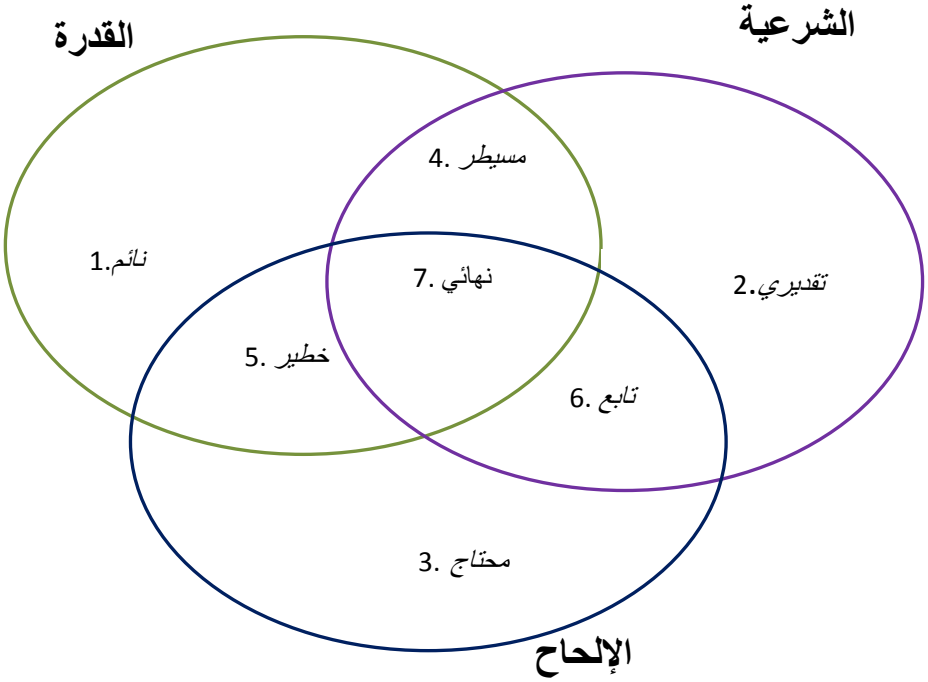
[47] Mitchell R.K., Agle B.R., & Wood D.J. (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the principle of Who and What really Counts", *Academy of Management Review*, vol. 22 (4), p. 853-886

[48] فضلنا القدرة على السلطة بحكم المعنى العام

الشرعية: يقصد بالشرعية شرعية علاقاته بالمؤسسة وكذا شرعية أعماله وتصرفاته.

أما الإلحاح فيقصد به إلحاح الشريك صاحب المصلحة على الاشتراطات والطلبات اتجاه المؤسسة. فالإلحاح هو مدى إصرار الشريك على تلبية طلباته من طرف المؤسسة.

فمن توفرت فيهم خاصية واحدة من هذه الخصائص الثلاثة فيعتبرون شركاء كامنين، مستترين[49] أي غير ظاهرين لأن ليس لهم من الخصائص ما يجعلهم أقوياء بما فيه الكفاية. والمستترون هم كما يلي (انظر النقطة 1 والنقطة 2 والنقطة3 في الشكل):



الشكل رقم 28 : نموذج السلطة–الشرعية–الإلحاح

المصدر :

Mitchell, R.K; Agle, B.R; Sonnenfeld J.A (1997)

الشركاء أصحاب المصالح النائمون (dormant stakeholder) : لهؤلاء الشركاء السلطة، غير أن سلطتهم لا تستعمل لكونهم لا يملكون شرعية ولا طلبات ملحة، وتكون علاقتهم بالمؤسسة قليلة جدا.

[49] Mitchell et al, 1997, op.cit. p. 874

الشركاء أصحاب المصالح المقدرون (discretionary stakeholder) : لهم الشرعية إلا أن ليس لهم السلطة ولا طلبات ملحة، فلهذا يكونون قليلي أو منعدمي التأثير على المؤسسة.

الشركاء أصحاب المصالح المطالبون (demanding stakeholder) : فهؤلاء الشركاء أصحاب المصالح لهم مطالب يريدون تلبيتها، غير أن افتقادهم للسلطة وللشرعية تجعلهم لا يستطيعون التأثير في المؤسسة.

أما من تتوفر فيهم خاصيتان (انظر النقطة 4 والنقطة 5 والنقطة 6 في الشكل) فيمكن تسميتهم الشركاء المتأهبين[50] لأن ما عندهم من الخصائص يجعلهم أقوياء وقادرين على التأثير، وهم:

الشركاء أصحاب المصالح المسيطرون (*dominant stakeholder*) : لهؤلاء الشركاء أصحاب المصالح عنصران هامان جدا وهما السلطة والشرعية. فتأثيرهم على المؤسسة مؤكد ومسلم به. فعلى المدير أي يوليهم الاهتمام والعناية الكبيرين.

الشركاء أصحاب المصالح الخطيرين (*dangerous stakeholder*): عندما يتوفر في شركاء أصحاب مصالح السلطة والإلحاح فيصبحون خطيرين بالنسبة للمؤسسة لأن لديهم من السلطة ما يمكنهم التأثير على المؤسسة قصد جعلها تلبي طلباتهم التي ليست شرعية.

الشركاء أصحاب المصالح التابعون (*dependent stakeholder*) : عندما تكون لشركاء أصحاب مصالح طلبات ملحة وتكون هذه الطلبات شرعية، فهم في موقف التبعية اتجاه غيرهم لأن ليس لهم السلطة لجعل المؤسسة تلبيها.

أما من توفرت فيهم الخصائص الثلاثة (انظر النقطة 7) فيسمون الشركاء النهائيين[51] لما لهم من مكانة واعتبار نهائيين. فالمديرون يحاولون دائما التقرب من هؤلاء الشركاء أصحاب المصالح بتلبية طلباتهم وذلك لما لدهم من سلطة وشرعية وإلحاح.

[50] Mitchell et al, 1997, op. cit; p. 874

[51] Mitchell et al, 1997, op.cit. p. 874

أسئلة واختبار معارف

س1- لا تظهر المؤسسة إلا بموافقة المجتمع

صح

خطأ

س2- يمكن تقسيم أصحاب المصالح على داخلية وخارجية

صح

خطأ

س3- يمكن تقسيم أصحاب المصالح إلى أوليين وثانويين

صح

خطأ

س4- من باب العدل، يجب على المدير أن يعطي أصحاب المصالح نفس الأهمية

صح

خطأ

س5- أهداف أصحاب المصالح مختلفة

صح

خطأ

س6- أصحاب المصالح المقدرون يتميزون بالشرعية فقط

صح

خطأ

س7- أصحاب المصالح التابعون، يتميزون بالقدرة والشرعية

صح

خطأ

س8- تتفرع المسؤولية الاجتماعية إلى مسألتين: أصحاب المصالح وأخلاقيات الأعمال

صح

خطأ

س9- التحليل الإستراتيجي لأصحاب المصالح يسمى أيضا تحليل السلطات

صح

خطأ

س10- للمؤسسات مسؤولية اجتماعية يجب أن تتحملها.

صح

خطأ

س11- يحرص المدير على إبلاغ صاحب المصلحة الذي يتميز بـ :

سلطة ضعيفة واهتمام ضعيف

سلطة قوية واهتمام ضعيف

سلطة ضعيفة واهتمام قوي

سلطة قوية واهتمام قوي

س12- من أصحاب المصالح من يتميزون بسلطة كبيرة في المؤسسة ولكن لا يولون اهتماما كبيرا لما يجري فيها ، فعلى المدير أن :

يحرص على إبلاغهم

تعطيهم الجهد الأدنى

يحرص على إرضائهم

يعتبرهم عناصر حيوية

س13- أول من استعمل كلمة "أصحاب المصالح" هو :

Freeman

Ansoff

Barney

Mintzberg

س14- يشكلون أكبر مخاطر أو فرص بالنسبة للمؤسسة، فهم أصحاب المصالح الذين يتميزون بـ:

حركية ضعيفة وسلطة ضعيفة

حركية ضعيفة وسلطة كبيرة

حركية كبيرة وسلطة ضعيفة

حركية كبيرة وسلطة كبيرة

س15- أصحاب المصالح الذين يتميزون بالشرعية والإلحاح هم:

المسيطرين

الخطيرين

التابعين

النهائيين

س16- ظهر تحليل أصحاب المصالح حسب السلطة والشرعية والإلحاح في سنة:

1879

1979

1897

1997

س17- ناقش الفكرة التالية "المؤسسة تسعى لتحقيق هدفها وهدف أصحاب المصالح في وقت واحد، ومن هذا المنظور يكون مفهوم أصحاب المصالح عبارة عن رد لمفهوم المدرسة النيوكلاسيكية (الكلاسيكية الجديدة) المتعلق بالمؤسسة والذي مفاده أن المؤسسة تعمل من أجل تعظيم أرباحها فحسب".

س18- عرف نظرية أصحاب المصالح

س19- عرف أصحاب المصالح النائمين

س20- إن الهدف الأساسي لنظرية أصحاب المصالح يتمثل في "توسيع دور ومسؤولية المدير إلى أبعد من تعظيم الربح ليشمل حوكمة المؤسسة (Corporate Governancy) ومصالح وحقوق من ليسوا بأصحاب الأسهم" ما رأيك في هذه المقولة ؟ برر لماذا .

س21- متى يكون صاحب المصلحة قابلا للإدارة وغير قابل للتوقع ؟

س22- كيف تعرف أصحاب المصالح الكامنين (المستترين)؟

أعمال موجهة

1- فيما تكمن أهمية نظرية أصحاب المصالح

2- ما الجديد الذي أتت به نظرية أصحاب المصالح مقارنة بالمدرسة النيوكلاسيكية ؟

3- لماذا تدخل المؤسسة انتظارات أصحاب المصالح في اعتباراتها الإستراتيجية ؟

4- هل من الأخلاق أن تختلف الأهمية التي يوليها المدير لكل من أصحاب المصالح ؟

5- يختار الطالب مؤسسة يعرفها ويحدد أصحاب المصالح بالنسبة لها ؟

عمل شخصي

1- يقوم الطالب بتحليل السلطات (تحليل أصحاب المصالح) لمؤسسة يعرفها

مراجع الفصل

Baumhart R,(1961), "How Ethical Are Businessmen?", Harvard Business Review, vol.39, n°4.

Carroll AB, Buchholtz AK, (2000), Business and Society : Ethics and Stakeholder Management, Cincinnati,South-Western Publishing, 4e edition

Carroll A.B. (1999), Corporate social responsibility, Business and Society, vol. 38, n° 3, pp.268-295

Carroll, A.B. (1995), "Stakeholder thinking in three models of management morality: a perspective with strategic implications", in Näsi, J. (Eds),Understanding Stakeholder Thinking, LSR Publications, Helsinki, pp.47-74.

Carroll A.B. (1991), The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders, Business Horizons, vol. 34, n°4, pp. 39-48.

Caroll A. B. [1989], Business and Society: Ethics and Stakeholder Management, O.H.: South Western, Cincinatti

Clarkson M.B.E. (1995), "A Stakeholder framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance", Academy of Management Review, vol. 20(1), p. 92-117

Crane, A., Matten, D. (2004), Business Ethics. A European Perspective, Oxford University Press.

Damak Ayadi S. (2002), "La théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative ?", CREFIGE, Université de Paris-Dauphine, Workpaper

De George, R.T. (1990), Business Ethics, 3rd edition, New York, MacMillan

Donaldson T. et Preston L.E. (1995), « The stakeholders theory of corporation : Concepts, Evidence and Implications », Academy of Management Review, vol. 20, n°1, pp. 65-91

Freeman R.E (1984), Strategic Management : a Stackholder Approach, Pitman, Boston

Gardner, J.R; Rachelin, R; Sweeny H.W.A (1986), handbook of strategic planning

Lewis, P. V. (1985), Defining ‘Business Ethics’: Like Nailing Jello to the Wall, în „Journal of Business Ethics”, 14

Mercier S. (1999), L'éthique dans les entreprises, Ed La découverte, Paris

Mercier S. (2001), " L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature", Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique; 13-14-15 juin

Michel D., (2003), "L'évolution de l'éthique des affaires aux États-Unis (1961-2002): la théorie institutionnelle en action", Université de Sherbrooke, work paper.

Mitchell R.K., Agle B.R., & Wood D.J. (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the principle of Who and What really Counts",Academy of Management Review, vol. 22 (4), p. 853-886

Nash, L. L. (1995), Good Intentions Aside. A Manager's Guide toResolving Ethical Problems, 2nd edition, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

Pelle-Culpin (1998) in Salma Damak Ayadi (2002), "La théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative ?", CREFIGE, Université de Paris-Dauphine, Workpaper

Pesqueux Y et Biefnot Y (2002), L'éthique des affaires : management par les valeurs et responsabilité sociale, Editions d'Organisations, Paris

الجزء الثاني : التحليل الإستراتيجي وأدواته

الفصل الرابع: مصطلحات أساسية في التحليل الإستراتيجي

مصطلحات أساسية في التحليل الإستراتيجي

هدف هذا الفصل

يتناول الطالب في هذا الفصل المصطلحات الأساسية التي يحتاج إليها للقيام بالتحليل الإستراتيجي

تنمية المهارات المنتظرة

بعد قراءة هذا الفصل يكون الطالب قادرا على :

- ✓ استعمال دورة حياة المنتوج
- ✓ التعامل مع أثر التجربة
- ✓ تحديد وتوظيف حصة المؤسسة من السوق

يقوم التحليل الإستراتيجي على مجموعة من المصطلحات الأساسية. أهم هذه المصطلحات هي :

- دورة حياة المنتوج
- أثر التجربة (ومنحنى التجربة)
- حصة المؤسسة من السوق

1- دورة حياة المنتوج:

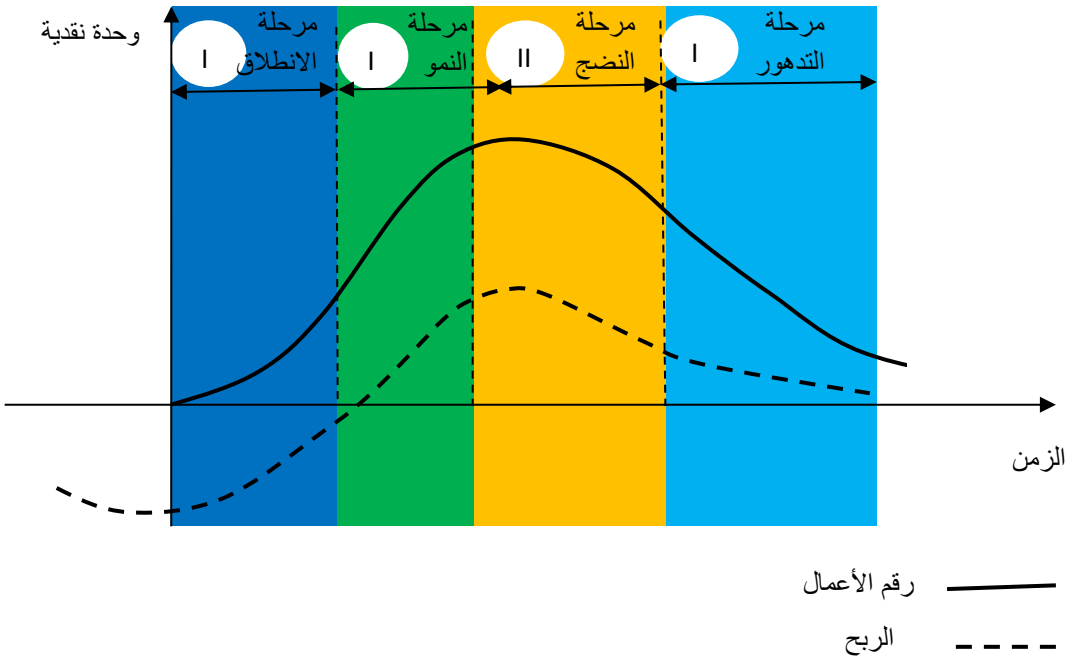
من الملاحظ أن كثيرا من الأشياء في هذه الدنيا تظهر ثم تكبر فتنمو، ثم تقوى فتنضج، ثم تضعف فتزول، فالإنسان يعيش حسب هذه الدورة، وكذلك الحيوان وحتى النبات وكثير من الأشياء التي تملأ حياتنا اليومية.

انطلاقا من هذه الملاحظة البديهة، برز في منتصف الأربعينيات ما يعرف بنموذج "دورة حياة المنتوج" أي (lifecycle of the product) .

لم يعرف هذا النموذج في السابق أي نفي أو أي صعوبة للتطبيق، لكن في وقتنا، ونظرا لتعدد المنتجات والاستعمالات ونظرا للتطور السريع لذوق المستهلكين والتزايد المدهش للرغبات الناتج عن التسويق، فأصبحت المنتجات لا تمر بكل مراحل دورة الحياة وصار من الصعب وضع نموذج للمنتوج. هذا من جهة، أما من جهة أخرى فإنه لم يتم تكريس دورة الحياة من الجانب النظري حتى الآن. ومن هنا نفهم أن النموذج يتعرض للنقد من بعض الباحثين.

لكن، وبما أنه النموذج الوحيد في هذا المجال، فتضطر المؤسسة إلى استعماله وإلى الاعتماد عليه. فكل الأعمال والقرارات المتعلقة بالمنتوج تقوم في وقتنا الحالي على التحليل على أساس دورة حياة المنتاوج. لا يمكن أن نتصور اليوم عمل التسويق دون هذا النموذج، خاصة وأن أصحاب التسويق هم الذين احتفظوا بالأداة أكثر من غيرهم، وهم الذين بادروا إلى إحيائها بعد أن قل استعمالها عقب السبعينيات. فاليوم، كل التفكير التسويقي قائم على أساس هذه الأداة.[52]

بيانيا، يظهر نموذج دورة حياة المنتوج كالتالي:



الشكل رقم 29 : دورة حياة المنتوج

يمر المنتوج، حسب هذا النموذج، بأربعة مراحل. تتمثل المرحلة الأولى في الانطلاق، والثانية في النمو، والثالثة في النضج، أما المرحلة الرابعة فهي مرحلة التدهور.

1.1- المرحلة الأولى (مرحلة الانطلاق): مما يميز أكثر هذه المرحلة ما يلي:

[52] Blanc F. « Marketing industriel », éd. Vuibert, Paris, 1988, p.95-98-

لا يزال المنتوج في طور الانطلاق ولا يوجد عليه طلب كبير. فما يعرفه إلا القليل (الأوائل)، وهذا يؤثر على نموه وعلى مردوديته وبالتالي على إيرادات المؤسسة التي لم تسترجع بعد تكاليف البحث التي تطلبها المنتوج. فهذه المرحلة تعرف بقلة الإيرادات، وثقل التكاليف، وانعدام اقتصاديات الحجم[53]، وهذا ما يجعل المنافسة قليلة في هذه المرحلة.

1.2- مرحلة النمو: يميز هذه المرحلة ما يلي:

يصبح المنتوج معروفا أكثر، فيكون الطلب عليه أكبر، مما يجعل مردوديته أكبر فتتحسن إيرادات المؤسسة. أثناء هذه المرحلة تكون المؤسسة قد استرجعت أو على وشك أن تسترجع تكاليف البحث ولم يبق المنتوج في حاجة إلى استثمارات ثقيلة وهذا الذي يفسر كثرة المنافسة وكثرة الصراعات بين المؤسسات على المستهلكين قصد توصل كل منها إلى حصة كبيرة من السوق.

1.3- المرحلة الثالثة : النضج

تستقر الأمور في هذه المرحلة. فيصبح عدد المتنافسين أقل لأن الأقوياء قد استولوا على السوق والضعفاء خرجوا منه، وينخفض نمو المنتوج ليصبح بوتيرة أقل مما كان عليه. أما الطلب على المنتوج فيستقر ثم يشرع في التناقص.

1.4- المرحلة الرابعة : التدهور

أثناء هذه المرحلة يفضل الكثير من المتنافسين التوجه إلى منتوجات أخرى لأن معدل نمو المنتوج أصبح سالبا وصارت مبيعاته ضعيفة بما أن هناك من المنتوجات ما أخذ مكانه أو ما عوضه فيصبح الإيراد ضعيفا ولا تبقى للمنتوج جاذبية.

[53] Bressy G. & Konkuyt C. op. cit. p.75

نلاحظ إذن أن للمنتوج خصائص وأوضاع تختلف باختلاف المرحلة التي يوجد فيها. ولا شك أن بناء إستراتيجية للمنتوج يجب أن يأخذ بعين الاعتبار المرحلة التي يكون فيها هذا الأخير.

2- أثر التجربة (منحنى التجربة)

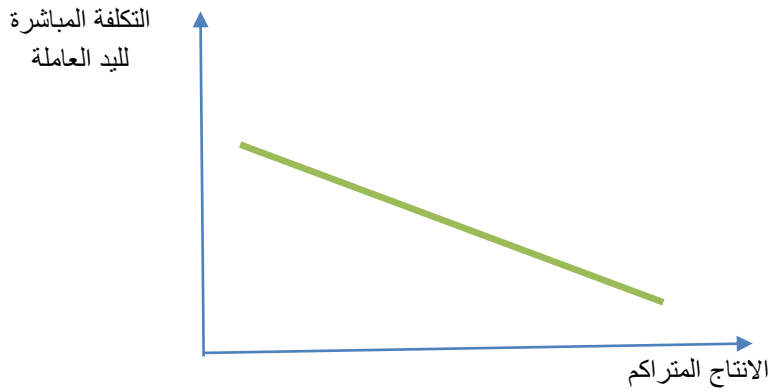
مما بينه علم الاقتصاد أن الزيادة في الإنتاج تؤدي، عموما، إلى انخفاض التكلفة، لكن ما لا يظهر من هذا القانون هي علاقة نسبة الانخفاض بنسبة زيادة الإنتاج. وهذا ما اهتم به بعض الباحثين مثل E.J Andress و W.B Hirshmann وغيرهم.

لقد ظهرت فكرة العلاقة بين نسب زيادة الإنتاج وانخفاض التكلفة مع نشر E.J Andress لبحثه في سنة 1954[54] والذي لاحظ فيه انخفاضا بنسبة 20% للتكلفة المباشرة عند تضاعف حجم الإنتاج. وقام W.B Hirshmann في 1964 بعرض منحنى التجربة (الشكل رقم 23) وتعميق مفهوم أثر التجربة إذ بين أن التعلم هو العامل الأساسي في هذا المنحنى. وجاء مكتب الاستشارات لـ Boston في 1965–1966 ليفرق بين منحنى التعلم ومنحنى التجربة حتى لا يقع خلط بين التكاليف. وقام هذا المكتب ببناء نموذجه الأول[55] والذي لا يزال يعد حتى الآن من أشهر النماذج وأكثرها انتشارا واستعمالا في المجال الإستراتيجي وكان هذا النموذج يقوم أساسا على منحنى التجربة.

يمكن اختصار مضمون أثر التجربة في القول أن تكلفة الوحدة تنخفض بنسبة ثابتة كل ما تضاعف حجم الإنتاج المتراكم. تتراوح نسبة الانخفاض عموما بين 20% و30% في المتوسط. لقد ساهم استعمال هذا المصطلح بقوة في العمل الإستراتيجي كما سنراه لاحقا.

[54] Blanc F. op. cit. p.100

[55] هو نموذج BCG1 موضوع الفصل الموالي



الشكل رقم 30: منحنى التجربة

ويعود أثر التجربة إلى عوامل كثيرة، أهمها ما يلي:

- عميلة التعلم التي تستفيد منها المؤسسة باكتساب معرفة وتحسين الممارسة مع الوقت والتحكم أكثر فأكثر في عملية الإنتاج، وكل ما يدور حولها من تنظيم، وتخطيط، ورقابة الجودة، والتحكم في المادة الأولية...
- التطور التقني الذي يرافق قطاع المؤسسة إذ تدخل التكنولوجيا الجديدة تدريجيا في عمليات الإنتاج، وتعوض تكنولوجيا أخرى نتيجة للإبداع، فتحسن إنتاجية المؤسسة وتخفض التكلفة المتوسطة بها.
- مع كبر حجم المؤسسة تتجه التكلفة المتوسطة نحو الانخفاض
- اقتصاديات الحجم التي تستفيد منها المؤسسة وما تؤدي إليه من تأثير.

3- حصة المؤسسة من السوق[56]

[56] حصة المؤسسة من السوق، أو قسطها منه

يعتبر مصطلح " الحصة من السوق" واحدا من أهم المصطلحات في المجال الإستراتيجي. ويجب الانتباه إلى أن أهمية الحصة من السوق ناتجة عن أثر هذه الأخيرة على التكلفة من خلال أثر التجربة. فكلما كانت حصة المؤسسة من السوق كبيرة كلما كان إنتاج هذه المؤسسة كبيرا وكلما أدى ذلك إلى انخفاض التكلفة، وهذا ما يعطى ميزة تنافسية للمؤسسة على منافسيها. لذا تعتبر حصة المؤسسة من السوق متغيرا محوريا في بناء الإستراتيجية.

تمثل حصة المؤسسة من السوق نسبة مبيعاتها (أو رقم أعمالها) إلى مبيعات سوقها. فإذا كان عدد المبيعات من السيارات الخفيفة في 2010 مثلا 1000000 سيارة، وكانت مبيعات المؤسسة موضوع البحث 200000 سيارة، فنقول أن حصتها من السوق هي 20% أي (0.2 =1000000/200000).

بالإضافة إلى حصة المؤسسة من السوق، هناك حصتها النسبية من هذه السوق. وتحسب الحصة النسبية بعدة طرق، حسب ما نريده من التحليل وحسب السوق نفسها.

إذا كانت المؤسسة هي الثانية على مستوى سوقها، أي أنها تأتي بعد الرائد مباشرة، يمكن حساب حصتها النسبية من السوق بالرجوع إلى الرائد نفسه[57]. فإذا كان رقم أعمال المؤسسة الرائدة 700 مليون دولار، مثلا وكان رقم أعمال مؤسستنا 200 مليون دولار، يمكن القول أن الحصة النسبية لمؤسستنا من السوق هي 28.57% أي (700/200) أي أن هذه الحصة تمثل أقل من ثلث حصة الرائد.

وباستطاعتنا أيضا أن نحسب الحصة النسبية من السوق بالمقارنة مع المؤسسات الثلاثة الأولى[58] مثلا. إذا كانت مبيعات المؤسسات الثلاثة الأولى كالتالي:

المؤسسة الأولى : 200 مليون دولار

المؤسسة الثانثة: 140 مليون دولار

[57] Martinet A.C Diagnostic stratégique, ed. Vuibert, Paris, 1988, p.78

[58] Martinet A.C op.cit. p.37

المؤسسة الثالثة: 60 مليون دولار

وكانت مبيعاتنا 40 مليون دولار، فتكون الحصة النسبية لمؤسستنا من السوق هي 10% أي (400/40)، ويعني هذا أن حصة المؤسسة تمثل عشر حصة المؤسسات الثلاثة الأولى.

أسئلة واختبار معارف

س1- يلعب نموذج دورة حياة المنتوج دورا هاما في المجال التسويقي

صح

خطأ

س2- تنقسم دورة حياة المنتوج إلى أربعة مراحل

صح

خطأ

س3- أثناء المرحلة الأولى من حياة المنتوج، يكون الطلب على المنتوج كبيرا

صح

خطأ

س4- خلال المرحلة الثانية من حياة المنتوج، لا تتميز السوق بكثرة المنافسة

صح

خطأ

س5- أثناء المرحلة الثالثة من حياة المنتوج، لا تتميز السوق بنوع من الاستقرار بين المتنافسين

صح

خطأ

س6- أثناء المرحلة الرابعة من حياة المنتوج يكون جزء من المؤسسات قد تحول إلى أسواق أخرى ومنتجات أخرى

صح

خطأ

س7- تمثل حصة المؤسسة من السوق نسبة مبيعاتها (أو رقم أعمالها) إلى مبيعات سوقها

صح
خطأ

س8- مراحل دورة حياة المنتوج هي :
الانطلاق – النمو – النضج – التدهور
الانطلاق – النمو – التراجع – الخروج
الانطلاق – التنمية – التراجع – الانكماش
الازدهار- التطور – النضج – التراجع

س9- الزيادة في الانتاج تؤدي عموما إلى انخفاض التكاليف. هذا مبدأ في
على الاقتصاد
علم الإدارة
علم النفس الإداري
علم الإدارة والتكاليف

س10- مفاد أثر التجربة أن
التكلفة الإجمالية تنخفض بنسبة أكبر من نسبة زيادة الإنتاج المتراكم
تكلفة الوحدة تنخفض بنسبة ثابتة كل ما تضاعف حجم الإنتاج المتراكم
تكلفة الوحدة تنخفض بنفس نسبة زيادة الإنتاج المتراكم
تكلفة الوحدة لا تتأثر بزيادة حجم الانتاج المتراكم

مراجع الفصل

Blanc F. « Marketing industriel », éd. Vuibert, Paris, 1988, p.95-98-

Martinet A.C Diagnostic stratégique, ed. Vuibert, Paris, 1988, p.78

الفصل الخامس: التجزئة الإستراتيجية

التجزئة الإستراتيجية

هدف هذا الفصل

يعرض هذا الفصل مصطلح التجزئة وكذلك عملية التجزئة الإستراتيجية وأهميتها وصعوبتها

تنمية المهارات المنتظرة

يستطيع الطالب بعد هذا الفصل أن :

- ✓ يقوم بالتجزئة الإستراتيجية لنشاط المؤسسة
- ✓ يحدد النشاطات الإستراتيجية للمؤسسة

تمثل التجزئة الإستراتيجية عملية في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسة. والتجزئة تعني التقسيم إلى أجزاء، إلا أنه يجب ألا نخلط بين تجزئة السوق والتجزئة الإستراتيجية، ذلك لأن الأولى (تجزئة السوق) تخص سوق الزبائن بينما تخص الثانية (التجزئة الإستراتيجية) نشاط المؤسسة.

1- تعريف التجزئة الإستراتيجية

تمثل التجزئة الإستراتيجية تجزئة (أو تقسيم) نشاط المؤسسة إلى وحدات. إذا كانت هذه التجزئة مفصلة كثيرا (على مستوى المنتوج) سيكون عدد الأجزاء كثيرا (بعدد المنتوجات) مما يجعل تسييرها صعبا. أما إذا كانت التجزئة عامة إلى درجة كبيرة، فسيظهر نوعا من الغموض مما يجعل التحكم الجيد في نشاط المؤسسة صعبا.

فمن حيث المستوى، تكون وحدات التجزئة الإستراتيجية هي الطريق الوسط بين المنتوج (تجزئة السوق) وبين نشاط المؤسسة، وكثيرا ما نجد المديرين محتارين في تحديد وحدات التجزئة الإستراتيجية، خاصة وأن أي خطأ فيها قد يؤدي إلى مشاكل كبيرة فيما بعد. تسمى وحدة التجزئة الإستراتيجية "مجال النشاط الإستراتيجي" أو "وحدة النشاط الإستراتيجية" (Strategic Business Unit – « SBU ») أو المركز الإستراتيجي (strategic center) كما سنرى ذلك لاحقا.

2- أبعاد التجزئة الإستراتيجية[59]

يمكن تقسيم نشاط المؤسسة إلى وحدات إستراتيجية استنادا إلى عدة أبعاد حسب[60] D.F Abell:

[59] Martinet A.C « Diagnostic stratégique », éd. Vuibert, Paris, 1988, p.65

[60] هناك بعد آخر لم نحتفظ به وهو مستوى إنتاج وتسويق المؤسسة.

