

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

محاضرات في التشخيص الاستراتيجي

إعداد: الدكتور حمزة عايب

جامعة المسيلة (الجزائر)

المستوى: السنة الثانية ماستر

التخصص: إدارة أعمال المؤسسات

نوعية التكوين: مهني

الفهرس

1	الفصل الأول: أساسيات في الاستراتيجية
3	1.1. أصول الاستراتيجية
3	2.1. المدارس الكلاسيكية للاستراتيجية
3	1.2.1. مدرسة التكيف (Fit)
3	2.2.1. مدرسة التمدد (Stretch)
4	3.1. مفهوم الاستراتيجية
4	4.1. خصائص القرار الاستراتيجي
5	5.1. مستويات الاستراتيجية
5	1.5.1. استراتيجية الشركة
5	2.5.1. استراتيجية وحدة النشاط
5	2.5.1. الاستراتيجيات العملية
6	1.6. المكونات الثلاث للاستراتيجية
6	1.6.1. التشخيص الاستراتيجي
6	2.6.1. الخيارات الاستراتيجية
6	3.6.1. التنفيذ الاستراتيجي
8	الفصل الثاني: تحليل البيئة الخارجية الكلية
10	1.2. تحليل نموذج PESTEL
11	1.1.2. العوامل السياسية
12	2.1.2. العوامل الاقتصادية
13	3.1.2. العوامل الاجتماعية
13	4.1.2. العوامل التكنولوجية
13	5.1.2. العوامل الإيكولوجية (البيئية)
13	6.1.2. العوامل القانونية
14	2.2. توقع البيئة الخارجية
14	1.2.2. مقاربات توقع البيئة الخارجية
15	2.2.2. أشكال تغير البيئة الخارجية
15	3.2. بناء السيناريوهات

20.....	الفصل الثالث: تحليل البيئة الخارجية الجزئية
22.....	1.3. التحليل التنافسي لقطاع النشاط
23.....	1.1.3. الكثافة التنافسية
24.....	2.1.3. قوة مساومة الموردين
25.....	3.1.3. قوة مساومة المشتريين
26.....	4.1.3. تهديد الداخلين الجدد
27.....	5.1.3. تهديد المنتجات البديلة
27.....	6.1.3. القوى العمومية
28.....	7.1.3. المكملات وتأثيرات الشبكة
29.....	2.3. أنواع وآليات قطاعات النشاط
30.....	1.2.3. أنواع قطاعات النشاط
31.....	2.2.3. آليات قطاع النشاط
33.....	3.3. المنافسة والأسواق
33.....	1.3.3. المجموعات الاستراتيجية
36.....	2.3.3. أقسام السوق
36.....	4.3. الأنسجة الاستراتيجية والمحيطات الزرقاء
37.....	1.4.3. الأنسجة الاستراتيجية
37.....	2.4.3. المحيطات الزرقاء
41.....	الفصل الرابع: القدرة الاستراتيجية
43.....	1.4. أساسيات القدرة الاستراتيجية
44.....	2.4. الموارد والمهارات الاستراتيجية
46.....	3.4. تشخيص الموارد والمهارات
46.....	1.3.4. تحليل VRIO
46.....	2.3.4. سلسلة القيمة
48.....	3.3.4. نظام القيمة
49.....	4.3.4. التحليل المقارن
52.....	المراجع

فهرس الأشكال

- الشكل 1.2. مصفوفة تحليل أهمية العوامل السياسية..... 12
- الشكل 1.3. القوى الخمس (2+) لمايكل بورتر Michael Porter 22
- الشكل 2.3. شبكة القيمة 28
- الشكل 3.3. مراحل دورة حياة قطاع النشاط 32
- الشكل 4.3. مخطط رادار قطاع النشاط..... 33
- الشكل 5.3. النسيج الاستراتيجي لشركات في قطاع سيارات الأجرة 38
- الشكل 1.4. التصور الشجري للشركة لهامل وبراهالاد Hamel & Prahalad 43
- الشكل 2.4. سلسلة القيمة حسب مايكل بورتر Michael Porter 47
- الشكل 3.4. نظام القيمة 49

فهرس الجداول

الجدول 1.2 . مقارنة بين بيئة السوق وبيئة غير السوق	10
الجدول 1.4 . تحليل VRIO	46

الفصل الأول: أساسيات في الاستراتيجية

أهداف الفصل:

- معرفة أصول الاستراتيجية وفهم المنطقيات الكلاسيكية لها؛
- فهم خصائص القرار الاستراتيجي وتبيان مفهوم الاستراتيجية؛
- التمييز بين المستويات الثلاث للاستراتيجية؛
- معرفة المكونات الثلاث للنموذج الاستراتيجي.

مقدمة

بالرغم من الأصول القديمة لمصطلح الاستراتيجية، إلا أن الاستراتيجية في إطار سياسة المؤسسة تعتبر من العلوم الإدارية الحديثة، إذ تهم كل من المقاولين والمدراء في الشركات. وسواء كان المقاولون قائمين على الإدارة العليا للشركة أم لا، فإنهم معنيين بالموافقة على الاستراتيجية المنتهجة من طرف الشركة، كما أن الاستراتيجية لا تهم فقط الإدارة العليا، بل كذلك الإدارة الوسطى¹، كونها مطالبة بفهم وترجمة الاستراتيجية المنتهجة للشركة، وإعطاء الملاحظات المتعلقة بتطبيق الاستراتيجية للإدارة العليا.

وقبل الدخول في مضامين التشخيص الاستراتيجي، نتطرق في هذا الفصل لأساسيات في الاستراتيجية، وذلك لتسهيل فهم المصطلحات المستخدمة في مضمون التشخيص الاستراتيجي وفهم السياق المرتبط بكل مصطلح. فالفصل وإن لم يكن ضمن مضامين مكون التشخيص الاستراتيجي، إلا أنه يبين التطور الفكري للاستراتيجية كعلم، والخصائص المرتبطة بالقرارات الاستراتيجية للشركة، والتي تبنى على المكون الأول للاستراتيجية، أي التشخيص الاستراتيجي، إضافة للمستويات التي تعالج فيها الاستراتيجية. وعليه، فإن هذا الفصل يتطرق للنقاط التالية:

- أصول الاستراتيجية
- المدارس الكلاسيكية للاستراتيجية
- مفهوم الاستراتيجية
- خصائص القرار الاستراتيجي
- مستويات الاستراتيجية
- المكونات الثلاث للاستراتيجية

¹ D. Collis and M. Rukstad, "Can you say what your strategy is?", *Harvard Business Review*, April, 2008, pp. 63-73.

1.1. أصول الاستراتيجية

يرجع أصل مصطلح الاستراتيجية للميدان العسكري، أين أخذت الكلمة الإنجليزية Strategy من العبارة اللاتينية Stratos والتي تعني الحرب، و Agen والتي تعني القيادة، أي قيادة الحرب. وعلى الرغم من البعد السلبي للمصطلح إذا ما أخذناه من جانب عسكري، لما يترتب عن ذلك من خسائر في الأرواح، والممتلكات، وتخصيص لموارد يمكنها أن تعزز التنمية الاقتصادية، إلا أن المصطلح في إطار سياسة المؤسسة يحمل بعدا إيجابيا، أين يعمل القائمون على المؤسسة على الرفع من أدائها، والذي قد يكون أداء ماليا، أو استراتيجيا، أو وظيفيا، أو كل منهم.

فالاستراتيجية تندرج ضمن الإطار المفاهيمي للتحليل الاقتصادي الجزئي، والذي بدوره يعني تحليل سلوك المستهلك حسب هياكل السوق (سوق احتكارية أو سوق تنافسية). وهنا تأتي الاستراتيجية لتظهر للقائمين على المؤسسات كيفية النجاح في سوق تنافسية.

2.1. المدارس الكلاسيكية للاستراتيجية

تجدر الإشارة إلى أن الفكر الاستراتيجي على مستوى الشركات بني على منطقتين يعاكس كل منهما الآخر، ويتعلق الأمر بمدرسة التكيف (Fit)¹ ومدرسة التمدد (Stretch)².

1.2.1. مدرسة التكيف (Fit):

ينطلق الاستراتيجي وفقا لمنطق التكيف من تحليل البيئة الخارجية، ومن ثم يقوم بتحديد الوسائل التي يحتاجها لتحقيق أهداف الشركة، ومثال اتباع هذا المنطق شركة L'Oréal في الصين. ويتبع منطق التكيف الخطوات التالية:³

- تحديد الأسواق المحتملة للشركة، أي تحليل الطلب؛
- تحديد موارد الأرباح الممكنة عبر تقييم التكاليف؛
- تقييم المنافسة، وذلك لتقدير الأرباح التي يمكن للشركة أن تأمل تحقيقها موضوعيا؛
- تطوير استراتيجية عملية، وذلك لالتقاط مصادر الأرباح؛
- تحديد المجهودات التي يجب بذلها، للالتقاط الأمثل لمصادر الأرباح (سياسة الاستثمار).

2.2.1. مدرسة التمدد (Stretch):

ينطلق الاستراتيجي وفقا لمنطق التمدد من تحليل إمكانية خلق القيمة التي تمنحها له الموارد والمهارات الداخلية للشركة، والتي يتم استخدامها لترجمتها لأسواق، ومثال اتباع هذا المنطق شركة Dyson. ويتبع منطق التمدد كذلك خمس خطوات نذكرها على النحو الآتي:⁴

¹ M. E. Porter, "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", Free Press, 1980, New York, USA.

² G. Hamel and C. K. Prahalad, "Competing for the Future", Harvard Business School Press, 1994, Boston, Massachusetts, USA.

³ Ibid.

⁴ Ibid.

- تحديد إمكانيات خلق السلع والخدمات انطلاقاً من الموارد والمهارات التي تتحكم فيها الشركة؛
- تقييم إمكانية الأرباح التي يمكن لهذه السلع والخدمات جنيهاً؛
- تقدير قدرة هذه السلع والخدمات على مقاومة الضغط التنافسي؛
- تطوير استراتيجية لفرض السلع والخدمات في السوق؛
- تحديد المجهودات التي يجب بذلها على مستوى الموارد والمهارات لتطوير أمثل لاحتتمال السوق.

3.1. مفهوم الاستراتيجية

سواء تعلق الأمر بمنطق التكيف أو منطق التمدد، فإن الاستراتيجية تتميز بالخصائص التالية:

- تطور باتجاهات على المدى الطويل؛
- تأخذ بعين الاعتبار محيط النشاط؛
- تهدف للحصول على ميزة تنافسية؛
- تطور نتيجة لبيئة تنافسية؛
- تبنى انطلاقاً من الموارد والمهارات التي تحوزها الشركة؛
- تتطلب تخصيصاً للموارد؛
- تتأثر بتطلعات وقيم الفاعلين، أي الشركاء.

ومن خلال هذه الخصائص، يمكن أن نقدم تعريفاً كاملاً للاستراتيجية، فالاستراتيجية هي تحديد هدف واتجاه المؤسسة على المدى الطويل بتهيئة محيط نشاطها لكي تواكب تطلعات وقيم شركائها، وذلك بتعبئة موارد ومهارات محددة، لأجل الحصول على ميزة تنافسية.

ومن خلال الخصائص، يتبين لنا ثلاثة أبعاد رئيسة تعرف بالنموذج VIP¹، والذي يمثل اختصاراً للكلمات التالية:

- القيمة Value: اختيار نموذج خلق القيمة لمواكبة تطلعات الشركاء؛
- التقليد Imitation: مقاومة التقليد لضمان استمرارية الميزة التنافسية؛
- المحيط Perimeter: تحديد المحيط، ويتطلب ذلك الإجابة على الأسئلة التالية: ما الذي يجب فعله؟ ما الذي لا يجب فعله؟ في بيئة؟ وفي أي حقل؟

4.1. خصائص القرار الاستراتيجي

عند تطوير الاستراتيجية، يقوم الاستراتيجي باتخاذ العديد من القرارات الاستراتيجية، وتتميز القرارات الاستراتيجية عن غيرها من أنواع القرارات الأخرى (العملية والتكتيكية) بالخصائص التالية:²

¹ F. Fréry, "The Fundamental Dimensions of Strategy", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 48, no. 1, 2006, pp. 71-75.

² Ibid.

- القرارات الاستراتيجية معقدة بطبيعتها، خاصة عندما يتعلق الأمر بالشركات متعددة الجنسيات، و/أو بتلك الشركات شديدة التنوع.
- تطور القرارات الاستراتيجية في حالة عدم تأكيد، لأنها تتعلق باختيار وتنفيذ توجهات مبنية على استشراف المستقبل.
- تؤثر القرارات الاستراتيجية على القرارات العملية، فمجرد اتخاذ قرار استراتيجي لن يفيد المنظمة طالما لم يؤثر ذلك على العمليات اليومية لها. إضافة لذلك، فإن تحقيق الميزة الاستراتيجية يتم فعليا على المستوى العملي.
- القرارات الاستراتيجية تتطلب مقاربة كلية، فمفهوم الاستراتيجية يعني المنظمة في إطارها الكلي، فاتباع استراتيجية معينة من طرف كل وظيفة تختلف عن استراتيجية وظيفة أخرى ترفع من احتمالية ظهور النزاعات السياسية داخل المنظمة. لذلك، يتعين على مدراء المصالح الوظيفية أن يتجردوا من تخصصهم الوظيفي وما يتبعه من مصالح عندما يتعلق الأمر بقرار استراتيجي.
- القرارات الاستراتيجية يصاحبها تغييرات مهمة، فالتغيير يعتبر عنصرا ضروريا لبقاء الشركة في السوق.

