

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Centre Universitaire de Maghnia
Institut des Sciences
Economiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Conceil Scientifique



المركز الجامعي مغنية
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
المجلس العلمي

رقم المرجع : 2023/64

مستخرج محضر المجلس العلمي

في اجتماعه المنعقد بتاريخ 2023/05/31، صادق المجلس العلمي لمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير للمركز الجامعي مغنية على قبول المطبوعة الموسومة بعنوان: "محاضرات في مقياس استراتيجية المؤسسة"، التي تم إعدادها من قبل الدكتور بلحسن محمد، والموجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس اقتصاد وتسيير المؤسسة، وهذا بناء على رأي المحكمين الايجابي حول المطبوعة. وقد تم إيداعها على مستوى مكتبة المعهد، وعبر الخط (على منصة مودل الخاصة بالمركز الجامعي مغنية) قصد السماح للطلبة بالاطلاع على محتواها.

مدير المعهد

رئيس المجلس العلمي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لمغنية
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مطبوعة في مقاييس :



استراتيجية المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس اقتصاد وتسيير المؤسسة

من إعداد الدكتور: بلحسن محمد

السنة الجامعية: 2022 – 2023



دليل المقياس

(Syllabus de la Matière)



تمتاز البيئة التي تنشط فيها المؤسسات الاقتصادية اليوم بـ:

- مستوى تنافسية مرتفع ومتزايد؛ تلزم المؤسسة بتطوير مواردها وعروضها بشكل يسمح لها بالتفوق على المنافسة وتوسيع حصتها السوقية.

- تعدد حاجات ومتطلبات الزبائن، بشكل يدفع المؤسسة إلى التطوير المستمر لمزيجها التسويقي ولعروضها. وهذا بغية إرضاء الزبائن وتحويلهم إلى زبائن أوفياء.

- وتيرة ابداع وتطوير تكنولوجيا متسارعة، الأمر الذي يتطلب تطوير أنظمة لرصد التغيرات البيئية والتنبؤ بها من جهة (كأنظمة اليقظة الاستراتيجية)؛ وقيادة برامج طويلة المدى للبحث والتطوير من جهة أخرى...

في ظل هذه الظروف، لم يعد تحقيق مستويات عالية للإنتاجية والربحية كافيا لضمان استمرارية المؤسسة وتفوقها على المدى الطويل. بل أصبح لزاما على المسير أن يطور - وينفذ بنجاح - خططا استراتيجية طويلة، تتضمن التوجهات الكبرى المتعلقة:

- بالنشاطات التي سيتم الاستثمار والتوسع فيها؛
- التكنولوجيات والمنتجات التي سيتم تطويرها؛
- الموارد الاستراتيجية التي سيتم تطويرها وتوظيفها للتفوق على المنافسة؛
- الأسواق وقطاعات الصناعة التي ستتموقع فيها المؤسسة، ...

مراعيا في ذلك الفرص والتهديدات التي تفرزها التحولات البيئية، والموارد والأصول الاستراتيجية التي تتمتع بها مؤسسته، وكذا خصائصها التنظيمية.

الهدف من المقياس:

من هذا المنطلق، يهدف هذا المقياس إلى تزويد الطالب بالمعارف النظرية والمهارات القاعدية المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية؛ بشكل يمكنه في المستقبل من المساهمة بنجاح في بناء الخطط الاستراتيجية للمؤسسات التي سيعمل فيها.

منهجية تدريس المقياس:

يتضمن المقياس مجموعة من المحاضرات والأعمال الموجهة.

- تقدم المحاضرات في الشكل الأكاديمي التقليدي، ويتم تبسيط وشرح الجوانب التطبيقية من خلال أمثلة وحالات يتم مناقشتها جماعيا.

- تستعمل منهجية دراسة الحالات خلال حصص الأعمال الموجهة، حيث يتم استعراض وتحليل مجموعة من الحالات الواقعية.

في الأخير، تجدر الإشارة إلى أنه يمكن الاضطلاع على المحاور الكبرى للمقياس من خلال البرنامج المقدم في الصفحة الموالية.



برنامج المقياس :

- 1..... دليل المقياس (Syllabus de la Matière)
- 5..... الفصل 01: ماهية الاستراتيجية
- 18..... الفصل 02: التشخيص العام للمؤسسة
- 39..... الفصل الثالث: تحليل النظام التنافسي
- 81..... الفصل الرابع: تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة داخل النشاط
- 88..... الفصل الخامس: تشخيص الموارد
- 100..... الفصل السادس: تحليل حقيبة أعمال المؤسسة
- 118..... الفصل السابع: الخيارات الاستراتيجية
- 138..... قائمة المراجع :

الفصل 01: ماهية الاستراتيجية

في بداية هذه المطبوعة الجامعية، يتوجب التطرق إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة باستراتيجية المؤسسة.

✓ هذا حتى تشكل لدى الطالب صورة مبدئية عن معنى الادارة الاستراتيجية، وأهميتها والمراحل التي تمر بها.

الأهداف الخاصة بالفصل:

- في هذا السياق، يسعى هذا الفصل إلى تحقيق الأهداف البيداغوجية التالية:
- استيعاب الطالب لمفهوم الاستراتيجية والظروف التاريخية لظهوره وتطوره؛
- ادراك الطالب لأهمية الادارة الاستراتيجية للمؤسسة وخصائصها،
- تشكيل الطلب لنظرة مبدئية عن مستويات الاستراتيجية وعن الأطراف المشاركة في اعدادها.
- تعريف الطالب بمراحل السيرورة الاستراتيجية.

1. الجذور التاريخية لمفهوم الاستراتيجية:

يعتبر مصطلح الاستراتيجية من المصطلحات العسكرية القديمة التي كانت تستعمل عند الاغريق والصينيين للدلالة على فن قيادة الجيوش. بالفعل، يمكن القول أن مصطلح Strategy باللغة الانجليزية مأخوذ من الكلمتين اللاتينيتين Stratos أي الجيش، و Agos أي القيادة¹؛ وهو يرمز إلى تلك الخطط المهارات الممكن استخدامها من أجل تحديد وقت ومكان وطريقة الالتحام مع العدو، وبالتالي تحقيق النصر بأقل الخسائر (أي الاستخدام الفعال والمؤثر للموارد).

ومع نهايات نصف الأول من القرن العشرين، أدت المنافسة المتزايدة بين المؤسسات الأمريكية والمؤسسات الأوروبية واليابانية (التي تجاوزت آثار الحرب العالمية الثانية)،

¹فاضل حمد قيسي، علي حسون الطائي، (2014)، الادارة الاستراتيجية: نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص. 40.

واشتغال قادة عسكريين متقاعدين كمسيرين ومدراء على مستوى هاته المؤسسات إلى استعمال مصطلح الاستراتيجية وتطبيق تقنياتها على مجال إدارة الأعمال من أجل التفوق على المنافسين ورفع مستوى الحصص السوقية.

على اثر هذا، شرعت الجامعات الأمريكية في تدريس الادارة الاستراتيجية والتنظير لها، ولعل من أوائل الباحثين في هذا المجال، رواد جامعة هارفارد ونذكر منهم ألفريد شندلر الذي أبرز من خلال أعماله في الستينات ضرورة توافق استراتيجية المؤسسة مع بنيتها التنظيمية². لتليها بعد ذلك جامعات أخرى نذكر منها جامعة أشتون أين درست الباحثة جون وودوارد التأثيرات المتبادلة بين الاستراتيجية والبنية التنظيمية والتكنولوجيا. ليتوسع بعد ذلك مجال التدريس والبحث في الاستراتيجية ويعرف اسهام العديد من الباحثين والمكاتب الاستشارية.

2. تعريف الاستراتيجية :

حسب الزمان : التخطيط على المدى البعيد

حسب المكان أو البيئة : تشمل على الاختيارات الممكنة للمؤسسة والمتعلقة بالبيئة.

تعريف Chandler : تحديد الادارة العليا لأهداف المؤسسة على المدى الطويل و توفير وسائل العمل و تخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الأهداف³.

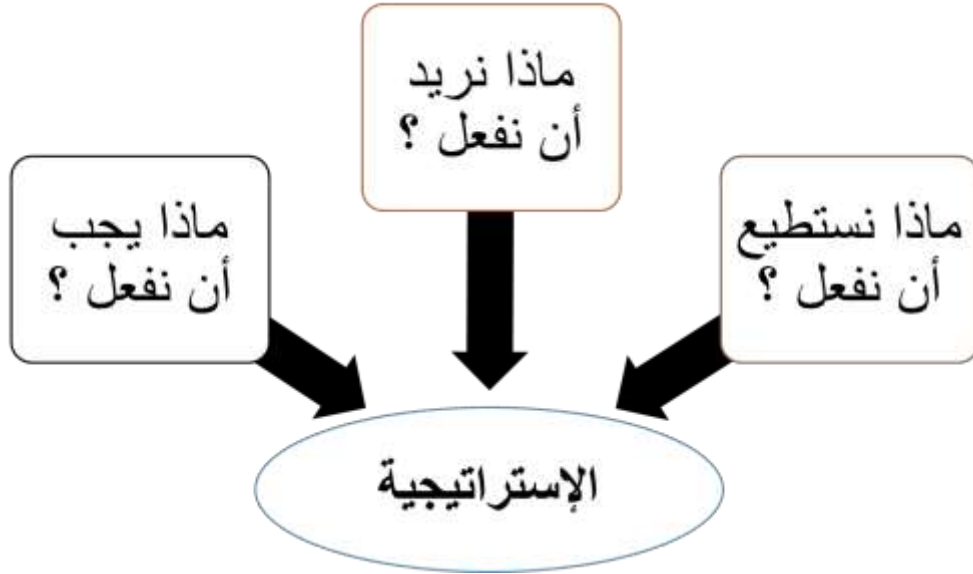
تعريف Ansoff : إدارة التغيرات الحاصلة في علاقة نظام المؤسسة مع محيطها وفي الحدود الفاصلة بين الطرفين

تعريف 3 : "ترمز إستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من القرارات والتوجهات التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة (النمو، المردودية، فائض القيمة الاجتماعي)، تحديد النشاطات والمناطق الجغرافية لتوسيع النشاط، الاستثمارات الأساسية التي يجب القيام بها (في البحث والتطوير، التسريع وتوسيع الطاقة الإنتاجية)، والتموقع في مواجهة الفاعلين

² عبد الحميد أحمد حسين، (2015)، الادارة الاستراتيجية، ط1، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 19.
³ خضر مصباح اسماعيل الطيبي، (2013)، الادارة الاستراتيجية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 39.

الآخرين للنظام التنافسي (المواجهة، التحالف، الاندماج ...). باختصار، هي القيام بمجموعة من الخيارات المهمة لنجاح المؤسسة ولتأقلمها مع تغيرات المحيط وتأثيرها عليه."

الإستراتيجية تنشأ عن الإجابة عن ثلاث تساؤلات:



3. أهمية الاستراتيجية:

تستمد الاستراتيجية أهميتها من الحقائق التالية:

- المشاكل الاستراتيجية للمؤسسة شديدة التنوع والأسئلة المعالجة قد تكون مستبقة (anticipées) أو طارئة (émergentes)، دفاعية أو هجومية، تخص مجمل المؤسسة أو بعض نشاطاتها، تتعلق بما يجب أن نفعل أو كيف يمكن أن نفعل.
- القرار الاستراتيجي هو قرار يصعب التراجع عنه، يحمل رهانات كبيرة وله مفعول نظامي (تولد عنه مجموعة من القرارات الأخرى).
- مهما كانت الأدوات المستعملة لدعم المسير، يبقى القرار الاستراتيجي يعتمد على الحدس والحكم الشخصي للمسير. استعمال أدوات دعم القرار يسمح فقط بتقليص أخطاء

معينة، فهي لا تؤدي إلى اكتشاف حتميات بل إلى استكشاف مجموعة من السيناريوهات المستقبلية الممكنة.

- يسمح تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية بتشكيل رؤية واضحة وبعيدة المدى.

- التفاعل مع البيئة والتأثير في ظروفها ومتغيراتها بشكل يسمح باستغلال الفرص المتاحة وتقليل أثار المخاطر والتهديدات.

- تدعيم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة ومركزها التنافسي.

- تحقيق النتائج السياسية والاجتماعية مرضية⁴

- تخصيص الموارد والامكانيات بطريقة فعالة.

4. خصائص الإستراتيجية الجيدة

القرار الاستراتيجي الجيد هو قرار مهم، منسجم و منفذ بشكل جيد. لا يمكن أبدا معرفة هل الحلول الأخرى أحسن من الحل المختار.

الانسجام : يعتبر الانسجام شرطا لفعالية القرار الاستراتيجي، و يتعلق بما يلي :

- الانسجام ما بين القوى المميزة للنظام التنافسي وتحركات المؤسسة،

- الانسجام ما بين الأهداف والموارد،

- الانسجام ما بين الأفعال المختلفة المبرمجة،

- الانسجام بين القرارات التقنية والاقتصادية والنظام السياسي والثقافي للمؤسسة،

- الانسجام ما بين مختلف النشاطات ومختلف المواقع.

التجديد و الإبداع: من أجل الفعالية، يجب أن يترافق الانسجام مع التجديد. يرتكز الإبداع على الاستنباط، الحدس و الفعل (التجريب).

⁴ خضر مصباح اسماعيل الطيبي، (2013)، الادارة الاستراتيجية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص39.

المرونة :

التنفيذ الجيد

5. المستويات الإستراتيجية :

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للاستراتيجية : الهوية، الاستراتيجية الكلية و استراتيجيات ميادين النشاطات.

أ. الإستراتيجية في ميدان نشاط معين :

تعريف ميدان النشاط الإستراتيجي: مجموعة من النشاطات تتميز بنفس الموارد للميزة التنافسية (عوامل النجاح) وتتقاسم مجموعة من الموارد والكفاءات.

على مستوى كل مؤسسة، يتم تقسيم النشاط إلى ميادين إستراتيجية متجانس، ثم تعد إستراتيجية خاصة لكل ميدان من أجل الحصول على ميزات تنافسية تمنح لها التفوق على منافسيها وتسمح لها بتعظيم القيمة⁵. في هذا الإطار يمر إعداد إستراتيجية الميدان بمعالجة سبع نقاط :

تشير الإستراتيجية حسب مجال العمل الاستراتيجي (DAS) أو إستراتيجية العمل إلى الخيارات التي تتخذها الشركة للحصول على ميزة تنافسية في مجال عمل متجانس مقارنة بمنافسيها. يتم اتخاذ هذه القرارات من قبل الإدارة العامة ومديري DAS.

تحديد استراتيجية لكل DAS يستجيب كل DAS لمجموعة من عوامل النجاح الرئيسية المحددة (FCS) وتخصيص الموارد والمهارات.

يؤدي هذا إلى تحديد إستراتيجية محددة لكل DAS السيطرة على التكلفة والتميز والتركيز ، انظر الورقة 14). أسئلة مثل "في أي سوق تتطور؟" ، "ما المنتج الذي يجب تقديمه؟" ، "ما هي الفرصة لاغتنامها في البيئة؟" يتم التعامل معها على هذا المستوى الاستراتيجي. مثال: بينما كانت دانون قادرة على إطلاق مياه Taillefine المعدنية المخصصة

⁵ Cartier Manuel, Delacour Hélène, Joffre Olivier, (2010), Maxi Fiches de Stratégie, Dunod, Paris, p04.

صناعياً بالكالسيوم والمغنيسيوم في عام 2001 ، حظر التوجيه الأوروبي لعام 2006 هذه العملية. توقفت الفرقة عن الإنتاج في عام 2009.

الروابط بين DAS على الرغم من أنه يمكن إدارة كل DAS بشكل مستقل ، إلا أنه من الضروري ضمان اتساقها وإدارة مجموعة الأنشطة قدر الإمكان (انظر الورقة 11). مثال: تتكون مجموعة Lafuma ، الموجودة في السوق الخارجية ، من العديد من DAS التكميلية لتهدئة النشاط على مدار العام. جنباً إلى جنب مع Owbow ، المتخصص في ركوب الأمواج وبالتالي في المزيد من الأنشطة الصيفية ، استحوذت المجموعة في عام 2008 على شركة Eider المتخصصة في التزلج.

قد تؤدي التغييرات التي تحدث على مستوى DAS إلى إعادة تقييم الاستراتيجية المطبقة في DAS الأخرى ، أو حتى ككل. وبالتالي ، قد تضطر الشركة إلى إعادة التنظيم من أجل متابعة تطور أنشطتها المختلفة. مثال: إذا كانت الشركات المصنعة للكمبيوتر في الثمانينيات تمايزت بشدة عن العروض المخصصة للأفراد من المحترفين بسبب الخوادم المستخدمة ، فإن هذا التمييز قد تلاشى تدريجياً ليصبح لديك قسم واحد فقط لأجهزة الكمبيوتر. بعد ذلك ، وبسبب التطورات التكنولوجية ، تم إنشاء نشاط جديد أدى إلى إعادة تنظيم الشركات المصنعة. هذه هي أجهزة الكمبيوتر المحمولة ، التي تجاوزت مبيعاتها مبيعات أجهزة الكمبيوتر المكتبية منذ عام 2003.

إذا كانت أنماط النمو والتوسع خاصة بنوع من الإستراتيجية ، مثل إستراتيجية التنوع التي تعدل نطاق أنشطة الشركة وبالتالي تشير إلى ما يسمى بالإستراتيجية "العالمية" ، فإن الخيارات الإستراتيجية الأخرى ، مثل إستراتيجيات التدويل ، يمكن أن تهم جميع الشركات ، سواء كانت موجودة في واحد أو أكثر من DAS.

– الهدف (La cible): ما هو الهدف المستهدف في هذا النشاط (مجموعة مشترين ، منطقة جغرافية...)?

- توليفة الميزات التنافسية (La combinaison des avantages concurrentiels): ما هي الميزات الاستراتيجية التي يجب خلقها أو تنميتها في هذا النشاط ؟
- التكنولوجيات : ما هي التكنولوجية المتبناة ؟
- التموقع في سلسلة القيمة (Le positionnement dans la filière verticale): ما هو الموقع الذي يجب اتخاذه في سلسلة القيمة ؟
- نمط التطوير والتحالفات الواجب عقدها (Le mode de développement et d'alliance): ما هو نمط التطوير (داخلي، خارجي) وما هي التحالفات التي نختار لهذا النشاط،
- الروابط مع النشاطات الأخرى للمؤسسة (Les interconnexions avec les autres activités de l'entreprise): ما هي الترابطات التي يجب خلقها مع النشاطات الأخرى للمؤسسة.

المجموع المنسجم لهذه المكونات يشكل استراتيجية نشاط

ب. الاستراتيجية الكلية للمؤسسة :

ميادين النشاط الاستراتيجي هي الوحدات الأساسية لتكوين الاستراتيجية. بعد تحديد استراتيجية كل ميدان، يتوجب تحقيق الانسجام ما بين مختلف الاستراتيجيات الجزئية. بالفعل، لكل نشاط موارد مشتركة مع النشاطات الأخرى وأصحاب مصالح مشتركين وعلاقات متبادلة (التقدم التكنولوجي في ميدان مثلا قد يفيد مباشرة ميدانا آخر). إذن يتوجب التوفيق ما بين الاستراتيجيات الجزئية وإعداد استراتيجية كلية.

تعريف محفظة النشاطات : مجموع ميادين النشاطات الاستراتيجية.

تقوم الإدارة العامة باتخاذ القرارات المتعلقة بتطور محفظة النشاطات، يتعلق الأمر أساسا بقرارات تنويع (رفع عدد النشاطات) أو التمرکز (تخفيض عدد النشاطات). يبنى القرار أساسا على الموارد المتاحة والضغط الممارس من طرف أصحاب المصالح. إذا كانت الاستراتيجية الجزئية تهدف إلى تعظيم القيمة لكل نشاط فإن الاستراتيجية الكلية

تهدف إلى تعظيم القيمة الكلية التي تخلقها المؤسسة. تهدف الاستراتيجية إلى توجيه الموارد إلى ميادين النشاطات القادرة على خلق أكبر قيمة مضافة.

على مستوى إجمالي المؤسسة : يتم (الإدارة العامة) الإجابة على التساؤلات التالية :

- كيف يجب أن تتطور هويتنا (identité) في المستقبل : الغاية، نمط الحوكمة، السياسة العامة، القيم والمعايير السلوكية، الكفاءات المميزة، التنظيم...؟
 - كيف يجب أن تتطور محفظة نشاطاتنا (تكنولوجيا، منتجات، أسواق، مناطق جغرافية) في المستقبل؟
 - ما نمط التطور المشترك الذي يجب اختياره لمجموعة من نشاطاتنا (استراتيجية أفقية، (synergie) ؟
 - ما هي أولوياتنا فيما يتعلق بتطوير الكفاءات المميزة؟
 - ما هي الاستراتيجية التي سننتهجها في مواجهة شركائنا الاجتماعيين والمجتمع في أجمله؟
 - كيف نطور مواردنا البشرية ؟
 - ما هي الاستراتيجية المالية التي سننتهجها؟
 - ما هي استراتيجية التطوير التي سننتهجها (interne ou par acquisition)؟
 - ما هي التحالفات التي يجب أن نعقدتها في محيطنا؟
 - ما نمط الاتصال الذي يجب انتهاجه ؟
- من أجل تحقيق الفعالية والنجاح، يجب أن تكون الإجابات على هذه الأسئلة منسجمة فيما بينها.

ت. الهوية :

الإدارة العامة ومجلس الإدارة يتحملان مسؤولية تحديد هوية المنظمة وتطويرها إذا تطلبت الحاجة ذلك. تتكون الهوية من مجموع الخصائص الأساسية والمميزة للمؤسسة:

المهمة، نظام الحوكمة، السياسة العامة، المبادئ التنظيمية وكفاءاتها المميزة ووصفها الاستراتيجية الإجمالية.

6. من الاستراتيجية إلى التسيير الاستراتيجي :

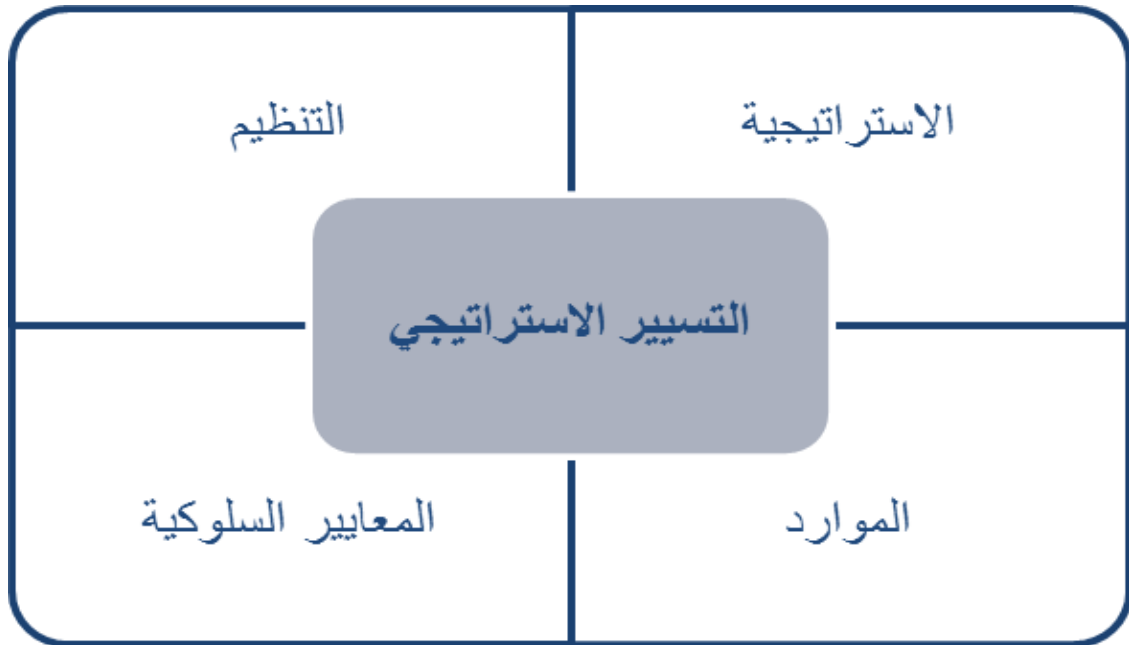
في البداية، عبر مصطلح الاستراتيجية عن القرارات التي تتخذها المؤسسة في مواجهة محيطها. مع مرور الزمن اتسع هذا المفهوم (الاستراتيجية) ليشمل ثلاث أبعاد أخرى (الشكل 1):

أ. **موارد المؤسسة (في الثمانينات):** تحدد التحاليل والقرارات المتعلقة بالموارد هامش المناورة والقدرة على تنفيذ الاستراتيجية.

ب. **تنظيم المؤسسة (الثمانينات):** ينسق تنظيم المؤسسة (نظام السلطة، نظام المعلومات) الموارد ويسمح بالاشتغال الكلي لها.

ت. **المعايير السلوكية للفاعلي المؤسسة :**

هكذا، ظهر التسيير الاستراتيجي (أنظر الشكل)



الشكل 1: الإطار المرجعي للتسيير الإستراتيجي

ث- الاستراتيجية الوظيفية:

الاستراتيجيات الوظيفية يتم اعدادها على مستوى كل وظيفة من وظائف المؤسسة. فمن أجل تنفيذ الاستراتيجية الكلية للمؤسسة واستراتيجيات ميادين النشاط الاستراتيجي، يمكن اعداد: استراتيجية مالية، استراتيجية تسويقية، استراتيجية للموارد البشرية، استراتيجية انتاجية ...⁶

إن الادارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة، ولكنها تضع اطارا عاما لتوجيه هذه العمليات.⁷

1. السيرة الاستراتيجية

لا يقتصر التسيير الاستراتيجي على القيام بخيارات تتعلق بمستقبل المؤسسة. الاستراتيجية مشروع مشترك يتطلب مشاركة فاعلي المؤسسة.

من الساذج أن نضن أن عمل بعض الاستراتيجيين لبضعة أيام يكفي لإعداد استراتيجية. بالفعل، يتطلب الأمر وقتا من أجل جمع الآراء حول مشروع مشترك والتأكد من ملامته.

من هذا المنطلق، يجب الإجابة عن الأسئلة التالية: من يشارك في صياغة الاستراتيجية؟ متى؟ كيف؟

أ. من يشارك في صياغة الإستراتيجية؟

وفقا للموقف الذي تواجههم المؤسسة، يمكن أن تتولى الادارة العليا اعداد الاستراتيجية لوحدها، أو أن تشارك المسيرين الوسطاء المتواجدين على مختلف المستويات الهرمية والمستشارين الداخليين والخارجيين. الجدول 01 أدناه يبرز خصائص كل واحدة من هاتين المقاربتين.

⁶ Urlike Mayrhofer, (2007), Management Stratégique, éd. Bréal, France, p.12.

⁷ عبد الحميد أحمد حسين، (2015)، الادارة الاستراتيجية، ط1، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأرض، ص 29.

ب. متى ؟

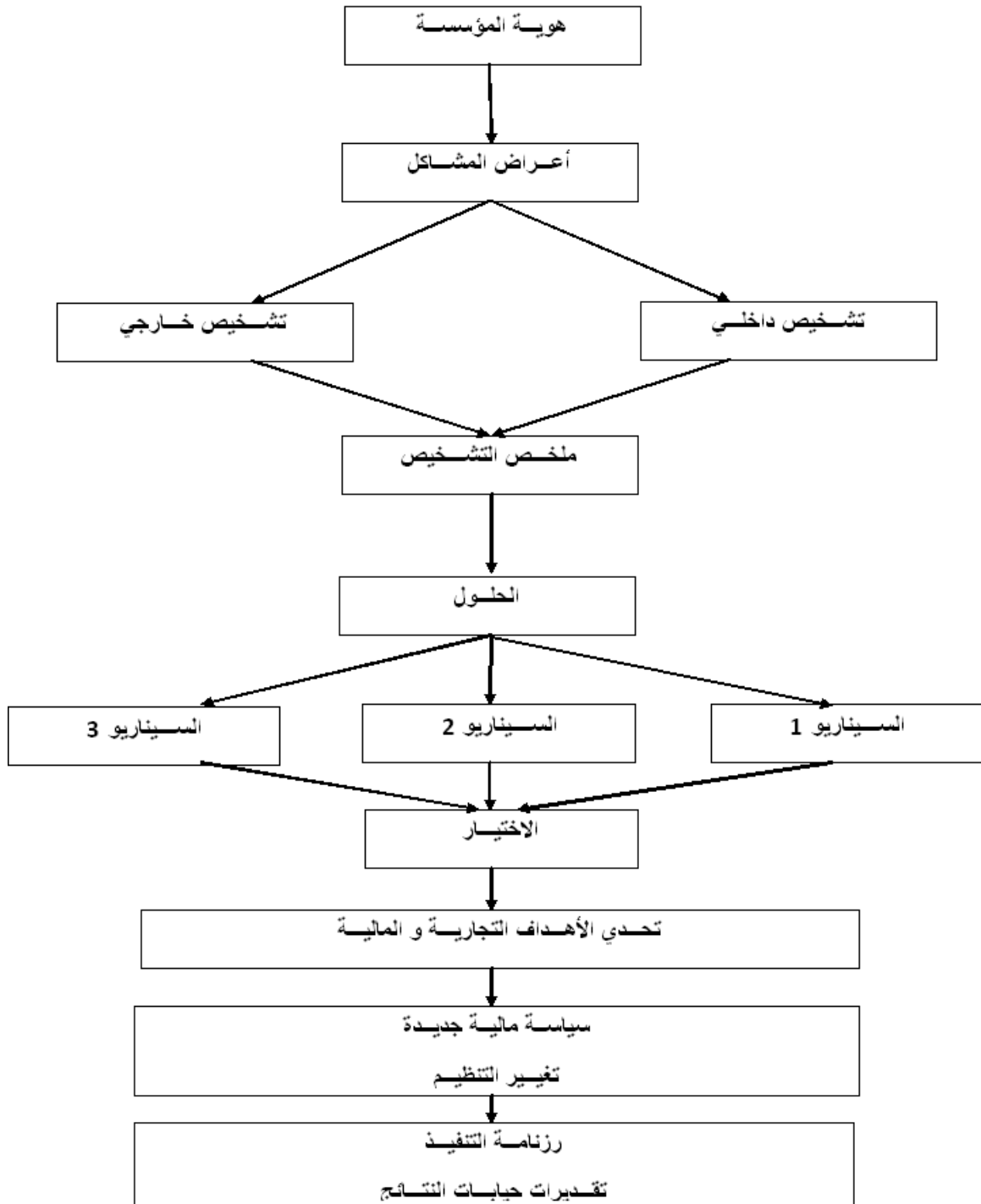
- بالرغم من أن غالبية المسيرين يقومون يوميا بالقليل من التحليل الاستراتيجي؛ إلا أن التفكير الجماعي والمنظم يتم على فترات تختلف من مؤسسة لأخرى:
- في بعض الدول المتطورة، يتبع التخطيط سيرورة منتظمة في غالبية المؤسسات الكبرى. في كل سنة، يشرع في مراجعة الخطة الاستراتيجية في أبريل، وبعد تحاور مطول، تحدد الخطة في الخريف.
 - من جهة أخرى، غالبية المؤسسات تقوم بتحليل استراتيجي حين يعترضها مشكل كبير (دخول منافس جديد، تخفيض منافس الأسعار...).

ت. كيف ؟

الشكل 02 أدناه يبين مختلف المراحل التي تمر بها سيرورة إعداد الاستراتيجية.