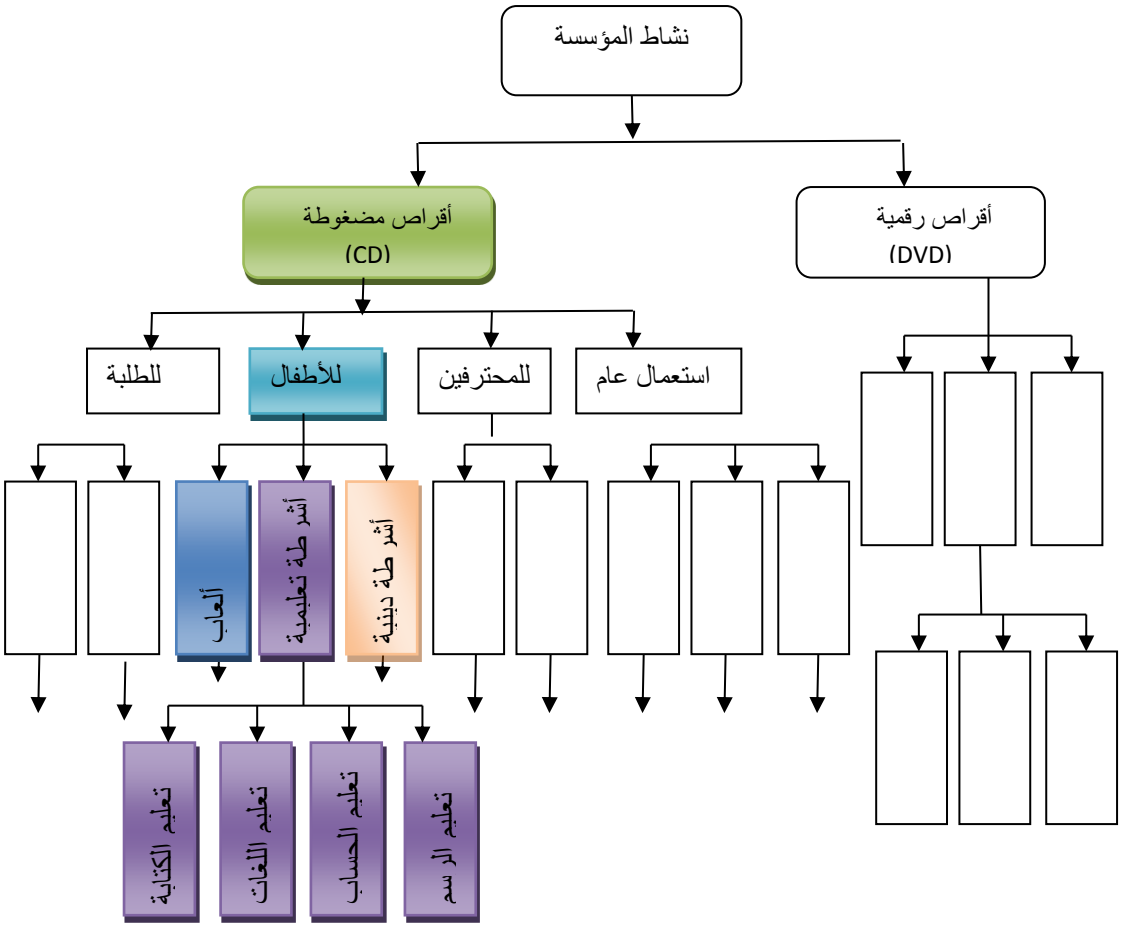
- الزبائن (المستفيدون) من المنتوج (أو الخدمة): أي مجموعات الزبائن أو المستعملين للمنتوج حسب معايير مختلفة (الدخل، المنطقة الجغرافية، العمر...)
- وظائف المنتوج: وهي الوظائف التي ينتظر أن يؤديها المنتوج
- طبيعة التكنولوجيا المستعملة: أي المستعملة من أجل صنع المنتوج أو من أجل تقديم الخدمة ...

مثال : إذا كانت مؤسستنا تنشط في مجال الأقراص المضغوطة (CD) والأقراص الرقمية (DVD) وكانت خريطة نشاطها كالتالي (الشكل رقم 24),

فنرى أن لمؤسستنا تكنولوجيا أولى (الأقراص المضغوطة) وتكنولوجيا ثانية (الأقراص الرقمية)، وأن كلا من هذين التكنولوجيتين فيها مجموعات من المنتوجات التي تؤدي بعض الوظائف ولها أسواق (مستعملين، زبائن) مختلفة.

فإذا أردنا أن نقوم بالتجزئة الإستراتيجية سنهتم بالأبعاد الثلاثة فقط، وسيكون لدينا مثلا:

أقراص مضغوطة "ألعاب للأطفال"
أقراص مضغوطة "أشرطة دينية للأطفال"
أقراص مضغوطة "أشرطة تعليمية للأطفال"
ونلاحظ أننا لا نذهب إلى مستوى المنتوج بل توقفنا عند الأبعاد الثلاثة.

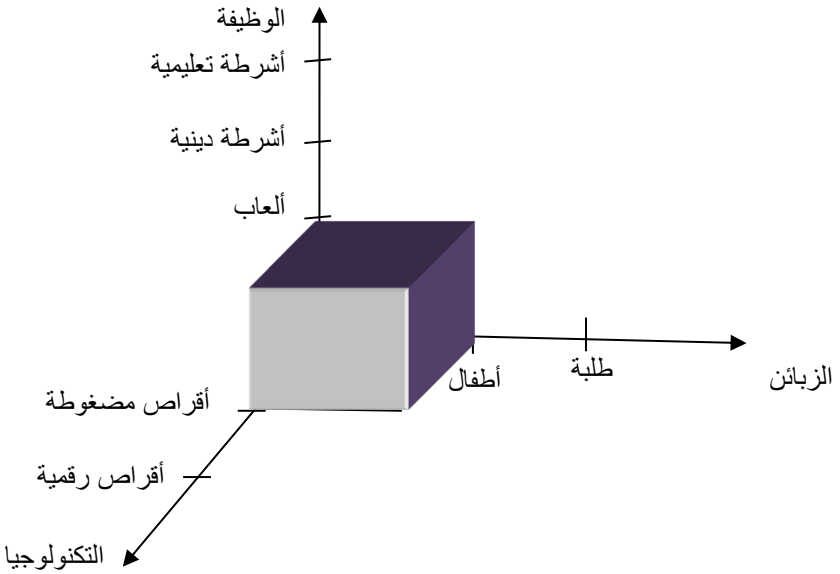


الشكل رقم 31 : خريطة نشاط المؤسسة

يبين الشكل رقم 32 كيفية رسم مجال النشاط الإستراتيجي.

3- أهمية التجزئة الإستراتيجية

للتجزئة الإستراتيجية أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة وذلك لأنها تسمح بوضع إستراتيجية خاصة بكل مجال نشاط إستراتيجي، كما تسمح للمؤسسة أيضا أن توجه مجهودها وأن تقوم بتخصيص الموارد والمهارات حسب كل مجال نشاط.



الشكل رقم 32: مجال النشاط الإستراتيجي (أقراص مضغوطة "ألعاب للأطفال")

4- معايير التجزئة الإستراتيجية

لا توجد معايير ثابتة لتجزئة نشاط المؤسسة إلا أن بعض الباحثين، ومن أجل تسهيل عمل التجزئة الإستراتيجية، قاموا باقتراح معالم تارة وطرق معينة تارة أخرى. فمن بين المعالم، نذكر خاصة أن "مجالين للنشاط الإستراتيجي يمثلان نشاطين تنعدم بينهما أفضليات التجميع (synergy) الصناعية والتكنولوجية والتسويقية، مما يجعل منهما نشاطين منفصلين تماما"[61]. وهذا معناه أن النشاطات التي لا يوجد بينها أفضلية التجميع لا يمكن أن تجمع في نفس النشاط الإستراتيجي.

أما فيما يخص الطرق المقترحة، فنذكر منها خاصة الطريقة التالية:

[61] هذا ما تذهب إليه المدرسة الفرنسية

	نفس مجال المشاط الإستراتيجي	مجالات نشاط إستراتيجية مختلفة
عوامل أساسية للنجاح	نفس التوليفة	توليفات مختلفة
معايير خارجية		
زبائن	نفس الزبائن	زبائن مختلفين
سوق	نفس السوق	أسواق مختلفة
توزيع	نفس الشبكة	شبكات مختلفة
منافسة	نفس المنافسين	منافسين مختلفين
معايير داخلية		
التكنولوجيا	مماثلة	مختلفة
المهارات	مماثلة	مختلفة
أفضليات التجميع	قوية	ضعيفة
هيكلة التكاليف	تكاليف متقاسمة	تكاليف خاصة
سلسلة القيمة	سلسلة واحدة للقيمة	سلاسل كثير للقيمة

الجدول رقم 1: طريقة للتجزئة على أساس بعض المعايير
المصدر: Johnson G. & al. op. cit. p.266

إذا كان لجزأين نفس الزبائن ونفس السوق ونفس شبكة التوزيع وتواجه فيهما المؤسسة نفس المنافسين، فيكونان نفس المجال للنشاط الإستراتيجي (DAS)، ثم إذا كان صنعهما يتم بنفس التكنولوجيا ونفس المهارات ويمكن الحصول على أفضلية التجميع بينهما وكانت لهما نفس الهيكلة للتكلفة، فهذان النشاطان يكونان نفس المجال للنشاط الإستراتيجي (DAS)، أما إذا اختلفا في واحد من هذه العناصر إما الخارجية أو الداخلية، فيكونان مجالين مختلفين للنشاط الإستراتيجي.

وهناك قاعدة عامة للتجزئة[62] يمكن الاعتماد عليها خاصة عندما تزيد صعوبة عملية التجزئة، فحسب هذا القاعدة : كل مجال نشاط إستراتيجي يمكن أن يكون مؤسسة قائمة بذاتها، بمواردها، ومهاراتها، وتكنولوجيتها ... ونفهم من هنا أن كل مجال نشاط له موارده الخاصة ومهاراته وتكنولوجيته ...

5- التحليل التنافسي لمجالات النشاط الإستراتيجي

بعد القيام بالتجزئة الإستراتيجية، وبعد أن تم تحديد كل وحدة إستراتيجية بوضوح وبمستوى معين من الدقة، يمكن أن يمر القائمون بالتفكير الإستراتيجي إلى المرحلة التالية، والتي تعد من أهم وأصعب المراحل وأحسمها، وهي مرحلة التحليل التنافسي للوحدات الإستراتيجية، أي لمجالات النشاط الإستراتيجي.

يتم التحليل التنافسي لمجالات النشاط الإستراتيجي بالنسبة لكل وحدة إستراتيجية ويكمن في تحليل كل ما يهم هذه الوحدة مثل الموارد المخصصة له، ومكانته في السوق، وقطاعه ...

ومن أجل القيام بهذا التحليل تتوفر مجموعة من الأدوات والطرق المعتبرة والتي تتداول حتى بين أكبر المؤسسات العالمية وأكبر مكاتب الاستشارة عبر القارات الخمس. وفيما يلي نعرض أشهر هذه الأدوات وهي:

- نموذج مكتب الاستشارة ببوسطن (Boston Consulting Group - BCG)
- نموذج A.D Little
- نموذج Mac Kinsey

[62] Johnson G. & al. op. cit. p.268

تُعرف هذه النماذج تحت تسمية النماذج "المصفوفية" أو "المصفوفات"، ولها دور كبير في النهضة الإستراتيجية التي عرفتها اقتصاديات العالم ابتداء من منتصف الستينيات حيث سارعت كل المؤسسات وخاصة الكبيرة منها إلى إدخال واستعمال ما اختارته من هذه الأدوات، إلا أن شهرتها جعلت منها، فيما بعد، نوعا من علامة التطور أكثر منها أداة إستراتيجية. فصارت المؤسسات لا تسعى إلى استعمال هذه الأدوات قصد الاستفادة منها بقدر ما تريدها كدليل عن تقدمها وتطورها، هذا من جهة، أما من جهة أخرى فقد اهتم الكثير من المؤسسات بشكل النموذج دون الاهتمام بمضمونه ودوره الأصلي، وهذا ما أدى، باعتراف الكثير من الباحثين وكبارهم، إلى نتائج غير محمودة مما جعل Mintzberg يقول في 1994 أن ما فعلته المصفوفات في الاقتصاد الأمريكي لم تفعله المؤسسات اليبانية والمقصود هنا ليست المصفوفات في ذاتها ولكن سوء استعمالها.

أسئلة واختبار معارف

س1- لا يدخل العملاء كبعد أساسي في الوحدة الإستراتيجية

صح

خطأ

س2- لا توجد معايير ثابتة لتجزئة نشاط المؤسسة

صح

خطأ

س3- لا تدخل طبيعة التكنولوجيا المستعملة كبعد أساسي للوحدة الإستراتيجية

صح

خطأ

س4- للنماذج الإستراتيجية دور كبير في النهضة الإستراتيجية الأمريكية خلال السبعينيات

صح

خطأ

س5- تدخل وظائف المنتوج كبعد أساسي للوحدة الإستراتيجية

صح

خطأ

س6- هل SBU تعني :

Social Basic Unit

Strategic Basic Unit
Strategic Business Unit
Social Business Unit

س7– تكون وحدات التجزئة الإستراتيجية في مستوى وسط

بين المنتوج ونشاط المؤسسة

بين نشاط المؤسسة والسوق

بين المنتوج ومنتوج المنافس المباشر

بين نشاط المؤسسة ونشاط المنافس المباشر

س8– مجالان للنشاط الإستراتيجي هما مجالان

متكاملان

منفصلان

متصلان

متبادلان

س9– من قال أن ما فعلته المصفوفات في الاقتصاد الأمريكي لم تفعله المؤسسات اليابانية

Drucker
Mintzberg
Porter
Ansoff

س10– تسمح التجزئة الإستراتيجية بوضع

إستراتيجية خاصة بكل مجال نشاط إستراتيجي

إستراتيجية خاصة على مستوى قطاع المؤسسة

إستراتيجية شاملة للمؤسسة

إستراتيجية على مستوى كل وظيفية من وظائف المؤسسة

س11– كل مجال نشاط إستراتيجي يمكن أن يكون
وظيفة قائمة بذاتها، وبمواردها، ومهاراتها وتكنولوجيتها
مؤسسة قائمة بذاتها، بمواردها، ومهاراتها وتكنولوجيتها
وظيفة قائمة بذاتها ومتقاسمة الموارد مع غيرها من الوظائف
وظيفة غير قائمة بذاته

س12– ابين مجالين للنشاط الإستراتيجي تنعدم
أفضليات التجميع (synergy) الصناعية والخدمية والتسويقية
أفضليات التجميع (synergy) الإدارية والإنتاجية والتسويقية
أفضليات التجميع (synergy) الإدارية والصناعية والخدمية
أفضليات التجميع (synergy) الصناعية والتكنولوجية والتسويقية

أعمال موجهة

1- ما هو الإشكال الذي غالبا ما تواجهه المؤسسات عند القيام بالتجزئة الإستراتيجية ؟

2- ما هي أبعاد التجزئة الإستراتيجية ؟

3- اذكر بعض معايير التجزئة الإستراتيجية مبينا صعوبة العملية وأعط أمثلة عن ذلك.

4- ما تفهم من النماذج المصفوفية ؟ وما الخطر الذي حذر منه البعض فيما يخص هذه النماذج ؟

عمل شخصي :

يقوم الطالب بوضع تجزئة إستراتيجية لمؤسسة يعرفها، أو يأخذ مثالا للتجزئة الإستراتجية عن أي مؤسسة، ثم يناقشها.

مراجع الفصل

Johnson G. & al. « Stratégique », Pearson, 8° ed. 2008, Paris, p.6

Martinet A.C « Diagnostic stratégique », éd. Vuibert, Paris, 1988, p.65

Orsoni J. « Management stratégique », ed. Vuibert, Paris, 1990, p. 136

الفصل السادس: نموذج BCG

نموذج BCG

هدف هذا الفصل

من خلال عرض نموذج BCG، يهدف هذا الفصل إلى إعطاء الطالب أداة من أهم أدوات للتحليل الإستراتيجي

تنمية المهارات المنتظرة

ينتظر من الطالب بعد قراءة الفصل أن :

- ✓ يكون قادرا على وضع محفظة نشاط المؤسسة بتطبيق BCG 1
- ✓ يحدد مكانة وأهمية النشاطات الإستراتيجية للمؤسسة
- ✓ يتخذ القرارات الخاصة بإدارة النشاطات الإستراتيجية للمؤسسة حسب نموذج BCG 1
- ✓ يدخل في اعتباراته الإستراتيجية بيئة المؤسسة حسب BCG 2

1- نموذج BCG الأول أو [63](BCG1)

ظهر هذا النمودج في 1960 وكان من ورائه مكتب الاستشارة ببوسطن والمعروف باسم BCG. وهو أول نموذج في هذا المجال بعد PIMS الذي لم يعرف الشهرة نظرا لبعض تعقيداته.

تتمثل الأسس التي يقوم عليها هذا النموذج في :

- المكانة التنافسية للوحدة الإستراتيجية (competitive position)
- معدل نمو السوق

1.1- المكانة التنافسية:

يقصد بالمكانة التنافسية مكانة (أو وزن أو حصة) الوحدة الإستراتيجية في السوق. فالمكانة التنافسية تعطي إذن فكرة عما تملكه الوحدة الإستراتيجية من مزايا أو أفضليات مقارنة بالمنافسين. يتم تحليل المكانة التنافسية في مرحلتين[64] هما تحليل عوامل النجاح أولا، ثم تحليل المكانة التنافسية نفسها.

يهتم تحليل عوامل النجاح بالعوامل الخاصة بالوحدة الإستراتيجية، فيشمل كل عوامل النجاح من مختلف وظائف المؤسسة (الإنتاج، التسويق،...) وكذا من مختلف وظائف التسيير (التنظيم، الرقابة، التحفيز...) المتعلقة بهذه الوحدة الإستراتيجية.

أما تحليل المكانة التنافسية فيتم دائما بالمقارنة مع المنافسين. فننظر إلى الوحدات الإستراتيجية المنافسة إذا تعلق الأمر بالوحدات الإستراتيجية، وننظر إلى المؤسسات المنافسة

[63] هذا للفصل بين النموذج الأول والنموذج الثاني الذي سنعرضه فيما بعد والذي نسميه BCG2

[64] Abtey B.H & Vinay A. "contrôle de la gestion stratégique de l'entreprise", éd. CLET, Paris, 1984, p.88

إذا كنا بصدد إستراتيجية للمؤسسة. وتكون المكانة التنافسية عموما في شكل حصة جزئية من السوق.[65]

تعتمد المكانة التنافسية على أثر التجربة لأن – كما أشرنا سابقا عند تطرقنا للمصطلح[66] – كلما كان المكانة التنافسية أكبر، كلما كانت حصة المؤسسة أو حصة الوحدة الإستراتيجية أكبر، وهذا يؤثر بالضرورة على الخبرة والتعلم وبالتالي فيكون الأثر ظاهرا على تكاليف المؤسسة بمعنى أن المؤسسة التي ترفع حجم إنتاجها ستستفيد من اقتصاديات الحجم ومن مزايا التعلم والتجربة[67] وتكون لها بالتالي مزايا تنافسية معتبرة. ولهذا تعطى المكانة التنافسية أهمية كبيرة في نموذج BCG1 .

1.2- معدل نمو السوق

إذا كنا بصدد وضع إستراتيجية للوحدة الإستراتيجية فالمقصود بمعدل نمو السوق هي نسبة نمو سوق الوحدة الإستراتيجية ذاتها، كنسبة زيادة الطلب على هذه الوحدة، مثلا. أما إذا تعلق الأمر بالمؤسسة نفسها، فالمقصود بمعدل نمو السوق هي نسبة نمو قطاع نشاطها كمعدل نمو مردود القطاع، مثلا.

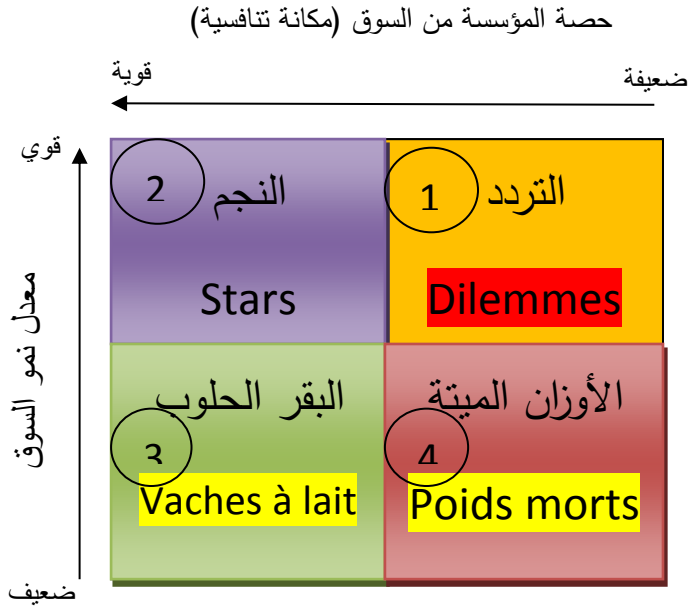
وبطبيعة الحال، يعطي أصحاب BCG1 أهمية بالغة لمعدل نمو السوق عند وضع الإستراتيجية لأن هذا المعدل غالبا ما يدل على المرحلة التي توجد فيها الوحدة الإستراتيجية من دورة حياتها مع كل ما يتبع ذلك من تدابير كما سنرى لاحقا. هذا بالإضافة إلى أن القطاع الذي يعرف نسبة نمو كبيرة تكون فيه نسبة زيادة المبيعات أكبر من نسبة ارتفاع التكاليف الإجمالية[68] مما يزيد في معدل الربح.

1.3- عرض نموج BCG1

[65] انظر الفصل الثالث
[66] انظر الفصل الثالث

[67] Orsoni J. op. cit. p.130
[68] idem

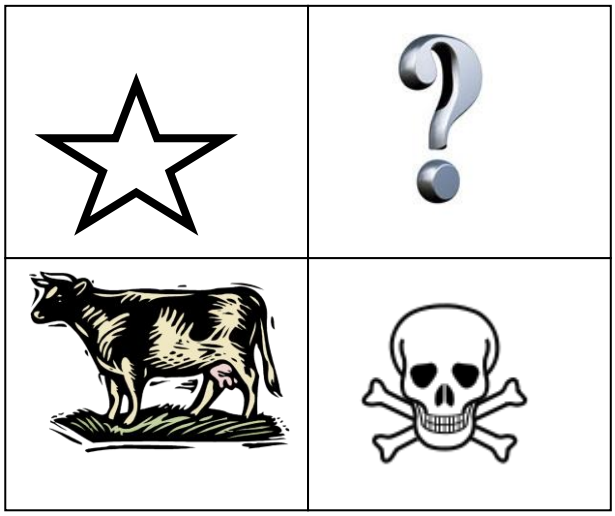
بالاعتماد على الأساسين السابقين (المكانة التنافسية ومعدل نمو السوق) والذين يقوم عليهما نموذج BCG1، يمكن أن تصمم خريطة لقراءة الوضعية الإستراتيجية لكل الوحدات الإستراتجية للمؤسسة[69] حسب توزيعها، ومن أجل ذلك يرسم محور للمكانة التنافسية(بالإحداثيات اللوغاريتمية) ومحور لمعدل نمو السوق (بالإحداثيات الخطية) كما يظهر في الشكل رقم 27.



الشكل رقم 33: مصفوفة BCG1

كما نلاحظ، تنقسم المصفوفة إلى 4 خانات. تسمى الخانة الأولى خانة "الترددات"، وتسمى الخانة الثانية خانة "النشاطات النجم"، أما الخانة الثالثة فهي خانة "البقر الحلوب" والخانة الرابعة فهي خانة "الأوزان الميتة".

[69] Abtey B.H & Vinay A. op. cit. p.101



الشكل 34: مصفوفة BCG1 بالرموز

1.3.1- خانة "الترددات":

تتميز مجالات النشاط الإستراتيجية المتواجدة في خانة الترددات، بـ:

- إيرادات ضعيفة أو معدومة (ناتجة عن ضعف المكانة التنافسية)
- حاجة كبيرة إلى رؤوس أموال (ناتجة عن قوة نمو السوق)

هذه الخانة تتميز بحصة ضعيفة من السوق ومعدل مرتفع لنمو السوق. فالمجالات الإستراتيجية للنشاط (DAS) التي تتواجد في هذه الخانة هي مجالات موجودة في سوق تعرف نموا كبيرا لكن ليس لها مكانة تنافسية كبيرة. فمجالات النشاط التي توجد في الخانة الأولى ليست بالمجالات الرائدة على سوقها وإنما هي ملاحقة الرواد، وهذا يعني أن هذه المجالات في حاجة إلى استثمارات من أجل مواجهة نمو السوق ورفع المبيعات إلا أنها، من جهة أخرى، لها إيراد ضعيف نظرا لضعف حصتها من السوق. فالمديرون مخيرون هنا: إما أنهم يحاولون تحسين المكانة التنافسية لمجال النشاط الإستراتيجي، وهذا ما يتطلب رؤوس أموال واستثمارات، ولكن في المقابل يجعل من هذا المجال نجما إذا كانت الظروف ملائمة، إما أنهم يتركونه فيضعف ثم يسقط إلى الخانة الرابعة. ومن هذا الاختيار (أو هذه الحيرة) جاءت تسمية التردد.

ليس بإمكان كل مجالات النشاط الإستراتيجي أن تصبح نجما، فمنها ما يصل فعلا إلى هذه المرتبة ومنها من لا يصل، لهذا يرى أصحاب BCG1 أن المؤسسة يجب أن تحتفظ بعدة مجالات من نوع التردد.

1.3.2- خانة "النشطات النجم":

تتميز مجالات النشاط الإستراتيجي التي توجد في خانة "النشاطات النجم" بـ :

- إيرادات كبيرة (ناجمة عن قوة المكانة التنافسية)
- حاجات كبيرة إلى رؤوس الأموال (ناجمة عن قوة معدل نمو السوق)

بالنسبة لهذه الخانة نلاحظ المكانة التنافسية الكبيرة والمعدل المرتفع لنمو السوق. ويعني هذا أن مجالات النشط الإستراتيجية التي تتواجد في الخانة الثانية هي مجالات ذات إيرادات كبيرة بحكم حصتها المعتبرة من السوق إلا أنها في نفس الوقت تحتاج إلى تمويل لكي تتجاوب مع معدل النمو المرتفع للسوق لأن السوق التي تعرف معدل نمو مرتفع هي سوق تعرف منافسة شديدة ويمكن أن تتغير الحصص فيها في أي لحظة لأن المنافسة كبيرة في هذه المرحلة. تسمى مجالات النشاط المتواجدة في الخانة الثانية "النشاطات النجم" وتمثل مجالات نشاط إستراتيجي رائدة في سوقها المتميزة بنمو كبير (سوق نمو). إذا أرادت المؤسسة أن تحافظ على هذه المكانة التنافسية وهذه الميزة التنافسية أو أن تعززهما، فعليها بالاستثمار.

1.3.3- خانة "البقر الحلوب":

تتميز مجالات النشاط الإستراتيجي التي تتواجد في خانة "البقر الحلوب" بـ:

- إيرادات كبيرة (ناجمة عن قوة المكانة التنافسية)
- قلة الحاجة إلى رؤوس الأموال (ناجمة عن ضعف نمو السوق)

فيما يخص هذه الخانة، يظهر أنها تحتوي على مجالات النشاط الإستراتيجي التي لها مكانة تنافسية كبيرة في سوق تتميز بمعدل نمو منخفض. فمجالات النشاط هنا رائدة في سوق ناضجة، ويعني هذا أن لهذه المجالات إيرادات كبيرة دون أن تكون لها حاجة للتمويل. فهي إذن مسيطرة (أي لها حصة معتبرة) في سوق مستقرة تقل فيها المنافسة والحاجة إلى الاستثمارات نسبيا.

وهنا أيضا لابد أن ننتبه إلى قضية مهمة وهي أن إيرادات "البقر الحلوب" يجب أن تستعمل جزئيا على الأقل لتمويل ما تريد المؤسسة ترقيته من "ترددات" إلى"نجم" وما تريد ترقيته من "نجم" إلى "بقر حلوب" لأن النوعين من المجالات يتميزان بضعف الإيرادات.

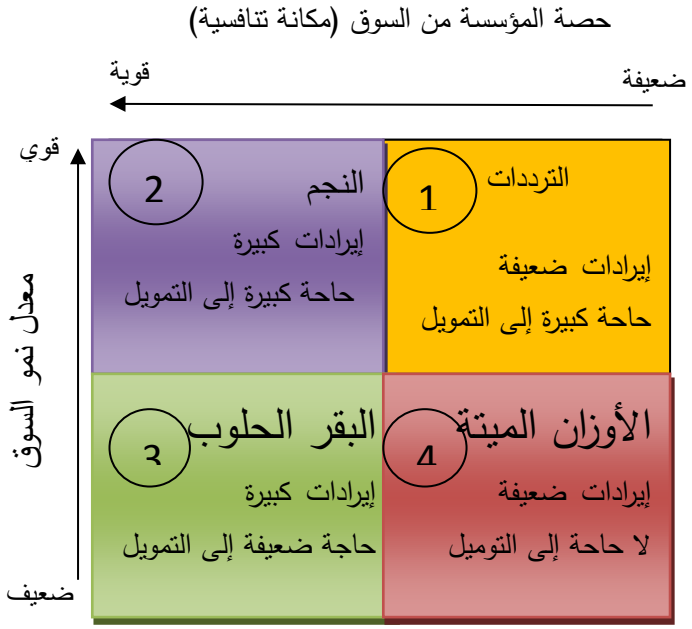
1.3.4- خانة "الأوزان الميتة"

تعرف مجالات النشاط الإستراتيجي التي تتواجد في هذه الخانة:

- إيرادات معدومة أو شبه معدومة (ضعف المكانة التنافسية)
- عدم الحاجة إلى التمويل (ضعف معدل نمو السوق)

تشمل هذه الخانة مجالات النشاط الإستراتيجي التي تعرف ضعف المكانة التنافسية في سوق ضعيفة النمو. وهذا ما يناسب المرحلة الرابعة من دورة حياة المنتوج والتي سبق أن عرفنا بأنها مرحلة التدهور. فالإيرادات في هذه الحالة معدومة أو شبه معدومة، ولا توجد حاجة لتمويل هذه المجالات. فمن صالح المؤسسة أن تتخلص من هذه المجالات (بيعها لمؤسسات أخرى، مشاركة مؤسسات أخرى، التخلي التام ...)

يمكن إدراج خصائص مختلف الخانات في المصفوفة كالتالي:



الشكل رقم 35: الإيرادات والحاجة إلى التمويل حسب مصفوفة BCG1

1.4- كيفية وضع مجالات النشاط الإستراتيجي في المصفوفة

يتم وضع مجالات النشاط الإستراتيجي في المصفوفة برسم كل مجال في شكل دائرة بالإحداثيات المناسبة (معدل نمو السوق والمكانة التنافسية). أما قطر الدائرة فيحسب حسب العلاقة التالية[70]:

$$d = ½ \sqrt{(pm/100)}$$

حيث يمثل pm المكانة التنافسية (أو الحصة من السوق).

