

## هذا الكتاب

### التحليل الاستراتيجي

أساليبه ونماذجه وأدواته

وسيلة معرفية تتيح الفائدة للقارئ المتبصرين!!

إن التغيير الديناميكي الذي تعيشه المؤسسات العاملة في قطاعات الاقتصاد والأعمال والخدمات المختلفة، وما يحيط بها من عالم متبدل متحرك يجعل من عملية التفكير الاستراتيجي حتمية ملحة وضرورة قصوى؛ وذلك لأن إدارة التغيير والتكيف مع التغيرات هي واحدة من مهام هذا النوع من العمل الفكري التحليلي.

وعلى اعتبار أن الإدارة الإستراتيجية معنية بإدارة الصراع التنافسي وهي حكم حر بين مديري المؤسسة وفعاليتها المختلفة المتباينة المتكاملة، وهي صلة الوصل بينها وبين بيئتها وبين حاضرها ومستقبلها وهي التي تربط بين تصرفاتها وأهدافها؛ فمما لا شك فيه أن المفاهيم والطرق والوسائل التي تستخدم في التحليل الإستراتيجي تقدم منهجا منظما يمكن من سبر واقع المؤسسات وفهم حياتها وحقيقة أوضاعها وعلاقتها مع ما يحيط بها، ويتيح استخدامها ادراك هذا الواقع بشكل معمق تمهيدا للتدخل فيه بشكل ممنهج من أجل تغييره بما يتوافق مع مصالح المؤسسة والمعنيين بها.

من هنا تتضح أهمية ما يقدمه هذا الكتاب لقارنه من نماذج وصيغ إستراتيجية وما يتيح لمستخدمه من أساليب ووسائل وطرق تحليل عرفت بفوائدها، مهما اختلفت طبيعة عمله وتنوعت اهتماماته: أستاذاً كان أو مدرساً لعلوم الإدارة، أو طالباً لها، أو مستشاراً في ميدانها، أو ممارساً لها بغض البصر عن موقعه في هرمها التنظيمي، صناعياً كان أم تاجراً في مؤسسة خدمية تسعى إلى الربح أو قد لا تهدف إليه! أو في مؤسسة اقتصادية ومهما تباينت مسؤوليته فيها واختلفت طبيعة عمله. فعلى مدى اطلاعه عليها وفهمها واتقانها وحسن انتقائها واستخدامها؛ قد يتوقف نجاحه في الإدارة والقيام بدور فاعل وهام في قيادة أعمال المؤسسة نحو غدها تحقيقاً لأهدافها.

ومما لا شك فيه أن القارئ سوف يجد المتعة والفائدة في اطلاعه على ما قدمنا في هذا الكتاب ويتعرف من خلاله على ما تتطور في هذا الميدان المعرفي ضمن مجال زمني امتد حتى تاريخ اعداد هذا الكتاب، وسيدرك عندئذ أن مقدراته قد ازدادت على توظيف ما توصلت إليه جهود الانسان في إطار هذا العلم أو اتفقت على أنه يشكل جزءاً هاماً في سياق المعرفة التي تخدم تحقيق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من خلال مشاركته في إدارة مؤسسته وقيادتها.

يسرنا أن نضع نسخة الكترونية من هذا الكتاب في خدمتكم، متمنين لكم الفائدة من محتوياته، وآملين منكم نقل المعرفة التي تفتننون بها إلى من يحتاجها أو يرغب فيها، راجين حسن استخدام محتوياته، وذلك ضمن القواعد الخلقية والأدبية التي تحفظ حقوق مؤلفه وحقوق المراجع التي استخلصت منها الأفكار، مع التنويه إلى أن الترجمة قد جرت بتصرف، لذلك من الصعب أن تنسب الأفكار بحرفيتها إلى مراجعها، لكنها على الأقل مستوحاة مما قدموا في مؤلفاتهم وأعمالهم... راجين لكم الخير والفائدة والدعاء إذا تحقق شئياً منهن.

د. يونس إبراهيم حيد ر (آل ممّو)

د. يونس إبراهيم حيد ر (آل ممّو)

## التعهد

أنا المستفيد من تحميل ملف هذا الكتاب أتعهد (وفقا لما لدي من منظومة قيم) وأحلف بأنني سأحافظ على الملكية الفكرية لمؤلفه، وسوف أستخدم ما يحويه من أفكار استخداما صحيحا، دون أن أنتحل أفكاره أو أدعيها، أو أقتبس منه دون الإشارة للمؤلف، أو أسطو على بعض مفاهيمه وأدعيها لنفسي على غير وجه حق، أو أسكت على من علمت أنه قد قام بفعل أي منها، كما أتعهد بالتبرع مقابل تحميله أو الاطلاع على جزء منه بما لا يقل عن 2% (اثنان بالمائة) من قيمة غرام الذهب في موطني أو بلد إقامتي، إما لقريب محتاج، أو لأرملة معيلة، أو لزميل على مقعد الدراسة، أو لطالب معرفة وعلم، أو لمعيل أسرة يحتاجها لتعليم أطفاله، أو لمحتاج ما ألتقيه في الحي أو الطريق (غير متسول أو شحاذ)،.... وإذا صعب علي العثور على أي منهم؛ فسأتبرع بالمبلغ المشار إليه لتكريم نفسي وشكر المؤلف.

الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات  
الكتاب الثالث

التحليل الاستراتيجي  
أساليبه ونماذجه وأدواته

د. يونس إبراهيم حيدر (آل ممّو)

صدر هذا الكتاب بنسخته الورقية الأولى عن دار الرضا للنشر في دمشق 2005

د. يونس إبراهيم حيدر (آل ممّو)

## الفهرس

8.....	الإهداء
9.....	مقدمة الجزء الثالث
12.....	الفصل الأول
12.....	المدخل إلى تحليل الوضع التنافسي للمؤسسة
13.....	1-1 المقدمة:
15.....	2-1 جعبة الأنشطة ( مصفوفة الأعمال ) :
20.....	3-1 مصفوفة Ansoff :
21.....	4-1 أوضاع جعبة الأنشطة ( مصفوفة الأعمال ) :
25.....	5-1 دورة حياة المنتجات ( مراحل تطور الثنائيات ):
31.....	الفصل الثاني:
31.....	نماذج تحليل جعبة الأنشطة
31.....	المصفوفات 2*2
32.....	1-2 مصفوفة المخاطر والفرص ونقاط القوة والضعف :
35.....	العناصر الرئيسية للنجاح ( عوامل النجاح الرئيسية ) FCS :
35.....	Facteurs Cles de Succes
36.....	2-2 أسس التحليل باستخدام مصفوفة B.C.G. (2*2)
36.....	3-2 مفهوم منحنى الخبرة :
40.....	4-2 نتائج وآثار الخبرة على إدارة المؤسسات :
42.....	5-2 مصادر الخبرة ومظاهرها ومحاذير واحتياطات تتعلق بمفهوم الخبرة :
42.....	مصادر الخبرة ومظاهرها :
43.....	احتياطات تتعلق بمفهوم الخبرة:
45.....	6-2 التحليل باستخدام مصفوفة B.C.G. :
46.....	رسم المصفوفة:
48.....	1. اليانصيب ، لعبة الحظ :
48.....	2. النجم المتألق ( الفرقد ) :
49.....	3. مرحلة البقرة الحلوب
50.....	4. البطة العرجاء ، الأوزان المعطلة :
52.....	7-2 مأخذ على التحليل وفق مفهوم b.c.g. :
57.....	8-2 الأنظمة التنافسية وفقا لمجموعة بوسطن الاستشارية (B.C.G.) :
61.....	الفصل الثالث:
61.....	نماذج تحليل جعبة الأنشطة
61.....	المصفوفات ذات الترتيب غير الثنائي
61.....	ترتيب 3*3 أو أكثر

62 ..... 1-3 مصفوفة التحليل الاستراتيجي ABC : .....

68..... تقدير وانتقاد طريقة ABC : .....

68 ..... 2-3 مصفوفة : G.E. : .....

71..... أبرز الصعوبات التي يواجهها استخدام هذه المصفوفة : .....

74 ..... 3-3 طريقة : Mc. Kinsey et Shell .....

82..... صعوبات ومزايا طريقة Mc. Kinsey : .....

84..... 4-3 طريقة A.D.L. : 5\*4 .....

92..... مساهمة طريقة ADL والصعوبات التي تواجهها : .....

93 ..... 5-3 طريقة برنامج P.I.M.S. : .....

Error! Bookmark not defined..... 6-3 طريقة إدارة المتصاف بين النشاطات: Clark & Brennan

Error! Bookmark not defined..... مصفوفة المنتجات

Error! Bookmark not defined..... مصفوفة الموارد :

Error! Bookmark not defined..... مصفوفة الزبائن :

Error! Bookmark not defined..... مصفوفة التكنولوجيا :

96..... الفصل الرابع: .....

96..... تحليل القطاع الاقتصادي.....

96..... نموذج porter في التحليل الاستراتيجي: .....

101 ..... 1-4 القوى ال (5) التي تحدد بنية القطاع وهيكل المنافسة وحدتها فيه: .....

102..... 1- خطر القادمين الجدد : .....

112..... 2- تحديد سلطة الموردين التفاوضية : .....

114..... 3- تحديد خطر المنتجات البديلة : .....

116..... 4- حدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة : .....

123..... 5- محددات سلطة الزبائن : .....

127 ..... 2-4 التحليل البنوي والاستراتيجية في مواجهة المنافسة: .....

129 ..... 3-4 التحليل البنوي وتعريف القطاعات: .....

131 ..... 4-4 استخدام التحليل البنوي : .....

131..... التشخيص النوعي ( اللاكمي ) للمنافسين : .....

133 ..... 5-4 بطاقة المجموعات الاستراتيجية وفعال PORTER : .....

134..... أبعاد إستراتيجية الصراع ضد المنافسين: .....

137..... المجموعات الإستراتيجية: .....

138..... المجموعات الإستراتيجية والصراع بين المؤسسات: .....

144..... الخواص العامة للقطاع .....

146 ..... 6-4 سلسلة القيمة ونظام القيمة وفعال Porter : .....

146..... سلسلة القيمة : .....

152..... نظام أو منظومة القيمة ( PORTER ) : .....

153..... الفصل الخامس: .....

153..... الاستراتيجيات العامة في مواجهة المنافسة .....

153..... PORTER وفقا لـ .....

155 ..... 1-5 استراتيجية الزعامة أو الهيمنة عن طريق التكلفة : .....

160 ..... 2-5 إستراتيجية الهيمنة على القطاع عن طريق تمايز المنتجات: .....

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

- 163 ..... 3-5 استراتيجية التمركز أو التمرس: ( focalisation, concentration )
- 164 ..... المخاطر والمقدرات المتعلقة باستراتيجية التركيز ( التمرس ) :
- 167 ..... 4-5 الانزلاق في الممرات البيئية
- 172 ..... 5-5 استراتيجية التخلص أو الانسحاب :
- 173 ..... 6-5 التحركات الممكنة في مواجهة المنافسين:
- 177 ..... 7-5 صياغة الاستراتيجيات الشمولية (في عدة قطاعات) لمؤسسة متنوعة:
- 181 ..... الفصل السادس:**
- 181 ..... الاستراتيجيات فيما بين الصناعات،**
- 181 ..... وفيما بين المؤسسات**
- 182 ..... أولاً: الاستراتيجيات فيما بين الصناعات
- 182 ..... 1-6 استراتيجية التكامل العمودي :
- 183 ..... مبررات التكامل العمودي :
- 185 ..... مقتضيات التكامل العمودي:
- 187 ..... 2-6 استراتيجيات الفروع :
- 187 ..... مفهوم استراتيجية الفروع :
- 189 ..... 3-6 استراتيجية التنوع ( التنوع ) : "diversification"
- 189 ..... منهج التنوع (التوازن) :
- 190 ..... ثانياً: الاستراتيجيات فيما بين المؤسسات
- 192 ..... 4-6 استراتيجيات الاستعانة بالآخرين (impartition) (الاتكالية ! ) :
- 193 ..... دوافع ومخاطر الاتكالية (impartition) بين المؤسسات :
- 195 ..... 5-6 مخاطر ومصاعب الاتكالية أو الاستعانة بالآخرين :
- 196 ..... 6-6 استراتيجيات النمو والتوسع الخارجي :
- 199 ..... الفصل السابع**
- 199 ..... استراتيجيات التطور أو التوسع الدولي**
- 201 ..... 1-7 أنواع استراتيجيات التوسع الدولي وصيغها :
- 202 ..... أ- استراتيجيات التصدير :
- 204 ..... ب - استراتيجيات الاستثمار المباشر في الخارج :
- 209 ..... ت- استراتيجيات الأنظمة التعاقدية :
- 210 ..... 2-7 دوافع ومخاطر توسع المؤسسات عن طريق التدويل :
- 210 ..... عوامل التدويل الأساسية :
- 211 ..... التدويل والمخاطر :
- 216 ..... 3-7 مصفوفة التوجه:
- 223 ..... الفصل الثامن:**
- 223 ..... تحليل مقدرات المؤسسة وإمكاناتها**
- 223 ..... وتشخيص واقعها الكلي :**
- 224 ..... 1-8 تحليل الوضع التجاري وتشخيصه :

226	2-8 تحليل الوضع الانتاجي وتشخيصه :
226	3-8 تحليل الوضع المالي وتشخيصه:
228	4-8 تحليل وضع الموارد البشرية وتشخيصه :
228	5-8 تشخيص تكنولوجيا المؤسسة واستراتيجياتها المتعلقة:
232	جعبة ( مصفوفة ) التكنولوجيا : نموذج تحليل ( ADI )
235	محتويات الاستراتيجية التكنولوجية :
237	مقارنة ثلاثية الأبعاد لاختيار الاستراتيجيات التكنولوجية :
239	6-8 تحليل الوضع التنظيمي وتشخيصه :
241	7-8 تحليل الوضع الثقافي وتشخيصه :
242	8-8 تشخيص واقع المؤسسة الكلي واستراتيجياتها الكبيرة :
242	تشخيص واقع المؤسسة الكلي ( الحصيلة النهائية ) :
244	الاستراتيجيات الكبيرة:
247	المراجع:

248..... فهرس اللوائح والمصورات

الإهداء

إلى والدي الشيخ إبراهيم علي حيدر آل ممو  
وإلى أسرتي الصغيرة والكبيرة .

يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

## مقدمة الجزء الثالث

أشرنا في مقدمة الجزء الأول والثاني من هذا الكتاب إلى أن إدارة المؤسسات على درجة عالية من التعقيد نظراً لكثرة ما تتفاعل معه من متغيرات متنوعة في طبيعتها وأشكالها ، وبسبب درجة التشابك والتداخل الكبيرة فيما بينها ، ولأن هذه المتغيرات تتصف بالتطور الدائم وبالحركة الأبدية وبالتغير السرمدي. وحيث يتوقف على محصلة تفاعلها ضرورة اختيار هذا التصرف المناسب أو ذاك السلوك الملائم دون سواه؛ كان لا بد والأمر كذلك من أن تتصف إدارة المؤسسات بالعمق والحكمة وبالحيوية وبالتطور الدائم ، وأن يكون العمل الإداري فيها إرادياً وواعياً وهادفاً موجهاً ؛ وذلك كي تستطيع النجاح في أداء مهامها وتحقيق أهدافها 0

ويجعل التغير الديناميكي الذي تعيشه المؤسسات العاملة في قطاعات الاقتصاد والأعمال والخدمات المختلفة من عملية التفكير الاستراتيجي حتمية ملحة وضرورة قصوى ؛ وذلك لأن إدارة التغيير هي واحدة من مهام هذا النوع من العمل الفكري التحليلي الإرادي، الذي يقترن فيه العلم بالفن، ويجمع خلاله المنطق والعاطفة، وكذلك يلتقي فيه المحسوس الملموس بالخيال والتصور والمنتوق المحتمل، عمل يندمج فيه التخمين والشك باليقين ، عمل يحتاج إلى عقل راجح ومنظور واضح ، يشتمل في تحليله وتشخيصه على الأجزاء المتباينة المختلفة المتكاملة، التي تشكل في تضافرها وتعاونها وتآزرها ذاك الكلّ المرجوّ المتكامل الذي يتحرك بانسجام ويعمل بتناغم وإحكام كي يحقق ما وجد من أجله ، عمل يتصف بالشمولية والكلية إلى جانب اهتمامه بالجزئية والتفصيلية، وعمل يهتم بالآثار المتبادلة بين الجزء والمجموع من خلال اهتمامه بعلاقتها المتداخلة المعقدة والمتشابكة المتغيرة ، عمل لا يفوته الربط بين الداخل والخارج أي بين النشاط وبيئته التي تؤثر وتتأثر فيه ، ولا ينفك هذا التفكير عن اعتبار أن الحاضر هو جزء من المستقبل المرجو ، من خلال التعامل مع الوقائع والأحداث الحاضرة الداخلية منها والخارجية وفقاً لمنظورها المستقبلي ، مع الإشارة إلى أن كل ذلك يتم بشكل غايته تحقيق الربط الفاعل بين عمل المؤسسة وحركتها وبين الأهداف التي تسعى قاصدة وجادة إلى تحقيقها. وهذا هو شأن الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات واهتمامها الذي يتركز على تحقيق الانسجام بين جميع هذه العوامل كما يبدو من اللائحة (م-1).

اللائحة (م-1) غايات الإدارة الإستراتيجية ومهامها تحقيق الانسجام بين:

الأهداف	البيئة	الكل	المستقبل
عمليات المؤسسة	☆		
المؤسسة ككل	☆		
الأجزاء		☆	
الحاضر			☆

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

كما وأشرنا إلى أنه بمقدار ما يصر إلى اختبار التصرف المزمع القيام به بطريقة ملائمة وسليمة ومناسبة ، بمقدار ما تزداد فرص النجاح أمام الإدارة وبالتالي أمام المؤسسة ، وبمقدار ما تقل المخاطر التي سوف تواجهها وتنخفض آثارها السلبية المحتملة 0 ولا يخفى على الباحث المتفحص مدى ضرورة انسجام طريقة التحليل المختارة مع المسألة المبحوثة ؛ حتى يكون على بينة مما استخدم ومن أن ما توصل إليه من استنتاجات لها علاقة حقيقية بالقضية المطروحة..

ويستخلص مما تقدمت الإشارة إليه أن عملية الإدارة الإرادية الواعية الهادفة الفاعلة تتكون من مراحل متتالية متعاقبة :

أولها مرحلة التحليل، التي تنتهي بالتشخيص، الذي يقود بدوره إلى مرحلة البحث عن البدائل من مواقف وقرارات وتصرفات، تسمح لإدارة المؤسسة بالانتقال بها من الوضع الذي تعيشه إلى الوضع الذي تبغيه وتأمله وترجو الوصول إليه من خلال وضعها موضع التنفيذ ، وسوف تقوم الإدارة باختيار أنسبها وأفضلها بعد الموازنة بينها ومقارنتها وفق معايير وخواص متعددة ومتباينة ومختلفة، وذلك تبعاً للمسألة المبحوثة والقضية المطروحة للمعالجة والحل .

مما لا شك فيه أن كل واحدة من المراحل المشار إليها من مراحل عملية الإدارة أو من مراحل عملية اتخاذ القرار تستدعي تنظيم عملية التفكير الاستراتيجي بشكل يتوافق معها . وقد يستدعي ذلك استخدام وسائل وتقنيات وطرق تحليل متباينة ومختلفة وذات أساس ومنشأ مختلف؛ وذلك لاختلاف المتغيرات التي تتعامل معها من حيث النوع والشكل والانتظام وسرعة التغير.. الخ .

وباعتبار أن الإدارة الإستراتيجية كما أشير في الجزء الأول هي حكم حر (متحرر) بين مديري المؤسسة وفعاليتها المختلفة المتباينة المتكاملة، حيث تعتمد في قراراتها على المعلومات الواردة إليها من جميع الأنشطة والفعاليات والوظائف مستخدمة طرق وتقنيات ووسائل تحليل ملائمة لها ، وذلك دون أن تتأثر من حيث المبدأ لا بطرق ووسائل وتقنيات التحليل المستخدمة من جهة ولا من قبل الأنشطة والفعاليات والوظائف من جهة ثانية ؛ مما يعني أن إدارة المؤسسة تجيد استخدام الطرق والوسائل وتحسن الموازنة بين ما يرد إليها من معلومات ، حتى تفرز الغث من الثمين، وتفصل الجوهر عن الثانوي والهام عما يقله من أهمية .

وعندما يقوم المدير الاستراتيجي بعمله فإنه يحاول الإجابة على سؤال :

تفسير الأعمال ( الأنشطة ) وبالتالي المؤسسة على الطريق الصحيح !؟

وإذا كانت الإجابة بالنفي ؛ فما هي الأسس التي بنيت عليها الاستنتاجات المقدمة ؟! وما هي عندئذ الوسيلة التي يراها للتصحيح ؟

مما لا شك فيه أن المفاهيم والطرق والوسائل التي تستخدم في التخطيط الاستراتيجي تقدم منها منظماً يمكن من فهم واقع المؤسسات وحياتها وحقيقة أوضاعها وعلاقتها مع ما يحيط بها ، ويتيح استخدامها إدراك هذا

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

الواقع بشكل معمق تمهيدا للتدخل فيه بشكل إرادي منتهج، من أجل تغييره بما يخدم مصالح المؤسسة والمعنيين بها .

من هنا تتضح أهمية ما يقدمه هذا الكتاب لقارئه ومستخدمه مهما اختلفت طبيعة عمله وتنوعت اهتماماته:

— سواء كان طالبا لعلوم الإدارة، أو مستشارا في ميدانها، أو مدرسا، أو ممارسا لها في مؤسسة خدمية تسعى إلى الربح أو لا تهدف إليه أو في مؤسسة اقتصادية، صناعيا كان أو تاجرا وأي كان موقعه في هرمها الإداري ومهما تباينت مسؤوليته فيها و اختلفت طبيعة عمله \_

"من أساليب ونماذج ووسائل وطرق تحليل إستراتيجية" عرفت بنجوعها وفائدتها، وعلى مدى الاطلاع عليها وفهمها وإتقانها وجودة انتقائها وحسن استخدامها ؛ يتوقف نجاح الإدارة في القيام بدورها الفاعل و الهام في قيادة أعمال المؤسسة، نحو غدها الذي تحضر للدخول في عالمه محاولة من خلال ذلك تحقيق أهداف المؤسسة والمشاركين فيها .

ولا بد لنا من التنويه إلى درجة تعقيد هذه العملية وتشابك محتوياتها رغم أنها تبدو للوهلة الأولى عملية بسيطة ، فإلى جانب ما تستدعيه من جدية وتتطلبه من موضوعية وتقنيته من رصانة وتحتاجه من عقلانية ومن مهارات ، فإنها تتأثر وإلى حد لا يجوز تجاهله بالحدس والتخمين وبالحكم الشخصي للمشاركين في عملية اتخاذ القرارات أفرادا ومجموعات، الذين يشكلون كما أشرنا في خاتمة الكتاب الثاني البعد الأكثر أهمية من أبعاد الإستراتيجية.

راجين للقارئ المتعة والفائدة وحسن التقدير، وزيادة في المقدرة على توظيف آخر ما توصلت إليه جهود الإنسان في إطار هذا العلم، أو اتفقت على أنه يشكل جزءا هاما في سياق المعرفة التي نخدم تحقيق الأهداف، التي يسعى إلى تحقيقها من خلال مشاركته في إدارة مؤسسته وقيادتها نحو غدها المنشود. مع تمنياتنا القلبية بالتوفيق والنجاح.

د. يونس إبراهيم حيدر (آل مو)

د. يونس إبراهيم حيدر (آل ممو)

## الفصل الأول

### المدخل إلى تحليل الوضع التنافسي للمؤسسة

د. يونس إبراهيم حيدر (آل ممّو)

## 1-1 المقدمة:

تقتضي الإستراتيجية كما أسلفنا إدخال تحليل البيئة في عملية التحليل الاستراتيجي، على اعتبار أن البيئة بتغيراتها المتعددة تعتبر محددًا رئيسيًا لخيارات المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية وعمامًا فاعلا في تحقيق نتائج المؤسسة ، وباعتبار أن المنافسين الحاليين والمحتملين يشكلون عنصرا هاما وأساسيا من هذه البيئة، سواء تعلق ذلك بمدخلات المؤسسة أو بمخرجاتها أو حتى أحيانا ببعض عناصر عملية التحويل ذاتها التي تجري في داخلها، وباعتبار أن الإدارة الإستراتيجية معنية بشكل أساسي بإدارة الصراع التنافسي أيا كانت طبيعة المنافسة وأيا كان شكلها ومظاهرها وأيا كان هذا الصراع وحدته ومستواه ؛ كان لا بد من أن يشكل تحليل الوضع التنافسي للمؤسسة جزءا أساسيا وهاما من عملية التحليل الاستراتيجي.

وهذا اعتراف بان قواعد النجاح تختلف باختلاف البيئة التنافسية التي تعمل ضمنها المؤسسة ، ويتوقف نجاح المؤسسات وديمومتها على مدى استيعاب اللعبة التنافسية وفهمها. ولا بد من الإشارة هنا إلى أن المنافسة يجب أن تكون حاضرة في كل تحليل استراتيجي حتى لو كانت منافسة افتراضية، وواهم في اعتقادنا كل من يظن أن المؤسسات تعيش في عالم يخلو من المنافسة، أيا كانت أشكال ملكية هذه المؤسسات أو صيغتها القانونية أو طبيعة أعمالها ، فالمنافسة جزء من حياة المؤسسات، وعنصر فاعل في بيئتها ، ويدرك ذلك كل من له صلة حقيقية في عالم الأعمال، أو يعرف هذا كل باحث مطلع على عالم المتغيرات المتعلقة بالمؤسسات. فالمؤسسات تتنافس فيما بينها ومع ذاتها ومع مراحل تطورها ويتنافس أفرادها فيما بينهم وأنشطتها وفعاليتها فيما بينها... وهكذا .

ويمكن أن تطرح هنا عدة أسئلة :

كيف نستطيع إدخال المنافسة والمنافسين في تحليلنا الاستراتيجي؟!  
كيف يتاح لنا أن نتأكد وأخذنا بالاعتبار ظروف المنافسة من إمكانيات نجاح المؤسسة، ومن أن المخاطر التي من المحتمل مواجهتها قد تم تفاديها أو إنقاص آثارها النسبية ؟  
متى نستطيع القول : أن المؤسسة تسير على الطريق الصحيح، وأن مستقبلها مضمون وواعد وشبه مؤكد؟!

ما هي الأدلة التي نقدمها أو المؤشرات التي نعتمدها حينما نقول : أن المؤسسة قادرة على صنع الأرباح أو تأويج العائدات على مواردها في المدى البعيد ؛ وقادرة بالتالي على الاستمرار في مكافأة عناصر الإنتاج ومستلزمات العمل ، بل قادرة على تحديثها وتطويرها وتجديدها كي تواكب التغيرات والتبدلات الحاصلة في بيئتها ؟  
ما هي وسائل التحليل المتاحة وطرقه الممكنة التي تسمح بالإجابة على مثل تلك الأسئلة ؟

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

كثيرة هي محاور التحليل اللازمة للإجابة على الأسئلة السابقة وكثيرة هي النماذج والأدوات والتقنيات والوسائل التي يمكن استخدامها في التحليل لاستخلاص عناصر الإجابة عليها، فقد يشتمل التحليل على كل المتغيرات ذات الأثر المباشر وغير المباشر على أعمال المؤسسة ، بحيث يقتضي عندئذ أعمال الفكر والتبصر بسلسلة من العمليات والآليات المتلاحقة بدءاً من المادة الخام وانتهاء بالمستعمل أو المستخدم النهائي للسلعة أو الخدمة ومروراً بمكونات المؤسسة ومواردها، وذلك للتأكد من أن كل ما يهم قد جرى فحصه وحددت أهميته وفائدة تكامله مع أعمال المؤسسة ، وقد يقتصر التحليل أحياناً على متغيرات قليلة ولكنها ذات أهمية أساسية، وقد تستخدم في التحليل الاستراتيجي بعض الأدوات والتقنيات والنماذج البسيطة، وقد تستخدم في أحيان أخرى تقنيات ونماذج عالية التعقيد تستلزم استخدام برامج حاسوبية وأدوات إحصائية جد معقدة .

ويتوقف ذلك من دون شك على وضع المؤسسة وعلى تعقد بيئتها وسرعة تغيراتها وعلى طبيعة أهدافها .

سنستعرض في هذا الكتاب بعض تقنيات التحليل التي تتيح الإجابة على الأسئلة المطروحة

مثل:

تحليل جعبة الأنشطة الكلية للمؤسسة للتحقق من توازنها ، التحليل باستخدام مصفوفة B.C.G ، A.D. L. ، Mc. Kinsey ( مفهوم منحنى الخبرة ) ، ومفهوم دورة حياة المنتج أو مراحل تطور الثنائيات، تحليل الوضع التنافسي وتحديده ، وتحديد الاستراتيجيات المناسبة اعتماداً على نتائج التحليل . تحديد جاذبية الصناعة أو القطاع واستخدامها في تحليل الموقع التنافسي للمؤسسة وتحديد استراتيجيات المنافسة المناسبة للمؤسسة اعتماداً على مصفوفة : G.E... الخ. والتي تدعى في أحيان كثيرة مصفوفات تخصيص الموارد أو مصفوفة ABC كما يسميها البعض أحياناً . مع الإشارة إلى أن هذه المصفوفات تتلاءم مع أوضاع المؤسسات الكبيرة متنوعة المنتجات ومتعددة الأسواق والتي تعيش حالة من النمو والتوسع ، وتساعد هذه المصفوفات في إدارة جعبة أنشطة المؤسسة التي ينظر إليها كمجموعة من ميادين النشاطات الإستراتيجية . وسنستعرض أيضاً نموذج "porter" في التحليل الاستراتيجي وغيره من الصيغ التي أتيت لنا التعرف عليها واقتنعنا بفائدة تقديمها لقارئ هذا الكتاب .

## 1-2 جعبة الأنشطة ( مصفوفة الأعمال ) :

يقصد بجعبة الأنشطة مجموع الثنائيات ( سلعة/ سوق ) أي مجموع المنتجات أو الخدمات المخصصة لأسواق مؤسسة ما، وهي عندئذ "جعبة أنشطة كلية" أو جعبة أنشطة عامة أو مشتركة، تتحدد من خلالها الإجابة على سؤال : في أية ميادين تنشط المؤسسة وتعمل ؟ !  
أو أنها تخص جزءا محددًا من المؤسسة وتكون عندها جعبة أنشطة جزئية .  
ويطلق على هذه الثنائيات أحيانا ميادين عمل المؤسسة الإستراتيجية ( D.A.S. ) أو مهن المؤسسة ، وقد تسمى أحيانا وفقا لطبيعتها واستقلاليتها وحدات العمل الاستراتيجي ( S.B.U. ) ، أو مراكز النشاط الاستراتيجي ( C.A.S. ) . والمجموعة الإستراتيجية تتألف من حيث المبدأ من نشاط استراتيجي طبيعي، وهي بالتعريف مجموعة متجانسة من السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة لسوق خاصة محددة، تتركز حول ( أو تعتمد على ) موارد ومعارف ومهارات مشتركة، والتي تكون عوامل نجاحها أو إخفاقها متماثلة، ولها منافسين محددين، و من الممكن صياغة إستراتيجية خاصة بها .

والجدير ذكره في هذا الإطار أن تحديد هذه الميادين يتوقف على ما يسمى "طريقة التجزئة الإستراتيجية" التي تتبناها المؤسسة وهي الطريقة التي تسمح بتحديد مجال وحدود جميع أنشطة المؤسسة، وهي خطوات يفترض أن اختلافها يقود إلى تحديد مختلف لهذه النشاطات وذلك لاختلاف خصوصية كل طريقة، ولا توجد عمليا معايير محددة يتقرر وفقها تشكيل كل ميدان من ميادين النشاطات الإستراتيجية.

وقد نجد في الواقع العملي عدة مستويات لتجزئة أعمال المؤسسة :

### ● تجزئة صغرية أو جزئية:

مثل التجزئة العملية كما يتعلق بالتسويق ، حيث يتعلق الأمر بلحظ أجزاء السوق مثل:

مجموعات الزبائن التي تظهر سلوكا شرائيا متماثلا أو واحدا ، قنوات توزيع متميزة ، تشكيلة

منتجات متشابهة موجهة للاستجابة لتنوع الطلب . وتلجأ المؤسسة إلى التجزئة الضيقة في حالة

تبنى الاستراتيجيات الدفاعية .

### ● تجزئة وسطى أو متوسطة :

تتعلق بتحديد التخوم والحدود بين ميادين النشاط ، مثل مجموعة خطوط إنتاج تعتمد على نفس

الموارد وتواجه نفس المنافسين .

### ● تجزئة إجمالية أو شمولية :

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

وتعنى هذه الطريقة بمفهوم المهنة التي تمارسها المؤسسة مثلا ، أو أنها تحدد الأجزاء على أساس مجموعة المهارات التي تتقنها المؤسسة والتي تسمح لها بالحضور الفاعل في ميدان ما أو في عدة ميادين نشاطات أساسية . وتلجأ المؤسسة إلى التجزئة الموسعة في حالة عزمها على تبني الاستراتيجيات الهجومية .

وتقود التجزئة الدقيقة جدا أو الضيقة جدا إلى الخلط بين التجزئة الإستراتيجية والتجزئة التسويقية، وتقود بالتالي إلى الإفراط في تقدير الوضع التنافسي للمؤسسة، ففي ميدان السيارات مثلا قد تتباين السيارات ذات ال : (5) ، (7) ، (9 أحصنة) .. الخ من حيث أهدافها التسويقية ( توجه لأسواق مختلفة ) لكنها قد تنتمي إلى النشاط الاستراتيجي نفسه. وعلى النقيض من ذلك فإن التجزئة الموسعة أو الشمولية قد تقود إلى تطابق الأجزاء الإستراتيجية مع مفهوم الفروع الاقتصادية ( صناعة السيارات ) مما يجعلها دون فائدة إستراتيجية تذكر . ويفترض من حيث المبدأ أحيانا أن تجرى التجزئة الإستراتيجية لأعمال المؤسسة على أساس انتفاء وجود التضافر ( الصناعي أو التقني أو التجاري ) بين الأجزاء الإستراتيجية ، أو بحيث يخفص التضافر الموجود بينها إلى الحد الأدنى الممكن ، أي أنها كينونات تنفصل عن بعضها انفصالا تاما .

- لذلك تؤخذ بالاعتبار الأبعاد الأساسية المميزة للنشاطات في عملية فصلها عن بعضها مثل :
- شكل الزبائن : الحاجات التي يشبعها المنتج أو الخدمة ، زبائن صناعيين أو تجاريين .
  - مهام المؤسسة ومنتجاتها .
  - تنوع المنتجات وخواصها التقنية والتجارية، طرق التوزيع ، التوضع الجغرافي .
  - التجزئة حسب البعد الجغرافي : تدويل النشاط ، محلي ، إقليمي ، وطني ، عالمي .

ومن الممكن عند الشروع بتحديد وتعريف ميادين النشاط الإستراتيجية محاولة الإجابة على بعض الأسئلة مثل :

- هل تتطابق الحاجات التي تسعى إلى إشباعها سلع المؤسسة ؟
- هل تتطابق معايير شراء مختلف سلع المؤسسة ؟
- هل تشارك سلع المؤسسة بنفس منحني الخبرة ؟
- هل للتغيرات التجارية والتقنية الممكنة ( سعر، دعاية، ... الخ ) التي تحدث لبعضها آثارها على البعض الآخر ؟
- هل تترابط وتتأثر عوامل النجاح فيما بينها ؟

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

○ هل المنافسون الرئيسيون هم أنفسهم بالنسبة لجميع السلع ؟

إذا كانت الإجابات على الأسئلة السابقة هي النفي ( لا ) ؛ فإن السلع والأسواق التي نحن بصدد فحصها لا تنتسب إلى نفس ميدان النشاط الاستراتيجي، بل تشكل عدة ميادين أو عدة أجزاء إستراتيجية . وسيكون لهذه النشاطات عندئذ بعدين : سلعة وسوق .

ولا بد من الإشارة هنا إلى أن التجزئة الإستراتيجية هي تجزئة مؤقتة وتجب مراجعتها باستمرار طالما كانت عوامل مهمة تتغير باستمرار وتغير بالتالي في شروط المنافسة مثل : العوامل المتعلقة بالابتكار التقني، وبتجانس الأسواق أو تشابها أو اقتراب خواصها من بعضها، أو تلك المتعلقة باستراتيجيات المؤسسات المتنافسة ، كما أن الاستخدام المتزايد لنفس المكونات في السيارات ذات ال (7) ، (9) أحصنة مثلا يجعلها تشارك في منحني الخبرة نفسه . ففي ميدان السلع الصناعية مثلا إن إحدى الطرق المناسبة لجعل عملية التجزئة أكثر انسجاما مع الواقع هي التفكير بنفس الوقت بالتجزئة العمودية ( من حيث مختلف مراحل الفرع الإنتاجي ) وبالتجزئة الأفقية ( من حيث مجموعات الزبائن ، والوظائف ، ومن حيث التكنولوجيا المستخدمة ) .

وقد تعترض عملية التجزئة هذه مصاعب وعقبات تقنية وتنظيمية معا : فمن حيث درجة دقة التجزئة يجب أن تتجنب الإدارة تجزئة صغيرة جدا ( تسويق ) أو تجزئة كبيرة جدا ( ميدان نشاط يشتمل على فرع اقتصادي بالكامل) . ومن حيث الصعوبات التنظيمية فقد لا تتلاقى بالضرورة

ميادين النشاط مع البنى التنظيمية للمؤسسة؛ لذا فمن غير المستغرب أحيانا وجود هيكل تنظيمي استراتيجي يهتم بشؤون التخطيط الاستراتيجي وآخر عملياتي يهتم بالعمليات اليومية. وقد تستخدم أيضا للقيام بعملية التجزئة مزايا التكاليف حيث يتعلق الجزء الاستراتيجي عندئذ بميدان نشاط يكون المنافس الأفضل أداء فيه قد خلق لنفسه ميزة دائمة من حيث التكاليف بالمقارنة مع منافسيه. وتتكون عملية التجزئة الإستراتيجية في هذه الحالة من البحث عن عقبات تكاليف تسمح برسم حدود هذه الميادين. ومن الخطوات الممكنة للقيام بذلك:

1) اختر مسبقا أحد ميادين النشاط الذي يمثل تجانسا ما من وجهة النظر التقنية أو التجارية

والذي قد يتعلق ب:

a. منتج ما يسوق في منطقة ما؛

b. مجموعة منتجات تستخدم المواد الأولية نفسها؛

c. مجموعة منتجات تصنع باستخدام التكنولوجيا نفسها؛

d. مجموعة منتجات تترايط عن طريق سلسلة نحو المنبع أو نحو المصب؛

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

e. مجموعة منتجات مخصصة لنفس الاستعمال في السوق نفسها؛

f. منتجات تسوق عن طريق قنوات التوزيع نفسها.

(2) حدد في ميدان النشاط هذا من ثم أجزاء أكثر دقة عن طريق عقبات الدخول التي يمكن

ملاحظتها بسهولة مثل:

a. حجم التجهيزات اللازمة؛

b. امتلاك براءة اختراع؛

c. وجود عقبات أو رسوم جمركية؛

d. حجم تكاليف النقل؛

e. وجود معايير ومواصفات ولصاقات النوعية.

(3) تحليل بنية سعر التكلفة في الجزء المعني:

ليس لجميع مصنعي المنتج الواحد المخصص لاستعمال محدد واحد بالضرورة سعر التكلفة

نفسه عند وصول المنتج هذا إلى الزبون؛ وذلك لأن المصنعين لا يحتلون الموقع نفسه من

حيث:

(a) شراء المواد الأولية؛

(b) إمكانيات استخدام القوى العاملة؛

(c) أداء التجهيزات وعمليات التصنيع (حجم، إنتاجية)؛

(d) الإمداد والتموين (التخزين، التسليم)؛

(e) نوعية المنتج وشكله؛

(f) سياسة الدعاية والترويج؛

(g) الموارد المخصصة للبحث والتطوير؛

(h) فعالية قنوات التوزيع المستخدمة... الخ.

والمعروف أن هذه المواقع والأوضاع المتباينة التي يحتلها مصنعو المنتج ستترجم اقتصاديا - في كل

مرة تتغير فيها - في بنية تكاليف سعر بيع المنتج. ولهذا كان لا بد من أجل تقدير تنافسية المؤسسة

وتحديد الأجزاء التي تعمل فيها؛ من التعرف على بنية تكاليف منتجاتها. وفي هذا الخصوص يجب

القيام بتحليل التكاليف وفقا لثلاثة نماذج أو طرق مختلفة في هذا المستوى:

• التحليل الذي يعتمد على التكلفة المضافة:

د. يونس إبراهيم حيدر (آل ممّو)

من المفيد في هذا الإطار التعرف على حجم التكاليف المتعلقة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج والتوزيع. فإذا كانت التكاليف التي نحصل عليها لكل مرحلة من مراحل الإنتاج تتباين وتتمايز بشكل صريح في الواقع؛ فمن الضروري اعتبار أننا نواجه أجزاء متباينة، وذلك لأن باستطاعة كل منافس أن يستخدم أوراقه الراجعة المتعلقة بهذه المرحلة أو تلك. وخلال هذه الدراسة التحليلية تجدر المحاولة لمعرفة فيما إذا كانت عملية التكامل بين مراحل الإنتاج تسمح بالحصول على ميزة دائمة من حيث التكاليف. بل تسمح هذه الدراسة التحليلية بلحظ ذلك.

#### • دراسة توزيع النفقات:

لا يظهر التحليل الذي يعتمد على التكلفة المضافة المتعلقة بكل مرحلة من مراحل الإنتاج نوعية المصاريف من حيث كونها مصاريف شخصية أو نفقات رأس مالية أو نفقات توزيع أو نفقات ثابتة أو متغيرة 00 الخ. باعتبار أن عزل هذه الأنواع من التكاليف يساعد في إظهار حدود الأجزاء وبيّن فيما إذا كانت المؤسسة تتمتع بميزة أساسية في إحدى هذه الأنواع من المصاريف مثل تكلفة يد عاملة منخفضة، أو سعر تكلفة قد يحتوي على القليل من التكاليف الثابتة.. الخ.

#### • تحليل بنوي للتكاليف:

من المفيد عند تحليل بنية تكاليف المنتج التفريق بين التكاليف الخاصة به وبين التكاليف العامة المتعلقة بمنتجات متعددة.

يسمح مزج طرق التحليل السابقة وتركيبها معا بتحديد العقبات التكاليفية التي تؤخذ بالاعتبار، ويسمح بالتالي بتوضيح أفضل للجزء (ميدان النشاط) الأكثر دقة الذي تحدد في نهاية المرحلة (2).

والسلعة بهذا السياق هي : منتج أو خدمة أو مجموعة متجانسة من المنتجات أو الخدمات تشترك بخواص ومواصفات معينة ومنسجمة ، يمكن تحديدها بدقة وتعريفها بوضوح .  
أما السوق فيقصد به : إما مجمل السوق الذي توزع السلعة فيه، أو هو جزء متجانس من السوق الكلي للمؤسسة ، يمكن تمييزه عن بقية الأجزاء وفق معايير خاصة أو استنادا إلى خواص محددة : ( جغرافية ، سكانية ، استخدامات السلعة ، أذواق المستهلكين ، عادات الشراء... الخ. ) .

وتجدر الإشارة هنا إلى أن تعريف كل من السلعة والسوق يجري لمرة واحدة ووفقا لمستوى التحليل وغرضه ووفق رغبة المحلل وغايات الدراسة، ويجب أن يحافظ على هذا التعريف والتحديد عند إجراء التحليل والمقارنات بغية الوصول إلى استنتاجات قابلة للمقارنة .

### 3-1 مصفوفة Ansoff :

يمكن رسم هذه المصفوفة وفقا ل Ansoff على النحو المبين في اللائحة (1-1) التالي :

اللائحة 1-1: مصفوفة Ansoff

جديدة	حالية	منتجات أسواق
التوسع في المنتجات	التغلغل في الأسواق	حالية
التنوع أو التواضع	التوسع في الأسواق	جديدة

إذا قد تتخذ جعبة الأنشطة واحدا من الأشكال أو الأنواع التالية :

- 1- فقد تتألف من سلعة وحيدة مخصصة لنوع وحيد من الأسواق أو لفئة معينة من الزبائن ، وهذه هي حالة " التخصص " . وأن أي تطوير عند هذه الحالة لوضع المؤسسة سوف يتم عن طريق ما يسمى بالتغلغل . كما في : ( 2، ت )
- 2- وقد تتكون جعبة الأنشطة من منتج وحيد يوزع في العديد من الأسواق، أو يستخدم من قبل فئات متنوعة من الزبائن ، وتتخذ عندئذ وضع ما يسمى " التوسع في الأسواق " . ويتم تطوير وضع المؤسسة في هذه الحالة عن طريق زيادة عدد الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة، أو عن طريق تنويع الزبائن المستفيدين من سلعة المؤسسة. كما في : ( السلعة ن )

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

- 3- وقد تتركز جهود المؤسسة على نوع واحد من الأسواق ، تقدم له العديد من السلع ( منتجات أو خدمات ) ، أو على مجموعة محددة واحدة من الزبائن تعمل على إشباع مجمل رغباتها وحاجاتها عن طريق تقديم طيف كبير من السلع لها . ويتطور وضع المؤسسة في هذه الحالة عن طريق تطوير منتجاتها وخدماتها أو زيادة عددها وأنواعها كي تواكب تطور هذه الحاجات والرغبات وتغيراتها ، أي عن طريق التوسع في السلع . كما في : ( السوق ، ث )
- 4- وقد تتشكل جعبة أنشطة المؤسسة من العديد من المنتجات أو الخدمات الموجهة للعديد من الأسواق ، أو التي تخصص لإشباع الرغبات المتنوعة للفئات المتعددة، وتمثل عندئذ الحالة العامة لجعبة الأنشطة أي : حالة " التنوع " أو التوازن . كما في مجمل الشكل المبين في اللاحقة (2-1).

#### 4-1 أوضاع جعبة الأنشطة ( مصفوفة الأعمال )

اللاحقة 2-1 : جعبة الأنشطة

الأسواق السلع	ا	ب	ت	ث	.	.	ي
1	*			*	*		
2			*				
3				*			
4				*			
5				*			
6				*			
.				*			
.				*			
ن	*	*		*	*	*	*

ويقتضي التحليل الاستراتيجي كما سنرى لاحقا التعرف على أوضاع هذه الشئيات وسبر آفاق تطوراتها والتعرف على مستقبلها ، وذلك لكل واحدة منها لتحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

ومزاياها ، وكذلك تحديد المخاطر والصعوبات التي تواجهها في الحاضر وفي المستقبل ، وإظهار مدى أهميتها بالنسبة للمؤسسة ومقدار مساهمتها في تحقيق أهدافها وتحديد محاور الإستراتيجية الخاصة بكل منها .

وكذلك دراستها بشكل إجمالي ومشارك فيما يخص المؤسسة بمجملها ، أو دراستها مجتمعة بشكل جزئي ( بما له علاقة بالأجزاء ) ؛ وذلك من أجل التعرف على التوازن المتحقق بينها من حيث درجة المخاطرة ودورة حياتها وتدفعاتها النقدية والتزاماتها المالية ومن حيث التضافر بينها، تمهيدا لتسهيل إدارتها على النحو الذي تقتضيه أوضاعها بشكل يحقق التكامل بينها كي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة التي تسعى من أجلها .

وهنا يتضح المقصود بمستويات الإستراتيجية التي سيواكبها مستوى التحليل الذي سيجري، فهل المقصود إستراتيجية المؤسسة بمجملها أو الإستراتيجية الشاملة ، أم إستراتيجيات النشاطات أو الأعمال أو الفعاليات ، أم المقصود هو إستراتيجيات وظيفية ؟ !

وتجدر الإشارة هنا إلى أن تحليل مجمل نشاطات المؤسسة لا يمكن أن يكون عبارة عن مجموع تحليل الإستراتيجيات الخاصة أو الجزئية ، بل من الضروري وجود نظرة شمولية حول مجمل جعبة الأنشطة بتداخلاتها . حيث يتعلق الأمر بتحديد ماهية الحالة والوضع وتبيان درجة تنوع نشاطات المؤسسة في المقام الأول ، وما هي المحاور الإستراتيجية التي تنجم عنها ( تخصص ، تكامل عمودي ، تنوع ، تدويل ) ومن ثم ، تحديد كيفية وماهية تخصيص الموارد وتوزيعها على ميادين النشاط في المقام الثاني .

تعالج أدوات تحليل جعبة الأنشطة مسألة تكوين مجموعة النشاطات الإستراتيجية ( مكونات جعبة الأنشطة ) المؤسسة معينة ، وبنفس الوقت من حيث زاوية التشخيص ومن حيث تبيان التصرفات والتحركات الإستراتيجية المناسبة . وكما سيظهر من خلال العرض اللاحق فإن كل طريقة تستند من حيث المبدأ إلى مبادئ تميزها عن غيرها، وتمر عبر طريقة تجزئة خاصة لنشاطات المؤسسة وتوزيعها إلى ميادين نشاطات إستراتيجية D.A.S. سيصار إلى تقييمها من وجهات نظر الجاذبية والوضع التنافسي .

ويسمح توضع ميادين النشاطات الإستراتيجية على مصفوفة ما بتمثيل جعبة الأنشطة وتقويمها، ويتيح ملاحظة مدى توازنها، ويسمح بالتالي ببلورة واستنتاج تصرفات ومهام إستراتيجية معينة ومحددة قد تتيح تأويل العائدات على موارد المؤسسة .

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

إذا من خلال تجزئة أنشطة المؤسسة على القاعدة المشار إليها ؛ تتحدد ثنائياتها التي سيكون كل منها موضوعا لتحليل وتقييم قطاعي، يأخذ خصوصيته بالاعتبار ( في سياق ) من حيث الواقع الداخلي ( مقدرات وإمكانيات المؤسسة من كافة الجوانب المتعلقة به ) ، وكذلك من حيث الواقع الخارجي ( وضع تنافسي ، عرض ، طلب ، فرص و مخاطر الخ. ) ، وانطلاقا من هذا التحليل والتقييم ستبنى المؤسسة إستراتيجية نوعية خاصة بكل منها ، يتحدد من خلالها مقدار الموارد والمهارات اللازمة له ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ، وتتحدد من خلال النظرة الشمولية لمجمل جعبة الأنشطة مظاهر التكامل بينها ، وتظهر كيفية توزيع موارد المؤسسة النادرة على هذه الثنائيات بحكمة وموضوعية ، بشكل يجب هدر هذه الموارد عند تخصيصها لنشاطات غير واعدة ، أو الندم على تخصيصها في غير محلها وحرمان أنشطة واعدة منها، وذلك لأن من النادر إن لم يكن من المستحيل أن تتوفر لدى المؤسسة الموارد الكافية كي تستجيب على نحو مثالي للحاجات التي تستدعيها أو تتطلبها جميع أنشطتها، بل من غير الطبيعي أن تحجز الموارد اللازمة لجميع النشاطات منذ بداية الفترة التخطيطية دفعة واحدة عند توفرها، إذ يشكل هذا الفعل استخداما غير عقلاني للموارد (أو غير كفاء للموارد) المتاحة<sup>1</sup> ويحمل فكرة تجميدها وحرمانها من المساهمة في دورة رأس المال في المؤسسة . وتظهر كذلك الميادين التي ستجلب هذه الموارد أو تولدها .

ومما هو مسلم به أنه يتوقف على طريقة تنظيم الوسائل وعلى حسن توزيع الموارد وتخصيصها واستخدامها جعل الخيارات الإستراتيجية واقعا ملموسا وتحقيق نتائج التطبيق المتوقعة والمرجوة، ويعني تنظيم الموارد والوسائل في هذا الإطار : رصد الخيارات المتعلقة بحجمها ونوعيتها وتخصيصها وتوزيعها سواء كانت موارد بشرية أو مادية أو مالية .

إن طرق تحليل جعبة الأنشطة الواردة لاحقا التي تنظم عملية التفكير الاستراتيجي على قاعدة الوضع التنافسي للمؤسسة ونقاط جذب كل ميدان من ميادين عملها تعبر عن أربعة توجهات إستراتيجية أساسية :

#### ■ إستراتيجية التطوير :

التي تهدف إلى الحصول على الأرباح في المدى البعيد عن طريق تحقيق المزيد من حصة السوق إلى أن تصل إلى وضع قائد فيه. مما يتطلب امتلاك مهارات تجارية وتقنية لازمة للتغلب على المنافسة والاستفادة من الفرص المتاحة للتطور.

#### ■ إستراتيجية الاستقرار :

<sup>1</sup> انظر الجزء الأول مدخل إلى الإدارة الإستراتيجية

يكون الشغل الشاغل للإدارة عندها هو المحافظة على الوضع التنافسي المهيمن وما يصاحبه من نتائج مالية ، ويحدث ذلك بالسيطرة على التكاليف أو بالدفاع عن الماركة .

■ إستراتيجية الإحياء أو إعادة الإقلاع :

وتتركز الجهود هنا على وقف الانحدار وقلب الوضع ( عكس الحالة ) كي تعثر المؤسسة على وضع مربح في المدى البعيد، وهذا ما يفترض إعادة إصلاح سريعة للوضع المالي بعقلنة خطوط الإنتاج وعن طريق برامج خفض التكاليف وإعادة توجيه الأنشطة .

■ إستراتيجية الغلة أو المردودية :

هدف هذه الإستراتيجية هو الحصول على أقصى ما يمكن من المردود من نشاط محدد قبل التخلي عنه وحذفه من جعبة الأنشطة، ويضحي هنا بحصة المؤسسة من السوق لصالح الأرباح الفورية ، وقد تكون هذه الإستراتيجية مقصودة ومتعمدة ومخطط لها من وقت طويل على قاعدة السياق التطوري للنشاط المعني ، وقد تبدو أنها الخيار الوحيد المتاح بعد إخفاق إستراتيجية إعادة الإقلاع ، أو بسبب وقوع حوادث غير متوقعة مثل تغير تكنولوجي سريع أو تسارع مفاجئ للضغوط التنافسية .

## 1-5 دورة حياة المنتجات ( مراحل تطور الثنائيات ):

تعتمد دورة حياة المنتجات على فرضيات عدة وعلى ملاحظات تجريبية ، وتمثل دورة الحياة تطور مبيعات أحد المنتجات في أحد الأسواق ( أو تطور خواص سوق أحد المنتجات ) كتابع لعامل الزمن بدءا من دخول المنتج إلى السوق وحتى انسحابه منه .

وتوجد عدة نماذج وأشكال تمثل منحني دورة الحياة لوحظ وجودها من خلال التجربة ، ويقسم النموذج الأكثر شيوعا إلى 4/ مراحل<sup>2</sup> هي :

مرحلة الدخول إلى السوق ، مرحلة النمو والتوسع ، مرحلة النضج ، ومرحلة الانحدار . ويضاف أحيانا إلى هذه المراحل مرحلة الانتشار التي تقع في آخر مرحلة النمو ومرحلة الإشباع وتقع عندئذ بين مرحلة النضج ومرحلة الانحدار ، ومرحلة الجمود التي تظهر في نهاية مرحلة الانحدار .

ففي بداية حياة المنتج تكون المبيعات قليلة وذلك لأن المستهلكين أو المستعملين لا يعرفون بوجود المنتج ، و تنتشر المعلومات تدريجيا مع وجود المنتج في السوق وتتسارع ؛ مما يسبب تزايدا في مبيعاته ونموها بمعدلات عالية . و يبلغ تغير المبيعات معدلات محددة تتصف بالركود وقلة التغير ، فتبدأ عندها مرحلة النضج . وفي النهاية يتقادم المنتج في السوق ويجد نفسه وقد تجاوزته المنتجات الجديدة البديلة ، ويبدأ المستهلكون والمستعملون بالتحول عنه تدريجيا إلى المنتجات البديلة وهذا يعلن مرحلة الانحدار .

يقول الباحثون والدارسون أن الفرص والمخاطر التي تجابهها الأعمال في الأسواق التي تنافس فيها أو التي تواجهها ثنائيات المؤسسة ( سلعة/ سوق ) تتبدل شكلا ومضمونا مع مرور الزمن وتغير مرحلة دورة الحياة<sup>3</sup> ، لذلك يتوجب على الإدارة أن تكون قادرة على فهم الأشكال العامة لهذه الفرص والمخاطر التي تتزامن مع كل مرحلة من مراحل التطور التي تبلغها ثنائياتها وترافقها ، وذلك عند صياغة استراتيجيات المؤسسة المتعلقة باستثماراتها وبأوضاعها التنافسية وعند تنفيذها لهذه الاستراتيجيات ؛ إذا ما أرادت أن تنصرف بشكل يجعل من طاقتها الداخلية متلائمة ومتكيفة مع معطيات بيئتها .

ومن المعروف للمهتمين بالتحليل الاستراتيجي أيضا أن وضع النشاط بالنسبة إلى دورة الحياة يؤثر على المردودية من خلال تأثير الصراع التنافسي شكلا ومضمونا بمعطيات كل مرحلة ، إذ أنه من المعروف أن الصراع التنافسي يصبح أكثر حدة ومرارة كلما تقدمت الثنائيات في دورة حياتها

<sup>2</sup> انظر المصور (1-1)

<sup>3</sup> انظر اللائحة (1-3)

. فغالبا ما تحدث تغيرات جوهرية في الوضع التنافسي عند مرحلة البدء والدخول وفي نهاية مرحلة النمو وكذلك في مرحلة الانحدار .

ومن أجل استخدام دورة حياة الثنائيات كأداة فعالة من أدوات التحليل الاستراتيجي؛ يتوجب على متخذ القرار أن يكون قادرا وبشكل موضوعي على تحديد مراح التطور المتعلقة بها، وقد يكون هذا التحديد صعبا في واقع الحياة العملية؛ إذ يعتمد في حالات كثيرة على معايير وخواص ذاتية بسيطة وقد تتصف أحيانا بأنها غير واقعية .

يستخدم بعض المحللين نسبة تزايد المبيعات (معدل التغير) من أجل تحديد نقاط التحول من مرحلة ما إلى مرحلة أخرى ، فعندما تتزايد المبيعات بنسبة تفوق نسبة 10% سنويا فإن المنتج يكون في مرحلة النمو ، وعندما تصبح هذه الزيادة ما بين الصفر وال 10% فإن المنتج يكون في مرحلة الركود ، وعندما يصبح الاتجاه السنوي للتغير سالبا فإن ذلك يدل على مرحلة التراجع والانحدار . ويقترح بعض الخبراء أن تقوم المؤسسة أيضا باستخدام عدد المنافسين ومعدل التغير التقني وتكرار تغيير المنتجات كمؤشرات لمراحل دورة حياة المنتجات .

بعد تحديد مرحلة تطور المنتج في دورة حياته وتعريفها ؛ تتركز الجهود الإستراتيجية عندئذ على التصرفات التي يجب تبنيها وتمحور حول القرارات التي يجب اتخاذها وفقا لما تمليه مرحلة التطور ( دخول ، نمو ، نضج ، انحدار ) بالنسبة إلى كل زوج من ثنائيات المؤسسة ، إضافة إلى تفحص جعبة الأنشطة بشكل شامل وإجمالي اعتمادا على مفهوم دورة الحياة ؛ وذلك لأن هذا النهج يسمح بتفحص التوازن المتحقق بين نشاطات المؤسسة وما سيؤول إليه خلال الزمن .

ولتحقيق هذه الغاية فقد ربطت عدة نماذج تحليل كل مرحلة من مراحل دورة الحياة بعدة مقترحات تتعلق بتصرفات إستراتيجية محددة يعتقد بأنها ملائمة لها دون غيرها<sup>4</sup> مثلا :

#### ◆ ففي مرحلة الإقلاع أو الانطلاق:

تبحث المؤسسة عن دفع الزبائن لتجريب المنتج، وترتكز على تصميم المنتج وعلى تحسين نوعيته، دعاية مكثفة، تكاليف تجارية عالية، وتكاليف انتاج عالية، الفعاليات الأساسية في هذه المرحلة هي فعالية البحث والتطوير والهندسة، و تكون المخاطر في هذه المرحلة عالية.

#### ◆ وفي مرحلة النمو :

يعتبر التسويق والتصور التقني للمنتج ( المفهوم التقني للمنتج ) من العناصر الأساسية الأكثر أهمية في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة ، حيث يصار حينئذ إلى الاهتمام ب: التركيز على النشاط التجاري وبخاصة على الترويج والإعلام بشكل مثير وهجومي ، وكذلك بالتوزيع الجيد

<sup>4</sup> انظر اللائحة (1-4)

للمنتج في السوق وتحديد سعر عال له ، والاهتمام أيضا بتمييز المنتج وبنوعيته العالية، دخول العديد من المنافسين إلى القطاع، الكثير من التحالف بين المؤسسات والكثير من الإفلاس، أرباح عالية .

♦ وفي مرحلة النضج :

يجب أن تحظى التكاليف المنخفضة والفعالية التجارية للنشاط بعناية خاصة، ويجري الاهتمام في هذه المرحلة ب : استخدام أمثل أو أفضل لأدوات الإنتاج، تنميط الإجراءات التجارية، اللجوء إلى قنوات توزيع تسمح بتوزيع الكميات الكبيرة جدا، التركيز على تجزئة السوق، وتخفيض نفقات البحث والتطوير إلى الحدود القصوى الممكنة، محاولة إطالة دورة الحياة، المنافسة عن طريق الدعاية والأسعار .

♦ وفي مرحلة الانحدار :

ينصح بتخفيض التكاليف وخاصة المصاريف التجارية ، وتبسيط خطوط الإنتاج ، وتجميد أنشطة البحث والتطوير المتعلقة . كما ويقترح الانسحاب السريع من السوق مصحوبا بما يطلق عليه فرز السوق أي بعد محاولة الحصول على أفضل ما فيه، وإلغاء المنتجات التي لا مردودية تذكر لها.

يثير استخدام منحنى دورة حياة المنتجات بعض الانتقادات:

1- إن طول فترة المراحل التي تمر بها دورة حياة المنتجات تتباين كثيرا من قطاع إلى آخر. وليس من الممكن في معظم الأحيان معرفة في أي مرحلة من مراحل دورة الحياة يمر القطاع. وهذه المسألة قد تقلل من أهمية استخدام منحنى دورة الحياة في عملية التخطيط.

2- لا يتبع نمو القطاع دائما شكل المنحنى المعروف فقد لا يمر القطاع في مرحلة النضج وإنما ينتقل مباشرة من مرحلة النمو إلى مرحلة الانحدار. وأحيانا قد يعود النمو إلى القطاع ثانية بعد فترة انحدار. كما حدث في قطاع الدراجات العادية والدراجات النارية.

3- تستطيع المؤسسات التأثير على سرعة انتقال القطاع من مرحلة إلى أخرى، وعلى شكل هذا الانتقال من خلال التحديث والتطوير، وعن طريق إعادة توضع المنتج في السوق وتطويره بسبل مختلفة.

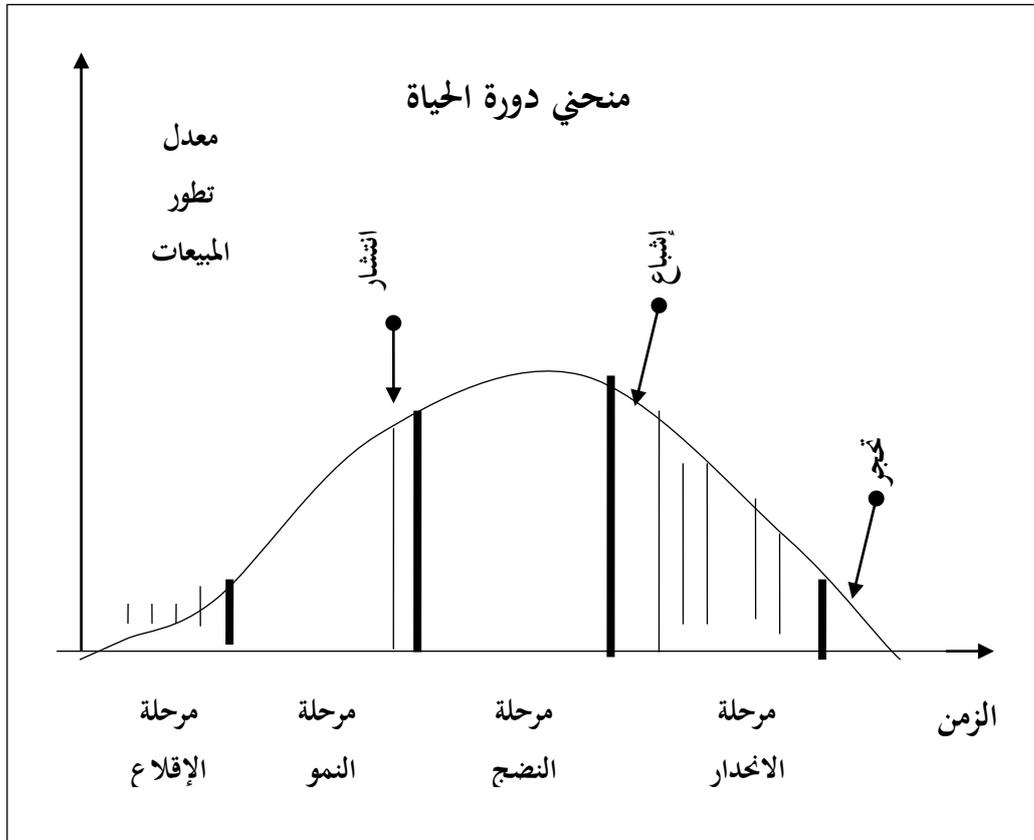
4- إن طبيعة المنافسة المترافقة مع كل مرحلة من مراحل النمو تختلف من قطاع إلى آخر. ويثير هذا التباين تساؤلات كثيرة حول المقتضيات الإستراتيجية التي ترتبط بمراحل دورة الحياة. والمشكلة الأساسية التي يثيرها استخدام دورة حياة المنتج كأداة تستخدم للتنبؤ بتطور القطاع تكمن في أنه يحاول وصف نموذج واحد للتطور يحدث على شكل الصيغة المعروفة دون تغيير.

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

وباستثناء ما يتعلق بمعدل نمو القطاع لا يوجد ولا سبب منطقي يفسر لماذا تحدث تغيرات في المنافسة عندما تتغير دورة الحياة. وباعتبار أن التطور الحقيقي للقطاع يمكن أن يأخذ مسارات وأشكالا مختلفة؛ فإن منحنى دورة الحياة المعروف ليس التطور الذي يمكن التحقق منه دائما رغم كونه طريقة تطور كثيرة الحدوث.

وبدل محاولة تشخيص ووصف تطور القطاع يرى بعض الباحثين أن من المناسب سير أفق ما يجري من تطور وتغير في القطاع كي نتعرف على القوى التي تؤثر فيما يجري في القطاع. وككل عملية تطور تحدث فإن القطاعات تتطور لأن بعض القوى المعنية تتحرك وتخلق دوافعا وتمارس ضغوطا وتحرض على التغيير بما يتوافق ومصالحها ويخدم غاياتها. مما يدفع إلى الاستنتاج أنه على الرغم من كون مفهوم دورة حياة المنتجات أو الثنائيات أداة تحليل ذات فائدة في فهم ما يجري في عالم المؤسسات المتغير، إلا أن الاعتماد عليه لوحده في رسم استراتيجيات المؤسسات قد يوقع المؤسسة في بعض المخاطر التي لا بد من تجنب آثارها من خلال الاستعانة ببعض النماذج وتقنيات التحليل الأخرى المكملة.

مصور 1-1: منحنى دورة الحياة



اللائحة (1-3) تطور حياة ميدان النشاط ال1

د. يونس إبراهيم حيدر (آل ممّو)

### اللائحة (1-3) تطور حياة ميدان النشاط الإستراتيجي

مرحلة الانحدار	مرحلة النضج	مرحلة النمو	مرحلة الإطلاق (الإقلاع)	السياق ( الموضوع )
صفر أو سالب	منخفض وثابت	عال	معتدل إلى عال	معدل النمو
معدومة	منخفضة	عالية ومحددة	عالية جزئيا وغير محددة	إمكانية النمو
ضيق	ثابت	متسع	كبير نوعا ما وغير مستقر	اتساع تشكيلة المنتجات
مستقر	مستقر	معروف، في طريقه للاستقرار	معرف بشكل سيء	سلوك الشراء
عدد المنافسين قليل تعدد الخارجين من السوق	عدد محدود من المنافسين منافسة عن طرق السعر	تبلور الوضع التنافسي التمركز في السوق جار	عدد كبير من المنافسين الداخليين والخارجين من السوق	الهيكل التنافسي واستقرار التوضع
متزايد تصرفات تؤدي إلى عدم الاستقرار	ضعيف أوضاع مستقرة	عال ، في حالة انحدار	عال ، وجود خطر ضياع الموقع وتبخره	خطر التنافس في القطاع
مستقرة جدا	معروفة ومستقرة	متطورة	تتطور بسرعة غير معروفة بدقة	التكنولوجيا
عالية	عالية	في طريقها للظهور	ضعيفة	عقبات الدخول
ضعيفة	قوية	قوية	ضعيفة	حصة السوق
موجبة ، في طريقها للانحدار	موجبة وعالية التحقق، الطلب والاستثمارات في أوجها	معدومة ، في طريقها كي تصبح موجبة	سالبة ، استثمارات هائلة وطلب ضعيف	التدفقات النقدية الصافية
منخفضة	عالية	وسطى	معدومة	الأرباح
معدومة	معدومة	وسطى	عالية	المديونية
انتبه للمردودية ، احصل على أقصى ما يمكن ، واستعد للانسحاب	انتبه للمردودية ، حافظ على أوضاعك، هيمنة أو تجزئة	استثمر في حصص السوق هيمنة أو تجزئة	ابتكر وقلد ، اصنع سوقك الخاص، التوسع	توجهات إستراتيجية نموذجية مقترحة

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

## اللائحة (1-4) بعض المهام والتصرفات الإستراتيجية الملائمة لمرحلة دورة حياة الثنائيات

اللائحة	النضج	تسارع المنافسة	نمو سريع	اقلاع إدخال المنتج إلى السوق	مرحلة دورة حياة المنتج مكتملات الاستراتيجية
احصل على الإيرادات بعدها الأقصى	دافع عن موقعك ضد الماركات والمنتجات المنافسة عن طريق تحسين المنتج والجهود الترويجية	حافظ على الموقع ودعمه عن طريق ربط الموزعين وشد المستهلكين	افرض ماركة وعلامة تجارية معينة بسرعة وابحث عن متراس	عالج بسرعة عيوب المنتج ، اقنع من يتنوه أولاً	أهداف استراتيجية
انخفاض المنافسة	منافسة مستقرة	ضغوط تنافسية عالية على السعر والتوزيع وطرد الأضعف	دخول منافسين عدة	بعض المنافسين جذبهم المرحلة الأولى المحاطة بعدم تأكيد كبير	السياق التنافسي
تشذيب التشكيلة بحذف جميع النماذج التي لا مردود لها	اهتمام مستمر وثابت في الفرص المتوفرة في السوق بالتأثير على السعر وبإحداث تغييرات أساسية في المنتج	اهتمام متزايد بتطوير المنتج، حذف كل النماذج التي لا سوق حقيقية لها	تصميم نموذجي لتسهيل خلق تمايز من أجل استمالة أجزاء السوق الجديدة	عدد محدود من النماذج، صممت لاختصار الوقت اللازم لاعتماد الزبائن، اكتشاف العيوب ومحاربتها	أهداف تتعلق بتصميم المنتج
محافظة على مستوى سعر يضمن المردودية، دون اعتبار لحصة السوق	سياسة دفاعية للمحافظة على تصنيف المنتج	الثبات على الاهتمام بفرص توسع السوق	تشكيلة أسعار لجميع الزبائن، سياسة عدوانية عن طريق تخفيض السعر وفق منحني الخبرة	التكيف مع أجزاء السوق الأكثر انفتاحاً وتأثراً	سياسة التسعير
خفض تدريجياً الجهود الترويجية، خفض استخدام الوسائط الجماهيرية، إلغاء الترويج	حافظ على اخلاص الزبائن والتزام الموزعين، وسائط جماهيرية ، ترويج لدى الموزعين	حافظ على مصالح الزبائن ، ودعم العلاقة مع الموزعين، وسائط جماهيرية ترويج لدى الموزعين، ترويج مبيعات، دعاية	خلق القناعة بتفضيل الماركة استمالة تبنى عام للمنتج (تعميم الطلب) وسائط جماهيرية، بيع مباشر، ترويج بالعينات ،دعاية	إثارة الاهتمام بخصوص مزايا العرض ، إقناع الزبائن الذين تنبوه أولاً، دعاية، بيع مباشر، اتصالات كبيرة الحجم،	سياسة ترويجية: أهداف الاتصالات وسائط الاتصال المفضلة
خفض تدريجياً نقاط البيع حتى تصبح هامشية	توزيع مكثف وواسع، حافظ على ترويج وامداد جيد مع تخفيض تكاليف الخزن للموزعين	توزيع مكثف وواسع، حافظ على تمويين وامداد جيد مع تخفيض تكاليف الخزن للموزعين	توزيع مكثف وواسع مع هوامش ترويج للموزعين عالية كفاية على المحافظة على مصالحهم ، الانتباه إلى امداد الموزعين سريعاً بطلبيا تم	توزيع حصري وانتقائي وواسع مع هوامش ترويج للموزعين عالية كفاية كي تترر الجهود الترويجية	سياسة التوزيع

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

الفصل الثاني:  
نماذج تحليل جعبة الأنشطة  
المصفوفات 2\*2

في بداية السبعينات من القرن الماضي ونتيجة لظهور استراتيجيات التوازن، واجهت إدارة المؤسسات صعوبة إدارة التنوع، ونظرا لانخفاض معدل النمو في تلك الفترة وارتفاع معدل التضخم النقدي ووصول منافسين جدد إلى الأسواق؛ فقد دفعت هذه التغيرات المؤسسات إلى إدخال المتغيرات المالية في التفكير الاستراتيجي والتساؤل عن تنافسية بعض الأنشطة. وفي هذا السياق قد ولدت نماذج جعبة الأنشطة التي سعت إلى الاهتمام بدورة حياة الأنشطة واقتراح بعض التوجهات التي تضمن في الوقت نفسه:

- توازنا أفضل بين النشاطات التي تكون في مرحلة الانطلاق وتلك التي تكون في مرحلة الانحدار.

- الحصول على أقصى الأرباح في المؤسسة.

ومن النماذج والصيغ التنافسية التي ستناقش في هذا الفصل نجد:

- مصفوفة المخاطر والفرص ونقاط القوة والضعف،
- مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية،

## 1-2 مصفوفة المخاطر والفرص ونقاط القوة والضعف :

كان النموذج الأول من نماذج التحليل الاستراتيجي الذي اهتم بالتمييز بين الداخل (المؤسسة) وبين الخارج (البيئة)، كما ميز بين الإستراتيجية المصاغة وبين وضعها موضع التنفيذ قد قدم من قبل :

### "Learned, Christensen, Andrews et Guth"

ولذلك فقد سمي اعتمادا على الأحرف الأولى لهؤلاء المؤلفين: "LCAG" ويتعلق الأمر هنا بالقيام بعملية تشخيص لما يشكل ما يطلق عليه نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعفها بطريقة تمكن من تحديد مهاراتها المميزة لها، أي تحديد نقاط الارتكاز التي ستبنى عليها إستراتيجية المؤسسة. كما من الواجب وفق هذا النموذج تحليل البيئة أي تحليل الفرص المتوفرة أمام المؤسسة والمخاطر أو العقبات التي تواجهها ، وذلك لتحديد المتغيرات الإستراتيجية المتعلقة بميدان النشاط. ومن خلال التحليل المتقطع الذي يتصف بالذهاب والإياب يتحدد مجال الممكن من التصرفات أي الخيارات المتاحة أمام المؤسسة، ويخضع الاختيار النهائي لما يدعى قيم المديرين، ويتحدد على شكل أهداف واجبة التحقيق في إطار ثنائيات المؤسسة المختارة منتج/زبون ومن خلال الوسائل الواجب حشدها لتحقيق ذلك.

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

## مصفوفة weirich

تشكل هذه المصفوفة كما في اللائحة (1-2) أداة لتشخيص واقع ميدان النشاط الاستراتيجي للمؤسسة ويطلق عليها ( MOFF ) أو ( SWOT ) وذلك حسب الأحرف الأولى لكلمات المخاطر والفرص والقوة والضعف في اللغتين.

من المعروف أن الباحث يواجه في واقع الأمور صعوبات تقنية تعود في جذورها إلى واقعة أن المسائل المطروحة هي إما: أن تكون مبوبة بشكل سيء أو على نحو غير منظم، أو أنها مسائل متعددة الأبعاد ، لذا فمن الأهمية بمكان تحديد منطوق ما لتلخيص المعلومات والتعامل معها ، وإلا وجد الباحث نفسه أمام مخاطر الغرق في تفاصيل معلومات ومعطيات لا يمكنه الاستفادة منها أو قد تكون معلومات غير نافعة .

وتشكل المحاكمة المنطقية المستندة على التهديدات أو المخاطر والفرص وعلى نقاط القوة ونقاط الضعف قاعدة نافعة جدا، وذلك لإمكانية مقاطعتها معا بشكل تلقائي كي تظهر التصرفات الإستراتيجية الممكنة . وهذا هو جوهر مصفوفة moff التي اقترحها weirich :

1- إستراتيجية fa/m : ويتعلق الأمر بالتقليل ما أمكن من المخاطر التي تواجهها المؤسسة ومن نقاط الضعف التي تعاني منها ، وهذا ما قد يستدعي التخلي عن بعض النشاطات أو تركها ومحاولة التمرکز في بعضها الآخر . ومهما يكن القرار المختار؛ فإن الحالات من هذا النوع هي الحالات التي يجب على المؤسسة أن تسعى جاهدة لتجنبها، وذلك بالاعتماد على التفكير المعمق المبني على التحليل الموضوعي حين اختيار توجهاتها الأولى وميادين نشاطاتها الرئيسية .

2- إستراتيجية fa/o : قد تعرف المؤسسة فرصا خارجية ، لكنها قد لا تتوفر لديها المقدرة اللازمة لاستغلالها بسبب نقاط ضعفها النسبية . وقد يكون من الأفضل عندئذ التخلي عن مثل هذه الفرص للمنافسين، غير أن إستراتيجية المؤسسة قد تكون مصاغة على أساس محاولة تجهيز نفسها بالمتطلبات ونقاط القوة اللازمة عن طريق امتلاك المؤسسات الأخرى وضمتها أو من خلال التعاون مع المؤسسات الأخرى للاستفادة من الفرص المتاحة واستغلالها من أجل تحقيق الأهداف .

3- إستراتيجية fo/m : وتتكون من الاستفادة من نقاط قوة المؤسسة الموجودة من أجل التقليل من تهديدات البيئة أو إنقاصها أو حتى إتهائها مما يتيح لها تحقيق أهدافها .

4- إستراتيجية fo/o : وهذه هي الإستراتيجية التي يشار إليها تقليديا ، حيث تستخدم نقاط قوة المؤسسة للاستفادة من الفرص المتاحة ، وتتعلق بالوضع أو الحالة التي تتمنى جميع

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

المؤسسات أن تكون موجودة فيها . غير أن الحالة العامة هي وجود كل هذه الأوضاع مجتمعة.

تحدد العوامل والنقاط والمتغيرات التي تشكل الفرص أو المخاطر، وتلك التي تعتبر نقاط قوة أو نقاط ضعف بالنسبة للمؤسسة، من خلال تحليل بيئة المؤسسة من جميع جوانبها، وكذلك من خلال تحليل المؤسسة من جميع زواياها ومحاورها (مقدرات المؤسسة) ذات العلاقة بالنشاط المعني، وذلك بشكل نسبي وبما يتعلق بالتوجهات التي تتبناها المؤسسة وبالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. وتشير المصفوفة التالية وعوامل النجاح الأساسية إلى تلك الخطوات وما تشتمل عليه من عمل.