الجدول 01: مقارنة لأنماط اعداد الاستراتيجية وفقا لمستوى المشاركة

عمل جماعي يشرك الاستراتيجيين، المسيرين الوستاء و المستشارين	الإستراتيجيين فقط
إعداد جماعي	يعد القادة الاستراتيجية و يعلمون بها المجموعة
تعتمد على معلومات جديدة	تعتمد فقط على المعلومات التي يملكها الاستراتيجيون
<p>الميزات :</p> <ul style="list-style-type: none"> • الحد من أثر العوامل الشخصية • تحفيز كبير للفاعلين (أثراء عملهم، تبنيهم للقرار) • سهولة التنفيذ 	<p>الميزات :</p> <ul style="list-style-type: none"> • السرية • السرعة
<p>المساوي :</p> <ul style="list-style-type: none"> • سرية أقل • بطئ في الإعداد (يتم تداركه خلال مرحلة التنفيذ) 	<p>المساوي :</p> <ul style="list-style-type: none"> • احتمال أكبر للخطأ (الوزن الكبير للحكم الشخصي للاستراتيجي) • مقاومة كبيرة للقرار



الشكل 02: سيرورة إعداد الاستراتيجية

الفصل 02: التشخيص العام

للمؤسسة

تنطلق سيرورة التخطيط الاستراتيجي بتشخيص عام للمؤسسة. يمر هذا الأخير بالمرحل التالية: تشخيص هوية المؤسسة، التقطيع الاستراتيجي، تحليل النظام التنافسي، تحليل الوضعية التنافسية و محفظة الأعمال، تشخيص الموارد، تشخيص استغلال الموارد، ملخص التشخيص.

1. نظام الغاية:

يعبر نظام الغاية عن سبب وجود المؤسسة، وهو الاطار الموجه لنظامها وما تسعى لتحقيقه مستقبلا. وهو يتضمن الخصائص الفريدة التي تميزها عن غيرها من المنظمات.

1-1- تعريف نظام الغاية

هو إطار توجيهي يتكون من المهمة و القيم و الغايات و الرؤيا التي تتبناها و تراعيها و تحترمها المؤسسة خلال نشاطها اليومي

1-2- مكونات نظام الغاية:

أ- الرسالة:

الرسالة (The Mission – La Mission) عبارة موجزة ، عادةً ما تتكون جملة أو جملتين، تبين سبب وجود المنظمة ، لا سيما ما تقدمه لزيائنها.

مثال: نريد اكتشاف المنتجات تكنولوجية المبتكرة وتطويرها وتسويقها بنجاح . نريد أن نقدم عائداً للمساهمين يعكس أداءنا المتميز ويكافؤ أولئك الذين يستثمرون الأفكار ويعملون في شركتنا بشكل مناسب.

بشكل عام، وكما هو موضح في المثال أعلاه، تسعى الرسالة الى الإجابة على التساؤلات المهمة التالية: - ما هو مجال نشاط المنظمة حاليا؟ وما هي الاعمال التي ستؤديها مستقبلا؟ ماهي القيمة التي ستقدمها المنظمة للزيائن ولأصحاب المصلحة الرئيسيين؟ بخلاف الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية، تتميز الرسالة بالثبات النسبي، حيث تحدد المجال الذي تنوي المؤسسة أن تنشط فيه (المنتجات، الصناعات ...) لمدة طويلة من الزمن

ولا يمكن ادخال تعديلات عليها إلا لأسباب بالغة الأهمية كظهور فرص كبيره في بيئته العمل او ظهور تهديدات خطيره.

من هذا المنطلق يتوجب أن تتسم الرسالة بالوضوح والمرونة، بشكل يسمح بتنوع النشاطات والمنتجات في الفترات اللاحقة⁸.

وبناء على رساله المنظمة تتحدث غاياتها واهدافها الاستراتيجية المطلوب انجازها على المدى البعيد واشتقاق الاهداف المرحلية الأخرى.

ب- الرؤية :

يتوقف نجاح المؤسسة بشكل كبير على قدرة الإدارة العامة على تشكيل تصور طموح ومحفز لمستقبل منظمهم وما ستحققه من انجازات في المستقبل. يتعلق الأمر هنا بفكرة مجردة قريبة من الحلم؛ تحمل أكثر المعاني والآفاق اتساعا في الزمن وتوجهها نحو المستقبل⁹.

الرؤية (The Vision – La Vision) هي بيان موجز يحدد أهداف المنظمة على المدى المتوسط إلى الطويل (من 3 إلى 10 سنوات).

مثال: نريد أن نصبح أحد المختصين الأربعة الأكبر في العالم في غضون الخمس (05) سنوات المقبلة.

ت- القيم:

إن القيم تمثل العقائد الأساسية والمبادئ الإرشادية للمنظمة لذلك فإنها تشمل على معتقدات وقناعات قاده المنظمة وافرادها لاحقا هذه المعتقدات والقناعات في التصرفات والسلوكيات لهؤلاء القادة والعاملين¹⁰.

فاضل حمد قيسي، علي حسون الطائي، (2014)، الادارة الاستراتيجية: نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص.92.

⁹خضر مصباح اسماعيل الطيبي، (2013)، الادارة الاستراتيجية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص149.
¹⁰فاضل حمد قيسي، علي حسون الطائي، (2014)، الادارة الاستراتيجية: نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص.97.

عرفت القيم بانها مجموعه من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد او الجماعة وتربط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ وما هو صواب في موقف معين¹¹.

مجموعه من المعتقدات والاتجاهات التي توجه سلوك المسيرين لحظه غايات او وسائل يختارها هؤلاء المدبرون لانهم يؤمنون بصحتها وتحدد المنهج الذي ينتهشونه في انجازهم لاعمالهم وادارهم لمنظمتهم واتخاذهم لقراراتهم¹².

تبتسم القيم بثبات النسبي اذ انها لا تتغير بسهولة اذا كانت شكلت شخصيه المنظمه وتجدد فيها على فترات زمنية طويله حيث تتجسد في العادات والتقوس والشعائر السائده في المنظمه من خلال تعاملها مع مختلف الفاعلين¹³.

تمثل القيم حقيقة جوهرية في حياة المنظمة

تحدد قيم الشركة (The Values – Les Valeurs) موقف المنظمة وسلوكها وطابعها.

هي عبارة عن معايير تحترمها المؤسسة.

قد تتعلق هذه المعايير ب:

- الفعالية
- الضمان
- الجودة
- الابداع والمعرفه المتعه والمرح
- المداومة
- أو الإنسانية
- الاخلاق العداله والنزاهه والشفافيه
- الاستجابة للعملاء

ث- الغايات:

تعكس مجموع الغايات التي تحاول المؤسسة تحقيقها، و ترتيب هذه الغايات حسب أهميتها

و أولويتها

¹¹فاضل حمد قيسي، علي حسون الطائي، (2014)، الادارة الاستراتيجية: نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص.97.

¹²فاضل حمد قيسي، علي حسون الطائي، (2014)، الادارة الاستراتيجية: نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص.97.

¹³فاضل حمد قيسي، علي حسون الطائي، (2014)، الادارة الاستراتيجية: نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص.97.

أمثلة :

- المداومة
- المردودية
- النمو
- الجودة الشاملة
- الإنسانية
- التفوق

الفرق بين الأهداف والغايات:

على المستوى لعملي، تنعكس الغايات على تسيير المؤسسة في شكل أهداف تسعى لتحقيقها هذه الأهداف متنوعة:

- الابتكار
- حصة السوق
- الأداء...
- الربحية
- الإنتاجية،

خصائص الأهداف :

- المعيار
- صفة القياس
- البعد الزمني
- سلم القياس

2. تشخيص هوية المؤسسة :

مع بداية التشخيص الاستراتيجي، من المهم توضيح الخصائص المميزة لهوية المؤسسة : تاريخها، العادات، المعتقدات ومشروع أعضائها (إن وجد). تتحدد، على أساس هذه الخصائص، طبيعة التقطيع والتحليل المنجز.

أ. الهدف من تشخيص الهوية: تعيين إطار وحدود التقطيع. يجب اعتبار هذا الإطار وهذه الحدود نقطة انطلاق، حيث أن تشخيص الهوية سيراجع في نهاية التحليل الاستراتيجي.

ب. الدراسة تركز على وجهة نظر المسيرين: يمكن ملاحظة خصائص الهوية من خلال تصميم، تقارير سنوية، بنية تنظيمية، شعارات، المهمة المعلن عنها... لكن، يتكون قسط كبير من هذه الهوية من معتقدات ومشاريع أصحاب النفوذ داخل المؤسسة. إذن، يوجب تشخيص الهوية دراسة تفضيلات وطريقة تفكير المسيرين. الأمر لا يتعلق بدراسة تفصيلية و نهائية للهوية. نكتفي في هذه المرحلة بالتعرف على الخصائص الكبرى لهوية المؤسسة من أجل توجيه التحليل.

ت. المنهجية المستعملة :

يتعلق الأمر بتحليل و معرفة رؤية المسيرين لهوية مؤسستهم لا بتحديد الحقيقة الموضوعية أو صورة المؤسسة عند شركائها. تمر هذه العملية بالمراحل التالية :

- كل مسير يتكلم عن الأبعاد المختلفة لهوية المؤسسة بشكل مستقل،
- يتم مقارنة الإجابات و مناقشتها،
- بالنسبة لكل بعد يتم تحديد النقاط الهامة وجوانب الاختلاف بين أعضاء الإدارة (اختلافات كبيرة قد تدل على وجود مشاكل).

ث. الميادين التي يشملها تشخيص الهوية :

- السياسة العامة للمسيرين والمساهمين (نظام الغاية)،
- الوصفة الاستراتيجية للمؤسسة (معتقدات المسيرين بخصوص الكفاءات المميزة وأسرار التفوق)،
- نظام تسيير المؤسسة أو الطريقة التي تدار بها (التنظيم، قواعد التصرف)،

ج. الأسئلة الواجب طرحها من أجل تحديد نام الغاية :

- حدد مهمة مؤسستك

- أعطي نقطة من 1 إلى 5 لكل هدف من الأهداف التالية بحسب أهميته لمؤسستك :

5	4	3	2	1	
					النمو
					المردودية
					القيمة المضافة الاجتماعية

- بالنسبة لكل مبدأ من المبادئ التالية، قيم السياسة الحالية لمؤسستك:

قبول المخاطرة	□□□□	الأمان قبل كل شيء
الاستقلالية بكل ثمن	□□□□	القبول بدرجة معينة من التبعية إن كان الأمر ضروريا
الشهرة ضرورية للمؤسسة	□□□□	التواضع و التحفظ ضروريين للمؤسسة

- الوصفة الاستراتيجية: تتكون الوصفة الاستراتيجية من ثلاث مكونات: مجال نشاط المؤسسة، الكفاءات المميزة للمؤسسة، الاستراتيجية الحالية المنتهجة من أجل النجاح.

- مجال نشاط المؤسسة (الرسالة): كثيرا ما يختلف تعريف مجال نشاط مؤسسة من مسير لآخر. مثلا، قد يعرف مسير نشاطه على أنه النقل عبر الطرقات بينما قد يعرفه آخر على أنه الاتصال ما بين المؤسسات. اختلاف تحديدات مجال النشاط قد يترافق مع اختلافات في النظر إلى خدمات المؤسسة وتطورها. إذن، من المهم معرفة وجهة نظر

المسيرين إلى مجال النشاط. يمكن لهذه الرؤى أن تفسر خيارات سابقة أو أن توجه تطورا مستقبلية.

• **الكفاءات المميزة للمؤسسة:** نظرة المسيرين للكفاءات المميزة للمؤسسة تحدد الخيارات المستقبلية. في هذا الإطار يتم الإجابة عن سؤالين محوريين: ما الذي نحسن فعله مقارنة بالآخر؟ ما هي الوظائف الأكثر أهمية للمؤسسة؟

• **الإستراتيجية الحالية:** تسمح بإبراز التحركات الماضية و تطور السلوك و المسار الاستراتيجي للمؤسسة.

• **نظام الإدارة:** يشمل نظام التسيير معايير التصرف، سيرورة اتخاذ القرار و المراقبة.

- **معايير التصرف:** تشمل قيم المؤسسة وعلاقة الفاعلين برؤسائهم.

قيم المؤسسة:

- الحس الجماعي يعارض التصرف الفردي،

- البحث عن الفعالية يعارض البحث عن الوفاق.

علاقة الفاعلين برؤسائهم:

- القبول بالابتعاد عن السلطة يعارضه رفض الابتعاد عن السلطة،

- قبول عدم التأكد يعارض مراقبة عدم التأكد.

سيرورة اتخاذ القرار: يتم تحليل خصائص سيرورة اتخاذ القرار بالارتكاز على محورين:

• محور المركزية واللامركزية،

• محور التخطيط والتأقلم.

3. التقطيع الاستراتيجي :

تطور المؤسسة مجموعة من النشاطات على مراحل. من هذا المنطلق، يكون تقسيم نشاطات المؤسسة واضحاً في العادة ويعكس تاريخ وسيرورة تطورها. كثيراً ما يفتقد هذا التقسيم التاريخي إلى التجانس فيكون سبباً في هدر الموارد ونقص في الفعالية الاستراتيجية. من هذا المنطلق، يتساءل المسير في بداية التخطيط الاستراتيجي عن ملاءمة التقطيع الحالي لنشاطات المؤسسة ويحلل مختلف أشكال خلق الثروة؛ وهذا بغية إعداد تقطيع استراتيجي جديد.

يجيب التقطيع الاستراتيجي عن التساؤل التالي: أي تقطيع لمجموع نشاطات المؤسسة يبرز أحسن تنوع وخصوصيات هذه النشاطات ؟

ويمكن تعريفه (التقطيع الاستراتيجي) على أنه توزيع نشاطات المؤسسة على ميادين متجانسة تتميز بنفس مصادر الميزة التنافسية ونفس المنافسين.

أ. الهدف من التقطيع الاستراتيجي :

- إيجاد مختلف القطاعات أو الوحدات الاستراتيجية (ميادين النشاطات الاستراتيجية). ترتكز كل واحدة من هذه الوحدات على موارد خلق قيمة (مصادر ميزات تنافسية) خصوصية تختلف عن موارد الوحدات الأخرى؛ الأمر الذي يستوجب إعداد استراتيجية خصوصية وملائمة لكل وحدة.
- مراقبة ما إذا كان تنظيم ونظام المعلومات الاستراتيجي للمؤسسة يتلاءم مع تقسيمها الحالي إلى وحدات استراتيجية.

ب. مفاهيم أساسية:

ميدان النشاط الاستراتيجي (*Domaine d'activité stratégique : DAS*): مجموعة من نشاطات المؤسسة تتميز بنفس عوامل النجاح التفوق والتي تتقاسم مجموعة من الموارد والكفاءات. هذه النشاطات تخلق قيمة بطريقة متشابهة بما فيه الكفاية من أجل إعداد

استراتيجية خصوصية ومنسجمة : الهدف، الميزات التنافسية، التكنولوجيات، أنماط التطوير و التحالف، العلاقة مع نشاطات أخرى.

العوامل الأساسية للنجاح (*Les facteurs clés de succès*): تسمى كذلك بمصدر الميزة التنافسية (*Source d'avantage stratégique*). وهي مكون من مكونات العرض الحالي أو المستقبلي يملك (أو يمكن أن يملك في المستقبل) قيمة بالنسبة للزبائن (المستعمل أو الموزع...) أو كفاءة أو انخفاض في السعر (حالي أو مستقبلي) يميز سلسلة تصميم وإنتاج وتوزيع وتنسيق المنتج. **الإتقان يخلق الميزة التنافسية.**

القاعدة الإستراتيجية (*La base stratégique*): مجموعة من ميادين النشاطات الاستراتيجية: تستعمل موارد مشتركة، أو تستعمل كفاءات مشتركة أو تتركز على صورة مشتركة أو مكملة لبعضها البعض. على مستوى قاعدة ما، توجد روابط بين ميادين النشاطات الاستراتيجية. هذا يؤدي إلى تأثير القرارات المتخذة بخصوص ميدان نشاط معين على بقية الميادين المنتمية لهذه القاعدة. على مستوى قاعدة استراتيجية، يجب إعداد استراتيجية أفقية توضح العلاقات الواجب إنشاؤها ما بين مختلف ميادين النشاطات.

ملاحظات :

- لا يمكن أن توجد علاقات ما بين قاعدتين استراتيجيتين لنفس المؤسسة.
- القواعد الاستراتيجية لمؤسسة لا تشترك إلا في الموارد التالية: تكاليف الإدارة العامة ومصلحة المالية، التدفقات المالية التي تعيد المؤسسة توزيعها.

ت. الفرق بين التقطيع الاستراتيجي والتقطيع التسويقي: أنظر الجدول 02.

ث. شكل التقطيع الإستراتيجي :

يبدأ التقطيع الاستراتيجي بتحديد ميادين النشاطات الاستراتيجية ويتواصل بتحديد القواعد. النتيجة تحدد محفظة أعمال المؤسسة. هذا التقطيع يأخذ عادة شكل شجرة معكوسة كما هو ممثل في الشكل 03 أدناه:

ج. منهجية التقطيع الاستراتيجي :

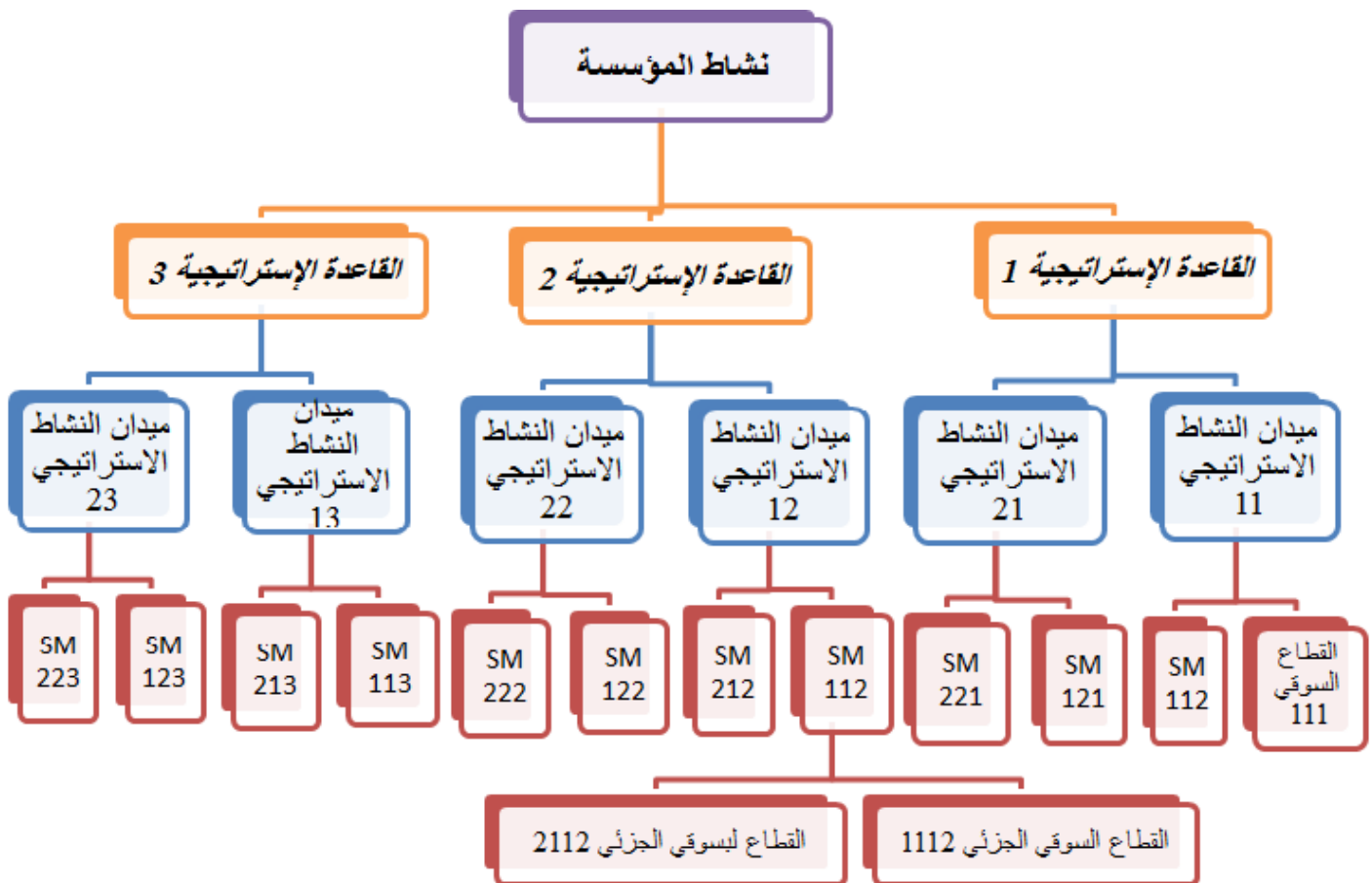
يمر التقطيع الاستراتيجي بأربع مراحل :

- تحديد النشاطات القاعدية للمؤسسة، أي الثلاثيات : "تكنولوجية. تطبيق. زبون"،
- البحث عن مصادر الميزة التنافسية لكل ثلاثية،
- تجميع النشاطات القاعدية التي تملك مصادر ميزة تنافسية مشتركة في ميدان نشاط استراتيجي واحد،
- تحليل الاستعمال المشترك للموارد، تبادل الكفاءات والتكاملات الموجودة بين الميادين المختلفة من أجل تحديد القواعد الاستراتيجية.

الجدول 02: الفرق بين التقطيع الاستراتيجي والتقطيع التسويقي

التقطيع التسويقي	التقطيع الاستراتيجي
ترتكز على معطيات متعلقة بسلوك المستهلك، تطور الطلب و المنافسة.	ترتكز على عوامل داخلية وخارجية. العوامل الخارجية تتمثل في العوامل التي لها قيمة بالنسبة للزبون (مصادر الميزة التنافسية)، أما العوامل الداخلية فتتمثل في مصادر الميزة التنافسية التي تتمتع بها مختلف مراحل عملية الإنتاج للمؤسسة (التصميم، الإنتاج، التوزيع، التنسيق).
القطاع التسويقي هو جزء أو مجموعة من الزبائن يتميزون بسلوك شراء متشابه أو مجموعة من المنتجات يتميز مستهلكوها	القطاع الاستراتيجي مجموعة من نشاطات المؤسسة تتميز بنفس عوامل النجاح التفوق و التي تتقاسم مجموعة من الموارد و الكفاءات

	بسلوك مماثل.
يعتمد رجل التسويق على المعلومات الخاصة بسلوك المستهلك و بالسوق	يعتمد رجل الاستراتيجية من جهة على المعلومات الخاصة بسلوك المستهلك و بالسوق، و من جهة أخرى على تحليل التكنولوجيات و التكاليف.



الشكل 03: مخطط التقطيع الإستراتيجي لمجموع نشاطات المؤسسة

تحديد النشاطات القاعدية للمؤسسة :

تحدد النشاطات القاعدية للمؤسسة على أساس العوامل التالية :

- التكنولوجيا
- التطبيق : استعمال هذه التكنولوجيا من أجل إنتاج منتج أو خدمة لها وظيفة محددة.
- مجموعة من الزبائن

الجدول 03 يمثل إطارا تحليليا يسمح بتحديد النشاطات القاعدية للمؤسسة :

جدول 03: إطار تحليلي للنشاطات القاعدية يحتوي على أمثلة

التكنولوجيات	التطبيقات	مجموعة الزبائن
التكنولوجيا النووية	توليد الكهرباء	المواطنين
Le web 0.2	الترويج للمنتجات	المؤسسات
La biotechnologie	إنتاج خضر و فواكه	العائلات
الميكانيك	صناعة السيارات	الشباب

مثال:

مؤسسة Trophy مؤسسة لصناعة آلات الكشف بالأشعة. كما هو موضح في الجدول 04، تستعمل هذه المؤسسة تكنولوجيات مختلفة لصناعة عدة أنواع من الآلات موجهة للعديد من الزبائن.

على الجدول 04، يبرز الأسهم مختلف الثلاثيات تكنولوجيا-تطبيق-زبون التي تميز نشاط المؤسسة. نلاحظ أن لكل ثلاثية رمزا يتكون من الرموز المتتالية للتكنولوجيا والتطبيق والزبون التي تشكلها.

البحث عن مصادر الميزة التنافسية لكل نشاط قاعدي:

الهدف: تحديد العوامل المحددة للنجاح أو مصادر الميزة التنافسية لكل ثلاثية تكنولوجيا. تطبيق.زبون (TAC).

متطلبات تحديد مصادر الميزة التنافسية:

- معرفة رغبات الزبائن (عناصر العرض التي لها قيمة بالنسبة للزبائن)
- معرفة الكفاءات (Savoirs faire) التكنولوجية، التسويقية و الإدارية للمؤسسة
- معرفة بتكاليف كل مرحلة من مراحل النشاط: التصميم، الإنتاج، التوزيع و التنسيق

ملاحظة: لا يجب أن تكتفي الإطارات المكلفة بتحديد مصادر الميزة التنافسية بالتساؤل عن نقاط القوة التي تتميز بها المؤسسة. بالفعل، يجب على هؤلاء أن يتساءلوا حول كل المصادر الممكنة من أجل النجاح في نشاط قاعدي معين.

بالنسبة لمثال Trophy: الجدول 05 يبرز مصادر الميزة التنافسية التي تتمتع بها مختلف النشاطات القاعدية لمؤسسة لصناعة أجهزة الفحص الطبي بالأشعة.

تجميع النشاطات القاعدية في ميادين نشاطات استراتيجية:

يتم تجميع النشاطات القاعدية التي تتميز بمصادر ميزة تنافسية متماثلة في ميادين نشاطات استراتيجية.

الهدف: تسمح هذه العملية بإعداد استراتيجية تنافسية خاصة لكل ميدان نشاط استراتيجي.

الجدول 04: تكنولوجيات ومنتجات وزبائن مؤسسة Trophy

Technologies	Application	Groupe d'acheteur
1. radiographie conventionnelle (génération de rayons X + utilisation de films argentiques. Petites et moyennes puissances)	1. Détection/Prévention (Vision interne de l'organe)	1. Médecine du travail, Services médicaux des prisons et de l'armée (France)
1. Radiographie numérique (génération de rayons X + Système de numérisation, composé d'un capteur et d'une station de traitements des données grandes puissances)	2. Diagnostique / Traitement (Vision interne de l'organe)	2. Pays en voie de développement (Aide au développement)
2. Optique	3. Visualisation (Vision externe de l'organe)	3. Vétérinaires - France
		4. Médecins généralistes et spécialistes non radiologues - France
		5. Hôpitaux, Cliniques et cabinets de radiologie - France
		6. Dentistes - Europe (Via les dépôts dentaires)

Diagram illustrating the flow of technology to applications and then to buyer groups:

- Technology 1 (Conventional radiography) flows to Application 1 (Detection/Prevention) via an orange arrow (111, 211) and to Application 2 (Diagnosis/Treatment) via a black arrow (112).
- Technology 2 (Digital radiography) flows to Application 1 (Detection/Prevention) via a black arrow (122) and to Application 2 (Diagnosis/Treatment) via a green arrow (123).
- Technology 3 (Optics) flows to Application 3 (Visualization) via a blue arrow (336).
- Application 1 (Detection/Prevention) flows to Buyer Group 1 (Medicine of work, prisons, army) via an orange arrow (111, 211) and to Buyer Group 2 (Developing countries) via a black arrow (112).
- Application 2 (Diagnosis/Treatment) flows to Buyer Group 2 (Developing countries) via a brown arrow (122), to Buyer Group 3 (Veterinarians) via a brown arrow (123), to Buyer Group 4 (Generalists) via a brown arrow (124), to Buyer Group 5 (Hospitals) via a green arrow (225), and to Buyer Group 6 (Dentists) via a green arrow (226).
- Application 3 (Visualization) flows to Buyer Group 6 (Dentists) via a blue arrow (336).

ملاحظة: درجة التماثل بين مصادر الميزة التنافسية هي قضية شخصية. بالنسبة لكل مؤسسة، قد يحدد شخص 6 ميادين نشاطات استراتيجية وآخر 10 ميادين. إذن يجب اخذ آراء العديد من الخبراء من أجل تقليص هامش الشخصية.

في مثال مؤسسة Trophy: تم تجميع النشاطات القاعدية في سبع (7) ميادين نشاطات استراتيجية:

1. 111 et 211 dans un DAS appelé « Médecine préventive »
2. 112 et 122 dans un DAS appelé « Médecine dans les pays en voie de développement »
3. 123 et 124 dans un DAS appelé « Petite radiologie conventionnelle pour non spécialistes »
4. 225 constitue un DAS en elle-même, appelé « Grande imagerie numérique »
5. 126 constitue un DAS en elle-même, appelé « Radiologie conventionnelle dentaire »
6. 226 constitue un DAS en elle-même, appelé « Radiologie numérique dentaire »
7. 336 constitue un DAS en elle-même, appelé « Optique dentaire »

تجميع ميادين النشاطات الإستراتيجية في قواعد إستراتيجية:

في مرحلة أخيرة، يتم تحليل تقاسم الموارد، تبادل المعارف والكفاءات والوفورات الحالية أو الممكنة بين ميادين النشاطات الاستراتيجية التي تم تحديدها. وهذا على مستوى كل مراحل النشاط من تصميم وإنتاج وتوزيع وتنسيق.

إضافة إلى الموارد المشتركة والكفاءات المتبادلة، يتم دراسة ثلاث عوامل أخرى:

- تكامل مجموعة المنتجات (Les complémentarités de game): أمام بعض الزبائن أو الموزعين، قد يكون عرض مجموعة متكاملة من المنتجات أمراً ضرورياً.
- مفعول الصورة (Les effets d'image): الصورة القوية والإيجابية لميدان نشاط استراتيجي قد تؤثر إيجابياً على ميادين أخرى.
- التكامل التنافسي: إذا كانت مؤسسة متنافسة مع أخرى في ميدانين استراتيجيين، يكون الضغط الممارس على أو من طرف هذا المنافس في الميدانين مترابطاً.

يمكن استعمال المصفوفة التحليلية المبرزة في الجدول 06 لإبراز التبادلات المتواجدة بين مختلف الميادين لمؤسسة ما (مؤسسة Trophy في هذا المثال).

أخيرا يتوجب رسم مخطط للتقطيع الاستراتيجي لنشاطات المؤسسة. يوضح الشكل 04 مخطط التقطيع الاستراتيجي لنشاطات مؤسسة Trophy.