5.1. مستويات الاستراتيجية

تعني الاستراتيجية ثلاث مستويات، يتم على مستواها إدارة الاستراتيجية، إذ أن لكل مستوى استراتيجية خاصة به، يهدف جميعها لرفع الفاعلية والفعالية بناء على الاستراتيجية المطبقة.

1.5.1. مستوى استراتيجية الشركة:

تتعلق استراتيجية الشركة "بغرض الشركة وبمحيط نشاطها إجمالا، وكيفية إضافتها للقيمة لمختلف نشاطاتها"¹، كالتنوع أو التخصص، ودرجة التنوع، وكيفية تخصيص الموارد على مستوى نشاطات الشركة، واختيار المنطقة الجغرافية، واختيار استراتيجية النمو و/أو وتدويل الشركة.

2.5.1. مستوى استراتيجية وحدة النشاط:

تتعلق استراتيجية وحدة النشاط - والتي يطلق عليها كذلك الاستراتيجية التنافسية و/أو استراتيجية وحدة الأعمال الاستراتيجية - بتحديد التوجه الاستراتيجي للأنشطة المكونة لاستراتيجية الشركة على مستوى السوق التابعة لكل وحدة أعمال استراتيجية، وهنا يتعين على وحدة الأعمال الاستراتيجية تحديد العوامل المفتاحية للنجاح في السوق التابعة لها. وتتعلق وحدة الأعمال الاستراتيجية - والتي يطلق عليها كذلك بالأقسام الاستراتيجية - بتخصيص الموارد لكل جزء فرعي من المنظمة على النحو الذي يكون عوامل مفتاحية للنجاح في السوق التابعة لوحدة الأعمال. وتنتج هذه الوحدات عن عملية استراتيجية معقدة تعرف بالتقسيم الاستراتيجي، والتي تتطلب تشخيصا استراتيجيا سليما.

3.5.1. مستوى الاستراتيجيات العملياتية:

تتعلق الاستراتيجيات العملياتية بتحديد طريقة التنفيذ الفعلي لاستراتيجية الشركة واستراتيجية وحدات الأعمال من طرف مكونات المنظمة، أي الموارد المادية وغير المادية، والعمليات الاستراتيجية، ومهارة الأفراد في المنظمة. ويعتمد نجاح استراتيجية وحدة النشاط في كثير من الأحيان على القرارات المتخذة والتصرفات المنتهجة على المستوى العملي.

¹ G. Johnson et al., "Stratégique", Pearson Education France, 2008, Paris, France, p. 8.

6.1. المكونات الثلاث للاستراتيجية

لوصول إلى الأداء الجيد، يمر الاستراتيجي في إدارته لاستراتيجية الشركة بثلاث مكونات تتمثل في التشخيص الاستراتيجي، والذي يسمح بتحديد الموقع الاستراتيجي للشركة، والخيارات الاستراتيجية، أين يقوم بدراسة مختلف الخيارات الممكنة والاختيار بينها، والتنفيذ الاستراتيجي، أين يقوم بتنفيذ الخيارات الاستراتيجية وإدارة التغييرات التي تفرض نفسها على الشركة، تفاديا لحدوث الفجوة بين الشركة وبيئتها الخارجية¹.

1.6.1. التشخيص الاستراتيجي:

يهدف التشخيص الاستراتيجي لتحليل وفهم تأثيرات كل من البيئة الخارجية الكلية، والبيئة الخارجية الجزئية، والتي تتيح معرفة الفرص التي يمكن أن تستفيد منها المنظمة والتهديدات التي تواجهها. كما يشمل التشخيص الموارد والمهارات (القدرة الاستراتيجية)، والتي تتيح معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف الكامنة في المنظمة. كما يشمل التشخيص تطلعات أصحاب المصلحة والحوكمة، إذ تعمل المنظمة على إيجاد غاية مشتركة بين مختلف الشركاء والتي يتم ترجمتها لاستراتيجية تتبعها المنظمة². إضافة لما سبق، فإن التشخيص يشمل تحليل تأثيرات تاريخ وثقافة المنظمة، حيث أن النسيج الثقافي للمنظمة يستمد من تاريخها³. ونتيجة لتثبيت المنظمة بنسجها الثقافي، فإنها تواجه خطر ظهور الانحراف الاستراتيجي⁴. وفي حالة حدوث الانحراف الاستراتيجي، يكون من الضروري إحداث تغيير يتلاءم مع البيئة المحيطة بالمنظمة⁵.

2.6.1. الخيارات الاستراتيجية:

تتعلق الاختيارات الاستراتيجية باختيار التوجهات الاستراتيجية على مستوى الشركة وعلى مستوى وحدات الأعمال، بالإضافة لتحديد التوجهات المتعلقة بالنمو الاستراتيجي، ويتعلق الأمر هنا بالهيكل سواء كان النمو داخليا أو خارجيا، كما أنه يتعلق بدرجة تنوع المنتجات، أو بتنوع الأسواق الجغرافية. كما تشمل الخيارات المتعلقة بالابتكار والمقاولة، لضمان سيرورة المنظمة.

3.6.1. التنفيذ الاستراتيجي:

يعتبر التنفيذ الاستراتيجي المكون الأخير للإدارة الاستراتيجية، أين يقوم القائد الاستراتيجي بنقل الاختيارات الاستراتيجية لوضعية التنفيذ. وتبدأ عملية التنفيذ الاستراتيجي من خلال العمليات الإرادية والناشئة لتطوير الاستراتيجية، والتي ينتج عنها تحديدا للأدوار، والنشاطات، والطرق التي يجب اتباعها. وتشمل عملية التنفيذ استخدام مختلف الموارد المادية وغير المادية من طرف الهياكل التي يتم اختيار شكلها وطريقة التنسيق بينها لتحقيق الأهداف المنتظرة للمنظمة. كما تشمل إدارة التغيير، والتي تعبر عن تفاعل بين المنظمة وبيئتها الخارجية.

¹ See G. Johnson, *et al.*, "Exploring Strategy: Text and Cases", Pearson Education Limited, 2017, Harlow, Essex, UK.

² Ibid.

³ Ibid.

⁴ G. Johnson, "Rethinking incrementalism", *Strategic Management Journal*, 9 (1), 1988, pp. 75-91; Id., "Managing strategic change, strategy, culture and action", *Long Range Planning*, 25(1), 1992, pp. 28-36.

⁵ E. Romanelli and M. T. Tushman, "Organizational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test", *Academy of Management Journal*, vol. 7, no. 5 (1994), pp. 1141-66.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل المفاهيم الضرورية لفهم المضامين الأساسية الآتية في مكون التشخيص الاستراتيجي، حيث تطرقنا إلى التطور الفكري للاستراتيجية كعلم، موضحين بذلك المفهومين العسكري والاقتصادي، كما وضحنا وجود مدرستين كلاسيكيتين رئيسيتين تعرفان بمدرستي التكيف والتمدد. كما تطرقنا للخصائص المرتبطة بالقرارات الاستراتيجية للشركة، والتي تبنى على مكون التشخيص الاستراتيجي، ووضحنا بذلك أن التشخيص الاستراتيجي إنما يهدف لتحديد الموقع الاستراتيجي خدمة للقرار الاستراتيجي الذي تكمن فيه الخصائص المذكور في هذا الفصل. إضافة لذلك، تطرقنا للمستويات التي تعالج فيها الاستراتيجية، وبيننا أن كل مستوى له إدارته الاستراتيجية الخاصة به، والتي تتناسب مع الاستراتيجية في المستوى الأسفل، أي بعبارة أخرى أن الاستراتيجية العملية يجب أن تتناسب مع استراتيجية وحدة الأعمال، والتي بدورها يجب أن تتناسب مع استراتيجية الشركة.

الفصل الثاني: تحليل البيئة الخارجية الكلية

أهداف الفصل:

- تصنيف العوامل البيئية الكلية؛
- فهم المقاربات المختلفة للتوقع البيئي؛
- معرفة كيفية بناء سيناريوهات مختلفة كطريقة استباقية لمواكبة التغيرات البيئية المحتملة.

مقدمة

تعد البيئة الخارجية إحدى أهم العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار لضمان سيرورة المنظمة، حيث أن التحليل الجيد للبيئة الخارجية يتيح معرفة الفرص الممكنة اقتناصها من طرف المنظمة من جهة، والتهديدات التي تواجهها من جهة أخرى. ويمكن ذكر تطور البيئة الخارجية الكلية النمو الاقتصادي الذي تشهده عددا من الدول في القارة الإفريقية منذ بداية الألفية الثالثة، أو ظهور تكنولوجيا شبكات الاتصال الداعمة للهواتف الذكية كأمثلة على تغير البيئة الخارجية للمنظمات.

ومن خلال الأمثلة المذكور أعلاه، يظهر لنا أنه يمكن تقسيم البيئة الخارجية لقسمين رئيسيين، يتعلق أحدهما بالعوامل الكلية، والتي تؤثر معظم قطاعات النشاط، والثاني يتعلق بالعوامل الخارجية الجزئية، والتي تؤثر على قطاع النشاط الذي تنشط فيه المنظمة. فـ شركة Alibaba الناشطة في مجال التجارة الإلكترونية تطورت عبر العقدين الماضيين مستغلة النمو الاقتصادي الذي تشهده الصين، والتشريعات الدولية، إضافة لتطور التكنولوجيات الحديثة، والتي تعد فرصا أتاحتها البيئة الخارجية.

وعلى الرغم من صعوبة توقع المستقبل، إلا أن القائمين على نجاح المنظمات يسعون للتحليل الجيد للبيئة الخارجية. ولذلك، لبناء سيناريوهات يحتمل توقعها على مدى زمني معين. ويعتبر التحليل الخارجي الكلي أحد أهم الركائز في عملية بناء السيناريوهات، إذ أن تحليل البيئة الخارجية الكلية يشمل العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والإيكولوجية، والقانونية، والتي تشكل نموذجا بيئيا يعرف بنموذج PESTEL، والذي يؤثر على عدة صناعات. ولذلك، يعتمد القائمين على عملية بناء السيناريوهات لتحديد المتغيرات المحورية المؤثرة على صناعتهم.

ويتناول هذا الفصل مختلف العوامل المكونة لنموذج PESTEL بشيء من التفصيل، مع شرح المقاربات المتعلقة بالتوقع، والتركيز على طريقة بناء السيناريوهات. وعليه، فإن هذا الفصل يتطرق للنقاط التالية:

- تحليل PESTEL
- توقع البيئة الخارجية
- بناء السيناريوهات

3.1. تحليل نموذج PESTEL

يعتبر تحليل PESTEL أداة رئيسة لتحليل البيئة الخارجية الكلية، والتي تفيد كلا من التوقعات البيئية، وتحليل السيناريوهات. ويشمل التحليل كل من العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والإيكولوجية، والقانونية، كما التحليل تسميته من الحروف الأولى لمختلف أصناف العوامل الكامنة في البيئة الخارجية الكلية باللغة الإنجليزية (Political, economic, social, technological, ecological, legal). وتجدد الإشارة إلى أنه تحليل PESTEL ما هو إلا تطوير لتحليل PEST¹، حيث تم الأخذ بعين الاعتبار العوامل الإيكولوجية والقانونية، كما أن هناك تحليلاً آخر يسمى بتحليل STEEPLE، والذي يشمل العوامل الست في تحليل PESTEL، بالإضافة للعوامل الأخلاقية.

جدول 1.2. مقارنة بين بيئة السوق وبيئة غير السوق

وجه المقارنة	بيئة السوق	بيئة غير السوق
أصحاب المصلحة الرئيسون	<ul style="list-style-type: none"> الموردون الزبائن المنافسون 	<ul style="list-style-type: none"> الحكومات، الولايات، المحافظات، الدوائر، المقاطعات الإدارية، والبلديات السياسيون والمشرعون المنظمات غير الحكومية النشطاء السياسيون المجتمع المدني الإعلام
طبيعة العوامل الرئيسة المكونة	<ul style="list-style-type: none"> العوامل الاقتصادية العوامل التكنولوجية 	<ul style="list-style-type: none"> العوامل السياسية العوامل الاجتماعية العوامل الإيكولوجية العوامل القانونية
أهداف المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> الحصول على الموارد تحقيق العوائد تحقيق الأرباح 	<ul style="list-style-type: none"> السمعة الشرعية الحفاظ على الاتصال الدائم التأثير في الوسط المجتمعي
الاستراتيجيات الأساسية	<ul style="list-style-type: none"> التسعير الابتكار 	<ul style="list-style-type: none"> استخدام العلاقات العامة الاتصال التعاون الكولسة واستخدام قوة الضغط

¹ See H. Thomas, "An analysis of the environment and competitive dynamics of management education", *Journal of Management Development*, vol. 26, no. 1, 2007, pp. 9–21.

ويتم جمع البيانات عن طريق أساليب مبسطة كالمصادر الصحفية، و/أو الإنترنت، و/أو اجتماعات مع خبراء في المجال يستخدم فيها العصف الذهني، كما يمكن كذلك استخدام طرق معمقة، والتي تدخل في مجال الذكاء الاقتصادي. وعلى ذكر البيانات، فإن القائمين على المنظمة يقومون بتحليل بكل من بيئة السوق وكذلك بيئة غير السوق¹، فبيئة السوق تتكون من التفاعلات الاقتصادية والتجارية بين مختلف أصحاب المصالح، أين تركز المنظمة على العوامل المؤثرة على طبيعة الموارد، والعوائد، والأرباح. أما بيئة غير السوق، فإنها تشمل أساسا العوامل السياسية، والاجتماعية، والإيكولوجية، والقانونية، لكنها في نفس الوقت يمكن أن تتأثر بالعوامل الاقتصادية. وهنا تركز المنظمة على بناء سمعتها، وشرعيتها، وتأثيرها في الوسط المجتمعي (انظر الجدول 1.2).