### Menaces+Opportunities + Forces + Faibleses

لاستخلاص تشخيص واقع كل ميدان من ميادين الأنشطة الإستراتيجية Weirich

### اللائحة (1-2) مصفوفة MOFF

مرحلة (1) تحديد صورة المؤسسة (نوعية نشاطها، المنطقة الجغرافية، الوضع التنافسي، توجهات الإدارة العامة)			
عناصر داخلية	مرحلة (4) القيام بتحليل ومقارنة : نقاط القوة / نقاط الضعف من الجوانب : التمويلية والتسويقية والإنتاجية والتنظيمية... الخ.		
عوامل خارجية			
	مرحلة (5) البحث عن الحلول البديلة وتحديدها . مرحلة (6) اختيار التوجهات الإستراتيجية . مرحلة (7) إعداد وتحضير الخطط الشرطية .	قائمة نقاط القوة <b>Fo</b>	قائمة نقاط الضعف <b>Fa</b>
مرحلة (2) تحديد وتقييم العوامل البيئية : الاقتصادية ، السياسية ، السكانية ، التقنية ، التجارية ، التنافسية .. الخ.	قائمة الفرص المتاحة أمام المؤسسة . <b>O</b>	إستراتيجيات <b>Fo/O</b> استثمار نقاط القوة كي تستفيد المؤسسة من الفرص	إستراتيجيات <b>Fa/O</b> تقليل نقاط الضعف ، أو محاولة الحصول على مهارات تسمح باستغلال الفرص
مرحلة (3) القيام باستطلاع المستقبل والتنبؤ به وتقييمه .	لائحة المخاطر <b>M</b>	إستراتيجيات <b>Fo/M</b> استثمار نقاط القوة كي نقتل من المخاطر	إستراتيجيات <b>Fa/M</b> تقليل نقاط الضعف ، وتقليل المخاطر عن طريق التوجه المتباين

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

العناصر الرئيسية للنجاح ( عوامل النجاح الرئيسية ) FCS :

## Facteurs Cles de Succes

يعطي بعض الباحثين الأفضلية للاهتمام بالعوامل الخارجية ، حيث يتركز الاهتمام على تحديد المشاكل الأساسية التي يطرحها الواقع الحالي للبيئة وواقعها المتوقع ، أو على ما يتطلبه النجاح في ميدان من ميادين النشاط . إذ يعتبر تحليل البيئة على درجة عالية من الأهمية بل يعتبر محور التحليل الاستراتيجي وأساسه .

يوجه بعض الباحثين التحليل الاستراتيجي نحو عوامل النجاح الأساسية ( f.c.s. ) . وهي المتغيرات التي تؤثر بشكل معتبر على الأوضاع التنافسية للمؤسسة في قطاع اقتصادي أو صناعي محدد والتي تستطيع إدارة المؤسسة التأثير عليها . وتختلف هذه العوامل من قطاع إلى آخر فهي تابعة للخواص الاقتصادية لهذا القطاع وخواصه التكنولوجية ولأسلحة المنافسة التي تمارس فيه، تلك الخواص التي صيغت استراتيجيات المؤسسات المتواجدة فيه استنادا إليها . ويشكل تحديد العوامل الرئيسية ( f.c.s. ) وسيلة لتقدير المخاطر والفرص الموجودة في البيئة، وهي وسيلة لوزن وتقدير موارد المؤسسة الموجودة وتحديد الموارد اللازمة لاستغلال الفرص المتاحة أي هي وسيلة لتحديد ما يطلق البعض عليه تسمية الفجوة التخطيطية . وتسمح الوسائل التالية بتحديد عوامل النجاح الأساسية :

- تحليل البيئة الكلية للمؤسسة ( توجهات اقتصادية وسياسية واجتماعية)؛
- تحليل البنية الهيكلية لتساؤلات الخبراء في قطاع النشاط ؛
- تحليل المنافسة ؛
- تفحص أوضاع المؤسسات المهيمنة في القطاع ؛
- التحقق مما تحسن المؤسسة القيام به ( عمله ) بشكل جيد وما تستطيع فعله بجودة أقل وما لا تستطيع فعله ؛
- اللجوء إلى قواعد معطيات خاصة .

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

## 2-2 أسس التحليل باستخدام مصفوفة : (2\*2) B.C.G.

كانت هذه المصفوفة الأولى بالظهور منذ ستينات القرن الماضي واستخدمت تقاطع متغيرين بسيطين:

**1- معدل نمو السوق في السنة الأخيرة:** محسوبا بشكل تقليدي على قاعدة وسطي معدل التغير في حجم المبيعات المحقق من قبل المؤسسة ومنافسيها بالنسبة للنشاط المعني. والمعدل الفاصل الذي يحدد نقطة الفصل بين معدل النمو القوي ومعدل النمو الضعيف يمكن أن يستقى من معدل نمو الصناعة، إذا ما كانت كل ميادين النشاط تنتمي إليها ، أو من الممكن أن يعتمد على الناتج القومي الإجمالي إذا وجدت الأنشطة موضوع التحليل في البلد نفسه. وعادة ما يستخدم معدل 10% كقاعدة وهو ليس معدلا مطلقا ، ويرجع هذا المتغير بجوهره إلى مفهوم دورة حياة المنتج .

**2- وحصة المؤسسة من السوق:** هي حصة المؤسسة النسبية ، وتخصص لقياس الوضع التنافسي للمؤسسة، ولا بد من إعارة الاهتمام هنا لعملية تجزئة السوق أو القطاع ، وتقاس حصة السوق النسبية إما بالنسبة للمنافس الأكبر الرئيسي في القطاع ، وتساوي عندئذ (رقم أعمال المؤسسة/ رقم أعمال المنافس) ويعتبر معدل (1) هو حد الفصل بين الوضع التنافسي القوي والوضع الضعيف ، أو يمكن أن تقاس بالنسبة إلى وسطي مبيعات جميع المنافسين أي كحصة نسبية من مجمل مبيعات القطاع أو السوق ويرجع هذا المتغير بجوهره إلى مفهوم منحني الخبرة .

### 2-3 مفهوم منحني الخبرة :

و يمثل منحني الخبرة العلاقة الخطية بين التكاليف والإنتاج المتراكم كما في المصور (2-1)، وهو يعني أن الاختلاف في التكاليف سوف يظهر مباشرة بين المنافسين بسبب أن بعضهم قد طور معرفته الإنتاجية أكثر من الآخرين ، وهذا يعني أيضا أنه إذا استطاعت المؤسسة تسريع خبرتها الإنتاجية عن طريق زيادة حصتها من السوق ؛ فمن الممكن أن تحصل على مزايا تكاليف في ميدانها لا يمكن اللحاق بها، وأن الاستثمار في زيادة حصة السوق اليوم أفضل بكثير من محاولة زيادتها مستقبلا. و قد جعل استخدام مفهوم منحني الخبرة في عملية التفكير الإداري وفي الممارسة الإدارية من عملية اكتساب المزايا التنافسية وإدارتها على نحو سليم عملية ممكنة التحقق.

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

ينطلق نصح هذا المفهوم من واقعة أنه :

إذا كان سعر البيع في بيئة تنافسية يتحدد بتكاليف المنتج ذي الكفاءة الأقل ( بتكاليف المنتج الحدي )، الذي يكون إنتاجه ضروريا من أجل إشباع الطلب على السلعة؛ فهناك مصلحة للمؤسسة بأن تستمر في العمل في مجالات نشاطاتها حيث يكون باستطاعتها باستمرار أن تنتج بالتكاليف الأكثر انخفاضا والبيع من ثم بأسعار منخفضة؛ مما يتيح أمامها السيطرة على بعض المنافسين الضعفاء أو ضمهم إليها أو إقصاء بعضهم، أو قد يدفع ذلك هؤلاء المنافسين إلى التمرس في بعض أجزاء السوق بعد إعادة تجزئته أو إلى الانسحاب منه؛ و يجعل هذا الوضع المؤسسة قادرة على :

- الحصول على تدفقات نقدية أكثر من منافسيها .
- الاستثمار أكثر، وما يتبع ذلك من تزايد بهامش الربح وحصصة السوق والوصول إلى أداء أفضل من المنافسين الآخرين والصمود في حالة الانكماش<sup>5</sup> وهكذا...

و وفقا ل : **B.C.G.** يبدو أن الهيمنة عن طريق التكلفة هي العنصر الأساسي والفعال في إستراتيجية المؤسسة. فالمؤسسة الأقدر على المنافسة هي المؤسسة ذات التكاليف الأكثر انخفاضا، حيث يكون هامش ربح المؤسسة هو الأكبر ، ويرتبط وضع التكاليف الأفضل بشكل وثيق بما يطلق عليه " الخبرة "، أي أن مستوى التكاليف ذو علاقة وطيدة بالإنتاج المتراكم<sup>5</sup> ، بمعنى آخر أن المؤسسة التي لديها أكبر خبرة (أكبر إنتاج متراكم) هي المؤسسة ذات التكاليف الأقل وهي التي لديها أكبر حصة من السوق ، وبالتالي هي التي تحقق أفضل هامش ربحي . ويمكن أن نستنتج مما تقدم وجود علاقة وطيدة بين مردودية المؤسسة وبين حصتها من السوق.

قامت **B.C.G.** في عام 1968 بتبني مفهوم منحني الخبرة واعتماد آثاره على التكاليف، وحاولت تعميمه وتطبيقه على جميع وحدات الأعمال. ومفهوم منحني الخبرة الذي اعتمده هذه المجموعة هو امتداد وتوسيع لمفهوم منحني التعلم، المعروف منذ زمن بعيد للمعنيين بالإنتاج والمتخصصين في ميدانه ( منذ العشرينات ) من القرن الماضي، وهو ما له علاقة وثيقة بالتكلفة

<sup>5</sup> انظر المصور (2-2)

إذ لوحظ أن تكلفة "العمل" المتكرر تتناقص بنسبة ثابتة في كل مرة يتضاعف فيها حجم الإنتاج الكلي المتراكم .

ويمكن أن تحسب تكاليف أحد ميادين النشاطات الإستراتيجية رياضياً وفق المعادلة التالية:

$$C_t = C_0 (P_t / P_0)^{-X}$$

حيث أن :

$C_t, C_0$  هي : تكلفة الوحدة في اللحظة (  $t$  ) ، أو اللحظة (  $0$  ) حسب الحال .

$P_t, P_0$  هي : حجم الإنتاج المتراكم في اللحظة (  $t$  ) ، أو اللحظة (  $0$  ) حسب الحال .

$X$  معامل ثابت يمثل أثر الخبرة .

ومن الممكن الحصول على معادلة خطية تمثل أثر الخبرة عن طريق اللجوء إلى صيغة لوغاريتمية

$$\log C_t = \log C_0 - X \log (P_t / P_0)$$

أي :

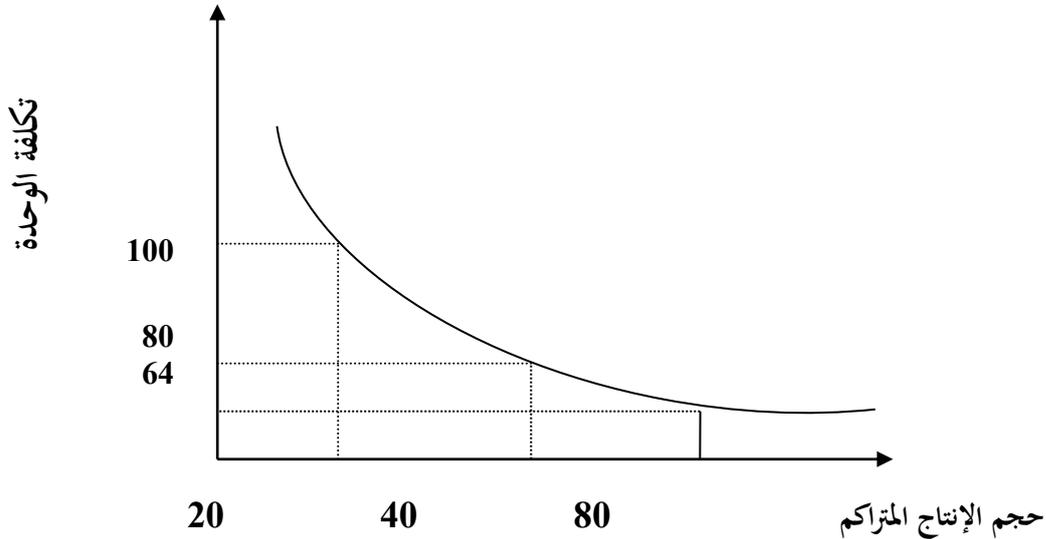
ويقاس أثر الخبرة بطريقة تجريبية على تشكيلة صناعية محددة ، فقد وجد أن هذا الأثر في صناعة

الطيران = 80% وفي صناعة الأسمت = 70% وفي صناعة الشاحنات وتصفية النفط = 90%

وفي تصنيع الدارات المتكاملة = 70% .

ويتخذ منحنى الخبرة الشكل التالي :

المصور (1-2) منحنى الخبرة

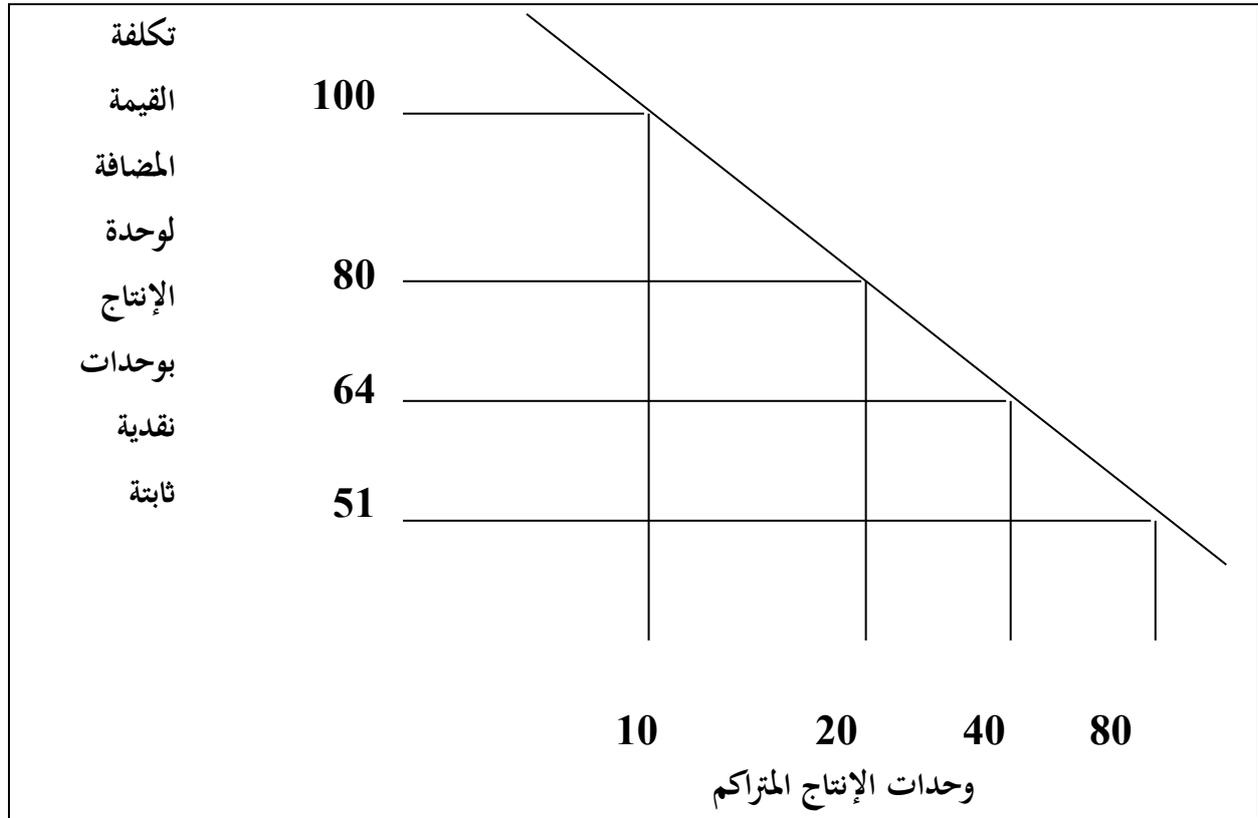


د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

ووفقا للمنهج الذي تتبناه B.C.G. فان عناصر تكلفة القيمة المضافة تميل للتناقص بشكل حقيقي ( بوحدات نقدية ثابتة ، أي بعد حذف أثر التضخم ) وبمعدل يتراوح ما بين 20-30% في كل مرة تتضاعف فيها كمية الإنتاج المتراكم بالوحدات (عندما تتضاعف الخبرة ) . إن وجود أثر الخبرة ليس موضوعا للشك، فهو ظاهرة عامة، يمكن أن تلاحظ في جميع أوجه النشاطات وفي جميع الصناعات وبالنسبة إلى جميع عناصر التكلفة، وقد لاحظت مجموعة بوسطن وجود هذه العلاقة بعد أن ضمنت في التكاليف كل من العناصر المتعلقة بـ ( تصميم وإنتاج وتوزيع المنتج، وتكاليف الاستثمار، وتكاليف خدمات ما بعد البيع، والخدمات الإدارية. ) .

ويشكل غياب أثر الخبرة مؤشرا على ارتكاب أخطاء ودلالة على أن النشاط يدار بطريقة إدارية غير كفأه ، أي أن غياب أثر الخبرة هو عامل إنذار بالنسبة لإدارة المؤسسة . ويمكن توضيح العلاقة السابقة على المنحني البياني التالي وبإحداثيات لوغاريتمية :

## المصور 2- 2 آثار منحنى الخبرة وشكله اللوغاريتمي



### 2-4 نتائج وآثار الخبرة على إدارة المؤسسات :

يمكن استخدام مفهوم منحنى الخبرة أداة نافعة في التحليل ، لما له من مزايا عملية كثيرة تعود بالفائدة الكبيرة على إدارة المؤسسة ، من خلال الحقائق التي ينطلق منها والاستنتاجات التي تبني عليها ؛ مما يجعله وسيلة ناجعة في عملية اتخاذ القرار .

ومما يركز عليه هذا المفهوم :

- تتناسب التكاليف بشكل عكسي مع حصة المؤسسة ( النشاط، وحدة الأعمال) من السوق . فالمؤسسة أو ( النشاط، وحدة الأعمال ) ذات حصة السوق الأكبر هي المؤسسة ذات التكاليف الأقل .
- يتحسن الوضع النسبي للتكاليف عندما تتوسع المؤسسة أو تنمو بمعدل أكبر من منافسيها، فالمؤسسة ذات النمو الأسرع أو ذات التوسع الأكثر هي المؤسسة التي تنخفض تكاليفها بشكل أسرع أو أكثر من سواها .
- تزداد مقدرة المؤسسة على الاستدانة ( الائتمان ، الاستقراض ) دون مخاطرة إضافية عندما تزداد حصتها من السوق .

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

- يتيح استخدام منحني الخبرة إمكانية التنبؤ بمستوى التكاليف ، وتحديد مقدار الانخفاض الذي سيحصل لها عند كل مستوى من مستويات الإنتاج .
  - يمكن أن تبني الخيارات المتعلقة بإنتاج مكونات أحد المنتجات على أساس الموازنة بين الخبرة التي يمكن الحصول عليها في مرحلة البداية وبين حجم الإنتاج المتوقع والخبرة اللاحقة المتوقعة عليه .
  - تتناقص تكاليف أحد المنتجات بسرعة أكبر أو أقل وفقا لزيادة أو نقصان عدد المنتجات الأخرى التي تشترك معه ببعض عناصر التكلفة، ووفقا لتغير كمية إنتاجها ونموها، وهذا ما نطلق عليه عبارة الخبرة المشتركة .
  - يجري اختيار إنتاج المنتج بكامله ( إنتاج جميع مكوناته ) لدى المؤسسة ، أو تصنيعه جزئيا ( تصنيع بعض عناصره ) لدى المؤسسات الأخرى ، على ضوء الجزء النسبي للخبرة المشتركة التي تتقاسمها المؤسسة مع مورديها .
  - يمكن استنادا إلى منحني الخبرة تحديد مسار تطور تكاليف أحد الموردين ومعدل تغيرها ؛ مما يتيح للمؤسسة التفاوض معه لتحديد قيمة طلبية معتبرة على ضوء مساهمتها في زيادة خبرته وإنقاص تكاليفه .
  - تشكل آثار الاستعاضة والاستبدال ( الإحلال محل ) بين عناصر التكاليف وبين اليد العاملة ورأس المال عناصر أساسية في انخفاض التكاليف وفق مفهوم منحني الخبرة .
  - يتأثر انخفاض التكاليف طبقا لمفهوم منحني الخبرة بشكل جزئي بحجم الاستثمارات المتحققة ، لما لهذا الحجم من دور في زيادة الإنتاج المتراكم وبالتالي زيادة الخبرة. غير أن زيادة حجم الاستثمارات يتبع بدوره إلى عتبة المردودية المستخدمة في التحليل عند اختيار الاستثمارات. فإذا كانت هذه العتبة عالية أو مرتفعة فإن التكاليف سوف تتناقص ببطء، في حين تنخفض التكاليف بشكل أسرع عندما تكون هذه العتبة منخفضة أو متدنية .
  - عندما يحدث نمو في الإنتاج (croissance) فإن الطاقة الإنتاجية المستخدمة تتزايد بشكل مستمر ، ويتناقص مقدار الأموال المستثمرة في وحدة الطاقة الإنتاجية في المؤسسة ( unite de capacite ) .
- وهذا يعني أنه من أجل مضاعفة الطاقة الإنتاجية للمؤسسة ليس من الضروري مضاعفة استثماراتها . بعبارة أخرى لا تتزايد تكاليف التجهيزات الصناعية في المؤسسة بشكل نسبي مع تزايد حجم الإنتاج الذي تسمح بالوصول إليه .

- يسمح منحني الخبرة بقياس الاختلاف في التكاليف بين المنافسين في مجال نشاط معين، وهذا يفترض أن منافسا أكبر بمرتين من منافس آخر يتمتع بمزايا تكاليف قياسا على المنافس الآخر، بحيث تكون تكلفة القيمة المضافة لديه وبشكل طبيعي أقل من الآخر بحوالي 20% . ويمكن أن يترجم هذا الاختلاف على شكل فرق في مردودية الأصول يتراوح بين 5-25% و يتبع هذا الفرق بشكل تلقائي لنصيب القيمة المضافة في التكلفة الكلية من جهة، ولمعدل دوران الأصول من جهة أخرى . ويمكن استخدام هذا الاختلاف كوسيلة لاختيار إستراتيجية هجومية تتبناها المؤسسة تعتمد على تخفيض الأسعار؛ بغية إزاحة المنافسين قليلي الأداء ، وزيادة حصة المؤسسة من السوق ؛ وبالتالي زيادة الخبرة من جديد، وهكذا ...

## 2-5 مصادر الخبرة ومظاهرها ومحاذير واحتياطات تتعلق بمفهوم الخبرة :

مصادر الخبرة ومظاهرها :

- أ- ينخفض عدد ساعات اليد العاملة المباشرة في كل وحدة منتجة مع تكرار نفس العمل . وقد قدر معدل انخفاضه بشكل عام بما يتراوح بين : 10-15% لكل مضاعفة للخبرة المتراكمة ( الإنتاج المتراكم ) وهذا ما أطلق عليه ظاهرة " التعلم " .
- ب- يسمح التخصص وتقسيم العمل بإنقاص الوقت اللازم لإنتاج وحدة معينة بمعدل قدر بما يتراوح بين : 10-15% ، أو يسمح بزيادة الكمية المنتجة في وحدة الزمن بمقدار يتراوح بين 10-15% .
- ت- يترافق الأثران ( التعلم والتخصص ) إذا ما تضاعف الحجم، و ستنخفض التكلفة بالنتيجة بمقدار 10-15% بسبب التعلم إضافة إلى 10-15% بسبب التخصص، ويكون مجموع الأثرين عندها 20-30% . وهو التقريب المعتمد لأثر الخبرة المقاس بواسطة منحني الخبرة .
- ث- إن أثر منحني الخبرة هو نتيجة للأثر المتداخل أو المركب لكل من : التعلم، التخصص ، الاستثمار، واقتصاديات الحجم ، تحسين عمليات الإنتاج، وتحسين المنتجات . لكي تستطيع ظاهرة التعلم ( الخبرة ) الظهور في أحد مجالات العمل أو في المؤسسة ؛ فان عدة شروط يجب أن تتحقق معا :
- وجود تقدم تقني سريع يسمح بزيادة الطاقة الإنتاجية بوتيرة عالية مما يسمح بتحقيق وفر في بعض التكاليف الثابتة والمتغيرة .

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

- تحقق نمو متزايد ومستمر في الإنتاج .
- توفر شروط عمل نفسية واجتماعية ملائمة . بحيث لا يكون للعاملين مصلحة في كبح نمو إنتاجية العمل وتزايدها ، بل على نقيض ذلك يتوجب خلق ظروف مواتية يكون العاملون من خلالها محفزين بشكل إيجابي ومدفعين لرفع أدائهم وزيادة إنتاجيتهم .

احتياطات تتعلق بمفهوم الخبرة:

أن مفهوم منحني الخبرة مفيد من أجل صياغة استراتيجيات تعتمد على مزايا التكاليف ، غير انه عند إقرار تبني إستراتيجية زيادة حجم الإنتاج بقصد المراكمة السريعة للخبرات المكتسبة ، فمن الواجب على إدارة المؤسسة إضافة إلى الشروط المنوه عنها سابقا اتخاذ احتياطات متعددة لتلافي سلبيات هذا التوجه مثل :

1- وجود بعض القيود التي قد تواجهها المؤسسة ذات علاقة بالموارد ومستلزمات العمل  
مثل :

( تمويل ، توريد ، تكيف تسويقي ، تكيف تنظيمي الخ. ) ، ولا بد كذلك من متابعة ردود فعل المنافسين على تبني مثل هذه الإستراتيجية ورصدها، إذ أن المزايا التي يتمتع بها المنتجون الكبار يمكن أن تبلغها المؤسسات الأخرى؛ مما قد يخلق شروطا جديدة للمنافسة .

2- تحديد العناصر والمكونات المقصودة بالخبرة بشكل دقيق ، بحيث تجيب على سؤال :

أي العناصر أو المكونات أو المنتجات سوف تكون موضوع الخبرة المنشودة ؟!

إذ من المعروف أن العناصر أو المكونات الداخلة في تركيب منتج ما وتكالييفها لا تتمثل على منحني خبرة واحد ، فالسيارة مثلا تتألف من المحرك والمقود وعلبة السرعة ... الخ . ولكل من هذه المكونات منحني خبرة خاص ومختلف ، وبالنتيجة فإن تكاليف إنتاج السيارة لن تكون تابعة لعدد السيارات المصنعة فحسب ، لكنها ستتبع مؤشرا مركبا مؤسسا على الخبرة المشتركة أو الخبرة المركبة لجميع العناصر الداخلة في تركيبها .

من طرف آخر لا تتوقف تكاليف العناصر أو المكونات الداخلة في تصنيع أحد المنتجات بالضرورة على حجم إنتاجه فقط ، فقد تستخدم هذه العناصر في تصنيع منتجات أخرى ؛ مما يستدعي تفحص ذلك والاستفادة من هذا الواقع لصالح المؤسسة ، ولو استدعى ذلك التحالف مع المنافسين . ( وهكذا ففي ميدان صناعة السيارات مثلا : تحالفت شركات بيجو ورينو

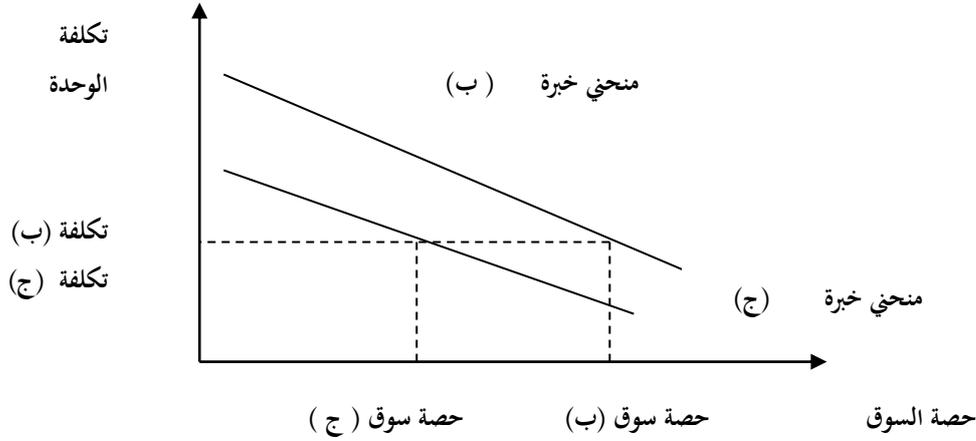
د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

وفولفو كي تصنع مشتركة بعض العناصر الميكانيكية، بحيث استفادت جميعها من تقاسم الخبرة المشتركة المكتسبة نتيجة المساهمة في تحقيق حجم إنتاج متراكم أكبر ) .

3- من يقول خبرة فانه يعني تنميط المنتجات وتبسيط عمليات الإنتاج ، كما ويعني ذلك تخصص القوى العاملة ، وتخصص أدوات الإنتاج وتقاناته ... وهذا ما يجد كما نعلم من مرونة المؤسسة ومن مقدرتها على التكيف والتلاؤم مع المستجدات والتغيرات الحادثة في بيئتها ؛ وبناء على ذلك فان اختيار إستراتيجية مبنية على الخبرة يجب أن ينطلق من كون اختيار مكونات جعبة الأنشطة التي تبنتها المؤسسة: ( الثنائيات : سلعة/سوق ) هو الاختيار الأفضل .

4- مقارنة الأشياء القابلة للمقارنة : لكل منافس منحني خبرته الخاص به، أي : تقنياته وأسلوب إنتاجه وتصوره الخاص عن منتجاته . ومنحني الخبرة هذا ليس ثابتا بالضرورة مع مرور الزمن، فقد يتغير لأسباب متعددة ؛ لذلك فان مؤسستين متنافستان تنتجان منتجا واحدا بكميات إنتاج متراكمة مختلفة قد تتمتع بوسطى تكلفة إنتاج ( تكلفة إنتاج الوحدة ) متساوية أو متقاربة ؛ وذلك بسبب اعتمادهما على تقنيات مختلفة تضعهما على منحني خبرة غير متشابهين كما يبين المصور (2-3) التالي:

### المصور (2-3)



5- لا يقتصر قياس أثر الخبرة على القيمة المضافة فقط، بل من الممكن قياس هذا الأثر على عناصر أخرى مثل: البحث والتطوير والتصنيع أو التجميع أو التوزيع والبيع.. الخ . وهذا قد يقود إلى مؤشر مركب ينطلق من طبيعة أعمال المؤسسة وينسجم مع أنشطتها .

6- لا تشكل مزايا التكاليف لوحدها العامل الحاسم في الوضع التنافسي للمؤسسة ، فهناك مرونة الطلب على السلعة / السعر ، كما لا بد من أخذ مرحلة التطور التي بلغتها السلعة في دورة حياتها بالاعتبار قياسا على مرحلة تطور سلع المنافسين ، وكذلك تمايز سلعهم ومزاياها مقارنة مع سلع المؤسسة ، كما وأن مراكمة الإنتاج وبالتالي زيادة الخبرة قد لا تحمي المؤسسة من مناورات المنافسين، الذين باستطاعتهم الاستفادة من تقدم تقني ما في ميدان الصناعة من أجل مواجهة تعلم المؤسسة وخبرتها .

### 2-6 التحليل باستخدام مصفوفة B.C.G. :

تتكون هذه الطريقة من (3) مراحل:

- 1- تحديد الأجزاء الإستراتيجية: من خلال تحديد ميادين النشاط وتحليل بنية سعر تكلفة المنتجات في الجزء المعني ( تكلفة كل مرحلة وتوزع النفقات ..الخ).
- 2- توضع المؤسسة في الأجزاء ويقدر من خلال:

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

- تقييم أهمية الأجزاء وفائدتها بالنسبة للمؤسسة من خلال: (معدل نمو النشاط) (تغير الطلب)، تحديد عوامل النجاح الأساسية من خلال تحليل الفرص والمخاطر، تقييم المخاطر التي تؤثر جوهريا على النشاط)،

- وتقدير الوضع التنافسي للمؤسسة في ميادين نشاطاتها عن طريق تقدير أهمية الميزة ( أو نقاط الضعف) التي تحوزها المؤسسة في مواجهة المنافسة من حيث التكاليف.

3- صياغة الاستراتيجيات الملائمة واقتراح التصرفات المناسبة لوضع كل نشاط من أنشطة المؤسسة.

رسم المصفوفة:

انطلاقا من أهمية الجزء مقدرة من خلال معدل نمو النشاط فيه والوضع التنافسي في الجزء قامت

b.c.g. برسم لوحة ( مصفوفة ) تحليل كما في اللوحة (2-2) تسمح بتقدير وضع المؤسسة بما يتعلق بمختلف أجزائها أو أنشطتها ، وذلك من خلال القيام برسم بياني على أساس محورين :

♦ على المحور الأفقي وبمعطيات لوغاريتمية: يرسم الوضع التنافسي للمؤسسة انطلاقا من العلاقة بين الإنتاج المتراكم الخاص بالمؤسسة المتعلق بقطاع معين أو بميدان نشاط محدد، والإنتاج المتراكم الخاص بالمنافس الرئيسي ( الزعيم أو التالي ) أو الخاص بالقطاع حسب الحال. فإذا كان حصة المؤسسات المتنافسة في القطاع كما هو مبين : أ 10% ب 20% ، ت 25% ، ث 30% ، ج 15% ؛ فإن الوضع التنافسي للمؤسسة (ت) يساوي حصتها النسبية من السوق / وسطي حصة بقية المتنافسين =  $4/75/25 = 133\%$ .

♦ على المحور العمودي وبمعطيات خطية: يمثل معدل النمو المتوقع في السوق أو القطاع أو الجزء أو ميدان النشاط المتعلق، لما يشكله معدل نمو الطلب من أهمية بالنسبة للمؤسسة، ويمكن حساب معدل النمو انطلاقا من المعدل الذي حققه المنافسون وحققته المؤسسة المعنية، أو يمكن حسابه بالاستعانة بطريقة من طرق التنبؤ المعروفة .

مثال : إذا وجد في القطاع الاقتصادي (4) متنافسين يسجلون معدلات النمو الآتية : ب

20% ، ت 15% ، ث 25% ، ج 10% ؛ فيكون وسطي معدل نمو القطاع =  $4/70 = 17,5\%$

♦ يرسم موازيا للمحور الأفقي من أجل معدل نمو 10% ، كما يرسم موازيا للمحور العمودي من أجل وضع تنافسي نسبي 150% (1.5) ، أو أحيانا من أجل وضع

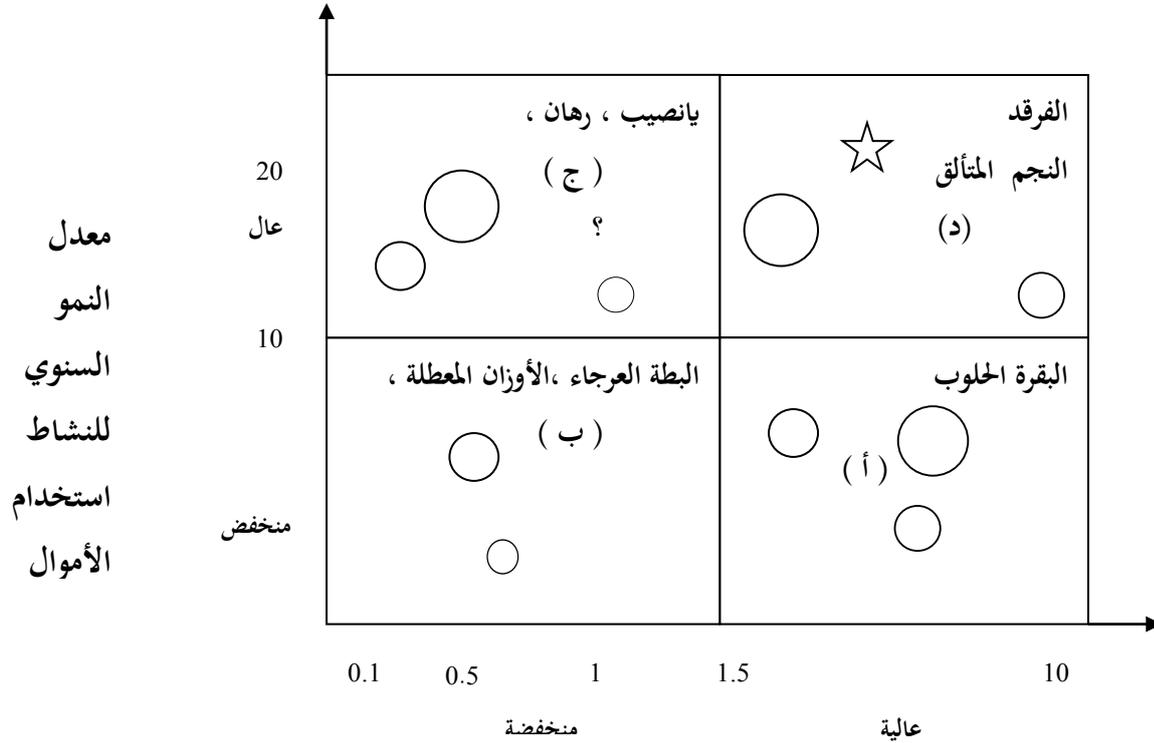
د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

تنافسي 100% (1) ، أو من أجل وضع تنافسي =20% إذا ما نسب للقطاع بمجمله،  
واختيار هذه الأرقام عملية اصطلاحية أو تحكيمية أو تقديرية .

وينتج عن ذلك أربعة مناطق في المصفوفة . وسوف يتمثل كل نشاط من أنشطة المؤسسة على  
المصفوفة بدائرة نسبية، تتحدد مساحتها النسبية بما يساوي رقم أعمال النشاط المعني \ رقم  
الأعمال الإجمالي للمؤسسة ؛ ويمكن اشتقاق نصف قطر الدائرة النسبي من معادلة الدائرة، مع  
الإشارة إلى أن نصف قطر الدائرة ليس له معنى إلا من أجل مقارنة ميادين نشاطات المؤسسة مع  
بعضها، كي يرمز إلى مساهمة النشاط المعني في النشاط الكلي أو الإجمالي للمؤسسة.

يمر النشاط من حيث المبدأ خلال مراحل حياته في المواضيع الأربعة :  
فهو في البداية في وضع ( الرهان ) ، ثم يصبح ( نجما ) ، ثم يصبح فيما بعد ( بقرة حلوبا ) ، ثم  
ينتهي حياته كنشاط في مرحلة ( البطة العرجاء ) أو الوزن المعطل . هذا هو الطريق الطبيعي أو  
هذا هو طريق النجاح ( ج،د،ا،ب) أما طريق الإخفاق فهو عكس ذلك<sup>6</sup> .

### اللائحة (2-2) التحليل الاستراتيجي باستخدام مصفوفة b.c.g.



الوضع التنافسي: حصة المؤسسة من السوق / المنافس الأكبر

<sup>6</sup> انظر اللائحة (2-3)

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

و نورد فيما يلي وصفا لوضع المؤسسة (النشاط ) في كل حالة من هذه المراحل :

1. اليانصيب ، لعبة الحظ :

تمثل النشاطات في وضع إشارة الاستفهام فرصا متاحة للمؤسسة لم تستغل بعد بالشكل الكافي، وهي فرص ملفتة للاهتمام بسبب معدل نمو السوق الكبير ، وهذه الأنشطة هي التي تفتح المجال أمام المؤسسة للتوسع والنمو.

يتصف هذا الوضع بدخول جديد إلى سوق تنمو بشدة، حيث يكون الوضع التنافسي للمؤسسة في هذا الميدان ضعيفا ، وينمو خلاله المنافسون بسرعة، وأن أرباح الأنشطة المعنية أو مردوديتها تكون قليلة أو معدومة وحتى أنها قد تكون في مرحلة البدء سالبة. وتحتاج مثل هذه الأنشطة إلى تدفقات نقدية كبيرة لاستثمارها فيها ( استثمارات كبيرة )، كما وأنها تمثل مخاطر تقنية وتسويقية عالية .

وباعتبار أن السوق واعدة وأن المكان الذي تحتله المؤسسة أو النشاط محدودا ؛ فإن الأنشطة التي توجد في هذه الأوضاع تشكل رهانا حقيقيا بالنسبة للمؤسسة ، وقد تكون بالوعة مالية.

وينصح في هذه الحالة بأن تحاول المؤسسة أن تصنع منها نجما عن طريق زيادة حصتها من السوق بشكل قوي ( إستراتيجية التوسع والنمو) ، غير أن ذلك يتطلب الكثير من الجهد والنقود والطاقة ( يحتاج إلى استثمارات هائلة وكبيرة ) ، كما ويستدعي أن يسمح زعيم السوق بذلك أيضا ( مراهنة )، وهذا يتطلب نموا أسرع من نمو السوق عالي النمو والمضي بها حتى النهاية.

وينصح هنا بتجنب الاستثمارات القليلة وغير الكافية . أو ترك ميدان النشاط والانسحاب السريع من السوق (استراتيجيات البيع و التصفية والتخلص) ؛ لأنه قد يوجد راغبون بشراء التجهيزات واقتنائها ؛ وذلك لأن الخسائر قد تكون فادحة أثناء الانتظار. وفي معظم الأحيان لن تكون مثل هذه الأنشطة سوى "خاسرات بشرف" . اضرب ضربتك وانسحب ، اصنع منها نجما في جزء تحتي من السوق .

2.النجم المتألق ( الفرقد ) :

تشكل الأنشطة الموجودة في هذه الأوضاع الفرص الواعدة المتاحة للمؤسسة لتحقيق نموها وازدهارها (التوسع من أجل الهيمنة )، وعلى هذه الأنشطة أن تنمو بسرعة لأن نمو السوق مرتفع وسريع، فهي تستهلك لذلك الكثير من النقود من أجل تمويل الأصول الثابتة والأصول أو الأموال المتداولة ( استثمارات هائلة ) .

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

وباعتبار أن السوق واعدة وأن الأنشطة في وضع مهيمن؛ فإنها تدر أيضا الكثير من النقود وقد تكون تدفقاتها النقدية أحيانا متوازنة تكفي لتمويل نفسها بنفسها، وباعتبار أن كل نمو لا بد وأن ينتهي إلى التباطؤ والهدوء والاستقرار؛ فإن هذه الأنشطة إذا ما حافظت على حصتها النسبية من السوق فسوف تصبح بقرات سمان حلوب، وإذا لم تستطع المحافظة على وضعها التنافسي النسبي فسوف تتحول إلى عجاف أو إلى أوزان معطلة غير مفيدة<sup>7</sup>.

وينصح بالمحافظة على الوضع المتفوق والمهيمن عن طريق المحافظة على حصة السوق، من خلال تركيز الموارد المتاحة حول المنتجات الواعدة، وإعادة استثمار تدفقاتها النقدية الموجبة لصالحها، أو ينصح بزيادة حصة السوق وفي مثل هذه الحالات يتطلب ذلك استثمارات استثنائية هائلة و مدهشة. وقد يعني ذلك التوجه نحو الأرباح بعيدة المدى، غير أنه يعني بكل تأكيد التوجه نحو وضع البقرة الحلوب؛ إذا ما تركزت الجهود على هذه السلع الواعدة.

### 3. مرحلة البقرة الحلوب

يكون النشاط أو الجزء عند هذه المرحلة في وضع تنافسي قوي يفوق ال (1.5)، أو يتجاوز ال (1) أو ال 20% حسب الحال، و يكون معدل نمو السوق المتعلق منخفضا يقل عن 10%. حيث يلاحظ وجود:

وضع مهيمن ناجم عن خبرة متراكمة أقوى من المنافسين، تكاليف منخفضة، وضع التحكم بالسوق، ربح عال وتدفقات نقدية كبيرة (مردودية عالية) حيث يستجر النشاط فائضا من النقود يمكن استثمارها في نشاط آخر<sup>8</sup>، إمكانيات الاستقراض المتاحة كبيرة، وباعتبار أن معدل نمو السوق ضعيفا؛ فهذا سيجرم على شكل استهلاك قليل من السيولة النقدية سواء في الأصول الثابتة أو في الأموال المتداولة. تقدم الأنشطة التي توجد في هذا الوضع النقود الصافية التي تسمح بتغطية أرباح الأسهم والمصاريف المالية ومصاريف الإدارة العامة وحتى الأموال التي تحتاجها المؤسسة لتمويل الأنشطة الأخرى وتنميتها.

ينصح في هذه الحالة:

بالمحافظة على الوضع كما هو عليه، عدم الإفراط في البحث عن حصة سوق كبيرة جدا، الحذر من إعادة الاستثمار والاستثمار فقط في حال الضرورة، انتظار اللحظة المواتية للانسحاب من

<sup>7</sup> انظر اللائحة (2-3)

<sup>8</sup> (تعتبر مجموعة بوسطن أن الأرباح لا تعتبر مقياسا موثوقا للنجاح الاقتصادي في المدى البعيد وأن المعيار الصحيح في هذا المجال هو التدفقات النقدية السائلة الصافية. وتعلق التدفقات النقدية الصافية بالفرق بين ما تم الحصول عليه ومن ضمنه القيمة النهائية للتجهيزات وبين ما تم استثماره خلال حياة الجزء في الأموال الثابتة والمتداولة)

السوق أو ترقب الوقت المناسب للتخلي عنها ( انسحاب أو تصفية أو ..)، تجنب إعاقة مردودية مثل هذه الأنشطة التي يسببها اللجوء إلى تسويق مكلف جدا، أي أنه لا توجد ضرورة لحملة تسويقية عالية التكلفة لمثل تلك الأنشطة.

استدرار الحليب واستعمال التدفقات النقدية الإيجابية من أجل المحافظة على أوضاع الأنشطة في مرحلة النجومية وتدعيم هذه الأنشطة وتعزيزها . واستعمال ما يفيض عن ذلك من أجل زيادة حصة سوق بعض الأنشطة الموجودة في وضع اليانصيب والمنتقاة بعناية .

#### 4. البطة العرجاء ، الأوزان المعطلة :

يكون في هذه الحالة نمو السوق ضعيفا أو منخفضا، وكذلك حصة السوق ضعيفة نسبيا، وهذه هي حالة المؤسسة المتعثرة أو حالة النشاط المتعثر، التي تتميز بكون الأرباح قليلة، أي أن تدفقاتها النقدية الموجبة قليلة أو منعدمة، إن وضعها المالي قلق (قابلة للعطب)، وإمكانيات الاستقراض قليلة، تتطلب الأنشطة في هذا الوضع الكثير من الجهد كي .. " سنصل يوما ما . ليس للأنشطة الموجودة في مثل هذا الوضع أية قيمة إستراتيجية أو فائدة بالنسبة للمؤسسة من حيث المبدأ ، إذ تشكل دوامة مالية أو بالوعة مبدرة للأموال، ويعتبرها البعض بمثابة فخاخ أو ألغام من حيث النقود التي تستجلبها.

وباعتبار أن تحسن السوق بطيء، وأن حصة السوق التي يحققها النشاط ليست كافية كي تصنع منها بقرة حلوبة ؛ فإن النشاط يعتبر قليل المردودية أو معدومها. غير أن استغلال الأنشطة في وضع الأوزان المعطلة لا يحتاج إلى سيولة كبيرة؛ إذ أن الاستثمارات متقلصة، وأن النشاط يقدم عمليا مقدارا من السيولة النقدية يعادل ما يستهلك منها؛ لهذا السبب فإن العديد من المؤسسات يميل إلى الاحتفاظ بها.

وينصح في مثل هذه الحالات بإحيائها من جديد، عن طريق إعادة تجزئة السوق (إستراتيجية التجزئة ) ، أي من خلال البحث عن آخر جزء من السوق يمكن الهيمنة عليه، والذي يمكن أن تحصل المؤسسة منه على تدفقات نقدية سائلة هامة .

وعندما تكون إستراتيجية التجزئة غير ممكنة عمليا فقد يكون من المفيد أحيانا الاستثمار من أجل تحقيق زيادة كبيرة في حصة السوق بشكل يعيد النشاط إلى وضع البقرة الحلوب ، مع الإشارة إلى أنه من غير المستحسن أن تخصص لها موارد نادرة قد تكون أكثر فائدة في مكان آخر. وإلا فإن الانسحاب التدريجي من الاستثمار ( البيع ) هو الخيار الأكثر عقلانية، حيث يصار عندئذ إلى إيقاف الاستثمار ( تصفيته أو تركه لأحد الراغبين) أو تحويل التجهيزات إلى نشاط آخر إذا كان ذلك ممكنا.

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

ويجب أن تلاحظ عند القيام بما تقدمت الإشارة إليه جميع الاعتبارات ذات العلاقة بالبيئة الاجتماعية وبالبيئة الجغرافية وبالزراعة وبخاصة الترابط الموجود بين هذه الثنائيات والثنائيات الأخرى التي تتعامل معها المؤسسة .

يلاحظ من خلال التحليل الذي تسمح به هذه الطريقة أن ميادين النشاط الموجودة في وضع البقرة الحلوب يجب أن يكون عددها كبيرا ويكون حجمها النسبي مناسباً ، بحيث تسمح بتمويل النشاطات الموجودة في وضع الفرقد وفي وضع إشارات الاستفهام، التي يجب أن يجري اختيارها على قواعد وأسس تحليل سليمة ، والتي من المؤمل لها أن تصبح في وضع البقرة الحلوب لاحقاً. كما ومن المتوقع أن تسمح تلك الأنشطة أيضاً بتمويل القليل من الأوزان المعطلة، التي تقتنع الإدارة بضرورة دعمها والحفاظة عليها .

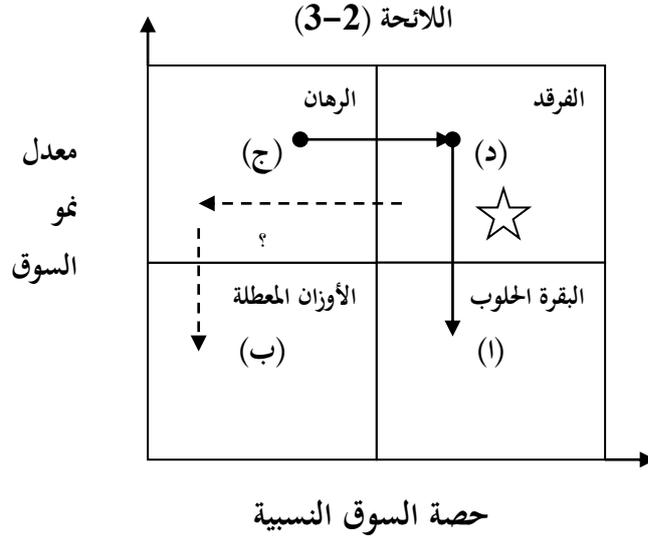
وانطلاقاً من توضع كل ميدان من ميادين النشاط على هذه المصفوفة؛ سوف تشتق مجموعة من التصرفات الإستراتيجية التي سوف تطبق عليه. والأسس المعتمدة هنا واضحة وبسيطة: حافظ على النشاطات في وضع البقرة الحلوب دون أن تستثمر فيها الكثير من الموارد، ووائم بينها وبين نشاطات النجومية وإشارات الاستفهام التي سيصار إلى المحافظة عليها، واحصل على أقصى ما يمكن من مردود من الأنشطة في وضع الأوزان المعطلة قبل أن تنسحب من السوق إلا إذا كان السوق في حالة تحسن وتطور .

وبمكنا أن نشير في هذا الصدد إلى ضرورة وجود نوع من التوازن بين ميادين نشاطات المؤسسة ( جعبة متوازنة وفي حالة متنامية )، أخذاً بالاعتبار أعدادها وأحجامها وشكل توزيعها على مربعات المصفوفة، كي تحقق استمرارية المؤسسة وتضمن مستقبلها:

فاقتصر نشاطات المؤسسة على العديد من النشاطات في وضع البقرة الحلوب، تعتبر عملية غير صحية تعكس مدى عدم اهتمام الإدارة بما يجري من تغيرات في أسواق المؤسسة، كما وأنها تشير إلى استخدام غير كفاء لموارد المؤسسة ولأرباحها خاصة، وان إدارة المؤسسة ستفاجأ بهرم المؤسسة وشيخوختها دفعة واحدة .

وكذلك فإنه ليس من الطبيعي أيضاً أن توجد جميع أنشطة المؤسسة وتتنوع على نشاطات في وضع إشارات الاستفهام والأوزان المعطلة، دون أن تتوفر لديها أنشطة لا في وضع النجومية ولا في وضع البقرة الحلوب؛ إذ أن هذه المؤسسة ستعاني من نقص السيولة المالية، ولن تستطيع بالتالي الاستجابة لحاجاتها الاستثمارية، وستجد نفسها في مواجهة حالة من الانحدار والتقهقر المباشر .

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )



تسلسل مثالي وواعد ( طريق النجاح)  
 تسلسل مفجع ومأساوي ( طريق الفشل)

## 7-2 مآخذ على التحليل وفق مفهوم b.c.g. :

عند القيام برسم أنشطة المؤسسة على هذه المصفوفة من الممكن استطلاع الوضع المستقبلي للمؤسسة إذا لم تغير من استراتيجياتها الحينية ، ويمكن من خلال الوضع الحاضر والمتوقع اعتمادا على هذه المصفوفة تحديد عناصر ومكونات المزايا التنافسية لإستراتيجية المؤسسة وتحديد مقدار كل منها ، إلى جانب أن هذه المصفوفة تساعد أيضا في عزل بعض القضايا الهامة التي تواجهها كل من وحدات العمل الإستراتيجية في المؤسسة، كما تساعد أيضا في تحديد وتعريف بعض القضايا الإستراتيجية الهامة التي تواجه المؤسسة ككل وتؤثر على أدائها . ومن مزايا هذه الطريقة أيضا أنه يمكن استخدامها في بيئة غير مستقرة أو غير مؤكدة وفي سياق النمو كما في سياق الركود. وتبين هذه الطريقة بوضوح أن نجاح المؤسسة يتوقف على مقدرتها المتعلقة في البحث عن الفرص الهامة واستغلالها وعلى مقدرتها في تحقيق التوازن بين الأجزاء التي تستجر التدفقات

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

النقدية وتلك التي تستهلك التدفقات النقدية ، وخاصة عند العمل في بيئة غير مستقرة. كما وتشير هذه الطريقة إلى أنه من غير المأمول أن تقوم المؤسسة بإدارة عدد كبير من النشاطات وذلك لأنه في هذه الحالة لا تتوفر الإمكانيات لدى المؤسسة لبلوغ الكتلة الحرجة اللازمة لكل من هذه النشاطات.

غير أن الانتقادات التي يمكن توجيهها إلى هذا العمل تتمحور حول البساطة الظاهرة التي تخفي المصاعب الحقيقية التي تظهر عند التطبيق، فبمجرد ما وجدت المؤسسة في جزء استراتيجي ما من أجزاء السوق فإن ظاهرة الخبرة تستدعي الهيمنة عن طريق التكاليف أي ( أقل التكاليف )، ويسمح نمو جزء السوق وحده لأحد المنافسين بأن يغير من وضعه التنافسي وذلك نحو التحسن أو التراجع وفقا لسرعة نموه . والسؤال الذي قد يطرح هنا هو : ما مدى ملاءمة هذه الطريقة عندما تمارس المنافسة على عوامل غير عامل التكلفة؟! خاصة إذا أدركنا أن الوضع المهيمن عن طريق التكاليف قد يمكن تخطيه عن طريق الابتكار التكنولوجي أو بواسطة تحسين النوعية . ومن الانتقادات الموجهة لهذه الطريقة :

1- يعتبر استخدام مصفوفة من ( 4 ) أوضاع فقط عملية مبسطة جدا لواقع المؤسسة، إذ أننا لا نجد في الواقع العملي حالات العالي والمنخفض فقط، بل توجد حالة الوسط أيضا .

2- عند تعريف السوق أو جزء السوق أو القطاع موضوع التحليل، ووفقا لمدى توسيع حجم السوق أو تصنيفه، فقد يقود إلى الاعتقاد الخاطئ بأن المؤسسة قيادية أو ذات موقع ضعيف فيه حسب الحالة ، وأن أي تغير في هذا التعريف أو التحديد سوف يقود إلى استنتاج مغاير؛ لذا فإن تعريف السوق وتحديده يجب أن يتم بطريقة مناسبة.

وتتناقض فائدة هذه الطريقة عندما تكون ميادين أنشطة المؤسسة قليلة التمركز، ففي الصناعات المتناثرة يفقد مؤشر حصة السوق معناه، لأنه يستدعي عندئذ تقدير حصة سوق رمزية قد تكون غير مفيدة للتحليل، ويمكننا أن نتخيل في هذا الصدد مقدار الجهد المضني وغير المفيد الذي يتوجب على مدير مطعم ومقهى أن يبذله كي يحدد موضعه التنافسي في سوقه .

3- إن معدل النمو ليس ملائما لوحده لتحديد كل جاذبية الصناعة أو القطاع، إذ توجد بعض الصناعات ذات معدلات نمو عالية من حيث الطلب على منتجاتها، غير أنها لم تكن يوما مربحة جدا؛ وذلك لأن العرض قد ازداد أيضا بشكل يفوق بكثير الزيادة في الطلب .

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

4- إن حصة السوق غير ملائمة أيضا لتشخيص الوضع التنافسي للمؤسسة، لأنها تتوقف إلى حد كبير على تحديد المقصود بالسوق، فحصة شركة مرسيدس مثلا من سوق السيارات الكلي تعتبر قليلة، لكن حصتها تعتبر عالية أو كبيرة من سوق السيارات الفاخرة. كما وأن التركيز على المنافس الرئيسي لا يخلو من المحاذير، إذ أن بعض المنافسين الثانويين قد يكونوا منافسين رئيسيين في جزء تحتي من السوق (في متراس ما أو في كوة ما)؛ ومن الحكمة إذا أن تجرى المحاكمة المنطقية على عدة مستويات متلاحقة من التحليل .

5- بينما يقاس الوضع التنافسي وفقا ل B.C.G. بحصة المؤسسة من السوق ، أو يحدد وفقا للإنتاج المتراكم ، فإن العديد من الباحثين قد أشار إلى ضرورة تطوير مقياس أفضل ( غير حصة السوق الحالية ) يقيس نمو المؤسسة بعيد المدى، ويحدد إمكانية تحقيق الربح لأنشطتها المختلفة؛ وذلك لأن إمكانية تحقيق الأرباح تتأثر بعوامل متعددة إلى جانب حصة المؤسسة من السوق ومعدل النمو مثل : سعر مزاحم، خواص تنظيمية معينة، أسلحة المنافسة المختلفة كالنوعية النسبية للمنتج وملاءمة قنوات التوزيع، وعوامل نجاح أساسية أخرى خاصة بكل واحد من أنشطة المؤسسة المختلفة، تتعلق بالإمداد والتمويل وعملية الإنتاج والتسويق و..الخ.

6- تفترض طريقة التحليل هذه أن المنافسة تمارس على متغير تسويقي وحيد هو السعر: وهذه الفرضية تقتضي وجود تجانس بين المنتجات من حيث عمليات الإنتاج أو من حيث العمليات التجارية. وهذا يعني أنه إذا كانت هذه الطريقة صالحة للتطبيق عندما تتمايز المنتجات قليلا (أو لا تتمايز)، لكن ليس من المبرر استخدامها للنشاطات التي تستخدم أسلحة تنافسية أخرى كالدعاية والترويج ونوعية المنتجات أو خدمات ما بعد البيع..الخ.

7- وتتجلى محدودية هذه الطريقة في المخاطر التي تجلبها الإستراتيجية المبنية على منحني الخبرة للمؤسسة:

- إذا كنا نلاحظ أن انخفاض التكاليف يرافق بشكل متكرر تزايد الإنتاج، فإن ذلك لا يحدث بشكل طبيعي من تلقاء نفسه، بل يجب أن تكون المؤسسة قادرة من أجل تحقيق ذلك على إدارة المصاريف العامة بحزم، وعلى عقلنة العمليات الإنتاجية، وقادرة على تحقيق تنسيق جيد بين مختلف أقسام المؤسسة.

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

● تترافق الإستراتيجية المعنية بتخفيض التكاليف عادة بتنميط المنتجات أي بتقليص التشكيلة السلعية، وتترافق أيضا بجهود تخصص للتكامل العمودي كي تضبط نوعية المواد الأولية، وبتخصيص التجهيزات والعمليات الإنتاجية، وهذا ما يترجم عادة على شكل تزايد في الكثافة الرأسمالية وبفقدان مرونة العملية الإنتاجية: بسبب تقسيم العمل وبتخصص أكبر لليد العاملة. وهذا ما قد يفقد المؤسسة مرونتها ويقلل من مقدرتها على الابتكار والتطوير المستقبلي.

● عندما تتبنى مؤسسات عديدة استراتيجيات مبنية على منحنى الخبرة في الوقت نفسه فقد يتعرض القطاع للإشباع بسرعة. وسوف يلي ذلك انخفاض في الهوامش الربحية نتيجة ممارسة حرب الأسعار وقد لا يوجد عندها أي رابح في القطاع.

● لن تكون المؤسسة التي تتبع إستراتيجية مبنية على منحنى الخبرة في منأى عن المنافسين الذين ينجحون في تمييز المنتج والحصول بالتالي على حصة سوق لا يستهان بها .

● يمكن أن يلغي التقدم التقني آثار الاستثمارات الماضية وآثار منحنى الخبرة. وفي بعض الأحيان قد يستفيد أحدث قادم إلى القطاع من أثر خبرة أكبر بسبب تميز تجهيزاته وحدائتها وتفوقها على التجهيزات القديمة، ولأنه قد يستفيد أيضا من الخبرة السابقة التي يشارك فيها.

8- يفترض منحنى الخبرة أن حصة المؤسسة من السوق تنمو بسرعة أكبر من حصص منافسيها. وهذا يفترض أن المؤسسة تمتلك أو تستطيع الحصول على مقدرات تقنية وتجارية ومهارات بشرية تتحدد سرعة تراكمها وفقا للتسهيلات المالية المتاحة لها.

9- يفترض نهج مجموعة بوسطن أن المردودية تتوقف على حجم الإنتاج وعلى حصة المؤسسة من السوق فقط، وهذا ما يؤدي إلى استبعاد كل المقاربات غير الكمية التي تقود للبحث عن مصادر أخرى للمزايا التنافسية.

10- تبدو هذه الطريقة مفيدة للقيام بتحليل أولى لأوضاع المؤسسة، وتقدم إذا ما استخدمت على نحو ملائم صورة موسعة وشاملة عن واقع أنشطة المؤسسة، وتسمح من دون ريب بالسير قدما على طريق تشخيص واقع المؤسسة وتحديد أوضاعها التنافسية.

غير أن هذه الطريقة لتحليل جعبة الأنشطة تصلح للتطبيق بشكل أساسي من أجل صياغة إستراتيجية شاملة للمؤسسة وذلك عند ممارسة رقابة صارمة من قبل المؤسسة على وحداتها. ومن

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

الصعب استخدامها وفقا لبعض الباحثين من أجل صياغة إستراتيجية لمواجهة المنافسة في قطاعات متعددة ومتباينة. و قد تقود إذا ما استخدمت بشكل أعمى إلى تصرفات إستراتيجية ساذجة وشمولية جدا غير ملائمة وقد تكون أحيانا خطيرة على مستقبل المؤسسة .

غير أنها وعلى الرغم من كل الانتقادات المشار إليها، يمكن أن تكون مفيدة جدا في التحليل الاستراتيجي إذا ما أخذنا بالاعتبار حدودها ونقاط ضعفها وما تعانيه من بعض القصور والضعف.

وتعتبر هذه الطريقة وسيلة تعلم جيدة ومفيدة للدخول إلى ميدان الإستراتيجية ونشر ثقافتها، بسبب طبيعتها الشمولية وسهولة تجسيدها والنتائج الإجمالية التي تقدمها للمؤسسات. وتعتبر هذه الطريقة محاولة لإحداث التكامل وتحقيق التوافق بين الجوانب الأساسية للإستراتيجية، وبخاصة الجانبين المالي والتسويقي، وعلى الرغم من أن الجانب المالي يستحق المزيد من البحث والتعمق غير أن هذه الطريقة عرضت هذه المسألة على نحو جيد .

تنطلق هذه الطريقة من فرضية أساسية هي أن مفهوم منحني الخبرة يلعب دوره ويؤثر في ميدان المؤسسة وأن المؤسسة ذات حصة السوق الأكبر في السوق هي بناء عليه المؤسسة التي تنتج بالتكلفة الأقل. والفكرة الأساسية التي تعتمد عليها هذه الطريقة هي أن أوضاع الأنشطة الموزعة على مربعات المصفوفة مختلفة جوهريا من حيث تدفقاتها النقدية؛ ولذلك يجب أن تدار بطرق مختلفة.

أخذا بالاعتبار ما قد تقدم من ملاحظات، من الضروري وفقا لبعض الباحثين أن يستكمل التحليل الذي يعتمد هذه المصفوفة أساسا له بتحليل مماثل مخصص لدراسة الموارد الفيزيائية والموارد البشرية والمالية والمقدرات الأخرى للمؤسسة .

## 2-8 الأنظمة التنافسية وفقا لمجموعة بوسطن الاستشارية (B.C.G.):

من الطبيعي القول أن التحليل الاستراتيجي مدين في بعض جوانبه للاقتصاديين الذين قدموا نماذج مختلفة لمناحي متعددة من جوانب حياة المؤسسات وأوضاعها .  
ونشير في هذا الإطار إلى النمذجة التي تقارن بين الصناعات التي تركز نشاطها على ميادين محدودة منتقاة بعناية وتلك التي تبعث نشاطها أو تنثرها عبر ميادين مختلفة ومتعددة.  
وتوجد مقارنة مبتكرة ذات جوهر استراتيجي خاص قدمتها مجموعة بوسطن في بداية الثمانينات، كي تستجيب و تتجاوب مع الطبيعة المتغيرة للبيئة التنافسية، وكي تتجنب الاستخدام غير الملائم لطريقتها الأولى، لذا فقد جددت هذه المجموعة مصفوفتها.

والفكرة الأساسية التي تعتمد عليها المحاكمة المنطقية الجديدة هي:

إن المؤسسات التي تنجح بشكل أفضل هي المؤسسات التي تتوقع مسبقا وبشكل صحيح تطورات السوق، والتي تخلق لنفسها مزايا هامة وفريدة في البيئة الجديدة. وعلى ذلك فان المصفوفة الجديدة تنطلق من بعدين كما مبين في اللائحة (2-4) :

1-أهمية الميزة التنافسية.

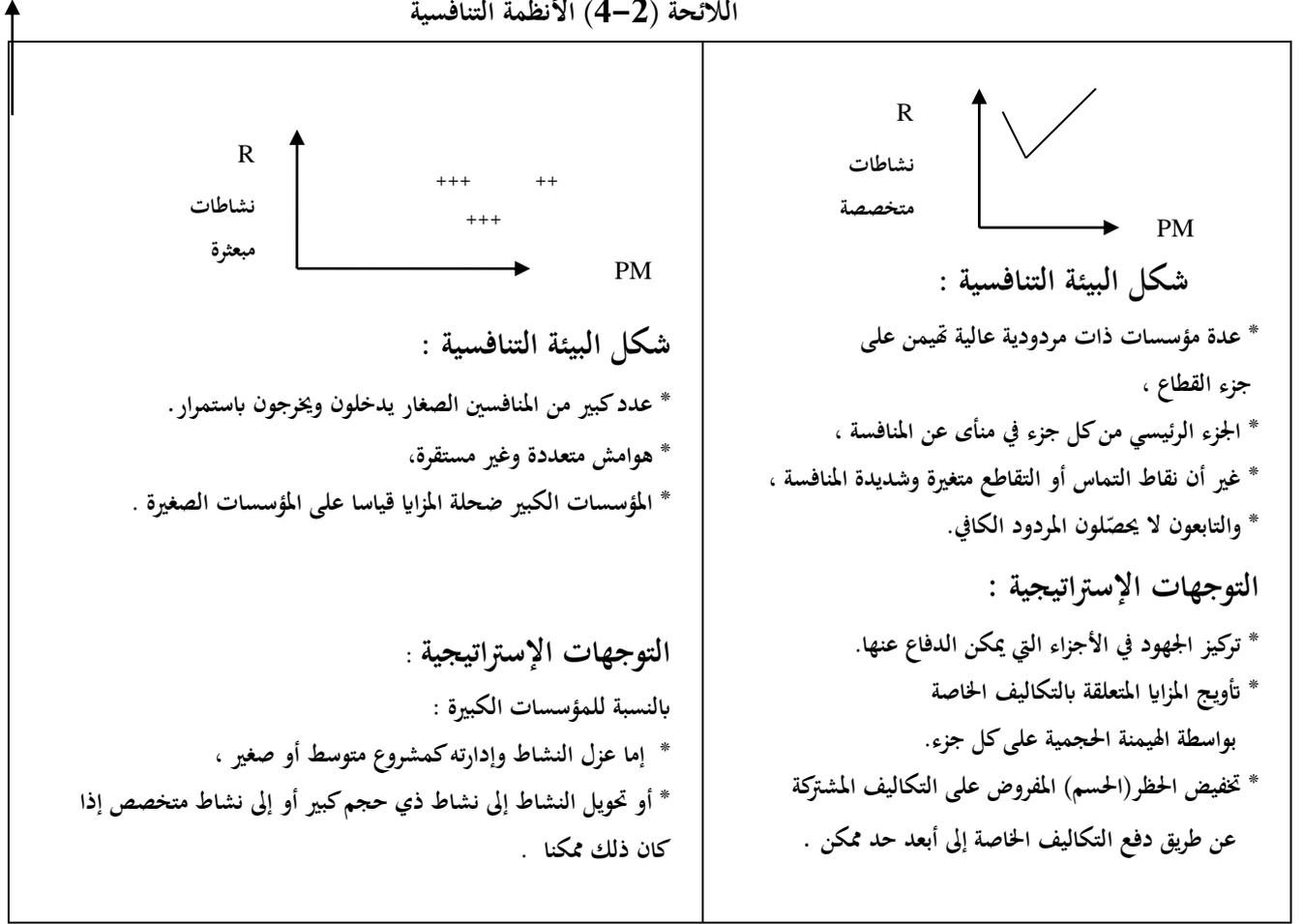
2-عدد الصيغ (الطرق) الفريدة للوصول إلى هذه الميزة النسبية.

وأهمية الميزة التنافسية تابعة قبل كل شيء للحماية العالية (عقبات الدخول )، التي تستطيع المؤسسة المحافظة عليها في سوق ما، ويرتبط عدد الوسائل الفريدة لبلوغ الميزة التنافسية بشك كبير بدرجة التمايز. ويمارس التحليل عندئذ انطلاقا من أهمية عقبات الدخول ودرجة التمايز. والمقاربة الجديدة تقارن من خلالها بين قطاعات الأنشطة حيث يمارس الصراع التنافسي على عدد محدود من العناصر والمصادر ( وجوهريا على التكاليف )، وبين قطاعات الأنشطة حيث توجد عدة مصادر للاختلاف والتمايز التنافسي ( اتساع العرض، التقدم التكنولوجي، نوعية ووثوقية المنتجات والخدمات المقدمة، التصميم، سرعة التنفيذ، ..الخ. ) . وتمثل مثل هذه المزايا التنافسية مستويات متغيرة من علاقات القوى. و من السهل واليسير تقليد بعضها في حين أن بعضها الآخر عصي على التقليد. وتمثل أداة التحليل الحديثة الناتجة عن هذه المقاربة لمجموعة بوسطن الاستشارية كما يلي:

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

على المحور الأفقي تتجسد أهمية الميزة التنافسية التي قد تكون كبيرة أو صغيرة. وعلى المحور العمودي يتمثل عدد الصيغ الفريدة لبلوغ الميزة التنافسية وقد يكون هذا العدد كبيرا أو قليلا.

#### اللائحة (2-4) الأنظمة التنافسية



<p>نشاطات</p> <p>R طريقها مسدود</p> <p>pm</p> <p>شكل البيئة التنافسية :</p> <p>* لا يوجد أي منافس لديه حصة سوق خاصة كبيرة بشكل مطلق .</p> <p>* إذا لم تخفص أي من الشركات إنتاجها فلسوف يخسر الجميع .</p> <p>* الأكثر حداثة وتطورا هم الأكثر مديونية ، والأكثر إهمالا هم الأكثر عافية من الناحية المالية .</p> <p>التوجهات الإستراتيجية :</p> <p>* تمركز وتفاهم تحت ضغوط السلطات العامة .</p> <p>* السيطرة على سوق خاصة (منطقة جغرافية، أو زبائن محددین).</p> <p>* توطین الاستثمارات حيث تكون تكاليف عناصر الإنتاج الأكثر ملاءمة .</p> <p>تطوير تكنولوجيا خاصة بالمؤسسة والدفاع عنها.</p>	<p>نشاطات</p> <p>ذات حجم</p> <p>شكل البيئة التنافسية :</p> <p>* أثر منحني الخبرة مرتفع واقتصاديات الحجم كبيرة .</p> <p>* عدد المنافسين محدود .</p> <p>* المؤسسات المهيمنة ذات مردودية عالية جدا .</p> <p>* المؤسسات المنافسة الهامشية رابحة فقط في ظروف خاصة .</p> <p>التوجهات الإستراتيجية :</p> <p>* النمو بشكل أسرع من المنافسين من أجل تحسين التوضع من حيث التكاليف .</p> <p>قد يكون استقرار النظام التنافسي مهددا .</p>
--	--

$$R = \text{المردودية} \quad \text{أو معدل المردود الداخلي TRI} \quad Pm = \text{حصة السوق}$$

وكما نلاحظ على المحور العمودي لهذه المصفوفة يتمثل عدد الصيغ الفريدة لبلوغ الميزة التنافسية وقد يكون هذا العدد كبيرا أو قليلا. وعلى المحور الأفقي تمثل الأهمية النسبية للميزة التنافسية وقد تكون هذه الأهمية ضعيفة أو قوية.

بناء على ذلك تظهر أربعة فئات: النشاطات ذات الحجم، النشاطات ذات الطريق المسدود، النشاطات المبعثرة، والنشاطات المتخصصة.

وستكون الإستراتيجية التي ينبغي إتباعها لكل واحدة من هذه الفئات إستراتيجية مختلفة وتتوقف على العلاقة الموجودة بين معدل مردود الاستثمار (TRI) وحصة السوق.

فبالنسبة للنشاطات ذات الحجم: تظهر آثار الخبرة بشكل كبير وتقدم الخبرة ميزة هامة من حيث التكاليف وبالتالي من حيث السعر. وهذه هي الفئة الوحيدة حيث تكون حصة السوق والمردودية مترابطة بشكل محكم.

بالنسبة للنشاطات المتخصصة: توجد مصادر تمايز متعددة تسمح بخلق مكمن أو متراس يمكن الدفاع عنه إستراتيجيا على فترة مديدة. ومن أجل تحقيق النجاح يجب استخدام أحد هذه المصادر أو بعضها بعمق بشكل يسمح بالتميز عن المنافسين باستمرار.

د. يونس إبراهيم حيدر (آل ممّو)

وبخصوص النشاطات في وضع الطريق المسدود: لا يستطيع لا الحجم ولا التمايز الحصول على ميزة تنافسية ذات شأن، فعقبات الدخول كأنها شبه غير موجودة، والتكنولوجيا يمكن الحصول عليها بسهولة، و المردودية منخفضة بالنسبة لجميع المنافسين. وفي هذا السياق تتجسد الإستراتيجية في محاولة تغيير قواعد اللعبة التنافسية بشكل يتيح الحصول على مكمن أو متراس يمكن الدفاع عنه ، أو الحصول على آثار الحجم مكانيا (بالنسبة لمنطقة محدودة).

أما بشأن النشاطات المبعثرة: فالمردودية لم تعد تابعة لحصة السوق، وقد يكون الحجم مصدرا من مصادر العجز ويشكل أحد القيود وذلك لأن عوامل التمايز متعددة ومتغيرة باستمرار ويمكن مفتاح النجاح عندئذ في استطاعة التكيف السريع مع الوقائع المتغيرة في السوق.

وأيا كانت الصيغة المعتمدة فإن طريقة B.C.G. تحافظ على نظرة ميكانيكية جدا للعبة التنافسية وللخيارات الإستراتيجية الممكنة. وقد حاولت بعض المقاربات الأخرى التي تستعمل المنطق نفسه أن تأخذ في الحسبان تعقيدات الأوضاع على نحو أفضل وهذا ما قد حاولت تحقيقه طريقة ABC .

الفصل الثالث:  
نماذج تحليل جعبة الأنشطة  
المصفوفات ذات الترتيب غير الشائي  
ترتيب  $3 \times 3$  أو أكثر

### 1-3 مصفوفة التحليل الاستراتيجي ABC :<sup>9</sup>

تأخذ هذه الطريقة في مستويات متعددة بالمقارنة المنطقية التي تتبناها مجموعة بوسطن.

ويجري التحليل وفقا لهذه الطريقة من خلال عملية تتم عبر ثلاثة مراحل:

المرحلة الأولى: مرحلة التجزئة وتأطير النشاط.

المرحلة الثانية: مرحلة توضع المؤسسة في الجزء المعني.

المرحلة الثالثة: مرحلة تحديد الإستراتيجية المختارة.

المرحلة الأولى: مرحلة التجزئة وتأطير النشاط:

تطبق هذه الطريقة أيضا على الأنشطة التي تمثل انسجاما وتماثلا من الوجهة الصناعية أو الاقتصادية ( مجموعة منتجات تستخدم المواد الأولية نفسها، مخصصة لنفس الاستعمال، وتسوق في الأسواق ذاتها. الخ.)

وبعد تحديد النشاطات فإننا نشعر بتوضيح كل منها في الفرع أو الفروع الصناعية التي تنتمي إليها أي أننا نحدد:

- موضعها في عمليات التحويل.
  - العلاقات التي تربطها بالأنشطة الأخرى المنتمية للفرع نفسه.
  - تشكيلة السلع والخدمات التي تحققها في كل مرحلة من مراحل العملية الانتاجية أو التجارية.
  - الاستعمالات والاستخدامات النهائية الممكنة، ومعايير شراء السلع والخدمات التي تبيعها المؤسسة.
  - ويتحدد أيضا الاطار الجغرافي للنشاط: وطني أو اقليمي أو دولي.. الخ.
- وفي الختام تمارس عملية التجزئة على قاعدة تنطلق من الاجابة على أسئلة تتعلق بالطلب مثل:
- هل يشكل السوق مجموعة استخدامات متباينة ومختلفة من الوجهة الاقتصادية والتقنية؟ وعند الاجابة بنعم فإن كل استخدام يشكل جزءا بحد ذاته.

<sup>9</sup> انظر اللانحة (2-3)

من من المستهلكين النهائيين أو من الزبائن المباشرين (الذين تباع المؤسسة لهم) له الأثر الأكبر على تطور النشاط؟ وفي الواقع تتأثر عملية التجزئة وتختلف باختلاف الاجابة على هذا السؤال.

وفقا لهذه الطريقة فإن الجزء الاستراتيجي يتعلق إذا بمجموعة متجانسة من المنتجات والخدمات، التي توجهها المؤسسة أو تخصصها لسوق محددة، يوجد فيها منافسون محددون، ومن الممكن بالنسبة لها صياغة إستراتيجية معينة 0

### المرحلة الثانية، مرحلة توضع المؤسسة في الجزء المعني أو في مختلف الأجزاء:

تتضمن هذه المرحلة ثلاثة خطوات:

- تقدير حجم الفائدة أو مقدار المصلحة الإستراتيجية التي يمثلها كل من الأجزاء للمؤسسة؛
- تقدير مؤهلات المؤسسة في كل جزء من الأجزاء (أوراقها الراجعة)؛
- توضع الأجزاء على المصفوفة ABC .

1- تقدير حجم الفائدة أو مقدار المصلحة الإستراتيجية التي تمثلها الأجزاء بالنسبة للمؤسسة: يقتضي تقدير الفائدة الإستراتيجية التي يمثلها كل جزء بالنسبة للمؤسسة التحديد المسبق لأهداف المؤسسة العامة. وانطلاقا من طبيعة الأهداف وترتيب أولوياتها النسبية سوف تشتق وتعرف بعض المعايير التي تستخدم في التقييم وتحدد أولوياتها. مثال أورده M. Gervais عن مؤسسة استخدمت مجموعة معايير متفرقة استخلصتها من أهدافها العامة، لتحديد أهمية أجزائها الإستراتيجية، ورتبتها حسب أهميتها النسبية التنزلية وكانت كالتالي:

- المردودية الصناعية.
- حساسيتها للتطورات ( البحث عن الأمان وضمان تحقيق النتائج من حيث الأهداف).
- درجة المخاطرة ( خطر تبدلات جوهرية في عادات الشراء، خطر وجود طاقة فائضة دائمة، خطر دخول منافسين جدد، أخطار تكنولوجية، أخطار تشريعية،.. الخ 0)
- الامتداد الجغرافي (الدولي) للجزء مستقبلا :  
في البلدان المتطورة أو المستهدفة من قبل المجموعة، أهمية عالية،

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

في البلدان في مرحلة التطور الاقتصاد، أهمية متوسطة،  
في البلدان النامية أو المتخلفة، أهمية منخفضة.

