

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: ادارة أعمال

هذه المطبوعة مقدمة الى طلبة سنة أولى ماستر تخصص ادارة مؤسسات

مطبوعة بيداغوجية بعنوان:

الخيارات الإستراتيجية في المؤسسة

من اعداد الأستاذ:

د. مقدم علال

السنة الجامعية: 2020/2019

تم تصميم هذه المطبوعة استنادا الى برنامج الأعمال الموجهة الموجه لطلبة سنة أولى ماستر تخصص ادارة مؤسسات بجامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير. و تضم هذه المطبوعة ثمن ملفات حول مقياس الادارة الإستراتيجية حيث تم الاعتماد على مبدأ البحوث و العروض مع دراسات لحالات واقعية لمؤسسات عالمية تضع الطالب أمام واقع الإدارة الإستراتيجية.

الفهرس

5..... قائمة الجداول

6..... قائمة الأشكال

I. تمهيد

7..... المحاضرة الأولى: مفهوم الميزة التنافسية في المؤسسة.

11..... دراسة حالة: مؤسسة المراعي للألبان تحت شعار "جودة تستحق الثقة".

14..... المحاضرة الثانية: مفهوم المنافسة في البيئة التنافسية الراهنة.

20..... دراسة حالة: المنافسة في قطاع مستحضرات التجميل الخاصة بالرجال.

22..... المحاضرة الثالثة: تطور الفكر الاستراتيجي في المؤسسة.

26..... دراسة حالة: الفكر الاستراتيجي المعاصر لمؤسسة Rolex لساعات الفاخرة.

29..... المحاضرة الرابعة: معايير اختيار الإستراتيجيات في المؤسسة.

30..... دراسة حالة: معايير اختيار الإستراتيجية التنافسية لمؤسسة Google.

33..... المحاضرة الخامسة: استراتيجيات النمو في المؤسسة.

36..... دراسة حالة: استراتيجية النمو لمؤسسة Amazon.

38..... المحاضرة السادسة: استراتيجيات الانكماش و الاستقرار في المؤسسة.

42..... دراسة حالة: استراتيجية الانسحاب لمؤسسة Nokia.

45..... المحاضرة السابعة: استراتيجيات التنافسية على مستوى وحدات الاعمال.

46..... الاستراتيجية العامة حسب Porter.

47..... نموذج الساعة الإستراتيجية.

50..... الاستراتيجية التنافسية حسب Treacy و Wiersema.

51..... استراتيجية المحيط الأزرق.

56..... دراسة حالة: الاستراتيجيات التنافسية لكل من Appel, Ikea و Samsung

56..... مؤسسة Appel تستوحي الاختلاف

59..... مؤسسة Ikea وتدنية التكاليف

60..... استراتيجية الانقطاع لمؤسسة Samsung

62..... المحاضرة الثامنة: الاستراتيجيات الوظيفية في المؤسسة

63..... استراتيجية وظيفة الموارد البشرية: وجهة نظر الموارد و الكفاءات

67..... استراتيجية وظيفة البحث و التطوير: وجهة النظر القائمة على الابداع و الابتكار

70..... استراتيجية وظيفة الخدمات اللوجستية (الامداد): وجهة النظر القائمة على تخفيض التكاليف

75..... دراسة حالة: الاستراتيجيات الوظيفية لكل من Nestlé, Dyson و DHL

75..... إستراتيجية تسيير الموارد البشرية لمؤسسة Nestlé

77..... إستراتيجية البحث و التطوير لمؤسسة Dyson

80..... استراتيجية وظيفة الخدمات اللوجستية لمؤسسة DHL

84..... الخاتمة العامة .II

87..... قائمة المراجع .III

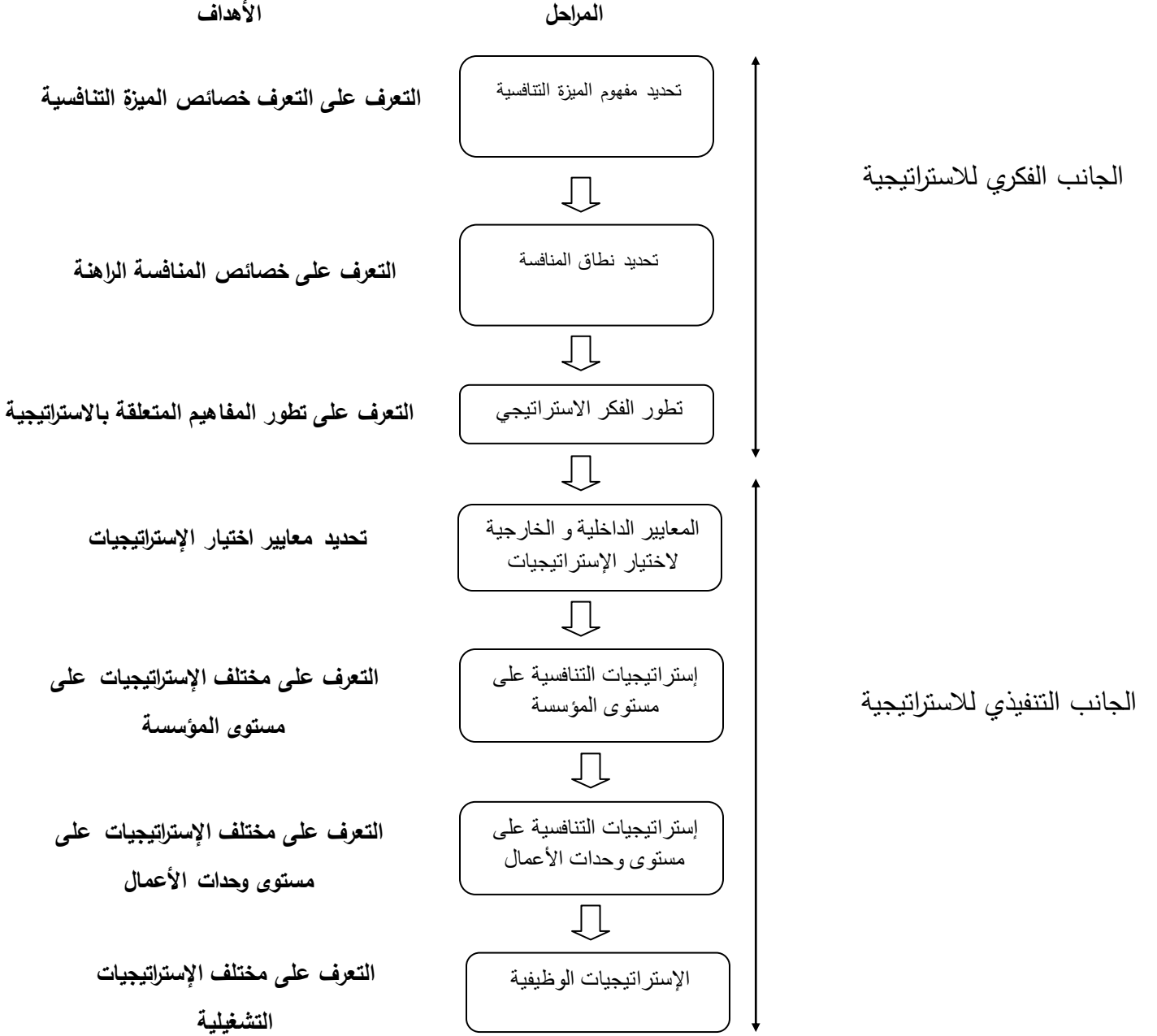
قائمة الجداول

- الجدول رقم (1): أصناف الميزة التنافسية القائمة على التكلفة و الجودة..... 9
- الجدول رقم (2): العناصر الرئيسية للتفكير الاستراتيجي المقترحة في الأدبيات..... 26
- الجدول رقم (3): المجالات التنافسية لمؤسسة Google..... 33
- الجدول رقم (4): الخيارات الاستراتيجية لاستراتيجية لنمو..... 35
- الجدول رقم (5): مساهمات نهج الكفاءات في عمليات إدارة الموارد البشرية..... 66

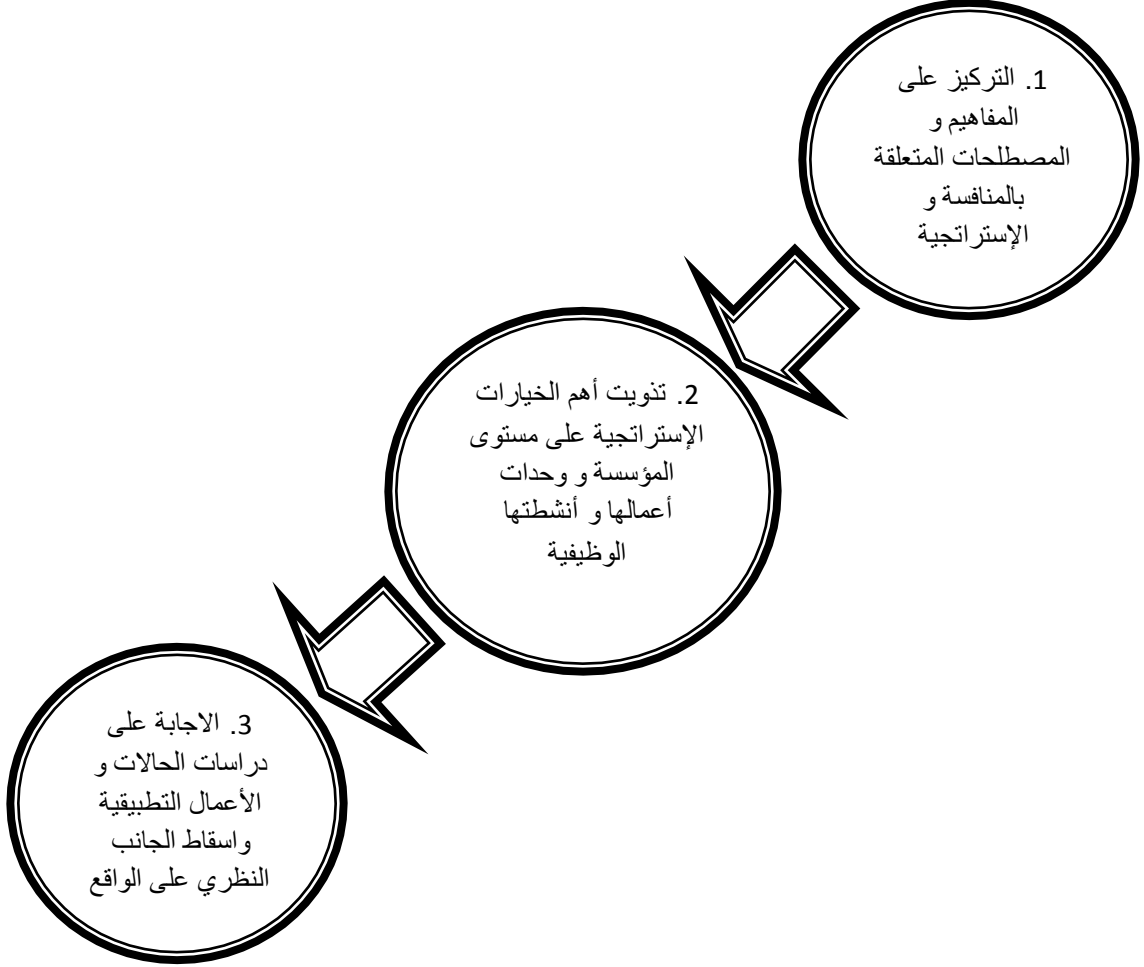
قائمة الأشكال

- الشكل رقم (1): الخطوات العامة لإدارة الاستراتيجية.....23
- الشكل رقم (2): معايير الخارجية لاختيار الإستراتيجيات التنافسية.....30
- الشكل رقم (3): معايير الداخلية لاختيار الإستراتيجيات التنافسية.....30
- الشكل رقم (4): اختيار الإستراتيجيات التنافسية لمؤسسة Google.....32
- الشكل رقم (5): مصفوفة Ansoff.....34
- الشكل رقم (6): نموذج الساعة الإستراتيجية.....48
- الشكل رقم (7): إنشاء مجال تنافسي جديد.....52
- الشكل رقم (8): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أساس الكفاءات.....64
- الشكل رقم (9): رسم تخطيطي لسلسلة التوريد.....71

النموذج التصميمي للمطبوعة



دليل تصفح الطالب للمطبوعة



I. تمهيد:

تعرف بيئة المؤسسة حسب D'Aveni بيئة المنافسة الشرسة، حيث جعلت المؤسسات تواجه حالات عدم التأكد البيئي مما وجب عليها رسم خطة تضمن لها البقاء و الاستمرار. وعلى ضوء ذلك كان ضروريا على الإدارة العليا للمؤسسة استخدام أسلوب إداري مرن يوفر لها ميزة تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها و تحقيق النتائج المرغوبة. لقد جاءت الإدارة الإستراتيجية لتكون البوصلة التي تقود المؤسسات وتحدد لها الاتجاه الصحيح الذي يجب أن تسلكه، هي التي تسمح للمؤسسة بأن تكون أكثر تنافسية، أن تخلق قيمة مضافة، أن تكون كفؤة و فعالة، و عليه أن تضمن استدامتها وذلك من خلال التخطيط و التنفيذ الاستراتيجيين.

الغرض من تقديم هذه المطبوعة وهو عرض أهم الخيارات التنافسية التي توظفها المؤسسة من أجل المنافسة. في هذا السياق، تم تقسيم هذه المطبوعة الى قسمين:

القسم الأول: يخصص هذا القسم للجانب الفكري. حيث سنستعرض أهم نظريات المنافسة و الميزة التنافسية و كيفية تطورها و أثارها على البيئة.

القسم الثاني: يخصص هذا القسم للجانب التنفيذي للاستراتيجية. حيث سنعرض أهم الخيارات الإستراتيجية و ذلك على مستوى المؤسسة و وحدات الأعمال.

المحاضرة الأولى: مفهوم نظرية الميزة التنافسية في المؤسسة

تسعى كل مؤسسة اقتصادية، صناعية و خدماتية تنشط ضمن محيط تنافسي، إلى تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرارية. لذا وجب التعرف على مختلف أنواع المزايا التنافسية وكذا المصادر المتاحة لتحقيقها واستغلالها على الوجه الأمثل.

غالبًا ما تشير الأعمال الأكاديمية التي تتعامل مع استراتيجية الأعمال إلى أداء وشروط اكتساب الميزة التنافسية من قبل المؤسسات. إن سبب تفكيرهم لا يتعلق بهدف المؤسسات بقدر ما يتعلق بوسائل تحقيق هذا الهدف.

يبدأ النهج الصناعي، المتمثل في الإدارة الاستراتيجية من خلال أعمال Porter. ويعود هذا المفهوم في بدايات الثمانينات القرن العشرين حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع خاصة بعد ظهور كتابات Porter بخصوص استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية، وكذا التطورات الحاصلة ضمن بيئة المؤسسات (Ma, H. (2000); Magretta (2011)).

يرجع المفهوم الأساسي للميزة التنافسية إلى Chamberlin، ثم إلى Selznick الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف Hofer & Schendel الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها (سملاي، 2005).

أما (Porter (1993) فيعرفها: "تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً.

وجاء تعريف علي السلمي (2001) للميزة التنافسية بأنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون".

في حين يرى نبيل مرسي (1998) الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أنه على المؤسسة إنتاج سلع أو تقديم خدماتها بطريقة مختلفة ومتميزة عن باقي المنافسين، حيث يكون هذا الاختلاف ايجابيا من وجهة نظر الزبائن، حيث سيضمن هذا الاختلاف ولاء هذا الأخير مما يسمح للمؤسسة بالاستمرار والبقاء في ظل معطيات البيئة التنافسية وشدة المزاومة بين مختلف المتنافسين.

ان وجود ميزة تنافسية يساهم في خلق وضعية تنافسية متفوقة للمؤسسة على منافسيها وذلك من خلال تكاليفها المنخفضة، أو من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها. ومن خلال ما سبق هناك نوعين من الميزة التنافسية الملخصة في الجدول التالي:

ميزة التمايز					ميزة التكلفة الأقل				
جودة المواد	أداء مميز	قدرات	تقديم	إرسال رسالة	مراقبة	و مراقبة	مراقبة	مراقبة	مراقبة الحجم
الأولية	في التصميم	ابداعية و ابتكارية	عروض متخصصة	واضحة للعمل	تموضع الأنشطة	آتمتة إجراءات	الرزنامة	التعلم	
المصدر : (عبد الله احوذ، البياحي، 2000)					المصدر : (سملاي، 2005)				

الجدول 1: أصناف الميزة التنافسية القائمة على التكلفة و الجودة

تحقق المؤسسة أقل تكلفة ممكنة إذا كانت قادرة على استخدام عوامل الإنتاج بكفاءة أكبر و ذلك من خلال تراكم الخبرات على مر الزمن. وقد تم انتقاد هذا النهج بسبب رؤيته الاختزالية للقدرة التنافسية في مجال التكاليف فقط، في حين شهدت بعض المؤسسات المنافسة على أساس جودة و تميز المنتج، صورة العلامة التجارية عبر الأنترنت، قنوات التوزيع و خلق علاقات متميزة مع زبائنها و مورديها...الخ. كذلك فان المراجع الأدبية قد أكدت على طرق أخرى لتحديد مصادر الميزة التنافسية و التي اعتمدت على المنافسة على مستوى أنشطتها و ذلك من خلال تطوير العلاقة بين الأنشطة المختلفة و التي تعتبر مصدراً للمزايا التنافسية. و يندرج ذلك من خلال النهج القائم على الموارد الذي يعتبر موارد المؤسسة كمصدر أساسي لاكتساب الميزة التنافسية والتي يتم ترجمتها الى منتجات و خدمات.

لقد تم تأكيد ذلك من خلال مقارنة (Barney 1991) و الذي ميز بين ثلاث فئات من الموارد الخلاقة للميزة التنافسية و هي: رأس المال المادي ورأس المال التنظيمي ورأس المال البشري. تغطي هذه الموارد جميع أصول المؤسسة وقدراتها وعملياتها التنظيمية والمعرفة والمهارات التي تسيطر عليها المؤسسة وتسمح لها بوضع وتنفيذ استراتيجيات تنافسية قائمة على الفعالية والكفاءة.

هناك مناهج أخرى تساهم في خلق الميزة التنافسية و ذلك بناءا على المقاربة السببية لخلق الميزة التنافسية، نستشهد في هذا الصدد بعمل (Lawrence et Lorsh 1986). يؤدي تحليل Lawrence et Lorsh (1986) إلى النظر في امكانيات المؤسسة بشكل أساسي من خلال درجة مرونة هيكلها. لكي تكون المؤسسة قادرة على المنافسة، يجب أن يتكيف هيكلها بشكل جيد مع متطلباتها البيئية. خلاف ذلك، إذا تغيرت البيئية، سيتعين عليها تغيير هيكل أعمالها. وبالتالي، تكتسب المؤسسة قدرتها في خلق الميزة التنافسية من خلال ثلاث أسس و هي:

1. القاعدة التنافسية للمؤسسة: من خلال مراقبة هيكل المؤسسة (حالة هيكلية تتكون من نقاط القوة و الضعف).

2. القدرة القيادية: من خلال ملاحظة مستوى مهارة المناجير.

3. التكامل التنافسي: هو مراقبة وضع المؤسسة بالنسبة لبيئتها.

يجب أن تحتوي الميزة التنافسية على 3 خصائص: يجب أن تكون دائمة من خلال التجديد بمرور الوقت، وأن تكون قابلة للتحديد بشكل مثالي، ويجب أن تكون قابلة للدفاع في مواجهة المنافسة.

ميزة تنافسية دائمة و متجددة: لتجنب الوقوع في ميزة تنافسية مؤقتة ونسخها من قبل المنافسة، يجب أن يكون لها خصائص معينة و هي:

□ صعوبة تقليدها من قبل المنافسين؛

□ أن ينظر و يلتبس إليها العملاء؛

□ خلق قيمة أكبر من العرض المنافس.

ميزة تنافسية محددة:

يجب أن تكون الميزة التنافسية ذات دلالة كافية ونادرة لتمييز المؤسسة عن منافسيها. يجب على كل مؤسسة اختيار نوع وخصائص الميزة التي تسعى للحصول عليها من قبل الأطراف الأخرى لقطاع النشاط بحيث يكون التحديد من قبل العملاء أمرًا لا لبس فيه ممكنًا سواء من حيث الهيمنة من قبل التكاليف أو سواء من حيث التمايز.

ميزة تنافسية قابلة للدفاع عنها:

يجب أن تكون الميزة التنافسية قابلة للدفاع عنها في مواجهة التغيرات قصيرة المدى في البيئة وقبل كل شيء غامضة بما فيه الكفاية وغير قابلة للاستبدال في مواجهة محاولات التقليد. بعد عرض مختلف أبعاد الميزة التنافسية، جاء الدور إلى الجانب العملي و كيفية استخراج أهم محددات الميزة التنافسية للمؤسسة المراعي للألبان حيث اعتمدنا على مجموعة التقارير الميدانية المستخرجة من موقع مؤسسة المراعي للألبان.

دراسة حالة: مؤسسة المراعي للألبان تحت شعار "جودة تستحق الثقة"

التزام بالجودة هو جوهر فلسفة المراعي ومبدأها الراسخ. تسعى المراعي وباستمرار نحو تقديم منتجات عالية الجودة تلبي احتياجات المستهلكين، مواصلة سعيها الدؤوب لتطوير كافة جوانب أعمالها بتطبيق أعلى معايير الصناعة وإنشاء بنية تحتية متطورة لإنتاج والتسويق والتوزيع ما يعزز قوة عالمتها التجارية. منذ انطلاق مسيرتها في العام 1977، نمت المؤسسة عبر خطط استثمارية مدروسة للألبان في العالم والأكبر في الشرق الأوسط لتصبح اليوم أكبر مؤسسة متكاملة رأسياً من حيث إنتاج وتوزيع الأغذية والمشروبات، وحققت منتجات المراعي الريادة في السوقين المحلية والإقليمية. خلال هذه المراحل من النمو عمدت المراعي إلى تنويع منتجاتها لتدخل إلى قطاعات العصائر، ومنتجات المخازير، والدواجن،

وأغذية الأطفال الرضع ولتتحول بعد هذه المسيرة من التطوير إلى مؤسسة أغذية متكاملة تتمتع بانتشار إقليمي واسع وقيمة سوقية تتجاوز 5.12 مليار دولار أمريكي. مع هذا الانتشار والتوسع تبقى الجودة العامل المشترك الأبرز والهدف الرئيس الذي تلتزم المراعي بتحقيقه بأعلى درجة في كل ما تقدمه للمستهلك من أغذية ومشروبات. جوهرها الأساسي هو "المراعي جودة تستحق الثقة".

يحظى اسم المراعي بثقة المستهلكين في الشرق الأوسط بما يقدمه من جودة عالية، ولطالما حرصت المراعي على هذه السمعة وسعت لتنميتها. تطبق المراعي أعلى معايير الجودة عبر كافة مراحل الإنتاج بداية من رعاية قطعان الماشية في المزارع، والأبحاث والاختبارات المعملية، مراقبة الإنتاج، وإدارة سلسلة التوريد لقطاع التجزئة إذ تتم مراقبة المنتج بدقة إلى أن يصل إلى المستهلك. تمتلك المراعي الجزء الأكبر من سلسلة التوريد بداية من إنتاج الأعلاف وحتى التعبئة والتوزيع مروراً بمرحلة المعالجة ما يجعل المؤسسة قادرة على تطبيق المعايير الصارمة التي تلتزم بها. ان تحقيق رضا المستهلكين هدف رئيسي، ويحظى بدعم من جهود الابتكار المستمرة، ويُعزز ذلك البنية التحتية واسعة النطاق لإنتاج، والتسويق، والتوزيع، والتي تمكن المؤسسة من توزيع المنتجات الطازجة يوميا إلى أكثر من 110 الآلاف نقطة بيع بالتجزئة في جميع دول مجلس التعاون الخليجي بالإضافة إلى مصر والأردن.

نمت مؤسسة المراعي منذ تأسيسها عام 1977 لتصبح الآن أكبر مؤسسة إنتاج وتوزيع الأغذية والمشروبات في الشرق الأوسط، إذ أثمرت جهود المؤسسة في تنويع استثماراتها في السنوات الأخيرة عن إضافة مجموعة متكاملة من المنتجات في عدة قطاعات هي: العصائر تحت العلامة التجارية "المراعي"، ومنتجات المخابز تحت العالمتين التجاريتين "لوزين" و"سفن دايز"، ومنتجات الدواجن تحت العلامة التجارية "اليوم"، بالإضافة إلى منتجات أغذية الأطفال الرضع تحت العلامة التجارية "ثيورلاك". ويُمثل ابتكار منتجات جديدة عنصرا لنمو أعمال المؤسسة، إذ يخضع على الدوام أكثر من 65 منتجا جديدا

للتطوير ضروريا ويتم تقييم هذه المنتجات بعناية فائقة قبل طرحها في الأسواق. إذ لابد أن تجتاز مراحل تقييم الجودة الصارمة للتأكد من أهليتها لحمل علامة "المراعي".

إن شعار المراعي "جودة تستحق الثقة" هو التزام يقضي بتطبيق أعلى مستويات الجودة التي تنال ثقة جميع الشركاء. كما يشكل جزءا لا يتجزأ من رؤية المراعي، سواء على المستوى الاستراتيجي في مجلس الإدارة، أو في ممارسات الإدارة ومبادئ العمل أو على صعيد عمليات الإنتاج ويتجلى في جميع جوانب من تعاملنا مع المستثمرين أعمالنا، بدءاً والشركاء التجاريين، وصولاً إلى الارتقاء بمهارات الموظفين ورفاهيتهم حيث تخضع جميع أنشطة الأعمال لنفس متطلبات الجودة ذات المعايير الصارمة.

تمثل الجودة حجر الأساس للتغلب على صعوبات وتحديات بيئة العمل، لذا عملت المراعي على الاستعانة بخبراء دوليين، بهدف دمج المواهب المحلية مع المهارات والخبرات العالمية، ما أسهم في إيجاد بيئة عمل متعددة الجنسيات أصبحت جزءا لا يتجزأ من المراعي. وعلى صعيد المنتجات، يتولى قسم الجودة وتطوير المنتجات مسؤولية ضمان المحافظة على جودة منتجات المراعي ويسعى القسم إلى إيجاد منتجات صحية ذات قيمة غذائية عالية ترضي كافة الأذواق. يقوم القسم بعد ذلك بجمع آراء المستهلكين وفهم احتياجاتهم، ودراسة الخيارات المحتملة التي قد تعزز مستوى رضاهم.

كما تطبق المراعي أعلى معايير الصحة و السلامة الغذائية، وقد حصلت على العديد من الشهادات بهذا الصدد من المؤسسات الدولية للمواصفات والمقاييس، والتي تؤكد جودة مكونات البنية التحتية، التي تجمع بين أفضل المزارع، أرقى مرافق الإنتاج وأنظمة التوزيع الحديثة. لضمان جودة منتجات المراعي فإن المؤسسة تستخدم أفضل المكونات الطبيعية من كبار الموردين المحليين والدوليين، وباعتماد أحدث تقنيات المعالجة، وإنشاء مرافق إنتاج أكثر تطورا.