1.1.2. العوامل السياسية:

تتركز العوامل السياسية على تأثير القوى العمومية. وبعبارة أخرى، فهي مجموعة القرارات المتخذة من طرف الحكومات الوطنية و/أو الهيئات الدولية (كالأمم المتحدة، والاتحاد الأوروبي، والاتحاد الإفريقي، إلخ)، والتي تحدد بعض القواعد المؤثرة على النشاط في قطاع معين. ومن أمثلة العوامل السياسية:

- الاستقرار الحكومي؛
- التحكم في الأمن؛
- القيود المتعلقة بحركة نقل البضائع؛
- القيود المتعلقة بتدفق المهاجرين.

ويتم تشخيص الحالة السياسية عبر خطوتين رئيسيتين أولهما تحديد أهمية العوامل السياسية، وثانيهما إجراء عملية تحليل المخاطر السياسية. فتحديد أهمية العوامل السياسية تحدد عبر مصفوفة تأخذ بعين الاعتبار كل من تأثير الدولة والتعرض لمنظمات المجتمع المدني (انظر الشكل 1.2).

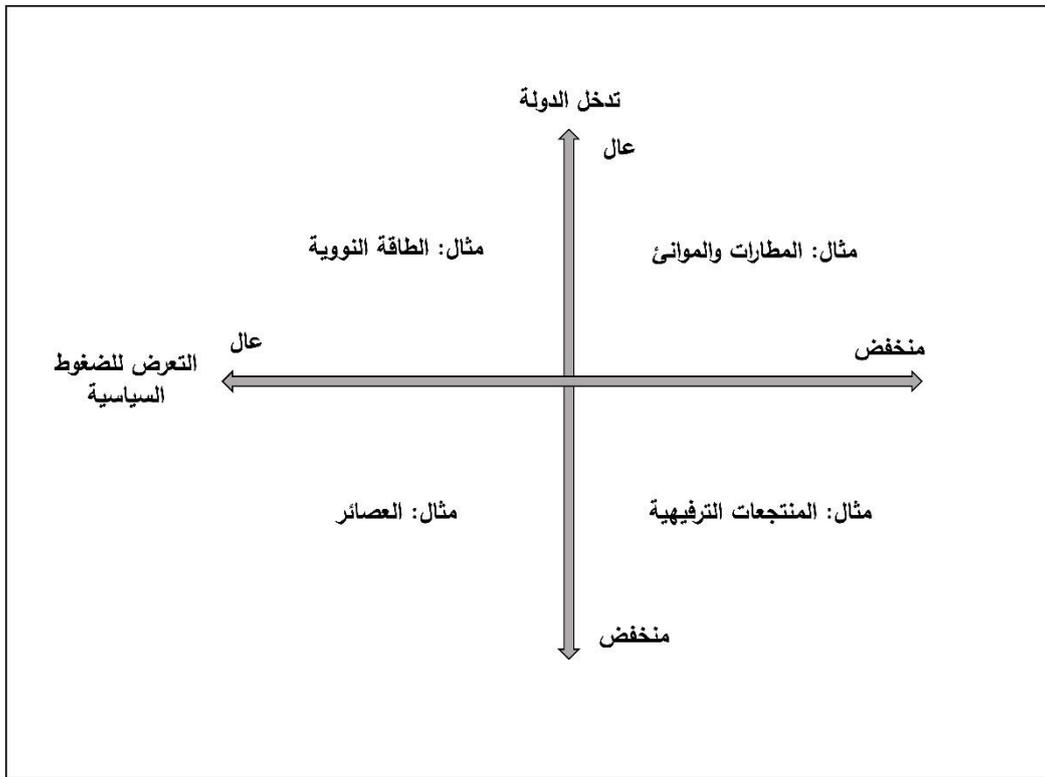
- **تأثير الدولة:** ففي كثير من الدول تتحكم الدولة في قطاعات نشاط بصفة كلية (كالدفاع، الطاقة النووية، الاتصالات، البريد، إلخ) أو جزئيا (كالإعلام، والنقل، والطاقات المتجددة، إلخ). وهنا نجد أن الدولة عادة ما تكون فاعلا اقتصاديا، عن طريق كونها واضعة للقوانين والقواعد أو مالكة لقطاع نشاط معين، أو في كونها المورد أو الزبون الرئيس في قطاع نشاط معين.
- **التعرض لضغوطات منظمات المجتمع المدني:** وهي تلك المنظمات التي بإمكانها إثارة النقاش حول القضايا السياسية كالمنظمات المتعلقة بحقوق الإنسان، وحماية البيئة، والهيئات الدينية، والمنظمات الطلابية، والإعلام، ووسائل التواصل الاجتماعي.

وكمثال على مصفوفة تحليل أهمية العوامل السياسية (الشكل 1.2)، فإن قطاع الطاقة النووية تتحكم فيه الدولة بشكل كبير في معظم دول العالم، أين تتدخل الدولة بشكل كبير عبر كونها صانعا للقوانين والقواعد، ومالكا للقطاع، وفي نفس الوقت المورد والزبون الرئيس. وفي نفس الوقت، يواجه الاستثمار في قطاع الطاقة النووية تعرضا لمنظمات المجتمع المدني

¹ J. Doh, T. Lawton and T. Rajwani, "Advancing nonmarket strategy research: institutional perspectives in a changing world", *Academy of Management Perspectives*, August, 2012, pp. 22-38.

المدافعة عن حماية البيئة، وتلك المدافعة عن صحة الأفراد. أما في قطاع العصابات، فإن درجة تدخل الدولة يكون ضئيلاً، وهنا يكون القطاع مملوكاً عادة من طرف المستثمرين الخواص، غير أن التعرض لضغوطات المجتمع المدني يكون كبيراً من خلال القضايا المتعلقة بالمعايير الصحية، والجودة، والمنافسة الأخلاقية، والنقابات المدافعة عن حقوق العمال. وتجدر الإشارة إلى أن ضغوطات المجتمع المدني يمكن أن تؤثر على درجة تدخل الدولة من خلال سنّها لمجموعة من القوانين والقواعد كتلك المتعلقة بالمعايير الصحية و/أو تلك المتعلقة بجودة المنتج. من جانب آخر، عادة ما تكون المطارات و/أو الموانئ مملوكة من طرف الدولة، دون أن تتعرض هذه المنشآت للضغوطات السياسية لمنظمات المجتمع المدني.

الشكل 1.2. مصفوفة تحليل أهمية العوامل السياسية



2.1.2. العوامل الاقتصادية

ترتكز العوامل الاقتصادية على حالة الاقتصاد الكلي للدول، والتي تؤثر على استراتيجية الشركات الواقعة في هذه الدول أو استراتيجية الشركات التي تود الدخول إلى هذه الدول. ومن أمثلة العوامل الاقتصادية:

- الدورات الاقتصادية؛
- تطور الناتج الوطني الإجمالي، أو الناتج المحلي الإجمالي؛
- معدل النمو؛
- معدلات الفائدة؛
- معدلات التضخم؛
- إيرادات الدولة.

وتوفر الدول المستقرة على مستوى اقتصادها الكلي بيئة اقتصادية واضحة للشركات، حيث تسهل لهم عملية اتخاذ القرارات. وعلى الرغم من إمكانية توقع مؤشرات الاقتصاد الكلي، إلا أن التوقعات تكون خاطئة في كثير من الأحيان نتيجة حدوث أزمات أو أحداث مفاجئة من شأنها أن تؤثر على هذه المؤشرات.

3.1.2. العوامل الاجتماعية

ترتكز العوامل الاجتماعية على المتغيرات التي تعكس تطور المجتمع وتطور خصائصه، والتي من شأنها أن تؤثر على طبيعة العرض والطلب في منطقة جغرافية معينة. ومن أمثلة العوامل الاجتماعية:

- التطور السكاني؛
- هرم الأعمار؛
- الحركية الاجتماعية؛
- الطرق والعادات الاستهلاكية الجديدة؛
- المستوى التعليمي؛
- الطلب على وسائل الترفيه.

4.1.2. العوامل التكنولوجية

ترتكز العوامل التكنولوجية على التطوير والابتكار التكنولوجي التي بإمكانها أن تؤثر على نشاط الشركات في قطاعات معينة، والتي بإمكانها مراجعة بعض التكنولوجيات المتكيفة في السوق، وكذلك خلق متاعب لشركات رائدة في منطقة جغرافية معينة. ومن أمثلة العوامل التكنولوجية:

- نسبة الإنفاق العام على البحث والتطوير؛
- الاستثمارات الخاصة والعمومية في القطاعات التكنولوجية؛
- معدل التحويل التكنولوجي؛
- الاكتشافات الجديدة؛
- سرعة التحويل التكنولوجي؛
- معدات تسجيل براءات الاختراع.

5.1.2. العوامل الإيكولوجية (البيئية)

ترتكز العوامل الإيكولوجية على تلك المتعلقة بالانشغالات الإيكولوجية التي يمكن أن تؤثر على عدد من القطاعات في منطقة جغرافية معينة، كالتلوث، والتغير المناخي. ومن أمثلة العوامل البيئية:

- التشريعات والقيود المتعلقة بحماية البيئة؛
- القيود المتعلقة بتوسع الموانئ على حساب البيئة البحرية، أو تلك المتعلقة بالعقار الصناعي على حساب المناطق الفلاحية؛
- القوانين المتعلقة بالتلوث، معالجة النفايات، أو استهلاك الطاقة.

وتجدر الإشارة إلى أن الشركات في ظل بيئة تتخذ من سياسة حماية البيئة أولوية لها تواجه ثلاث تحديات هي الوفاء بالالتزامات المتعلقة بالتلوث المباشر، الإشراف الإيكولوجي في جميع مراحل الإنتاج وفي مرحلة نهاية حياة المنتج، والتنمية المستدامة. إضافة لذلك، فإن التشريعات والقيود ليس من شأنها تمثل تهديدا، بل بإمكانها أن تمثل فرصة كظهور شركات ناشطة في إعادة تدوير النفايات الطبية، أو إعادة تدوير الهواتف النقالة، أو الاستثمار في السيارات الكهربائية.

6.1.2. العوامل القانونية

ترتكز العوامل القانونية تطور التشريعات القانونية في البيئة المؤسسية الرسمية، والتي تحدد قواعد اللعبة في منطقة جغرافية معينة¹. ومن أمثلة العوامل القانونية:

- قانون الاستثمار؛
- القانون التجاري؛
- قانون الجمارك؛
- النظام الجبائي؛
- نظام ملكية الأجانب؛
- قانون المنافسة؛
- معايير الأمن والسلامة؛
- التشريعات المتعلقة بالصحة؛
- وجود حق الشفاعة من عدمه.

2.2. توقع البيئة الخارجية

يلعب توقع البيئة الخارجية المستقبلية دورا في اتخاذ القرار الاستراتيجي، فتوقع انخفاض القدرة الشرائية يمكن أن يؤدي بالشركة للتركيز على التكاليف وعلى المنتجات منخفضة التكلفة. فتحليل البيئة الخارجية يساعد على توقع العوامل المتعلقة بظروف العرض والطلب في منطقة جغرافية معينة، إلا أن توقع متغيرا معينا من متغيرات البيئة الخارجية لا يعد أمرا هينا. ولذلك يأخذ التوقع ثلاث مقاربات رئيسة تعكس درجات متفاوتة لكل متغير من حيث القلب، وعدم التأكد، والتعقيد، والغموض². إضافة لذلك، فإن التوقع يمكن أن يتخذ عددا من الأشكال سنعرضها في هذا القسم.

1.2.2. مقاربات توقع البيئة الخارجية

- **توقع النقطة الوحيدة:** وتكون المنظمة في هذه الحالة متأكدة من نقطة ستحدث في المستقبل، كصدور قانون يسمح للأجانب أن يمتلكوا الاستثمار بالكامل في قطاعات معينة، أو أن تتوقع المنظمة معدل فائدة على رأس

¹ J. Cantwell *et al.*, "An evolutionary approach to understanding international business activity: The co-evolution of MNEs and the institutional environment", *Journal of International Business Studies*, vol. 41, no. 4, 2010, pp. 567-86.

² H. Courtney *et al.*, "Strategy under uncertainty", *Harvard Business Review*, vol. 75, no. 6, 1997, pp. 67-79; U. Haran and D. A. Moore, "A better way to forecast", *California Management Review*, vol. 57, no. (2014), pp. 5-15.

المال بنسبة 3 بالمئة. وتكون المنظمة في حالة وثوق تامة بما سيحدث في المستقبل سواء على مستوى الأحداث أو الأرقام. ويساعد توقع النقطة الوحيدة المنظمة في ضبط الميزانية وتخصيص موارد المنظمة، إضافة لاتخاذ الإجراءات، و/أو السياسات، و/أو الاستراتيجيات المناسبة للنقطة المتوقعة.

● **توقع المجال:** وتكون المنظمة هنا في حالة عدم تأكيد، وبالتالي تتوقع مجالاً مستقبلياً بدلاً من نقطة واحدة. ويمكن أن يقسم المجال المتوقع بإعطاء نسبة احتمال حدوث لكل قسم أين تحدد الأقسام التي لها احتمال حدوث أكبر. كتوقع معدلات التضخم و/أو معدلات النمو، كمجال 3-5 بالمئة، أين يكون قسم 4 - 4.3 بالمئة له احتمال أكبر للحدوث مقارنة بالأقسام الأخرى المنتمة للمجال.