- نمو الجزء من حيث الحجم.
  - مصدر القيمة المضافة ( البحث عن الأجزاء التي تكون فيها آثار البحث والتطوير والتكنولوجيا أو التسويق معتبرة أو حيث تكون الكثافة الرأسمالية متواضعة نسبيا).
  - الأثر الاجتماعي أو الانساني ( ويبدو الجزء مرغوبا فيه إذا كان ميالا لتحسين نوعية مستوى الحياة ويعتبر غير مناسب في الحالة المعاكسة).
- ومن خلال تقييم مختلف هذه المعايير يمكن للمؤسسة تحديد أهمية الأجزاء، واطهار فيما إذا كانت هذه الأهمية عالية أو متوسطة أو منخفضة بما يتعلق بالفترة الزمنية التي تغطيها الإستراتيجية.

2-تقدير مؤهلات المؤسسة ومهاراتها في كل جزء من الأجزاء (أوراقها الراجعة):

تشابه الطريقة المستخدمة هنا كما يبدو من اللائحة (3-1) مع تلك التي يستخدمها Ansoff ، وتتكون من تحديد عوامل النجاح الأساسية المتعلقة بكل جزء وتعريفها و مقارنتها من ثم مع نقاط ضعف ونقاط قوة المؤسسة.

اللائحة (3-1)

مؤهلات المؤسسة ومهاراتها			المعايير أو الخواص
منخفضة	وسطى	عالية	
منخفضة	وسطى	عالية	حصة المؤسسة من السوق
من الصعب الحصول عليه	من السهل الحصول عليه	متاح	اتقان عوامل النجاح الأساسية الخاصة بالجزء المعني
			مهارات المؤسسة الكلية والعامية في الجزء المعني

3-توضّع المؤسسة في مختلف الأجزاء أو توضع الأجزاء على المصفوفة ABC :

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

اعتمادا على المحورين المحددين سابقا : أهمية الجزء بالنسبة للمؤسسة ( والتي قد تكون عالية أو متوسطة أو منخفضة)، واكتسابها للمهارات أو المؤهلات المتعلقة بالجزء المعني ( والتي يمكن أن تكون عالية وسطي أو منخفضة)؛ من الممكن انشاء مصفوفة تحليل كما في اللائحة (2-3) تميز ثلاثة مواقع أو مناطق كبيرة: A.B.C.

تتعلق المنطقة "A" بالأجزاء المتصفة بجاذبية عالية جدا بالنسبة للمؤسسة، والتي تتمتع بخصوصها بمهارات ومقدرات جيدة جدا.

وعلى نقيض ذلك بما يخص المناطق "C" المتعلقة بالأجزاء التي لا أهمية لها بالنسبة للمؤسسة، والتي تكون مواقعها فيها غير مريحة قياسا على منافسيها.

اللائحة (2-3) مصفوفة التحليل ABC:

الأهمية التي يمثلها الجزء بالنسبة للمؤسسة			مهارات المؤسسة في الجزء المعني
منخفضة	وسطي	عالية	
B	A	A	عالية
C	B	A	متوسطة
C	C	B	منخفضة

المرحلة الثالثة: مرحلة تحديد الإستراتيجية المختارة:

تسمح المصفوفة السابقة بتحديد استراتيجيات خاصة بكل منطقة كما في اللائحة (3-3) : فبخصوص المنطقة "A" تستخدم المؤسسة استراتيجيات هجومية لتوطيد الوضع (الاستثمار من أجل زيادة حصصها من الأسواق) .

وبخصوص المنطقة "B" سوف تفضل المؤسسة الاستراتيجيات الدفاعية للمحافظة على الوضع ( الاستثمارات الانتقائية والبحث التلقائي عن زيادة هامش الربح).

أما بخصوص المناطق "C" ينصح بتبني استراتيجيات لا استثمارية وجني الثمار الناضجة (تقليص الاستثمارات) أو استراتيجيات التخلص أو الانسحاب.

إن العلاقة بين الإستراتيجية وكل منطقة من مناطق المصفوفة ليست علاقة ضيقة أو دقيقة ، إذ يوجد هامش تقدير وفقا للوضع الذي ترغبه المؤسسة في المستقبل، فإذا كانت رغبة المؤسسة نقل وضع بعض الأجزاء من المنطقة "B" إلى "A" فمن الممكن عندئذ أن تمارس عليها

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

الاستراتيجيات المتعلقة بهذه الأخيرة. وتتمثل محتويات الاستراتيجيات المقامة على القاعدة التي تقترحها مصفوفة التحليل ABC كما في اللائحة (3-3) التالية:

### التعهد

أنا المستفيد من تحميل ملف هذا الكتاب أتعهد (وفقا لما لدي من منظومة قيم) وأحلف بأني سأحافظ على الملكية الفكرية لمؤلفه، وسوف أستخدم ما يحويه من أفكار استخداما صحيحا، دون أن أنتحل أفكاره أو أدعيها، أو أقتبس منه دون الإشارة للمؤلف، أو أسطو على بعض مفاهيمه وأدعيها لنفسي على غير وجه حق، أو أسكت على من علمت أنه قد قام بفعل أي منها، كما أتعهد بالتبرع مقابل تحميله أو الاطلاع على جزء منه بما لا يقل عن 2% (اثنان بالمائة) من قيمة غرام الذهب في موطني أو بلد إقامتي، إما لقريب محتاج، أو لأرملة معيلة، أو لزميل على مقعد الدراسة، أو لطالب معرفة وعلم، أو لمعيل أسرة يحتاجها لتعليم أطفاله، أو محتاج ما ألتقيه في الحي أو الطريق (غير متسول أو شحاذ)،.... وإذا صعب علي العثور على أي منهم؛ فسأتبرع بالمبلغ المشار إليه لتكريم نفسي وشكر المؤلف.

د. يونس إبراهيم حيدر (آل ممو)

اللائحة (3-3) محتويات الاستراتيجيات ABC

A استثمار/نمو	B انتقائية/نتائج	C حصاد	الإستراتيجية عناصر الإستراتيجية
مفضلة	انتقائية	قللها ، أو اعكسها	الاستثمارات
مقبولة/ اقبلها	محدودة/ ضيقها	تجنبها	المخاطرة
زيادتها بشكل مثير	حميتها، بلوغ الأسواق ذات المردودية والنمو	اهملها لصالح المردودية الفورية	حصة السوق
خفضها لزيادة حصة السوق	استقرار الأسعار لزيادة الهامش الكلي	زد الأسعار، معرض للخسارة من حيث الحجم	الأسعار
زد الحجم ، والمنتجات الجديدة	غير المزيج وتخصص	احذف المنتجات ذات الهامش الكلي المنخفض	المنتجات
زد جهود البحث	تفضل الجهود التطويرية	تخلي عن البحث والتطوير	البحث والتطوير
استخدم اقتصاديات الحجم وآثار الخبرة	تخفيض التكاليف المتغيرة، واقتصاد بالمصاريف الثابتة	خفف تلقائيا البنى (الهيكل)؛ كي تخفض التكاليف الثابتة إلى الحد الأدنى	التكاليف
برنامج استخدام وتدريب	قلل من الاستخدام	أوقف الاستخدام وجهاز برامج إعادة التدريب والتحويل	الأفراد

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

## تقدير وانتقاد طريقة ABC :

تقبل هذه الطريقة أن المنافسة يمكن أن تمارس على متغيرات أخرى غير الأسعار والتكاليف، وذلك لأن التجزئة وتحديد المهارات المتعلقة بالمؤسسة بخصوص الجزء المعني لا تتحقق بشكل خاص بالنسبة لهذه المتغيرات فقط. وبهذا المعنى فإن هذه الطريقة أفضل من تحليل مجموعة بوسطن.

من طرف آخر تتعلق مصفوفة التحليل ABC بتعميم مصفوفة مجموعة بوسطن. فمعدل النمو المتوقع للجزء ليس سوى تقدير خاص لأهمية الجزء، وكذلك فإن الوضع التنافسي المقدر بالعلاقة ( الإنتاج المتراكم للمؤسسة \ الإنتاج المتراكم للمنافس الأكبر) ليس سوى أحد معايير قياس مهارات المؤسسة. ولكن مع هذا التعميم فإننا نتنقل من مقارنة كمية وإلى حد ما ساكنة إلى مقارنة أكثر نوعية وأكثر ديناميكية. وفي الواقع فإن علاقة الإنتاج المتراكم هو مقياس آني لحالة الجزء، ولا يسمح حقيقة بتقدير التطور المحتمل للوضع التنافسي. ومن أجل الاحاطة به واقعيًا يجب تقدير نوعية وأهمية مهارات المؤسسة في المستقبل ( وهذا ما تحققه هذه الطريقة). وكذلك فإن معدل النمو المقدر للجزء المعني ليس سوى مقياس كمي ومختزل جدا للأهمية التي يمثلها. ويبدو للوهلة الأولى أن الاستراتيجيات التي تقترحها هذه الطريقة ليست سوى صيغة أخرى لاستراتيجيات جعبة الأنشطة التي تقدمها مجموعة بوسطن الاستشارية، فالاستراتيجية "A" تتعلق بالبحث عن اكتساب حصة سوق كبيرة في الأنشطة في "مرحلة النجومية". والاستراتيجية "B" تتعلق باستجرار أكبر قدر ممكن من السيولة النقدية من الأنشطة في وضع " البقرة الحلوب". والاستراتيجية "C" تكمن في الرغبة في اللاستثمار التدريجي المتعلق بالأنشطة في وضع الأوزان المعطلة، في الواقع إن منطق هذه الطريقة أقل ميكانيكية من طريقة مجموعة بوسطن وأنها تستخدم متغيرات لا كمية إلى جانب المتغيرات الكمية.

## 2-3 مصفوفة : G.E. :

تحاول هذه المصفوفة ذات الترتيب الثلاثي التي نسبت وبشكل منفصل إلى كل من : "General Electric, Mc Kinsey, Shell" التغلب على بعض عيوب مصفوفة b.c.g. المشار إليها سابقا، وذلك من خلال تبنيها متغيرات عدة لقياس جاذبية الصناعة أو القطاع الصناعي، ولقياس ما أطلقت عليه مقدار قوة الثنائية التنافسي أو ما أشرنا إليه بالوضع

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

التنافسي للمؤسسة في الصناعة أو القطاع ، عوضا عن اعتمادها في ذلك على معيار واحد لقياس كل متغير منهما.

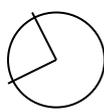
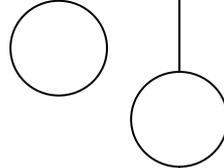
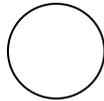
أي أن هذه المصفوفة قد اعتمدت مقياسا مركبا لقياس هذين المتغيرين، يتحدد مقداره من خلال عملية تحليل وتوزين لعناصر مختلفة ومتباينة ، يحوي في مركباته ومكوناته كلا من معدل النمو وحصّة السوق .

ويتحدد من خلال هذا المقياس المركب وضع النشاط على كل من محوري التحليل بثلاثة مستويات بحيث يكون الوضع التنافسي إما ( قويا أو وسطا أو ضعيفا ) ، وتكون جاذبية الصناعة إما ( عالية أو متوسطة أو متدنية ) كما هو مبين في اللائحة (3-4).

وتتخذ هذه المصفوفة الشكل التالي :

اللائحة (3-4) مصفوفة G.E.

الوضع التنافسي في القطاع

	قوي	متوسط	ضعيف
عالية			
متوسطة			
منخفضة			

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

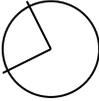
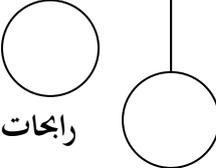
تتعلق مساحة كل دائرة من دوائر المصفوفة بالحجم النسبي للصناعة أو القطاع الذي تنافس فيه المؤسسة، في حين يمثل الجزء القطاعي من الدائرة حصة المؤسسة من السوق، أي أن مساحة هذا الجزء تتناسب مع حجم النشاط الذي تمثله. وهنا أيضا يمكن التنبؤ بالوضع المستقبلي للمؤسسة ، وأن المصفوفة الحالية والمتوقعة يمكن استخدامها معا لتشخيص أنشطة المؤسسة وتحديد وضعها التنافسي، وكذلك من أجل تحديد بعض القضايا الاستراتيجية الأكثر أهمية التي تواجهها المؤسسة.

فعلى سبيل المثال إذا كان أحد الأنشطة يتصف بحصة سوق كبيرة نسبيا، وإذا كان وضعه التنافسي وسطا أو ضعيفا؛ فإن إحدى المسائل الاستراتيجية الهامة التي تواجهها المؤسسة في هذا الوضع تكمن في تحديد وتعريف العوامل والعناصر المسؤولة عن الوضع التنافسي الضعيف لهذا النشاط، وإظهار فيما إذا كان من الممكن تجاوزها والتغلب عليها بتكلفة وجهود معقولة . وتتحدد على هذه المصفوفة أوضاع أنشطة المؤسسة من حيث مقدرتها على تحقيق الأرباح وفقا لما هو مبين في اللائحة (3-5) التالية :

اللائحة (3-5) أوضاع الأنشطة في مصفوفة G.E.

### الوضع التنافسي في القطاع

جاذبية الصناعة

	قوي	وسط	ضعيف
عالية	 رابحات	 رابحات	؟
متوسطة	 فائزات	 متوسطة	خاسرات
منخفضة	 مربحات	 خاسرات	خاسرات 

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

وقد يتخذ الوضع غير المتوازن لجعبة الأنشطة وفقاً لـ Hofer + Schendel 1978 وبحسب مظاهر  
المسألة أحد الأشكال المبينة في اللائحة (3-6) التالية :  
اللائحة (3-6)

القضايا الأساسية	المظاهر الخاصة المتعلقة
العديد من الخاسرات	(تدفقات نقدية، أرباح ، نمو ) غير ملائمة.
العديد من إشارات الاستفهام	(تدفقات نقدية ، أرباح ) غير ملائمة .
العديد من النشاطات المربحة	نمو غير ملائم. تدفقات نقدية فائضة .
العديد من الفائزات	طلب مفرط على النقود (التدفقات ) . طلب مفرط على الإدارة . ( أرباح ، نمو ) غير مستقرة وغير متزنة

أبرز الصعوبات التي يواجهها استخدام هذه المصفوفة :  
يقول : Hofer + Schendel 1978 أن الصعوبة الأساسية مع هذه المصفوفة أنها لاتبين بشكل فعال  
أوضاع الأعمال والأنشطة الجديدة التي بدأت حديثاً في نموها في القطاعات التي تعمل فيها.  
ويقولان : إذا كانت معظم الأنشطة تمثل جميعاً لعدة أجزاء من الثنائيات سلعة/سوق فمن  
الأنسب استخدام مصفوفة G.E. .  
لذا فإنهما قد اقترحا أن يستخدم في مثل هذه الحالات مصفوفة من (15) خانة، وذلك  
بإضافة مرحلة الانتشار بعد نهاية مرحلة النمو وقبل بداية مرحلة النضج، حيث تمثل الأنشطة

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

عليها وفقا لمحورين يمثل أحدهما الوضع التنافسي في حين يمثل المحور الآخر مرحلة تطور الثنائية ( سلعة/سوق )، ويتألف وفقا لهما من ( 5 ) أوضاع أو مراحل .

وينصح باستخدام هذه المصفوفة أيضا عندما تتكون الأنشطة من نشاطات مستقلة، أو عندما تتألف من مجموعات صغيرة مترابطة من أجزاء الثنائيات سلعة/سوق .

عند محاولة تصوير جعبة أنشطة كلية متوازنة بالاستعانة بمصفوفة G.E. ؛ فليس من المستطاع إحداث الربط المباشر بين أوضاع وحدات العمل الاستراتيجية في المصفوفة، وبين حجم هذه الوحدات، ومعدل النمو والربحية والتدفقات النقدية، التي هي ممكنة حسب "مجموعة بوسطن". ويعود السبب في ذلك إلى :

أن جاذبية الصناعة والوضع التنافسي هي كما أشرنا متغيرات مركبة، وليست معيارا وحيدا للقياس. وهذا يعني ان كل خلية من خلايا المصفوفة سوف تشتمل على انواع متباينة من وحدات العمل الاستراتيجية.

ا- الأعمال الفائزات على سبيل المثال هن عادة على نوعين :

- ♦ فإما أن يكون حجمها صغيرا أو متوسطا، وهي ذات أوضاع قوية في سوق نامية.
- ♦ أو أن يكون حجمها كبيرا جدا أو كبيرا، وذات أوضاع قوية في سوق ناضجة أو مشبعة.

ب- الأعمال الخاسرات أيضا هن عادة من نوعين :

- ♦ اعمال ذات حجوم كبيرة جدا أو كبيرة، وتتمتع بأوضاع ضعيفة أو هشة في أسواق مشبعة.
- ♦ او هي أعمال صغيرة أو متوسطة، ذات أوضاع ضعيفة في أسواق تعيش مرحلة المخدار.

ج- الأعمال المتوسطة هي كما يدل اسمها :

هي ذات حجوم متوسطة أو كبيرة، تتمتع بأوضاع متوسطة في أسواق مشبعة أو ناضجة .

د- الأعمال موضع إشارة الاستفهام هي :

- ♦ إما ذات حجوم صغيرة أو متوسطة، ذات أوضاع ضعيفة في أسواقها التي تمر في مرحلة النمو .

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

♦ أو هي أعمال ذات حجوم متوسطة أو كبيرة، ذات أوضاع ضعيفة في أسواق تتصف بأنها في بداية مرحلة النضج .

هـ- الأعمال المنتجة للأرباح ( المربحات ) هي :

♦ عادة ما تكون ذات حجوم كبيرة جدا أو كبيرة، وذات أوضاع قوية في اسواق مشبعة أو ناضجة .

♦ ويمكن أن تكون ذات حجوم متوسطة، وذات أوضاع قوية في أسواق نامية، تتصف بأن ربحيتها منخفضة جدا؛ بسبب انخفاض القيمة المضافة فيها ووجود طاقة فائضة عالية .

قد تكون المعلومات الاضافية عن مرحلة تطور السوق الذي تنافس المؤسسة فيه غير كافية في بعض الأحيان لظهور إمكانية مساهمتها في تحقق التدفقات النقدية . وبينما تولد معظم الأعمال ذات حصة السوق الكبيرة الموجودة في أسواق مشبعة او ناضجة تدفقات نقدية عالية، تفوق حاجاتها الإستثمارية الاضافية ، غير أن هذه ليست الحالة المألوفة دائما .

وتتصف الأعمال ذات الكثافة الرأسمالية العالية، التي توجد في أسواق عالية المنافسة بأنها استثناء من القاعدة ؛ لأنها تتمتع بكون حاجاتها إلى اعادة الاستثمار تفوق وسطي المعدل في القطاع ، وأن هامش أرباحها وكذلك تدفقاتها النقدية أقل من المعدل الوسطي .  
وكما هو الحال بالنسبة لمصفوفة بوسطن فإن النتائج الاستراتيجية للتحليل باستخدام مصفوفة G.E. يقع في (3) مجموعات كبيرة : الاستثمار/ والنمو والتوسع ، الانتقائية/التملك ، الحصاد والجنني/الانسحاب والتخلص .

### 3-3 طريقة : Mc. Kinsey et Shell

العناصر الأساسية : ولدت هذه الطريقة التقليدية لتحليل جعبة الأنشطة من خلال التنسيق والتعاون بين مؤسسة Mc. Kinsey وشركة G.E.. التي أعابت على نهج مجموعة بوسطن بساطته في تقييم الأوضاع التنافسية .

تقترح هذه الطريقة توضع ميادين النشاطات الاستراتيجية للمؤسسة على مصفوفة من (9) مربعات 3\*3 كما مبين في اللائحة (3-7) يتطلب إعدادها رصد :

- العوامل الخارجية التي تحدد جاذبية القطاع الذي ينتمي إليه نشاط ما معين .
- العوامل الرئيسية للنجاح ( Fcs ) والتي يبني على حسن السيطرة عليها نقاط قوة المؤسسة تنافسياً.

وكل واحد من هذه الأبعاد يمكن تقديره على سلم من (3) نقاط أو أوضاع : عال ، وسط ، ضعيف .

اللائحة (3-7) توضع ميادين النشاط

القوة التنافسية للنشاط (fcs)	جاذبية القطاع		
	عالية	وسطى	ضعيفة
عالية	استثمر وانم، وحافظ على وضع الزعيم مهما كلف	حافظ على الوضع نمو انتقائي، استمر بالتطور ( مختار )	إلى المردودية (استدراار الحليب) انتقائية
وسطى	حسن الوضع نمو انتقائي ( مختار )	إلى المردودية لكن بحذر! انتقائية	احصد واجن، الغ الاستثمار انتقائيا ( استثمار عكسي) جزء السوق
ضعيفة	ضاعف الرهان، أو انسحب انتقائية	احصد واجن، الغ الاستثمار وانسحب تدريجيا وانتقائيا ( استثمار عكسي)	احصد واجن، الغ الاستثمار ( استثمار عكسي) اترك

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

وقد يجري استخدام هذه الطريقة وتطبيقها على مراحل تتكون من ثمانية خطوات:

❖ 1- تحديد العوامل الداخلية والخارجية الهامة :

أ- العوامل الخارجية : كالمواصفات الأساسية للصناعة ، هيكلية المنافسة وبنيتها، العوامل والظواهر الاقتصادية ، المتغيرات الاجتماعية - السياسية ، العوامل التشريعية والسكانية... الخ.

ب- العوامل الداخلية : وتتعلق بالنشاطات الوظيفية التي يمكن حشدتها من أجل مواجهة المنافسين .

إن رصد هذه العوامل والمتغيرات ليس أمرا سهلا ، لذا توجد لوائح فمطية معدة خصيصا لهذا الغرض يمكن اللجوء إليها كتلك المعدة من قبل Rothschild المبنية في اللائحة (3-8) غير أن القيام بتفكير خاص ينطلق من واقع المؤسسة المعنية أو النشاط موضوع البحث عملية منسوح بها .

اللائحة (3-8) العوامل المؤثرة

العوامل	جاذبية القطاع	نقاط قوة النشاط
عوامل السوق	حجم السوق وحجم الأجزاء الأساسية، معدل النمو السنوي في السوق وفي كل جزء من أجزاء السوق، تنوع السوق ، الحساسية تجاه السعر وتجاه الخدمة وبما يخص العوامل الدورية، استمالة الزبائن،	حصة المؤسسة من السوق الاجمالية وحصتها من كل جزء من أجزاء السوق، النمو السنوي للمؤسسة ولكل جزء منها، المقدرة على التأثير في السوق، نسبة الزبائن المستمالين (المشددون للمؤسسة) انطباع المؤسسة
عوامل تنافسية	شكل المنافسة وبنيتها، درجة التمرکز ، دخول وخروج، تغير حصص السوق، شكل التكامل ودرجته ،	تغير الحصة النسبية، درجة حصانة المؤسسة وقابليتها للعطب المالي، مستوى التكامل،
عوامل تمويلية واقتصادية	مردودية القطاع، هامش ربح، اقتصاديات الحجم، عقبات الدخول والخروج، معدل استخدام الطاقات ،	الأداء المالي (مردودية وهوامش)، القيمة المضافة، جميع المزايا التنافسية، مشاكل الدخول والخروج، معدل استخدام الطاقات الانتاجية،
عوامل تكنولوجية	نضج التكنولوجيا أو عدم استقرارها، تعقيد التكنولوجيا، تمايز وتباين، براءات الاختراع، عمليات الانتاج وطرقه،	المقدرة على مواجهة التغيرات ، شكل المهارات المميزة وحجمها، الارث التكنولوجي،
عوامل سياسية - اجتماعية	التوجهات الاجتماعية، البيئة التشريعية والقانونية، تأثير جماعات الضغط، تأثير السلطات العامة، مدى الالتزام بالنقابات،	مرونة المؤسسة، السلطة التفاوضية للمؤسسة، عدوانية المؤسسة ومقدرتها على الهجوم (مقدرتها الهجومية)، شبكة العلاقات،

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

## ❖ 2- تقييم العوامل الخارجية<sup>10</sup> :

ويتعلق الأمر هنا بتقدير إلى أي مدى سيساهم كل عامل محدد في جعل القطاع أكثر جاذبية أو أقل جاذبية . وعادة ما يستخدم سلم تقييم لتسهيل هذه العملية ، ويمكننا اعتمادا على ذلك تصنيف العوامل عادة في مجموعتين. وذلك على قاعدة تأثيرها أو عدم تأثيرها بنفس الطريقة على جملة المؤسسات الموجودة :

- 1- الأولى تتضمن عناصر مثل : حجم السوق، ومعدل نموه، أو مستوى المردودية في القطاع، والتي سوف تكون موضع ملاحظة وتقدير مباشر وفوري .
- 2- الثانية تشتمل على العوامل التي سيجري تحليلها من خلال المقارنة مع المنافس الأكبر، على اعتباره قاعدة المقارنة .

ولكي يجري تصنيف اجمالي لدرجة جاذبية القطاع، وتقدير هذه الجاذبية، فإنه سيصار إلى تخصيص أوزان تثقل لمختلف العوامل التي تؤخذ بالاعتبار ، ثم يصار إلى استخراج مجموع مثقل يستخدم كإحداثيات لانشاء المصفوفة . ومن المفيد في هذا الخصوص أن تجرى مناقشة بين مختلف المسؤولين، كي يتم التوصل إلى تفاهم واتفاق على ميزات القطاع، وعلى وصفه بعبارات جذب كالمشار إليها سابقا .

## ❖ 3- تقييم العوامل الداخلية<sup>11</sup> :

وهنا أيضا من المناسب استخدام سلم من خمسة نقاط (5) كي يصار إلى تثمين القوة النسبية للمؤسسة، وذلك بما يتعلق بكل عامل من العوامل التي اعتبرت هامة ( إن المقارنة مع قوى المنافس الأساسي المعروفة تعتبر في هذا الاطار عملية موضوعية ) .

<sup>10</sup> انظر اللائحة (3-9)

<sup>11</sup> انظر اللائحة (3-9)

اللائحة (3-9) تقييم العوامل الداخلية والخارجية

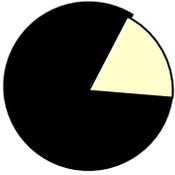
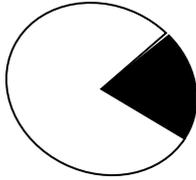
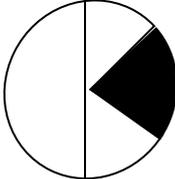
3- تقييم العوامل الداخلية				2- تقييم العوامل الخارجية			
العلامة	التقدير			العلامة	التقدير		
1	قصور تنافسي كبير			1	غير جذاب بشكل كبير		
2	قصور تنافسي وسط			2	غير جذاب بشكل وسط		
3	وضع متوازن			3	حيادي		
4	مزايا تنافسية وسط			4	جذاب نوعا ما		
5	مزايا تنافسية عالية			5	جذاب بشكل كبير		
العلامة	العلامة	الوزن النسبي	العامل المتغير	العلامة	العلامة	الوزن النسبي	العامل المتغير
المتقلبة	5	10	حصة السوق	المتقلبة	3	10	حجم السوق
50	4	05	عمق خط الانتاج	30	4	20	معدل النمو
20	4	20	كفاءة قوى البيع	80	2	05	مستوى السعر
80	4	05	كفاءة الاعلان	10	5	05	بنية المنافسة
20	5	05	منافسة السعر	25	5	10	المردودية
25	4	15	أثر الخبرة	50	5	05	نضج السوق
60	4	05	تكلفة المواد	25	2	15	تمايز السوق
20	4	15	النوعية النسبية	30	4	15	ملاءة الزبائن
60	4	05	كفاءة بحث وتطوير	60	4	05	توجهات اجتماعية
20	3	10	انتاجية	20	3	10	قيود تشريعية
30	4	05	انطباع عام	30			
20							
4.05		1.00	مجموع	3.6		1.00	مجموع

د. يونس إبراهيم حيدر (آل ممّو)

❖ 4- توّضّع ميادين النشاطات الاستراتيجية على المصفوفة :

بعد التعرف على إحدائيات كل ميدان من ميادين أنشطة المؤسسة الاستراتيجية (D.A.S. )، نستطيع رسم هذه الميادين وتوزيعها على المصفوفة على شكل دوائر تمثل مساحة كل منها حجم الصناعة المعنية، وتمثل حصة المؤسسة من سوق هذه الصناعة بقطاع أو جزء مخطط أو مظلل من مساحة هذه الدائرة كما مبين في اللائحة (3-10) التالية:

اللائحة (3-10) توزيع ميادين النشاط

قوة المنافسة	جاذبية الصناعة		
	عالية	وسطى	منخفضة/ضعيفة
قوية			
وسطى			
ضعيفة			

❖ 5- التنبؤ باتجاهات تطور كل عامل من العوامل الخارجية ( الدرجة المتوقعة لجاذبية الصناعة مستقبلا ) :

ويتعلق الأمر بتحديد خواص البيئة التي ستواجهها المؤسسة في المستقبل المحدد ( صياغة محاكاة تتعلق بالمستقبل القريب مثلا ) ، أي وضع خطط احتمالية أو شرطية . أن التنبؤ يتيح معرفة فيما إذا كانت جاذبية القطاع ستميل نحو التزايد أو الاستقرار أو التراجع خلال الفترة التي تغطيها الخطة أو خلال الأفق التخطيطي ، وتعتبر هذه المؤشرات هامة وأساسية من أجل توجيه القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد الوجهة الملائمة .

❖ 6- تحديد الوضع المرغوب لكل عامل من العوامل الداخلية ( الوضع التنافسي المرغوب):

ويتعلق الأمر عندئذ بتحديد التصرفات التي يجب القيام بها لكل عامل يمكن التحكم فيه أو السيطرة عليه أو التأثير الايجابي عليه ، من أجل الوصول إلى الوضع التنافسي المرغوب . وهذا يتطلب من الادارة شرح وتبيان برامج العمل متداخلة الوظائف ( التي تتعلق بعدة وظائف من الوظائف التي تمارس في المؤسسة ) .

❖ 7- تبيان الوضع المرغوب فيه لكل ميدان من ميادين النشاطات الإستراتيجية وتحديدته على المصفوفة كما يظهر من اللائحة (3-11):

يكون من السهل على المحلل بعد الانتهاء من الخطوات (5) و (6) رسم المصفوفة التي تبين وتوصف الشكل الجديد لجعبة الأنشطة . وباستطاعتنا أن نجسد بداية وضع كل ميدان من ميادين النشاطات الإستراتيجية، من خلال افتراض أن الإستراتيجية الحالية سيصار إلى المحافظة عليها ، ونقرر من ثم التغييرات التي يتوجب اجراؤها على الإستراتيجية من أجل الوصول إلى الوضع المرغوب .

❖ 8- صياغة استراتيجيات لكل نشاط :

سوف يظهر من خلال توضع كل نشاط على المصفوفة : الأفضليات المتعلقة بالاستثمارات (أولويات استثمارية) ، وكذلك التوجهات الإستراتيجية . وإذا ما شكلت هذه التوجهات المقترحة نقاط علام مرجعية صحيحة ؛ فمن غير المناسب اتباع هذه الاستراتيجيات بشكل أعمى . إن موضوع هذه المرحلة النهائية هو :

تقدير مدى ملاءمة هذه الاستراتيجيات وتكيفها مع واقع المؤسسة ؛ وترجمتها على شكل برامج عمل مفصلة، موجهة تقليديا لادارة عوامل النجاح الداخلية ، وللحماية والوقاية من نتائج

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

التوجهات والنزعات المعادية ( غير الملائمة ) المكتشفة في البيئة ، والاستفادة من مزايا العوامل الايجابية .

اللائحة (3-11) الوضع المرغوب والتوجهات الإستراتيجية

قوة المنافسة	جاذبية الصناعة		
	عالية	وسطى	منخفضة
عالية	<p>(تطور)</p> <p>حاول النمو، حاول تاويح الاستثمارات، ابحث عن الهيمنة، حافظ على وضعك القيادي عن طريق النضال بواسطة الاستثمارات، ركز جميع الجهود للمحافظة على الأوراق الراجعة(وسائل النجاح) بمستوى عال، حافظ على بنية وهيكلية هوامش الربح،</p>	<p>(تطور انتقائي)</p> <p>حدد أجزاء السوق ذات النمو واستثمر بما بشكل كبير، حافظ على الأوضاع في كل مكان آخر، حاول النمو بشكل انتقائي عن طريق السعي إلى تحسين الوضع حيث يمكن المحافظة على الأوراق الراجعة أو وسائل النجاح وركز الاستثمارات في هذه الميادين، قدر الامكانيات القيادية عن طريق تجزئة المؤسسة إلى أجزاء.</p>	<p>(انتقائية)</p> <p>حافظ على الوضع الاجمالي، ابحث عن التدفقات النقدية، استثمر لضمان المحافظة على الوضع، اختبر بحذر فرص النمو، ضاعف الاستثمارات أو انسحب إذا كان النمو غير عالي المستوى، تخصص وابحث عن متراس أو مكمن (عشعشة)، طور التحالفات والتعاون مع الآخرين</p>
وسطى	<p>(تطور انتقائي)</p> <p>قيم الامكانيات القيادية بواسطة التجزئة، حدد نقاط الضعف واستثمر نقاط القوة، حافظ على المزايا بعد تحديد الأجزاء ذات النمو، طور المقدرة على مواجهة المنافسين، تجنب الاستثمارات ذات الحجم الكبير، حسن المردودية عن طريق تحسين الانتاجية،</p>	<p>(انتقائية)</p> <p>حدد أجزاء السوق ذات النمو، تخصص، استثمر بشكل انتقائي، ركز الاستثمارات وطور المؤسسة في الأجزاء ذات المردودية الجيدة والمخاطر القليلة فقط .</p>	<p>(ترك انتقائي)</p> <p>شذب الاستثمارات وخفضها، استعد لتقليص الاستثمارات والانسحاب، حاول النمو بشكل محدود أو انسحب، ابحث عن وكر أو متراس ذي مخاطر محدودة وعند عدم النجاح قرر الخروج، ضاعف عناصر الوقاية والحماية،</p>
منخفضة	<p>(انتقائية)</p> <p>تخصص، وابحث عن المتاريس، خذ بالاعتبار عملية الضم، احصد بانتقاء، خفض مستوى المخاطرة في عدة أجزاء، خفض التشكيلة، حافظ على المردودية، حافظ على المردودية وابحث عن التدفقات النقدية حتى لو كانت على حساب فقدان حصة السوق، ( استدر الحليب)</p>	<p>(ترك انتقائي)</p> <p>تخصص، ابحث عن متراس، خذ بالاعتبار الخروج من القطاع، احصد بحذر، ابحث عن امكانية تحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة، انسحب انتقائيا بواسطة تجزئة السوق ومحاولة زيادة المردودية بتحليل القيمة وانتقاء الزبائن،</p>	<p>(ترك)</p> <p>قلل الخسائر بتجنب الاستثمار وعن طريق تخفيض التكاليف الثابتة، برمج الخروج واللااستثمار (الاستثمار العكسي)،</p>

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

إن إحدى طرق ضبط مدى ملاءمة هذه الخطط المقترحة هي: مقارنة حجم الموارد التي توجب تخصيصها مع الترتيب الذي أجري لمختلف ميادين النشاطات من حيث الأولويات الاستثمارية (أفضلية الاستثمار) كما يشار إليه في اللائحة (3-12)، أي أننا نقارن ولكل ميدان من ميادين النشاطات الإستراتيجية الموارد التي خصصت خلال السنوات ال (6) الأخيرة مع الموارد المتوقع تخصيصها خلال السنوات ال (3) القادمة، وسيصار إلى ترجمة ذلك على شكل: خطة هجومية ، أو خطة معتدلة ، أو خطة المحافظة على الموجود، أو خطة حدود دنيا.

إن المقارنة مع القواعد والضوابط المتعارف عليها في هذا الإطار تسمح بتمييز المشاريع (الميادين) التي يجب استبعادها، وتلك التي ستكون موضع اهتمام خاص كتلك المبينة في اللائحة (3-13).

اللائحة (3-12) الأولويات الاستثمارية

القوة التنافسية	جاذبية الصناعة		
	عالية	وسطى	منخفضة
عالية	I	II	III
وسطى	II	III	IV
منخفضة	III	IV	IV

خطط تخصيص الموارد	الأولويات الاستثمارية			
	I	II	III	IV
هجومية	توضع أعلى من القطر خطط أعلى من المعدل			
معتدلة				
محافظة على الموجود	خطط تتوضع تحت القطر ؛ خطط أقل من المعدل		توضع في مستوى القطر؛ خطط منسجمة مع الأولويات الاستثمارية	
خطة حدود دنيا				

د. يونس إبراهيم حيدر (آل ممّو)

صعوبات ومزايا طريقة Mc. Kinsey :

قد قدمت هذه الطريقة كمال لاحظنا نموذج تحليل لجعبة الأنشطة يتألف من توضع الأجزاء الاستراتيجية على مصفوفة من (9) إطارات والتي محاورها هي : جاذبية القطاع أو جزء السوق ، ووضوح المؤسسة في هذا الجزء .

وتقييم هذه الطريقة جاذبية القطاع أو الجزء بقيمته الموضوعية ( معدل النمو ، مخاطر قطاعية، مردودية ممكنة ، حجم السوق ، كثافة المنافسة ، ... الخ. ) وعن طريق القيمة الذاتية ( تضافر ممكن مع بقية الأنشطة ، سهولة الوصول إلى عوامل النجاح الأساسية ، امكانيات تطوير الأنشطة الأخرى ).

ويتحدد وضع المؤسسة وفقا لهذه الطريقة ( بحصتها النسبية من السوق ، بتكاليف التصنيع لديها، بملاءمة تجهيزاتها الانتاجية، بكوامنها البحثية والتطويرية، باتقائها للتسويق، بنوعية شبكة توزيعها، بمقدراتها الشرائية، بانفتاحها الجغرافي، وبالانطباق عنها ( صورتها ) الخ. ) .  
ولكن على الرغم من أن هذه الطريقة تقدم مزايا لاغناء التحليل عن طريق التوضع الاستراتيجي وتوقعات التصرفات المستقبلية، فإنها تجلب كل التعقيدات المتعلقة بالتقييم متعدد الأبعاد :  
( كالأشارة إلى علمية مضللة أو وهمية، أوضاع وسط في حالة اختلاف وجهات النظر بين المديرين بما يتعلق بالعلامة أو بالمعيار النظامي، أي كان ميدان النشاط الاستراتيجي، من أجل تقييم منسجم من حيث الخواص المستخدمة في التصنيف ) .

اللائحة (3-13) أنماط ميادين العمل

منتج رابح	منتج رابح	منتج في وضع حرج
منتج رابح	منتج مقبول	منتج خاسر
منتج في وضع البقرة الحلوب	منتج خاسر	منتج خاسر

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

عند توضع مركز النشاط الاستراتيجي أو ميدان النشاط في المصفوفة، فإنه يتحدد توضعها بالنسبة للخطة الاستراتيجية، ويمكن استنادا إلى ذلك تحديد الخيار الاستراتيجي : هل تترك المؤسسة أم لا، أم تعدل جعبة الأنشطة؟! وعلى الرغم من أن التحليل يظهر (9) أوضاع لكل منها إستراتيجية مناسبة، فإن المصفوفة تغطي في الواقع ثلاثة استراتيجيات أساسية هي:

1- إستراتيجية التطور، في الميادين التي تكون فيها قيمة النشاط عالية، وكذلك توضعها التنافسي هاما، وإذا لم يتحقق الشرط الأخير فإما أن تقوم المؤسسة باستثمارات كبيرة أو تنسحب من الميدان.

2- إستراتيجية الثبات والمردودية: في الميادين الوسط من حيث قيمتها، ومن حيث وضعها التنافسي.

3- إستراتيجية الانسحاب الجزئي أو الكلي: من الميادين الضعيفة.

وعندما تتبلور التوجهات الإستراتيجية التي سوف تتبناها المؤسسة لتحقيق أهدافها يجب التركيز وفقا لمنهج (McKinsey) على سبعة جوانب أساسية من جوانب المؤسسة عند تنفيذ الاستراتيجيات وهي ما تطلق عليها (McKinsey "7S",s) وهذه الجوانب هي :

1. الإستراتيجية، (Strategy) : وهي مجموعة منسجمة من التصرفات والأفعال الموجهة لتحقيق نجاح المؤسسة .

2. البنية الهيكلية ( التنظيم)، (Structure) : المخطط التنظيمي، وما يرافقه من تفاصيل، تعرف خطوط الاتصال وتوزيع المسؤولية .

3. الأنظمة، (Systems) : قواعد سير العمليات وجريان الأفعال والتصرفات، التي تمكن مؤسسة ما من العمل بكفاءة وفاعلية .

4. القيم المشتركة، (Shared values) : وهي القيم التي تتخطى الأهداف والمقاصد النظامية وتتجاوزها .

5. المهارات، (Skills) : وهي المقدرات التي تمتلكها مؤسسة ما بكليتها، بغض النظر عما يتوفر لدى أفرادها (أي أنها تتوفر لدى المؤسسة ككل) .

6. الأسلوب، (Style) : وهو الطريقة التي تتبعها الإدارة مجتمعة في تخصيص وقتها وعنايتها وفي ممارسة تصرفات رمزية، تبين من خلالها ماذا يعتبر مهما بالنسبة لها .

7. الأركان، (Staff) : الأفراد الموجودين في المؤسسة .

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

### 3-4 طريقة A.D.L. : 4\*5

العناصر الأساسية ( عناصر النجاح الأساسية ) :

لكي يصار إلى تقدير الوضع التنافسي للمؤسسة في أحد ميادين أنشطتها الاستراتيجية المحددة؛ فإن طريقة a.d.l. تستعيز عن حصة النشاط من السوق بتقييس مجموعة المستلزمات (الأوراق الراجعة) الكمية والنوعية التي تتوفر لدى المؤسسة قياساً على منافسيها ، وهكذا على سبيل المثال ، فإن شركة ( Michelin ) تتمتع بحصة سوق نسبية صغيرة جداً في سوق أمريكا الشمالية ، لكن وضعها التنافسي قوي ويتحسن باستمرار على حساب شركتي : (Goodyear) و (Firestone)؛ وذلك بفضل تقدمها التكنولوجي وبسبب النوعية المتميزة لإدارتها الصناعية.

إن الخطوة الأولى العملية بالنسبة إلى هذه المدرسة هي إبراز عوامل النجاح الأساسية بالنسبة إلى كل ميدان من ميادين النشاط الإستراتيجية والتي يجري البحث عنها في مجالات : الامداد والتموين ، الإنتاج ، الاتجار والتسويق .

وتكمن فلسفة هذه المدرسة في هذا الإطار في أن المؤسسة من حيث المبدأ تحصل على الموارد، وتحولها بتكلفة محددة إلى مخرجات، ثم تعمل على الاتجار بهذه المخرجات. وهذه العمليات الثلاث تشكل ثلاثة أنظمة لها آلياتها المختلفة ، وقد تتمتع المؤسسة بخصوص بعضها ببعض المزايا التنافسية النسبية، أو قد تعاني من بعض نقاط الضعف في بعض منها قياساً على منافسيها، ويتغير الوزن النسبي لكل من هذه الأنظمة كما يتغير الوزن النسبي للعناصر التي في داخله (التي تشكله) من قطاع إلى آخر، لكنها تتشابه داخل القطاع الواحد بالنسبة إلى جميع المنافسين . وأن مجموع المزايا النسبية التي تتمتع بها المؤسسة ( الوصول إلى بعض الموارد ذات نوعية أفضل ، تحويل أكثر انتاجية ، اتجار في أحد المنتجات أكثر فاعلية بسبب نوعية تصميمه التي تتيح تسعيره بسعر أعلى ) تسمح مجتمعة لها بالحصول على مردودية أفضل أو أسوأ من وسطي القطاع حسب الحال، وأن تتمتع بإمكانيات تتيح لها الوصول إلى سوق أكبر أو ضيق حسب وضعها .ومن الأمثلة على عوامل النجاح تقترح هذه الطريقة :

● عوامل الامداد والتموين : التكامل العمودي، عقود تفضيل بعيدة المدى، امكانيات

الاستقراض، تكلفة الاستقراض، تكلفة اليد العاملة ومهاراتها .. الخ.

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

- عوامل الإنتاج : الطاقة الانتاجية للوحدات الانتاجية ومرونتها، انتاجية الوحدات الانتاجية ومستوى تكاليفها، تمتع الوحدات الانتاجية بأسلوب انتاج خاص ومتميز، توضع الوحدات جغرافيا، نوعية الادارة التي تمارس، .. الخ.
  - عوامل الاتجار والتسويق : انطباع الماركة، اتساع شبكة التوزيع ونوعيتها، قيمة المنتج، اتساع تشكيلة المنتجات، الظروف والشروط التجارية كالبيع الآجل للزبون، .. الخ.
- وسوف يقدر الوضع التنافسي من خلال تقدير القوة النسبية للمؤسسة بخصوص عوامل النجاح الأساسية للنشاط، حيث ستكون مجمل العوامل ( عوامل النجاح ) المأخوذة بالاعتبار موضع تدوين مقارن بين ميدان النشاط الاستراتيجي المعني وبين المنافسين ، ثم يصار وأخذا بالاعتبار تثقيلا معينا لهذه العوامل والمعايير إلى تقدير إجمالي ( تثنين إجمالي )، يقود إلى تصنيف الوضع التنافسي لميادين نشاطات المؤسسة وفق سلم يتكون من (5) خمسة أوضاع مختلفة :

#### ❖ الوحدات المهيمنة :

تلك التي تتمتع بتفوق واضح بسبب الأوراق الراجعة العديدة المتوفرة لديها ، فالمؤسسة تتحكم بتصرفات منافسيها من حيث أدائهم واستراتيجياتهم، وتتمتع بمامش حركة معتبر من حيث خياراتها الإستراتيجية باستقلالية عن منافسيها .

#### ❖ الوحدات القوية :

تلك التي تتوفر لديها الامكانيات التي تسمح لها بالقيام بأفعال وتصرفات معتبرة وهامة دون أن تعرض مواقعها للخطر في المدى البعيد، حيث تتمتع المؤسسة ببعض الاستقلالية في تصرفاتها، وأن وضعها في المدى البعيد لا يتأثر سوى بجزء صغير جدا بتصرفات منافسيها .

#### ❖ الوحدات ذات الوضع الملائم :

على الرغم من تمتعها ببعض نقاط القوة ، فإنها رغم كل ذلك مقيدة بالشروط التي يفرضها زعيم السوق . غير أن المؤسسة تمتلك الموارد والمهارات التي تستطيع استغلالها والاعتماد عليها من أجل تحقيق استراتيجيتها، أو يتوفر لديها حظ كبير للمحافظة على وضعها أو تحسينه في المدى البعيد .

#### ❖ الوحدات التي يمكن الدفاع عنها (ذات الوضع الضعيف) :

تلك التي أبدت بعض الاخفاق في السيطرة على عوامل النجاح الرئيسية الأساسية ( fcs ) . غير أن المؤسسة تحصل على نتائج وأداء مرض، تسمح لها باستمرارية أنشطتها والمحافظة على

مواقعها ، لكنها تعاني من المنافسة، ولا تستطيع المحافظة على وضعها أو تحسينه في المدى البعيد إلا بصعوبة .

#### ❖ الوحدات الهامشية:

تلك التي لا يتوقف استمرار حياتها إلا على حسن نوايا المنافسين، تسجل المؤسسة من خلال هذه الوحدات نتائج غير كافية، لكن يتوفر لديها بعض الحظ للخروج من الوضع وتحسينه، إذا ما تصرفت وفقا لذلك، تستطيع الاستمرار والحياة في المدى القصير، لكن عليها تحسين وضعها كي تستطيع الحياة في المدى الطويل .

ويحدد الوضع التنافسي مدى الجهود التي يجب بذلها وكثافتها، فالوضع القوي يقتضي وجود إستراتيجية مكثفة، تمارس في جميع أجزاء السوق، بالمقابل فإن استراتيجية نشاط ضعيف الوضع، لن تمارس إلا على عدد محدود من الأجزاء التسويقية (إستراتيجية التمرس).

ولقد استعاضت هذه المدرسة عن معدل نمو القطاع الذي استخدمته مجموعة بوسطن بمفهوم مرحلة تطور القطاع، الذي اعتبرته مفهوماً أوسع وأكثر نوعية (وصفي) ، حيث شخّصت جاذبية ميدان النشاط الاستراتيجي وأهميته وفقاً لطريقة A.D.L. بالرجوع إلى درجة نضجه أي: (وضعه في مراحل تطور القطاع)، وتوجد هنا (4) حالات ممكنة: (انطلاق، نمو، نضج، انحدار)، وذلك لأنه يرتبط بكل مرحلة من مراحل النمو خواص مالية مختلفة، وأسلحة تنافسية متكيفة، وتصرفات استراتيجية متباينة في طبيعتها ومواضيعها الرئيسة، والتي من الممكن تحديدها وإبرازها بسهولة .

وتحدد المرحلة التي يمر النشاط بها أو المهنة بالاستناد إلى المعايير التالية:

معدل نمو الجزء أو القطاع، اتساع تشكيلة المنتجات، عدد المنافسين، توزيع حصص السوق، واستقرار حصص السوق، درجة استقرار الربائن، مستوى عقبات الدخول، التطور الفني... الخ أي بتوسيع مفهوم دورة الحياة :

#### ❖ مرحلة الاقلاع:

وهي فترة الابتكار حيث يتعلق الأمر بطرح منتج جديد وفرضه في السوق، أو يتعلق بطرح تكنولوجيا جديدة كبديلة عما هو موجود من عناصر .

#### ❖ مرحلة النمو:

السوق قد أحدثت ( موجودة ) وتتطور بسرعة، مما يستدعي كي تستطيع المؤسسة لعب دورها وجود المقدرة على حشد الامكانيات لتطوير منتجاتها وضممان الامداد والتموين.

#### ❖ مرحلة النضج :

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

المواقع محددة والأوضاع مبيّنة، ولا يمكن أن يحدث التطور والنمو إلى على حساب المنافسين المباشرين .

❖ مرحلة الانحدار أو الشيخوخة :

لم يعد موجوداً في السوق سوى بعض المؤسسات القادرة والقوية، والتي لم يعد أمامها سوى القليل لتكسيبه من خلال المواجهة المباشرة. ونحن هنا في مواجهة حركات ردع أو حرب باردة.

تحدد مرحلة التطور التي بلغها القطاع إذا كما توضح اللائحة (3-14) طبيعة الاستراتيجية التي يجب تبنيها، والعناصر الأساسية التي يجب أن تركز عليها هذه الإستراتيجية في كل مرحلة من المراحل:  
اللائحة (3-14) طبيعة الإستراتيجية وعناصرها

المحاور الاستراتيجية			
مرحلة التطور	طبيعة الاستراتيجية	الموضوع الرئيسي للإستراتيجية	مثال استراتيجي
اقلاع	إستراتيجية الابتكار والتحديث	المنتجات	ابتكار تكنولوجي شراء رخصة أو براءة
نمو وتوسع	إستراتيجية التطوير	التوزيع الانطباع	تغلغل تجاري تطوير الطاقة الانتاجية البحث عن أسواق جديدة
نضج	إستراتيجية التآويلج	التكاليف	تكامل نحو الأمام أو الخلف تدويل التشكيلة وتدويل الانتاج
انحدار	إستراتيجية العقلنة	التكاليف	تشذيب الأسواق/التشكيلة/الوحدات

لا تنسى التعهد!

وعد الحر دين!

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

ومن خلال تقاطع مراحل تطور القطاع والوضع التنافسي تأخذ المصفوفة شكل اللانحة (3-15)  
اللانحة (3-15)

مصفوفة Arthur D. Little				
الوضع التنافسي	مراحل نضوج القطاع			
	انطلاق	نمو	نضج	شيخوخة
مهيمن				
قوي	تطور طبيعي			
ملائم			تطور انتقائي	
غير ملائم	إعادة التوجيه			
هامشي			ترك	

خطر المنافسة  
↑ +  
↓ -  
المردودية

ويستوحى من خلال هذا التقاطع التوجهات الجوهرية الرئيسية التي تقترحها هذه الطريقة وطبيعة الإستراتيجية التي يفضل تبنيها كتلك المبينة في اللانحة (3-16)، واختيار الاستثمارات وإدارة المخاطر كما يظهر من اللانحة (3-18). كما وتقدم اللانحة (3-17) أمثلة عن الخواص المالية والتنافسية والتصرفات الإستراتيجية المتعلقة بدورة الحياة التي توضحها هذه الطريقة من طرق التحليل الاستراتيجي.

- التطور الطبيعي:

الذي يفترض القيام باستثمارات هائلة وهامة، وتأمين كل الموارد اللازمة للإستمرار بالتطور، يتعلق بالنشاطات حيث تتمتع المؤسسة بوضع تنافسي جيد ( نشاطات النجومية) وكذلك الأجزاء ذات المستقبل الواعد ( في مرحلة الانطلاق).

- التطور الانتقائي:

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

ويحدث عند البحث عن متاريس ومواقع، أو عند الاستثمار الانتقائي من أجل إعادة توجيه وضع تنافسي ما وتحسينه لزيادة مردوديته، ويتعلق إذا بالنشاطات ذات الأوضاع التنافسية الوسطى أو حتى المنخفضة أحيانا.  
الترك:

ويتعلق بالنشاطات ذات الوضع التنافسي الضعيف، أو يتعلق بالمهن الجديدة ذات المردودية المنخفضة وذات المخاطر التنافسية العالية جدا. وتتشابه نقاط قوة ونقاط ضعف هذه الطريقة وإلى حد كبير مع طريقة ABC .

### التعهد

أنا المستفيد من تحميل ملف هذا الكتاب أتعهد (وفقا لما لدي من منظومة قيم) وأحلف بأنني سأحافظ على الملكية الفكرية لمؤلفه، وسوف أستخدم ما يحويه من أفكار استخداما صحيحا، دون أن أنتحل أفكاره أو أدعيها، أو أقتبس منه دون الإشارة للمؤلف، أو أسطو على بعض مفاهيمه وأدعيها لنفسي على غير وجه حق، أو أسكت على من علمت أنه قد قام بفعل أي منها،

كما أتعهد بالتبرع مقابل تحميله أو الاطلاع على جزء منه بما لا يقل عن 2% (اثنان بالمائة) من قيمة غرام الذهب في موطني أو بلد إقامتي، إما لقريب محتاج، أو لأرملة معيلة، أو لزميل على مقعد الدراسة، أو لطالب معرفة وعلم، أو لمعيل أسرة يحتاجها لتعليم أطفاله، أو لمحتاج ما ألتقيه في الحي أو الطريق (غير متسول أو شحاذ)،.... وإذا صعب علي العثور على أي منهم؛ فسأتبرع بالمبلغ المشار إليه لتكريم نفسي وشكر المؤلف!.

### اللائحة (3-16) طبيعة الإستراتيجية وعناصرها الأساسية وفق طريقة A.D.L

مراحل تطور القطاع				
الوضع التنافسي	اقلاع	نمو	نضج	انحدار وشيخوخة
مهيمن	تطور طبيعي، جهود مكثفة للدخول إلى السوق، المحافظة على الوضع بالاستثمار بمعدل يفوق نمو السوق. ( مريح )	تطور طبيعي، المحافظة على الوضع بالدفاع عن حصة السوق، استثمار بكثافة لخلق عقبة دخول أمام منافسين جدد. ( مريح )	تطور طبيعي، المحافظة على الوضع بواسطة استثمار ملائم ومتكيف مع تطور جزء السوق وتحسنه ( مريح )	تطور طبيعي، حافظ على الوضع وتجنب الاستثمارات المفرطة، خذ الأماكن المتاحة وتقتصر، نسق ( مريح )
قوي	تطور طبيعي، تحسين الوضع بجهود مكثفة في البحث والتطوير وتحسين النوعية، وبمعدل استثمار يفوق معدل نمو السوق.	تطور طبيعي، تحسين الوضع بالنمو بأسرع من السوق، اشترى حصة سوق من الآخرين. ( مريح )	تطور طبيعي، حافظ على الوضع بالتطور وفق إيقاع جزء السوق. ( مريح )	تطور انتقائي، حافظ على الوضع بتجنب الاستثمارات الزائدة، احصل على المردودية. ( مريح )
ملائم	تطور طبيعي، جهود انتقائية من أجل اكتساب حصة سوق، حاول تحسين الوضع بالاستثمارات.	تطور طبيعي، تحسين الوضع بشراء حصة سوق من الآخرين. ( مريح )	تطور انتقائي، جد مكننا أو متراسا أو طور عقبات دخول، قلل الاستثمارات. ( مريح )	تطور انتقائي، احصل على المردودية. (استثمر بالحد الأدنى او انسحب خطوة خطوة) ( مريح )
يدافع عنه	تطور طبيعي، تصرف بحذر وعقل واختر طبيعة الاستثمارات ومقدارها بحرص ودقة .	تطور انتقائي، جد مكننا أو متراسا وطور خط الدفاع عنه وحمايته، استثمار بالحد الأدنى .	تطور انتقائي، جد مكننا أو متراسا وتمسك به عن طريق إعادة الاستثمار بالحد الأدنى، أو انسحب تدريجيا وصفي الاستثمارات. ( مريح بالحد الأدنى )	التفاف أو ترك، انسحب تدريجيا أو صفي الاستثمار. ( اترك )
هامشي	التفاف أو ترك، البحث عن تحسين الوضع التنافسي . أو البدء بالتصفية .	التفاف أو ترك، البحث عن تحسين الوضع التنافسي، أو الترك .	التفاف أو ترك، البحث عن تحسين الوضع التنافسي، أو الانسحاب التدريجي .	ترك (اترك بسرعة)

اللائحة (3-17) أمثلة من الخواص المالية والتنافسية والتصرفات الإستراتيجية المتعلقة بدورة الحياة

خواص ومواصفات استراتيجية	مراحل نمو القطاع			
	اقلع	نمو	نضج	شيخوخة
طريقة النمو والتوسع	خلق السوق	التغلغل في السوق	تمايز، توسع جغرافي	التنوع، استراتيجية دولية
المنتجات	غير قياسية، غير موحدة	منمطة	متمايزة	مستقرة
الأسواق	محلية	وطنية	دولية	دولية
التقانات	متميزة	منمطة	محسنة	تقانات بديلة
الأسلحة التنافسية	خواص المنتجات	الاتجار والتسويق	التكاليف	ضبط التكاليف والنوعية
الوظائف الأساسية	البحث والتطوير، الهندسة	التسويق	ادارة صناعية	ادارة صناعية واستراتيجية
المنافسون	عدد قليل	متعددون	عديدون	أقل عددا
المتغيرات التسويقية الأساسية	التوزيع، النوعية	الدعاية، التوزيع	الأسعار، الدعاية	النوعية، التمايز، الدعاية
هوامش الربح	عالية	عالية	منخفضة	منخفضة
الارباح	منخفضة	عالية	في انخفاض	متبددة

اللائحة (3-18) اختيار الاستثمارات وإدارة المخاطر : طريقة ADL

الوضع التنافسي	نضج القطاع : ( مراحل دورة الحياة )			
	اقلع	نمو	نضج	شيخوخة
مهيمن	مردودية عالية + حاجة قوية للاستثمارات/مخاطرة وسطى = تمويل ذاتي ؟	مردودية عالية + حاجة ضعيفة للاستثمارات/مخاطرة ضعيفة = فائض كبير في السيولة	مردودية منخفضة + حاجة قوية للاستثمارات/مخاطرة عالية = عجز كبير في السيولة	مردودية ضعيفة + حاجات ضعيفة للاستثمارات/مخاطرة وسطى = تمويل ذاتي
قوي				
مناسب	مردودية منخفضة + حاجة قوية للاستثمارات/مخاطرة عالية = عجز كبير في السيولة	مردودية ضعيفة + حاجات ضعيفة للاستثمارات/مخاطرة وسطى = تمويل ذاتي	مردودية منخفضة + حاجة قوية للاستثمارات/مخاطرة عالية = عجز كبير في السيولة	مردودية ضعيفة + حاجات ضعيفة للاستثمارات/مخاطرة وسطى = تمويل ذاتي
غير ملائم هامشي				

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

مساهمة طريقة ADL والصعوبات التي تواجهها :

بالمقارنة مع B. C.G. فإن طريقة A.D.L. أفضل منها في ناحيتين :

■ إن مجال تطبيقها أوسع وأكثر عمومية ؛ فعوامل التحليل وعناصره ذات طبيعة كمية ونوعية بنفس الوقت ، والمعيار ذات الشأن التنافسي تكتشف بواسطة التحليل ومن خلاله، وأن المنافسة عن طريق التكلفة ليست سوى واحدة من الوسائل الممكنة. و تتلاءم هذه الطريقة مع الاستخدام في مجال الصناعات المتمركزة كما في مجال الصناعات المتبعثرة ، وذلك لأنها تسمح بتقدير الوضع التنافسي وفقا لمعايير دقيقة جدا .

■ وتجبر طبيعتها الاكتشافية المحلل الاستراتيجي على المزيد من التحليل والتساؤل فيما يتعلق بالعوامل التي يتكون منها الوضع الاستراتيجي للمؤسسة ، مما يعني أن استخدامها يتطلب جهدا تحليليا وجهودا للبحث عن عناصر هامة ومقررة وأساسية بالنسبة للوضع الاستراتيجي للمؤسسة ولوضعها التنافسي، وهذا ما يتعلق أساسا بإبراز القضايا والمسائل التي تواجهها المؤسسة وطرحها للحل، والمسائل المطروحة على نحو جيد كما نعلم هي مسائل شبه محلولة أو نصف محلولة .

وبالمقابل فإن هذه المزايا تأتي في مقابل الصعوبات التقنية والنفسية التي يسببها القيام بتحليل متعدد الأبعاد . فما تكسبه هذه الطريقة من حيث النوعية تفقد ما يقابله من حيث الكم 0

### 3-5 طريقة برنامج P.I.M.S. :

وضع برنامج *PIMS* "Profit Impact of Market Strategies" من قبل معهد التخطيط الاستراتيجي، وهو أداة تتيح القيام بتحليل استراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية على قاعدة علمية وعملية في الوقت نفسه. ويستند هذا البرنامج على قاعدة معطيات حاسوبية (بنك معلومات)، تهتم بملاحظة وتسجيل ما يزيد على /2000/ نشاط استراتيجي مختلف، تقوم بها حوالي /200/ مؤسسة في أوروبا والولايات المتحدة خلال فترة زمنية تمتد /5/ سنوات. ويتوجب على المؤسسات المشاركة أن تقدم المعلومات المتعلقة بكل نشاط استراتيجي حسب العوامل التالية: وصف عام للنشاط المعني ولسوقه وخواصه البنيوية، وضع الحالة التنافسية والتكنولوجية، التصرفات الإستراتيجية المتخذة في المجال خلال السنوات الخمس الأخيرة، النتائج المالية التي حصل عليها، توقعات التطورات المستقبلية للتكاليف والأسعار..

وقد استطاع باحثو ومستشارو معهد التخطيط الاستراتيجي استنادا على هذه المعلومات برهنة وتوضيح أن /30/ معيارا (عامل) من المعايير العامة تستطيع أن تفسّر من خلال دمجها معا حوالي 70% من تغيرات المردودية في المدى البعيد المسجلة في النشاطات الألفين.

وقد كان من بين هذه العوامل وأهمها: معدل نمو النشاط، حصة السوق النسبية، نوعية المنتجات، الكثافة الرأسمالية ونتاجية العمل ورأس المال. ولا تلغي هذه النتائج فرضيات نموذج B.C.G. أو تبطلها، لكنها توضح أن هذه الفرضيات لم تحدد بشكل كاف، كي تتمتع بخواص عامة وشمولية.

ويقدم البرنامج نماذج متعددة، وضعت تحت تصرف المؤسسات المشاركة، بعضها برامج معيارية كمية تقيس امكانيات التطور والمردودية المستقبلية لنشاط ما، تبعا لخواصه ومواصفاته الذاتية. وتستخدمها المؤسسات من أجل تحديد الأهداف وتخصيص الموارد في إطار جعبة الأنشطة.

وبعض البرامج هي برامج نوعية وصفية، تسمح بمحاكاة التصرفات الإستراتيجية وتحليل مقتضياتها ومتطلباتها بعيدة المدى. وبعض النماذج هي نماذج مقارنة، وتحلل تطور النشاطات المشابهة للنشاط المدروس، وتوضح التطورات التي شهدتها هذه النشاطات وفق السياسات المتبعة. وتسمح بتعريف الاستراتيجيات الفائزة.

يسمح برنامج *PIMS* للأعضاء المشاركين بالوصول إلى معطيات الشبكة كلا أو جزءا،

( دارة مغلقة)، ومن أجل المحافظة على سرية المعلومات؛ فإن المعلومات المتاحة الأكثر تحديدا ودقة هي عبارة عن أوساط أو متوسطات تتعلق ب /12/ ميدانا من ميادين النشاط الأقرب إلى النشاط المعني فقط.

### التعهد

أنا المستفيد من تحميل ملف هذا الكتاب أتعهد (وفقا لما لدي من منظومة قيم) وأحلف بأنني سأحافظ على الملكية الفكرية لمؤلفه، وسوف أستخدم ما يحويه من أفكار استخداما صحيحا، دون أن أنتحل أفكاره أو أدعيها، أو أقتبس منه دون الإشارة للمؤلف، أو أسطو على بعض مفاهيمه وأدعيها لنفسى على غير وجه حق، أو أسكت على من علمت أنه قد قام بفعل أي منها،

كما أتعهد بالتبرع مقابل تحميله أو الاطلاع على جزء منه بما لا يقل عن 2% (اثنان بالمائه) من قيمة غرام الذهب في موطني أو بلد إقامتي، إما لقريب محتاج، أو لأرملة معيلة، أو لزميل على مقعد الدراسة، أو لطالب معرفة وعلم، أو لمعيل أسرة يحتاجها لتعليم أطفاله، أو لمحتاج ما ألتقيه في الحى أو الطريق (غير متسول أو شحاذ)،.... وإذا صعب علي العثور على أي منهم؛ فسأتبرع بال مبلغ المشار إليه لتكريم نفسى وشكر المؤلف!.

لقد استعرض في إطار الفصلين السابقين عدد من مصنفات التحليل تباينت في طريقتها ووسيلتها واختلفت فيما تقترحه وتوصي فيه، ولا بد وأن نشير إلى أن المصنفات أو النماذج أيا كان شكلها أو نوعها ليست هي الهامة بحد ذاتها ، بل أن التحليل المعمق الذي من المناسب القيام به على المتغيرات الاستراتيجية التي يستعرضها كل منها هو الهام، وبخاصة الأدوات التنظيمية التي تقتضيها والتي يتوقف عليها تحديد واكتشاف واستثمار الآثار التضافية. فمن دون أحداث الأدوات التنسيقية، ومركزة إدارة بعض الموارد، وتسهيل انتقال المعلومات، ومن دون خطة الاحتراف والمهنة للمسؤولين، التي تتوقع وتلحظ دوراناً كافياً في المسؤوليات، فمن غير المحتمل أو انه من النادر أن يكفي وضع بعض المصنفات الجديدة لخلق عقلية مؤسسية، تتخذ من التفكير الاستراتيجي وسيلتها لبلوغ غايات المؤسسة، وميالة للإستفادة من ظاهرة التضافر بين نشاطات المؤسسة وفعاليتها وبين مديريها وأفرادها .

الفصل الرابع:

تحليل القطاع الاقتصادي

نموذج porter في التحليل الاستراتيجي :

د. يونس إبراهيم حيدر (آل ممّو)

يقدم هذا النموذج وسائل تحليل تمكن إدارة المؤسسة من تحليل قطاع نشاطها واستطلاع تطوراته المستقبلية، وتحديد الموقع النسبي للمؤسسة فيه، وكذلك مواقع منافسيها، وترجمة هذا التحليل من ثم على شكل استراتيجية تتلاءم مع نشاط المؤسسة، وتتيح مواجهة منافسيها. يستعير هذا المنهج التحليلي الكثير من مفاهيم الاقتصاد الصناعي ، وقد أطلق البعض على هذا النهج عبارة " التحليل الصناعي "

يرى porter أن صياغة الإستراتيجية تقتضي وضع المؤسسة في علاقة مع بيئتها، وحتى عندما تكون البيئة واجبة الاعتبار واسعة وعريضة جدا وتتعلق بالقوى الاجتماعية والاقتصادية معا، فإن المجال الأساسي الذي يجب أخذه بالحسبان من هذه البيئة وفقا له هو القطاع أو مجموع القطاعات التي تمارس المؤسسة في إطارها المنافسة مع المؤسسات الأخرى. وباعتبار أن التحليل التنافسي يعتمد تقليديا على تعريف المنافسين الحاليين، وتحديد أهدافهم، وتحليل مؤسساتهم والاستراتيجيات التي يتبعونها أو تلك التي يستطيعون اتباعها أو القيام بها؛ فقد يأخذ التحليل التنافسي الاستراتيجي هذا مفهوما جديدا إذا ما ارتكز على تحليل القطاع.

ويتألف القطاع من مجموعة من المؤسسات التي تختلف بتصرفاتها وأشكالها برغم أنها تنتج سلعاً أو خدمات جدد بديلة ( تحل إحداها محل الأخرى بسهولة ). و يقدم بعض هذه المؤسسات منتجات عادية، في حين أن بعضها الآخر يقدم منتجات عالية النوعية، وبعض هذه المؤسسات متكامل عموديا، في حين أن بعضها الآخر قد فضّل تصنيع بعض مكونات منتجاته لدى الآخرين. وسوف تحدد هذه الخيارات المتباينة التي اختارتها المؤسسات البنية الداخلية للقطاع المعني.

ومن المناسب للتحليل الاستراتيجي استطلاع هذه البنية (بنية القطاع) ووضع تصور واضح لها، يبرز خواصها ويظهر صيغها وآلياتها.

فبنية القطاع تمارس تأثيرا كبيرا على تحديد قواعد اللعبة التنافسية وعلى الاستراتيجيات التي تستطيع المؤسسة تبنيها واتباعها. وتتميز القوى الخارجية المتعلقة بقطاع نشاط ما بأهمية نسبية خاصة على اعتبار أنها تؤثر عادة على جميع المؤسسات العاملة في قطاع النشاط المعني؛ مما يقود للقول:

أن أسس النجاح ومفاتيحه تكمن حقيقة في اختلاف قدرات المؤسسات على مواجهة هذه القوى.

و ليست طبيعة المنافسة التي تتجلى في قطاع نشاط ما وحدتها صدفة، ولا سببها الحظ العاثر للمؤسسات، بل أن هذه المنافسة تجد جذورها الطبيعية في البنيان الاقتصادي الأساسي لقطاع النشاط، وتتجاوز إلى حد كبير تصرفات المؤسسات الموجودة فيه.

فالزبائن والموردون ومنتجو السلع البديلة والقادمون المحتملون كلهم منافسون للمؤسسات العاملة في القطاع، وباستطاعتهم وفقا للظروف لعب دور مهيم ومسيطر وأساسي، ويمكن وصف المنافسة في هذا الوضع بالمنافسة الموسعة.

فمفهوم المنافسة في هذا السياق إذا هو مفهوم موسع، وحالة المنافسة الموجودة في القطاع وحدتها وكذلك مردودية رأس المال المستثمر في القطاع أو الأرباح الاجمالية المتوقعة فيه هي توابع لعلاقات القوى المركبة التي يمارسها اللاعبون الفاعلون الاقتصاديون ال (5):

والذين هم : المتنافسون الموجودون في القطاع، المنافسون القادمون الذين يحتل دخولهم إلى القطاع، المنافسون الذين ينتجون منتجات أو خدمات بديلة، الزبائن، وموردو القطاع .

ولا تتساوى القطاعات في أرباحها الكامنة أو المتوقعة، وإذا ما اختلفت أرباحها الكامنة؛ فإن ذلك يعود بشكل أساسي إلى أن اللعبة المركبة أو المزيجية أو المتشابكة لهذه القوى ليس لها الأثر نفسه، لأن ذلك يتوقف على تركيزها وحدتها. وعندما تكون مركزة وحادة في قطاعات

كالإطارات والورق والحديد؛ فعندها لن توجد مؤسسات ذات عائدات متميزة. في حين أنه عندما تكون آثارها ضعيفة نسبيا كما في قطاعات التجهيزات وخدمات التنقيب عن البترول والعمود ومواد التجميل؛ فإن العائدات العالية هي من الأشياء المألوفة والجارية.

وعندما تتحدد الخواص الأساسية البنيوية للقطاع التي تتحكم بتركيز المنافسة التي تمارسها قوى المنافسة وحدتها؛ تتحدد بناء عليه عائدات القطاع.

ويمكن للمنافسة التي تمارس في أي قطاع أن تدفع معدل مردودية رأس المال المستثمر فيه نحو معدل المردودية التنافسي، أي نحو معدل المردودية الاقتصادية في حالة المنافسة الكاملة<sup>12</sup>.

ويقترب معدل المردودية التنافسي هذا أو معدل مردودية السوق الحرة (حيث لا توجد قيود) من معدل مردود سندات الخزينة في المدى البعيد مصححا أو مضافا إليه ما يقابل مخاطرة ضياع أو فقدان رأس المال.

<sup>12</sup> يستحسن الرجوع إلى بعض الكتب الاقتصادي التي تعالج هذه المسألة بشكل واف.

ولا يقبل المستثمرون الحصول على معدل أقل من هذا المعدل، وذلك لأن باستطاعتهم وفق هذه الفرضيات الاستثمار في قطاعات أخرى. فالمؤسسات التي تحصل بشكل منتظم ومستمر على معدل أقل من هذا المعدل سوف تنسحب من القطاع، وعندما تكون معدلات المردودية أكبر من المعدلات المصححة (المعدلة) للسوق الحرة، فإن رؤوس الأموال تندفع للدخول إلى القطاع، سواء كان ذلك على شكل رؤوس أموال يجلبها القادمون الجدد، أو كان على شكل استثمارات إضافية يقوم بها المتنافسون الموجودون فيه.

ومعنى ذلك أن لعبة قوى المنافسة في القطاع تحدد حجم الاستثمارات فيه، كما تحدد أيضا إلى أي مدى سوف تدفع هذه الاستثمارات المردودية نحو مستوى المردودية في حالة السوق الحرة، بعبارة أخرى إنها تحدد مقدرة المؤسسات على المحافظة على مردودية أكبر من الوسطي.

ويعتبر التحليل البنيوي في هذا الإطار إذا حجر الأساس لكل صياغة استراتيجية لمواجهة المنافسة. ويمكن استخدام مفاهيم ومبادئ التحليل البنيوي للقطاع وتطبيقها على المؤسسات الصناعية والخدمية معا، سواء تعلق هذا التحليل بتشخيص المنافسة في قطاع ما، أو في بلد ما معين، أو كان في سوق دولية أو عالمية.

فمن وجهة نظر صياغة الإستراتيجية فإن كل واحدة من القوى ال (5) تأخذ أهمية نسبية خاصة وفقا للدور المهيمن والرئيسي الذي قد تلعبه، والذي يتوقف بدوره على عدد من الخواص الاقتصادية والتقنية الأساسية في القطاع. فعلى سبيل المثال :

إن المؤسسة التي تتمتع بموقع قوي في القطاع، والتي ليست مهددة بدخول قادم جديد محتمل، سوف يكون مردودها منخفضا، إذا كانت تواجه سلعا بديلة ذات نوعية أعلى وتكلفة أقل مما يتوفر في سلعها. وحتى عندما لا توجد سلع بديلة، وتكون عقبات الدخول كبيرة، فإن المنافسة الحادة بين المؤسسات الموجودة تقلل المردودية المحتملة.

وتختلف القوى المهيمنة التي تطبع المنافسة بطابعها (تتمذجها) من قطاع إلى آخر. ففي قطاع النفط مثلا تتشكل القوى الأساسية من الزبائن (شركات النفط الكبرى)، في حين تتكون القوى المهيمنة في قطاع الإطارات من مشتري التجهيزات الأولية ومن المنافسين، بينما تتشكل القوى المهيمنة في قطاع الحديد من المنافسين الأجانب ومن المواد البديلة.

وعند تحليل بنية القطاع يجب التفريق بين البناء الأساسي للقطاع، الذي تعكسه حركة هذه القوى وتفاعلها عن العوامل الأخرى المؤثرة، التي قد تؤثر بشكل انتقائي في المدى القريب فقط.

إن التعرف على عوامل الضغط التنافسي المشار إليها فيما سبق، وتحديد تطوراتها وتغيراتها المحتملة، يساعدان المؤسسة على تحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها النسبية، وتعريف الفرص والمخاطر الأكثر دلالة وأهمية بالنسبة لمستقبل المؤسسة، ولحظها وأخذها بالإعتبار حين اختيار الشكل الأفضل لتوضع المؤسسة، فلكل مؤسسة في مواجهة بنية القطاع نقاط قوة ونقاط ضعف نسبية خاصة.

و بنية القطاع متبدلة ومتغيرة، وتصرفات المؤسسات المتباينة التي تعطي للمنافسة التي تمارس في القطاع طبيعتها وشكلها هي أفعال متعددة الأبعاد تتمحور حول النقاط التالية :

- درجة التخصص،
- أهمية الانطباع الذي تتركه العلامة التجارية أو الماركة،
- اختيار قنوات التوزيع،
- مستوى نوعية المنتجات،
- توضع المؤسسة تكنولوجيا ( مقلدة أو رائدة )،
- اختيار مستوى التكامل العمودي،
- الخيارات المتعلقة باستراتيجيات التكاليف،
- مستوى الخدمات المقدمة،
- سياسة الأسعار،
- العلاقة مع المؤسسات الأخرى في القطاع (تشكيل تجمعات وتحالفات)،
- العلاقات مع الحكومة .

وبعد سبر هذه البنية وتحديد آلية الصراع التنافسي في القطاع؛ فإن المسألة واجبة الحل عندئذ تكمن في الوصول إلى إنشاء وضع تكون المؤسسة فيه أقل حساسية وتأثرا بقوى المنافسة، وتستطيع المؤسسة بلوغ هذا الوضع بطرق متعددة :

- عن طريق إقامة دفاعات ضد المنافسين .
- بمحاولة تغيير التوازن بين القوى بواسطة استراتيجيات التجديد والتطوير .
- عن طريق استطلاع تغيرات العوامل التي تؤثر في الصراع التنافسي وتوقع تطوراتها بشكل يتيح تبني استراتيجية تتلاءم مع التوازن المستقبلي الجديد .