المصدر: موقع مؤسسة المراعي للالبان

س: بعد تحليل النص، ماهي أهم مصادر التميز التنافسي لمؤسسة المراعي؟

ان بحث المؤسسات الدائم لمصادر التميز التنافسي قد دفع نحو التحول الدائم في البيئة التنافسية و منه اشتعال الصراع بين المؤسسات المتنافسة, مما دفع نحو ظهور أساليب تنافسية مبتكرة. من المنافسة الى المنافسة القسوى حيث سنقوم بتحليل هذه النظرية و معرفة أثارها على المؤسسة و بيئتها الخاصة و العامة.

المحاضرة الثانية: مفهوم نظرية المنافسة في البيئة التنافسية الراهنة

لقد اعتمدنا في دراستنا لمفهوم نظرية المنافسة على مجموعة من المراجع من أهمها: (Benabderazek, 1995 ; Porter, 1994 ; D'Aveni, 2011) و أفرزت هذه المراجع الى استخلاص المعلومات التالية:

نظرا لتغيرات الحاصلة في العالم وما خلفته من منافسة شديدة بين المؤسسات فقد أولى الباحثون اهتماما كبيرا لظاهرة المنافسة. نجد التعريف الضيق للمنافسة الذي طرحه (Thuillier 1992) حيث وصفها بالوضع الذي يتيح بتقييم مدى تنافسية المؤسسة، بالإضافة الى تقديم معطيات عن أهم خصائص كل مؤسسة على حدى وتقييم نقاط القوة و نقاط الضعف لكل منها. يحصر هذا التعريف مفهوم المنافسة في خصائص المؤسسات و تحديد نقاط القوة و الضعف فيها، في حين يرى البعض الآخر أن المنافسة تظهر في السوق ليس فقط من خلال السعر و لكن أيضا من خلال المنتجات. بهذا المعنى تقوم المؤسسة بتعديل إنتاجيتها للمنتجات القديمة، ابتكار منتجات جديدة من شأنها توليد أسواق جديدة. على الرغم من شمول هذا المفهوم للمنافسين المحتملين، إلا أن هناك مفهوم آخر أكثر شمولاً للمنافسة. حسب (حبة, 2010) تظهر المنافسة بين المنتجين داخل الصناعة (القطاع)، لكن الأكثر من ذلك أن المنافسة تمتد الى كل مؤسسة لها علاقة منافسة حقيقية أو محتملة مع عملائها و مورديها ومع مؤسسات أخرى محتمل دخولها الى الصناعة (أو القطاع)، والمنتجات المنافسة للمنتجات البديلة و القادرة على توليد صناعات أخرى. في هذا السياق، حتى تتمكن المؤسسة من احتلال الصدارة في السوق المحلية أو العالمية، فقد لجأت إلى التنافس ضمن مجالات عديدة تتكامل وتتداخل فيما بينها.

لقد تميزت البيئة التنافسية الراهنة بالديناميكية و التعقيد و ذلك نتيجة السلوكيات التي تميزت بها المؤسسات المتنافسة و هذا حول مجموعة من الخصائص التنافسية و المتمثلة في السعر/الجودة، الوقت/المهارة، حواجز الدخول و القدرات المالية، حيث أتاحت للمؤسسات القدرة على استكشاف أسواق و صناعات جديدة و منه تجاوز مزايا المؤسسات الرائدة في السوق.

و من أجل استيعاب كل هذا فلا بد من التطرق إلى مميزات و حدود كل مجال من المجالات التنافسية السابقة و ذلك فيما يلي: (D'aveni.R, 1994).

المنافسة على أساس الجودة و التكلفة:

تتميز المؤسسات في هذا القطاع بالتنافس حول معيارين و هما الجودة و التكلفة، أين تسعى جميع المؤسسات المتنافسة نحو تخفيض تكاليفها أو تحسين جودة منتجاتها أين ستصبح منتجاتها أو خدماتها أقل تكلفة و أكثر جودة من منتجات و خدمات المنافسين. من خلال هذا سيؤدي الاستمرار الدائم للمؤسسات المتنافسة في تحسين جودة منتجاتها و تخفيض تكاليفها إلى التكافؤ التنافسي و منه القيمة الحرجة¹.

ينتج التقدم نحو القيمة الحرجة و ذلك عندما تسعى جميع المؤسسات المتنافسة إلى تقديم أفضل ما لديها و ذلك مقارنة بمنافسيها. و انطلاقاً من هنا ستصل جميع هذه المؤسسات إلى تقديم منتجات أو خدمات مماثلة لا توفر سوى المساواة التنافسية.

إذن لا تتيح المنافسة التي تركز حول معياري التكلفة و الجودة للمؤسسة من التفوق و خلق المزايا التنافسية الدائمة و ذلك مقارنة بالمؤسسات المنافسة، و خاصة عندما تشتد درجة المنافسة بين المؤسسات، حيث تسعى جميع المؤسسات إلى تقديم أفضل ما لديها و ذلك من جانب التكلفة و الجودة، و هذا حتى تصل إلى القيمة الحرجة. و منه حتى يتسنى لها تجاوز ذلك فلا بد أن تنتقل إلى مجال

¹ - و هي القيمة التي لا تعطي أي إمكانية لأي منظمة من أن تميز على منافسيها.

تنافسي جديد ألا و هو الوقت و المهارة حيث تختار المؤسسة الوقت من أجل الدخول إلى الأسواق الجديدة و طرح منتجات و خدمات جديدة و ذلك بالاعتماد على المهارات كأساس للتميز.

- المنافسة على أساس الوقت و المهارة:

تتميز المؤسسات في هذا القطاع بالتنافس حول معيارين و هما الوقت و المهارة، حيث تتيح هذه المهارات القدرة على استكشاف التكنولوجيا و الأسواق الجديدة و منه خلق منتجات و خدمات جديدة، إضافة إلى هذا تعطي هذه المهارات للمؤسسة القدرة على معرفة الوقت أو اللحظة التي تسمح لها بالدخول إلى القطاع سواء أن تكون هذه المؤسسة أول الداخلين إلى القطاع (منظمات سباق) أو أن تتبع مسار أو خطوات المنافسين (مؤسسات تابعة).

يتميز هذا المجال التنافسي بالسرعة في تجديد المهارات، مدة دورة حياة المنتجات قصيرة و حواجز دخول ضعيفة...الخ، و من هنا تستطيع المؤسسات التابعة أن تتجاوز المؤسسات السبابة إلى القطاع و ذلك عن طريق تجديد مهاراتها بمهارات أخرى جديدة، تتيح لها القدرة على خلق منتجات و خدمات جديدة تلي حاجات الأطراف ذات المصلحة بشكل أفضل من السابق.

إن لا تتيح المنافسة التي تركز حول معياري الوقت و المهارة للمؤسسة من التفوق و خلق المزايا التنافسية الدائمة و ذلك مقارنة بالمؤسسات المنافسة، و هذا كلما أقدمت المؤسسات المتنافسة نحو تجديد مهاراتها بشكل مستمر، أين سيتيح لها القدرة على خلق دورات حياة جديدة للمنتجات و منه تجاوز دورات حياة المنتجات السابقة عند المنافسين.

إن و انطلاقا من هنا و حتى يتسنى للمؤسسات السبابة من أن تحافظ على فارق التفوق و التميز على المنافسين، فلا بد أن تنتقل إلى مجال تنافسي جديد، ألا و هو خلق حواجز الدخول ضد المؤسسات التابعة.

- المنافسة على أساس حواجز الدخول:

لقد دفعت صعوبة الاحتفاظ بالمزايا التنافسية و ذلك في المجالات التنافسية السابقة إلى ضرورة خلق حواجز تعيق المؤسسات التابعة على الدخول، و ذلك من أجل تقوية موقع المؤسسات السابقة إلى القطاع و هذا ضد المبادرات التنافسية المحتملة من قبل المؤسسات التابعة.

و مع ذلك فقد تم تجاوز هذه الحواجز من طرف المؤسسات التابعة، و ذلك من خلال إتباع مجموعة من الإستراتيجيات كإقتصادية السلم التي يمكن أن تكتسبها المؤسسات التابعة و ذلك من خلال أسواقها الخارجية حيث تتيح لها القدرة على الدخول إلى أسواق المؤسسات الناشطة في القطاع و ذلك بتكلفة منخفضة مقارنة بالمؤسسات السابقة. كما يمكن تجاوز تكاليف التحويل و ذلك عن طريق تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة عالية من تكلفة التحويل التي يتحملها الزبائن. أما من جانب السياسات الحكومية فيمكن تجاوزها من خلال التشريعات و القوانين التي تفرضها الحكومة و التي تدعو إلى ضرورة الدخول إلى القطاع بتكنولوجيا متطورة و ذلك بغرض حماية المستهلكين و البيئة. أين سيشجع المؤسسات المبتكرة و المبدعة على الدخول إلى القطاع و منه تجاوز المؤسسات السابقة إلى ذلك.

إذن لا تعتبر حواجز الدخول التي تم إنشائها من قبل المؤسسات السابقة كمصدر للميزة التنافسية الدائمة، و يتضح ذلك من خلال أن استمرار الصراع بين المؤسسات السابقة و التابعة و ذلك حول خلق و إزالة حواجز الدخول إلى توحيد القطاع التنافسي، أين سيصبح هذا القطاع الموحد كقاعدة جديدة من أجل الانطلاق في البحث عن أسواق جديدة و منه تجاوز حواجز الدخول القطاعات الأخرى القابلة للاختراق. و انطلاقا من هنا و حتى تستطيع المؤسسات السابقة من أن تقاوم الحملات المتوالية من قبل المؤسسات التابعة، فلا بد أن تمتلك القدرات المالية التي تتيح لها إمكانية الدفاع عن قطاعاتها و الهجوم نحو قطاعات المنافسين.

- المنافسة على أساس القدرات المالية:

تتميز المؤسسات في هذا القطاع بالتنافس حول القدرات المالية، حيث تصورت المؤسسات الكبيرة التي تمتلك قدرات مالية معتبرة من أنها قادرة على التميز على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و ذلك من خلال قدرتها على الاستثمار في القطاعات التي لا يستطيع المنافسون الوصول إليها، إطلاق حرب الأسعار بين المؤسسات، التنافس على الصعيد العالمي و إمكانية التأثير على السلطات السياسية...الخ، و مع ذلك فان امتلاك هذه القدرات غير كافي من أجل التميز الدائم، و يتضح ذلك من خلال قدرة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من تجاوز هذا العائق، و ذلك عن طريق إقامة مجموعة من التحالفات مع البنوك و المؤسسات المالية أين ستعطيها الأولوية في الوصول إلى الأسواق الرئيسية، أو استفادتها من الإعانات والمساعدات التي تقدمها الحكومات و هذا بغرض حماية و حيوية المصلحة الوطنية.

إذن يستحيل على المؤسسات اكتساب مزايا تنافسية دائمة و ذلك حول المجالات التنافسية الأربع، كالتنافس على أساس التكلفة و الجودة و الذي يقود نحو القيمة الحرجة، التنافس على أساس الوقت و المهارة حيث سيؤدي التجديد المستمر لهذه المهارات إلى خلق دورات حياة جديدة للمنتجات و منه تجاوز الدورات السابقة عند المنافسين و منه يستحيل على المؤسسة الحفاظ على موقعها إلا من خلال تجديد مواردها. يقود التنافس على أساس حواجز الدخول نحو توحيد و دمج القطاعات، أما التنافس على أساس القدرات المالية فيمكن تجاوزه من خلال التحالفات و الإعانات، و منه حتى تتمكن المؤسسات من تجاوز كل هذه التفاعلات بين المنافسين، فلا بد أن تعتمد على عناصر فريدة و نادرة و المتمثلة في الموارد الكفاءات كأساس للتنافس.

لا يعبر سعي المؤسسات نحو التنافس الى التوجه نحو الفشل و تراجع مؤشرات مردودية المؤسسة. بل على النقيض، فالمنافسة هي التي تقود نحو التطور التقني و تحسين المنتجات و الخدمات. و لو لا المنافسة لما شهدنا أيا من التطور الذي نراه في العالم اليوم، فالمؤسسات تسابق الزمن لكي تنتج منتج

جديد أو خدمة جديدة لكي تتفوق بهما على نظيراتها. لذلك سنتطرق الى أهمية المنافسة في مجال الأعمال و دورها في تنمية المنتجات, الخدمات و الموارد. و فيمايلي أهم ميزات المنافسة في الصناعة: (Lei, D., Slocum, & Pitts, (1999) Moingeon, & Edmondson (1996) Adhikari.) (2011) ; Fulmer, Gibbs, & Keys, (1998) ; Appelbaum, & Gallagher, (2000) ; (Chen, (2015

1. المنافسة تعزز الابتكار:

أهم ما يأتي من وراء المنافسة هو تعزيز الإبداع و الابتكار لدى رواد الأعمال. فالمؤسسة الوحيدة في القطاع لن تولي أي إهتمام بتطوير منتجاتها و تحسين خدماتها بشكل مستمر. فالمنافسة الشرسة تدخل في سباق مع منافسيك لتطوير منتجاتك و تمييزها عن منتجاتهم. تدفع المنافسة كل رواد الأعمال لإبتكار منتجات جديدة أو إبتكار حلول للمشاكل التي توجد في منتجات المنافسين لضمان نجاحها و إستمرارها في السوق.

2. المنافسة تعزز التعلم:

تشجع المنافسة جميع المؤسسات المتنافسة الى اكتساب معلومات و معارف ميدانية جديدة, مما يتيح لها تطوير نماذج أعمال استثنائية خارج حدود المنافسة. فالمؤسسات تطور نماذج أعمالها باستمرار من خلال تقييم مواردها التنافسية و التدقيق في موارد المنافسين و منه ضمان البقاء و النمو في المنافسة.

3. المنافسة تعزز الانتاجية:

تجعل المنافسة فرق العمل الى مضاعفة إنتاجيته و العمل بشكل متصاعد لمجاراة المنافسين و التفوق عليهم. ففي حالة إنعدام أية منافسة, فان انتاجية المؤسسة تستقر الى مستوى انتاجي محدد.

4. المنافسة تعزز العلاقة مع الزبون:

تولي المؤسسة إهتمام كبيراً للزبون و تسعى دائماً لبناء تجربة زبون جيدة. فالمنافسة تدفع الجميع للإهتمام بالزبون و تطوير نماذج و خدمات ترضى و تعزز علاقة المؤسسة بالزبون. بعد عرض أهم خصائص المنافسة الراهنة و أثرها على المؤسسة و بيئتها، جاء الدور تحليل مفهوم المنافسة عملياً من خلال استخراج أهم الافعال الإستراتيجية المتبعة من قبل المنافسين و ذلك في قطاع صناعة التجميل العالمي المخصص لفئة الرجال.

دراسة حالة: المنافسة في قطاع مستحضرات التجميل الخاصة بالرجال

على مدى السنوات العشر الماضية، نما سوق منتجات العناية بالجسم للرجال بشكل جيد مع وصول العديد من العلامات التجارية الكبرى مثل X-men و Unza و Clear Men و Gillette. كما أكدت مؤسسة Nielsen Vietnam في أواخر عام 2014، شهد قطاع مستحضرات التجميل والشامبو للرجال نمواً إيجابياً في السنوات الأخيرة. ومع ذلك، انخفضت ربحيتها أكثر فأكثر مع اشتداد المنافسة في السوق. في هذا السياق، فاجأ وصول العلامات التجارية الكبرى لمستحضرات التجميل للرجال مثل X-men العديد من المؤسسات متعددة الجنسيات في فيتنام. بعد تجاوزها من قبل X-men، أطلق Wipro Unza Việt Nam بسرعة شامبو وجل استحمام "Racing"، ولكن هذه المنتجات كافحت للحصول على حصة في السوق. رداً على منتجات X-men، كان على Unilever Vietnam أن تطلق نفسها بمنتجات مثل مزيل العرق Rexona و Ax، وكريم الاستحمام Vaseline، والشامبو Clear Men، ومؤخراً غسول الوجه Pon'd Men.

زادت العديد من العلامات التجارية الأخرى المنافسة مثل Gillette من Procter & Gamble، شامبو الرأس والكتف للرجال ومجموعة Nivea للرجال من Beiersdorf AG. لكن الأنواع العديدة من

مستحضرات التجميل والشامبو للرجال التي وصلت لاحقاً إلى السوق لم تستطع الإطاحة بمنتجات X-men، بغض النظر عن الحملات التسويقية والإعلانية المنفذة.

لقد أدرك Phan Quốc Công، أب العلامة التجارية X-men والمدير العام لمؤسسة المنتجات المنزلية الدولية، أن عامل الوقت كان مهمًا جدًا في نجاح العلامة التجارية X-men. اليوم، حتى مع المال لمحاولة تكرار نجاح X-men، لن أفعل ذلك. للنجاح، عليك إيجاد فرص تاريخية جديدة ... حان الوقت الآن للتركيز على العطاء قال السيد Cung، المزيد من القيمة المضافة للمنتجات، والابتكار بمنتجات عالية الجودة تسمح بارتفاع سعر البيع.

في الواقع ، انخفض نمو مبيعات منتجات X-men بشكل مطرد مع وصول منافسين جدد إلى السوق. في دراسة للسوق عام 2013، أفادت مؤسسة Kantar Worldpanel، وهي مؤسسة في مجموعة WPP الأمريكية، أن 80% من الرجال في آسيا يعتقدون بأنفسهم ويريدون تحسين مظهرهم باستخدام منتجات العناية بالجسم.

في آسيا، نمو المنتجات في صناعة مستحضرات التجميل للذكور مرتفع للغاية، 212% للصابون الرجالي، 39% للشامبو، 33% لجل الشعر (gels pour cheveux)... تشكيلات الرجال ليست كثيرة ولا متنوعة، مما يعني مشاركة أقل من المؤسسات. ان نمو ميدان مستحضرات التجميل للرجال قدر بنسبة 9% في عام 2013 كان تقريباً ضعف نمو القطاع بأكمله، 5% ، مما يدل على إمكانات هذا القطاع من السوق.

وفقاً لمدير العلاقات العامة لتوزيع Big C، Hô Quốc Nguyên ، فإن مستحضرات التجميل للرجال تنمو بشكل مطرد من عام لآخر. وفقاً لتوقعات Nielsen، أمام هذا القطاع مستقبل مشرق. سيشهد القطاع موجة من الاستثمار من دول جنوب شرق آسيا وزيادة في الواردات إلى فيتنام ، ولا سيما منتجات العناية الشخصية للرجال.

المصدر: موقع (2015) Lecourrier

س: بعد تحليل النص, حدد أهم مميزات المنافسة في صناعة مستحضرات التجميل الخاصة بالرجال رافق هذا التطور في المنافسة تطور و ظهور نظريات و مقاربات استراتيجية جديدة. ساهمت هذه المقاربات في تطور الفكر الاستراتيجي لتسيير المؤسسات. في المحاضرة التالية سنستعرض مفهوم الفكر الاستراتيجي و كيف ساهم في تطور الممارسات الادارية و خلق المنافسة بين المؤسسات.

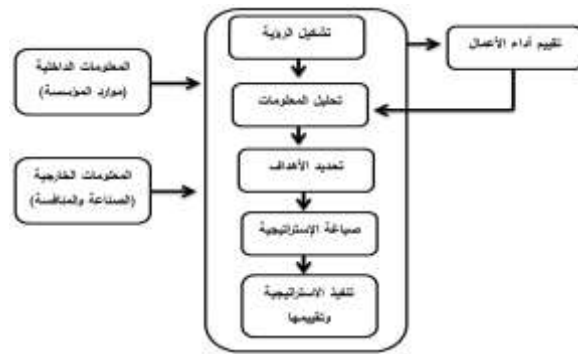
المحاضرة الثالثة: تطور الفكر الاستراتيجي في المؤسسة

يعتبر التفكير الاستراتيجي مهم في تطوير الإدارة الإستراتيجية (Andrews, 1980; Porter, 1987; Zabriskie and Huellmantel, 1991; Mintzberg, 1994a, b; Mintzberg et al., 1998a, b; Liedtka, 1998; Saloner et al., 2001; Heracleous, 1998 ; Graetz, 2002) حيث يساهم في تعظيم مخرجات المؤسسة والرفع من ربحيتها (Bowman and Helfat, 2001). في هذا السياق, تم تأكيد العلاقة بين الاستراتيجية والأداء من خلال دراسة كل من (McAdam and Bailie, 2002) حول مقاييس أداء الأعمال والتأثير على الاستراتيجية. في دراستهم للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة، خلصوا إلى أن إضفاء الطابع الرسمي على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات يرتبط بشكل إيجابي بنمو المؤسسة.

على الرغم من الإجماع الواسع على أهمية التفكير الاستراتيجي لأداء الأعمال، فقد وجدت مراجعة شاملة للأدبيات عددًا قليلاً من الدراسات التي تحدد ما هو التفكير الاستراتيجي أو التحقق تجريبيًا من كيفية ارتباط الاستراتيجيات والإجراءات الاستراتيجية من قبل قادة الأعمال في الممارسة العملية بالتفكير الاستراتيجي. لذا سنحاول توضيح مفهوم التفكير الاستراتيجي و ما يضيفه على المؤسسة و المنافسة من نماذج و مقاربات مناجيرية ومنه اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.

توصف الإدارة الإستراتيجية بمجموعة من القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى صياغة وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة (Pearce and Robinson, 2000)، حيث تتعلق بأداء أعمال

المؤسسة (Porter, 1987; Mintzberg, 1994a, b; McAdam and Bailie, 2002). كما وصفت بأنها عملية بناء "القدرات" التي تتيح للمؤسسة إنشاء قيمة للعملاء والمساهمين والمجتمع (Nag et al., 2007). في هذا السياق، معظم النماذج العامة للإدارة الاستراتيجية متشابهة (Feurer and Chaharbaghi, 1997)، وهي تتكون من: تكوين الرؤية الاستراتيجية؛ تحليل البيئة الداخلية والخارجية؛ تحديد الأهداف؛ صياغة الاستراتيجية؛ تنفيذ الاستراتيجية وتقييم الأداء. الشكل التالي يوضح سيرورة الإدارة الإستراتيجية.



الشكل 1: الخطوات العامة لإدارة الإستراتيجية، المصدر: (Nuntamanop et al, 2013)

ان صياغة الإستراتيجية هي عملية مستمرة تتضمن مستويات مختلفة من القرارات (Pettigrew, 1977 ; Nickols 2016). في هذا السياق، أكدت دراسة كل من (Quinn, 1980 ; Lindblom, 1959-1979) ان تصميم الإستراتيجية هي عملية تراكمية، تنبثق من عملية تكرارية بدلاً من صياغة استراتيجيات شاملة. كما وجدت دراسة تجريبية أجراها Miller (1987) حول صنع الإستراتيجية وتداعيات الأداء أن المؤسسات المبتكرة والناجحة لها أقوى العلاقات بين الهيكلية و الاستراتيجية.

لقد تعددت وجهات النظر الأدبية حول صياغة الاستراتيجية. نجد دراسة كل من (Feurer and Chaharbaghi, 1997) كيف يحددون الأهداف والغايات الأساسية لمؤسستهم، وكيف يعتمدون على دورات العمل وكيفية تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف. كذلك جاءت دراسة Andrews (1980) والذي أكدت على كيفية تحديد قادة الأعمال للفرص والمخاطر، وكيفية تحديد موارد المؤسسة و

دورها في صياغة الإستراتيجية. علاوة على ذلك، لقد أقرت دراسة كل من (Feurer and Chaharbaghi, 1997) على وجهتين نظر، وجهة النظر الأولى القائمة على السوق، ووجهة النظر الثانية القائمة على الموارد (RBV)، والتي تشترك في هدف مشترك لتعظيم أداء المؤسسة. تنص النظرية المستندة على السوق على إنشاء استراتيجية المؤسسة يدور حول تحديد المواقع الفريدة والأنشطة الفريدة من أجل خلق مزايا تنافسية تقود نحو التفوق. أما وجهة النظر القائمة على الموارد الداخلية فإنها تهدف الى وضع الإستراتيجية قائمة على مواردها الاستثنائية. تؤكد معظم الأدبيات التي تمت مراجعتها حول التفكير الاستراتيجي على أدوار التفكير الاستراتيجي في الإدارة الإستراتيجية أو اقتراح أبعاد مختلفة من التعاريف. يقترح (Hanford 1995) ان القدرة على التفكير يتطلب استراتيجيا تطوير: مفاهيم التفكير، مهارات التفكير، أنماط التفكير وتقنيات التفكير. في هذا السياق، تشير دراسة أجراها (Tavakoli and Lawton 2005) تزيد درجة الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي والمفكرين الاستراتيجيين في المؤسسة، كلما زادت استجابة المؤسسة وفعاليتها للاستفادة منها التغييرات التي تحدث في بيئة الأعمال اليوم. كما وصف كل من (Rowe et al. 1986) التفكير الاستراتيجي كعملية تفكير في منظمة وكيفية المضي قدما لتطوير استراتيجية تشمل الرؤية، الإبداع، المرونة وريادة الأعمال. كما عرفه كل من (Thompson and Strickland, 1996) على أنه ذلك المفهوم التحليلي والمفاهيمي والرؤيوي. وبضيفون أيضًا أن التفكير يتطلب تجميع المعرفة و المهارات. و راح (Graetz 2002) حيث وصف التفكير الاستراتيجي بذلك المفهوم الذي يبحث عن الابتكار وتخيل مستقبل جديد ومختلف للغاية قد يدفع المؤسسة لإعادة تعريف استراتيجياتها الأساسية وصناعتها. يعتبر تعريف (Bonn, 2005) كجامع حيث وصف التفكير الاستراتيجي على أنه طريقة للحل المشاكل الاستراتيجية، والجمع بين نهج استراتيجي عقلائي ومتقارب مع عملية فكرية إبداعية تقترح إطار عمل مفاهيمي شامل.

كذلك يصف بعض الكتاب أجزاء أخرى من الأدبيات تظهر أفكارًا مختلفة حول التفكير الاستراتيجي. نجد تعريف (Tregoe and Zimmerman, 1980) أن بقاء المؤسسات يكمن في وضوح التفكير الاستراتيجي في مواجهة المستقبل مع معرفة ما تريده المؤسسة وكيف تصل إلى هناك. كما يؤكد (Porter, 1987) على أن تكون استراتيجية فعالة يجب أن يستخدم التخطيط بشكل مناسب وأن التفكير الاستراتيجي ضروري للتخطيط الاستراتيجي. كذلك أكد كلا من Zabriskie & Huellmantel (1991) أنه من الضروري تحديد الجوهر الحقيقي للتفكير الاستراتيجي. حيث يشيرون إلى أنه من المهم معرفة القدرات التي ينبغي أن تمتلكها الإدارة العليا.

بالإضافة إلى ذلك، في أدبيات الإدارة الإستراتيجية، هناك عدد من المؤلفات الأخرى من الدراسات المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي. نجد تعريف (Williamson 2003) الذي يقترح أن مفهوم الابتكار الاستراتيجي الذي يتشكل من مجموعة من القدرات والمهارات. الهدف الاستراتيجي منها هو تحليل المهارات وتجميع الأفكار. كذلك خلصت دراسة كل من (Kim and Mauborgne, 2005) إلى "استراتيجية المحيط الأزرق"، التي تدعم الحاجة إلى التفكير الاستراتيجي التي تهدف إلى تطوير قدرات المؤسسة على استحداث رؤية نحو الفرص الجديدة الناشئة ومنه تصور أسواق جديدة.