الجدول 05: عرض مصادر الميزة التنافسية لكل نشاط قاعدي من نشاطات مؤسسة

Trophy

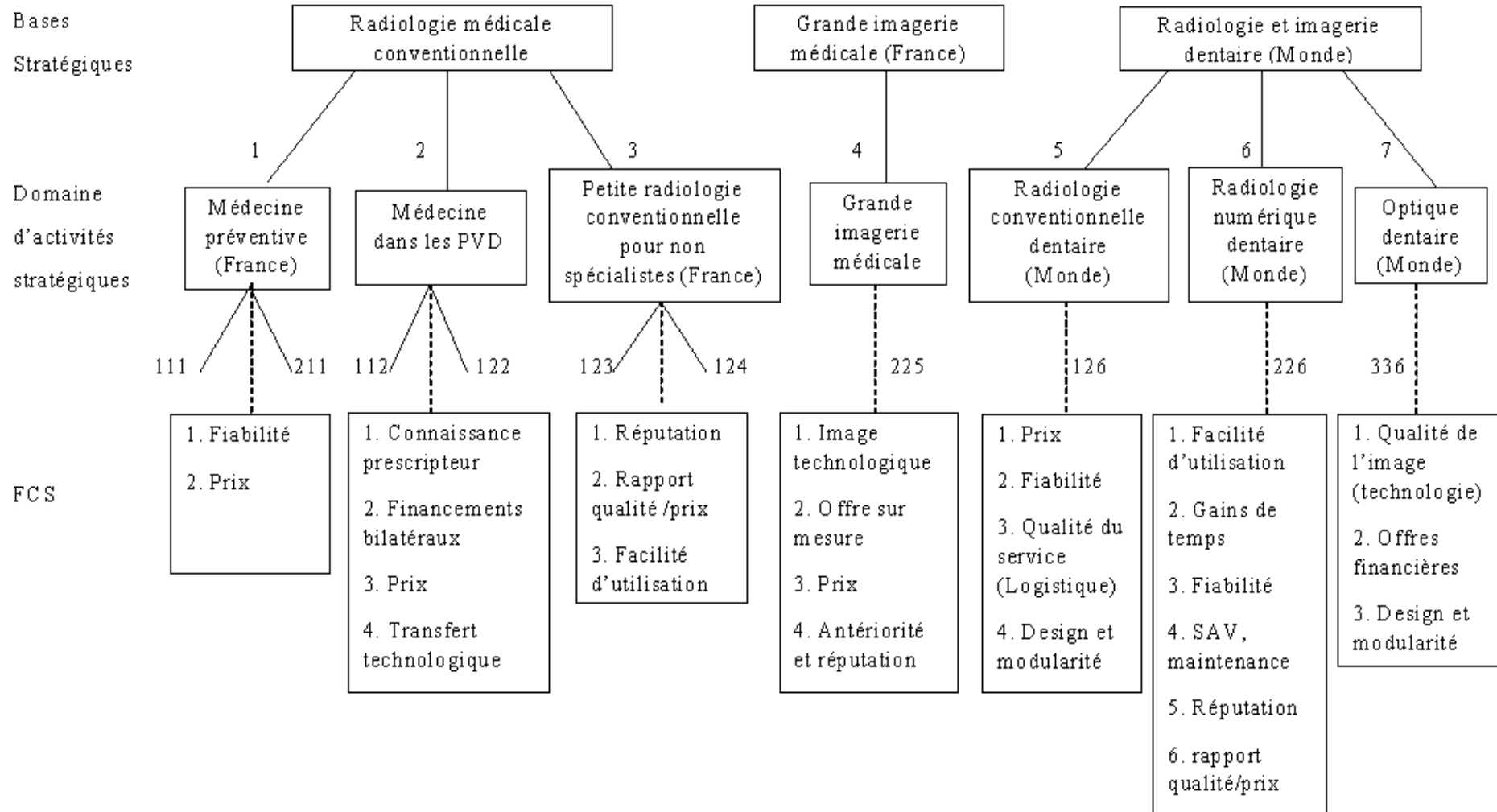
Activités élémentaires	Facteurs clés de succès
111. Radiographie conventionnelle de détection en médecine de travail – France	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fiabilité (robustesse et résistance à une utilisation massive) 2. Prix
112. Radiographie conventionnelle de détection dans les pays en voie de développement	<ol style="list-style-type: none"> 1. Connaissance des organismes prescripteurs 2. Financement dans le cadre de projets bilatéraux de développement entre la France et le pays visé 3. Prix 4. Capacité à transférer la technologie
122. Radiographie conventionnelle de diagnostic dans les pays en voie de développement	<ol style="list-style-type: none"> 1. Connaissance des organismes prescripteurs 2. Financement dans le cadre de projets bilatéraux de développement entre la France et le pays visé 3. Prix 4. Capacité à transférer la technologie
123. Radiologie conventionnelle de diagnostic vétérinaire – France	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rapport qualité-prix 2. Réputation, « bouche à oreille » 3. Connaissance du « milieu vétérinaire », « de ville » et « campagne » 4. Robustesse, mobilité et adaptation des appareils de radiologie à la taille des animaux
124. Radiologie conventionnelle médicale chez les généralistes et spécialistes – France	<ol style="list-style-type: none"> 1. Réputation, « bouche à oreille » 2. Proximité pour assurer la qualité du service après vente 3. Facilité d'utilisation 4. Rapport qualité-prix, en particulier face au marché en plein essor des matériels d'occasion
126. Radiologie conventionnelle de diagnostic	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prix

dentaire - France	<ol style="list-style-type: none"> 2. Fiabilité (durabilité attendue de 25 ans) 3. Qualité du service, dont logistique : mise à disposition d'un stock de pièces détachées chez le dépôt dentaire, formation du dépositaire, rapidité des réponses aux demandes d'échange standard de pièces... 4. Design du produit dans l'ensemble plus vaste du plateau technique d'imagerie dentaire
211. Radiographie numérique de diagnostic en médecine du travail – France	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fiabilité (Robustesse et résistance à une utilisation massive) 2. Prix
225. Radiographie numérique de diagnostic médical en hôpitaux, cliniques et cabinets de radiologie – France	<ol style="list-style-type: none"> 1. Image technologique 2. Offre sur mesure 3. Prix 4. Antériorité et réputation
226. Radiographie numérique de diagnostic dentaire – Europe	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilité d'utilisation par un non-spécialiste 2. Gain de temps lié à la technologie numérique 3. Fiabilité 4. Service après vente, garantie et maintenance 5. Réputation 6. Rapport qualité-prix incluant des offres de financement et de reprise
336. Optique pour la visualisation dentaire – Europe	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qualité de l'image visualisée par la caméra endoscopique (netteté des couleurs, résolution, contrastes lumineux) 2. Offres de montages financiers, achat à crédit et leasing 3. Design du produit et insertion dans l'ensemble plus vaste du plateau technique d'imagerie dentaire

الجدول 06: التبادلات المتواجدة بين مختلف ميادين النشاط الاستراتيجي لمؤسسة Trophy

		مَـدِـعِـنـة پـرَـعِـمَـتِـيـة	مَـدِـعِـنـة دَـانِـسَـ الـمَـدِـيـنـة فِـي دَـوَارِـ الـتَـطَـوُّـرِ	مَـدِـعِـنـة رَـادِـيـوـلُـوـجِـيـة تَـرَـادِـيـوـنِـيـة لِـمَـنْ لَـيْسَـ لـمُـتَـخَـصِّـصِـيـنَ	مَـدِـعِـنـة تَـصَـوِّـرِ مَـدِـيـة كَبِـرِـة	مَـدِـعِـنـة رَـادِـيـوـلُـوـجِـيـة تَـرَـادِـيـوـنِـيـة سَـنَـتِـيـة	مَـدِـعِـنـة رَـادِـيـوـلُـوـجِـيـة نُـمَـرِـيـة سَـنَـتِـيـة	مَـدِـعِـنـة سَـنَـتِـيـة سَـنَـتِـيـة
مَـدِـعِـنـة پـرَـعِـمَـتِـيـة			مَـدِـعِـنـة « بَـلُـوك رَـادِـيـوـنِـيـة » تَـأثِـرِ عَـلَى مَـدِـيـة	مَـدِـعِـنـة « بَـلُـوك رَـادِـيـوـنِـيـة » تَـأثِـرِ عَـلَى مَـدِـيـة	تَـنَـقِـيـلَ مَـدِـيـة فِـي مَـدِـيـة عَـلَى مَـدِـيـة	مَـدِـعِـنـة « بَـلُـوك رَـادِـيـوـنِـيـة » (مَـدِـيـة مَـدِـيـة مَـدِـيـة)		
مَـدِـعِـنـة دَـانِـسَـ الـمَـدِـيـنـة فِـي دَـوَارِـ الـتَـطَـوُّـرِ				مَـدِـعِـنـة « بَـلُـوك رَـادِـيـوـنِـيـة » تَـأثِـرِ عَـلَى مَـدِـيـة		مَـدِـعِـنـة « بَـلُـوك رَـادِـيـوـنِـيـة » (مَـدِـيـة مَـدِـيـة مَـدِـيـة)		
مَـدِـعِـنـة رَـادِـيـوـلُـوـجِـيـة تَـرَـادِـيـوـنِـيـة لِـمَـنْ لَـيْسَـ لـمُـتَـخَـصِّـصِـيـنَ					تَـأثِـرِ مَـدِـيـة (مَـدِـيـة مَـدِـيـة مَـدِـيـة)	مَـدِـعِـنـة « بَـلُـوك رَـادِـيـوـنِـيـة » (مَـدِـيـة مَـدِـيـة مَـدِـيـة)		
مَـدِـعِـنـة تَـصَـوِّـرِ مَـدِـيـة								
مَـدِـعِـنـة رَـادِـيـوـلُـوـجِـيـة تَـرَـادِـيـوـنِـيـة سَـنَـتِـيـة							مَـدِـعِـنـة مَـدِـيـة مَـدِـيـة مَـدِـيـة مَـدِـيـة مَـدِـيـة مَـدِـيـة	مَـدِـعِـنـة مَـدِـيـة مَـدِـيـة مَـدِـيـة مَـدِـيـة
مَـدِـعِـنـة رَـادِـيـوـلُـوـجِـيـة نُـمَـرِـيـة سَـنَـتِـيـة								مَـدِـعِـنـة مَـدِـيـة مَـدِـيـة مَـدِـيـة مَـدِـيـة مَـدِـيـة مَـدِـيـة
مَـدِـعِـنـة سَـنَـتِـيـة سَـنَـتِـيـة								

الشكل 04: التقطيع الإستراتيجي لنشاطات مؤسسة Trophy



الفصل الثالث: تحليل النظام

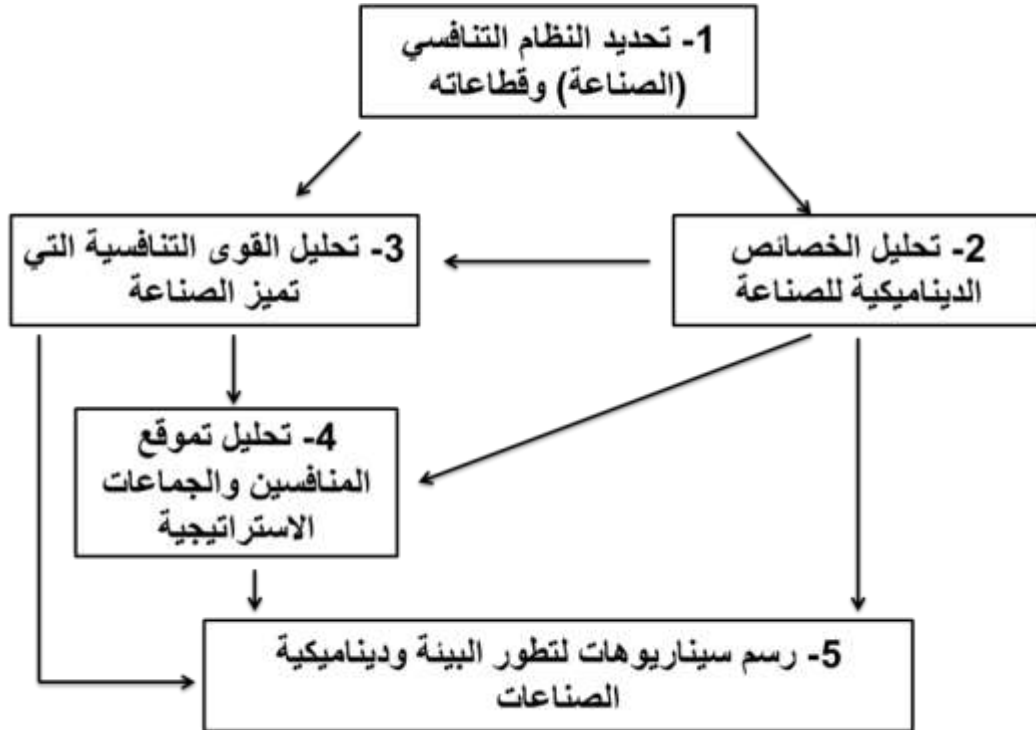
التنافسي

(L'analyse du système concurrentiel)

بعد عملية التقطيع، يتوجب تحليل علاقات المؤسسة ببيئتها الخارجية. لعشرات السنين، كان المسирون يعتمدون على قائمة للفرص والتهديدات في هذه العملية، حيث يقومون بترجيح مختلف العوامل لتشكيل صورة عن وضعية المؤسسة في بيئتها. على الرغم من بساطة هذه الطريقة إلا أنها غير دقيقة وغير موضوعية.

في بداية الثمانينات، اقترح Porter نموذج أكثر دقة. في هذا الفصل، سنستعرض منهجية تتخذ من الصناعة وحدة أساسية لتحليل بيئة المؤسسة: أي لفهم بنية وقواعد لعب ومحددات المنافسة؛ وتقييم المردودية المتوسطة وإمكانية خلق ميزة تنافسية.

تمر هذه المهمة بالمراحل الخمسة التالية: تحديد النظام التنافسي (الصناعة) وأجزاؤه؛ تحليل الخصائص الديناميكية للصناعة؛ تحليل القوى التنافسية التي تميز الصناعة؛ تحليل تموقع المنافسين والجماعات الاستراتيجية؛ رسم سيناريوهات لتطور البيئة وديناميكية الصناعات (الشكل 05).



الشكل 05: مراحل تحليل النظام التنافسي

1. تحديد النظام التنافسي (الصناعة) وأجزاؤه:

تعتبر الصناعة كالمستوى الأول لتحليل البيئة في النموذج المقترح. يبدأ تحليل البيئة التنافسية بتحديد الصناعة (أو الصناعات) التي تنشط المؤسسة داخلها ومختلف الأجزاء المكونة لها.

تعريف الصناعة: مجموعة من المؤسسات تنتج سلعا يعوض بعضها البعض بشدة. المشكل الأول الذي يعترض المسير متعلق بالحدود الغامضة للصناعة: أين تبدأ وأين تنتهي الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة. ما هي حدود صناعة محل للأكل السريع؟ يزيد من صعوبة هذه المهمة الطابع المتغير والديناميكي للصناعات. بفعل التطورات التكنولوجية، قد تتجزأ صناعات متجانسة إلى فضاءات تنافسية متميزة (Espaces Concurrentiels Différenciés).

كما أن الانقطاعات التكنولوجية (Ruptures Technologiques)، سياسات التنظيم ورفع القيود (Les Politiques De Dérégulation Et De Déréglementation)، وابداعات المنافسين قد تحدث تغيرات جذرية في البيئة. إذن يتوجب مراجعة حدود الصناعة دوريا.

رسم حدود الصناعة يرتكز على بعدين: النشاط والجغرافيا

1.1. تحديد الصناعة على أساس النشاط

هنا يتم تحديد النشاطات التي تضمها الصناعة والقطاعات المتجانسة التي تشكلها.

1.1.1. رسم حدود الصناعة

تحدد حدود الصناعة وفق بعدين:

- بعد العرض والطلب:

- بعد التكنولوجيات المستعملة في الانتاج والتطبيقات التي تجسد الانتاج من جهة والفاعلين (البائعين والمشتريين) من جهة ثانية. تتكون الصناعة من مجموعة تكنولوجيات متجانسة تستعمل في تطبيقات متجانسة اتجاه زبائن متجانسين.

يمكن الاعتماد على المصفوفة المعروضة أدناه لتحديد حدود الصناعة (الجدول 07).

الجدول 07: المصفوفة التحليلية لحدود الصناعة

الطلب	العرض	
تطبيقات متجانسة نسبياً، أي لها نفس الاستعمال	مجموعة من التكنولوجيات المتجانسة نسبياً (لها نفس الاستعمال لنفس المنتج)	التكنولوجيات والتطبيقات
مجموعة مشترين يستعملون أو يوزعون سلع أو خدمات متقاربة	مجموعة مؤسسات تنتج سلع أو خدمات متقاربة	الفاعلين

من خلال الإطعام الجماعية في المنظمات، يبين الجدول 08 كيف تساعد المصفوفة التحليلية في تحديد حدود الصناعة.

الجدول 08: المصفوفة التحليلية لحدود الصناعة الإطعام الجماعية في المنظمات

الطلب	العرض	
التغذية خارج المنزل	تحضير وتوزيع الوجبات في أماكن العمل والمنظمات	التكنولوجيات والتطبيقات
المؤسسات، المدارس، المستشفيات، السجون، دور العجزة...	Dodexho-Groupe Compass – Avenance – Spgères	الفاعلين

2.1.1. تحديد أجزاء الصناعة:

الصناعة تضم نشاطات غير متجانسة. ينبغي تقطيع هذه النشاطات إلى أجزاء متجانسة (ترتكز على نفس الميزات التنافسية) نسميها أجزاء الصناعة.

مثال: تستعمل مؤسسات الاطعام الجماعي نفس الكفاءات القاعدية، الأمر الذي يفسر انتماءها إلى نفس الصناعة:

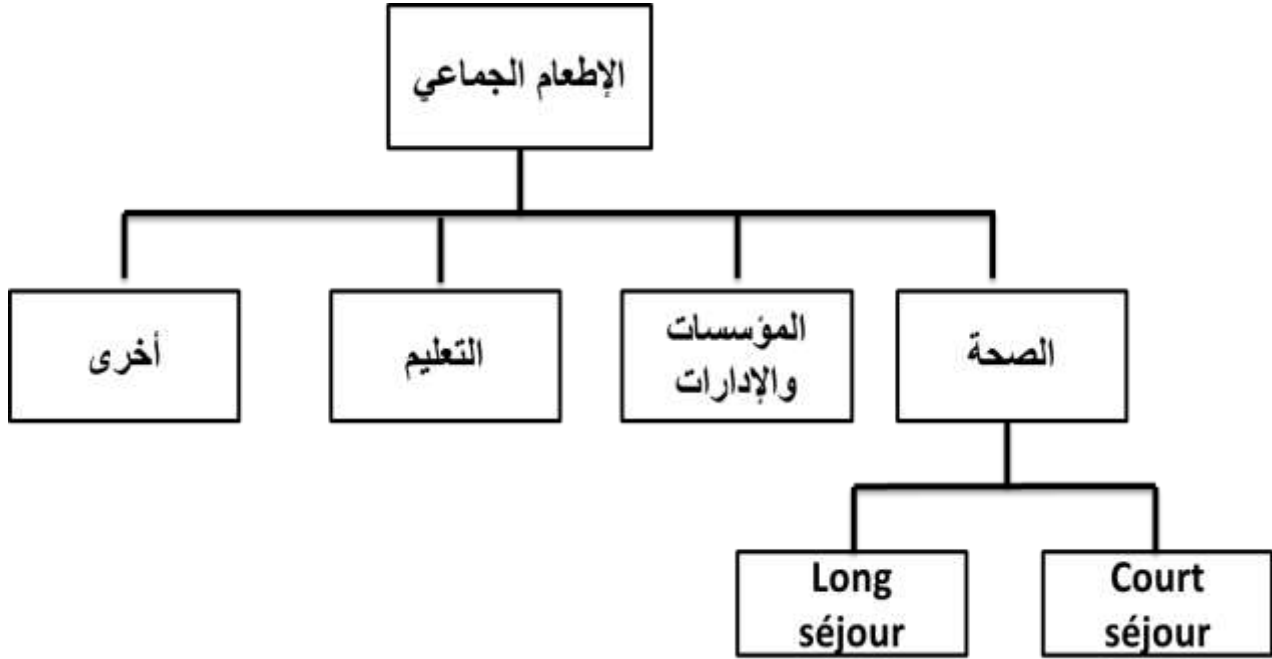
- نفس سيرورة شراء المواد الغذائية،
- التنظيم اللوجستي،
- ظروف الوجبة،
- تقديم خدمات في مواقع مختلفة،
- إدارة العلاقة مع شبكة من الزبائن.

بالرغم من هذه النقاط المشتركة، إلا أن العروض داخل هذه الصناعة تختلف من عدة جوانب:

- البعض يحضر الوجبات في مطعم مركزي بينما يحضرها البعض الآخر في مكان التوزيع،
 - هناك زبائن متنوعين : مدارس، مستشفيات، إدارات، دور للعجزة...
- مبدأ التجزئة: التقطيع يرتكز على فكرة أن عوامل نجاح خاصة تميز كل جزء من الصناعة تكمل عوامل النجاح المشتركة.

المنهجية التجزئة: يمكن الاعتماد نفس منهجية تقطيع نشاطات المؤسسة في تقطيع الصناعة. الشكل 05 يوضح نتائج تجزئة صناعة الإطعام الجماعية في المنظمات.

الشكل 05: تجزئة صناعة الإطعام الجماعية في المنظمات



مزايا التقطيع :

- إعطاء المؤسسات المتواجدة في بعض الأجزاء نظرة كلية عن الصناعة وعن الأجزاء الأخرى لها،
- فهو تواجد أجزاء الصناعة، تموقع المنافسة والتكاملات التي تربط مختلف الأجزاء.
- هل من الملائم أكثر أن نتموقع في أجزاء منعزلة أو أن يكون لنا حضور واسع في كل القطاع الصناعي،
- تحليل مستوى تجانس الصناعة،
- تقييم جاذبية كل جزء من الصناعة،
- تحديد تموقع المؤسسات المختلفة،
- تصور مناورات استراتيجية في المستقبل.

2.1. تحديد الصناعة وفقا للبعد الجغرافي

1.2.1. أنواع الصناعات :

وحدة التحليل المناسبة: البلدان

وفقا للبعد الجغرافي يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من الصناعات:

- Les industries multidomestiques: لكل بلد خصائصه، التنافس في بلد مستقل عن التنافس في بلد آخر. الميزات التنافسية يصعب نقلها من بلد لآخر. ضرورة تطوير عرض واستراتيجية ملائمين لخصائص كل بلد. أمثلة : أدواق الشكولاتة تختلف من بلد لآخر، المحلات الكبرى،...
- L'industrie globale: نفس الميزات التنافسية سائدة في كل البلدان، يمكن تطوير عرض واستراتيجية متجانسين لكل دول العالم من أجل ترشيد سلسلة القيمة. التنافسية في بلد تتوقف على التنافسية في البلدان الأخرى (اقتصاديات تنشأ عن توزيع جزء من النفقات الثابتة على نشاطات كل الدول). لا يمكن الاحتفاظ بموقع جيد في بلد إذا لم نكن متواجدين في البلدان الأخرى. السوق المرجعي هو العالم. أمثلة: الساعات الإلكترونية، الطيران، آلات الإنتاج...
- الحالات الوسيطة: هناك اختلافات بين الدول التي يمكن تقسيمها إلى مجموعات تبني فيها المنافسة على نفس القوى. هنا يتم إعداد عرض واستراتيجية خاصة لكل مجموعة متجانسة.

2.2.1. منهجية تحديد نوع الصناعة:

تحديد نوع الصناعة يركز على ستة عوامل:

- المنافسة،
- تأثير الدولة،
- آراء الجمهور وحركة المجتمع المدني،
- ديناميكية التكاليف،
- التكنولوجيا.
- السوق،

تؤثر هذه العوامل على ثلاث أبعاد أساسية:

أ- قوى التأقلم المحلية:

هي قوى تدفع المؤسسات إلى تطوير عرض خاص لكل دولة. هذه العوامل تعرقل نقل الميزة التنافسية من دولة لأخرى. تتأثر بستة عوامل:

- ضرورة القرب من المستهلكين: نظرا لأهمية تكاليف التوزيع والتخزين (المشروبات الغازية) أو طبيعة المنتج (مدة صلاحية مشتقات الحليب منخفضة).
- الحواجز الجمركية والغير جمركية: المعايير وشروط الجودة تختلف من بلد لآخر.
- وزن الأسواق العمومية و ولاء الزبائن للمنتجات الوطنية: ولاء الأمريكيين والإيطاليين للسيارات الوطنية، ولاء الألمان للآلات الكهرومنزلية الألمانية.
- اختلاف أذواق الزبائن.
- اختلاف قنوات التوزيع والامداد.
- ضرورة تطوير تسويق خاص.

يمكن الاعتماد على الجدول التحليلي المعروض أدناه في تحليل هذه القوى. بالنسبة لمثال الاطعام الجماعي، نلاحظ أن قوى التأقلم مهمة جدا، الأمر الذي يفرض على مؤسسة تريد التواجد في دول عدة أن تعد عرضا واستراتيجية خاصة لكل بلد.

الجدول 09: قوى التأقلم المؤثرة على الاطعام الجماعي

الإطعام الجماعي		
2010-2005	2000	
ستبقى قوية	قوي جدا	ضرورة القرب من المستهلكين
تنخفض	لا يزال يطرح مشاكل في الشراء	الحواجز الجمركية والغير جمركية:
سيبقى قوي في بعض الأجزاء	قوي في بعض الأجزاء	وزن الأسواق العمومية وولاء الزبائن للمنتجات الوطنية:
انخفاض بطيء	قوي جدا	اختلاف أذواق الزبائن
تقليص تدريجي للاختلافات	اختلافات مهمة في الامداد	اختلاف قنوات التوزيع والامداد
قوي	قوية	ضرورة تطوير تسويق خاص
قوى التأقلم مهمة جدا. لكنها ستتنخفض خلال العشر سنوات المقبلة ببطء.		الخلاصة

ب- قوى الاندماج:

تسمح بخلق ميزات تنافسية إضافية من خلال تنسيق وإدماج نشاطات متواجدة في بلدان مختلفة. تحفز على توسعة النشاط في اتجاه بلدان أخرى.

- التركيز التكنولوجي: إذا تعدت نفقات البحث والتطوير 05% اعتبرنا التركيز التكنولوجي مرتفع. يجب توسيع الحيز الجغرافي لتغطية اهتلاكات هذه النفقات.

- حجم الاستثمارات: تطوير سلسلة لانتاج السيارات يتطلب 02 مليار دولار. يستحيل تغطية الاهتلاكات في هذا المثال من خلال التوزيع في بلد واحد.

- قصر حياة المنتج أو التكنولوجيا.

- اقتصاديات السلم المرتبطة بالشراء.

- اقتصاديات السلم المرتبطة بالانتاج.

- اقتصاديات السلم المرتبطة بالتسويق.

- وجود ميزة مقارنة. الاستثمار يكون مركزا في البلدان التي تملك موارد ضرورية منخفضة الثمن (يد عاملة، كفاءات...)

يمكن الاعتماد على الجدول التحليلي المعروض أدناه في تحليل هذه القوى. بالنسبة لمثال الاطعام الجماعي، نلاحظ أن قوى الاندماج ضعيفة، الأمر الذي يقلل من الميزات الاستراتيجية الجديدة التي تحصلها المؤسسة بتنويع نشاطها دوليا.

الجدول 09: قوى الاندماج المؤثرة على الاطعام الجماعي

الإطعام الجماعي		
2010-2005	2000	
منخفض جدا	منخفض جدا	التركيز التكنولوجي
منخفض	منخفض	حجم الاستثمارات
ستبقى طويلة	طويلة	قصر حياة المنتج أو التكنولوجيا
أهميتها ستزيد	مهمة جدا	اقتصاديات السلم المرتبطة بالشراء
ضعيفة	ضعيفة	اقتصاديات السلم المرتبطة بالانتاج
ضعيفة	ضعيفة	-اقتصاديات السلم المرتبطة بالتسويق
غير موجود في هذا النشاط		وجود ميزة مقارنة.
قوى اندماج ضعيفة: هناك رصيد متعلق بالمشتريات يصعب استغلاله		الخلاصة

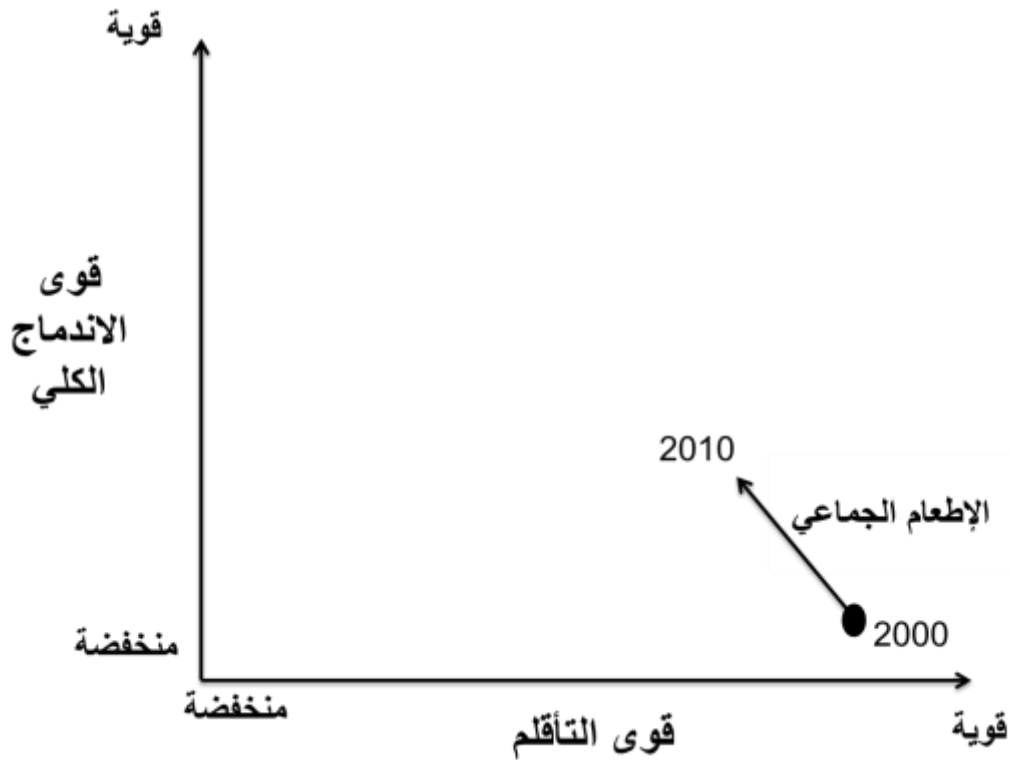
ت- المناورات التنافسية للمؤسسات واستراتيجيات القطيعة

يجب مراعات كذلك أثر المناورات الاستراتيجية والتغيرات الجدرية التي قد تحدث في الصناعة. بالفعل، قد تؤدي هذه الأخيرة إلى تغيير عميق في قوى الاندماج والتأقلم.

3.2.1. تلخيص قوى الاندماج والتأقلم المؤثرة على الديناميكية الدولية للمؤسسات:

في الأخير ينبغي تلخيص قوى الاندماج والتأقلم المؤثرة على الديناميكية الدولية للمؤسسات وعرضها بشكل يسمح باتخاذ القرار المناسب. من أجل ذلك يمكن الاعتماد على الأداة التحليلية الموضحة في الشكل 06.

الشكل 06: أداة تلخيص قوى الاندماج والتأقلم لصناعة الاطعام الجماعي



2- الخصائص الديناميكية للصناعات:

على اختلافها، تلتقي الصناعات التي قد تنشط فيها المؤسسات في خاصية مشتركة ومهمة: التغيير. يؤدي التغيير إلى إعادة توزيع الأوراق بين الفاعلين، إلى تحولات في مصادر الميزة التنافسية وشروط خلق القيمة.

ينبغي إذن وصف وتحليل تطورات البيئة التنافسية للمؤسسة، وهذا بالاعتماد على صنفين من الأدوات:

- دورة حياة المنتج ونضج الصناعة،

- مصفوفة أصناف الصناعات لل (BCG) BOSTON CONSULTING GROUP.

1.2. دورة حياة المنتج ونضج الصناعة:

1.1.2. دورة حياة المنتج:

يعتبر التعرف على احتمالات النمو المستقبلي للصناعة احد المعايير الهامة لقياس درجه الجاذبية التي تتمتع بها تلك الصناعة وبافتراض ثبات العوامل الاخرى يمكن القول بان الصناعات النامية تتمتع بفرص أكبر ومعدلات عائد اعلى من الصناعات التي تصل الى مرحله الانحدار¹⁴.

تشكل وتيرة تطور الطلب عامل مهم يؤثر على النظام التنافسي (الشكل 07).

لمنتج واحد أو مجموعة متجانسة من المنتجات المتوقعة في جزء صناعي واحد، يمكن تحليل هذا التطور بالاعتماد نموذج دورة حياة المنتج. حسب هذا النموذج، وبالارتكاز على مستوى النمو الذي يعرفه الطلب على منتج معين، تمر سيرورة تطور هذا الأخير بأربع مراحل أساسية (الشكل...):

- التقديم (Introduction): في هذه المرحلة يتم تصميم المنتج وتطويره، تحضير سلسلة الانتاج و الشروع في الانتاج والتسويق. هذه العمليات تتطلب نفقات كبيرة، كما أن نمو

¹⁴ ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال الدين محمد المرسي، (2007)، "الادارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، ص

الطلب يكون بطيئا. من هذا المنطلق يكون حجم المبيعات ضئيلا وحجم المداخيل منخفض مقارنة بالنفقات.

- **النمو (Croissance):** في هذه المرحلة، يحدث نمو سريع للطلب وتتوسع أسواق المنتج الأمر الذي يتطلب استثمارات إضافية في طاقة الانتاج وقنوات التوزيع وأدوات التسويق. على الرغم من الارتفاع المتسارع للمداخيل إلا أنها تبقى غير كافية في هذه المرحلة لتحقيق أرباح معتبرة.

- **النضج (Maturité):** في هذه المرحلة، يستقر الطلب، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض حجم الاستثمارات، وتركيز الإدارة على عقلنة التسيير اليومي ورفع مستويات الانتاجية. يسعى المسير إلى إيصال مختلف المنتجات إلى هذه المرحلة وإبقائها بها لأكبر وقت ممكن لأنها تتميز بمستويات عالية من الأرباح.