[70] Martinet A. C. op. cit. p.79

فإذا كانت حصة مجال النشاط الإستراتيجي A هي 40% من السوق مثلا وحصة مجال النشاط B هي 20%، فيكون قطر دائرة النشاط الأول :

$$d1= ½ \sqrt{(40/100)} = ½ \sqrt{0.4} = 0.3162$$

أما قطر دائرة النشاط الثاني، فتكون:

$$d2= ½ \sqrt{(20/100)} = ½ \sqrt{0.2} = 0.2236$$

لنفترض أننا لدينا 6 مجالات نشاط إستراتيجي كما تظهر في الجدول التالي:

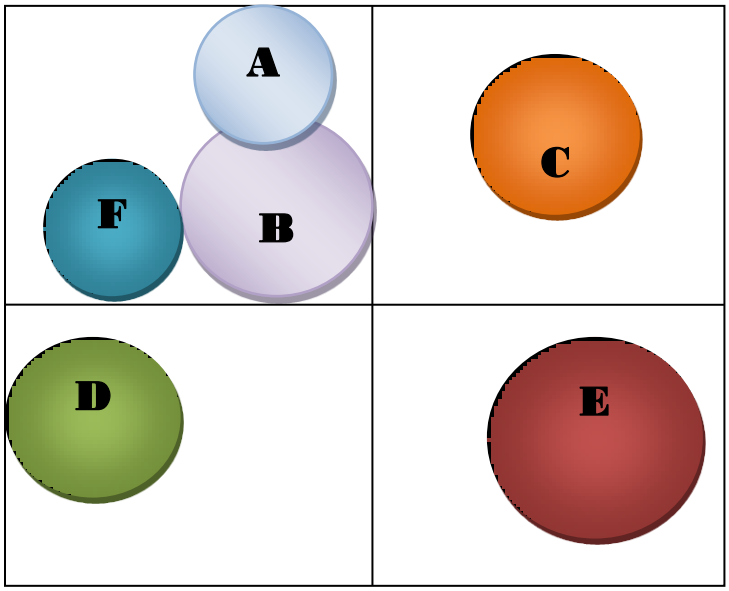
رقم أعمال المجال	معدل نمو السوق	الحصة من السوق	النشاط
10%	مرتفع جدا	كبيرة	A
20%	مرتفع	كبيرة	B
15%	مرتفع	ضئيلة	C
15%	منخفض	كبيرة جدا	D
30%	منخفض	ضئيلة جدا	E
10%	مرتفع	كبيرة جدا	F

الجدول رقم 2: مثال لمجالات نشاط

فيكون قطر دائرة كل مجال كالتالي:

A	½ √0.1	0,1581
B	½ √0.2	0,2236
C	½ √0.15	0.1936
D	½ √0.15	0.1936
E	½ √0.3	0.2738
F	½ √0.1	0.1581

وإذا كانت وحدة القياس هي 10 سم، فتكون مصفوفتنا كالتالي:



الشكل رقم 36 : توزيع مجالات النشاط الإستراتيجي عبر المصفوفة وكيفية تحديد قطر الدائرة

1.5- محفظة النشاطات:

تمثل المصفوفة محفظة (أو حافظة) لنشاط المؤسسة بمعنى أن هذا الأخير يوزع على مختلف خانات المصفوفة تماما كما توزع أوراق النقود على محفظة النقود.

ومن هنا تكون إدارة نشاط لمؤسسة من خلال إدارة حافظة نشاطها إذ تبحث المؤسسة دوما عن التوزيع الأمثل لنشاطها عبر خانات المصفوفة، ذلك لأن لتوزيع النشاط عبر المصفوفة معاني ودلائل كبيرة، مثلما سنرى لاحقا.

من مزايا هذه المحفظة أنها تمكن من إدراك وضع المؤسسة الإستراتيجي إلى حد بعيد وبكل سهولة، وذلك بمجرد النظر إلى توزيع النشاط، فالمصفوفة خلاصة مختصرة ومركزة لكل العمل التحليلي الذي تم حتى وضع الحافظة من خلال مصفوفة BCG1.

1.6- أنواع محفظة النشاط

على إثر توزيع مجالات النشاط الإستراتيجي عبر المصفوفة، يتبين نوع توازن المؤسسة مباشرة، ومنه نوع المؤسسة نفسها. فهناك من الباحثين من أحصى عددا كبيرا من أنواع المؤسسات حسب محفظة نشاطها الإستراتيجي[71]، سنتوقف فيما يلي عند الأنواع الأربعة الأكثر أهمية.

1.6.1- المؤسسة الشابة:

هي مؤسسة تتمركز مجالات نشاطها في "التررددات" و"النجم" (الشكل رقم 30) تكون حاجتها إلى التمويل كبيرة من أجل دفع بعض المجالات التي قد تتحول إلى "بقر حلوب" ولكن إيراداتها ضعيفة. فالوضعية الخاصة لهذا النوع من المؤسسات يجعلها مرغوبة من طرف الكثير من المؤسسات الكبيرة أو القديمة التي تفتقد إلى مجالات للمستقبل.

1.6.2- المؤسسة البالغة

هي مؤسسة تعرف مجالات نشاطها الإستراتيجي توزيعا ذا توازن أكثر من المؤسسة الشابة، ذلك لأن المؤسسة البالغة عرفت كيف تصل إلى تكوين "بقر حلوب" تستفيد منه لتمويل نشاطات المستقبل (تردد، نجم).

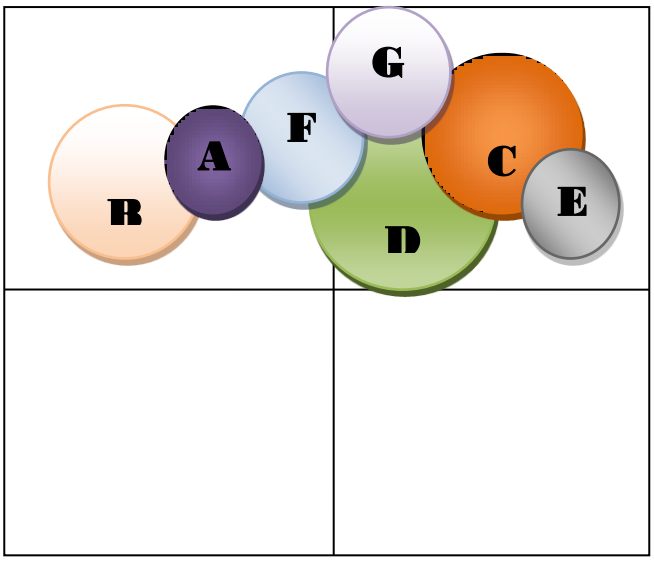
1.6.3- المؤسسة البدينة

تكون المؤسسة بدينة إذا توزعت مجالات نشاطها الإستراتيجي بكيفية تضمن لها الإيرادات الكثيرة دون أن تكون لها الحاجة إلى إنفاقها. فتكون محفظة نشاطها محتوية على النجم والبقر الحلوب دون التردد (الشكل رقم 32)، ولهذا تضطر المؤسسة من هذا النوع إلى شراء مؤسسات شابة أو مؤسسات أخرى بشرط أن يكون لها مجالات نشاط في خانة التردد حتى تستطيع ضمان مستقبلها.

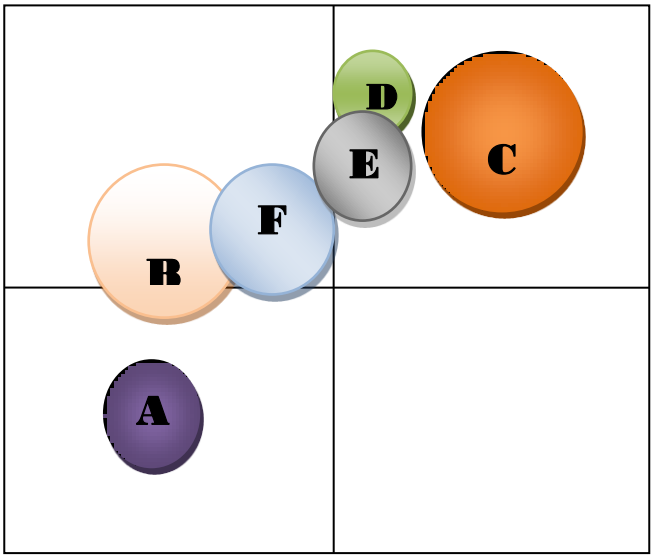
---

[71] بالنسبة لهذه النقطة، انظر :

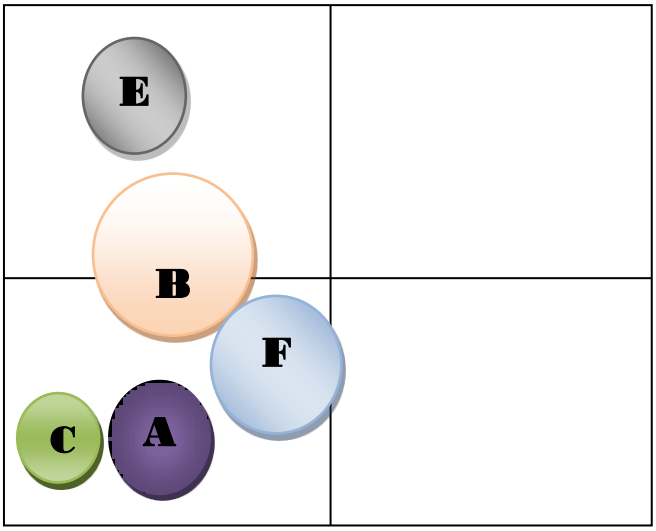
Rochet C. « diversification et redéploiement de l'entreprise », ed. d'organisation, Paris 1981, pp.60-69.



الشكل رقم 37 : توزيع مجالات النشاط الإستراتيجي لمؤسسة شابة



الشكل رقم 38 : توزيع مجالات النشاط الإستراتيجي لمؤسسة بالغة



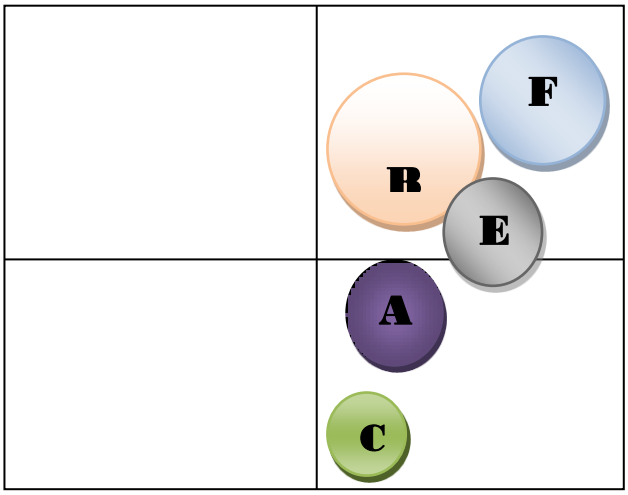
الشكل رقم 39: توزيع مجالات النشاط الإستراتيجي لمؤسسة بدينة

1.6.4- المؤسسة الفاقدة للحيوية

هي المؤسسة التي ليس لها بقر حلوب ولا نجم ضمن مجالات نشاطها الإستراتيجي. فكل مجالاتها الإستراتيجية متمركزة بين التردد والأوزان الميتة وهذا له تفسيران :

- إما أن المؤسسة لم تستطع دفع الترددات إلى وضع النجم، وهذا يعود إلى ضعف المدير أو إلى ظروف البيئة وشدة المنافسة

- إما أن يعود السبب إلى مجالات النشاط في حد ذاتها وفي هذه الحالة يرجع الإخفاق للمدير الذي كان من المفروض أن يتخل عن هذه المجالات وأن يغير الاتجاه نحو مجالات أخرى.

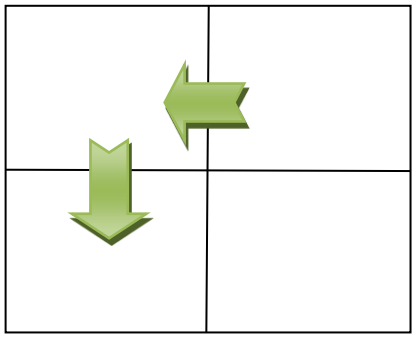


الشكل رقم 40 : توزيع مجالات النشاط الإستراتيجي لمؤسسة فاقدة للحيوية

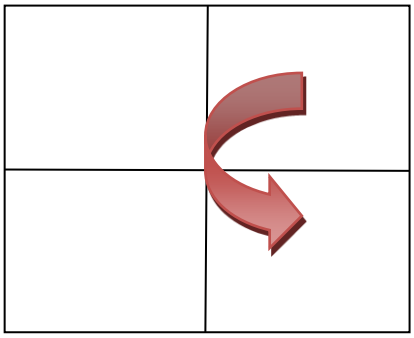
1.7- مسار النجاح ومسار الفشل[72]

يمكن لأي مجال نشاط إستراتيجي للمؤسسة أن يعرف مسار النجاح، كما يمكنه أي نمر بمسار الفشل. أما مسار النجاح فذلك الذي يقود مجال النشاط الإستراتيجي من "التردد" إلى "النشاط النجم" فإلى "البقر الحلوب"، بمعنى أن مجال النشاط الإستراتيجي ينتقل من وضع "التردد" إلى وضع "النجم" حيث تكون مكانته التنافسية أكبر، ثم عند نضج السوق، يصبح "بقرة حلوب". أما مسار الفشل فذلك الذي يقود مجالات النشاط من التردد إلى الأوزان الميتة مباشرة نظرا لعدم التمكن من ترقيتها إلى ما هو أفضل.

[72] Orsoni J. op. cit. p.131



الشكل رقم 41: مسار النجاح لمجالات النشاط الاستراتيجي



الشكل رقم 42: مسار الفشل لمجالات النشاط الإستراتيجي

1.8- مزايا وعيوب BCG1

لا شك أن نموذج BCG1 هو الأكثر استعمالا والأكثر شهرة في مجال التحليل الإستراتيجي، تأتي هذه الشهرة نتيجة لميزتين هامتين: الميزة الأولى تتمثل في بساطة النموذج الذي لا يحتاج إلى معارف خاصة أو معقدة، أما الميزة الثانية فتتمثل في كونه يمنح المدير إمكانية النظر إلى وضع مؤسسته بدقة كبيرة.

غير أن هذا النموذج يعرف الكثير من الانتقادات، أهما ما يلي:

- يقوم النموذج على التكاليف، بمعنى أن التكاليف هي – حسب أصحاب النموذج – العامل الإستراتيجي الوحيد، ودليل هذا أن النموذج يقوم على حصة المؤسسة من السوق الذي يرتبط ارتباطا وثيقا بأثر التجربة والتكاليف. فالتكاليف ليست العامل الوحيد لإنشاء ميزة تنافسية كما نعلم.
- يفترض هذا النموذج أن السعر هو العامل الوحيد الذي تقام به المنافسة.
- تقييم مجالات النشاط الاقتصادي على أساس عاملين (معدل نمو القطاع والمكانة التنافسية) غير كاف لأن هذه المجالات تحتاج إلى معايير أخرى للتقييم، خاصة منذ ظهور اقتصاد المعارف ونظرية الموارد...

- لا يظهر في النموذج من أي نسبة يمكن اعتبار معدل نمو السوق مرتفعا أو منخفضا، كما لا يعطي نموذج BCG1 كيفية موحدة لحساب حصة المؤسسة من السوق، أو مكانة مجال النشاط التنافسية.

- من بين فرضيات النموذج أن البيئة تعرف نموا معينا، وهذا يعود لإلى الظروف التي ظهر فيها النموذج نفسه (الثلاثينيات المزدهرة) إلا أن هذه الفرضية لا يمكن تعميمها.

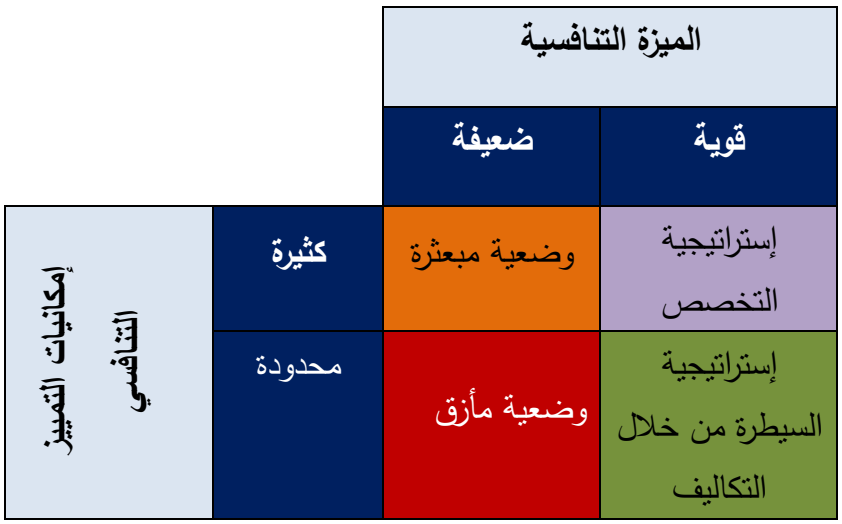
2-نموذج BCG الثاني أو BCG2

بعد أن أصبحت البيئة سريعة التغير وكثيرة الاضطرابات، خاصة منذ منتصف السبعينيات، صار من الصعب على المؤسسات أن تقوم بتحليل إستراتيجي على أساس نموذج BCG1، وذلك لأن هذا النموذج، كما سبق وأن أشرنا، يفترض أن السوق في نمو معتبر والبيئة غير مضطربة. فأدى هذا الوضع الجديد بأصحاب مكتب بوسطن للإشارة إلى البحث عن نموذج آخر.

يهتم النموذج الثاني للـ BCG بطبيعة البيئة. ولتصنيف أنواع البيئات حسب طبيعتها، يعتمد النموذج الثاني للـ BCG من جهة على مستوى الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة، ومن جهة أخرى، على إمكانيات التمييز التي تسمح بالحصول على الميزة التنافسية. وهذا ما أدى إلى النموذج الثاني كما يظهر في الشكل رقم 43

- إذا كانت إمكانيات ومصادر التمييز كثيرة غير أنها تؤدي إلى ميزة تنافسية ضعيفة فتكون البيئة مبعثرة

- إذا كانت إمكانيات التمييز كثيرة وتؤدي إلى ميزة تنافسية قوية، في هذه الحالة يكون التخصص أفضل إستراتيجية بالنسبة للمؤسسة.



الشكل رقم 43: البيئات الإستراتيجية حسب نموذج BCG2
المصدر : Bressy G. & konkuyt C. op.cit. p.170

- إذا كانت إمكانيات التمييز محدودة وتؤدي إلى ميزة تنافسية قوية، في هذه الحالة تكون إستراتيجية السيطرة من خلال التكاليف هي الإستراتيجية المناسبة
- إذا كانت إمكانيات التمييز محدودة ولا تؤدي إلا إلى ميزة تنافسية ضعيفة، فالمؤسسة في مأزق، أي في بيئة أكثر ما تشبه بالطريق المسدود.

مما يلاحظ أن النموذج الثاني لـ BCG يأتي ليكمل النموذج الأول بمسح أنواع البيئات التي قد تنشط فيها المؤسسة. فهذا النموذج لا يعوض السابق ولا يلغيه، بل يكمله لتغطية نقص ملحوظ في النموذج الأول وهو، كما رأينا، عدم الاهتمام بالبيئة.

أسئلة واختبار معارف

س1– لا يقصد بالمكانة التنافسية مكانة (أو وزن أو حصة) الوحدة الإستراتيجية في السوق.

صح

خطأ

س2– يهتم تحليل عوامل النجاح بالعوامل الخاصة بالوحدة الإستراتيجية

صح

خطأ

س3– يتم تحليل المكانة التنافسية دائما بالمقارنة مع المنافسين

صح

خطأ

س4– يهتم النموذج الثاني للـ BCG بطبيعة البيئة

صح

خطأ

س5– تمثل مصفوفة BCG1 محفظة (أو حافظة) لنشاط المؤسسة

صح

خطأ

س6– تعتمد المكانة التنافسية على أثر التجربة

صح

خطأ

س7– يعطي أصحاب BCG1 أهمية بالغة لمعدل نمو السوق لأنه غالبا ما يدل على

نسبة ارتفاع عدد العملاء بالنسبة للمؤسسة

إمكانية تغيير قوي ومؤثر للبيئة المباشرة للمؤسسة

المرحلة التي توجد فيها الوحدة الإستراتيجية من دورة حياتها

ارتفاع معدل مبيعات المؤسسة مقارنة بمنافسيها

س8– تتميز مجالات النشاط الإستراتيجية المتواجدة في خانة الترددات، بـ

إيرادات ضعيفة أو معدومة و حاجة كبيرة إلى رؤوس أموال

إيرادات ضعيفة أو معدومة و حاجة ضعيفة أو معدومة إلى رؤوس أموال

إيرادات كبيرة و حاجة ضعيفة أو معدومة إلى رؤوس أموال

إيرادات كبيرة و حاجة كبيرة إلى رؤوس أموال

س9– المؤسسة التي تتمركز مجالات نشاطها في خانتي "الترددات" و"النجم" هي

مؤسسة فاقدة للحيوية

مؤسسة بدينة

مؤسسة بالغة

مؤسسة شابة

س10– مسار النجاح في مصفوفة BCG1 هو ذلك المسار الذي

يضمن للمؤسسة النجاح في سوقها

يقود المؤسسة من الوضعية التي هي فيها إلى وضعية أحسن

يضمن للمجالات النشاط الإستراتيجي النجاح في سوقها

يقود مجالات النشاط الإستراتيجي من التردد إلى النجم ثم إلى البقر الحلوب

س11– تتميز مجالات النشاط الإستراتيجي التي توجد في خانة "النشاطات النجم" بـ
إيرادات ضعيفة أو معدومة و حاجة كبيرة إلى رؤوس أموال
إيرادات كبيرة و حاجات كبيرة إلى رؤوس الأموال
إيرادات ضعيفة أو معدومة و حاجة ضعيفة أو معدومة إلى رؤوس أموال
إيرادات كبيرة و حاجة ضعيفة أو معدومة إلى رؤوس أموال

س12– المؤسسة التي ليس لها بقر حلوب ولا نجم ضمن مجالات نشاطها الإستراتيجي هي
مؤسسة بالغة
مؤسسة شابة
مؤسسة فاقدة للحيوية
مؤسسة بدينة

س13– تتميز مجالات النشاط الإستراتيجي التي تتواجد في خانة "البقر الحلوب" بـ:
إيرادات ضعيفة أو معدومة و حاجة كبيرة إلى رؤوس أموال
إيرادات كبيرة و حاجات كبيرة إلى رؤوس الأموال
إيرادات ضعيفة أو معدومة و حاجة ضعيفة أو معدومة إلى رؤوس أموال
إيرادات كبيرة و حاجة ضعيفة أو معدومة إلى رؤوس أموال

س14– تعرف مجالات النشاط الإستراتيجي التي تتواجد في خانة "الأوزان الميتة" بـ:
إيرادات ضعيفة أو معدومة و حاجة كبيرة إلى رؤوس أموال
إيرادات كبيرة و حاجات كبيرة إلى رؤوس الأموال
إيرادات ضعيفة أو معدومة و حاجة ضعيفة أو معدومة إلى رؤوس أموال
إيرادات كبيرة و حاجة ضعيفة أو معدومة إلى رؤوس أموال

أعمال موجهة

فيما جاء في الفصل

1- عرف المكانة التنافسية ومعدل نمو السوق (أو القطاع)

2- ما علاقة أثر التجربة بالمكانة التنافسية ؟

3- اشرح كلا من : الترددات، البقر الحلوب، النجم، الأوزان الميتة.

4- ما المقصود بمحفظة النشاط عند BCG ؟

5- ما هي مختلف أنواع حافظة النشط التي تعرفها ؟ اشرح.

6- ما هو مسار الفشل وما هو مسار النجاح في BCG ؟

7- اذكر أهم مزايا وعيوب BCG1

8- ما هو BCG2 ولماذا ظهر ؟

9- عرف كلا من الوضعية المبعثرة ووضعية المأزق في BCG2

عمل شخصي (يحتاج هذا العمل إلى 3 أو 4 أسابيع)

يقوم الطالب بوضع محفظة النشاط لمؤسسة يختارها.

مراجع الفصل

Abtey B.H & Vinay A. (1984), "contrôle de la gestion stratégique de l'entreprise", éd. CLET, Paris.

Martinet A.C (1988) « Diagnostic stratégique », éd. Vuibert, Paris

Orsoni J. (1990) « Management stratégique », ed. Vuibert, Paris.

Rochet C. (1981), « diversification et redéploiement de l'entreprise », éd. d'organisation, Paris

الفصل السابع: نموذج A D L

نموذج ADL

هدف هذا الفصل

بعرض نموذج ADL، يهدف هذا الفصل إلى إعطاء الطالب أداة ثانية من أهم أدوات للتحليل الإستراتيجي

تنمية المهارات المنتظرة

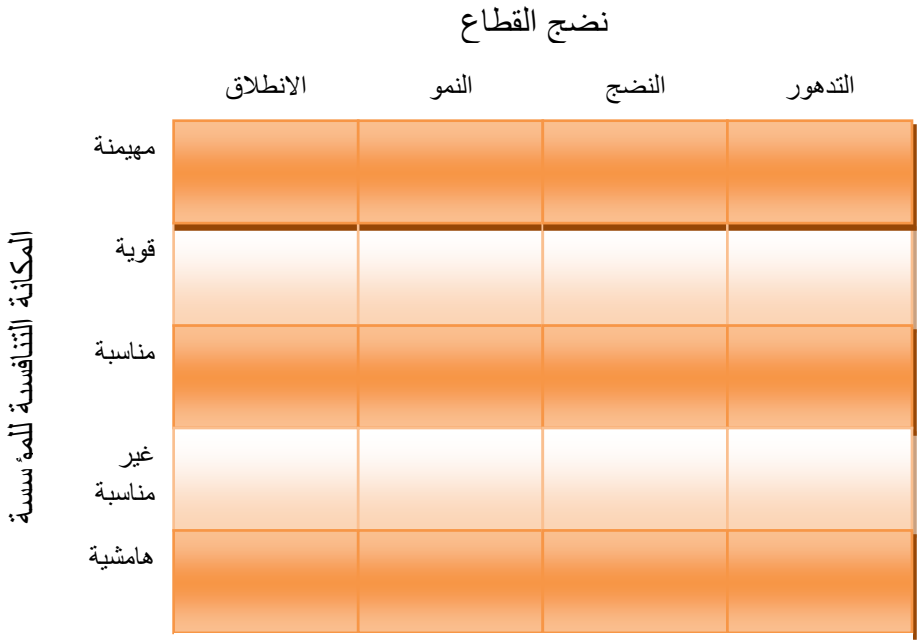
ينتظر من الطالب بعد قراءة الفصل أن :

- ✓ يكون قادرا على وضع محفظة نشاط المؤسسة بتطبيق ADL
- ✓ يحدد وضعية النشاطات الإستراتيجية للمؤسسة وفقا لفلسفة ADL
- ✓ يتخذ القرارات الخاصة بإدارة النشاطات الإستراتيجية للمؤسسة حسب نموذج ADL

نتيجة للنجاح الذي عرفه نموذج BCG، ظهرت نماذج أخرى. ومن بين هذه النماذج يحتل نموذج Arthur D. Little مكانة معتبرة. فالنموذج مقدم من طرف مكتب استشارة أمريكي أيضا ويأتي في شكل مصفوفة هو الآخر.

تُشكل مصفوفة نموذج A.D.L بتقاطع محورين هما:

- نضج القطاع
- المكانة التنافسية للمؤسسة



الشكل رقم 44: نموذج A.D Little

1- نضج القطاع

يقصد بنضج القطاع[73] درجة نضج قطاع المؤسسة، ولذلك لجأ أصحاب النموذج إلى مراحل دورة حياة المنتوج[74] التي هي نفسها مراحل دورة حياة القطاع. فالقطاع يمر بنفس امراحل التي يمر بها المنتوج وهي الانطلاق ثم النمو ثم النضج ثم التدهور.

وحسب المرحلة التي يكون فيها القطاع، تختلف حاجاته وخصائصه وسلوك المؤسسات لأن المرحلة في الواقع عن عبارة عن مستوى نضج القطاع. فسلوك المؤسسات في قطاع يعرف نموا متزايدا ومعتبرا يختلف عن سلوكها في قطاع يميزه الركود مثلا. ولهذا يمثل محور نضج القطاع محورا مهما من الجانب الإستراتيجي.

بطبيعة الحال تختلف القطاعات عن بعضها البعض. فمنها ما يتطور ببطء، ومنها ما يتغير بسرعة، ومنها ما يطول نموه، ومنها ما لا يطول... كما تختلف عموما درجة الخطر الذي تواجهه المؤسسة حسب مرحلة القطاع، ومن هنا لا بد أن تختلف الوسائل والموارد وكثافة الاهتمام التي يجب أن توليها المؤسسة إلى القطاع حسب مرحلة نضجه.

أما درجة نضج القطاع، فيتم عموما تحديدها على أساس مجموعة من العناصر، أهمها[75]:

- معدل نمو القطاع
- قدرته على النمو
- عدد المنافسين الفعليين في السوق
- تقاسم السوق بين المتنافسين
- ...

[73] هناك من يستعمل "نضج المهنة"

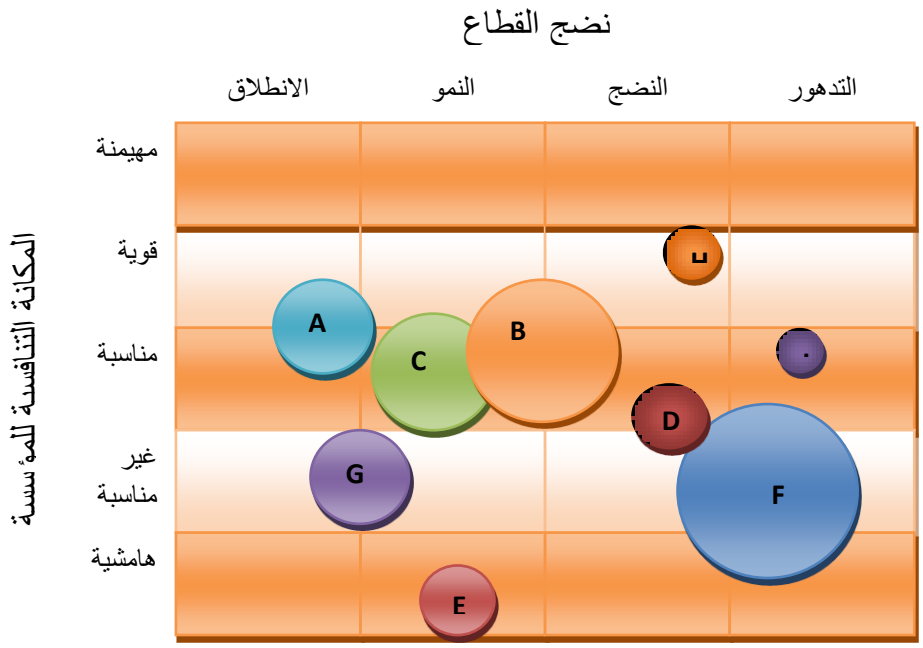
[74] انظر

[75] Abtey B.H & Vinay A. op.cit. p.86

2- استعمال نموذج A.D.L

لا يستعمل نموذج A.D.L تسمية "مجال النشاط الإستراتيجي" ولكن يستعمل "مركز إستراتيجي" (strategic center – CS). ولا فرق بين الاثنين في المعنى إنما الفرق في الكلمة لا أكثر.

توزع المراكز الإستراتيجية حسب إحداثياتها (نضج القطاع و المكانة التنافسية) عبر المصفوفة، في شكل دائرة يحدد قطرها كما رأينا سابقا.[76] ويحدد قطر المركز الإستراتيجي على أساس مساهمته في رقم أعمال المؤسسة (الشكل رقم 45). يؤدي توزيع المراكز الإستراتيجية إلى رسم وضع محفظة نشاط المؤسسة الإستراتيجي.