اذن حتى يتم الاستيعاب الجيد لمفهوم التفكير الاستراتيجي نجد الجدول التالي الذي يلخص جميع العناصر الرئيسية للتفكير الاستراتيجي المقترحة خلال الأدبيات:

Bonn (2005)	Liedtka (1998)	Heracleous (1998) & Graetz (2002)	Thomson and Strickland (1996)	Mintzberg (1994)	Rowe (et al. 1986)	Andrews (1971)	
رؤية، الإبداع و نظام التفكير	منظور النظام، النية الإستراتيجية، التفكير في الوقت المحدد، التصرف الذكي، الفكر القائم على الفرضيات	الإبداع	التحليل، التصميم، البصيرة، توليف المهارات و المعرفة	البصيرة، الإبداع	الرؤية، الإبداع، المرونة، المقاولاتية	المفاهيم التحليلية	تطور المفاهيم

الجدول 2: العناصر الرئيسية للتفكير الاستراتيجي المقترحة في الأدبيات، المصدر: (Nuntamanop et al, 2013)

بعد عرض أهم المفاهيم المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي وكيفية و تطور الرؤى في كيفية تسيير المؤسسات. سنحاول اسقاط الجانب النظري من خلال دراسة حالة حول مؤسسة Rolex و كيف أسهمت هذه المؤسسة في اشغال فتيل المنافسة في صناعتها.

دراسة حالة: الفكر الاستراتيجي المعاصر لمؤسسة Rolex لساعات الفاخرة

عادة ما تتردد العلامات التجارية الفاخرة في تنفيذ استراتيجية رقمية. مع سمعتها السيئة، لم تشعر العلامات التجارية الفاخرة على الفور بالحاجة إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية. ومع ذلك، في الوقت المحدد دائمًا، استطعت مؤسسة Rolex كيفية فهم القضية المهمة المتعلقة بتنفيذ استراتيجية رقمية في خطتها التسويقية.

قامت Rolex بتكييف استراتيجيتها من خلال الانتقال إلى الإعلان عبر الإنترنت والتجارة الإلكترونية. يستخدم المستهلكون الإنترنت كمصدر للمعلومات، كجزء من استراتيجية ROPO، ولكن أيضًا كمنصة شراء. بالنسبة للسلع الكمالية، مثل ساعات Rolex، يعد الإنترنت المصدر الأساسي للمعلومات.

لتأكيد مدى قدرتها على التنافس عن طريق الويب، كان على Rolex الإجابة على سؤالين أساسيين:

- كيف يمكن استخدام الإنترنت للتحدث عن علامة تجارية فاخرة؟

- كيف يمكن إعادة إنشاء تجربة المستهلك عبر الإنترنت؟

لتحقيق ذلك مجموعة من الموارد و الممارسات في الحسبان و هي: تمرير حلم الساعات الفاخرة، يجب دمج الرقمنة في استراتيجية التسويق الكلاسيكية، احكي قصة رائعة، خلق مساحة خلاقة للتصورات، اجعل Rolex أسلوب حياة، لا تتردد في التحدث إلى المستهلكين الشباب، قدم خدمة استثنائية و استخدم الرقمنة

كمصدر للحصرية. لتحقيق ذلك ثلاث مبادئ أساسية لترويج منتجات Rolex وهي:

1. موقع الويب لمؤسسة Rolex

يتمشى موقع مؤسسة Rolex مع الصورة الفاخرة التي تنقلها العلامة التجارية: تم تطويره بألوان فاتحة ومشرفة وبسيطة تسهل عملية تصفح الموقع. في هذا السياق، تقدم لك Rolex التجربة الفريدة من خلال إرشادك في مشترياتك من خلال منصة الويب الخاصة بهم. يطمئنكم تنظيم موقعهم. بفضل دعم Rolex في عملية الشراء، يبدو الأمر كما لو أن المستهلك لديه مستشار شخصي. وهذه هي بالتحديد قضية العلامات التجارية الفاخرة التي ترغب في التحول إلى رقمنة.

2. استراتيجية المحتوى لمؤسسة Rolex:

قم بتحويل الزوار إلى عملاء باستخدام إستراتيجية المحتوى. على الرغم من 5 ملايين معجب للعلامة التجارية على Facebook، لا يزال معدل المشاركة منخفضًا. قد يكون عدم انتظام المنشورات، جزئياً، هو السبب في ذلك.

لاستكمال الاتصالات التسويقية على الويب، دخلت Rolex في شراكة مع الأحداث الثقافية مثل كأس Giraglia Rolex. سمح توزيع الفيديو على منصة يوتيوب بإبراز جانبه الرياضي والفاخر، وذلك بفضل حضور الشخصيات الرياضية.

على منصات التواصل الاجتماعي مثل Instagram، فإن الصورة البصرية ضرورية. هذا هو السبب في أنه من الضروري العمل على الجاليات وجودة الاتصال المرئي لعلامتك التجارية. تقدم Rolex اتصالات هادفة وعالية الجودة من حيث نوع المحتوى المرئي. يريد المستهلك اعتماد القيم التي تنتقل عن طريق Rolex. إن وجود Rolex على الشبكات الاجتماعية أمر ملحوظ، لتعزيزه تحافظ Rolex على نخبتها بينما تقترب من المستهلكين. يتم تفسير نجاح اتصال Rolex على Instagram مع أكثر من 359 ألف مشترك، بمتوسط 15000 إعجاب لكل مشاركة.

3. الشراكة والتأثير:

تركز الاستراتيجية التسويقية لمؤسسة Rolex أيضًا على الشراكات، من بين أمور أخرى تعاونه مع James Cameron، مدير فيلم "Titanic" و Roger Federer خلال جلسة تصوير. حقق James Cameron رقمًا قياسيًا جديدًا للغوص في أعالي البحار مرتبطًا بتقنية Rolex. تم نقل الحدث على العديد من وسائل الإعلام، بما في ذلك الشبكات الاجتماعية ولكن أيضًا المجلة الجغرافية الوطنية.

أدركت Rolex أهمية الشراكات ودور في التأثير على استراتيجية المزيج التسويقي. والنتيجة هي اتصال واضح وفاخر. يتم اختيار شراكاتها بعناية ودراستها لضمان علامة تجارية جيدة. لن تعرف أبدًا كيفية الارتباط بنجوم المشاهير على سبيل المثال. أخيرًا، تمكنت Rolex من وضع استراتيجية مزيج تسويقي تتكيف مع العصر الرقمي مع الحفاظ على قيمها التقليدية. إنه تحد ناجح ونموذج ناجح للعلامات التجارية الفاخرة. كجزء من تنفيذ استراتيجيتها الرقمية، تقدم مؤسسة Eminence مهارات فريقها. تقدم مؤسسة Eminence خدماتها: في كيفية انشاء محتوى، تصميم المدونات، التسويق عبر البريد الإلكتروني، تصميم استراتيجية التواصل الاجتماعي و استراتيجية التأثير.

المصدر: موقع (2016) Eminence

س: بعد تحليل النص، حدد أهم المحددات الفكر الاستراتيجية لمؤسسة Rolex؟

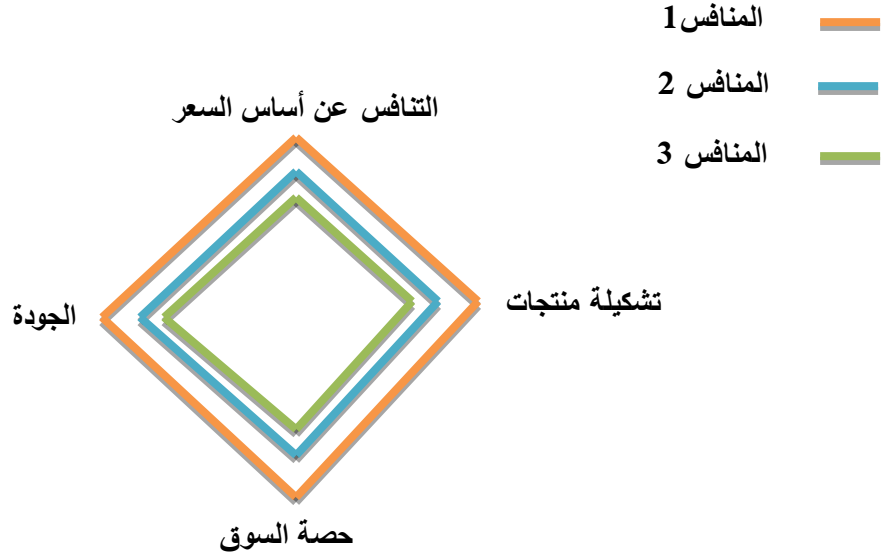
بعد عرض أهم المفاهيم و الدراسات المتعلقة بتطور البيئة التنافسية و ما صاحبها من تطور في فكرها الاستراتيجي. جاء الدور نحو دراسة أهم الاستراتيجيات التنافسية التي توظفها المؤسسات في المنافسة. و قبل ذلك لابد من تحليل كيف يمكن المفاضلة بين اختيار استراتيجية أ' و استراتيجية ب' وذلك لأغراض تنافسية.

المحاضرة الرابعة: معايير اختيار الإستراتيجيات في المؤسسة

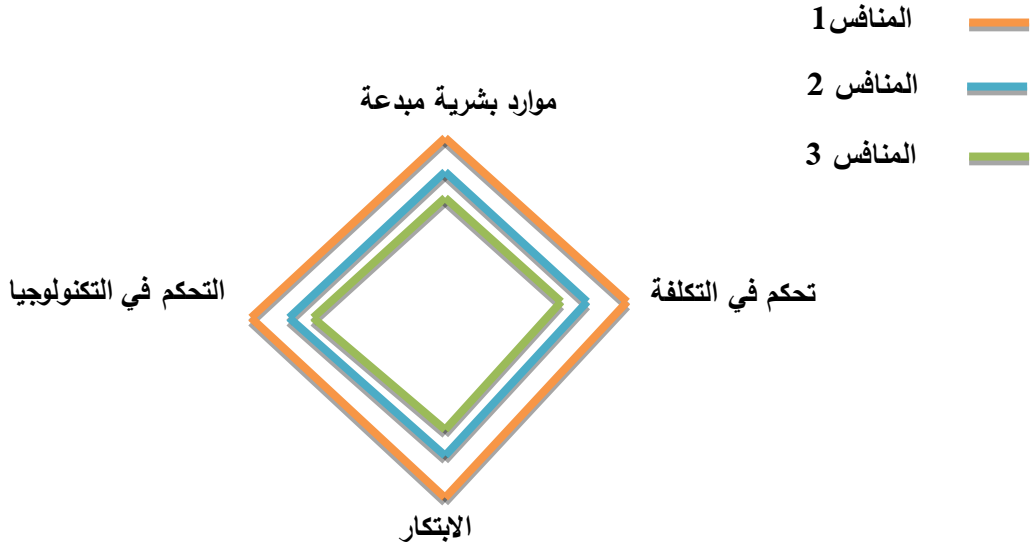
لا يرتبط اختيار الإستراتيجية التنافسية بوضعية المؤسسة فحسب بل بالظروف التنافسية الحالية و المستقبلية. في الواقع, تسعى المؤسسات الى تحليل بيئتها التنافسية بصفة مستمرة و ذلك اعتمادا على أدوات و تقنيات تكنولوجية جد متطورة.

تبدأ عملية تحديد معايير اختيار الاستراتيجيات بتحديد واختيار المنافسين الحاليين و المحتملين (Harrigan, 1985). تتكون هذه المرحلة من إجراء تشخيص خارجي للتعرف على المؤسسات المتنافسة التي يجب دراستها. يجب جمع معلومات عامة حول حصتهم في السوق، وحجمهم، عروضهم المقدمة، وما إلى ذلك. و يتم ذلك من خلال طرح تساؤلات أهمها: ما هي الخيارات الأساسية التي تتخذها المؤسسات في محاولة لكسب ميزة تنافسية مستدامة, متى تكتسب المؤسسة موارد استثنائية, هل بمقدور المنافسين تقليد هذه الموارد...

في هذا السياق, يعتمد تصميم شبكة المنافسين الى مجموعة من المعايير نجد: درجة تخصصهم, قوة علامتهم التجارية, دمج سلسلة القيمة الخاصة بهم, الاستعانة بمصادر خارجية لتنفيذ الأنشطة, اختيار التقنيات و التكنولوجيا المناسبة, اختيار شبكات التوزيع الفعالة و خصوصيات نموذج أعمالها المتبع. فيما بعد يتم تحديد الأبعاد الأكثر تميزاً للصراع التنافسي. أي المعايير التي تترجم إلى سلوكيات تنافسية مختلفة حقاً. لهذا, من الضروري حذف العوامل الثانوية ومنه التركيز على تلك التي لها الدور الأكثر أهمية. الشكل التالي يوضح أبعاد اختيار الاستراتيجيات التنافسية و ذلك حول وضعية تنافسية افتراضية.



الشكل 2: معايير الخارجية لاختيار الإستراتيجيات التنافسية، المصدر: اعداد الباحث



الشكل 3: معايير الداخلية لاختيار الإستراتيجيات التنافسية، المصدر: اعداد الباحث

من أجل نقل هذا الوضع الافتراضي الى الواقع، لابد من تقديم حالة تطبيقية توضح المعايير الداخلية و الخارجية التي اعتمدت عليها المؤسسة لاختيار استراتيجيتها التنافسية. في هذا السياق، سنعالج الاشكالية التالية: كيف اختارت المؤسسة العالمية Google استراتيجيتها التنافسية؟

دراسة حالة: معايير اختيار الإستراتيجية التنافسية لمؤسسة Google

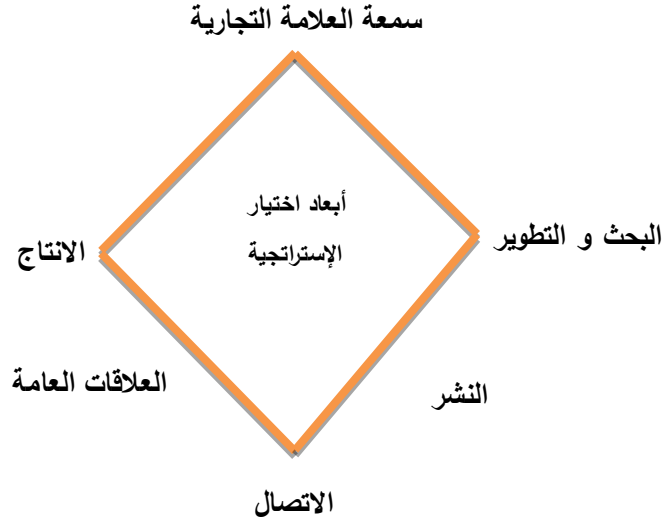
في عام 1998، كان لدى Larry Page و Sergueï Brin، وهما طالبان في جامعة ستانفورد، فكرة إنشاء محرك بحث Google الشهير والأسطوري الآن. اليوم، تطور محرك البحث Google. أصبحت واحدة من أكثر المؤسسات الرقمية تأثيراً في العالم وواحدة من أكثر المؤسسات تداولاً (الثانية خلف

(Apple). أصبحت Google خلال ما يزيد قليلاً عن 10 أعوام عنصرًا أساسيًا في العالم الرقمي يستنزف محرك البحث الخاص بها حوالي 98% من عمليات البحث على الويب: يمكننا التحدث بصراحة عن تفوق كبير في المشهد الاقتصادي والمالي العالمي. يعبر شعار مؤسسة Google بوضوح عن طموحات المجموعة ويجعل من الممكن فهم إجراءات التطوير الخاصة بها.

إن إستراتيجية التسويق التي وضعتها Google في المقام الأول هي استراتيجية قائمة على الابتكار. منذ إنشائها، تفضل Google الحفاظ على مظهر مبتكر لبدء التشغيل، والبقاء دائمًا في السباق وتوسيع نفوذها في جميع مجالات العمل التي يمكن تخيلها، حتى لو كان ذلك يعني التخلي عن القطاعات المفتوحة التي تثبت في النهاية أنها غير مربحة (كما هو الحال مع إغلاق Google Reader). إن عالم التكنولوجيا العالية حساس للغاية تجاه الابتكارات التكنولوجية التي يمكن أن تغير عادات المستهلك بسرعة (وبالتالي يمكن أن تغير الأسواق بسرعة كبيرة). للبقاء في السباق وتعويض هذا الخطر في عالم شديد التنافسية، تدرس Google باستمرار وتحلل السوق الرقمية وسلوك مستخدمي الإنترنت لتكييف عرض خدماتها من خلال الابتكار المستمر.

تريد Google أن تكون ولا تزال موجودة في كل مكان وضرورية لأي مستخدم إنترنت. وبالتالي تستهدف المؤسسة الرقمية أي مستخدم للشبكة. لذا، في عام 2013، نظرًا لأن الويب أصبح في متناول الأطفال أكثر فأكثر، فقد قررت مؤسسة Google إطلاق للأطفال دون سن 13 عامًا، مما يسمح لمتصفح الشباب باستخدام أدوات، مثل YouTube، محرك بحث Google. إلخ، تتكيف مع سنهم. في عام 2015، أطلقت المؤسسة ألعاب Youtube، لبت مسابقات ألعاب الفيديو، هذه المرة بهدف الوصول إلى المراهقين الذين يغادرون البرامج التلفزيونية بشكل متزايد. كذلك ترى المؤسسات الموجودة على شبكة الإنترنت أنها تعتمد على Google لزيادة معدل المراجع وبالتالي الزيارات ... وهكذا، نرى أن Google تبتكر باستمرار لتقترب من شرائح مختلفة من المستهلكين. لأن إرادته هي استهداف كل الإنسانية.

مجموعة من المعايير تعتمد عليها Google في اختيار استراتيجيتها, وهي ممثلة في الشكل التالي:



الشكل 4: معايير اختيار الإستراتيجيات التنافسية لمؤسسة Google, المصدر: موقع (2013) Slideshare

ان اختيار الإستراتيجية التنافسية يجب أن يتوافق مع أبعاد التنافسية الداخلية و الخارجية المحددة في الشكل السابق. نجد ارتباط Google مباشرة باستراتيجية الابتكار، كما أنها تمارس استراتيجية قائمة على التنويع. هدفها هو وضع نفسها في جميع الأسواق الموجودة على الإنترنت، من خلال تقديم المزيد والمزيد من الخدمات الجديدة المجانية (أنظر الجدول أدناه)، المبتكرة والفعالة. يتم عرضه بوضوح في سباق الابتكار مع أحد منافسيه الرئيسيين: Facebook. يتصارع عملاقا الإنترنت باستمرار على الاستحواذ على مؤسسات ناشئة جديدة ذات إمكانات ابتكارية قوية من خلال تسهيل تصفحهم على الويب باستخدام أدوات عملية وذات صلة. وبنفس الطريقة، تغزو مؤسسة Google أسواقًا جديدة وتتكامل استراتيجيتها مع كل ابتكار جديد يميزها.

لدى Google اليوم ما يقدمه لمستخدمي الإنترنت أكثر بكثير من مجرد محرك بحث بسيط (ولكنه فعال). أصبحت المؤسسة أكثر تنافسية لما تقدمه لمستخدمي الإنترنت في العديد من المجالات الملخصة في الجدول التالي:

مجالات تخصص مؤسسة Google								
محرك بحث قوي	منصة لعرض الفيديو: يوتيوب (تم شراؤها عام 2006)	متصفح انترنت (كروم)	خدمة البريد (Gmail)	خدمة تخزين عبر الإنترنت (Google Drive)	شبكة اجتماعية (+ Google)	خدمة رسم الخرائط وتحديد الموقع الجغرافي (خرائط Google)	نظام أندرويد (نظام تشغيل الهاتف الذكي) (Play)	خدمة تطبيق الهاتف الذكي (Google)

الجدول 3: المجالات التنافسية لمؤسسة Google, المصدر: موقع مؤسسة Google

المصدر: موقع (2016) Super Commerce

سؤال: بعد شركك لجميع المحددات, حلل و ناقش دوافع استخدام مؤسسة Google لهذه المحددات.

يرتبط تحديد معايير الاختيار الاستراتيجية التنافسية بتحليل قدرات المؤسسة الداخلية و الخارجية ومنه تحديد نقاط قوتها وضعفها. يتمخض عن ذلك العديد من الاستراتيجيات العامة على مستوى المؤسسة و الخاصة على مستوى وحدات الأعمال. سنتطرق في الجزء الثاني لهذه المطبوعة الى الجانب التنفيذي لإستراتيجيات التنافسية و معرفة أهم الميكانيزمات المستخدمة من قبل المؤسسات.

• المحاضرة الخامسة: استراتيجيات النمو في المؤسسة

بمجرد اتخاذ القرار لتنمية مؤسستك، يبقى أن تقرر كيف ستقوم بذلك. هناك العديد من استراتيجيات النمو، سواء كان التحول إلى أسواق جديدة، خلق منتجات جديدة، والعمل على الاستحواذ أو اكتساب مؤسسات جديدة، وما إلى ذلك. من أجل الحصول على نمو متصاعد، يتعين على المؤسسة إنشاء استراتيجية نمو فعالة، لخلق أسواق جذابة تتماشى مع امكانياتها ومواردها الحالية و المستقبلية.

كما ذكرنا سابقاً، من الضروري استيعاب أن لكل مؤسسة وضعية تنافسية مختلفة. سيكون للسوق المعني تأثير مباشر على نمو المؤسسة نفسها، بغض النظر عن استراتيجية النمو التي لدينا أو التي سنحددها.

يمكن تحديد ثلاثة أنواع من استراتيجيات النمو مع المؤسسات: (Lehmann et al 2016)

- نمو "النطاق": تنمو المؤسسة لأن السوق الذي تقع فيه تشهد نمواً قوياً. كمثال على ذلك، تشهد

المؤسسات التي تم تأسيسها في السوق الصينية نمواً قوياً.

- نمو "مكثف": تنمو المؤسسة بشكل أسرع من منافسيها، وتزيد من حصتها السوقية في صناعتها.
 - نمو "واسع النطاق": تنمو المؤسسة من خلال اختراق أسواق جديدة، سواء من خلال تأسيس نفسها في بلدان جديدة أو من خلال إطلاق منتجات جديدة.
- لذا مهما كان وضع السوق، يتعين على المؤسسة تطوير استراتيجية نمو فعالة ومناسبة لتطوير الأعمال. للبدء في تحديد الفكر الاستراتيجي لمؤسسة، يمكننا استخدام مصفوفة Ansoff لتحديد اتجاهات التطوير. تقدم هذه المصفوفة 4 اتجاهات ممكنة لتطوير المؤسسة و ذلك على أساس حالة تطور المنتج و السوق (أنظر الشكل أدناه):

- اختراق السوق: زيادة حصة السوق المحتفظ بها.
- تطوير السوق: عرض قائم في أسواق جديدة.
- تطوير المنتج: تقديم عرض جديد في الأسواق الحالية.
- التنويع: الانخراط في مجالات التي لم تتواجد فيها بعد، سواء من حيث العروض والأسواق.

		المنتج	
		قائمة	جديدة
السوق	قائمة	اختراق السوق	تطوير المنتج
	جديدة	تطوير السوق	التنويع

الشكل 5. مصفوفة Ansoff, المصدر: Ansoff et (1989)

بعد استيعاب حالة السوق، وتوجهاتها من حيث المنتجات والأسواق المحددة، جاء الدور الى فهم و استيعاب الاستراتيجيات النمو المتاحة للمؤسسة وهي: التركيز, التكامل الرأسي, التنويع و التحويل. يمكن أن يطلق عليها استراتيجيات النمو أو استراتيجيات التنمية الأساسية. جدول التالي يعرض مختلف هذه الخيارات الاستراتيجية:

أسواق جديدة	صناعات مختلفة	التكامل الخلفي الأمامي	نفس القطاع	
التدويل	التنوع	التكامل الرأسي	التركيز	النمو الداخلي
				التعاون
				الاندماج و الاكتساب

الجدول 4. استراتيجية النمو، المصدر: (Karmani, 1999)

العنصر الأول الذي يجب أخذه في الاعتبار عند وضع استراتيجية النمو هو "الاتجاه" الذي نريد الذهاب إليه. والسؤال الذي يجب طرحه لذلك هو: هل تريد المؤسسة أن تنمو في نفس قطاع النشاط، أو في أنشطة المنبع (تمديد الأنشطة إلى أنشطة الموردين أو العملاء)، أو في صناعات مختلفة أو في أسواق جغرافية جديدة. فيما يلي مفهوم كل استراتيجية على حدى:

- **النمو في نفس القطاع:** تطوير أنشطة المؤسسة الحالية في الأسواق التي تتواجد فيها بالفعل و يتم تجسيد ذلك من خلال استراتيجية التركيز.
 - **التكامل من الخلف | نحو المنبع:** دمج الأنشطة الجديدة التي يمارسها العملاء أو الموردين و يتم تجسيد ذلك من خلال استراتيجية التكامل الأمامي و الخلفي.
 - **النمو في الصناعات المختلفة:** نشر عرض المنتج أو الخدمة نحو أنشطة جديدة، قريبة إلى حد ما من الأنشطة الحالية و يتم تجسيد ذلك من خلال استراتيجية التنوع.
 - **النمو في الأسواق الجغرافية الجديدة:** زيادة الوجود الجغرافي في مناطق جديدة أو بلدان جديدة و يتم تجسيد ذلك من خلال العولمة / استراتيجية التدويل.
- بمجرد اختيار واحد من هذه الاتجاهات الأربعة، يمكن تنفيذ واحدة من هذه الخيارات باتباع احدى الإستراتيجيات التالية:
- **التعاون:** من خلال التعاون مع المؤسسات الأخرى التي يمكن أن تجلب لنا القيمة، في شكل شراكة أو تحالف.

- عمليات الاندماج والاستحواذ (النمو الخارجي): الاستحواذ أو الاندماج مع المؤسسات الموجودة في النشاط (الأنشطة) المستهدفة أو في المناطق أو في البلدان.

- النمو الداخلي (العضوي): استخدام الموارد الخاصة لتطوير أنشطة محددة.

في الختام، ان إنشاء استراتيجية نمو لا يتعلق فقط بالخيارات التي تتخذها المؤسسة. بل يجب أن تكون هناك خيارات تحدد مصير كل إستراتيجية وهي:

- وضع السوق: ما هي الخيارات الممكنة؟ ربما لن تسمح لك ظروف السوق التي تتواجد فيها بتنفيذ استراتيجية للتركيز. لذلك سيكون عليك اختيار خيار آخر.

- وضعية المؤسسة: سيحد هذا أيضًا من نطاق اختيار الإستراتيجية. ربما ليس لدى المؤسسة الموارد لبدء النمو العضوي؟ أو أنها لا تمتلك جميع القدرات لكي تتيح لها التكامل و الاندماج.

ان اختيار أي استراتيجية من استراتيجيات النمو الممكنة حتما سيغير من قدرات المؤسسة التنافسية. هذا الأخير سيدفع نحو خلق ممارسات و نماذج أعمال جديدة. في هذا السياق، سنقوم بتحليل إستراتيجية النمو لمؤسسة Amazon و كيف استطاعت من أن تتحول الى امبراطورية في مجال التجارة الالكترونية.

دراسة حالة: استراتيجية النمو لمؤسسة Amazon

كانت مؤسسة Amazon مجرد مكتبة لبيع الكتب عبر الإنترنت. واليوم، تبلغ القيمة السوقية للمؤسسة أكثر من 900 مليار دولار وأنشطتها التجارية متنوعة للغاية. تثير هذه الوضعية طرح مجموعة من التساؤلات ما هي محركات هذا النمو؟ و كيف يمكن لمؤسسة Amazon التفوق على منافسيها؟. في اللحظات الأولى، أصبح Jeff Bezos (مؤسس Amazon ومديرها التنفيذي) مهتمًا بالكتب لأنها منتجات خفيفة ويمكن نقلها بسهولة. في ذلك الوقت، اعتقد عدد قليل من الناس أن مبيعات الإنترنت يمكن أن تتنافس مع تلك الموجودة في المتاجر. من وجهة النظر هذه، لا يمكن إنكار أن Jeff Bezos كان رئيسًا ذو بصيرة.