- **الانحدار (Déclin):** تراجع الطلب، وانخفاض مستويات المبيعات والأرباح. هذه المرحلة حرجة وتستلزم إدارة جيدة من المسيرين الذين سيتخذون إجراءات لإعادة بعث المنتج أو لسحبه من السوق.

الشكل 07: دورة حياة المنتج



من وجهة نظر الاستراتيجي، يتوجب على المؤسسة تطوير منتجات مختلفة تكون غالبيتها في المراحل الثلاث الأولى من دورة حياتها. يجب أن تكون الأرباح التي تدرها المنتجات التي تمر بمرحلة النضج كافية لتغطية العجز (الحاجات المالية) الذي تعرفه النشاطات التي تمر بالمراحل الثلاث الأخرى.

حدود النموذج:

- دورة الحياة تختلف من منتج لآخر من حيث المراحل ومدتها.
- يمكن أن يعرف المنحنى انقطاعات أو انتقالات فجائية من مرحلة لأخرى.
- النموذج يركز على عامل تنافسي واحد (الطلب) مهملاً البقية.
- لا يسمح بالتنبؤ الدقيق بالتغيرات في الطلب.

2.1.2. مستوى نضج الصناعة:

حاول كل من PORTER و ARTHUR D. LITTLE (ADL) تطبيق نموذج دورة حياة المنتج على كل الصناعة. على سبيل المثال، حدد ADL 08 عوامل تحدد على أساسها مرحلة التطور التي يمر بها نشاط (الجدول 09).

في هذا النموذج، الحكم على نضج صناعة يرتكز على مجموع المنتجات المكونة لهذه الصناعة. من هذا المنطلق، يتعدى هذا النموذج المنتج ليقوم ديناميكية كل القطاع الصناعي.

نقاط قوة النموذج:

- يلخص كل العوامل الواجب مراعاتها عندما نتواجد في مرحلة معينة. على سبيل المثال، في مرحلة الإطلاق، يبين الجدول أن التكنولوجيات غير مستقرة. من هنا تبرز التكنولوجيا في هذه المرحلة كعامل استراتيجي مفتاحي (أساسي). المؤسسات التي تنجح في تطوير تكنولوجيات موثوقة وفي فرضها على السوق تحتل الريادة (مفعول اللاعب

الأول). في المقابل، خلال مرحلة النضج، التحكم في الأسعار وتقديم منتجات تمتاز بعلاقة سعر-جودة جيدة في مختلف الأجزاء من الصناعة هو المفتاح للتفوق على المنافسة.

- يسمح النموذج بالتنبؤ بالانتقال من مرحلة لأخرى

إلى جانب النموذجين المعروضين هنا، يمكن للاستراتيجي أن يعتمد على دورة حياة التكنولوجيا للإيضاح الصورة أكثر. ندعو الطلبة إلى الاضطلاع على هذا النموذج.

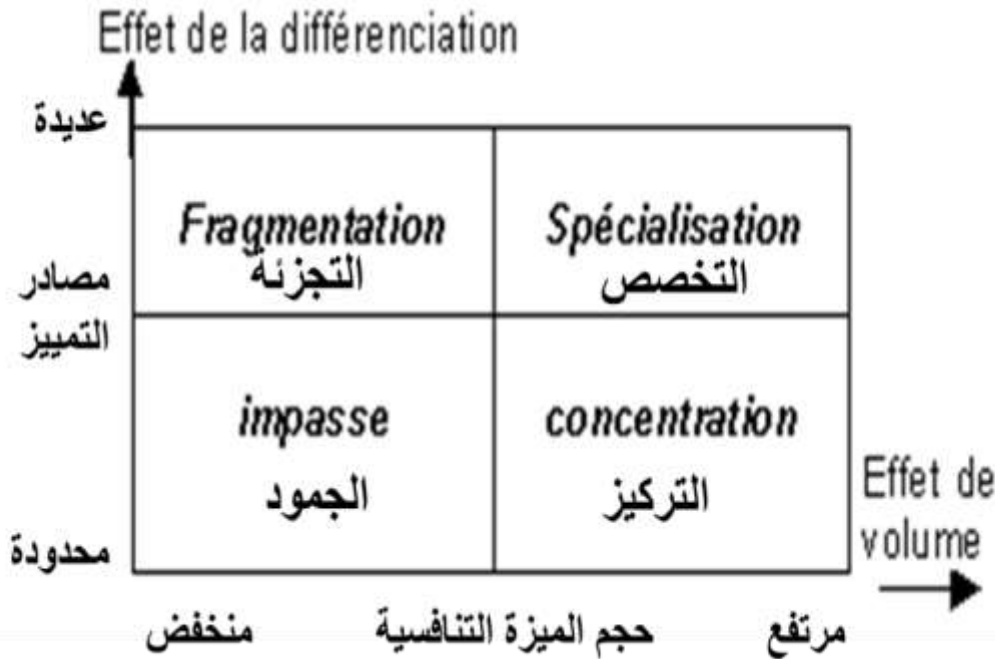
الجدول 09: العوامل المؤثرة على مستوى نضج صناعة أو جزء من صناعة

مراحل دورة حياة نشاط				
الانحدار	النضج	النمو	الاطلاق	
منعدمة أو سالبة	مستقرة	سريعة	سريعة	وتيرة نمو المبيعات
ضعيفة جدا	ضعيفة	مهمة	مهمة	إمكانات الصناعة (Potentiel De L'industrie)
تقلص المجموعة	أقل اتساعا ومستقرة	واسعة	واسعة وغير مستقرة	اتساع مجموعة المنتجات (Game De Produits)
خروج العديد من المنافسين	المنافسة بالأسعار، الافلاس، التركيز	عديدة، اندماجات	بعض المؤسسات	عدد المنافسين
مستقرة	مستقرة	متجهة نحو الاستقرار	حصة سوق متغيرة، سوق مجزأ (Marché fragmenté)،	استقرار حصة السوق
معروفة جيدا، مستقرة	معروفة جيدا، مستقرة	معروفة جيدا، تستقر أكثر فأكثر	غير محددة، متغيرة	سلوك الشراء
مرتفعة	مرتفعة	ترتفع أكثر فأكثر	ضعيفة	الحواجز عند الدخول (Barrière A L'entrée)
مستقرة	مستقرة	متجهة نحو الاستقرار	غير مستقرة	التكنولوجيا

2.2. مصفوفة أصناف الصناعات لل (BCG) BOSTON CONSULTING GROUP.

يفترض تصنيف الأنظمة التنافسية (الصناعات) أن خصائص الميزات التنافسية (الحالية والممكنة) هي التي تحدد الاستراتيجية الجيدة في ظرف معين. من هذا المنطلق، صنف ال BCG الأنظمة التنافسية (الصناعات) وفقاً لبعدين:

- عدد مصادر التمييز الممكن استغلالها: تتأثر بتنوع التكنولوجيا الممكن استعمالها في الصناعة وتنوع جماعات المشترين أو الزبائن.
- حجم الميزة التنافسية الممكنة: تتوقف على استدامة الميزة، إمكانيات حمايتها، والفرق في التكاليف بين الرائد والتابعين. هذه العوامل مرتبطة باقتصاديات السلم والخبرة، الحواجز التنافسية (الحصول على براءات مثلاً)، التحكم في مورد نادر، قوة الصورة، الأولوية في الاستفادة من قناة توزيع.
- وفقاً لهذين البعدين يمكن تمييز أربع أنماط من الأنظمة التنافسية (الشكل ...):



الشكل 08: أنواع الأنظمة التنافسية حسب BCG

أ. النظام التنافسي المجزء: ضرف مفتوح ومتطير

مصادر ميزة تنافسية متعددة يصعب الدفاع عنها. الحواجز لدى الخروج والدخول منخفضة، التجديدات أو الابداعات تقلد بسرعة واقتصاديات السلم ليست مؤثرة. عوامل النجاح هي: المرونة، القدرة على الإبداع، ردة الفعل السريعة، قيمة الرجال.

مثال: بنوك التجزئة

مصادر التمييز متعددة: مجموعات زبائن متنوعة، بحاجات مختلفة، كفاءات وتكنولوجيات عديدة تتعايش. إمكانات كبيرة لتقليد العروض الجديدة من طرف كل المنافسين.

الاستراتيجية المتبعة: احتلال أجزاء معينة والتميز من خلال ابداعات مستمرة، محاولة تثبيت الزبائن عن طريق شراكات طويلة المدى.

التصاميم النسائية، الإطعام التجاري، بناء المنازل الفردية، تكوين الإطارات أمثلة أخرى.

ب. النظام التنافسي المبني على التخصص: ضرف مفتوح

بيئة غنية بالإمكانات يمكن أن نتبنى داخلها استراتيجيات مختلفة. اقتصاديات السلم والخبرة مهمة بالنسبة لعدد من عناصر التكلفة والميزة التي تخلقها المؤسسة مهمة ومستدامة.

هناك عدة طرق لبناء الميزة التنافسية في هذا النظام: التخصص في أجزاء محددة واكتساب تكاليف منخفضة، أو قدرات تسويقية أو معارف تقنية مميزة مقارنة بالمنافسين فيها. عند وجود تكامل بين أجزاء الصناعة يمكن قيادة استراتيجية تخصص في عدة أجزاء (تهدف إلى السيطرة عليها).

أمثلة:

الشكولاتة، معدات الإعلام والاتصال، الألعاب، التغليف البلاستيكي، خدمات الإعلام الآلي.

ت. النظام التنافسي المبني على الكم: ضرف مغلق

إمكانيات تمييز محدودة، الصراع التنافسي مبني على الأسعار وحصص السوق. اقتصاديات السلم والخبرة مهمة، وبالتالي تشكل حصص السوق أصل ثمين يوفر ميزة محددة. استغلال اقتصاديات السلم، معيارية العرض والسيطرة على السوق تمثل العوامل المفتاحية للنجاح.

رهان استراتيجي أساسي آخر يكمن في اليقظة والتنبؤ بتطورات التطورات التي قد تعترفها دورة حياة النشاط والألعاب الاستراتيجية من أجل الاستمرار في التحكم بالسوق. يجب التمرکز من بين الثلاث متنافسين الأوائل من أجل الحصول على مردودية مرضية. المتنافسون الصغار لا يتمكنون من البقاء إلى في مراحل النمو التي يستفيد منها كل المؤسسات.

أمثلة: الأواني، تجارة الآلات الكهرومنزلية بالجملة...

ث. النظام التنافسي في مأزق: ضرف مغلق

هي صناعات تمتاز بمنتجات Banalisé وبمصادر تمييز ضعيفة وناذرة. الطلب مستقر أو متناقص ومشبع. التنافس على أساس الأسعار. التكاليف لم تعد تتأثر بالزيادة في حجم الانتاج والكثير من المنافسين تجاوزوا الحجم الحرج ويملكون نفس التكاليف. هي صناعات تمتاز بتركيز عال لرأس المال وبحواجز للخروج مرتفعة الأمر الذي يحول دون خروج المؤسسات من الصناعة.

الحلول:

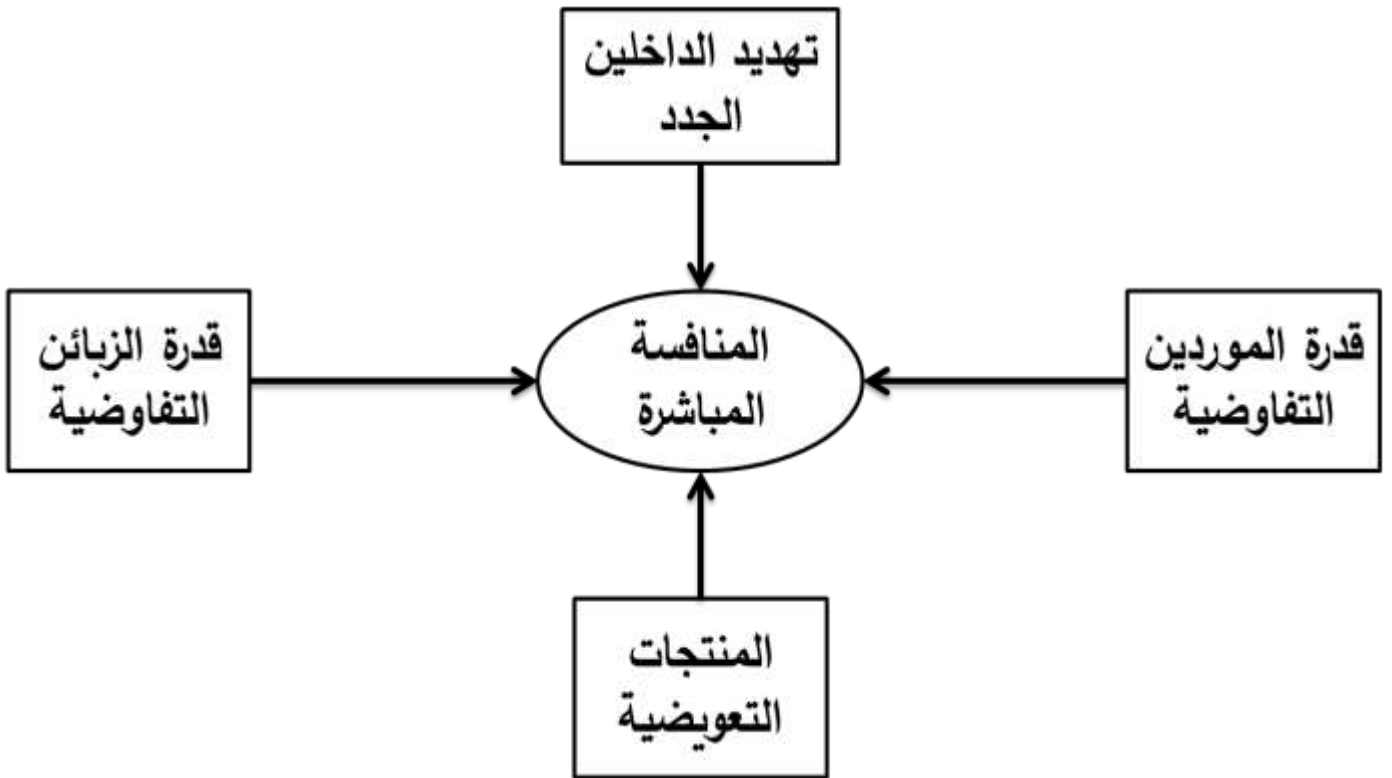
- تفادي المنافسة وتبني استراتيجية علاقاتية.
- شراء منافسين، التكتل في اتحادات احتكارية أو طلب تدخل الدولة،
- الابداع التكنولوجي من أجل تخفيض التكاليف،
- نقل الانتاج إلى دول تتميز بميزة مقارنة في الموارد المهمة،
- أمثلة: الصناعة البحرية، صناعة الحديد والتعدين، الكارتون...
مهما كانت طبيعة الصناعة التي تنتهي لها، تفاضل المؤسسة نظريا بين ثلاث سلوكيات استراتيجية:
- تطبيق قواعد اللعب بشكل أفضل من المنافسين: مناسبة للأنظمة التنافسية المبنية على الكم وعلى التخصص باعتبار أن مصدر الميزة التنافسية صلب وثابت.
- تغيير قواعد اللعب دون تحويل طبيعة النظام التنافسي: هنا سنتحدى المؤسسة الرائدة. مناسبة في النظم المجزأة التي تمتاز بدورة حياة قصيرة للمنتجات وبميزات هشة.
- تحويل طبيعة النظام: تغيير قواعد اللعب من أجل نقل النظام التنافسي إلى نمط ملائم أكثر. حين لا تسمح قواعد اللعب للمؤسسة بأن تواجه المنافسة، وحين تملك هذه الأخيرة قدرات تسمح لها بالتأثير على النظام (القدرة على الابداع، التكتل...). مثالية بالنسبة للنظم التي تكون في مأزق. مبنية على تجديد جذري للمنتج أو لسيرورة وطريقة إنتاجه.

3- تحليل جاذبية صناعة بالارتكاز على القوى التنافسية

- في إطار إعداد الاستراتيجية، تتوجب الإجابة على الأسئلة الحيوية التالية: أين ينبغي توظيف الموارد؟ ماهي الصناعة أو أجزاء الصناعات الأكثر ملاءمة لمشروع المؤسسة؟ من أجل الإجابة على هذا التساؤل، ينبغي تحليل القوى المؤثرة على مختلف الصناعات (أو أجزاء الصناعات) واتجاه تطورها المستقبلي.

يمكن الاعتماد على نموذج PORTER في ذلك. وفقا لهذا النموذج تتأثر المردودية الحالية والمستقبلية لصناعة وبالتالي جاذبيتها بشدة المنافسة؛ والتي تتأثر بدورها بخمس قوى تنافسية تتأثر بالضغط الممارس من ثلاث أنواع من المنافسات¹⁵:

- المنافسة بين المؤسسات الداخلة في سلسلة القيمة: المؤسسة وزبائنها وموردوها في منافسة حيث يحاول كل واحد منهم أن يحصل أكبر حصة من القيمة التي تخلقها سلسلة القيمة.
- المنافسة الغير مباشرة: الممارسة من المنتجات التعويضية والمنافسين المحتملين أو المحتملين.
- المنافسة المباشرة.



الشكل 09: تحليل القوى التنافسية حسب Porter

¹⁵ خضر مصباح اسماعيل الطيطي، (2013)، الادارة الاستراتيجية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 176.

- إلى هذه القوى، ينبغي أن نضيف التأثير السياسي الذي تمارسه الدولة من خلال القوانين التي تسنها، السياسة الصناعية التي تطبقها والدور الاقتصادي الذي تلعبه. على المؤسسة أن تقيم منذ البداية الضغط الذي تمارسه كل واحدة من هذه القوى على الصناعة. أن تتنبأ بالضغط الذي ستمارسه في المستقبل. أن ترتب هذه القوى حسب شدة الضغط الذي تمارسه، وأن تتصور استراتيجيات تأقلم وتحويل تسمح بتجنب أو الرد على هذه القوى.

3-1- القوة التفاوضية للزبائن:

يتفاوض الزبائن على سعر وجودة السلع وأجال وطريقة التسليم، ونوعية الخدمات التي ترافقها. كلما كان الزبون حساسا للسعر وكان ميزان القوى في صالحه كلما زاد الضغط الذي يمارسه على المؤسسة.

الظروف التي يكون فيها الزبون حساسا للسعر:

- منتجات غير مميزة (متماثلة)،
- المنتج يشغل حصة مهمة من تكاليف الزبون،
- التكاليف عامل محدد للقدرة التنافسية في الأسواق إلى الأسفل،
- الزبائن النهائيين يشعرون بضغط كبير على مداخلمهم الحالية أو المستقبلية.

الظروف التي يكون فيها ميزان القوى في صالح الزبون

- مشتريات الزبون تمثل حصة كبيرة من مبيعات المؤسسة،
- يملك الزبائن معلومات كاملة حول المبادلة
- البائع يتحمل تكاليف معتبرة إذا غير الزبون
- اندماج جزئي للزبائن.

3-2- القوة التفاوضية للموردين:

تأثير الموردين يتجلى في فرض الأسعار، التفاوض على الآجال أو الجودة. قوة الموردين تتوقف على:

- العرض متركز أكثر من الطلب،
- الصناعة ليست منفذ حيوي يصرف فيه المورد منتجاته،
- لا توجد منتجات تعوض جيدا منتجات الموردين الحاليين،
- منتجات المورد مهمة بالنسبة للصناعة،
- وجود خطر اندماج إلى الأعلى للمورد،
- نذرة العرض،
- مؤسسة القطاع تكبد تكاليف عند تغيير المورد،
- الموردون لهم معلومات كاملة حول معطيات الصفقة.

3-3- المنتجات البديلة:

إلى جانب المنافسة المباشرة، قد يتأثر حجم مبيعات المؤسسة من منتج معين كخدمات النقل بالسكك الحديدية مثلا، بميل الزبائن نحو منتجات أو خدمات مختلفة تؤدي نفس الدور وتتميز بقيمة أكبر للزبون (جودة، خدمات ما بعد البيع ...) أو بسعر أقل. كالنقل الجوي أو النقل في الحافلات.

تحليل التهديدات التي تأتي من المنتجات التعويضية تركز على 05 نقاط:

- التعرف على المنتجات أو الخدمات التي تؤدي نفس وظائف الاستهلاك والتي تستعمل تكنولوجيات أو مفاهيم خدماتية مختلفة
- تحليل العلاقة أداء/سعر للمنتجات التعويضية مقارنة بمنتجات المؤسسة

- تحليل تكلفة التحول الناتجة عن تبني المنتج التعويضي
- فهم ميل الزبائن إلى تغيير المنتج
- تحليل تطور العلاقة أداء/سعر في المستقبل للمنتجات التعويضية لمعرفة ما إذا ستحسن هذه المنتجات وضعيتها.

4-3- الضغوط الممارس من طرف الداخلي الجدد المحتملين:

الداخليين المحتملين هي مؤسسات يمكن أن تقتحم في المستقبل الصناعة وتظهر كمنافسين جدد. يتأثر عدد هؤلاء الداخليين الجدد بعوامل أهمها: الحواجز عند الدخول (مثال التصدير)، جاذبية الصناعة (المردودية المتوسطة الحالية والمستقبلية) وردة الفعل المحتملة للمؤسسات المتواجدة حالياً في السوق (مثال سوق الطاقة وردة فعل السعودية). يمكن القول أن هناك ضغوط قوية ستؤدي إلى دخول متنافسين جدد في الحالات التالية:

- اقتصادية السلم غير مرتفعة،
 - مفعول الخبرة منخفض.
 - تركيز رأسمالي منخفض أي الدخول للقطاع لا يتطلب رأسمال كبير.
 - استغلال قنوات التوزيع سهل،
 - الملكية التكنولوجية لا تتحكم فيها المؤسسات المتواجدة في الصناعة.
 - بلوغ المادة الأولية والموردين متاح
 - تدخل الدولة يساعد على دخول منافسين جدد للقطاع
 - قدرة المؤسسات المتواجدة في الصناعة حالياً على رد الفعل محدودة.
- عوائق الدخول (Barriers of Entry – Barrières à l'entrée):

هي العوامل التي تجعل دخول الشركات الى صناعه شيء مكلف فكلما كانت عوائق الدخول عالية كلما كانت كلفه دخول المنافسين المحتملين الى الصناعه كبيره ان عوائق الدخول العاليه تبقى المنافسين خارج الصناعه حتى لو كانت عائدات الصناعه عاليه ولقد حدد بورتر سبعة عوائق هي¹⁶:

- الولاء للعلامه
- ميزه الكلفه المطلقه
- ومنحنى الخبرة:
- تكاليف التحول : تحول الزبون إلى منتج مؤسسة أخرى يكلفه مصاريف باهضة
- الدخول الى قنوات التوزيع
- سياسه الحكومه
- الكلف المتغيره
- 3-5- المنافسة المباشرة:

العوامل المؤثرة على شدة المنافسة المباشرة:

- عدد المنافسين
- تنوع المنافسين وتنوع الاستراتيجيات في الصناعة
- قوة المنافسين
- قدرة المؤسسات المتواجدة في الصناعة على رد الفعل
- مستوى نمو الطلب. ارتفاع الطلب يساهم في تخفيض أثر المنافسة

¹⁶فاضل حمد قيسي، علي حسون الطائي، (2014)، الادارة الاستراتيجية: نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص.135-136.

- مرونة الطلب مقارنة بالسعر،
- سهولة رفع الطاقات الإنتاجية للمنافسين
- مستوى التمييز بين منتجات المنافسين
- الحواجز لدى التنقل (الفلاحة في الجزائر) أو الخروج.

الحواجز لدى الخروج

ان معوقات الخروج هي عوامل استراتيجية واقتصادية وشعورية تبقي الشركات في الصناعة حتى ولو كانت مردوديتها المالية منخفضة. فاذا كانت معوقات الخروج عالية فهذا يعني ان الشركات تصبح مجبره على البقاء في صناعه غير مربحه - والتي يكون فيها الطلب الكلي ثابتنا او منحدرًا- ، وكنتيجه لذلك يمكن ان تظهر قدرات زائده لدى الشركات الامر الذي يمكن ان يقود الى منافسه سعريه شديده وقيام الشركات لتخفيض اسعارها في محاوله منها للحصول على الطلبات اللازمه للاستفاده من قدراتها المعطلة¹⁷.

ان معوقات الخروج الشائعه تتضمن الاتي¹⁸:

- الاستثمار في شركات او معدات ذات الاستعمال الواحد ولا يمكن بيعها ابدا فاذا ما رغبت الشركه ان تترك الصناعه عليها شطب قيمه موجوداتها.
- الكلف الثابته العاليه للخروج من الصناعه مثل دفع مقابل الخدمه للعاملين الذين يقدمون الشكاوى ضد الشركه.
- الارتباط الشعوري او الوجداني بالصناعه مثلا الشركه لا ترغب في الخروج من صناعتها الاصليه لاسباب وجدانية

¹⁷فاضل حمد قيسي، علي حسون الطائي، (2014)، الادارة الاستراتيجية: نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص. 145.

¹⁸فاضل حمد قيسي، علي حسون الطائي، (2014)، الادارة الاستراتيجية: نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص. 146.

الاعتماد الاقتصادي على البضاعة : المؤسسة لم تنوع نشاطاتها ولا تملك ميادين استراتيجية أخرى يمكن أن تولد تدفقات مالية كافية.

3-6- الدولة:

القوانين/ الدور التنظيمي للدولة/ المعايير/ تفضيل الدولة لمؤسسة على حساب المنافسين....

3-7- تلخيص تحليل بنية المنافسة:

تفاعل القوى الستة التي سبق شرحها في نظام لتمارسا أثرا أكبر من تأثير كل واحدة على حدى. من هنا، يجب أن تراعى الخلاصة هذا التفاعل وأن تجيب على التساؤلات التالية:

- ما هي أهم القوى التي تؤثر إيجابا أو سلبا على تطور الصناعة؟
 - ما هي القوى الرئيسية التي تهدد الأداء في الصناعة والتي يجب أن تراعى وتأخذ الأولوية في رسم الاستراتيجية؟
 - هل تتأثر كل أجزاء الصناعة بنفس الشكل بالقوى التنافسية؟ هل هناك أجزاء أكثر جاذبية من الأخرى؟
 - ما هي توقعات المردودية متوسطة وطويلة المدى للصناعة ومختلف أجزائها؟
- أخيرا يجب التفكير في سبل مواجهة هذه القوى.

4- تحليل تموقع المنافسين والجماعات الاستراتيجية:

ان الشركات في الصناعة غالبا ما تختلف عن بعضها البعض في عوامل كثيرة مثل القنوات التوزيع التي تستعملها و اجزاء السوق التي تخدمها ونوعيه منتجاتها والقيادة التكنولوجية والسياسة السعرية. ونتيجة لهذه الاختلافات، نجد في اغلب الصناعات مجموعات من الشركات، حيث أن الشركة المنتمية لمجموعة معينة تتبع الاستراتيجية الأساسية نفسها التي تتبعها الشركات الاخرى المنتمية لنفس المجموعة الاستراتيجية. كما ان الاستراتيجية

التي تتبعها مجموعه معينه تختلف عن استراتيجيات المؤسسات التي تنتمي الى مجموعه أخرى. ان هذه المجموعات من الشركات تعرف بالجماعات الاستراتيجية¹⁹.

بعبارة أخرى، يمكن القول أن القرارات الاستراتيجية في صناعة تتعلق بعدة أبعاد:

- الأهداف والأجزاء أو القطاعات الاستراتيجية من الصناعة التي تستهدفها المؤسسة،
 - نوع الميزة التنافسية التي تبحث عنها في كل جزء،
 - التموقع في السلسلة العمودية لخلق القيمة مقارنة بالموردين والزبائن،
 - التوزيع العالمي لنشاطات سلسلة خلق القيمة،
 - شرح عوامل نجاح موحدة التي تستهدفها في الصناعة.
- حسب الخيارات ممكنة، سنجد في الصناعة مجموعات من المؤسسات تتبع استراتيجيات متشابهة أي تتواجه في منافسة مباشرة.
- المجموعة الاستراتيجية: مجموعة مؤسسات استراتيجيتها متشابهة في صناعة ما.
- يسمح تحليل التموقع للمؤسسة بالحكم على:

- طريقة استغلال المؤسسات للامكانيات التي توفرها الصناعة،
- مردودية وهشاشة كل مجموعة استراتيجية،
- قوة التموقعات التي تتوقف على الحواجز لدى التنقل،
- المناورات الاستراتيجية الممكنة لمنافسين المختلفين،
- نقاط قوة وضعف المنافسين المباشرين في جزء معين من الصناعة،
- في النهاية، تظهر الخيارات الاستراتيجية الممكنة للمستقبل.

¹⁹فاضل حمد قيسي، علي حسون الطائي، (2014)، الادارة الاستراتيجية: نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص. 158.

1.4. الأبعاد المحددة للجماعات الاستراتيجية:

1.1.4. تواجد المؤسسات في الأجزاء المختلفة للصناعة

نميز هنا بين المؤسسات المتخصصة المتواجدة في جزء واحد، المتعددي التخصصات المتواجدين في بعض الأجزاء والعموميين المتواجدين في كل الأجزاء.

يمكن تحديد المجموعات الاستراتيجية إذن بالارتكاز على بعدين:

- مستوى التغطية الأجزاء.

- مستوى التغطية العالمية.

الجدول 10: تواجد المؤسسات المتنافسة في الأجزاء المختلفة لصناعة معدات إرسال

الإشارات عبر الألياف البصرية

Sous-Marin	Routage et communication	Equipment WDN	Equipment SDH	أجزاء الصناعة المؤسسات
Présent	Présent	Présent	Présent	ALCATEL
	Présent		Présent	MARCONI
		Présent	Présent	SIMENS
Présent		Présent		PIRELLI
	Présent	Présent	Présent	NORTEL
	Présent	Présent	Présent	LUCENT
Présent				TYCO

2.1.4. التعرف على أبعاد ملائمة أخرى لتجميع المؤسسات:

من بين هذه الأبعاد المختلفة:

- نوع الميزة التي تبحث عنها المؤسسات: السعر، صورة العلامة، الخدمات المرتبطة بالمنتج، السياسة التكنولوجية (الريادة، التقليد أو الشراكة)، قنوات التوزيع، نظام البيع....
- بحث المؤسسات عن استغلال عوامل نجاح مشتركة لكل الصناعة:
- التموقع في سلسلة القيمة: إدماج كل النشاطات أو بعضها.
- خصائص المؤسسات: الانتماء لمجموعة مالية، مستوى التنوع، مصدر رأس المال....

قوي	Nec	Alcatel
	Fujitsu	Nortel Lucent
مستوى تغطية أجزاء الصناعة	Simens Marconi Perelli	Tyco Tellabs Cienna
ضعيف		KDD
	قاري	عالمي
	مستوى تغطية السوق العالمي	

الشكل 10: الخريطة الاستراتيجية لصناعة معدات إرسال الإشارات عبر الألياف البصرية

2.4. إعداد خريطة استراتيجية وتفسيرها

تأخذ الخريطة شكل معلم يمثل عليه المؤسسات وفقا لمعياري التصنيف (إلى مجموعات استراتيجية) التي تم اختيارها. تعطي الأشكال 10 و 11 أمثلة عن هذه الخرائط حيث نلاحظ أنه يمكن إعداد خرائط مختلفة لصناعة واحدة بحسب اختلاف معايير التصنيف والتجميع.

بعد ذلك، يتوجب قراءة الحاضر والمستقبل، والإجابة على السؤالين التاليين:

- كيف يستغل المنافسون الآن الإمكانيات التي توفرها الصناعة؟
- ما هي الخيارات الاستراتيجية الممكنة للمنافسين في المستقبل؟

1.2.4. تحليل الجماعات الاستراتيجية يسمح بالتعرف على 03 مصادر للمردودية والفعالية:

- إيجاد توقع استراتيجي يحمينا من المنافسة.
- أن نكون محميين بحواجز تمنع الدخول إلى المجموعة الاستراتيجية.
- إيجاد موارد وقدرات لتبني استراتيجية في مواجهة المنافسة المباشرة (داخل نفس المجموعة).