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

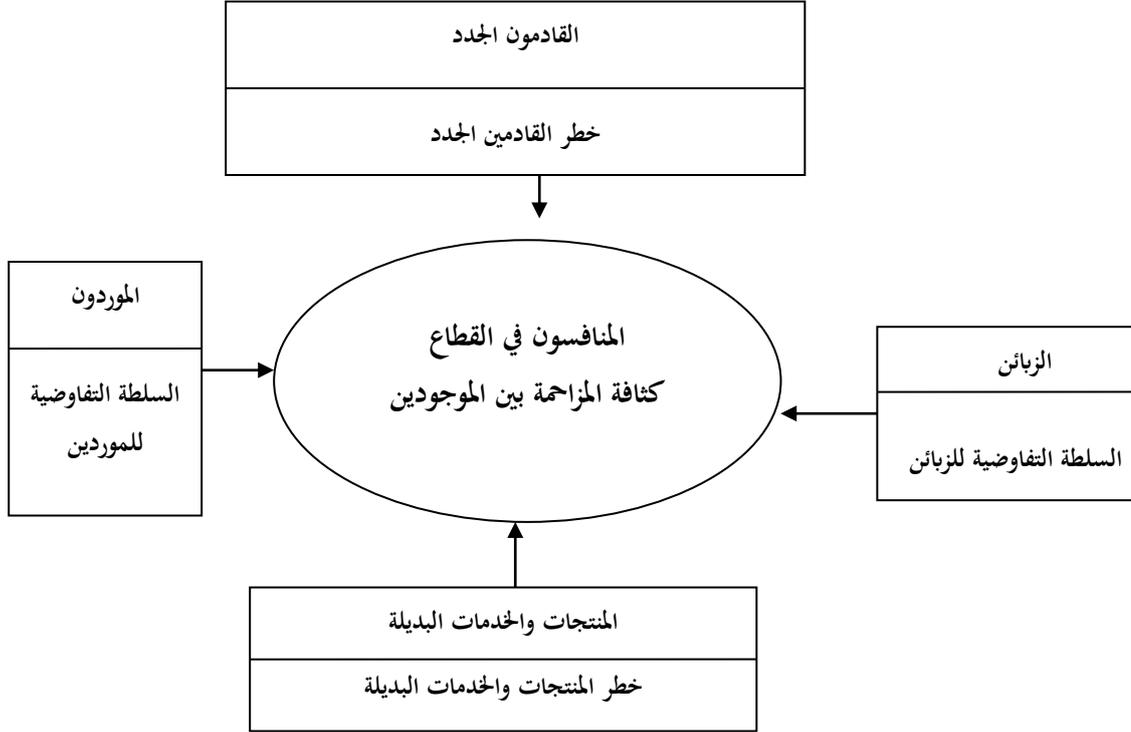
## 4-1 القوى ال (5)<sup>13</sup> التي تحدد بنية القطاع وهيكله المنافسة وحدتها فيه:

يتشكل القطاع الاقتصادي الذي تنافس فيه المؤسسة وفقا ل : porter من (5) مكونات أساسية هي :

- خطر القادمين الجدد : وهو الخطر الذي يكمن في إمكانية دخول منافسين غير مألوفين إلى القطاع، وبتزايد هذا الخطر عندما تكون عقبات الدخول إلى القطاع منخفضة، وعندما تكون أرباح المؤسسات العاملة في القطاع أكبر من وسطي الأرباح العامة . ويأخذ المفهوم الأساسي لنظرية الاقتصاد الجزئي المتعلق بعقبات الدخول إلى القطاع في هذا السياق دورا أساسيا.
- السلطة التفاوضية للموردين : وتمثل في مستوى تأثير موردي صناعة معينة أو قطاع اقتصادي معين على أشياء مثل : السعر، النوعية، الخدمة المقدمة، شروط البيع وطبيعته.. الخ. وتكون قوة الموردين عالية عندما تكون درجة تركز الموردين كبيرة، وعندما تكون المدخلات مكونات أساسية من مكونات المنتج النهائي وتركيبته، وعندما تكون نفقات التحول عالية.
- خطر المنتجات البديلة : وهو الخطر التنافسي الذي يتمثل في المنتجات التي توفر نفس المزايا أو الوظيفة التي توفرها أو تقدمها المنتجات الموجودة، ويكون هذا الخطر عاليا عندما تكون تكلفة تحول الزبائن عن المنتج الموجود منخفضة، أو عندما تكون المنتجات الموجودة عرضة للتغيرات التكنولوجية .
- الصراع بين المؤسسات الموجودة : ويقصد به مستوى الصراع أو درجته بين المؤسسة الموجودة في قطاع اقتصادي واحد أو في صناعة واحدة.
- السلطة التفاوضية للزبائن :

<sup>13</sup> انظر المصور (4-1)

وتتمثل في مستوى تأثير زبائن صناعة معينة أو قطاع اقتصادي معين على أشياء مثل : السعر، النوعية، الخدمة المقدمة، شروط البيع وطبيعته..الخ. ومثل قوة الموردين فإن سلطة الزبائن تتوقف على مكونات المنتج وتركيبته، وعلى نفقات التحول ودرجة التمركز. وتحدد قوة هذه العوامل (القوى) وتفاعلاتها حدة المنافسة وقوتها، وتحدد بالتالي مردودية القطاع. المصور (1-4) القوى التي تقود المنافسة في القطاع وتؤججها



#### 1- خطر القادمين الجدد :

يترافق دخول القادمين الجدد إلى القطاع بطاقات إنتاجية جديدة وبموارد إضافية معتبرة إلى جانب الرغبة في الحصول على حصة مناسبة من السوق. ومن الممكن أن ينجم عن ذلك انخفاض في سعر ما يعرضه القطاع، أو قد يحدث ذلك ارتفاعا في تكاليف المؤسسات القائمة فيه، مما سيؤدي إلى انخفاض مردودية الاستثمارات في القطاع.

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

و يعتبر في هذا الاطار تملك المؤسسات بقصد الحصول على وضع مناسب في السوق أحد أشكال الدخول الجديد، حتى لو لم ينجم عنه إحداث أية كينونة جديدة. يتناسب خطر المنافسين المحتملين في جميع الصناعات عكسا مع وجود عقبات دخول كبيرة، أو يتناسب عكسا مع قيام المؤسسات الموجودة في القطاع بأفعال وتصرفات رادعة ملائمة. فالخطر الذي يتهدد المؤسسة بسبب القادمين الجدد المحتملين يكون ضعيفا، إذا ما توقع القادم الجديد مواجهة حية من قبل المؤسسات الموجودة، أو إذا كانت عقبات الدخول واضحة وعالية.

أ - عقبات الدخول :

وتتشكل عقبات الدخول من: مجموعة العقبات والمصاعب والحواجز التي على القادمين الجدد مواجهتها واجتيازها قبل الدخول إلى القطاع. وترجم في معظم الأحيان على شكل نفقات تأسيس عالية، أو موانع أخرى متعددة : كالمحافظة على الأسعار في مستوى منخفض من أجل حرمان القادمين الجدد من تحقيق الأرباح، والجهود التي تبذلها المؤسسات الموجودة لتطوير المنتجات وتحديث عمليات الإنتاج وتحسين الانتاجية..الخ. ومن الممكن تجميع العقبات التي تحول دون دخول المنافسين إلى السوق في (6) عنصر أساسية حيث نجد :

#### 1- تتمتع المؤسسات الموجودة باقتصاديات الحجم:

تظهر اقتصاديات الحجم على شكل انخفاض في تكاليف وحدة الإنتاج (أو عملية ما، أو وظيفة من الوظائف الداخلة في عملية انتاج المنتج) عندما تتزايد الكمية المنتجة في الفترة الزمنية المعنية. وتعتبر اقتصاديات الحجم عامل ردة بالنسبة للقادم الجديد، وذلك لأنها تفرض عليه إما أن ينتج منذ البداية بحجم كبير، وأن يواجه بالتالي ردود فعل عنيفة من المؤسسات الموجودة، وإما أن يبدأ بحجم صغير وأن يواجه بالتالي مساوئ معينة تتعلق بمستوى التكاليف، وكلا الوضعين غير مرغوب فيه.

ويمكن أن تظهر اقتصاديات الحجم في جميع الوظائف التي تمارس في المؤسسة:

في التصنيع والانتاج، في المشتريات، في البحث والتطوير، في التسويق، في استخدام قوى البيع وفي التوزيع، شبكة الخدمات المقدمة..الخ. ويمكن أن تتعلق اقتصاديات الحجم بمجمل الميدان الوظيفي كما في حالة قوى البيع مثلا، أو أن تظهر في عمليات وأنشطة خاصة من ميدان وظيفي محدد؛ لهذا من المهم بمكان أن يجري فحص كل مكون من مكونات التكاليف على حده، من أجل تحديد العلاقة الخاصة بين تكلفة الوحدة وبين الحجم .

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

وباستطاعة وحدات متعددة من وحدات المؤسسات متنوعة النشاطات تحقيق وفورات واقتصاديات تشبه اقتصاديات الحجم؛ إذا تمكنت من توزيع العمليات والوظائف الخاضعة لاقتصاديات الحجم بين مختلف الأنشطة أو القطاعات التي تعمل فيها المؤسسة. وهذا ما يتيح تجاوز الحدود الكمية التي يفرضها حجم قطاع معين (0)

وهكذا فإن القادم المحتمل سيجد نفسه ملزماً في هذه الحالة إما بتنويع نشاطاته، أو يتحمل مستوى تكاليف غير ملائم. وتكون الوفورات المتحققة بسبب توزيع العمليات أو الوظائف عالية جداً عندما توجد تكاليف مترابطة. وتوجد التكاليف المترابطة عندما تتوفر لدى المؤسسة التي تصنع المنتج (أ) (أو التي تقوم بعملية ما، أو تمارس وظيفة ما ضرورية لتصنيع المنتج (أ)) وبحكم طبيعة الأشياء امكانية تصنيع المنتج (ب). وأحد الأمثلة الشائعة عن هذه الامكانية موجودة في النقل الجوي للمسافرين أو للأمتعة، وبسبب القيود التقنية، وباعتبار أن المكان الذي يشغله المسافرون في الطائرة محدود، وأن الجزء الكبير من التكاليف ينجم عن عملية الإقلاع، وأن امكانية نقل البضائع متوفرة مهما كان عدد المسافرين المنقولين في الطائرة؛ فإن المؤسسات التي تنافس في الوقت نفسه في مجالي نقل الركاب والبضائع تتمتع بمزايا تنافسية نسبية أفضل من المؤسسات التي تنافس في أحد المجالين فقط. وتظهر الحالة المألوفة عن التكاليف المترابطة عندما تستطيع المؤسسات توزيع أصولها الثابتة المعنوية كالعلامة الفارقة أو المهارة وتحقق بذلك وفورات ملموسة. فتكاليف الحصول على الأصول المعنوية لا تظهر سوى مرة واحدة، ويمكن استخدام هذه الأصول لاحقاً بشكل حر في مؤسسات أخرى بشرط وحيد يتعلق بتكلفة أقلمتها أو تعديلها بما يتناسب مع الوضع الجديد.

وإحدى عقبات الدخول التي يمكن ردها إلى اقتصاديات الحجم هي التكامل العمودي الذي يكون مصدراً لهذه الوفورات. أي عندما يكون التدخل في المراحل المتعاقبة للإنتاج أو في المراحل التجارية مصدراً لاقتصاديات الحجم. ويتوجب على القادم الجديد عندئذ أن يبدأ في عمله ومنذ مرحلة الإقلاع وهو متكامل عمودياً، أو أن يعاني من مزايا سلبية تتعلق بمستوى تكاليفه.

ومن الأمثلة المشابهة في هذا الوضع هو منع القادمين الجدد من الوصول إلى بعض عناصر الإنتاج، أو منعهم من الوصول إلى أحد الأسواق، بفعل تعاون المنافسين الموجودين وتكاملهم مع بعضهم. ويحدث هذا المنع في مثل هذه الحالات بسبب أن معظم الزبائن يشتركون في الواقع من وحدات تعتبر داخلية بالنسبة للمؤسسات المتكاملة، أو بسبب أن معظم الموردين يبيعون أدوات الإنتاج ومستلزماته داخل المؤسسة المتكاملة نفسها.

د. يونس إبراهيم حيدر (آل ممّو)

وتتعرض المؤسسات الداخلة مجدداً غير المتكاملة إلى مواجهة لحظات صعبة قبل أن تعثر على أسعار متقاربة، وقد تتعرض للطرد من السوق إذا ما قدم لها المنافسون شروطاً مختلفة (بغير صالحها) عما يقدموه للوحدات ذات العلاقة بهم أو المترابطة معهم. وقد يسرع اضطراب بعض المؤسسات إلى الدخول إلى القطاع في حالات وجود التكامل من خطر المواجهة، ويقوي بذلك عقبات الدخول الأخرى.

## 2- تمايز المنتج :

وهو وجود فروق بين المنتجات يجعلها متميزة من وجهة نظر الزبائن، وقد يعود ذلك إلى الانطباع الذي تتركه الماركة أو العلامة التجارية لدى الزبائن (المستهلكين أو المستعملين)، بحيث تجعلهم أوفياء لها وملتزمين بها، وقد تنتج عن دعاية سابقة، أو من خدمة قدمت للزبائن، أو بسبب اختلاف شكل المنتج، أو بسبب أن المؤسسة قد كانت هي الأولى التي أخذت موقفاً في القطاع، أو لأن المنتجات تحميها براءات اختراع مسجلة.

ويشكل تمايز المنتجات عامل ردع وعقبة من عقبات الدخول، بسبب ما قد يرتبه على القادمين الجدد من جهود ونفقات ومصاريف تسويقية عالية، لمحاربة وفاء الزبائن والتزامهم بالماركات الموجودة. وهذه الجهود المبذولة تسبب في العادة خسارة كبيرة في مرحلة الاقلاع، وتتطلب في معظم الحالات وقتاً طويلاً لتحقيق الغاية وجعل الزبائن غير أوفياء للماركات الموجودة. إن الاستثمارات المخصصة لخلق انطباع عن العلامة التجارية تترافق في معظم الأحيان بمخاطرة كبيرة؛ وذلك لأنها لا تتمتع بأية قيمة كامنة أو متبقية، وخاصة إذا ما ظهر أن عملية الدخول كانت عملية اخفاق.

وقد يكون تمايز المنتجات واختلافها عقبة الدخول الأكثر أهمية في بعض القطاعات كما في قطاع المنتجات المتعلقة بالعبء بالأطفال، وفي قطاع الأدوية حرة التوزيع والبيع، وفي قطاع العطورات، وفي قطاع العمليات المصرفية للإستثمارات، وفي قطاع صناعة التخمر والبيرة. وعندما يقترن تمايز المنتجات باقتصاديات الحجم في الإنتاج والتسويق وفي التوزيع فإنه يخلق عقبات هامة في وجه الدخول إلى القطاع.

## 3- الحاجة إلى رأس المال أو إلى كتلة حرجة أساسية من رأس المال:

تشكل الحاجة إلى استثمار موارد مالية كبيرة من أجل الدخول في المنافسة في إحد القطاعات عقبة هامة من عقبات الدخول. وبخاصة إذا كانت هذه الأموال سوف تصرف على الدعاية

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

والاعلان وتحمل مخاطرة كبيرة، أو أنها ستصرف دون التمكن من استردادها، أو أنها نفقات بحث وتطوير. فتجهيزات الإنتاج ليست هي الوحيدة التي بحاجة إلى الأموال، بل تحتاج إلى للأموال عمليات أخرى مثل: ائتمانات الزبائن والمخزون وتغطية خسائر مرحلة الاقلاع.. الخ.

وقد أوجدت مؤسسة (Xerox) مثلاً عقبة هامة من عقبات الدخول إلى قطاع آلات النسخ، من حيث كمية الأموال اللازمة لتغطية الحاجة إلى رأس المال العامل، صبيحة اليوم الذي اختارت فيه تلك المؤسسة تأجير الآلات بدلاً من بيعها مباشرة.

وعلى الرغم من توفر الموارد المالية اللازمة للدخول في معظم القطاعات لدى المؤسسات الكبيرة؛ فإن حجم الأموال الكبير الذي تتطلبه بعض مجالات العمل كصناعة الحواسيب أو استخراج المواد من المناجم يحد من عدد القادمين الجدد المحتملين. وحتى عندما تكون الأموال متاحة في السوق المالية، فإن الدخول إلى قطاع جديد يمثل استخداماً ذا مخاطرة بالنسبة لرأس المال المستثمر، وهذا ما يجب أن ينعكس في معدل المخاطرة المحسوب المفروض على القادم الجديد، وهذا ما يمكن اعتباره ميزة بالنسبة للمؤسسات الموجودة في القطاع.

#### 4- تكاليف التحول :

إن وجود تكاليف التحول - أي التكاليف المباشرة الفورية التي يجب أن يتحملها المشتري الذي يود التحول من منتج ينتجه مورّد ما معين إلى منتج بديل ينتجه مورّد آخر - يخلق عقبة من عقبات الدخول إلى قطاع المورد الأول.

ويمكن أن تشمل نفقات التحول على: نفقات إعادة تدريب وتأهيل اليد العاملة والوقت اللازم لذلك، تكاليف التجهيزات المساعدة الجديدة، التكاليف والوقت اللازم لقبول أو اختبار أحد المصادر الجديدة للامداد والتموين، الحاجة إلى دعم تقني بسبب الاتكال على المساعدات التي يقدمها البائع، تكاليف إعادة نمذجة المنتج، أو حتى تكاليف سيكولوجية ونفسية ناجمة عن قطع العلاقات.

وإذا كانت تكاليف التحول هذه عالية؛ فإن على القادم الجديد أن يقدم منتجات تفوق من حيث أدائها بكثير ما يقدمه الموجودون، وأن يعرض تحسناً كبيراً في مستوى التكاليف أو النتائج، حتى يدفع المشتري إلى قبول عرضه وترك المؤسسات الموجودة. فعلى سبيل المثال : إن التجهيزات الطبية المستخدمة في المشافي لنقل المصل تتصف باجراءات مختلفة تتعلق بعملية ربط السائل بالمريض وفقاً للمنتجات المتنافسة، بحيث لا تقبل هذه المواد الاحلال محل بعضها، لذا

فإن الانتقال من نظام إلى آخر يواجه بمقاومة كبيرة من قبل الممرضات المسؤولات عن إدارة المعالجة، ويتطلب كذلك استثمارات جديدة في المواد والتجهيزات.

#### 5- الوصول إلى قنوات التوزيع المناسبة:

على اعتبار أن المؤسسات الموجودة تستخدم قنوات التوزيع الملائمة منطقياً لمنتجاتها بشكل يخلق بعض المزايا، و باعتبار أنه يتوجب على القادم الجديد أن يضمن توزيع منتجه في السوق، فإن عليه اقناع هذه القنوات بقبول توزيع سلعه. وهذا ما يرتب على القادمين الجدد كي يتاح لهم الحصول على حصة سوق مناسبة نفقات عالية تتعلق: بحسم الأسعار وبمخصصات كافية لتغطية النفقات المتعلقة بالترويج والدعاية المشتركة، وهذا ما سيؤثر على الأرباح ويجعلها منخفضة. فمثلاً على المؤسسة التي تصنع منتجات غذائية، وتود توزيعها عن طريق أحد المخازن الكبيرة، أن تقنع موزع المفرق هذا كي يخصص لها مكاناً في رفوف مخزنه. وتكون هذه الأماكن في معظم الأحيان موضوعاً لصراع مرير من قبل المنافسين، ويتجلى هذا الصراع من خلال الوعود بالحسميات وعن طريق جهود البيع المكثفة المقدمة لصالح المخزن، أو عن طريق جميع الطرق والوسائل الأخرى.

وبمقدار ما تكون قنوات توزيع الجملة والمفرق ضيقة ومحدودة؛ وبمقدار ما يكون المنافسون الموجودون مسيطرين عليها؛ بمقدار ما يكون الدخول إلى القطاع صعباً. وقد يكون للمنافسين الموجودين روابط وعلاقات مع قنوات التوزيع مقامة على أساس علاقات طويلة ومديدة وعلى خدمات من سوية عالية، أو قد تستند على علاقات حصرية واحتكارية، بحيث تحدد قناة التوزيع وتعرف أحياناً استناداً إلى المنتج وليس الموزع.

وقد تكون هذه العقبة صعبة للغاية وليس من السهل تجاوزها، بحيث أنه قد يتوجب على القادم الجديد أن يحدث قناة توزيع خاصة به جديدة بالكامل.

#### 6- مزايا تكاليف لا علاقة لها بحجم الإنتاج (مستقلة عن حجم الإنتاج) :

من الممكن أن تتوفر لدى المؤسسات القائمة في قطاع ما مزايا تكاليفية، لا يستطيع القادمون الجدد بلوغها أو الحصول عليها، مهما تكن حجوماتهم ومهما تكن اقتصاديات الحجم التي يمكنهم تحقيقها. وتتعلق هذه المزايا الأساسية بالعوامل التالية:

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

- ملكية تقنيات الإنتاج: كملكية براءات الاختراع، أو السر الذي يضمن ملكية التقنيات أو خواص مفهوم المنتج.
- الوصول الملائم إلى المواد الأولية: قد تحصل المؤسسات الموجودة على المواد الأولية اللازمة لإنتاجها من المصادر الأكثر مناسبة لها، وبأسعار قد تقل عن أسعارها الحينية، وذلك لأنها تكون قد حصلت على حق إدارة واستثمار بعض المناجم مثلا، أو ترتبط بعقود تفضيلية مع بعض الموردين ..الخ.
- توضع مناسب واستثمارات ملائمة: من الممكن أن تكون المؤسسات القائمة قد احتلت الأماكن الملائمة وقامت بالاستثمارات اللازمة قبل أن تكون قوى السوق قد رفعت الأسعار.
- إعانات مقدمة من قبل السلطات العامة: يمكن أن تقدم الإعانات الحكومية التفضيلية لبعض المؤسسات القائمة مزايا دائمة في بعض قطاعات الأعمال.
- منحنى التعلم أو منحنى الخبرة: يلاحظ في بعض قطاعات الأعمال وجود نزعة وميل نحو الانخفاض في تكاليف الوحدة، عندما تراكم إحدى المؤسسات الخبرة في تصنيع أحد المنتجات. ويتعلق انخفاض التكاليف بواقعة أن العمال يحسنون طرق عملهم ويصبحون نتيجة ذلك أكثر كفاءة ( وهذا ما يتعلق بالمنحنى التقليدي للتعلم ) ، كما ويتعلق بتحسين الخطط، وفي تطوير التجهيزات والأساليب والعمليات الخاصة. ويتعلق أيضا بمحاولة الحصول على أفضل النتائج من التجهيزات والأدوات. ويتعلق كذلك بتغيير مفهوم المنتج وتطويره وتحسينه بشكل يجعل تصنيعه أكثر سهولة. كما يتعلق بتحسين تقنيات القياس والمعايرة والرقابة وضبط العمليات ..الخ.
- وليست الخبرة سوى اسم يغطّي العديد من صيغ التقدم التقني. ويمكن استخدامها من دون شك ليس عند الحديث عن الإنتاج فقط، بل عند التكلم عن التوزيع أيضا، وعند الحديث عن الامداد والتموين وعن الوظائف الأخرى.
- وكما هو الحال بالنسبة لاقتصاديات الحجم، فإن انخفاض التكاليف الذي يمكن أن يعزى إلى الخبرة لا ينتج عن مجموع المؤسسة وكتبتها، بل بسبب مختلف العمليات أو الوظائف التي تمارس في المؤسسة. فالخبرة يمكن أن تخفض التكلفة في العمليات التجارية وفي التوزيع وفي الميادين الأخرى كما في حالة الإنتاج أو العمليات الانتاجية. وهذا يستدعي التحقق من أثر الخبرة وفحصه على كل مكون من مكونات التكاليف. ويتحقق انخفاض التكاليف بسبب الخبرة بشكل أكبر في قطاعات الأنشطة التي تستخدم اليد

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

العاملة بكثافة، وفي القطاعات التي تتطلب القيام بأعمال ووظائف معقدة أو عمليات متشابكة من التجميع كما في الانشاءات الفضائية والبحرية.

وتظهر الخبرة بجدة وقوة في مراحل الاقلاع والنمو من مراحل تطور المنتج، بينما تكون التحسنات اللاحقة أخفض نسبيا. ومن الشائع أحيانا ذكر اقتصاديات الحجم وورودها بين العناصر التي تقود الخبرة إلى تخفيض التكاليف، مع أن اقتصاديات الحجم تتعلق بالكمية المنتجة في فترة معينة ولا تتعلق بالكمية المتراكمة، وهي تختلف عن الخبرة من وجهة النظر التحليلية، حتى عندما تعمل الظاهرتان معا ومن الصعب فصلهما عمليا، فإن جمعهما معا لا يخلو من الخطورة والمخاطر.

وإذا ما تسببت الخبرة في تخفيض التكاليف في أحد القطاعات؛ وإذا استطاعت المؤسسات الموجودة المحافظة على ميزات خبرتها؛ فسوف يشكل ذلك عقبة من عقبات الدخول في مواجهة المؤسسات الجديدة. وستكون تكاليف المؤسسات الجديدة التي لا تتمتع بمزايا الخبرة عالية؛ وستتحمل نتيجة ذلك خسائر ثقيلة في مرحلة الاقلاع عند تثبيت أسعارها في مستوى يجاور أو يقل عن تكاليفها، وذلك بانتظار اكتساب الخبرة التي تقرها مع تكاليف المؤسسات القائمة، إذا ما استطاعت تحقيق ذلك!

تتمتع المؤسسات القائمة وخاصة ذات حصة السوق الأكبر التي تتقدم على منافسيها في مراكمة الخبرة بتدفقات نقدية موجبة معتبرة بسبب تكاليفها المنخفضة. وهذا ما يجعلها قادرة على استثمار الفوائض النقدية في تجهيزات جديدة وتقنيات جديدة؛ مما يساعد على زيادة خبرتها من جديد وهكذا... فالمؤسسات الباحثة عن تخفيض التكاليف على امتداد منحنى الخبرة وتحقيق اقتصاديات الحجم، تحتاج إلى استثمارات هائلة في التجهيزات وتتكبد خسائر فادحة في مرحلة الاقلاع. وعندما تستمر التكاليف بالانخفاض مع تزايد الكمية المنتجة، وحتى عند بلوغ الإنتاج المتراكم مستوى عال جدا، فإن القادم الجديد قد لا يستطيع أبدا ردم الفرق أو تجاوزه.

وقد تبنت بعض المؤسسات استراتيجية الخبرة وكللت بنجاح ملفت؛ وذلك لأنها استطاعت توظيف استثمارات هائلة مثيرة وهجومية، بحيث وصلت مبكرا وبسرعة إلى كمية انتاج متراكم عالية جدا؛ مما جعلها تستطيع تثبيت أسعارها في مستوى مبني على

استقراء الانخفاضات المستقبلية للتكاليف المتعلقة بها. تشكل الخبرة عقبة مهمة من عقبات الدخول، ويستخدم مفهوم الخبرة<sup>14</sup> على نحو واسع في صياغة الإستراتيجية.

#### 7- السياسة الحكومية:

تعتبر السياسة الحكومية المصدر الأكبر لعقبات الدخول، إذ تستطيع الدولة وضع حدود أو موانع للدخول إلى بعض القطاعات وممارسة الرقابة على ذلك وضبطه، وقد تلجأ الدولة إلى بعض الوسائل لتحقيق ذلك مثل: الاجبار بالحصول على رخصة، طلب تجديد الموافقات على الحصول على بعض المواد الأولية، أو أن تضع قواعد لتأطير الوصول إلى بعض القطاعات، كما في حالة: السكك الحديدية، بيع الكحول، تجارة النقل والمرور أو العبور.

وتكون القيود العامة على الدخول أكثر صعوبة عندما تأخذ شكل القواعد، كما في حالة القواعد المتعلقة بتلوث الماء والهواء، القواعد المتعلقة بفاعلية المنتجات وأمنها وسلامتها. فشرط مراقبة التلوث، يمكن أن تزيد حجم رأس المال اللازم للدخول في قطاع ما، وتعقد التقنيات المستخدمة، أو أنها قد تغير من الحجم الأمثل للمنشآت والتجهيزات. وقد تفرض قواعد مراجعة المنتجات وفحصها المتكرر في قطاع الأغذية وفي القطاعات ذات الصلة بالسلع المتعلقة بالصحة، الاهتمام بتفاصيل ودقائق لا يستهان بها، والتي إلى جانب مساهمتها في رفع التكاليف وزيادتها وفي زيادة تكاليف الأموال اللازمة للدخول، فإنها قد تتيح للمؤسسات الموجودة الاستعلام عن الدخول المكثف أو المرتفع للقادمين الجدد، وقد تسمح لها أحياناً بمعرفة تامة تخص تفاصيل منتجات القادم الجديد، وقد تتيح لها هذه المعرفة صياغة استراتيجية الرد الملائمة لمواجهة.

وقد تتبنى الدولة سياسات حكومية معينة مساندة للمؤسسات الموجودة: كالحماية الجمركية، وحصص الاستيراد، والمواصفات والمقاييس الوطنية.. الخ. أو قد تقرر إفادة المؤسسات الموجودة من بعض المساعدات الحكومية، وهذا ما يشكل عقبة حقيقية في وجه القادمين الجدد وخاصة المؤسسات ذات التوجه الدولي.

ب - ردود فعل الموجودين التي يتوقعها القادم الجديد :

يمكن أن تؤثر توقعات القادم المحتمل المتعلقة بردود فعل المؤسسات الموجودة في القطاع إثر دخوله إليه على مستوى المخاطرة التي يمثلها دخوله المحتمل إلى القطاع. فإذا ما توقع أن

<sup>14</sup> ( يمكن الاستفاضة في هذا المفهوم بالرجوع إلى الفصل الثاني من هذا الكتاب ) .

المنافسين الموجودين سيتحركون بشكل صلب وعنيد، كي يجعلوا حياة القادم الجديد صعبة في القطاع؛ فإن هذا النوع من الرد قد ينجح بشكل كبير.

ومن الشروط والحالات التي تكشف عن امكانيات حصول المقاومة وظهور ردود الفعل والتي قد تردع بالتالي القادم الجديد عن الدخول إلى القطاع نجد التالي:

- وجود ماضٍ من المقاومة والرد العنيف في مواجهة القادمين الجدد؛
- تمتع المؤسسات الموجودة بموارد معتبرة وهامة تتيح لها التحرك، كالسيولة النقدية الفائضة، وتوفر المقدر غير المستخدمة على الاستدانة، ووجود طاقة انتاجية فائضة كافية لاشباع الحاجات المستقبلية المحتملة، أو وجود تأثير ملحوظ وكبير على قنوات التوزيع أو على الزبائن.
- كون المؤسسات الموجودة منخرطة جدا في القطاع وملتزمة به ولديها أصول ثابتة معتبرة وكبيرة جدا فيه.
- وجود القطاع في مرحلة نمو معتدل أو منخفض، مما يحد من مقدرة القطاع على استيعاب المؤسسة الجديدة دون هبوط في المبيعات والنتائج المالية للمؤسسات الموجودة.

ج - وجود سعر رادع :

يمكن اختصار شرط الدخول إلى قطاع ما بمفهوم افتراضي هام يدعى السعر الرادع عن الدخول، وهو بنية السعر الموجود ومستواه ( والشروط المرافقة له كنوعية المنتج والخدمات المقدمة)، الذي يؤدي إلى تحقيق التوازن بين الإيرادات المتوقع تحقيقها من دخول ما ( كما يراها القادم الجديد) وبين التكاليف التي يجب تحملها كي يتجاوز القادم الجديد عقبات الدخول البنيوية وخطر المواجهة والرد. فإذا كان مستوى السعر الراجح في القطاع أعلى من سعر الردع؛ فإن القادمين الجدد سيتوقعون تحقيق أرباح من دخولهم إلى القطاع أعلى من وسطي الأرباح وسيدخلون بالتالي إليه. ومن الطبيعي أن يتوقف سعر الردع على توقعات الداخل الجديد المتعلقة بالمستقبل، وأن لا يقتصر ذلك على الشروط والظروف الحالية فقط.

ويبدو مما سبق أن باستطاعة المؤسسات الموجودة إزالة التهديد الذي يمثله القادمون الجدد في قطاع ما، إذا ما ثبتت أسعارها - بمحض إرادتها أو تحت مظلة المنافسة- في مستوى أدنى من السعر الافتراضي الرادع عن الدخول. وإذا ما ثبتت أسعارها أعلى من هذا المستوى فمن الممكن أن تكون مكاسبها ومردوديتها آنية وقليلة الاستمرارية والديمومة، وأن التكاليف التي

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

سيتسبب بها الصراع التنافسي أو الوجود المشترك مع القادمين الجدد ستبدد هذه المكاسب وتشتتها خلال فترة الصراع.

خواص تتعلق بعقبات الدخول:

تتمتع عقبات الدخول ببعض الخواص الهامة من وجهة النظر الإستراتيجية : فقد يمكن لعقبات الدخول أن تتغير، وهي تتغير في الواقع نظرا لتغير شروط توفرها. فإذا انتهت فترة حماية براءات الاختراع مثلا؛ أو عندما يزول التمايز بين المنتجات؛ وحتى عندما تتغير عقبات الدخول لأسباب تخرج أحيانا عن نطاق سيطرة المؤسسة؛ فإن القرارات الإستراتيجية التي باستطاعة إدارة المؤسسة اتخاذها، يمكن أن تكون لها آثارها الهامة جدا لتعويض ما حدث وتفادي النتائج السلبية. ولا بد من الإشارة هنا إلى أن باستطاعة بعض المؤسسات - ومن خلال حيازتها على الموارد والمهارات المتميزة - أن تتجاوز العقبات المتعلقة بالدخول إلى بعض القطاعات وتكثف قليلة نسبيا 0

2- تحديد سلطة الموردين التفاوضية :

يتمتع الموردون بسلطة تفاوضية في مواجهة المؤسسات العاملة في قطاع ما، حيث يمكنهم التأثير المباشر على المردودية في قطاع معين من خلال تأثيرهم على: أسعار المدخلات التي يوردونها له (زيادتها)، وعلى نوعيتها (تحفيضها)، وعلى مدد تسليمها (إطالتها)، وعلى الكمية المسلمة منها، وبخاصة عندما لا يستطيع القطاع أن يضمن في أسعاره النهائية ارتفاع التكلفة، أو إذا كانت حرية القطاع في رفع أسعاره محدودة.

وتكون مجموعة من مجموعات الموردين قادرة أو أكثر استطاعة على التأثير إذا ما توفرت الشروط التالية:

- تركيز الموردين: وتتوفر حالة التركيز عندما يسيطر على مجموعة الموردين بضعة مؤسسات، أو عندما يكون الموردون أكثر تركيزا (أقل عددا) من القطاع الذي يبيعون له. فعندما يبيع الموردون إلى زبائن أكثر تشتتا؛ تتوفر لديهم الامكانية عندئذ لممارسة تأثير قوي وضغوط معتبرة على الأسعار وعلى النوعية وعلى شروط الشراء.
- ليس المورد مجبرا عندما يبيع للقطاع على الصراع ضد المنتجات البديلة: أي أن الموردين ليسوا في حالة منافسة جديدة مع المنتجات البديلة. ويمكن للمؤسسة أن تغلب على سلطات

د. يونس إبراهيم حيدر (آل ممو)

وضغوطات الموردين حتى الهامين منهم والقادرين بسهولة ويسر؛ إذا كان يتوجب عليهم الصراع والمنافسة ضد المنتجات البديلة لمنتجاتهم.

• عندما يكون القطاع زبونا غير هام بالنسبة لمجموعة الموردين: عندما يبيع الموردون منتجاتهم لقطاعات مختلفة ومتعددة، ولا يشكل أي منها حصة معتبرة أو هامة بالنسبة إلى مجمل المبيعات؛ فإن الموردين يكونون عندئذ أكثر مقدرة على ممارسة سلطاتهم ونفوذهم. وعلى عكس ذلك عندما يكون القطاع زبونا معتبرا؛ فإن مصير الموردين يتوقف حينئذ على القطاع ويعتمد عليه. وعندما يسعى الموردون إلى الاحتماء عن طريق تبني أسعار معقولة وتقديم خدمات ومساعدات في ميدان البحث والتطوير أو من خلال تشكيل ما نطلق عليه مجموعات الضغط.

• تشكل السلع الموردة للقطاع جزءا هاما (وسيلة انتاج هامة) في ميدان النشاط الرئيسي للزبون: و تلعب في هذه الحالة السلع الموردة دورا هاما في نتائج عمليات الإنتاج والتصنيع أو في نوعية منتج الزبون. عندها يتمتع المورد بسلطة أكبر، وخاصة عندما تكون السلع الموردة غير قابلة للتخزين؛ مما يمنع الزبون من تشكيل مخزون احتياطي.

• منتجات الموردين متميزة أو نفقات التحول عالية: يقلل وجود نفقات التحول وكذلك تمايز المنتجات من امكانية الزبائن ومقدرتهم على جعل الموردين يتصارعون فيما بينهم. ويكون أثر ذلك معكوسا إذا ما أدرك المورد أن عليه تحمل تكاليف التحول.

• مجموعة الموردين تمثل خطرا حقيقيا من حيث التكامل نحو المصبب ( خطر ابتلاع الزبون ): وفي هذه الحالة تكون مقدرة القطاع على تحسين شروط الشراء محدودة، وتواجه موانع كبيرة؛ إذ باستطاعة الموردين عندئذ فرض الأسعار التي يريدونها على القطاع.

عندما نفكر بالموردين فإننا نفكر بهم عادة على شكل مؤسسات، لكن من المفيد بل من الواجب على الإدارة اعتبار القوى العاملة كمورد من الموردين أيضا؛ إذ باستطاعة القوى العاملة أن تلعب في بعض القطاعات دورا كبيرا وتمارس تأثيرا معتبرا.

وقد أثبتت الوقائع التجريبية أن العاملين عاليي الكفاءة - الذين من الصعوبة العثور عليهم في السوق - أو اليد العاملة الملتزمة نقائيا على نحو واضح، يمكن أن تقتطع من خلال مفاوضاتها مع المؤسسات جزءا لا يستهان به من الأرباح المحتملة لقطاع ما. وهنا لا بد من الإشارة إلى أن الأسس والقواعد التي استخدمت في تحديد سلطة الموردين هي التي تستخدم لتحديد سلطة اليد العاملة كمورد من موردي المؤسسة، على أن يضاف إليها من أجل تقدير ولحظ قوة اليد العاملة درجة تنظيمها، والمدى الذي يتطور نحوه عرض اليد العاملة المؤهلة وذات الكفاءات النادرة.

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

فعندما تكون اليد العاملة منظمة على نحو جيد، وإذا كان عرض اليد العاملة لا يمكن زيادته؛ فإن سلطة اليد العاملة تكون عندئذ في مستوى عال. ونشير في النهاية إلى أن التغيير الذي يصيب الشروط التي تحدد سلطة الموردين قد يحدث بصورة متكررة خارج نطاق سيطرة المؤسسة، غير أن باستطاعة المؤسسة أن تحسن أحيانا من وضعها وتوضّعها عن طريق الإستراتيجية التي تتبناها. ويمكن أن تكثف من تهديدها للتكامل نحو المصب وأن تبحث في الغاء وتحييد تكاليف التحول.. الخ.

لا حظنا مما سبقت الإشارة إليه أن سلطة الموردين تتغير بتغير العناصر التالية: تمايز وسائل الإنتاج، تكاليف تحول الموردين والمؤسسات العاملة في القطاع، وجود وسائل انتاج بديلة، تمركز الموردين وتعاونهم، أهمية الكمية بالنسبة للمورد، العلاقة بين التكاليف ومحمل المشتريات في القطاع، أثر وسائل الإنتاج على التكاليف أو أثرها على تمايز المنتجات، خطر التكامل نحو المصب الذي يتشكل بفعل رغبات الموردين قياسا على خطر التكامل نحو المنبع الكامن بسبب رغبات المؤسسات العاملة في القطاع.

### 3- تحديد خطر المنتجات البديلة :

تننافس جميع المؤسسات العاملة في قطاع ما مع القطاعات التي تنتج منتجات بديلة لمنتجاتها. ويتطلب تحديد المنتجات البديلة وتعريفها البحث عن المنتجات الأخرى القادرة على اشباع الحاجات والرغبات والوظائف التي تستطيع منتجات القطاع اشباعها ، وهذا ما قد يقود الباحث للتفتيش بعيدا جدا عن القطاع المعني.

وقد تحدد المنتجات البديلة عائدات القطاع المحتملة؛ فهي تفرض على القطاع سقفا للأسعار التي تستطيع مؤسسات القطاع البيع بها بربح. وبمقدار ما تقدم المنتجات البديلة ميزة معتبرة من حيث السعر؛ بمقدار ما يكون السقف الذي تعاني منه أرباح القطاع ثابتا ومستقرا وقابلا للبقاء والديمومة . وهذا هو الدرس الذي تعلمه منتجو السكر عندما واجهوا التجارة ذات الحجم الكبير لعصير الذرة الغني بالفركتوز (FRUCTOSE) الذي يعتبر منتجا بديلا للسكر. وكذلك هو الدرس الذي قد يهم كل منتج لمادة ما في مواجهة منافسة المواد الأخرى، التي تنتج بتكلفة أقل، والتي تفي بالغرض لنفس الاستعمالات كالمادة التي ينتجها.

ولا تحدد المنتجات البديلة من أرباح القطاع في الفترات العادية فقط، بل تحدد من فوائض الأرباح التي يمكن أن يجنيها القطاع خلال فترات التوسع والنمو أيضا. ففي عام 1978 استفاد منتجو مواد العزل المصنوعة من الألياف والخيوط الذجاجية من طلب عال، لم يسبق له مثيل، كان قد

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

عزى في حينه إلى التكلفة العالية للطاقة وللشراء القارس. ولكن وجود المنتجات البديلة في مجال العزل كالسيلولوز والبوليستر.. الخ. قد حدّ من امكانية القطاع على رفع الأسعار؛ مما ساهم في تثبيت حدود عليا لمردودية القطاع، وذلك لأن التوسع الفوري الكبير للمعامل قد نفخ على نحو واسع استطاعة القطاع بحيث تجاوزت الطلب الموجود.

قد يكون من المناسب أحيانا -كي يستطيع القطاع مواجهة المنتجات البديلة- أن تتضافر جهود جميع المؤسسات الموجودة في القطاع، بحيث تتبنى تصرفات مشتركة لمواجهة لها. فإذا كانت الدعاية التي تقوم بها إحدى المؤسسات غير كافية لدعم حالة القطاع في مواجهة منافسة المنتجات البديلة؛ فقد تستطيع الدعاية المكثفة المدعومة من قبل جميع المؤسسات العاملة في القطاع تحسين الوضع العام. ويمكن استخدام الحجج نفسها لتبني ردود فعل مشتركة في ميادين تحسين نوعية المنتج وفي جهود الاتصالات والمحاولات الساعية إلى جعل المنتجات متاحة بشكل أفضل.. الخ. والمنتجات البديلة التي تتوجب متابعتها ومراقبتها على نحو مركز هي:

تلك المنتجات التي يؤدي التطور في ميدانها إلى تحسين علاقة نوعيتها/سعرها مقارنة مع منتجات القطاع . أو

تلك المنتجات التي تنتج في قطاعات حيث تكون الأرباح عالية، وفي هذه الحالة تدخل المنتجات البديلة بسرعة إلى مسرح المنافسة مع منتجات القطاع، إذا كانت الأحداث في القطاعات التي تنتج فيها تدفع باتجاه تأزيم المنافسة، وقد تدفع المنافسة المتأزمة إلى تخفيض الأسعار أو تحسين النوعية.

ويجب تحليل مثل هذه الحالات والنزعات وتشخيصها عندما يتعلق الأمر باتخاذ قرارات أو تبني استراتيجيات يكون محورها الاختيار بين: إزاحة منافسة المنتجات البديلة من الميدان والقضاء عليها، أو صياغة استراتيجية تعتبر هذه المنتجات البديلة كمعطيات لا مفر من وجودها.

يتحدد خطر المنتجات البديلة بعوامل متعددة منها :

مستوى الأسعار النسبية للمنتجات البديلة، تكاليف التحول ، نزوع الزبائن وميولهم لشراء المنتجات البديلة . وتشكل ضغوطا مستمرة على الأرباح المتحققة في القطاع لأنها تدفع باستمرار نحو المحافظة على أسعار تنافسية؛ وإلا فإن ارتفاع الأسعار يؤدي إلى التحول نحو المنتجات البديلة، كما حدث عندما ارتفعت أسعار البترول حيث تسارع البحث عن الطاقات البديلة. كما وأن على المؤسسات الموجودة في الصناعة أن تكون منبهة للتطورات التكنولوجية التي قد تشكل خطرا على الوظائف التي تؤديها منتجاتها، كما حدث بخصوص صناعة الساعات

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

عندما ابتكرت الساعة الكهربائية أو الألكترونية، أو كما حدث لصناعة الحواسيب الكبيرة عندما ابتكر الحاسب الشخصي ذو المواصفات العالية .

#### 4- حدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة :

تتخذ المنافسة بين المؤسسات الموجودة شكل المناورة بغية الحصول على الموقع أو الوضع الملائم المتميز، الذي يمنح المؤسسة مزايا خاصة، وذلك باللجوء إلى وسيلة تعتمد بشكل أساسي على المنافسة بواسطة السعر، أو على حرب الدعاية، أو بالاعتماد على إدخال منتجات جديدة، أو على تحسين الخدمات والضمانات المقدمة للزبائن.

وتحدث المنافسة بسبب أن أحد المتنافسين أو بعضهم يشعرون أنهم مدفوعين إليها لأجل تحسين مواقعهم وأوضاعهم، أو مجرد احساسهم بتوفر هذه الامكانية. وفي معظم القطاعات فإن التصرفات التي تتبناها مؤسسة ما في مواجهة المنافسة، يمكن أن تكون لها آثارها الملموسة على منافسيها. وقد تدفعهم للرد عليها أو تحثهم على بذل الجهود لمواجهة تصرفاتها وأفعالها. وهذه المنظومة (من الأفعال وردود الأفعال حامية الوطيس) قد تدخل المؤسسة التي تتخذ المبادرة ومعها القطاع بمجمله في وضع أفضل أو أسوأ حسب الحال، أو قد تنقلهما معا إلى حالة تكون أكثر مناسبة أو أقل مناسبة للجميع. فإذا ما أحدثت الأفعال وردود الأفعال تصعيدا في الوضع؛ فقد تعاني منه جميع مؤسسات القطاع، وتجند أنفسها في أوضاع أقل جودة من سابقاتها. ويتصف بعض أنواع المنافسة وخاصة التنافس عن طريق الأسعار بعدم الاستقرار، وقد يؤدي إلى تناقص مردودية القطاع بمجمله، ماعدا في الحالات التي تكون فيها مرونة الطلب في مواجهة السعر عالية جدا في القطاع. في حين أن حروب الدعاية قد تنمي الطلب في القطاع، وقد تسبب في ازدياد تمايز المنتجات، وقد تكون في صالح جميع المؤسسات الموجودة.

محددات المنافسة:

تنتج المنافسة الحادة بين المؤسسات الموجودة في قطاع ما عن تفاعل عدد من العوامل وتداخلاتها. ومن العوامل التي تحدد مدى المنافسة والمزاحمة بين المؤسسات نجد العوامل البنوية التالية :

#### 1- تعدد المنافسين وتوازهم :

عندما يزداد عدد المتنافسين وتتقارب أحجامهم، يتسبب ذلك بعدم استقرار الصناعة. وقد تكون مناسبة لظهور القناصين الذين يفكرون أن باستطاعتهم الشروع ببعض التصرفات دون أن

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

يلحظهم أحد. وقد يظهر عدم الاستقرار أيضا بفعل وجود عدد قليل من المؤسسات المتوازنة والمتقاربة من حيث الحجم والموارد، وتوفر الموارد اللازمة لديها جميعها؛ مما يجعلها مدفوعة للتنافس الشديد والعنيف. بينما تستقر المنافسة عندما تتمكن إحدى المؤسسات، أو عندما يتمكن عدد قليل من المؤسسات، من الهيمنة على صناعة ما، فمن النادر في هذه الحالة أن تتوفر فرصة الخطأ في تقدير القوة النسبية، وهنا يكون باستطاعة المؤسسات الكبيرة أن تفرض منحى معيناً وأن تلعب دور المنسق في القطاع، عن طريق تثبيت سعر قيادي مثلاً.

و يمكن للمنافسين الأجنب في بعض القطاعات لعب دور هام في المنافسة التي تجري في القطاع، سواء عن طريق التصدير أو عن طريق المشاركة في استثمارات خارجية مباشرة. ولغايات التحليل البنوي تجب معالجة المنافسين الأجنب كالمنافسين المحليين تماما حتى لو مثلوا بعض الاختلافات.

## 2- معدل نمو القطاع:

إن نمو القطاع البطيء يحول المنافسة إلى لعبة تقاسم السوق، ويدفع المؤسسات نحو الصراع بشأن المحافظة على حصص السوق، وخاصة إذا ما كانت المؤسسات في حالة توسع. فالمنافسة التي تتركز على حصة السوق عندئذ تكون أكثر عرضة للإنفجار مما لو كان القطاع في حالة نمو سريع، يضمن للمؤسسة تحسين نتائجها عند نموها بمعدل يعادل نمو القطاع، وقد تكون مدفوعة لاستنفاد كل مواردها المالية وجميع مواردها البشرية كي تنمو وتتطور بمعدل نمو القطاع.

## 3- هيكلية التكاليف

النسبة بين التكاليف الثابتة \ التكاليف الاجمالية، أو التكاليف الثابتة \ القيمة المضافة، أو نسبة (تكاليف التخزين) \ القيمة المضافة) .. الخ :

عندما تكون التكاليف الثابتة مرتفعة؛ فإنها تدفع وبعنف جميع المؤسسات إلى استغلال كامل طاقتها الانتاجية. وهذا ما قد يقود في معظم الأحيان إلى تسريع عملية تخفيض الأسعار وخاصة عند وجود طاقة فائضة. وإحدى خواص التكاليف الهامة هي النسبة بين التكاليف الثابتة والقيمة المضافة؛ فالمؤسسات التي يتكون الجزء الأكبر من تكاليفها من شراء عوامل الإنتاج الخارجية (حيث تكون القيمة المضافة ضعيفة)، يمكن أن تعاني من ضغوط هائلة كي تدفع طاقتها الانتاجية لبلوغ نقطة التعادل، على الرغم من كون النسبة المطلقة لتكاليفها الثابتة ضعيفة. وهناك حالة تشبه وضع التكاليف الثابتة العالية هي عندما يكون تخزين المنتج المصنع ذا تكلفة عالية، أو صعب التخزين، وفي هذه الحالة تكون المؤسسة حساسة جدا لتغيير الأسعار بما يضمن تحقيق المبيعات. ويبقى هذا النوع من الضغوط الأرباح في مستوى متدني. كما يحدث في قطاع الصيد،

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

أو في ميدان الصناعات الكيماوية الخطيرة، أو في بعض مؤسسات الخدمات. و من المهم بشكل عام مراقبة نسبة التكاليف الثابتة وذلك لأن ارتفاعها يمنع المؤسسات من خفض أسعارها عند انخفاض الطلب .

#### 4- غياب التمايز بين المنتجات:

يجعل غياب التمايز بين المنتجات الزبائن غير أوفياء للماركة أو للعلامة التجارية، وبخاصة في حالة السلع والخدمات الأساسية ( ذات الضرورة الأولى). إذ أن اختيار المشتري يتوقف على سعر ونوعية الخدمة أو السلعة، مما يسرع من حدة المنافسة عن طريق الأسعار والنوعيات، ويعتبر هذا النوع من المنافسة قابلا للإنفجار في أية لحظة. ومن المعروف أن تمايز المنتجات يخلق مجالا للحماية ضد الحرب التي قد يقدم عليها المنافسون، وذلك لأن المشتريين يفضلون منتجات البائعين الواثقين منهم ويلتزمون بها، وتلعب هنا نفقات التحول دورا أساسيا في هذا المجال.

#### 5- زيادة الطاقة الانتاجية:

عندما تستدعي اقتصاديات الحجم زيادة الطاقة الانتاجية، أو عند عدم انتظام الإنتاج بسبب استخدام الطاقة الفائضة المتناوبة أو المتكررة ( التي تظهر بين الحين والآخر ) ؛ فإن زيادة الطاقة الانتاجية تسبب خللا دوريا في التوازن بين العرض والطلب في القطاع، وتزيد بالتالي من حدة المنافسة وقد تدفع المؤسسات إلى تخفيض الأسعار لمواجهة الطاقة الفائضة ، وهذا ما يحدث في قطاعات انتاج الكلور مثلا.

#### 6- اختلاف المنافسين وتنوعهم:

عندما يختلف المنافسون من حيث استراتيجياتهم، ومن حيث جذورهم وأصولهم، ومن حيث شخصياتهم وعلاقاتهم مع مؤسساتهم الأم؛ فسوف تتباين أهدافهم وتختلف استراتيجياتهم المتعلقة بطريقة الصراع التنافسي تبعا لذلك، وقد يعانون جميعهم أثناء حدوث المواجهة بينهم. وقد يمرّون بأوقات عصيبة قبل أن يدركوا بشكل محدد وواضح نواياهم المتبادلة، وقبل أن يتفوقوا على مجموعة من قواعد اللعبة في قطاع معين. فقرارات استراتيجية صحيحة وملائمة لبعض المنافسين قد تكون غير ملائمة للبعض الآخر وهكذا.

ويزيد المنافسون الأجانب تباين القطاع وتنوعه على نحو واسع، وذلك لأن بيئاتهم تختلف ولأن أهدافهم متباينة ومختلفة أيضا، وينسحب ذلك على الملاك-المديرين للشركات الصناعية الصغيرة وأولشركات الخدمات الصغيرة- الذين قد يرضون بمعدل مردودية أو بمعدل عائداً على الاستثمارات أقل من المعتاد، كي يحافظوا على استقلاليتهم التي تضمن لهم ملكية مؤسستهم.

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

وذلك على الرغم من أن معدل المردودية هذا قد يكون غير مقبول، أو قد يبدو غير عقلائي، بالنسبة لمؤسسة منافسة تكون أسهمها مملوكة من قبل جمهور عريض. وفي مثل هذه الحالات فإن مواقع المؤسسات الصغيرة في القطاع، يمكن لها أن تحد من مردودية المؤسسات الأكبر. وبنفس الطريقة فإن المؤسسات التي تعتبر أن السوق عبارة عن منفذ لطاقتها الانتاجية الفائضة، تتبنى تصرفات متناقضة مع تلك التي قد تتبناها المؤسسات التي تعتبر أن السوق هو منفذها الرئيسي والأساسي. وكذلك فإن الاختلاف في العلاقات التي تمارسها الوحدات المتنافسة مع مؤسساتها الأم، قد يكون مصدرا من مصادر التباين والاختلاف الأساسية في القطاع، فالوحدة التي تشكل جزءا من سلسلة مشاريع متكاملة عموديا في مؤسسة مساهمة ما، يمكن أن تتبنى أهدافا مختلفة وأحيانا متناقضة عن تلك التي قد تتبناها مؤسسة حرة في تصرفاتها تتنافس معها في القطاع نفسه. وكذلك فإن الوحدة التي تكون في وضع البقرة الحلوب<sup>15</sup> في مجموعة من الأعمال العائدة للمؤسسة الأم، ستتصرف بشكل مختلف ومتباين عن مؤسسة تتطور بقصد النمو والتوسع على المدى البعيد.

## 7- الرهان الاستراتيجي العالي:

تكون المنافسة أكثر حدة وقابلة للإنفجار في القطاع، إذا كان النجاح في القطاع المعني يشكل رهانا حقيقيا بالنسبة لعدة مؤسسات موجودة فيه. فمن الممكن على سبيل المثال أن تعلق إحدى المؤسسات المتوازعة أهمية كبيرة على نجاحها في قطاع اقتصادي معين، كي تستطيع الاستمرار في متابعة تنفيذ استراتيجيتها العامة أو الشاملة. فمؤسسة أجنبية مثل فيليبس وسوني يمكن أن تعتبر وجودها الراسخ في السوق الأمريكية أساسيا، كي تضمن نوعا من الاعتبار العالمي أو نوعا من الوثوقية التقنية. وفي مثل هذه الحالات فقد لا تكون أهداف هذه المؤسسات متباينة ومختلفة وحسب، بل قد تشكل عناصر عدم استقرار في القطاع أيضا، فالمؤسسات التي تطمح إلى التوسع قد تتوفر الرغبة لديها للتضحية في المردودية والريعية من أجل تحقيق طموحاتها.

## 8- وجود عقبات كبيرة تحول دون الخروج من القطاع :

عقبات الخروج هي عوامل اقتصادية واستراتيجية وعاطفية، تبقى المؤسسات في مواجهة المنافسة في بعض قطاعات النشاط؛ حتى عندما تكون مردودية رأسمالها منخفضة أو سالبة. ومن المصادر الأساسية لعقبات الخروج من القطاع نجد:

<sup>15</sup> راجع الفصل الثاني من هذا الجزء .

- وجود موجودات تقنية متخصصة جدا تتعلق بنوع النشاط، غير قابلة للتحويل أو صعوبة التحويل، إذ أنها تكبد تكاليف اقتصادية واجتماعية عالية، إذا ما أردنا تحويلها من ميدان النشاط إلى ميدان آخر، وقد تكون قيمتها منخفضة عند البيع أو التصفية؛ مما يدفع إلى المحافظة عليها والإنتاج بكميات كبيرة، لمواجهة الطاقة الفائضة وتخفيض الأسعار وانخفاض في المردودية.

- تكاليف ثابتة تتعلق بالخروج: وتتضمن الاتفاقات المبرمة مع اليد العاملة، وتكاليف الصيانة، والمحافظة على الطاقة الانتاجية للاستمرار بانتاج قطع التبدل... الخ.

- علاقات استراتيجية بينية: قد توجد علاقات بينية بين النشاط المعني أو الوحدة المعنية ووحدات المؤسسة الأخرى، تتعلق بانطباع الماركة، بالطاقة التجارية للمؤسسة، بالوصول إلى الأسواق المالية، وبتوزيع الانشاءات وتوضعها.. الخ. ويمكن لهذه العلاقات البينية أن تكون ذات أهمية استراتيجية كبيرة بالنسبة للمؤسسة بحيث تدفعها للمحافظة على النشاط المعني والإبقاء عليه.

- عقبات اعتبارية وعاطفية: قد لا يرغب المديرون باتخاذ قرارات مبررة اقتصاديا للخروج من القطاع، وذلك لأنهم مشدودون إلى الأعمال ذات العلاقة بنوع من الإخلاص تجاه العاملين لديهم، أو لأنهم يشعرون ببعض القلق تجاه مهنتهم الخاصة لأسباب متنوعة.

- بعض القيود الحكومية أو الاجتماعية: وقد تتضمن إلحاح بعض الحكومات على عدم الخروج من الاقطاع، أو قد تمنع الحكومات خروج المؤسسات من القطاع، إما حرصا على استخدام العمالة، أو بسبب الآثار الاقتصادية المتعلقة بالمنطقة الجغرافية التي توجد المؤسسة فيها.

وعندما تكون عقبات الخروج عالية وكبيرة، فإن الطاقة الانتاجية الفائضة تبقى في القطاع، وهكذا فإن المؤسسات التي تخسر الصراع التنافسي أو تخسر الحرب التنافسية لا تترك القطاع وتخرج منه؛ بل تتمسك بمواقعها بعنف، وبسبب من ضعفها وهشاشتها وضعفها؛ فإنه قد يتوجب عليها اللجوء إلى تصرفات متطرفة؛ مما قد ينتج عنه أحيانا أن تبقى مردودية القطاع بمجملة منخفضة باستمرار.

## 9- التنافس المتقلب:

قد تتغير العوامل التي تتسبب في حدة المنافسة، وهي في الواقع تتغير فعلا. وأحد الأمثلة على ذلك ما يسببه تغير نمو القطاع بفعل الانتقال إلى مرحلة النضج الصناعي، فعندما يدخل القطاع

في مرحلة النضج؛ فإن معدل نموه ينخفض، والمنافسة تحتد وتنكف بفعل ذلك، وتنخفض الأرباح، وفي معظم الأحيان يعيش حالة حرب لطرده الآخرين من القطاع.

فقد عرفت صناعة السيارات السياحية في بداية السبعينات توسعات كبيرة ونجح معظم صانعي السيارات في حينه تقريبا، ولكن النمو الضعيف قد قطع عليهم المردود العالي، ما عدا بالنسبة للمؤسسات الأقوى. وقد كانت المؤسسات الضعيفة مجبرة على ترك القطاع، وقد تكررت هذه الأوضاع في قطاعات عديدة. ويحدث تطور آخر متكرر في عالم المنافسة، عندما تدخل مؤسسة مختلفة جدا إلى القطاع عن طريق ضم واكتساب إحدى المؤسسات الموجودة، إذ يمكن للاختراعات التقنية التي قد تتسلح بها أن تزيد من مستوى التكاليف الثابتة في عملية الإنتاج، وقد تزيد بذلك من الطبيعة الانفجارية للمنافسة، كما حدث عند الانتقال من التصوير العادي إلى التصوير الفوري في الستينات من القرن الماضي.

وعلى الرغم من أنه يتوجب على المؤسسات أن تتكيف مع العوامل العديدة التي تحدد كثافة المنافسة وحدتها في قطاع ما - بسبب أن هذه العوامل موجودة في الخواص الاقتصادية للقطاع - غير أنه قد يكون باستطاعة المؤسسة تحسين وضعها عن طريق تغيير استراتيجيتها؛ فقد تستطيع مثلا زيادة تكاليف تحول المشتري، عن طريق توفير مساعدة تقنية للزبون، لتسهيل ادخال منتجها في عملياته، أو لجعله معتمدا عليها وعلى النصائح التقنية التي تقدمها له. وباستطاعة المؤسسة أن تزيد من تمايز منتجاتها، من خلال تقديم خدمات جديدة أو أنواع جديدة من الخدمات بواسطة ابتكارها التجارية، أو عن طريق تغيير منتجاتها. ومن الممكن تقليص آثار المنافسة الحادة عن طريق تركيز جهود البيع على بعض أجزاء القطاع التي تنمو بسرعة أكبر، أو على الأسواق حيث تكون التكاليف الثابتة في مستواها الأدنى. وباستطاعة المؤسسة أيضا وعندما يكون ذلك ممكنا أن تجبر نفسها على عدم وضع منافسيها الحاضرين في مواجهة عقبات خروج كبيرة، وتستطيع من خلال ذلك أن تتجنب التورط في تخفيض الأسعار. وتتاح فرصة أخرى أمام المؤسسة عن طريق السعي إلى تخفيض مستوى عقبات الخروج الخاصة بها.

عقبات الخروج وعقبات الدخول:

على الرغم من اختلاف مفهومي عقبات الدخول وعقبات الخروج؛ فإن اعتبار مستواهما معا يشكل مظهرا هاما من مظاهر تحليل القطاع، إذ ترتبط في معظم الأحيان عقبات الخروج مع عقبات الدخول كما تبين اللائحة (4-1). فمن المؤلف مثلا أن اقتصاديات الحجم الهامة أو الكبيرة في مجال الإنتاج، تكون نتيجة استخدام أصول ثابتة متخصصة على شكل تقنيات تملكها

المؤسسة. وإذا ما اعتبرنا الحالة البسيطة والخاصة حيث تكون عقبات الدخول وعقبات الخروج إما عالية أو منخفضة فإننا نجد اللائحة (1-4) التالية:

اللائحة (1-4) ارتباط عقبات الدخول و الخروج

عقبات الدخول	عقبات الخروج	
	منخفضة	عالية
منخفضة	مردودية منخفضة ومستقرة	مردودية منخفضة ومعرضة للخطر
عالية	مردودية عالية ومستقرة	مردودية عالية ومعرضة للخطر

وإذا ما عدنا إلى أرباح القطاع فإننا نجد أن الحالة الأفضل أو الأكثر ملاءمة هي تلك الحالة حيث تكون عقبات الدخول عالية وعقبات الخروج منخفضة نسبياً؛ وعندها يرتدع المنافسون الجدد عن الدخول إلى القطاع وسيكون المنافس سيء الحظ مرغماً على ترك القطاع. وعندما تكون عقبات الدخول وعقبات الخروج عالية أو عالية المستوى معاً؛ فإن الأرباح الممكنة تكون عالية لكنها تترافق مع مخاطرة أكبر. فإذا ارتدع المنافسون الجدد، فإن المنافسين القدامى سيئي الحظ سوف يبقون في القطاع وسيستمررون في الكفاح. وعندما تكون كل من عقبات الدخول وعقبات الخروج منخفضة معاً فهي الحالة الأقل جاذبية.

لكن أسوأ الحالات تظهر عندما تكون عقبات الدخول منخفضة وعقبات الخروج عالية، وعندها سوف يكون الدخول سهلاً، أو يجري تشجيعه عن طريق التطوير الملائم للوضع الاقتصادي، لكن الطاقة التي تقام أو تدخل إلى القطاع لا تخرج منه عندما تتدنى النتائج المتحققة؛ مما يؤدي إلى ازدحام الطاقة المتكدسة في القطاع، وتتدنى المردودية بفعل ذلك. ويمكن أن يوجد القطاع في مثل هذه الحالة غير الملائمة عندما يكون الموردون والممولون أو المقرضون مستعدين لتمويل الدخول إلى القطاع، وإذا ما كان على المؤسسة أن تتحمل حال دخولها تكاليف ثابتة هائلة تتعلق بهذا التمويل.

د. يونس إبراهيم حيدر (آل ممّو)

## 5- محددات سلطة الزبائن :

يسعى الزبائن إلى تخفيض أسعار ما ينتجه القطاع، وذلك عن طريق التفاوض والبحث عن خدمات أكثر اتساعاً وعن جودة أفضل، وعن طريق جعل المنافسين يتصارعون مع بعضهم بعضاً. وتتمارس كل هذه التصرفات على حساب مردودية القطاع.

وتتوقف السلطة التي تتمتع بها كل مجموعة من مجموعات زبائن القطاع على عدد من الخواص النسبية المتعلقة بحالتها ووضعها في السوق، وعلى الأهمية النسبية للمشتريات التي تقوم بها من القطاع المعني ونسبتها إلى مجموع الأعمال فيه.

وتكون مجموعة الزبائن قوية إذا ما تحققت أحد الشروط التالية:

– المجموعة مركزة، أو تشتري نسبة معتبرة من رقم أعمال المؤسسة البائعة:

فإذا ما مثلت مشتريات أحد الزبائن جزءاً هاماً من رقم الأعمال؛ فإن العمليات التي يقوم بها هذا الزبون تكون ذات شأن على نتائج المؤسسة. فالزبائن الذين تكون مشترياتهم كبيرة يشكلون قوى ذات نفوذ ومقدرة على المؤسسة، خاصة عندما تكون التكاليف الثابتة في القطاع عالية المستوى، حيث يتجسد الرهان الأساسي حينئذ في استخدام كامل الطاقة الانتاجية للمؤسسة. وهذا ما يعاني منه قطاع تصفية عصير الذرة وبعض صناعات المنتجات الكيماوية الأساسية.

– تمثل المنتجات المشتراة من القطاع جزءاً رئيسياً من تكاليف الزبون أو من مشترياته:

فعندما تمثل المنتجات التي يبيعها القطاع جزءاً ضئيلاً من تكاليف الزبون فإنه يكون عادة أقل حساسية للسعر، وعلى عكس ذلك تزداد حساسيته للسعر عندما تمثل جزءاً معتبراً من تكاليفه. ولن يتردد الزبائن في هذه الحالة عن جمع المعلومات التي تتيح لهم الحصول على أفضل الأسعار.

– المنتجات المشتراة من القطاع غير متباينة أو نمطية:

إذا كانت المنتجات المشتراة من القطاع غير متباينة أو نمطية، وكان باستطاعة الزبائن عندئذ العثور على موردين آخرين، فسوف يحاولون أن يجعلوا المؤسسات الموردة تتصارع الواحدة ضد الأخرى.

– تكاليف التحول:

وهي التي تمت عرى الترابط بين البائع والزبون، فإذا كانت تكاليف التحول التي يواجهها الزبون ضعيفة؛ استطاع حينئذ التحول من مورد إلى آخر ببسر وسهولة، وتكون سلطته على القطاع في هذه الحالة معتبرة، وبخاصة إذا ما كانت تكاليف تحول البائع هي الكبيرة.

– يحقق الزبائن أرباحاً طفيفة:

د. يونس إبراهيم حيدر (آل ممّو)

إن قلة الأرباح وضعفها تدفع نحو تخفيض تكاليف المشتريات، وذلك عن طريق التفاوض للحصول على أسعار متدنية، وبشكل عام فإن الزبائن ذوي المردودية العالية هم أقل حساسية للسعر ( شريطة أن لا تمثل المادة جزءا كبيرا من تكاليفهم ). ومن الممكن أن يتبنوا رؤية بعيدة المدى تدفعهم إلى المحافظة على وضع تجاري صحي لمورديهم.

– يشكل الزبائن تهديدا فعليا من حيث التكامل نحو المنبع: إذا كان الزبائن متكاملين جزئيا، أو إذا كانوا يشكلون تهديدا حقيقيا للتكامل نحو المنبع؛ فإنهم في وضع يسمح لهم بالسعي للحصول على مزايا أثناء المفاوضات التي يجرونها مع مؤسسات القطاع. وتشتهر الشركات الكبيرة لصناعة السيارات مثل جينيرال موتور وفورد بسمعة استخدام التهديد بالانتاج المتكامل كسلاح تفاوضي للحصول على أسعار منخفضة. فهي في الواقع تمارس تكاملا منمذجا، إذ تصنع بنفسها بعض العناصر التي تحتاجها لقطعة معينة، وتشتري العناصر الأخرى من موردين خارجيين. فتهددها التكاملي يصبح بذلك ملموسا، وقيامها بالتصنيع الجزئي في داخل المجموعة يتيح لها المعرفة التفصيلية بالتكاليف ومكوناتها؛ مما يساعدها عمليا وعلى نحو كبير في مفاوضاتها. ومن الممكن للمؤسسات العاملة في قطاع ما تحييد سلطة زبائن القطاع جزئيا؛ إذا كانت تلك المؤسسات تمثل تهديدا من حيث التكامل نحو المصب أي في قطاع الزبون.

– منتج القطاع لا يؤثر على نوعية منتجات أو خدمات الزبون: إذا كانت نوعية منتج الزبون لا تتأثر بنوعية منتجات القطاع المورد فإن الزبون سوف يبحث في هذه الحالة عن الأسعار المنخفضة فقط. وعلى عكس ذلك، إذا كانت نوعية منتجات الزبون تتأثر أو تتوقف إلى حد كبير على نوعية منتجات القطاع، فإن الزبون يكون أقل حساسية للسعر بشكل عام.

ومن بين القطاعات التي تعيش هذا الوضع قطاع تجهيزات استخراج البترول، حيث يحدث تعطل التجهيزات أو توقفها عن العمل خسائر كبيرة جدا. وكذلك قطاع التجهيزات الطبية الألكترونية وأجهزة القياس والمعايرة الألكترونية التي تلعب نوعيتها دورا مهما جدا.

– توفر المعلومات لدى الزبون: إذا توفرت لدى الزبون المعلومات الكاملة المتعلقة بالطلب وبالأسعار الحقيقية في السوق وبتكاليف المورد؛ فسوف تتوفر لديه في هذه الحالة أكبر وسيلة للضغط أثناء المفاوضات، أكثر مما لو كانت المعلومات المتوفرة لديه ضحلة أو هشة. وتوفر المعلومات الكاملة يستطيع الزبون

التأكد من حصوله على الأسعار الأنسب، ويكون في وضع أفضل للمقاومة والرد، وذلك عندما يزعم الموردون أن حياتهم مهددة.

وبمكنا أن نعتبر أن كل ما يشكل مصدرا من مصادر سلطة الزبائن هو مصدر لسلطة المستهلكين والزبائن الصناعيين والتجارين أيضا. فالمستهلكون هم أكثر حساسية للأسعار عندما يشترون سلعا متماثلة أو غير متميزة وغالبية قياسا على دخولهم ومقدراتهم الشرائية. وكذلك فإن سلطة تجار المفرق والجملة كمشتريين تقوم أيضا على القواعد والأسس نفسها. وباستطاعة تجار المفرق زيادة سلطاتهم التفاوضية مع المنتجين، إذا كان بمقدورهم ممارسة تأثير ما على القرارات الشرائية للمستهلكين. وهكذا باستطاعة تجار الجملة تدعيم سلطاتهم التفاوضية وزيادتها، إذا كان باستطاعتهم التأثير على قرارات شراء تجار المفرق أو الشركات التي يبيعونها.

من العناصر التي تحدد مستوى سلطة الزبائن على المؤسسة إذا فقد وجدنا :

أ - العناصر والعوامل ذات العلاقة بسلطة التفاوض ومنها :

تمركز الزبائن وتراصهم في مقابل تمركز المؤسسات وتراصها ، كميات الشراء الكبيرة المعتبرة بالنسبة لتغطية التكاليف ، تكاليف ونفقات تحول الزبائن في مقابل (مقارنة مع ) تكاليف ونفقات تحول المؤسسات، معلومات الزبائن ، قدرة الزبائن على التكامل نحو المنبع، وجود منتجات بديلة أو منتجات غير متميزة، المقدرة على الانسحاب من الأعمال .

ب - العناصر والعوامل ذات العلاقة بالمرونة في مواجهة السعر ( الحساسية ) :

السعر/مجمّل المشتريات، التمايز بين المنتجات، انطباع الماركة أو العلامة

التجارية، الأثر على مؤشر النوعية/الأداء ، أرباح الزبائن ، محفزات المسؤولين عن اتخاذ القرارات

تغير سلطة الزبائن:

عندما تتغير العوامل التي أشير إليها بتغير الزمن أو بفعل القرارات الإستراتيجية التي تتخذها مؤسسة ما أو المؤسسات العاملة في القطاع؛ فمن الطبيعي أن تتغير سلطة الزبائن نحو الازدياد أو النقصان. ففي قطاع الألبسة الجاهزة مثلا: بمقدار ما يتركز الزبائن (يقل عددهم) وهم في هذه الحالة المخازن الكبيرة ومحازن الألبسة وتتركز السلطة والتحكم في أيدي الشركات الكبيرة؛ فإن القطاع يصبح تحت ضغوط متزايدة وتنخفض الأرباح جراء ذلك، ولن يكون بمقدور القطاع عندئذ أن يحدث تمايزا كافيا في منتجاته، أو أن يخلق تكاليف تحول من طبيعة خاصة تمنع خروج زبائنه من ميدان سيطرته، كي يستطيع بالتالي تحييد هذه الظواهر والنزعات أو أن يجد منها.

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

ومن الواجب والحالة هذه على إدارة المؤسسات اعتبار أن قرارها المتعلق باختيار مجموعة زبائن المؤسسة التي سوف تباع لها هو خيار استراتيجي بل هو قرار استراتيجي هام جدا بالنسبة للمؤسسة. ومقدور المؤسسة أن تحسن من توضعها الاستراتيجي إذا ما استطاعت العثور على زبائن يكونون أقل مقدرة على ممارسة الضغوط غير الملائمة عليها.

وبعبارة أخرى عليها أن تحسن انتقاء زبائنها . من النادر في واقع الأعمال أن تكون لدى كل واحدة من مجموعات زبائن مؤسسة ما سلطات متساوية. وحتى عندما تباع المؤسسة منتجاتها لقطاع وحيد؛ فإن هذا القطاع يشتمل من حيث المبدأ على أجزاء تتمتع بسلطات أقل من غيرها من الأجزاء ( التي تكون أقل حساسية للسعر ) .

الدولة كقوة مؤثرة في المنافسة الموجودة في القطاع:

تتوفر إلى جانب تأثير الدولة على عقبات الدخول أو الخروج من القطاع امكانية التأثير المباشر أو غير المباشر على المظاهر والأشكال المتعددة لهيكلية قطاع ما.

فالدولة هي عادة إما الزبون أو المورد في العديد من القطاعات. وباستطاعتها التأثير على المنافسة في أحد القطاعات عن طريق السياسة الاقتصادية التي تتبناها. فالعوامل السياسية تؤثر على دور الدولة كزبون أو مورد أكثر من تأثيرها على الوضع الاقتصادي أو على الحالة الاقتصادية، ويمكن للتشريعات الحكومية أن تحد من مدى تصرفات المؤسسات وحريتها، خاصة تلك التي تلعب دور المورد أو الزبون بالنسبة للقطاع موضوع البحث.

فالمساعدات التي تقدمها الدولة أو التشريعات التي تسنها يمكن أن تؤثر على الوضع الاقتصادي في قطاع معين، من خلال تأثيرها على المنتجات البديلة وعلى قواعد الحماية والتلوث والتأمين، وما يستتبع ذلك من تأثير على التكاليف، وكذلك تأثيرها على الصراع التنافسي عن طريق تأثيرها على نمو القطاع وعلى هيكلية التكاليف وبنيتها.

ولا يمكن للتحليل البيوي للقطاع أن يكتمل ما لم يتضمن وصفا للطرق والوسائل التي تستطيع من خلالها السياسة الحالية والمستقبلية للسلطات العامة التأثير على الشروط البيوية من جميع الوجوه وفي جميع المستويات. وقد يكون من الملائم عندما نشرع بالتحليل الاستراتيجي أن ندرس الطريقة التي تستطيع الدولة من خلالها التأثير على المنافسة، عن طريق تأثيره على القوى ال (5) للمنافسة عوضا عن اعتبار الدولة كقوة بذاتها. وقد يكون اعتبار الدولة قوة فاعلة في القطاع يؤثر عليها كما نتأثر بها مسألة يقتضيها تعريف الإستراتيجية وصياغتها.

## 4-2 التحليل البنيوي والاستراتيجية في مواجهة المنافسة:

عندما تقوم المؤسسة بتشخيص القوى التي تؤثر على المنافسة في قطاعها الأساسي وتحديد دوافعها وأسبابها الرئيسية؛ فإنها تكون قادرة عندئذ على تحديد نقاط ضعفها ونقاط قوتها مقارنة مع بقية القطاع. وتتعلق نقاط القوة ونقاط الضعف التي تؤخذ في الحسبان في المستوى الاستراتيجي بموقع المؤسسة وتوضعها بالمقارنة مع الأسباب العميقة والأساسية المتعلقة بكل واحدة من قوى المنافسة:

ما هو وضع المؤسسة أو حالتها بما يتعلق بالمنتجات البديلة؟

ما هو وضع المؤسسة أو حالتها بما يتعلق بعقبات الدخول؟

ما هو وضع المؤسسة أو حالتها في المواجهة مع المنافسة الموجودة؟

ما هو وضع المؤسسة أو حالتها في مواجهة زبائنها؟

ما هو وضع المؤسسة أو حالتها في مواجهة مورديها؟

وقد تتضمن الإستراتيجية الفعالة في مواجهة المنافسة تصرفات وأفعال وأعمال هجومية ودفاعية، الغاية منها وضع المؤسسة (توضع المؤسسة) في موقع ملائم (جعلها تحتل موقعا) يمكن المحافظة عليه والدفاع عنه في مواجهة المنافسة (جعلها في منأى عن تأثير قوى المنافسة).

ويمكن بشكل عام اللجوء إلى عدة مقاربات أو وسائل لتحقيق ذلك:

• وضع المؤسسة في موقع تضمن من خلاله أن طاقاتها وامكاناتها تقدم أفضل دفاع ممكن

في مواجهة تغير المنافسة الحالية وانتقالها.

• التأثير على توازن القوى عن طريق تصرفات استراتيجية تبغي تحسين الوضع النسبي

للمؤسسة.

• محاولة التوقع المسبق للتغيرات التي قد تحدث في العوامل التي تؤثر على قوى المنافسة،

والعمل على التجاوب معها عن طريق الاستفادة من تطوراتها، واستغلالها بواسطة تبني

استراتيجية جديدة ملائمة للتوازن المستجد بين المتنافسين، وذلك قبل أن تلحظ المؤسسات

المنافسة هذه التغيرات وتدرک التوازن الجديد.

### 1- الوجود في حالة تآهب للدفاع :

وتعتبر هذه المقاربة أو النهج أن البنيان الهيكلية للقطاع هو بمثابة معطيات تقارن معها أو قياسا

عليها نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعفها. وتشكل الإستراتيجية عندئذ من اعداد الدفاعات في

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

مواجهة قوى المنافسة، أو تتكون من اكتشاف أوضاع داخل القطاع حيث تكون هذه القوى ضعيفة أو أكثر انخفاضا.

إن التعرف على مقدرات المؤسسة وطاقاتها وعلى العوامل التي تؤثر في قوى المنافسة؛ يسمح بتوضيح المجالات التي يتوجب على المؤسسة أن تواجه فيها قوى المنافسة، ويحدد تلك الميادين التي يتوجب على المؤسسة أن تتجنب التنافس فيها. فإذا كانت المؤسسة تنتج بتكاليف منخفضة مثلا، فيمكنها أن تختار عندئذ أن تبيع إلى زبائن ذوي مقدرة واستطاعة كبار، وأن تراعي أن لا تبيع لهم سوى منتجات لا تخضع للمنافسة من قبل المنتجات البديلة.

## 2- تغيير التوازن بين القوى:

تستطيع المؤسسة تبني استراتيجية هجومية، لا تشكل مقارنة أو نهجا للتلاؤم والتكيف مع قوى المنافسة فحسب، بل وسيلة تهدف إلى تغيير العوامل التي تؤثر بها. إذ يمكن لبعض الابتكارات المتعلقة بالأمر التجاري أن تدعم صورة الماركة وانطباعها وتدعم كذلك تمايز المنتجات. ويمكن للاستثمارات ذات الحجم الكبيرة في التجهيزات أو للتكامل العمودي أن تؤثر على عقبات الدخول إلى القطاع. وينتج التوازن بين القوى في جزء منه عن عوامل خارجية، كما ينجم في جزئه الآخر عن العوامل الداخلية التي تتحكم المؤسسة بها وتسيطر عليها. ويمكن استخدام التحليل البنوي لتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على المنافسة في القطاع. ويمكن أن يساعد بالتالي على تحديد المواطن والنقاط حيث يمكن للتصرفات الإستراتيجية المكرسة لتغيير التوازن أن تحقق أكبر النتائج وأفضلها.

## 3- استخدام تطور القطاع ونموه:

لتطور القطاع ونموه أهمية استراتيجية فائقة، وذلك لأنه يتسبب وبشكل طبيعي باحداث تغيرات في المصادر البنوية للمنافسة. وفي الاطار المعروف لدورة حياة المنتجات<sup>16</sup> الذي يشير إلى تطور القطاع، فإن معدل النمو يتغير، وتتناقص حملات الدعاية، بمقدار ما يقترب قطاع النشاط من مرحلة النضج، وبمقدار ما تتجه المؤسسات نحو التكامل العمودي. وليس لهذه النزعات والاتجاهات بحد ذاتها قيمة معتبرة، ولكن النقطة الأساسية هي معرفة فيما إذا كانت هذه النزعات والتطورات ستؤثر على منابع البنوية للمنافسة ومصادرها.