ان الجانب الاستراتيجي الرئيسي لنمو مؤسسة Amazon هو تطوير كل من منصة المبيعات عبر الإنترنت ونظام اللوجستيات الذي يتوافق معها، إلى جانب العديد من الموظفين والروبوتات في مراكز التخزين. تستمر Amazon في الاستثمار في اللوجيستيات، خصوصًا للحد من الوسطاء الذين يجعلون التجارة الدولية غير فعالة. يرمز استحواذ المؤسسة على الطائرات لنقل الطرود إلى هذا الاتجاه.

بالإضافة إلى ذلك، لا تحتفظ Amazon بخدماتها لمنتجاتها الخاصة. تستضيف العديد من المؤسسات، التي تتنافس في بعض الأحيان، في سوقها عبر الإنترنت ويمكن أن تعرض عليها إعداد حزمها وشحنها. وهذا يسمح لها باستيعاب المؤسسات الناشئة الواعدة ويمنحها قوة إضافية.

تعزز Amazon موقعها العالمي وتجذب المساهمين. إنهم يؤمنون بقصة المؤسسة ونموذجها الاقتصادي والربحية الوشيكة لجميع أنشطتها. في هذا السياق، حسب دراسة المقدمة من قبل (زربيط و الآخرون، 2019) تعتمد مؤسسة Amazon على مجموعة من الاستراتيجيات هدفها هو التوسيع من تشكيلة منتجاتها المعروضة. اتبعت Amazon إستراتيجية التنوع في المنتجات التي تعرضها كوسيلة فعالة لكسب الزبائن، حيث نجد أن تطور متجر Amazon بوتيرة سريعة يرجع إلى التنوع في منتجات الثقافية والتعليمية مثل الكتب و DVD,CD، كذلك منتجات الكهرومنزلية، كما أن المتجر يقدم عروض عن الرحلات....إلخ، وقد تحول المتجر إلى أكبر موزع تجزئة على الكرة الأرضية، عن طريق استراتيجيات الشراكة التي تم ابرمها مع العديد من المؤسسات العالمية في نفس المجال لتحويلها الى حليف بدل من منافس.

كذلك حسب (زربيط و الآخرون، 2019) فان إستراتيجية التمويل عن طريق إنشاء فروع عالمية تابعة للمؤسسة الأم، ومواقع عبر الإنترنت هي جزء من استراتيجية مؤسسة Amazon، مما سهم في خلق قيمة مضافة، هذا فيما يتعلق بالمنتجات التالية: الحواسيب، الكاميرات، وآلات التصوير الرقمية، وأجهزة MP3. كذلك، ذاع صدى انشاء فرع الدول العربية في منطقة الخليج العربي، نجد أن Amazon قد

انضمت الى قائمة قناة التجارة الإلكترونية في "توفري. كوم", من خلال هذا تمكنت Amazon من عرض ومقارنة منتجاتها للملايين من مستخدمي الإنترنت العرب في مملكة العربية السعودية والشرق الأوسط غيرها.

(المصدر: زريبطو الآخرون, 2019)

س: بعد شريك لجميع استراتيجيات المتبعة من قبل مؤسسة Amazon, حدد أهم ايجابيات كل استراتيجية.

ان تطور و نمو السوق قد يدفع المؤسسات نحو البحث عن مصادر تنافسية و ذلك من خلال اقامة علاقات مع مؤسسات أخرى بغية تطوير إمكانياتها و منه مواكبة التطور الحاصل. كذلك ان انخفاض معدل نمو السوق قد يدعو اما الى البحث عن مصادر تنافسية الجديدة أو الانكماش أو البحث عن امكانية الاستقرار في تدفقاتها المالية.

المحاضرة السادسة: استراتيجيات الانكماش و الاستقرار في المؤسسة

تمر المؤسسات بتقديم حتمي من خلال النمو, النضج, الانتعاش والانحدار. في هذا السياق, تعتبر البدائل الاستراتيجية التي يشار إليها أحياناً بالاستراتيجيات الكبرى و هي: الاستقرار / الاندماج, التوسع / النمو, سحب الاستثمارات / التخفيض والاستراتيجيات المركبة. في هذا الاطار, خلال دورة حياة المؤسسة, تختار هذه الاخيرة بين النمو أو الاستقرار أو استراتيجيات التخفيض للتغلب على الاتجاهات المتدهورة في الأداء أو خلق فرص تنافسية جديدة.

تماماً كما يجب أن تتبع تطور كل منتج في السوق أو عمل وحدة الأعمال الاستراتيجية وذلك لتحسين وضعها التنافسي. لذا يجب على كل مؤسسة تحديد اتجاهها نحو المستقبل من خلال تحديد الإستراتيجية التنافسية المتبعة.

يتم استخدام إستراتيجية الاستقرار من قبل المؤسسة لتحقيق تحسينات ثابتة ولكن بطيئة في النمو بينما يتم استخدام استراتيجية التخفيض (التي تشمل استراتيجيات الحصاد أو التحول أو التجريد أو التصفية) لعكس الأداء الضعيف للمؤسسة. بمجرد تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، يصبح من الضروري بعد ذلك أن تقوم الإدارة بفحص استراتيجيات الأعمال والمستوى الوظيفي للمؤسسة للتأكد من أن جميع الوحدات تتحرك نحو تحقيق استراتيجية العامة للمؤسسة. فيما يلي مختلف التشكيلات الإستراتيجية المتبعة في حالة تراجع في معدل نمو الصناعة و ذلك حسب (Alshawabkeh et al (2019 :

• استراتيجية الاستقرار:

كما يوحي الاسم، تسعى استراتيجية الاستقرار إلى الحفاظ على العمليات وحجم السوق المكتسب. هذه الاستراتيجية هي سمة المؤسسات الصغيرة التي تنفر من المخاطرة أو المؤسسات التي تعمل في سوق محفوفة بالمخاطر للغاية. يتم تقسيم هذه الاستراتيجيات بشكل عام إلى:

○ استراتيجيات عدم التغيير:

لا تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات كبيرة على أهدافها أو عملياتها. تقوم المؤسسة بفحص العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على بيئتها. تتخذ المؤسسة قرارًا واعيًا بالحفاظ على أهدافها الاستراتيجية الحالية و يتم ذلك خاصة في وضعية و مركز تنافسي مستقر. على سبيل المثال، تختار المؤسسات العاملة في الأسواق المتخصصة عادة استراتيجية متخصصة (التكلفة أو التمايز) وتحافظ على هذه الاستراتيجية و ذلك حتى يتطلب ذلك تغيير عواملها و مواردها الداخلية أو الخارجية.

○ استراتيجيات العائد:

تعتمد إستراتيجية العائد على أي إجراء ضروري للحفاظ على الربحية أو تحسينها. قد يشمل ذلك خفض التكاليف (الكفاءة التشغيلية، الاستعانة بمصادر خارجية)، بيع الأصول، رفع الأسعار، زيادة الناتج (المبيعات)، أو تعويض الخسائر بأرباح من وحدة أعمال أخرى. هذه الاستراتيجية شائعة مع المؤسسات

المريحة ولكنها تواجه ضغوطاً مؤقتة تهدد ربحيتها، مثل المنافسة، وظروف السوق، والركود، والتضخم، وتساعد التكاليف، وما إلى ذلك. إذا أصبحت هذه الضغوط طويلة المدى، فإن استراتيجية الريح تخاطر بإيذاء المؤسسة عن طريق الحد من قدرتها التنافسية (خاصة إذا كانت المؤسسة تنافس على أساس التكلفة). كذلك إذا أصبحت الموارد التي تقدمها المؤسسة متقادمة، فقد توفر استراتيجية الريح أرباحاً مؤقتة قبل حل وحدة الأعمال أو التخلص منها بطريقة أخرى. على أي حال، لا تتضمن الاستراتيجية بشكل عام استثمار موارد جديدة. يتم الحفاظ على الربحية مع المستويات الحالية أو موارد أقل.

○ إستراتيجيات الحذر:

تتطلب هذه الإستراتيجية من المؤسسة الانتظار ومواصلة تقييم السوق قبل توظيف أي إستراتيجية معينة. إنها في الأساس عملية استطلاع قبل اتخاذ أي إجراء استراتيجي. هذه استراتيجية مؤقتة تستخدم لفترة محدودة أثناء اتخاذ قرار بشأن الاستراتيجية التنافسية الصريحة و الرسمية. في هذا السياق، تتجنب المؤسسات القيام بأي استثمار كبير للموارد وتوقف تنفيذ الاستراتيجية التنافسية التي يتم اتباعها حتى يكون لدى المؤسسة فهم كامل للسوق وتأثير الاستراتيجيات السابقة على مردودية المؤسسة. هذه الاستراتيجية شائعة بين مؤسسات التصنيع التي تسعى إلى إطلاق منتجات جديدة.

● استراتيجية الانكماش:

يتم اعتماد استراتيجية الانكماش عندما تهدف المؤسسة إلى تقليل عملياتها التجارية أو أكثر بهدف خفض النفقات والوصول إلى وضع مالي أكثر استقراراً. وبعبارة أخرى، يتم اتباع هذه الاستراتيجية عندما تقرر المؤسسة القضاء على أنشطتها من خلال تخفيض كبير في عملياتها التجارية، من منظور مجموعات العملاء، ووظائف العملاء والبدائل التكنولوجية، سواء بشكل فردي أو جماعي. يمكن للمؤسسة إما إعادة هيكلة عملياتها التجارية أو إيقافها، وذلك لإعادة تنشيط مركزها المالي. حسب (2002) Rasheed هناك ثلاثة أنواع من استراتيجيات التخفيض وهي:

○ استراتيجية التحول:

توصف باستراتيجية إعادة الهيكلة. وتدعو إلى إعادة تنظيم العمليات لتكون أكثر فعالية من حيث التكلفة أو الأرباح المحصلة. غالبًا ما تأتي ردًا على استراتيجية غير فعالة تسبب ضررًا للمؤسسة.

سحب الاستثمارات:

يعني تقليل العمليات أو إكمال عملية تصفية (التخلص) وحدة الأعمال. بشكل عام، ستخسر الوحدة التشغيلية الأموال أو لا تتناسب مع الأهداف التشغيلية الأساسية للمؤسسة. بعض العوامل تدفع المؤسسات لتوظيف هذه الاستراتيجية هي: التدفقات النقدية السلبية، الخسائر المتواصلة، سوء تكامل الأعمال، ارتفاع التكاليف، أو حصة سوقية محدودة. بشكل عام، تأتي استراتيجية التخلي عن الاستثمارات بعد أن أثبتت استراتيجية التحول أنها غير فعالة.

التصفية:

تشبه استراتيجية التصفية عملية التخلي عن الاستثمارات. تركز على بيع أصول محددة أو إغلاق وحدات الأعمال. على عكس عملية التخلي عن الاستثمارات، التي تسعى إلى تبسيط العمليات أو التركيز على تخصيص الموارد. ترى التصفية وحدة الأعمال كخسارة أو فشل. تتضمن السيناريوهات التي تؤدي إلى استراتيجية التصفية ما يلي: خسائر فادحة، أو انعدام الربحية، أو فشل الاستراتيجية الحالية، أو أصول أو تكنولوجيا متقدمة، أو عمليات غير فعالة، أو إدارة سيئة، أو عدم تكامل وحدة الأعمال.

ان اختيار كل استراتيجية يتناسب مع وضعية المؤسسة الداخلية و الخارجية و تصورهما للمستقبل. سنحاول التطرق في دراسة حالة مؤسسة Nokia كيف اتخذت قرار الانسحاب من المنافسة و ماهي دوافع اختيار هذه الاستراتيجية.

دراسة حالة: استراتيجية الانسحاب لمؤسسة Nokia

يتساءل كثيرون عن الأسباب التي أدت إلى تدهور مؤسسة Nokia الفنلندية بهذه السرعة. دفع ذلك الباحثين لإجراء دراسة موسعة شملت 76 مقابلة مع كبار المديرين السابقين في Nokia، وخلص الباحثون إلى عدة عوامل أسهمت في تراجع Nokia بعد أن كانت أكبر منتج للجوالات في العالم.

بعدما قدمت Nokia لأول مرة الهواتف الذكية أصبحت في الريادة في سوق الهواتف المحمولة، ولكن في الخمس سنوات التالية عانت من بعض المشاكل مما جعل عرش المؤسسة العملاقة في السوق لأول مرة يهتز.

تضافرت ظاهرتان لتعرض Nokia أمام خطر كبير. الأول هو تقديم Apple iPhone في 2007. أعادت Apple ابتكار الهاتف المحمول وأعدت تعريف قواعد اللعبة، وفجأة أصبحت الهواتف الأخرى قديمة الطراز. لقد استغرقت Nokia ثلاث سنوات لإطلاق منافس من iPhone، لكن منتجها لا يزال منخفضاً للغاية، خاصة من حيث البرامج.

الظاهرة الثانية هي مقدمة من قبل Google لمنصة برامج Android المحمولة. أصبحت Android تدريجياً MS-DOS للهواتف المحمولة. وقد اعتمده معظم المؤسسات المصنعة، خاصة أنه حديث من الناحية التقنية وأنيق ومجاني. بقيت Apple و RIM فقط في صحة جيدة، و Symbian من Nokia في انخفاض مستمر. يهدد Android مؤسسة Nokia لأنه يسمح للمؤسسات الصغيرة بالحصول على منصة برمجيات حديثة، وبالتالي تقديم هواتف قريبة من iPhone دون وسائل كبيرة. في حين أن Nokia كانت منذ فترة طويلة واحدة من المؤسسات المصنعة الوحيدة التي لديها منصة برمجيات كاملة بما يكفي لتقديم الهواتف الذكية، لم يعد هذا هو الحال اليوم. ليس هذا فقط، ولكن برنامجها (Symbian) عفا عليه الزمن.

أدركت Nokia بلا شك طبيعة مشكلتها، و أحدثت تغييرا على مستوى الادارة العليا حيث تم تعيين Stephen Elop، وهو أحد موظفي مؤسسة Microsoft على رأس المديرية التنفيذية للمؤسسة. لسوء الحظ، فإنه ليس بهذه البساطة. من ناحية، لأن Microsoft لم تتجح أبداً في الاتصالات الهاتفية المحمولة ومن الغريب أن القائد الجديد ليس لديه خبرة في صناعة الهواتف المحمولة. ما كان سابقاً مجرد إشاعة هو الآن رسمي: مجموعة الهواتف الذكية الفنلندية تتخلى عن علامة Nokia التجارية وتصبح Microsoft Lumia. إنها استراتيجية الاتصال بأكملها التي تغيرت بالكامل. لا مزيد من شعار Nokia على الهواتف الذكية المستقبلية من Microsoft، إنها صفحة من حياة المنافسة قد طويت، حتى لو كانت Nokia لا تزال موجودة في شكل مؤسسة مستقلة مخصصة للبنى التحتية للشبكة. يقدم Stephen Elop، رئيس قسم الأجهزة، إستراتيجية Microsoft الجديدة للهواتف المحمولة لتحويل هواتف Lumia الذكية إلى نجاح.

أرادت Nokia "توصيل الناس" بينما أرادت Microsoft أن تجعلهم أكثر "إنتاجية". جاء اختلاف في الرأي من خلال الرسالة الجديدة من مؤسسة Redmond بعد الإعلان عن تخفيض 18000 وظيفة. قال Stephen Elop، مدير الأجهزة منذ عودته إلى Microsoft في وقت سابق من هذا العام: "من المهم بشكل خاص أن ندرك أن دور الهواتف في استراتيجية Microsoft يختلف عن دور Nokia".

يمكن تلخيصها في بضع كلمات: "تم تصميم جميع أجهزتنا لتجسيد أفضل ما تقدمه Microsoft من حيث العمل والحياة الرقمية، مع تراكم القيمة في استراتيجية Microsoft العامة. "استراتيجيتنا تتضمن بالتالي" بعض التغييرات ". بدءاً من إعادة توجيه أهداف السوق لهواتف Lumia الذكية. لا مزيد من العروض الراقية باعتبارها رأس الحربة للعلامة التجارية في محاولة لإحباط نجاح iPhone. ستركز Microsoft الآن على القطاعات المتنامية من خلال استهداف الأحجام من خلال مستوى الدخول. أو بتعبير أدق، "شريحة الهواتف ذات الأسعار المعقولة". ليس من المؤكد أن Microsoft يمكن أن تقدم

أسعارًا منخفضة مثل تلك التي يمكن العثور عليها في Android مع الموديلات (الصينية في معظم الأحيان) بأقل من 100 دولار (أو حتى 25 دولارًا في FirefoxOS). من المتوقع أن يتصدر هاتف Nokia X، الذي سيتبدل Android بنظام التشغيل Windows Phone.

لتحقيق ذلك، من الواضح أن Microsoft ستراجع تصميم منتجاتها. ولكن، قبل كل شيء، إعادة تنظيم سلسلة إنتاجها. في حين ستبقى فرق التصميم والتطبيق في فنلندا بشكل أساسي. ستهاجر المصانع بشكل رئيسي إلى آسيا، و بالتحديد إلى فيتنام (هانوي)، وكذلك إلى الصين (بكين ودونغقوان) وأمريكا اللاتينية (البرازيل والمكسيك) للتصنيع والإنتاج، ربما كذلك الاستعانة بمصادر خارجية. من المتوقع إغلاق موقعي Oulu (فنلندا) و Komaron (المجر) (أو بيعهما المحتمل).

ستؤثر عملية إعادة التنظيم هذه على 12500 وظيفة مباشرة في هذه المصانع خلال العام. كما أنها تنطوي على إعادة الهيكلة في فرق الإدارة. سيتم دمج أقسام الأجهزة الذكية والهواتف المحمولة في وحدة أعمال هاتف واحدة. سيرأس هذا القسم Jo Harlow، مدير Lumia الحالي في Nokia.

باختصار، ارتكزت Lumia على الحجم في المناطق التي نجحت فيها بالفعل من أجل تأكيد السوق لـ Windows Phone، كما كتب Stephen Elop في مذكرته. وبسرعة أكبر، سنوسع نجاحاتنا في قطاع الهواتف الذكية بأسعار معقولة بمنتجات جديدة تقدم قدرًا أكبر من التمايز. سنركز على اكتساب عملاء جدد في الأسواق حيث تتركز خدمات ومنتجات Microsoft بشكل كبير.

لم يحدد Stephen Elop الأسواق التي يشير إليها. وفقًا لإحصاءات المقدمة من قبل مؤسسة Kantar Worldpanel يحتل Windows Phone 8.1% من الأسهم في أوروبا (فرنسا، المملكة المتحدة، إيطاليا، ألمانيا، إسبانيا)، 6.7% في أستراليا، 3.8% في الولايات المتحدة ولكن فقط 1.4% و 0.6% في اليابان والصين، و هي الأسواق التي يهيمن عليها نظامي iOS و Android على التوالي.

المصدر: (Silberzahn, 2011)

س: حلل و ناقش أسباب تراجع مؤسسة Nokia للهاتف المحمول

بعد عرض أهم الاستراتيجيات التنافسية على مستوى المؤسسة. جاء الدور الى ابراز دور الاستراتيجيات التنافسية على مستوى وحدات أعمالها. نجد استراتيجيات التنافسية حسب (Porter (1995 من استراتيجية التركيز الى استراتيجية التميز مروراً باستراتيجية تخفيض التكلفة, إضافة إلى نموذج الساعة حسب Bowman و Faulkner. أما الجزء الثاني يقود نحو الاضطراب حيث يركز على إستراتيجية الحركة أي القدرة على التحول المستمر في قواعد اللعبة التنافسية و إستراتيجية الانقطاع و خلق الاضطراب, و من خلال هذا النموذج يمكن تقسيم تطور فكر الاستراتيجي إلى قسمين, فالأول يستند على التميز التنافسي المستديم و الذي يركز على التكيف و التموغ في البيئة التنافسية المعقدة و المتحركة, أما الثاني فيركز على التميز التنافسي غير المستديم و المتعدد و الذي يستند على الاضطراب في البيئة التنافسية. فيما يلي عرض مفصل لأهم خصائص كل استراتيجية.

المحاضرة السابعة: استراتيجيات التنافسية على مستوى وحدات الاعمال

تدير العديد من المؤسسات عدة أنواع من الأنشطة ويعلم الجميع أنه لضمان بقائها ونموها، يجب عليها بناء محفظة متنوعة من المنتجات. في هذا السياق، من غير المرجح أن تكون استراتيجية واحدة مناسبة تخضع كل نشاط أو كل منتج الى نفس القيود التجارية، التقنية و ما الى ذلك. كذلك تتطلب مهارات وموارد وبرامج عمل محددة و التي يتم تنفيذها على مجال أو ميدان استراتيجي محدد.

ميدان النشاط الاستراتيجي «DAS» يتألف من تقسيم النشاط العام إلى مجموعات فرعية متجانسة و ذلك على أساس الحاجات، التكنولوجية المعتمدة و فئة الزبائن المستهدفين. يجمع ميدان النشاط الاستراتيجي المنتجات والخدمات التي تخضع لنفس القيود الخارجية (نفس العملاء، نفس السوق، نفس المنافسين، إلخ) الذين يستخدمون نفس الموارد الداخلية (نفس التقنيات، نفس المهارات، نفس سلسلة القيمة، أوجه التآزر القوية ، إلخ) وبالتالي الذين لديهم نفس عوامل النجاح الرئيسية.

سنحاول أن نقدم بوضوح استراتيجيات التنافسية على مستوى DAS من الاستراتيجيات العامة حسب Porter, استراتيجيات التنافسية "الساعة الإستراتيجية" حسب Bowman و Faulkner, استراتيجيات التي تستند على معايير اختيار عملاء Treacy و Wiersema و استراتيجية "المحيط الأزرق" حسب Kim و Mauborgne.

• الاستراتيجيات العامة حسب Porter :

لقد توصل Porter نحو عرض مجموعة من الإستراتيجيات و التي تؤدي إلى الهيمنة، حيث أشار إلى ثلاثة أنواع من الإستراتيجيات و التي تساهم في خلق التميز بالنسبة للمؤسسة، و المتمثلة في الهيمنة عن طريق التكلفة، التمييز و التركيز.

تهدف إستراتيجية التكلفة إلى تخفيض تكاليف منتجات و خدمات المؤسسة و ذلك من خلال عرض منتجات أو خدمات بسعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين. بينما تتمثل إستراتيجية التمييز في تقديم منتجات أو خدمات ذات خصائص استثنائية كتقديم منتج ذو خصائص تكنولوجية عالية، اتساع الخدمات المقدمة، وجود خط متكامل من المنتجات..الخ، أما إستراتيجية التركيز فهي تهدف نحو الوصول إلى موقع أفضل في السوق و ذلك من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من الزبائن أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدد، و منه فان السمة المميزة لاستراتيجية التركيز و هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي و ليس السوق ككل، و يعتمد ذلك على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف و ضيق بأكثر فاعلية و كفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل و يعود ذلك إلى الإمكانيات و القدرات المحدودة التي تمتلكها المؤسسة.

• نموذج الساعة الإستراتيجية:

لقد توصل Porter. نحو عرض مجموعة من الإستراتيجيات و التي تؤدي إلى الهيمنة، حيث أشار إلى ثلاثة أنواع من الإستراتيجيات و التي تساهم في خلق التميز بالنسبة للمؤسسة، و المتمثلة في الهيمنة عن طريق التكلفة، التمييز و التركيز.

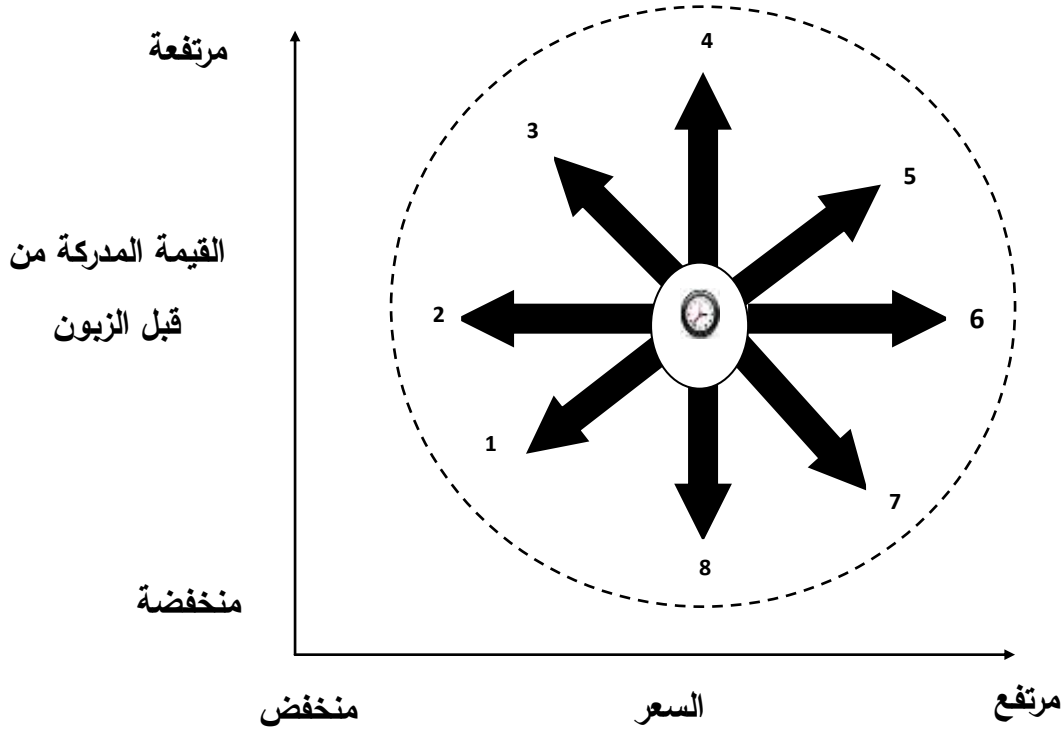
لقد واصل كل من Bowman و Faulkner أبحاثهم و هذا حول الإستراتيجيات العامة الذي جاء بها Porter و لكن برؤية مختلفة عن رؤية Porter للبيئة التنافسية، و ذلك حتى تم الوصول إلى نموذج الساعة الإستراتيجية و الذي أعتبر على أنه النموذج الأنسب للتحليل و التحديد الدقيق لمتوقع المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

يعتبر هذا النموذج على أنه امتداد للإستراتيجيات التنافسية العامة التي جاء بها Porter، حيث وصفه Irwin.M على أنه " عبارة عن وسيلة أخرى أكثر ملائمة لتحليل الوضع التنافسي للمؤسسة و ذلك مقارنة بعروض المنافسين " (Bowman et Faulkner, 1996)، أما Kotler فقد وصفه " على أنه ذلك النموذج الاستراتيجي المستخدم في مجال التسويق و هذا من أجل التحديد الدقيق لتوقعات المؤسسة و ذلك في قطاع نشاطها " (Bowman et Faulkner, 1996).

نستنتج من خلال هذين التعريفين على أن نموذج الساعة الإستراتيجية فهو أكثر خصوصية من الإستراتيجيات التنافسية العامة التي جاء بها Porter.M و التي اتسمت بالشمولية، حيث أتاح العديد من الخيارات الشرائية من جانب الزبائن و ذلك من خلال العديد من الأسواق، إضافة إلى هذا فقد زاد من قدرة المؤسسة على تلبية حاجات زبائنها بشكل أفضل من السابق (نموذج Porter.M).