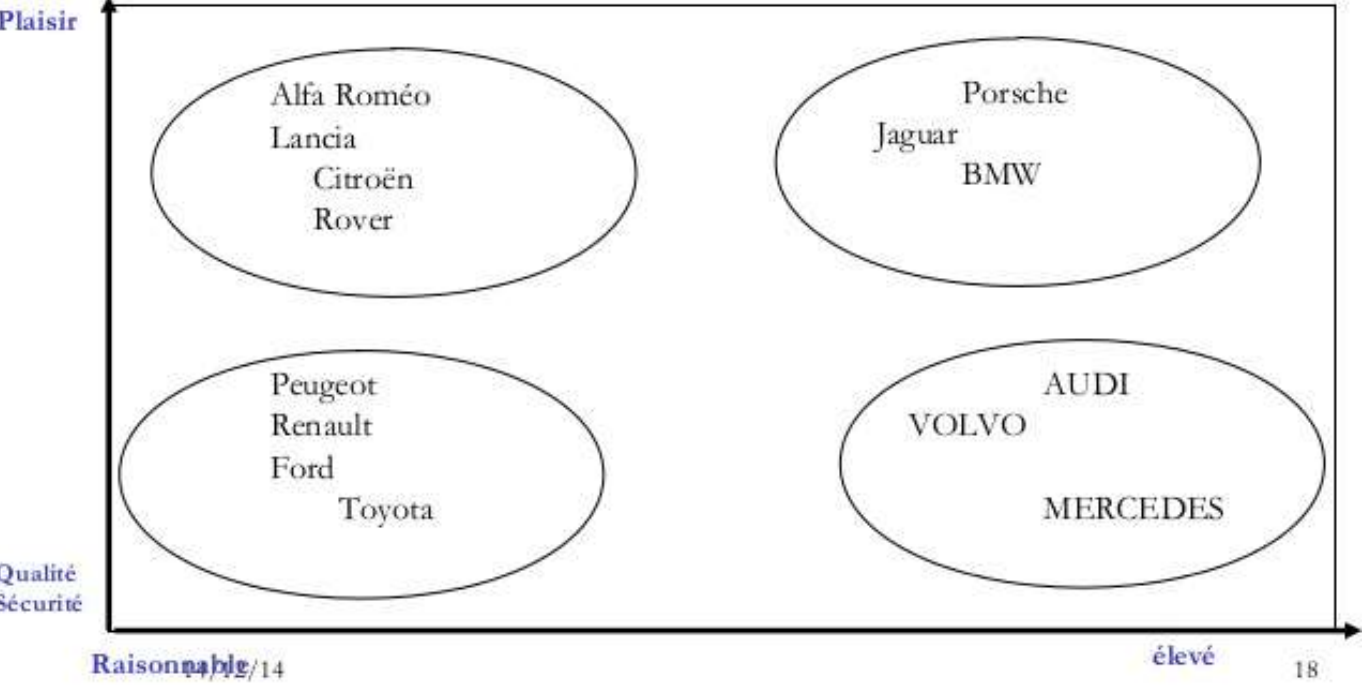
2.2.4. المناورات الاستراتيجية الممكنة:

هنا نتوجه للمستقبل و نحاول أن نجيب عن الأسئلة التالية:

- ما هي المجموعة التي تتعرض أكثر للمخاطر التي تفرزها البيئة؟
- ماذا يريد مختلف الفاعلين فعله؟
- ماذا يستطيعون فعله؟

Exemple :

Carte de Groupes Stratégiques



الشكل 11: أمثلة لخرائط استراتيجية لقطاع صناعة السيارات

- ما سيكون شكل الخارطة الاستراتيجية في المستقبل؟
- ما هو التموقع الاستراتيجي المستحب لمؤسستنا؟
- سنحاول في هذه المرحلة أن نحدد الإجراءات التي تسمح لنا ب:
- الدفاع على الحواجز التي تحمي المجموعة من الداخلين الجدد.
- مواجهة القوى التنافسية لتقليل أثرها على المردودية المتوسطة للمجموعة.
- رفع أو إعلاء الحواجز لدى الدخول المتواجدة حاليا.

- دعم تموقع المؤسسة في مجموعتها.
- التنقل نحو مجموعات مغرية وجذابة أكثر.
- شغل فضاء جديد على الخارطة.
- خلق مجموعة جديدة من خلال توسعة المجال التنافسي.

5. إعداد السيناريوهات

التنبؤ بتطورات القوى التنافسية يسمح بتقييم أثرها المستقبلي على مردودية الصناعة. باعتبار أن التخطيط الاستراتيجي يركز على تصور لمستقبل الصناعة (البيئة التنافسية) والمؤسسة، سنبغي في نهاية تحليل النظام التنافسي أن نعد سيناريوهات لتطورات الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة. هذا الأمر سيسهل الإدارة الاستراتيجية وسيسمح بإجراء تعديلات استراتيجية تتلاءم مع تطورات البيئة. القرارات الاستراتيجية ستبنى على السيناريو الأكثر احتمالاً. بعد ذلك، سترتكز مراقبة التغيرات البيئية والتعديلات الممكنة إحداثها على الاستراتيجية (عند حدوث تحولات بيئية تلزم ذلك) على السيناريوهات الأخرى.

في ما يلي سنستعرض منهجية لإعداد السيناريوهات تمر بثلاث مراحل أساسية:

1.5. التعرف على المتغيرات المؤثرة على تطور الصناعة:

الصناعة تتطور نتيجة تفاعلات بين: استراتيجيات الفاعلين، الضرف (Le contexte)، البنية، والقيمة التي تخلقها الصناعة. يجب أن تراعي السيناريوهات التغيرات التي ستعرفها هذه الأبعاد في المستقبل.

- الضرف: يشمل القوى التكنولوجية، الاقتصادية والاجتماعية التي تخضع لها الصناعة. أمثلة عن هذه المتغيرات: درجة وطنية الدولة (L'intensité nationaliste de l'Etat)، شدة

ضغط النقابات، التكلفة المتوسطة للعمل، التكلفة المتوسطة لرأس المال، تكلفة النقل، مستوى النمو الاقتصادي...

- بنية القطاع أو الصناعة: يمكن تقييمها وفق ستة أبعاد: مستوى تركيز الصناعة، مستوى التجانس، الحيز الجغرافي للسوق الملائم (L'étendue géographique du marché pertinent)، مستوى الاندماج العمودي، الحواجز لدي الدخل ولدى الخروج، تطور بنية التكاليف على طول سلسلة القيمة.

- يجب تحليل القيمة التي تخلقها الصناعة من وجهة نظر المنتج والمشتريين: قيمة الطلب الإجمالي، نسبة نمو الطلب الإجمالي، نسبة قدرة إنتاج المؤسسة إلى حجم الطلب، التكلفة الوحيدة، السعر الوحدوي....

- المتغيرات المتعلقة بالاستراتيجيات تصف المناورات الجديدة التي قد تتبناها المؤسسات: الدخول إلى القطاع (الصناعة أو الجزء من الصناعة)، الخروج من القطاع، الاندماج... بالنسبة لقطاع معين يتوجب تحديد المتغيرات الملائمة لوصف التطورات المستقبلية. هنا ينبغي الإشارة إلى أن المختصين العارفين بهذا القطاع هم الوحيدين القادرين على تحديد هذه المتغيرات. إذن يتوجب استشارة مجموعة من الأخصائيين (05 إلى 12 شخص) يتميزون بتنوع انتماءاتهم في النظام التنافسي المدروس (موردين، زبائن...)، شغلهم لمناصب قرارية في النظام وبمستوى خبرتهم وكفاءتهم.

2.5. ترتيب المتغيرات المؤثرة على تطور الصناعة:

المتغيرات الملائمة التي يحددها الأخصائيون لا تتمتع بنفس الخصائص. يتوجب ترتيب هذه المتغيرات وفق المعايير التالية :

- القوة المحركة (La motricité): الذي يمارسه المتغير على المتغيرات الأخرى التي تحكم تطور النظام التنافسي.

- مستوى الحساسية (La sensibilité): مستوى تبعية (تأثر) متغير لمتغيرات أخرى.
 - مستوى أثر كل متغير على تطور النظام التنافسي.
 - احتمال حدوث كل حدث اعتبر متغيرا ملائما.
 - أ- تقييم القوة المحركة ودرجة حساسية المتغيرات:
- القوة المحركة ومستوى الحساسية للمتغيرات متلازمين وبالتالي، يمكن تقييمهما بالاعتماد على مصفوفة الأثر المتبادل الموضحة في الجدول 11 أدناه.
- بعد ذلك، تصنف المتغيرات إلى أربعة مجموعات على المنحنى الموضح في الشكل 12.
- المتغيرات المستقلة: تأثيرها ضعيف على تطور النظام التنافسي وقليلة التأثير بالمتغيرات الأخرى. هذه العوامل لا تؤخذ بعين الاعتبار.
 - المتغيرات المحركة: تأثيرها قوي على تطور النظام التنافسي وقليلة التأثير بالمتغيرات الأخرى. هي المتغيرات المفسرة.
 - العقد (Les variables nœuds): هي متغيرات تأثيرها قوي على تطور النظام التنافسي وشديدة التأثير بالمتغيرات الأخرى. انعكاسات العقد على بقية المتغيرات مهمة جدا والتي ستؤثر بمنعكساتها لرجعية على الحركة الأصلية للعقد. يمثل العقد محور السيناريوهات.

الجدول 11: مصفوفة الأثر المتبادل لمتغيرات البيئة التنافسية

(مثال قطاع السياحة في إحدى الدول الإسلامية)

القوة المحركة	المتغيرات												
	1	1	1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
4	1							1		1	1		1. مستوى النمو الاقتصادي
3	1					1				-	1		2. تطور حاجات السياح
2	1	1											3. مستوى نمو الطلب
6	1-	1-			-	1	1	-					4. وصول الأحزاب الإسلامية للحكم
4	1					1	1				1		5. القانون المنظم لقطاع السياحة
4		1	1		1	1							6. المنافسة الغير شريفة للمنافسين الصغار
3		1			-	1							7. التنسيق بين كبريات المؤسسات في قطاع السياحة
3		1	1				1						8. تطاير العرض

- المتغيرات الحساسة: تطورها رهين بتطور العقد والمتغيرات المحركة. في السيناريوهات، تشكل هذه المتغيرات نتائج في سيناريوهات النتائج الأساسية لحركة النظام التنافسي.

ب- الاحتمالية الذاتية لكل حدث (متغير):

بعد ذلك، يبدي الأخصائيين آراءهم حول امكانية حدوث كل حدث (متغير). من أجل تبسيط الإجابات، يمكن اقتراح ثلاث فئات:

- الأحداث المحتملة جدا،

- الأحداث الضئيلة الاحتمال،

- الأحداث التي لا يمكن التنبؤ بها.

الأحداث المحتملة جدا، والشديدة التأثير، والمحركة أو التي تمثل عقدا تشكل التوجهات الثقيلة التي تمثل أسباب التطورات المستقبلية. هذه المتغيرات ستكون متواجدة في كل السيناريوهات (باستثناء سيناريوهات القطيعة).

الأحداث الضئيلة الاحتمال، والشديدة التأثير، والتي تمثل عقدا تشكل المحاور الدوارة للسيناريوهات. تحريك هذه المتغيرات يعطينا عدة سيناريوهات لتطور النظام التنافسي.

3.5. رسم السيناريوهات

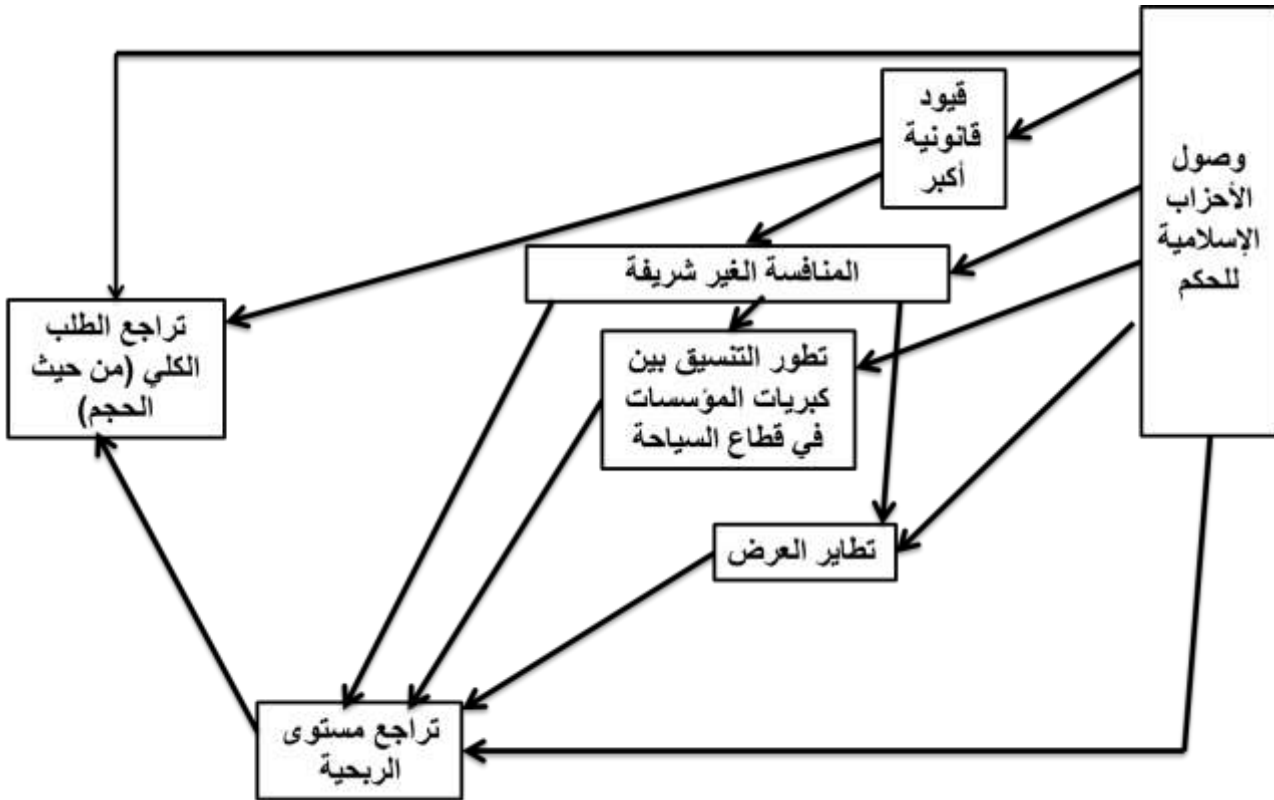
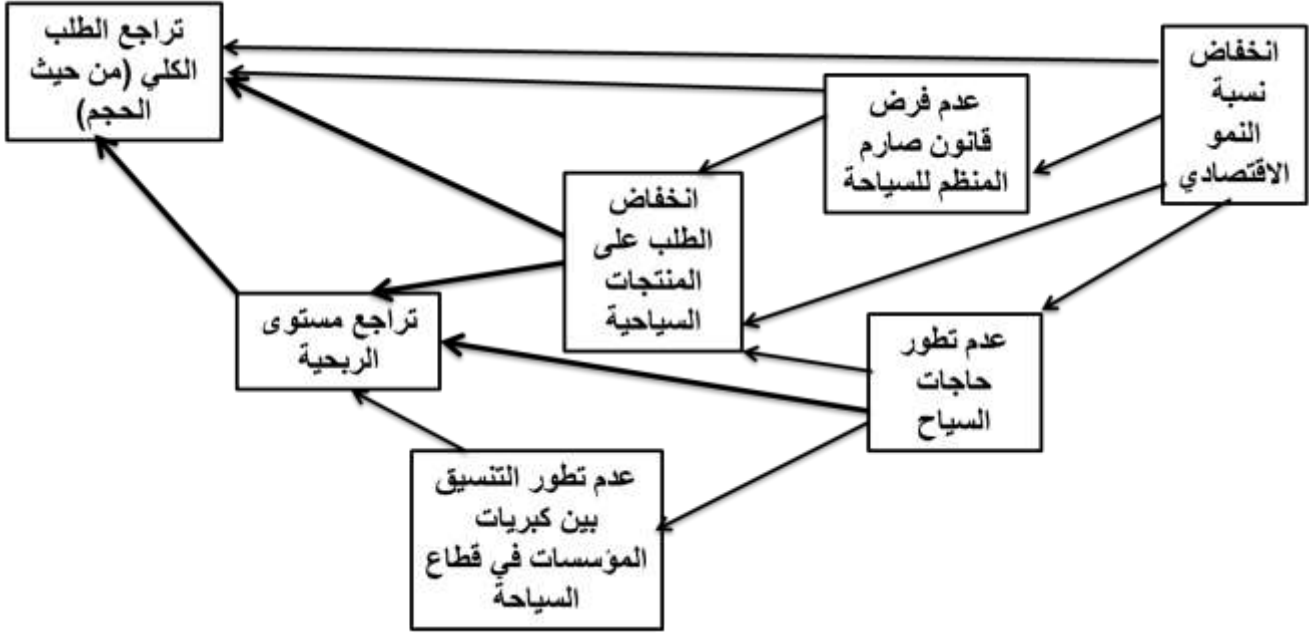
السيناريو تمثيل مبسط للمستقبل المحتمل لصناعة. كل سيناريو متكون من مجموعة من الأحداث المترابطة.

السيناريو يركز على الأحداث التي تتميز بأثر قوي، قوة محركة كبيرة والغير مؤكدة (احتماليتها ليست بالمرتفعة كثيرا ولا بالمنخفضة كثيرا).

الشكل 13 يمثل سيناريوهات تطور للنظام التنافسي لقطاع السياحة.

تعتبر السيناريوهات قطعة محورية يبني عليها التخطيط الاستراتيجي. السيناريو الأكثر احتمالاً ستبني عليه المؤسسة استراتيجيتها الجديدة في حين يعكس عدد السيناريوهات الممكنة مستوى عدم التأكد والتعقيد والمخاطرة في الصناعة.

في الأخير، تجدر الإشارة إلى أنه يمكن إعداد سيناريوهات بمستويات جودة عالية بالارتكاز على الحدس والطرق النوعية، ودون الاعتماد على منهجية صارمة كالتي عرضت في هذا المقياس. يمكن الاعتماد على العصف الذهني واستجواب الزبائن والموردين في ذلك.



الشكل 13: سيناريوهات تطور للنظام التنافسي لقطاع السياحة

الجدول 12: ملخص تحليل النظام التنافسي

الصناعة:.....				
أجزاء الصناعة ووصفها: - - -				
خصائص الصناعة وأجزائها المختلفة				
الجزء 03	الجزء 02	الجزء 01	الصناعة	
				نمط النظام التنافسي التركيز الرأسمالي طبيعة القيمة المضافة نسبة نمو الطلب التكنولوجيات الناشئة التكنولوجيات القاعدية ضغط القوى التنافسية مصادر الميزة التنافسية
التموقع والاستراتيجية المتبعة:			قائمة المنافسين الرئيسيين: - - -	
التوجهات المستقبلية المحتملة: العوامل الغير متوقعة الأكثر أهمية				

الفصل الرابع: تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة داخل النشاط

على اثر تحليل النظام التنافسي، يتوجب تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة داخل النشاط.

أهداف المرحلة

- تحليل قوة الميزة التنافسية للمؤسسة داخل النشاط،
 - تحديد الميزات الإضافية التي يمكن أن تمتلكها المؤسسة،
 - تحليل عوامل النجاح التي تملكها المؤسسة مقارنة بمنافسيها،
- عوامل النجاح تنقسم إلى قسمين:

- العوامل الخارجية التي يلاحظها الزبون: تحليل هذه العوامل يسمح بإدراك الميزات التنافسية الظاهرة،

- العوامل الداخلية المرتبطة بالنشاطات الأساسية لنظام العرض الذي يخلق ويوزع القيمة. يمر تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة داخل النشاط بمرحلتين، في كل واحدة منها يحلل نوع من أنواع هذه العوامل.

1.6. الوضعية التنافسية للمؤسسة وخلق القيمة للزبون:

لكي تكون مرئية، يجب أن تتوافق القيمة التي تخلقها المؤسسة مع المعايير المستعملة من طرف الزبون في اختيار مشترياته.

عوامل النجاح الاستراتيجية المرتبطة بالطلب هي عوامل ذات قيمة للزبون. المؤسسة التي تتحكم أكثر في هذه العوامل تحصل على الوضعية التنافسية أحسن.

تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة بالنظر لعوامل النجاح الخارجية يمر ب3 مراحل:

- التعرف على عوامل النجاح المرتبطة بالطلب
- التعرف على المنافسين المرجعيين

- تحليل وضعية المؤسسة مقارنة بالمنافسين المرجعيين بالنسبة لكل واحدة من عوامل النجاح الخارجية.

أ. التعرف على عوامل النجاح المرتبطة بالطلب

مبدئياً تم تحديد هذه العوامل عند إجراء التقطيع الاستراتيجي (ارجع إلى الفصل المتعلق بالتقطيع الاستراتيجي).

مثال: ميدان المحلات الكبرى (السوبرماركت)

العوامل الخارجية للنجاح في هذا المثال:

- قرب نقاط البيع و سهولة الوصول إليها

- السعر

- تنوع الخيارات واتساعها

- جودة الخدمات والمنتجات المقدمة.

ملاحظات هامة:

عوامل النجاح ليس لها نفس الدور ولا نفس الأهمية في بناء الميزة التنافسية. في المثال أعلاه، قرب نقاط البيع والسعر عوامل استقطاب (جذب) للزبائن، في حين يمثل تنوع الخيارات وجودة الخدمات والمنتجات المقدمة عوامل تؤثر على ولاء الزبائن.

عوامل النجاح غير ثابتة، تطورات تكنولوجية، عروض جديدة ... قد تؤدي إلى ظهور عوامل نجاح جديدة في ميدان نشاطات استراتيجية محدد. يتوجب إذن قيادة دراسة استشرافية للتطورات التي قد تعرفها عوام النجاح خلال الـ 05 إلى 08 سنوات المقبلة.

في المثال أعلاه، التحولات التي يعرفها قطاع المحلات الكبرى (السوبرماركت) قد يؤدي إلى تراجع أهمية السعر و بروز الترفيه و متعة الشراء كعوامل جديدة. جودة المنتجات ستحتفظ بأهميتها لكن الأمن الغذائي سيحصل على أهمية أكبر.

ب. التعرف على المنافسين المرجعيين

03 إلى 05 منافسين في كل ميدان نشاطات استراتيجية، يتم اختيارهم من بين المنافسين المباشرين المنتمون لنفس المجموعة الاستراتيجية التي تنتمي إليها المؤسسة.

ت. تحليل وضعية المؤسسة مقارنة بالمنافسين المرجعيين بالنسبة لكل واحدة من عوامل النجاح الخارجية.

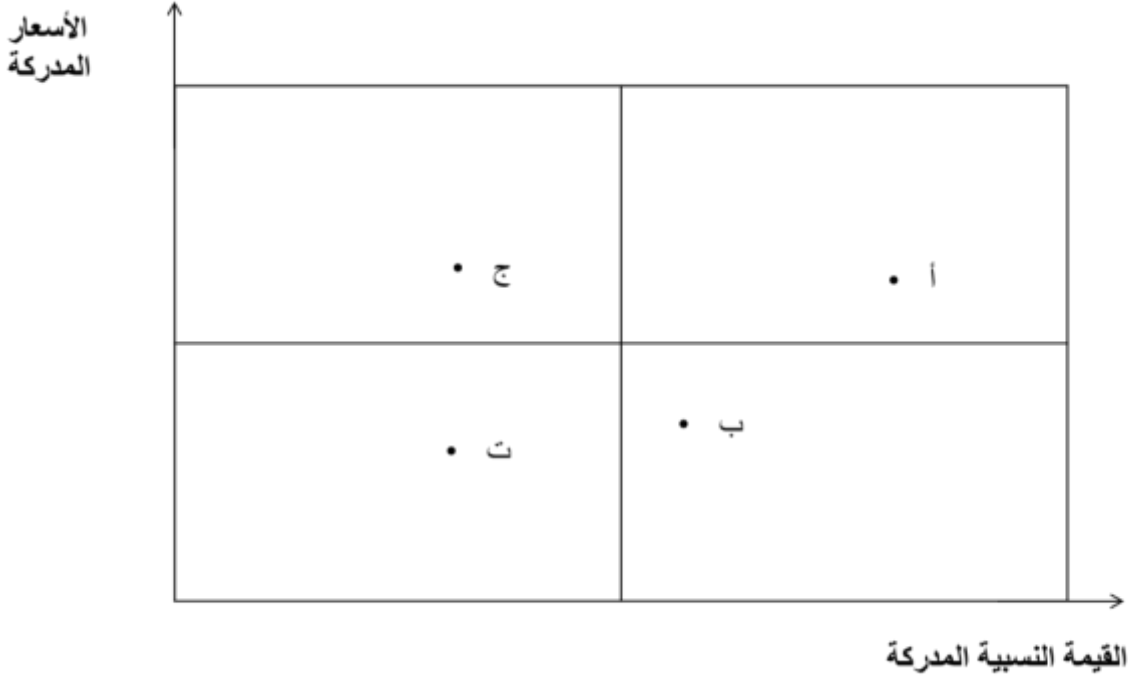
يمكن في هذه المرحلة الاعتماد على نتائج استقصاءات تشمل عينة من الزبائن. من خلال الجدول 13 أدناه، تقارن مؤسسة "أ" عوامل نجاحها بعوامل نجاح ثلاث منافسين أساسيين ("ب" و"ت" و"ج") في ميدان المحلات الكبرى (السوبرماركت). هناك طريقتين لخلق وضعية تسمح بتعميق الفارق مقارنة بالمنافسين:

- اقتراح أسعار منخفضة أكثر لمنتجات لها نفس المستويات من القيمة المدركة،
- اقتراح قيمة مدركة مختلفة تكون أكبر من تلك التي تقدمها المنافسة (دون رفع السعر).

الجدول 13: تحليل وضعية المؤسسة مقارنة بالمنافسين المرجعيين بالنظر لعوامل النجاح الخارجية

عوامل النجاح الاستراتيجية	تموقع مقارنة بـ "ب" و"ت" و"ج"	الملاحظات
القرب	أحسن	شبكة أ واسعة مقارنة بشبكة "ب" و"ت" و واسعة قليلا مقارنة بـ "ج"
السعر	أحسن نوعا ما	أ يراه الزبون أرخص من ب وت وله نفس أسعار ج
تنوع الخيار	أحسن	/
الجودة	أحسن بكثير	/

يمكن إعداد تمثيل بياني لوضعية المنافسين بالنظر للسعر والقيمة المدركتين (من طرف الزبون). الشكل أدناه يمثل هذه الخريطة لحالة المحلات الكبرى.



الشكل 14: الوضعية التنافسية للمؤسسة أ في ميدان المحلات الكبرى

2.6. الوضعية التنافسية وسلسلة القيمة:

في مرحلة ثانية، يتم تحليل العوامل الداخلية المرتبطة بالنشاطات الأساسية لنظام العرض الذي يخلق ويوزع القيمة. من أجل ذلك، نعتد على نموذج سلسلة القيمة.

تم تطوير نموذج سلسلة القيمة من طرف "بورتر" من أجل تحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة، وهذا بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية، الحالية والمحتملة. وتعتبر المنظمة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها.

يتكون نموذج سلسلة القيمة من الأنشطة الأولية – أو الرئيسية – و الأنشطة الداعمة (الشكل 15)²⁰.

فأما الأنشطة الأولية فهي:

-الإمدادات الداخلة: وتعني كل الأنشطة ذات العلاقة بنقل واستلام وتحريك وتخزين ومناولة المواد وعناصر المدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي ، أي الإدارة اللوجستية وحركة المواد وضمان تدفقها لتلبية لاحتياجات الإنتاج.

-العمليات: كل الأنشطة الصناعية وغيرها الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات).

-الإمدادات الخارجة: تشمل كل الأنشطة والعمليات اللوجستية ذات العلاقة بنقل وتوزيع وتخزين أو تسليم المخرجات (من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة) وتنفيذ وجدولة تسليم الطلبات في الوقت المحدد.

-التسويق والمبيعات: يتعلق الأمر بكل أنشطة إدارة التسويق من تخطيط للمزيج التسويقي أو تنفيذ للوظائف التسويقية.

-الخدمات: هي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضا التام للمستهلك. مثال ذلك الإصلاح، الصيانة، تبديل الأجزاء، توفير قطع غيار.

وأما الأنشطة الداعمة فهي:

-البنية التنظيمية: تتضمن الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والشؤون القانونية والتحويل والمحاسبة وكل الأنشطة الداعمة الأخرى.

-تنمية التكنولوجيا: هي أنشطة تحسين المنتج ، تصميم المنتج ، المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية بكل نشاط في سلسلة القيمة.

²⁰ عبد الحميد أحمد حسين، (2015)، الإدارة الاستراتيجية، ط1، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 95.

-المشتريات: الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية وأجزاء أو مواد نصف مصنعة أو خدمات وتسهيلات داعمة.

مراحل التحليل نموذج سلسلة القيمة:

- تحديد النشاطات المحورية لسلسلة القيمة.
- تحديد عوامل النجاح المرتبطة بالعرض.
- تحليل الوضعية التنافسية بالنظر لعوامل النجاح المرتبطة بالعرض.



الشكل 15: نموذج سلسلة القيمة:

الفصل الخامس: تشخيص

الموارد:

من خلال الفصول السابقة، رأينا أن تحليل البيئة يمثل شرطا ضروريا لتطوير استراتيجية تسمح بتعزيز الوضعية التنافسية للمؤسسة.

من زاوية أخرى، طور كل من Edith Penrose (1959) و Jay Barney (1991) نهجا عكسيا، يركز على فكرة أن أداء الشركة وقدرتها التنافسية تتوقف أيضا على الأصول المميزة التي تمتلكها، وعلى مدى التوافق بين تموقعها الاستراتيجي، و مواردها وطريقة توظيفها.

من هذا المنطلق، وفي إطار إعداد استراتيجية جديدة أو مراجعتها، يتوجب على الإدارة العامة تشخيص الموارد و الأصول الاستراتيجية التي تمتلكها.

هنا تجدر الإشارة إلى أن التشخيص لا يجب أن يشمل كل موارد و أصول المؤسسة. بالفعل، موارد المؤسسة متعددة ويصعب تشخيصها كلها؛ كما أن عددا محدودا من هذه الموارد قادر على خلق الميزة التنافسية والسماح للمؤسسة بالتفوق على منافسيها. على هذا الأساس، يجب أن يركز التشخيص على تلك الموارد القادرة على خلق الميزة التنافسية والتي تدعى بالأصول الاستراتيجية.

ولإن شكل تشخيص الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية للمؤسسة (في إطار التشخيص الداخلي) منذ بدايات الإدارة الاستراتيجية أحد المكونات الأساسية للتحليل الاستراتيجي. والشاهد على ذلك نماذج SWOT و LCAG. إلا أن أعمال تيار المقاربة بالموارد أدت مؤخرا، إلى تطور مناهج تشخيص الموارد بشكل ملحوظ.

يهدف هذا الفصل إلى :

- استعراض جملة من الطرق تسمح بالتعرف على موارد وقدرات (Apptitudes) المؤسسة، ودراسة خصائصها، وتقييم القدرات التنافسية (Le potentiel compétitif) للمؤسسة.
- شرح الأسباب العميقة للأداءات الإيجابية والسلبية للمؤسسة في مواجهة المنافسين.

1. الأصول الاستراتيجية:

1-1- تعريف الأصول الاستراتيجية:

يمكن تعريف الموارد على أنها تلك الأصول التي تمتلكها المؤسسة، والتي يمكن أن تمنح عدة خدمات للأطراف التي تتحكم بها.

أما الأصول الاستراتيجية هي موارد تمتلكها المؤسسة وقادرة على خلق الميزة التنافسية والسماح للمؤسسة بالتفوق على منافسيها.