<sup>16</sup> راجع الفصل الأول

وإذا ما راقبنا التكامل العمودي في قطاع الحاسبات الصغيرة، الذي في طريقه لبلوغ مرحلة النضج، فإننا نجد أن التكامل العمودي قد وجد في كل مكان وفي كل مرحلة، سواء في مرحلة الإنتاج أو في مرحلة تطوير برامج الاستخدام. وقد نَمَى هذا التطور الواضح والصريح اقتصاديات الحجم، وزاد من رأس المال اللازم للصراع في القطاع. و تزيد مثل هذه الوقائع من عقبات الدخول، وقد تجبر المنافسين صغيري الحجم على الرحيل من القطاع، إذا كان معدل النمو قد وصل إلى ذروته.

ومن الواضح أن التغيرات والتطورات الأهم التي تستحق الأولوية هي تلك التي تؤثر على مصادر المنافسة ومنابعها الأكثر أهمية في قطاع ما، وكذلك تلك التي تضع في المقدمة عوامل بنوية جديدة وتبرزها على ساحة المنافسة. ويمكن أن يستفاد من التحليل البنوي في استقرار المردودية النهائية لقطاع ما والتنبؤ بها. وعند القيام بالتخطيط بعيد المدى في هذا الإطار؛ فسوف تتحدد مهمة التخطيط عندئذ في دراسة كل واحدة من قوى المنافسة بعناية، والتنبؤ بالوزن النسبي لكل عامل من العوامل المتعلقة بها، وانشاء لوحة مشتركة أو رسما موحدا يبين مجمل الربح الممكن والمحتمل في القطاع.

#### استراتيجية التنوع والتوازن:

يمكن الاستفادة من إطار تحليل المنافسة السائدة في قطاع ما من أجل اعداد استراتيجية التنوع التي قد تبناها المؤسسة . ويمكن أن يستفاد من هذا الاطار كدليل للإجابة على سؤال صعب جدا يتعلق بقرار التوازن والتنوع: ما هي الطاقات الكامنة لهذا القطاع من قطاعات النشاط؟ وقد يسمح إطار التحليل هذا للمؤسسة باكتشاف القطاع الذي قد يكون واعداء أو القطاعات التي تتمتع بمستقبل واعد، وذلك قبل أن ينعكس هذا المستقبل الواعد في أسعار المالكين الجدد المحتملين. ويمكن لإطار التحليل هذا أن يساهم أيضا في تعريف بعض أشكال التوازن ذات الأهمية الخاصة بسبب الترابط والتداخل الذي يجمله. وعلى سبيل المثال يمكن أن تشكل العلاقات الترابطية - التي تسمح للمؤسسة بتجاوز عقبات هامة من عقبات الدخول بفضل التشارك في الوظائف أو بفضل استخدام العلاقات الموجودة مع شبكات التوزيع - قاعدة انطلاق هامة للتنوع والتوازن .

#### 3-4 التحليل البنوي وتعريف القطاعات:

لقد صرفت جهود كبيرة من أجل تبيان أن تعريف القطاع تعريفا ملائما وتحديد بوضوح، يعتبر مرحلة هامة وشوطا أساسيا في عملية صياغة استراتيجية المؤسسة لمواجهة المنافسة. وقد أُلح

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

كتاب عديدون على ضرورة أن نتجاوز في تعريف القطاع موضوع المنتج، ونتعداه بغية الوصول إلى موضوع التابع أو الدالة في تعريفه، وعلى ضرورة تجاوز الحدود القومية وصولاً إلى اعتبار المنافسة الدولية، وإلى ضرورة تجاوز المدى الحالي وصولاً إلى أولئك الذين باستطاعتهم أن يصبحوا منافسين غداً.

وقد جعلت المقترحات والنصائح التي أُلح عليها بعض الكتاب عملية تعريف القطاع أو القطاعات التي تتعامل معها المؤسسة تعريفاً ملائماً وتحديده موضوعاً لمجادلة غير ذات نهاية. وأحد أسباب أو مصادر هذا الجدل هو الخوف من إهمال بعض منابع أو مصادر المنافسة، التي يمكن لها أن تهدد في يوم ما القطاع المعني. ويجب أن يقلص التحليل البنوي الذي يعالج على نحو واسع إطار المنافسة بين المؤسسات المتناحرة الموجودة حاجتنا إلى معالجة مسألة عدم تحديد جهات أو حدود قطاع ما. ويتبنى كل تعريف من تعاريف القطاع أو كل تحديد له خياراً، تتحدد من خلاله الجهات والحدود بين المنافسين الموجودين وبين المنتجات البديلة، بين المؤسسات الموجودة وبين القادمين المحتملين، وكذلك بين المؤسسات الموجودة من جهة أولى وبين الموردین والزبائن من جهة ثانية.

إن عملية رسم الحدود هي قبل كل شيء مسألة درجة (اصطلاحية) والتي قلما تكون لها علاقة مع اختيار استراتيجية ما. وإذا ما قبلنا هذه المصادر الكبيرة والضخمة للمنافسة وقيمنا آثارها النسبية؛ فليس من الأهمية عندئذ من أجل صياغة الإستراتيجية أن نعلم أين تتوضع في الحقيقة والواقع هذه الحدود والجهات، وبخاصة إذا كنا لا نهمل لا المصادر الضعيفة للمنافسة ولا أبعادها الأساسية.

ولكن تعريف القطاع لا يتطابق مع تعريف مجال العمل أو ميدان النشاط حيث تأمل المؤسسة التدخل والنشاط. وأن التعريف الضيق والمكثف لأحد القطاعات، لا يقتضي أن تستطيع المؤسسة أو أن تترتب عليها ممارسة منافسة مكثفة.

وكما بدا واضحاً من الاشارات السابقة؛ يمكن أن تنتج أرباح كثيرة من الصراع المتزامن في مجموعة من القطاعات المترابطة (التي توجد بينها علاقات). ويمكن أن يساهم الفصل بين تعريف أحد القطاعات (القطاع) وبين تعريف قطاع النشاط حيث تبغي المؤسسة ممارسة المنافسة، يمكن أن يساهم في إزالة الالتباس غير المفيد في رسم حدود قطاع ما.

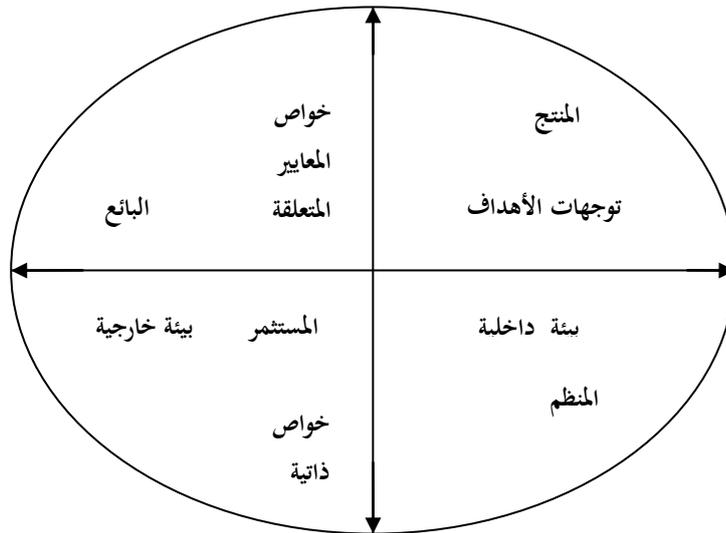
#### 4-4 استخدام التحليل البنيوي :

أشير فيما سبق إلى العديد من العوامل التي يمكنها التأثير على المنافسة في أحد القطاعات، ولا تتمتع جميعها بالأهمية ذاتها في مختلف القطاعات. ويمكن إطار التحليل من أن نعرف بسرعة الخواص البنوية الأساسية التي تحدد طبيعة المنافسة في قطاع ما معين. وعلى هذه النقطة بالتحديد يجب أن يتركز بشكل أساسي التحليل والتفكير الاستراتيجي.

التشخيص النوعي ( اللاكمي ) للمنافسين :

إذا ما نظرنا إلى نموذج PORTER من حيث الجدوية والرصانة واشتمال التحليل على محددات لعبة المنافسة؛ فسوف يبقى رغم كل شيء منهجا كميا جدا من حيث المعطيات التي يتطلبها. ولهذا فإن الاعتماد على منهج نوعي ( لاكمي ) في هذا الإطار يعتبر من الأهمية بمكان، وأن المعلومات التي يمكن الحصول عليها يجب تلخيصها وتركيبها بحيث تعطي صورة تمكن من تشخيص فلسفة الإدارة في المؤسسات المنافسة، ومن هذه المعلومات ما يتعلق بخواص ومواصفات المديرين الأساسيين أو القياديين لدى المنافسين، وكذلك ما يتعلق بفريق الإدارة لدى كل منهم، وبالأطر القيادية، بالصيغة التنظيمية العامة لكل مؤسسة، وبالنموذج القيادي المتبع فيها، الخ. ويوضح الشكل الذي قدمه PRESS المبين في المصور (4-2) أربعة أشكال لفلسفات الإدارة في المؤسسات المتنافسة :

المصور (4-2) فلسفات الإدارة



كما ويمكن توصيف فلسفات الإدارة وتوجهاتها على النحو المبين في اللائحة (4-2) التالية:

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

اللائحة (2-4) فلسفات الإدارة وتوجهاتها

المستثمر	البائع	المنظم	المنتج	فلسفة الادارة معايير وخواص
زيادة غنى و ثروات المستثمرين	يسعى إلى أن يكون الأول في الأسواق التي يتواجد فيها	تحسين فاعلية استخدام الموارد بجميع أنواعها	التعاون بين الأفراد وتحسين مقدراتهم	الأهداف والغايات
تقنيات مالية لتقييم الاستثمارات	تطوير المنتج ، التوضع ، التوزيع ، الترويج	اقتصاديات الحجم ، تأويج نظام الانتاج	تدريب وتأهيل ، التطوير في إطار عمل محفّز للأفراد	الأدوات والوسائل المستخدمة
معايير لقياس المردودية	نوعية المنتجات وقيمتها ، سمعة المؤسسة	معايير محاسبية لقياس انتاجية الموارد البشرية وانتاجية راس المال	تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية	خواص المعايير المستخدمة
المستثمرون	الزبائن	الموردون والمشاركون الآخرون في سلسلة القيمة	العاملون المستخدمون في المؤسسة	الأطراف الفاعلة من وجهة نظر الادارة
تحليل يتعلق بالمخاطرة والمردودية مخاطرة/مردود ية	تضافر التوضعات التجارية	تضافر الفعاليات والنشاطات الداخلية للمتشاركين	ملاءمة ثقافات الأطراف المتشاركة (تجانس)	معايير تقييم فرص التنوع التي يتيحها النمو الخارجي

د. بيوتنفست إبراهيم حيدر (آل ممّو)

## 4-5 بطاقة المجموعات الاستراتيجية<sup>17</sup> وفقاً لـ PORTER :

تمثل المساهمة التالية في مجال التحليل التنافسي لهذا المؤلف أداة تحليل تتوضع في مستوى التحليل داخل القطاع ( INTRASECTORIELLE ). وينطلق في مساهمته هذه من فكرة أن كل قطاع يتكون من أجزاء متباينة فيما بينها، لا تخضع جميعها لقوى المنافسة لا بالطريقة نفسها ولا بالحدة ذاتها، ولهذا فمن الممكن والحالة هذه تبني استراتيجيات متباينة ومتعددة لتحقيق المردودية. ويرى تقسيم كينونة القطاع إلى كينونات تحليل جزئية أكثر تجانسا، يسميها المجموعات الإستراتيجية. وتتعلق هذه المساهمة إذا بتعريف مجموعة المؤسسات التي تتبع استراتيجيات متماثلة أو متقاربة بخصوص المحاور المعتمدة، انطلاقاً من توصيف تحليلي مميّز لاستراتيجيات المتنافسين، حيث توجد في العديد من القطاعات مؤسسات تتبنى استراتيجيات صراع تنافسي مختلفة جداً من حيث: اتساع تشكيلة المنتجات، أو من حيث درجة التكامل العمودي، وحصولها بالتالي على حصص سوق مختلفة. ونجد أن بعض المؤسسات تتجاوز بكثير المؤسسات الأخرى من حيث العائد على رأس المال المستثمر.

ويشار في هذا السياق إلى أن القوى ال(5) التي أشار إليها porter تشكل الإطار الذي تتصارع فيه كل المؤسسات الموجودة في قطاع ما.

ويقدم تحليل القطاع الذي تعمل به المؤسسة شرحاً وتفسيراً وإجابة على أسئلة مثل:

لماذا تتمتع بعض المؤسسات بمردودية أكثر من غيرها؟!

وكيف ترتبط هذه النتيجة بالأوضاع الإستراتيجية التي تبنتها؟! وكيف يرتبط تباين المؤسسات في مهاراتها التجارية أو الإدارية أو في مهاراتها التنظيمية وفي مقدرتها على تخفيض التكاليف .. الخ. بتوضعها الاستراتيجي وبالنتائج النهائية التي تحقّقها؟!

كما ويقدم تحليل القطاع دليلاً للمؤسسات في تبني إستراتيجية ملائمة في مواجهة المنافسة في القطاع الذي تعمل فيه.

ولكي يستطيع المحلل الاستراتيجي تحليل القطاع ورسم بطاقة للمجموعات الإستراتيجية التي تنتمي إليها المؤسسات العاملة فيه؛ فإن من الضروري الاستعانة بأبعاد إستراتيجية الصراع التنافسي لتحقيق ذلك.

<sup>17</sup> انظر المصورتات : (3-4) و (4-4)

أبعاد إستراتيجية الصراع ضد المنافسين:

يمكننا أن نلاحظ الفروق بين الخيارات الإستراتيجية التي باستطاعة المؤسسات اتباعها في قطاع معين من خلال (النقاط الهامة) الأبعاد والمخاور الإستراتيجية التالية:

• درجة التخصص:

وتقيس درجة تركيز جهود المؤسسة على اتساع تشكيلة المنتجات، أو على مجموعات الزبائن المستهدفة، أو على المنطقة الجغرافية المخدومة.

• انطباع الماركة:

ويبين هذا المتغير بحث المؤسسة عن الانطباع الذي تخلقه الماركة، عوضاً عن المنافسة المعتمدة على الأسعار أو على المتغيرات الأخرى. ويمكن الحصول على انطباع الماركة عن طريق الدعاية، أو عن طريق قوى البيع، أو من خلال الاتصال المباشر بالزبائن، أو بواسطة الاعتماد على قنوات توزيع خاصة، أو من خلال وسائل أخرى.

• اختيار قناة التوزيع:

هل تختار المؤسسة امتلاك قنوات التوزيع الخاصة بها، أو استخدام قنوات توزيع مفرق متخصصة، أو قنوات توزيع المفرق العمومية؟

• نوعية المنتج:

ما هي نوعية منتجات المؤسسة من حيث المواد الأولية المستخدمة، ومن حيث مواصفات المنتج وخواصه، ومن حيث انسجام منتجاتها وشكلها الخارجي؟

• الهيمنة التقنية:

هل تسعى المؤسسة إلى أن تكون بين الأوائل من حيث التكنولوجيا، أو أن تكون تابعة ومقلدة؟.

• التكامل العمودي:

ما مدى وحجم القيمة المضافة التي تعكسها درجة التكامل العمودي، الذي تبنته المؤسسة نحو المنبع أو نحو المصب؟.

• الوضع من حيث التكاليف:

إلى أي حد تبحث المؤسسة عن حالة التكاليف المنخفضة في التصنيع والتوزيع، من خلال الاستثمار في الانشاءات والتجهيزات التي تخفض التكاليف؟.

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

• الخدمات:

إلى أي مدى توفر المؤسسة خدمات متممة لمنتجاتها، كالمساعدات التقنية والإئتمانات.. الخ.؟

• سياسة التسعير:

ما مستوى سعر منتجات المؤسسة في السوق بالمقارنة بأسعار الآخرين؟ وعلى الرغم من ارتباط وضع السعر بمتغيرات أخرى بشكل عام كحالة التكاليف ونوعية المنتج، لكن السعر يعتبر متغيرا استراتيجيا متميزا، تجب معالجته بشكل منفصل عن غيره من المتغيرات.

• التأثير:

ما هي الضغوط التي تمارس على المؤسسة من حيث التمويل، ومن حيث طريقة عملها، ومن حيث... الخ.؟

• العلاقات مع المؤسسة- الأم :

إلى أي شروط ومتطلبات ومقتضيات تخضع تصرفات المؤسسة المعنية بحكم علاقتها مع المؤسسة- الأم؟ فقد تكون المؤسسة المعنية وحدة من وحدات شركة عملاقة متنوعة جدا، أو وحدة في سلسلة أنشطة متكاملة عموديا، أو عنصرا من مجموعة أنشطة في قطاع كبير، أو قد تكون فرعا لمؤسسة أجنبية.. الخ.

إن طبيعة العلاقة مع المؤسسة الأم تؤثر على أهداف مديري المؤسسة المعنية وعلى الموارد المتاحة لها، وقد تتحدد جراء هذه العلاقة بعض العمليات والوظائف، التي يجب على المؤسسة أن تتقاسمها مع غيرها من الوحدات، (مع كل ما يستتبع ذلك من آثار على التكاليف).

• العلاقات مع السلطات العامة في البلد الأصلي وفي البلد المضيف:

في القطاعات ذات الامتداد الدولي، يجب التساؤل عن العلاقات التي طورتها المؤسسة أو تلك التي يجب عليها الالتزام بها مع سلطات بلدها الأصلي، أو مع السلطات في البلدان الأجنبية الموجودة فيها. فقد تقدم سلطات بعض البلدان الأصلية بعض الموارد أو بعض المساعدات، أو على العكس قد تخضع المؤسسة لبعض القيود والقواعد أو تؤثر على أهدافها بطرق أخرى، وقد تلعب السلطات في البلد المضيف أدوارا مشابهة.

تقدم هذه العوامل والأبعاد مجتمعة لوحة معبرة تمثل وضع المؤسسة. وتختلف الأهمية الإستراتيجية لكل من هذه الأبعاد باختلاف القطاع الذي تعمل المؤسسة فيه، وتترابط هذه الأبعاد مع بعضها حتى تشكل بالنسبة لمؤسسة ما مجموعة مترابطة داخليا، ويشتمل القطاع من حيث المبدأ على مؤسسات حيث تتخذ هذه الأبعاد بالنسبة لها صيغا متباينة ومختلفة.

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

وعندما تكون هذه الأبعاد الإستراتيجية مترابطة مع بعضها؛ فلا يؤخذ عندئذ منها سوى بعدين اثنين كما يبدو في المصور (3-4): يكونان في الوقت نفسه أكثر ترابطا مع المتغيرات الأخرى، وأكثر مقدرة على شرح وتفسير وتمثيل مدى تماسك الوضع الاستراتيجي في القطاع. وتسمح مثل هذه الممارسة بـ :

- تركيز التحليل على بضع محددات، تشكل أكثر من غيرها حماية فعالة ودائمة في مواجهة تصرفات المنافسة.

- استخلاص بطاقة ذات بعدين<sup>18</sup>، تتمثل عليها جغرافيا الإستراتيجيات الأساسية المتبعة.

- تقدير درجة فاعلية المجموعات المختلفة، من خلال تحليل:

- شكل العقبات التي تحمي هذه المجموعات ومستواها.
- السلطة التفاوضية التي تتمتع بها كل منها في مواجهة الزبائن والموردين.
- مدى تأثيرها بخطر المنتجات البديلة المحتمل.
- مقدرتها على البقاء في منأى عن الصراع التنافسي الحاد.

<sup>18</sup> ملاحظة:

لم يقدم الكاتب سوى القليل من التوضيحات عن الطريقة التي تمكّن من جعل استخدام مفهوم بطاقة المجموعات مفهوما عمليا؛ لذا من المهم الإشارة هنا إلى أن بطاقة المجموعات تتشكل في فراغ متعدد الأبعاد والمحاور، بعدد محاور استراتيجيات الصراع التنافسي. وإن تمثيل بطاقة المجموعات في مستوى ثنائي البعد هو تقريب لهذا الوضع يجب التعامل معه بحيطه وحذر كبيرين؛ إذ قد لا تكون له دلالة إستراتيجية كبيرة المعنى.

وقد يكون من المفيد جدا في هذا الاطار اللجوء إلى تحليل النمذجة "analyse typologique" وتصنيف المجموعات بالاستناد إلى ذلك، أو عن طريق اختزال المتغيرات الإستراتيجية إلى عدد محدود من المتغيرات المركبة التقريبية يمكن تمثيلها على محورين أو ثلاثة، تقدم تمثيلا أدق لوضع المؤسسات في المجموعات الإستراتيجية، وذلك بالاستعانة بالتقنيات التي تسمح باختزال الأبعاد كالتحليل وفق المركبات الأساسية "composantes principales" أو التحليل العاملي "analyse factorielle" وعندها قد تستخدم محصلة المؤسسة على المحور كمؤشر ومعيار لرسم بطاقة المجموعات 0

جرت محاولات لاحقة لجعل هذا المفهوم تطبيقيا، وقد بينت محاولة قام بها R.Calori+M.Bernasconi أنه باستخدام تقنيات النمذجة المناسبة مثل التحليل التراتبي (الطريقي) أو تحليل التمايز (الفرز) (analyse hierarchique et analyse discriminant) من الممكن تحديد مجموعات من المؤسسات تمارس استراتيجيات متجانسة انطلاقا من البعدين الاستراتيجيين الأكثر مقدرة على التمايز و الفرز. وتتغير الأبعاد الإستراتيجية الأنسب بتغير القطاع. وأن المجموعات الإستراتيجية التي تم الحصول عليه كانت نتيجة دمج وتركيب أساسي من الخيارات من الصعب توضيحها دون اللجوء إلى تقنيات تحليل المعطيات. وأنه من خلال اجراء المقارنة والتقاطع بين هذا التصنيف وما جرى الحصول عليه نتيجة تجميع المؤسسات ذات ميادين النشاط القريبة من بعضها؛ تمكن الباحثان من التحديد الواضح لطبيعة وشكل ومستوى حدة المنافسة في القطاع، واستنتاج التحركات الإستراتيجية أو سلسلة التحركات الإستراتيجية التي يجب اتخاذها من أجل الدفاع عن الوضع وتحسينه.

د. يونس إبراهيم حيدر (آل ممّو)

وهكذا تمثل بطاقة المجموعات تجسيدا للتنافس الذي يجري في القطاع المعني، يتيح التنبؤ بالتطورات التي قد تحدث فيه، وتحديد المجموعات الهامشية التي تمارس عليها المنافسة على نحو قليل، والتي قد تكون ذات مردودة واضحة. كما ويتيح أيضا تحديد الفراغ الكبير الذي يمكن أن يصبح متراسا يدر الربح بسهولة، ويسمح أيضا بتحديد مخاطر عدم الاستقرار فيه 0

### المجموعات الإستراتيجية:

الخطوة الأولى في تحليل بنية القطاع هي توصيف الاستراتيجيات التي يتبعها المنافسون الرئيسيون وفق الأبعاد الإستراتيجية المشار إليها سابقا، والتي تسمح برسم بطاقة للمجموعات الإستراتيجية فيه.

وتتكون المجموعة الإستراتيجية من مجموع المؤسسات التي تتبع إستراتيجية واحدة أو استراتيجيات متشابهة أو متقاربة في قطاع ما من حيث بعض المحاور الإستراتيجية المعتمدة في التحليل. فقد لا يحتوي القطاع سوى مجموعة واحدة، إذا كانت جميع المؤسسات تتبع إستراتيجية أساسية واحدة. وعلى النقيض من ذلك يمكن أن تشكل كل مؤسسة لوحدها مجموعة إستراتيجية.

ويتكون القطاع بشكل عام من عدد محدود من المجموعات الإستراتيجية، التي تمثل فروقات جوهرية في الإستراتيجية بين المؤسسات.

فعلى سبيل المثال: في قطاع الأدوات الألكترونية قد نجد مجموعة تنصف ب: تشكيلة منتجات واسعة، تنتج بتقنيات متوسطة الحدائة، تمارس دعاية مكثفة على مستوى واسع الانتشار، ذات تكامل كبير وشبكة توزيع مميزة وخدمات متوفرة. ونجد مجموعة أخرى من: المنتجين التخصصيين، الذين يركزون على مجموعة منتجات عالية النوعية، أسعارها عالية، وقنوات توزيعها منتقاة بعناية، تستخدم تقانات متطورة، وتفضل الاتصالات المباشرة مع الزبائن. وتوجد مجموعة ثالثة تتألف من: مؤسسات تنتج منتجاتها القليلة بالاستعانة بتقنيات تقليدية، لا دعاية لها، لعلامة تجارية خاصة إذ قد تحمل منتجاتها العلامة التجارية للموزع. الخ.

عند تحديد المجموعات الإستراتيجية وتعريفها لا بد من أخذ علاقة المؤسسة بمؤسستها الأم بالاعتبار، وذلك لما لهذه العلاقة كما أشرنا من آثار على الأهداف.

وتختلف المجموعات الإستراتيجية عن المجموعات التي تفرزها استراتيجيات التجزئة السوقية، إذ أن تعريف المجموعات الإستراتيجية وتحديدتها يعتمد على مفهوم أوسع من مفهوم التوضع الاستراتيجي والتجزئة التسويقية.

ويرجع وجود المجموعات الإستراتيجية إلى أسباب متعددة مثل: الاختلاف في نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسات، التباين في فترات دخول المؤسسات إلى القطاع، وجود عوامل وحوادث تاريخية متباينة تعرضت لها المؤسسات.

بعد تشكيل المجموعات وتحديدتها؛ فإن المؤسسات التي تنتمي إلى مجموعة إستراتيجية واحدة تتشابه كثيرا بشكل عام، ليس من حيث استراتيجياتها الشاملة فحسب، بل من زوايا كثيرة أخرى، فقد يكون لها حصص سوق متماثلة، وقد تخضع للشروط والآثار نفسها، وتتفاعل مع الأحداث ومع الضغوط التنافسية بالطريقة نفسها، وذلك بسبب تماثل استراتيجياتها. وقد تستفيد المؤسسات المشكلة للمجموعة الإستراتيجية من مزايا متماثلة وأحيان مشتركة كالفائدة المشتركة من وجود عقبات دخول، وتتماثل من حيث تعاملها مع القوى ال (5) المشكلة للقطاع.

المجموعات الإستراتيجية والصراع بين المؤسسات:

إن لوجود أكثر من مجموعة إستراتيجية في القطاع آثار لا يستهان بها على حدة المنافسة الممارسة فيه، سواء تعلق الأمر بالمنافسة عن طريق الأسعار أو عن طريق الدعاية أو بواسطة الخدمات المقدمة أو كان ذلك عن طريق متغيرات أخرى.. الخ.

وبدل وجود عدة مجموعات إستراتيجية على أن المؤسسات الموجودة في القطاع نفسه لا تشعر بقدر متساو ( بالمقدار نفسه) بالقوى التنافسية الموجودة. كما وأن وجود عدة مجموعات يؤثر في معظم الأحيان على حدة المنافسة الكلية التي تمارس في القطاع. بحيث تكون حدة المنافسة عالية وشديدة في القطاعات التي تشكل المجموعات الإستراتيجية فيها بطاقة مجموعات معقدة، وذلك أكثر من القطاعات التي لا تشتمل سوى على بضع مجموعات.

ويشار هنا إلى وجود اربعة (4) عوامل تحدد قوة التفاعل والصراع بين المجموعات الإستراتيجية التي تناضل للحصول على الزبائن في قطاع ما :

▪ التداخل (الاعتماد المتبادل) بين المجموعات في السوق، أو مقدار التداخل بين الزبائن المستهدفين:

وهو معيار يعكس مدى الصراع بين المجموعات للحصول على الزبون نفسه، أو على زبائن ينتمون إلى أجزاء متباينة من السوق. وعندما يكون التداخل (الاعتماد المتبادل) بين المجموعات

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

الاستراتيجية كبيرة؛ فإن الاختلاف في الإستراتيجية يقود إلى المنافسة الأقوى والأكثر حدة. وعندما تستهدف المجموعات الإستراتيجية زبائن مختلفين؛ فقلما تهتم بعمليات بعضها بعضا، أو من النادر أن تتعرض للضغوط من قبل بعضها.

▪ التمايز بين المنتجات داخل كل مجموعة:

عندما يفضل الزبائن ماركات مختلفة و متميزة؛ فإن الصراع يكون عندها في مستواه الأدنى، بينما يجتد الصراع التنافسي بين المنافسين عندما تحل المنتجات محل بعضها بسهولة.

▪ عدد المجموعات الإستراتيجية وأبعادها النسبية:

بمقدار ما يكون عدد المجموعات الإستراتيجية كبيرا وأبعادها النسبية متساوية أو متقاربة ( من حيث حصة السوق)؛ بمقدار ما يؤدي التماثل بين استراتيجياتها إلى تزايد حدة المنافسة بينها. فتعدد المجموعات يعني وجود اختلاف كبير وتنوع في القطاع، وتوفر احتمال أن تقوم إحدى المجموعات بإشغال الصراع عن طريق تخفيض السعر مثلا. وعلى العكس إذا كانت حجوم المجموعات غير متساوية ، فمن المحتمل أن التباين في الإستراتيجية لن يكون له أثر ما يذكر على الطريقة التي تتنافس فيها إحدى المجموعات مع المجموعات الأخرى.

▪ المسافة الإستراتيجية بين المجموعات أو مدى التباين الاستراتيجي:

وتعني المسافة الإستراتيجية التباين بين استراتيجيات المجموعات من حيث المتغيرات الأساسية مثل:

انطباع الماركة، والوضع من حيث التكاليف والتكنولوجيا، ومن حيث العلاقات مع المؤسسة-الأم، والعلاقات مع السلطات العامة.. الخ. وبمقدار ما تزداد المسافة بين المجموعات؛ بمقدار ما تزداد احتمالات الصراع والتشابك الكبير بين المؤسسات. إذ أن المؤسسات التي تتبع مناهج ومقاربات إستراتيجية متباينة جدا، تميل إلى تبني أفكار متباعدة جدا بخصوص طريقة الصراع، وتعاني جدا في فهم سلوك المتخاصمين المنافسين في القطاع.

يحدد التداخل بين العناصر الأربعة المشار إليها سعة المزاومة التي تمارسها مختلف المجموعات الإستراتيجية في القطاع، من أجل الحصول على حصص السوق (الزبائن).

فالمجموعة الإستراتيجية تواجه المجموعات المنافسة لها بالاستناد إلى العوامل الأربعة معا. وعلى

سبيل المثال: يتمثل الوضع المتفجر جدا الذي يقود إلى المنافسة الحادة بـ:

وجود عدة مجموعات إستراتيجية، تكون قوتها متوازنة، لكن استراتيجياتها متباينة، وتبحث عن الوصول إلى نفس الزبائن الأساسيين. وعلى العكس فإن الحالة التي يوجد فيها عدد محدود من

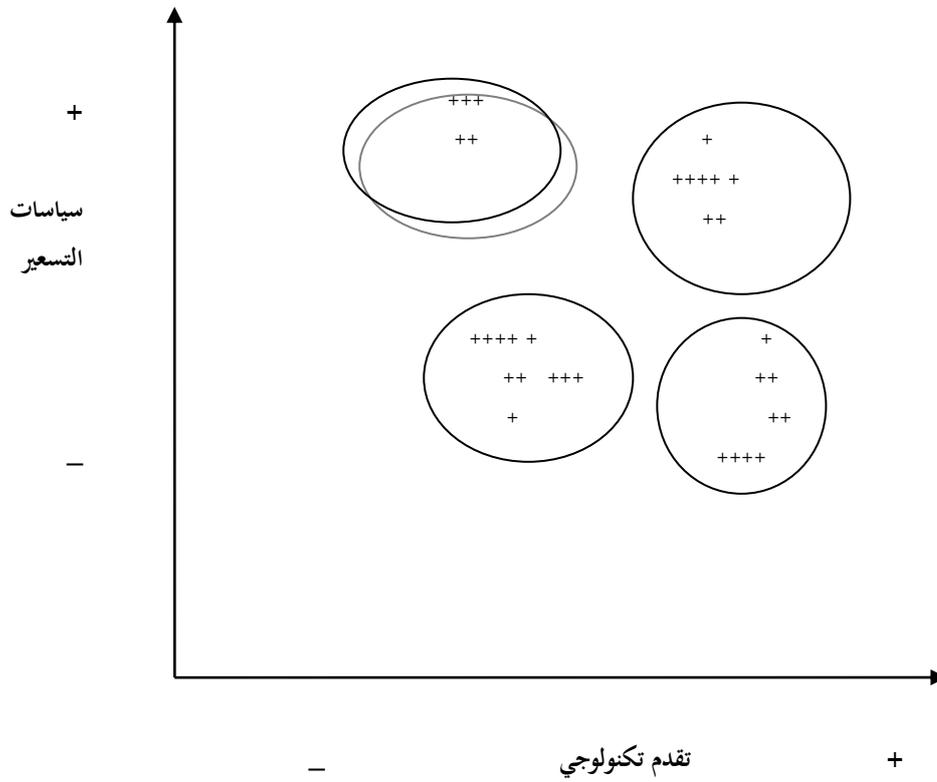
د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

المجموعات الإستراتيجية الكبيرة الحجم، تصارع كل واحدة منها للوصول إلى مجموعة مختلفة من الزبائن ( جزء سوق مختلف)، عن طريق تبني استراتيجيات تتماثل إلى حد ما وفق عدة محاور، يمكن أن تكون أكثر استقرارا وأعلى مردودية من سابقتها. وسوف تتعرض مجموعة خاصة لضغوط المجموعات الإستراتيجية الأخرى؛ إذا ما كانت تحاول الوصول إلى أجزاء السوق نفسها، عن طريق منتجات متشابهة، وخاصة إذا كانت أبعادها متقاربة، وحتى إذا اتبعت مقاربات إستراتيجية متباينة جدا لإدخال المنتج إلى السوق ( إذا كانت مسافاتهما الإستراتيجية كبيرة). وسوف تعاني هذه المجموعة من مصاعب كبيرة قبل بلوغ مرحلة الاستقرار. في حين أن مجموعة إستراتيجية ذات حصة سوق كلية كبيرة، موجهة جهودها إلى أجزاء سوق مختلفة، ولا تشكل خطرا على المنافسين الموجودين، وتحافظ على تمايز كبير في منتجاتها، سوف تكون في مأمن من المنافسة بين المجموعات.

ولكن وبسبب التغير الذي يحدث في القطاع فإن جميع المجموعات تحتاج إلى حماية إضافية لوقايتها من التغيرات التي تحدث في الأوضاع الإستراتيجية للمؤسسات المنافسة. ومفهوم المجموعات الإستراتيجية هو أداة لتسهيل التحليل البيوي، وهو مفهوم مرجعي وسيط يقع بين تحليل القطاع بمجمله، وبين تحليل كل مؤسسة مأخوذة بمفردها. وبرغم أن كل مؤسسة هي حالة فريدة، فإن تصنيف المؤسسات في مجموعات يقتضي إطلاق الحكم على الفروقات الإستراتيجية ذات الدلالة بينها؛ لذا ينبغي أن يعتمد إطلاق الحكم هذا على التحليل البيوي بشكل رئيسي. ويجب أن يكون الفرق في إستراتيجية المؤسسات هاما وكافيا وله آثار ذات دلالة على وضع المؤسسة بنيويا، كي يستخدم في تحديد المجموعات الإستراتيجية.

وبعد القيام بتحديد الأبعاد التي تميز استراتيجيات المؤسسات العاملة في القطاع ( تقدم تكنولوجي ، سياسة تسعير، تخصص أو اتساع التشكيلة، تكامل .. الخ. )؛ فإن توضعات مختلف المنافسين يجب أن تقيّم فيما يتعلق بكل محور من محاور التحليل المعتمدة . ان التمثيل البياني الذي يسمى " بطاقة المجموعات الاستراتيجية " يسمح باكتشاف وتحديد المؤسسات التي تبنت خيارات استراتيجية واحدة كما هو مبين أدناه :

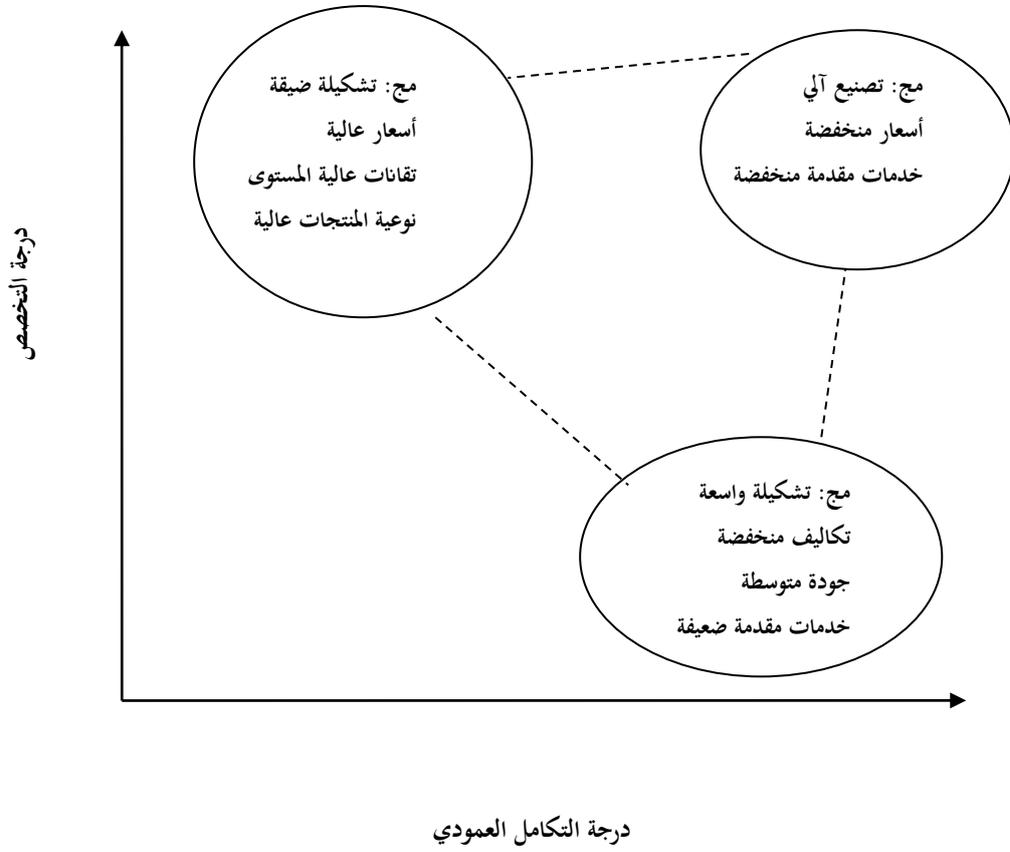
المصور (3-4) بطاقة المجموعات



ويمكن أن تأخذ بطاقة المجموعات الإستراتيجية في القطاع الصناعي وفقاً لـ Martinet 1983 وأخذاً بالاعتبار درجة التخصص ودرجة التكامل العمودي الشكل النظري المبين في المصور (4-4) :

د. يونس إبراهيم حيدر (آل ممّو)

#### المصور (4-4) بطاقة مجموعات أخرى



وتشكل هذه البطاقة أداة تحليل استراتيجي قيّمة، وذلك لأنها تسمح بتمييز نوعين من المنافسة:  
- المنافسة داخل المجموعة:

د. يونس إبراهيم حيدر (آل ممّو)

تلك التي تمارسها المؤسسات المنتمية للمجموعة نفسها ، ويتوقف أداء كل مؤسسة منها بشكل أساسي على نوعية وفاعلية إدارتها اليومية أو العملياتية المتعلقة بالتسويق وبتحقيق التكاليف وإدارتها المالية.

– المنافسة بين المجموعات :

تلك التي تتوقف على التحركات والتصرفات الإستراتيجية التي تقوم بها المؤسسات الراغبة في التطور على البطاقة الإستراتيجية ، أي المؤسسات التي تعتمد التحرك إلى مجموعة أخرى من المجموعات المبينة على البطاقة .

ولهذا فإن التغيرات الحادثة في شكل بطاقة المجموعات الإستراتيجية هذه يجب أن تتابع باهتمام بالغ من قبل المؤسسات المعنية .

ومن المفيد لمديري المؤسسات أن يدركوا أن أحد الأسباب الرئيسية، التي تقف وراء جعل بيئة المؤسسة تتغير على نحو صاخب ومضطرب، هو التغير في شكل بطاقة المجموعات الإستراتيجية التي تنتمي المؤسسة إلى واحدة منها .

وكما هو معروف في صناعة السيارات فبعد أن عرفت هذه الصناعة وجود بطاقة مجموعات إستراتيجية، تمتعت بالاستقرار النسبي من حيث النوعية واتساع التشكيلة السلعية ومن حيث التكامل الشاقولي ؛ فإن التقدم التقني الذي حصل بخصوص المنتجات ومن حيث العمليات الانتاجية، إضافة إلى تزايد الكتل الحرجة اللازمة، قد دفعت باتجاه توحد بعض المجموعات الإستراتيجية الرئيسية واتحادها بحيث أصبحت مجموعة واحدة .

بعد تحديد المجموعات الإستراتيجية بوضوح، يتوجب على المؤسسة أن تتساءل عن تماسك وضعها وذلك بتحليل نقاط قوتها ونقاط ضعفها. إذ من الممكن أن تخفق المؤسسة بسبب وجودها بين مجموعتين استراتيجيتين، أو بسبب عدم التلاؤم بين خواصها و المهارات التي تتوفر لديها كي تكون منافسة في مجموعتها الإستراتيجية. ومن الخطورة بمكان أن تتبنى الإدارة استراتيجيات غير منسجمة أو غير متوافقة مع بعضها، كأن تسعى إلى منتجات ذات نوعية عالية وتكون بنفس الوقت ذات تكاليف منخفضة جدا. ومن المعروف أيضا أن التمايز يفترض وجود تسويق متقدم جدا، والقيام ببحث وتطوير على المستوى، ويتطلب الخلق والابداع ووجود المقدرة على فرض الماركة في السوق.

إن التحليل والمقارنة التي تجربها المؤسسة بين نقاط قوتها ونقاط ضعفها وبين بطاقة المجموعات الإستراتيجية، يسمح للمؤسسة بدراسة التصرفات الإستراتيجية المرغوبة واختيار أنسبها:

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

فهل ستختار المؤسسة حينئذ أن تلجأ إلى المزاومة في مجموعتها لتحسين وضعها التنافسي فيها؟ أم ستختار تقوية الوضع البنوي للمجموعة الإستراتيجية التي تنتمي إليها؟ أم ستختار التطور كي تغير المجموعة الإستراتيجية التي تنتمي إليها والدخول بالتالي إلى مجموعة إستراتيجية ذات وضع أكثر ملاءمة لها وتعمل على تقوية وضعها البنوي؟ هل ستسعى المؤسسة إلى خلق مجموعة إستراتيجية جديدة من أجل استغلال مكن أو متراس ما، لم يلحظه المتنافسون الموجودون بعد؟! أو أن المؤسسة ستبني إستراتيجية الخروج من القطاع أو التنوع والدخول في قطاعات أخرى؟. كما ويسمح رسم بطاقة المجموعات وتحليل القطاع بتحديد المخاطر المتعلقة بالخيار الاستراتيجي الذي قد تتبناه المؤسسة، تلك التي من الممكن تعريفها على نحو أفضل والتي قد تظهر على شكل:

- خطر رؤية مؤسسات أخرى قد تدخل إلى المجموعة الإستراتيجية.
- الخطر المتمثل بالعوامل المرشحة للتأثير على الوضع البنوي للمجموعة أو لتخريبه.
- الخطر المرافق لكل استثمار موجه لتقوية العقبات، من أجل تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.
- الخطر المرافق للتحركات المتخذة للدخول في المجموعات الإستراتيجية ذات الأداء الأفضل، أو من أجل إحداث مجموعة إستراتيجية جديدة.

وتعني صياغة الإستراتيجية لمؤسسة ما لمواجهة المنافسة في قطاع ما وفقا لهذا النهج: اختيار خواص وسمات المجموعة الإستراتيجية الملائمة للمؤسسة لممارسة هذا الصراع. وذلك لأن الخواص العامة لبنية القطاع تؤثر على الأرباح المحتملة للمؤسسات العاملة في القطاع جميعها، ولكن فرص النجاح وتحقيق الربح في القطاع لا تتوفر بالمقدار نفسه لجميع الاستراتيجيات، التي يمكن للمؤسسات العاملة فيه تبنيتها.

الخواص العامة للقطاع

ومن الخواص العامة للقطاع نجد:

أ- 1- عوامل بنية القطاع: يضاف إلى القوى ال(5) التي تحدد الصراع التنافسي في القطاع: معدل نمو الطلب على منتجات القطاع، الامكانيات العامة لتمايز منتجات القطاع، خواص تكنولوجية.. الخ.

ب- خواص المجموعة الإستراتيجية:

2- مدى علو وارتفاع عقبات الدخول التي تحمي المجموعة التي تنتمي إليها المؤسسة.

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

- 3- السلطة التفاوضية التي تتمتع بها المجموعة الإستراتيجية التي تنتمي إليها المؤسسة في مواجهة الزبائن والموردين.
- 4- تأثير المجموعة الاستراتيجية التي تنتمي إليها المؤسسة بالمنتجات البديلة.
- 5- تعرض المجموعة الإستراتيجية التي تنتمي إليها المؤسسة لهجوم المجموعات المنافسة، ومقدرتها على البقاء في منأى عن الصراع التنافسي الحاد.
- ت- موقع المؤسسة في مجموعتها الإستراتيجية:
- 6- حجم المنافسة داخل المجموعة الإستراتيجية.
- 7- حجم المؤسسة مقارنة مع غيرها من المؤسسات في المجموعة.
- 8- تكاليف الدخول إلى المجموعة.
- 9- مقدرة المؤسسة على تنفيذ الإستراتيجية التي تبنتها.
- وكما يظهر مما ورد سابقا فإن تحليل القطاع الصناعي من الصعب القيام به، نظرا لأنه واسع ومنفتح وأنه مبهم وغير محدد ، ويتطلب الكثير من الذكاء، ويعير اهتماما كبيرا للصناعات الأساسية وللدراسة المعمقة لبنياتها التنظيمية، فالقطاع الصناعي ليس من اليسير تحديده اعتمادا على معايير واضحة ومحددة بدقة، برغم معرفتنا أن هذه المعايير تتعلق وإلى حد كبير بالمنتجات الموزعة، وبطبيعة الأسواق والزبائن، وبشخصية المتنافسين وأعدادهم، تلك المعايير التي تتحدد بالاعتماد عليها حدود القطاعات الاقتصادية أو الصناعية. ولهذا فإن التحليل الصناعي أكثر اقترابا من المؤسسات مختلفة الأبعاد التي تبقى مرتبطة بمهنة ما ، والتي لا تلجأ إلى التنوع إلا بحذر شديد ، تلك التي تعتبر نفسها صناعية بالدرجة الأولى أكثر من كونها مؤسسات مالية .

## 4-6 سلسلة القيمة ونظام القيمة وفقا ل Porter :

وسيلتان للتحليل تسمحان بتنظيم هذه المرحلة من مراحل التحليل هما سلسلة القيمة ونظام القيمة:

سلسلة القيمة :

القيمة هي كمية النقود التي يكون الزبائن على استعداد لدفعها في مقابل حصولهم على السلعة المقدمة لهم. وتنتج هذه القيمة عن عمليات ونشاطات متلاحقة يقوم بها كل من : الموردين، المؤسسة ذات العلاقة، وقنوات التوزيع. وتشكل القيمة المدفوعة من قبل الزبائن إذا من سلسلة قيمة. و من أجل حصر الصيغ الأساسية التي تسمح بالحصول على ميزة تنافسية وتحديداتها؛ لا بد من تحديد المواطن الرئيسية لخلق القيمة عبر هذه السلسلة؛ وذلك لأن الطريقة التي تتبعها المؤسسة للقيام بكل نشاط من أنشطتها تحدد في الواقع:

- فيما إذا كانت تكاليف ذلك النشاط عالية أو منخفضة في مرحلة الانتاج/البيع المتعلقة،
- المساهمة التي يوفرها بغية اشباع حاجات الزبائن، وبالتالي المساهمة التي يقدمها للتمايز،
- الهامش الاجمالي الذي يحصل عليه ( الفرق بين القيمة الاجمالية التي يدفعها الزبون ومجموعة التكاليف المرافقة لانتاج وبيع السلعة).

يركز مفهوم سلسلة القيمة إذا على تحديد مصادر المزايا التنافسية للمؤسسة، عن طريق تجميع النشاطات والعمليات في نشاطات قيمة .

ونشاطات القيمة هذه إما أن تكون أساسية ورئيسية، كتلك التي تحول المدخلات إلى مخرجات، أو أن تكون أنشطة داعمة، كالموارد البشرية وأنظمة المعلومات... الخ.<sup>19</sup> :

1- النشاطات الرئيسية أو الأساسية:

هي التي تتعلق بإيجاد المنتج ماديا وبيعه ونقله حتى الزبون وكذلك خدمات ما بعد البيع. وتتوزع هذه النشاطات على (5) مجموعات كبيرة:

- 1- الامداد الداخلي: النشاطات المتعلقة باستلام وتخزين وتوزيع وسائل الإنتاج اللازمة لإنتاج المنتج ( التفريغ، مراقبة المخزون، والاعادة إلى المورد.. الخ. ) .
- 2- الإنتاج: النشاطات المرافقة لعملية تحويل وسائل الإنتاج إلى سلعة منتهية الصنع (من ضمنها صيانة الآلات والتغليف ومراقبة الجودة).

<sup>19</sup> انظر المصور (4-5)

3- الامداد الخارجي: النشاطات المتعلقة بتجميع المنتجات وتخزينها وتوزيعها المادي للزبائن.

4- الاتجار والبيع: هي النشاطات المصاحبة لعرض وتوفير الوسائل التي تجعل الزبائن قادرين على شراء المنتج وتحريضهم على فعل ذلك مثل: الدعاية الترويج، قوى البيع، اختيار قنوات التوزيع، العلاقات مع الموزعين، وتثبيت الأسعار.

5- الخدمات: هي النشاطات المتعلقة بتوفير الخدمات الهادفة إلى زيادة قيمة المنتج أو المحافظة عليها مثل: تركيب المنتج لدى الزبون، اصلاحه، تدريب الزبون، تقديم قطع الغيار، وأقلمة المنتج وتكيفه مع حاجات الزبون.

ب- النشاطات الداعمة أو المساندة:

تساند أنشطة الدعم النشاطات الرئيسية من خلال تأمين شراء وسائل الإنتاج (تموين)، وتوفير التكنولوجيا (بحث لتطوير تكنولوجيا تتعلق بالمنتج أو بعمليات الإنتاج بشكل مباشر أو بنشاطات الدعم)، ومن خلال إدارة الموارد البشرية ( تعيين وتوظيف، تدريب وتأهيل، تطوير الأفراد..)، ومن خلال القيام بالنشاطات الادارية الضرورية لعمل المجموعة ( وتتضمن هذه النشاطات الادارة العامة، التخطيط، التمويل، المحاسبة، الشؤون القانونية، العلاقات الخارجية، إدارة الجودة، الخ..) وتعلق بما يطلق عليه البناء التحتي للمؤسسة.

وقد تتعلق النشاطات الرئيسية أو نشاطات الدعم بـ:

- نشاطات مباشرة: أي النشاطات ذات العلاقة المباشرة بخلق قيمة ما بالنسبة للزبون (تغليف، صنع، دعاية، تصميم المنتج.. الخ).

- نشاطات غير مباشرة: أي النشاطات التي تسمح بممارسة النشاطات الرئيسية بشكل مستمر ودائم ( صيانة، إدارة قوى البيع.. الخ).

- نشاطات تضمن تحقيق النوعية في النشاطات الأخرى ( مراقبة، تفتيش، تجربة.. الخ).

ويشار في هذا الاطار إلى أن هذا التفريق والتمييز بين النشاطات، لا يتوافق بالضرورة أو قد يتوافق قليلا أو جزئيا مع التفريق الذي تستخدمه المحاسبة التحليلية. مما يعني ضرورة إعادة النظر في المحاسبة التقليدية وأقلمتها لتحقيق هذه الغاية.

تسمح سلسلة القيمة بفهم كيفية العمل الداخلي في المؤسسة وبتحديد المهارات الأساسية للمؤسسة، إذ أن غاية سلسلة القيمة التي تعتبر أداة التحليل الداخلي هي فهم المنحى الذي تسلكه تغيرات التكاليف، والوقوف على مصادر التمايز الخاصة بكل نشاط ( d.a.s ) من أنشطة المؤسسة، سواء الموجود من هذه المصادر أو الممكن المحتمل ، ويجري التعامل مع كل

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

نشاط على أساس أنه وحدة، تتألف من مجموعة من العمليات المتعلقة أو الخاصة ب: تصميم وتصنيع وبالاتجار وتوزيع ومساندة ودعم عرض ما، مما تقدمه المؤسسة. وتتكون أداة التحليل هذه من تفكيك الوحدة إلى عمليات خالقة لقيمة، ذات اعتبار من وجهة النظر الإستراتيجية، وتحديد الأنشطة وثيقة الصلة بسلسلة القيمة: وذلك لأنه من أجل القيام بتشخيص الميزة التنافسية للنشاط ؛ يجب تحديد سلسلة القيمة الضرورية كي تصبح المؤسسة منافسة في القطاع المعني. ويجري من ثم تقدير للمهارات المتوفرة لدى المؤسسة مقارنة مع هذه السلسلة.

ويقتضي تحديد النشاطات ذات الصلة بسلسلة القيمة احترام المبادئ التالية:

- يجب فصل النشاطات خالقة القيمة عندما:
  - تستند على آليات اقتصادية متباينة،
  - يكون لها أثر أساسي على التمايز الحالي أو المستقبلي،
  - تمثل جزءا معتبرا أو متزايدا من التكاليف،
  - يوجد اختلاف بين طريقة ممارسة النشاط في المؤسسة وبين طريقة المنافسين.
- يجب تجميع النشاطات خالقة القيمة:
  - عندما تبدو قليلة الأهمية،
  - عندما تدار بآليات اقتصادية متشابهة.

وبما يتعلق باختيار الفئة ( نشاط رئيسي أو نشاط داعم) التي سيصنف بها النشاط ، فهي في أحيان كثيرة مسألة حكم خاص، برغم أنه قد يكون من الممكن أحيانا الحصول على ميزة تنافسية نسبية محتملة من خلال تغيير الدور الذي يمكن أن يلعبه كل منها.

ويمكن تكييف أو أقلمة هذا النموذج المصفوفي أو الشبكي مع كل نشاط من أنشطة المؤسسة، بمعنى آخر إن هذا التحليل يجرى لكل نشاط على حدة .

وتظهر مزايا هذا النموذج عندما يتعلق الأمر بمقارنة الخيارات التي يتبناها المنافسون مع الطريقة التي تتبعها المؤسسة للقيام بهذه العملية ، أو تلك التي تتبناها لتنظيم العلاقات في شبكتها أو مصفوفتها الخاصة ، أو بالمقارنة مع الشبكة الخاصة بمورديها أو بزبائنها ، أو عندما تستخدم كوسيلة لاستثمار الترابط الموجود مع ميادين النشاط الأخرى في جعبة الأنشطة . ولهذا ينصح بالقيام بتحليل الترابطات والعلاقات داخل سلسلة القيمة، وتحديد العلاقات الترابطية داخل المؤسسة، وكذلك تحديد الترابطات والعلاقات الخارجية:

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

تحليل الترابط داخل سلسلة القيمة: على اعتبار أن النشاطات التي تخلق القيمة تترابط فيما بينها داخل سلسلة القيمة؛ فإن الطريقة التي تمارس بها كل واحدة منها سوف تؤثر حتما على تكلفة النشاطات الأخرى، أو ستؤثر على أدائها. وقد تأتي الميزة التنافسية بناء عليه من الترابطات والعلاقات الموجودة بين النشاطات أكثر من قدومها من النشاطات نفسها. ولهذا فإن الأخذ بالاعتبار لآثار نشاط ما على بقية الأنشطة في السلسلة أو بمعنى آخر إن التنسيق المناسب للنشاطات، يسمح في معظم الأحيان بالحصول على ميزة أساسية.

تحديد علاقات الترابط داخل المؤسسة: تنتج العلاقات بين النشاطات خالقة القيمة عادة عن الأسباب التالية:

- يمكن أن تؤدي الوظيفة نفسها أو تمارس بطرق مختلفة: يمكن تحقيق المطابقة مع المواصفات الفنية القياسية من خلال شراء وسائل إنتاج ذات أداء عال، من خلال تحديد هوامش انسجام ضيقة أو معرفة بدقة تتعلق بعمليات الإنتاج، أو من خلال التحكم 100% بنوعية المنتجات المنتهية.
  - قد يحسن بذل الجهود في النشاطات غير المباشرة من التكاليف، أو يحسن ما تحققه النشاطات المباشرة .
  - تقلص الجهود المبذولة في العمليات السابقة من الجهود اللازمة للنشاطات اللاحقة. فمراقبة النوعية عند الإنتاج مثلا تقلل كثيرا من الخدمات التي تترافق مع بيع المنتج أو اللازمة بعد البيع.
- تحديد العلاقات والترابطات الخارجية: توجد علاقات ما بين سلسلة قيمة المؤسسة وسلاسل قيمة كل من الموردين وقنوات التوزيع والزبائن، وهذا ما يطلق عليه نظام القيمة. وتقدم هذه العلاقات وسائل أخرى إضافية لزيادة الميزة التنافسية للمؤسسة. لكن العائدات الناتجة عن هذا التنسيق المشترك يجب أن يتقاسمها الجميع كل حسب مساهمته فيها.
- ويبدو في هذا السياق أن التعرف على سلسلة قيمة الزبون ليس عديم الفائدة، إذ يمكن تحقيق التمايز عمليا من خلال خلق قيمة بالنسبة للزبون، ومن أجل ذلك كان لا بد من تحديد سلسلة قيمة الزبون وحصصها بشكل صريح ودقيق، والتعرف على ماهية الأشياء التي يتحسسها أو تؤثر فيه، كي يستنتج منها نقاط ذات اعتبار بنظره، يجري التركيز عليها للتواصل معه.
- ويبدو للمهتمين في هذا الميدان أن تحديد سلسلة القيمة المناسبة في قطاع ما محدد، تتوقف كثيرا على طرق تجميع النشاطات خالقة القيمة مع بعضها، وتتأثر بشكل العلاقات بين هذه النشاطات التي تنوي المؤسسة أن تعيرها الأهمية.

ويعنى آخر: إن سلسلة القيمة التي سيصار إلى تحديدها هي تابع ل: مدى اتساع الأجزاء وامتدادها، درجة التكامل المرغوبة، سياسة التشارك أو التحالف أو التنسيق مع المؤسسات الأخرى، وتتبع كذلك إلى مجموعة القطاعات الأخرى التي تنشط المؤسسة داخلها أو تعمل فيها. وتعتبر هذه الأداة ملائمة بشكل خاص من أجل تحديد مواقع مصادر المزايا التنافسية لكل نشاط، ولكي تستخدم سلسلة القيمة لتحديد مصادر الميزة التنافسية وتعريفها؛ فإن المحلل يتبع الخطوات التالية:

1- إيجاد سلسلة القيمة المناسبة، وتوزيع التكاليف والموجودات على النشاطات المختلفة التي تكونها.

فإذا كان الهدف الحصول على ميزة تكاليفية ينصح ب:

2- تحليل سلوك التكاليف المتعلقة بالتشغيل وسير العمل والمتعلقة بالتجهيزات أيضا، ولكل نشاط مع أخذ التطورات الممكنة بالاعتبار.

3- تحديد التكاليف النسبية للمنافسين ومصادر التباين والاختلاف في التكاليف، وتتطلب هذه الدراسة تحديد سلسلة قيمة المنافسين، ومن ثم توزيع التكاليف والموجودات على النشاطات التي جرى احصاؤها. ويسمح توضع المنافسين بالمقارنة مع عوامل تغير التكاليف وتطورها بتقدير الفروقات والاختلافات.

4- التأكد من أن إعادة نمذجة سلسلة القيمة أو ضبط عوامل تطور التكاليف لن تتسبب في ظهور مزايا تنافسية جديدة.

وإذا كان الهدف الحصول على ميزة تتعلق بالتمايز:

2 مكرر- حدد سلسلة قيمة الزبون وترتيب معايير شرائه وأفضلياتها.

3 مكرر- حدد كيف تخلق المؤسسة أو تستطيع خلق القيمة بالنسبة للزبون.

وفي هذه الحالة ينصح بالشروع بإجراء دراسة نظامية للزبائن بغية توحيد سلاسل قيمة الزبائن وسلسلة قيمة المؤسسة.

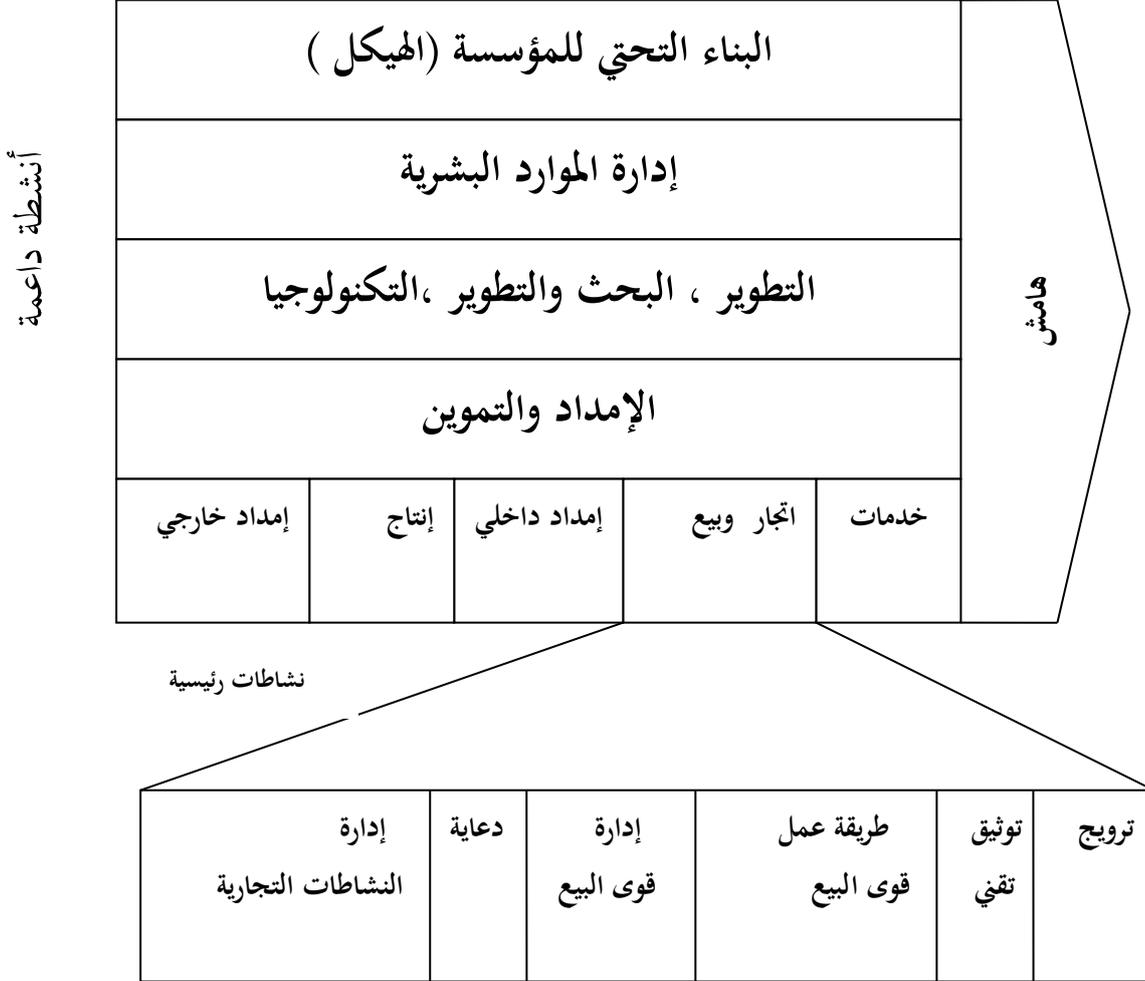
4 مكرر- احرص على أن القيمة المخلوقة أو التي يمكن خلقها سوف يلحظها الزبائن.

5 مكرر- احسب تكاليف فرص التمايز الموجودة والمحتملة.

وهكذا ومن خلال تحديد الخواص العامة للقطاع ( طبيعة اللعبة التنافسية بمجملها) ومن خلال تحديد خواص المجموعة الإستراتيجية التي تنتمي إليها المؤسسة، ومصادر المزايا التنافسية التي تتمتع بها؛ تستطيع إدارة المؤسسة أن تحدد الاستراتيجيات التي تكون ذات مردودية في كل نشاط من أنشطتها.

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

المصور (4-5) أنشطة القيمة



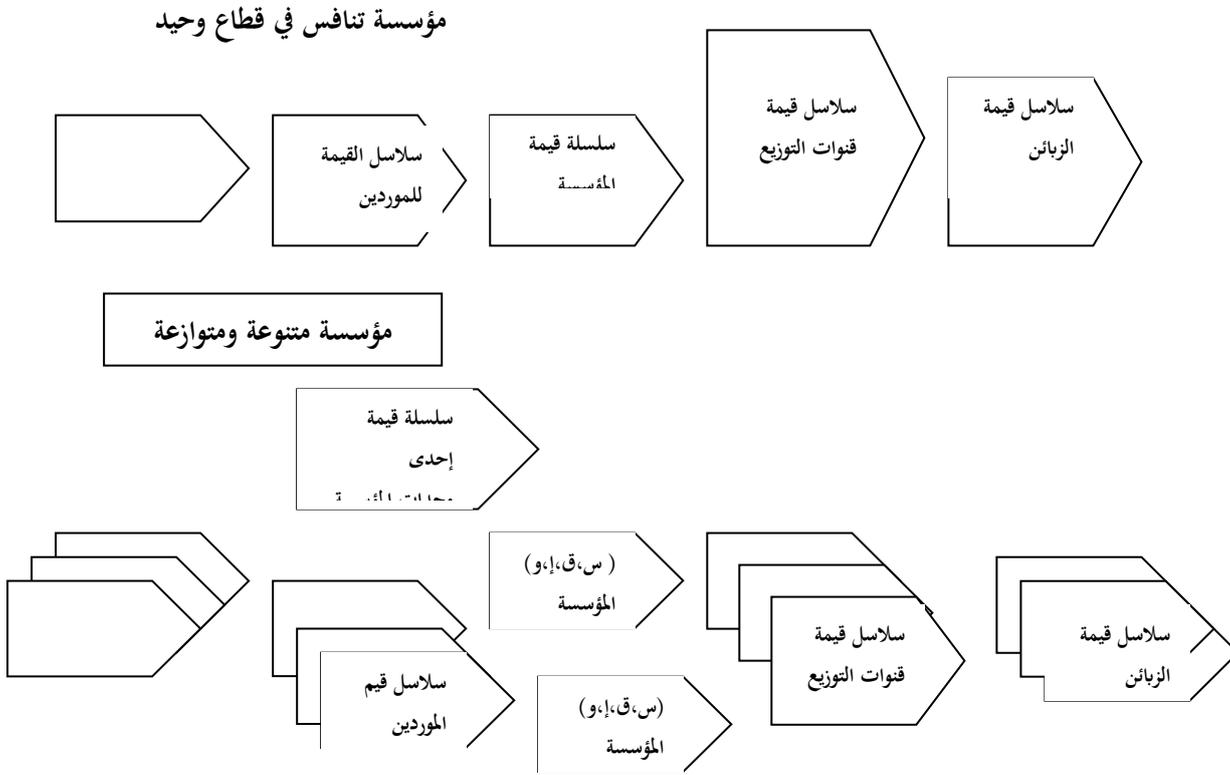
سلسلة القيمة ( PORTER )

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

نظام أو منظومة القيمة ( PORTER ) :

إن نظام القيمة هذا هو الذي يسمح بفهم كيف تكون المؤسسة في علاقة مع بيئتها، وكيف تتوضع قياسا على سلاسل القيمة للأطراف المعنية بنظام عرضها الخاص كما يبدو من خلال المصور (4-6) . وهذه الأداة ذات منفعة كبيرة لتحديد المهارات الإستراتيجية النسبية للمؤسسة .

المصور (4-6) منظومة القيمة



نظام القيم ( porter )

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

الفصل الخامس :  
الاستراتيجيات العامة في مواجهة المنافسة  
وفقاً لـ PORTER

د. يونس إبراهيم حيدر (آل ممّو)

تشكل الأسلحة التنافسية التي يمكن استخدامها من أجل القيام بالمهام الإستراتيجية الوسيلة الأساسية، التي بواسطتها تستخدم المؤسسة ذكائها ومواردها ومهاراتها، كي تستجيب لمقتضيات البيئة المحيطة، وتخلق مزايا تنافسية دائمة ومستمرة قياسا على منافسيها. وقد ميز الكاتب بين مقاربتين استراتيجيتين:

الأولى تمارس في مستوى القطاع، بينما تسمح الثانية بصياغة إستراتيجية شاملة لمؤسسة متنوعة. تفترض الإستراتيجية التنافسية في مستوى القطاع تبني تصرفات وأفعال هجومية ودفاعية من أجل وضع المؤسسة في موقع متماسك، يمكن الدفاع عنه والمحافظة عليه في القطاع، تسمح لها بمواجهة قوى المنافسة ال (5) بنجاح ، وتضمن للمؤسسة أفضل عائد على استثماراتها. وقد اكتشفت المؤسسات من خلال التحليل والممارسة عددا كبيرا من الوسائل والمقاربات المختلفة تمكن من بلوغ هذه الغاية وتحقيقها.

والاستراتيجية الأفضل بالنسبة لمؤسسة ما، هي في نهاية المطاف توليفة خاصة أو نسيج خاص وحيد، يعكس الوضع الخاص لهذه المؤسسة، ويبين مواقفها تجاه الموردن والمنافسين وزبائن المؤسسة في القطاع.

والنموذج الذي يقترحه هذا الباحث هو الذي يقدم ثلاثة مجموعات أو فئات كبرى من استراتيجيات نوعية عامة وأساسية ( مولدة ) "generiques" ، تتمتع بانسجام داخلي خاص ( يمكن استعمالها بشكل منفصل أو بشكل متداخل )، يمكن تبنيها بغية التكيف مع القوى التنافسية بغض البصر عن القطاع الصناعي الذي تعمل فيه المؤسسة، بحيث يؤدي استخدامها إلى جعل المؤسسة في وضع يمكن المحافظة عليه على المدى البعيد، ويتيح لها التغلب على المنافسين في القطاع وتحييدهم بنجاح.

و لكي يكون فعالا؛ يتطلب تبني وتنفيذ كل واحدة من هذه الاستراتيجيات أو بعضها التزام المؤسسة الكلي، ونموذجا قياديا خاصا، كما يقتضي وضع تنظيم داعم ومساند مختلف وخاص. تتولد عنها مجتمعة عادات ثقافية غير متشابهة وأجواء عمل متباينة؛ لذا فمن العسير الانتقال من إستراتيجية إلى أخرى، وغالبا ما يقود تبني الوضع الوسط بين هذه الاستراتيجيات إلى الضياع. وقد أضيف إلى هذه الاستراتيجيات فئة رابعة، بحيث أصبحت تتكون من الاستراتيجيات التالية:

1- إستراتيجية الزعامة أو الهيمنة عن طريق التكلفة.

2- إستراتيجية الزعامة أو الهيمنة عن طريق التمايز.

3- إستراتيجية التمركز.

4- إستراتيجية الانسحاب.

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

## 5-1 استراتيجية الرعامة أو الهيمنة عن طريق التكلفة :

كانت هذه الإستراتيجية شائعة في سنوات السبعينات من القرن الماضي عند شيوع مفهوم منحني الخبرة، وتتكون من بلوغ مرحلة الهيمنة الشاملة في مستوى التكاليف في قطاع ما محدد، وذلك بفضل مجموعة من المعايير الوظيفية الموجهة لتحقيق هذا الهدف الأساسي. وهي الإستراتيجية التي تشير إليها طريقة تحليل مجموعة بوسطن الاستشارية.

وتقتضي الهيمنة في مستوى التكاليف وجود استثمارات هائلة من حجوم فعالة في التجهيزات الأكثر حداثة (هجومية) ، وتبني سياسة تجارية مثيرة تسمح باكتساب سريع لخصه سوق كبيرة، وتقتضي أيضا التحسين المستمر في عملية الإنتاج، والبحث الصارم والجاد عن تخفيض التكاليف الذي يسمح به منحني الخبرة. وضبط محكم للتكاليف والنفقات العامة، وتوفير الرغبة لتفادي حسابات الربائن الهامشيين، وتخفيض التكاليف في مجالات البحث والتطوير وفي مجال الخدمات وفي مجال قوى البيع وفي ميدان الدعاية... الخ. وتتطلب وجود نظام توزيع غير مكلف، وتنظيم محكم للمؤسسة.

وعلى مديري المؤسسة تخصيص جزء هام من اهتمامهم لمراقبة التكاليف وضبطها، إذا ما رغبوا في تحقيق هذه الأهداف. وهذا ما يقتضي اكتشاف واستغلال كل المصادر الممكنة لمزايا التكاليف ( اقتصاديات الحجم، التكنولوجيا الحصرية، الوصول المميز للمواد الأولية، الترابطات الموجودة بين وحدات المؤسسة.. الخ.) وضبط عوامل تطورها.

وتصبح الفكرة القائدة عند تبني هذه الإستراتيجية هي الحصول على تكلفة نسبية منخفضة قياسا على تكاليف المنافسين في القطاع ، مع الإشارة إلى أنه من المستحيل إهمال النوعية أو الخدمات المصاحبة أو الميادين الأخرى ذات العلاقة. وعندما تبلغ المؤسسة وضعا تكون تكاليفها فيه منخفضة، فإنها تحصل على أرباح أكبر من متوسط أرباح القطاع، على الرغم من حيوية قوى المنافسة.

ويقوم الوضع الذي تتبناه المؤسسة من حيث مستوى التكاليف بالدفاع عنها ضد الاعتداءات التي قد يفكر فيها منافسوها. وذلك لأن الانخفاض النسبي لتكاليفها يعني أن باستطاعتها الاستمرار في تحقيق الأرباح، بعد أن يكون منافسوها قد استهلكوا أرباحهم في الصراع التنافسي. كما وأن الوضع الملائم في مستوى التكاليف يدافع عن المؤسسة في مواجهة زبائنها الأقوياء، وذلك لأن الربائن لا يستطيعون ممارسة سلطاتهم التفاوضية على المؤسسة سوى من أجل تخفيض

السعر إلى الحد الذي يعادل مستوى منافسي المؤسسة الأكثر كفاءة. وكذلك فإن التكاليف المنخفضة هي وسيلة دفاع في وجه الموردين الأقوياء، وذلك لأنها تزيد من مرونة المؤسسة عندما تواجه ارتفاع أسعار تكاليف عوامل الإنتاج.

يضاف إلى ما سبقت الإشارة إليه، أن العوامل التي تقود إلى وضع تكون التكاليف فيه منخفضة نسبياً، تقود بشكل عام إلى ظهور عقبات هامة من عقبات الدخول، وذلك من حيث اقتصاديات الحجم وقوانين الجمارك ومن حيث مزايا التكاليف. وأخيراً فإن وضع التكاليف المنخفضة يضمن للمؤسسة بشكل عام وضعاً أكثر ملاءمة في مواجهة المنتجات البديلة، أفضل من وضع منافسيها في القطاع.

وهكذا يبدو مما ورد أعلاه أن وضع التكاليف المنخفضة يجعل المؤسسة في مأمن ومنأى من قوى المنافسة ال (5) : فالمفاوضات لا يمكن أن تؤثر سلبيًا على الأرباح سوى إلى الحد الذي تكون فيه أرباح المنافس الأكثر كفاءة قد أحميت ( قد أصبحت صفراً )، وسوف يعاني حينها المنافسون الأقل كفاءة قبل الجميع من ضغوط المنافسة. وعندما تحقق المؤسسة أقل التكاليف في مجال الإنتاج والتوزيع في قطاعها الانتاجي، فإنها تستطيع تسعير منتجاتها بما يقل عن أسعار منافسيها. ويجب أن تكون المؤسسات التي تتبع مثل هذه الاستراتيجيات من حيث وضعها المتعلق بتأويل عمليات الإنتاج ومن حيث الامداد والتمويل في وضع أفضل، أي أنها تركز جهودها على الإنتاج والتوريد والادارة والتسويق.

وتشكل هذه الإستراتيجية واحدة من التحركات التنافسية الكبيرة أيا كان القطاع الصناعي أو الاقتصادي الذي تعمل المؤسسة فيه، وتتطلب هذه الإستراتيجية تمتع المؤسسة بحصة سوق عالية نسبياً وبحجم مبيعات كبير، وتفترض وجود مقدرات تقنية وتنظيمية وإدارية خاصة لدى المؤسسة، تمنحها مرونة ملائمة وتوفر لها مزايا خاصة لأداء بعض المهام المناسبة مثل: وصول مريح إلى المواد الأولية، تصميم المنتجات بشكل يجعل تصنيعها وانتاجها أكثر سهولة، المحافظة على تشكيلة واسعة من المنتجات المتكاملة بحيث تستطيع توزيع التكاليف عليها، كون مجموعات الزبائن الكبيرة غير مشبعة الحاجات؛ مما يتيح بلوغ المستوى المرغوب لحجم الإنتاج. كما ويتطلب تبني هذه الإستراتيجية استثمارات هائلة مكثفة مخصصة للتجهيزات الأكثر حداثة، سياسة تسعير عدوانية، تحمل خسائر مرحلة الاقلاع. وتحتاج كذلك إلى الوقت اللازم للوصول إلى حصة السوق العالية، التي تسمح بدورها بالحصول على اقتصاديات في مستوى مشتريات المؤسسة، تساهم بدورها أيضاً في تخفيض التكاليف.. وهكذا.

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

وهذه الإستراتيجية لا يستطيع بلوغها سوى عدد محدود من المؤسسات العاملة في القطاع، وعند بلوغها فإن التكاليف المنخفضة تقود إلى هامش ربح عال، يمكن إعادة استثماره في تجهيزات جديدة وفي انشاءات حديثة، موجهة لتدعيم الهيمنة التي بلغتها المؤسسة في مستوى التكاليف، وقد تكون إعادة الاستثمار هذه الشرط المسبق اللازم الذي يضمن المحافظة على وضع ملائم من حيث التكاليف المنخفضة. وكلما اقتربت الصناعة (القطاع) من مرحلة النضج أو من مرحلة الانحدار، فإن شروط التفوق تظهر وتتأكد من خلال تمكن المؤسسة من اقصاء المؤسسات التي لا تستطيع بلوغ هذه المرحلة، وقد تأكدت هذه الإستراتيجية من خلال النتائج التي أبرزتها برامج بحث p.i.m.s حيث أظهرت وجود علاقة ارتباط قوية بين حصة السوق النسبية ومردودية الأموال المستثمرة، وهذا ما ينسجم مع ما أكدته مجموعة بوسطن الاستشارية بالقول : إن المؤسسة التنافسية هي المؤسسة ذات التكاليف الأكثر انخفاضا. مع الإشارة إلى أن التكاليف في هذا الاطار تتشكل من عناصر المحاسبة العامة بعد أن تخضع لمعالجات متعددة تتعلق بتخصيصها وتوزيعها انطلاقا من فرضيات محاسبية خاصة .

وهذه إشارة إلى: طبيعة التكلفة المقصودة أولا، فالمؤسسة التي ترغب بمنافسة بقية المؤسسات بالهيمنة عن طريق التكاليف لا تهتم فقط بالتكاليف الصناعية والتكاليف التجارية فقط ، بل عليها أن تضبط تكاليفها البنوية أيضا ( المتعلقة بالغياب، والنوعية ، ..الخ.)، وإلا فإن أرباحها ستبخر. وإلى مستوى التكاليف ثانيا الذي يتغير تبعا للتغير في حجم الإنتاج (اقتصاديات الحجم) ويتغير انتاجية عوامل الإنتاج المستخدمة كذلك. وإلى بنية التكاليف ثالثا التي يجب أن تشكل عنصرا أساسيا في تحليل التكاليف، قبل الاقدام على تبني استراتيجية الهيمنة بواسطة التكاليف، ومن المؤشرات المستخدمة هنا مؤشر : "النفقات المتغيرة\النفقات الثابتة" الذي يحدد عتبة المردودية أو الربح، ويضع المؤسسات بالتالي في مواقع حساسة بما يتعلق بتغير حجم المبيعات ، أو يضعها في مواقع متباينة في مواجهة الأخطار الاقتصادية ( نمو، انكماش، تضخم)، وكذلك مؤشر : "نفقات الاستثمار\ نفقات التشغيل" الذي يؤثر على مقدرة المؤسسة على تطوير امكانياتها ويؤثر بالتالي على تنافسيتها.