لقد قسم كل من (Bowman et Faulkner, 1996) هذا النموذج إلى ثمانية إستراتيجيات ممكنة حيث جاءت كل واحدة منها لكي تحدد موقع المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، و ذلك حول محورين

أساسيين و هما السعر و القيمة المضافة، و يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:



الشكل 6. نموذج الساعة الإستراتيجية، المصدر: (Bowman et Faulkner, 1996)

- الموقع الأول: سعر منخفض / قيمة مضافة منخفضة

لا تختار أغلبية المؤسسات المتنافسة هذه الفئة و ذلك كموقع تنافسي لها، حيث تلجأ إليه المؤسسات التي تتميز منتجاتها بقيمة منخفضة، و من خلال هذا فان المسار الوحيد الذي يمكن هذه المؤسسات من التميز على المنافسين و هو الاستفادة من التكاليف المنخفضة التي تتميز منتجاتها و خدماتها و التي ستتيح لها القدرة على تحقيق الإنتاج بحجم كبير (تحقيق اقتصاديات السلم).

- الموقع الثاني: أسعار منخفضة:

توصف المؤسسات التي تنشط في هذه الفئة بالمؤسسات الرائدة من حيث التكلفة، حيث تقوم بدفع أسعارها نحو الحدود الدنيا و ذلك بصفة متجددة و ذلك مع الحفاظ على نفس قيمة المنتج أو الخدمة المقدمة، و من خلال هذا توجه إستراتيجية الريادة من حيث التكلفة إلى الزبائن الأكثر مرونة من جانب الأسعار.

- الموقع الثالث: الإستراتيجية الهجينة (سعر معتدل / تميز معتدل)

تقدم المؤسسات التي تنشط في هذا القطاع منتجات أو خدمات ذات أسعار معتدلة و لكنها متميزة عن المنتجات أو الخدمات ذات الأسعار المنخفضة التي يقدمها المنافسون و ذلك في الموقع التنافسي السابق. و من خلال هذا فإنه يصعب على المؤسسات التي تنشط في هذا القطاع من أن تصل إلي مستوى الإنتاج بحجم كبير، و لذا فإنها تعتمد على تميز منتجاتها و خدماتها و ذلك كأساس لجذب الزبائن.

- الموقع الرابع: التميز

تسعى المؤسسات في هذا القطاع إلى تقديم منتجات أو خدمات ذات أسعار موافقة للمنتجات أو الخدمات المتميزة، و من خلال هذا فإن المؤسسات الناشطة في هذا القطاع فإنها مطالبة بالجمع بين السعر و القيمة، أي تحديد السعر المناسب لقيمة المنتج أو الخدمة المقدمة.

- الموقع الخامس: التركيز على التميز

توصف المؤسسات التي تنشط في هذا القطاع بالمؤسسات الرائدة من حيث القيمة، حيث تقوم بتحسين منتجاتها و خدماتها بصفة متجددة، و من خلال هذا توجه إستراتيجية الريادة من حيث القيمة إلى فئة من الزبائن الأكثر القدرة على انتقاء هذه المنتجات أو الخدمات ذات الأسعار المرتفعة.

- الموقع السادس: أسعار المتزايدة / منتجات العادية

تقوم المؤسسات في هذا القطاع برفع أسعارها و ذلك من دون الرفع من قيمة المنتج أو الخدمة المقدمة، و من خلال هذا سوف تدر هذه الإستراتيجية أرباح كبيرة على المؤسسة و ذلك في المدى القصير، أين ستجد هذه الإستراتيجية حدودها القصوى و ذلك على المدى الطويل و يرجع ذلك إلى اكتشاف المنافسين للنقائص الموجودة في المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل هذه المؤسسات.

- الموقع السابع: الأسعار المرتفعة / القيمة منخفضة

تطبق هذه الإستراتيجية في حالة الاحتكار التام، و يعرف الاحتكار التام بوجود مؤسسة واحدة و التي تسمى بالمحتكر فهي المنتج و البائع الوحيد للسلعة، حيث تتحكم في كيفية تحديد السعر و ذلك إما من خلال الرفع من الكمية المعروضة من السلعة و التي تؤدي إلى تخفيض سعر السلعة، أو عندما يقوم المحتكر بتخفيض الكمية المعروضة و التي تؤدي إلى الرفع من سعر السلعة، و من خلال هذا فان المحتكر ليس بحاجة إلى تجديد المنتجات أو الخدمات و يرجع ذلك إلى انعدام المنافسة في القطاع الذي ينشط فيه.

- الثامن: قيمة منخفضة / سعر عادي

سوف تفقد المؤسسة التي تنشط في هذا القطاع جزءا كبيرا من حصتها السوقية، فمن غير المعقول أن تقدم المؤسسة منتجات أو خدمات الأمس بسعر عادي، و من أجل تجنب ذلك فعلى المؤسسة أن تخفض من السعر المقدم و ذلك حتى يتناسب مع قيمة المنتج أو الخدمة المقدمة.

• استراتيجيات Treacy و Wiersema:

يوصي هؤلاء الباحثين Treacy و Wiersema بان اختيار استراتيجية تنافسية ما يتم بناءا على

مجموعة من المعايير و التي تتمثل في ما يلي: (Treacy & Wiersema (2007).

- **خصائص المنتج:** الخصائص التقنية، درجة الابتكار، التصميم المقدم، وما إلى ذلك.

- **الدرجة** التي يتوافق بها المنتج مع احتياجات الزبون المصنوع من أجله.

- **العناصر الأخرى المتعلقة بعملية الشراء:** سعر الشراء وتكاليفه، جودة التسليم، الخدمة، موثوقية

المنتج و المؤسسة...إلخ.

لهذا الغرض يجب أن تكون أي مؤسسة فعالة بما فيه الكفاية في كل من المعايير الثلاثة لتكون قادرة على

المنافسة. و فما يلي الاستراتيجيات التنافسية الثلاث:

1. استراتيجية أفضل منتج: توصف المنتجات المقدمة بالمنتجات الاستثنائية و المبدعة. حيث تستثمر المؤسسة في تطوير قدراتها في البحث و التطوير, و ذلك من خلال البحث الدائم عن حلول جديدة لمشاكل العملاء.

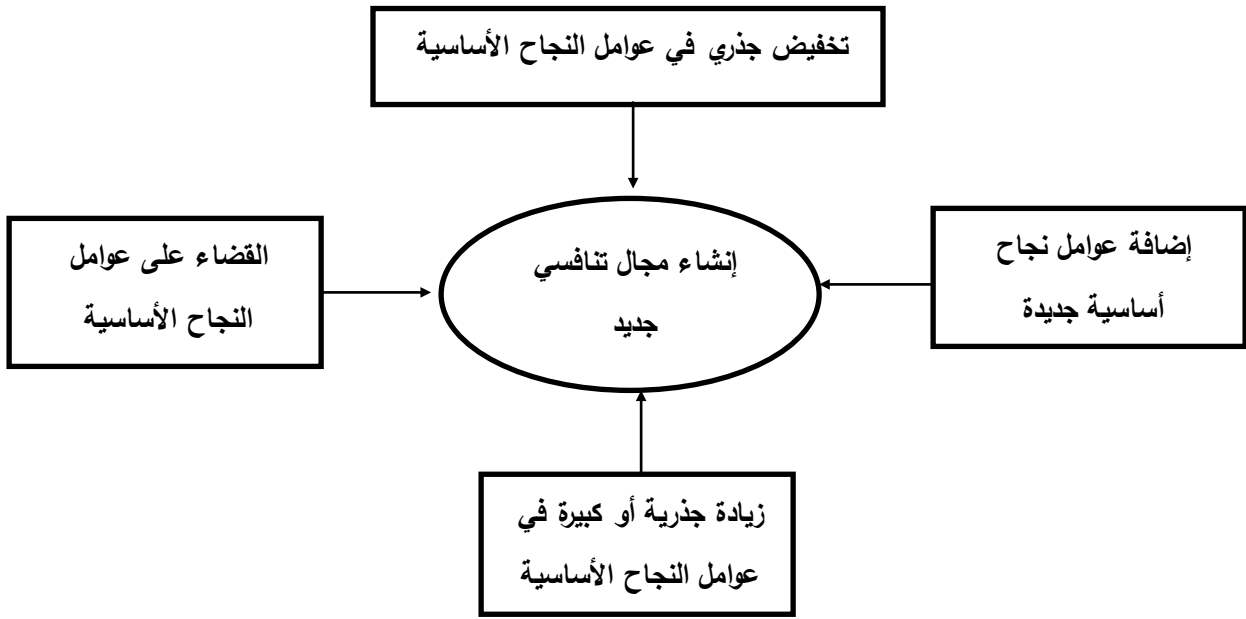
2. الاستراتيجية على المقاس: توصف هذه الاستراتيجية باستراتيجية التصميم حسب الطلب. حيث يتم تصميم المنتجات بناء على حاجات العملاء المجهريه كاحتساب الوقت اللازم بين تقديم الطلب و استلام المنتج, طريقة استعمال المنتج, طرق التخزين المستعملة و الترويج المتاحة...الخ.

3. استراتيجية التفوق التشغيلي: تتركز هذه الاستراتيجية على بناء القدرات تساهم في التقليل من التكاليف العامة عن طريق تحسين وأتمتة الإنتاج والتوزيع وإدارة المخزون والفواتير والتحكم في فترة الاستلام و تسوية مشاكل العملاء, كذلك تنفيذ نظام لوجستي فعال ومراقبة الجودة والتكلفة.

• استراتيجية المحيط الأزرق:

جاء مفهوم الانقطاع نتيجة التغيرات المتسارعة التي تحدث في البيئة التنافسية، حيث يركز هذا المفهوم حول ظاهرة الاضطراب من خلال إزالة جميع عوامل النجاح الأساسية في القطاع و هذا لفرض قواعد جديدة للمنافسة، و التي تعتبر كمصدر لميزة تنافسية جديدة بالنسبة للمؤسسة (Métais et Saias, 2001) و سيؤدي كل هذا إلى ظهور مجال تنافسي جديد يسمى بالمحيط الأزرق، و يمكن توضيح

كيفية إنشاء هذه المجالات و ذلك في الشكل التالي:



الشكل 7. إنشاء مجال تنافسي جديد, المصدر: (Kim et Mauborgne, 2005)

قبل التعرض إلى مفهوم المحيط الأزرق و كيفية إعادة ترسيم الحدود بين القطاعات، فلا بد أولاً من التطرق إلى مصدر المحيط الأزرق، أي مختلف المراحل التي مر بها هذا المفهوم و ذلك انطلاقاً من إستراتيجية المحيط الأحمر و التي تتميز بالتعقيد و الحركية في البيئة التنافسية، و وصولاً إلى استراتيجيات المحيط الأزرق و التي ساهمت في جعل هذه البيئة مستقرة، حيث دفعت نحو الديناميكية و الاضطراب في قواعد اللعبة التنافسية.

يعتبر المحيط الأحمر كفضاء تقليدي و هذا حسب White (Métais et Saias, 2001)، و الذي يتكون من جميع المؤسسات التي توجد حالياً، حيث يعرف بالمحيط الاستراتيجي المعروف، و ذلك نظراً لتميزه بمنتجات و خدمات واضحة، منافسين معروفين و منافسة قائمة على السعر و الجودة، كل هذا دفع نحو ظهور محيط استراتيجي غير مستقر، و ذلك من حيث أن حدود قطاع النشاط و قواعد اللعبة التنافسية فهي معروفة و محددة لدى الجميع و هذا حسب White (Métais et Saias, 2001)،

بالإضافة إلى ذلك يتميز المحيط الأحمر بشدة المزاومة في القطاع، و من أجل تجاوز ذلك فلا بد من خلق فرص تنافسية جديدة و مربحة، و هذا عن طريق الانتقال إلى المحيط الأزرق.

لقد جاء المحيط الأزرق من أجل تجاوز شدة المزاومة بين المؤسسات، و ذلك عن طريق البحث عن القطاعات التي لم تظهر بعد على سطح المنافسة و التي تجعل من أداء المؤسسة ديناميكي، و يتيح كل هذا على ظهور مفهوم المؤسسة الدائمة، المتفوقة و الطموحة و التي تقدم أفضل ما لديها مقارنة بالمنافسين و ذلك عن طريق خلق المحيط الأزرق بشكل مستمر، و لكن ما هو المحيط الأزرق.

يعتبر المحيط الأزرق " كفضاء ديناميكي و الذي يتكون من جميع المؤسسات التي لم تظهر بعد على سطح المنافسة، حيث يعرف بالمحيط الاستراتيجي المجهول و ذلك نظرا لتميزه بمنتجات و خدمات غير واضحة المعالم، منافسين غير مهيكلين " (Kim et Mauborgne, 2005)، كل هذا دفع نحو ظهور محيط استراتيجي ديناميكي و ذلك من حيث أنه لا حدود لقطاع النشاط و لا قواعد موحدة للعبة التنافسية، أي لا يتم تحديدها مرة واحدة للجميع حيث يمكن تغييرها من طرف المنافسين، بالإضافة إلى ذلك تتميز المؤسسات التي تنشط في المحيط الأزرق بالقدرة على دراسة الطلب و خلق المنتجات التي تلبي حاجات السوق على نحو أفضل، كل هذا دفع نحو ظهور مؤسسات كبيرة و أخرى صغيرة، قطاعات جذابة و أخرى غير جذابة، مؤسسات خاصة و أخرى عامة، قطاعات ذات تكنولوجيا عالية و أخرى ذات تكنولوجيا تقليدية... الخ، و منه يقود إنشاء المحيط الأزرق بشكل دائم و مستمر إلى الحد من قدرات المؤسسات المنافسة على معرفة جذور النجاح الدائم بالنسبة للمؤسسة، و لكن ماهي متطلبات و خطوات إنشاء المحيط الأزرق.

و انطلاقا من هنا فقد حدد (Kim et Mauborgne, 2005) ستة خطوات و التي تستخدم في تعديل الحدود بين الأسواق و منه تحرير المنافسة، حيث جاءت كل خطوة من أجل توجيه المؤسسات نحو

اكتساب أفكار تجارية خلاقية، و التي تتيح لها اكتساب مزايا تنافسية جديدة، و يمكن توضيح كيفية تعديل الحدود بين القطاعات و ذلك فيمايلي:

- الخطوة الأولى:

في الواقع تجد المؤسسة نفسها مع مجموعة من المؤسسات المنافسة و التي تقدم نفس المنتجات أو الخدمات، و من أجل تجاوز هذه المنافسة فلا بد من البحث أو استكشاف المنتجات أو الخدمات البديلة أي توسيع نطاق المنافسة، شرط أن تتميز هذه البدائل بأشكال متنوعة و وظائف عالية من المنتجات أو الخدمات السابقة، إضافة إلى تلبية نفس الحاجات بشكل أفضل من المنافسين.

- الخطوة الثانية:

و بنفس الطريقة التي تم من خلالها تحديد القطاعات البديلة فيجب على المؤسسة البحث أو استكشاف جميع المجموعات الإستراتيجية داخل الصناعة، حيث تتكون هذه المجموعات من المؤسسات التي تتبع نفس الإستراتيجية، و منه حتى يتسنى للمؤسسة خلق المحيط الأزرق فيجب أن تتحرر من هذه المجموعات، و ذلك عن طريق استغلال المجالات أو القطاعات غير المستغلة حاليا من طرف المؤسسات المنافسة، و منه اكتساب مزايا تنافسية فريدة و مختلفة عن المجموعات الإستراتيجية الأخرى.

- الخطوة الثالثة:

تحدد معظم المؤسسات في قطاع النشاط و بشكل مشترك المشترين المستهدفين، حيث سيزيد ذلك من درجة المزاومة في البيئة التنافسية، و من أجل تجاوز ذلك فلا بد من استكشاف سلسلة المستهلكين و المشترين، أي سلسلة الأفراد الذين شاركوا بشكل مباشر أو غير مباشر في اتخاذ قرار الشراء، حيث لا يشترط أن يكون المشتري كمستهلك، و منه ستقود المعرفة الجيدة حول الأفراد الذين يستهلكون منتجات أو خدمات المؤسسة إلى استكشاف مجالات تنافسية جديدة، و منه تغيير اتجاه منحى خلق القيمة سواء بالنسبة للمؤسسة أو المستهلكين.

- الخطوة الرابعة:

تؤثر المنتجات و الخدمات التكميلية على طلب المنتجات أو الخدمات الأساسية، حيث تعبر على القيم غير المستغلة من طرف المنافسين، و من أجل هذا فإنه يتوجب على المؤسسة تحديد جميع المتطلبات التي يحتاجها الزبون و ذلك بصفة شاملة، حيث يتيح ذلك على خلق مجالات تنافسية جديدة.

- الخطوة الخامسة:

لا يقتصر اهتمام المؤسسات في قطاع النشاط على تحديد المنتجات و الخدمات، بل أيضا على تحديد طرق الاتصال، حيث ينصب الاهتمام في بعض القطاعات حول السعر، الجانب الوظيفي و الفائدة من استخدام المنتج أو الخدمة، بينما تهتم الأخرى بالجانب العاطفي، و لكن ما هو الجانب الوظيفي و العاطفي.

يعرف الجانب العاطفي بتوجهه نحو مضاعفة العناصر التي تزيد من السعر و لكن من دون التغيير في كيفية عمل هذا المنتج أو الخدمة، و حتى تصل المؤسسة إلى الجانب الوظيفي فلا بد من إلغاء أو حذف جميع العناصر غير الضرورية في هذا المنتج أو الخدمة و هذا حتى الوصول إلى نموذج اقتصادي بسيط و أقل تكلفة من السابق و الذي يحظى بقبول واسع من قبل الزبائن، أو إثراء المنتج أو الخدمة بوظائف أخرى جديدة تزيد من حجم الطلب عليها من قبل الزبائن.

- الخطوة السادسة:

لا ينجو أي قطاع تنافسي من تأثير الاتجاهات الخارجية كالعولمة، الحركة العالمية لحماية البيئة، ظهور تكنولوجيا جديدة و تغيير الإطار التنظيمي كصدور قانون جديد.....الخ، من أجل هذا فلا بد من اكتساب نظرة بعيدة المدى حول هذه الاتجاهات، و ذلك حتى يتسنى للمؤسسة من استكشاف و خلق مجالات تنافسية جديدة، و منه يستند التنبؤ نحو المستقبل على استخراج معاني الاتجاهات الرئيسية و التي تم استكشافها حاليا.

إذن و بعد التعرف على استراتيجيات المحيط الأحمر و الأزرق، يمكن الاستخلاص على أن الإستراتيجية الأولى جاءت موافقة لسياق التحليل الذي جاء به المنهج الكلاسيكي و الذي يستند على التكيف و التموقع، بينما تميزت الثانية بالديناميكية و هذا ما سوف يزيد من صعوبة تقليد استراتيجياتها، حيث تستند هذه الإستراتيجيات على تخفيض، إضافة، زيادة أو القضاء على عوامل النجاح الأساسية و ذلك من خلال إعادة تعديل الحدود بين القطاعات و الذي يتطلب إتباع ستة خطوات كالبحث عن المنتجات و الخدمات البديلة، التكميلية، المجموعات الإستراتيجية...الخ، كل هذا سيجب للمؤسسات القدرة على خلق فضاءات إستراتيجية جديدة و التي تسمى بالمحيط الأزرق.

بغية استيعاب مختلف التشكيلات الاستراتيجية المقدمة في الجانب النظري. سنلقي نظرة تطبيقية على نماذج أعمال بعض المؤسسات و التي اعتمدت على الإستراتيجية التنافسية على مستوى وحدات اعمالها و كيف تمكنت في ظرف وجيز من التفوق على منافسيها.

دراسة حالة: الاستراتيجيات التنافسية لكل من Appel , Ikea و Samsung

مؤسسة Appel تستوحى الاختلاف

بعد أن صدرت النسخة الأولى لـ Apple باستخدام "الوسائل المتاحة"، تم تصميم الإصدار الثاني لـ Apple II من قبل مؤسسي المؤسسة و هما : Steve Jobs و Steve Wozniak، مع فكرة تقديم جهاز كمبيوتر يمكن لأي شخص استخدامه. تم تقديم Apple II للجمهور في أبريل 1977، وحقق نجاحًا كبيرًا وأصبح أحد أجهزة الكمبيوتر الثلاثة التي يُنسب إليها الفضل عمومًا في إنشاء سوق الكمبيوتر الشخصي. يرجع نجاح Apple II إلى القدرة التي كان على Apple تقديمها في عام 1979، برنامج تحرير النص (Writer) والحساب (Visicalc) مما يسمح بتطوير الاستخدامات الشخصية لـ الحاسوب. صاحب الطفرة في سوق الكمبيوتر الشخصي في الثمانينيات دخول العديد من المنافسين. في عام 1985، بعد عام واحد فقط من إصدار طرازها الجديد، Macintosh، أدت خطة إعادة الهيكلة إلى تسريح ما

يقرب من 20 ٪ من القوى العاملة في Apple. استمرت الصعوبات مع خسارة قدرت 68 مليون دولار عام 1995.

منذ منتصف الثمانينيات وحتى أواخر التسعينات، كافحت مؤسسة Apple Computers Inc لتأكيد موقعها في سوق الكمبيوتر الشخصي، الذي أصبح مسرحًا لمنافسة شرسة من منتجي أجهزة الكمبيوتر. في هذا السوق القياسي لأجهزة الكمبيوتر الصغيرة المكتبية، فإن أقسام تكنولوجيا المعلومات وأقسام "الشراء" أكثر اهتمامًا بالسعر ونسبة الأداء، وهي معايير لا يمكن لمؤسسة Apple أن تكون قادرة على المنافسة فيها. لفرض نموذجها، يجب على Apple تحديد المستخدمين الذين يبحثون عن التمايز، وعلى استعداد لدفع قسط مقابل الشعور بأنهم جزء من النخبة والاستمتاع بسهولة الاستخدام. تحت رئاسة Sculley، الذي أطاح ب Steve Jobs، انخفضت حصة Apple في السوق من 20 ٪ إلى حوالي 8 ٪، وخلال تلك السنوات كان الجزء الوحيد من السوق الذي احتفظت فيه Apple و هو المهن العالية التي تتميز بمستوى من المتطلبات التصميمية أو المهن المجهزة على أساس فردي.

مع التركيز على جزء التصميم / الإنتاج في سلسلة القيمة، وضعت Apple نفسها ضمن خطة خلق التمايز قوي. حتى نهاية التسعينات، ظلت المؤسسة ملتزمة بروح السنوات الأولى (الكمبيوتر الشخصي سهل الاستخدام)، ونموذج عملها الأولي: الإنتاج متكامل عناصر "الأجهزة" مصحوب ب "البرمجيات" اللازمة لبيئة العمل في الماكينة، ولكن الاستعانة بمصادر خارجية لأنشطة التوزيع. لسنوات، كانت عائدات المؤسسة تعتمد حصريًا على تسويق أجهزة الكمبيوتر الشخصية من قبل البائعين مثل ComputerLand و Sears Business Centers في الولايات المتحدة، أو Fnac في فرنسا.

في سنة 2007، تسبب Steve Jobs في ضجة كبيرة في مؤتمر Macworld بالإعلان عن إطلاق iPhone. ويعلن أيضًا أن تغيير على مستوى اسم المؤسسة و تحويله من Apple Computer Inc الى Apple Inc، مما يضيف طابعًا رسميًا على رغبة Apple في عدم تحديد المؤسسة المصنعة لأجهزة

الكمبيوتر البسيطة. منذ عام 2007، استمر تطور Apple بوتيرة مستدامة و خاصة مع الدخول إلى سوق الاتصالات في عام 2007 (iPhone)، والطبعة الصحفية في عام 2010 (iPad)، والطموحات المعروضة في مجال إعلانات الهواتف المحمولة (iAd)، إضافة إلى تكثيف الأنشطة التجارية على حساب أنشطة الإنتاج، إلخ. على الرغم من عمليات الإطلاق المتتالية بمعدل مثير للإعجاب، إلا أن حالة إطلاق iPhone تظل رمزاً لقدرة Apple على تطوير ليس فقط نموذج الأعمال الخاص بها، ولكن أيضاً نموذج القطاع الاتصالات في الصناعة.

وفقاً لمؤسسة Apple، يشتمل الهاتف الذكي الجديد على ابتكارات مدونة في 300 براءة اختراع. من بين الميزات التي ميزته عندما تم إصداره في نهاية عام 2007، كانت هناك "واجهة تتكون من شاشة تعمل باللمس المتعدد وأجهزة استشعار للضوء والقرب، وشاشة كبيرة مزودة بجهاز Gyroscopique... إلخ. كذلك وصول مبسط إلى الإنترنت والخدمات الرئيسية المدمجة (خرائط Google، Yahoo، Mail، Medvetchi).

وصف ستيف Steve Jobs أن تطوير iPhone قد تطلب عامين ونصف من البحث والتطوير. لدعم تطويرها في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية، قامت مؤسسة Apple بإجراء تعديلات على منصة iTunes الخاصة بها لدمج تسويق تطبيقات الإنترنت المتوافقة مع iPhone. ومنذ ذلك الحين تم نسخ خدمة التنزيل لتطبيقات الإنترنت التي يتم تسويقها تحت اسم App'Store من قبل جميع الأطراف الرئيسيين، بينما بقي App'Store النظام الأساسي الذي يقدم أكبر عدد من التطبيقات أكثر من أول منافسيها (Android).

(المصدر: Colla et Besson, 2010)

س: حل وناقش أهم الخطوات الاستراتيجية التي قادت مؤسسة Apple نحو التميز

في عام 1956، قدم Ingvar Kamprad، مؤسس IKEA، مفهوم "العبوة المسطحة" وهي طريقة مرادفة الآن لـ IKEA، ساهمت في تدنية التكاليف من خلال السماح للمستهلكين بشراء أثاثهم في شكل عدة وتجميعه بأنفسهم. قد يبدو تجميع الأثاث بنفسك أمرًا شاقًا، ولكنه يسمح لـ IKEA بتقديم منتجات بأقل التكاليف. و لكن كيف تمكنت IKEA من تحقيق ذلك.

يقول Stefan Vanoverbeke الرئيس التنفيذي لمؤسسة Ikea France: "إن المؤسسة بأكملها تسعى جاهدة لتحسين الجودة بسعر أقل" لتحقيق ذلك حزمة من الاجراءات تم اتخاذها كتشيد المكتب الرئيسي لها في هولندا و ذلك لدوافع ضريبية. اضافة الى ذلك يعتبر "السعر، بالضرورة منخفض، مدمج في تصميم المنتجات. يكشف Henrik Preutz، أحد المصممين الاثني عشر للعلامة التجارية. يعتبر السعر احدى الركائز الخمس لتصميمنا، مثل الشكل، الوظيفة، الجودة و متانة.

يحدد مطورو المنتجات البالغ عددهم 64 مطورًا للكيان Ikea من السويد المواصفات التي تحدد السعر والأسلوب، ولكن أيضًا المواد والتقنية التي يجب استخدامها. تم اختيار الموردين قبل تصميم المنتج. يعمل كل مصمم أيضًا منذ البداية مع فني التعبئة و ذلك خلال تكوين الحزمة المسطحة التي تأسست في عام 1955. تقتصر المساحات الفارغة على الحد الأدنى من المساحة الاجمالية. عليك أن تكون قادرًا على وضع أكبر عدد ممكن من الأشياء فيه. يجب على الصناعي شحن وبيع أقصى كمية ممكنة.