الشكل رقم 45: محفظة النشاط حسب نموذج A.D.L

[76] انظر

على إثر الموقع الذي يحتله في المصفوفة، تتضح، بالنسبة لكل مركز إستراتيجي، الإجابة عن 3 أسئلة أساسية:

- ما الوضع المالي لهذا المركز الإستراتيجي ؟
- ما هو الخطر الذي يواجهه ؟
- ما هي الموارد التي يجب تخصيصها له ؟

2.1- الوضع المالي للمركز الإستراتيجي

يتحدد الوضع المالي للمركز الإستراتيجي بعاملين اثنين هما: مستوى إيراداته وحاجته إلى التمويل.

2.1.1- مستوى الإيرادات

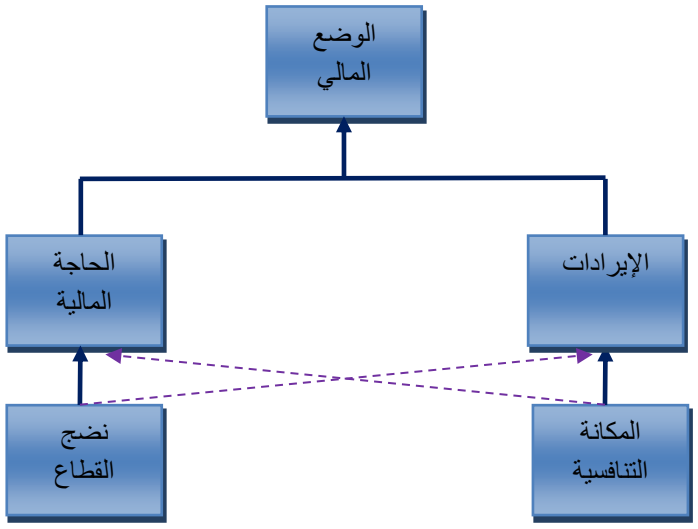
أما مستوى الإيرادات، فإنه ينتج عن المكانة التنافسية للمركز الإستراتيجي خاصة، لأن كل ما كانت هذه المكانة كبيرة كلما كانت حصة المركز الإستراتيجي من السوق كبيرة وكلما أدى ذلك إلى زيادة حجم مبيعاته، مما يعود بالإيجاب على إيراداته. ولكن يجب أن لا ننسى أيضا أن نضج القطاع يؤثر هو الآخر في مستوى إيرادات المركز الإستراتيجي وإن كان بنسبة ضئيلة مقارنة بتأثير المكانة التنافسية لأن مستوى نضج القطاع يحدد امتداد المكانة التنافسية، ففي مرحلة الانطلاق مثلا لا يمكن أن تكون المكانة التنافسية كبيرة لأن السوق نفسها ضئيلة.

2.1.2- الحاجة إلى التمويل

أما فيما يخص حاجة المركز الإستراتيجي إلى التمويل، فيحكمها بالدرجة الأولى نضج القطاع، ذلك لأن درجة نضج القطاع هي التي تحكم مستوى وكثافة الاستثمارات في البحث، أو في التسويق، أو في الإنتاج، أو في غير ذلك. فعندما يكون القطاع في

مرحلة الانطلاق، مثلا، تكون حاجة المركز الإستراتيجي إلى التمويل كبيرة جدا لأنه لا يزال يحتاج إلى الكثير من العمليات (كالبحث مثلا، والتجربة، والتحصين، وتحضير دخول السوق،...)، أما عندما يكون في مرحلة النمو فإنه يحتاج أيضا إلى التمويل من أجل فرض نفسه على السوق، أي من أجل مزاحمة المنافسين في مجالات كثيرة كالتسويق، والاستيلاء على جزء من السوق، ووضع شبكة للتوزيع ... وعندما يكون في مرحلة النضج، وهي مرحلة تتميز بنوع من استقرار السوق والمنافسة، تقل الحاجة إلى التمويل لأن الاستثمار في البحث قد يكون انتهى، ولأن حصة المراكز الإستراتيجية من السوق مستقرة إلى حد كبير (لكن هذا لا يعني انعدام التغيير) فلا توجد حاجة معتبرة لوضع نظام للتوزيع، ولا لترقية المركز الإستراتيجي مع العلم أن القدرة على التمويل الذاتي في هذه المرحلة كبيرة جدا. أما في المرحلة الرابعة، مرحلة التدهور، فلا تبقى حاجة إلى التمويل عند المركز الإستراتيجي.

نرى إذن بأن درجة نضج القطاع تحكم، وإلى حد بعيد جدا، مستوى حاجة المركز الإستراتيجي إلى التمويل، غير أن المكانة التنافسية لها أيضا – ولو بنسبة أقل – دور في تحديد حاجة المركز الإستراتيجي إلى التمويل. ويمكن إظهار ذلك من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم 46: العوامل المحددة للوضع المالي للمركز الإستراتيجي

تأثير مباشر وقوي

تأثير غير مباشر وضعيف نسبيا

2.2- المركز الإستراتيجي ومواجهة الخطر

ما من شك أن كل المنتوجات وكل المراكز الإستراتيجية، بل حتى كل المؤسسات، تواجه، بدرجات مختلفة، أخطارا طوال حياتها. وما من شك أيضا أن كيفية التعامل مع هذه الأخطار تختلف من مؤسسة لأخرى وحتى في نفس المؤسسة فإنها تختلف من مرحلة إلى أخرى ومن ظرف إلى آخر. وفيما يخص الأخطار التي يواجهها المركز الإستراتيجي فهي نوعان: مخاطر متأتية من قطاع النشاط، ومخاطر متأتية من المنافسة.

2.2.1- مخاطر القطاع

مخاطر القطاع التي تهدد المؤسسات عموما، والمراكز الإستراتيجية خاصة، كثيرة. فالتطور السريع للبيئة – بما في ذلك القطاع – يشكل واحدا من المخاطر الكبيرة إذ يمكن أن يعجز القطاع عن مسايرة هذا التطور إما لعمقه، أو لسرعته، أو لمتطلباته ... كما يمكن أيضا أن يؤدي تطور البيئة إلى زوال المركز الإستراتيجي نتيجة لظهور تكنولوجيا جديدة أو إبداع كبير ... كما حدث، مثلا، بالنسبة للأشرطة المسموعة والأشرطة المرئية التي تراجع قطاعها، بل انهار عند ظهور الأقراص المضغوطة التي تعد منتوجات بديلة أقوى من المنتوجات التقليدية (الأشرطة)، وكما حدث أيضا للآلة الراقنة (الآلة الكاتبة) التي انقرضت عند ظهور الحاسوب... ويعتبر نضج القطاع من أهم العوامل المحددة لما يشكله من خطر.

2.2.2- مخاطر المنافسة

إن مخاطر المنافسة على المركز الإستراتيجي كثيرة أيضا، وأي تغيير في مستوى تأثير أي قوة من القوى التنافسية قد يؤدي إلى تهديد خطير يواجهه المركز الإستراتيجي، فقد

يؤدي التغيير في تركيبة السوق، مثلا، كالتكتلات الناجمة عن إستراتيجيات الاندماج مثلا، أو الشراكة ... إلى تغيير كثافة المنافسة ثم إلى تهديد المركز الإستراتيجي.

ومن هنا يتضح أن مخاطر المنافسة على المركز الإستراتيجي كبيرة وقد تكون صعبة التخطي. ويمكن أن نعتبر هذه المخاطر واحدا من أهم مبررات اليقظة التنافسية التي تنتهجها المؤسسات اليوم. والعوامل المحددة لمخاطر المنافسة نوعان: نضج القطاع والمكانة التنافسية.

فكما رأينا من قبل، ترتبط حدة المنافسة بنضج القطاع حيث تختلف كثافة وطبيعة ونوع المنافسة باختلاف المرحلة التي يمر بها القطاع وكذا حسب المرحلة التي يمر بها المركز الإستراتيجي. فأثناء مرحلة الانطلاق، تكون المنافسة ضئيلة جدا، وقد لا يوجد خطر من المنافسة يهدد المؤسسة أصلا. أما أثناء مرحلة النمو فتكون المنافسة قوية وشديدة ويأتي منها حينئذ تهديد للمؤسسة.

ولا يجب أن ننس، من جهة أخرى، أن المكانة التنافسية للمؤسسة تلعب الدور الرئيسي في تمكينها من مواجهة هذا النوع من المخاطر. فكلما كانت المكانة التنافسية للمؤسسة كبيرة كلما ضعفت مخاطر المنافسة التي تهددها لأن لهذه المؤسسة من القدرات ومن الإمكانيات ما يكفيها لا لرد التهديد فحسب وإنما حتى للقيام بالتهديد هي الأخرى.

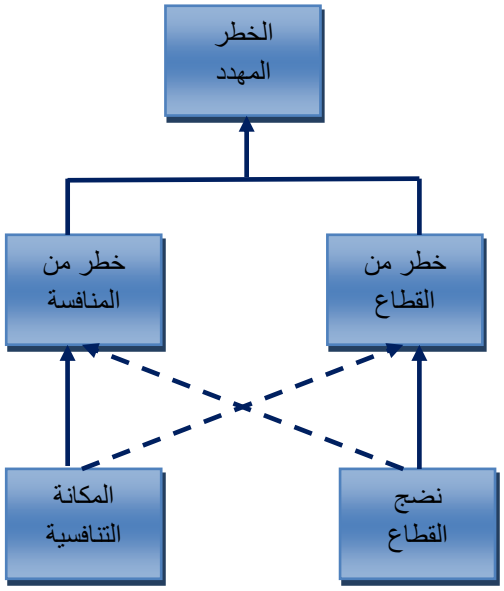
فعندما قامت شركة Addidas بشراء Reebok في سنة 2005[77] وأصبحت حصتها من السوق تقدر بعد ذلك بـ 28.1% لم يشكل ذلك خطرا بالنسبة لمنافسها Nike الذي كان يستحوذ على 36.2% من السوق

يمكن إظهار عوامل الخطر بالنسبة للمركز الإستراتيجي كالتالي:

---

[77] الأرقام مأخوذة من

Capital, n°170, Nov.2005, p.54



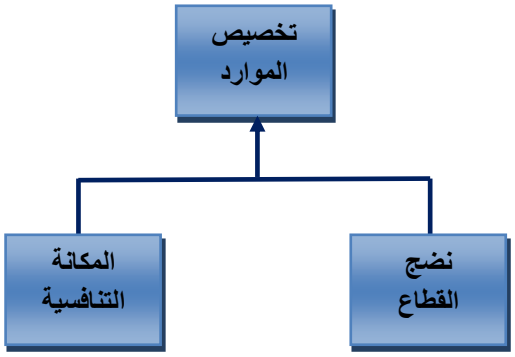
الشكل رقم 47: العوامل المحددة للمخاطر التي يواجهها المركز الإستراتيجي

تأثير مباشر وقوي

تأثير غير مباشر وضعيف نسبيا

2.3- تخصيص الموارد

يحكم تخصيص الموارد للمركز الإستراتيجي عاملان أساسيان، هما درجة نضج القطاع والمكانة التنافسية لأن كلا منهما يحدد مستوى وحجم وأهمية هذه الموارد. فلا يمكن أن تخصص الموارد دون النظر إلى درجة النضج التي وصل إليها القطاع (أو المركز الإستراتيجي في ذاته)، ولا يمكن كذلك أن تخصص موارد دون اعتبار المكانة التنافسية. ويمكن أن نبين ذلك كالتالي:

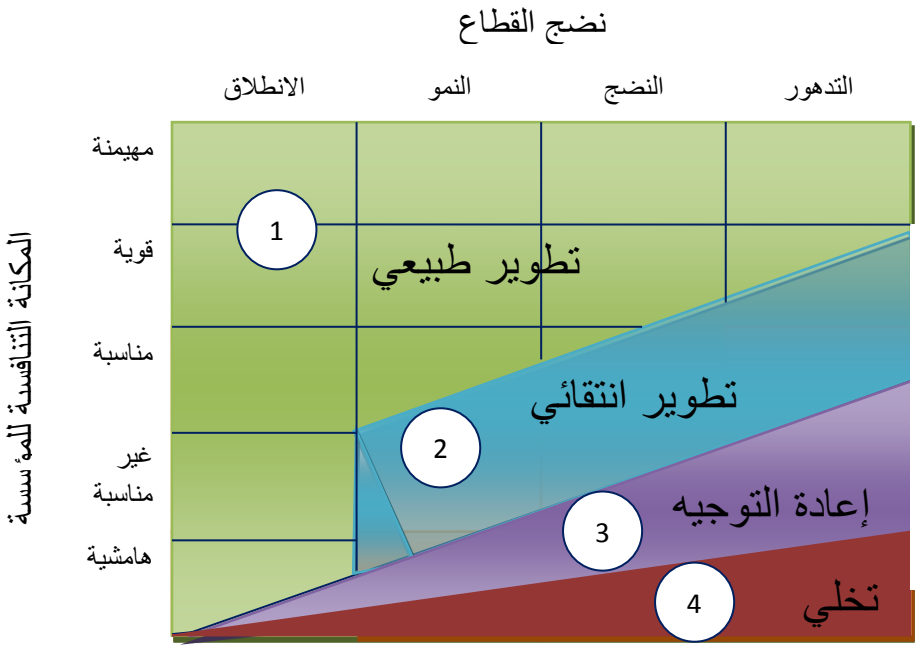


الشكل رقم 48: العوامل المحددة لتخصيص الموارد للمركز الإستراتيجي

3- محفظة النشاط

يتضح لدينا مما سبق أن لكل خانة من خانات مصفوفة ADL معاني كثيرة ومضمونا كبيرا. ومن هنا، يكون لمعرفة توزيع المراكز الإستراتيجية أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة. ولقد بين أصحاب النموذج معنى وأهمية الخانات بتحديدهم لمناطق كبرى ضمن المصفوفة، وذلك للتمكين من إدارة وتحليل محفظة نشاط المؤسسة.

تعتني المؤسسة بكل المراكز الإستراتيجية التي تقع في المنطقة العليا (منطقة رقم 1)، وتحاول تطويرها كلها. أما المراكز الإستراتيجية التي تقع في المنطقة الثانية (رقم 2)، فتقوم المؤسسة بانتقاء بعضها، أي أنها تنتقي ما تراه قادرا على الاستمرار في السوق لمواجهة المنافسة وذلك نظرا لما تملكه المؤسسة من قدرات على خوض المنافسة فيما يخص هذه المراكز. كما تحرص المؤسسة على إعادة توجيه المراكز الإستراتيجية التي تأتي في المنطقة الثالثة وتتخلى عن الباقي، أي عن المراكز التي تأتي في المنطقة الرابعة.



الشكل رقم 49: مختلف مناطق مصفوفة ADL

أسئلة واختبار معارف

س1- عند ADL لا يتضح الوضع المالي للمركز الإستراتيجي من الموقع الذي يحتله في المصفوفة

صح

خطأ

س2- يقصد بنضج القطاع درجة نضج قطاع المؤسسة

صح

خطأ

س3- بدلا من مجالات النشاط الإستراتيجي، يستعمل ADL مصطلح "المركز إستراتيجي"

صح

خطأ

س4- يعتبر عدد المنافسين الفعليين في السوق من بين العناصر التي تدخل في تحديد درجة نضج القطاع

صح

خطأ

س5- يتم عموما تحديدها درجة نضج القطاع على أساس مجموعة من العناصر

صح

خطأ

س6- تختلف حاجات وخصائص القطاع حسب المرحلة التي يكون فيها

صح
خطأ

س7– يشكل التغيير السريع للبيئة واحدا من المخاطر الكبيرة بالنسبة للمؤسسة
صح
خطأ

س8– تنقسم مصفوفة إلى المناطق التالية :
تطوير طبيعي–تطوير انتقائي–إعادة التوجيه– تخلي
تطوير طبيعي–تطوير غير طبيعي– إعادة التوجيه– تخلي
تطوير انتقائي– دفع – إعادة التوجيه– تخلي
تطوير انتقائي – دفع – إعادة توجيه مؤقت – تخلي

س9– بالنسبة للمركز الإستراتيجي ينتج مستوى الإيرادات عن المكانة التنافسية خاصة، هذا منطق
BCG1
BCG2
ADL
McKinsey

س10– فيما يخص حاجة المركز الإستراتيجي إلى التمويل، فيحكمها بالدرجة الأولى
نضج القطاع
قوة المؤسسة في السوق
عدد عملاء المؤسسة
مستوى البحث والتطوير بالمؤسسة

أعمال موجهة

فيما يخص ما جاء في الفصل

1- ما هي العناصر الأساسية التي يقوم عليها نموذج ADL؟ اشرح

2- كيف تحدد درجة نضج القطاع ؟

3- "حسب الموقع الذي يحتله في المصفوفة، يتضح بالنسبة لكل مركز إستراتيجي الإجابة عن ثلاثة أسئلة". ما هي هذه الأسئلة ؟ وما كيف نقرأ الإجابة عنها في المصفوفة ؟

4- ما المقصود بمخاطر القطاع ؟

5- ما هي المناطق التي يحددها نموذج ADL

عما شخصي

يقوم الطالب بوضع محفظة نشاط لمؤسسة يعرفها أو يختارها حسب نموذج ADL

دراسة حالة رقم 3: قصة معركة حول حصص السوق

Nike و Adidas

قصة معركة حول حصص السوق

في يوم 03 /2005/08 قدمت شركة Adidas عرضا علينا للشراء في شأن منافسها Reebok بتقييم لهذا الأخير بـ 3.12 مليار أورو، أي بـ 30% أكثر من سعره في البورصة. ومثل هذا ضربة قوية في صناعة الرياضة حيث قامت الشركة الثانية في القطاع بشراء الشركة الثالثة في القطاع وهذا ما جعلها تقترب من منافسها القوي Nike، وهو الشركة الأولى في القطاع.

تمثل Adidas و Reebok معا رقم أعمال يقدر بـ 9.7 مليار أورو بينما يمثل Nike 11.5 مليار أورو لوحده.

بإدماج الشركتين لقد أعطى Herbert Hainer دفعة قوية لشركة Adidas التي جاء على رأسها في سنة 2001 بعد ذهاب الفرنسي Robert Louis-Dreyfus وكان يشغل منصب مدير التسويق بها آنذاك، وهو يبحث بهذا الإدماج عن فرض الشركة في الولايات المتحدة حيث لم تتمكن شركته من فرض نفسها بهذا البلد الذي يمثل السوق الأكبر والأكثر مردودية في العالم. فالولايات المتحدة تمثل مثلا نصف مبيعات العالم من أدوات الرياضة أما الهامش بها فتقارب الـ10% وهو بذلك ضعف متوسط الهامش بأوروبا.

"تحقق Reebok نصف مبيعاتها بالولايات المتحدة، ولهذا قمنا بشرائها" يقول مدير Adidas الذي يتوقع أن تنتقل حصة شركته من سوق الأحذية الرياضية من 8% إلى 21% مما يمكنه من الاقتراب من منافسه Nike الذي يستحوذ على 33% من هذه السوق. أما من جهة أخرى فإن الإدماج سيمكن Adidas من دخول سوق النساء إذ تتربع Reebok على المرتبة الأولى فيما يخص سوق اللياقة البدنة للنساء (fitness) كما سيمكنها من تكريس مكانتها بين الزبائن الشباب لأن Reebok لها سمعة قوية لدى الشباب السود وهم مستهلكين كبار لأحذية الباسكت (baskets).

والسؤال المطروح : هل ستؤثر ضربة Adidas على Nike خاصة بعد ذهاب مؤسس هذه الأخيرة Phil Knight إلى التقاعد ؟

يرفض إطارات Nike الحديث مؤكدين "لا نعقب على إستراتيجية منافسينا" إلا أن أحد المديرين القدامى يتوقع رد الفعل قائلا :" إذا أصبحت Adidas تمثل خطرا لا شك أن Nike ستخرج دفتر الشيكات وتشتري Puma "، الشركة الرابعة في القطاع (1.5 مليار أورو كرقم أعمال).

المصدر: Capital n°170, nov. 2005, pp.52-72

اقتباس المؤلف (بتصرف)

المطلوب:

لماذا قامت Adidas بشراء منافسها Reebok ؟

ما تأثير هذه العملية على حصة Adidas من السوق ؟

ما يمكن أن يكون رد فعل Nike ؟

كيف ترى المكانة التنافسية القوية انطلاقا من هذه الحلة ؟

مراجع الفصل

Abtey B.H & Vinay A. (1984), “contrôle de la gestion stratégique de l’entreprise”, éd. CLET, Paris,

Bressy G ; Konkuyt C. (1990), « Economie d’entreprise », ed. Sirey, Paris

Johnson G. & al. (2008), « Stratégique », Pearson, 8° éd., Paris.

Martinet A.C (1988), « Diagnostic stratégique », éd. Vuibert, Paris

Orsoni J. (1990), « Management stratégique », ed. Vuibert, Paris

الفصل الثامن: نموذج Mac Kinsey

نموذج Mac Kinsey

هدف هذا الفصل

من خلال عرض نموذج Mac Kinsey، يهدف هذا الفصل إلى استكمال نماذج المصفوفة الشهيرة وإعطاء الطالب أداة أخرى وفلسفة ثالثة في مجال التحليل الإستراتيجي

تنمية المهارات المنتظرة

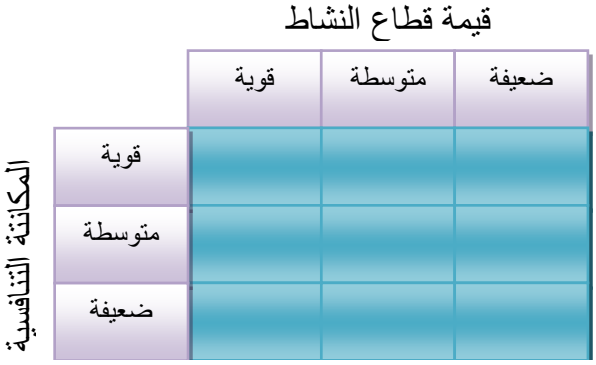
ينتظر من الطالب بعد قراءة الفصل أن :

- ✓ تكون له القدرة على وضع محفظة نشاط المؤسسة بتطبيق وفق نموذج Mac Kinsey
- ✓ يستعمل هذا النموذج لتحديد مكانة وأهمية النشاطات الإستراتيجية للمؤسسة
- ✓ يتخذ القرارات الخاصة بإدارة النشاطات الإستراتيجية للمؤسسة حسب نموذج Mac Kinsey

ظهر نموذج Mac Kinsey عندما قدم هذا المكتب الأمريكي للاستشارة اقتراحه المتعلق بإدارة محفظة نشاط شركة General Electric، ويقوم النموذج على تقاطع محورين إلا أن هناك نوعا من الاختلاف بين الباحثين فيما يخص هذين المحورين، فمنهم[78] من يعرض النموذج على أساس أنه تقاطع لمحوري "المكانة التنافسية للمركز الإستراتيجي" و"قيمة قطاع النشاط"، ومنهم[79] من يعرضه على أساس أنه يقوم على محوري "المكانة التنافسية" و"جاذبية الصناعة"، ومنهم[80] من يرى أن المحورين هما "جاذبات السوق" و"قوى المجال الإستراتيجي" وهذا ما يؤدي إلى قراءات مختلفة للنموذج.

1- نموذج "المكانة التنافسية / قيمة قطاع النشاط"

إذا نظرنا للنموذج من حيث أنه يقوم على اعتبار المكانة التنافسية من جهة وقيمة قطاع النشاط) من جهة أخرى، ففي هذه الحالة تظهر المصفوفة على النحو التالي:



الشكل رقم 50: مصفوفة المكانة التنافسية/قيمة قطاع النشاط

بالإضافة إذن إلى المكانة التنافسية، يعتمد النموذج على "قيمة القطاع" التي تمثل مؤشرا مركبا من معايير كثيرة. تحدد قيمة القطاع من زاويتين: القيمة الذاتية للقطاع (معدل نمو القطاع، حجم السوق، الخطر ...) وقيمته بالنسبة للمؤسسة (تأثير القطاع على نشاط المؤسسة، تناسب محفظة نشاط المؤسسة مع القطاع...). تعتمد المؤسسة

[78] Abtey B.H. & Vinay A. op. cit. p.93-95 ; Bressy G. & Konkuyt C. op. cit. p.173
[79] Orsoni J. op. cit. p. 133
[80] Johnson G. & al. Op. cit. pp.341-343

من أجل هذا على معايير مناسبة، تختلف باختلاف القطاع، كما أنها تأخذ بعين الاعتبار ما لديها من قدرات لأن قيمة القطاع تختلف أيضا بالنسبة للمؤسسة حسب قدراتها ومهاراتها وإمكانياتها. فقد تكون قيمة القطاع كبيرة في ذاتها لكنها لا تمثل بالنسبة للمؤسسة شيئا لأنها تفتقر إلى القدرات التي تمكنها من دخوله، أو من خوض المنافسة فيه.... فمن خلال قيمة القطاع تتضح للمؤسسة مصلحتها في أن تتواجد أم لا في هذا القطاع[81].

2- نموذج "المكانة التنافسية/جاذبية الصناعة"

عند تصميم النموذج، إذا أخذنا بعين الاعتبار المكانة التنافسية وجاذبية الصناعة) تكون لدينا المصفوفة التالي:

الشكل رقم 51 : مصفوفة المكانة التنافسية/جاذبية الصناعة

تفهم الصناعة هنا بمعنى Porter وتفهم "جاذبية الصناعة" بنفس معنى "قيمة القطاع" في المفهوم السابق للنموذج، إذ يقصد بجاذبية الصناعة ما قد يجذب المؤسسة من أهمية الصناعة نفسها وكذلك من حيث ما قد تمثله الصناعة للمؤسسة من أهمية، وفرص... وذلك، كما رأينا، وفقا لما تمتلكة المؤسسة من قوى وقدرات.

[81] Abtey B.H & Vinay A. op. cit. p.93

3- نموذج جاذبات السوق/قوى المجال الإستراتيجي

بالاعتماد على جاذبات السوق من جهة، وقوى المجال الإستراتيجي من جهة أخرى، تظهر مصفوفة النموذج كالتالي:

الشكل رقم 52 : مصفوفة جاذبات السوق/قوى مجال النشاط الإستراتيجي

تمثل جاذبات السوق كل ما قد يجذب المؤسسة في السوق من فرص وإغراءات وعوامل موالية، أما قوى مجال النشاط الإستراتيجي، فهو كل ما تمتلكه المؤسسة من قوى مميزة في هذا المجال ويمكن الاعتماد عليها لخوض المنافسة. لهذا يرى من يفضل نموذج "جاذبات السوق/قوى المجال" أن جاذبات السوق تحدد بواسطة PESTEL أو بواسطة تحليل القوى التنافسية بينما تحدد قوى المؤسسة في المجال (قوى المجال) بواسطة أدوات كتحليل سلسلة القيمة، وخريطة القطاع[82] ...

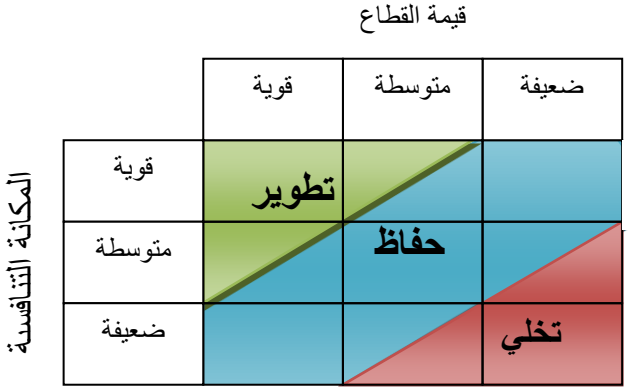
[82] Johnson G. & al. Op. cit. p.341

4- محفظة النشاط

يمثل نموذج Mac Kinsey، بغض النظر عن الاختلاف بين مستعمليه، أداة معتبرة في الإدارة الإستراتيجية لمحفظة نشاط المؤسسات، مثله في ذلك مثل نموذج BCG1. تمثل كل خانة من خانات المصفوفة (الجدول رقم 3) حالة معينة أو وضع معين لمجال النشاط الإستراتيجي بحيث يحدد التصرف مع هذه المجالات حسب توزيعها عبر المصفوفة (الشكل رقم 53).

		قيمة القطاع		
		قوية	متوسطة	ضعيفة
المكانة التنافسية	قوية	مكانة رائدة الحفاظ عليها مهما كان الثمن	الحفاظ على هذه المكانة والاستمرار في التطوير	الاستفادة من البقر الحلوب
	متوسطة	مجهود إضافي	الاستفادة مع الحذر	الانسحاب الانتقائي
	ضعيفة	تكثيف المجهود أو التخلي	انسحاب تدريجي وانتقائي	التخلي (الرجوع عن الاستثمار)

الجدول رقم 3: التوجيهات الإستراتيجية للمصفوفة

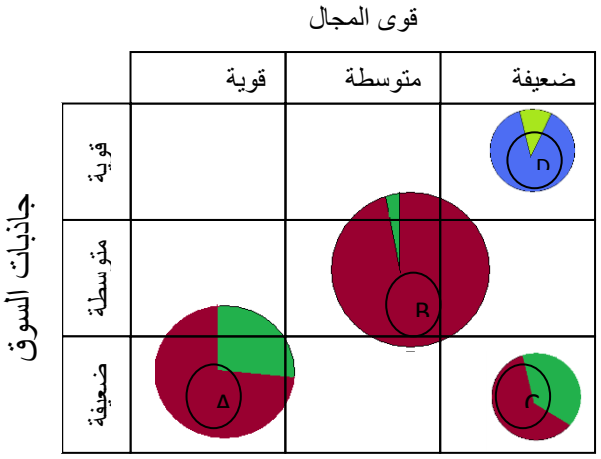


الشكل رقم 53: مناطق المصفوفة

تقسم مصفوفة Mac Kinsey إلى 3 مناطق: منطقة "التطوير"، ومنطقة "الحفاظ" ومنطقة "التخلي". فالمجالات الإستراتيجية التي تأتي في منطقة التطوير هي مجالات التي يجب على المؤسسة أن تحرص على تطويرها وترقيتها نظرا لما تختص به من مكانة تنافسية كبيرة ونظرا لقيمة قطاعها (سوقها). أما المجالات التي تتواجد في منطقة الحفاظ فإن المؤسسة تحاول أن تحافظ عليها إما لقيمة سوقها، إما لكبر مكانتها، وأما المجالات التي تأتي في المنطقة الثالثة (التخلي)، فعلى المؤسسة أن تتخل عنها لأن لا مكانتها التنافسية ولا قيمة قطاعها تشفع لها بالبقاء.

بالإضافة إلى الاستعمال المألوف لنموذج Mac Kinsey فإن هناك من المحللين من أدخل عليه بعض الإضافات، فأصبح النموذج في صيغته "جذابات السوق/قوى المجال" يحتوي أيضا على مختلف أسواق المؤسسة وحصتها من كل سوق (الشكل رقم 54)، وبهذه الكيفية، يمكن أن ننتبه إلى طبيعة الأسواق التي تتواجد بها المؤسسة ومعرفة أهمية أو عدم أهمية كل سوق.

فلو نظرنا إلى الشكل رقم 48 مثلا، نلاحظ أن للمؤسسة حصة كبيرة في سوق غير مجدية (A)، وأن لها حصة مهمة في سوق لا معنى لها أصلا (C) بينما لا تملك إلا حصة ضئيلة جدا في سوق مهمة (B) ...