ولا تعني استراتيجية الهيمنة عن طريق التكاليف بالضرورة تدني نوعية المنتجات، بل يجري التركيز على العلاقة : "تكلفة\* سعر\* نوعية" أي أن نوعية المنتجات يجب أن تكون مقبولة من قبل الزبون.

وتلك هي واحدة من الاستراتيجيات التي اتبعتها عن وعي وتصميم وبنجاح شركة "فولكس فاغن" التي انتجت نموذج سيارة من سوية غير عالية لكنها سوية موثوقة ومقبولة، بيعت بسعر معقول نسبيا في جميع أنحاء العالم.

وكذلك فعلت شركة "مولينيكس" التي ركزت على انتاج منتجاتها الالكترونية المنزلية بحجوم كبيرة وبيعت بأسعار رخيصة نسبيا.

تجبر الهيمنة عن طريق التكاليف المؤسسة الراغبة في المحافظة على موقعها على تحمل أعباء ومصاريف ثقيلة. إذ يتوجب عليها إعادة الاستثمار في التجهيزات الحديثة، وتجنب شيخوخة منتجاتها، وأن تكون جاهزة للقيام بجميع التحسينات التقنية اللازمة. فانخفاض التكاليف المرافق لحجم الإنتاج المتراكم ليس تلقائيا، ولا تجني ثمار جميع اقتصاديات الحجم إلا بالعناية والاهتمام المستمرين. واستراتيجية الهيمنة عن طريق التكاليف تعرض المؤسسة لجميع المخاطر التي تتعلق بمفهومى الحجم والخبرة المعترين من عقبات الدخول.

تقدم شركة "فورد" في سنوات العشرين من القرن الماضي مثالا تقليديا للمخاطر التي تسببها استراتيجية الهيمنة على القطاع عن طريق التكاليف<sup>20</sup>. وقد كانت هذه الشركة قد بلغت موقعا مهيمننا من حيث التكاليف لا يمكن اختراقه، وذلك بسبب محدودية عدد النماذج وقلة أنواعها، وبفضل سياستها العدوانية للتكامل نحو المنبع، وبفضل التجهيزات ذاتية العمل والبحث والتطوير التي ساهمت جميعها بواسطة ظاهرة التعلم في انخفاض التكاليف. وقد فضلت ظاهرة التعلم عن طريق عدم تغيير النماذج.

وعلى الرغم من كل هذه المزايا؛ وبمقدار ما كانت عائدات المؤسسة تزداد، وكذلك عدد المشتريين مالكي السيارات الراغبين في اقتناء سيارة ثانية، فقد بدأ السوق بمنح مزيد من الأسعار للخط، ولتغيير النموذج، وللراحة، وللسيارات المغلقة أكثر من المفتوحة، وكان الزبائن على استعداد لدفع أسعار إضافية من أجل الحصول على هذه المزايا. وفي حين كانت شركة "جينيرال موتور" على استعداد حينها للاستفادة من هذا التطور الحاصل في سوق السيارات من خلال مجموعة واسعة من النماذج، فقد توجب على "فورد" أن تتحمل تكاليف كبيرة كي تجري التعديلات الإستراتيجية المناسبة؛ وذلك بسبب انعدام المرونة التي أحدثتها الاستثمارات الثقيلة، التي هدفت إلى تخفيض تكاليف النموذج القديم الذي أصبح متقادما بفعل تطورات السوق.

ويوجد مثال آخر على مخاطر استراتيجية الهيمنة عن طريق التكاليف يقدمه وضع شركة "شارب" في قطاع إلكترونيات سلع الاستهلاك الجاري، هذه الشركة التي اتبعت لزمناً طويلاً استراتيجية

<sup>20</sup> تبين اللائحة (1-5) مخاطر هذه الإستراتيجية ومقتضياتها

الهيمنة عن طريق التكاليف، قد وجدت نفسها مجبرة على القيام بحملة مركزة وعدوانية (مكلفة جدا)، كي تحسن من صورة ماركتها في السوق. وقد حد ارتفاع الاسعار الذي سببته هذه الحملة والتشريعات المسنونة ضد إغراق الاسواق من مقدرة هذه المؤسسة على أن تتقدم بأسعار أقل من أسعار منافسيها " سوني و باناسونيك ". فالتركيز الكلي والحصري على استراتيجية الهيمنة بواسطة التكاليف كان قد ضرب موقعها الاستراتيجي وحطمه.

لكن مثل هذه الاستراتيجيات التي تمثل أخطارا خاصة بها، والتي على إدارة المؤسسة العمل على مواجهتها، يجب أن تركز على أسس صحيحة وثابتة مثل : سلع رخيصة الثمن، بسيطة نسبيا، ذات نوعية مقبولة جدا، موزعة بشكل جيد، ومنسجمة على نحو كامل مع الانطباع الذي خلقته الماركة في السوق، وقد يتطلب تبنيها توفر مقدرات خاصة لدى المؤسسة، تستجيب للظروف التي تحدثها هذه الاستراتيجية كما هو موضح في الجدول التالي :

اللائحة (1-5) مخاطر إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة والمهارات التي تقتضيها

المخاطر	المهارات والموارد المطلوبة	طريقة التنظيم والإدارة الملائمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطور تقني جديد ما قد يلغي أثر منحي الخبرة أو يلغي الاستثمارات السابقة،</li> <li>- استثمارات المنافسين أكثر حداثة وتطورا، ويجري تقليد لمنتجات المؤسسة، مما يجعل أثر التعلم لديهم أكبر منه لديها .</li> <li>- انخفاض المقدرة على ابتكار المنتجات وتطويرها والاتجار بها بفعل وسواس التكاليف،</li> <li>- تضخم في تكاليف التوزيع وفي سلطات الموزعين التي تؤسر سلبا على هوامش الربح، أو تجبر على تقليل الفروق في الأسعار مقارنة بالمنتجات المتنافسة.</li> <li>- نجاح المنافسين في إعادة تجزئة السوق عن طريق إستراتيجية التمايز.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استثمارات مدعمة في رأس المال التقني، والوصول إلى رأس المال ممكن،</li> <li>- هندسة العمليات الانتاجية وتوفر الكفاءة التقنية في عمليات الانتاج،</li> <li>- المقدرة على تبسيط تصميم المنتجات يجعل تصنيعها أكثر سهولة،</li> <li>- كفاءة اليد العاملة،</li> <li>- نظام توزيع ملائم وقليل التكلفة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رقابة إدارية ورقابة تكاليف متقدمة ومنتقنة ومحكمة،</li> <li>- تدقيق حسابات متكرر وتفصيلي،</li> <li>- تنظيم بنوي يعتمد على تحديد واضح ودقيق للمسئوليات،</li> <li>- تنشيط موجه يعتمد على تحقيق أهداف كمية صرفة محددة.</li> </ul>

## 2-5 إستراتيجية الهيمنة على القطاع عن طريق تمايز المنتجات:

وهي الإستراتيجية العامة الثانية التي باستطاعة المؤسسة تبنيتها في إطار صناعة كلية أو في إطار نشاط صناعي كبير، حيث تركز المؤسسة جهودها على أن تقدم لزبائنها منتجات وخدمات تتمتع في مستوى القطاع بعدة مزايا وفوائد محسوسة يقدرونها ( مقدره من قبلهم ومعتبرة على أنها فريدة )، بقصد ضمان وفائهم لها والتزامهم بها ومنحها سعرا إضافيا والتي لا يقدمها لهم أي منافس آخر . وهذا يتطلب من المؤسسة أن تطور خدمات رائدة في ميدانها، وأن تكون كذلك رائدة من حيث النوعية والتكنولوجيا، .. الخ.

ويمكن أن تمارس إستراتيجية التمايز من حيث : الميزات التقنية للمنتج، الوثوقية، جمالية المنتج، التغليف والتغليف، شبكة التوزيع، فترة التسليم، مساعدات تقنية وخدمات ما بعد البيع، انطباع الماركة، ... الخ. ويمكن أن تمارس إستراتيجية التمايز على مجموع مواصفات وخواص المنتج أو الخدمة المقدمة أو على بعضها، شريطة أن يلحظ زبائن المؤسسة أنها تختلف عما يقدمه المنافسون، دون أن يمارس ذلك بالضرورة على السعر الذي يشكل عندئذ أحد القيود التي يجب أخذها بالاعتبار، وذلك لأن الزبائن قد لا يرغبون أو قد لا يستطيعون حتى حين اقتناعهم بتفوق المؤسسة في القطاع بمجمله أن يدفعوا ثمنا غالبا لهذا التمايز إلا إلى حد مقبول.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن إستراتيجية التمايز لا تسمح للمؤسسة بإهمال موضوع التكاليف، بل أن التكاليف لم تعد لوحدها الهدف الإستراتيجي الأساسي لتصرفات المؤسسة.

وقد يستدعي التمايز في معظم الأحيان ضبط وضع التكاليف وإحداث توافق بين التمايز والتكاليف، وخاصة عندما تكون المعايير والعناصر والأنشطة اللازمة لتحقيق هذا التمايز مكلفة، كما هي الحال عندما يستدعي التمايز القيام ببحوث متقدمة، أو تصميم أصيل مبتكر للمنتج، أو استخدام مواد من جودة عالية، أو مساعدة مكثفة للزبائن.

وقد لا يكون التمايز غير متوافق بالضرورة مع التكاليف المنخفضة نسبيا أو مع الأسعار التي يمكن مقارنتها بأسعار المنافسين.

وقد وجدت البحوث التي أجرتها p.i.m.s. أن مردودية رأس المال المستثمر تتزايد بتزايد مؤشر النوعية النسبية ( بالمقارنة مع المنافسين ) لسلع المؤسسة، التي تأخذ بالاعتبار نوعية المنتجات والخدمات المرافقة.

وتختلف إستراتيجيات التمايز بمنطقها عن إستراتيجية الهيمنة عن طريق التكلفة، حيث تسمح بشكل عام بتحقيق هامش ربح عال جدا بالوحدات ، لكن عليها أن تتوقع بالمقابل حصة سوق

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

أضيق ، فقد يحول التمايز دون الحصول على حصة سوق كبيرة؛ لأنه يتطلب الاحساس بالوحدانية والاستثناء، الذي لا يتوافق مع حصة سوق معتبرة. وهذا على افتراض أن مجموع الزبائن المحتملين تقبل أشكال التمايز المتحقق في سلع مؤسسة ما، لكن هذا المجموع قد لا يستطيع أو قد لا يرغب في دفع أسعار أعلى من أسعار السلع المنافسة.

ونشير هنا إلى أن شدة اللجوء إلى استراتيجية التمايز تتغير بتغير مراحل دورة حياة الصناعة. وعندما تنجح استراتيجية التمايز فإنها تتيح للمؤسسة تحقيق أرباح تتجاوز متوسط أرباح القطاع. وتمكن المؤسسة من بلوغ وضع يمكن لها المحافظة عليه، ويتلاءم مع قوى المنافسة ال (5) ولكن بطريقة مختلفة عما هي عليه الحال عند تبني استراتيجية الهيمنة عن طريق مستوى التكاليف. وتضع استراتيجية التمايز المؤسسة في مأمن من عدوانية المنافسين، وذلك بسبب وفاء الزبائن والتزامهم بسلع المؤسسة، وبسبب ما ينتج عن ذلك من انخفاض حساسيتهم تجاه السعر، مما يؤدي إلى زيادة هامش الربح، ويجنب المؤسسة بالتالي البحث عن تخفيض جديد للتكاليف. ويخلق وفاء الزبائن إضافة إلى اضطراب المنافسين إلى التغلب على الصعوبات التي يشكلها النموذج الأوحده المتمايز، عقبات جديدة من عقبات الدخول إلى القطاع. ويضمن التمايز كما أشرنا هامش ربح أكبر، يسمح بالتالي بمواجهة سلطة الموردين. ويكبح من دون ريب سلطات الزبائن، وذلك لأنه لا يتوفر لديهم نماذج ومواد مماثلة، مما يجعلهم بالتالي أقل حساسية للسعر. وأخيرا تكون المؤسسة التي تمايز منتجاتها كي تحصل على وفاء الزبائن والتزامهم في وضع أفضل من منافسيها في مواجهة المنتجات البديلة.

ويعرض تبني استراتيجية التمايز المؤسسة إلى سلسلة من المخاطر مبينة في اللائحة (5-2) منها: إن الاختلاف في التكاليف بين المنافسين الذين تكون تكاليفهم منخفضة وبين المؤسسة التي تمايز منتجاتها، قد يصبح كبيرا جدا بحيث لا يستطيع المحافظة على اخلاص الزبائن ووفائهم لعلامة المؤسسة التجارية. وسوف يتخلى الزبائن عن بعض الخواص أو عن بعض الخدمات أو حتى عن الانطباع الذي تخلقه علامة المؤسسة التجارية، في مقابل تحقيق وفورات معتبرة وذات قيمة في تكاليف مشترياتهم.

فالنجاح في استراتيجية التمايز يقتضي أن ينعكس على الاختلاف في الأسعار، ولكن وكما أشرنا إلى الحد المقبول فقط. فإذا كانت تكاليف المؤسسة المتميزة عالية نسبيا بسبب التقدم التقني أو بسبب ضعف الارادة والعزيمة؛ فباستطاعة المؤسسة المتمتعة بتكاليف منخفضة عندئذ أن تجتاح القطاع بمجمله، وأن تحقق الفوز على المؤسسات المتميزة في القطاع.

وقد يفقد عامل التمايز أهميته عندما يتبنى المشترون أو الزبائن عادات جديدة تكون أكثر تعقيدا من سابقتها. وقد تجري في مرحلة نضج القطاع ظاهرة التقليد التي تضيق من مقدرة الزبائن على ملاحظة الفروقات بين السلع ولحظ التمايز بينها.

تظهر اللائحة التالية بعض مخاطر ومصاعب استراتيجية التمايز والمهارات والمقدرات التي تتطلبها:

#### اللائحة (2-5) المخاطر والقدرات المتعلقة باستراتيجية التمايز

المخاطر	القدرات والموارد والمهارات الضرورية	طريقة التنظيم الملائم
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اللامقدرة على ضبط الفرق في التكاليف مع الشركة المهيمنة،</li> <li>- خسارة أو ضياع أو فقدان أهمية العناصر والخواص المعتمدة في التمايز، بفعل تغير أذواق الزبائن،</li> <li>- يضيق التقليد من ملاحظة التمايز، أو أن التمايز سهل التقليد،</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحدس والخلق والابداع،</li> <li>- مقدرات ومهارات في البحث والتطوير المعمق،</li> <li>- تقنيات المنتجات ونوعيتها،</li> <li>- مقدرات تجارية كبيرة،</li> <li>- انطباع الماركة وسمعة المؤسسة من حيث النوعية والسبق التكنولوجي،</li> <li>- عرافة مديدة في القطاع، أو تركيبة متفردة وأساسية للمهارات المكتسبة من قطاعات النشاط الأخرى،</li> <li>- تنسيق عالي المستوى بين قنوات التوزيع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنسيق عالي المستوى بين وظائف: البحث والتطوير، تطوير المنتجات، وفعالية التسويق،</li> <li>- العمل على جذب الأفراد الذين تتوفر لديهم المهارات المطلوبة (علماء، رجالات خيال وفكر)،</li> <li>- تحديد أهداف كمية ونوعية ومراقبتها.</li> <li>- تقديرات وتوقعات أكثر موضوعية منها كمية.</li> </ul>

### 3-5 استراتيجية التمركز أو التمترس ( focalisation, concentration )

تصبح المؤسسة وفقا لهذا التوجه لاعبا في مكن أو متراس أو جزء محدد من السوق، من خلال تخصصها وتعاملها مع حاجات خاصة محددة لهذا الجزء الخاص من السوق، أو من خلال التركيز على منتج خاص أو على جزء من التشكيلة السلعية، أو الاهتمام بسوق جغرافية محددة، وقد تتخذ أشكالا متعددة.

وتحتل المؤسسة المتمركزة في الجزء الخاص بها موقعا منيعا بفضل حالة تكاليفها المتميزة، أو بفضل الخواص المتميزة جدا للخدمات التي تقدمها، أو بفضل الاثنين معا. وفي حين تهتم استراتيجية الهيمنة عن طريق التكاليف والتمايز بالقطاع بمجمله، فإن استراتيجية التمترس هذه تهتم فقط بهدف خاص محدد، تسعى من أجله إلى اقتناء خدمات خاصة جيدة، وتتطور في إطار ذلك كل السياسات المتعلقة بوظائف الإدارة أخذًا بالاعتبار مثل هذا الهدف الذي ستتركز الجهود عليه.

وتلجأ المؤسسة إلى استراتيجية التركيز (التمترس) عندما لا تستطيع أو عندما لا ترغب بالتعامل مع الصناعة (القطاع) بمجملها، ويعود ذلك إما لأن مواردها غير كافية، أو لأن حجمها لا يسمح بذلك، أو لأنها لا ترغب بحسب استراتيجيتها العامة أن تكبر بسرعة أو تتجاوز حجما معينًا. ولن يكون بمقدور المؤسسة في هذه الحالة سوى أن تركز جهودها على استغلال مجال ما محدد، أو أن تستفيد من متراس معين يتناسب مع حجم مواردها ومقدراتها.

وتكمن الفكرة الأساسية لهذه الإستراتيجية في أن الاقتصار على جزء محدد والاكتفاء بمجموعة معينة من الزبائن قد يمكّن المؤسسة أو النشاط من العمل بفعالية وكفاءة أفضل من المنافسين ومن اهتلاك أقل للموارد من المنافسين، الذين يكافحون في مجال أكثر اتساعا. تسمح هذه الاستراتيجية بدورها بتحقيق مردودية أعلى من تلك التي يمكن تحقيقها عند الانتشار في كل أوجه القطاع الصناعي. من الواضح أن استراتيجية التركيز هذه تشبه إلى حد كبير استراتيجية التمايز ( وذلك لأنها تشعب بشكل أفضل حاجات الزبون )، أو أنها تشبه استراتيجية الهيمنة عن طريق التكلفة ( تخدم الزبون بتكاليف أقل )، وقد تتخذ طابع الاثنين معا، وخاصة عندما تتحقق عن طريق اختيار أحد الأهداف الذي يبتقى من خلال إحدى الخواص أو المواصفات أو بالاستناد إلى بعضها معا، كالخواص الجغرافية أو نوع الزبائن أو وفق قناة التوزيع.. الخ.

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

وتلجأ المؤسسة إلى استراتيجية التمركز عندما تعتبر أن مواردها ومقدراتها تتيح لها أن تقدم سلعة ( منتجاً أو خدمة ) تتناسب خواصها ومواصفاتها مع حاجات جزء صغير من السوق الكلية، لاهتم به المؤسسات التي تستثمر في مجمل الصناعة، وذلك بسعر نسبي أقل من أسعار المنافسين .

وقد تستند هذه الإستراتيجية على إحداث ميزة فريدة، يلحظها الزبائن موجهة لمجموعة محدودة من السوق الكلية، محققة بذلك أداء تقنيا وتجاريا عاليا في هذا الجزء.

وعندما تصاغ استراتيجية التركيز بعناية وتنفذ بدقة وصحة؛ فإنها تتيح تحقيق أرباح أعلى من وسطي الأرباح في مجمل القطاع. وبالمقابل وبسبب من المحدودية الطبيعية لرقم أعمال المؤسسات المتمركزة، إذ أنها لا تستطيع تجاوز الحد الأقصى للطلب في جزء السوق المعني؛ فإنه يتوجب على هذه المؤسسات الموازنة بين المردودية وبين رقم الأعمال، أو توسيع حدودها الجغرافية إذا استمرت بالتركيز على المعايير والخواص التي جزأت السوق على أساسها.

المخاطر والمقدرات المتعلقة باستراتيجية التركيز ( التمرس )<sup>21</sup> :

إن المهارات المطلوبة ترتبط بالصيغة المهيمنة سواء كانت ميزة التكاليف أو خاصية من طبيعة أخرى . وفي الواقع التطبيقي تتجهز المؤسسات بالطاقة التكنولوجية، وبالطاقات البشرية، ومقدرات تجارية وتنظيمية، مستقاة من تلك التي تفتضيها الإستراتيجيتان السابقتان أو تترافق معهما ، ويتحدد مقدارها بما يتناسب مع ما تتطلبه الأجزاء الخاصة ذات العلاقة، بحيث يجري دمج المهارات والموارد الضرورية للإستراتيجيتين السابقتين بما يتوافق وينسجم مع التوجهات التي اختارتها المؤسسة (الهدف الاستراتيجي المقصود )، وكذلك يجري اختيار الوضع التنظيمي ومكوناته وعناصره الرئيسية كتلك الواردة في حالة الاستراتيجيتين السابقتين، ويمكن مزجها معا بما يتوافق مع تركيز المؤسسة على هذا الجانب الاستراتيجي أو ذاك وفقا للهدف الاستراتيجي المنشود .

وقد أظهرت إحدى الدراسات أن المؤسسات الصغيرة العاملة في صناعات شبه مركزة، والتي استطاعت تحقيق أداء ملحوظ وواضح في الميدان المالي والتجاري كانت تتمتع بأربعة خواص مشتركة : عملية تجزئة منتقاة بعناية فائقة، بحث وتطوير محدود لكنه كفء وفعال جدا، أهدافها تعلقت بالربح وليس بالنمو، وكان لديها مديرون لهم تأثيرهم الخاص.

<sup>21</sup> انظر اللائحتين : (1-5) و (2-5) .

واستراتيجية التركيز أو التمركز أو التمرس ليست استراتيجية للمخاطر لها، وقد حدد porter بعضاً من هذه المخاطر: تخطيط وإفساد ميزة التكاليف، فالفروق في التكاليف بين المنافسين واسع النطاق وبين المؤسسة التي تركز نشاطها، يمكن أن يلغي ويعوم مزايا التكاليف الناجمة عن الاقتصاد على خدمة هدف ضيق ومحدود ( جزء محدود من السوق)، أو أنه قد يعدل من التمايز الذي يسمح به التركيز والتمرس. ضياع عوامل التمايز، بفعل تقلص الفروقات بين المنتجات والخدمات التي يتطلبها الهدف الاستراتيجي (الزبون) وتلك التي يرغبها السوق بمجمعه. الأجزاء التحتية التي باستطاعة المنافسين تحديدها ضمن الهدف (الجزء) الخاص بالمؤسسة نفسها، إذ يمكن للمنافسين اكتشاف أسواق جزئية أو أقسام تحتية ضمن سوق المؤسسة المتمركزة المستهدف، وتستطيع عندئذ الشروع بتصرفات استراتيجية تسمح لها بتجاوز عملية تركيز نشاط المؤسسة المعنية. وفي حالة نجاح المؤسسة المتمركزة قد يكون من المؤلف نسيان أسباب النجاح التي تعزى في الواقع إلى تركيز النشاط، وتعرض إستراتيجية المؤسسة للخطر بسبب اللجوء إلى استراتيجية النمو والتوسع، التي قد تقتضي تجاوز الجزء الخاص وإبطال إستراتيجية التركيز.

وتشير المقتضيات السابقة إلى أن استراتيجية التركيز الفعالة هي في معظم الحالات ذات طبيعة هجومية. وإذا ما اضطرت إحدى المؤسسات إلى ممارسة تجزئة دفاعية عندما تمارس ذلك في قطاع مفصل على قياسها ويتناسب مع امكانياتها، فإن استمرارية النجاح تقتضي استحداث ميزات تنافسية قوية والحفاظ عليها، ويجب أن يلحظها الزبائن ويقدرونها، ويفضل أن تكون في منأى عن بلوغها من قبل المؤسسات الكبيرة العاملة في الصناعة؛ وإلا فإنها تشكل خطراً حقيقياً على المؤسسة وتكون المؤسسة عندئذ إما مجبرة على العيش بمرדودية ضحلة أو الاختفاء من القطاع. وتتخذ الاستراتيجيات المتاحة للمؤسسة في قطاعها الرئيسي وتبعاً لمدى اتساع السوق الذي تخدمه أحد الأشكال المبينة في اللائحة (3-5):

اللائحة (3-5) الاستراتيجيات المتاحة

عوامل أخرى غير التكاليف	التكاليف الأقل		
تمايز	هيمنة عن طريق التكاليف	كبير	اتساع السوق
تركيز وتمايز	تركز وهيمنة عن طريق التكاليف	ضيقة	

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

من المناسب التأكيد هنا أن هذه الاستراتيجيات الثلاثة العامة يجب أن تكون محلاً لتفكير معمق وجاد، يحتاج إلى سعة الأفق في مستوى المنظومة ككل، ويتطلب الكثير من الجهود والعناية من قبل إدارة المؤسسة. وقد تكون هذه الاستراتيجيات في معظم حالاتها متنافرة فيما بينها، ويتطلب تنفيذها كما أشرنا سابقاً مقدرات ومهارات مختلفة وخاصة، وأشكالا تنظيمية واجراءات رقابية متباينة، ونموذجا قياديا خاصا ومتميزا، بل إن نوعية الأفراد العاملين الذين تحتاج إليهم كل منها وأجواء العمل الملائمة تختلف وتباين أيضا، وتمثل كل واحدة منها مخاطر مختلفة ومتباينة؛ وذلك لأن كل واحدة منها تتصف بواقعة أنها تستدعي دفاعات من نماذج مختلفة لمواجهة قوى المنافسة، وليس من المدهش إذا أن تحمل معها أنواعا مختلفة من المخاطر، ومن الضروري الانتباه إلى هذه المخاطر والمتطلبات بقصد تحسين خيارات المؤسسة بين هذه الاستراتيجيات.

وتسمح هذه الملاحظات بفهم وجود مؤسسات ذات حجوم متباينة جدا وغير متساوية في نفس القطاع تتمتع كلها بمرادودية عالية. وفي الحقيقة وإذا ما أمعنا النظر في واقع هذه المؤسسات، فإننا نجد أن المؤسسات ذات حصص السوق الكبيرة قد تبنت إما استراتيجية الهيمنة عن طريق التكلفة أو استراتيجية التمايز في مجمل القطاع الصناعي، في حين أن المؤسسات الصغيرة قد ركزت جهودها على أجزاء محددة من القطاع، وفي الحقيقة يشير المظهر المبين على هذه الشاكلة أن هذه المؤسسات تتمتع ظاهريا فقط بحصص سوق منخفضة، ولكن المؤسسات الناجحة منها تتمتع بحصص سوق عالية نسبيا إذا ما جرى تقدير هذه الحصص في الأجزاء التي تعمل بها فقط. ويمكن إرجاع الاخفاق الذي تشهده بعض المؤسسات وإلى حد كبير: إما إلى خطأ الاختيار وبالتالي عدم التمكن من تنفيذ الإستراتيجية المختارة، أو إلى عدم البت القطعي بالخيارات الفاصلة بين هذه الاستراتيجيات؛ مما يؤدي إلى تآكل المزايا الإستراتيجية التي تتمتع بها المؤسسة وتناقصها عند تطور القطاع أو عند تغيره. ويمكن أن يجد نجاح المؤسسة جذوره في وضوح خياراتها المتعلقة باصطفاء واحدة من هذه الاستراتيجيات كهدف أساسي والالتزام الصريح بها. مما يعني في النهاية وجوب أن تتحدد الخيارات بدقة ووضوح، وأن الحلول الوسط أو الخيارات المترددة لا يمكن الدفاع عنها؛ إذ هي طريق الفشل والاختفاق. وعندما تحتد المنافسة بين المؤسسات، ويشند الصراع التنافسي في القطاع؛ من الصعب البقاء في الساحة مع المحافظة على الحجم الوسط أو الموقف المتردد.

## 4-5 الانزلاق في الممرات البيئية

إن كل واحدة من هذه الاستراتيجيات العامة الثلاث هي استراتيجية موثوقة وقابلة للتطبيق، يمكن تبنيها دون تحيز أو تفريق من أجل مواجهة قوى المنافسة. غير أن الخلاصة الهامة التي يمكن استنتاجها من العرض السابق هي: أن المؤسسة التي لا تطور استراتيجيتها (لا تصيغها) في أحد هذه الاتجاهات على الأقل - المؤسسة التي تنزلق في الممر الوسط - ستجد نفسها في وضع استراتيجي ضعيف جدا. وفي هذه الحالة، يلاحظ أن هذه المؤسسة تفتقر إلى حصة السوق، وتفتقر إلى الاستثمارات، وتفتقر كذلك إلى الحلول التي تتيح لها التركيز على انخفاض التكاليف والمراهنة عليها، أو تسمح لها بالتركيز على التمايز الضروري في مستوى القطاع الذي يجنبها البحث عن حالة التكاليف المنخفضة، أو المراهنة على التمركز كوسيلة لخلق التمايز، أو بلوغ وضع التكاليف المنخفضة في نطاق أكثر تحديدا (في نطاق أضيق).

إن المؤسسات التي تنزلق في الممرات البيئية هي دائما متأكدة من حصولها على مردودية منخفضة. فهي إما أنها تفقد الزبائن الكبار (تضيعهم) الذين يطلبون أسعارا منخفضة، أو أنها قد يتوجب عليها التضحية بأرباحها كي تضع أنشطتها في مأمن من المؤسسات التي تنتج بتكاليف نسبية منخفضة. وقد تتخلى أيضا عن الأنشطة ذات الهامش المرتفع لصالح المؤسسات التي تحاول تركيز جهودها على هذه الأهداف ذات الهوامش المرتفعة، أو لصالح تلك المؤسسات المتنوعة المتوازعة على نحو كبير. وإضافة على ذلك فإن المؤسسات الموجودة في الممرات البيئية من المحتمل أن تكون تعاني من عادات ثقافية معروفة بشكل سيء في مستوى المؤسسة ككل، وقد يترافق ذلك من دون ريب مع نظام تحفيز متضارب وتنظيم متخبط.

ومن الممكن جدا أن تكون مؤسسة كلارك للتجهيزات (clark) قد انزلقت في الممر الوسط في قطاع عربات الرفع، على الرغم من أن هذه الشركة تمتعت بحصة السوق الأعلى في سوق الولايات المتحدة والسوق العالمية. وقد تبنت شركتان يابانيتان هما تويوتا و كوماتسو استراتيجيات اعتمدت على:

- عدم تقديم خدماتها سوى لأجزاء الأسواق التي تقوم بمشتريات كبيرة وهامة.
- تخفيض تكاليف الإنتاج.
- عرض أسعار تدهش كل منافسة ممكنة، وذلك بالاستفادة من الأسعار المنخفضة للحديد الياباني التي تعوض عليها أكثر بكثير من تكاليف النقل.

د. يونس إبراهيم حيدر (آل ممّو)

ولم تستطع حصة السوق الكبرى التي تتمتع بها مؤسسة كلارك - 18% من السوق العالمية و 33% من السوق الأمريكية - أن تضمن لها هيمنة صريحة في مستوى التكاليف وذلك بسبب الاتساع الكبير لتشكيلة منتجاتها، وبسبب غياب توجهها نحو استراتيجية تخفيض التكاليف. وهكذا مع هذه التشكيلة الواسعة من المنتجات ومع التأكيد الضعيف على التكنولوجيا، لم يكن باستطاعة مؤسسة كلارك الحصول على السمعة التكنولوجية الجيدة، ولا تحقيق التمايز في منتجاتها كما كان عليه حال مؤسسة هيستر (Hyster)، التي ركزت فقط على عربات الرفع ذات الحجم الأكبر، والتي تبنت سياسة عدوانية مثيرة من حيث النفقات والمصاريف في مجال البحث والتطوير. وقد كانت أرباح شركة "كلارك" أقل بكثير من أرباح شركة "هيستر" وفقدت كلارك بفعل استراتيجيتها جزءاً من أسواقها.

ويتوجب على المؤسسات التي تنزلق في الممرات البينية (الوسط) بشكل عام، أن تتخذ قراراً استراتيجياً أساسياً:

- فإما أن تقوم بكل التصرفات والخطوات اللازمة لبلوغ حالة الهيمنة عن طريق التكاليف، أو على الأقل بلوغ جزء من التكاليف، وهذا ما يتطلب عادة الاستثمار في سياسات التحديث المكثف المثير وحتمية اكتساب حصة سوق.

- أو أنه يتوجب عليها التوجه نحو هدف خاص (التمركز)، أو أن تتوصل إلى توفير خاصية فريدة لمنتجاتها (التمايز). وقد يقود هذان الخياران إلى تخفيض حصة المؤسسة من السوق، وقد يتسببان في انحدار حاد في مبيعات المؤسسة.

إن الخيار الذي تصطفيه المؤسسة من بين هذه البدائل الممكنة، يستند بالضرورة على ما يتوفر لدى المؤسسة من إمكانيات (نقاط قوة) وعلى حدود مقدراتها ومهاراتها وإمكاناتها (نقاط ضعفها)؛ إذ أن النجاح في تنفيذ كل واحدة من الاستراتيجيات الأساسية، يتطلب كما رأينا الكثير من الموارد والقوى، ويستدعي طريقة تنظيم خاصة ونموذج قيادي مختلف. ومن النادر إن لم يكن من المستحيل أن تستطيع المؤسسة اتباع هذه الاستراتيجيات الثلاث معاً في الوقت نفسه.

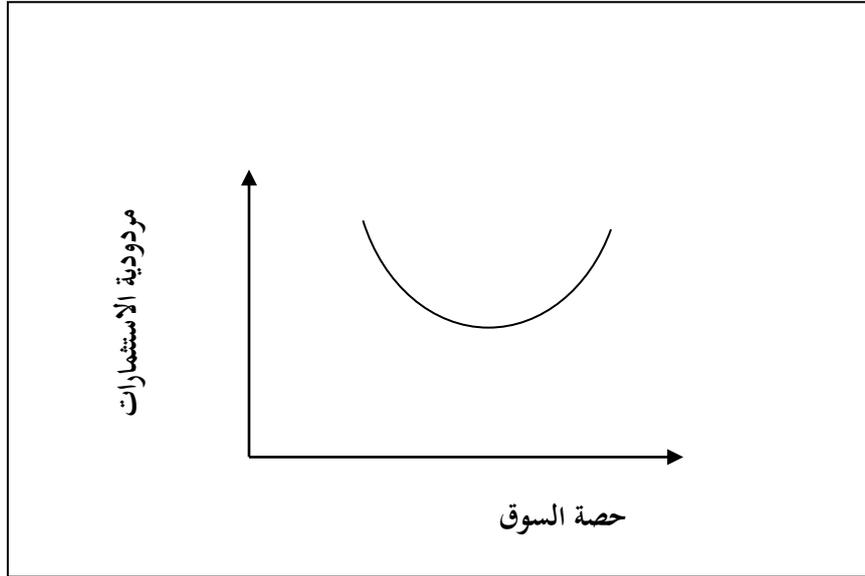
وبمجرد ما تكون المؤسسة قد انزلقت في الممر الوسط، سرعان ما تصبح بحاجة إلى الكثير من الوقت والجهد المركزة، كي تخرج من هذا الوضع غير المرغوب. ويبدو أن المؤسسات التي تعاني من مثل هذه الأوضاع، تميل إلى الانتقال من استراتيجية إلى أخرى وفقاً للحالة التي تعيشها. إن عدم الانسجام المحتمل، الذي يحدثه في غالب الأحيان تبني هذه الاستراتيجيات الثلاث معاً، يجعله نهجاً محكوماً عليه بالإخفاق. إن المؤسسات ذات المخاطرة الأكبر هي تلك المؤسسات

د. يونس إبراهيم حيدر (آل ممّو)

التي تتبع أكثر من واحدة من مثل تلك الاستراتيجيات . أو تلك التي لا تتوفر لديها استراتيجية محددة على نحو واضح .

وتدفع هذه الأفكار والملاحظات والمفاهيم إلى التفكير ببعض العلاقات المحتملة التي قد توجد بين حصة السوق والمردودية! ففي بعض القطاعات تعني المشكلة التي يطرحها وجود المؤسسة مأسورة في الممر الوسط، أن المؤسسات الصغيرة نسبيا ( سواء كانت متمركزة أو كانت متميزة)، وكذلك المؤسسات الأكبر حجما ( التي تهيمن من حيث التكاليف )، تكون كلتاها ذات مردودية عالية، وأن المؤسسات ذات الحجم المتوسطة هي الأقل مردودية. وينجم عن ذلك علاقة بين المردودية وحصة السوق يمكن تمثيلها على شكل حرف ( U ) كما في الشكل المبين في المصور (1-5):

المصور (1-5) علاقة المردودية بحصة السوق



من الملاحظ للباحثين أن العلاقة التي يمثلها المنحني تنطبق على قطاع المحركات الكهربائية ذات الاستطاعة الصغيرة جدا في الولايات المتحدة. فشركات G.E. و Emerson تتمتعان فيه بحصص سوق كبيرة، وتحتلان مواقع قوية من حيث التكاليف. كما تتمتع G.E. بسمعة تكنولوجية عالية. ويتوقع المرء أن الشركتين تحصلان على أرباح عالية من محركاتهما. وقد تبنت شركتان أخريتان استراتيجيات تركز في هذا القطاع، حيث اتجهت شركة بالدور (Baldor) إلى قنوات التوزيع، بينما توجهت شركة غولد (Gould) نحو مجموعة محددة من الزبائن. ومن المتوقع أيضا أن تكون أرباح هاتين الشركتين جيدة.

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

وفي القطاع نفسه توجد شركة فرانكلان (Franklin) في حالة متوسطة، إذ أن هذه الشركة لا تتمتع بتكاليف منخفضة نسبيا وليست متمركزة، وأن نتائجها في قطاع المحركات تتعلق بهذا الوضع البيئي على ما يظن !.

ومن المحتمل أن تظهر هذه العلاقة المتمثلة بشكل الحرف (U) بالخطوط العريضة في قطاع السيارات، إذا ما اعتبر هذا القطاع على المستوى العالمي، حيث يلاحظ أن الشركات مثل: "جينيرال موتور" ذات التكلفة المنخفضة، و"مرسيدس" المتميزة، هما المؤسستان ذاتا الأرباح الأكثر ارتفاعا. في حين أن شركات: "كرايزلر"، و"بريتش ليلاند"، وفيات" لا تتمتع بمزايا من حيث التكاليف، وليست لا متميزة ولا متمركزة، بل قد انزلت جميعها في الممر البيئي بين الاستراتيجيات الثلاث.

وعلى الرغم مما أشير إليه سابقا فإن العلاقة المعبر عنها على شكل الحرف (U) لا تسري على القطاعات جميعها. فبعض القطاعات لا تسمح لا بالتمركز ولا بالتمايز، بل أن الإستراتيجية الوحيدة الممكنة فيها تمارس على التكلفة وبخاصة في قطاع السلع الخليطة (en vrac). وفي القطاعات الأخرى المتماثلة تكون الأهمية النسبية للتكاليف فيها منخفضة، وذلك بسبب خواص الزبائن وخواص المنتج. وقد توجد في مثل هذه القطاعات علاقة عكسية بين المردودية وحصصة السوق. وفي قطاعات أخرى حيث تكون المنافسة شديدة حية وصعبة، فإن الطريقة الوحيدة الممكنة للحصول على أرباح تفوق متوسط أرباح القطاع، هي إما التمركز أو التمايز. وهذه ما تبدو عليها حالة سوق الحديد في الولايات المتحدة.

وأخيرا، قد لا تكون الهيمنة عن طريق التكاليف متناقضة بالضرورة مع التمركز أو التمايز، أو قد يكون من الممكن بلوغ التكاليف المنخفضة في غياب حصصة السوق الكبيرة. وتقدم شركة "هيستر" مثلا على ما قد ينجم عن هذا المزج والتركيب المعقد: فهي تحتل الموقع الثاني في قطاع عربات الرفع، وهي أكثر مردودية من عدد كبير من المنتجين الأقل أهمية في القطاع، الذين حصصهم من السوق غير كافية كي تجعل تكاليفهم منخفضة، أو لكي يكون التمايز كافيا لتعويض المساويء في مستوى التكاليف.

ومن الممكن ملاحظته أيضا أنه لا توجد علاقة وحيدة بين المردودية وحصصة السوق، إلا إذا عرفنا السوق بشكل يسمح بالوصول إلى النتيجة التالية: إننا نعطي للمؤسسات المتمركزة أو المتميزة حصصة سوق كبيرة في قطاعات يجري تحديدها بشكل ضيق (قطاعات ضيقة)، ونعرف بشكل واسع (بطريقة موسعة) القطاعات التي تمارس المؤسسات فيها الهيمنة عن طريق التكاليف.

د. يونس إبراهيم حيدر (آل ممّو)

( يجب أن تعرف هذه القطاعات بشكل واسع، وذلك لأن من الرائج والمتكرر أن المؤسسات القائدة في مستوى التكاليف لا تتمتع بحصة السوق الأكبر في جميع الأسواق الجزئية أو التحتية). ولا يستطيع هذا التباين في تعريف القطاعات أن يتوصل إلى شرح وتفسير العائدات المرتفعة للشركات التي استطاعت تحقيق تمايز منتجاتها في مجمل قطاع ما، لكنها ذات حصص من السوق أقل من حصة الزعيم في القطاع.

والأهم من ذلك كله أيضا، أن تغيير تعريف القطاع يفترض أن المسألة التالية محلولة:

ما هي الإستراتيجية التي تلائم المؤسسة من بين الاستراتيجيات الثلاث؟ وتقتضي الاجابة على هذا السؤال اختيار الإستراتيجية الأكثر توافقا وملاءمة مع قوى المؤسسة، والتي لن يكون بمقدور المنافسين واستطاعتهم اتباعها أو تبنيها بسهولة.

ويفترض بمبادئ وأسس التحليل البنيوي للقطاع أن تساعد في توضيح هذا الخيار، وتسمح للمحلل بشرح وتفسير العلاقة بين المردودية وحصة السوق، والتنبؤ بما أيا كان القطاع موضوع التحليل صناعيا أو خدميا. فالتحليل البنيوي يظهر موقع المؤسسة في القطاع، ويبين وضعها في مواجهة قوى المنافسة، كما ويوضح المجالات والميادين التي باستطاعة المؤسسة أن تحدث فيها تغييرات استراتيجية، تكون مقدمة (تشكل تمهيدا) لتحقيق نتائج أفضل، كما ويبين التحليل البنيوي الميادين والمجالات حيث يشكل فيها نمو القطاع وتطوره امكانيات واعدة، وحيث تكون المصاعب أكثر خطورة.

ويمكن استخدام التحليل البنيوي عندما يتعلق الأمر بمرحلة التشخيص التنافسي لقطاع ما، أو في بلد ما، أو في سوق دولية عالمية.

## 5-5 استراتيجية التخلّص أو الانسحاب :

تهدف الاستراتيجيات الثلاثة المشار إليها سابقا إلى المحافظة على وضع تنافسي إيجابي دائم، وذلك بالاستعانة بتحركات استراتيجية تتصف بالهجومية. لكن الوقائع تبين لنا أنه في كل يوم قد تضطر بعض المؤسسات إلى الانسحاب من صناعة أو من قطاع، حيث تكون امكانياتها التطويرية الكامنة غير متوافقة أو غير كافية، أو قد تنسحب من الصناعات التي يكون موقعها التنافسي فيها ضعيفا.

ويظهر التحليل وفق مصفوفة B.C.G. أو وفق مصفوفة A.D.L. وجود أوضاع ينصح بالانسحاب منها. فعندما يوجد النشاط الاستراتيجي في وضع يكون فيه معدل النمو منخفضا وحصّة السوق منخفضة ، أو عندما يكون القطاع في مرحلة النضج أو الشيخوخة والوضع التنافسي هامشي أو غير مناسب ؛ فمن المناسب عندئذ إما المحافظة على الوضع دون استثمار أو الترك.

تعتبر مسألة الانسحاب من السوق مسألة عامة ومألوفة؛ وذلك لأن جميع الأنشطة تخضع لقانون دورة الحياة بشكل عام، ولقانون الشيخوخة أو الهرم بشكل خاص. وأن النشاط قد يجد نفسه في وضع تنافسي غير ملائم أو قد يجد نفسه في وضع غير تنافسي أصلا ، وبشكل عام فإن كل نشاط لا يتمتع بالنمو أو لا يستجر تدفقات نقدية يجب أن يكون نشاطا مرشحا للانسحاب.

## 5-6 التحركات الممكنة في مواجهة المنافسين:

تتصف المنافسة في العديد من القطاعات بأنها منافسة متعددة الأقطاب، أي أن المؤسسات العاملة فيها تجد نفسها في وضع يتصف بالتداخل والتشابك المشترك. وتعني صياغة الإستراتيجية التنافسية في هذا السياق البحث عن النجاح بشكل أفضل من الآخرين، دون دفعهم إلى الشروع بعمليات انتقامية كبيرة، قد تدخل القطاع في حالة حرب مكلفة تخلق وضعا من عدم الاستقرار بالنسبة للجميع، وهذا ما يستدعي:

تحديد حول من المنافسين سيكون من الملائم أن ينحصر الهجوم، وفي مواجهة أي منافس يجب الدفاع عن المؤسسة، ومع من الأطراف نستطيع التعاون والتنسيق.

### 1- اختيار الخصوم (الأعداء) :

#### أ- المزايا المحتملة الناجمة عن وجود المنافسين:

قد يقود وجود المنافسين الذين يصر إلى انتقائهم بعناية إلى:

#### • تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة:

إذ قد يسمح وجود المنافسين بامتصاص تقلبات الطلب، وباشباع حاجات بعض أجزاء السوق التي لا ترغبها المؤسسة. ويستخدم المنافسون كنقاط مرجعية أو نقاط علام عندما ترغب المؤسسة تبني استراتيجيات التمايز. ويزيد هذا الوجود من حوافز الأفراد ودوافعهم لتحسن المستمر. ويؤدي إلى تسهيل عملية التفاوض مع العاملين ومع السلطات المسؤولة عن التشريعات... الخ.

#### • تحسين بنية القطاع:

يسمح حضور المنافسين بزيادة الطلب، وخاصة إذا كان الطلب في جوهره يتوقف على الدعاية الشمولية في القطاع مجمله مثلا، أو يتأثر بسياسة النوعية التي يتبعها المنافسون الرئيسيون في القطاع. كما ويوفر للزبائن مصدرا ثانيا أو ثالثا للإمداد والتموين، ويجنبهم بالتالي من حدوث انقطاعات في امداداتهم.

#### • ازدياد نمو السوق:

فقد يسمح بالتشارك في تكاليف التطوير وتقاسمها، ويساهم في تبني تكنولوجيا جديدة.

#### • أثر رادع لدخول مؤسسات جديدة:

خاصة عند وجود المنافسين الجيدين.

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

ب- تعريف المنافسين الجيدين المناسبين:

المنافس الجيد هو المنافس الذي يسمح بالحصول على المزايا المشار إليها في الفقرة السابقة، دون أن يشكل تهديدا جديا في المدى البعيد. المنافس الجيد يدعو المؤسسة إلى أن لا تدع الأمور فيها تجري على هواها، بل يدفعها لقبول وجود توازن ما راسخ في القطاع، يعود عليها بالمرودودية دون معركة طويلة. وهذا المنافس الجيد يحقق الشروط التالية:

- مجازفاته الإستراتيجية محدودة، لا يشغل البال بالنمو أو الهيمنة.
- إذا ما سعى إلى الحصول على معدل ربح مهم؛ فإنه مقتنع بمرودوديته الحالية ولا يجب المخاطرة.
- يقتصر على نسبة معينة من القطاع لا تهتم به المؤسسة.
- تصرفاته الإستراتيجية تدعم العوامل الايجابية لبنية القطاع وتقويها، وهو يحترم قواعد اللعبة في المهنة.
- لديه الموارد والطاقات الكافية التي تدفع المؤسسة للبقاء في وضع تنافسي ملائم، وتردع القادمين الجدد عن الدخول إلى القطاع.
- يتمتع بنقاط ضعف واضحة بالمقارنة مع المؤسسة وهو يدرك ذلك جيدا.
- يتبنى فرضيات واقعية تتعلق بالقطاع وبوضعه التنافسي النسبي فيه.
- لديه معرفة جيدة ودقيقة بتكاليفه. فهو لا يدعم دون حسابات دقيقة تشكيلة ما على حساب تشكيلة أخرى.

من النادر وجود منافسين يتمتعون بكل هذه الخواص والصفات، والبحث عن المنافس الجيد يعني التحقق من أن ما يتمتع به من خواص، سوف لن تؤثر سلبا على الوضع النسبي للمؤسسة، ولن تؤثر سلبا على تطور بنية القطاع.

2- التحركات الممكنة في مواجهة المنافسين غير الجيدين:

- التصرفات التنسيقية أو الخالية من التهديد:
  - التصرفات التي تحسن وضع المؤسسة وتحسن وضع المنافسين في الوقت نفسه حتى لو لم يتبناها المنافسون، كحالة الحملة الاعلانية التي تهدف إلى خلق صورة أفضل عن القطاع بغية زيادة مبيعات المؤسسة.

د. يونس إبراهيم حيدر (آل ممّو)

▪ التصرفات التي تحسن وضع المؤسسة وتحسن وضع المنافسين في الوقت نفسه ولكن في حالة تبنيها من قبل بعضهم فقط.

▪ التصرفات التي تحسن وضع المؤسسة بسبب أن المنافسين لا يرغبون ملاحظتها. إما لأن التعديلات والتصرفات داخلية، أو لأن المنافسين لا يشعرون أنهم معنيين بها.

على كل حال لا يمكن لهذه التصرفات أن تكون فعالة ما لم تفسر من قبل الآخرين بشكل صحيح؛ لذا فإن سياسة التواصل والإعلام ستكون عندئذ ضرورية.

• التحركات التي تحمل معنى التهديد:

إن مجمل التصرفات التي تحسن وضع المؤسسة هي تصرفات تحمل معنى التهديد بالنسبة للمنافسين، ولن تنجح هذه التصرفات ما لم تكن المؤسسة قادرة على التنبؤ بردود أفعال منافسيها أو التأثير على الصيغة التي ستتخذها.

وهكذا عندما نعقد العزم على تصرفات تهدد للمنافسين فإن الأسئلة الملائمة في مثل هذه الحالات هي التالية:

- 1- ما هي احتمالات ظهور الردود الثأرية أو الانتقامية من قبل المنافسين؟
  - 2- ما هي سرعة بروزها؟ إذ قد تتوقف سرعة الرد على: تأخر ملاحظة بداية التصرف الاستراتيجي، الفترة اللازمة لوضع حملة الرد موضع التنفيذ، وتتوقف أيضا على واقعة أن الرد قد يضع من يقوم به في حالة متناقضة.
  - 3- ماهي فعاليتها الممكنة؟
  - 4- ما الصلابة والقساوة التي ستتصف بها تلك الردود الثأرية؟
  - 5- هل تستطيع المؤسسة التأثير على هذه الردود؟
- إذا كانت الاجابات على هذه الأسئلة تحمل مخاطر قليلة؛ فباستطاعة المؤسسة أن تتبنى حينئذ تصرفات مهددة للمنافسين. وقد يتخذ الهجوم الصيغ التالية:
- إعادة نمذجة سلسلة القيمة ( تحديث المنتجات وتطويرها، أو تحديث عمليات الإنتاج أو عمليات الاتجار، تغيرات في نشاطات الامداد والتموين، أو في النشاطات الداعمة المرافقة لها).
  - إعادة تعريف ميدان المنافسة ( التركيز على جزء من القطاع، التكامل أو تقليص التكامل، إعادة التوزيع الجغرافي، توسيع أرض المعركة التنافسية من قطاع إلى عدة قطاعات..).

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

- اعلاء المصاريف والنفقات المصروفة من أجل الحصول على حصة السوق، أو بلوغ رقم أعمال يسمح بالهيمنة لاحقاً.

• التصرفات الدفاعية:

إن غاية التصرفات الدفاعية هي مواجهة تصرفات المنافسين أو ردعهم عن القيام بها. ويقترح (5) طرق للدفاع:

- 1- تدعيم عقبات الدخول البيوية: عن طريق سد الثغرات في تشكيلة المنتجات، عن طريق منع الوصول إلى قنوات التوزيع (اتفاقات حصرية)، القيام بحجز مختلف التقنيات المتاحة، وعن طريق تشكيل تحالف لرفع مستوى العقبات الموجودة.. الخ.
- 2- قيادة تصرف حازم في مواجهة المؤسسة التي بادرت بالتصرفات التنافسية: وتكمن المسألة هنا في القدرة على إفهام الآخرين أن المستهدف بالرد والتصرفات هي المؤسسة المسؤولة عن القيام بالخطوة الأولى وليس المنافسون الآخرون.
- 3- حرمان المنافس من قاعدة أساسية من القواعد التي تتيح له بلوغ أهدافه، وجعله يقتنع أن هذا الوضع سوف يستمر. مثل: مهاجمة المنتجات الجديدة منذ مرحلة تجريبها واختبارها في سوق الاختبار، معارضة أهداف القادم الجديد من خلال الشروع بحرب أسعار، أو من خلال مصاريف عالية تخصص للبحث والتطوير.
- 4- جعل الآخرين يفهمون بوضوح كامل رغبة المؤسسة بالالتزام والجدية وبالرد الحازم، ويهدف هذا التصرف إلى جعل المنافسين يعتبرون أن رد الفعل هذا مؤكد.
- 5- نمذجة فرضيات المنافسين عن طريق عدد من الإشارات ترسلها المؤسسة عبر تصريحات عامة، أو دراسات جدية، تجعلهم يفكرون أن تفاؤهم المتعلق بالقطاع غير مبرر.

من الصعوبة اللجوء إلى إستراتيجية دفاعية عندما يكون الالتزام بالتحدي كبيراً أو عندما تكون عقبات الخروج من القطاع كبيرة، وعلى اعتبار أن هذين العاملين يتوقفان على حجم الاستثمارات التي تحققت؛ لذا فإن الجدول الزمني المتعلق بالتصرفات الدفاعية يعتبر من الأهمية بمكان.

وبشكل عام تتوقف ردود فعل المؤسسات في مواجهة التصرفات التنافسية على المعلومات المقدمة وعلى ادراكها لهذه المعلومات وفهمها لها، لذا ومن أجل الاعداد للتصرفات

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

التنافسية فإن النشر الانتقائي لمعلومات تخص المؤسسة يشكل في حالات كثيرة مصدرا استراتيجيا من الطراز الأول.

## 5-7 صياغة الاستراتيجيات الشمولية (في عدة قطاعات) لمؤسسة متنوعة:

عندما تعمل المؤسسة في عدة قطاعات صناعية؛ فإن تصرفاتها الإستراتيجية التنافسية في كل قطاع لا تمارس عن طريق وحدات مستقلة تماما فيما بينها، بل عن طريق وحدات مترابطة داخليا إلى حد ما؛ لذا من المهم رصد جميع هذه الترابطات أو التداخلات بين الوحدات، وتقدير أوزانها النسبية بتوفير المزايا التنافسية المستمرة، واستخلاص المزايا التي قد تقدمها لتعريف الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة والتي تسمى الإستراتيجية الأفقية. ويميز بين ثلاثة أنواع من الترابطات:

- الترابطات الملموسة،
- الترابطات غير الملموسة،
- والترابطات بين المنافسين.

**1-** الترابطات الملموسة: وتتكون من وضع نشاط ما أو وظيفة ما بشكل مشترك في خدمة عدة وحدات معا (التشارك بين عدة وحدات في استخدام فعالية ما). مثل: جمع المال بشكل مشترك، امداد وتموين مشترك، معمل تصنيع مشترك لبعض القطع المشتركة، قوى بيع مشتركة.. الخ. وقد يقدم التشارك بعض المزايا:

- على شكل تخفيض التكاليف، إذا ما استخدمت طاقات النشاطات المشتركة بشكل أفضل. وخاصة إذا ما تمتعت هذه النشاطات بآثار التعلم أو باقتصاديات الحجم.
- على شكل تدعيم التمايز، إذا ما انخفضت تكاليف التمايز نتيجة التشارك، أو إذا ما سرع التشارك من خواص وميزات المنتج الموضوع تحت تصرف الزبائن، (مثل بيع عدة منتجات من قبل قوى البيع نفسها). لكن التشارك في الأنشطة بين الوحدات يستدعي ثلاث أنواع من التكاليف:

تكاليف التنسيق،

تكاليف التوافق، وذلك لأن النشاط قد لا يبقى أعظما (أمثليا) بالضرورة بالنسبة إلى كل الوحدات.

د. يونس إبراهيم حيدر (آل ممّو)

تكاليف فقدان المرونة. وذلك لأن التصرفات المناسبة لبعض الوحدات قد تفقد الوحدات الأخرى المشاركة بعض مزاياها.

2- الترابطات غير الملموسة: وتتعلق بنقل المهارات من وحدة إلى أخرى، وسيتوقف حجم الميزة التنافسية المتحققة على مدى تجاوز التخفيض المتحقق في التكاليف - أو التحسين في تدعيم التمايز الناتج بالنسبة للوحدة المعنية- تكاليف التحول (الوقت الذي قضاه الأفراد، تكاليف التأقلم، تزايد خطر الهروب نحو الخارج).

3- ترابطات المنافسين: وتحدث عندما تكون المنافسة متعددة الأقطاب، أي عندما تتصارع المؤسسات واحدتها ضد الأخرى، ليس في مستوى قطاع واحد بل في عدة قطاعات وفي الوقت نفسه. فعندما تعيش المؤسسة منافسة متعددة الأقطاب؛ فمن الضروري النظر فيما إذا كانت تصرفات إحدى وحدات المؤسسة قد تقود إلى الرد في قطاعات أخرى، وكيف يمكن تحقيق التوازن مع هذا المنافس في إطار مجمل القطاعات.

تحديد الاستراتيجيات الشمولية أو الإستراتيجية الأفقية: الإستراتيجية الأفقية هي تلك التي تعرف في مستوى المجموعة، أو في مستوى إدارة المؤسسة العامة. والتي تعود إلى تنسيق أهداف واستراتيجيات مختلف وحدات المؤسسة. ومن الضروري نشر وتوضيح هذه الإستراتيجية وإلا : - لن تكون للوحدات نفس النظرة حول الترابط بينها، وقد تتطور استراتيجياتها باتجاهات قد تضعفها.

- فإن قرارات تحديد الأسعار وقرارات الاستثمار المتخذة دون تحقيق نظرة شمولية كلية على مجموع التداخلات قد تقوض وضع المؤسسة.

- ومن أجل استغلال الترابطات المشتركة، فإن الوحدات المستقلة تبحث أيضا عن حلفاء داخليين أو خارجيين، مع المخاطرة المتعلقة بالتشارك في الميزات الناتجة أو بهروبها خارج المؤسسة وضياعها.

- قد يهمل المنافسون المحتملون ( وذلك لأن التشابكات الحيوية المتعلقة سوف لن تلاحظ).

- لن يتحقق نقل المهارات والمعارف بين الوحدات المتشابهة بنويوا إلا نادرا وصدفة، وأن فقدان العلاقة والتواصل مع الوحدات يجعل من رؤية ولحظ هذه الفرصة قليلة الاحتمال.

وبما يتعلق بمحتوى الإستراتيجية الأفقية فإنها تتشكل من:

- التشارك في النشاطات التي تشكل مصدرا من مصادر الترابطات الهامة.

- إعادة تعريف أهداف واستراتيجيات الوحدات وصياغتها بشكل يأخذ بالاعتبار دورها في الترابطات المشتركة.

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

- تنسيق الإستراتيجيات الدفاعية والهجومية التي تتبناها المؤسسة ضد منافسيها متعددي الأقطاب.

- استغلال الترابطات الأساسية غير الملموسة بفضل برامج نظامية رسمية لتبادل المعرفة والمهارات.  
- التنوع والتوازن بغية اكتشاف قطاعات جديدة قادرة على تدعيم الترابطات الموجودة أو بغية خلق ترابطات جديدة.

- بيع الوحدات التي ليس لها ترابطات مهمة مع وحدات المؤسسة الأخرى، أو تلك التي تجعل عملية استغلال الترابطات الأساسية عملية صعبة.

وضع الإستراتيجية الأفقية موضع التنفيذ :

إن تنفيذ الإستراتيجية الأفقية يعتبر دائما مصدرا من مصادر المصاعب وذلك لأنه يعتبر مرادفا ومصاحبا ل:

- فقدان استقلالية الوحدات ورقابتها على ميادين أنشطتها.
  - النزاع حول أفضليات الوحدات بما يتعلق بالنشاطات موضع المشاركة، لمن الأفضلية عليها.
  - مزايا غير متماثلة وفق الوحدات المعنية، ( المزايا المعطلة للوحدات المعنية غير متماثلة).
  - الخوف من أن تقيم الوحدات على أساس نتائج لا تتحكم بها أو لا تتمتع بالسيطرة عليها كلية.
  - غياب التعويض أو المكافأة على المساهمات المقدمة للوحدات الأخرى.
  - حدود غير واضحة للصلاحيات والمسؤوليات، ( حيث تظهر صعوبات تقييم النتائج أو مخاطر اعتبار الترابطات كمبررات للنتائج المتواضعة).
  - مشاكل الاتصال مع الوحدات المتشابهة بسبب اختلاف في الثقافة بينها، أو بسبب البعد الجغرافي، أو بسبب اختلاف الاجراءات الادارية بينها.. الخ.
- ومن أجل الاستغلال الناجح للترابطات بين الوحدات، من الضروري اللجوء إلى آلية عمل عرضانية ( لا طولانية) في المؤسسة قد تتخذ إحدى الصيغ التالية:

○ مخطط تنظيمي أفقي:

- تجميع الوحدات حول الترابطات الأكثر أهمية من حيث المزايا التنافسية،
- منح مدير المجموعة الذي باستطاعته تغيير استراتيجيات الوحدات في اللحظة الأخيرة سلطة متزايدة.

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

- ادارة النشاط الموضوع للمشاركة إدارة مركزية جزئيا (شبه مركزية).
- تشكيل فرق مؤقتة تركز اهتمامها على هذه الترابطات أو تلك التقاطعات.
- أنظمة إدارة أفقية:
  - نظام تحفيز يأخذ بالاعتبار إلى جانب النتائج التي تحققها الوحدة، النتائج التي تحققها مجموعة وحدات مع بعضها والنتائج التي تحققها المؤسسة جميعها.
  - نظام تسعير للتسليم الداخلي الذي يجري بين الوحدات، يأخذ بالاعتبار الترابطات الداخلية.
  - ممارسات أفقية لإدارة الموارد البشرية:
    - دوران الأفراد بين الوحدات،
    - لقاءات واجتماعات بين الوحدات،
    - تدخل الإدارة المركزية في تعيين الأفراد وفي تدريبهم وتأهيلهم بغية المساعدة في خلق عقلية جماعية.
    - اجراءات أفقية لحل المنازعات.

الفصل السادس:  
الاستراتيجيات فيما بين الصناعات،  
و فيما بين المؤسسات

د. يونس إبراهيم حيدر (آل ممّو)

## أولاً: الاستراتيجيات فيما بين الصناعات

قد تضطر المؤسسات التي تعمل في قطاع صناعي معين في أحيان كثيرة إلى الدخول إلى قطاع صناعي آخر . إما بسبب أن نشاطاتها الأساسية تصل إلى مرحلة الانحدار، أو لأنها تود توزيع المخاطرة وتشتيتها ، أو لأنها تعتقد بتوفر المهارات اللازمة لديها لاستغلال فرصة متاحة في قطاع صناعي غير قطاعها الأساسي.

ويمكن للمؤسسات عادة أن تلجأ إلى إحدى الاستراتيجيات المعروفة لتحقيق ذلك وهي :

❖ استراتيجية التكامل العمودي.

❖ استراتيجية الفروع .

❖ استراتيجية التنوع ( التوازع) .

ويجب أن نشير منذ البداية إلى أن هذه الاستراتيجيات الثلاثة ليست بالضرورة متعارضة فيما بينها، بل يمكن أن تترافق مع بعضها ، إذ يمكن أن يتحقق التكامل العمودي عن طريق انشاء فروع تكنولوجية مثلا، قد تشكل بدورها شكلا من أشكال التنوع.

### 6-1 استراتيجية التكامل العمودي:

يتعلق الأمر هنا بأن تقوم المؤسسة باحتلال مواقع لاحقة أو سابقة على عملياتها الانتاجية (عملية التحويل التي تجري داخلها)، أي اتخاذ مواقع تتعلق بمشترياتها أو بمبيعاتها السابقة، حيث تتتالي المراحل التي تسيطر عليها بشكل يربط عمليات انتاجها بعمليات توزيعها المتعلقة بسلعة أو أكثر من سلعتها.

ويعني التكامل العمودي مزج مجموعة من العمليات الانتاجية والتجارية وغيرها من العمليات الاقتصادية المتنوعة وتوفيقها في داخل مؤسسة ما. ويعبر التكامل العمودي في هذه الحالة عن القرار الذي تتخذه مؤسسة ما باستخدام العمليات والتحويلات الداخلية، التي تأخذ عندئذ شكلا إداريا، بدلا من استخدام المبادلات السلعية لتحقيق أهدافها الاقتصادية. وذلك عندما تجد المؤسسة أن لها مصلحة بالقيام بجزء هام من المهام الادارية والانتاجية والتجارية، التي يقتضيها انتاج المنتج أو الخدمة في داخلها، بدلا من توقيع سلسلة من العقود مع كينونات متعددة مستقلة عنها .

والسؤال المطروح في هذا الاطار : هل تشتري المؤسسة ما يلزمها أو تصنعه بنفسها؟! ليس من السهل في أحيان كثيرة الاجابة على هذا السؤال، إذ تحتاج الاجابة عليه التفحص والتمعن والدقة في التحليل والاستنتاج؛ فالشراء له ميزات إيجابية وأخرى سلبية ومن طبيعة

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

متعددة، وقيام المؤسسة بالتصنيع بنفسها يتمتع بمزايا متنوعة إيجابية وأخرى ذات آثار سلبية، ولكل خيار متاح أو ممكن يجب أن تجري الإدارة مقارنة نسبية للإيجابيات والسلبيات مع البدائل الأخرى حتى يبنى القرار في النهاية على أسس صحيحة مبررة.

وقد لا تتجاوز المؤسسة من خلال قيامها بإنتاج بعض المكونات التي كانت تشتريها سابقا قطاعها الصناعي الأساسي، أو لا تتخطى صناعتها الرئيسية في ذلك، خاصة إذا ما اعتمدت في هذه العملية على المعارف والمهارات المستخدمة في تصنيع وإنتاج منتجها النهائي. غير أن من المعروف أن التكامل العمودي يترافق عادة مع التنوع، الذي يدخل المؤسسة غالبا في ميدان صناعي جديد، بحيث تتوضع المؤسسة حينئذ في الأمام أو الخلف .

وأحد الأمثلة المعروفة في هذا الخصوص من حيث التكامل نحو المصب والذي يشكل تنوعا كبيرا في ذلك، المؤسسة التي تنتج عبوات ذجاجية لتعبئة المأكولات والمشروبات، تتكامل عندما تنتج بعض المكونات التي تعبأ في الذجاجات التي كانت تنتجها سابقا، سواء تعلق ذلك بالأطعمة والمشروبات السائلة أو غير السائلة كالمياه المعدنية والبيرة والحليب والمشروبات الغازية وتشكيلة من المربيات والمخللات... الخ. وقد تلجأ المؤسسات أحيانا إلى التكامل نحو المنبع ونحو المصب معا، بحيث تصبح مسيطرة على مراحل عملياتها الشرائية والبيعية بدءا من المادة الأولية وصولا إلى المستهلكين أو المستخدمين النهائيين للسلعة.

### مبررات التكامل العمودي :

تتلخص مبررات التكامل العمودي بعوامل تتعلق بمزايا مالية واقتصادية، وأخرى تقنية وتكنولوجية، ومزايا إستراتيجية أيضا. إذ أن هذه المسألة يجب ألا تقتصر على تحليل التكاليف والاستثمارات اللازمة والمردودية الناتجة، بل يجب أن تنعدها إلى الاهتمام بالقضايا الإستراتيجية الأوسع، التي يطرحها التكامل العمودي، وبالقضايا التي تطرحها تعقيدات المسائل الإدارية، التي من المحتمل أن تؤثر على نجاح المؤسسة المتكاملة عموديا.

وبناء عليه ستحدد درجة التكامل العمودي الملائمة للمؤسسة من وجهة نظر استراتيجية انطلاقا من واقعها العملي وقطاعها الاقتصادي.

فهل ستتبنى المؤسسة سياسة التكامل المنمذج ( حيث تنتج المؤسسة جزءا من احتياجاتها بنفسها وتوقع عقودا لما تبقى منها )؟ أي أنها ستتبنى سياسة التكامل الجزئي.

أو هل ستتبنى سياسة تكامل شبه كاملة ( من خلال استثمار بعض الأموال أو الديون أو وسائل أخرى، كي تنشئ تحالفات بين مؤسسات مترابط عموديا من دون أن تمتلكها بالكامل )؟

**د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )**

أو هل ستتبنى سياسة تكامل شاملة؟

وتتعلق الاجابة على هذا السؤال بـ :

- حجم المواد والخدمات اللازمة المتعلقة بالمرحلة المدروسة، وحجم المواد الناتجة عن مكاملة هذه العملية عموديا في المؤسسة، بحيث تعمل بشكل اقتصادي؛
- اقتصاديات التكامل العمودي، والوفورات المتحققة كاققتصاديات الحجم، التي يسببها تكامل العمليات، أو الاقتصاديات الناتجة عن التحكم وضبط العمليات أو التنسيق بينها، أو اقتصاديات تتعلق بتكاليف المعلومات عن السوق التي يوفرها التكامل؛
- فتح منفذ جديد (أو منافذ جديدة) نحو التكنولوجيا، إذ قد يكون من المفيد للمؤسسة أحيانا أن تطلع على التكنولوجيا المستخدمة في قطاع النشاط السابق أو اللاحق، التي تعتبر أساسية لنجاح قطاع النشاط الأساسي للمؤسسة.
- فقد يقوم مثلا مصنعو الحاسبات بالتكامل نحو المنبع في تصميم وتصنيع أنصاف النواقل كي يستطيعوا فهم هذه التكنولوجيا الأساسية بشكل أفضل. و يقوم في بعض الأحيان مصنعو الأجزاء والمكونات بالتكامل نحو المصب باتجاه تصميم الأنظمة، كي يتحققوا على نحو أفضل من طرق استخدام الأجزاء التي يصنعونها. وبشكل عام فإن التكامل بقصد تحقيق التآلف مع التكنولوجيا عن قرب، يكون تكاملا منمذجا أو تكاملا جزئيا، لأن التكامل الكلي في هذا السياق يحمل مخاطر تكنولوجية كبيرة.
- امداد وتموين مضمون ومنافذ توزيع مضمونة، يمكن أن يحقق التكامل انتظاما في تدفق العمليات المتعاقبة، ويقلل الاختناقات ويقلل من عدم التأكد المتعلق بالتوريد والامداد الذي تواجهه المؤسسة وبقيةا من التقلبات الدورية .
- زيادة مقدرة المؤسسة على تحقيق التمايز في منتجاتها وخدماتها، وبتيح التكامل العمودي تحقيق ذلك من خلال توفير امكانية ضبط جودة مراحل الإنتاج ودمجها مع بعضها؛ بما يسهل تحقيق المزايا المطلوبة وضمنان المحافظة عليها.
- تدعيم عقبات الدخول إلى السوق، من خلال منح المؤسسة مزيدا من المزايا النسبية والوزن والقوة في مواجهة المؤسسات المنافسة غير المتكاملة عموديا.
- زيادة مردودية المؤسسة، خاصة إذا كانت المرحلة التي ستدمج في عملية التكامل ذات مردودية أعلى من تكلفة الفرصة الضائعة.
- ومن الأمثلة على المبررات المشار إليها :

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

الحصول على الهوامش الربحية التي كان يحققها الموردون أو الموزعون (الزبائن)، تخفيض التكاليف الادارية، ضغط التكاليف المتعلقة باحتواء التعاملات التي كانت في السابق تتم خارج المؤسسة، وكذلك تخفيض تكاليف التخزين الوسيط (تكاليف المخزون في المراحل التي تتوسط عمليات المؤسسة). ويؤدي التكامل أيضا إلى تخفيض عدد العمليات التقنية، ويسمح بتحكم أفضل بنوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، ويؤدي التكامل إلى الحصول على تكنولوجيا كانت مستخدمة في عمليات سابقة أو عمليات لاحقة. ويتيح التكامل كذلك زيادة سلطة المؤسسة في السوق، كما يتيح امكانية التأثير على أسعار الترك أو على القيمة عند الانسحاب أو التخلي عن أحد الأنشطة، كما ويعمل التكامل العمودي على رفع وزيادة عقبات الدخول إلى القطاع الصناعي، ويمكن من توفر ضمانات تتعلق بالامداد والتمويل أو تتعلق بالتوزيع، يسمح بتلاؤم أفضل بين مقدرات ومهارات المؤسسة من جهة وبين عوامل النجاح في السوق من جهة أخرى عندما يكون التكامل نحو المصب.

#### مقتضيات التكامل العمودي:

يحدث التكامل العمودي تغيرا في بنية التكاليف، ويسبب صلابة وعدم مرونة كبيرة، وقد يخفف من ألق الصيغة الإستراتيجية للمؤسسة وبريقها:

- فمن حيث تأثيره على بنية التكاليف نجد أنه:

إذا كان المقصود بالتكامل العمودي هو البحث عن إحداث تخفيض في التكاليف؛ فلا يجوز أن نخفي أن ذلك يقتضي تبديلا في بنية التكاليف. ففي حالة التكامل نحو المنبع مثلا فقد يحدث عادة أن يزداد معدل المؤشر : النفقات الثابتة \ النفقات المتغيرة ، والتي ستترجم على شكل ازدياد في الأخطار المستقبلية أو ازدياد في الأخطار التي تسببها الظروف غير المتوقعة، وهذا سيجعل المؤسسة عرضة للتأثر الكبير بأي كساد يحدث للنشاط المعني . ومن المناسب أن نشير أيضا إلى أن التكامل العمودي نحو المنبع قد لا ينجم عنه بشكل تلقائي ازدياد في رقم الأعمال. لكن القيمة المضافة والهوامش المتوقعة ستكون عادة أكبر أو مرتفعة أكثر، ولكن النتيجة النهائية في هذه الحالة تتوقف إلى حد كبير على العلاقة بين العرض والطلب الكلي في القطاع.

- ومن حيث تأثير التكامل العمودي على مرونة المؤسسة فنجد :

أنه إلى جانب واقعة أن النسبة العالية للتكاليف الثابتة تسبب لوحدها أو من تلقاء نفسها مرونة أقل ، فإن التكامل العمودي يجعل المؤسسة بحاجة كبيرة إلى رأس المال، الذي لا بد من أن تتفحص المؤسسة بشأنه ما يطلق عليه "تكلفة الفرص الضائعة"، بحيث أنه يتوجب أن يحقق

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

الاستثمار في المراحل المتكاملة مع النشاط الأساسي مردودية ما، تساوي أو تفوق تكلفة فرصة أموال المؤسسة، معدلة ومصححة بالاعتبارات الإستراتيجية التي يفرزها التكامل . ويتسبب التكامل العمودي في تجميد نسبي للخيارات المتاحة أمام المؤسسة (يحد منها)، تلك المتعلقة بمشترياتها وبمبيعاتها (يحد من مرونة توزيع الاستثمارات). ولن تستطيع المؤسسة حينها استبدال مصادر توريدها إلا بصعوبة بالغة، إذا ما حدث و تعرضت وحداتها المتكاملة نحو المنبع إلى مشاكل اقتصادية أو تكنولوجية أو اجتماعية. وإذا ما تراجعت تنافسية هذه الوحدات أو تأثرت طرق عملها؛ فسوف يكون من العسير والصعب الانسحاب والتراجع. وقد يكون من المناسب أن نتذكر أخيرا أن التكامل العمودي يخلق عادة عقبات كبيرة أمام الخروج والانسحاب من القطاع، بفعل تخصص تجهيزات المؤسسة وخصوصيتها وتشابك العلاقات التي يتسبب بها التكامل العمودي نحو المنبع بشكل خاص.

– أما بما يتعلق بعملية تخفيف بريق الصيغة الإستراتيجية للمؤسسة :

فقد يكون لهذه الظاهرة أكبر الأثر على المؤسسة، ويشار إلى أنها الأكثر أهمية من جميع نتائج وآثار التكامل العمودي. فقد تتقابل المزايا المالية التي يوفرها التكامل العمودي (يحدف أثرها)، بفعل أن المؤسسة ستفقد دون أن تدرك ذلك إلى تغيير مهنتها، وبالتالي إلى تغيير استراتيجيتها. وتعرض جراء ذلك إلى أن تعمل بشكل غير منسجم، وذلك بسبب أن تنظيمها البنوي وأنظمتها الادارية وثقافتها سوف تستمر بعملها المتكيف مع أنشطتها الأساسية، في حين أن مهنتها الجديدة أو استراتيجيتها الجديدة تستدعي إحداث تغييرات داخلية عميقة. ويمكن أن تعالج مسألة عدم التكيف هذه عن طريق التنظيم على شكل مجموعات، يترك للفروع استقلالية كافية، كي تغير في عناصرها بما تستدعيه ظروفها الخاصة. ومن السهل نسبيا الإحساس بهذه المقتضيات عندما يتعلق الأمر باستراتيجية التنوع، لكن من الصعب إدراكها إذا كانت الغاية الرئيسية من التكامل العمودي هي غاية اقتصادية فقط.

ويشار في أحيان كثيرة إلى ما يسمى التكاليف الإستراتيجية للتكامل العمودي، التي تشمل بشكل أساسي على: تكاليف الدخول إلى الميادين التي ستتكامل مع النشاط الرئيسي للمؤسسة، فقدان المرونة المشار إليها سابقا، صعوبة المحافظة على التوازن، وجود طاقات إدارية كافية ومتميزة لقيادة المؤسسة المتكاملة، استخدام محرضات ودوافع ومعايير خاصة بالمؤسسة عوضا عن استخدام محرضات ومعطيات السوق ومقتضياته.

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

## 6-2 استراتيجيات الفروع :

تشكل استراتيجية الفروع من إدارة سلسلة من النشاطات المترابطة والمتداخلة فيما بينها من وجهة النظر التكنولوجية أو التجارية أو المالية، وتعتمد على الاستخدام التلقائي لمهارات عامة مشتركة، ويوجد بينها أكبر قدر من التضافر والتكامل الممكن.

مفهوم استراتيجية الفروع :

من وجهة نظر خارجية يمكن أن ينظر إلى مفهوم الفرع وفقا للتفاعل الذي يجري عمليا بين ثلاثة أبعاد أو محاور تحده :

- هو مجموعة عمليات تقنية، تتعلق بالتحويل التدريجي لمادة أولية معينة إلى منتج نهائي؛
  - هو أيضا مجموعة من العمليات الاقتصادية : تعاملات، تقييم، تدفقات نقدية، تترجم عن طريق توزيع الأرباح على مختلف المراحل وفق العلاقة ( تكاليف \ سعر ) ؛
  - وهو أخيرا مجموعة من التنظيميات، تتمتع بعلاقات سلطوية متطورة ومتغيرة، تتحدد من خلال ممارستها هوية كل منها وطبيعتها وحجمها.
- ومن وجهة نظر إستراتيجية المؤسسة، قد تختلف النظرة إلى هذا المفهوم، وذلك لاهتمامه بقضيتين:

-استراتيجية التكامل العمودي : انطلاقا من واقع ووضع معين؛ هل للمؤسسة مصلحة

وهل هي قادرة على الذهاب نحو المنبع أو نحو المصب ؟

- هل الواقع أو الموقع الذي تتوضع فيه أو الذي تستطيع التوضع فيه، يفتح أمامها آفاقا

جديدة للتطور من حيث منتج\*سوق\*تكنولوجيا، بفعل أنه يتيح لها الاقتراب من سلاسل أخرى عمودية؟!؟

و تتعلق هذه التحركات عندئذ باستراتيجيات التنويع المقامة على اساس من التضافر التكنولوجي

والتجاري، وتقود المؤسسة إلى التطور على شكل شبكة عنكبوتية. وتختلف هذه الإستراتيجية

جوهريا عن التكامل العمودي، إذ قلما تستخدم هذه الإستراتيجية العلاقات الاقتصادية

والتكنولوجية بشكل مباشر ، بل تعتبر تطورا تدريجيا وتراكما على المدى البعيد، بفعل أنها تتخذ

مواضع استراتيجية على العقد والمفاصل التكنولوجية، التي يفتح الحصول عليها آفاقا جديدة

تتعلق بالثنائيات منج/سوق .