لقد أكد Ingvar Kamprad مؤسس العلامة التجارية، في إحدى المقابلات النادرة التي أجراها "إن إهدار المواد الخام خطيئة مميتة لـ Ikea. في أقل من أربع سنوات، وفرت 40 مليون يورو بفضل سياسة كفاءة الطاقة. في عام 2015، قامت باستثمار 1.5 مليار يورو لشراء توربينات الرياح أو تجهيز المتاجر بألواح شمسية من أجل تحقيق استقلالية الطاقة.

ان السياسة الترويجية لمؤسسة Ikea تتجسد في طبع 208 مليون نسخة هذا العام، وزعت عبر 42 دولة و 30 لغة مختلفة. الكتاب المجاني الأكثر توزيعًا على نطاق واسع في العالم باهظ الثمن. للحد من الإنفاق الورقي، تم في البداية تخفيض حجم الصفحات الى ثلاثين صفحة، وحتى توزيعه أخذ في التناقص منذ عام 2012. حركة يسهلها الطفرة الرقمية. في هذا السياق، تم تنزيل تطبيق Ikea الذي يتيح عرض الأثاث بأبعاد ثلاثية في المنزل.

تستخدم العلامة التجارية أحدث تقنيات بيع المنتجات. في عام 2015 حققت مجموعة كاملة من المنتجات حيث قدرت 9000 منتج متاحة على الموقع الإلكتروني. يؤكد Stefan Vanoverbeke في غضون ثلاث سنوات، سيكون لجميع البلدان التي تتواجد فيها Ikea موقعها الإلكتروني الرسمي.

لا يوجد لدى Ikea العديد من الموظفين في كل متجر. بتوظيف أقل، توفر Ikea العمالة وبالتالي يمكنها بيع منتجاتها بسعر أقل. بدلاً من توظيف المزيد من الأشخاص، غالبًا ما يكون عرض المعلومات المهمة على الملصق. اضافة الى ذلك، يجب أن تنقل بصفة شخصية أثاثك الى المنزل. قد لا يكون الخيار الأكثر ملاءمة، ولكنه يعني أنك لا تدفع تكاليف اضافية مثل تكاليف الشحن. وهذا يعني أيضًا أن رسوم التسليم هذه لن يتم تضمينها في سعر البيع المعروف.

(المصدر: موقع *Périodique challenges*, 2014)

س: حدد أهم الميكانيزمات الاستراتيجية التي استخدمتها Ikea بغية تندية تكاليفها ؟

استراتيجية الانقطاع لمؤسسة Samsung

س: حدد أهم ميزات الاستراتيجية الابتكارية التي استخدمتها مؤسسة Samsung ؟

كان المؤتمر الصحفي لمؤسسة Samsung أحد أكثر اجتماعات في مؤتمر المنعقد في CES 2016. في مواجهة Apple، حققت العلامة التجارية الإلكترونية الكورية تقدمًا جيدًا أثار فضول الصحفيين. قال

Tim Baxter، الرئيس التنفيذي لمؤسسة Samsung Electronics America: "تجلب ابتكارات تجعل

الحياة أفضل لعملائنا. ابتكارات مهمة حقًا في السوق". ولكن ما هو جديد مؤسسة Samsung.

في 2016 لم تقدم مؤسسة Samsung هاتف ذكي جديد، و لكن ركزت العلامة التجارية الإلكترونية

الكورية على ثلاث نقاط استراتيجية. مع سياسة موجهة دائمًا نحو راحة المستهلكين واستخداماتهم اليومية.

النقطة الأساسية الأولى في استراتيجية الانقطاع عند Samsung لعام 2016 و وضع منتجاتها ضمن

قالب تكنولوجي و هو إنترنت الأشياء (IoT). سيعمل مهايئ SmartThings USB مع 25 جهازًا ذكيًا

في المنزل. سيتم توفير الحل مجانًا عند شراء جهاز تلفزيون عالي الدقة. لكن هذا ليس كل شيء، بل

تستخدم Samsung هذه التقنية بشكل خاص لتوصيل الأجهزة اليومية: الثلاجة والغسالة ببعضها البعض

حيث يمكن التحكم فيها عن بعد و هذا بغية تحسين تجربة المستهلك واستخدامه.

يقول Tim Baxter: "لقد تغير سلوك المستهلك. يمكننا اليوم استخدام هاتقنا المحمول لإجراء عمليات

شراء عبر الإنترنت والدفع ... في مواجهة هذه الاستخدامات الجديدة للجوال، نريد كتابة فصل جديد". من

خلال إنشاء نظام Samsung Galaxy البيئي. تم إطلاق حل الدفع Samsung Pay في عام 2015

في المملكة المتحدة والصين وإسبانيا، و تم تعميم ذلك في أستراليا وسنغافورة والبرازيل.

لقد أدمجت هذه النقاط الرئيسية في عمليات الإطلاق الجديدة للعلامة التجارية. لذلك أعلنت مؤسسة

Samsung و بوضوح عن منتجاتها الجديدة، والتي تم إطلاق معظمها في الربيع 2016. تعترم العلامة

التجارية المضي قدمًا فيما يتعلق بالواقع الافتراضي. وتطوير هذه التكنولوجيا بشكل كبير. قال Tim

Baxter: "نريد أن نجلب الواقع الافتراضي إلى حيتنا اليومية". في هذا السياق، أعلنت مؤسسة

Samsung، المصنفة الأولى عالمياً في سوق التلفزيون، عن إطلاق جيل جديد من تلفزيونات SHUD،

مع شاشات nit 1000 مبنية على تقنيتين: Quantum Dot، والتي تقدم استنساخ لوني أفضل، خاصةً

باللون الأحمر و الخضر و HDR مما يوفر سطوعًا أفضل. ستعمل أجهزة التلفاز الذكية الجديدة هذه كمحور لمنصة SmartThings، والتي ستسمح لك بالتحكم في جميع الأتمتة المنزلية من شاشتك.

(المصدر: موقع Périodique LSA, 2016)

بعد التعرف على معظم الإستراتيجيات التنافسية على مستوى المؤسسة و وحدات أعمالها. جاء الدور الى التطرق الى الإستراتيجيات الوظيفية على مستوى كل وظيفة حيث سنركز على الوظائف الأساسية في المؤسسة انطلاقا من وظيفية الموارد البشرية مرورا بوظيفية البحث و التطوير وصولا الى وظيفية الخدمات اللوجستية.

المحاضرة الثامنة: الاستراتيجيات الوظيفية في المؤسسة

ترتكز الاستراتيجيات الوظيفية على التوجه نحو كيفية استغلال الموارد في إطار الاستراتيجية العامة للمؤسسة واستراتيجية وحدات الاعمال. حيث تقوم الوحدات الوظيفية بإعداد استراتيجياتها والتي تتم من خلالها ممارسة الأنشطة المعنية باستغلال الموارد والإمكانيات المطلوبة من أجل تحقيق اهداف محددة. بمعنى آخر نعى باستراتيجيات المستوى الوظيفي تلك الاتجاهات العامة الموجهة للعمليات التشغيلية او الوظيفية بغرض تحسين الاداء الوظيفي لكافة محاور الكيان الوظيفي للمؤسسة محمد محمد ابراهيم (2009). ومن الأمثلة على تلك الاستراتيجيات (استراتيجيات الانتاج، والتسويق، وإدارة الموارد البشرية، البحوث والتطوير) وهكذا. ويدخل هذا المستوى من الاستراتيجيات ضمن مهام المستوى التشغيلي او الوظيفي حيث يشارك في تصميم تلك الاستراتيجيات التي ترتبط بتحديد الاتجاه العام الذي يوجه الأداء لكل وظيفة من الوظائف. لذا يجب تصميم تلك الاستراتيجيات ثم يتولى تنفيذها والرقابة عليها ومتابعة مدى تطورها.

سوف نسلط الضوء على ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات الوظيفية في المؤسسة. نجد استراتيجية الموارد البشرية القائمة على نظرية الموارد و تحفيز الكفاءات. استراتيجية البحث و التطوير القائمة على الابداع و الابتكار و اخيرا الإستراتيجيات اللوجستكية القائمة على التحكم في التكاليف.

1. استراتيجية وظيفة الموارد البشرية: وجهة نظر الموارد و الكفاءات

إذا كانت الميزة التنافسية تستند إلى استخدام الموارد الثمينة، والمهارات التي يصعب تقليدها، والتي لا يمكن استبدالها، نادرة ودائمة، فإن استراتيجية المؤسسات يجب أن تميل نحو استغلال هذه الموارد. يؤدي البحث عن الاستخدام الأمثل لها إلى تحديد أفضل التطبيقات. إن اختيار أزواج سوق المنتجات ذات الصلة يتم تحديده بالضرورة من خلال الموارد التي تمتلكها المؤسسة Penrose (1959). وبالتالي، فإن نمو المؤسسة وتطورها يرتبطان بطبيعة الحال بنشاطها الأصلي وظهور أنشطة جديدة.

من الضروري أولاً التمييز بين الكفاءات و الموارد. الكفاءات هي طريقة المزج بين الموارد لاستغلال الامثل لها (Loufrani 2006) أما الموارد فهي الأصول الملموسة و غير ملموسة و التي لا بد من استغلالها بغية تعظيم النتائج و الأهداف (Barney, 2001).

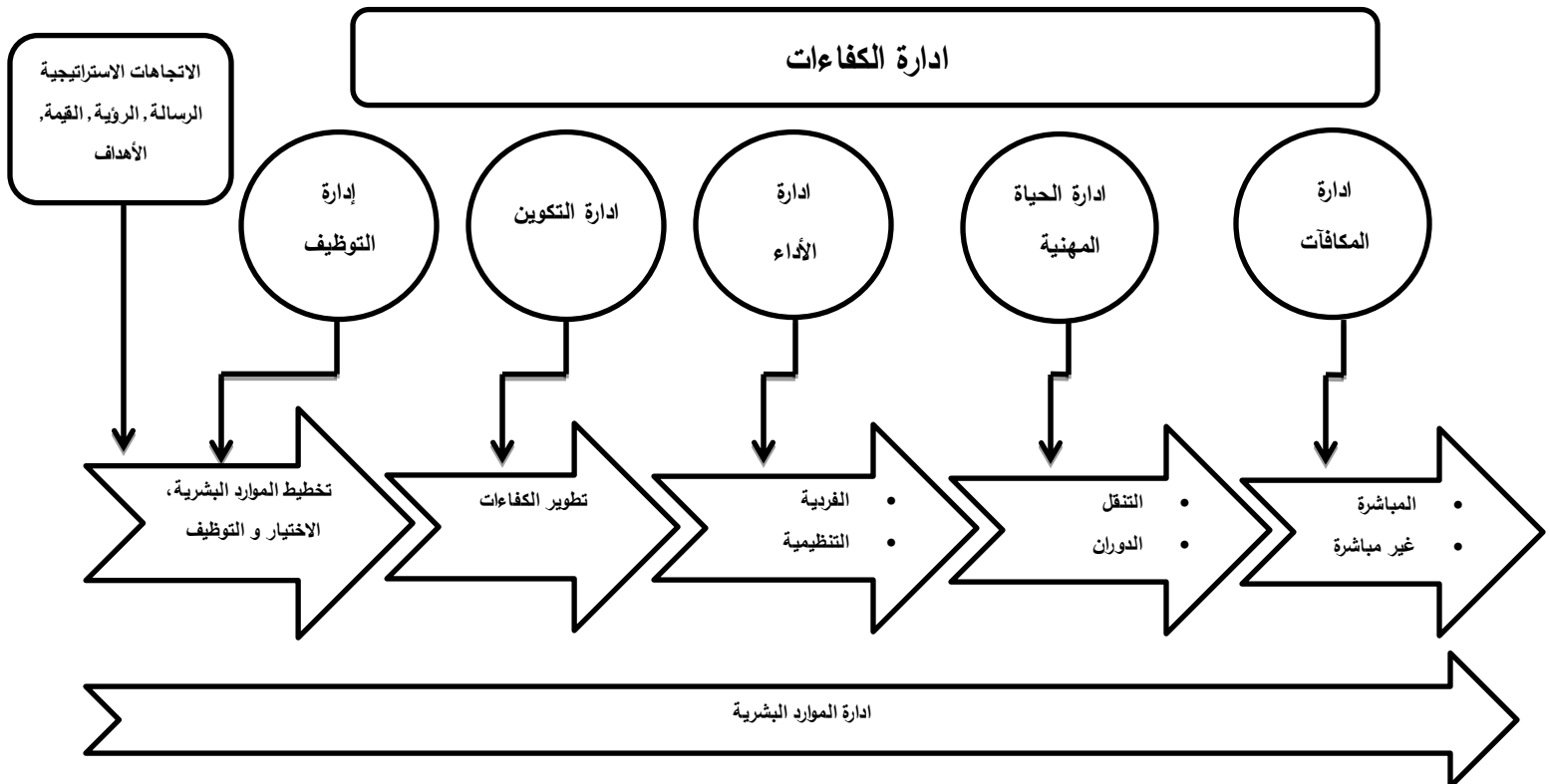
ليست كل الكفاءات متساوية من حيث الأهمية. الكفاءات المحورية هي ما تمكن المؤسسات القيام بمهامها بشكل جيد، ولكن أفضل من الباقي. يعرفهما Prahalad, 1990; Lawler & Ledford, 1992. يعرفهما Stockport, 2000 ; Koch, 1997 ; Prahalad & Hamel, 1997 ; Gronau & Uslar, 2002 ; Guile, 2004 ; Hamel & Hamel, 2004) على أنهما "ثمرة التعلم الجماعي للمنظمة، لا سيما في الطريقة التي يتم بها التنسيق بين كفاءات الإنتاج المختلفة والتي يتم فيها دمج تيارات تكنولوجية متعددة". يمكن أن ترتبط هذه الكفاءات الرئيسية بالعملية الإنتاجية (الجودة، المرونة، التكلفة، سرعة التنفيذ واحترام المواعيد النهائية، وما إلى ذلك) بالإضافة إلى عملية الوصول إلى السوق (إدارة العلامات التجارية، التسويق، التوزيع والخدمات اللوجستية وما إلى ذلك). تشكل خبرة مؤسسة Amazon في علاقات العملاء، على

سبيل المثال، كفاءة رئيسية، ومصدرًا للمزايا التنافسية الدائمة، فهي تتيح الوصول إلى عدد كبير من الأسواق؛ وتسمح بتنفيذ الأنشطة بشكل أسرع، بمرونة أفضل و جودة أفضل من المنافسين.

ان التوجه نحو "جوهر الكفاءات " يدفع نحو إعادة تحديد حدود المؤسسة من خلال الاستعانة بمصادر خارجية للقيام بالأنشطة غير الضرورية (Foss ; Javidan, 1998, 1996). ولكن في نفس الوقت تنظيم التعاون بين المتنافسين (Le Royet (2010) و Fernandez.

لقد تغيرت إدارة الموارد البشرية كثيرًا على مر السنين. إن الانتقال من العصر الصناعي إلى اقتصاد المعرفة والمعلومات هو السبب الرئيسي لهذا التحول. في هذا السياق، فان الكفاءات الموظفين هي مفتاح النجاح في هذه البيئة الجديدة. لذا شرعت إدارة الموارد البشرية في تطوير لغة جديدة تركز على إدارة المواهب والمرونة والتمكين واحترام الأفراد، إلخ. الشكل التالي يوضح سيرورة الموارد البشرية القائمة على

نظرية الموارد و الكفاءات:



الشكل 8. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أساس الكفاءات، المصدر: (Wcoomd (2005)

من هذا المنظور، تدور جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية حول مفهوم الكفاءات. لذلك يستخدم هذا باعتباره العنصر المركزي لإدارة رأس المال البشري في داخل المؤسسة. النهج القائم على الكفاءات مفيد لإدارة الموارد البشرية لأنه لا يحدد الكفاءات الضرورية فقط ولكن أيضا كيفية تطويرها ضمن ووضعها ضمن قاعدة الموارد الاستراتيجية للمنظمة. في الواقع، يتم استخدامها كعنصر مركزي في إدارة رأس المال البشري. يوصف بأنه مجموعة من القدرات الإبداعية، بما في ذلك الدراية، الخبرة وكذلك المعرفة العامة. فيمايلي أهم المراحل ادارة سيرورة الموارد البشرية في المؤسسة:

الاسهام	أنشطة ادارة الموارد البشرية	
تقدير رأسمال البشري	تقييم رأس المال البشري	عملية
تخطيط العرض والطلب على الموظفين والمهارات.	التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات	تخطيط الموارد البشرية
التوفيق بين الكفاءات التي اكتسبها الموظفون و الكفاءات المطلوبة للمناصب.	تعيين الموظفين	
تحديد ملائم وكامل لملفات الوظيفة.	تحليل الوظيفة	
اختيار الملفات الشخصية المناسبة لتلبية احتياجات الإدارة.	اختيار المرشحين	سيرورة التوظيف
تقييم التطبيقات وفقاً لشبكة الكفاءات محددة مسبقاً.	تقييم المرشح	
تقليل التكاليف المتعلقة بعملية التوظيف.	توظيف	
جذب أفضل الملفات الشخصية في السوق والاحتفاظ بها.	الاحتفاظ والولاء	

تحديد الفجوات المطلوب سدها من حيث الكفاءات الفردية والجماعية.	تحديد الاحتياجات التدريبية	عملية التدريب
اختيار الأساليب والمحتوى المكيف لتنمية العجز في الكفاءات.	تصميم التدريب	
اختيار تقنيات التدريس الملائمة لتنمية العجز في الكفاءات.	تقديم التدريب	
معايير ومؤشرات موضوعية لقياس فعالية وتأثير التدريب.	تقييم التدريب	
الكفاءات المراقبة والتعزيز لنقل التعلم.	المتابعة ما بعد التدريب	
التقييم البناء على معايير أداء محددة (تقدير السلوكيات وأفضل الممارسات).	تقييم الأداء	تطوير الموارد البشرية
المسؤولية الفردية في تطوير وتعزيز مهاراتهم.	تعبئة الموظفين	
التوجيه على أساس إمكانيات الموظفين واهتماماتهم.	ادارة المهنة	
تنقل الموظفين بهدف تطوير الكفاءات.	دوران الموظفين	
بيانات عادلة ومنصفة لتقييم مدى تعقيد الوظائف وجدول الرواتب.	هيكلية الرواتب	سيرورة المكافآت
وسائل تعزيز التنوع وتنقل الموارد البشرية.	تحفيز العمال	
توزيع المكافآت على أساس معايير يمكن ملاحظتها وقياسها.	نظام تعويض يعتمد على الكفاءة	

الجدول 5. مساهمات نهج الكفاءات في عمليات إدارة الموارد البشرية, المصدر: (Wcoomd 2005)

2. استراتيجية وظيفة البحث و التطوير : وجهة النظر القائمة على الابداع و الابتكار

في بيئة تنافسية ديناميكية أصبحت حاجة المؤسسات الى تطوير خدماتها و منتجاتها أمرا ضروريا. في هذا السياق, أصبح توجه المؤسسات نحو الاستثمار في قدرات مواردها البشرية و هذا من خلال تقديم نماذج أعمال استثنائية تقلب قواعد اللعبة التنافسية. من هذا المنطلق, أصبح لوظيفة البحث و التطوير موضع استثنائي في المؤسسة و ذلك لدورها في خلق القيمة المضافة للمؤسسة و لجميع أطراف ذات المصلحة.

وصفت وظيفة البحث و التطوير بعملية تجمع بين الموظفين والموارد المادية لتؤدي إلى ابتكارات مثل تنفيذ عمليات جديدة، وإنشاء منتجات جديدة (Gueguen (2011). تحتاج المؤسسات اليوم أكثر من أي وقت مضى إلى الابتكار للنمو والحفاظ على ريادة في السوق. تدفع الضغوط المتعددة (تكاليف الإنتاج، وزيادة تعقيد المنافسة مع العولمة، والتطور السريع والمعقد للسوق، و التقدم التكنولوجي وما إلى ذلك) إلى وضع الابتكار في قلب استراتيجيات المؤسسات، و ذلك كمفتاح لقدرتها التنافسية.

ان وصول المؤسسة الى تحقيق درجة ابتكار عالية, حتما سيقود الى توليد أفكار جديدة قائمة على ثقافة المشاريع المفتوحة على البيئة و على المؤسسة. في هذا السياق, يتطلب ذلك من الموردين الأساسيين، و

هما: (2020) L'équipe Dynamique Entrepreneuriale

1. أن تكون هناك عملية انتقاء واضحة للأفكار الجديدة المبدعة و التي تأخذ بعين الاعتبار القضايا

الهامة، المخاطر، الامكانيات، مخططات التطوير و التأهيل المطلوبين.

2. إذا كانت جميع مركبات المؤسسة بأكملها تتماشى مع استراتيجية الابتكار التشغيلية و ذلك لفهم

مشترك للأهداف المتوسطة و طويلة الأجل.

على الرغم من النظر إليها بشكل نقدي إلى حد ما كمحدد للابتكار، أصبح البحث و التطوير عاملاً من

عوامل التطوير الاستراتيجي للمؤسسات التي تسعى للوصول الى العالمية (Hendry (1998). ومع ذلك،

يُفترض أن يكون البحث و التطوير مفيداً بقدر كبير في تطوير المنتجات وعمليات التصنيع كما هو الحال

في الحفاظ على مهارات المؤسسة وزيادتها في معالجة المعلومات الخارجية واستغلالها (Karlsson et Olsson، 1998). إن وجود أنشطة البحث والتطوير يجعل من الممكن خلق مناخ ملائم للتساؤل و دمج مفاهيم جديدة و التكيف مع أي تغيير طارئ في ظروف السوق (Freel، 2000). بالإضافة إلى ذلك، فإن الخبرة والمعرفة المتراكمة في أنشطة البحث والتطوير السابقة تشجع على الابتكار في المؤسسات (Brouwer and Kleinknecht، 1996). في هذا السياق، وضع (Schumpeter 1912) عمليات

البحث و التطوير في مجموعة من أساليب التي تشجع عملية الابتكار في المؤسسة و هي:

- ابتكار المنتجات.
- ابتكار العمليات.
- ابتكار منافذ البيع.
- الابتكار التجاري.
- الابتكار التنظيمي.

ان الاختلالات والتطورات التكنولوجية وزيادة القدرة التنافسية والمنافسة الوطنية والدولية كلها عناصر سياقية يجب أن تدفع المؤسسات إلى الابتكار والاستثمار في البحث والتطوير و ذلك للحفاظ على حصتها في السوق أو تطويرها. ومع ذلك، يجب النظر في العملية وتنفيذها بعناية. في الواقع، يعد تحديد أهداف قابلة للقياس أمرًا ضروريًا بالتأكيد، ولكن يجب أيضًا النظر في أبعاد البحث والتطوير داخل المؤسسة، وتنظيم وتخصيص موارد البحث والتطوير الخاصة بها، بالإضافة إلى تمويل المشاريع. يتطلب بناء

استراتيجية بحث و التطوير فعالة اتباع مجموعة من الخطوات و هي: (Bpifrance creation 2019)

• تكيف أهداف البحث والتطوير مع وضعية المؤسسة:

في البداية لابد من التساؤل ماهو موضع إستراتيجية البحث و التطوير في الاستراتيجية العامة في المؤسسة؟. للإجابة على هذا التساؤل مجموعة من الخطوات يجب التقيد بها و هي: (1) تحديد مدى

نضج قطاع النشاط الخاص بالمؤسسة, (2) تحديد وضعية المؤسسة التنافسية, (3) تحديد أهداف و نطاق مشروع البحث و التطوير (اختراق تكنولوجي, تجديد خط الإنتاج, تحسين عمليات الإنتاج).

• تحديد و تخصيص الاستثمارات الموجهة الى البحث و التطوير:

في البداية لابد من تحديد قيمة العائد على كل وظيفة من وظائف المؤسسة (التسويق, الموارد البشرية, البحث و التطوير, المبيعات, تكاليف الانتاج و ما الى ذلك). و يتيح ذلك معرفة مدى مساهمة كل وظيفة في خلق هامش القيمة المضافة. نجد في حالة مساهمة عالية لوظيفة التسويق, من هذا المنطلق يمكن تلبية حاجات العملاء من خلال القيام بتقديم حلول تسويقية مبتكرة, مثلاً: الاستثمار في انتاج و استخدام بث الفيديو المباشر. حيث تتيح مشاركة الرسالة التسويقية مع الجمهور بطريقة أكثر فورية. و يقوى ذلك العلاقة الحميمة بين المؤسسة و جمهورها. كذلك من بين التقنيات التسويقية الحديثة وهو استغلال التكنولوجيات المتطورة و التي تطور من محتوى الاشهاري المخصص سواء كان مرئي أو مسموع, و هذا من خلال الاعتماد على أنظمة الدردشة الآلية, الخوارزميات, تحليل البيانات وأنظمة التوصيات المخصصة, و التي تزيد من درجة تحسين إنشاء المحتوى وتقديم المحتوى المناسب للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب.

• استقطاب كفاءات جديدة داخلية و خارجية:

بمجرد تحديد أهداف البحث والتطوير بوضوح, سيعتمد نجاح هذا الاستثمار على تطوير قدرات و امكانيات المؤسسة من حيث مواردها البشرية و ذلك بما يتماشى مع أهدافها الإستراتيجية. حالياً, ما يقرب من ثلثي الإنفاق على البحث والتطوير للأعمال مكرس للبرمجيات وخدمات تكنولوجيا المعلومات. في هذا الاطار, فان مهندسو تكنولوجيا المعلومات الذين هم خبراء في إدارة البيانات الرقمية والبيانات الضخمة (خبراء في ادارة البيانات ومحلي البيانات ومهندسي البيانات وما إلى ذلك) مطلوبون بشكل خاص, كما

سيكونون قريباً خبراء في الذكاء الاصطناعي و المهندسون الذين يركزون على المنتجات وعمليات الإنتاج
حتما أكثر طلبا من الآخرين.