الشكل رقم 54 : النموذج مع إضافات الأسواق
المصدر : Johnson G. & al. cit. p.342

5- مزايا وعيوب نموذج Mac Kinsey

لهذا النموذج مزايا كثيرة كالتمكين من الملاحظة السريعة لمحفظة نشاط المؤسسة، والسماح بسرعة اتخاذ القرار، والمعرفة السريعة والدقيقة لوضع كل مجال من مجالات النشاط الإستراتيجي للمؤسسة... وفي هذا الجانب فإنه يشترك مع BCG1، إلا أنه يقوم على معايير أكثر دقة من هذا الأخير. فكل معيار في هذا النموذج مركب من عدة مؤشرات، وهذا ما يعطي النموذج قوة ومصدقية أكبر.

إذا نظرنا إلى المكانة التنافسية، مثلا، نجدها مبنية على مجموعة من معايير كحصة السوق، وحجم الاستثمار في البحث والتطوير، وشبكة التوزيع للمؤسسة، ثم أن النموذج يعتمد على قيمة القطاع ليس باعتبار هذا الأخير مجرد معدل نمو كما يفعل BCG1 ولكن باعتباره مناسبا أو غير مناسب لمهارات وقدرات المؤسسة التي تستطيع أن تبني عليها مكانتها التنافسية.

أسئلة واختبار معارف

س1– تمثل جاذبات السوق عند McKinsey كل ما قد يجذب المؤسسة في السوق من فرص وإغراءات وعوامل موالية

صح

خطأ

س2– تمثل "قيمة القطاع" عند McKinsey مؤشرا مركبا من معايير كثيرة

صح

خطأ

س3– بعد إدخال بعض التعديلات على نموذج McKinsey أصبح من الممكن معرفة حتى طبيعة الأسواق التي تتواجد بها المؤسسة

صح

خطأ

س4– لا يعد الحفاظ منطقة من مناطق مصفوفة McKinsey

صح

خطأ

س5– تقسم مصفوفة McKinsey إلى :

3 مناطق

4 مناطق

5 مناطق

6مناطق

س6– تقسم مصفوفة McKinsey إلى :

3 مناطق

4 مناطق

5 مناطق

6مناطق

أعمال موجهة

1- هناك قراءات مختلفة لمصفوفة Mac Kinsey. ما هي أسباب هذا الاختلاف ؟

2- ما المقصود بقيمة القطاع ؟ وكيف تحدد هذه القيمة ؟

3- كيف ترى الفرق بين جاذبات السوق وجاذبية الصناعة ؟

4- ما هي المناطق التي يحددها نموذج Mac Kinsey ؟

5- قارن بين ADL, BCG1 و Mac Kinsey

مراجع الفصل

Abtey B.H & Vinay A. (1984), "contrôle de la gestion stratégique de l'entreprise", éd. CLET, Paris.

Bressy G ; Konkuyt C. (1990), « Economie d'entreprise », ed. Sirey Paris.

Johnson G. & al. (2008), « Stratégique », Pearson, 8° ed. Paris.

Martinet A.C (1988), « Diagnostic stratégique », éd. Vuibert, Paris.

Orsoni J. (1990), « Management stratégique », ed. Vuibert, Paris.

الجزء الثالث: إستراتيجيات النشاط وإستراتيجيات المؤسسة

بعد التشخيص الإستراتيجي والتحليل الإستراتيجي تأتي المؤسسة إلى اتخاذ القرار، فأي إستراتيجية تتبع ؟ وعلى أي أساس ؟

حسب مجال تطبيقها، تنقسم الإستراتيجيات إلى نوعين كبيرين: أما النوع الأول فيتمثل في الإستراتيجيات الخاصة بمجالات النشاط الإستراتيجي، وأما النوع الثاني فيحتوي على الإستراتيجيات التي تخص مساحة نشاط المؤسسة، أي التي تخص المؤسسة ككل.

يسمى النوع الأول بإستراتيجيات التخصص وهذا ما نتعرض له في الفصل التاسع، أما النوع الثاني، وهو موضوع الفصل العاشر، فيحتوي على إستراتيجيات التنويع وإستراتيجيات التدويل، مع العلم أن إستراتيجيات التدويل تعتبر هي الأخرى بمثابة إستراتيجيات للتنويع لأنها تمس بمساحة نشاط المؤسسة.

الفصل التاسع : إستراتيجيات التخصص

هدف هذا الفصل

يهدف هذا الفصل إلى تقديم الإستراتيجيات الخاصة بالنشاط الإستراتيجي للمؤسسة وشرح منطلقاتها.

تنمية المهارات المنتظرة

ينتظر من الطالب بعد قراءة الفصل أن :

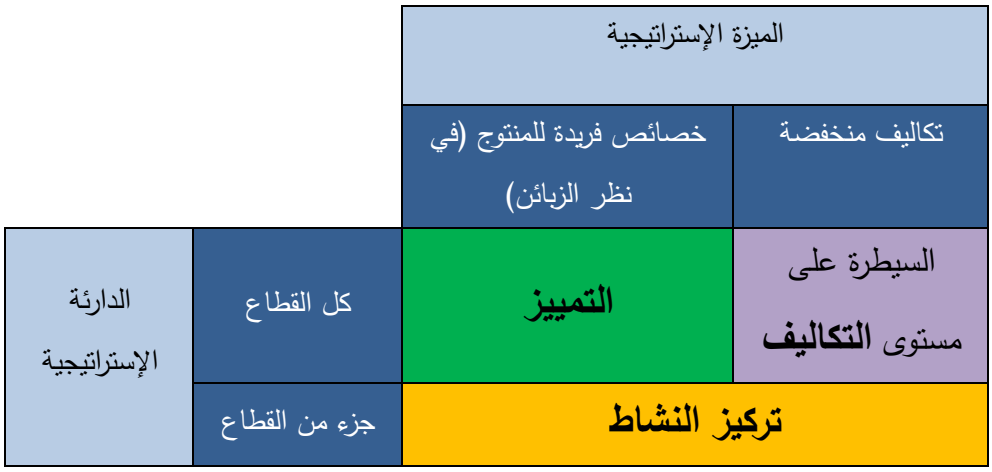
- ✓ يحدد بوضوح الإمكانيات المتاحة لمختلف النشاطات الإستراتيجية للمؤسسة
- ✓ تكون له القدرة على اتخاذ القرارات بشأن الخيارات الإستراتيجية الخاصة بالنشاطات الإستراتيجية للمؤسسة.

تعرف إستراتيجيات التخصص تحت اسم الإستراتيجيات الجنيسة (generic strategies)، أو الإستراتيجيات التنافسية (competitive strategies) وتهتم كلها بمجال النشاط الإستراتيجي فحسب.

يمثل التخصص النوع الأسهل بالنسبة للمؤسسات، ذلك لأن المؤسسة التي تختار هذا النوع لبناء إستراتيجيتها تبقى في تخصصها، أي في نشاطها كما أنها لا تفرع نشاطها، ولهذا الاختيار بعض المزايا كمعرفة المجال جيدا، ومعرفة المنافسين، ومعرفة السوق، ومعرفة الزبائن، ...

1-التخصص حسب نموذج Porter

يقسم Porter إستراتيجيات التخصص إلى ثلاثة أنواع كما يظهر من الشكل التالي:



الشكل رقم 55: إستراتيجيات التخصص لـ Porter

المصدر: Porter M. « Choix stratégiques et concurrence », éd. Economica, Paris, 1982, p. 42

1.1- إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

تسمى أيضا بإستراتيجية التكاليف. تبحث المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية عن السيطرة بواسطة التكلفة المنخفضة. ولابد للمؤسسة التي تريد الوصول إلى هذه السيطرة أن تستحوذ

على حصة هامة من السوق لأن ذلك يمكنها من الاستفادة من أثر التجربة ومن اقتصاديات الحجم. ومن الطبيعي أن المؤسسات لا تتبع إستراتيجية السيطرة بالتكاليف حبا في تخفيض التكاليف وإنما لأن تخفيض التكلفة يؤدي إلى تخفيض السعر. فيمكن أن تسمى هذه الإستراتيجية أيضا بإستراتيجية الأسعار[83] إلا أنها تعرف أكثر تحت اسم إستراتيجية التكاليف.

وكل ما كانت حصة المؤسسة من السوق كبيرة كلما كان اختيار هذه الإستراتيجية مناسبا، إلا أن هناك من المشاكل ما قد يعيق سير المؤسسة كالتطور التكنولوجي الذي غالبا ما يؤدي إلى انخفاض التكلفة. فإدخال التكنولوجيا الجديدة من طرف المنافسين يؤدي إلى تخفيض تكلفتهم وهذا ما يعيق إستراتيجية المؤسسة حتى ولو كانت أكبر منهم حجما أو تملك حصة أكبر من السوق. وكذلك دخول المنتجات البديلة قد يمثل مشكلة بالنسبة للمؤسسة التي لم تأخذ ذلك في الحسبان، كما أن الأزمات الاقتصادية تؤدي هي الأخرى إلى انخفاض المبيعات ومنه إلى إعاقة إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، هذا وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة المتخصصة قد تتعرض في حالة الأزمات الاقتصادية لبعض الخطر لأنها لم تقم بتقسيم الخطر بل يتحمل منتوجها أو مجال نشاطها الإستراتيجي كل الخطر لوحده.

أما من جانب الإدارة، فإن المؤسسات التي تتبع إستراتيجية السيطرة بالتكاليف تعرف بخصائص إدارية معينة مثل:

- التحفيز العالي: نجد أن المؤسسات التي تختار إستراتيجية السيطرة بالتكاليف تقوم اتجاه عمالها وإطاراتها بمجهود تحفيزي معتبر، ولعل أبرز ما يذكر في المجال منح أجور مرتفعة وربطها بالإنتاجية .
- إدارة التكاليف: تفرض إستراتيجية السيطرة بالتكاليف على المؤسسة متابعة التكاليف عن قرب فنجد المديرين يطاردون كل ما يمكن تخفيضه من التكاليف ولهذا تكون

[83] يفضل البعض استعمال هذه التسمية، انظر مثلا : Johnson G. & al. op. cit. p. 271

المحاسبة التحليلية عند هذه المؤسسات متطورة إلى درجة بعيدة. فهي بمثابة وسيلة لاصطياد ما يجيب تخفيضه من التكاليف.

- التركيز على الإنتاجية: يأخذ التركيز على الإنتاجية أبعادا مختلفة كالاستثمار في الإنتاجية (بامتلاك عمليات، وآلات ... متطورة تعرف بمردوديتها العالية ونقص تكاليف الصيانة)، وتحسين مستوى تكوين الأفراد...

- عدم التركيز على التسويق : عندما تنتهج المؤسسة إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، يكون جهدها التسويقي عموما غير قوي. فالعرض الذي تقدمه هذه المؤسسات مبسط ومسهل إلى درجة كبيرة.

إذا كان لهذه الإستراتيجية من المزايا ما يجعلها جذابة، فلقد قدمت لها انتقادات قوية من طرف الكثير من الباحثين. ولعل أهم هذه الانتقادات ما يلي[84]:

أولا: ليست كل مؤسسة مهيمنة على السوق قادرة على السيطرة من خلال التكاليف. فقد يكون لمؤسسة ما حصة كبيرة من السوق دون أن يكون بإمكانها أن تخفض تكاليفها إلى الدرجة التي تجعلها مسيطرة على القطاع.

ثانيا: لا تكون هذه الإستراتيجية إلا في صالح مؤسسة واحدة في القطاع، وهذا ما يؤدي إلى وضع احتكاري

ثالثا: قد تتمكن مؤسسة من تخفيض التكاليف ولكن هذا التخفيض لا يهم بقدر ما يهم فيما تستعمل الوفرات الناجمة عن هذا التخفيض. فتخفيض التكاليف لا يهم بقدر ما يهم تخفيض الأسعار، خاصة عند الزبائن الذين لا يعرفون التكلفة ولكن يعرفون السعر.

[84] Johnson G. & al. Op. cit. pp. 271-274

1.2- إستراتيجية التمييز

يمكن للمؤسسة، حسب النموذج السابق، أن تختار إستراتيجية التمييز. المؤسسات التي تعرف كيف تصل إلى تمييز منتوجاتها لا تواجه منافسة شديدة، ذلك لأن التمييز يقوم عموما على قدرة إستراتيجية قوية وصعبة التقليد.

تتمثل إستراتيجية التمييز في البحث عما يميز منتوج المؤسسة عن منتوج المنافسين، ثم توظيف هذه الميزة التنافسية من أجل جعل المؤسسة تستفيد منها أطول مدة ممكنة. يقوم تمييز المنتوج على ميزة تنافسية تمكّن من زيادة قيمة هذا المنتوج.

1.3- إستراتيجية التركيز (أو إستراتيجية الوكر)

في حالة اختيارها إستراتيجية التركيز، يجب على المؤسسة أن لا تركز على السوق كلها ولكن على جزء من هذه السوق حيث تستطيع الاستفادة فيها من مزايا تنافسية معينة. تأتي إستراتيجية التركيز نتيجة لقرارات معينة:

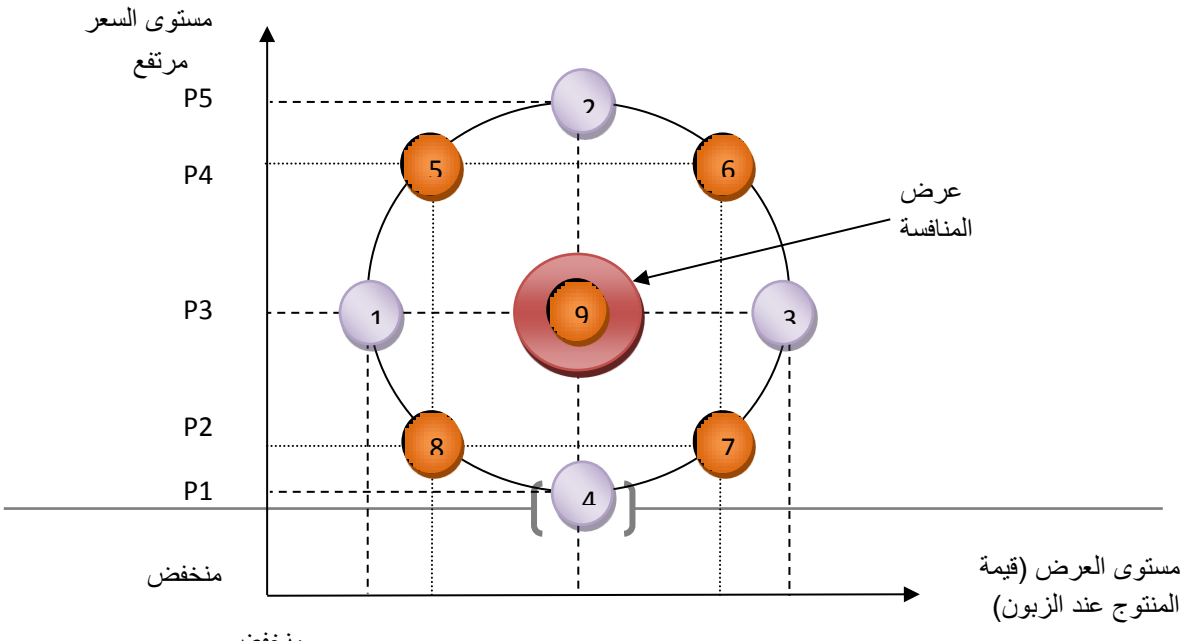
- إما نتيجة لتفادي المؤسسة الدخول في الصراع التنافسي مع مؤسسات أخرى – قد تكون أقوى-
- إما نتيجة لقرار المؤسسة التركيز على جزء خاص من الزبائن تميزهم حاجات خاصة
- إما نتيجة لقرار المؤسسة التركيز على شريحة معينة من المستهلكين كذوي الدخل العالي جدا، أو ذوي الدخل المنخفض جدا...

ومهما كان سبب التركيز فإن المؤسسة تبحث من خلال هذه الإستراتيجية عن وكر، ولذا تسمى أيضا هذه الإستراتيجية بإستراتيجية الوكر. ليست إستراتيجية التركيز (إستراتيجية الوكر) بالإستراتيجية التي تستطيع المؤسسة اللجوء إليها في كل وقت، وإنما يمكن الاعتماد عليها فقط ما لم يجذب مجال نشاط المؤسسة المنافسين الأقوياء أو ما لم تكن السوق كبيرة.

2-نموذج الساعة الإستراتيجية

إن العرض الذي تقدمه المؤسسة للزبائن قد يكون في نفس مستوى المنافسة، أو في مستوى أدنى أو أفضل، كما أن السعر الذي تعرضه قد يكون في نفس مستوى سعر المنافسين، أو أدنى منه أو أكبر، ومنه يظهر أن أمام المؤسسة، على مستوى مجالات النشاط الإستراتيجي، 9 خيارات إستراتيجية كما يظهر من الشكل رقم 56:

هذه الإستراتيجيات التسعة تنقسم إلى ثلاثة أنواع: إستراتيجيات عادية (1-2-3-4)، وإستراتيجيات هجينة (5-6-7-8)، واللا إستراتيجية (9).



2.1- الإستراتيجيات العادية:

الخيار الأول (الدائرة رقم 1): تقدم المؤسسة عرضا يكون في مستوى أدنى من مستوى المنافسة وبنفس السعر. ولا شك أن المؤسسة التي تتبع هذا الطريق ستكون في وضع خاسر جدا لأن الزبائن، أمام تساوي الأسعار، سيفضلون عرض المنافسة الذي يمنحهم قيمة أكبر.

الخيار الثاني (الدائرة رقم 2): تقدم المؤسسة نفس مستوى العرض كالمنافسة ولكن بسعر أكبر، وهنا أيضا يتجه الزبائن للمنافسة لأنها تقترح سعرا أقل مقابل نفس القيمة. ولا شك كذلك أن هذه الإستراتيجية خاسرة.

الخيار الثالث (الدائرة رقم 3): في هذه الحالة تقوم المؤسسة بتقديم عرض أفضل من العروض المنافسة وبنفس سعر المنافسة. يسمى هذا الخيار الذي يعطي ميزة تنافسية قوية للمؤسسة "إستراتيجية التفخيم بدون زيادة السعر" لأن المؤسسة رفعت من مستوى عرضها مما أدى إلى زيادة قيمة المنتوج في منظور المستهلك، لكن دون أي يصاحب هذا التحسين أي زيادة في السعر.

الخيار الرابع (الدائرة رقم 4): هنا تقدم المؤسسة عرضا في نفس مستوى المنافسة لكن بسعر أقل من سعر المنافسة. لا شك أن تخفيض السعر يمثل منبعا قويا للميزة التنافسية ولهذا تعد

هذه الإستراتيجية التي تعرف تحت اسم "إستراتيجية السعر"[85]، من بين الإستراتيجيات الجذابة غير أن فيها من الصعوبات ما يفرض على المديرين التفكير طويلا قبل إتباعها. فهذه الإستراتيجية تقوم أساسا على الحجم، ولذا تسمى أيضا إستراتيجية الحجم، ولا تصلح إلا عند المؤسسة التي تهيمن على السوق بمعنى أن لها أكبر حصة منها. ففي غير هذه الحالة تكون الميزة التنافسية سهلة التقليد من طرف المنافسين.

2.2- الإستراتيجيات الهجينة :

تبنى الإستراتيجيات السابقة على أساس العمل على عنصر واحد (السعر أو القيمة) غر أن هناك من الإستراتيجيات ما يبنى بالعمل على العنصرين (السعر والقيمة) وتسمى بالإستراتيجيات الهجينة.

الخيار الخامس (الدائرة رقم 5): حسب هذه الإستراتيجية لا تكتفي المؤسس بتخفيض مستوى العرض ولكن تقوم كذلك بزيادة السعر، أي أنها تطلب من المستهلكين أن يدفعوا سعرا أكبر للحصول على مستوى أدنى، وهذه إستراتيجية خاسرة لا محال.

الخيار السادس (الدائرة رقم 6): تقوم المؤسسة في هذه الحالة بعرض أفضل من العرض المنافس ولكن يصحب هذا العرض زيادة في السعر. وهذا الأمر طبيعي لأن التطوير غالبا ما يكون مكلفا مما يجعل المؤسسة التي تسعى لتحسين القيمة في منظور المستهلك، تحاول استرجاع تكاليفها من خلال الزيادة في السعر لأن زيادة السعر هي الطريقة الوحيدة. تسمى هذه الإستراتيجية "إستراتيجية التفخيم مع زادة السعر". تعد إستراتيجية التفخيم أحد النوعين للتمييز ويعرف بالتمييز نحو الأعلى.

[85] تعرف هذه الإستراتيجية عند Porter بإستراتيجية التكاليف غير أن .G. Johson et ali يرون (ص.270-274) أن هذه التسمية غير مناسبة لكون التكاليف لا تهم في ذاتها ولكن من حيث استعمالها كما أن الزبائن لا يهمهم مستوى تكاليف المؤسسة بل يهمهم مستو الأسعار. وهذا رأي قوي.

الخيار السابع (الدائرة رقم 7) : في هذه الوضعية تقوم المؤسسة بعرض أفضل من عرض المنافسة مقابل سعر أقل من سعر المنافسة. هذا الخيار الإستراتيجي يعرف تحت اسم "الإستراتيجية الهجينة" وتظهر هذه الإستراتيجية عندما تبحث المؤسسة عن دخول السوق بقوة، أو عندما تكون لها إمكانية الإنتاج بحجم كبير جدا لأن في الحالتين تستطيع المؤسسة تخفيض السعر إما في انتظار الاستيلاء على مكانة تنافسية معتبرة أو نتيجة لأثر التجربة.

الخيار الثامن (الدائرة رقم 8): يسمى هذا الخيار "إستراتيجية" التطهير ويتمثل في تقديم عرض بمستوى أقل وبسعر أقل. يمثل هذا الخيار النوع الثاني للتمييز والذي يعرف بـ"التمييز نحو الأسفل".

تقوم إستراتيجية التطهير على مجموعة من الأسس، أهمها :

- توجه إستراتيجية التطهير إلى الزبائن الذين يقوم سلوكهم الشرائي على السعر قبل أي شيء آخر.
- تحتاج هذه الإستراتيجية إلى وجود عدد كبير من الزبائن لتكون فعالة

اللا إستراتيجية: يظهر حال واحد للا إستراتيجية وهو الخيار التاسع (الدائرة رقم 9) الذي تقدم فيه المؤسسة نفس عرض المنافسة وبنفس السعر. في هذه الحالة لا توجد أي إستراتيجية ولا يمكن الكلام عن الإستراتيجية.

يمكن تلخيص ما سبق في الجدول الموالي:

الجدول رقم : الاستراتيجيات التسع

مستوى العرض		السعر		
		أقل من سعر المنافسة	في مستوى سعر المنافسة	أكبر من سعر المنافسة
مستوى العرض	أقل من مستوى عرض المنافسة	إستراتيجية التمييز نحو الأسفل أو إستراتيجية التطهير	الخيار خاسر	الخيار خاسر
	في مستوى عرض المنافسة	إستراتيجية السعر (التكاليف)	لا توجد أي إستراتيجية	الخيار خاسر
	أفضل من مستوى عرض المنافسة	إستراتيجية هجينة	إستراتيجية التفخيم بدون زيادة السعر	إستراتيجية التفخيم مع زيادة السعر (التمييز نحو الأعلى)

الجدول رقم 4 : الاستراتجيات التسع

أسئلة واختبار معارف

س1- إستراتيجيات التخصص تعرف كذلك بإستراتيجيات الجنيسة

صح

خطأ

س2- لا يهم تخفيض التكاليف بقدر ما يهم تخفيض الأسعار

صح

خطأ

س3- ليست كل مؤسسة مهيمنة على السوق قادرة على السيطرة من خلال التكاليف

صح

خطأ

س4- يقوم التمييز عموما على قدرة إستراتيجية قوية وصعبة التقليد

صح

خطأ

س5- يمثل التخصص النوع الأسهل من الإستراتيجيات بالنسبة للمؤسسات

صح

خطأ

س6- يقسم Porter إستراتيجيات التخصص إلى ثلاثة أنواع

صح

خطأ

س7- المؤسسات التي تعرف كيف تصل إلى تمييز منتجاتها لا تواجه منافسة شديدة

صح

خطأ

س8- يقسم Porter إستراتيجيات التخصص إلى :
السيطرة من خلال التكاليف- التنويع – التمييز
السيطرة من خلال الأسعار – التنويع – التمييز
السيطرة من خلال التكاليف – التمييز – تركيز النشاط
السيطرة من خلال الأسعار – التمييز – تركيز النشاط

س9- تتمثل التميز نحو الأسفل في
إستراتيجية التفخيم
إستراتيجية التطهير
إستراتيجية التصدير
إستراتيجية التنويع

س10- "إستراتيجية التفخيم بدون زيادة السعر" هي
تقدم المؤسسة عرضا أفضل من العروض المنافسة وبنفس سعر المنافسة
تقدم المؤسسة منتوجا أحسن من المنتجات المنافسة وبسعر أقل من سعر المنافسة
تقدم المؤسسة عرضا أفضل من العروض المنافسة وبسعر أقل من سعر المنافسة
تقدم المؤسسة عرضا بمستوى أدنى من عروض المنافسة وبسعر أدنى من سعر المنافسة

س11- في حالة اختيارها إستراتيجية التركيز، يجب على المؤسسة أن
تركز على السوق كلها
تركز على القطاع كله
تركز على جزء من السوق
تركز على مجال نشاط إستراتيجي واحد

س12- وكل ما كانت حصة المؤسسة من السوق كبيرة

كل ما كانت السيطرة من خلال التكاليف هي الإستراتيجية المناسبة

كل ما كان التمييز هي الإستراتيجية المناسبة

كل ما كان التنويع هي الإستراتيجية المناسبة

كل ما كان تركيز النشاط هي الإستراتيجية المناسبة

س13– تتمثل إستراتيجية التمييز نحو الأعلى في

إستراتيجية التفخيم

إستراتيجية التطهير

إستراتيجية التمويه

إستراتيجية التضليل

أعمال موجهة

1- ما المقصود بالإستراتيجيات الجنيسة ؟

2- اعرض ثم اشرح إستراتيجيات التخصص حسب Porter

3- ماذا تفهم من إستراتيجية التمييز ؟

4- ماذا تعرف عن إستراتيجية التطهير ؟

5- ما المقصود بالإستراتيجيات الهجينة ؟ ماذا تعرف عن هذه الإستراتيجيات؟

6- اعرض الساعة الإستراتيجية بالشرح.

دراسة حالة رقم 4 : قطاع النسيج الفرنسي : الإبداع الواقي

قطاع النسيج الفرنسي : الإبداع الواقي

اشترى Dominique Malfait مؤسسة Labonal التي تصنع الجوارب في سنة 1999. لم يكن يعلم آنذاك أن منتوجات النسيج الصينية ستغزو أوروبا، بما فيها فرنسا غير أن وضع قطاع النسيج ليس بالجيد، خاصة في منطقة الألب التي تقلص فيها عدد مناصب الشغل بـ 62% خلال ثلاثين سنة ونتيجة لهذا التراجع المدهش، ظهرت مقاومة قوية للقطاع مبنية على المعرفة التكنولوجية.

عندما هجمت المنتوجات الصينية فرنسا، وجدت المنطقة محضرة إذ لم تتأثر بهذا الدخول القوي للمنتوجات الأسيوية. فبدلا من أي يخوضوا معركة أسعار لا يستطيعون ربحها، فضل محترفو القطاع أن يراهنوا على الإبداع خاصة وأن في منطقة الألب انتهج طريق الإبداع منذ فترة طويلة.

عند شرائه لمؤسسة Labonal وجه Dominique Malfait كل جهده نحو الإبداع. فالمؤسسة التي كانت تصنع الجوارب، أصبحت تصنع كذلك الأحذية المدلكة، والمعطرة. وصارت المؤسسة تصنع كميات صغيرة وتقوم بالتزويد في أسبوع على الأكثر. أما شعارها فهو "التجاوب – الإبداع – الخدمة".

يشتغل 10% من عمال Labonal في البحث وأدى هذا إلى رقم أعمال في 2004 يقدر بـ 8.5 مليون أورو، وهو ضعف رقم سنة 1980، كما أن الربح وصل إلى 5% من رقم الأعمال.

تقوم مؤسسة Thuasne من جهتها بإتباع نفس الطريق إذ يسوق هذا الرائد الأوروبي للنسيج المطاطي المخصص للاستعمال الطبي، حوالي 20 منتوجا جديدا كل سنة.

مع دخول المنتوجات الأوروبية إلى فرنسا، اتجه صناع النسيج إلى البحث في استعمالات منتوجاتهم في قطاع السيارات، وقطاع الفضاء، وكل ما يسمى بالنسيج التقني. فلقد اختاروا أوكارا ذات مردود.

المصدر: Challenges, n°247, mai 2005

اقتباس المؤلف بتصرف

المطلوب:

1- ما كان رد فعل محترفي النسيج الفرنسي في منطقة الألب عند تدهور قطاعهم ؟

2- ما هي إستراتيجيتهم ؟ كيف تعرفها ؟

3- ناقش مزايا وعيوب هذه الإستراتيجية.

4- هل كانت هذه الإستراتيجية رابحة ؟ لماذا ؟

مراجع الفصل

Abtey B.H & Vinay A., (1984), “contrôle de la gestion stratégique de l’entreprise”, éd. CLET, Paris.

Johnson G. & al. (2008), « Stratégique », Pearson, 8° ed. Paris.

Porter M. (1982), « Choix stratégiques et concurrence », éd. Economica, Paris.

Martinet A.C (1988), « Diagnostic stratégique », éd. Vuibert, Paris.

Orsoni J. (1990), « Management stratégique », éd. Vuibert, Paris.

الفصل العاشر: إستراتيجيات المؤسسة

إستراتيجيات التخصص

هدف هذا الفصل

- ✓ تمكين القارئ من فهم نموذج Ansoff فهما صحيحا
- ✓ عرض وشرح مختلف الإستراتيجيات التي تدخل في سياق التنويع
- ✓ عرض وشرح إستراتيجية التدويل

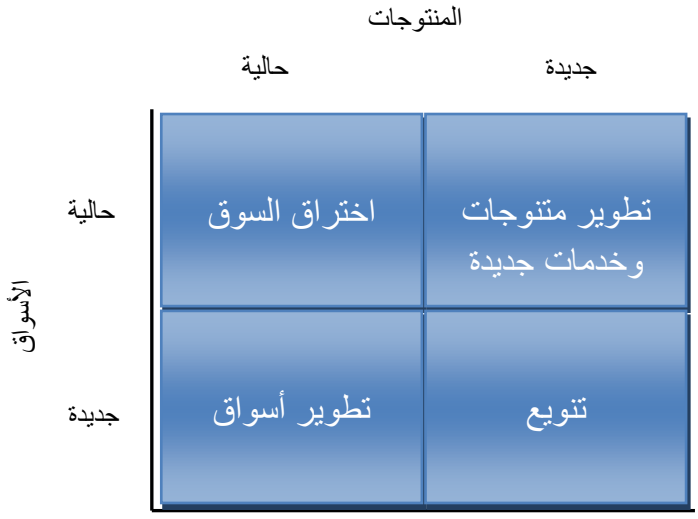
تنمية المهارات المنتظرة

ينتظر من القارئ بعد قراءة هذا الفصل أن:

- ✓ يتعرف على مختلف أنواع التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات.
- ✓ يتوصل إلى حصر مقومات هذه الخيارات الإستراتيجية
- ✓ يفهم جيدا القرارات الإستراتيجية التي تتعلق بالتنويع أو التدويل

1- نموذج Ansoff

يعتمد نموذج Ansoff المشهور والمتعلق بالتوجهات الإستراتيجية على محورين هما: طبيعة المنتوجات وطبيعة السوق، إذ يعطي تقاطع المحورين نوع التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، ويظهر ذلك من الشكل التالي.