المنطقان اللذان يقفان خلف استراتيجية الفرع :

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

المنطق الاستراتيجي الأول هو الهيمنة الاقتصادية:

ويضرب كمثال عليه التطور الذي يحدث بابتلاع الشركات أو المشاركة فيها، مما سيسمح لاحقا وبشكل تدريجي بإنشاء شبكة من الثنائيات سلعة/سوق، تنتمي إلى عدة فروع من فروع الصناعة، وتوسع بالتالي وفي كل مرة أفق مهارات المؤسسة، التي ستتيح لها أيضا امكانيات تطور جديدة، وهكذا.

ويتيح هذا التطور تبني استراتيجية نمو وتوسع سريعة، قد تقودها أهداف تجارية ومالية ربما ستستدعي تنوعا وتوازعا تدريجيا.

وقد تعتمد المؤسسة في البداية على قطاع واحد وفرع واحد، ثم لا تلبس أن توجد في فروع متعددة، متمتعة بمجال واسع من المهارات والقدرات، يتيح أمامها مجالا رحبا للتطور. وتبقى الصيغة المميزة لهذا النوع من التطور اقتصادية الشكل: فالمؤسسة قد لا تبتكر لكنها تشتري المعرفة وتشتري حصص السوق. ولا تسمح لنفسها بالتحويل إلى مؤسسة عملاقة، لكنها قد تحتفظ ببعض العلاقات الصناعية بين مختلف ثنائياتها سلعة/سوق.

والمنطق الاستراتيجي الثاني هو الهيمنة التكنولوجية المشادة على الابتكار التطوري:

هذا المنطق من طبيعة خاصة أولا - لأنه يركز تلقائيا على الإبتكار والتحديث التدريجي، حيث لا تلجأ المؤسسات إلى ابتكار أو تحديث كبير وأساسي، يحدث لا استمرارية كبيرة أو يسبب انقطاعا، بل تبحث المؤسسة عن انقاص مخاطر التجديد التكنولوجي ومدى اتساعه، وذلك بما يتناسب مع الوضع في السوق.

وتتجلى استراتيجية الفروع على صيغة تحركات متكاملة ومترابطة مع بعضها، تنسج تدريجيا شبكة عنكبوتية من النشاطات، يتوقع أنها قادرة على اشباع الطلبات المتنوعة في السوق، عن طريق المنتجات التي تقدمها.

و ثانيا - لأنه يقف خلف هذه الإستراتيجية الابتكار التكنولوجي التدريجي، الذي تتلاقى من خلاله الابتكارات المتعلقة بالمنتجات وبالسواق معا. حيث يسعى إلى تأطير المخاطرة، من خلال تنامي وتعاقب وتسلسل التطوير التدريجي في روح المنتج والسوق.

و ثالثا - لأن المقدرات التنظيمية اللازمة لمثل هذه الإستراتيجية تظهر من خلال التوافق والربط الجيد بين التكنولوجيا والسوق، ومن خلال المرونة الهامة للعمليات الانتاجية.

د. يونس إبراهيم حيدر (آل ممّو)

### 3-6 استراتيجية التنويع ( التنوع ) : " diversification "

تتكون استراتيجية التنويع (التوازن) بشكل عام من تقديم أنشطة جديدة تتعلق بمنتجات جديدة وأسواق جديدة. وبهذا المعنى فإن معظم استراتيجيات النمو والتوسع، تجرى إلى حد ما عن طريق التنويع. وتكمن المشكلة عمليا في لحظ درجة التجديد والتحديث والاختلاف ( التنوع) في منتجات المؤسسة أو في أسواقها. فليس كل إطلاق لمنتج جديد هو استراتيجية تنوع ، وعلى نقيض ذلك، فإن بعض التحركات تظهر المؤسسة على أنها تنوع في استراتيجياتها، دون أن يكون ذلك حقيقة واقعة، كتلك التي تقتضي تغيير الصيغة الاستراتيجية للمؤسسة. ومن المناسب أن نشير هنا إلى درجة التنوع التي قد تتبناها المؤسسة، حيث ميز بعض الباحثين ومن بينهم Rumelt<sup>22</sup> بين أربعة حالات:

◆ أن تكون المؤسسة أحادية المنتج.

◆ أن تكون المؤسسة ذات نشاط مهيمن.

◆ أن تكون المؤسسة متوازعة بشكل مترابط.

◆ أن تكون المؤسسة متوازعة بشكل غير مترابط.

وبشكل عام فإن صيغة تحقيق استراتيجية التنويع لها آثارها المباشرة على النتائج التي تحققها المؤسسات من خلال استراتيجية التنويع هذه ، فقد يكون شراء الامتياز (حق الإنتاج) (franchise)، وشراء رخصة الإنتاج، أو المشاركة ناجحا جدا، لكن الاتحاد مع المؤسسات الأخرى أو ضمها، قد يحمل مستوى اخفاق مرتفع.

منهج التنويع (التوازن) :

تجري استراتيجية التنويع كما أسلفنا في سياق تطوير المؤسسة . وأخذا بالاعتبار المخاطر التي تمثلها هذه الإستراتيجية، فإنه لا يصر إلى تبنيها، إلا بعد أن تكون المؤسسة قد انتهت من تجريب المراحل الثلاث التالية : مرحلة التغلغل في السوق التقليدية للمؤسسة، مرحلة التوسع الجغرافي بما فيه التوسع الدولي، ومرحلة تطوير المنتجات المتكاملة مع منتجاتها المألوفة. وقد تجري استراتيجية التنويع بسبب اكتشافات تكنولوجية جديدة، أو بسبب عوامل نفسية، أو بسبب ممارسة تأثير خارجي على المؤسسة من قبل بيئات الخبرة أو من قبل الاتحادات المهنية، ويجب أن

<sup>22</sup> كذلك من المناسب أيضا أن يراجع في هذا الخصوص موضوع صياغة الإستراتيجيات الشمولية لمؤسسة متنوعة الواردة في الفصل الخامس من هذا الكتاب.

تتعامل المؤسسة مع التأثيرات الخارجية بحذر، كي لا تندفع باتجاه استراتيجية التنوع دون دراستها بتمعن. وكما درجت العادة في إطار التوجهات الإستراتيجية، فإن النجاح يعتمد على مدى وجود التضافر بين الرغبة في العمل، وبين المعرفة في العمل، وبين المقدرة على العمل.

ومن المناسب التقييد بالمبادئ التالية عند الشروع باستراتيجية التنوع :

– يجب أن تكون الادارة مقتنعة بضرورة وفائدة استراتيجية التنوع؛ وأن تقارن الفرص المتاحة أمام المؤسسة مع ارادة الادارة ورغبتها.

– يجب أن تقوم الادارة بتحليل معمق لبنية وهيكلية المعرفة المتوفرة لدى المؤسسة، وذلك لأنه يتوقف في معظم الأحيان نجاح المؤسسة في استراتيجية التنوع على مدى وجود هذه المعارف وعلى نوعيتها.

– يجب أن يجري تحديد الامكانات التقنية والتجارية والمالية والتنظيمية بحكمة وروية واتزان . فكثيرا ما تفترض معظم حالات التنوع انقضاء فترة طويلة من الزمن، قبل أن تتحقق مردودية الاستثمارات، ونادرا ما تقدر طبيعة ومستويات التغيرات اللازمة التي تستدعيها استراتيجية التنوع في المؤسسة، وخاصة على الصعيد التنظيمي والصعيد الثقافي حق قدرها.

– يجب أن يفحص بعناية مدى الانسجام بين استراتيجية التنوع المزمعة وبين هوية المؤسسة، وذلك لأن بعض استراتيجيات التنوع تنتهي برفد المؤسسة بمنطق استراتيجي جديد، دون أن تدرك الادارة ذلك منذ الوهلة الأولى؛ مما قد يتسبب في إحداث خلخلة في المؤسسة.

– يجب أن تجرى دراسة جدية لطريقة إدارة استراتيجية التنوع، وأن تستطلع مقتضياتها الادارية منذ مرحلة كون التنوع مشروعا قيد الدراسة، وذلك لأنه من المتوقع أن يتأثر باستراتيجية التنوع كل من : البنية التنظيمية والقواعد والاجراءات والنظم الإدارية.

## ثانيا: الاستراتيجيات فيما بين المؤسسات

ليس من الحكمة القول بأن استراتيجية المؤسسة تتعامل فقط مع الصراع التنافسي، أو الصراع ضد ما يمارس عليها من ضغوط من قبل الموردين والزبائن.. الخ. ، بل من المعقول أن ننوه هنا إلى ما أشرنا إليه في الجزء الأول من هذا الكتاب وهو : أن باستطاعة إدارة المؤسسة أن تتدخل في شؤونها بأشكال مختلفة ومناح متعددة، متحولة في ذلك بين الاستراتيجيات التنافسية التي تتمثل بالصراع

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

بين المنافسين، وبين الاستراتيجيات العلائقية التي تتمثل بالتفاهم والاتفاق بين الأطراف، ويتوفر أمام الإدارة حقل واسع لطيف كبير من الخيارات بين حدي هذا المجال الكبير. وقد أظهرت الوقائع التطور المستمر لصيغ متنوعة من التعاون بين المؤسسات، منذ مرحلة البدايات، حيث ظهر التعاون التقليدي على شكل صيغ متعددة: بدأت بالعلاقات المتميزة بين المؤسسة وأحد شركائها، مروراً بالتصنيع الجزئي لدى الغير، وصولاً إلى مرحلة الاتفاقات الحديثة المتعلقة بالامتيازات الممنوحة، إذ أن اللجوء إلى شريك (شركاء) مقتدر وكفاء يشكل في معظم الأحيان عامل تنافس أساسي بالنسبة للمؤسسة، فقد يتيح لها بلوغ الحجم الحرج في أحد ميادينها الإستراتيجية، وقد يتيح لها التأثير على بيئتها باتجاه إيجابي يخدم تحقيق مصالحها، أو قد يتيح لها بكل بساطة الاحتماء من المنافسة والاستمرار في الحياة.

وتعرف استراتيجيات التعاون بشكل عام على أنها:

تحركات تنسيقية تجري بين عدة أطراف أو شركاء، يستحوزون على امكانات تكاملية وراغبين في بلورة تضافر مشترك ممكن بينهم، عن طريق منح بعضهم بعضاً تسهيلات محددة في مقابل الالتزام بشروط معينة.

وتخضع هذه الاستراتيجيات إلى خطوات صياغة الإستراتيجية التي تعتمد على المؤسسة في جميع تحركاتها الإستراتيجية. بمعنى آخر يجب أن تبنى استراتيجيات التعاون بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى - التي تتأثر بها أو بما يصدر عنها - على قاعدة التحليل والتشخيص والاختيار المبني على المقارنة والموازنة بين البدائل المتاحة أمام المؤسسة، وفقاً لما تتيحه من مزايا ومميزات إيجابية للمؤسسة، وما تنشئ عليها من التزامات وقيود، في مواجهة الأطراف التي تتعاون معها. مع الإشارة إلى المقولة المعروفة في الإطار وهي:

"كل استراتيجية تعاون تعني الاستفادة من الآخر، والإستثمار بما لديه من مهارات مميزة، تمهيداً للإستغناء عنه".

## 6-4 استراتيجيات الاستعانة بالآخرين (impartition) (الاتكالية !):

اشكال الاستعانة بالآخرين : تحدث الاتكالية عندما تعهد مؤسسة ما أو تفوض إلى مؤسسة أخرى تحقيق غرض معين أو القيام بدور ما محدد أو أداء مهمة معرفة بدلا منها. وتعني الاتكالية بمعنى آخر أن تختار المؤسسة بين أن تقوم بالعمل بذاتها أو أن تعهد بالقيام به للغير.

تغطي هذه الاستراتيجية ممارسات متعددة بخصوص مناحي مختلفة :

- التوريدات الخاصة furniture speciale : وتشكل من العلاقة الناشئة مع مؤسسة موردة، تعرف دفتر شروط خاص، يحتوي شروطا تتعلق بالتنوع والوثوقية والمهلة الزمنية، تنقيد بها ومهمة محددة لإنجازها، وتجهيزات تنتجها تستجيب للحاجات الخاصة بالمؤسسة الطالبة المعبر عنها بدقة. وتقوم بذلك مع احتفاظها بملكيتها الصناعية وبمسؤوليتها عن منتجاتها التي توردها وعن ماركتها، وتتمتع باستقلاليتها المتعلقة باختيار الوسائل ودمج المدخلات والمستلزمات وتصميم وإخراج التجهيزات (التوريدات) المطلوبة.
- التعهدات الباطنية (التصنيع الجزئي لدى الغير) sous-traitance : تقوم المؤسسة المصنعة جزئيا بعملية جزئية من عمليات الإنتاج أو بتصنيع منتج ما وفقا للخطة المتفق عليها أو وفقا لما تحدده المؤسسة الطالبة.
- التعهدات المشتركة (cotraitance) المعالجات المتعاونة : يتقاسم الشركاء وفقا لهذه الصيغة المسؤولية عن انتاج المنتج أو تقديم الخدمة، أو يتعاونون مع بعضهم لانجاز بعض العمليات الانتاجية، أي أنهم يشكلون فيما بينهم تجمعا ما .
- العمولة أو السمسرة (commission) : وتسمح هذه الصيغة للمؤسسة بأن تعهد إلى مؤسسة أخرى بالقيام عوضا عنها بمهمة أو وظيفة كاملة، تستدعي انشاء علاقة مع طرف ثالث، كالقيام بتغطية دين محدد أو فواتير معينة، أو الشراء بدلا منها، أو النقل لصالحها، أو استخدام العاملين بالنيابة عنها، أو تقديم وجبات طعام.. الخ. وتقوم المؤسسة الأخرى بدور وسيط غير أنها وإن كانت تعمل لمصلحة المؤسسة فإنها تتصرف باسمها الخاص.
- الالتزام (التلزم) (concession) : ويتيح امكانية قيام المؤسسة بتحقيق رقم أعمال محدد أو زيادته دون تحمل تكاليف الإستثمارات ، وذلك عن طريق تحقيق ما تريده عن طريق الملتمزم أو الوسيط التجاري، الذي يتمتع بحق البيع الحصري في مكان محدد .
- اتفاق على ترخيص (licence) : وهو يعني منح الحق لمؤسسة أخرى باستثمار أحد أو بعض موجودات المؤسسة المادية وغير المادية حسب الاتفاق، كاستثمار براءات الاختراع أو

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

العلامة التجارية.. الخ. ويسمح هذا الاتفاق للمؤسسة مانحة الترخيص بمضاعفة تطبيقات مهاراتها ومعارفها، حين يكون سوق منتجاتها محدودا ، أو يتيح لها الدخول إلى الأسواق الأجنبية التي تحمي منتجاتها المحليين. وهذا ما هو الوضع عليه بخصوص علبة السرعة لسيارات porsche التي تصنع وتركب بترخيص من قبل مصنعين متعددين أمثال (BMW,Alfa Romeo) ، وهذا أيضا شأن شركة Philp Morris التي منحت ترخيص تصنيع سجاثر "مارلبورو" للعديد من البلدان.

- الامتياز franchisage الذي يدمج بين الترخيص والتلزم، وهو عبارة عن اتفاق، تقدم بموجبه المؤسسة مانحة الامتياز عناصر مهمة: كالماركة أوالعنوان التجاري، أو المهارات التصنيعية، وأنظمة إدارة أو خدمات، أوالدعم التجاري والتقني، أو نظام كامل (تصنيع،تجار،إدارة)، والذي يسمح لها بتطوير سريع جدا لرقم أعمالها دون استثمارات، وذلك لأنه شكل من أشكال الوجود في الخارج. وتقوم بموجبه أيضا المؤسسة الحاصلة على الامتياز بتقديم: أموالها الخاصة، والتزامها الخاص بالإدارة، وبتحويل حصة من عائداتها إلى المؤسسة المانحة كنسبة مئوية من مبيعاتها، وقد تجد نفسها أحيانا مضطرة إلى أن تتمون من مركز شراء يتبع المؤسسة المانحة. وتنتشر هذه الصيغة على نحو ملفت في مجالات: الفنادق والألبسة والمطاعم السريعة.
- عقد الإدارة: وهو اتفاق تلتزم بمقتضاه مؤسسة ما، بالقيام بإدارة عمليات تتعلق بمؤسسة أخرى كلا أو جزءا، في مقابل راتب أو جزء من الأرباح. وتنتشر عقود الإدارة في ميادين: المصارف والفنادق حيث تحل محل عقود الامتياز.

دوافع ومخاطر الاتكالية (impartition) بين المؤسسات :

- يشير الباحثون إلى عدة أسباب يمكن أن تتداخل مع بعضها، لتدفع نحو التعاون بين المؤسسات واتكال بعضها على البعض الآخر منها :
- تخفيض التكاليف : من المألوف وخاصة في العمليات الدولية اللجوء إلى التصنيع الجزئي، الذي يسمح للمؤسسة بتخفيض ملموس في تكاليفها الصناعية. وتحل هذه العملية محل التكامل العمودي بالرجوع إلى معيار اقتصادي، ويمكن أن تنشأ عن تخصيص المصنّع الجزئي بشكل دقيق، أو لأنه يستخدم تكنولوجيا ملائمة أو شبه مهتلكة، أو بالإستناد إلى توضع الجغرافي في بلدان تكون فيها تكلفة اليد العاملة منخفضة، أو بتحميل تكلفة التخزين إلى المصنّع الجزئي، أو بسبب تقليل حاجة المؤسسة إلى رأس المال العامل نتيجة تحمل المصنّع الجزئي كل الأموال اللازمة لهذه العمليات .

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

- مردودية الاستثمارات تكون أعلى : على الرغم من أن تكاليف التصنيع لدى الآخرين تكون أعلى عادة من التكاليف عندما تقوم المؤسسة بالتصنيع بنفسها، فقد تجد المؤسسة أن من مصلحتها أن تركز استثماراتها على زيادة حصتها من السوق، من خلال امتناعها عن تجميد أموالها في أعمال تتعلق بتكاملها العمودي. وهنا تقوم المؤسسة بتقدير الموقف المتحرك، وفقا للتغيرات التي ستحدث في تطور التكاليف وهوامش الربح وحجم الإنتاج الخاصة بكل خيار من الخيارات المتاحة أمام المؤسسة . وقد تجرى هذه المقارنات والتقديرات باستخدام منطوق يشبه إلى حد كبير الصيغة التي استخدمتها مجموعة بوسطن الاستشارية في مصفوفتها المعروفة.
- المرونة الخارجية : لقد رأينا سابقا أن التكامل العمودي يقلل من مرونة المؤسسة، ويجعلها حساسة جدا للتقلبات الحادثة في بيئتها؛ مما يدفع المؤسسة للتعاون مع المؤسسات الأخرى .
- تخفيض التعقيدات التنظيمية : من المعروف أنه عندما تتطور المؤسسة وتكبر فإنها تفرز العديد من الوظائف والفعاليات، التي تحدث بسبب تنوعها وتباينها تعقيدا في عمل المؤسسة، وفقدانا في مقدرة الإدارة على ضبط النظام في المؤسسة والتحكم فيه. وأن تعهيدا أو تلزيم بعض هذه الوظائف والفعاليات يعتبر ضرورة إستراتيجية، من أجل تركيز جهود المؤسسة ومواردها على مهامها الجوهرية .
- الانفتاح على محيط المؤسسة وبيئتها : تعتبر المؤسسة التي تتكلم على أعمال المؤسسات الأخرى أكثر انفتاحا نحو بيئتها ، ويلعب هذا الانفتاح دورا أساسيا في تطوير امكانيات المؤسسة على التجديد والابتكار، من خلال ما يتيح من استقطاب للأفكار الخارجية التطويرية، ويتيح لها اقتناص الفرص المتاحة والاستفادة منها.
- جعل بعض العمليات قانونية : في الميدان الدولي بشكل خاص ومن أجل تحسين سمعة المؤسسة ، من الضروري التمكن من ربط ذلك الشريك المحلي أو غيره بعلاقة مع المؤسسة كي يصبح الإنتاج أو الاتجار ببعض السلع ممكنا ومقبولا من قبل السلطات العامة مثلا . وبشكل مشابه في المستوى الوطني، قد يكون التعاون مع إحدى المؤسسات المتوسطة في أحد الأقاليم أو إحدى المناطق شرطا أساسيا لتحقيق النجاح.
- بلورة التضافر وتحقيقه : الأمثلة كثيرة على تحقيق التضافر من خلال التعاون بين المؤسسات، والذي تتجلى آثاره بأشكال: تجارية ومالية واقتصادية وتكنولوجية، لا يمكن لمؤسسة أن تحققها بمفردها.

## 5-6 مخاطر ومصاعب الاتكالية أو الاستعانة بالآخرين :

يتوقف نجاح هذا الخيار على مدى توفر المقدرة لدى المؤسسة على التحكم بالمخاطر الناشئة عنه وضبطها. إذ ينشأ عن كل تعاون مع الغير تقييد لحرية المؤسسة على الحركة، وتوافق المؤسسات بمحض إرادتها على هذه القيود الناشئة توقعاً منها بمساهمتها الإيجابية في تحسين أدائها ونتائجها. ومخاطر الاعتماد على الآخرين - الذي لا يمكن للمؤسسات دائماً تفاديها - معروفة وخاصة ما تعلق منها :

- بالتصنيع الجزئي لدى الآخرين، أو ما يطلق عليه التعاقدات من الباطن، من المعروف تأثير هذا التوجه على الاستراتيجيات المالية والانتاجية للمؤسسة وعلى استراتيجيتها في البحث والتطوير، ويؤثر كذلك على استراتيجية المؤسسة الاجتماعية، وقد يظهر عدم انسجام الطاقات والامكانيات بين المؤسسات المتعاونة، وقد يسبب عجز المؤسسة المالي أو عجزها التجاري اختفاء المؤسسة المصنعة جزئياً.
- قد يقود التقدير الخاطيء لبعض العوامل أو المتغيرات الإستراتيجية بعض المؤسسات إلى أن تحرم نفسها من بعض عوامل النجاح الأساسية أو من بعض المزايا الممكنة، من خلال تخليها عنها لصالح مؤسسة خارجية، وتفقد بذلك عنصراً تنافسياً دائماً. وهذا ما قد يحدث أيضاً عندما تتخلى المؤسسة عن أحد العوامل الذي تمتلكه بشكل حصري، والذي قد يشكل أساساً لإستراتيجية تنوع محتملة، وذلك بسبب أنها تستخدمه جزئياً فقط.
- قد لا يعني التعاون بالنسبة لأحد الشركاء المتعاونين المحافظة على علاقة دائمة من التعاون وتبادل المهارات والخبرات مع الشركاء، بل يمكن أن يعتبر التعاون بين المؤسسات من قبله مرحلة انتقالية، تمهد لاقتناص الفرصة للتكامل العمودي أو لضم المؤسسة الأخرى.

تبين الملاحظات المشار إليها أعلاه، المتعلقة بفوائد ومخاطر الاعتماد على الآخرين، أن هذا القرار لا يجوز ان يصار إلى اختياره وتبنيه انطلاقاً من حسابات اقتصادية تتعلق بالمدى القريب، لكنه يجب أن يكون اتخذته قد جرى ضمن إطار تحليل إستراتيجي يندرج في إطار إستراتيجية شاملة، وذلك لأنه لا يقل أهمية وشأناً عن معظم التحركات الإستراتيجية التي تقوم بها المؤسسة. و تكون الاجابة على الأسئلة التالية مفيدة في هذا الصدد :

هل ينتمي النشاط الذي تنوي المؤسسة تعهده للآخرين، أو القيام به بنفسها، إلى نواتها الإستراتيجية الأساسية ومحاورها الارتكازية؟ وهل يتوضع في صلب صيغتها الإستراتيجية الخاصة؟

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

هل يقدم لها مهارات مميزة خاصة؟  
ما هي مزايا المحافظة عليه داخل المؤسسة، والآثار التي سوف يتركها على تنظيم المؤسسة وعلى مرونتها وعلى تزايد تكاليفها الثابتة؟  
وما هي مزايا تعهده للآخرين؟  
وبمعنى آخر تحاول المؤسسة الاجابة على سؤال:  
هل من الأفضل لها التعاون مع المؤسسات الأخرى أم لا؟! وإذا كانت الاجابة على السؤال السابق بنعم، يتوجب عليها عندئذ الاجابة على السؤال التالي:  
مع أي مؤسسة من المؤسسات المرشحة للتعاون يفضل أن تتعاون ومع من منها سوف تتعاون!؟

## 6-6 استراتيجيات النمو والتوسع الخارجي :

يمثل التوسع الخارجي نموذجا للتمركز الصناعي وللمركزية المالية، وعلى عكس النمو والتوسع الداخلي، الذي يمكن أن يحدث عن طريق اقتناء أصول جديدة ، فإن النمو الخارجي يقتضي وجود عدة مؤسسات، ويجري عن طريق آلية مالية، يتم وفقها انتقال الأصول الموجودة من أحد الأطراف إلى طرف آخر، ويتزجم في النهاية عن طريق الامتلاك من قبل أحد الأطراف وتخلي الطرف الآخر عن حقوق الملكية.  
وتجري دراسة وتحليل هذه الصيغة وفق محورين أحدهما قانوني والآخر مالي:  
الصيغة القانونية :

1- الاتحاد (Fusion) : ويتعلق بمؤسستين أو أكثر تذوبان من خلال عملية الاتحاد لصالح مؤسسة جديدة، تتكون من التكتل والتجميع الطبيعي للحصص العينية للمؤسستين السابقتين، ويحصل مساهمو المؤسستين القديمتين على أسهم المؤسسة الجديدة، بنسب مساهمتهم في المؤسسة المنحلة، مضروبة بوزنها النسبي في المؤسسة الجديدة.

2- الإبتلاع أو الاندماج (Absorption) : تحقق المؤسسة الضامة زيادة في رأسمالها بمقدار الحصص العينية للمؤسسة المضمومة التي تختفي ، ويحصل المساهمون في المؤسسة المختفية في مقابل ذلك على السندات التي تصدر خصيصا لهذه المناسبة من قبل المؤسسة الضامة بنسب مساهمتهم في المؤسسة المنحلة.

- 3- ابتلاع الفروع : تقوم المؤسسة المشاركة في فرع من الفروع بنسبة ما محددة- عندما تكون لها مصلحة بذلك- بابتلاع كامل لهذا الفرع، عن طريق حيازة الجزء المتبقي من رأسماله، والتعويض على حملة الأسهم والسندات نقدا .
- 4- الاتحاد والانشطار ( Fusion-scission) : يمكن وفق هذه الصيغة أن تنقسم مؤسسة ما إلى شطرين أو أكثر حسب الحال، وتزول لصالح مؤسستين أو أكثر، تزيديان من رأسمالهما بمقدار الحصص العينية التي تحصل كل منهما عليها من المؤسسة المنحلة.
- 5- تقدم جزئية للموجودات ( محاصصة جزئية) : تستخدم هذه الصيغة بشكل متكرر عند إعادة تنظيم المجموعات الصناعية، حيث تحصل المؤسسة التي تقدم جزءا من الأصول إلى مؤسسة ثانية على ما يقابل ذلك من سندات وأسهم المؤسسة الثانية، التي تصدر لهذه المناسبة .
- 6- انشاء فرع مشترك : الفرع المشترك هو مؤسسة مملوكة من قبل عدة مؤسسات، تتشارك في إدارتها الاقتصادية. أي أن الفرع المشترك هو المشاركة في مؤسسة ما. وينشأ الفرع المشترك عندما تجد المؤسسات المتشاركة أن لها مصلحة في تجميع قواها ومقدراتها وتقاسم المخاطرة، من أجل الاستفادة من سوق جديدة أو في ميدان البحث والتطوير.

الصيغة المالية أو الاجراءات المالية لنقل الملكية:

تأخذ هذه الاجراءات أربعة أشكال أساسية:

المفاوضات الثنائية أو متعددة الأطراف للحصول على الملكية، تجميع الأسهم عن طريق السوق المالية (البورصة)، العرض العلني للشراء (O.P.A.)، والعرض العلني للمبادلة أو المقايضة (O.P.E.) .

وأيا كانت الصيغة القانونية أو المالية المستخدمة فإن الصيغتين تتداخلتا عمليا مع بعضهما وبشكل طبيعي، ولا تعفى المؤسسة الراغبة في التوسع الخارجي من الاعلان عن طبيعة الإستراتيجية التي سوف تتبعها لتحقيق ذلك، فهل تعتمد المؤسسة التمركز الأفقي عن طريق ضم أحد منافسيها؟ أم تنوي التكامل العمودي عن طريق السيطرة على أحد الموردین أو أحد الزبائن؟ أو تشاء التنوع القريب أو التنوع الكلي عن طريق شراء المؤسسات الأخرى العاملة في صناعات أخرى؟

تتصف استراتيجية النمو والتوسع الخارجي بدرجة عالية من التعقيد والتشابك، وذلك لأنها استراتيجية مركبة، ويمكن أن ينظر إليها وبنفس الوقت على أساس أنها استراتيجية تنوع فيما بين

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

الصناعات من جهة، وأنها استراتيجية دولية<sup>23</sup> في بعض الأحيان من جهة أخرى، وأنها في النهاية استراتيجية توسع خارجي.

ومن الواضح أن تبني مثل هذه الاستراتيجيات يجب أن يستند على دراسة وتحليل واسعة النطاق. خوفا من الوقوع في حالة التضافر السالب حيث يكون (  $2+2 > 4$  ). ويمكن أن نستخلص من المؤسسات التي أسست تطورها على قاعدة التوسع الخارجي أحد المبادئ: أن الأداء المرتفع لهذا النوع من المؤسسات يعود إلى تلك المؤسسات التي لم تفضل التوسع الخارجي على صياغة الإستراتيجية. وعلى الرغم من أن التوسع الخارجي يسمح باكتساب الخبرة وتسريع إيقاع التطور، ويتيح تخفيض التكاليف؛ لكنه يفترض وجود ثقافة استراتيجية جيدة لدى متخذي القرارات، تتيح لهم تشخيص الواقع، وتوفير المقدرة على إعادة التنظيم وفي مجال الرقابة الإدارية التي ستمارس على المؤسسات التي تضم أو تكتسب. إذ أن النجاح وتحقيق أداء متميز قد يقتضي في أحيان كثيرة اللجوء إلى عمليات تجارية تتصف بالهجومية والعدوانية لمواجهة زعماء السوق، وإلى لامركزية تترافق مع رقابة محكمة على الفروع.

وعلى الرغم من أن التوسع الخارجي ليس بديلا عن الإستراتيجية الصناعية؛ فإنه يشكل إحدى وسائلها المفضلة. وفي هذا العالم سريع التغير قد تجد المؤسسات أن من المناسب لها الاحتماء في مواجهة استراتيجيات التوسع الخارجي، التي قد تمارس عليها من قبل المؤسسات الأخرى.

وتستخدم استراتيجيات التعاون بين المؤسسات عادة في حالة العمل في سوق تتصف بالمنافسة الدولية.

<sup>23</sup> انظر الفصلين السابق واللاحق

الفصل السابع  
استراتيجيات التطور أو التوسع الدولي

د. يونس إبراهيم حيدر (آل ممّو)

تتبنى المؤسسة استراتيجية توسع دولية إما ردا على الظروف المستجدة المتعلقة بالمنافسة الاقتصادية في أسواقها المحلية ، كدخول منافسين أجنبى إلى أسواقها المحلية، يتمتعون بنفقات أجور ورواتب منخفضة جدا، أو يستخدمون تجهيزاتهم وآلاتهم بوتيرة عالية . وإما بقصد الاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق معينة، أو بسبب ضرورة التعاون والتحالف مع شركاء من بلدان أخرى من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ومصالحها ، أو رغبة في توسيع سوقها للمحافظة على وتيرة نموها، كي تستطيع استخدام التقنيات العالية التي بحوزتها مثلا، أو من أجل توزيع نفقاتها على عدد أكبر من الوحدات مما يساهم في زيادة الربح في كل وحدة إنتاج. أو رغبة منها بالاقتراب من زبائنها والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم الخاصة عن قرب، وتطوير منتجاتها بما يتوافق مع هذه الحاجات وتبدلاتها، أو لأن الدخول إلى سوق معينة والتوسع الدولي جراء ذلك قد يحسن من صورة المؤسسة ومن الانطباع الذي يتركه وجودها في مثل هذا السوق على الزبائن حيث يعطيها وجودها فيه نوعا من المكانة والرفعة حتى لو لم يكن لهذا الوجود من مردودية تذكر. كما وتقدم استراتيجية التوسع الدولي مزايا أخرى متعددة: فقد تستطيع المؤسسات من خلال إدارة فعاليتها وأنشطتها في المستوى العالمي تخصيص وحداتها الانتاجية، والاستفادة بالتالي من أثر الخبرة والتعلم، وتحقيق اقتصاديات الحجم والوفورات في الشراء والامداد والتمويل والتصنيع والتسويق والتوزيع والبحث والتطوير بشكل كبير.

كما ويتيح لها الوصول المباشر إلى السوق المالية العالمية، والاستفادة منها على نحو واسع في تمويل مشاريعها التوسعية بتكلفة أقل من المؤسسات التي تقتصر على بعض المناطق المحدودة. كما ويسمح التنسيق بين الفروع، التي تشكل عناصر مجموعة التوسع الدولي، بتحقيق وفر في التكاليف، من خلال حذف التكاليف المتعلقة ببعض التعاملات التي تصبح داخلية نتيجة التوسع، أو التي تخص بعض التسويات المتعلقة بأوضاع بعض الأطراف (كإفلاس أحد الموردين) بسبب الاستغناء عنها نتيجة التوسع. ويتيح التوسع أيضا الوصول إلى التكنولوجيا الجديدة، والمواد الأولية، وإلى اليد العاملة الرخيصة أو الماهرة، وإلى الموردين المهمين، والاستفادة من الطاقة والموارد الطبيعية للبلد، ويتيح الوصول إلى الزبائن، والاستفادة من الفرص المتاحة بشكل مباشر.. الخ.

وتمارس المؤسسات المنافسة الصناعية والتجارية حاليا على المستوى العالمي ، وهذا يخلق أمامها تحديات جديدة وكبيرة عليها مواجهتها ، كي تستطيع الاستمرار في تحقيق أهدافها .

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

وتخوض المؤسسات ذات التوجه الدولي معارك طاحنة للحصول على حصص السوق في هذا البلد أو ذاك، مستخدمة من أجل ذلك أسلحة المنافسة المتاحة لها ، ومشكلة من أجله التحالفات مع مؤسسات أخرى قد تكون منافسة لها ، وقد تكون المؤسسات في أحيان كثيرة مدعومة ومسنودة من قبل بلدانها وحكوماتها بصور متعددة ومختلفة، تتراوح بين المساعدة المالية والدبلوماسية والمساعدة في جمع المعلومات وتوفيرها، وتصل في بعض الأحيان إلى المساعدة السياسية والتدخل العسكري .

وتحتم طبيعة المنافسة واحتدامها في الأسواق الدولية على المؤسسات، التي تطمح إلى التنافس في المستوى الدولي ( التوسع الدولي)، أن تعمل الفكر، وتمعن في التبصر قبل الشروع في مثل تلك الخطوات، مما يجعلها مضطرة إلى صياغة استراتيجية خاصة، تتعلق بعملية التدويل التي تراها أساسية بالنسبة لمستقبلها . إذ أن عملية تدويل المؤسسات عملية معقدة وغير متجانسة، تستدعي اللجوء إلى الابداع والخيال وعمق التحليل إلى جانب المقاربة العقلانية . وعلى إدارة المؤسسة أن تكون قادرة في هذا الاطار على أن تجيب على الأسئلة التالية: ما هي مصلحة المؤسسة في تبني استراتيجية توسع دولي وما هي عواقبها؟ ما هي الخيارات المتاحة أمامها لانتقاء أسواقها؟

كيف تستطيع الإدارة أن تقود بنجاح تغيير المؤسسة من مؤسسة وطنية (nationale) أو مؤسسة بيوطنية (internationale) إلى مؤسسة متعددة الجنسيات (multinationale) أو إلى مؤسسة شمولية (globale) أو مؤسسة عابرة للحدود (transnationale)؟

ماهي الخطوات التي ستتبعها وما هي مراحل تعاقبها؟

## 7-1 أنواع استراتيجيات التوسع الدولي وصيغها :

يمكن أن يحدث التوسع الدولي عن طريق التصدير ، أو عن طريق الاستثمار الصناعي المباشر، أو على شكل أنظمة تعاقدية.

وتختار المؤسسة إحدى هذه الطرق على ضوء استراتيجيات الأطراف الفاعلة، التي تتبع بدورها لأوضاع تكاليف المتنافسين وسياسات الحكومات.

ويتوقف هذا الاختيار وفقا لبعض الباحثين على عوامل أساسية :

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

• مزايا نسبية خاصة متوفرة لدى المؤسسة (مهارات، تقدم تكنولوجي،..الخ.) ذات مستوى دولي.

• مزايا تتعلق بمكان التوضع: ( اسعار المدخلات في البلد المرشح أقل من غيره، القرب من المستهلكين، نوعية البناء التحتي المحلي،..الخ.).

• المزايا الإستراتيجية التي يقدمها تكامل النشاطات في المستوى العالمي: ( تخفيض تكاليف التعاملات، السلطة التفاوضية التي يتيحها في مواجهة الحكومات، ضبط العرض ومنافذ البيع، المرونة التي تكتسبها المؤسسة في مواجهة التغيرات التي تواجهها نتيجة وجودها في بلدان متعددة، مما يتيح لها نقل مواردها ونشاطاتها وتحويلها عبر الحدود، بفعل كونها عمليات داخلية تجري ضمن بنية المؤسسة الدولية..الخ.) .

وعندما تتوفر لدى المؤسسة الأنواع الثلاثة من المزايا معا ؛ فإنها ستدخل إلى السوق من خلال الاستثمار المباشر.

وعندما تتوفر مزايا المؤسسة ومزايا التكامل فإن التصدير يصبح الخيار الأفضل.

وفي حين أن اقتصر المزايا على مزايا المؤسسة فقط، دون مزايا التكامل ومزايا المكان، فإن الخيار الأفضل قد يكون عندئذ تعاقديا (ترخيص ، امتياز..الخ.).

أ- استراتيجيات التصدير :

التصدير هو بيع السلع الوطنية في الخارج، ويعتبر التصدير عاملا هاما في التجارة الدولية ، إذ أنه يعتبر نقطة الانطلاق شبه الاجبارية لمعظم المؤسسات التي تنوي تجاوز حدود أسواقها المحلية. فقد تتبنى المؤسسة التصدير عندما تكون سوقها المحلية ضيقة جدا، بحيث لا تسمح لها ببلوغ حجم انتاج يتيح الحصول على نمو في مردوديتها وعلى التنافسية المطلوبة، وهذا وضع المؤسسات العاملة في بلدان صغيرة أو تلك التي يكون معدل نمو أسواقها غير كاف، بسبب ضيق جزء السوق الخاص بها أو أن الطلب بلغ حد الاشباع. أو عندما ترغب المؤسسة بتوسيع الطلب الممكن على منتجاتها، أو رغبة منها في إطالة أمد دورة حياة منتجاتها، أو اهتماما منها في حماية سوقها المحلية عن طريق نقل المنافسة والصراع الاقتصادي والتجاري إلى مواقع الخصم. أو لأنها تنوي تخفيض المخاطر التجارية عن طريق زيادة عدد زبائن المؤسسة وتغيير قنوات توزيعها. والرغبة في تحسين مقدراتها التنافسية ومهاراتها الإدارية.

ويمكن أن يتخذ التصدير بدوره أشكالا مختلفة:

1- التصدير غير المباشر (عن طريق الوطاء) : ويجري البيع الخارجي وفقا لهذه الطريقة عن طريق وسطاء متخصصين في التجارة الدولية (استيراد وتصدير) وعادة ما يلجأ إلى :

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

• شركات التجارة الخارجية: التي لم تعد مهمة بشكل خاص سوى بتجارة المواد الأولية أو المواد الخام، أو لم تعد باقية سوى ببعض البلدان كاليابان مثلاً، وتعود مثل هذه المؤسسات إلى الظهور مجدداً في بعض البلدان؛

• التحميل (portage) ، (Piggy-back) : ويعني ذلك تصريف سلع مؤسسة صغيرة أو متوسطة الحجم ليس لها وسيلة بيع في السوق المعني عن طريق مؤسسة كبيرة موجودة بقوة في البلد الأجنبي، ويقدم التحميل مزية للمؤسسة بحيث تستطيع الاستفادة من البناء التحتي التجاري الهام دون استثمار. غير أنها قد تعامل بشكل هامشي، وستصبح معتمدة على المؤسسة التي تحملها على نحو كبير وخاصة في المدى القريب.

• مؤسسة محلية متخصصة في استيراد بعض أنواع المنتجات: وتعتبر طريقة اللجوء إلى مؤسسة محلية هي الأكثر شيوعاً، وذلك لأنها تسمح بالدخول الحقيقي إلى بلد ما بتكلفة قليلة مع الإبقاء على مرونة المؤسسة، لكنها تقتضي أن يصر إلى اختيار الشريك بعناية فائقة، ومن القواعد المتبعة لتحقيق ذلك :

- لا تختار الوسيط الذي يمثل عدداً كبيراً من المنتجات، تفادياً للمخاطر التي قد تنجم عن ذلك، كتبعثر الزبائن وتشتت الانطباع، الذي تخلقه العلامة التجارية للمؤسسة؛  
- راجع كيفية دخوله وطريقته ( هل يعرف شبكات التوزيع، والشخصيات المهنية الهامة في البلد؟ وهل هو معروف بشكل مناسب؟! ) ، وتحقق من مهاراته بشكل عام ( مقدراته على تحقيق رضى الزبائن، المقدرة على تسليم السلع في مواعيدها، مقدراته في إدارة المخزون إذا كانت المؤسسة تخزن في البلد).

- لا تعطي حصر البيع في منطقة جغرافية محددة ما لم يتمتع الوسيط بالحجم والنفوذ التجاري المناسب لتغطية ذلك.

- يجب الانتباه والحذر من العلاقات التي يقيمها الوسيط مع منافسي المؤسسة ، وواقعة أنه لا يمثل منتجات المنافسين لا تكفي لوحدها، ويجب أن يحدد موقفه بوضوح من المنتجات التي نعطيها حق تمثيلها؛

- لتكن مدة العقد قصيرة جداً لكنها قابلة للتמיד ضمناً.

2- التصدير المباشر: ويفترض أن يجري البيع في الخارج عن طريق بنية تجارية خاصة بالمؤسسة وتلجأ المؤسسة إلى التصدير المباشر عندما يبلغ حجم المبادلات مع الخارج حداً معيناً يبرر هذه الطريقة:

• إما عن طريق ممثل أو عدة ممثلين موظفين في الخارج بشكل دائم؛

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

- أو عن طريق فرع أو شعبة أو وحدة لامركزية غير مستقلة قانونياً؛
  - أو بواسطة فرع تجاري، أي بنية تتمتع بالاستقلال القانوني والضريبي.
- وتتوقف مردودية مثل هذه الفعاليات التصديرية ونجاحاتها على: طبيعة المنتجات، وعلى ضرورة وجود خدمات ما بعد البيع، وعلى حجم المبيعات والصفقات المتحقق، وعلى أهمية التعرف على البيئة المحلية. وقد تساعد عملية تحليل مؤشر المزايا/التكاليف في اختيار الطريقة الأنسب.

**3- التصدير بالاتفاق المنظم (concertee) :** ويتعلق بنماذج متباينة من التجمعات التي تجري عادة بين المؤسسات من البلد نفسه أو من بلدان مختلفة (اتفاقيات، عقود، نوادي، الخ..). ويتوقف نجاح هذا النموذج على توفر بعض الخبرة لدى الشركاء في مجال التعاون المشترك، إلى جانب الخبرة الإدارية في ميدان الإدارة التعاونية (إدارة المشاركة). وقد يحتاج إلى إحداث شبكة تجارية وتعيين مختصين واتباع سياسات دعائية وترويجية ملائمة.

ب - استراتيجيات الاستثمار المباشر في الخارج :

عند الاستثمار المباشر تنتقل المؤسسات من تصدير السلع إلى تصدير رؤوس الأموال. والصيغة المعروفة هي انشاء فرع توزيع أو فرع انتاجي، ولا تلجأ المؤسسات عادة إلى الاستثمار الخارجي إلا بعد أن تكون قد اكتسبت خبرة دولية معينة. وتتعلق عملية انشاء فرع في الخارج باستراتيجيتين مختلفتين:

**1- إن إقامة فرع لتوزيع منتجات المؤسسة في الخارج تعتبر استراتيجية بديلة عن التصدير -** الذي قد أصبح مستحيلاً أو غير كافٍ أو لا مردودية له بسبب وجود حماية وطنية وعقبات جمركية مثلاً، - وذلك وسيلة لاشباع سوق بلد آخر، وفي هذا السياق تعتبر المؤسسة الموجودة في بلدين أو عدة بلدان مؤسسة متعددة الجنسيات.

**2- عندما تكون الاستراتيجية الكلية أو الشاملة هي الاستراتيجية المفضلة على المستوى العالمي؛** فإن التوضع الخارجي لا يقتصر على اشباع السوق المحلية فقط، بل تعتبر استراتيجية أكثر طموحاً، تتشكل من التخلي عن السوق المحلي المعتاد، أو عن الأسواق الأجنبية المعتادة، بغية الاستفادة من الظروف المفيدة والفروقات الاقتصادية والضرائبية والاجتماعية والسياسية والتشريعية... الخ. الموجودة في المستوى العالمي من خلال تخطي الحدود، مع احتمال أن يعاد تصدير جزء كبير من الانتاج المتحقق إلى بلدان أخرى.

د. يونس إبراهيم حيدر (آل ممّو)

وفي هذه الحالة فإن المؤسسة التي تنشئ عمليات داخلية بالنسبة لها ومتكاملة دولياً، تصبح عندئذ مؤسسة متخطية للحدود "transnationale"، من حيث أن عملياتها تشكل أفقا ورؤية دولية أو عالمية.

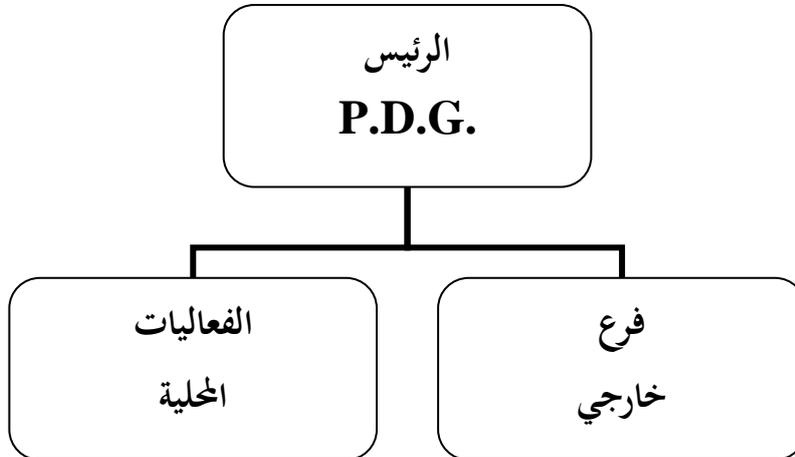
وكل واحدة من الاستراتيجيتين المشار إليهما أعلاه تؤدي إلى إحداث فروع تتمتع بخواص ومواصفات متباينة :

1- الفروع الناجمة عن استراتيجية متعددة الجنسيات : تكون استقلالية القرار الممنوحة للفرع في إطار استراتيجية متعددة الجنسيات ضيقة وضعيفة، وفي معظم الحالات فإنها تلعب دور عجلة الامداد والتمويل والانتاج بين المقر الرئيسي ( الشركة الأم) وبين السوق الدولية، من حيث إعادة صياغة التقنيات التجارية والتصنيعية للمقر الأم ولكن في مستوى ضيق. ويوجد نموذجان للتنظيم عادة ما يكونان متعاقبين هما التبعية والتنسيق :

- شكل التبعية:

ويأتي هذا الخيار عندما تضطر المؤسسة للإنتاج مكانياً، أو عندما يقتضي اقتناص الفرص ذلك، بعد أن تكون قد جربت الصادرات لهذا البلد. وبعد اتخاذ قرار الانشاء الذي يلعب فيه رئيس المجموعة دوراً حاسماً، وباعتبار أن العملية عالية المخاطرة أو تشكل رهاناً حقيقياً، بسبب الحاجة إلى أموال كبيرة أو بسبب عدم المعرفة الكبيرة بالظروف والمعطيات المحلية؛ فإن ذلك يقتضي من المسؤولين في المجموعة أن يمارسوا على الفرع رقابة مباشرة ومحددة. فقد يرتبط الفرع مباشرة بالرئيس كما يبين الشكل في المصور (7-1) ولن يكون له في هذه الحالة سوى احتكاك ضعيف وضيق مع الوحدات الأخرى، ولن يتمتع حينها باستقلالية استراتيجية أو باستقلالية تخطيطية كانت، وستندرج خطته ضمن خطة المجموعة.

المصور (7-1)



د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

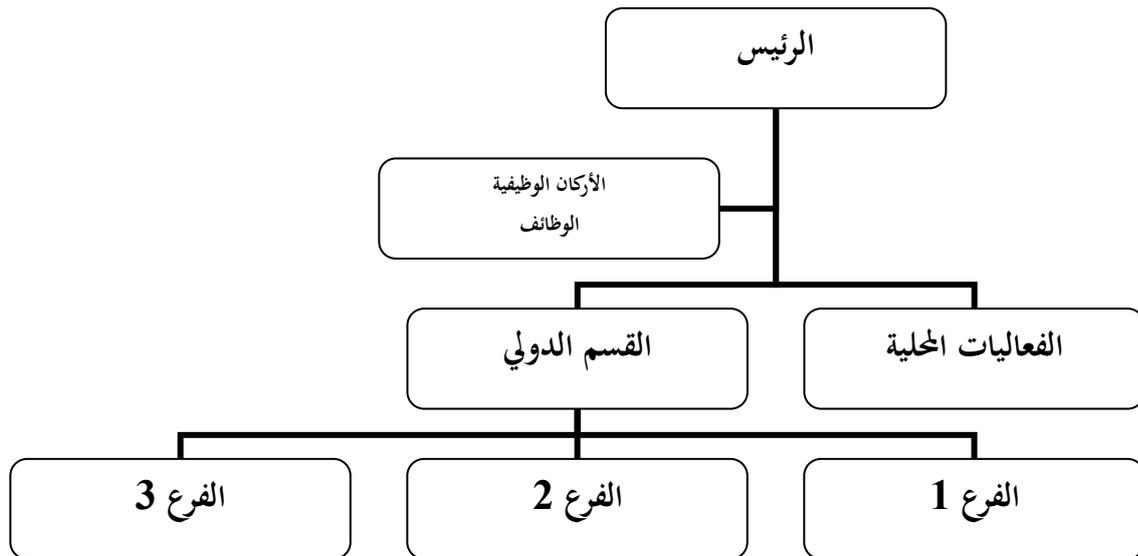
وسواء أنشئ الفرع مباشرة أو تم شراؤه من البلد المضيف، فإن ذلك يحتاج إلى تدفقات نقدية استثمارية تمولها المؤسسة الأم بالتأكيد، وستكون أهداف الفرع الأساسية تجارية ومالية: أن يحل محل التصدير وضمان الدخول إلى السوق المستهدفة، وتمويل نفسه تدريجياً. سيقوم الفرع بمناقشة تنبؤاته المستقبلية والتفاوض عليها مع المؤسسة الأم، غير أنها ستمارس عليه رقابة صارمة خصوصاً بما يتعلق بالموازنات، وسوف تتكرر زيارات المفتشين له.

-شكل التنسيق :

ويتميز بتجميع المصالح الخارجية تحت مسؤولية قسم دولي كما يبدو من المصور (7-2). ويوجد هذا القسم في الهيكل الإداري في المستوى الإداري للإدارات الوظيفية في التقسيم الوظيفي، كما سيوجد في مستوى أقسام المنتجات إذا كان التقسيم الهيكلي حسب المنتجات.. وهكذا. وسيكون دور هذا القسم الدولي ومهمته تقديم المساعدة للفروع وتنسيق أنشطتها وتسهيل علاقتها مع الوحدات الأخرى للمجموعة. وستستمر الفروع في استخدام تقنيات المؤسسة الأم، وستبقى متوجهة نحو اشباع الأسواق المحلية الخاصة بها. وستبقى تبعيتها للمؤسسة الأم قوية بما يتعلق بإطلاق منتجات جديدة أو بتطوير المنتجات الموجودة، وسيجري تكثيف تكامل إجراءاتها التخطيطية مع المجموعة، وستكتسب الرقابة على الموازنة وعلى الاستثمارات والرقابة الإدارية مزيداً من التفاصيل والشدة والمتابعة، وسيكون الهدف عندئذ التمويل الذاتي ومن ثم الاستمرار في تحويل الأموال إلى الوطن نحو المؤسسة الأم.

وسيتخذ الهيكل التنظيمي عندئذ الشكل التالي :

المصور (7-2)



د. يونس إبراهيم حيدر (آل ممّو)

2- الفروع-الورش الناجمة عن استراتيجية تحول دولي: عندما تصل النشاطات الدولية إلى حجم محدد، فإن ادراك أهمية الخواص الدولية للإستراتيجية يبدأ بالظهور، من خلال عمليات التخطيط، التي تحدد بشكل مسبق أهدافا لكل فرع وخطة توسع ونمو اجمالية، تنظم من خلالها عملية تطوير المؤسسة متخطية الحدود القومية . وستتلاشى عندها الفروق بين السوق المحلية والسوق الدولية، وستبدأ بالظهور الإستراتيجية التي يتجاوز مفهومها الحدود القومية ويتخطاها. وبشكل عام في حالة الفرع-الورشة تكون الاستقلالية الإستراتيجية محدودة، وذلك لأن استراتيجية الفرع يجب أن تلحظ في سياق خطة النمو الاجمالية للمجموعة. وكذلك ما يتعلق بالاستثمارات إذ أنها تخضع لموافقة المركز الرئيسي الذي يتمتع بحق النقض عليها، وبسلطة تسريع أو كبح أو إيقاف نمو وتطوير أي فرع من فروعها.

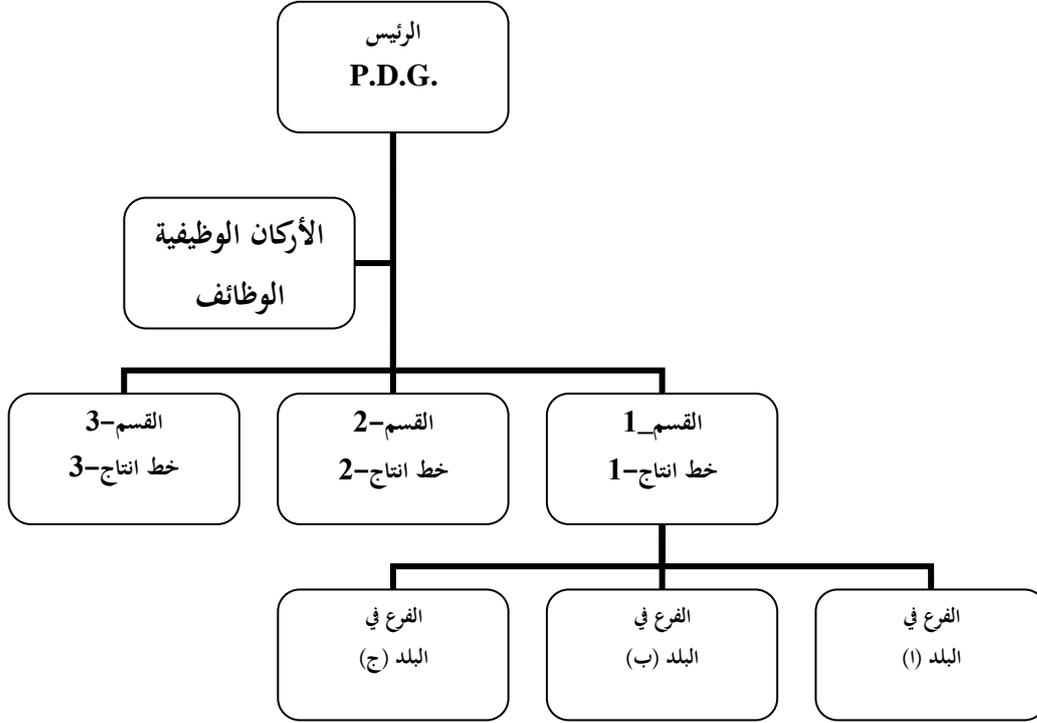
وتتخذ القرارات المتعلقة بالتنوع أو بالتوسع الخارجي من قبل المركز الرئيسي أو من قبل القسم العالمي. وفي كافة الحالات يجب على الفروع الحصول بنفسها على الموارد اللازمة لاستثماراتها. فعلى سبيل المثال: إذا كان هدف المؤسسة هو تأويج تصنيع أحد المنتجات في المستوى العالمي؛ فإن اختيار توضع الفروع ومكانها في البلدان، سيتم اقراره على ضوء اعتبارات تكلفة عوامل الإنتاج، دون الاهتمام بالطلب في بلد التوسع. وسيكون الوضع عندئذ هو وجود فرع-ورشة، يكون انتاجه بالتعريف موجهها إلى إعادة تصديره إلى نقطة تصنيع أخرى في مكان آخر من العالم. وسيكون الفرع في هذه الحالة وحدة متخصصة في تصنيع بعض المكونات، أو متخصصا بمجموعة تحتية من مكونات منتج مصنع بالمستوى العالمي. وسيكون اعتماد الفرع تكنولوجيا على المؤسسة الأم كبيرا جدا، من حيث المنتجات ومن حيث عمليات الإنتاج معا.

وسياخذ تنظيم المجموعة عندها أحد أشكال التنظيم الذي يستجيب لمقتضيات الأسواق الدولية ويفرض على الفروع نوعا من التخصص الدولي للعمل:

- فعند تنظيم المجموعة وفق الأقسام (المنتجات) سيكون الهيكل التنظيمي للمجموعة على النحو المبين في المصور (7-3) :

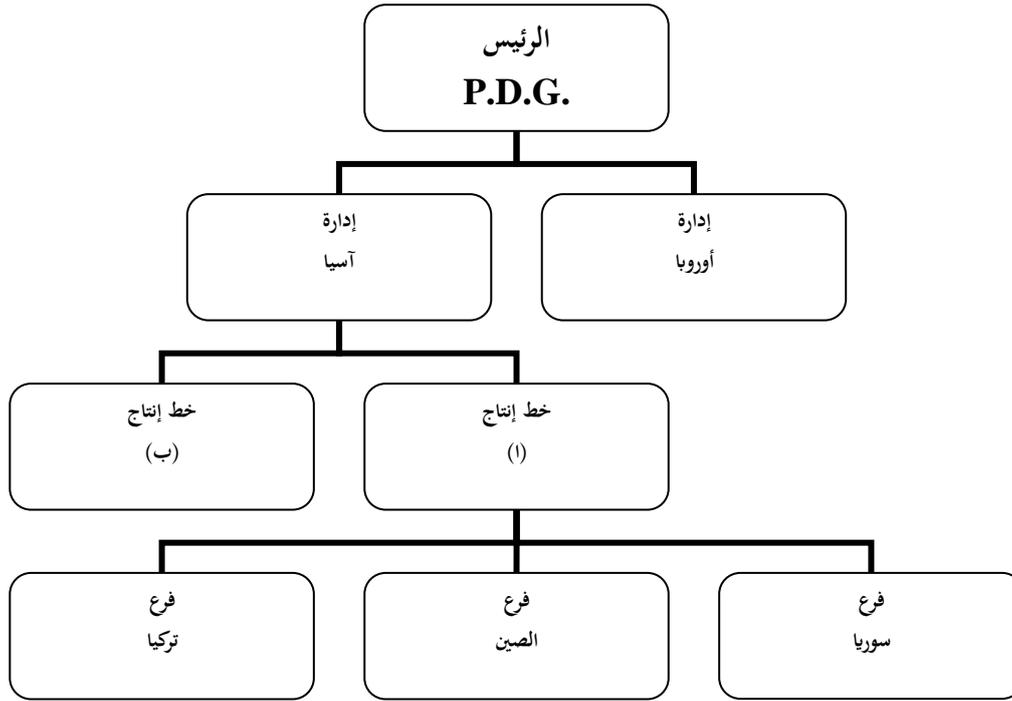
د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

المصور (3-7)



- وعند تنظيم المجموعة جغرافيا (حسب المناطق) سيصبح الشكل التنظيمي على النحو المبين في المصور (4-7):  
المصور (4-7)

د. يونس إبراهيم حيدر (آل ممّو)



#### ت- استراتيجيات الأنظمة التعاقدية :

الوجود في الخارج دون استثمار مباشر أو من خلال التحالف مع الشركاء في

الاستثمار :

عندما تتجاوز فرص التوسع والاستثمار في الخارج امكانيات المؤسسة المالية، او عندما لا تجيز التشريعات المحلية الاستثمار المباشر، أو عندما تضع قيودا كثيرة عليه؛ فمن الممكن حينئذ اللجوء إلى طرق تسمح بحضور المؤسسة في تلك الأسواق دون استثمار، عن طريق نقل مهاراتها إلى الخارج وفق اتفاقات تعاقدية، تتعلق بالتكنولوجيا أو بالتدريب والتعليم وبالإدارة والتسويق مثل: منح الرخصة (تأجيرها)، الامتياز، عقود إدارة التحالف مع الشركاء للإستثمار..الخ. وعندها قد تنشأ فروع مشتركة من صيغها المعروفة المغامرة المشتركة<sup>24</sup> joint-ventures . وكل من هذه الطرق أو الأشكال يقود إلى التزامات مختلفة تترتب على الشركاء، لكنها تتصف بتعقيدات خاصة، وتمر عبر مراحل متعاقبة تتعلق بكل منها متغيرات خاصة من متغيرات البيئة وعوامل إدارية خاصة؛ مما يوجب التعامل مع كل مرحلة بعناية فائقة : مرحلة البداية، مرحلة التفاوض، مرحلة التطبيق، مرحلة الادارة والمتابعة.

<sup>24</sup> لمزيد من التفصيل يمكن مراجعة الفصل الخاص بالاستراتيجيات فيما بين المؤسسات

## 7-2 دوافع ومخاطر توسع المؤسسات عن طريق التدويل :

قد يبدو للبعض أن استراتيجية التوسع الدولي حكر على المؤسسات الكبيرة، غير أن ملاحظة الوقائع تبين أن باستطاعة المؤسسات المتوسطة والصغيرة أيضا أن تشرع في هذه الإستراتيجية وأن تنجزها بنجاح. على الرغم من أن هذه المؤسسات تواجه عدة صعوبات في هذا الإطار تعود إلى حجمها الصغيرة منها: الافتقار إلى الموارد المالية، عدم كفاية مواردها البشرية، طول الفترة اللازمة لتغطية الاستثمارات وبلوغ عتبة المردودية، تقلبات متغيرة ومخاطر مالية عالية، نقص المعلومات، التقليد.. الخ. غير أنه برغم كل ذلك فقد يكون من الأجدى بالنسبة للمؤسسة المتوسطة أو الصغيرة أن تدول خط إنتاجها، بدلا من أن تتنوع في المستوى الوطني وتكون مجبرة على أن تدير بصعوبة عدة مهن .

### عوامل التدويل الأساسية :

- 1- أولى هذه العوامل هو التوضع الجغرافي لمستلزمات الإنتاج الطبيعية كالمواد الأولية والطاقة،
- 2- يليه العامل الثاني وهو: التباين الدولي الذي يتجلى في عدة أوجه منها:
  - يأتي التوضع في الخارج عوضا عن التصدير، عندما تتسبب نفقات النقل والعقبات المتعلقة بالحماية الوطنية على تعدد أنواعها بازدياد في سعر التكلفة. غير أن التوضع يعتبر استراتيجية غير عكوسة بفعل رأس المال المستثمر في البلد المضيف.
  - تتطلب خصوصية عادات الشراء واختلاف الحاجات إلى المنتجات أحيانا حضور المؤسسة في البلد المعني، كي تتمكن من تكييف المنتجات والخدمات المقدمة مع متطلبات السوق، وذلك بسبب الفروق الموجودة في العادات الثقافية بين البلدان، وتباين مستويات الدخل والتطور الاقتصادي والفروقات في المواصفات والمقاييس الوطنية المطلوبة.
  - يشكل وجود مناطق تجارية أو مالية أو ضرائبية متميزة عامل دفع واستقطاب في أحيان كثيرة.

• تعاني عمليات التصدير من الاختلافات الوطنية، التي تسبب ارتفاعا في المخاطر السياسية، وفي زيادة عدم التأكد من المستقبل الاقتصادي للمؤسسة، وقد تعرقل الحكومات أحيانا الاستيراد أو تقف ضده، ولا تجيز سوى التوضع المكاني أو نقل المهارات والخبرات.

### 3- البنية الاحتكارية للسوق:

إذا كانت بنية السوق بنية احتكارية فمن العسير جدا على المؤسسة أن تحظى بحصة سوق مناسبة فيه، وسيدفع ذلك المؤسسات الراغبة في المحافظة على معدل نموها إلى تدويل عملياتها. ويصبح عندها وجود المؤسسة في السوق إلى جانب المؤسسات الكبيرة ضروريا.

### 4- دورة حياة المنتج:

إن ما يبرر استراتيجية التصدير هو تمتع المؤسسة المبتكرة بمزايا تكنولوجية، وعندما تتطور دورة الحياة ويظهر المنافسون الأجانب، فإن المؤسسة ستدفع نحو نقل انتاجها إلى بلد آخر وإعادة تصدير منتجاتها إلى بلدها الأصلي.

### 5- التباين في نفقات الإنتاج:

تتباين الرواتب والأجور بين الدول الصناعية والدول النامية بنسبة مختلفة قد تصل إلى 10 أمثال، وإذا ما وضعت المؤسسة نشاطاتها في بلد من بلدان العالم الثالث، وأحدثت توافقا وانسجاما بين تقنيات الإنتاج وتنظيم العمل في فرعها، فإن مستوى الانتاجية سيصبح أعلى بشكل كبير. وقد يدفع تغيير تكاليف عوامل الإنتاج في البلد الأم نحو التوسع الدولي أيضا. تعتبر العوامل المشار إليها عوامل هامة تنتمي إلى واقعية عالم المؤسسات؛ مما يستدعي أن تعار الاهتمام اللازم وأن تفحص بعناية، وعلى الاستراتيجية أن يرصد هذه العوامل ويحدددها بالنسبة لكل حالة من الحالات الخاصة، وأن يحسب تأثيرها على كل حركة من تحركات المؤسسة.

### التدويل والمخاطر:

وكما يوفر التوسع الدولي مزايا كبيرة وعديدة ومتباينة للمؤسسات فإنه يترافق بعدد من المخاطر والعقبات، لا بد من أن تؤخذ بالاعتبار قبل اتخاذ قرار التوسع الدولي، بعضها عقبات ذات طابع اقتصادي، قد تساهم في زيادة التكاليف مباشرة، وبعضها لا يؤثر مباشرة على التكاليف، لكنه يزيد من تعقيد مهمة المديرين وعملهم، وبعضها يتمثل في قيود حكومية قد لا تكون لها علاقة بالشروط الاقتصادية:

### 1- العقبات ذات الطبيعة الاقتصادية:

د. يونس إبراهيم حيدر (آل ممّو)

- تكاليف النقل والتخزين: تخفض تكاليف النقل والتخزين المرتفعة من الاقتصاديات والوفورات التي يتيحها الإنتاج المركزي، وتقلل من فعالية الإنتاج في النظام المتكامل، الذي يقتضي كما نعلم وجود معامل متخصصة في بلدان متعددة. وكما يدفع انخفاض تكاليف النقل والتخزين باتجاه التوسع الدولي للفعاليات المركزية، فإن ارتفاعها يشكل عائقا أمام تدويل النشاطات الموجودة في البلد الأم، إذ يجبر ارتفاع تكاليف النقل كما هو معروف المؤسسات على إقامة معمل في كل بلد أو في كل سوق، في حين أن المعمل الذي يتجاوز حجمه حاجات السوق المحلية الوطنية، يسمح بتخفيض تكاليف الإنتاج.
- تنوع الحاجات للمنتج: إن اضطرار المؤسسة على إنتاج منتجات متنوعة ومتباينة لأشباع حاجات وأغراض مختلفة، قد يشكل عائقا أمام الحصول على اقتصاديات الحجم والاستفادة من الخبرة والتعلم في المستوى العالمي. وقد يحول دون الاستفادة من التوريد في المستوى العالمي أيضا، وخاصة إذا كان التنوع المشار إليه يتطلب استخدام مواد أولية مختلفة وتباينا في مكونات المنتجات. وقد يتعلق تنوع المنتجات هذا بواقعة تجزئة الأسواق الجغرافية تجزئة معقدة.
- قنوات التوزيع: من المعروف أن سهولة الوصول إلى قنوات التوزيع ويسر استخدامها يشجع عملية التوسع الدولي، في حين أن ضرورة الوصول إلى قنوات التوزيع في كل سوق وطنية يمكن أن تشكل إحدى عقبات التوسع الدولي، وخاصة عندما يكون عدد الزبائن كبيرا وتجري عملية الشراء على كميات صغيرة؛ فمن الممكن عندئذ أن تلجأ المؤسسات إلى الموزعين وتجار الجملة المستقلين كي تستطيع إيصال منتجاتها إلى الزبائن.
- قوى البيع: إذا اقتضى توزيع المنتج تدخلا مباشرا من قبل قوى البيع فإن ذلك قد يحول دون تحقيق اقتصاديات الحجم، ويشكل عقبة ليس من السهولة التغلب عليها للتوسع دوليا، خاصة في ميادين مثل ميادين المنتجات الطبية، التي قد تحتاج إلى عرض تفصيلي ومكلف لاقتناء الأطباء بها.
- تكاليف الصيانة المحلية: إن ضرورة تقديم خدمات ما بعد البيع وخاصة الصيانة، تشكل عقبة لا يستهان بها أمام التوسع الدولي، بفعل ما تتطلبه من نفقات ومصاريف.
- فترة التسليم: إن الموازنة بين فترة التسليم القصيرة المطلوبة وطول هذه الفترة التي تستدعيها اجراءات النقل والتخليص.. الخ. وعلى الخصوص عند التعامل مع السلع الفصلية أو الدورية كسلع الموسمية، يشكل عقبة كبيرة أمام توسع المؤسسة دوليا.

● غياب الطلب العالمي: ففي حين أن وجود الطلب يدفع نحو التوسع الدولي، يبدو أن غياب الطلب على المنتج في السوق الدولية يشكل عائقا كبيرا أمام التوسع الدولي، ويحدث ذلك بخاصة عندما يكون ميدان النشاط أو القطاع المعني جديدا، أو بفعل أن المنتج يشبع حاجات خاصة محددة لمجموعات غير عادية من الزبائن موجودة في بضع بلدان فقط. وللتغلب على هذه العقبة على المؤسسات الراغبة في التوسع الدولي أن تتصرف بما يساعد على خلق الطلب، أو أن تعمل على استمالاته وتحويله نحو سلع المؤسسة.

● دورة حيات المنتج: تشكل المرحلة التي يمر بها تطور حياة المنتج في الأسواق عاملا هاما في اتخاذ قرار التوسع الدولي، وبخاصة عندما يبلغ التطور مرحلة النضج أو الانحدار التي قد تستدعي ممارسة المنافسة عن طريق الأسعار.

## ■ 2- العقبات ذات العلاقة بإدارة المؤسسة:

قد ترتب مسألة التوسع الدولي على المؤسسة التزامات إدارية كبيرة، تنجم بشكل أساسي عن تعقيد أعمال المؤسسة وتشابكها بفعل عملية التوسع الدولي، التي تضع إدارة المؤسسة في مواجهة قضايا ومسائل تعود أسبابها إلى ما تخلقه الفروقات الثقافية بين البلدان، وإلى ما تفرزه معطيات الأسواق المحلية من شروط والتزامات، يتوجب أخذها بالاعتبار.

وكما تتفاعل المزايا الدولية التي يتيحها التوسع الدولي مع بعضها لخلق سلسلة من المزايا المتلاحقة المفيدة للمؤسسة، فإن العقبات والصعوبات الدولية قد تتفاعل أيضا مع بعضها، لخلق المزيد من المصاعب والعقبات، التي سوف لن تحمد عقباها، وسوف يترتب على المؤسسة مواجهتها والتغلب عليها، ولن يكون ذلك باليسير !.

وعند تحليل مسألة التوسع الدولي يجب أن تأخذ الإدارة بالاعتبار عملية إدارة مصفوفة النشاط في المستوى الدولي، بكل ما قد تخلقه من تداخلات وتعقيدات إدارية وغير إدارية من أجل تحقيق التكامل والتنسيق والتوازن بين هذه الفعاليات، المتباعدة في توابعها، المتباينة في طبيعتها واستثماراتها، والمختلفة من حيث أوضاعها التنافسية، فهذه العملية كما أشير في الجزء الأول من هذا الكتاب عملية معقدة متشابكة ومتداخلة تحتاج إلى عمق وحكمة ودراية. ومن المظاهر التي قد تسبب تعقيد العملية الإدارية وتشكل عقبة أمام التوسع الدولي نجد:

- مهام تجارية مختلفة وخدمات محلية متنوعة:

يمكن أن تختلف المهام التجارية حتى بالنسبة للمنتج الواحد من منطقة جغرافية إلى أخرى. حيث تختلف طبيعة قنوات التوزيع والوسائل التجارية والطرق الفعالة التي تسمح بالوصول إلى الزبون بتكلفة منخفضة من بلد إلى آخر. وعندئذ لا يتيح التوسع الدولي الاستفادة من الخبرات

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

التجارية المتراكمة لدى المؤسسة، نتيجة التعامل مع سوقها الوطنية وتطبيقها على سوق أخرى؛ مما يجعل المؤسسة الراغبة في التوسع الدولي أقل كفاءة وفاعلية من المؤسسات المحلية المنافسة لها. وقد يفضل الزبائن أيضا التعامل مع المؤسسات المحلية لأسباب متعددة. وإذا ما تنوعت المهام التجارية فإن العمل الإداري يصبح معقدا، وليس من السهل عندها تحقيق اقتصاديات الحجم. وقد تتجاوز في أحيان كثيرة التكاليف الإضافية المترتبة على المؤسسة نتيجة التوسع الدولي الوفورات والاقتصاديات المتحققة منه.

– تكنولوجيا سريعة التطور:

تعاني المؤسسات من صعوبات إدارية كثيرة، عندما تستدعي التكنولوجيا سريعة التطور إعادة النظر المتكررة بتصميم المنتج وبعملية انتاجه، لأقلمتها مع الأسواق المحلية التي تدخلها المؤسسة بفعل توسعها الدولي.

– حاجة كبيرة لرأس المال وللأطر الإدارية:

قد يستدعي التوسع الدولي توفير موارد هائلة، لا تتوفر لدى المؤسسة، من أجل القيام بالاستثمارات اللازمة في المستوى العالمي. وقد تفتقر المؤسسة إلى الأطر الادارية الماهرة، التي باستطاعتها ادراك فرص التوسع الدولي والاستفادة منها وقيادة عملية التوسع بكفاءة وفاعلية.

### ■ 3-العقبات الحكومية:

إن العقبات التي تضعها الحكومات بقصد مساعدة المؤسسات المحلية، أو بقصد جعل الإنتاج يحصل في البلد المعني، تؤثر سلبا على تحقيق اقتصاديات الحجم، التي يتيحها الإنتاج بالمستوى العالمي. وقد تقتضي القواعد والتشريعات الموضوعية لهذه الغاية بيع مختلف المنتجات الخاصة المنتجة محليا في البلد ذاته (قيود على التصدير)، وتؤثر بالتالي على العمل التجاري، بحيث تجعله خاصا بكل بلد. وتظهر العقبات التي تسببها المصالح العامة في القطاعات الحساسة أو في القطاعات التي تؤثر على الأهداف العامة للدولة مثل: التشغيل، والاستخدام، والتنمية المحلية، وميزان المدفوعات، والمحافظة على المصادر الوطنية للمواد الأولية الإستراتيجية، وفي إطار الهوية الثقافية.. الخ.

● مشتريات عامة: قد تحض الحكومات على قيام الجهات العامة بتحقيق مشترياتهما من المؤسسات الوطنية. ولن يكون بالتالي أمام المؤسسات الراغبة في التوسع الدولي من خيار أمام هذه القيود.

● عقبات تسببها السلطات العامة: قد تضع السلطات العامة عقبات أمام المؤسسات الخارجية تبغي من خلالها حماية المؤسسات الوطنية، أو التأكيد على الاستخدام والتشغيل المحلي.

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

- القيام بالبحث والتطوير محليا: قد تضع السلطات العامة قواعد تشريعية، تجبر المؤسسات العاملة في البلد على القيام بالبحوث المتعلقة بما تنتجه محليا في البلد ذاته. كما قد تجبر المؤسسات على تصنيع المكونات الداخلة في انتاج المنتجات في البلد أيضا، وهذا ما يشكل عقبة أمام المؤسسات الراغبة في التوسع الدولي لتحقيق اقتصاديات الحجم.
  - معاملة ضريبية مختلفة: يمكن أن تضع الحكومات أيضا قواعد وتشريعات كثيرة لمصلحة المؤسسات المحلية منها: المعاملة الضريبية المتباينة بتباين ملكية المؤسسة أو بتباين مصادر المواد المتداولة في الأسواق، وقد تشتمل على ما له علاقة باستخدام اليد العاملة.
  - قوانين الابتزاز: ويقصد بها القوانين والتشريعات الضريبية والاجراءات الحكومية التي تصدرها حكومات البلد الأم والتي تضع قيود على العمليات الدولية التي تقوم بها مؤسساتها الوطنية أو تلحق الضرر بها. أو تضع القيود على بعض العمليات الموجهة إلى منطقة جغرافية محددة تخضع للمقاطعة من الدولة..الخ.
- وقد وجد بعض الباحثين أنه إذا حدث التوسع في إطار البلدان النامية:
- أن الاستثمارات الموجهة نحو التصدير والمملوكة بكاملها من المؤسسة متعددة الجنسيات، تكون استثمارات ذات مردود ومتوسطة المخاطرة.
  - وأن الاستثمارات الموجهة باتجاه تنمية السوق المحلية والمملوكة بكاملها من المؤسسة متعددة الجنسيات، هي ذات مردودية أقل وعالية المخاطرة.
  - وأن الاستثمارات الموجهة باتجاه تنمية السوق المحلية، والمملوكة بالمشاركة مع أطراف من البلد المضيف، تكون استثمارات قليلة المخاطر وذات مردودية كافية.
- ويبدو مما تقدم أن أداء المؤسسة والمخاطر التي تواجهها تتوقف على نوع استثماراتها، وعلى بنية رأسمالها، التي تتبع للكثير من المتغيرات الاقتصادية والسياسية والثقافية الاجتماعية.
- وتجد المؤسسات وفقا لما أشير إليه، أن لها مصلحة واضحة في التوسع الدولي، وتطوير عملية نقل مهاراتها وقدراتها وعملياتها بالتعاون والمشاركة مع أطراف آخرين، إذا ما رغبت في تخفيض المخاطر الاقتصادية والسياسية التي قد تواجهها، خاصة تلك التي تحدث انقطاعات في معطيات البيئة المحلية، والتي سيكون لها آثارها السلبية على أدائها وتحقيق أهدافها والتي تتسبب بها تصرفات سياسية في البلد المضيف.

## 3-7 مصفوفة التوجه:

و يمكن أن تقترح المحاكمة العقلية المصفوفاتية ( J.P. Brechet )، القريبة مما يمارس عند تحليل جعبة الأنشطة، لتحليل التطور دوليا ( التوسع الدولي ) كتلك المبينة في اللائحة (7-1).

وسيصار في هذا الخصوص إلى اعتبار الأبعاد التالية :

- جاذبية البلد أو المنطقة ؛ إن وجود ميزة نسبية في بلد ما بالمقارنة مع بلد آخر يعتبر محمدا تقليديا من محددات المنافسة الدولية. وعندما يتمتع أحد البلدان أو مجموعة من البلدان بمزايا هامة، من حيث تكاليف عوامل الإنتاج وعناصره، أو من حيث نوعية العوامل الداخلة في إنتاج منتج ما، وتتوفر إضافة إلى ذلك التسهيلات الأخرى المتممة؛ فقد يصبح هذا البلد أو تلك المجموعة من البلدان مقرا للإنتاج، وتتوجه عندئذ الصادرات نحو البلدان الأخرى من العالم.
- الوضع التنافسي على هذا البلد أو على هذه المناطق أو فيها التي ستمارس فيها الأنشطة المتوقعة؛ ولهذا الوضع أهمية حيوية إذ قد يتأثر فيه وضع المؤسسة التنافسي الكلي في المستوى العالمي.