• المساهمة في التمويل العمومي و الخاص:

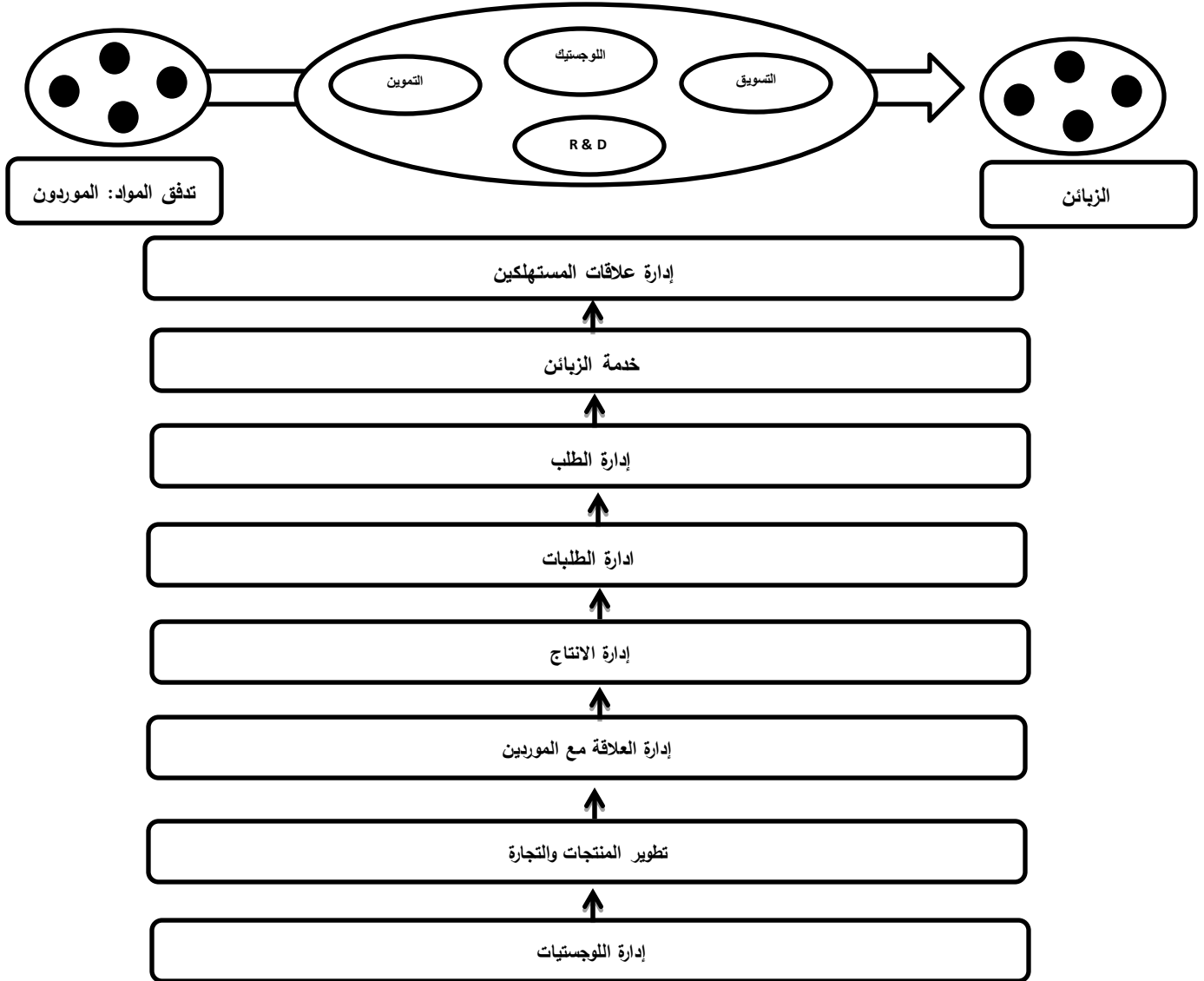
تسعى المؤسسات الى المساهمة في تنفيذ مشاريع البحث و التطوير و ذلك من خلال مصادر التمويل
العامة و الخاصة. و يتم ذلك من خلال مجموعة من الآليات كالاستفادة من تخفيض الضرائب والرسوم
الاجتماعية المتعلقة بالوظائف المؤهلة تأهيلاً عالياً مثل المهندسين والباحثين. كذلك الاستفادة من ائتمان
الضريبة على البحث و ذلك بغرض الدعم المالي لأنشطة البحث الأساسية والتطوير التجريبي لجميع
المؤسسات.

3. استراتيجية وظيفة الخدمات اللوجستية (الامداد): وجهة النظر القائمة على تخفيض التكاليف

في البداية، اقتصرت تطبيقات مصطلح اللوجستيات على السياق العسكري ولم نشهد حتى الستينيات من
القرن الماضي ظهوره في واقع الأعمال (Ballou، 2007). خلال الخمسينيات، بدأت المؤسسات في
الاهتمام بتكاليف النقل واستكشاف طرق لتقليلها (Bowersox، 2007). في الستينيات، تم دمج مصطلح
اللوجستيات في مفردات المؤسسات. غالباً ما يقتصر تطبيقه على نقل البضائع.

على مر السنين، اتسعت تداعيات اللوجستيات للتعامل مع حركة المواد من خلال المؤسسة. في بداية
الثمانينيات، ظهر مفهوم سلسلة التوريد، ثم أصبح من الواضح أن أداء المؤسسة كان يعتمد على
الإجراءات التي تتم في المراحل الأولى (الموردين) أو المصب (شبكات التوزيع). مرة أخرى، على مر
السنين، تجاوزت إدارة سلسلة التوريد حركة السلع البسيطة لتأخذ في الاعتبار الأنشطة التي قد يكون لها
تأثير على توفر المنتج الذي يلبي احتياجات العميل.

يبين الشكل التالي التطبيقات المختلفة لسلسلة التوريد (Lambert et al., 1998). اليوم، السلسلة هي نقطة تقاطع بين الممارسات متعددة التخصصات مثل إدارة الجودة، تصميم المنتج، خدمة العملاء أو إدارة البيانات (Anderson and Delattre، 2002).



الشكل 9. رسم تخطيطي لسلسلة التوريد، المصدر: (Beaulieu et Roy 2009)

ان التطوير الدائم لسلسلة التوريد يحقق نتائج ملموسة من حيث الربحية والكفاءة العملية. كما أنها أصل محدد لاكتساب القدرة التنافسية في مقابل المنافسة. لذا من الضروري تنفيذ استراتيجية واضحة لتحقيق

أهداف المؤسسة. و فيما يلي مختلف مراحل تنفيذ و دمج استراتيجية سلسلة التوريد الخاصة بالمؤسسة:

Shiptify et al (2019)

1. خفض تكلفة إدارة المخزون:

أولاً، ستؤدي الإدارة الجيدة لسلسلة التوريد إلى تقليل تكلفة إدارة المخزون في المستودعات. تعتبر هذه الأخيرة كمجموعة من الجهات الفاعلة والبنية التحتية والأدوات الضرورية للعمل السليم لهذه المخزونات. لذلك، فإن أحد مفاتيح تحسين سلسلة التوريد هو التحكم في المخزونات. من الناحية المثالية، يجب أن يكون مستوى المخزون قريباً قدر الإمكان من احتياجاتك الحقيقية لتقليل مخزونك مع زيادة في معدل الخدمة.

2. تخفيض ميزانية النقل:

من الممكن تقليل ميزانية النقل بشكل كبير من خلال تنظيم جيد لسلسلة التوريد. هذا عن طريق التحكم في أدق تدفقات النقل الخاصة بالمؤسسة. و يتم ذلك من خلال مجموعة من الميكانيزمات و هي: الاعتماد على استراتيجية النقل الذاتي للبضائع و المنتجات و تطبيق مبدأ المناولة من خلال تخريج بعض أنشطة الى مؤسسات نقل متخصصة و ذات خبرة عالية في النقل.

3. متابعة أفضل للتسليم:

تسمح رقمنة سلسلة التوريد بمراقبة أفضل لعمليات التسليم الخاصة بالمؤسسة. يتيح ذلك تطبيق أدوات مراقبة التدفق الرقمي و الوصول إلى معلومات دقيقة وموثوقة في جميع الأوقات. وبهذه الطريقة، يتم زيادة وضوح سلسلة التوريد ويمكنك تزويد عملائك بمعلومات واضحة عن المواعيد النهائية و عمليات التسليم.

4. منع المخاطر:

أصبح مجال اللوجستيات قطاعاً بالغ التعقيد. في الواقع، يتضاعف عدد الأطراف المساهمة في سلسلة التوريد من خلال التنويع. في هذا السياق، أصبح حاجة الى الوقاية من المخاطر حاجة ملحة. من هذا

المنطلق، فإن الإدارة الجيدة لسلسلة التوريد ستقلل من المخاطر في كل مرحلة من مراحل السلسلة. يعد

هذا ضروريًا للحماية من أي حادث يمكن أن يعطل الأداء السليم لسلسلة الإمداد وكل نشاط المؤسسة.

للحصول على سلسلة توريد مثالية تجمع بين السرعة والكفاءة، يجب العمل على مختلف الأصعدة.

وبالتالي هناك مجموعة من المحاور الرئيسية يجب الاستثمار فيها: (Shiptify et al (2019)

• هيكلية المستودع الخاص بالمؤسسة:

إحدى الخطوات الأولى لبناء سلسلة توريد فعالة وهي بناء مستودع خاص بالمؤسسة. سيؤدي ذلك إلى

تسهيل إدارة المخزون وتنفيذ سياسة الأسهم الجديدة للمؤسسة. أولاً، يجب ترميز جميع المنتجات و من ثم

يجب أن تلبى كل منطقة من المستودع حاجة محددة مثل: منطقة مخزون الفائض، منطقة إعداد الطلب

و منطقة النقل...إلخ. بالإضافة إلى ذلك، يجب على كل المؤسسة إنشاء طرق لوجستية داخل المستودع

للتحديد مكانها بسرعة و بدقة. إن ترشيد المستودع ضروري لكسب السرعة في إدارة الطلبات. والنتيجة

هي إرضاء أكبر قدر ممكن من العملاء مع ضمان تحسين الخدمة المقدمة.

• تجسيد البرمجيات المناسبة:

مع تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال أصبح تنفيذ و تخطيط سلسلة التوريد أكثر سهولة و مرونة من

ذي قبل. في هذا السياق، فإن ERP (تخطيط موارد المؤسسة) أو برامج الإدارة المتكاملة هي حزم برامج

تتيح للمؤسسة إدارة جميع عملياتها. في هذا السياق، تم تطوير برمجيات تخطيط موارد المؤسسات

المتخصصة و التي تتيح التحكم في سيرورة أعمال المؤسسة. في هذا الاطار، تعتبر إدارة سلسلة منصات

التوريد الرقمية مثل منصة Shiptify و هي منصة تعاونية تسمح لنا بالاستجابة بفعالية لقضايا سلسلة

التوريد. لديها ميزة كونها مشتركة مع المهنيين في القطاع وبالتالي تحقيق استجابة على أفضل وجه ممكن

للمشاكل على أرض الواقع.

اذن تتيح كل هذه الأدوات بأتمتة العمليات الخاصة بالمؤسسة. تجمع حلول إدارة سلسلة التوريد هذه عددًا معينًا من الوظائف مما يجعل من الممكن إدارة أسطولها من الشاحنات، وتنظيم جداول التحميل أو حتى إدارة الفواتير والتفريغ. كما أنها أدوات قوية لدعم القرار، حيث تقوم بجمع ونشر المعلومات في كل مرحلة من مراحل سلسلة التوريد.

• إدارة الأرصفة:

للحصول على هذه الكفاءة، تعد إدارة أرصفة المستودعات أمرًا ضروريًا. تقدم منصة Shiptify حلاً مخصصًا لهذه المشكلة. إنه يبسط ويحسن إدارة المنصة بفضل تخطيط نشاط المنصة التعاوني وأداة حجز مواعيد المستودعات عبر الإنترنت. يسمح هذا الأخير للموردين المؤسسة بتحديد موعد تسليم المواد الأولية ببضع نقرات على الفترات الزمنية المتاحة. بالإضافة إلى ذلك، تساعد مراقبة نشاط في الوقت الفعلي إلى زيادة الإنتاجية والإبلاغ بسرعة عن الحوادث. كما تتيح الإدارة الرقمية زيادة سرعة معالجة التدفقات المختلفة.

• إدارة المشتريات:

يخضع الاستغلال الأمثل لسلسلة التوريد إلى إدارة سلسلة المشتريات. من خلال التطبيقات الحاسوبية يمكن تجميع جميع العروض بغرض مقارنتها و اتخاذ الخيار الأفضل مقارنة بالأسعار. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمؤسسة من إدارة نفقاتها من خلال تحليل تكاليف الشحن الخاصة بها عن طريق التدفق أو وسيلة النقل أخرى و هذا بفضل لوحات المعلومات التي تقدمها المنصة.

في الختام، يمكن أن يكون اختيار تحسين سلسلة التوريد ورقمتها ملائمًا للغاية. يطور هذا الاستثمار القدرة التنافسية للمؤسسة، ويحسن إدارة علاقات العملاء، ويوفر تجربة مهنية جديدة كاملة في مجال النقل والخدمات اللوجستية.

سوف نسلط الضوء على ثلاث دراسات و التي تخص كل من الاستراتيجية الوظيفية للموارد البشرية لمؤسسة Nestlé، الاستراتيجية الوظيفية للبحث و التطوير لمؤسسة Ikea و أخيرا الاستراتيجية الخدمات اللوجستية لمؤسسة Samsung.

دراسة حالة: الاستراتيجيات الوظيفية لكل من Nestlé, Ikea و DHL

إستراتيجية تسيير الموارد البشرية لمؤسسة Nestlé

في مؤسسة Nestlé، نعتقد أن موظفينا هم مفتاح نجاحنا وأنه بدون التزامهم، لا يمكن تحقيق أي شيء. يجمع هذا المستند جميع التوجيهات التي تشكل أسس الإدارة الفعالة للموارد البشرية لمجموعة Nestlé في جميع أنحاء العالم. يقدم لجميع موظفي Nestlé رؤية ومهام قسم الموارد البشرية ويوضح جميع جوانب دورة حياة موظفي Nestlé.

مبادئ Nestlé للإدارة والقيادة هي مصدر إلهام للموظفين في أفعالهم وفي علاقاتهم مع الآخرين. تشير مبادئ أعمال مجموعة Nestlé إلى المبادئ الأساسية التي تلتزم Nestlé باحترامها في جميع أنحاء العالم.

المديرون المباشرون هم المسؤولون الأساسيون عن خلق والحفاظ على بيئة العمل حيث يظهر كل شخص إحساسًا بالالتزام الشخصي بعملهم وبيذل قصارى جهدهم لضمان نجاح الأعمال. إنهم مسؤولون عن تدريب قادة الغد. ان مهمة مديري الموارد البشرية وفرقهم هي تقديم المشورة المهنية للمديرين التنفيذيين من أجل تحسين نتائج المؤسسة من خلال تحسين الأداء البشري مع ضمان ظروف العمل المثالية. لقد اعتمدت مؤسسة Nestlé على نهج مبسط لإنشاء القيادة الوظيفية ومستوى عال من التركيز والوضوح والكفاءة.

يعتمد هيكلنا على ثلاثة مجالات محددة: يوفر أحدها خدمات متخصصة (مراكز الخبرة)، والآخر ينشر استراتيجيات الموارد البشرية في مختلف قطاعات المؤسسة (شركاء الأعمال) وآخرها يؤدي أنشطة المعاملات (خدمات الموظفين).

يعتمد نجاح شركتنا على المدى الطويل على قدرتنا على جذب الموظفين القادرين على ضمان النمو المستدام والاحتفاظ بهم وتطويرهم. هذه مسؤولية مهمة لجميع قادة المجموعة. تتمثل سياسة Nestlé في تعيين موظفين يتمتعون بشخصية ومهارات مهنية تسمح لهم بذلك لتطوير علاقة طويلة الأمد مع المؤسسة. و يتم ذلك باستخدام جميع الوسائل لضمان توافق قيم المرشح مع ثقافة مؤسسة Nestlé. لا تأخذ Nestlé معايير الأصل، الجنسية، الدين، العرق، الجنس، الإعاقة التوجه الجنسي و العمر عند الاختيار. نحن ملتزمون بتوفير ظروف عمل جيدة لموظفينا، أينما كانوا في العالم، بالإضافة إلى بيئة عمل صحية وآمنة. بالإضافة إلى ذلك، سيكون لديهم فرص عمل مرنة، مما يوفر توازنًا أفضل بين الحياة الخاصة والمهنية، بما يتماشى مع الطموح المرتبط بمكانتنا الرائدة في مجالات التغذية والصحة والرفاه. على هذا النحو، نحن نضمن ظروف عمل مرنة قدر الإمكان، ونشجع موظفينا على تنمية المصالح خارج المؤسسة (خاصة المشاركة في المجتمع).

التعلم هو جزء من ثقافة المؤسسة. يتم تشجيع الموظفين على جميع المستويات بشكل منهجي على تطوير معارفهم ومهاراتهم. تحدد المؤسسة الأولويات من حيث التدريب والتطوير. يتقاسم الموظفون والمشرفين والموارد البشرية المسؤولية عن تنفيذ هذه الأولويات. الخبرات الميدانية والتدريب هي المصادر الأساسية للتعلم. يقوم المديرين التنفيذيين توجيه وتدريب الموظفين للنجاح في وظائفهم الحالية. إن موظفي Nestlé مقتنعون بأهمية التقدم المستمر، وكذلك المشاركة الحرة للمعرفة، المعلومات و الأفكار مع الآخرين. في هذا السياق، يتم تشجيع ممارسات مثل التطوير المهني الخارجي، توسيع المسؤوليات والفرق متعددة الوظائف بهدف اكتساب مهارات إضافية، وإثراء محتوى العمل وتوسيع المسؤوليات.

في Nestlé، تمثل ثقافة الأداء، المدعومة بسياسة التعويضات والتطوير المتميز، مفتاح النجاح لتحقيق الأهداف الجماعية والفردية. هذه الثقافة مستوحاة من مزيج من المسؤوليات الواضحة والمحفزة، والتأكد من أن الموظفين يدركون تأثير عملهم على Nestlé. يعمل المشرف والموظف معًا لضمان تقييم الأهداف المحددة بشكل فعال طوال الوقت على مدار العام. وبهذه الطريقة، يمكن للرؤساء رؤية الأداء الجيد ومكافأة الموظفين بشكل مناسب، ويمكن إدارة النتائج السيئة بنزاهة.

نظرًا للأهمية التي توليها Nestlé للتنوع الثقافي، فقد أتاح للموظفين المهتمين بالمهام الدولية فرصة العمل في بلدان مختلفة. يشكل البعد الدولي للمجموعة ميزة تنافسية للحفاظ على الموهوبين وتمييزهم. في Nestlé، تتم الترقيات على أساس الأداء المدروس من حيث النتائج والسلوك. منذ تأسيسها، بنت Nestlé ثقافتها حول قيم الثقة، الاحترام، المتبادل والحوار. يعمل الرؤساء والموظفون في Nestlé حول العالم كل يوم من أجل إنشاء علاقات فردية وجماعية. Nestlé لا تدعم فقط حرية تكوين الجمعيات لموظفيها والاعتراف الفعال بالحق في المساواة الجماعية، ولكنها تضمن أيضًا وجود تواصل مباشر ومنتظم في مكان العمل.

(المصدر: *Rapport Nestlé, 2012*)

س: حدد أهم مميزات استراتيجية تسيير الموارد البشرية لمؤسسة Nestlé ؟

إستراتيجية البحث و التطوير لمؤسسة Dyson

يوصل المخترع البريطاني الشهير Dyson للمكانس الكهربائية بدون كيس الاستثمار بكثافة في البحث والتطوير. تتطلع Dyson باستمرار في الابتكار، سواء في التصميم أو التسويق. لا تبني Dyson استراتيجيتها على المدى القصير و تحصد الفوائد حيث زادت مبيعاتها بنسبة 10 % في عام 2014، لتصل إلى 1.38 مليار جنيه استرليني والأرباح قبل الضرائب ارتفعت بنسبة 13% إلى 367 مليون جنيه استرليني.

تعتبر المكنسة الكهربائية اللاسلكية المنتج الرئيسي لمجموعة Dyson. تجاوزت مبيعاتها حتى المكنسة الكهربائية الشهيرة بدون كيس. في سنة 2017 أعلن Dyson عن إنشاء مركز بحث وتطوير جديد في إنجلترا. حيث أصبح من الضروري إيجاد مساحات جديدة لمواصلة خلق فرص عمل وتطويرها. ووفقاً له، من الضروري الوصول إلى المستهلكين وتصدير المنتجات في جميع أنحاء العالم.

لقد كانت Dyson دائماً مؤسسة بحث وتطوير منذ البداية، مع وجود العديد من المهندسين في قوتها العاملة و تستثمر مبالغ كبيرة في تطوير التقنيات الجديدة. في غضون بضع سنوات، افتتح Dyson مختبراً للروبوتات، وأعلن عن افتتاح مدرسة المهندسين الخاصة به، ومؤخراً، في فبراير 2017، قامت Dyson بالاستثمار في مركز أبحاث جديد (مركز Dyson للتكنولوجيا) في سنغافورة.

في مقابلة مع بي بي سي، قال James Dyson إنه لا يستطيع الكشف عن كل شيء حول أنشطة الموقع المستقبلي، ولكن تطوير البطاريات يمكن أن يكون أحدها. نحن نعلم أن Dyson قد استثمر في مؤسسة Sakti3 الأمريكية المتخصصة في البطاريات. أعلنت الحكومة البريطانية ذلك العرض دون أن تتجح وسائل الإعلام في الحصول على تأكيد من Dyson لتمويل جزء من أبحاث المؤسسة المصنعة لتطوير بطارية السيارة الكهربائية.

ليس فقط بطاريات السيارات الكهربائية. فقد أظهر James Dyson أنه يتطلع إلى المستقبل في قطاعات متعددة. إذا يعتبر نظام معالجة الهواء عنصر محوري في مسارات التنمية التي أظهرها Dyson. كذلك يعتبر الجمال والضوء وكذلك السيارة الكهربائية المستقبلية من بين أولويات Dyson.

من بين ابتكارات المقدمة من قبل مؤسسة Dyson نجد Airwrap، وهو مصفف متعدد للشعر يعمل على تنعيم الشعر وتجعيده وتجفيفه. في حين أن مصففات الشعر الكلاسيكية تعطي شكلاً لتصفيفات الشعر باستخدام الحرارة العالية، فقد وجد Dyson حلاً لتجنب هذه السخونة الزائدة التي تضر بالشعر.

درجة حرارة Airwrap لا تتجاوز 150 درجة مئوية. يتشكل الشعر بفضل الهواء الذي يدور حول الدوامة، ويلف الشعر تلقائيًا؛ كما هو الحال بالنسبة لملحقات التسوية التي يتم تسطيح الشعر عليها. يمس Dyson كل شيء في مجال الأجهزة المنزلية. إذا اشتهرت المؤسسة المصنعة البريطانية بمكانس اللعب الخالية من الأكياس والمكانس الكهربائية ذات العصا الشهيرة، فلا ينبغي نسيان أنها تقوم أيضًا بتصميم وتصنيع مجففات الأيدي والمراوح وأجهزة تنقية الهواء ومجفف الشعر.

يتبع Dyson منطقيًا صارمًا في تطوير منتجاتها، وهذا بلا شك أحد مفاتيح نجاحها: المنتجات التي تم إطلاقها مبتكرة وتمنح الجميع الشعور بالراحة. مع كل عملية إطلاق جديدة، يعرف Dyson كيف يفاجئ بإطلاق الأجهزة التي تفكر خارج الصندوق، والتي تم إعادة تصميم شكلها ووظيفتها بالكامل. كمثال، يمكننا الاستشهاد بالمكنسة الكهربائية ذات العصا، إذا تبني الجميع اليوم نفس الشكل، عندما أطلقت Dyson أول طراز لها، لم يتخيل أحد على الإطلاق مكنسة كهربائية بمثل هذا الشكل.

إذا كانت Dyson مبتكرة للغاية، فذلك لأن العلامة التجارية تنفق مبالغ ضخمة على البحث والتطوير، ويمثل المهندسون أكثر من ثلث قوتها العاملة. ووفقًا لبيان صحفي صدر في 2018، فإن العلامة التجارية تواصل استثمار 2.5 مليار جنيه إسترليني في التكنولوجيا الأساسية وتوظف الآن 4450 مهندسًا وعلماء حول العالم.

تتعلق استثمارات العلامة التجارية أيضًا ببراءات الاختراع وفتح مواقع للبحث والتطوير. في بضع سنوات، افتتح Dyson مختبرًا مخصصًا للروبوتات في عام 2014، و ذلك لتطوير مكنسة كهربائية روبوتية، باستثمار أكثر من 8 ملايين دولار)، كذلك في عام 2017 تم تشييد مركزًا جديدًا للبحث والتطوير في المجال العسكري مساحته أكثر من 200 هكتار، في Hullavington بجوار مقر Malmesbury، وافتتح مدرسة الهندسة الخاصة بمعهد Dyson لتكنولوجيا. وعندما يتعلق الأمر بالاستثمار في مجالات جديدة، ليس لدى Dyson خطط للتوقف عند هذا الحد. كما أعلن رسمياً عن تطوير سيارة كهربائية

Dyson المستقبلية. في بيان صحفي، تؤكد المؤسسة المصنعة أن "مركبتها الكهربائية تسير على الطريق الصحيح لإطلاقها المخطط لها في عام 2021.

(المصدر: Magazine des professionnelles électroménager et solution numérique, 2018)

(المصدر: Horizons-décisionnels, 2018)

(المصدر: Horizons-décisionnels, 2017)

س: كيف تشجع مؤسسة Dyson موظفيها على الابتكار؟

استراتيجية وظيفة الخدمات اللوجستية لمؤسسة DHL

أظهرت دراسة بحثية أجرتها "Deutsche Post DHL" المؤسسة العالمية الرائدة في مجال الشحن السريع إلى أن التوسع الذي تشهده المناطق المتقدمة حول العالم يزيد من تعقيد وحساسية خدمات الميل الأخير من عملية التوصيل، بما يؤثر على معدلات النجاح التي يمكن أن تحققها مؤسسات التجارة الإلكترونية.

وأوضحت الدراسة أن انضمام ما يزيد عن 600 مليون شخص للعيش في المناطق المتقدمة حول العالم بحلول العام 2030، جنباً إلى جنب مع ما تتيحه التقنيات الحديثة من تحسين في مستوى الخدمات، بات يمثل تحدياً كبيراً يواجه تجار التجزئة الإلكترونية وشركائهم في قطاع الخدمات اللوجستية، لتبني منهجيات عمل جديدة تسمح لهم بالاستمرار والمنافسة.

لقد حددت Deutsche Post DHL الاستراتيجيات الربحية للخدمات اللوجستية في السباق نحو مستهلكي المناطق المتقدمة، أربعة عناصر رئيسية تعتمد عليها خدمات الشحن في الميل الأخير للمناطق المتقدمة، وهي - التوصيل ذو الطبيعة المحلية، وشبكات التوصيل المرنة، والخدمات اللوجستية الموسمية، والتقنيات المتطورة والمقاربات التي يمكن للمؤسسات من خلالها المواكبة بين سلاسل التوريد لديها، وبيئة العمل المتغيرة، بما يحقق لها الميزة التنافسية المبتغاة.

لقد أكد المدير التجاري في "DHL": "تتزايد أهمية خدمات الشحن في الميل الأخير الذي تحول إلى حلبة الصراع الرئيسية لسلاسل التوريد التابعة لمؤسسات التجارة الإلكترونية، بما بات يدعو هذه المؤسسات إلى تطوير استراتيجيات هادفة تتيح لها القدرة على المنافسة بفعالية". وأضاف: "الأمر لا يتعلق بخدمات نقل الشحنات فقط، بل بالمقاربات الشاملة لإدارة الشحنات، وتوصيل الشحنة الصحيحة إلى المكان الصحيح في التوقيت الصحيح. وتقوم "DHL" بتطوير حلول مخصصة لمساعدة مؤسسات التجارة الإلكترونية على الوصول إلى المستهلك النهائي بسرعة وفاعلية، بدءاً من الاستعانة بالآلات الذكية، إلى تصميم مسارات أفضل للشحنات داخل المدن، وذلك بهدف تعزيز أتمتة شبكات التوزيع لديها.