الشكل رقم 57: مصفوفة Ansoff

المصدر (بتصرف): I.Ansoff ; E.McDonnel (1989)

كما نلاحظ، فإن Ansoff حاول في هذه المصفوفة التي ظهرت لأول مرة في 1957، أن يأخذ بعين الاعتبار جميع الحالات التي تواجهها المؤسسة، بما في ذلك وضعها الحالي. حيث يرى أن المؤسسة التي تبقى بنفس المنتوجات في نفس الأسواق، لابد أن تحاول التوسع من خلال اختراق السوق. وهذا معناه أن عليها التوسع في نفس السوق عن طريق تحسين حصتها، مما يمكنها من الاستفادة من وفرات الحجم وأثر التجربة. ولا يتم ذلك إلا بإستراتيجية تمكن المؤسسة من الدخول بقوة في حصة المنافسين، وهذا معنى الاختراق.

كما يلاحظ عند Ansoff طريقان للتطوير، إما تطوير المتنوجات في نفس الأسواق، إما تطوير الأسواق لنفس المنتوجات. وإذا كان تطوير المنتوجات يقوم أساسا على الإبداع، فإنه من الواضح أن تطوير الأسواق يكون إما عن طريق تطوير أجزاء جديدة أو تطوير مساحات جغرافية جديدة، فتطوير الأسواق يأخذ إذن عدة أشكال بما في ذلك التوجه للسوق الخارجية، وهذا ما يعرف بالتدويل، كما سنراه لاحقا.

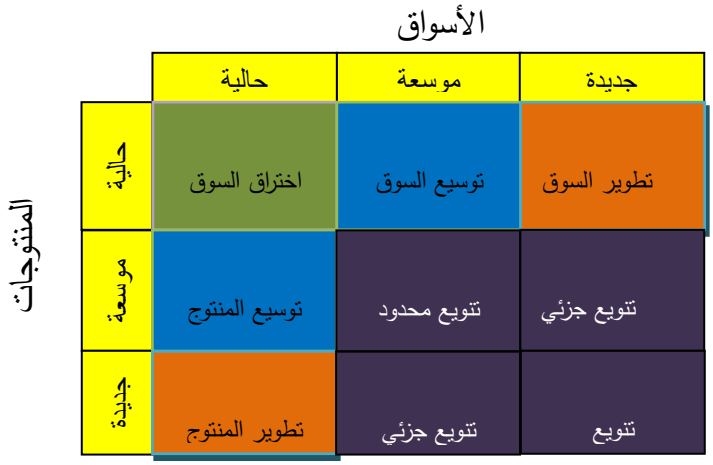
أما عندما تقوم المؤسسة بإدراج منتوجات جديدة في أسواق جديدة، فإنها تكون حسب Ansoff في حالة التنويع.

لا شك أن نموذج Ansoff قد توج بشهرة كبيرة وقامت على أساسه الكثير من الإستراتيجيات، كما أنه رافق أجيالا من الباحثين والدارسين، إلا أنه يبقى متضمنا لبعض النقص، وأهم جانب لهذه النقائص أن النموذج يعرض نوعا واحدا من التنويع في الوقت الذي نعرف أن للمؤسسات الخيار أمام الكثير من أنواع التنويع كما سنرى لاحقا.

وبالفعل ليس تطوير المنتجات إلا نوعا من التنويع، وليس تطوير الأسواق إلا نوعا آخر من التنويع. ومن هنا، يمكن القول أن مصفوفة Ansoff تعرض ثلاثة أنواع من التنويع. وبالإضافة إلى ذلك، فإنها تعرض حالة البقاء في نفس السوق وبنفس المنتجات، وإذا كانت المؤسسة باقية بنفس المنتجات وفي نفس السوق فأين اختراق السوق الذي نتكلم عنه إذ يقود عموما اختراق السوق إلى التوسع وتطوير جزء على الأقل من هذه السوق ولا تبقى المؤسسة في نفس السوق التي كانت بها.

يظهر من هنا أن اختراق السوق لا يمكن أن يكون إلا نوعا من أنواع تطوير السوق أي نوعا من أنواع التنويع. ومفاد كلامنا أن مصفوفة Ansoff ليست في الواقع إلا مصفوفة للتنويع مع إشارة خفيفة إلى التدويل.

بعد تجلي بعض النقص في هذا النموذج، جاء الشكل الثاني لمصفوفة Ansoff والذي يحتوي على عدد أكبر من الحالات. فالمصفوفة الجديدة تحتوي على 9 خانات كالتالي:



الجدول رقم 5: نموذج Ansoff الثاني

ويبقى الكلام السابق صحيحا رغم زيادة عدد الإستراتيجيات مقارنة بالمصفوفة الأولى. فالتوجهات الإستراتيجية الكبرى حسب ما توصلنا إليه إذن نوعان: تنويع وتدويل. وإذا قبلنا بأن التدويل نفسه صنف من أصناف التنويع كما سنراه أدناه، فيبقى التنويع بمختلف أصنافه هو التوجه الإستراتيجي الكبير للمؤسسات.

2- إستراتيجيات التنويع

غالبا مع تعرف إستراتيجية التنويع على أنها امتلاك لأكثر من نشط في نفس الوقت، أي أن المؤسسة تنوع نشاطاتها وتقسم بينها الخطر بدلا من أن تحمل هذا الخطر لنشاط واحد. ومن الباحثين من يرى أن إستراتيجية التنويع تتمثل في "اقتناء واستعمال معارف جديدة في مجالات جديدة، ومنتوجات جديدة وفي حافظة نشاط المؤسسة"[86]، إلا أن التنويع، في الحقيقة، أمر يصعب تعريفه أو على الأقل لا يمكن أن يكون بهذه السهولة. فعندما يستعمل

[86] Eric A. Lavoie « La diversification, une stratégie d'entreprise », colloque de l'entrepreneur gestionnaire, Drummondville, 2006, p.4

مصطلح "التنويع"، يقصد به عموما تلك الإستراتيجية التي تحاول المؤسسة من خلالها أن تنوع في جانب من الجوانب الكثيرة لنشاطها.

فالتنويع قد يتعلق بالمنتوج، (وفي هذه الحالة تقوم المؤسسة بتنويع منتوجاتها)، كما قد يتعلق بالسوق (فالمؤسسة هنا تنوع أسواقها)، كما قد يخص أيضا مجال النشاط (تدخل المؤسسة أكثر من مجال نشاط)، ويمكن أن نقصد بالتنويع تنويع مصادر التموين أو تنويع الزبائن، وتنويع المعارف، وحتى تنويع المراحل إذ بإمكان المؤسسة أن تهتم بالمنتوجات التي تضمن لها خوض معركة المنافسة حاليا ولكنها تهتم أيضا بالمنتوجات التي تمكنها من البقاء في السوق غدا.

3- أنواع التنويع

حسب موضوعه ومساحته واتجاهه، يمكن تقسيم التنويع إلى عدة أنواع كما يبين ذلك الجدول الموالي.

تنويع شامل	التنويع الجواري		تنويع التقوية		تنويع دولي
			تنويع عمودي	تنويع أفقي	
⑦	⑥	⑤	④	③	①
منتوجات جديدة في سوق جديدة	تطبيقات جديدة للتكنولوجيات المتحكم فيها	منتوجات جديدة في السوق الحالية	إدماج سفلي	إدماج علوي	نشاطات مماثلة بهوية جديدة	تنمية النشاط الحالي للمؤسسة في دول أخرى

الجدول رقم 6 : أنواع التنويع

المصدر :C. Rochet (1981, p.25) بتصرف

وفيما يلي، نعرض كل نوع من هذه الأنواع السبع للتنويع.

3.1- التنويع الدولي

يقصد بالتنويع الدولي إضافة مساحات جغرافية جديدة – عبر الحدود – لسوق المؤسسة. ويمكن للمؤسسة أن تضيف هذه المساحة إما بتصدير المتنوجات فحسب (ويمس هنا التدويل وظيفة التسويق أو البيع لا أكثر)، إما بتحويل التكنولوجيا وقد تنشئ المؤسسة فرعا في دولة أخرى، أو مصنعا، ... ويؤدي هذا حتما إلى تحويل التكنولوجيا والمعارف.

يأتي قرار التدويل نتيجة لأسباب عدة، أهمها ما يلي[87]:

3.1.1- عوامل سوقية: وهي تلك العوامل المتعلقة بالسوق والتي تشجع المؤسسات على تدويل نشاطها جزئيا أو كليا. ومن أهم ما يمكن ذكره في هذا الصدد، التماثل والتقارب بين حاجات المستهلكين عبر العالم، وبروز التسويق الشامل.

لقد أصبح اليوم العالم قرية صغيرة يشاهد فيها الناس بعضهم البعض بدون أي مانع حدودي، ويرجع الدور الأهم في هذا إلى عاملين اثنين هما التطور المذهل لتكنولوجيا الاتصال، والعولمة. فلقد أصبح سكان العالم يتابعون نفس الأحداث في نفس الوقت، ويحبون نفس الممثلين والفنانين واللاعبين بنفس الحدة وفي نفس الوقت... ولا شك أيضا أنهم يتقاسمون الكثير من الأمور بما في ذالك تطور الأذواق والرغبات والحاجات والطموحات... وبما أن الأمر كذلك فإن عمليات الإنتاج لا تحتاج إلى تعديل كبير من دولة إلى دولة، ولا الإدارة تحتاج إلى تغيير كبير في مقارباتها... ومنه تكون المؤسسة، باختيار التنويع الدولي، مقبلة على زيادة في عدد المستهلكين دون أن تضطر إلى إدخال تغييرات كبيرة في عملية إنتاجها، ولا في إدارتها...

[87] G. Johnson et ali. Op. cit. pp.360-364

ومن بين أثر هذا التقارب الكبير بين المستهلكين في العالم، يذكر خاصة التسويق الشامل. فلو لا هذا التقارب والتماثل لما كانت الشركات الكبرى مثل كوكا كولا (Coca Cola) ، ونايك (Nike)، وبيبسي كولا (Pepsi Cola) ، وأديداس (Addidas) ، وغيرها تقوم بنفس الحملة الإشهارية في كل الدول دون أي تفريق. فهذا التسويق الشامل هو الآخر مشجع للمؤسسات على القيام بالتنويع الدولي.

3.1.2- عوامل مرتبطة بالتكاليف، وهي تلك العوامل التي تمكن المؤسسة من تخفيض تكاليفها كزيادة حجم الإنتاج الذي يرافقه انخفاض التكلفة، ومزايا الموقع وكذا تكاليف النقل والتموين، والتي تشجع هي الأخرى المؤسسات على التنويع الدولي.

من المعلوم أن المؤسسة، عندما تبحث عن دخول سوق جديدة فهي تبحث في الواقع عن ارتفاع حصتها من السوق، ومنه فإن المؤسسة التي تقوم بالتنويع الدولي تستفيد مباشرة من زيادة الطلب على منتوجاتها مما يؤدي إلى زيادة حجم الإنتاج، مما يجعل المؤسسة تستفيد بطريقة مباشرة أيضا بأثر التجربة وتحسين الإنتاجية، وبالتالي ستعرف تكاليف إنتاجها انخفاضا مؤكدا.

كما يجب التذكير أن للموقع الذي تختاره المؤسسة للإنتاج دورا في تركيبة التكاليف إذ من المعلوم أن سعر اليد العاملة يختلف من مكان إلى مكان، وسعر المواد والرسومات والضرائب... فسعر اليد العاملة اليوم في بعض دول إفريقيا يكاد أن يكون معدوما نظرا لتدنيه إلى أبعد درجة، كما يمكن القول كذلك عن سعر اليد العاملة في بعض دول آسيا، وحتى في بعض دول أوروبا الشرقية مقارنة بالدول الأخرى. وتمثل سياسة الدولة اتجاه الاستثمار المحلي والأجنبي عاملا هاما في تحديد مستوى تكاليف المؤسسات.

أما من جهة أخرى، فإن مستوى المعيشة يلعب دورا كبيرا في تحديد مستوى التكاليف أيضا. فلا شك أن تكاليف النقل في دولة كفرنسا تكون أكبر منها في دولة كالجزائر، أو كدولة كالنيجر أو كالهند... وإذا كان الأمر كذلك، فإن تكاليف النقل التي تمثل نصيبا معتبرا في

تكوين تكلفة الإنتاج، سيساعد انخفاضها على تخفيض تكاليف إنتاج المؤسسة التي تقوم بالتموقع في إحدى المناطق أو الأقاليم الجذابة، خاصة وأن المنافسة في الوقت الحالي على جلب الاستثمارات الأجنبية كبيرة جدا بين الدول. فللتموقع اليوم مزايا كثيرة كتخفيض الرسوم، والإعفاء من بعض أو كل الضرائب، وتقديم التسهيلات ...

3.1.3- عوامل تنظيمية: قد تكون القوانين والتنظيمات في بلد معين مشجعة للمؤسسات الأجنبية على الاستثمار، كسياسة الرسوم والضرائب، وتشجيع القطاع الخاص، وسياسة الشراكة، ... وهذا ما يجعل بعض المؤسسات تقبل على الاستثمار في مثل هذه الدول بدل من غيرها.

3.2- تنويع التقوية (تنويع التعزيز)

كما يظهر من الجدول السابق، يحتوي تنويع التقوية على ثلاثة أنواع من الإستراتيجيات.

3.2.1- التنويع الأفقي أو، كما يسميه بعض الباحثين أيضا، الاندماج الأفقي: ويتمثل في "التطوير نحو نشاطات منافسة أو مكملة للنشاطات الموجودة"[88] تقوم هذه الإستراتيجية على أفضليات التجميع (synergies) وتزيد أهميتها في مرحلة نمو السوق، أو القطاع أو المنتوج.[89]

3.2.2- الاندماج العلوي: وتتمثل هذه الإستراتيجية في تطوير نشاط المؤسسة نحو المراحل التي تأتي قبل نشاطها (مراحل توريدها، أو توريد مورديها ...). تقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ ضمان درجة معينة من الاستقلالية اتجاه سوق الموردين (قوة الموردين حسب نموذج

[88] G. Johnson, op. cit. p. 324

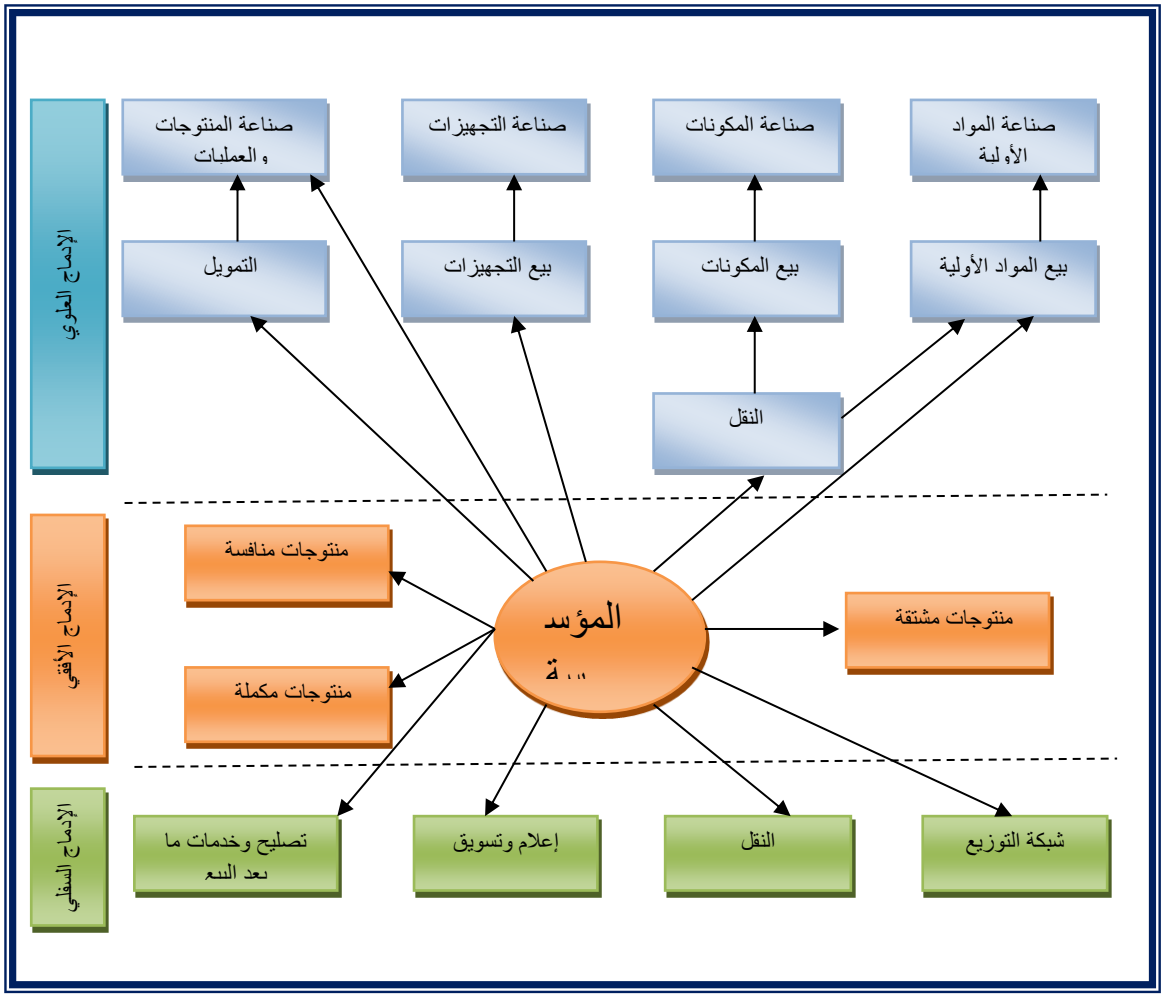
[89] C. Rochet, op. cit. p.23

Porter)، وعندما تستفيد هذه الإستراتيجية من أفضليات الزيادة بين النشاطات الموجودة والنشاطات المدمجة، لا شك أن ذلك يكون أفضل بالنسبة للمؤسسة

3.2.3- الاندماج السفلي: في هذه الحالة يكون التطوير نحو المراحل التي تأتي بعد نشاط المؤسسة (مراحل تسويق منتوجات المؤسسة...)، وإذا كانت هذه الإستراتيجية تساعد على تحسين تصريف منتوجات المؤسسة، فإنها من جهة أخرى تمكن المؤسسة من التقليص من ضغط البيئة والمقصود هنا هم الزبائن.

بصفة عامة، تشكل إستراتيجية الإدماج العلوي وإستراتيجية الإدماج السفلي وجهين لما يعرف بالتنويع العمودي.

يلخص الشكل الموالي أنواع الإندماج (التي تشكل تنويع التقوية).



الشكل رقم 58 : أنواع الاندماج ، المصدر : G. Johson, op. cit. p.325

3.3- التنويع الجواري:

يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى التنويع الجواري بإحدى الطريقتين: إما بعرض منتجات جديدة على مستوى السوق الحالية، أي التي تنشط فيها حاليا، إما أنها تقوم بتطبيقات جديدة للتكنولوجيات التي تتحكم فيها، ويكون هذا على مستوى السوق التي تنشط فيها أيضا.

لما يتعلق الأمر بالمنتجات الجديدة فالإستراتيجية قد لا تكون أكثر من امتداد خفيف لمساحة نشاط المؤسسة. فالمؤسسة تقوم مثلا بعرض منتجات قريبة من منتجاتها الحالية كأن تضيف مؤسسة مثلا أنواع الزبدة الاصطناعية (margarine) إلى منتجها التقليدي (الزيوت)، فالزبائن المستهدفين هم نفس زبائن المنتوج الأول (الزيوت).

ويمكن للمؤسسة أيضا أن تقوم بالتنويع الجواري من خلال إدراج تطبيق جديد (أو تطبيقات جديدة) لتكنولوجيا تتحكم فيها. تكون المؤسسة في هذه الحالة تستهدف نفس السوق إلا أنها، ومن أجل ذالك، تلجأ إلى تطوير التكنولوجيا المستعملة.

3.4- التنويع الشامل

تكون المؤسسة في حالة تنويع شامل عندما تدخل سوقا جديدة بمنتوج جديد. ومعنى هذا أنها تطور منتوجا (أو منتجات) لا علاقة له بمنتجاتها القديمة كما أنها تقدم العرض على سوق غير سوقها القديمة. ومما لا شك فيه أن هذه الإستراتيجية تحمل خطرا كبيرا على المؤسسة إلا تلك التي تعرف كيف تتحكم في زمام الأمور، وهي بدون شك من بين المؤسسات الكبيرة.

وتطوير منتجات جديدة بعيدة عن المنتجات الأولى لا يعني بالضرورة عدم الاستفادة من أفضلية الزيادة بين القدرات الإستراتيجية، كما أنها لا تعني التخلي عن السوق الأولى ولا عن المنتوجات الأولى.

4- طبيعة التنويع

كما تختلف إستراتيجيات التنويع حسب مضمونها، فإنها تختلف كذلك حسب طبيعتها. فإما أن يكون التنويع مرتبطا (related diversification) إما أن يكون تجميعيا (conglomerate diversification).

فإذا كان التنويع يؤدي إلى الاستفادة من أفضلية التجميع، فهذا تنويع مرتبط، أي أن مجالات النشاط الإستراتيجي تستطيع الاعتماد على بعض القدرات الإستراتيجية المشتركة، وهذا ما يجعلها مرتبطة بعضها ببعض. أما إذا لم يؤدي التنويع إلى أي ارتباط بين مجالات النشاط الإستراتيجي، فهذا معناه أنه لا يمكن الاعتماد على قدرات إستراتيجية مشتركة وستكون مجالات النشاط الإستراتيجي في شكل مجموعة غير متجانسة.

ويمكننا أن نقول أن في حالة التنويع المرتبط، تقوم المؤسسة بالتنسيق بين سلسلتين قريبتين للقيمة ولهذين السلسلتين أجزاء مشتركة، أما في التنويع التجميعي فسلاسل القيم بعيدة عن بعضها كل البعد.

أسئلة واختبار معارف

س1- يظهر في مصفوفة Ansoff نوعان من التطوير: تطوير المنتجات في نفس الأسواق وتطوير السوق لنفس المنتجات

صح

خطأ

س2- إذا كان التنويع يؤدي إلى الاستفادة من أفضلية التجميع، فهذا تنويع مرتبط

صح

خطأ

س3- يتمثل التنويع الأفقي في التطوير نحو نشاطات منافسة أو مكملة للنشاطات الموجودة

صح

خطأ

س4- غالبا مع تعرف إستراتيجية التنويع على أنها امتلاك لأكثر من نشط في نفس الوقت

صح

خطأ

س5- لا تدخل العوامل السوقية ضمن العوامل المشجعة على التدويل

صح

خطأ

س6- يعتمد نموذج Ansoff المشهور والمتعلق بالتوجهات الإستراتيجية على محورين هما:

معدل نمو السوق ودورة حياة المنتوج

معدل التركيز وتخصص الموارد

طبيعة الموارد وطبيعة السوق

طبيعة المنتجات وطبيعة السوق

س7- التنويع الأفقي يعرف أيضا بـ:

التمييز الأفقي

التخصص الأفقي

التركيز الأفقي

الإدماج الأفقي

س8- يقصد بالتنويع الدولي

إضافة منتجات جديدة تخصص للتصدير

إضافة ورشات جديدة مخصصة للمنتجات التي تصدر

إضافة مساحات جغرافية جديدة – عبر الحدود – لسوق المؤسسة

إضافة مجالات نشاط إستراتيجية مخصصة للسوق الدولية

س9- يتمثل الاندماج العلوي في

تطوير نشاط المؤسسة نحو المراحل التي تأتي قبل نشاطها

تطوير نشاط المؤسسة نحو المراحل التي تأتي بعد نشاطها

تطوير نشاط المؤسسة نحو المراحل التي تأتي بجانب نشاطها

إدماج الإدارة العليا مع الإدارة الوسطى للمؤسسة نفسها

س10– يتمثل الاندماج السفلي في

إدماج الإدارة الوسطى مع الإدارة الإشرافية للمؤسسة نفسها

تطوير نشاط المؤسسة نحو المراحل التي تأتي بعد نشاطها

تطوير نشاط المؤسسة نحو المراحل التي تأتي قبل نشاطها

تطوير نشاط المؤسسة نحو المراحل التي تأتي بجانب نشاطها

س11– تكون المؤسسة في حالة تنويع شامل عندما

تدخل سوق جديدة بمنتوج قديم

تدخل سوق قديمة بمنتوج جديد

تدخل سوق قديمة بمنتوج قديم

تدخل سوقا جديدة بمنتوج جديد

أعمال موجهة

1- اعرض مصفوفة Ansoff مع الشرح الوجيز

2- ما لمقصود باقتحام (اختراق) السوق ؟

3- عرف التنويع

4- ما معنى التنويع الدولي وما هي عوامله ؟

5- ماذا تعرف عن تنويع التقوية ؟ وما هي الإستراتيجيات التي يتضمنها هذا التنويع ؟

6- اشرح الإندماج العلوي والإدماج السفلي

7- اعرض التنويع الجواري بالشرح الوجيز

8- ماذا تفهم من طبيعة التنويع ؟

دراسة حالة رقم 5 : عودة Citroën

عودة Citroën

يظهر على وجه Claude Satinet المدير العام لـ Citroën ملامح الفرح. لقد استفادت في الأيام الماضية السيارة C6 من إشهار غير مناظر قبل تسويقا بشهرين وذلك لأن الرئيس Jacques Chirac، عند خروجه من المستشفى، قد ركب سيرته الجديدة C6.

في الواقع، للسيد Claude Satinet أسباب أخرى للفرح. فبعد سنة 2004 التي عرفت فيها منتوجات Citroën تراجعا حيث ضيع المؤسسة 0.7% من حصتها بسوق السيارات الخاصة، تعود الشركة إلى الواجهة في السوق الفرنسية. ففي الأشهر الثمانية الأولى لسنة 2005، سجل بيع 185215 سيارة، أي ما يعادل زيادة بـ 7.6% مقارنة بنفس الفترة في السنة الماضية.

فCitroën هي العلامة الفرنسة التي استطاعت أن تصمد أمام منتجي السيارات الأجانب. فبعد Citroën ، يأتي Renault في المرتبة الثانية بمعدل زيادة لا يزيد عن 2.8% أما Peugeot فقد ترتجع بنصف نقطة (-0.5%).

هل جاء ت عودت Citroën نتيجة لحملة إعلانية (إشهارية) معينة ؟ لا يرى المسؤولون ذلك. فلم تقدم للزبائن تخفيضات إضافية هذه السنة. "فزيادة المبيعات تعوذ أساسا إلى نجاح المنتوجات " يقول Claude Satinet. لقد نجحت السيارة C4 التي جاءت في نوفمبر 2004 لتعويض Xsara فإن بيع 45500 سيارة من هذا النوع خلال الفترة بين جانفي وأوت لسنة 2005 يفسر جزئيا العودة القوية للعلامة.

كما نجحت Citroën أيضا في مجال السيارات المضغوطة (véhicules compacts) التي تمثل 40% من مبيعاتها. ولإتمام نجاح السيارة C3 التي بيع منها 1 مليون وحدة منذ 2003، قامت الشركة بتوسيع تشكيلتها إلى الأصناف القاعدية (البسيطة) مع الفكرة أن يصل إلى أكبر عدد من أصحاب الدخل الضعيف. "نريد عرضا منوعا إلى أبعد حد ممكن" يقول Claude Satinet.

لقد قامت الشركة بعرض السيارة الصغيرة C1 في أصناف 3 أبواب، و5 أبوات، بمحرك ديازال (مازوت) أو بنزين ابتداء من 8250 أورو. ثم تأتي السيارة C2 ثم C3.

مع التركيز على زبائن أصغر سنا، تعلم Citroën أنه عليها تعديل سياستها التسويقية لأن دارئتها الجديدة لها دخل ضعيف.

المصدر : Challenges, n°5 du 29/9 au 05/10/2005, p.7

اقتباس وترجمة المؤلف

المطلوب:

1- كيف استفادت الشركة بإشهار غير منتظر ؟

2- ما هي إستراتيجية Citroën التي تظهر من هذه الحالة ؟

3- كيف تعرف هذه الإستراتيجية ؟

4- ما هي الأنواع الأخرى التي تعرفها من نفس الإستراتيجية ؟ أذكرها بالشرح

Beretta من البندقية إلى ... الملابس

هل تعرف ما هو القاسم المشترك بين منتج الأسلحة Beretta، وصانع السجائر Marlboro وبائع الأسلحة Holland & Holland ؟ لقد تحولوا كلهم إلى مبدعين في الموضة. خيار مفروض بحكم التراجع الكبير لزبائنهم. وهذا ما جعل التنويع ضروريا.

Beretta ؟ هي علامة يعشقها هواة الأسلحة منذ القرن السادس عشر. وبالتنويع في الملابس، تراهن La Fabbrica d'Armi بصورة علامتها التقليدية، الراقية والدولية في آن واحد. فإنها تسلح الجيش الإيطالي بالأسلحة الآلية كما أنها تزود بالمسدسات الشرطة الفيدرالية الأمريكية، الشرطة الإيطالية، والدرك الفرنسي بمسدس 92 FS من معيار 9 ميليمتر الذي يعرفه هواة الأفلام الأفلام والقصص البوليسية.

ويعاني صانع الأسلحة الإيطالي، الذي يحقق 75% من رقم أعماله ببندقيات الصيد، من نقص ملحوظ للصيادين. ففي فرنسا أصبحوا 1.6 مليون بعد أن كانوا 2 مليون قبل بعض السنين. وتمثل مجموعة الصيادين في فرنسا مجموعة هرمة تتناقص كل سنة بـ 50000 شخص. ولقد سجلت نفس الملاحظة في بريطانيا وفي إيطاليا. من هنا جاء قرار التنويع في الملابس.

يقوم Tino Girondelli برسم النماذج ويختار القماش الذي يمكن الصيادين من الصيد بدون تشويش. "الآن، يقول Stéfano Quaréna مسؤول المبيعات للأفراد، لدينا إستراتيجية بثلاثة أدوار." دكاكين Beretta الخمسة (New York, Paris, Buenos Aires, Milan, Dallas) التي تبيع الملابس أكثر من الأسلحة، ثم "دكاكين الركن" (corner shops) هي أماكن بيع لـ Beretta عند أكبر بائعي الأسلحة عالميا، ثم بيع كل التشكيلة لدى كل بائعي الأسلحة. والهدف من ذلك : التحقيق في البداية لـ 10% من رقم أعمال الملابس.

المصدر : Challenges n°239 du 20 janvier 2005, p.57

ترجمة المؤلف

المطلوب:

1- ما هي إستراتيجية Beretta التي تظهر من هذه الحالة ؟

2- هل يمكن الحديث عن أفضليات التجميع ؟ لماذا ؟ وكيف ؟

3- ما هي الأسباب التي بعثت بالمؤسسة إلى اختيار هذه الإستراتيجية ؟

4- هل يمكن للمؤسسة أن تختار إستراتيجية أخرى ؟ ما هي ؟ كيف و لماذا ؟

Sarkozy والتبعية للزبائن

لم تستطع شركة Tissage de Picardie البقاء في السوق. لقد حاول مديرها وصاحبها Guillaume Sarkozy آنذاك – وهو أخ الرئيس الحالي لفرنسا – أن يفسر فشل مؤسسته باقتحام الصينيين سوق النسيج بفرنسا وبأوروبا. ولم يقبل محترفو النسيج هذا العذر. لم يدخل بعد الصينيون سوق النسيج عكس ما فعلوه بسوق اللباس. ويقول مدير مؤسسة منافسة لـTissage de Picardie "لا يزال نسيج التأثيث يصدّر جيدا".