● **توقع البدائل المستقبلية:** وتكون المنظمة هنا في حالة عدم تأكيد، حيث تتوقع مجموعة من البدائل المستقبلية المميزة عن بعضها البعض. فبدلاً أن تكون النقاط مستمرة - كما هو الحال بالنسبة لتوقع المجال -، فإن البدائل المستقبلية تكون غير مستمرة. وبعبارة أخرى، فإن البديل المستقبلي إما أن يحدث، أو ألا يحدث مقابل أن يحدث بديلاً آخر مستقل تماماً عن البدائل المستقبلية الأخرى. فمجموعة أوروبية لها مصالح على أراضي المملكة المتحدة أمام إمكانية خروج المملكة المتحدة من الاتحاد الأوروبي (البريكست Brexit) يمكن أن يكون أمامها ثلاث احتمالات:

- **البديل المستقبلي أ:** خروج المملكة المتحدة من الاتحاد الأوروبي، وبالتالي تحمل المنظمة التبعات الاقتصادية لخروج المملكة المتحدة من الاتحاد الأوروبي؛

- **البديل المستقبلي ب:** عدم خروج المملكة المتحدة من الاتحاد الأوروبي، وبالتالي إمكانية نمو مصالح المنظمة في المملكة المتحدة؛

- **البديل المستقبلي ج:** خروج المملكة المتحدة من الاتحاد الأوروبي، مع ضمان حرية التنقل للأشخاص الحاملين لجوازات سفر دول تنتمي للاتحاد، وعدم الترخيص لحاملي جوازات سفر غير أوروبية مع تأشيرة فضاء شنغن بالدخول للمملكة المتحدة، إضافة لوضع قيود متعلقة بالتجارة بين المملكة المتحدة والاتحاد الأوروبي. وبالتالي، تواجه المنظمة الكائن مقرها الاجتماعي في الاتحاد الأوروبي رهان الحفاظ معدل النمو في السوق البريطانية، إذ أنها ستواجه قيوداً تتعلق بالتجارة أمام دولة تضمن حرية تنقل الأشخاص بينها وبين الاتحاد الأوروبي.

2.2.2. أشكال تغير البيئة الخارجية

على الرغم من وجود من إمكانية توقع البيئة الخارجية، يتعين على المنظمات تحليل الاتجاهات الرئيسية لتغير البيئة الخارجية، والتأكد من أن الاتجاهات تتماشى مع توقعاتها. إضافة لذلك، يتعين عليها التعرف والانتباه من الأحداث أو النقاط التي من شأنها أن تغير توقعها معيناً. ويؤخذ تغير البيئة الخارجية ثلاث أشكال رئيسية:

● **الاتجاهات العامة:** هي تلك التغيرات على مستوى البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والإيكولوجية والقانونية، والتي تأخذ وقتاً طويلاً لتشكل اتجاهها عاماً¹. فتتميز روح المقاومة في جامعات دولة معينة من شأنها أن تولد ثقافة تتركز على إنشاء الشركات بدلاً من الذهاب نحو سوق التوظيف، أو يستغل سوق التوظيف لاكتساب عدد من المهارات تمهيداً لإنشاء المتخرجين شركاتهم الخاصة. ولذلك يتعين على المنظمات التعرف على الاتجاهات

¹ R. A. Slaughter, "Looking for the real megatrends", *Futures*, October, 1993, pp. 823-49.

العامة حتى تتقادم ظهور الفجوة بينها وبين البيئة المتغيرة الناتجة عن الاتجاهات العامة، كما يتعين عليها الانتباه من الأحداث التي قد تؤثر على الاتجاهات العامة.

● **نقاط الانعطاف:** هي الأوقات التي ينحني فيها خط الاتجاه بطريقة حادة. بعبارة أخرى، فإن نقط الانعطاف تعكس تغيرا حادا في البيئة الخارجية سواء من السلب نحو الإيجاب أو العكس¹. ومثال ذلك، احتياطات الصرف في السعودية والجزائر التي كان اتجاهها العام إيجابيا، قبل أن تحدث نقطة الانعطاف سنة 2014، والتي تلاها انخفاض سنوي مستمر في احتياطات الصرف. كما يمكن إعطاء مثال معدلات النمو للاقتصاد الرواندي على التحول من الاتجاه السلبي نحو الاتجاه الإيجابي مع بداية الألفية الثالثة. ولذلك، يتعين على المنظمات الانتباه من نقاط الانعطاف كونها ستؤدي إلى عدم الوصول للمتوقع على مستوى البيئة الخارجية، بسبب كون المتوقع مبنيا على الاتجاه العام الأول.

● **المؤشرات الضعيفة:** هي عبارة عن علامات متقدمة لظهور نقاط انعطاف، وبالتالي ظهور اتجاهات مستقبلية جديدة². وعادة ما تكون هذه المؤشرات غير مهيكلة أو تفتقد لجزء من المعلومات، وبالتالي يتم إهمالها. ومثال المؤشرات الضعيفة الدراسات المتعلقة باحتياطات النفط والغاز الصخري في الولايات المتحدة، ومن ثم اكتشافات النفط الصخري في الولايات المتحدة، والتي أثمرت عن فرص استثمارية في هذا القطاع في الولايات المتحدة، أدى لانحياز أسعار النفط في الأسواق العالمية. فالدراسات الأولية الإيجابية كانت مؤشرات ضعيفة تدل على حدوث نقطة انعطاف على مستوى أسعار النفط مع بداية وتزايد إنتاج الشركات الناشطة في قطاع النفط الصخري في الولايات المتحدة.

3.2. بناء السيناريوهات

تمكن عملية بناء السيناريوهات من معرفة التغيرات المستقبلية المحتملة للبيئة الكلية، حيث تبنى استراتيجية معينة لكل سيناريو محتمل للبيئة الكلية على المدى الطويل. وتستخدم السيناريوهات في ظل بيئة تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد مع درجة تأثير كبيرة للمتغيرات الكلية على قطاع النشاط³. ويتيح بناء السيناريوهات للمدراء تحديد المتغيرات ومعرفة علاقتها مع بعضها البعض، وبالتالي فإن عملية بناء السيناريوهات تسمح بفهم كيفية حدوث السيناريو، إضافة للانفتاح نحو بدائل مستقبلية أخرى. وتتم العملية النمطية لبناء السيناريوهات باتباع ست خطوات تتمثل في الآتي⁴:

● **تحديد موضوع السيناريو:** ويتم في هذه الخطوة تحديد المحيط، كمحيط قطاع النشاط و/أو المحيط الجغرافي، إضافة للزمن الذي يراد بناء السيناريوهات المناسبة لها. فالشركات عادة ما يكون محيط بناء السيناريوهات بالنسبة

¹ A. S. Grove, "Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company", Currency, 1996, New York, USA.

² P. Schoemaker and G. Day, "How to make sense of weak signals", *Sloan Management Review*, vol. 50, no. 3, 2009, pp. 81-9.

³ G. Burt et al., "The role of scenario planning in exploring the environment in view of the limitations of PEST and its derivatives", *International Studies of Management and Organization*, vol. 36, no. 3, 2006; R. Ramirez and A. Wilkinson, "Rethinking the 2 × 2 scenario method: Grid or frames?", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 86, 2014, pp. 254-64.

⁴ See Ibid; P. Schoemaker, "Scenario planning: A tool for strategic thinking", *Sloan Management Review*, vol. 36, 1995, pp. 25-34; P. Walch "Dealing with uncertainties of environmental changes by adding scenario planning to the strategy reformulation equation", *Management Decision*, vol. 1, no. 43, 2005, pp.113-22.

لها قطاع النشاط الناشطة فيه أو الذي تريد أن تستثمر فيه، ويكون تركيزها على الأسواق بدلا من منطقة جغرافية عامة. وبالنسبة للزمن، فالشركات الناشطة في مجال الاتصالات يختلف الزمن المراد بناء السيناريوهات له عن الشركات الناشطة في مجال الأغذية.

● **جمع العوامل البيئية الكلية:** ويتم في هذه الخطوة جمع وتصنيف مختلف العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والإيكولوجية، والقانونية التي يمكن أن تؤثر على قطاع النشاط. وتجدر الإشارة إلى أن العوامل الكلية يمكن أن تجمع عن طريق استخدام المصادر الثانوية كالصحف، والمجلات، والتقارير، والمواقع الرسمية، والأشرطة الوثائقية، و/أو عن طريق استخدام المصادر الأولية كالمقابلات أو حضور اجتماعات مع الجهات المملوكة للمعلومة، و/أو عن باستخدام العصف الذهني.

● **تحديد المتغيرات المحورية:** ويتم في هذه الخطوة تحديد المتغيرات الأكثر أهمية في موضوع السيناريو من ضمن قائمة العوامل البيئية الكلية التي تم جمعها في الخطوة الثانية. ويتم تحديد المتغيرات المحورية بناء على معيارين هما:

- درجة تأثير المتغير على التغيرات المستقبلية في قطاع النشاط؛

- درجة عدم التأكد المتعلقة بالمتغير، أين يكون القائمين على الشركة غير متأكدين من المعلومة المستقبلية.

ففي قطاع صناعة السيارات، يمكن اعتبار سعر النفط متغيرا محوريا، بما أن درجة تأثير المتغير على قطاع صناعة السيارات عالية، ودرجة عدم التأكد من أسعار النفط على مدى 5 أو 10 سنوات تبقى عالية أيضا، حيث أنه من الصعب استشراف سعر النفط خلال المدة المذكورة. وتجدر الإشارة إلى أن عدد المتغيرات المحورية من الأفضل ألا يتجاوز خمس متغيرات محورية، تفاديا للحصول على سيناريوهات كثيرة، والتي قد تكون مضللة في كثير من الأحيان.

● **تحليل بدائل التغير للمتغيرات المحورية:** حيث أن بدائل المتغير قد تحمل عدة أشكال، كتغير سريع أو بطيء، أو حدوث تغير من عدمه، أو في حالة الأسعار الارتفاع أو الانخفاض أو حتى الاستقرار. ففي حالة قطاع صناعة السيارات، فإن متغير سعر النفط يمكن أن يشكل سيناريوهات مختلفة نظرا لإمكانية ارتفاع أسعار النفط، أو انخفاضها، أو حتى استقرارها.

● **تطوير السيناريوهات وعنونة كل سيناريو:** ويتم في هذه الخطوة دمج مختلف بدائل المتغيرات المحورية، حيث يتم سرد السيناريو الأول نتيجة دمج البدائل المحتملة، والذي يختلف عن سرد السيناريوهات الأخرى الناتجة عن اختلاف بدائل المتغيرات المحورية. ويتم تسمية كل سيناريو بتسمية تميزه عن السيناريوهات الأخرى، ففي صناعة السيارات ببديلي اتجاه السوق نحو السيارات الكهربائية في دولة نامية من عدمه، يمكن تسمية السيناريو السارد لاتجاه السوق نحو السيارات الكهربائية بـ "المحيط"، والسيناريو السارد لعدم اتجاه السوق نحو السيارات الكهربائية بـ "النفائات"، ويتم استخدام هذه التسميات للتعبير عن السيناريوهات في اجتماعات الشركة.

● **تحليل تأثيرات السيناريوهات البديلة:** ويتم في هذه الخطوة القيام باختبارات التأكد من قوة السيناريوهات المختلفة، وتكييف استراتيجيات ملائمة ووضع مخطط في حالة الوقوع في السيناريو.

• **رصد التقدم:** وتتم عملية رصد التقدم باستمرار طريق نظم المراقبة، وذلك لتحديد حدوث التطورات من عدمها، أو ظهور تطورات من شأنها أن ترفع من احتمالية حدوث سيناريو معين. وتجدر الإشارة إلى أن هذه التطورات تكون عبارة عن مؤشرات ضعيفة في كثير من الأحيان، وذلك تمهيدا لحدوث تغير بيئي مهم. ولذلك، يتعين على القائمين تحديد المؤشرات ذات العلاقة بالسيناريو.

وتجدر الإشارة إلى أن الكثير من الخبراء ينصحون بعد بناء ثلاثة سيناريوهات، وبناء عوضا عن ذلك سيناريوين أو أربعة، بحيث يتفادى القائمون على استراتيجية الشركة الوقوع في فخ سيناريو وسطي، والذي لا تكون له عادة فائدة كبيرة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

خلاصة الفصل

يختلف تحليل البيئة الكلية عن تحليل البيئة الجزئية في كون شمول تحليل البيئة الكلية لعدد كبير من قطاعات النشاط، خلافا لتحليل البيئة الجزئية، والذي يركز على العوامل المؤثرة على قطاع نشاط معين. ويشمل تحليل العوامل البيئية الكلية البيئة السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والإيكولوجية، والقانونية. كما أن تحليل البيئة الكلية يساعد على توقع المستقبل، وهنا يمكن التمييز بين الاتجاهات البيئية الكلية وفقا لدرجة حالة عدم التأكد إلى توقع النقطة الوحيدة، وتوقع المجال، وتوقع البدائل المستقبلية. ويساعد تحليل البيئة الكلية على معرفة المتغيرات المحورية التي تؤدي إلى التغير البيئي، وبالتالي بناء سيناريوهات مستقبلية وفقا لتطور المتغيرات المحورية.