يسمح اجراء التقاطع بين هذين المحورين بإظهار النماذج المرغوبة للتطور دوليا .

ويمكن أن يمر رسم أو إنشاء هذه المصفوفة بأربعة (4) مراحل ، وأن النهج أو المقاربة المتبعة هي مقارنة مستقبلية بطبيعتها ، وذلك لأنها تعتمز إحداث تطور مستمر بعد تحديد كل الثنائيات قطر / محصصات، التي لا بد من تقييم امكانات وكوامن كل منها، إلى جانب تقدير وضعها التنافسي :

❖ 1- الشروع بالتمييز بين البلدان أو بين مجموعات البلدان الملائمة كمنطقة تطور أمام النشاط المعني .

❖ 2- تقدير جاذبية كل ثنائية بلد / محصصات : تشكل العوامل الواردة فيما يلي عناصر ملائمة لتقييم الجاذبية ومقارنة البلدان أو المناطق الجغرافية إضافة إلى العوامل الأخرى التي أشير إليها :

- عوامل بيئية ومناخية اقتصادية وسياسية واجتماعية : احترام حقوق الملكية ، انفتاح السوق والوصول إلى المستهلك ، القواعد القانونية ومختلف المعايير التشريعية ، معطيات اقتصادية ( مستوى الحياة والمعيشة ، معدل التضخم ، أوضاع سوق العمل ،... الخ. ) ،

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

الاستقرار السياسي ، تنظيم سوق المبادلات المالية ، العلاقة مع بلد المنشأ ومع المؤسسات الوطنية بشكل عام .

- شروط وأوضاع العرض وشروط المنافسة في البلد : مدى وجود المنافسين وحضورهم، ومقدار استطاعة وقوة كل منهم أو كل مجموعة منهم ، خواص ومواصفات أفضية التوزيع .
- شروط وأوضاع الطلب : حجم السوق وامكانياته الكامنة ( في المدى القريب والمتوسط والبعيد ) ، العادات والتقاليد في مواجهة المنتجات الوطنية .

❖ 3- تقدير المقدرة التنافسية للمؤسسة لكل ثنائية بلد / مخصصات: وسيصار إلى تقديرها بشكل تقليدي وفق مقدرة المؤسسة على تجهيز نفسها بالموارد والمهارات اللازمة للتطور والتوسع ، ووفق قدرتها على اتقان وضبط عوامل النجاح الأساسية .

ويفضل هذا التحليل بالطبع البعد العالمي للخيارات : معرفة السوق ، سلوك وتصرفات المتكئين في السوق، عمليات اتخاذ القرارات في الأسواق العامة أو الحكومية ، تكيف المخصصات وملاءمتها ، اتقان مختلف الجوانب التسويقية وشروط العرض وأوضاعه وضبطها. ومن المستحسن أن يجرى تقدير الوضع التنافسي للمؤسسة في البلد المعني انطلاقاً من المعطيات المتعلقة بكل من: القطاع الاقتصادي موضوع المنافسة، والبلد المضيف، والبلدان الأم معاً. ومن المهم عند تحليل المنافسة أن يؤخذ بالاعتبار المؤسسات المتنافسة، وما توجد بينها وبين حكومات بلدانها الأصلية من علاقات متشابكة ومعقدة، يمكنها أن تكون مصدراً لصيغ تشريعية ومساعدات مختلفة. فالسياسات الصناعية لحكومات البلدان قد تؤثر على أهداف المؤسسات وممارستها، من خلال ماتقدمه الحكومات لها من دعم ومساندة، كالمخصصات للقيام بالبحث والتطوير وما يستتبع ذلك من تأثير على موقعها، بالمقارنة مع المؤسسات المتنافسة معها في السوق الدولية. وقد تساهم الحكومات في تمويل بعض العمليات من خلال المصارف الوطنية، وقد تساعدها في المفاوضات التي تجريها في الأسواق الدولية، أو قد تمارس الحكومات الضغوط السياسية للمحافظة على مصالح مؤسساتها الوطنية. وقد تؤثر العلاقات القائمة بين المؤسسات والحكومات على عقبات الخروج من السوق، كما تؤثر على عقبات الدخول أو على القيود التي تمارس على ما يجري في قطاع الأعمال.

ولا بد من أن تؤخذ بالاعتبار في هذا الصدد أيضاً العوامل المؤثرة في العلاقات الاقتصادية والسياسية القائمة بين حكومات المؤسسات المتنافسة في القطاع وحكومات البلدان الأخرى المعنية بالمنافسة الدولية فيه. فالإعتبارات السياسية القائمة بين البلدان، تؤثر بشكل مباشر على المنافسة في السوق الدولية، من حيث تأثيرها على شراء وبيع بعض المنتجات مثل: (الطائرات،

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

المنتجات ذات العلاقة بالميادين العسكرية، الحاسبات.. الخ.) ويستدعي ذلك أن تستعلم المؤسسات الراغبة في التوسع الدولي، أو في المنافسة في المستوى الدولي، عن العلاقات السياسية بين البلدان. كما وأنه يترتب عليها أن تجعل العلاقة الناشئة بين المؤسسة وحكومة بلدها الأصلي وحكومة البلد المضيف تأخذ أهمية استراتيجية حقيقية.

ومن الممكن أن تشتمل الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة على تصرفات وأفعال تستهدف بناء رأس مال سياسي من أجل المستقبل، كإنشاء فروع تجميع في بعض الأسواق قد لا تكون فعالة اقتصاديا. مما قد يحسن العلاقة مع حكومة البلد المضيف، ويقوي الوضع التنافسي للمؤسسة، وذلك لأنه يتوفر لدى حكومة البلد المضيف وسائل متعددة للتأثير على ما يجري في أسواقها المحلية. فالحكومة قد تكون أحيانا هي المشتري أو الزبون الرئيسي في أحد القطاعات، وقد تستطيع التأثير الكبير على القطاعات الأخرى.

وليس من السهل بالطبع القيام بعملية التحليل لتقدير الوضع التنافسي للمؤسسة في سوق دولية، نظرا لكثرة المؤسسات الأجنبية التي قد تتنافس في القطاع، ولصعوبة تحليل علاقاتها مع بلدانها ومع البلد المضيف، ولقلة المعلومات المتوفرة عنها.

❖ 4- وضع الثنائيات على المصفوفة : حيث يتعلق الأمر هنا بتوضع الثنائيات : بلد / محصصات على المصفوفة بقصد التقييم ثنائي البعد للتحليل . ويجب التساؤل عن مدى ملاءمة مؤشرات التوجه .

اللائحة (1-7)

الوضع التنافسي للمؤسسة في البلد	جاذبية البلد		
	قوية	متوسطة	ضعيفة
قوي	التزام مؤكد، طريقة الدخول : فروع تجارية، أو فروع انتاجية.	التزام مؤكد، طريقة الدخول : فروع تجارية، أو فروع انتاجية.	انتقائية، تصدير،
وسط	التزام مؤكد، طريقة الدخول : فروع تجارية، أو فروع انتاجية.	انتقائية، نموذج تجاري (تصدير) أو مشاركة مع زج محدود للموارد والوسائل،	انتقائية حذرة، التزام منخفض زج الوسائل ضعيف،
ضعيف	انتقائية مشاركة،	انتقائية حذرة، التزام منخفض زج الوسائل ضعيف،	دون أهمية لا أهمية ولا مصلحة

يأخذ التوضع في الخارج أو أشكال التدويل أو التمركز الدولي أو العوامة أحد الأشكال المبينة في اللائحة (2-7) :

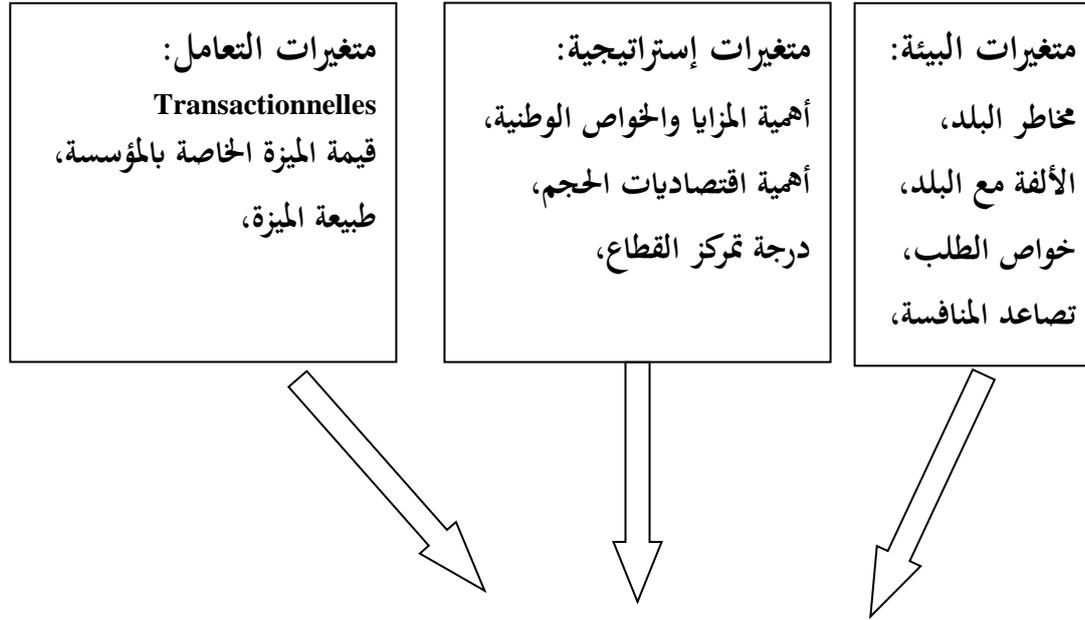
اللائحة (2-7) أشكال التمركز الدولي

وجود استثمار مباشر في الخارج	وجود عمليات إنتاجية في الخارج	
	لا	نعم
لا	<p>عمليات تجارية دون استثمارات مباشرة في الخارج :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ تصدير غير مباشر للمنتجات،</li> <li>❖ تصدير مباشر للمنتجات،</li> <li>❖ تصدير الخدمات،</li> <li>❖ تصدير المعرفة والمهارة ( عقود إدارة ، بيع التكنولوجيا)</li> </ul>	<p>عمليات إنتاجية دون استثمارات مباشرة في الخارج :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ رخصة،</li> <li>❖ إعفاءات،</li> <li>❖ عقود تصنيعية،</li> <li>❖ عمليات مفتاح باليد،</li> </ul>
نعم	<p>عمليات تجارية مع استثمارات مباشرة في الخارج :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ فرع لترويج المبيعات،</li> <li>❖ وحدات تخزين،</li> <li>❖ وحدات خدمات،</li> <li>❖ فروع بيع.</li> </ul>	<p>عمليات إنتاجية مع استثمارات مباشرة في الخارج :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ وحدات تجميع،</li> <li>❖ وحدات إنتاج أو تصنيع (مملوكة بالكامل من المؤسسة ، أو ملكية مشتركة ، مشاركة ثانوية ، تعهد_ داخلي دولي )</li> </ul>

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

وقد يأخذ شكل الوجود في الدول الأجنبية أحد النماذج المبينة في اللائحة (3-7) :

اللائحة (3-7)



طريقة الدخول إلى البلد الأجنبي	معايير ومؤشرات		
	التحكم بالعمليات وضبطها	زج الموارد واستخدامها	خطر التشتت والتبعثر
رخصة	منخفض	منخفض	عال
مؤسسة مشتركة	متوسط	متوسط	متوسط
فرع مملوك ملكية خاصة	عال	عال	منخفض

د. يونس إبراهيم حيدر (آل ممّو)

وقد يأخذ التعاون بين المؤسسات وفقاً لـ ( Marmuse ) أحد الأشكال المبينة في اللائحة (4-7):

اللائحة (4-7) شكل التعاون

التحركات الإستراتيجية المناسبة	شكل الاقتصاديات المتحققة	شكل التعاون	مجالات نشاط الشركاء
تكامل	اقتصاديات في تكاليف الصفقات والمعاملات	كسب خارجي نقل المعرفة	نفس الحقل التنافسي لكن قطاع النشاط مختلف
تنوع	اقتصاديات متعددة (eventail)	اتحاد وثيق تكافل	حقول تنافسية مختلفة
تخصص	اقتصاديات الحجم	تحالف	نفس القطاع



تحالف تكنولوجي، أو تحالف تجميعي ، تكامل مشترك ، أو تحالف تكاملي متمم .

لا تنسى ما تعهدت به!

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

الفصل الثامن:  
تحليل مقدرات المؤسسة وإمكاناتها  
وتشخيص واقعها الكلي :

يمكن أن يجرى تحليل مقدرات المؤسسة وإمكاناتها بشكل عام وشمولي للمؤسسة ككل، ويمكن أن يجرى ذلك لكل مجال من مجالات النشاط في المؤسسة، ووفق عدة محاور وأوضاع مثل : الوضع التجاري، والانتاجي، والمالي، والموارد البشرية، والوضع التكنولوجي والبحث والتطوير، والوضع التنظيمي، والوضع الثقافي<sup>25</sup>.

فالأوضاع الداخلية النسبية للمؤسسة ( مقارنة مع منافسيها ) على هذه المحاور المختلفة تشكل نقاط ارتكازها الأساسية للإنطلاق نحو المستقبل، وتحليل هذه الأوضاع يقود إلى تقدير الوضع الاستراتيجي للمؤسسة منسوب إلى ما يحيط بها، ويساعد في الكشف عن العوامل الإستراتيجية التي ستكون موضعاً للعديد من القرارات الإستراتيجية، فالتشخيص يقود إلى إظهار نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعفها بالمقارنة مع التوجهات الإستراتيجية التي تعتمدها، ويقدم مؤشرات واضحة عن التغيير الواجب إحداثه في إمكانات المؤسسة ومحاورها، وتقدير ما يرافق ذلك من مصاعب وعقبات ومخاطر .

مع الإشارة إلى ضرورة عدم الخوض في التفاصيل الجزئية الصغيرة لهذه المحاور ، إذ يتطلب التحليل الاستراتيجي المقدر على فرز ما هو مهم بالنسبة للتوجهات العامة والاستراتيجية للمؤسسة (العوامل اللازمة للنجاح) أو المتغيرات الأساسية، وما هو ثانوي وفرعي يدخل ضمن الاهتمامات العملية واليومية للإدارة . وهذا سوف يكون على ضوء التوجهات العامة لاستراتيجيات المؤسسة التي تحدد أهمية هذا المورد أو ذاك دون غيره .

## 8-1 تحليل الوضع التجاري وتشخيصه<sup>26</sup> :

يمكن تشخيص الوضع التجاري لأحد نشاطات المؤسسة عن طريق الاستعانة بعدد كبير من المسائل مثل :

- تكوين جعبة المنتجات ( تشكيلة مصفوفة المنتجات ) ؛
- تشخيص كل منتج لوحده: رقم الأعمال، حجم الإنتاج، التطور ( دورة حياة المنتجات)، حصة السوق، عدد الزبائن، التوزيع الجغرافي، مساهمته في الأرباح، الموارد التي استهلكت لإنتاجه،... الخ .
- اتساع تشكيلة المنتجات ؛

<sup>25</sup> لمزيد من التوسع في هذا المجال من المناسب الرجوع إلى الكتابين الأول والثاني من الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات.

<sup>26</sup> من المناسب استخدام المصفوفات المتعلقة الواردة في هذا الكتاب لتحقيق هذه الغاية.

- رأي الزبائن المتعلق بنوعية الخدمات المقدمة؛
  - درجة إخلاص الزبائن للمنتج ومقدار وفائهم له؛
  - درجة التبعية أو درجة الاستقلالية تجاه عدد الزبائن ( استقلالية المؤسسة المتعلقة بعدد الزبائن )؛
  - كفاءة وفاعلية قوى البيع؛
  - كفاءة وفاعلية الأعمال والتصرفات الترويجية والاعلانية؛
  - التطور المتوقع في اجراءات التوزيع.
- ولكي نلخص هذه العناصر المتعددة ونستخلص منها ما يفيد المؤسسة من المناسب تقديمها في لائحة كما في اللائحة 8(1-) ولكل منتج بمفرده بحيث يمكن ترتيبها وفق المنظور المستقبلي واستخلاص تصرفات استراتيجية مأمولة ومرغوبة.

#### اللائحة 8-1 عناصر الوضع التجاري

ملاحظات	استهلاك الموارد والمستلزمات					% من الربح الاجمالي	الربح	حصة السوق	المنافسة	النمو المتوقع	التزايد السنوي للمبيعات خلال ال(5) سنوات الأخيرة	% إلى المبيعات الكلية	المبيعات السنوية	منتج
	% من وقت البيع	الطاقة الانتاجية	وقت البحث والتطوير	% من رأس المال العامل	% من رأس المال الثابت									
منتج رئيسي حاليا مشكوك فيه مستقبلا	95%	40%	50%	45%	60%	75%	300	40%	عالية ومتنامية	10(-)%	2%	50%	3000	ا
منتج رئيسي للمستقبل، تحسين عملية الانتاج	1%	12%	25%	10%	5%	1%	4	75%	ضعيفة، منافسة جديدة متوقعة	25%	15%	10%	600	ب
منتج عالي المردود؛ لا بد من تطويره	3%	10%	30%	4%	2%	15%	60	100%	مهملة، لن تتغير قبل سنتين	10%	جديد	5%	300	ج
منتج دون مستقبل بالنسبة للمؤسسة		1%	12%	1%	10%	1-	4-	10%	منافسون عديدون	25%		1%	30	د

نموذج لتشخيص الوضع التجاري للمؤسسة

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

## 8-2 تحليل الوضع الانتاجي وتشخيصه<sup>27</sup> :

وكالطريقة السابقة يفترض هذا التشخيص اختبار وتفحص عدد كبير من المسائل :

- الطاقة الانتاجية منسوبة إلى الطلب في السوق؛
  - مرونة التجهيزات الانتاجية؛
  - نوعية التجهيزات الانتاجية وقدمها، درجة التقدم التقني منسوبة إلى ما يماثلها لدى المنافسين؛
  - التوزيع المكاني أو الجغرافي لوحداث الإنتاج، وملاءمة هذا التوزيع استراتيجيا؛
  - اسلوب الإنتاج المتبع؛
  - مستوى التكاليف ومكوناتها، مقارنة مع تكاليف المنافسين؛
  - درجة التكامل العمودي؛
  - مدى توفر مستلزمات الإنتاج وتكاليف الامداد والتموين؛
  - أداء وظيفة الإنتاج ( فعالية الإنتاج )، من حيث نوعية المنتجات والمدة اللازمة للإنتاج.
- إن معرفة المؤسسة الدقيقة والجيدة لوضع المنتج على منحنى الخبرة ستكون ذات فائدة كبيرة للنظر في اختيار استثمارات منتجة .
- ولا بد للمؤسسة من صياغة استراتيجية انتاج واضحة، تكون شاملة وجزئية وذات مستويات منسجمة مع واقع المؤسسة، إذ أن لاستراتيجية المؤسسة الانتاجية آثارها الواضحة على المدى البعيد، وهي استراتيجية لا تقبل التراجع بسهولة (غير عكوسة )، إذ أنها محل لاستثمارات كبيرة، وتستدعي توطين الاستثمارات ودرجة تكامل عمودي وطاقة انتاجية واستخدام تكنولوجيا ... الخ.

## 8-3 تحليل الوضع المالي وتشخيصه:

إن وجود استراتيجية من دون أن توجد الموارد المالية لتمويلها، ليست سوى أحلام غير قابلة للتحقيق. وطالما كانت الأهداف والوسائل وتخصيص الموارد هي من عمل الإستراتيجي؛ وأن

<sup>27</sup> قد يكون من المفيد أيضا استخدام مصفوفة التكنولوجيا لاستكمال التشخيص.

الموازانات هي الترجمة النقدية للخطط؛ لهذا كان من الواجب الاستعلام عن الوضع المالي للنشاط ( او للمؤسسة حسب الحال )، وتشخيصه للوقوف على صحة وضعه وفق أربعة محاور أساسية :  
المردودية، الملاءة المالية ( المقدرة على الدفع )، المديونية، والمرونة المالية :

• المردودية : مستوى المردودية الاقتصادية، التي تعكس الفائض النقدي الذي يجلبه النشاط، ومستوى المردودية المالية التي تقيس مقدرة المؤسسة (أو النشاط) المالية، بعد حذف الاهتلاكات والمدفوعات، التي تتوجب عليها للآخرين ( المساهمين، الدولة، الفوائد والايجارات، الخ. ) ،  
تطور المردودية الاقتصادية والمالية .ولتحقيق ذلك لا بد من إعارة الاهتمام لمسائل ومؤشرات  
مثل : الربح، المبيعات ، الموجودات ، المطالب ، رأس المال الخاص، بحيث يستخلص منها  
مؤشرات تتعلق بمردودية رأس المال الخاص، هامش الربح، المردودية التجارية، معدل دوران رأس  
المال، ومعدل دوران الأصول، وكذلك معدل المديونية، وأثر الرافعة المالية... الخ . ولتحقيق  
ذلك يمكن استخدام المعادلة التالية :

$$B/CP = (B/V) * (V/A) * (P/CP)$$

حيث تدل الرموز على التالي :

الربح B= benefice ، المبيعات V= vente ، الموجودات A= actif,

P=passif المطالب ، رأس المال الخاص أو المردودية المالية CP= capitaux propres ,

B/CP = مردودية رأس المال الخاص ، B/V = هامش الربح أو

المردودية التجارية ، V/A = دوران رأس المال أو دوران الأصول،

A/CP = معدل المديونية أو أثر الرافعة .

الملاءة المالية : وهي مقدرة المؤسسة على تأمين دفع ديونها المطلوبة في كل وقت وحين . ومن  
مؤشراتها : توفر السيولة = ( القيم المتوفرة والمتاحة \ الديون قصيرة الأجل ) أو المقارنة بين  
رأس المال العامل وحاجات التشغيل ( fdR net – BFE net ) .  
يضاف إليه حساب المقدرة على الدفع : التدفقات النقدية \ مجموع الديون (طويلة وقصيرة  
الأجل) . ويحتسب هامش أمان النشاط أو المؤسسة من خلال : رأس المال العامل الصافي /  
اجمالي الموجودات

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

• المديونية = الديون الكلية \ الوضع الصافي، أو الديون طويلة ومتوسطة الأجل \ الوضع الصافي، وكذلك وزن وثقل التسديدات \ الواردات . وكذلك من المفيد حساب مؤشر : التمويل الذاتي \ مجمل الديون.

• المرونة المالية = المقدرة على إيجاد وحشد الموارد المالية وتوقف على المردودية وعلى سيولة الموجودات وعلى توفر المقدرة على الاستدانة والاستقراض لدى المؤسسة .

#### 8-4 تحليل وضع الموارد البشرية وتشخيصه :

يتركز الاهتمام هنا على التكوين النوعي والكمي للأفراد العاملين في المؤسسة، ويجب أن يعطى اهتمام خاص للأطر القيادية في المؤسسة وللمهارات المتوفرة لديهم، واللازمة لقيادة مختلف استراتيجيات التطوير في المؤسسة، ويعطى اهتمام خاص كذلك لدرجة رضی هذه الأطر عن مناخ العمل وظروفه الداخلية، ومدى قناعتهم بها وبتنظيم العمل ، ولرضی هذه الأطر عن نظام التعويضات والمكافآت المعمول به في المؤسسة .

ويجب أن يتركز الاهتمام بنفس الوقت ودفعة واحدة على المناخ الاجتماعي، وعلى الأداء وعلى الامكانيات والطاقات الكامنة معا، سواء كان ذلك في مستوى الفرد ، أو في مستوى الجماعة أو فرق العمل ، أو كان ذلك في مستوى المؤسسة ككل . ولقد أشرنا في الجزء الأول من هذا الكتاب إلى أن الأفراد يشكلون أهم مكوّن من مكونات المؤسسة وأهم مورد من مواردها، إذ يتوقف على جهود الانسان مستقبل المؤسسة ومصيرها.

إن صياغة استراتيجية خاصة بالموارد البشرية تتعلق بالتعيين والتوزيع والتدريب والتأهيل وبالتقييم والتحفيز... الخ. على درجة من الأهمية بالنسبة لمستقبل المؤسسة .

#### 8-5 تشخيص تكنولوجيا المؤسسة واستراتيجياتها المتعلقة:

يقصد بالتكنولوجيا استعمال المعارف العلمية والتقنية في تصميم وانتاج المنتجات والخدمات (السلع) ، وتعتبر التكنولوجيا متغيرا أساسيا وجوهريا من متغيرات التحليل الاستراتيجي، حيث تشكل تغيراتها عناصر هامة في تغيير قواعد اللعبة التنافسية، وفي تغيير أجزاء السوق الإستراتيجية والتقسيم الاستراتيجي لأعمال المؤسسة؛ إذ أنه يغير حقيقة ميادين نشاطات المؤسسة بشكل جوهري .

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

وقد تكون التكنولوجيا المصدر المباشر للمزايا التنافسية في التكاليف أو في تمايز المنتجات، وقد تغير في عوامل النجاح الأساسية ( fcs )، التي يجب على المؤسسة اتقانها كي تبقى محافظة على موقعها في ميدان النشاط المعني .

وإذا ما قبلنا أن أساس المؤسسة وجوهرها يتوقف على ما تعرفه وعلى ما تكون قادرة على القيام به وتحسنه ( المعارف والقدرات الموجودة والكامنة لديها ) ، أكثر من كون هذا الأساس أو الجوهر قد تجلى وظهر بما جسده من هذه الامكانيات والمعارف ( المعارف والقدرات الظاهرة ) فيما قد قدمته من منتجات أو خدمات في أسواقها؛ فإن هذا القبول والاعتراف يقودنا إلى الاقرار بأن التكنولوجيا هي متغير أساسي، يستحق أن تصاغ من أجله استراتيجية خاصة . وذلك برغم أن المدير الاستراتيجي كان يفضل في معظم الحالات أن يتعامل مع متغيرات تسويقية ومالية، وأن الاهتمام بالمتغيرات التكنولوجية تترك في أحيان كثيرة لعناية المسؤولين عن الإنتاج، الذين يفترض فيهم تحقيق الإنتاج المطلوب بأقل التكاليف. غير أن ذلك قد غيرته الوقائع نظرا للدور الهام الذي تلعبه الخيارات التكنولوجية أو ما يطلق عليه "الإستراتيجية الصناعية" في مستقبل المؤسسة وتأثيرها الكبير على أوضاعها التنافسية ، مما جعلها تحتل موقعا متقدما في سلم أولويات المؤسسة، وتشكل أحد المحاور الهامة في استراتيجياتها الشاملة التي يتوجب فحصها بعناية للوقوف على الانسجام المتحقق بينها وبين الأبعاد الأخرى لاستراتيجية المؤسسة .

إن التغيرات الحادة التي تحدث في هذا الميدان التكنولوجي، وتلامس في نفس الوقت المنتجات وعملية انتاجها معا؛ تجعل من صياغة إستراتيجية خاصة وفق منظور مستقبلي بعيد المدى عملية هامة.

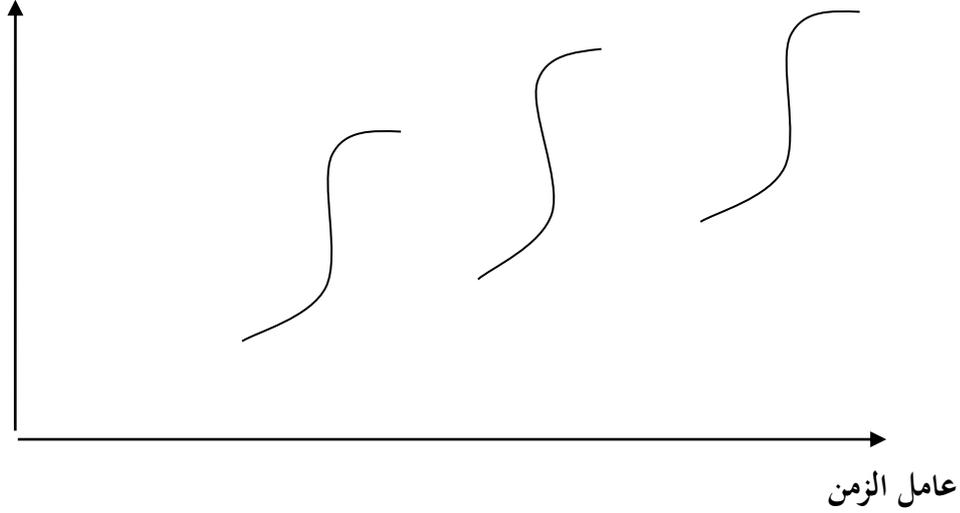
وقد يكون باستطاعة المؤسسة أن تختار بين أن تكون رائدة في هذا الميدان أو مقلدة، إذ يتوقف ذلك على نشاطها في ميدان البحث والتطوير حيث يعتبر البحث والتطوير المصدر الأساسي للمزايا التنافسية من خلال وسيلتين :

- تصميم منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الموجودة بشكل يجعلها أكثر مقدرة على التكيف لإشباع حاجات ورغبات الزبائن.
  - تحسين طرق الإنتاج المتبعة وجعلها أكثر فاعلية من حيث تأثيرها على التكاليف وعلى عامل الزمن المتعلق بالانتاج وعلى نوعية المنتجات .
- وبفضل في هذا السياق أن يجري التساؤل حول :
- الارث التكنولوجي ( التكنولوجيا التي تتقنها المؤسسة وتسيطر عليها، التكنولوجيا التي يجري تطويرها ، التوضع التكنولوجي قياسا على المنافسين . ) .

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

- مقدار الموارد المخصصة لهذا الغرض : مالية مادية وبشرية.
  - المقدرات الكامنة والمتوفرة لدى المؤسسة في ميادين البحوث الأساسية والتطويرية وفي البحوث التطبيقية .
  - ماتم انجازه بما يتعلق بتصميم المنتجات .
  - ماتم انجازه بما يتعلق بتطوير العمليات الانتاجية .
  - امتلاك براءات الاختراع .
  - المقدرة على اتقان التنبؤات ( استطلاع آفاق المستقبل ) المتعلقة بالتطورات التكنولوجية.
  - بيئة العمل التي يعمل فيها فريق البحث والتطوير وآثارها على الابداع والابتكار وبخاصة الوضع التنظيمي للمؤسسة .
- غير أن عملية التنبؤ التي تسمح بالقيام بعملية تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف يجب أن تجرى إذا وفق منظور مستقبلي ، ويمكن لها أن تنطلق من معرفة بعض قوانين التطور التكنولوجي المقبولة بشكل عام والتي منها قانون دورة الحياة .
- إن العلاقة بين الجهود المبذولة في البحث والتطوير وبين أداء إحدى التقانات تتمثل على شكل الحرف ( s ) كما في المصور 8-1 حيث أن لكل تكنولوجيا حدود معينة وفق القوانين الطبيعية. إذ من المعروف أن التغيرات التكنولوجية تحدث وفق انقطاعات وقفزات ، على شكل الانتقال من تكنولوجيا إلى أخرى، ولا يجري ذلك من خلال التطوير والتحسين التدريجي على التكنولوجيا الأولية أو القديمة أو البدائية .
- ومن المناسب والهام للمؤسسة أن تكتشف محدودية التكنولوجيا المستخدمة من قبلها أو من قبل منافسيها ، وتختار بناء على ذلك توضعها المناسب بحيث تقرر الانتقال إلى تكنولوجيا أخرى جديدة مختلفة .

المصور (8-1) شكل التغيرات التكنولوجية



إن أولى متطلبات التشخيص التكنولوجي هي تقدير القيمة التنافسية للارث التكنولوجي للمؤسسة. فكل منتج يعتمد ويستند على مجموعة تقانات خاصة ومتميزة، ويسمح القيام بجدد التقانات التي تتقنها المؤسسة بلحظة معينة بتقدير نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعفها بالمقارنة مع منافسيها. وهنا لا بد من التمييز بين :

- ✚ التقانات الأساسية التي تدخل في المنتجات الحالية و في العمليات الانتاجية.
- ✚ التقانات التي يمكن استخدامها واستعمالها.
- ✚ التقانات التي تستحق التطوير والتحسين.

وبشكل عام فإن التشخيص التكنولوجي يمر عبر التساؤلات والاستفسارات التالية :

- ماهي التقانات التي تعتمد عليها أنشطة وفعاليات المؤسسة؟
- هل المؤسسة من حيث التكنولوجيا في وضع قائد أم في وضع تابع؟
- هل المعارف التكنولوجية الموجودة لدى المؤسسة أعلى من المعارف المتوفرة عند منافسيها؟
- ما هي التقانات التي يجري تطويرها داخل المؤسسة أو في خارجها والتي يمكن لها أن تؤثر على آفاق التطورات المستقبلية لأسواقها؟
- هل تعتمد المؤسسة على عدد محدود من التقانات القديمة، أم أنها تتوضع وتستند على مجموعة تقانات ذات مراحل نضج متباينة؟
- هل تكمن نقاط قوة المؤسسة في منتجاتها، أم في عمليات الإنتاج، أم في كليهما؟
- هل حققت المؤسسة الاستخدام الأفضل للتقانات المتوفرة لديها؟

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

▪ هل تتوفر لدى المؤسسة تقانات لا تستخدمها، وهي ذات قيمة معتبرة بنظر مؤسسات أخرى؟

ويحاول التحليل الاستراتيجي في هذا الاطار أن يجيب على سؤال :  
ما هي التكنولوجيا واجبة الاختيار ( المتعلقة بالمنتجات وبعملية انتاجها ) ، وما هو توقيتها ؟  
وتضطلع الادارة الإستراتيجية بالاجابة عل السؤالين :  
- كيف تنظم عملية الانتقال من تكنولوجيا إلى أخرى ؟  
- ماذا يتوجب عمله لتحضير المؤسسة لهذا التبديل ( الاحلال محل ) ؟

جعبة ( مصفوفة ) التكنولوجيا : نموذج تحليل ( ADI ).

من أجل تقدير القوة التنافسية للارث التكنولوجي للمؤسسة؛ يمكن تشخيص هذا الارث باستخدام مصفوفة ترتب التقانات من حيث مراحل تعاقبها ومن حيث المستقبل، والنموذج الأكثر شهرة في هذا الميدان يرجع إلى مكتب الخبرة A.D. Little :

- التقانات الأساسية : وهي التي يجب اتقانها كي تكون المؤسسة موجودة وحاضرة في ميدان نشاط معين وتستطيع الاستمرار فيه ، والتي لم تعد مصدرا من مصادر المزايا التنافسية بسبب أنها أصبحت متاحة للجميع على نحو واسع.
- التقانات الرئيسية : تلك التي يكون أثرها التنافسي من حيث التكاليف او نوعية المنتج هو الأقوى . ويفسر مدى اتقان المؤسسة الكبير لهذه التقانات التمايز والاختلاف في الوضع التنافسي .
- التقانات الناشئة ( المنبعثة ) : هي التقانات التي ما تزال في مرحلة التطور أو هي التي تكون في بداية التطبيق أو الاستخدام ، والتي يعتبر أثرها في المدى المنظور هامشيا ، غير أنها قد تصبح تكنولوجيا رئيسية .

ويمكن أن يختلف وضع تكنولوجيا ما باختلاف ميدان النشاط. ولكي تطمئن المؤسسة على وضعها التكنولوجي؛ فمن الواجب عليها ومن أجل كل ميدان من ميادين نشاطاتها ان تتقن وتسيطر على التقانات الرئيسية المتعلقة به، وأن تكون حاضرة في ميدان تقنية ناشئة واحدة على

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

الأقل، وأن تنهياً وتجهز للاستثمار في التقانات الأخرى، وأن تتخلص أيضا من التقانات الأساسية عندما يكون ذلك ممكنا.

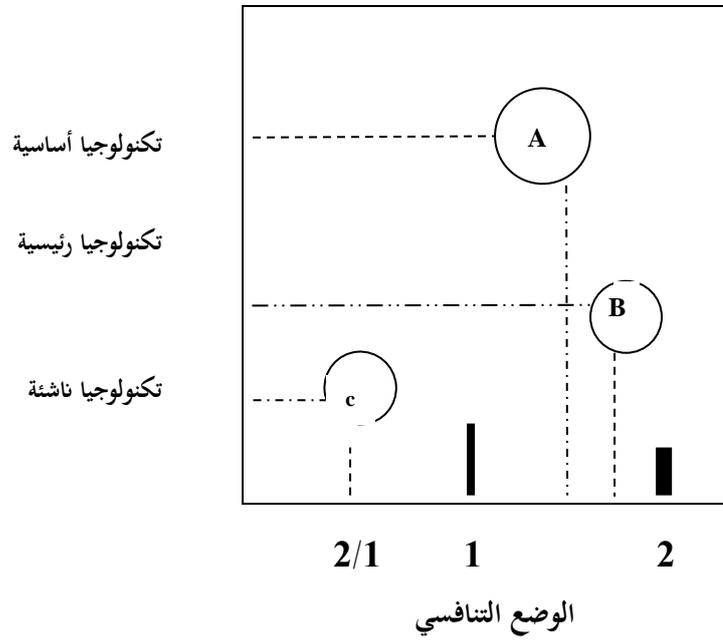
ان استخدام المنحني ( S ) منحني التنبؤ التكنولوجي يسمح للمؤسسة بأن تكون يقظة وحريصة على توضعها. ووفقا لهذا المنحني فإن انتاجية البحث والتطوير تكون في أوجها عندما يكون أكثر من نصف الامكانيات التطويرية مستغلا.

ويسمح تقاطع هذا المؤشر مع الوضع التنافسي ( مقاسا بواسطة نسبة عدد براءات الاختراع المسجلة من قبل المؤسسة قياسا على ما سجله منافسها الرئيسي ) بالحكم على ملاءمة الاستثمارات المحققة ويعني عملية التشخيص التكنولوجي.

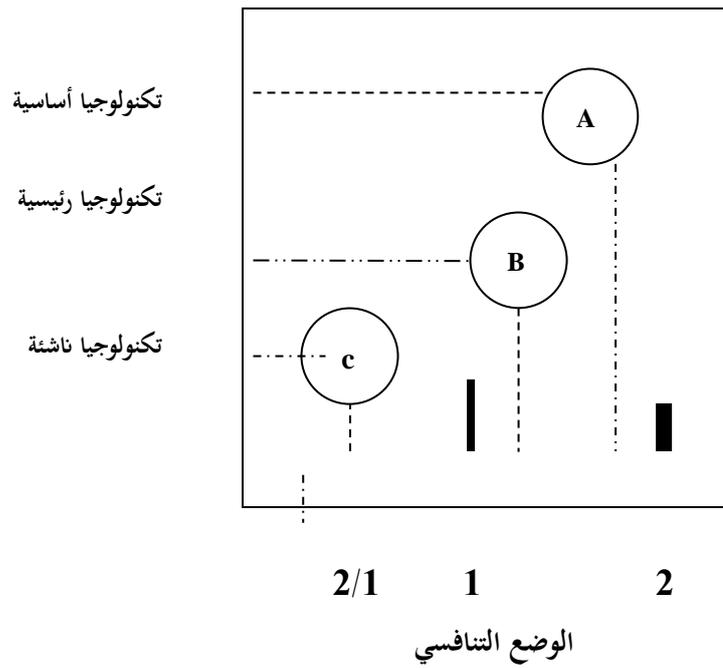
### التعهد

أنا المستفيد من تحميل ملف هذا الكتاب أتعهد (وفقا لما لدي من منظومة قيم) وأحلف بأنني سأحافظ على الملكية الفكرية لمؤلفه، وسوف أستخدم ما يجوبه من أفكار استخدما صحيحا، دون أن أنتحل أفكاره أو أديعها، أو أقتبس منه دون الإشارة للمؤلف، أو أسطو على بعض مفاهيمه وأديعها لنفسي على غير وجه حق، أو أسكت على من علمت أنه قد قام بفعل أي منها، كما أتعهد بالتبرع مقابل تحميله أو الاطلاع على جزء منه بما لا يقل عن 2% (اثنان بالمائه) من قيمة غرام الذهب في موطني أو بلد إقامتي، إما لقريب محتاج، أو لأرملة معيلة، أو لزميل على مقعد الدراسة، أو لطالب معرفة وعلم، أو لمعيل أسرة يحتاجها لتعليم أطفاله، أو لمتحاج ما ألتقيه في الحي أو الطريق(غير متسول أو شحاذ)،.... وإذا صعب علي العثور على أي منهم؛ فسأتبرع بالمبلغ المشار إليه لتكريم نفسي وشكر المؤلف!.

المصور 2-8 مصفوفة تكنولوجيا حالية



مصفوفة تكنولوجيا لاحقة adl



د. يونس إبراهيم حيدر (آل ممّو)

يمثل قطر الدائرة في المصفوفتين السابقتين الأولى واللاحقة عدد براءات الاختراع المسجلة من قبل المؤسسة خلال الفترة المعينة التي تغطيها المصفوفة .

#### محتويات الاستراتيجية التكنولوجية :

انطلاقاً من تشخيص الارث التكنولوجي للمؤسسة ، ولوضعها التنافسي المتعلق ، ووفقاً لنتائج عمل الاستطلاع التكنولوجي ؛ فإن باستطاعة المؤسسة أن تصوغ استراتيجية تحدد طرق وأشكال استخدام الارث التكنولوجي الموجود ، وطرق الوصول إلى التكنولوجيا غير المقتناة بعد أو غير المسيطر عليها والتي تعتبر حيوية بالنسبة لمستقبل النشاط ، وتحدد هذه الاستراتيجية أيضاً المفصلة أو التقاطع بين جعبة أنشطة المؤسسة وجعبتها التكنولوجية . وتقام هذه الاستراتيجية أو تصاغ على أساس ترسيخ السبق التكنولوجي الذي حققته المؤسسة ، او على أساس الاستثمار المكثف والكبير، كي يصار إلى تجاوز التأخير واللحاق بالركب ، أو كي يصار إلى الوصول إلى وضع قوي في مجال تكنولوجيا واعدة. أو من أجل الإنسحاب التدريجي مع الحصول على سيولة مالية أثناء الانسحاب عندما يكون ذلك ممكناً .

وتوجد عدة مصفوفات للمساعدة في اختيار الاستراتيجيات التكنولوجية قد صيغت لتسهيل معالجة مختلف هذه المسائل .

وأحد نماذج اختيار الاستراتيجيات التكنولوجية هو نموذج التحليل الذي تبنته ( A.D. Little ). ويعالج هذا النموذج التوجه العام للاستراتيجية التكنولوجية للمؤسسة، وهو أحد النماذج الأكثر اكتمالاً ، غير أنه يظهر مع ذلك بعض الإبهام وذلك لأن الأوضاع التنافسية والأوضاع التكنولوجية ليست مستقلة إحداها عن الأخرى : فالوضع التنافسي تابع للوضع التكنولوجي . من طرف آخر يؤخذ البعد التكنولوجي بالاعتبار في طرق التحليل التقليدية لجعبة الأنشطة أيضاً غير أنه لا يظهر بوضوح كاف .

اللائحة (2-8) نموذج ADL لاختيار الاستراتيجيات التكنولوجية

صناعة في نهاية مرحلة النمو أو في بداية مرحلة النضج

الوضع التكنولوجي	الوضع التنافسي	قوي	ملائم	ممكن الدفاع عنه
قوي	قوي	مبتكر	تابع	ضم واكتساب
مناسب	مناسب	متراس	؟	عقلنة
ممكن الدفاع عنه	ممكن الدفاع عنه	مغامرة مشتركة	عقلنة	تصفية

صناعة في مرحلة الاقلاع أو في بداية مرحلة النمو

الوضع التكنولوجي	الوضع التنافسي	قوي	مناسب	ممكن الدفاع عنه
قوي	قوي	مبتكر	مبتكر	تابع
مناسب	مناسب	مبتكر	تابع متراس	ضم اقتناء اكتساب
ممكن الدفاع عنه	ممكن الدفاع عنه	متراس	مغامرة مشتركة	عقلنة

د. يونس إبراهيم حيدر (آل ممّو)

مقاربة ثلاثية الأبعاد لاختيار الاستراتيجيات التكنولوجية :

يجري الباحثان Dussauge et Ramanantsoa التحليل على ثلاثة أبعاد :

- ❖ إمكانات تطور النشاط : ( قيمة ، جاذبية ) ؛
- ❖ حضور المؤسسة في السوق ، مقاسا على أساس الأدوات التجارية :  
( وجود منشأة في السوق، التغلغل في السوق ودخوله ، شبكة وقنوات التوزيع ، صورة المؤسسة ، شهرتها ،... الخ.) ؛

❖ مدى اتقان المؤسسة للتقانات التي لها أثر تنافسي رئيسي عليها ، أي مدى سيطرتها على التقانات الرئيسية .

وبعد التحليل يصنف كل محور تصنيفا مزدوجا في وضعين : قوي أو ضعيف ، وفي النتيجة يخلص التحليل إلى النموذج اللاحق (اللائحة 8-3) الذي يبين الأوضاع الاستراتيجية الملائمة حيث نلاحظ أن الأوضاع (1) ، ( 4 ) ، ( 5 ) ، (8) تتماثل على التوالي مع ما يدعى النجم أو الفرقد ، المعضلة ( الورطة ) ، البقرة الحلوب ، ونقطة العدم ، في مصفوفة تحليل bcg . ولهذا يعتبر هذا النهج أو تعتبر هذه المقاربة ذات أهمية خاصة واضحة بالنسبة للأوضاع الأخرى . إن التمييز بين المزايا التجارية والوضع التكنولوجي يسمح بتشخيص أكثر إتقانا ودقة للأوضاع الممكنة وبإظهار التصرفات الاستراتيجية، غير أن تقييم كل بعد أو محور على سلم ذي وضعين: قوي أو ضعيف هو تقييم عام جدا.

اللائحة 8-3 الأوضاع الإستراتيجية الملائم

امكانية تطوير النشاط	حضور المؤسسة في السوق قوي		حضور المؤسسة في السوق ضعيف	
	درجة اتقان التقانات الرئيسية قوي	درجة اتقان التقانات الرئيسية ضعيف	درجة اتقان التقانات الرئيسية قوي	درجة اتقان التقانات الرئيسية ضعيف
قوي	(1) الحفاظة على الموقع في السوق ، حافظ على المزايا التكنولوجية ، واكب تطور النشاط	2 احصل بأقصى سرعة ممكنة على المهارات التكنولوجية كي تحافظ على المزايا التجارية وتستثمرها يفضل ضم المؤسسات واكتسابها	3 البحث عن تحالف وشراكة مع شريك قوي تجاريا ولا يسيطر على أو يتقن التكنولوجيا أو قم ببيع التكنولوجيا	(4) استثمر بكثافة كي تحسن بنفس الوقت السيطرة على التكنولوجيا والحضور في السوق أو انسحب من السوق
ضعيف	(5) احصل على الحد الأقصى من التدفقات النقدية عن طريق جعل الاستثمارات في حدودها الدنيا. استغل التكنولوجيا باستخدامها في الميادين التي تتوفر فيها أفضل الامكانيات الكامنة.	6 احصل على الحد الأقصى من التدفقات النقدية لا تبحث عن اقتناء التقانات ؛ ما لم تكن لها مردودية فورية	7 انسحب تدريجيا وحاول الحصول على تدفقات نقدية ما أمكن، ابحث عن استغلال القوى التكنولوجية باستخدامها في ميادين أخرى أو عن طريق تحويلها إلى الخارج.	(8) انسحب ما عدا إذا توفرت إمكانية الحصول على مردود دون استثمارات مفرطة.

مقاربة ثلاثية الأبعاد لاختيار استراتيجيات تكنولوجية

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

## 8-6 تحليل الوضع التنظيمي وتشخيصه 28 :

تشكل الخيارات التنظيمية المتاحة أمام المؤسسة، أي تلك المتعلقة بالهيكل العامة للمؤسسة (الهيكل التنظيمي)، وكذلك الخيارات ذات العلاقة بالأنظمة الادارية المتعددة ( نظام التخطيط، نظام الرقابة، نظام التقييم... الخ.) جزءا أساسيا مكملا للقرارات الاستراتيجية المتخذة أو مكملة للتوجهات التي تبنتها لمواجهة التغيرات المتوقعة. وهذا ما يستدعي من إدارة المؤسسة سبر الواقع التنظيمي للمؤسسة، والوقوف على ما يتمثل فيه من نقاط قوة أو نقاط ضعف، وتبني هيكل تنظيمي خاص على ضوء الإستراتيجية المختارة وفقا ل (Chandler)، بحيث يتوافق مع توجهات المؤسسة الإستراتيجية سواء كانت : توسع في حجم الإنتاج ، أو توسع وامتداد جغرافي، أو تكامل عمودي، أو تنوع في المنتجات.

إن التشخيص التنظيمي حساس وهام وإجراؤه عملية صعبة، تعود أسباب صعوبتها إلى أن المقاربة أو المنهج الذي يجب اتباعه له بعده السياسي - الاجتماعي، وبعده التقني - الاقتصادي في الوقت نفسه.

ويجب أن يتضمن هذا التشخيص تقديرا للانسجام والتلاؤم بين طريقة التنظيم ومتطلبات الاستراتيجية المتبعة معبر عنها على شكل (Fcs)، للتحكم بها ( مثل : كفاءة وظيفية ، اقتصاديات الحجم ، المقدرة على الرد السريع، والتأقلم مع الطلبات المتنوعة للزبائن... الخ. ) ، وكذلك معطيات السياق البيئي .

وبطريقة أكثر تحديدا فإن المراجعة التنظيمية يجب أن تأخذ بالاعتبار ( 4 ) مستويات من مستويات التحليل، وتعطى الأحكام المتعلقة بهذا المستوى من حيث كفاءته وفاعليته التنظيمية :

- مستوى التنظيم بمجمله ( مستوى المؤسسة بمجملها )؛
- مستوى مجموعات أو وحدات العمل؛
- مستوى المهام الفردية أو مستوى ( الوظيفة )؛
- مستوى العلاقات بين الوظائف والوحدات داخل المؤسسة وعلاقتها مع المؤسسات الأخرى وكذلك العلاقات في داخل كل وظيفة أو وحدة .

ولكل مستوى من هذه المستويات ؛ من الهام ملاحظة وتقدير والتمييز بين :

28 من المفيد الرجوع إلى البعد التنظيمي لإستراتيجية المؤسسة الوارد في الجزء الثاني من هذا الكتاب.

- سياق العمل والنشاط ( السياق الذي يجري العمل خلاله ) مثل : مرحلة النمو، ميدان النشاط، النشاطات والموارد المتوقعة، توزيع الوحدات وتوزيعها، طبيعة الأعمال الممارسة، حجم الوحدات.
  - التصميم التنظيمي ( الملاءمة التنظيمية ) الشكل التنظيمي للمؤسسة: وظيفي، أقسام، منتجات، وفق الزمن... التخصص وتقسيم العمل، تكوين الأفراد ومدى تجانس اختصاصاتهم وتكامل مهاراتهم، تنميط العمل والقواعد والاجراءات، المركزية في عملية اتخاذ القرار، وطبيعة عمليات اتخاذ القرار في المؤسسة، معايير الأداء، نطاق الاشراف، طرق انسياب المعلومات،.. الخ.
  - الأداء أو نتائج الممارسات التنظيمية على نشاطات المؤسسة: مدى تحقق الأهداف ونوعية وكمية المخرجات، التكيف مع التغيرات، مدى الرضى والاشباع، فعالية العمل الرقابي والعمل التنسيقي، العلاقات بين الأفراد .
- ويجب أن تتكيف المظاهر التنظيمية مع الخيارات الإستراتيجية ومع طرق التوسع والنمو التي اختارتها المؤسسة بحيث تتخذ الشكل التنظيمي المناسب : تنظيم وظيفي، أو تنظيم وفق الأقسام تبعاً للمنتجات، أو وفق البلدان ، أو وفق الأسواق، أو تنظيم مصفوفي أو شبكي .. الخ. وذلك لأن التوافق بين التنظيم والاستراتيجية يشكل عامل نجاح أساسي .
- وقد تتخذ الخيارات الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة للتكيف مع واقعها المتغير بشكل فاعل ومؤثر أحد الأشكال المبينة فيما يلي، وتقتضي وفقاً لطبيعتها توفر المواصفات الوظيفية التنظيمية المبينة بجانبها:
- استراتيجيات هجومية:
- ويتطلب هذا الخيار وجود موارد كبيرة وواسعة لاستخدامها في ميدان الدراسات، ووجود مختصين مهرة في الميدان المالي، وتوفر نوعية تنظيمية عالية، توفر المقدرات الادارية العالية لدى الفرق الادارية الهامة، وتحتاج هذه الإستراتيجية كذلك توفر مختصين مهرة في مجال التسويق.
- استراتيجيات دفاعية:
- يقتضي النجاح في تنفيذ هذه الإستراتيجية وجود: مهارات ذات سوية عالية في مجال الوظائف الاجتماعية، وتوفر مقدرة مالية عالية المستوى، توفر مرونة وسلاسة عالية في دوائر اتخاذ القرار، ويحتاج إلى توفر مهارات تجارية عالية.
- استراتيجيات التمايز:

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

تقتضي هذه الاستراتيجيات القيام بتسويق عالي الأداء، وأن تتوفر لدى المؤسسة خواص الخلق والابداع والابتكار التطبيقي بمستوى يفوق المتوفر لدى المنافسين، وتوفر نوعية ممتازة في تنظيم المؤسسة بشكل عام، وأن تكون فعاليات الدراسات وتطوير الطرق والوسائل قادرة وفاعلة بما لا يقل عن مثيلاتها المتوفرة لدى المنافسين.

استراتيجيات التفاهم والاتفاق:

يقتضي تبني مثل هذه الاستراتيجيات وجود نظام معلومات قادر وموجه نحو الخارج، وتتطلب وجود علاقات داخلية وطيدة ومتماسكة، وتتطلب أيضا توفر نوعية عالية في منتجات المؤسسة وخدماتها، متماثلة مع ما هو متوفر في المنتجات المنافسة وليست بالضرورة أفضل منها، ويمكن أن تكون قوى البيع في هذه الحالة ذات وضع متوسط .

## 7-8 تحليل الوضع الثقافي وتشخيصه :

يجب أن تعتبر المؤسسة نظاما اجتماعيا مستمرا على التعلم، حيث أن هذا النظام يكتسب بعض المعتقدات والتصرفات ويحافظ عليها، في حين أنه يتجنب بعضها الآخر أو يحذفه ، مما يشكل ثقافة تنتقل إلى الأعضاء وخاصة الجدد منهم من خلال عملية تكيف اجتماعية ، تشكل فيها المتغيرات الادارية عناصر أساسية مثل : أنظمة الاختيار والتدريب، وأنظمة التعويضات والمكافآت، ومنظومة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة، وطرق تفاعل الأفراد مع بعضهم حين ممارستهم العمل .

إن تقدير وتقييم درجة التلاؤم بين الجهود الاستراتيجية المزمعة وبين الثقافة المنتشرة أو الموجودة في المؤسسة، يجب أن تشكل جزءا أساسيا من عملية التخطيط الاستراتيجي .

وعندما لا تكون عملية التقييم الشاملة ( أي تلك التي تأخذ بالاعتبار : تاريخ المؤسسة ومؤسسيها ، طبيعة مهن المؤسسة ، نظام القيم الموجود ، العادات ، المعتقدات ... ) ممكنة وقابلة للتحقق، فمن المفترض أن تأخذ بالاعتبار العوامل التالية على الأقل :

▪ قوة ثقافة المؤسسة ( وتتوقف على وجود أفعال وتصرفات رمزية، وعلى قدم المؤسسة وعراقتها ، وعلى مدة تواجد الأفراد فيها ) .

▪ النموذج الثقافي : ويمكن لحظه من خلال ثلاثة محاور :

أ- الميل إلى التغيير : ثقافة ثابتة ومستقرة، ثقافة رد فعلية، ثقافة توقعاتية (تتوقع مسبقا )، ثقافة اكتشافية، ثقافة خلاقية .

ب- سير العمل داخليا : ثقافة انتاجية، ثقافة بيروقراطية، ثقافة مهنية .

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

ت- طريقة التكامل وتحقيق الانسجام مع البيئة : ثقافة قدرية جبرية، ثقافة إرادية رغبوية .  
يمكن أن يتطابق تحليل مقدرات المؤسسة وإمكاناتها وإلى حد كبير مع تحليل الوظائف الأساسية التي تمارسها المؤسسة بإطارها العام. أي أن الإدارة تقوم بتحليل وتشخيص مجمل الوظيفة في المؤسسة ( كلية الوظيفة)، إلى جانب قيامها بتحليل جزئي لكل وظيفة، وفقا لتجزئة المؤسسة، وذلك لأن تحليل الوضع الاستراتيجي لوظيفة من الوظائف وتشخيصه ليس تجميعا تلقائيا لمجموع ما أجري من تحليل لممارسة هذه الوظيفة جزئيا في كل نشاط من أنشطة المؤسسة. فكل واحدة من الوظائف تستحق المراجعة والتحقق، من أجل صياغة استراتيجية خاصة بها تنسجم مع خواصها وطبيعتها ومع ما تتقاطع معه وتتأثر به من تغيرات ومتغيرات. سواء تعلق ذلك بعمليات الإنتاج أو المبيعات ، بالبحث والتطوير أو بالتمويل ، بإدارة الأفراد أو بالتنظيم، فكل منها يشكل قوة محركة تركز المؤسسة عليه، ويشكل مرجعية تنطلق منها كنقاط ارتكاز لتحقيق أهدافها . وما هو جدير بالإهتمام في هذا الاطار، هو ما تقدمه كل وظيفة من مساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وما تشكله من مزايا تنافسية لها، بحيث تعمل جميع هذه الوظائف كما أشرنا ككل متكامل ومتضافر ومتعاون كي تتحقق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. ولكل من هذه الوظائف تصاغ استراتيجيات خاصة بها، تتألف بدورها من مستويات ومن استراتيجيات جزئية وفقا لواقعها .

وقد يجد المحلل الاستراتيجي أن من المفيد للتحليل تشخيص جوانب أخرى من جوانب المؤسسة، تعتبر من وجهة نظره مهمة وأساسية للتحليل، ويتحدد ذلك انطلاقا من واقع المؤسسة وحالتها العامة، أو توافقا مع ما تقتضيه كل واحدة من ثنائياتها أو مجالات نشاطاته، أو يجري ذلك توافقا مع التوجهات العامة التي تعزم تبنيها.

## 8-8 تشخيص واقع المؤسسة الكلي واستراتيجياتها الكبيرة :

تشخيص واقع المؤسسة الكلي ( الحصيصة النهائية) :  
بعد تحليل واقع المؤسسة وأوضاعها المختلفة على المحاور المتعددة التي أشرنا إليها لابد عندئذ من استخلاص صورة اجمالية وشمولية عن الوضع المركب للمؤسسة، تأخذ بالاعتبار التداخلات والتشابكات التي قد تحدث فيها؛ وستتيح هذه الصورة المركبة اظهار الوضع التنافسي للمؤسسة، تمهيدا للتدخل فيه والعمل على تغييره، لتحقيق تنافسية المؤسسة وبما يخدم تحقيق أهدافها. إن هئية المزايا النسبية المقارنة وحشد ها، والبحث عن ايرادات تباينية، وكذلك البحث عن

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

الاحتكار: تستطيع أن تتحقق تنافسية المؤسسة، أي البحث عن أوضاع تنافسية ملائمة - وتعني التنافسية في هذا الإطار مقدرتها المستمرة على اكتشاف حاجات الزبائن المستترة أو الظاهرة والاستجابة لهذه الحاجات مع تحقيق الربح - من خلال محورين :

التنافسية بالتكاليف:

وتتركز على مجمل ما يشكل تكلفة الإنتاج، بدءا من الامداد والتموين ( المادة الأولية ) وحتى المرحلة النهائية للمنتج، بل إلى حين وضعه تحت تصرف الزبون: ( تكلفة الموجودات، تكلفة التشغيل، الامداد والتموين، تكلفة التحول، تكلفة المبيعات.. الخ ).

التنافسية خارج إطار التكاليف:

وتتركز على عوامل أكثر نوعية (غير كمية) مثل: نوعية المنتج وجودته، ونوعية ما يترافق معه من خدمات مقدمة، الماركة، السمعة، قوى البيع، الوثوقية، السرعة، وقد تأكد في هذه الأيام أن مثل هذه العوامل هي عوامل أساسية للمنافسة والمزاومة .

ومن خلال قيام المؤسسة بعملية البحث عن التنافسية وعن الربح، فإن المؤسسة لا تقوم في الواقع سوى بالبحث عن الإيرادات :

● الإيرادات التمايزية (التفاضلية) التي تقيس مزايا التكاليف: والتي تعكس الاختلاف في التكاليف بين المتنافسين. والتي قد تجد جذورها وخلفيتها في التكنولوجيا، وفي المهارة وإتقان العمل، وفي التنظيم الجيد، وفي إحكام السيطرة على المدخلات والمعلومات والتحكم فيها، وفي توطين المؤسسة وتوزعها الجغرافي، ويغطي هذا المفهوم من حيث المبدأ طيفا كبيرا وتشكيلة واسعة من الموارد المتاحة.

● الإيرادات الاحتكارية: التي تعكس مزايا خارج نطاق التكاليف (غير متعلقة بالتكاليف)، والتي لا تشمل سوى على التمايز بين المنتجات والخدمات المرافقة لها، والتي تعكس كذلك الأسواق الجذابة، حالات الاحتكار الطبيعي، براءات الاختراع ورخص الإنتاج، والسلطة الاحتكارية المتعلقة بالابتكار، أي تلك التي يمكن أن تعزى إلى إطلاق منتج جديد أو أسلوب جديد .

● وترتبط الإيرادات الناجمة عن الاحتكار، والإيرادات التفاضلية الناتجة عن التمايز، ارتباطا وثيقا ومتلازما مع مفهوم الربح، وكل ربح يمكن أن يعتبر في النهاية إيرادا. وهكذا باستطاعتنا أن نفهم على نحو أفضل ما معنى البحث عن المردودية .  
ويحتل مفهوم الإيرادات هذا موقعا مركزيا في إستراتيجية المؤسسة :

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممّو )

ومن منظور ربح\_نمو\_تنافسية؛ فإن الإستراتيجية تسعى بشكل جوهري وأساسي إلى خلق الإيرادات (العائدات)، وإلى المحافظة على الإيرادات، وزيادة الإيرادات، وإلى المنافسة على الإيرادات، وإلى حياة الإيرادات، وإلى التفاهم على توزيعها، وذلك كله من خلال حشد مزايا المؤسسة المقارنة (المزايا التنافسية النسبية).

إن تحديد الخيارات الإستراتيجية الذي ينبع كما أشرنا من خلال تشخيص استراتيجي لوضع المؤسسة الداخلي والخارجي، الذي يعتبر أساس وقاعدة التفكير المعمق، الذي تتحدد بالاستناد إليه مناحي الانطلاق وتوجهاته، وهذا العمل التحليلي الذي يقود إلى تحديد الخيارات ليس بالضرورة حكرا على الإدارة العليا للمؤسسة، لكنه ووفقا لواقعها التنظيمي قد يكون من عمل جميع إداراتها، وكل فيما يخصه ويعنيه .

فماذا ستختار الإدارة من توجهات؟

بل أي من الاستراتيجيات الكبيرة سوف تتبنى!!؟

الاستراتيجيات الكبيرة:

وهي الخيارات الإستراتيجية العريضة المتاحة للمؤسسات لتحقيق أهدافها بعيدة الأمد، ويطلق عليها أحيانا استراتيجيات الأعمال العامة. وتتضمن هذه الاستراتيجيات العامة :

### 1- النمو المركز:

ويجري التركيز على تركيب خاص للشئيات: سلعة/سوق. (بيع المنتجات الموجودة للأسواق الموجودة) أي الازدهار مع التخصص، ومن مستلزمات هذا التوجه: توفر هيكل تنظيمي مرن وبسيط، مقدرة كبيرة على استخدام الموارد الخارجية ولو بالتعاون مع المنتجين الآخرين .

### 2- التوسع بالأسواق:

بيع المنتجات الموجودة لأسواق جديدة. ويمكن أن تشتمل على التوسع نحو أسواق وطنية أو دولية، أو البيع إلى أجزاء جديدة من السوق نفسها. وتقتضي هذه الإستراتيجية وجود فعالية تسويق وبيع ماهرة جدا مهنيا ومنظمة بشكل ملائم، ووجود أفراد يشعرون بانتماء كبير للمؤسسة .

### 3- التوسع بالمنتجات:

تطوير منتجات جديدة للأسواق الموجودة، وتقتضي هذه الإستراتيجية وجود أدوات إنتاج مرنة، وأن تتمحور نقاط ارتكاز المؤسسة حول التكنولوجيا والانتاجية.

### 4- الابتكار:

يجري التركيز على تطوير مبتكر للإدارة وللعمليات وللمنتج.

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

## 5- التكامل الأفقي:

ضم مؤسسة في نفس مرحلة سلسلة القيمة.

## 6- التكامل العمودي:

وهو ضم مؤسسة في أسفل سلسلة التوريد باتجاه تاجر الجملة والمفرق ( تكامل نحو الأمام)، أو تقع في أعلى سلسلة التوريد باتجاه الموردين ( تكامل نحو الخلف).

## 7- المشاركة ( المغامرة المشتركة ):

اتفاق تنسيقي بين عدد من المتنافسين الذين يفتقرون كمؤسسات فرادى إلى المهارات الضرورية وإلى الموارد اللازمة للتنافس بنجاح.

## 8- التنوع المركز:

هو ضم مؤسسة أخرى أو تطوير داخلي للأعمال، بما يختلف عن عمليات المؤسسة الحالية، لكنها ترتبط بشكل ما مع عمليات المؤسسة الحالية .

## 9- التنوع الكبير ( المزيج المختلط ):

هو ضم مؤسسة أخرى أو تطوير داخلي للأعمال، بما يختلف عن عمليات المؤسسة الحالية، لكنها لا ترتبط ولا بشكل من الأشكال مع عمليات المؤسسة الحالية، ويقتضي التنوع الاتقان التام لوظيفة التمويل وللادارة المالية، نظام رقابة إدارية محكم، مرونة تقنية وتجارية عالية .

## 10- التحصين (الاحتماء)/الالتفاف:

اجراءات مؤقتة تتخذ من أجل الاحتماء من العواصف والتغيرات الكبيرة، وتتحقق بشكل نموذجي من خلال تخفيض التكاليف أو تخفيض الموجودات.

## 11- التعرية التجرد ( التخلص ):

بيع الأعمال أو بيع جزء معتبر من الأعمال على اعتبار أنها أعمال رائجة أو موجودة او حية ( as a going concern ) .

## 12- التصفية:

بيع موجودات الأعمال أو بيع الأصول التي تستخدمها ليس على اساس أنها رائجة (not as a going concern)، تتطلب هذه الإستراتيجية اتقاناً ومهارة مالية عالية جدية ورسينة، مقدرة عالية على التنظيم التكنولوجي، وجود انسجام إداري كبير في المؤسسة.

إن تحديد المكونات الأساسية لإستراتيجية المؤسسة أو تحديد الإستراتيجية الأساسية يعني : تحديد تكوين أو مكونات جعبة الأنشطة، وتحديد استراتيجيات التخصص، وكذلك تحديد استراتيجيات التكامل العمودي، وتبيان الطريق الذي سوف تسلكه المؤسسة أو بعض فعالياتها وأجزائها، بغية تحقيق إيراداتها وضمان عائداتها على الموارد المحدودة التي تمتلكها أو تلك التي قد وضعت تحت تصرفها، أي أن عليها حشد المزايا النسبية المقارنة، والبحث عن إيرادات تباينيه والسعي إلى الاحتكار.

وهذا ما يستدعي إعمال الفكر والتحليل، وتقليب الأمور من زواياها المتعددة المختلفة المتباينة والموازنة بينها ومقارنتها واختيار أفضلها، بمحض الإرادة ومنتهى الموضوعية والواقعية وبقمة الوعي وعمق الحكمة وحسن التقدير فالتدبير.

نرجو أن تقدم محتويات هذا الكتاب العون والمساعدة للقيام بهذه المحاكمة، وأن تشكل السبيل الذي يتبع للوصول إلى قرارات ناجحة تساعد الإدارة على انجاز أهداف المؤسسات وتحقيق غاياتها والقيام بمهامها المتوقعة منها وأملنا في ذلك عظيم وكبير، والله ولي التوفيق فنعم المولى ونعم النصير .

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

د. يونس إبراهيم حيدر ( آل ممو )

## المراجع:

د. يونس إبراهيم حيد ر (آل ممّو)

- 1- Abernathy, W. & Wayne, K. " la courbe d experience et ses limites " Harvard L Expansion, hiver 1977-1978.
  - 2- ANSOF, H.I, strategie du developpement de l' entreprise. Editions " hommes et techniques, 5eme edition, 1981.
  - 3- Anand Jaideep & Bruce Kogut " technological capabilities of countries firm rivalry and foreign direct investment " . Journal of international business studies, 1997: pp 445-465.
  - 4- BONACCORSI, A. " on the relationship between firm size and export intensity " Journal of international business studies, 1992: pp 605-635.
  - 5- Boston Consulting Group. " les mecanismes fondamentaux de la competitivite " Hommes et Techniques ,1980
  - 6- BUCKLEY, p.j. & CASSON, Mark.C. analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. Journal of international business studies, 29, 3, 1998: pp 539-562.
  - 7- BUCKLEY, p.j. " problems and developments in the core theory of international business " Journal of international business studies, 1990: pp 657-665.
  - 8- CALORI, Roland. Et Michel BERNASCONIE, " comment rendre operationnels les groupes strategiques" , revue Francaise de gestion, juin-juillet –out, 1986, pp 90-99.
  - 9- CHANG, S. J. " an evolutionary perspective on diversification and corporate restructuring: entry, exit, and economic performance during 1981-89" strategic management journal, vol. 17, 1996 .pp 587-611.
  - 10- Doyle P. " competition in global markets: a case study of american and Japanese competition in the british market" Journal of international business studies, 1992: pp 419-442.
  - 11- DOZ, Yves.L. " the evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes " strategic management journal, vol.17, 1996 .pp 55-83.
  - 12- Dunning, J.H. " location and the multinational entreprise: a neglected factor?" Journal of international business studies, 29, 1, 1998: pp 45-66.
- CHANDLER, A. strategie et structure, Paris, ed. d'organisation, 1972. -13
- 14- GHERTMAN, M., La prise de decision, I.R.M, Paris 1981.
  - 15- GERVAIS, Michel " contrôle de gestion et planification de l'entreprise" 3<sup>e</sup> edition economica, 1981.
  - 16- GODET, Michel. " prospective et planification strategique", economica, 1985.

- 17- GRAY, B. J. " profiling managers to improve export promotion targeting " Journal of international business studies, 1997. pp 387-420.
- 18- HAIDAR, Younes. La strategy mixte elaboration conceptuelle et evaluation empirique . these de doctorat univ. PARIS X 1986.
- 19- Hipple, F. S. " multinational companies and international trade: the impact of interfirm shipments on u.s. foreign trade 1972-82. " Journal of international business studies, 1990. pp 495-504.
- 20- HOFER,c.w, et SCHENDEL,D. strategy formulation: analytical concepts, west publishing company, st, paul, 1978.
- 21- H. de. BODINAT, "la segmentation strategique" Harvard- L'expansion, printemps 1980.
- 22- H. de. BODINAT,et Vincent Mercier."l'analyse strategique modern". Harvard- L'expansion, printemps 1980 pp. 10-23.
- 23- Hooley, G.& T.Cox , Shipley &J.Fahay, Beracs,J.& K. Kolos. " foreign direct investment in hungary: resource acquisition and domestic competitive advantage" Journal of international business studies, 1996. pp 683-709.
- 24- JEAN-PIERRE JEANNET & HUBERT D. HENNESSEY " international marketing management strategies and cases" , Houghton U.S.A. 1988.
- 25- LASSAR, W. M. & J.L. KERR " strategy and control in supplier-distributor relationships: an agency perspective " strategic management journal, vol.17, 1996 .pp 613-632.
- 26- La STRADA,
- 27- Lenartowicz,T.& Roth K. " a framework for culture assessment" Journal of international business studies, 30.4. 1999. pp 781-798.
- 28- MAIJOOR,st.& A.V. Witteloostuijn " an empirical test of the resource-based theory: strategic regulation in the dutch audi industry " strategic management journal, vol.17, 1996 .pp 549-569.
- 29- MARTINET A. CH, "management strategique : organisation et politique" , Mc GRAW-HILL Paris 1984.
- 30- MARTINET A. CH, " strategie" Vuibert,Paris ,1983.
- 31- MONTGOMERY,C.A, " the mesurement of firm diversification" : som new empirical evidence. Academy of management journal, 1982,25:2,pp 299-307.
- 32- Morvan, Y. "economie industrielle " Puff 1976.
- 33- MOWERY, D.C. & J.E. OXLEY & B.S. SILVERMAN," strategic alliances and interfirm Knowledge transfer " " strategic management journal, vol. 17, 1996 .pp 77-91.

- 34- NODA,T. & J.BOWER, " strategy making as iterated processes of resource allocation " strategic management journal, vol. 17, 1996 .pp 159-192.
- 35- OVIATT, B. M. & McDougall,P. PH. " toward a theory of international new ventures " Journal of international business studies, 1994. pp 45-64.
- 36- PORTER M,E. " choix strategiques et concurrence", Economica Paris 1982.
- 37- PORTER M,E " mefiez vous de la courbe d experience " Harvard L Expansion, ete 1979.
- 38- Rao, A. & S. Schmidt. " a behavioral perspective on negotiating international alliances" Journal of international business studies, 29,4, 1988. pp 389-409.
- 39- RYANS,A.B. " strategic market entry factors and market share achievement in japan" Journal of international business studies, fall 1988. pp 665-694.
- 40- RUMELT,R.P, strategie, structure and economique performance of fortune 500, boston: Harvard university press,1974.
- 41- SAMBHARYA,R. B. " foreign experience of top management teams and international diversification strategies of U.S. multinational corporations " strategic management journal, vol .17, 1996 pp 739-746.
- 42- Sanjeev Agarwal& Sridhar N. Ramaswami. " choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors " Journal of international business studies, 1992: pp 1-27.
- 43- SHAN. W. & SONG, J." foreign direct investment and the sourcing of technological advantage: evidence from the biotechnology industry " Journal of international business studies, 1997. pp. 267-284.
- 44- SINGH,K. & W. MITCHELL, " precarious collaboration: business survival after partners shut down or form new partnerships " strategic management journal, vol.17, 1996 .99-115.
- 45- STRATEGOR, strategie, structure, decision, identite, interedition Paris 1988.
- 46- STUART,T.E. & J.M. PODOLNY, " local search and the evolution of technological capabilities " strategic management journal, vol.17, 1996 .pp 21-38.
- 47- Tallman, S. B. & O. Shenkar. " a managerial decision model of international cooperative venture formation" Journal of international business studies.1994. pp. 91-113.
- 48- THIETART,R.A. "la strategie d'entreprise " Mc GRAW-HILL Paris 1984.
- 49- THOMAS,Peters & Robert Waterman. " le prix de l excellence " interEditions Paris.1983
- 50- WELLS,Jr. L. T. " multinationals and the developing countries " Journal of international business studies,29.1. 1998.pp. 101-114.

## فهرس اللوائح والمصورات

د. يونس إبراهيم حيد ر (آل ممّو)

9	اللائحة (م-1) غايات الإدارة الإستراتيجية ومهامها تحقيق الانسجام بين:
20	اللائحة 1-1: مصفوفة Ansoff
21	اللائحة 2-1 : جعبة الأنشطة
28	مصور 1-1: منحني دورة الحياة
28	اللائحة (3-1) تطور حياة ميدان النشاط ال1
30	اللائحة (4-1) بعض المهام والتصرفات الإستراتيجية الملائمة لمرحلة دورة حياة الثنائيات
34	اللائحة (1-2) مصفوفة MOFF
38	المصور (1-2) منحني الخبرة
40	المصور 2-2 آثار منحني الخبرة وشكله اللوغاريتمي
45	المصور (3-2)
47	اللائحة (2-2) التحليل الاستراتيجي باستخدام مصفوفة b.c.g.
52	اللائحة (3-2)
58	اللائحة (4-2) الأنظمة التنافسية
64	اللائحة (1-3)
65	اللائحة (2-3) مصفوفة التحليل ABC:
67	اللائحة (3-3) محتويات الاستراتيجيات ABC
69	اللائحة (4-3) مصفوفة G.E.
70	اللائحة (5-3) أوضاع الأنشطة في مصفوفة G.E.
71	اللائحة (6-3)
74	اللائحة (7-3) توضع ميادين النشاط
75	اللائحة (8-3) العوامل المؤثرة
77	اللائحة (9-3) تقييم العوامل الداخلية والخارجية

- 78..... اللائحة (10-3) توضع ميادين النشاط
- 80..... اللائحة (11-3) الوضع المرغوب والتوجهات الإستراتيجية
- 81..... اللائحة (12-3) الأولويات الاستثمارية
- 82..... اللائحة (13-3) أنماط ميادين العمل
- 87..... اللائحة (14-3) طبيعة الإستراتيجية وعناصرها
- 88..... اللائحة (15-3)
- 90..... اللائحة (16-3) طبيعة الإستراتيجية وعناصرها الأساسية وفق طريقة : A.D.L
- 91..... اللائحة (17-3) أمثلة من الخواص المالية والتنافسية والتصرفات الإستراتيجية المتعلقة بدورة الحياة
- 91..... اللائحة (18-3) اختيار الاستثمارات وإدارة المخاطر : طريقة ADL
- Error! Bookmark not defined. .... (19-3)
- Error! Bookmark not defined. .... (20-3) مصفوفة الموارد
- Error! Bookmark not defined. .... (21-3) مصفوفة الزبائن
- Error! Bookmark not defined. .... (22-3) مصفوفة التقانات
- Error! Bookmark not defined. ... (23-3) أشكال التضافر بين المصفوفات
- 102 ..... المصور (1-4) القوى التي تقود المنافسة في القطاع وتوجهها
- 122 ..... اللائحة (1-4) ارتباط عقبات الدخول و الخروج
- 131 ..... المصور (2-4) فلسفات الإدارة
- 132 ..... اللائحة (2-4) فلسفات الإدارة وتوجهاتها
- 141 ..... المصور (3-4) بطاقة المجموعات
- 142 ..... المصور (4-4) بطاقة مجموعات أخرى
- 151 ..... المصور (5-4) أنشطة القيمة
- 152 ..... المصور (6-4) منظومة القيمة
- 159 ..... اللائحة (1-5) مخاطر إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة والمهارات التي تقتضيها
- 162 ..... اللائحة (2-5) المخاطر والقدرات المتعلقة باستراتيجية التمايز
- 165 ..... اللائحة (3-5) الاستراتيجيات المتاحة
- 169 ..... المصور (1-5) علاقة المردودية بحصة السوق
- 205 ..... المصور (1-7)

206	المصور (2-7)
208	المصور (3-7)
208	المصور (4-7)
219	اللائحة (1-7)
220	اللائحة (2-7) أشكال التمركز الدولي
221	اللائحة (3-7)
222	اللائحة (4-7) شكل التعاون
225	اللائحة 1-8 عناصر الوضع التجاري
230	المصور (1-8) شكل التغيرات التكنولوجية
236	اللائحة (2-8) نموذج ADL لاختيار الاستراتيجيات التكنولوجية
238	اللائحة 3-8 الأوضاع الإستراتيجية الملائم

## التعهد

أنا من اطلعت على هذا الكتاب وتعهدت (وفقا لما لدي من منظومة قيم) وحلفت بأنني سأحافظ على الملكية الفكرية لمؤلفه، وسوف أستخدم ما يحويه من أفكار استخداما صحيحا، دون أن أنتحل أفكاره أو أدعيها، أو أقتبس منه دون الإشارة للمؤلف، أو أسطو على بعض مفاهيمه وأدعيها لنفسي على غير وجه حق، أو أسكت على من علمت أنه قد قام بفعل أي منها، أعلن أنني قد التزمت بما تعهدت به!

وأنا من تعهدت بالتبرع مقابل تحميله أو الاطلاع على جزء منه بما لا يقل عن 2% (اثنان بالمائة) من قيمة غرام الذهب في موطني أو بلد إقامتي، إما لقريب محتاج، أو لأرملة معيلة، أو لزميل على مقعد الدراسة، أو لطالب معرفة وعلم، أو لمعيل أسرة يحتاجها لتعليم أطفاله، أو لمحتاج ما ألتقيته في الحي أو الطريق (غير متسول أو شحاذ)،.... وإذا استصعبت العثور على أي منهم؛ فسأتبرع بالمبلغ المشار إليه لتكريم نفسي وشكر المؤلف!. أصرح أنني قد سارعت بفعل ما تعهدت به راضيا ومرضيا.

د. يونس إبراهيم حيدر (آل ممّو)

د. یونس ابراهیم حیدر (آل ممّو)