فلقد كان بإمكان مؤسسة sarkozy أن تبق بالسوق لو رفعت من مستوى منتوجاتها، إلا أنها لم تر ذلك ضروريا، فلقد صرح بعض إطاراتها أن ذلك لم يكن ضروريا "بما أن منتوجات المؤسسة تنال رضا زبائنها". وأضافوا " لم نكن نستطيع تلبية كل الطلب منذ سنتين".

لم ينتبه مديرو مؤسسة Tissage de Picardie إلى أن المؤسستين Boussac و Laura Ashley التين كانتا تسمحان للشركة بتحقيق 40% من رقم أعمالها قد توقفتا عن شراء متنوجات مؤسستهم منذ نهاية 2003. فبينما أصيبت الأولى بالإفلاس، قامت الثانية بإلغاء كل طلباتها بعد أن قامت بغلق شبكتها للتوزيع عبر أوروبا.

"لكن هذا كان متوقعا لأن الحالة المالية للمؤسستين كانت صعبة جدا منذ 1998" تقول Patricia Duyck مديرة Gratry Lorthiois المؤسسة المنافسة لمؤسسة Sarkozy والتي عرفت كيف تنجو بمؤسستها من هذا التدهور لزبائن كبار. كيف ذلك؟ بالبحث عن منافذ أخرى وبإعادة توجيه الإنتاج نحو نسيج بجودة مرتفعة مما أدى إلى رفع الأسعار إلى ما بين 13 و28 أورو المتر المربع بعد أن كان يتراوح بين 5 و 9 أورو.

بعد أن حبط طلب Tissage de Picardie قام مديروها بتقليص عدد العمال بالثلث في سنة 2004. حاولت بعد ذلك الشركة أن تحسن مكانتها فلجأت إلى مكتب استشارة وبرم عقد تعاقد تحتي (sous-traitance) مع مؤسسة تونسية إلا أن كل هذا جاء متأخرا فبم يساعد المؤسسة.

لقد أخطأ مدير الشركة، حسب رأي بعض المحترفين، عندما أهمل وظيفة التسويق، فإنه لم ينشأها إلا في سنة 2004. وأسندها إلى زوجته الثانية Christine التي كانت مسؤولة التسويق بمؤسسة Boussack، ويضيف البعض أن نظرته الإستراتيجية كانت خاطئة.

المصدر : capital n°170, nov.2005, pp.36-38

ترجمة واقتباس المؤلف

المطلوب:

1- عما تكشف هذه الحالة ؟

2- ما كانت إستراتيجية Gratary Lorthiois ؟ كيف عرفت ذلك ؟

3- ما كان على Tissage de Picardie أن تقوم به ؟

4- هل يكون تعيين الزوجة الثانية Christine على رأس التسويق قرارا صائبا ؟ لماذا ؟

مراجع الفصل

Ansoff .I. ; MCDONNEL, E. (1989), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris

Eric A. Lavoie, (2006), « La diversification, une stratégie d'entreprise », colloque de l'entrepreneur gestionnaire, Drummondville.

Johnson G. & al. (2008), « Stratégique », Pearson, 8° ed. Paris.

PATUREL R. (1995), « Les manœuvres stratégiques génériques des entreprises » Note de recherche du CERAG, novembre, n°96-15.

Rochet C. (1981), « diversification et redéploiement de l'entreprise », ed. d'organisation, Paris.

الفصل الحادي عاشر: نمو المؤسسات

حول الإستراتيجية

هدف هذا الفصل

يهدف هذا الفصل إلى توضيح عملية نمو المؤسسات وطرقها وذلك لتمكين الطالب من اكتساب القدرة على تمييز إستراتيجيات النمو عن بعضها البعض

تنمية المهارات المنتظرة

ينتظر من الطالب بعد هذا الفصل أنه يستطيع أن :

- ✓ يفسر ضرورة نمو المؤسسات
- ✓ يفرق بين مختلف إستراتيجيات النمو
- ✓ يفهم أسباب التحالفات القائمة بين المؤسسات
- ✓ يفهم أسباب اختيار إستراتيجية معينة للنمو

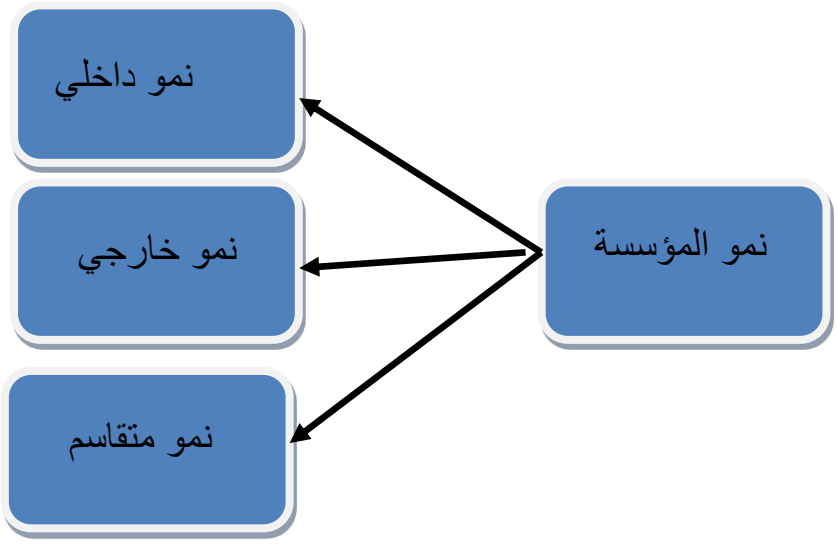
تختلف المؤسسات من حيث حجمها وحجم النشاطات وتشكيلة المنتجات ... ويعود هذا أساسا إلى اختلافها في اختيار طرق وكيفيات نموها.

يمكننا تعريف النمو بالنسبة لأي ظاهرة على أنه عملية كمية تتمثل في ارتفاع بعض المؤشرات الأساسية لهذه الظاهرة. فنمو الشجرة مثلا عبارة عن زيادة في مؤشرات أساسية لها مثل: الزيادة في حجمها، والزيادة في مقاومتها ...الخ. وكذا نمو المؤسسة فإنه يتمثل في الزيادة على مستوى بعض المؤشرات الأساسية مثل الزيادة في المنتجات، والزيادة في النتائج، والزيادة في الأرباح، والزيادة في حصة السوق ... الخ.

أما تنمية المؤسسة، فيمكن اعتبارها تغييرا نوعيا إيجابيا يتم أساسا على مستوى الهياكل والنشاطات. ومن المتفق عليه أن التنمية تأتي نتيجة للنمو، أي لا تنمية بدون نمو، سواء تعلق الأمر بالمؤسسات أو وبغيرها.

ومن هنا تظهر أهمية النمو ودوره في حياة المؤسسة. فالنمو شرط أساسي لبقاء المؤسسة في السوق كما يمثل أيضا وسيلة للحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة. لهذا تسعى المؤسسات دوما وراء ضمان العوامل الضرورية لنموها كما أنها تحاول تحقيق هذا الهدف بطرق مختلفة حسب ما يتوفر لديها من قدرات وما لها من طموحات. فبإمكان المؤسسة أن تعتمد في عملية نموها على تنظيم وترتيب قدرات وموارد موجودة أو أنها تضطر إلى تكوين قدرات وموارد جديدة في حالة عدم توفر ما تحتاج إليه.

وفي هذا الإطار يمكن للمؤسسات أن تحقق النمو إما من الداخل، ويسمى النمو الداخلي أو العضوي، ويكمن في إنشاء قدرات جديدة، أو أنها تسعى إلى تحقيق النمو من الخارج، ويسمى النمو الخارجي ويتمثل في الاعتماد على قدرات موجودة (لديها ولدى غيرها من المؤسسات).



الشكل 59: أنواع النمو

من بين أهداف النمو، ما يلي:

- ارتفاع حجم عوامل الإنتاج (زيادة التشغيل، زيادة الاستهلاكات الوسيطة...)
- ارتفاع مستوى تسويق المخرجات (حجم المبيعات، الإيرادات، الزبائن، حصص السوق...)
- تحسين النتائج (الأرباح، ...)
- عموما يؤدي نمو المؤسسة إلى وفرات الحجم وإلى زيادة قوة (سلطة) المؤسسة.

1- النمو الداخلي (النمو العضوي)

كما هو واضح من التسمية نفسها، هي عملية داخلية، تتمثل في السعي وراء تحسين مستوى بعض المؤشرات الأساسية من داخل المؤسسة، أي أن المؤسسة تعتمد في هذه الحالة على قدراتها الذاتية عند بناء إستراتيجياتها. ويعني هذا أنها تسعى إلى جعل مصادر ميزتها التنافسية داخلية. ولهذا، يمكن القول أن إستراتيجية النمو الداخلي هي تلك الإستراتيجية التي تعتمد فيها المؤسسة على قدراتها ومواردها الداخلية (الذاتية) من أجل تحقيق تنميتها.

من أهم ما يميز النمو الداخلي أنه عملية متواصلة وطويلة الأجل، وهي الكيفية التي غالبا ما تلجأ إليها المؤسسات، خاصة في حالة إستراتيجية التخصص حيث تكون المؤسسة في حاجة إلى جمع مواردها، وفي بعض الحالات حتى عند إتباع إستراتيجية التنويع لأن تكلفة التنويع عن طريق النمو الداخلي تكون دائما أقل من تكلفة الاقتناء.

ومن السهل أن نتصور بأن النمو الداخلي هو النمط المفضل لدى المؤسسات التي ليست لها قدرات مالية كبيرة، وبالخصوص الأعمال الصغيرة والمتوسطة غير أن من المؤسسات الكبيرة وذات القدرات الهائلة من تفضل كذلك النمو الداخلي لما يتيح من إمكانية التحكم في العملية بخلاف النمو الخارجي الذي قد يجعل التحكم صعبا كما سنراه لاحقا.

دوافع النمو الداخلي

لا شك أن عملية النمو أمر ضروري بالنسبة للمؤسسة التي تريد مواكبة تغيرات البيئة وتريد الحفاظ على مكانتها في السوق أو تحسين هذه المكانة. وتكون الحاجة إلى النمو أكثر إلحاحا بالنسبة للمؤسسة في بعض الحالات، وخاصة:

- عندما يزداد الطلب على منتجات المؤسسة: عندما يرتفع الطلب على منتجات المؤسسة تضطر هذه الأخيرة إلى رفع إنتاجها، فغالبا ما تقوم برفع طاقاتها الإنتاجية بواسطة اللجوء إلى استثمارات جديدة. وبما أن هذه الاستثمارات تؤدي إلى تحسين مستوى الإنتاج فالكثير من المؤسسات تحاول اغتنام هذه الفرصة للسيطرة وفرض

نفسها على جزء من السوق (إستراتيجية الحجم) فتلجأ إلى النمو الداخلي حتى تحافظ على مهنتها وتتمكن من تنميتها.

- عندما تريد المؤسسة الاستفادة من مجهودها في مجال البحث والتطوير: في هذه الحالة تعتمد المؤسسة عموما على قدراتها الذاتية لتعزيز مكانتها بتسويق منتجات جديدة توصلت إليها وتريد الوصول إليها، أو إدخال إبداعاتها في مجال العمليات أو الإدارة.

- عندما يتوفر لدى المؤسسة قدرات كبيرة (الأفراد، الأموال، التكنولوجيا...) وتريد الاستفادة منها، في هذه الحالة تعمل المؤسسة على النمو الداخلي

- لحماية هوية المؤسسة: عندما تكون الإدارة حريصة على حماية هوية المؤسسة، خاصة في ظروف تبعثر المنافسة و عند كثرة المنافسين أو تفشي ظاهرة التقليد ...، في هذه الحالة يفضل النمو من الداخل.

- لحفاظ المدير على السلطة: كذلك إذا كان مدير المؤسسة متخوفا من فقدان سلطته عند القيام بعملية الشراكة أو الاندماج أو أي تعامل مع مؤسسات أخرى فيفضل النمو من الداخل. وهنا تجدر الإشارة إلى أن اختيار النمو الداخلي على أساس الحفاظ على بعض مزايا لبعض الأفراد ليس بالخيار الموضوعي ولا حتى العقلاني لأن دراسة القرار تكون متأثرة بالمصالح الخاصة.

- للحفاظ على مناصب الشغل: من بين مزايا النمو الداخلي أنه لا يمس بمناصب الشغل بل أنه في كثير من الحالات يؤدي إلى زيادة فرص العمل، وهذا من بين الأسباب التي تجعل المديرين يفضلون النمو الدالي حتى يحافظوا على الأقل على مناصب الشغل الموجودة.

مما لا شك فيه أن للنمو الداخلي من المزايا ما يجعله خيارا جذابا بالنسبة للإدارة إلا أنه لا يخلو من العيوب.

1.1- مزايا النمو الداخلي:

يمكن جمع أهم المزايا التي تتمخض عن اختيار النمو الداخلي فيما يلي:

- السهولة: تعتبر عملية النمو الداخلي أمرا أسهل نسبيا من عملية النمو الخارجي من حيث بساطة ومن حيث إمكانية التحكم المتاحة للإدارة.

- الآثار الإيجابية : يميز النمو الداخلي للمؤسسة عدد من الآثار الإيجابية، ويمكن أن نذكر منها زيادة المنتجات، زيادة تشكيلة المنتجات، تحسين الإدارة بصفة عامة (تحسين التنظيم والتخطيط والدفع والرقابة)، تحسين استعمال التكنولوجيا، تحسين مستوى الأفراد ...

- جو اجتماعي ملائم: عندما تعتمد المؤسسة على قدراتها ومواردها الداخلية في عملية نموها، لا يمكنها هذا من الحفاظ على جو العمل الموجود فحسب بل يساعدها حتى على خلق جو اجتماعي ملائم أي خال من الاضطرابات ومن التوترات الاجتماعية في صفوف العمال والإطارات.

- كما سبق القول فإن النمو الداخلي يمكن المؤسسة من الحفاظ على مناصب الشغل وحتى من خلق فرص جديدة للعمل.

- إضافة إلى ما يترتب عن النمو الداخلي من مزايا موضوعية، فإن له أيضا بعض المزايا اللا موضوعية وأهمها أنه يمكن المدير من الحفاظ على مكانته في المؤسسة وسلطته

1.2- عيوب النمو الداخلي:

أما أهم العيوب التي تترتب عن النمو الداخلي، فيمكن جمعها فيما يلي:

- يؤدي النمو الداخلي عموما إلى تخصص المؤسسة في أنشطتها الحالية
- كما يؤدي إلى التقليل من ليونة المؤسسة
- وقد يؤدي إلى كثرة الديون وبالتالي إلى التقليل من حرية المؤسسة
- في بعض الحالات، قد يكون النمو الداخلي غير كاف لتمكين المؤسسة من مسايرة تطور بيئتها، أو لبلوغ الحجم الأمثل
- كما أن النمو الداخلي، ولأنه يبعث اتجاه التخصص، قد يكون عائقا أمام المؤسسة إذا أرادت في المستقبل أن تنوع أنشطتها
- يستغرق النمو الداخلي وقتا طويلا (لتحقيق الاستثمار، أو التمكن من تكوين الأفراد،...) وهذا ليس في صالح المؤسسة، بل هي فرصة تتيحها المؤسسة لمنافسيها

2- النمو الخارجي (إدماج، اقتناء، تنازل)

النمو الخارجي عملية خارجية متقطعة، أي غير متواصلة، وتتميز بمستوى كبير من التعقيد. تستهدف هذه العملية جمع موارد وأنشطة مؤسستين أو أكثر. يتم هذا الجمع من خلال حيازة ملكية (اقتناء) قدرات إنتاج موجودة أو اندماج. يقصد باقتناء المؤسسات شراءها، أما اندماج المؤسسات فيعني ضم مؤسستين أو أكثر إلى بعضها وإحلالها بمؤسسة واحدة.

إن إستراتيجية النمو الخارجي هي تلك الإستراتيجية التي تعتمد فيها المؤسسة على قدرات وموارد مؤسسة أخرى تقوم بحيازتها.

2.1- دوافع النمو الخارجي

كثيرة هي الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى اختيار النمو الخارجي بدلا من النمو الداخلي. ولعل أهم هذه الأسباب ما يلي:

- ضرورة الاقتناء السريع لحصص من السوق: عندما تضطر المؤسسة إلى السيطرة السريعة على حصص من السوق فلا يمكنها اختيار النمو الداخلي لضيق الوقت لأن النمو الداخلي كما رأينا من قبل يحتاج إلى وقت أطول بينما يمكنها اقتناء مؤسسة أخرى من توسيع قدراتها وطاقاتها والسيطرة بسرعة على السوق المستهدفة أو الجزء المستهدف منها.
- أرادة اقتحام أسواق صعبة الدخول: عندما تريد المؤسسة اقتحام بعض الأسواق التي يصعب عليها دخولها، يمثل اقتناء مؤسسات أخرى موجودة في السوق الطريقة المثلى بدلا من الاعتماد على القدرات الداخلية التي لا تنفع في هذه الحالة.
- الاستفادة من أفضليات التجميع: في بعض الحالات تستهدف المؤسسة أن الاستفادة من أفضليات التجميع (synergy) بين مواردها وموارد معين بمؤسسة معينة، فيكون الاقتناء هنا هو الطريقة المثلى.
- التمكن من الاستفادة من تكنولوجيات متطورة: قد تقوم المؤسسة باقتناء مؤسسة أخرى من أجل الاستفادة من التكنولوجيا المتوفرة لدى هه الأخيرة.
- توفير تكاليف إنشاء علامات جديدة: لا شك أن اقتناء مؤسسة لها علامة يعطي للمؤسسة إمكانية الاستفادة من هذه العلامة بتكلفة أقل مما يكلفه إنشاء علامة جديدة.
- الخ...

2.2- كيفيات للنمو الخارجي

عندما تقرر المؤسسة إتباع عملية النمو الخارجي، فيكون أمامها أربع خيارات فيما يخص كيفية تحقيق هذه العملية (الشكل رقم 60).

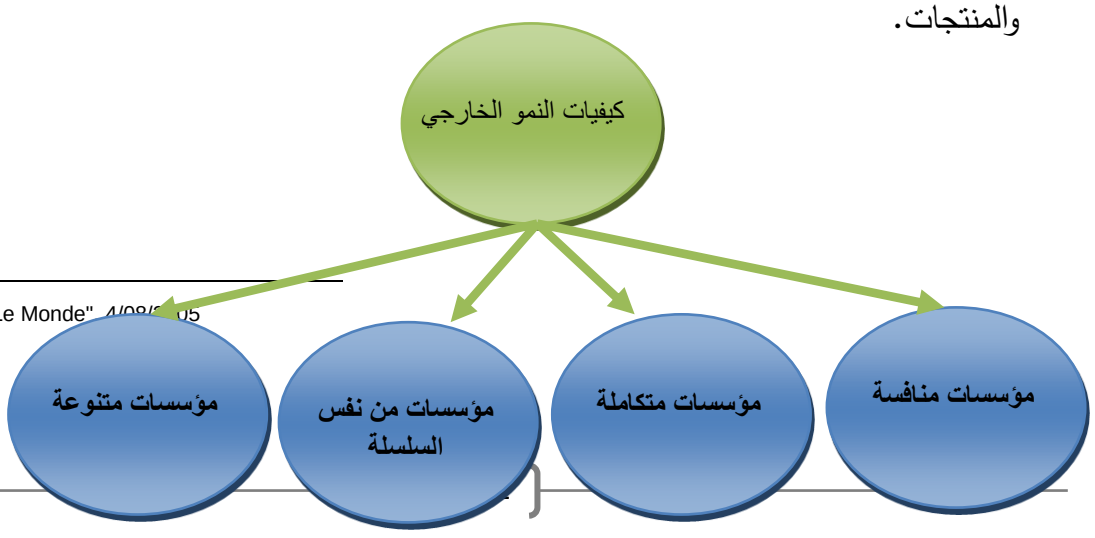
الخيار الأول: أن تضم إليها مؤسسة منافسة.

فإذا كانت المؤسسة تريد تعزيز مكانتها في السوق، وتخفيض تكلفة إنتاجها، فيكون خيار ضم مؤسسة منافسة هو الأصح لأن ذلك يمكنها من رفع عدد العملاء، وحصص السوق وحجم المبيعات، ومنه تحقيق وفرات الحجم وتخفيض تكلفة الإنتاج ، وتحسين حجم المؤسسة نفسها ووزنها في سوقها...

وكمثال لهذا السلوك، يمكن ذكر Adidas التي كانت الثاني عالميا بعد Nike في مجال التجهيزات الرياضية والتي قامت في سنة 2005[90] باقتناء Reebok الثالث عالميا بمبلغ 3.1 مليار أورو، قصد الالتحاق بمنافسها القوي. ولقد مكن هذا الاقتناء Adidas من رفع مبيعاتها إلى أكثر من الضعف في أمريكا الشمالية وتعزيز مكانتها في أجزاء كثيرة من سوق التجهيزات الرياضية كرياضة كرة السلة مثلا.

الخيار الثاني: أن تضم إليها مؤسسة مكملة.

في بعض الحالات تكون المؤسسة تبحث عن التوسع الأفقي من خلال عملية نموها وتستهدف دخول أسواق قريبة من أسواقها. ففي هذه الحالة لا يكون ضم المنافسة مستحبا بل يستحسن ضم مؤسسة مكملة لأن ضم المؤسسة المكملة (عن طريق الاقتناء أو عن طريق الاندماج) يمكن من الاستفادة من أفضلية التجميع على مستوى الموارد، والتموين، والأسواق، والمنتجات.



[90] "Le Monde", 4/08/2005

الشكل رقم 60 : الكيفيات الأربعة للنمو الخارجي

الخيار الثالث: أن تضم إليها مؤسسة من نفس السلسلة.

إذا كانت المؤسسة تريد التوسع عموديا حيث تعزز تحكمها في التموين و/أو في تسويق منتجاتها، فيكون ضم مؤسسة من نفس السلسلة هي أفضل طريقة.

الخيار الرابع: أن تضم مؤسسة متنوعة

في بعض الحالات تريد المؤسسة الانتقال إلى مهن جديدة (مهن قد يكون لها مستقبل مرموق، أو مهن يتميز قطاعها بمعدل نمو مرتفع) وعليه فيكون بالنسبة لها ضم مؤسسات متنوعة أحسن كيفية فهذا النوع من الاقتناء يساعد على التغيير التدريجي لنشاطات المؤسسة

2.3- مزايا النمو الخارجي:

يترتب عن النمو الخارجي مجموعة من المزايا بالنسبة للمؤسسة. أهمها:

- تقليص الضغط التنافسي: إن ما يتيحه النمو الخارجي للمؤسسة من زيادة الحجم، ورقم الأعمال وحصص السوق يعطيها قوة إضافية في مجال المنافسة ويمنحها الحماية ضد المنافسين.
- السرعة في النمو: على عكس النمو الداخلي، فإن النمو الخارجي لا يحتاج إلى الوقت الطويل، فهو يمكن المؤسسة من جني ثماره بسرعة.
- بلوغ الحجم الأمثل للمؤسسة في وقت قصير يمكن المؤسسة من البقاء في السوق والمنافسة

2.4- عيوب النمو الخارجي:

إن أهم ما يمكن ذكره من بين عيوب النمو الخارجي ما يلي:

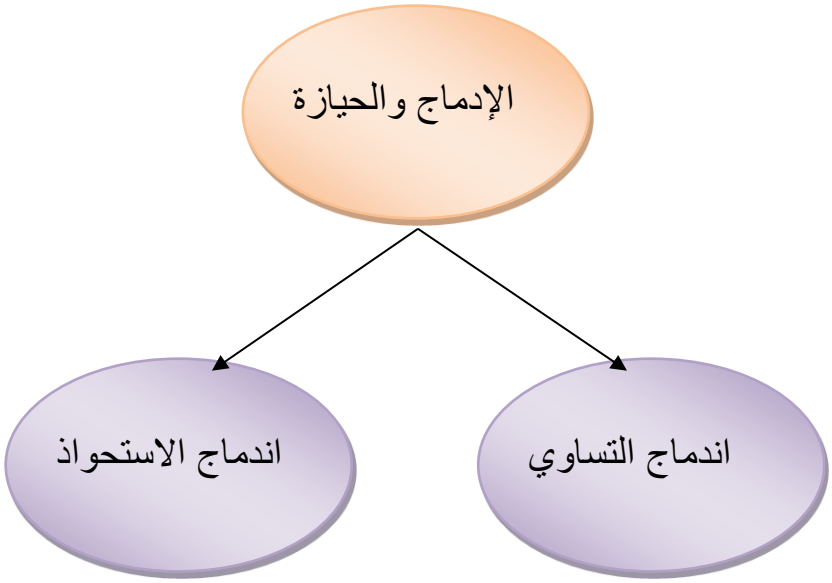
- لا تجد المؤسسة دائما مؤسسة للشراء. فقد تحتاج المؤسسة إلى اقتناء مؤسسة في وقت لا يمكنها ذلك، وهذا من المشاكل الملازمة لعملية النمو الخارجي.
- في بعض الحالات، بل في الكثير من الحالات، تكون تكلفة الاقتناء والاندماج مرتفعة جدا. وهذا ما يضيق على الكثير من المؤسسات عملية النمو الخارجي.
- كما أن اللجوء إلى النمو الخارجي يقلص في حالات معينة سلطة المدير عند مجيء الشركاء الجدد.
- على صعيد آخر، هناك بعض الصعوبات التي تنتج عن عملية النمو الخارجي ومنها خاصة تزامن أكثر من ثقافة للمؤسسة، والنزاعات الاجتماعية، إضرابات، رفض العمال ...

اتجاهات النمو

الاتجاهات المعروفة للنمو، كما يذكرها الباحثون وأصحاب الأعمال، ثلاثة: فقد يكون النمو أفقيا[91]، أو يكون عموديا[92] أو يكون توسعيا[93].

3- أشكال النمو الخارجي

3.1- الإندماج والحيازة (Mergers and Acquisitions)



الشكل رقم 61 : الاندماج والحيازة

يمكن تعريف الإدماج والحيازة (Mergers and Acquisitions) على أنها عملية جمع أصول مؤسستين من أجل تكوين مؤسسة واحدة. وتظهر هذه العملية في أحد النوعين التاليين:

اندماج التساوي: يحصل هذا النوع عندما تجتمع مؤسستان في نفس الحجم (في نفس الأهمية تقريبا، أو في نفس الحجم تقريبا....) وتنتج عنهما مؤسسة جديدة. يمثل اندماج

[91] انظر الاندماج الأفقي في الفصل السابق

[92] انظر الاندماج العمودي في الفصل السابق

[93] انظر التنويع في الفصل السابق

مؤسسة Peugeot ومؤسسة Citroën مثالا لهذا النوع حيث تم اندماج المؤسستين في 1976 وأفرزتا مؤسسة جديدة تسمى Peugeot-Citroën SPA.

يعبر عموما على هذا الاندماج بالعلاقة (A+B=C) حيث يمثل A المؤسسة الأولى ويمثل B المؤسسة الثانية، فالعلاقة معناها أن اندماج المؤسستين يعني اختفاؤهما وظهور مؤسسة جديدة C.

اندماج الاستحواذ: ويعرف هذا النوع كذلك بتسمية إدماج الامتصاص (absorption) وهي العملية التي تقوم فيها مؤسستان بالاندماج وتبقى منهما مؤسسة واحدة، أما المؤسسة الأخرى فيتم امتصاصها من طرف الأولى.

يعبر على هذا الندماج بالعلاقة : (A + B = A) بمعنى أن المؤسسة الأولى A تمتص الثانية B فتختفي هذه الأخيرة ولا تبقى إلا الأولى.

من أهم مزايا إستراتيجية الاندماج والاقتناء أنها تمكن المؤسسة من الاستيلاء السريع على السوق حيث تأخذ المؤسسة القائمة بالاقتناء سوق المؤسسة الثانية بدون انتظار، وهذا أمر في غاية الأهمية من الناحية الإستراتيجية إذ يكون بإمكان المؤسسة التصدي أكثر للمنافسة وبكيفية أقوى نظرا لما حصلته من قدرات جديدة. إضافة إلى ذلك فإن عملية الاندماج والاقتناء تؤدي حتما إلى زيادة حجم المؤسسة نفسه.

من أهم المشاكل التي قد تترتب عن عملية الاندماج والاقتناء والتي يمكن أن تواجهها المؤسسة تلك المشكلة المتعلقة بتزامن الثقافات المختلفة. فما من شك أن لكل مؤسسة ثقافتها التي تسير وفقها، وعند اندماج المؤسسات فإن ثقافة المؤسسة المستحوذة أو المقتناة تدخل المؤسسة التي قامت بالاستحواذ أو الاقتناء وينتج عن هذا تواجد ثقافتين في آن واحد، في المرحلة الأولى على الأقل، مما يصعب العملية الإدارية.

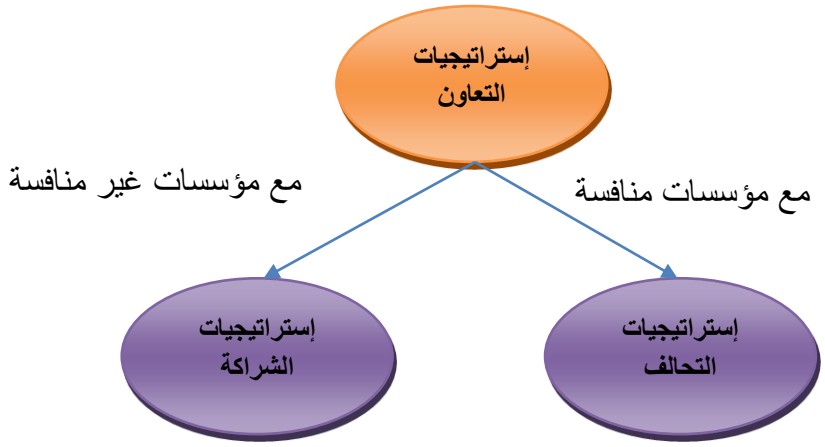
3.2- التعاون أو النمو المتقاسم

يقوم التعاون على أساس موارد وطاقات المؤسسة وموارد وطاقات مؤسسة (أو مؤسسات) أخرى. وعليه فإن إستراتيجيات النمو المتقاسم هي الإستراتيجيات التي تعتمد فيها المؤسسة في عملية نموها على قدراتها الذاتية وقدرات مؤسسات أخرى.

وفي الواقع فإن طريقة التعاون تأتي كبديل لطرق النمو الخارجي الأخرى، حيث يصبح بإمكان المؤسسة الاعتماد على قدرات غيرها دون اللجوء إلى الاقتناء أو الإدماج. كما أنها في الوقت نفسه سبيلا إلى تقليص ضغط المنافسة.

التغيرات البيئية والضغط التنافسي يمثلان السببين الأساسيين للجوء إلى التحالف بين المؤسسات.