الفصل الثالث: تحليل البيئة الخارجية الجزئية

أهداف الفصل:

- فهم القوى الخمس (2+) لبورتر لتحليل قطاعات النشاط؛
- تحديد جاذبية قطاع النشاط بناء على تحليل القوى الخمس (2+) لبورتر؛
- فهم مختلف أنواع قطاعات النشاط وكيفية تطورها في دورات حياتها؛
- تحليل الموقع الاستراتيجي للشركة وكذلك الموقع الاستراتيجي للمنافسين عن طريق المجموعات الاستراتيجية، أقسام السوق، والنسيج الاستراتيجي؛
- التعرف على الفرص والتهديدات المتعلقة بقطاع النشاط، والنتيجة عن تحليل البيئة الخارجية ببعديها الكلي والجزئي.

مقدمة

نطرقنا في الفصل السابق للتحليل البيئة الخارجية الكلية، والتي تؤثر على عدد كبير من قطاعات النشاط. غير أنه توجد هناك عوامل تؤثر على قطاع نشاط معين دون غيره من قطاعات النشاط. ولذلك، جاء هذا الفصل ليدرس التحليل الجزئي للبيئة الخارجية (تحليل قطاع النشاط)، أين يتعين على القائمين على استراتيجية الشركة دراسة مختلف القوى، ممثلة في المنافسين والزبائن والموردين والقوى العمومية والمكملات وتأثير الشبكات، والتي تؤثر بشكل مباشر على قطاع النشاط. فتحليل البيئة الخارجية الجزئية يسمح بتحديد درجة تنافسية وجاذبية قطاع نشاط معين، ومنه اختيار الاستراتيجية التنافسية المناسبة.

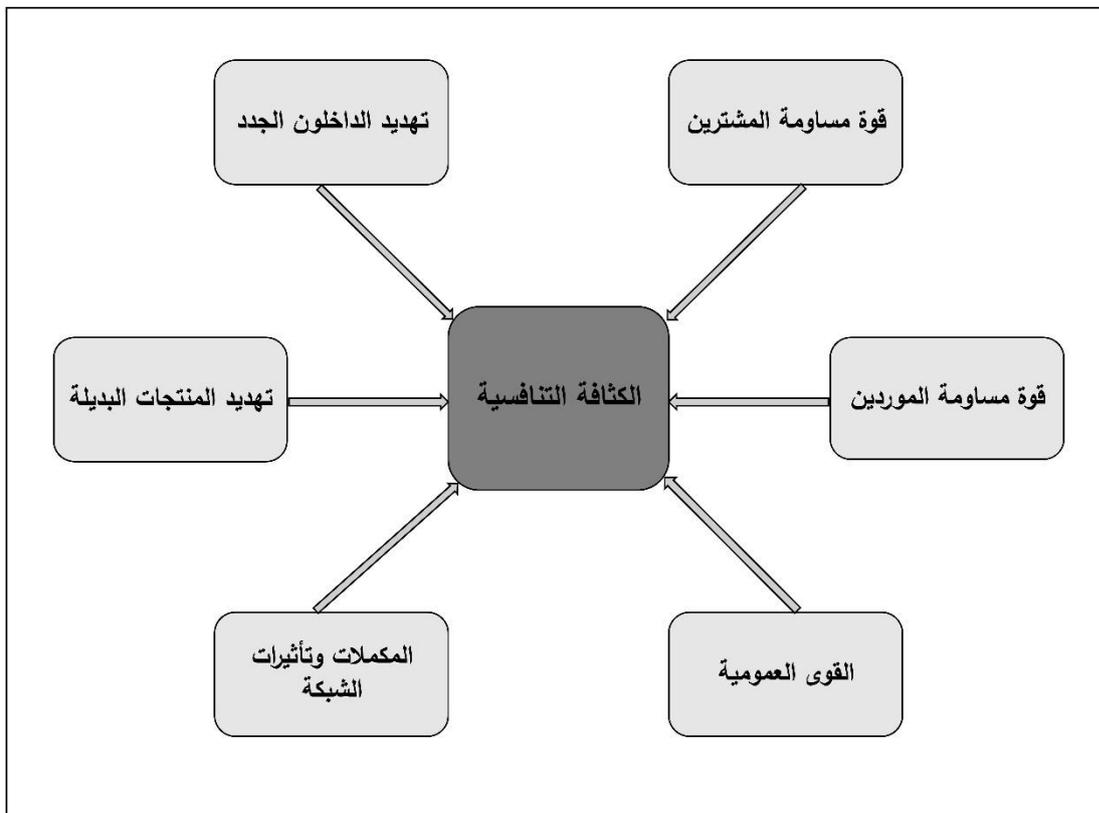
إن لكل سوق آلياتها المتعلقة بقطاع النشاط، سواء في نوعها أو في دورة حياتها. ولذلك، يتعين على القائمين على استراتيجية الشركة أن تقوم بتحديد نوع السوق ودراسة تطور قطاع النشاط في مختلف دورات حياته، إذ أن الأمر يمكن أن يحدث تغييرا في القوى المؤثرة على تنافسية قطاع النشاط. إضافة لذلك، فإن التحليل الجزئي للبيئة الخارجية يستوجب دراسة المجموعات الاستراتيجية، والمكونة من المنافسين المباشرين في قسم من أقسام السوق. وعليه، فإن هذا الفصل للنقاط التالية:

- التحليل التنافسي لقطاع النشاط؛
- أنواع وآليات قطاع النشاط؛
- المجموعات الاستراتيجية وأقسام السوق.

3.1. التحليل التنافسي لقطاع النشاط

يقصد بقطاع النشاط في التحليل الجزئي للبيئة الخارجية "مجموعة الشركات التي تتيح نفس المعروض للسلع والخدمات"¹، أما السوق فيقصد بها مجموعة الزبائن لنفس السلع أو الخدمات². إن جاذبية قطاعات النشاط تختلف من قطاع لآخر، وذلك حسب مقدار الربح الممكن تحقيقه نتيجة لوجود مجموعة المنظمات التي تتيح نفس المعروض من السلع و/أو الخدمات، وتفاعل القوى المتعلقة بالموردين والمشتريين، فعندما تكون المنافسة وقوى الموردين والمشتريين عالية، فإن مقدار الربح الممكن يكون منخفضاً. ومن هنا يمكن القول بأن الأرباح التي يمكن تحقيقها من طرف الشركات تختلف من قطاع نشاط لآخر³.

الشكل 1.3. القوى الخمس (2+) لمايكل بورتر Michael Porter



ولتحليل تنافسية أو جاذبية قطاع النشاط، قدم أستاذ جامعة هارفارد والمستشار في الإدارة مايكل بورتر Michael Porter نموذجاً يتكون من خمس قوى تؤثر على جاذبية قطاع النشاط⁴ ويقوم نموذج بتحديد جاذبية قطاع نشاط معين بناء

¹ E. M. Porter, Op. Cit., p. 5.

² G. Johnson, et al., "Exploring Strategy: Text and Cases", Pearson Education Limited, 2017, Harlow, Essex, UK, p. 63.

³ E. M. Porter, Op. Cit.; Id., "The five competitive forces that shape strategy", *Harvard Business Review*, vol. 86, no. 1, 2008, pp. 58-77.

⁴ Id., "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", Free Press, 1980, New York, USA.

على شدة المنافسة بين الشركات، قوة الموردين، وقوة المشترين، وتهديد الداخلين المحتملين، وتهديد المنتجات البديلة¹. وقد أضافت الدراسات للنموذج الخماسي لبورتر Porter قوتين تتعلق بالدور العمومي²، وتأثير المكملات والشبكات³. وترتكز فكرة بورتر Porter على أنه كلما كانت القوى ذو درجة عالية، كلما قلت جاذبية قطاع النشاط (انظر الشكل 1.3).

1.1.3. الكثافة التنافسية

تعتبر الكثافة التنافسية العنصر المركزي للتحليل التنافسي لقطاع النشاط، إذ أنه حسب مايكل بورتر Michael Porter، فإنه كلما زادت الكثافة التنافسية، قلت جاذبية قطاع النشاط، بحكم أن الكثافة التنافسية تحد من القدرة على تحقيق أرباح عالية في قطاع النشاط. ويقصد بالكثافة التنافسية مجموعة الشركات التي تطرح المنتجات نفسها لنفس المجموعة من المشترين. فمثلا في قطاع صناعة السيارات تعتبر شركتي فورد Ford وهيونداي Hyundai، وغيرها من الشركات الصانعة للسيارات السياحية منافسين يهدفون لبيع سياراتهم المنتجة للزبائن الباحثين عن اقتناء السيارات السياحية. وتتأثر قوة الكثافة التنافسية بستة عوامل رئيسية:

- التركيز النسبي للمنافسين، حيث يتعلق الأمر هنا بعدد المنافسين، وحجمهم، وقوتهم. فكلما كان عدد المنافسين كبيرا، وحجمهم وقوتهم أقرب للتساوي، كلما زادت حدة السلوك التنافسي بمحاولة السيطرة على الحصص السوقية، باتباع استراتيجيات من شأنها خفض الأسعار مثلا. أما في حالة قطاع نشاط لا يتميز بعنصر الكثافة التنافسية، فيشغل قطاع النشاط شركة كبيرة واحدة أو شركتان مسيطرتان، مع عدد من الشركات الصغيرة غير القادرة على انتهاج سلوك تنافسي لانتزاع حصص سوقية من الشركات المسيطرة، وهنا يكون سلوك الشركات الصغيرة سلوكا باحثا عن تخصصات في قطاع النشاط من شأنها عدم إثارة اهتمام الشركات الكبيرة بها.
- معدل نمو قطاع النشاط، ففي حالة نمو متزايد لقطاع النشاط، تزيد إمكانية تحقيق معدلات نمو عالية للشركات، نتيجة للأرباح التي يتم تحقيقها. أما في حالة انخفاض معدلات نمو قطاع النشاط، فإن أي نمو للشركات يكون على حساب شركات أخرى، الأمر الذي يؤدي لمقاومة من طرف الشركات الأخرى. وعليه، فإن قطاعات النشاط ذات النمو المنخفض تؤثر على الشركات بانخفاض الربحية وزيادة حدة السلوك التنافسي.
- التكاليف الثابتة المرتفعة، وهي التكاليف التي وجدت نتيجة لنشاط البحث والتطوير، أو لشراء المعدات الرأسمالية، من شأنها أن تزيد حدة السلوك التنافسي بين الشركات. ولكي تقوم الشركات بالتخلص من ارتفاع هذه التكاليف، فإن تقوم بإنتاج كميات كبيرة من شأنها تخفيض التكلفة الوحيدة للمنتج. بالمقابل، فإن الإنتاج بكميات كبيرة يصاحبه تخفيض للأسعار، والذي سيقابله تخفيضات من طرف الشركات الأخرى.

¹ Id., "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", Free Press, 1980, New York, USA; Id., "The five competitive forces that shape strategy", *Harvard Business Review*, vol. 86, no. 1, 2008, pp. 58-77.

² See C. Christensen, "The past and future of competitive advantage", *Sloan Management Review*, vol. 42, no. 2, 2001, pp. 105-109; Id., "The five competitive forces that shape strategy", *Harvard Business Review*, vol. 86, no. 1, 2008, pp. 58-77;

³ A. Brandenburger and B. Nalebuff, "The right game", *Harvard Business Review*, July-August, 1995, pp. 57-64; K. Walley, "Coopetition: an introduction to the subject and an agenda for research", *International Studies of Management and Organization*, vol. 37, no. 2, 2007, pp. 11-31.

- حواجز الخروج المرتفعة، ويقصد بالخروج حل الشركة أو تغيير النشاط. فوجود هذه الحواجز من شأنها زيادة الكثافة التنافسية، نتيجة للاستثمار في أصول مرتفعة التكلفة، والتي يصعب على الشركات الأخرى شراؤها، أو في أصول لا يمكن استرجاعها، أو تكاليف التراخيص، أو تكاليف تجهيز موقع متخصص. ففي قطاع صناعة الطائرات مثلا، نلاحظ ضخ الأموال في الشركات التي تشهد أداء غير جيد، وذلك لمواصلة نشاط صناعة الطائرات، والذي يعتبر الخروج منه صعبا جدا نتيجة لحواجز الخروج المرتفعة. فهياكل الطائرات عبارة عن أصول متخصصة لا يمكن استعمالها إلا لنقل الأشخاص والبضائع جوا، وبالتالي يصعب إعادة تدويرها، إضافة لفقدان الطائرات لقيمتها في حالة عدم طيرانها.
- درجة التنوع، ففي حالة درجة منخفضة من التنوع في المنتجات، تزيد الكثافة التنافسية، إذ أنه سيكون من الصعب تغيير سلوك المستهلك، نتيجة لعدم وجود عنصر التنوع. وعليه، فإن العنصر الأبرز لتغيير سلوك المستهلك هنا في الغالب سيكون المنافسة على خفض الأسعار. ومثال القطاعات التي تفتقر لدرجة عالية من التنوع قطاع إنتاج زيت المائدة، أو إنتاج الحليب، أو غاز البوتاغاز.
- الضغوطات السياسية والاجتماعية، فيما يتعلق بالعمل وتخفيض نسب البطالة، أو سياسات الدعم، أو لتحريك العجلة الاقتصادية للدولة، والتي تجعل الحكومات حساسة اتجاه قطاعات نشاط معينة، وبالتالي تلعب دورا في تطوير قطاع النشاط الذي له تبعات اقتصادية واجتماعية.

وحسب مايكل بورتير Michael Porter، فإنه كلما زادت الكثافة التنافسية، كلما قلت جاذبية قطاع النشاط، بحكم أن الكثافة التنافسية تحد من القدرة على تحقيق أرباح عالية في قطاع النشاط.