مجموعة من الميكانيزمات تحكم طبيعة الخدمات اللوجستية في مؤسسة DHL. في محاولتها لرفع قدرتها الاستيعابية تعتمد مؤسسة DHL على استئجار موارد إضافية لمواكبة المناسبات التي تشهد كثافة كبيرة في عمليات الشحن، والتي يصعب التنبؤ بها في بعض الأحيان. كذلك تدفع متطلبات عملاء الشحن في الدول المتقدمة والمتمحورة حول السرعة والمواعمة تجار التجزئة إلى إعادة النظر في شبكات المستودعات لديهم، واستبدال الشبكات المركزية بأخرى منطقية، وإلى إعادة هيكلة خدمات التوزيع، والتي يمكن أن تتطلب المزيد من التوازن الدقيق بين نوعيات الشحنات. وتوفر التقنيات المتطورة فرصاً للتعامل مع هذه التحديات الناشئة ودعم التواجد في الأسواق، كما تحتم هذه المتطلبات من جانب آخر على هؤلاء التجار ضخ استثمارات واعية وضم كفاءات جديدة إلى شبكات الأعمال، في سبيل التغلب على تلك التحديات.

لقد اعتمدت مؤسسة "DHL" على الشبكات النقل المرنة و الأتمتة البيانات كإطار عمل من شأنه أن يساعد تجار التجزئة ومشغلي خدمات الشحن على ضمان تنافسيتهم في خدمات الميل الأخير من عمليات الشحن. وسيكون بمقدور مؤسسات التجارة الإلكترونية في الأسواق المختلفة من خلال تطوير أدائها عبر تعزيز الأتمتة، وإدارة البيانات، ودمج المرونة كعنصر أصيل في شبكات أعمالهم.

مع التطور التكنولوجي وظهور الخدمات الرقمية عن بعد. أقدمت مجموعة Deutsche Post DHL على تقديم إستراتيجيتها الجديدة للمجموعة. مع "إستراتيجية 2025 تضع المجموعة الأسس التي ستسمح لها بمواصلة مسار النمو الذي بدأ في "إستراتيجية 2020". من هذا المنطلق، ستركز المؤسسة على استغلال الربحية وإمكانات النمو على المدى الطويل لأنشطتها اللوجستية الرئيسية بشكل أكثر منهجية. كما ستعمل المجموعة على تسريع التحول الرقمي، الذي يجري بالفعل في جميع الأقسام التجارية. وبالتالي ستنفق المجموعة حوالي 2 مليار يورو على الرقمنة بحلول عام 2025. وقد تم تضمين هذا المبلغ بالفعل في توقعات نفقات التشغيل والاستثمار. يجب أن تحقق الاستثمارات في الرقمنة 1.5 مليار يورو على الأقل سنويًا حتى عام 2025.

في نوفمبر 2019، افتتحت DHL Express مركزها الجوي الجديد في كولونيا بون في ألمانيا. مركز لوجستي "صديق للبيئة"، نتيجة استثمار 123 مليون يورو، وهو جزء من استراتيجية 2025. يوفر هذا المركز الخدمات السريعة الدولية مع التركيز على التجارة الإلكترونية والتنمية المستدامة و الرقمنة. في هذا السياق، يتيح هذا المركز القيام بعملنا بكفاءة أكبر مع اعتماد على نماذج أعمال جديدة. في قلب هذه الرقمنة يعتبر استخدام الذكاء الاصطناعي. كعمل تنبؤي، على سبيل المثال، استخدام أداة DHL Global Trade Barometer، مما يتيح للمؤسسة الحصول على مؤشرات في السوق بناء على الأشهر الثلاثة القادمة.

يستخدم الذكاء الاصطناعي أيضًا في التعرف على الصوت مع Lydia Voice لإعداد الطلب. استنادًا إلى الذكاء الاصطناعي ونظام التعلم الذاتي، فإن المركبات المستقلة لها أيضًا مكانها في مركز الابتكار، كما هو الحال مع الروبوت التعاوني والمستقل Effibot و هو آلة مناسبة لعمليات الانتقاء و التوريد.

لمؤسسة DHL رؤيتها للمستقبل. إنها تتوقع المستقبل داخل مركز الابتكار حيث تعرض DHL نفسها في السنوات خمس عشر القادمة، مما يستدعي استخدام الطائرات بدون طيار لتشغيل المراقبة في الموقع

أو لالتقاط الصور والتدابير. للكشف عن كل هذه الحلول ونشرها. تعتمد DHL على أداة: "رادار الاتجاه اللوجستي" الذي يهدف الى جمع المعلومات خاصة التي تساعد على رسم الخريطة المستقبلية للخمس للسنوات المقبلة، حيث نجد، من بين الأمور الأخرى، الحاوية الذكية، الجيل الجديد من اللاسلكي، الواقع الافتراضي، المركبات الجوية بدون طيار أو حتى الطباعة D3.

(المصدر: DHL, 2019)

(المصدر: Eyeofriyadh, 2018)

س: ماهي أهم الآليات ادارة الخدمات اللوجستية لمؤسسة DHL؟

الخاتمة العامة:

تعتمد القدرة التنافسية للمؤسسات اليوم أكثر من أي وقت مضى على قدراتها في تطوير استراتيجيات و التي تمكنها من صنع مواقع تنافسية فريدة. أياً كان نشاطها أو حجمها، فإن المنافسة موجودة بشكل مباشر أو غير مباشر، وتختلف باختلاف نضج و تطور الصناعة الذي تعمل فيها. ينطوي تطور أي صناعة على مكونات البيئة التنافسية سواء كانت مفرطة أو أقل كثافة تنافسية.

إن نقطة البداية الأولى وهي دراسة بيئة المؤسسة بمختلف مكوناتها و سيحدد هذا النهج نقاط القوة و ضعف المؤسسة، و منه يؤدي توقع التهديدات وتحديد أدوات التمايز التنافسي. و من هنا يتمخض على تحليل المنافسة ظهور استراتيجية المؤسسة و التي تسمح بظهور نموذج أعمال متميز في هذا النظام البيئي التنافسي.

اعتبر Porter، في الثمانينيات أن الاستراتيجية التنافسية تتمثل في تحديد المؤسسة للوسائل والأهداف وتنفيذها مما يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية على المدى الطويل. من أجل تحديد هذه الاستراتيجية التنافسية، يجب على المؤسسة أولاً إجراء تحليل وضعها في السوق والأصول والموارد الموجودة التي تحت تصرفها.

لقد أدركت المؤسسات بسرعة كبيرة أن بقاءها مشروط بقدرتها على تطوير استراتيجيات تنافسية. و ذلك من خلال استغلال جميع الوسائل والأهداف التي تتيح لها الحصول على ميزة تنافسية على المدى الطويل. في هذا السياق، تعتمد هذه الإستراتيجيات في الغالب على القدرة الابتكارية للمؤسسات، وبالتالي تمكينها من الحصول على ميزة نسبية على منافسيها.

يتفق اغلب الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية على أن الخيار الاستراتيجي هو حاصل عملية متسلسلة ومترابطة الخطوات، تتمثل بدايتها بعرض البدائل الاستراتيجية ومن ثم تحديد البديل الأفضل وفق معايير تفرضها عملية الاختيار الاستراتيجي التي تعتمد على نتائج التحليل الاستراتيجي. من هذا

المنطلق، توجت عملية الاختيار في نهايتها بقرار استراتيجي تنعكس نتائجه بخيار استراتيجي يمثل أفضل بديل يتم انتقاؤه من بين مجموعة من البدائل المتاحة، لكونه يعد الأكثر موائمة لوضع المؤسسة الداخلي، ويعزز تكيفها مع بيئتها الخارجية، مؤدياً في النهاية إلى فرصة أكبر لتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة، فهو إذا أداة لتحقيق التجانس بين حركة النشاطات داخل المؤسسة واتجاهها العام، وبالتالي يمثل البديل الذي ينقل المؤسسة إلى وضع تنافسي أفضل.

هناك عدد غير محدود من الأعمال الممكنة كبدايل استراتيجية، إلا أنه يجب التركيز على تلك البدائل الأكثر جاذبية فيما يتعلق بالمنافع والمآخذ والأرباح والكلف. وما أن يتم تطوير وتوليد البدائل الاستراتيجية الملائمة لموقف المؤسسة. حسب موقع (My-universe (2019) تتم عملية التقييم لتلك البدائل على وفق معايير محددة وهذه المعايير يجب أن يؤخذ بها عند تقييم أية بديل استراتيجي و هي:

- أن تكون الاستراتيجية ملائمة، أي مدى ملائمة الاستراتيجية للظروف التي تعمل فيها المؤسسة، وكيفية التعامل والتكيف مع التوجهات والتغيرات المستقبلية، وإلى أي مدى تناسب الاستراتيجية المختارة هذه التوجهات.

- أن تكون الاستراتيجية موائمة مع جميع الأطراف ذات المصلحة، أي أن تكون مقبولة لمختلف فئات المتعاملين، وأن تؤدي إلى أقل مخاطرة ممكنة وأكبر عوائد متاحة.

- أن تكون الاستراتيجية ممكنة، أي المقدرة على ممارسة الاستراتيجية وتنفيذها وتوافر الموارد والإمكانات اللازمة لها.

يجب على المؤسسة بناء استراتيجية محددة لكل مجال نشاط استراتيجي (DAS) تسمح لها بمواجهة منافسيها في هذا المجال. حدد Porter ثلاث استراتيجيات للنطاق قابلة للتطبيق على مستوى DAS، وهو ما يسميه "بالاستراتيجيات الأساسية أو الاستراتيجيات التنافسية العامة". تتشكل هذه الإستراتيجيات من وضع المؤسسة في سوق معين مقابل منافسيها وتحديد الاستراتيجية لكل من DAS. تنقسم استراتيجية

الأعمال إلى ثلاث استراتيجيات عامة تعرف باسم استراتيجيات Porter: السيطرة على التكلفة، التركيز والتمايز.

إضافة إلى إستراتيجيات التنافسية على مستوى DAS تهدف كل مؤسسة إلى زيادة حجم التداول والأرباح. للقيام بذلك، مجموعة من أدوات النمو متاحة أمام المؤسسات، بما في ذلك التطوير الاستراتيجي، الذي يتخذ العديد من الأشكال والأساليب. بالنسبة للمؤسسة، فإن النمو يعني تحقيق وفورات مع اكتساب نفوذ تجاه جميع أطراف ذات المصلحة. تتاح لدي المؤسسات مجموعة من الاستراتيجيات لتطوير محفظة أعمالها من استراتيجية النمو الداخلي، استراتيجية النمو الخارجي و التي تضم عمليات الاندماج والاستحواذ، الإستراتيجيات الهجينة و التي تضم التحالفات و التعاون و أخيرا إستراتيجيات الاستعانة بمصادر خارجية و المتمثلة في عمليات التخريج. كذلك يمكن للمؤسسات أن تتطور أكثر إذا أنشأت محيطات زرقاء. إنها مساحات مبتكرة من حيث المنافسة حيث تجذب عملاء جدد إليها.

إن اهتمام المؤسسة بممارسة هذه الطريقة هو خطوة حقيقية نحو التميز والابتكار وتقديم منتجات أو خدمات استثنائية لمشتريها. على النقيض، تواجه الصناعات ذات الموارد المحدودة و معدل ربحية ضعيف خيارين استراتيجيين و هما استراتيجية الانكماش و الانسحاب في المؤسسة. فالأولى تسعى إلى تقليل الموارد سواء كانت مادية أو بشرية من خلال التخلي عنها أو تقنينها. أما الثانية فهي تدعو إلى مغادرة الصناعة و ذلك نتيجة عدم قدرة المؤسسات على تحمل التكاليف الإضافية.

إن تجسيد الإستراتيجيات العامة و الخاصة يتم من خلالها التنفيذ العملي لاستراتيجيات الوظيفة، حيث تقوم الوحدات الوظيفية بإعداد استراتيجياتها والتي تتم من خلالها ممارسة الأنشطة المعنية باستغلال الموارد والإمكانيات المطلوبة من أجل تحقيق أهداف محددة بمعنى آخر نعني باستراتيجيات المستوى الوظيفي تلك الاتجاهات العامة الموجهة للعمليات التشغيلية أو الوظيفية بغرض تحسين الاداء الوظيفي لكافة محاور الكيان الوظيفي في المؤسسة.

I. قائمة المراجع باللغة العربية:

- حبة نجوى، تأثير المنافسة في القطاع على الأفضلية التنافسية للمؤسسة، حالة قطاع الهاتف النقال، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 02-01, 2010.
- زربيط، ابتسام ؛ ضيف، كريمة؛ حشيفة؛ منال ادارة سلسلة التوريد و دورها في التجارة الالكترونية شركة امازون نموذجاً, مذكرة ماستر , تخصص تجارة دولية, سنة 2019, جامعة الوادي, الجزائر.
- سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر, 2005.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001 ،ص104.
- م.م. يوسف عبد الله احوذ، أ.م.فائس غازي البياحي. (2000). أثر استراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة, الموقع:
<https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=64811>
- موقع مؤسسة المراعي للألبان, تاريخ تصفح الموقع: 31/05/2020, الرابط التالي:
<https://www.almarai.com/wp-content/uploads/2017/12/corp-book-AR.pdf>
- محمد محمد ابراهيم ، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية ، الدار الجامعية، 2009، ص329.

- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.

.II قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- Adhikari, M. B. (2011). Innovation: Tools to Create Competitive Advantage for Business. Available at SSRN 1874666.
- Alshawabkeh, Z. A. E., Aldiabat, B. F., Al-Zubeidi, M. A., Nsour, B. H., Al-Shalabi, F. S., Al-Momani, R. Z., ... & Al-Abbadi, L. H. M. (2019). Stability Strategy and its Direct Role in Achieving Competitive Advantage at Jordanian Communication Companies. *Academy of Strategic Management Journal*.
- Andrews, K.R. (1980), "The concept of corporate strategies", in Mintzberg, H., Quinn, J.B. and Goshen, S. (Eds), *The Strategy Process*, Revised European Edition, Prentice Hall, London, pp. 51-60.
- Andrews, K.R. (1980), "The concept of corporate strategies", in Mintzberg, H., Quinn, J.B. and Goshen, S. (Eds), *The Strategy Process*, Revised European Edition, Prentice Hall, London, pp. 51-60.
- Ansoff, McDonnell, *Stratégie de développement de l'entreprise*, Éditions d'Organisations, 1989.
- Appelbaum, S. H., & Gallagher, J. (2000). The competitive advantage of organizational learning. *Journal of workplace learning*.

- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643-650.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643-650.
- Beaulieu, M., & Roy, J. (2009). *Optimisation de la chaîne logistique et productivité des entreprises*. Centre sur la productivité et la prospérité, HEC Montréal.
- Benabderazek, L (2011) *L'impact des barrières à l'entrée sur la concurrence dans le secteur Une étude de cas du secteur de la téléphonie mobile en Algérie*. Mémoire de maîtrise, Université Mohamed Khider - Biskra.
- Bonn, I. (2005), "Improving strategic thinking: a multilevel approach", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 No. 5, pp. 336-354.
- Bowman, E. H., & Helfat, C. E. (2001). Does corporate strategy matter?. *Strategic Management Journal*, 22(1), 1-23.
- Bpifrance creation (2019), " Comment booster mon activité Recherche & Développement ?," [Online], [Retrieved Juin 26, 2020], <https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/comment-booster-mon-activite-recherche-developpement>.

- Brouwer, E., & Kleinknecht, A. (1996). Firm size, small business presence and sales of innovative products: a micro-econometric analysis. *Small Business Economics*, 8(3), 189-201.
- Challenges, (2014), " Comment Ikea serre la vis pour encore baisser ses prix," [Online], [Retrieved Juin 15, 2020], https://www.challenges.fr/entreprise/comment-ikea-serre-la-vis-pour-baisser-encore-ses-prix_142609.
- Chen, S. C. (2015). Customer value and customer loyalty: Is competition a missing link?. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 107-116.
- Colla, E., & Besson, M. (2010). Capter la valeur en améliorant l'expérience du consommateur: le cas Apple. In *XIIIe Colloque Etienne THIL*.
- DHL, (2019), " Stratégie 2025 : Le groupe Deutsche Post DHL accélère sa croissance dans ses activités principales et investit 2 milliards d'euros dans la transformation digitale, [Online], [Retrieved Juillet 04, 2020], <https://www.dhl.com/fr-fr/home/presse/archives-presse/2019/strategie-2025-le-dpdhl-groupe-accelere-sa-croissance-dans-ses-activites-principales.html>
- Eminence, (2015), " Etude de cas : Rolex," [Online], [Retrieved Juin 05, 2020], <https://blog.eminence.ch/etude-de-cas-rolex/>
- Eyeofriyadh, (2018), "Une étude DHL révèle des stratégies logistiques gagnantes dans le "dernier kilomètre", [Online], [Retrieved Juillet 04, 2020], <https://www.eyeofriyadh.com/ar/news/details/dhl-study-reveals-winning-logistics-strategies-for-the-last-mile>

- Fernandez, A. S., & Le Roy, F. (2010). Pourquoi coopérer avec un concurrent?. *Revue française de gestion*, (5), 155-169.
- Feurer, R., & Chaharbaghi, K. (1997). Strategy development: past, present and future. *Training for quality*, 5(2), 58-70.
- Foss, N. J. (1996). Knowledge-based approaches to the theory of the firm: Some critical comments. *Organization science*, 7(5), 470-476.
- Freel, M. S. (2000). Strategy and structure in innovative manufacturing SMEs: the case of an English region. *Small Business Economics*, 15(1), 27-45.
- Fulmer, R. M., Gibbs, P., & Keys, J. B. (1998). The second generation learning organizations: New tools for sustaining competitive advantage. *Organizational dynamics*, 27(2), 7-20.
- Graetz, F. (2002), "Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities", *Management Decision*, Vol. 40 No. 5, pp. 456-462.
- Graetz, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. *Management decision*.
- Gronau, N., & Uslar, M. (2004). Integrating knowledge management and human resources via skill management. *Proc. I-KNOW'04*, 135-142.

- Gueguen, H (2011). La recherche & développement et l'innovation, facteurs de compétitivité des entreprises, DGAE - Formation Innovation, Taravao, Url : <https://www.dgae.gov.pf/wp-content/uploads/pdf/innovation.pdf>
- Guile, D. (2002). Skill and work experience in the European knowledge economy. *Journal of Education and Work*, 15(3), 251-276.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review*, 68(3), 79-91.
- Hanford, P. (1995). Developing director and executive competencies in strategic thinking. *Developing strategic thought: Reinventing the art of direction-giving*, 157-186.
- Harrigan, K. R. (1985). An application of clustering for strategic group analysis. *Strategic Management Journal*, 6(1), 55-73.
- Hendry, L. C. (1998). Applying world class manufacturing to make-to-order companies: problems and solutions. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning?. *Long range planning*, 31(3), 481-487.
- Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning?. *Long range planning*, 31(3), 481-487.

- Horizons-décisionnels, (2017), " Dyson annonce l'ouverture d'un nouveau centre de R&D en Angleterre,' [Online], [Retrieved Juillet 02, 2020], <https://www.lesnumeriques.com/divers-electromenager/dyson-annonce-ouverture-nouveau-centre-r-d-en-angleterre-n61027.html>
- Horizons-décisionnels, (2018), " Le succès de Dyson,' [Online], [Retrieved Juillet 02, 2020], https://www.horizons-decisionnels.fr/Le-succes-de-Dyson_a262.html
- Javidan, M. (1998). Core competence: what does it mean in practice?. Long range planning, 31(1), 60-71.
- Karlsson, C., & Olsson, O. (1998). Product innovation in small and large enterprises. Small Business Economics, 10(1), 31-46.
- Karnani, A. G. (1999). Five ways to grow the market and create value. Mastering Strategy, 4.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. *Harvard Business Review*, 4(13), 1-2.
- Koch, A. J. (1997). Definition and evaluation of competence, capability and skill gaps in international business. Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science.
- Lawler, E., & Ledford, G. (1992). A skill-based approach to human resource management. European Management Journal, 10(4), 383-391.

- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1986). *Organization and environment* (Rev. ed.). Boston: Harvard University Press Lawrence Organization and environment.
- Lecourrier, (2015), " Rude concurrence sur le marché des cosmétiques pour homme," [Online], [Retrieved Juin 02, 2020], <https://www.lecourrier.vn/rude-concurrence-sur-le-marche-des-cosmetiques-pour-homme/178426.html>
- Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., Garrette, B., Dussauge, P., & Durand, R. (2016). *Strategor-7e éd.: Toute la stratégie d'entreprise*. Dunod.
- Lei, D., Slocum, J. W., & Pitts, R. A. (1999). Designing organizations for competitive advantage: the power of unlearning and learning. *Organizational dynamics*, 27(3), 24-38.
- L'équipe Dynamique Entrepreneuriale (2020), " La R&D au cœur de l'entreprise," [Online], [Retrieved Juin 26, 2020], <https://www.dynamique-mag.com/article/rd-coeur-entreprise.1996>.
- Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: can it be taught?. *Long range planning*, 31(1), 120-129.
- Lindblom, C. E. (1959). The science of" muddling through". *Public administration review*, 79-88.
- Lindblom, C. E. (1979). Still muddling, not yet through. *Public administration review*, 39(6), 517-526.

- Loufrani-Fedida, S. (2006). Management des compétences et organisation par projets: une mise en valeur de leur articulation. Analyse qualitative de quatre cas multi-sectoriels (Doctoral dissertation).
- LSA, (2016), " CES Las Vegas : les 3 clés de la stratégie 2016 de Samsung et les lancements à ne pas rater," [Online], [Retrieved Juin 05, 2020], <https://www.lsa-conso.fr/ces-las-vegas-les-3-cles-de-la-strategie-2016-de-samsung-et-les-lancements-a-ne-pas-rater,228651>.
- M. Porter, *Avantage concurrentiel des Nations*, Inter Edition, France, 1993, p: 48.
- Ma, H. (2000). Competitive advantage and firm performance. *Competitiveness review*, 10(2), 15-32.
- Magazine des professionnelles électroménager et solution numérique, (2018), " Comment Dyson aspire à un avenir plus diversifié," [Online], [Retrieved Juillet 02, 2020], <http://www.neomag.fr/actualite/i-8444/comment-dyson-aspire-a-un-avenir-plus-diversifie.html>
- Magretta, J. (2011). *Understanding Michael Porter: The essential guide to competition and strategy*. Harvard business press.
- Super Commerce., (2011), " La stratégie de Google," [Online], [Retrieved Juin 20, 2020], <https://www.marketing-etudiant.fr/marques/google-strategie.html>

- McAdam, R., & Bailie, B. (2002). Business performance measures and alignment impact on strategy. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Miller, D. (1987). Strategy making and structure: Analysis and implications for performance. *Academy of management journal*, 30(1), 7-32.
- Mintzberg, H. (1994a), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Free Press and Prentice Hall International, Hertfordshire, pp. 7-11, 381-383.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998a), *Strategy Safari*, Prentice Hall, Hertfordshire.
- Moingeon, B., & Edmondson, A. (Eds.). (1996). *Organizational learning and competitive advantage*. Sage.
- My-universe (2019), "Alternatives et options stratégiques," [Online], [Retrieved Juillet 05, 2020], <http://my-universe-iq.blogspot.com/2019/06/Strategicchoices.html>
- Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M. J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic management journal*, 28(9), 935-955.
- Nickols, F. (2016). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. *Management Journal*, 1(1), 4-7.
- Nuntamanop, P., Kauranen, I., & Igel, B. (2013). A new model of strategic thinking competency. *Journal of Strategy and Management*.

- Pearce, J. A., Robinson, R. B., & Subramanian, R. (2000). Strategic management: Formulation, implementation, and control. Columbus, OH: Irwin/McGraw-Hill.
- Penrose, E. (1959). 1959 The theory of the growth of the firm Oxford: Blackwell. Vol., No., hlm.
- Pettigrew, A. M. (1977). Strategy formulation as a political process. International studies of management & organization, 7(2), 78-87.
- Porter, M. E. (1994). The role of location in competition. Journal of the Economics of Business, 1(1), 35-40.
- Porter, M. E. (2008). On competition. Harvard Business Press.
- Porter, M. E., & Porter, M. E. (1998). The competitive advantage of nations: with a new introduction.
- Porter, M.E. (1987), "Corporate strategy – the state of strategic thinking", The Economist, May 23, pp. 19-22.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1997). The core competence of the corporation. In Strategische Unternehmensplanung/Strategische Unternehmensführung (pp. 969-987). Physica, Heidelberg.
- Quinn, J. B. (1980). Strategies for change: Logical incrementalism. Irwin Professional Publishing.

- Rapport Nestlé, (2012), " Politique des Ressources Humaines chez Nestlé,' [Online], [Retrieved Juillet 01, 2020], https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/people/hr_policy_fr_pdf.pdf
- Rasheed, H. S. (2002). Growth or Retrenchment Strategy Choices for Declining Entrepreneurial Firms: The Effects of Performance and Resources. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 1-20.
- Rowe, A.J., Mason, R.O. and Dickel, K.E. (1986), Strategic Management – A Methodological Approach, Addison-Wesley Publishing Company International, Boston, MA.
- Saïas, M., & Métais, E. (2001). Stratégie d'entreprise: évolution de la pensée. *Finance Contrôle Stratégie*, 4(1), 183-213.
- Saloner, G., Shepard, A. and Podolny, J. (2001), Strategic Management, John Wiley & Sons Inc, New York, NY, pp. 6-11, 19-38
- Schumpeter, J. A. (1912). 1934. The theory of economic development.
- Shiptify, (2019), " Gestion de la chaîne logistique : comment l'optimiser ?, ' [Online], [Retrieved Juillet 01, 2020], <https://www.shiptify.com/blog/gestion-chaine-logistique/>
- Silberzahn., (2011), " Pourquoi Nokia a perdu,' [Online], [Retrieved Juin 24, 2020], <https://philippesilberzahn.com/2011/01/17/pourquoi-nokia-a-perdu/>

- Slideshare, (2013), " Stratégie Marketing Google,' [Online], [Retrieved Juin 21, 2020], <https://fr.slideshare.net/jeffreyTT/strategie-marketing-google>
- Stockport, G. J. (2000). Developing skills in strategic transformation. *European Journal of Innovation Management*.
- Tavakoli, I., & Lawton, J. (2005). Strategic thinking and knowledge management. *Handbook of business strategy*.
- Thompson Jr, A. A., & Strickland, A. J. III (1996), *Strategic Management Concepts and Cases*.
- Thompson, A. Jr and Strickland, A.J. III (1996), *Strategic Management – Concepts & Cases*, 9th ed., Irwin International, Homewood, IL
- Thuillier, J. P. (1992). *OPA, fusions et acquisitions: une arme dans la concurrence industrielle et commerciale*. Dunod.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (2007). *The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. Basic Books.
- Tregoe, B.B. and Zimmerman, J.W. (1980), *Top Management Strategy*, Simon & Schuster, New York, NY
- Wcoomd, (2014), " Guide pour la mise en place d'un système de gestion des ressources humaines basé sur des compétences,' [Online], [Retrieved Juin 15, 2020], [http://www.wcoomd.org/-](http://www.wcoomd.org/)

/media/wco/public/fr/pdf/topics/capacity-building/activities-and-programmes/people-development/guide-pour-la-mise-en-place-dun-systme-de-grh-bas-sur-les-comptences.pdf?la=fr

- Williamson, P.J. (2003), “Strategy innovation”, in Faulkner, D.O. and Campbell, A. (Eds), *The Oxford Handbook of Strategy, Corporate Strategy*, Oxford University Press, Oxford, pp. 841-870

- Zabriskie, N. B., & Huellmantel, A. B. (1991). Developing strategic thinking in senior management. *Long Range Planning*, 24(6), 25-32.

- Zabriskie, N.B. and Huellmantel, A.B. (1991), “Developing strategic thinking in senior management”, *Long Range Planning*, Vol. 24 No. 6, pp. 25-33.