قد تأتي إستراتيجية التعاون في شكل تعاون مع مؤسسة (أو مؤسسات) منافسة، وتسمى في هذه الحالة " إستراتيجية التحالف"، كما قد تأتي في شكل تعاون من مؤسسة (أو مؤسسات) غير منافسة وتسمى "إستراتيجية التعاون"



الشكل رقم 62 : إستراتيجيات التعاون

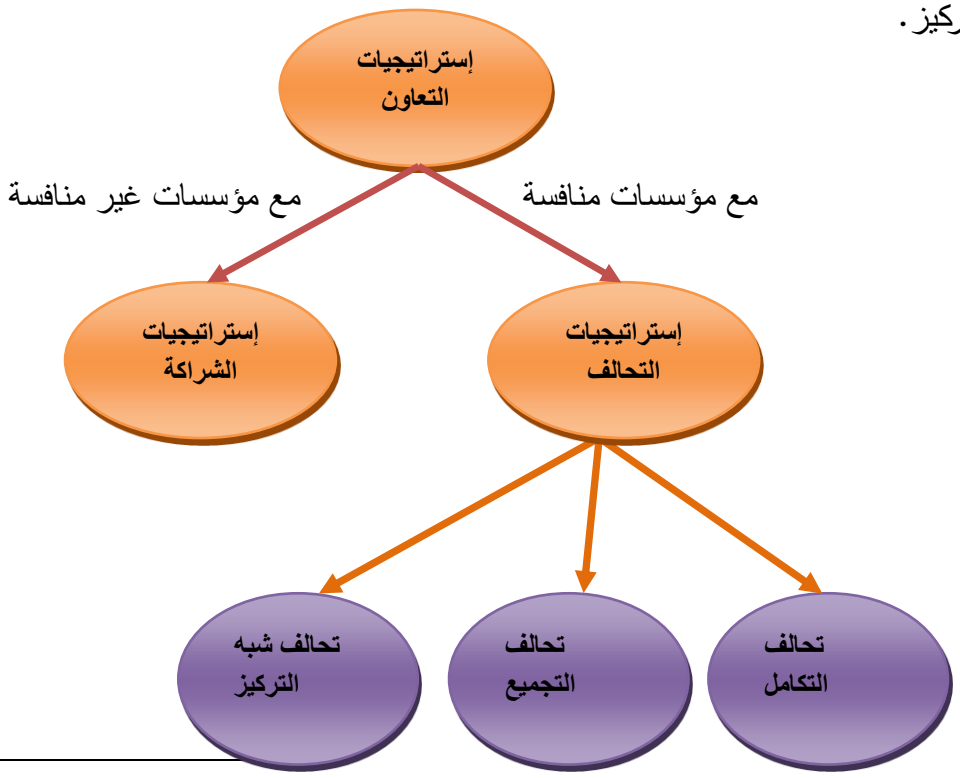
3.2.1- إستراتيجيات التحالف

تلجأ المؤسسات للتحالف مع مؤسسات أخرى عموما من أجل الحصول على موارد معينة أو مهارات معينة لم تكن متوفرة لديها[94].

التحالف عبارة عن "التزام متبادل، ومحدود، وتدريجي، وقابل للتراجع، من أجل تحسين الأداء وتكوين ميزة تنافسية قوية"[95] بين طرفين أو أكثر. من ميزة التحالف أنه غير نهائيا على عكس ما يحصل في حالة الاندماج والاستحواذ مثلا. تمثل إستراتيجيات التحالف حلا وسطا بين الاقتناء والنمو الداخلي.

ويأخذ التحالف عموما شكل مؤسسة مشتركة (joint venture) يتقاسم فيها الأطراف حق القرار بالتساوي.

يحصر التحالف في ثلاثة أنواع، وهي: تحالف التكامل، وتحالف التجميع، وتحالف شبه التركيز.



الشكل رقم 63 : إستراتيجيات التحالف

[94] Dussauge & Garette [1996]).

[95] Ernest & Young, 1995

3.2.1.1- تحالف التكامل (complementarity)

إن أول شكل للتحالف يمكن ذكره، هو ما يعرف تحت تسمية "تحالف التكامل" الذي تصبح بموجبه المؤسستان أو المؤسسات المتحالفة غير متنافسة ولكنها متكاملة.

يتمثل المبدأ الأساسي للتحالفات التكاملية في استفادة الأطراف من بعضها البعض، فيؤدي هذا النوع من الإستراتيجيات إلى انتقال وتحويل المعرفة والمهارات بين المؤسسات المتحالفة، ويجد هكذا كل طرف ما يفقده عند الآخر (الآخرين). فيكون التعلم ظاهرة من الظواهر الفعلية للتحالف التكاملي. أما الهدف الأول للتحالف التكاملي فهو تمكين المؤسسات المتحالفة من اقتحام أسواق كبيرة أو حتى عالمية لم يكن بإمكانها دخولها بدون تحالف نظرا لصغرها، أو قلة إمكانياتها أو نظرا لصعوبة الأسواق نفسها.

غالبا ما يساعد التحالف كلا من الأطراف المتحالفة من اكتساب مهارات ومعارف جديدة في مجال نشاطها. ولهذا فإنه من الطبيعي أن ينتهي التحالف في يوم من الأيام. غير أن مستوى الاستفادة قد يختلف في بعض الحالات من طرف لآخر، وهذا الذي يجعل الطرف الذي استفادة الأكثر هو من يشتري عادة الأنشطة المشتركة التي قام حولها التحالف.

إن تحويل المعارف والمهارات بين الأطراف الناجم عن التحالف التكاملي دفع بالبعض إلى وصف إستراتيجيات التحالف التكاملي بأنها إستراتيجية لاكتساب المعرفة وتطوير المهارات.

في هذا النوع من التحالف، يجب أن تتكامل موارد ومهارات المؤسسات أطراف التحالف، وهذا الذي حصل في 1989 بين Nestlé و General Mills مثلا، أو بين Nissan

وRenault في سنة 1999 والأمثال كثيرة جدا نظرا للانتشار الكبير لتحالف التكامل بين المؤسسات في العالم.

و Nestléأنشئت في سنة 1989 في إطار التحالف بين (CPW, Cereal Partners Worlwide) تحت اسم (joint venture) مؤسسة مشتركة General Mills

تقدم General Mills مهاراتها الإنتاجية والتسويقية في مجال الحبوب وتقدم Nestlé علامتها وفرقها في مختلف الدول. يمكن اليوم هذا التكامل Nestlé من أنها تعرض منتجات من أصل أمريكي مثل Cheerios وتشكيلة من المنتجات صممت بإوروبا بواسطة Chocapic (علامة قديمة لـ Nestlé) في أكياس صغيرة. ومكن هذا التحالف Nestlé من تعزيز تسويق تشكيلات منتجاتها في أوروبا وأمريكا الجنوبية وآسيا.

3.2.1.2– تحالف التجميع (additive strategy)

أما النوع الثاني الذي يمكن ذكره من أنواع التحالف بين المؤسسات المتنافسة فهو ما يعرف تحت تسمية "تحالف التجميع" (additive strategy) أو "تحالف الحجم". حسب هذا النوع، تجمع المؤسستان أو المؤسسات مواردها ومهاراتها من أجل ضمان حجم إنتاج معين لكل منها إلا أنها تبقى متنافسة فيما بينها. كما تجدر الإشارة إلى أن تحالف التجميع يصلح فقط عندما تكون إمكانيات التكامل بين المؤسسات أطراف التحالف ضعيفة.

من خصائص تحالف التجميع أنه لا يؤدي أبدا إلى دخول المؤسسة أسواق جديدة كما أنه ليس وسيلة لتحسين مستوى قدرات ومهارات أطراف التحالف. وإذا كان هذا النوع من الإستراتيجيات يساعد المؤسسات في تعويض عجز معين في التسويق، أو نقص ما في الهياكل، أو تأخر نسبي مقارنة بالمنافسة، فإنه لا يساعد على تحويل المعرفة والمهارات بين المتحالفين، ذلك لأن الهدف الأصلي لهذه الإستراتيجيات هو الوصول إلى حجم أمثل بالنسبة للمؤسسات المتحالفة والاستفادة من وفرات الحجم.

ترجع عدم استفادة الأطراف من معارف ومهارات بعضها البعض إلى كون المؤسسات التي تلجأ إلى إستراتيجيات تحالف التجميع تكتسب نفس المعارف والمهارات تقريبا ولا حاجة لطرف بما يملكه الأخر إذن من معارف ومهارات، فالذي يهم هو الاستفادة من جمع الإمكانيات لا من التكامل.

كما يجب الملاحظة أيضا أن معظم تحالفات التجميع تجمع المؤسسات المتحالفة لفترة طويلة، وحتى طويلة جدا في بعض الحالات، وأنها نادرا ما تنتهي إلى اقتناء المؤسسة المشتركة (joint venture) من طرف أحد المتحالفين مثل ما يحصل عادة عند تحالف التكامل.

يمثل التحالف بين Matra و BAe Dynamics في سنة 1996 مثالا عن تحالف التجميع إذ قامت المؤسستان آنذاك بجمع مواردهما ومهارتهما من أجل الفوز بالصفقة المتعلقة بإنتاج صاروخ تكتيكي جديد.[96]

[96] O.Lucas, P.Piron, 1998, "la conception en alliance intégrée, le cas de l'alliance européenne des missiles tactiques", école de Paris du management

يوم 1969/03/2 على Concordeعرض النموذج الأول لطائرة كونكورد الفرنسية. وكانت هذه الطائرة نتيجة Toulouseالساعة 15:38 بمدينة تولوز الانجليزية. British Aircraft Corp. الفرنسية و Sud Aviationالتحالف بين لقد أدى هذا التحالف إلى إنتاج الطائرة المدينة الوحيدة التي تفوق سرعتها سرعة الصوت فكانت سرعته 2200 كم /الساعة.

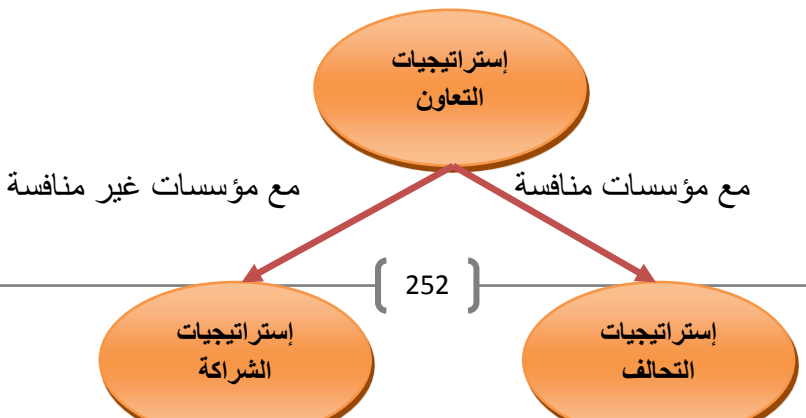
3.2.1.3- تحالف شبه التركيز

أما النوع الثالث للتحالفات بين المؤسسات المتنافسة فهو ما يعرف تحت اسم "تحالف شبه التركيز" والذي تقوم من خلاله المؤسسات المتحالفة بجعل البحث والتطوير مشتركا وكذا الإنتاج والتسويق، حيث تصبح المؤسسات غير متنافسة وتنتج نفس المنتجات.

3.3- إستراتيجيات الشراكة

كما سبق القول فإن إستراتيجيات الشراكة هي تلك التي بموجبها تقوم مؤسسة أو أكثر بتحالف مع مؤسسة أو مؤسسات غير منافسة. يتم هذا النوع بطريقتين:

- شراكة الأخرجة
- الشراكة التكافلية



3.3.1- شراكة الأخرجة (outsourcing partnership)

يمكن تعريف الأخرجة بأنها اتفاق بين عميل ومورد على أن يقوم هذا الأخير ببعض الأنشطة لفترة زمنية معينة. فهي إذن تخلي العميل جزئيا أو كليا عن نشاط أو أنشطة ليقوم بها المورد.

3.3.2- الشراكة التكافلية (symbiotic partnership)

تقوم هذه الشراكة على تعبئة موارد مؤسسات غير متنافسة، ولا تجمعها أية علاقة أعمال، كما تتم هذه الشراكة بقصد تنويع الأسواق. (مثل الشراكة بين Total و Citroën)

أسئلة واختبار معارف

س1– إن إستراتيجية النمو الخارجي هي تلك الإستراتيجية التي تعتمد فيها المؤسسة على قدرات وموارد مؤسسة أخرى تقوم بحيازتها.

صح

خطأ

س2- يمثل النمو وسيلة للحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة

صح

خطأ

س3– الإدماج والحيازة ليس شكلا من إشكال النمو الخارجي

صح

خطأ

س4– بإمكان المؤسسة أن تعتمد في عملية نموها على تنظيم وترتيب قدرات وموارد موجودة

صح

خطأ

س5- نمو المؤسسة 3 أنواع: نمو دخلي، ونمو خارجي، ونمو متقاسم

صح

خطأ

س6 – من أهم مزايا إستراتيجية الاندماج والاقتناء أنها تمكن المؤسسة من الاستيلاء السريع على السوق

صح

خطأ

س7- يؤدي نمو المؤسسة عموما إلى وفرات الحجم وإلى زيادة قوة (سلطة) المؤسسة

صح

خطأ

س8- النمو الداخلي عملية متواصلة

صح

خطأ

س9– النمو الداخلي يمس بليونة (مرونة) المؤسسة :

صح

خطأ

س10– يمكن اعتبار التنمية على أنها تغييرا نوعيا إيجابيا يتم أساسا على مستوى الهياكل والنشاطات

صح

خطأ

س11– النمو الخارجي عملية متقطعة

صح

خطأ

س12 – يتمثل المبدأ الأساسي للتحالفات التكاملية في استفادة الأطراف من بعضها البعض

صح

خطأ

س13 - يمثل النمو شرطا أساسيا لبقاء المؤسسة في السوق

صح

خطأ

س14 – لا يقوم التعاون على أساس موارد وطاقات المؤسسة وموارد وطاقات مؤسسة (أو مؤسسات) أخرى

صح

خطأ

س15– يمكن النمو الخارجي المؤسسة من بلوغ حجمها الأمثل في وقت قصير

صح

خطأ

س16- النمو الداخلي هو:
النمو العضوي
النمو الجسمي
النمو الإداري
النمو السوقي

س17– عدد كيفيات تحقيق النمو الخارجي هو :
4 كيفيات
5 كيفيات
6 كيفيات
8 كيفيات

18– ما هو العنصر الذي ليس من أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى اختيار النمو الخارجي
ضرورة الاقتناء السريع لحصص من السوق
إرادة اقتحام أسواق صعبة الدخول
إرادة دمج الإدارات
الاستفادة من أفضليات التجميع

س19– إستراتيجية التحالف تتم بالتحالف مع :
مؤسسات عميلة
مؤسسات موردة
منافسي المؤسسة
مؤسسات مكملة

س20– من خصائص تحالف التجميع أنه :
لا يؤدي إلى دخول المؤسسة أسواق جديدة
وسيلة لتحسين مستوى قدرات
يمكن تحويل المعارف بين الأطراف التحالف
يمكن تحويل المهارات بين الأطراف التحالف

س 21 – إستراتيجية النمو الداخلي هي تلك الإستراتيجية التي تعتمد فيها المؤسسة على
قدراتها ومواردها الداخلية
قدراتها وقدرات مؤسسات أخرى
أصولها وطاقات إنتاجها
قدرات إدارتها العليا

س22 – تقليص الضغط التنافسي ميزة من مزايا
النمو الداخلي
النمو الخارجي
إستراتيجية التخصص
النمو الإداري

س23 – إستراتيجية التعاون تتم بالتحالف مع:
مؤسسات منافسة
مؤسسات غير منافسة
مؤسسات غير مكملة
مؤسسات غير عالمية

س24– عند إتباعها لإستراتيجية التخصص، تلجأ المؤسسة إلى :
النمو الداخلي
النمو الخارجي
النمو المتقاسم
النمو المتوازن

س25– من بين مزايا النمو الداخلي :
سهولته
آثاره إيجابية
خلقه لجو عمل ملائم
تكوين إدارة قوية

س26– من بين العناصر التالية بين ما هو العنصر الذي يمثل سببا للجوء المؤسسات إلى التحالف
تغيير الإدارة العليا للمؤسسة

الضغط التنافسي

ظهور منتجات جديدة

ازدياد عدد الزبائن

س27– تحتاج المؤسسة إلى النمو خاصة عندما :

يزداد الطلب على منتجات المؤسسة

تريد المؤسسة إتباع إستراتيجية هجومية

تريد المؤسسة الاستفادة من مجهودها في مجال البحث والتطوير

تريد المؤسسة الاستفادة من قدراتها الكبيرة

س27– من الباحثين من يسميه "إستراتيجية لاكتساب المعرفة وتطوير المهارات"، فهل هو:

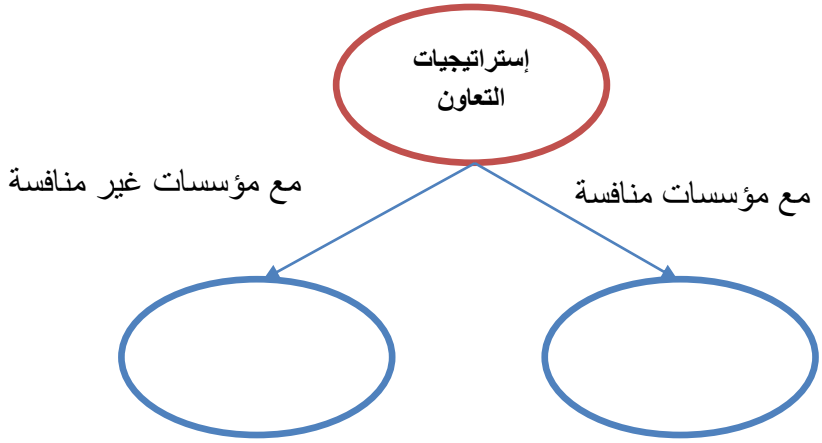
تحالف التكامل

تحالف التجميع

تحالف شبه التركيز

تحالف دون التركيز

س28– أكمل الشكل التالي:



س29– اشرح ما هو اندماج التساوي

س31– ما الفرق بين اندماج التساوي واندماج الاستحواذ

س33 – اشرح كيف يمكن لعملية الاندماج والاقتناء أن تؤدي إلى زيادة حجم المؤسسة

س34- بين الفرق بين كل من تحالف التكامل وتحال التجميع وتحالف شبه التركيز

س32– في أي نوع من للتحالف يمكن للتعلم أن يكون ظاهرة فعلية ؟ بين كيف ذلك ؟

س30– متى لا تستفيد أطراف التحالف من مهارات بعضها البعض وكيف تشرح ذلك ؟

دراسة حالة رقم 8 : Fordو Volkswagen قصة آخر طلاق

قصة آخر طلاق

Volkswagen و Ford

في سنة 1971، شرع Philippe Guédon (وكان مديرا عاما لمؤسسة Matra Automobiles الفرنسية) في التفكير في صنع سيارة عائلية تكون واسعة ومريحة، من صنف "monospace" فكلف المصمم Antoine Volanis باقتراح شيء في هذا الاتجاه. كان أول اقتراح قدمه Volanis هو ما يعرف بالرسم البرتقالي (الصورة التالية).

الرسم البرتقالي: تصميم السيارة عند أول اقتراح 1971

النموذج P17 كان في سنة 1979

بعد تعديلات كثيرة، وفي شهر نوفمبر 1979 قدم المشروع لإدارة Peugeot التي أعجبتها الفكرة إلا أنها طلبت بعض التعديلات.

فأخذلت تعديلات على المشروع السابق وقدم المشروع الجديد الذي يعرض سيارة جميلة وذات أناقة واضحة، يبلغ طولها 4.8 متر. لكن Peugeot كانت تعاني في هذه المرحلة من المتاعب التي أدخلها فيها شراء Chrysler-Europe، فما كان بإمكانها صنع السيارة الجديدة.

نصح المدير العام لـ Peugeot صديقه Guédon أن يتصل بـ Citroën غير أن إدارة هذه الأخيرة التي ترفض كل ما يأتيها من الخارج رفضت مشروع Guédon.

قدم Guédon مشروعه لإدارة Renault تحت اسم P23. قبل المشروع دون تردد، وبعد إدخال بعض التعديلات تم الاتفاق على أن السيارة – التي سيكون اسمها Renault Espace

– ستصنع "بمصانع Matra بأجزاء ميكانيكية لـ Renault وتسوق عن طريق الشبكة التسويقية لـ Renault".

في بداية ربيع 1984 عرضت السيارة Renault Espace للصحافة وشرع في بيعها في فصل الصيف من نفس السنة. سيطرت Renault Espace في صنفها (السيارة العائلية) على السوق الأوروبية لمدة طويلة (10 سنوات) بدون منافسة حقيقية.

مع مطلع التسعينيات، أراد Ford الأمريكي دخول السوق الأوروبية للسيارات العائلية من صنف (monospace) وكان يدرك أن الأمر صعب ليس بسبب Renault Espace ولكن لأن حجم السوق الأوروبية كان عائقا لأنه كان ضئيلا إذ لم يتجاوز آنذاك 400000 وحدة سنويا. وبما أن الحجم الأدنى للإنتاج السنوي الذي كان لابد منه في مجال السيارات هو 110000 وحدة سنويا، فكان على من يرغب في منافسة Renault Espace أن يسيطر على جزء أكبر من ربع هذه السوق (من 25% إلى 30%) وهذا ليس بالسهل على أي مؤسسة مهما كانت، خاصة وأن Renault كانت مسيطرة بفضل سيارتها Renault Espace على الجزء الأكبر من هذه السوق.

Renault Espace نموذج 1988

كان Ford مصرا على دخوله هذه السوق، ولم يبق أمامه إلا خيار التحالف مع مؤسسة أخرى حتى يتمكن من بلوغ الحجم المطلوب من الإنتاج وتسويق إنتاجه في أوروبا. وكانت له تجارب كثيرة من قبل في التحالف مع Volkswagen الألماني.

كان لصانع السيارات الألماني شبكة تسويق ضخمة تصل إلى كل دول أوروبا، كما كان له حصة محترمة في السوق الأوروبية، وكان يمتلك التكنولوجيا المتقدة الضرورية للصنف المنتظر إنتاجه. أما الصانع الأمريكي فكان هو أيضا صاحب شبكة كبيرة للتسويق، وصاحب حصة محترمة من السوق الأوروبية وممتلكا للتكنولوجيا الضرورية للصنف المنتظر إنتاجه. وأكثر من ذلك فلقد كان لكل من الطرفين تجربة كبيرة في مجال السيارات الواسعة من صنف "monospace" حيث كانت السيارة من نوع "Combi" عند Volkswagen مشهورة جدا منذ الستينيات وكان يخرج من مصانع Ford عدد كبير من

السيارات الواسعة مثل Ford Windstar و Villager. كانت معارف ومهارات الطرفين متشابهة إلى درجة بعيدة، وتم الاتفاق بينهما في سنة 1991 على ما يلي:

- تكون ملكية المصنع الجديد بالتساوي بينهما أي بنسبة 50-50
- يتكلف الطرف الأمريكي بهندسة الإنتاج
- يتكلف الطرف الألماني بدراسة نموذج سيارة مشترك

Ford Windstar نموذج 2003-1995

Volkswagen Combi نموذج 1979-1948

أقيم تحالف جديد بين Ford و Volkswagen وفي سنة 1995 تم تدشين المصنع المشترك Auto Europe بـ Pamela بقرب من مدينة ليشبونة (Lisbonne) العاصمة البرتغالية. صمم المصنع لإنتاج نوع واحد من السيارات تحت ثلاث علامات (Ford, VW, Seat)[97] وكانت طاقة إنتاجه السنوية تقدر بـ 180000 وحدة.

من فوائد مصنع Pamela الذي تم بتحمل مشترك للاستثمار أنه يمكن كل طرف من تسويق أكثر من ضعف الحجم الذي يستطيع تسويقه لوحده، وذلك بالاستفادة من شبكة تسويق الطرف الثاني. في سنة 1997 تمكن المصنع من إنتاج 130000 سيارة من نوع monospace بيعت تحت تسميات مختلفة "Galaxy Ford" بالنسبة للصانع الأمريكي و "Volkswagen Sharan"بالنسبة للعلامة الألمانية و "Seat Alhambra" بالنسبة للعلامة Seat التابعة لهذا الأخير. ولم تختلف هذه الأنواع إلى من حيث التزيين الخارجي (كالأضواء والمرآة الخارجية).

نموذج Volkswagen Sharan2007

[97] Volkswagen تابعة لـ Seat لأن

لم يطل التحالف أكثر من 3 سنوات بعد تدشين المصنع المشترك. ويعود إنهاء التحالف في شهر أكتوبر 1998 إلى بعض الأسباب، أهما أن Volkswagen كان يحمل الطرف الأمريكي التأخر في انطلاق سلاسل الإنتاج كما كان يعيب عليه المستوى غير الكافي من الجودة. وفي الحقيقة فإن العلاقات بين الطرفين كانت متوترة للغاية منذ 1994 عندما تم إنهاء آخر تحالف بينهما بغلق المؤسسة المشترك Autolatina في أمريكا الجنوبية (البرازيل والأرجنتين).

الحالة من تصميم المؤلف

الأسئلة:

بعد قراءتك للحالة السابقة:

1- بين ما هو نوع النمو الذي اختاره الصانع الأمريكي Ford ؟
2- ما الذي دفع به إلى البحث عن تحالف ؟
3- ما كان نوع التحالف الذي اختير؟ لماذا ؟
4- هل كان نوع التحالف المختار صائبا ولماذا ؟

مراجع الحالة:

http://fr.wikipedia.org/wiki/Renault_Espace
http://www.auto.fr/modeles/volkswagen/sharan/2626/
http://www.lesechos.fr

B. Bensaïdm, 2000,"Les nouveaux défis de l'industrie automobile mondiale", Oil & Gas Science and Technology – Rev. IFP, Vol. 55 (2000), No. 3, pp. 321-333, Éditions Technip

مراجع الفصل

O.Lucas, P.Piron, 1998, "la conception en alliance intégrée, le cas de l'alliance européenne des missiles tactiques", école de Paris du management

Johnson G. & al. « Stratégique », Pearson, 8° ed. 2008, Paris, p.6

Martinet A.C « Diagnostic stratégique », éd. Vuibert, Paris, 1988, p.65

B. Bensaïdm, 2000,"Les nouveaux défis de l'industrie automobile mondiale", Oil & Gas Science and Technology – Rev. IFP, Vol. 55 (2000), No. 3, pp. 321-333, Éditions Technip

Garette P.; **Dussauge**, B., **1996** « Les stratégies d'alliance », Éditions d'Organisation, Paris

مراجع الكتاب

Abtey B.H & Vinay A. (1984), “contrôle de la gestion stratégique de l’entreprise”, éd. CLET, Paris.

Ansoff I. et E. McDonnel (1989), Stratégie du développement de l’entreprise, Editions d’Organisation

Barney J.B (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage” Journal of management, n°17

Baumhart R,(1961), "How Ethical Are Businessmen?", Harvard Business Review, vol.39, n°4.

B. Bensaïdm, 2000,"Les nouveaux défis de l’industrie automobile mondiale", Oil & Gas Science and Technology – Rev. IFP, Vol. 55 (2000), No. 3, pp. 321-333, Éditions Technip

Blanc F. (1988), « Marketing industriel », éd. Vuibert, Paris.

Bressy G ; Konkuyt C. (1990), « Economie d’entreprise », ed. Sirey, Paris.

Carroll AB, Buchholtz AK, (2000), Business and Society : Ethics and Stakeholder Management, Cincinnati,South-Western Publishing, 4e edition

Carroll A.B. (1999), Corporate social responsibility, Business and Society, vol. 38, n° 3, pp.268-295

Carroll, A.B. (1995), "Stakeholder thinking in three models of management morality: a perspective with strategic implications", in Näsi, J. (Eds),Understanding Stakeholder Thinking, LSR Publications, Helsinki, pp.47-74.

Carroll A.B. (1991), The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders, Business Horizons, vol. 34, n°4, pp. 39-48.

Caroll A. B. [1989], Business and Society: Ethics and Stakeholder Management, O.H.: South Western, Cincinatti

Clarkson M.B.E. (1995), "A Stakeholder framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance", Academy of Management Review, vol. 20(1), p. 92-117

Crane, A., Matten, D. (2004), Business Ethics. A European Perspective, Oxford University Press.

Damak Ayadi S. (2002), "La théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative ?", CREFIGE, Université de Paris-Dauphine, Work paper

Desreumaux A., Lecoq X., Warnier V. (2009) « Stratégie », éd. Pearson Education, 2ème éd. Paris.

Donaldson T. et Preston L.E. (1995), « The stakeholders theory of corporation : Concepts, Evidence and Implications », Academy of Management Review, vol. 20, n°1, pp. 65-91

De George, R.T. (1990), Business Ethics, 3rd edition, New York, MacMillan.

Donaldson T. et Preston L.E. (1995), « The stakeholders theory of corporation : Concepts, Evidence and Implications », Academy of Management Review, vol. 20, n°1, pp. 65-91

Eric A. Lavoie (2006) « La diversification, une stratégie d'entreprise », colloque de l'entrepreneur gestionnaire, Drummondville.

Freeman R.E (1984), Strategic Management : a Stackholder Approach, Pitman, Boston

Foss N.J "capabilities and the theory of the firm", Revue d'Economie Industrielle, n°77, pp.7-28

Freeman R.E (1984), Strategic Management : a Stackholder Approach, Pitman, Boston

Gardner, J.R; Rachelin, R; Sweeny H.W.A (1986), handbook of strategic planning

Garette P.; Dussauge, B., 1996 « Les stratégies d'alliance », Éditions d'Organisation, Paris.

Johnson G. & al. (2008), « Stratégique », Pearson, 8° éd. Paris.

Koetler P. & al. (2006), "Marketing Management" 12ème edition, Paris.

Lewis, P. V. (1985), Defining 'Business Ethics': Like Nailing Jello to the Wall, în „Journal of Business Ethics", 14

Lucas O., Piron P., (1998), "la conception en alliance intégrée, le cas de l'alliance européenne des missiles tactiques", école de Paris du management

Martinet A.C (1988), « Diagnostic stratégique », éd. Vuibert, Paris.

Mercier S. (2001), " L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature", Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique; 13-14-15 juin

Mercier S. (1999), L'éthique dans les entreprises, Ed La découverte, Paris

Michel D., (2003), "L'évolution de l'éthique des affaires aux États-Unis (1961-2002): la théorie institutionnelle en action", Université de Sherbrooke, work paper

Mintzberg H. "Grandeur et décadence de la planification stratégique », éd. Dunod, Paris 2004

Mitchell R.K., Agle B.R., & Wood D.J. (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the principle of Who and What really Counts", Academy of Management Review, vol. 22 (4), p. 853-886

Naciri A. (sous la direction de) (2003), « Traité de gouvernance corporative, théories et pratiques à travers le monde », les presses de l'université de Laval.

Nash, L. L. (1995), Good Intentions Aside. A Manager's Guide toResolving Ethical Problems, 2nd edition, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

Ohmae K: "The Mind of Strategist: The Art of Japanese Business", McGraw-Hill, U.S., May 1982 / Paperback, 1991 (ENGLISH)

Orsoni J. (1990) « Management stratégique », ed. Vuibert, Paris.

Paturel R. (1995), « Les manœuvres stratégiques génériques des entreprises » Note de recherche du CERAG, novembre, n°96-15.

Pelle-Culpin (1998) in Salma Damak Ayadi (2002), "La théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative ?", CREFIGE, Université de Paris-Dauphine, Workpaper

Pesqueux Y et Biefnot Y (2002), L'éthique des affaires : management par les valeurs et responsabilité sociale, Editions d'Organisations, Paris

Porter M. (1982) « Choix stratégiques et concurrence », éd. Economica, Paris.

Puthod D. & Thévenard C. (1999) « La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources »

Rochet C. (1981) « diversification et redéploiement de l'entreprise », éd. d'organisation, Paris.

Stratégor, 1983

Tabatoni, P. Jarniou P., (1975), « les systèmes de gestion, politiques et structures », Paris, PUF

Thiétart R.A, (1984), « la stratégie d'entreprise », Mc Graw Hill, Paris.

Verstraete T. (1999), « Essai de conceptualisation de la notion de facteur clé de succès et de facteur stratégique de risque », URA CNRS, Lille.