1-2- خصائص الأصول الاستراتيجية:

مقارنة ببقية الموارد، تتميز هذه الموارد بالخصائص التالية:

- قدرتها على خلق القيمة وثمانين منتجات المؤسسة في نظر أصحاب المصالح: على سبيل المثال، تحكم الشركات المتعددة الجنسيات في معارف وقدرات دقيقة متعلقة بالتنقيب على المحروقات (المهارات المتعلقة باستكشاف الآبار، أو استخراج الغاز والبتروال الصخريين) تعطىها وضعية ريادية في هذه الصناعة. إلى جانب حقولها الخاصة، تُستدعى هذه الشركات من نظيراتها التي لا تمتلك المعارف والقدرات اللازمة من أجل المشاركة في مشاريع جديدة للاستكشاف أو للتنقيب.

- ندرتها: على سبيل المثال، تشتري مجموعة Ferrero 90% من إنتاج البندق التركي (حوالي 50 ألف طن) والذي يعتبر الأجود في العالم.

- غير قابلة للاستبدال: مثالا، مجموعة دانون تمتلك علامات تجارية قوية في ميدان المياه المعدنية (Évian و Volvic). هذه الموارد التي لا يمكن استبدالها. وبالتالي فإن مجموعة كوكا كولا فشلت في اختراق السوق الأوروبي للمياه المعبأة في زجاجات بعلامتها التجارية Dasani، والتي تقدم مياه الصنبور مصفاة.

- *صعبة التقليد*: على سبيل المثال: المزيج الدقيق من المستخلصات النباتية في كوكا كولا يبقى الصيغة السرية الأكثر شهرة في العالم، والمحمية في خزنة في شركة الثقة لجورجيا (Trust Company of Georgia) في أتلانتا.

3-1- أنواع الأصول الاستراتيجية:

أ- الموارد:

حسب MICHALISIN وآخرون (1997)، فقط الموارد الغير مادية يمكن أن تتميز بهذه الخصائص وتشكل أصول استراتيجية. من أمثلة هذه الموارد:

- *الموارد المادية*: كالقدرة الحصرية على الوصول إلى المواد الأولية (مثلا مؤسسة سوناطراك لها الحق الحصري في استغلال حقول النفط بالجزائر، الأمر الذي يوفر لها مكانة ريادية على المستوى الوطني)، أو شبكة التوزيع (توفر مؤسسة محلات ضخمة على شبكة واسعة من الفضاءات التجارية والمخازن قد يمنحها وضعية ريادية على بقية المنافسين) أو البنية التحتية (امتلاك مؤسسة تقدم خدمات الهاتف النقال على شبكة واسعة وفعالة من الهوائيات).

- *الموارد التكنولوجية*: براءات الاختراع (على سبيل المثال: امتلاك MICROSOFT لبراءة اختراع برنامج Windows منحها مكانة ريادية في ميدان الاعلام الآلي) أو التحكم (إتقان) في معيار.

- *الموارد المالية*: الشهرة في الأسواق المالية وإقبال المساهمين على شراء أسهم المؤسسة، المزايا الضريبية ...

- *الموارد البشرية*: القدرة على جذب المواهب (ظروف العمل الرائعة في مؤسسة Google على سبيل المثال، تمنحها جاذبية كبيرة في سوق العمل وتسمح لها باستقطاب المع الكفاءات)، الاحتفاظ وتطوير قدراتها.

- **الموارد التنظيمية:** الروتينيات التشغيلية، وإجراءات الإجراءات العمل الرسمية التي تضمن الاستمرارية والارتباط لأنشطة الشركة (على سبيل المثال، كل محل ماكدونالدز، يمتلك دليل الإجراءات (500 صفحة) يسمح بتحديد المكونات التي سيتم استخدامها في تحضير الوجبات، والتدابير الصحية أو مراقبة الجودة...)، المعارف الضمنية ...

- **الموارد المتعلقة بالسمعة:** صورة العلامة التجارية في نظر المستهلكين (على سبيل المثال، تم تقدير قيمة العلامة التجارية لشركة Disney من قبل شركة Interbrand الاستشارية - في عام 2008 - بأكثر من 29 مليار دولار)، المصداقية في نظر الموزعين (على سبيل المثال، إدخال دانون لمنتج غذائي صحي جديد إلى محلات السوبرماركت تسهله النجاحات السابقة للمجموعة)، أو الإشارات التي تقدمها المؤسسة للمنافسين ...

ب- القدرات:

تسمح القدرات للمؤسسات بتطوير كفاءات متنوعة (Des Compétences) وخلق ميزات تنافسية تسمح لها بالتفوق على المنافسين.

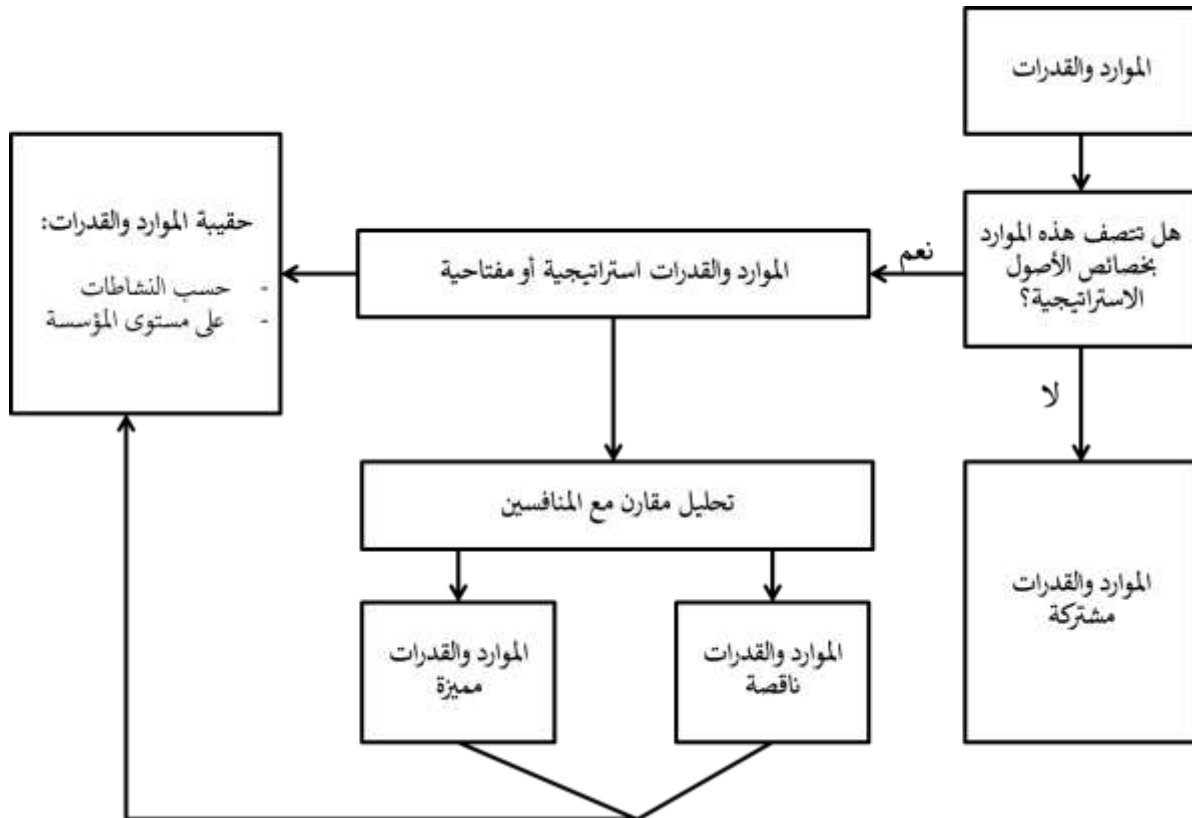
تعكس القدرات ما تقوم به المؤسسة بشكل أفضل من غيرها، وهي تشكل قلب المؤسسة، وقلب مهنتها. على سبيل المثال: واجهت مجموعة Zodiac الأمريكية - التي كانت تصنع المناطيد الهوائية - انهيار سوقها في بداية القرن العشرين (بالنظر لتطور الطائرات). الأمر الذي ألزمها بإعادة تحديد مهنتها. إثر ذلك، أصبحت Zodiac شركة مصنعة للإطارات المطاطية بالمعنى الواسع: القوارب المطاطية، شرائح الإجلاء المستعملة في الطائرات، أحواض السباحة المطاطية، الوسائد الهوائية (airbags)، ...

في المنظمة، تأخذ القدرات طابعا جماعيا وهي ليست ملكا لعامل. مثال: تفوق تويوتا من حيث الموثوقية والمتانة مرتبط بنظام الإنتاج والتكنولوجيا وفلسفة المجموعة.

يمكن أن تتمحور القدرات حول:

- **ميدان صناعي:** مثال: في هوندا، يعرف كل موظف أن أول منتج أنتجه المؤسس "سويشيرو هوندا" كان في عام 1928، وهو محرك. مع مرور الوقت، أصبحت هوندا الرائدة عالميا في هذه الصناعة؛ فهي موجودة في جميع الأسواق، من الدراجات الكهربائية إلى معدات الحدائق مثل جزازات العشب، إلى الفورمولا 1.

- **ميدان تجاري.** على سبيل المثال، من خلال شرائح الإخلاء المطاطية، أثبتت مؤسسة Zodiac لمصنعي قطاع الطيران مهاراتها من حيث الجودة والاعتمادية؛ الأمر الذي سمح لها باقتراح منتجات جديدة كمعدات مقصورة الطائرة، أنظمة أمن الحاويات لطائرات الشحن، عربات وأثاث المطابخ للطائرات متوسطة المدى...



الشكل 16: أنواع الموارد والقدرات (Atamer & Calori، 2003)

2. طريقة جمع المعلومات ورصد الموارد:

يتطلب تقييم القيمة الاستراتيجية للموارد مواجهة مشكلين جوهريين:

- جمع المعلومات في الآجال وبالتكلفة المناسبة من أجل تقييم الأداء وتحليل سلسلة الأسباب والنتائج.

- التعرف على المعايير المرجعية التي سنستعملها لتقييم المؤسسة.

1-2- جمع المعلومات:

أ- أنواع مصادر المعلومات:

يمكن للمسير الاعتماد على عدة مصادر لجمع المعلومات الضرورية لتشخيص الموارد. ولعل من أهمها:

- **الوثائق العامة التي يمكن الاضطلاع عليها عبر الانترنت.** ومثال ذلك المواقع الالكترونية للاعلام العام (الصحافة الاقتصادية والصحافة المتخصصة مثلا)، والمواقع الالكترونية المتخصصة (التي قد تقدم مثلا تحاليل صناعية أو قطاعية، أو تقييما للمخاطر في مختلف دول العالم).

- **الوثائق التي يوفرها نظام معلومات المؤسسة:** ومثال ذلك الوثائق المحاسبية، واحصاءات المبيعات، وبيانات جدول القيادة. في المرحلة الأولى من التشخيص، يتوجب تحليل هذه المعلومات واجراء مقابلات مع المسيرين من أجل التعرف على الأعراض والمشاكل.

- **المقابلات المفتوحة التي يتم اجراؤها في مختلف الوظائف على مختلف المستويات الهرمية:** والتي توفر البيانات النوعية الضرورية لفهم العلاقات الناشئة بين الأسباب والنتائج.

- **الملاحظة الميدانية:** والتي تكون ضرورية من أجل تحليل السلوكيات والسيرورات. على سبيل المثال: المشاركة في عمليات التوزيع والبيع قد توفر معلومات قيمة وتسمح لنا بفهم أسباب انخفاض مستوى مبيعات منتج جديد.
- **التقارير الناتجة عن الاستقصاءات والدراسات:** والتي قد تلقي الضوء على مؤشرات وأبعاد للأداء بالغة الأهمية، والتي يهملها نظام المعلومات الرسمي للمؤسسة. في هذه الحالة، تشكل الإدارة العامة فرق عمل متخصصة قد تضم خبراء داخليين أو من مكاتب استشارات متخصصة. تعتبر هذه الدراسات مكلفة وتتطلب الكثير من الوقت، لكنها قد تكون ضرورية لفهم بعض المشاكل الأساسية.

ب- مبادئ يجب احترامها عند جمع المعلومات :

تتوقف فعالية تشخيص الموارد إلى حد كبير على جودة المعلومات التي يتم جمعها ومصداقيتها وملاءمتها للتحليل الاستراتيجي، وكذا على الوقت والتكلفة المسخرين لجمعها. من هذا المنطلق المبادئ التالية :

- البدء بالمعلومات التي يسهل الوصول إليها،
- استعمال موارد المعلومات التي يصعب الوصول إليها فقط للدراسة المعمقة للمشاكل الأساسية (Les problèmes clés) التي تم تحديدها.
- تنوع مصادر المعلومات لرفع مستوى مصداقية التحاليل المتعلقة بالمشاكل الأساسية.
- الربط بين الجوانب الكمية والجوانب النوعية للمشاكل.

2-2- المعايير المرجعية:

- المعايير المرجعية هي قواعد للمقارنة تسمح بتوجيه سيرورة جمع وتحليل البيانات. مقارنة مؤشرات المؤسسة مع المعايير المرجعية يسمح ب:
- التعرف على المشاكل (أو نقاط الضعف) والتقدمات (نقاط القوة).

- ابراز الفوارق الإيجابية والكفاءات المميزة للمؤسسة.
- أ- بعض المعايير المرجعية المستعملة في اطار تشخيص الموارد:
غالبا ما يختار المحلل عددا من المعايير ويدمجها، ليحاول بعد ذلك أن يشرح أسباب الفوارق. ولعل من أهم هذه المعايير:
- **المعايير التاريخية المتعلقة بالأداءات الماضية للمؤسسة:** يسهل الحصول على هذا النوع من المعايير، كما أنه يسمح بمقارنة المؤسسة مع نفسها في الزمن. مثال ذلك، مقارنة حصة السوق الحالية مع حصة السوق في سنوات مرجعية يختارها المسير.
- **المعايير القطاعية:** يجب مقارنة تطور أداء المؤسسة مع أداء القطاع الذي تنشط فيه. ومثال ذلك نسبة نمو المبيعات لأقوى المنافسين في الصناعة أو القطاع، ومستوى مردوديتهم،
- **المعايير الموضوعية:** هنا يتم مقارنة أداء المؤسسة بالأهداف والمعايير التي حددتها لنفسها.
- **المعايير المنبثقة عن النظرية:** يمكن لنظريات مثل دورة حياة المنتج أو مفعول الخبر (L'effet d'expérience) أن توفر معايير متعلقة بالقيمة المضافة والتدفقات المالية، الأمر الذي يسمح بالتعرف على المشاكل.

3- طرق رصد الموارد:

يمكن التمييز بين طريقتين أساسيتين لتشخيص الموارد.

1-3- رصد الموارد انطلاقا من عوامل النجاح وسلسلة القيمة:

هنا، يتم رصد الموارد انطلاقا من عوامل النجاح وسلسلة القيمة وفقا للمنهجية التي تم تفصيلها في الفصل السابق. حيث يتم تحديد عوامل النجاح المرتبطة بالعرض، تحديد نشاطات سلسلة القيمة التي تساهم في التحكم في هذه العوامل، ثم تحديد الموارد

والقدرات الموظفة في كل واحدة من هاته النشاطات. في مرحلة ثانية، يتم تقييم مدى اتصاف كل مورد بخصائص الأصول الاستراتيجية.

2-3- رصد الموارد انطلاقاً من مؤشرات الأداء:

تبدأ هذه المنهجية بتحليل المؤشرات العامة للأداء (كالعائد على الاستثمار أو العائد على الأصول) وننتقل تدريجياً إلى المؤشرات الأكثر دقة وخصوصية.

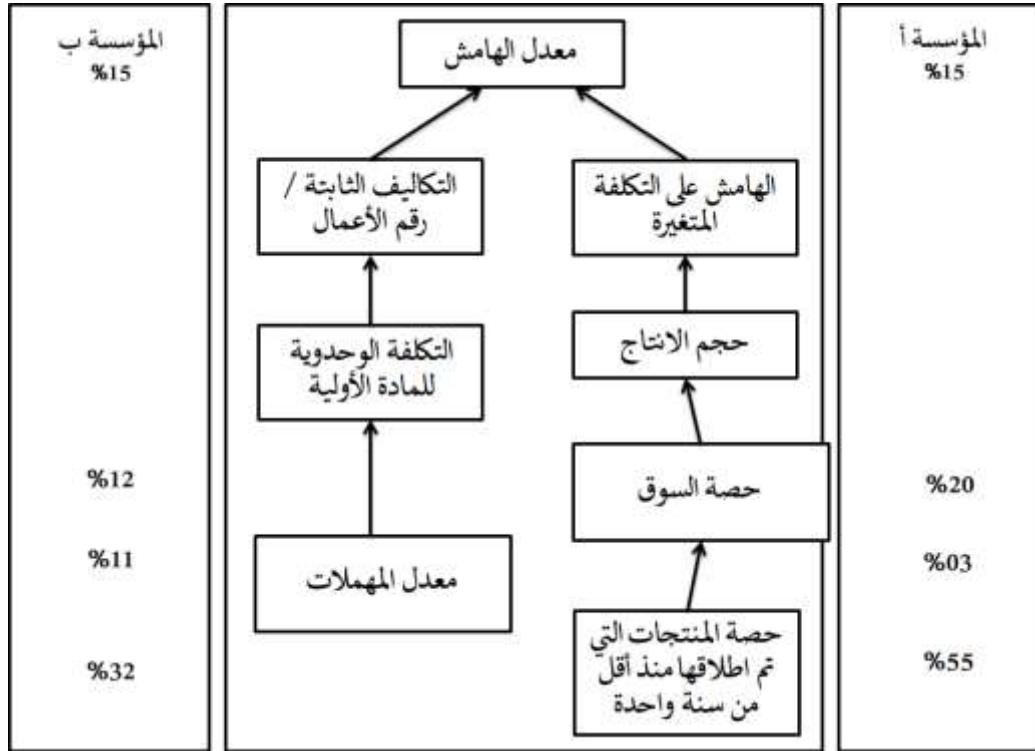
- تتبنى هذه الطريقة مقارنة منصبية على المشاكل. عند مقارنة المؤسسة بمنافسها، تسمح المؤشرات العامة بالتعرف على المشاكل الأكثر مرئية. من أجل معرفة أسباب هذه المشاكل، يجب تحديد مؤشرات ثانوية تُكوّن المؤشر الأساسي أو تؤثر عليه. تسمح هذه العملية برسم العلاقات بين النتائج والأسباب وأسباب الأسباب، والوصول إلى الأسباب العميقة للمشكل.

على كل مستوى من مستويات سلسلة الأسباب والنتائج، يمكن تحديد مؤشرات للأداء والتعرف على الموارد والقدرات المرتبطة بها. على سبيل المثال، الشكل 17 يقارن منافسين افتراضيين أ و ب، ينتجان مكونات إلكترونية. تتمتع المؤسسة أ بهوامش تقدر بـ 15% في حين أن هوامش المؤسسة ب تقدر بـ 11%.

هنا يتوجب التعرف على أسباب هاته الفوارق. هل هي عائدة إلى اختلاف في الفعالية التشغيلية يمنح المؤسسة أ ميزة مؤقتة؟ أم أنها مرتكزة على ميزة تنافسية مستدامة؟ سلسلة الأسباب والنتائج المرتكزة على مؤشرات كمية تساعدنا على التعرف على عاملين مهمين يفسران تفوق أ على ب:

- معدل المهملات (Taux de rebut) لألواح فوسفور الإنديوم (plaques de phosphore d'indium) التي يتم الحصول منها على رقائق الليزر منخفض كثيراً عند المؤسسة أ.

- حصة المنتجات الجديدة - التي لا يتعدى عمرها السنة - من رقم الأعمال أكبر عند "أ" مقارنة بالمؤسسة "ب". التجديد السريع للمنتجات عند أيولد حجما أكبرا من المبيعات باعتبار أن حداثة الحلول المقترحة يشكل معيارا محددًا لقرار الزبون.



الشكل 17: سلسلة الأسباب والنتائج مرتكزة على مؤشرات الأداء.

- مقارنة بين مؤسستين لصناعة المكونات الالكترونية. (Atamer & Calori, 2003)

في المقاربة بالمشاكل، عند الوصول إلى مستوى معين، يصعب تجزئة مؤشرات الأداء إلى مؤشرات كمية أكثر دقة وتفصيلا. على هذا المستوى، ينبغي مواصلة التحليل بشكل نوعي بالتساؤل عن الموارد والقدرات الفردية والتنظيمية المرتبطة بهاته الأسباب العميقة للأداء. يوضح الجدول 14 نتائج ترصد للموارد كهذا بالنسبة لمثال المؤسستين أ و ب.

بعد التعرف على الموارد والقدرات الكامنة وراء الأسباب العميقة للأداء، يتوجب التأكد من ما إذا كانت تتميز بخصائص الأصول الاستراتيجية.

الجدول 14: الموارد والقدرات المرتبطة بمؤشرات الأداء المفتاحية.

– حالة المؤسستين المتنافستين في صناعة المكونات الالكترونية – (Atamer &

Calori، 2003)

المؤشرات المرتبطة بالأسباب العميقة للأداء	الموارد والقدرات المرتبطة بمؤشرات الأداء
معدل المهملات	- الاستعمال الأمثل لهياكل الليزر، - قواعد المعرفة المتعلقة بهياكل الليزر، قيمة معدات صناعة الشرائح (مستوى الدقة والأتمتة).
وتيرة تجديد المنتجات	- عدد الباحثين، - عدد قواعد المعرفة والكفاءات التي يتحكم فيها الباحثون، - مستوى الخبرة في مختلف المجالات المتعلقة بتطوير المنتجات الجديدة.

الفصل السادس: تحليل حقيبة أعمال المؤسسة

الشركة التي هي موجودة في أكثر من نشاط أو أكثر من سوق أو حتى العديد من المنتجات، لا يمكنها أن تحلل كل واحدة من هذه النشاطات بشكل مستقل، ولكن يجب أن تكون لها رؤية شاملة. من أجل ذلك، اقترحت عدة شركات استشارية أدوات تحليلية: مصفوفات.

كأداة للتلخيص ولدعم القرار، يعتبر تحليل حقيبة الأعمال حلقة وصل بين التحليل من جهة، وصياغة الاستراتيجية من جهة ثانية. بالفعل، يسمح تحليل حقيبة الأعمال بصياغة توصيات متعلقة بالاستثمارات المستقبلية في نشاطات المؤسسة ويسهل عملية تخصيص الموارد من جهة، ويبرز فرص التنوع (دخول نشاطات جديدة) والتركيز (التخلي عن بعض النشاطات) من جهة ثانية.

بعبارة أخرى، يسمح تحليل حقيبة أعمال المؤسسة بصياغة توصيات متعلقة بتطوير ميادين النشاط الاستراتيجي والاستثمار فيها وبالتعرف على الرهانات المتعلقة بالتنوع (تطوير نشاطات جديدة) وإعادة التمرکز (التخلي عن نشاطات حالية).

1. مبادئ بناء مصفوفات تحليل حقيبة الأعمال:

هذه المصفوفات تحلل النشاطات وفق بعدين:

- قيمة النشاطات (جاذبيتها)،

- الوضعية التنافسية للمؤسسة في هذه النشاطات.

معايير تقييم هذين البعدين تختلف من مصفوفة لأخرى:

على المصفوفة، يمثل موقع النشاطات بحلقات مساحتها تعكس مستوى أهميتها، والذي يقاس بنسبة رقم أعمال الذي تجنيه المؤسسة من النشاط إلى رقم أعمالها الكلي. وهذا

وفق المعادلة التالية:

$$d = 1/2\sqrt{n}$$

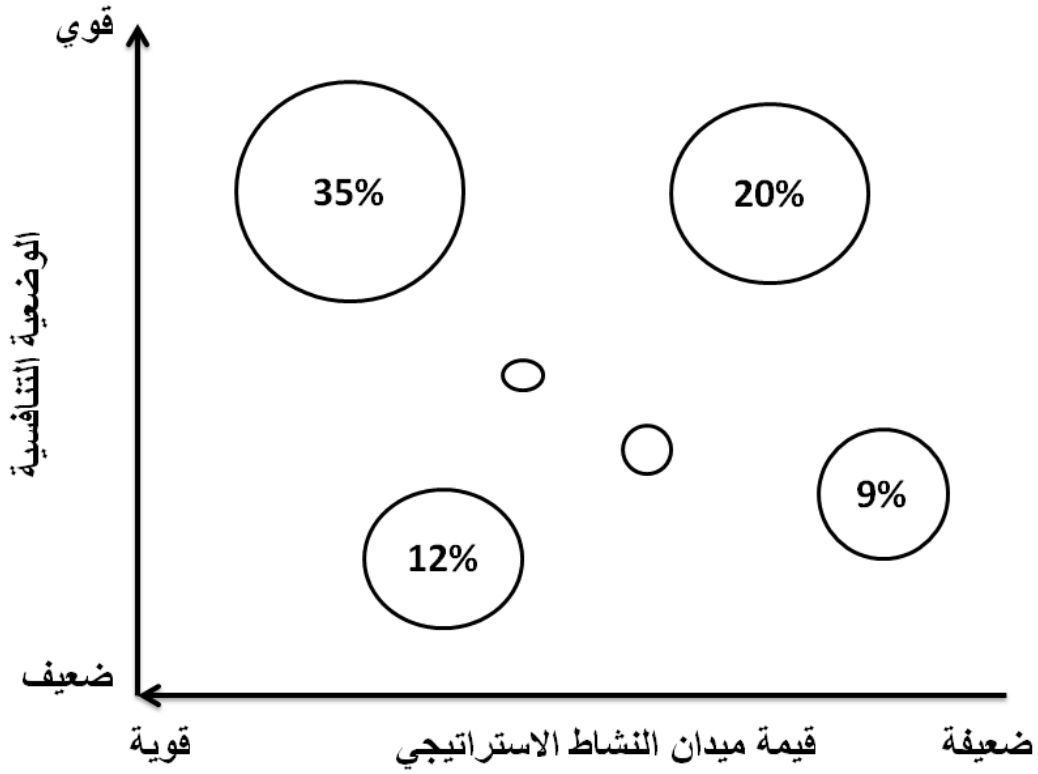
حيث d هو قطر الدائرة بالسنتيمتر، و n هو رقم الأعمال النسبي لقطاع النشاط مقارنة برقم الأعمال الكي للمؤسسة معبر عنه بالنسبة المئوية. الشكل الموالي يوضح طريقة تمثيل مصفوفات تحليل حقيبة أعمال المؤسسة.

2. مصفوفة الBCG:

طورت هذه المصفوفة عام 1982 من طرف الBOSTON CONSULTING GROUP.

أ- المبادئ التي ترتكز عليها المصفوفة:

- نسبة نمو السوق تقيس قيمة كل ميدان نشاط استراتيجي للمؤسسة وتمثل المحور العمودي للمصفوفة.
- حصة السوق المقارنة (أو النسبية) تقيس الوضعية التنافسية للمؤسسة في كل ميدان وتمثل المحور الأفقي للمصفوفة.
- يسمح هذين البعدين بتقييم التدفقات المالية التي يولدها كل ميدان (بشكل تقريبي). هذه العناصر الثلاث تسمح بإصدار أحكام وصياغة توصيات أولية وخاصة فيما يتعلق بالاستثمارات في مختلف الميادين المكونة لحقيبة أعمال المؤسسة. تمثيل مختلف الميادين على المصفوفة يسمح بتقييم الوضعية الكلية للمؤسسة فيما يتعلق بعاملين أساسيين: المروددية قصيرة المدى، وإمكانيات النمو طويل المدى.



الشكل 18 : مبادئ صياغة مصفوفة تحليل محفظة الأعمال

ب- منهجية بناء المصفوفة:

يتميز كل ميدان في مصفوفة ال BCG بالخصائص التالية:

- وزنه النسبي مقارنة برقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة والذي سيسمح بحساب مساحة الدائرة التي ستمثله على المصفوفة.
- نسبة نمو السوق.
- حصة السوق النسبية للمؤسسة مقارنة بأقوى منافسيها.

• نسبة نمو السوق:

يتعلق المحور العمودي بمعدل النمو السنوي للسوق الذي يباع فيه المنتج ويعتبر مقياس لجاذبيه السوق²¹.

تقاس نسبة نمو السوق بالاعتماد على مستوى نمو قيمة أوحجم المبيعات من سنة لأخرى. عند اجراء دراسة ديناميكية تمتد على عدة سنوات، سنعتمد على متوسط النمو السنوي للفترة المدروسة. تميز مصفوفة ال BCG بين النشاطات ذات النمو قوي والنشاطات ذات النمو الضعيف. على هذا الأساس، يتوجب تحديد القيمة المتوسطة التي تفصل بين نسب النمو الضعيفة ونسب النمو القوية. من أجل ذلك، يمكن الاعتماد على:

- نسبة النمو المتوسطة لكل ميادين المؤسسة (للميادين وليس لمبيعات المؤسسة داخل الميادين).

- نسبة النمو المتوسطة للصناعات التي تنشط المؤسسة داخلها.

- نسبة النمو المتوسطة للنتائج الداخلي الخام للأسواق المرجعية التي تتواجد بها المؤسسة.

- أو نسب نمو تحددها الإدارة العليا للمؤسسة وفق تقديرهم الشخصي.

• حصة السوق النسبية للمؤسسة مقارنة بأقوى منافسيها.

تقاس حصة السوق النسبية للمؤسسة بقسمة مبيعات المؤسسة في ميدان النشاط الاستراتيجي (معبّر عنها بعدد الوحدات المباعة) على مبيعات أقوى منافسيها أو بقسمة حصتها السوقية على الحصة السوقية لأقوى منافسيها.

الجدول 14 يستعرض مثال عن طريقة حساب حصة السوق النسبية للمؤسسة.

²¹ ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال الدين محمد المرسي، (2007)، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، ص 295.

من خلال الجدول، نلاحظ أن المؤسسة أ، وبالرغم من أنها تملك نفس الحصة السوقية في الميادين 01 و 03 إلى أنها رائدة في الميدان الأول وتابعة في الميدان 03. بعبارة أخرى، حصة سوق ضعيفة لا تعني وضعية تنافسية ضعيفة والعكس بالعكس.

الجدول 14: طريقة حساب حصة السوق النسبية للمؤسسة

الحصة السوقية النسبية للمؤسسة أ	الحصة السوقية لأقوى منافسها	الحصة السوقية للمؤسسة أ	ميادين النشاط الاستراتيجي
2	15%	30%	م1
1	15%	15%	م2
0.5	15%	30%	م3

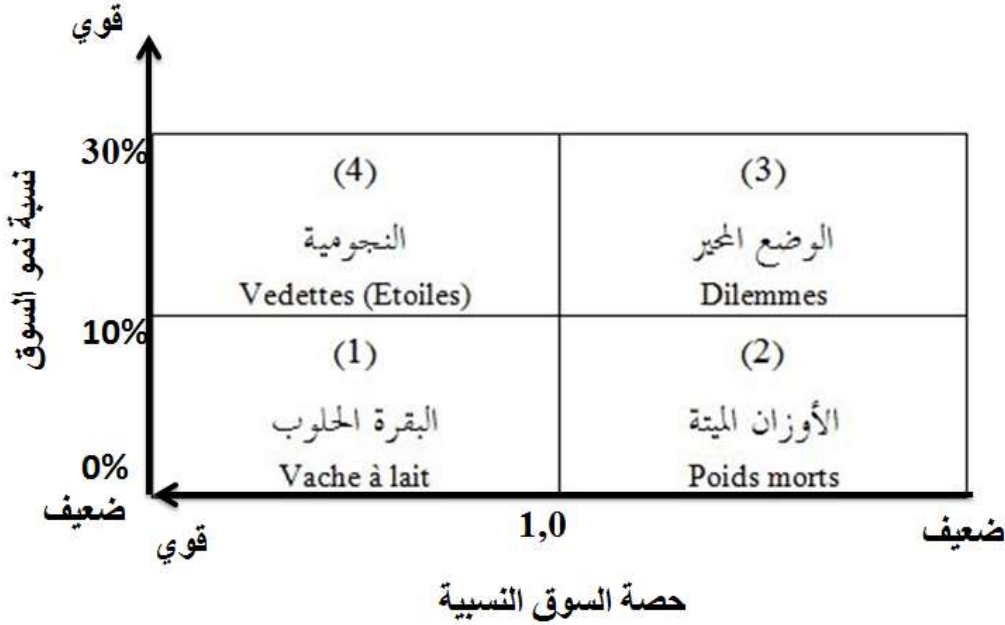
إذا تعذر على المؤسسة أن تحصل على المعطيات المتعلقة بعدد الوحدات التي تباعها منافستها الأقوى، فيمكنها أن تعتمد على رقم الأعمال. هنا يجذر التحذير من أن هذا المؤشر قد يتأثر بسياسة السعر التي يتبعها المنافسون (رقم الأعمال قد لا يعبر عن الوحدات المباعة في حالات اختلاف الأسعار بين منتجات المنافسين).