2.1.3. قوة مساومة الموردين

يقصد بالموردين الشركات التي تقوم بتمويل الشركة بالسلع والخدمات الضرورية لإنتاج منتج معين. وحسب مايكل بورتير Michael Porter، فإنه كلما زادت قوة مساومة الموردين، قلت جاذبية قطاع النشاط، بحكم أن الموردين سيكون لهم نصيبا معتبرا من الأرباح التي يمكن للشركات تحقيقها في قطاع النشاط. فكلما زادت قوة مساومة الموردين، كان بإمكانهم فرض أسعارهم على الشركات الراغبة في اقتناء المنتجات التموينية، وبالتالي تدخل هذه الأسعار في تكلفة الإنتاج للشركات الشاغلة لقطاع النشاط، مما يؤدي لفقدان جزء من ربحية الشركات في قطاع النشاط. ففي حالة قوة مساومة عالية لشركة متخصصة في إنتاج الوقود، والتي تمون شركة النقل الجوي للمسافرين، فإن سعر الوقود المفروض على شركة نقل المسافرين سيؤثر على تكلفة رحلات نقل المسافرين. وتتأثر قوة مساومة الموردين بأربعة عوامل رئيسية:

- تركيز الموردين، فحيث يوجد عدد قليل من الموردين المسيطرين على إنتاج المنتج التمويني، تكون قوة مساومتهم عالية مقارنة بالشركات الراغبة في اقتناء المنتج التمويني. فمثلا، تعتبر قوة مساومة الموردين عالية في صناعة المجوهرات المرصعة بالألماس، على اعتبار سيطرة مجموعة من المنتجين على قطاع إنتاج الألماس.
- تكاليف التحول المرتفعة، ويقصد بذلك التكاليف المادية، والمعنوية، للتحول من مورد لآخر. وتأخذ هذه التكاليف عدة أشكال كالتكاليف التجارية المتعلقة بالبحث عن شركاء جدد، أو تكاليف قضائية تتعلق بإلغاء العقد مع الشريك المورد، أو تكاليف تتعلق بمشاكل مرتبطة بجودة المنتج التمويني للمورد الجديد. فمثلا، تعتبر قوة مساومة شركة مايكروسوفت Microsoft عالية نظرا لتكاليف التحول منها لشركة أخرى توفر نظاما تشغيليا آخر.

- تميز المنتجات، فكلما زاد تميز المنتجات، زادت قوة مساومة الموردين. فـشركة إنتل Intel تعتبر شركة تملك قوة مساومة عالية، نظرا لتمييز معالجاتها. ولذلك، نجد لاصقة على الحواسيب تحمل علامة شركة إنتل Intel. وإن دل ذلك على شيء، فإنما يدل على الصورة الذهنية لدى المستهلك للحواسيب، والمتعلقة بجودة المكونات الداخلة في إنتاج الحواسيب.
- التهديد التنافسي للموردين، فتزداد قوة مساومة الموردين في حال إمكانهم دخول قطاع نشاط الشركات الزبونة، أو تجاوز المشترين الوسطاء، والذي يطلق عليه بالتكامل العمودي الأمامي. وتعتبر قوة مساومة شركة مايكروسوفت Microsoft عالية، نظرا لإمكانياتها في إنتاج الحواسيب كغيرها من الشركات في قطاع صناعة الحواسيب.

3.1.3. قوة مساومة المشترين

يقصد بالمشتريين الزبائن الفوريين، وليس بالضرورة النهائيين، للشركات الشاغلة لقطاع النشاط. وحسب مايكل بورتر Michael Porter، فإنه كلما زادت قوة مساومة المشترين، قلت جاذبية قطاع النشاط، بحكم أن المشترين سيبحثون عن أسعار منخفضة أو تحسينات جديدة للمنتجات. وسواء كان الأمر متعلقا بأسعار منخفضة، أو تحسينات في المنتجات، فإن ذلك سينعكس سلبا على تكاليف الإنتاج للشركات، مما يقضي بفقدان جزء من الأرباح لصالح المشترين. وترتبط قوة مساومة المشترين بأربعة عوامل رئيسية:

- تركيز المشترين، فحيث يوجد عدد قليل من المشترين للمنتجات في قطاع النشاط، تكون قوة مساومتهم عالية. فكلما زادت نسبة مبيعات فئة من المشترين من إجمالي المبيعات، دل ذلك على قوة مساومته. فمثلا، تعتبر قوة مساومة المشترين المباشرين في قطاع السيارات السياحية في الجزائر عالية، نظرا لسيطرة مجموعة من الوكلاء الحصريين المخول لهم بيع السيارات السياحية في الجزائر.
- تكاليف التحول المنخفضة، والتي تأخذ شكلا ماديا ومعنويا، فكلما قلت تكاليف التحول من منتج شركة ما لمنتج شركة أخرى، زادت قوة مساومة المشترين. فالتكاليف التحول تكون منخفضة عندما تكون المنتجات المعروضة معيارية وغير متميزة، كالمياه المعدنية، والسكر، والبوتاغاز، وغيرها من المنتجات المعيارية.
- كثرة الموردين، فكلما زاد عدد الشركات الموردة للمشتري، زادت قوة مساومة المشتري. فمثلا، تعتبر قوة مساومة المشتري عالية في قطاع إنتاج العصائر، نظرا لوجود عدد كبير من الشركات الموردة في قطاع النشاط.
- التهديد التنافسي للمشتريين، فتزداد قوة مساومة المشترين في حال إمكانهم دخول قطاع نشاط الشركات الموردة، والذي يطلق عليه بالتكامل العمودي الخلفي، ومثال ذلك، المزارعون الممتلكون للأبقار، والقادرون على إنتاج مختلف مشتقات الحليب، بدلا من شرائها كعلامات تجارية لشركات أخرى.

وتجدر الإشارة أن هناك عاملان إضافيان يؤثران على قوة مساومة المشترين الذي يمثلون شركات منتجة في حد ذاتهم، سواء كانوا ينشطون في القطاع الأولي، أو الثانوي (الصناعي)، أو الخدماتي:

- الأرباح المنخفضة للمشتريين، وبالتالي سيضغطون على الشركات الموردة لتخفيض الأسعار بسبب التكاليف المرتفعة التي لا تسمح لهم من تحقيق أرباح مرضية.

- التأثير على جودة منتجات المشتري، فإذا جودة منتج المشتري لا تتأثر بالمنتج المورد، فإن قوة مساومة المشتري ستكون عالية.

وتجدر الإشارة كذلك، أنه يتعين على الشركات التمييز بين المشتريين الفوريين، والمشتريين النهائيين. فالشركات المنتجة لزيت المائدة يعتبر مشترو منتجاتها الفوريون بائعو الجملة وكذلك بائعو التجزئة، فشرركات مثل كارفور Carrefour أو أينو UNO، أو أريديس Ardis، يملكون قوة مساومة أعلى من المستهلك النهائي للمنتج، بحكم أنهم مشترون استراتيجيون للشركات المنتجة لزيت المائدة.

4.1.3. تهديد الداخلين الجدد

يقصد بتهديد الداخلين الجدد احتمالية زيادة الكثافة التنافسية نتيجة لوجود شركات لها القدرة على الدخول لقطاع النشاط. وحسب مايكل بورتر Michael Porter، فإنه كلما زاد تهديد الداخلين الجدد، قلت جاذبية قطاع النشاط. ويتوقف وجود التهديد من عدمه على حواجز الدخول لقطاع النشاط، فكلما كانت حواجز الدخول لقطاع النشاط عالية، قل تهديد المنافسين المحتملين، وبالتالي زادت جاذبية قطاع النشاط. فحواجز الدخول تلعب دورا حاميا للشركات الناشطة في القطاع، إذ تمثل مجموعة من العوامل التي يحتاج الداخلون الجدد لاجتيازها للمنافسة في قطاع النشاط، حيث أن هذه العوامل تمثل تكاليف إضافية يدفعها الداخلون الجدد مقارنة بالشركات الشاغلة لقطاع النشاط، مما يجعل الدخول للسوق أكثر صعوبة. وتأخذ حواجز الدخول لقطاع النشاط عدة أشكال، أهمها:

- وفورات الحجم، فالوصول لاقتصاديات الحجم الكبيرة في قطاع النشاط يحد من عدد الشركات الراغبة في الاستثمار في قطاع النشاط، إذ أن التكلفة الوحيدة للشركات التي انتهجت سياسة اقتصاديات الحجم الكبيرة تكون منخفضة مقارنة بتلك التي لم تنتهجها. ويزداد تأثير اقتصاديات الحجم الكبيرة كلما كبر رأس المال الاستثماري للدخول لقطاع النشاط، كتكاليف المعدات الرأسمالية في قطاع صناعة السيارات.
- الاحتكار الطبيعي، نتيجة لتطور الفعالية على مستوى التحكم في التكاليف، و/أو الجودة، أو نتيجة لسيطرة مجموعة من الشركات على قطاع نشاط معين عبر سنوات طويلة، أو الصورة والسمعة، كحالة شركة Google في مجال محركات البحث عبر الإنترنت، أو شركتي كوكاكولا Coca Cola وبيبيسي Pepsi في مجال المشروبات الغازية،
- منحى الخبرة، فامتلاك الخبرة من طرف الشركات الشاغلة للقطاع يمكنهم من إنتاج منتجاتهم بتكاليف أقل مقارنة بالشركات الجديدة التي تفتقد للخبرة. فمنحنى الخبرة يربط العلاقة بين الإنتاج التراكمي والتكاليف الوحيدة للإنتاج.
- الولوج لقنوات التوزيع والتوزيع، فالسيطرة على قنوات التوريد و/أو التوزيع سواء عبر الملكية المباشرة، أو عبر العلاقة الوطيدة التي تربط الشركة بقنوات التوريد و/أو تجعل الشركات الراغبة تدرس خيارات أخرى للوصول للزبائن، كالتجارة الإلكترونية مثلا.
- رد الفعل المتوقع، فالشركات الراغبة للدخول للسوق في الغالب لن يمر دخولها لقطاع النشاط دون رد فعل من طرف الشركات الشاغلة له. وقد يأخذ رد الفعل شكل حرب أسعار أو عروض ترويجية من شأنها عدم قدرة الشركة الجديدة على تحمل تبعاتها. فمجرد معرفة رد الفعل الممكن من طرف الشركات الشاغلة للقطاع يمثل حاجزا للدخول أمام الشركات الراغبة في الدخول.

- الحواجز القانونية، كحقوق الملكية الفكرية، وبراءات الاختراع، ونظام التراخيص، وتسقيف الأسعار من طرف الحكومة، والحواجز الجمركية، إلخ.

5.1.3. تهديد المنتجات البديلة

يقصد بالمنتجات البديلة تلك المنتجات ذات الطبيعة المختلفة التي تلبى حاجة المستخدم لمنتج في قطاع النشاط. وحسب مايكل بورتر Michael Porter، فإنه كلما زاد تهديد المنتجات البديلة، قلت جاذبية قطاع النشاط، بحكم أن المنتجات البديلة تحد من القدرة على تحقيق أرباح عالية في قطاع النشاط. كسيارات الأجرة الجماعية أو الحافلات كبديل للتنقل عبر خط السكك الحديدية، و/أو اللوحات الرقمية كبديل للحواسيب المحمولة، و/أو الهواتف الذكية كبديل لآلات التصوير الرقمية، و/أو الصحافة الإلكترونية كبديل للصحافة الورقية. ويتحدد قوة تهديد المنتج البديل بأربعة عوامل رئيسية:

- سهولة توفر المنتج البديل في السوق، فالحافلات أو سيارات الأجرة الجماعية بين المدن متوفرة ومن السهل اقتناء تذكرتها، والهواتف الذكية من السهل اقتناؤها في الدول ذات الدخل المرتفع والمتوسط، وبالتالي تمثل تهديدا للآلات التصوير الرقمية.
- سعر وفعالية المنتج البديل، مقارنة بالمنتج في قطاع النشاط. ويبقى التهديد قائما في حالة غلاء المنتج البديل والذي يتيح أداء وفعالية أكبر. فيمكن الحصول على الأخبار عبر الوسائط الصحفية الإلكترونية بسرعة مقارنة بالصحف الورقية التي يجب انتظار العدد القادم لصدورها. كما أن الألمنيوم، بالرغم من غلاء سعره، إلا أنه يفضل على الحديد، من طرف صانعي السيارات نظرا لمقاومته للتآكل مقارنة بالحديد.
- تكلفة التحول من المنتج إلى المنتج البديل، سواء كانت مادية أو معنوية، فكلما قلت تلك التكاليف، زاد تهديد المنتج البديل، ولذلك قد نجد أن تكلفة التحول من الصحافة الورقية للصحافة الإلكترونية لدى كبار السن مرتفعة من الناحية المعنوية، لكنها منخفضة لدى الشباب. وفي حالة النقل، نجد أن تكلفة التحول من النقل عبر السكك الحديدية في الجزائر للنقل عبر سيارات الأجرة الجماعية و/أو الحافلات منخفضة.
- توفر الموارد المادية وغير المادية للشركة الطارحة للمنتج البديل، بحيث تدعم هذه الموارد انتشار المنتج البديل في السوق. فشركات مثل آبل Apple وأوبو Oppo وسامسونغ Samsung وهواوي Huawei، وغيرها من الشركات العملاقة التي تنشط في قطاع الهواتف الذكية، تملك الموارد المادية وغير المادية لانتشار الهواتف الذكية عبر مختلف دول العالم، الأمر الذي يجعل الهاتف الذكي تهديدا لاقتناء آلات التصوير الرقمية.