على محور " حصة السوق النسبية للمؤسسة"، القيمة المتوسطة هي 1.0:

- حصة سوق نسبية أكبر من 1.0 تدل على أن المؤسسة مهيمنة وأن هوامشها أكبر من هوامش منافسها.

- حصة سوق نسبية أكبر من 1.5 تدل على أن المؤسسة مهيمنة بوضوح.

من خلال رسم محاور المتوسطات، نشكل على المعلم مصفوفة 2x2. كما يوضحه الشكل 19، نميز على المصفوفة أربع أنواع من النشاطات:



الشكل 19: مصفوفة الـ BCG لتحليل حقيبة أعمال المؤسسة

- **نشاطات الوضع المحير:** تتميز بحصة سوق نسبية ضعيفة و بنسب نمو مرتفعة. على المدى القصير، تستهلك هذه النشاطات موارد وسيولات دون المساهمة في المردودية الآنية للمؤسسة. في المقابل، تساهم هذه النشاطات في رفع قدرات النمو طويل المدى. هنا يتعلق الأمر عادة بصناعة تمر بمرحلة الاطلاق أو النمو حيث عدد المنافسين كبير ومستوى التحكم في التكنولوجيات والقدرات الإنتاجية للمنافسين ضعيفة. إذن يمكن للمؤسسة أن تتفوق على منافسيها وأن تحتل وضعية المسيطر إذا قامت باستثمارات كبيرة في الإنتاج والتسويق والبحث والتطوير... في المقابل، النشاطات المحيرة نشاطات عالية المخاطرة تتميز باحتمالات معتبرة للفشل.

- **نشاطات النجوم:** تتميز بحصة سوق نسبية مرتفعة وبنسب نمو مرتفعة. توفر هذه النشاطات إمكانات نمو معتبرة للمؤسسة على المدى الطويل. كما أن السيولات التي تولدها تكفي عادة لتمويل نفقات النمو الخاصة بها. من هذا المنطلق، تساهم هذه النشاطات في المردودية قصيرة الأجل للمؤسسة وتعد بسيولات أكبر على المدى الطويل. قدرة المؤسسة على الدفاع على وضعيتها المسيطرة في هذه النشاطات يتوقف على المرحلة التي تمر بها (هل هي في مرحلة الانطلاق أو مرحلة النمو).

- **نشاطات البقرة الحلوب:** هي نشاطات تتميز بحصة سوق نسبية مرتفعة و بنسب نمو ضعيفة. تضمن هذه النشاطات المردودية قصيرة الأجل للمؤسسة، فالسيولات الكبيرة التي تولدها تسمح بتغطية تكاليف الثابتة التي لا توزع على ميادين النشاط الاستراتيجي (تكاليف الإدارة)، تسديد الفوائد وتوزيع الأرباح على حاملي الأسهم وكذا تمويل نمو النشاطات المحيرة.

- **نشاطات الأوزان الميتة:** تتميز بحصة سوق نسبية منخفضة و بنسب نمو ضعيفة. إمكانات هذه النشاطات ضعيفة وهي لا تساهم في مردودية المؤسسة، لا على المدى القصير ولا على المدى الطويل.

ت- منهجية التحليل:

التحليل يراعي الأهداف التقليدية لكل مؤسسة: المردودية على المدى القصير، والنمو والتحكم في المخاطر على المدى الطويل. تحقيق التوازن بين هاتين الأهداف يتطلب (الشكل 20):

- أن لا تتركز النشاطات المكونة لمحفظة الأعمال في مربع واحد من المربعات الأربع للمصفوفة.

- مركز الجاذبية الذي تتمركز حوله النشاطات يجب أن يتمحور في مربع البقرة الحلوب (من الأفضل في جزئه الأعلى).

وضعيات عدم التوازن:

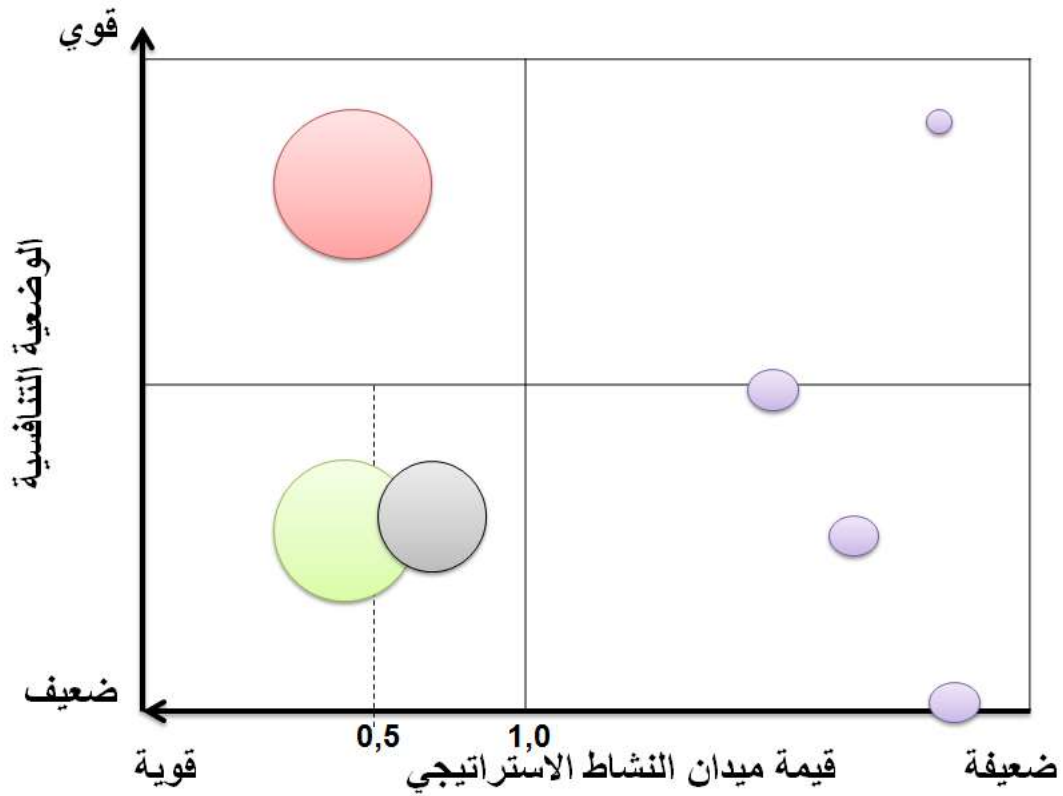
عمليا، يمكن أن نميز أربع وضعيات لعدم التوازن:

- تركز النشاطات في مربع الوضع المحير (المصفوفة 04، الشكل 21): يحدث هذا عادة للمؤسسات الناشئة التي اقتحمت نشاطات ذات إمكانات نمو مرتفعة والتي تستهلك موارد كبيرة. نقص السيولة اللازمة لتمويل نشاطاتها يمكن أن يؤثر سلبا على وضعيتها المالية ويدفعها نحو الإفلاس على المدى المتوسط أو الطويل. الأولوية الاستراتيجية بالنسبة لهذه المؤسسات تتمثل في تركيز مواردها النادرة على عدد محدود من النشاطات، وهذا من أجل زيادة فرص بناء وضعية تنافسية قوية.

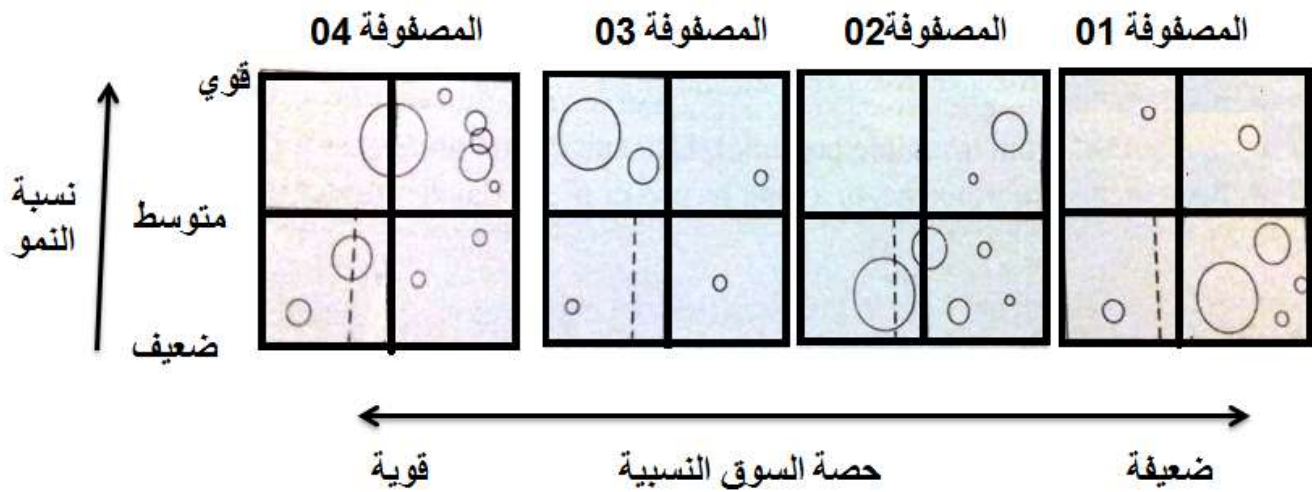
- محفظة أعمال أهم نشاطاتها من نوع النجوم (المصفوفة 03، الشكل 21): يجعل المؤسسة عرضة لهجومات المنافسين الذين يبحثون عن الريادة. بالرغم من إككانيات المردودية طويلة المدى المعتبرة التي تميز هذه المؤسسات، إلا أنها قد لا تجد السيوليات اللازمة للحفاظ على حصتها السوقية في بيئة تتميز باشتداد المنافسة.

- محفظة أعمال غالبية نشاطاتها من نوع البقرة الحلوب (المصفوفة 02، الشكل 21): على الرغم من أن هذه الوضعية مريحة على المدى القصير بالنظر للسيوليات (التدفقات المالية) الكبيرة التي تتمتع بها المؤسسة، إلا أنها تدل على إككانيات نمو ضعيفة على المدى الطويل. يجب على المؤسسة أن تستغل قدراتها المالية الحالية وأن تبحث عن نشاطات جديدة ذات معدلات نمو مرتفعة.

- تركز النشاطات في مربع الأوزان الميتة (المصفوفة 01، الشكل 21): في هذه الحالة المؤسسة لا تتمتع، لابقدرات نمو ولا بمردودية قصيرة أو طويلة المدى. في هذه الحالة، يجب أن تتبنى المؤسسة استراتيجية تنوع وتبحث عن نشاطات جديدة. في هذه الحالة، المؤسسة تعرف مشاكل كبيرة إذ أن مواردها محدودة والوقت المتاح لها قصير الأمر الذي يصعب المأمورية.



الشكل 20: محفظة أعمال متوازنة وفقا لـ BCG



الشكل 21: محافظ الأعمال غير المتوازنة حسب الـ BCG

تحديد الأولويات:

الحفاظ على محفظة أعمال متوازنة بشكل مستدام يتطلب احترام مجموعة من الأولويات:

- الحفاظ على نشاطات البقرة الحلوب والتي توفر السيولات الضرورية لتمويل الاستثمارات متعلقة بالنشاطات ذات النمو المرتفع وتسديد الفوائد والأرباح. على المؤسسة إذن أن تقوم باستثمارات مادية (تجديد العتاد مثلا) و لامادية (البحث والتطوير، التسويق، التكوين...) من أجل الدفاع على الوضعية التنافسية للمؤسسة وحصصها السوقية في هذه النشاطات. في المقابل، يجب تفادي رفع الطاقة الإنتاجية نظرا لمستويات النمو المنخفضة التي تميز هذه النشاطات.
- السيولات التي تولدها نشاطات البقرة الحلوب يجب أن تستعمل من أجل تمويل النشاطات الواعدة من نوع النجوم والوضع المحير. عدد نشاطات الوضع المحير التي يتم تمويلها يجب أن يكون محدودا من أجل زيادة فرص تحولها إلى نجوم. يجب التركيز على أنشطة الوضع المحير التي يمكن للمؤسسة في المستقبل أن تصبح رائدا فيها، إما لأنها تشترك في التكاليف مع ميادين استراتيجية أخرى أو لأن الرائد فيها ضعيف.
- التخلص الفوري أو التدريجي من الأوزان الميتة: يجب دراسة آثار هذا التراجع على بقية النشاطات. مثلا، التراجع من ميدان يشترك مع ميادين أخرى في التكاليف قد يؤدي إلى ارتفاع تكاليف النشاطات المتعلقة ببقية الميادين. التراجع من نشاط يشكل جزءا كبيرا من رقم أعمال المؤسسة قد يهدد حياة كل المؤسسة. إذا توجب الإبقاء على وزن مية يجب تحديد الاستثمارات في هذا النشاط في أدنى مستوياتها.

3. مصفوفة McKinsey:

تم تطوير مصفوفة McKinsey في بداية السبعينات من طرف مكتب McKinsey من أجل مؤسسة General Electric، و تعتبر مثال نموذجي عن المقاربات النوعية لتحليل حقيبة الأعمال.

على خلاف مصفوفة BCG، تركز مصفوفة McKinsey على معايير تقييم خاصة بالمؤسسة، الأمر الذي يسمح ببناء نظرة عن النشاطات تتوافق مع أهدافها الفعلية.

أ- منهجية البناء:

في مصفوفة McKinsey، كل ميدان نشاط استراتيجي يتميز:

- بنسبة رقم أعمال الذي تجنيه المؤسسة من هذا النشاط إلى رقم أعمالها الكلي، والذي يحدد قطر الدائرة التي ستمثله على المصفوفة.

- جاذبيته (قيمه): يتم تقييمها على أساس معايير مرتبطة بأهداف المؤسسة.

- الوضعية التنافسية للمؤسسة: التي يمكن تقييمها من خلال مستوى التحكم في مصادر الميزة التنافسية المميزة للميدان مقارنة بأهم منافسيها.

• طريقة تقييم جاذبية ميادين النشاط الاستراتيجي:

- تحديد الأهداف العامة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها (خاصة فيما يتعلق بالنمو والمردودية).

- تحديد معايير الجاذبية المميزة لكل ميدان: ليست هناك قائمة موحدة لهذه المعايير. الجدول 15 يوضح أهم المعايير التي يمكن للمسيرين أن يختاروا بعضها منها وفقا للأهداف التي يتبعونها.

- ارفاق معايير الجاذبية بمعاملات تعكس مستوى أهميتها.

- تقييم وتنقيط كل معيار من معايير الجاذبية.

الجدول 15: أصناف المعايير الممكن استعمالها لتقييم جاذبية النشاط

<p>العوامل التكنولوجية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - وتيرة الابداع - مصدر القيمة المضافة - إمكانيات رفع الإنتاجية - إمكانيات الحصول على التكنولوجيات - إمكانيات استعمال التكنولوجيات في ميادين جديدة 	<p>عوامل التآزر (synergie):</p> <ul style="list-style-type: none"> - الاشتراك في التكاليف مع نشاطات أخرى - تقاسم نفس الصورة - تثمين الكفاءات والمهارات التقنية والتسويقية والتسييرية. - موسمية مقلوبة مقارنة بنشاطات أخرى. 	<p>عوامل السوق:</p> <ul style="list-style-type: none"> - حجم السوق - نسبة نمو السوق - إمكانيات التوسع الدولي - مستوى النضج - بنية المنافسة ووزن الرواد - موسمية الطلب - مرونة الطلب مقارنة بالسعر - تعدد مصادر التنويع
<p>العوامل الاقتصادية والاجتماعية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الضغط الذي تمارسه تكاليف عوامل الإنتاج (مادة أولية، عمل (...) - التضخم - المخاطر النقدية - المخاطر البيئية - ضغط النقابات - ضغط الزبائن - تثمين الموارد البشرية 	<p>العوامل الصناعية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - اقتصاديات السلم - الحواجز لدى الدخول - خطر المنتجات البديلة - شدة المنافسة - الحواجز لدى الخروج - قدرة تفاوض الموردين - قدرة تفاوض المنافسين 	<p>العوامل القانونية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - المعايير - القوانين المؤطرة للإنتاج، التوزيع والتصدير... - الدعم الحكومي بمختلف أنواعه

• طريقة تقييم الوضعية التنافسية للمؤسسة في كل ميدان نشاط استراتيجي:

- ترتيب مصادر الميزة التنافسية (عوامل النجاح) التي تم تحديدها خلال عملية التقطيع الاستراتيجي بالاعتماد على معاملات تعكس أهميتها.

- تقييم وتنقيط مستوى تحكم المؤسسة في مصادر الميزة التنافسية لكل ميدان مقارنة بأهم منافسيها. السؤال الواجب طرحه هنا هو: هل نتحكم أحسن أو أقل من أهم منافسينا في عوامل النجاح؟

في الأخير، يمثل كل ميدان نشاط استراتيجي على مصفوفة McKinsey وفقا للنقاط التي حصل عليها بالنسبة لبعدي الجاذبية والوضعية التنافسية.

• طريقة النقيط:

- تحديد المعاملات:

تستعمل نفس المنهجية لتحديد معاملات معايير الجاذبية ومعايير الوضعية التنافسية (مصادر الميزة التنافسية). هنا يطرح السؤال التالي: على سلم من ثلاث نقاط، حدد مستوى أهمية المعايير:

- المعامل يساوي 03: المعيار مهم جدا.

- المعامل يساوي 02: المعيار مهم.

- المعامل يساوي 01: المعيار مهم نوعا ما.

المعايير التي ليست لها أهمية تحذف من التحليل.

- التنقيط:

يمكن تقييم معايير الجاذبية على السلم التالي:

ضعيف جدا	ضعيف	ضعيف نوعا ما	متوسط	قوي نوعا ما	قوي	قوي جدا
0	1	2	3	4	5	6

من أجل تقييم مستوى تحكم المؤسسة في مصادر الميزة التنافسية المميزة للميدان مقارنة بأهم منافسيها، يمكن استعمال سلم التنقيط التالي:

- أكبر بكثير من أهم منافسينا: +2

- أكبر من أهم منافسينا: +1

- مساوي لأهم منافسينا: 0

- أقل من أهم منافسينا: -1

- أقل بكثير من أهم منافسينا: -2

بعد الانتهاء من التنقيط، يصنف كل ميدان نشاط استراتيجي وفقا للبعدي الجاذبية والوضعية التنافسية في إحدى الأصناف الثلاث: قوي - متوسط - ضعيف.

ثم يمثل كل ميدان نشاط استراتيجي على مصفوفة 3x3 (الشكل 22).

		الجاذبية		
		قوية	متوسطة	ضعيفة
الوضعية التنافسية	قوية			
	متوسطة			
	ضعيفة			

الشكل 22: مصفوفة McKinsey

ب- منهجية وصعوبات التحليل:

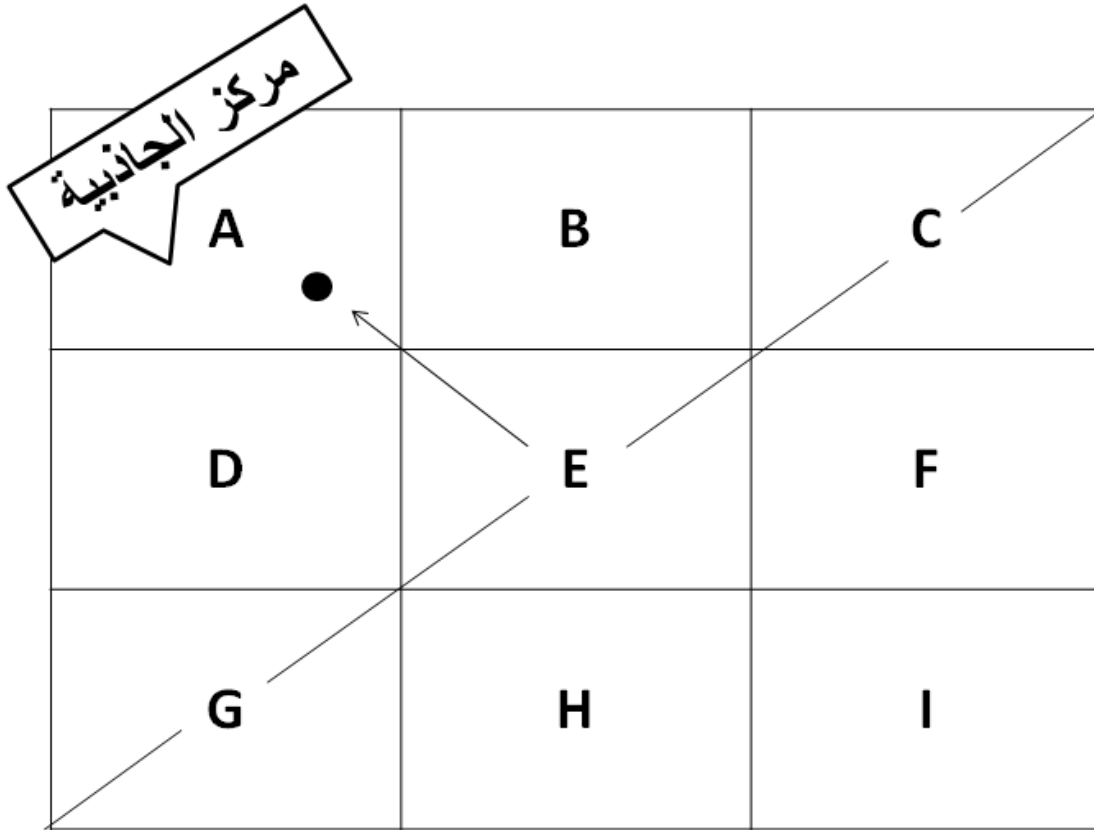
• تقييم القدرات الكلية للمؤسسة:

من أجل تسهيل التحليل، نرسم محورا كما في الشكل 23 كلما تواجد مركز جاذبية النشاطات على يسار المحور واقترب من الخانة A كلما كانت إمكانيات التنمية قصيرة وطويلة المدى كبيرة.

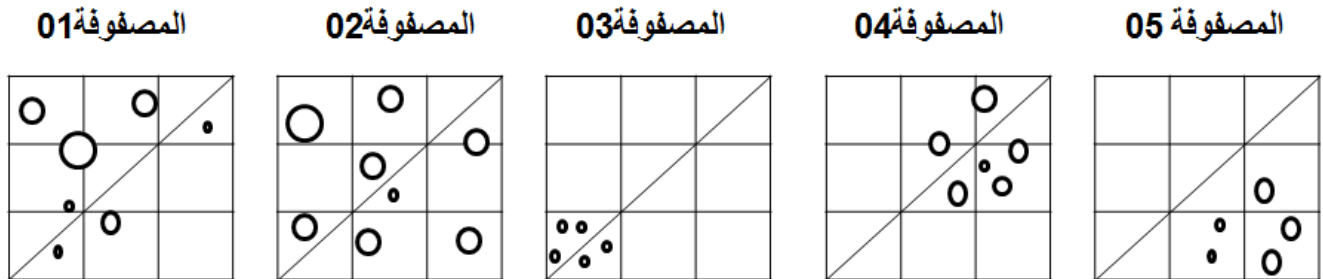
على مصفوفة McKinsey، يمكن تمييز عدة أنواع من حقائب الأعمال:

- حقيبة أعمال متوازنة ذات قدرات (إمكانيات) كبيرة (المصفوفة 01، الشكل 24): على المؤسسة أن تطور نشاطاتها دون أن تغير في توجهاتها.
- حقيبة أعمال متوازنة نشاطاتها موزعة على جانبي المحور ومركز جاذبيتها يتواجد بمركز المصفوفة (المصفوفة 02، الشكل 24): المؤسسة تضيع مواردها على نشاطات ذات إمكانيات متباينة الأمر الذي يؤثر سلبا على الإمكانيات الكلية قصيرة وطويلة المدى. يجب التركيز أكثر على النشاطات التي تتميز بقدرات أكبر والتراجع عن النشاطات ذات الوضعية التنافسية الضعيفة.
- حقيبة أعمال مؤسسة ناشئة (المصفوفة 03، الشكل 24): تتكون من عدة نشاطات ذات إمكانيات كبيرة والتي تتواجد المؤسسة بها في وضعية تنافسية ضعيفة. توزيع الموارد على العديد من المشاريع هنا يقلل فرص النجاح ويهدد حياة المؤسسة. يجب إذن اختيار عدد محدود من النشاطات والتركيز عليها.
- حقيبة أعمال المؤسسة النائمة (المصفوفة 04، الشكل 24): يتكون من نشاطات ذات جاذبية منخفضة والتي تتواجد بها في وضعية تنافسية قوية. هذه المؤسسة لا تواجه أي صعوبة، نتائجها إيجابية.. لكن فرص تطوير نشاطاتها محدودة على المدى الطويل. يجب إذن تبني استراتيجية تنوع ودخول نشاطات جديدة ذات جاذبية قوية.

- حقيبة أعمال مؤسسة تمر بأزمة (المصفوفة 05، الشكل 24): يتكون من نشاطات ذات جاذبية منخفضة والتي تتواجد بها في وضعية تنافسية ضعيفة. الرهان هنا هو ضمان بقاء المؤسسة من خلال إجراءات تطهير وإعادة هيكلة. التركيز على النشاطات التي تتعرض لتهديدات أقل وعلى الكفاءات الأقوى للمؤسسة هي الأولوية.



الشكل 23: تقييم القدرات الكلية للمؤسسة باستعمال مصفوفة McKinsey



الشكل 24: وضعيات محافظ الأعمال وفق مصفوفة McKinsey

• تحديد الأولويات لكل نشاط:

McKinsey تحدد القرارات الواجب اتخاذها لكل نشاط وفق تموقعه على المصفوفة (الجدول 16):

الجدول 16: القرارات الواجب اتخاذها وفقا لموقع النشاط في مصفوفة McKinsey

الاجاذبية الوضعية التنافسية	قوي	متوسط	ضعيف
قوي	الحفاض على الوضعية مهما كان التمن	الحفاض على الوضعية واتباع التطورات	الاستغلال ورفع المردودية
متوسط	الاستثمار من أجل تحسين الوضعية	استغلال رفع مردودية بعض النشاطات المنتقاة	التراجع الانتقائي
ضعيف	مضاعفة الجهود أو التخلي عن النشاط	التراجع التدريجي والانتقائي	التراجع

الفصل السابع:

الخيارات الاستراتيجية

في نهاية التحليل الاستراتيجي، وعلى اثر مقارنة الفرص والتهديدات التي تفرزها البيئة الخارجية مع نقاط القوة والضعف التي تميز المؤسسة، يتعين على مدير الأعمال أن يطور مجموعة من السيناريوهات (الاستراتيجيات البديلة) وأن يفاضل بينها؛ وهذا بغية اختيار وصياغة الاستراتيجية التي ستعتمدها مؤسسته.

في هذا الاطار، يتوجب على المسير أن يقوم بجملة من الخيارات الاستراتيجية، يمكن تصنيفها إلى ثلاث مستويات:

- الخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة،

- الخيارات الاستراتيجية على مستوى ميادين النشاط الاستراتيجي،

- الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي.

يتطلق هذا الفصل إلى النوع الأول والثاني من الخيارات الاستراتيجية.

1- البدائل الاستراتيجية على مستوى المؤسسة (الاستراتيجية الكلية للمؤسسة):

البدائل الاستراتيجية هي عبارة عن مختلف الخيارات المتاحة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها (مقراش فوزية، 2016).

على المستوى الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، يتوجب على مدير الأعمال أن يحدد ميادين النشاط الاستراتيجي التي تتواجد فيها المؤسسة وكذا الميادين التي ستندسحب منها، بشكل يسمح ببناء محفظة أعمال متوازنة²²؛ وبتحقيق الانسجام ما بين ميادين النشاط الاستراتيجي التي تتشارك في الموارد وأصحاب مصالح مشتركين و تتميز بعلاقات متبادلة (التقدم التكنولوجي في ميدان مثلاً قد يفيد مباشرة ميدانا آخر).

في هذا الاطار، يمكن للمؤسسة أن تفاضل بين الاستراتيجيات البديلة التالية:

- استراتيجية النمو والتوسع؛

²² Stratégor , (2005), Politique générale de l'entreprise : Décision, Structure, Identité, éd. Dunod, 4^{ème} édition, p4.

- استراتيجية الاستقرار والثبات؛

- استراتيجية الانكماش والتراجع؛

- الاستراتيجيات المركبة.

1-1- استراتيجيات النمو والتوسع:

يتمثل نمو المؤسسة في ارتفاع مستوى بعض المؤشرات الأساسية كالقيمة السوقية، ورقم الأعمال والأرباح، وعدد المنتجات والعمال، والحيز الجغرافي الذي تغطيه منتجاتها ... (علي غزيباون، 2020)

1-1-1- النمو الداخلي والنمو الخارجي:

ويهدف النمو إلى تعزيز تنافسية المؤسسة، ومن ثم ضمان استمراريتها وبقائها، وتفوقها على المنافسين. وقد تكون استراتيجية النمو إما داخلية أو خارجية (مقراش فوزية، 2016)

أ- النمو الداخلي أو العضوي:

استراتيجية النمو الداخلي هي تلك الاستراتيجية التي تعتمد فيها المؤسسة على قدراتها ومواردها الداخلية الذاتية من أجل تحقيق تنميتها وزيادة حجم نشاطها. في العادة، يلائم النمو الداخلي المؤسسات التي:

- تتبنى استراتيجية التخصص وتعمل على تركيز مواردها.
- تحاول تدنية التكاليف المرتبطة باستراتيجية التنوع، أقل من تكلفة الاقتناء.
- ليست لها قدرات مالية كبيرة تسمح لها بشراء مؤسسات مستهدفة (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. على وجه الخصوص).
- ترمي إلى تطوير كفاءاتها وقدراتها (أصولها الاستراتيجي) ذاتيا
- لا تجد الحليف المناسب.

ويتميز النمو الداخلي بالسهولة النسبية حيث أنه أبسط من النمو الخارجي، ويمكن التحكم فيه أكثر من طرف الإدارة. كما أن مقاومة العمال للتغييرات المرتبطة بالنمو الداخلي تكون أقل مقارنة بالنمو الخارجي الذي يؤدي إلى اندماج مؤسسات تتميز بثقافات وأنماط إدارة مختلفة. إلى جانب هذا، عادة ما تؤدي استراتيجيات النمو الداخلي إلى تحسين الروح المعنوية العمال، زيادة دافعيتهم وتعزيز شعورهم بالانتماء لمؤسستهم المتفوقة والطموحة.

على الرغم من ذلك، لا يخلو النمو الداخلي من عيوب، إذ أنه: غالبا ما يدفع بالمؤسسة نحو التخصص في نشاطاتها الحالية ويبعدها عن خيارات التنوع. كما أنه يتطلب وقتا طويلا وجهدا كبيرا لتطوير القدرات والموارد اللازمة لنجاح الاستراتيجية. في الأخير، يمكن القول أيضا أن هذا النوع من النمو قد يؤثر سلبا على تنافسية المؤسسة إذا كان النشاط يركز على تكنولوجيات وقدرات معقدة (أصول استراتيجية) يصعب محاكاتها وتتحكم فيها المؤسسات المتواجدة في السوق.

ب- النمو الخارجي :

تتم استراتيجية النمو الخارجي من خلال الاستحواذ على مؤسسات أخرى أو الاندماج معها. حيث يتمتع هذا النوع من الاستراتيجيات بعدة مزايا نذكر منها:

- تقليص ضغط المنافسة من خلال الاستحواذ على مؤسسات منافسة أو الاندماج معها.
- النمو السريع وبلوغ المؤسسة للحجم الحرج في وقت قصير.
- الاستفادة من الأصول الاستراتيجية (تكنولوجيات، كفاءات، صورة، علامة تجارية...) التي تملكها المؤسسة المستهدفة.