6.1.3. القوى العمومية

تعتبر إطار القوى الخمس لمايكل بورتر Michael Porter نقطة انطلاق الأعمال الأكاديمية التي اقترحت وجود قوتين إضافيتين تؤثران على جاذبية قطاعات النشاط. وتتمثل القوة الإضافية الأولى في تأثير القوى العمومية. حيث أن الحكومات يمكنها وضع تشريعات من شأنها رفع أو خفض جاذبية الاستثمار في قطاع نشاط معين، وذلك عن طريق مجموعة من القوانين، نذكر منها على سبيل المثال - لا الحصر - ما يلي:

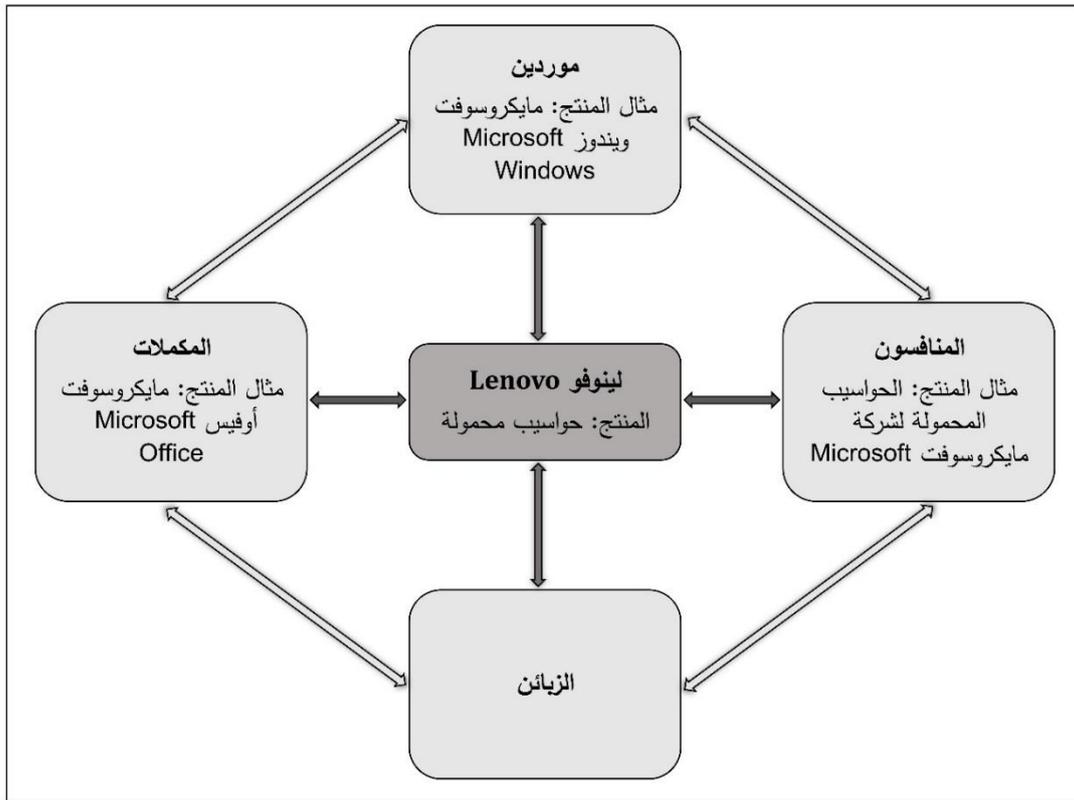
- التشريعات المتعلقة بالتبادل التجاري؛
- المعايير الصناعية المفروضة؛

- الإجراءات الحمائية المحتملة؛
- الضرائب والرسوم؛
- قوانين الاستثمار، والتجارة، والجمارك، والتي من شأنها رفع أو خفض حرية الاستثمار في منطقة جغرافية معينة.

7.1.3. المكملات وتأثيرات الشبكة

تعتبر المكملات والشبكات القوة الإضافية الثانية التي تؤثر على جاذبية قطاع نشاط معين. ويقصد بالمكملات المنتجات المنتمية لقطاع نشاط آخر، والتي تعزز جاذبية قطاع النشاط، سواء من جهة العرض (المورد) أو من جهة الطلب (الزبون)¹. فمن جهة العرض، يعتبر المنتج مكملًا عندما يقوم المورد بتوريد منتجاته التي سيستعملها الزبون لتوريد منتج آخر، كحالة شركة بوينغ Boeing الأمريكية، التي تستثمر في تطوير معدات الطيران، والتي تورد هذه المعدات لشركة إيرباص Airbus الأوروبية. أما من جهة الطلب، فيعتبر المنتج مكملًا عندما يعطي الزبائن قيمة أكبر لمنتج ما في حالة وجود المنتج المكمل معه، كحالة التطبيقات (والتي تعتبر مكملات) للهواتف والألواح الذكية، وبالتالي فإن جاذبية قطاع الهواتف الذكية تعتبر بشكل كبير على وجود التطبيقات.

الشكل 2.3. شبكة القيمة



وبينما يرى لمايكل بورتر Michael Porter أن القوى الخمس تؤثر على تنافسية الشركات بشكل يرى أن الفاعلين يقتطعون أرباح شركات أخرى نتيجة المنافسة، يرى آخرون أن المكملات تلعب دورًا تشاركيًا - وليس دور المنافس - لرفع

¹ A. Brandenburger and B. Nalebuff, Op. Cit.

القيمة¹، وبالتالي رفع جاذبية قطاع النشاط. وتظهر مكامن وفرص المشاركة في شبكة القيمة، والمكونة من مجموعة الشركات التي تقوم بخلق القيمة سواء عبر الممر الطريق التشاركي أو عبر الممر التنافسي. ففي الشكل 2.3، نرى أن شركة مايكروسوفت Microsoft تلعب دور المنافس والمكمل والمورد لشركة لينوفو Lenovo، فشركة مايكروسوفت Microsoft تنافس شركة لينوفو Lenovo عبر طرحها للحواسيب المحمولة في السوق، وتعتبر موردة لنظام ويندوز Windows، كما أنها تنتج العديد من المكملات التي يستخدمها زبائن شركة لينوفو Lenovo، وأبرزها مايكروسوفت أوفيس Microsoft Office.

وتجدر الإشارة إلى أن الزبائن لا يرفعون قيمة منتج معين نتيجة لوجود منتج إضافي آخر فقط، بل يتعدى الأمر لاستعمال المنتج من طرف زبائن آخرين، وهذا يقودنا للحديث عن تأثيرات الشبكة التي تظهر عندما يرفع زبونا معينا قيمة المنتج في قطاع النشاط لدى زبائن آخرين²، وهي حالة شركتي لينوفو Lenovo مع شركة مايكروسوفت Microsoft. فكلما زاد عدد زبائن نظام ويندوز Windows وعدد مستخدمي مايكروسوفت أوفيس Microsoft Office، زادت قيمة الحواسيب من طرف الزبائن، وزادت قيمة المكملات في شبكة القيمة.

إضافة لذلك، فإن المكملات وتأثيرات الشبكة يمكن أن تحدث ترابطا استراتيجيا، حيث أن المستخدمين يعتمدون بشكل أساسي على مورد معين، أين تكون التكلفة باهظة في حال رغبتهم في التحول من المورد إلى مورد آخر³. وهو الحال بالنسبة لشركة مايكروسوفت Microsoft الموردة لنظام ويندوز Windows. فتكلفة التحول من نظام ويندوز Windows لأنظمة تشغيل أخرى كماك Mac، أو لينكس Linux، ستكون تكلفته المادية والمعنوية مرتفعة لدى المستخدمين.

وباختصار، فإن فائدة التحليل التنافسي لقطاع النشاط هي تحديد العوامل المفتاحية للنجاح في قطاع نشاط معين، فالشركة سيكون لها ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها عند التحكم في العوامل المفتاحية للنجاح مقارنة بالمنافسين. وتجدر الإشارة إلى أن بعض الكتاب ككيم وموبورن Kim & Mauborgne⁴ دافعوا عن فكرة التغيير في العوامل المفتاحية للنجاح بدلا من مجرد التحكم فيها، إذ التغيير في العوامل المفتاحية للنجاح، بل وتغييرها في حد ذاتها، وتغيير قوانين اللعبة في قطاع النشاط من شأنه الحصول على ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين.

2.3. أنواع وآليات قطاعات النشاط

تعتبر أداة القوى الخمس (+2) لبوتر Porter أداة مساعدة على اتخاذ القرار الاستراتيجي بعد تحديد نوع ومعرفة آلية قطاع النشاط. فبعد تحديد قطاعات النشاط التي يجب الاستثمار فيها أو الخروج منها، وكيفية التعامل مع القوى المؤثرة على قطاع النشاط، ودراسة ظروف المنافسة، يكون تحليل لقوى الخمس (+2) قد لعب دوره كمساعد في عملية اتخاذ القرار. غير أنه تجدر الإشارة إلى أن قطاع النشاط قد يكون ذا نوع يختلف عن نوع آخر من قطاعات النشاط، كما أن لكل قطاع نشاط

¹ K. Walley, Op. Cit.

² C. Shapiro and H. R. Varian, "Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy", Harvard Business School Press, 1999, Boston, Massachusetts, USA.

³ W. B. Arthur, "Increasing returns and the new world of business", *Harvard Business Review*, July–August, 1996, pp. 100–109.

⁴ W. C. Kim and R. Mauborgne, "Blue Ocean Strategy", Boston, Harvard Business School Press, 2005.

آلياته التي يمر بها عبر الزمن. فقطاع الحواسيب مر بنوع الاحتكار إلى نوع سوق المنافسة التامة، ومر بآليات مختلفة تعكس المراحل عبر الزمن. لذلك، وجب الأخذ بعين الاعتبار عنصرى نوع وآليات قطاع النشاط في تحليل قطاع النشاط.

1.2.3. أنواع قطاعات النشاط

تقوم فكرة أنواع قطاعات النشاط على النظريات الاقتصادية التي تقسم الأسواق إلى أنواع مختلفة، بناء على عدد وحجم الشركات التي تنشط في السوق، والتي تبني عليها الشركات سلوكها التنافسي. وتنقسم قطاعات النشاط من حيث معيار عدد الشركات إلى الأنواع التالية:¹

- **قطاعات نشاط الاحتكار:** يتميز قطاع نشاط الاحتكار بوجود شركة واحدة تسيطر على السوق، بقوة مساومة أكبر بكثير من قوة مساومة الموردين والمشتريين، محققة بذلك أرباح جد عالية. ويرجع احتكارها لقطاع النشاط للحواجز التي لا يمكن تجاوزها من طرف الشركات الراغبة في الاستثمار في القطاع، بسبب القوانين التي لا تسمح بالاستثمار في القطاع كتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، والبريد، والدفاع في العديد من دول العالم، و/أو بسبب اعتماد الشركة المحتكرة على اقتصاديات الحجم الكبيرة، والتي تؤدي إلى عدم إمكانية الإنتاج من طرف الشركات الصغيرة بنفس التكلفة الوحودية لإنتاج الشركة المحتكرة، كحالة توزيع الوقود في عدد من دول العالم، و/أو بسبب تأثيرات الشبكة أين يكون منتج الشركة واسع الاستخدام كحالة برنامج مايكروسوفت أوفيس Microsoft Office المنتج من طرف شركة مايكروسوفت Microsoft.
- **قطاعات نشاط احتكار القلة:** يتميز قطاع نشاط احتكار القلة بوجود عدد قليل من الشركات الكبرى المسيطرة على قطاع النشاط، بقوة مساومة أكبر من قوة مساومة الموردين والمشتريين، محققين بذلك أرباح عالية. وتكون المنافسة في قطاعات نشاط احتكار القلة محدودة بسبب الحواجز المرتفعة ك رأس المال المرتفع للدخول في قطاع النشاط، كقطاع صناعة الطائرات، والاتصالات، حيث أن الشركات الناشطة في هذا النوع من القطاعات من مصلحتها تقليص المنافسة بين بعضها، وبالتالي فإنها تعمل كجبهة واحدة ضد الموردين والمشتريين. وتجدر الإشارة إلى أن قطاعات نشاط احتكار القلة تنقسم بدورها إلى قسمين رئيسيين. القسم الأول هو احتكار القلة المميز، حيث تكون المنتجات مميزة عن بعضها البعض، كأنظمة تشغيل الحواسيب، والطائرات. أما القسم الثاني، فهو احتكار القلة غير المميز، أين تكون المنتجات متشابهة بدقة، كالبنزين، والحديد، والكهرباء.
- **قطاعات نشاط المنافسة:** يتميز قطاع نشاط المنافسة بوجود عدد كبير من الشركات في قطاع النشاط، بحواجز دخول منخفضة، مع قوة مساومة عالية للموردين والمشتريين، محققة بذلك الشركات أرباح منخفضة مقارنة بغيرها من الشركات في الأنواع الأخرى لقطاعات النشاط. وتنقسم قطاعات نشاط المنافسة بدورها لقسمين رئيسيين. القسم الأول هو المنافسة الاحتكارية، حيث تنتج الشركات منتجات مميزة، كحالة السيارات الفارهة، والتطبيقات البرمجية. أما القسم الثاني، فهي المنافسة التامة حيث تكون المنتجات متشابهة بأسعار جد متقاربة، كحالة محلات الوجبات السريعة في المدن الكبيرة، والعصائر، والفواكه والخضروات.

¹ See J. Lipczynski *et al.*, "Industrial Organization: Competition, Strategy, Policy", Prentice Hall/Financial Times, 2009, New York, USA.