- الاختراق السريع والأسهل للأسواق الجديدة.

- الاستفادة من الوفورات واقتصاديات السلم.

• أصناف النمو الخارجي

حسب السوق أو النشاط المستهدف، يمكن التمييز بين أربعة أصناف من استراتيجيات النمو الخارجي (علي غزيباون، 2020):

- ضم مؤسسة منافسة : في هذه الحالة، تسعى المؤسسة إلى تعزيز تنافسيتها وتوسيع تواجدها في نشاطاتها الأصلية (رفع حجم الانتاج أو تغطية مناطق جغرافية جديدة) من خلال دمج مؤسسات منافسة أو الاستحواذ عليها.

- ضم مؤسسات مكملية : في هاته الحالة، تسعى المؤسسة إلى التوسع الأفقي من خلا دخول نشاطات تربطها علاقات تداؤب مع المهنة الأصلية للمؤسسة. على سبيل المثال، قد يتعلق الأمر بالاستثمار في نشاطات جديدة تستعمل نفس المواد الأولية أو نفس التكنولوجيا التي تستعملها المؤسسة في منتجاتها.

- ضم مؤسسات تنتمي إلى نفس سلسلة القيمة: نميز هنا بين النمو العمودي إلى الأعلى، حيث يتم الاستحواذ على مؤسسات تنتج المواد الأولية التي تستعملها المؤسسة في نشاطاتها؛ والنمو العمودي إلى الأسفل حيث يتم الاستثمار في نشاطات الزبائن. ولعل من مزايا هذه الاستراتيجية تخفيض الضغط الممارس من طرف الموردين والزبائن، وتعزيز التحكم في التكاليف والجودة والأجال. على الرغم من ذلك، يؤثر هذا النوع من الخيارات سلبا على مرونة المؤسسة ويحد من قدرتها على التأقلم من التغيرات البيئية الكبيرة والمفاجئة (الأزمات الاقتصادية، الطفرات التكنولوجية، ...).

- ضم مؤسسة متنوعة: في هاته الحالة الأخيرة، تهدف المؤسسة إلى الاستثمار في مهن جديدة من أجل تخفيض المخاطر ورفع مستويات الربحية.

• أشكال النمو الخارجي

- استراتيجية الاندماج : هي عملية جمع أصول مؤسستين أو ب من أجل تكوين مؤسسة واحدة ج.

- استراتيجية الاستحواذ: في هاته الحالة تؤدي عملية النمو إلى اختفاء المؤسسة ب واستحواذ المؤسسة أعلى أصولها.
- الاستراتيجيات التعاونية : هي استراتيجيات تسمح للمؤسسة بضم إمكاناتها مع إمكانات مؤسسات أخرى دون اللجوء إلى الاقتناء أو الاستحواذ.

1-1-2- التركيز والتنوع:

من أجل تحقيق النمو، يمكن للمؤسسة أن تفضل المؤسسة بين خيارين استراتيجيين أساسيين: استراتيجية التركيز، واستراتيجية التنوع.

أ- استراتيجية التركيز :

من أجل تحقيق النمو، تقتضي استراتيجيات التركيز أن تخصص المؤسسة في:

- قطاع معين من الزبائن،

- منتج معين،

- تكنولوجيا معينة،

- أو منطقة جغرافية معينة.

وتناسب هاته الاستراتيجيات المؤسسات التي لا تملك الموارد والأصول الاستراتيجية للمنافسة في أسواق ونشاطات متعددة.

حيث يسمح التركيز للمؤسسة بتحقيق التداؤب وتطوير ميزات التنافسية (تخفيض التكلفة، تحسين الجودة، تطوير خدمات ما بعد البيع ...) في قطاع أعمالها. على الرغم من ذلك، فإن عدم التنوع، والتخندق في نشاط واحد يؤدي إلى زيادة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة (مقراش فوزية، 2016).

ويمكن التمييز بين نوعين من التركيز:

- استراتيجية التركيز على التكلفة : هنا، تسعى المؤسسة إلى تطوير ميزتها التنافسية من خلال السيطرة على التكاليف وتدنيها في النشاط المستهدف.

- استراتيجية التركيز بالتميز : حيث تعمل المؤسسة على تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة. هنا، يجب اختيار فئة من الزبائن لديها حاجات خاصة جدا ولديها حساسية كبيرة للتمييز؛ إضافة قيمة للمنتج تبرر السعر المرتفع؛ وجعل التمييز واضح ومستمر من خلال إضافة ميزات جديدة للمنتج باستمرار (بوترية وهيبة، 2022).

ب- استراتيجية التنوع (Diversification Strategy)

يمكن تعريف المؤسسة المنوعة على أنها تلك المؤسسة التي تنشط في أكثر من ميدان نشاط استراتيجي (علي غزيباون، 2020). بمقتضى هاته الاستراتيجية، توسع المؤسسة نشاطها من خلال:

- تقديم منتجات جديدة؛

- دخول أسواق جديدة،

دخول مجالات نشاط جديدة؛

- رفع مستوى الادماج وإضافة بعض العمليات الانتاجية الجديدة المتعلقة بتصنيع منتجها.

وتهدف استراتيجية التنوع في العادة إلى:

- تقاسم المخاطر وتدنيها؛

- مواجهة اقتراب منتجات المؤسسة من مرحلة الانحدار والتراجع.

- استثمار التدفقات النقدية الكبيرة التي تحققها نشاطات المؤسسة المتواجدة في مرحلة النضج.

- زيادة وتيرة نمو المؤسسة.

• **التنوع المترابط وغير مترابط:**

يمكن أن يكون التنوع مترابطا أي غير مرتبط بالصناعة التي تعمل بها المؤسسة: استراتيجية التنوع المترابط: يعرف كذلك بالتنوع المتمركز أو المتصل، وتنوع التعزيز أو التقوية (Related or Concentric Diversification Strategy). وتقتضي هذه الاستراتيجية الاستثمار في نشاطات أو منتجات جديدة تربطها علاقة بالنشاطات الحالية للمؤسسة من جوانب مختلفة، كاستعمال نفس التكنولوجيا أو نفس المواد الأولية، تشابه تقنيات الانتاج، أو تكامل في مجال التسويق. الأمر الذي يولد تداؤبات، ويسمح بتعزيز الميزات الاستراتيجية للمؤسسة.

- **استراتيجية التنوع غير المترابط (Conglomerate Diversification Strategy):**

تقتضي هاته الاستراتيجية استثمار المؤسسة في نشاطات جديدة لا ترتبط بعلاقات بحقيبة أعمالها الحالية. ويكون الدافع إلى هذا الخيار في العادة: استثمار الموارد المالية الزائدة التي تملكها المؤسسة وتعظيم أرباحها؛ تخفيض مستوى المخاطر وزيادة القدرة على مواجهة الأزمات التي قد تحدث في الصناعة الأصلية للمؤسسة؛ أو تثمين الصورة الجيدة للمؤسسة ومركزها التسويقي.

• **أصناف التنوع حسب مصفوفة ANSOFF:**

حسب Ansoff (1957)، يمكن تصنيف أشكال التنوع وفقا لبعدين أساسيين:

- استهداف المؤسسة للأسواق الحالية، أو دخولها لأسواق جديدة.

- التركيز على منتجاتها الحالية أو الاستثمار في منتجات جديدة.

وفق لهذين البعدين، اقترح Ansoff نموذجا يتضمن أربعة أصناف من التنوع: إمكانية تبني المؤسسة لأربع توجهات استراتيجية يوضحها الشكل التالي: تطوير منتجات جديدة،

اختراق السوق، تطوير السوق، و التنوع الشامل (الشكل 25).

الشكل رقم 25: مصفوفة Ansoff لاستراتيجيات التنوع (علي غزيباون، 2020)

المنتجات			
جديدة	حالية		
تطوير منتجات جديدة	اختراق السوق	حالية	الأسواق
التنوع الشامل	تطوير السوق	جديدة	

- اختراق السوق: تهدف هاته الاستراتيجية إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة من منتجاتها الحالية على حساب المنافسة. وهذا من خلال استهداف أجزاء (قطاعات) من الصناعة لم تكن تغطيها من قبل، والعمل على جلب زبائن جدد.
- تطوير السوق: في هاته الحالة، توسع المؤسسة تغطيتها الجغرافي، وتوزع منتجاتها الحالية في أسواق جديدة. وقد تلجأ المؤسسة لهاته الاستراتيجية عند تشبع الأسواق التي تتواجد فيها؛ أو من أجل البحث عن منافذ لإعادة بعث منتج وصل إلى مرحلة الانحدار (التراجع)؛ أو للاستفادة من المزايا التنافسية القائمة.
- تطوير منتجات جديدة: وفقا لهاته لاستراتيجية، تطور المؤسسة منتجات جديدة موجهة لأسواقها وزبائنها الحاليين. وهذا بغية: استغلال صورتها وصورة منتجاتها والسمعة التي تملكها لدى زبائنها؛ رفع مستوى رضا الزبائن وولائهم من خلال تقديم منتجات جديدة تشترك في مفعول المجموعة (Effet de game) مع منتجاتها الحالية؛ أو من أجل مواجهة قصر دورة حياة المنتجات في الصناعة.

- التنوع الشامل : في هاته الحالة، تعمل المؤسسة في نفس الوقت على تطوير منتجات جديدة ودخول أسواق لم تكن متواجدة بها من قبل. وقد يهدف هذا التوجه الاستراتيجي إلى : تثمين واستثمار الموارد - المادية واللامادية - الفائضة؛ تطوير الأصول الاستراتيجية والميزات التنافسية؛ استغلال الفرص التي تفرزها البيئة؛ توليد مفعول للتداؤب بين النشاطات الحالية والجديدة (كاقتصاديات السلم المرتبطة بالإنتاج والشراء)، ...

2-1- استراتيجية الإستقرار والثبات:

تسعى المؤسسة من خلال استراتيجيات الاستقرار (Stability Strategies) إلى الحفاظ على وضعها الحالي، وتحقيق مستويات أداء مقارنة للتي كانت تسجلها في الماضي؛ مع ادخال تغييرات طفيفة - ومهمة في نفس الوقت - كتحسين جودة المنتج أو تخفيض التكاليف (بوترية وهيبة، 2022). وتلائم هاته الاستراتيجية المؤسسات التي تنشط في صناعة مستقرة نسبياً، ولا تملك الموارد الكافية للتوسع في الأسواق.

ويمكن التمييز بين أربعة أنواع أساسية من استراتيجيات الاستقرار:

أ- استراتيجية عدم التغيير (No-Change Strategy) :

تنتهج هاته الاستراتيجية من طرف المؤسسات التي تتميز بمستويات أداء وتنافسية مرضية حيث تهدف إلى تحقيق نفس مستويات الأداء التي تم بلوغها في السنوات السابقة. وغالباً ما تركز المؤسسة التي تختار هذا البديل الاستراتيجي على منبع واحد أو خط منتج واحد، وتنمو ببطء، ولكن عن طريق التغلغل في السوق وإضافة البطيئة لعدة منتجات أو إضافة أسواق جديدة. (مقراش فوزية، 2016)

ب- استراتيجية الربح (Profit Strategy):

تناسب المؤسسات التي تحتاج إلى سيولة نقدية من أجل الحفاظ على استقرارها. بهدف تعظيم الأرباح، تركز هاته الاستراتيجية على النشاطات من صنف البقرة الحلوب باعتبار

أنها تولد حجم كبيراً من المداخيل المالية مقارنة بما تحتاجه من سيولة. كما يمكن أن تضحي المؤسسة بجزء من السوق أو أن ترفع الأسعار في إطار هاته الاستراتيجية.

ت- استراتيجية التريث :

يختار مدراء الأعمال استراتيجية التريث أو الحركة البطيئة من أجل إعادة ترتيب أوضاع المؤسسة الداخلية ؛ أو من أجل السماح لها بالتقاط أنفاسها اثر مرحلة من النمو السريع. حيث تغير المؤسسة توجهها من البحث عن النمو إلى البحث عن الاستقرار، وتعمل على رفع مستوى الكفاءة والضبط والتحكم في التكاليف تمهيدا لصياغة استراتيجية جديدة تعزز من وضعيتها التنافسية.

ث- استراتيجية النمو مع التآني (Pause Strategy):

تنتهج المؤسسات هذا النوع من الاستراتيجيات من أجل تحقيق نمو حذر، عندما تشعر بأن الظروف البيئية التي تعيش فيها غير مواتية للاستمرار في تطبيق استراتيجية النمو السريع (بوترية وهيبة، 2022).

استراتيجيات الانكماش والتراجع:

تلجأ المؤسسات إلى استراتيجيات الانكماش (Retrenchment Strategies) عند مواجهة أزمات ومشاكل كبيرة، أو في حالات الانخفاض الحاد لمستويات الأداء. حيث تعتمد في مرحلة أولى إلى تخفيض حجم استثماراتها، والانسحاب من النشاطات من نوع المآزق (أي التي تتميز بتدفقات نقدية سلبية ومستويات نمو منخفضة). ثم تعمل في مرحلة ثانية على دعم الاستقرار عن طريق برامج التثبيت من أجل ضمان البقاء وتثبيت وضع المؤسسة.

ويمكن التمييز بين عدة أصناف من استراتيجيات الانكماش أهمها:

أ- استراتيجية التجرد والتخلي :

في هاته الحالة، تتخلى المؤسسة عن النشاطات و الوحدات الضعيفة، وقد تغلق بعض خطوط الإنتاج وتعيد التركيز على النشاطات والوحدات ذات الأداء الجيد. وعادة ما تلجأ المؤسسات إلى هذا النوع من الاستراتيجيات من أجل:

- جمع رأس المال اللازم لتنفيذ استثمارات أوسع واستراتيجية أكبر؛
- تحقيق انسجام وفعالية استراتيجية أكبر من خلال التخلي عن الأعمال التي لا تنسجم مع النشاطات المهمة للمؤسسة.
- تقليص الإنفاق والتكاليف، حيث يتم التخلص من النشاطات غير المربحة والمتطلبية لرؤوس أموال أكثر من اللازم.

ب- استراتيجية الشركة الأسيرة

تتخلى المؤسسة في إطار استراتيجية الشركة الأسيرة (Captive Company Strategy) عن استقلاليتها، حيث تباع منتجاتها لمؤسسة واحدة (أو لعدد من المؤسسات) تمارس نيابة عنها عدد من الوظائف الأساسية كالتسويق والتوزيع، فتكوف كالأسيرة لديها. وعادة ما تستعمل هاته الاستراتيجية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ترغب في تحقيق الأمان وضمان منفذ مستقر وثابت لمنتجاتها؛ مع تخفيض تكلفة العمالة والوظائف الادارية، وزيادة قدرة المؤسسة على ادارة الإنتاج والمخزون.

ج- استراتيجية التحول :

في هاته الحالة، تقوم المؤسسة بتغيير جذري في حقبة أعمالها، حيث تتحول إلى ميدان نشاط استراتيجي جديد وتجعله النشاط الرئيسي لها؛ مع التقليص من حجم تواجدها في المهن والنشاطات التي كانت تمارسها من قبل (قد تنسحب منها وقد تحتفظ بها بقدر محدود). كمثال على ذلك، وفي مواجهة الأزمة التي مرت بها مؤسسة CERTAF المتخصص في الخزف، تحولت هاته الأخير من إنتاج الأواني الخزفية إلى إنتاج المواد الخزفية الحمراء

الموجهة للبناء كالأجر والقرميد. سمحت هاته الاستراتيجية للمؤسسة بالبقاء والاستمرار بالرغم من وضعيتها المالية الصعبة.

ح- استراتيجية الالتفاف

يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى استراتيجية الالتفاف أو التصويب (Turnaround Strategy) عندما تواجه مشكلات عامة وتصل إلى مرحلة حرجة. حيث تهدف إلى من تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسة؛ الدفاع على حصتها السوقية والمحافظة على مستوى مردوديتها. وتتم استراتيجية الالتفاف بالمراحل التالية :

- مرحلة الانكماش: حيث تخفض المؤسسة من حجم وتكلفة عملياتها.
- مرحلة الدعم والاستقرار: وخلالها يوضع برنامج لتعزيز استقرار المؤسسة وتثبيتها في وضعها الجديد.
- مرحلة إعادة البناء: بعد نجاح المرحلة الثانية وتحقيق الاستقرار، تكون المؤسسة قد تجاوزت الأزمة، وترسم من ثم استراتيجية جديدة للتوسع والنمو.

د- استراتيجية التصفية:

تعتبر استراتيجية التصفية (Liquidation Strategy) آخر حل للمؤسسة. فعند انهيار عدد زبائن المؤسسة، وحدث انخفاض حاد في حصتها السوقية ومداخلكها المالية، قد تعجز المؤسسة عن استرجاع توازنها وتحسين وضعيتها التنافسية؛ الأمر الذي يجبرها على إنهاء أعمالها وبيع أصولها. ولإن أدت التصفية إلى زوال المؤسسة، فإنها تبقى اجراء ضروري لتفادي الوقوع في الافلاس.

3-1- الاستراتيجية المركبة (المختلطة):

تتعلق الاستراتيجيات المركبة بالمؤسسات الكبيرة التي تملك عدة فروع ونشاطات تتواجد في مراحل تطور ووضعيات تنافسية متباينة. في العادة، تعتمد هاته الأخيرة على خليط من

الاستراتيجيات سابقة الذكر من أجل تعزيز تنافسيتها وموقعها الاستراتيجي وزيادة تحقيق أهدافها.

2- الخيارات الاستراتيجية عمى مستوى ميادين النشاط الاستراتيجي:

إلى جانب الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، يتوجب اعداد استراتيجية خاصة لكل واحد ميدان نشاطاتها الاستراتيجية، من أجل تطوير أصولها لاستراتيجية و ميزاتها تنافسية، ومن ثم التفوق على منافسيها وتعظيم القيمة . ويمكن التمييز بين صنفين من استراتيجيات ميادين النشاط الاستراتيجي : الاستراتيجية التنافسية، والاستراتيجيات التعاونية.

2-1-1- الاستراتيجية التنافسية:

تهدف الاستراتيجية التنافسية إلى تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة في ميدان نشاط استراتيجي معين (مقارنة بالمنافسين) وتطوير أصولها الاستراتيجية وميزاتها التنافسية في ذات الميدان. ويمكن للمؤسسة أن تفاضل بين العديد من الاستراتيجيات التنافسية أهمها:

2-1-1-1- استراتيجية القيادة بالتكلفة :

يتمثل مبدأ استراتيجية القيادة بالتكلفة (Cost Leadership) في تقديم منتجات موحدة الخصائص والاستفادة من آثار منحى الخبرة ، ورفع حجم الانتاج بشكل يسمح بتطوير تطوير اقتصاديات السلم بمختلف أنواعها (المرتبطة بالإنتاج أو الشراء أو التسويق...)، وهذا بغية تخفيض تكلفة الانتاج وتقديم منتج أو خدمة منخفض السعر مقارنة بالمنافسة.

أ- مزايا استراتيجية القيادة بالتكلفة:

وعلى العموم، يمكن لاستراتيجية القيادة بالتكلفة أن:

- تكسب المؤسسة موقعا أفضل من حيث المنافسة على الأسعار (مقارنة بالمنافسة المباشرة وغير المباشرة)؛
- أن تحميها من ضغوطات الموردين (الحجم الكبير لمشترياتها يحد من القدرة التفاوضية للموردين وامكانية رفع أسعارهم)،
- أن تسمح لها بالسيطرة على السوق، واستقطاب زبائن جدد ورفع حصتها السوقية.
- أن تمكنها من ابعاد الداخلين المحتملين الذين قد يتخوفون من تبني المؤسسة التي تتمتع بتكلفة أقل لسياسة تخفيض الأسعار لمواجهة هجوم المنافسين الجدد (علي غزيباون، 2020).

ب- الشروط نجاح استراتيجية السيطرة بالتكلفة:

يمكن تبني استراتيجية القيادة بالتكلفة عند توفر الظروف التالية:

- مرونة الطلب للتغير في السعر، بحيث يؤدي أي انخفاض في السعر إلى ارتفاع مشتريات الزبائن.
 - نمطية المنتجات أو الخدمات.
 - صعوبة تمييز المنتجات المقدمة.
 - الانخفاض الشديد انتقال الزبون من منتج مؤسسة إلى عرض مؤسسة أخرى.
- يمكن للمؤسسة أن تخفض من سعر تكلفة منتجاتها من خلال تطوير العوامل التالية:
- اقتصاديات السلم المرتبطة بالإنتاج،
 - اقتصاديات السلم المرتبطة بالشراء،
 - اقتصاديات السلم المرتبطة بالتسويق،
 - الوفورات الناتجة عن منحى التعلم والخبرة.

- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
- الوفورات الناتجة عن الاندماج العمودي مع نشاطات المنبع أو المصب.
- عامل السبق، في حالة وجود "ميزة المتحرك الأول في السوق".
- ترشيد تنظيم العمليات الانتاجية والادارية والاختيار الأمثل لمواقع المكاتب والورشات المخازن.
- تخفيض القيمة المقدمة للزبون من خلال تخفيض عدد المنتجات المعروضة مثلا، أو تخفيض جودة المنتج، أو خفض وتيرة الابداع (تدنية نفقات البحث والتطوير)...

في الأخير، تجدر الاشارة إلى أن استراتيجية القيادة بالتكلفة لا تخلو من مخاطر وحدود. ففي حالة تواجد عدة مؤسسات قوية بالسوق، قد تؤدي هذه الاستراتيجية إلى الدخول في حرب الأسعار الأمر الذي ينعكس سلبا على مردودية الصناعة. كما أن السيطرة بالأسعار تبقى مؤقتة، وعلى المؤسسة أن تطور ميزات تنافسية أخرى.

2-1-2- استراتيجية التمييز:

تركز استراتيجية التمييز (Differentiation Strategy) على النوعية أكثر من السعر، حيث تسعى المؤسسة من خلالها إلى رفع مستوى رضى وولاء الزبائن من أجل تخفيف حساسيتهم اتجاه أسعار السلع وبالتالي التفوق على منافسها. ويتمثل مبدأ التمييز في ادخال تعديلات (ابداعات) دورية (خلال فترات قصيرة، لا تتجاوز الستة أشهر في صناعة الملابس مثلا) على المزيج التسويقي للمؤسسة، بشكل يجعل الزبون يرى أن منتجاتها (أو خدماتها) عصرية وجذابة أكثر، وأحسن جودة من منتجات المنافسة. ولعل من أهم الجوانب الممكن أن تركز عليها المؤسسة من أجل تطوير عرض متفرد ومميز عن عروض المنافسين:

- تقديم مجموعة متنوعة من المنتجات بشكل يشعر الزبون أن له خيارات أكثر.
- ادخال تعديلات على صميم وسمات المنتج.

- سمعة وصورة المؤسسة وقوة علامتها التجارية.
- تقديم خدمات ما بعد البيع أحسن وأكثر للزبائن مقارنة بالمنافسة.
- التفوق التقني، تطوير تكنولوجيا جديدة وعالية المستوى مقارنة بالتكنولوجيا التي تستعملها المنافسة.

أ- شروط نجاح استراتيجية التمييز

بالرجوع إلى مصفوفة ال BCG لأصناف الصناعة، يمكن القول أن استراتيجية التمييز لا تلائم كل الصناعات. على العكس، تنسجم هاته الاستراتيجية مع صناعات التجزئة والتخصص حيث:

- يدرك الزبائن الاختلافات التي تميز المنتجات أو الخدمات ويقدرون قيمتها.
- تتعدد استخدامات المنتج وتتوافق مع حاجات المستهلك.
- غالبية المنافسين غير قادرين على اتباع استراتيجية التمييز.
- تتميز المؤسسة بقدرة عالية على الابداع، وبالمرونة ورد الفعل السريع.
- تغطي المؤسسة جزءاً كبيراً من السوق.

ب- أنواع التمييز:

عند اعداد استراتيجيتها، يمكن للمؤسسة أن تختار بين اتجاهين مختلفين للتمييز:

- التمييز نحو الأعلى: يتطلب هذا التوجه القدرة الكبيرة على الإبداع، حيث ترفع المؤسسة من قيمة عرضها من خلال بعض الخصائص كتصميم المنتج، خدمات ما بعد البيع، العلامة التجارية، الخ. على سبيل المثال، تلجأ المؤسسات الكبرى لخياطة الملابس إلى تمييز عروضها من خلال ادخال تصاميم وتشكيلات جديدة ومبدعة خلال فترات قصيرة لا تتجاوز الستة أشهر. الأمر الذي يعطى للزبون انطباع بالجودة العالية للزبائن ويشبع رغبتهم في الظهور بمظهر متميز عن بقية الناس.

- التمييز نحو الأسفل: يتطلب هذا التوجه قدرة كبيرة على إعادة الهندسة، حيث تقدم المؤسسة عرضاً أقل قيمة من عروض المنافسين وبسعر أقل بكثير، الأمر الذي يسمح باستقطاب فئات من الزبائن ليس لها القدر على اقتناء المنتجات الباهظة التي تقدمها المنافسة. على سبيل المثال، نجحت مؤسسات ك Easyjet في الاستحواذ على حصة كبيرة من سوق النقل الجوي، واستقطاب زبائن جدد كانوا يستعملون في السابق خدمات بديلة (النقل بالسكك الحديدية، الحافلات، السيارات الخاصة...) من خلال: تقديم تذاكر طيران بأسعار منخفضة جداً، مع تقليص عدد ونوع الخدمات أثناء الرحلات، والسماح للمسافر بحقيبة يد صغيرة واحدة (بشكل يسمح لها باستغلال مقصورات الأمتعة في النقل التجاري للبضائع وبالتالي تعويض الفارق على سعر التذكرة).

2-2- الاستراتيجيات التعاونية:

تلجأ المؤسسات إلى الاستراتيجيات التعاونية لرفع مستوى تنافسيتها من خلال التعاون مع مؤسسات أخرى. حيث تعمل على دمج قدراتها ومواردها مع قدرات شريك أو أكثر من أجل خلق ميزات تنافسية وقيمة أكبر للزبون بتكلفة أقل. ويمكن لهذا النوع من الاستراتيجيات أن يأخذ أحد الأشكال التالية:

أ- التحالفات الاستراتيجية :

في هاته الحالة، تعقد المؤسسة تحالفات استراتيجية (Strategic Alliances) مع مؤسسة منافسة أو أكثر لتحقيق أحد الأهداف التالية: نقل التكنولوجيا، رفع وتيرة الابداع والتطوير وخفض تكاليفه (تقاسم التكاليف بين الحلفاء)، تدنية المخاطر، الحصول على منافذ تسويقية جديدة، الحصول على ميزات تنافسية. ويمكن التمييز بين عدة أنواع من التحالفات:

- التحالف الاستراتيجي العمودي المتتم : في هاته الحالة، تتحالف مؤسسات تنشط على مستويات مختلفة من سلسلة القيمة (مورد المورد-المورد-المنتج...) وتتفق على

التنسيق والتعاون، واستعمال مواردها وقدراتها للحصول على ميزة تنافسية وخلق القيمة لكل واحدة منها. ومثال ذلك عقود المناولة التي قد تربط المؤسسات المنتمية لنفس سلسلة القيمة من أجل: تبادل المعلومات المتعلقة بالخطط الانتاجية وترشيد ادارة المخزونات، أو تامين جهود البحث والتطوير.

- التحالف الاستراتيجي الافقي المتمم: وينتج هذا التحالف عندما تتفق مؤسسات - تنشط في نفس المرحلة من سلسلة القيمة - على التعاون في مجالات معينة - كالبحث والتطوير أو التوزيع ... - ودمج الموارد والجهود. وهذا بهدف خلق قيمة اضافية أو تدنية التكاليف. ويمكن لهذا النوع من التحالف أي ينشأ بين المؤسسة ومنافس مباشر، وهذا ما نجده مثلا في حالة مؤسستي Peugeot و Citroene ، حيث اتفقت هاتين المؤسستين على دمج الجهود المتعلقة بتطوير التكنولوجيا وأجزاء من سيارتها كالمحركات. كما يمكن لهاته التحالفات أن تتم مع مؤسسة منتجة لمنتج بديل أو مؤسسة مقدمة لمنتجات مختلفة تماما. مثال ذلك تحالف مؤسسة للمحلات التجارية الكبرى مع سلسلة من المطاعم، ومعقد تحالف لتوحيد المشتريات بشكل يسمح بالتفاوض على أسعار أقل.

- استراتيجية الاستجابة للمنافسة : تلجأ المؤسسة لهذا الحل عندما تواجه منافسا مباشرا أقوى، أو تهديدا معتبرا بدخول مؤسسة جديدة وقوية إلى الصناعة (أو إلى جزء منها)؛ حيث تتحالف مع مجموعة من المنافسين المباشرين وتتفق معهم على توحيد الجهود من أجل مواجهة هذا التهديد.

- استراتيجية التواطؤ: في هاته الحالة، تتفق مجموعة من المؤسسات المنافسة على تحديد حجم الانتاج المطروح في السوق وحصص مختلف الحلفاء من أجل رفع مستوى الأسعار أو ضمان استقراره؛ وبالتالي ضمان مستوى مقبول من الأرباح وتفادي حرب تنافسية مدمرة. ويمكن لهذا التحالف أن يكون سري أو صريح. ولعل من أشهر الأمثلة على ذلك، منظمة الOPEC، حيث تتفق المؤسسات المنتجة للمحروقات المنتمية لدول

المنظمة على تحديد سقف الإنتاج والحصة السوقية لكل دولة بشكل يضمن استقرار
الأسعار عند مستويات تضمن ربحية جيدة لكل الحلفاء.

قائمة المراجع:

- 1- بوتيرة وهيبة،(2022)، محاضرات استراتيجية المؤسسة، مطبوعة جامعية موجهة لطلبة السنة الثالثة اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة الجزائر 03.
- 2- ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال الدين محمد المرسي، (2007)، "الادارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية.
- 3- خضر مصباح اسماعيل الطيطي، (2013)، الادارة الاستراتيجية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 4- عبد الحميد أحمد حسين، (2015)، الادارة الاستراتيجية، ط1، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 19.
- 5- علي غزيباوان، (2020)، محاضرات في مقياس أسس الادارة الاستراتيجية، مطبوعة جامعية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر ادارة أعمال، جامعة البويرة.
- 6- عيسى حيرش، (2012)، الإدارة الاستراتيجية، مطبوعة جامعية، جامعة الملك فيصل.
- 7- فاضل حمد قيسي، علي حسون الطائي، (2014)، الادارة الاستراتيجية: نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 8- مقراش فوزية، (2016)، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية، مطبوعة جامعية، جامعة جيجل.
- 9- Cartier Manuel, Delacour Hélène, Joffre Olivier, (2010), Maxi Fiches de Stratégie, Dunod, Paris, p04.
- 10- Igor Ansoff, (1988), The new corporate strategy, New York : Wiley.
- 11- Johnson Gery, Whittington Richard, Scholes Kevan, Fréry Frédéric, Angwin Duncan, Regner Patrick, Management stratégique, Pearson, 2017.
- 12- Lehmann-Ortega Laurence, Leroy Frédéric, Garrette Bernard, Dussauge Pierre, Durand Rodolphe, 2016, «Strategor, Toute la stratégie d'entreprise», Dunod (7⁰ édition), Paris
- 13- Strategor, (1997), Politique générale de l'entreprise, Dunod, Paris, 2e éd., Paris.

- 14- Tugrul Atamer, Roland Calori, (2011), Diagnostic et décisions stratégiques, éd. Dunod.
- 15- Urlike Mayrhofer, (2007), Management Stratégique, éd. Bréal, France.
- 16- Wheelen Thomas L. & J. David Hunger, Hoffman Alan N., Bamford Charles E., 2018, Strategy Management and Business Policy, (15⁰ Edition), Pearson Education limited.
- 17- Whittington Richard, Regner Patrick, Angwin Duncan, Johnson Gery, Scholes Kevan, 2020, Exploring strategy, (12⁰ Edition), Pearson Education limited.