2.2.3. آليات قطاعات النشاط

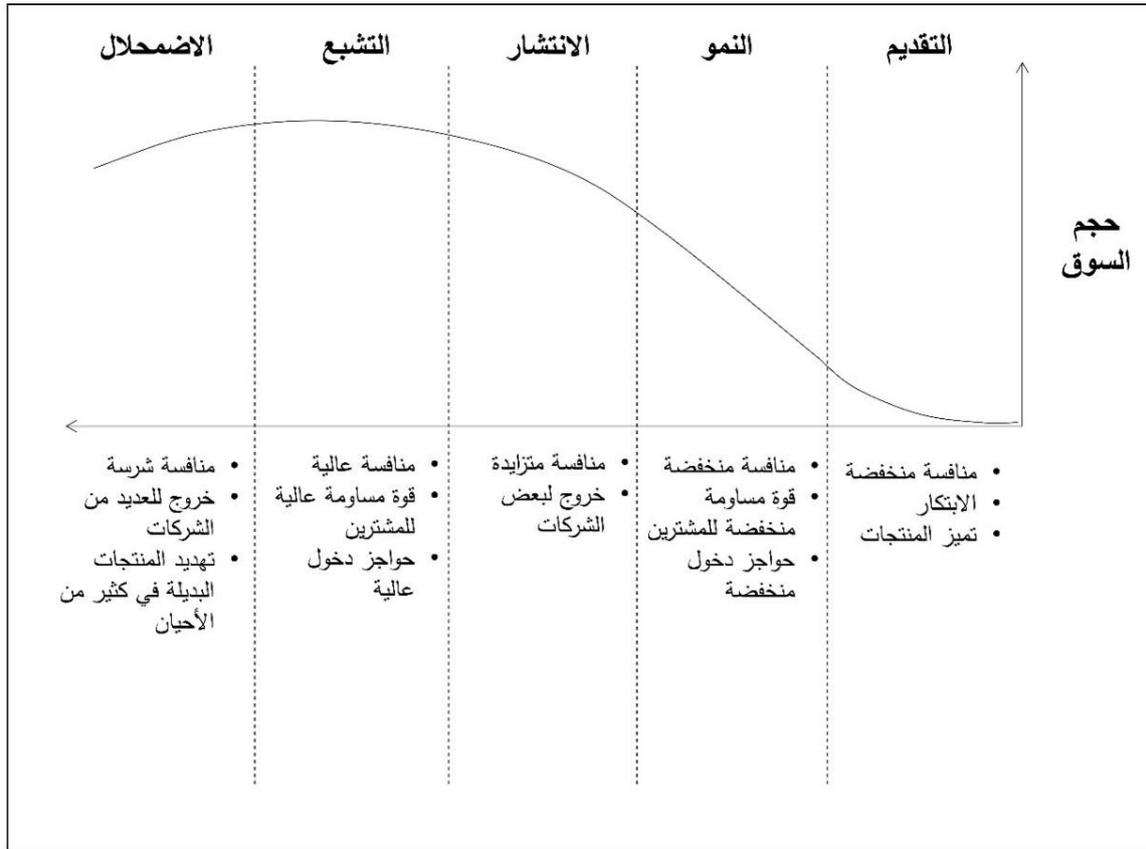
عند الحديث عن هيكل قطاع النشاط، فإن ذلك يقودنا للحديث عن الوضعية التطورية التي يمر بها القطاع. فقطاعات النشاط يمكن أن يتغير هيكلها ووضعيتها التطورية عبر الزمن، سواء نتيجة لتطور المنتجات، أو لتغير العوامل الخارجية الكلية. ومن أمثلة القطاعات التي تشهد تطورا مستمرا تلك المتعلقة بالتكنولوجيات الحديثة، سواء في القطاع الأولي، أو الصناعي، أو الخدماتي. إضافة لذلك، فإن التكنولوجيات الحديثة أدمجت العديد من المنتجات التابعة لقطاعات مختلفة في منتج واحد¹. ومثال ذلك، الدمج الذي حصل بين قطاع آلات التصوير، والاتصال، والحواسيب، في منتج الهواتف الذكية التي يمكن استخدامها في التصوير والاتصال والتصفح عبر الإنترنت ومعالجة النصوص وإرسال الرسائل عبر البريد الإلكتروني.

ولفهم هذا التغير، فإن ذلك يقودنا للحديث عن مفهوم دورة حياة قطاع النشاط، والتي تبدأ بمرحلة التقديم، أين يكون القطاع صغيرا وفي بداياته، ومن ثم المرور لنمو القطاع، الأمر الذي يؤدي لمرحلة الانتشار، وفي النهاية ينتهي قطاع النشاط بمرحلة التشبع، لينتهي بالاضمحلال (انظر الشكل 3.3). وفيما يلي مراحل دورة حياة قطاع النشاط:

- **التقديم:** وتسمى كذلك بمرحلة التجريب، أين يشغل قطاع النشاط عدد قليل من الشركات التي تطرح منتجات متميزة. وهنا تكون القوى المؤثرة على جاذبية قطاع النشاط ضعيفة، حيث أن الأرباح تكون نادرة نتيجة للموارد المالية التي يجب ضخها للاستثمار في القطاع. ومن أمثلة قطاعات النشاط في مرحلة التقديم في بداية العقد الثالث من الألفية الثالثة، قطاع الروبوتات المقاتلة في مجال الدفاع.
- **النمو:** وتكون المنافسة في هذه المرحلة ضعيفة نتيجة للفرص الكثيرة المتاحة لكل شركة. إضافة لذلك، ففي العادة تشهد المنتجات المطروحة إقبالا كبيرا من طرف الزبائن، محققة بذلك الشركات أرباح عالية. غير أن الأمر يبقى مرتبط بحواجز الدخول من طرف الشركات الأخرى، إضافة لقوة مساومة الموردين. ومن أمثلة قطاعات النشاط في مرحلة النمو في بداية العقد الثالث من الألفية الثالثة، قطاع الطباعة ثلاثية الأبعاد.
- **الانتشار:** وتزداد الكثافة التنافسية في هذه المرحلة، حيث يوجد عدد كبير من الشركات محققة بذلك أرباح متغيرة، نتيجة لدخول شركات قادرة على المنافسة وخروج أخرى غير قادرة على ذلك. ومن أمثلة قطاعات النشاط في مرحلة الانتشار في بداية العقد الثالث من الألفية الثالثة، قطاع الهواتف والألواح الذكية.
- **التشبع:** في هذه المرحلة تكون حواجز الدخول مرتفعة، نتيجة لاقتصاديات الحجم الكبير، والخبرة، والسيطرة على قنوات التوزيع من طرف الشركات الناشطة في القطاع. تكون قوة مساومة المشتريين عالية نتيجة لوجود منتجات متشابهة لحد كبير. ولذلك فإن الأرباح تتوقف في هذه المرحلة درجة التحكم في التكاليف والحصة السوقية التي تسيطر عليها كل شركة في قطاع النشاط. ومن أمثلة قطاعات النشاط في مرحلة التشبع في بداية العقد الثالث من الألفية الثالثة، قطاع العصائر.
- **الاضمحلال:** وتشهد هذه المرحلة منافسة عالية جدا، وفي كثير من الأحيان تهديدات لمنتجات بديلة. ومن أمثلة قطاعات النشاط في مرحلة الاضمحلال في بداية العقد الثالث من الألفية الثالثة، قطاع الهواتف الخلوية التقليدية.

¹ F. Hacklin *et al.*, "Strategic choices in converging industries", *MIT Sloan Management Review* vol. 51, no. 1, 2013, pp. 65–73.

الشكل 3.3. مراحل دورة حياة قطاع النشاط



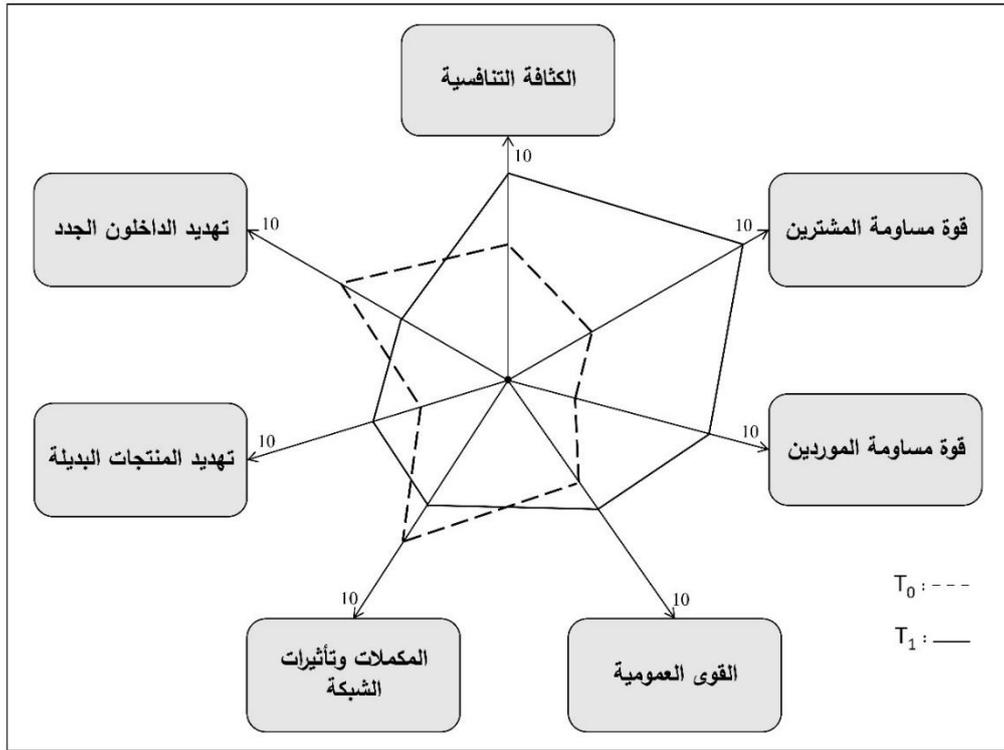
وتجدر الإشارة إلى أن قطاعات النشاط ليس بالضرورة أن تمر عبر المراحل المختلفة، إذ نجد أن العديد من القطاعات انتهت مع مرحلة التقديم كالعديد من الخدمات التي طرحتها الشركات الناشئة، وأخرى وصلت في فترة وجيزة لمرحلة الاضمحلال كالعديد من قطاعات الإنترنت، وأخرى لا تزال في مرحلة معينة، كالهواتف الفضائية، وأخرى اقتربت من مرحلة الاضمحلال للتحول لمرحلة النمو، نتيجة لعنصر الابتكار، كحالة الساعات الذكية.

وبناء على معرفة المراحل التي يمر بها قطاع النشاط، فإننا يمكن أن ندرك أن قوى القوى المؤثرة على جاذبية القطاع تختلف باختلاف المرحلة¹. ولذلك، فإن القوى الخمس (+2) لبوتر Porter تبقى قوى متحركة وليس ثابتة. وهذا يعني أنه يتعين على القائمين على الاستراتيجية فهم تغير القوى الخمس (+2) بوتير Porter مع مرور الزمن، ولا يقتصر هذا الفهم عند الدخول للسوق. ولتوضيح الفروقات، يمكن استخدام "مخطط الرادار"²، والذي يعطي درجة كل قوة مؤثرة على جاذبية قطاع النشاط في فترة معينة. ففي الزمن T_0 ، وليكن مرحلة التقديم، يمكن إعطاء قوة مساومة المشتريين لقطاع النشاط بدرجة أقرب للصفر. أما في الزمن T_1 ، وليكن مرحلة التشبع، يمكن إعطاء قوة مساومة المشتريين لقطاع النشاط بدرجة أقرب للعشرة، ويطبق الأمر نفسه على القوى الأخرى.

¹ See A. McGahan, "How industries evolve", *Business Strategy Review*, vol. 11, no. 3, 2000, pp. 1–16.

² G. Johnson, et al., "Exploring Strategy: Text and Cases", Pearson Education Limited, 2017, Harlow, Essex, UK, p. 80.

الشكل 4.3. مخطط رادار قطاع النشاط



3.3. المنافسة والأسواق

تؤثر القوى الخمس (+2) لبورتر Porter على قطاعات النشاط والناشطين فيها بشكل مختلف، إذ تتأثر كل شركة في القطاع بشكل يختلف عن شركة أخرى في نفس القطاع. ففي قطاع صناعة السيارات مثلا، نجد أن القوى الخمس (+2) تؤثر على شركة لامبورغيني Lamborghini بشكل يختلف عن شركة فيات Fiat. وهنا يقودنا الأمر إلى السؤال عما إذا كانت الشركتان منافستان مباشرتان. ولذلك، فإن مفهوم المجموعات الاستراتيجية ليجيب عن هذا السؤال. إضافة لذلك، فإن الزبائن بدورهم يختلفون، ولهم تفضيلات تجعل من السوق ينقسم إلى عدد من الأقسام. وبناء على أقسام اسوق والمجموعات الاستراتيجية التي تتواجد فيها الشركة، يمكن للشركة أن تحدد الفرص في السوق، وتأثير كل من القوى الخمس (+2) لبورتر Porter في كل قسم، كما أنها يمكنها تحديد العوامل المفتاحية للنجاح، والعوامل التي تجعلها خالقة لميزات أو أقسام جديدة في السوق، وهو الأمر الذي يعكسه مفهومي النسيج الاستراتيجي والمحيطات الزرقاء.

1.3.3. المجموعات الاستراتيجية

يعطي تحليل القوى الخمس (+2) لبورتر Porter نظرة عامة لقطاع النشاط، غير أنه ليست كل الشركات الناشطة في القطاع منافسة لبعضها البعض، فـ شركة لامبورغيني Lamborghini ليست منافسة بصفة مباشرة لشركة هيونداي Hyundai، على الرغم من نشاطهما في صناعة السيارات. ولنفهم كيفية تحديد وجود المنافسة المباشرة بين الشركات من عدمها، جاء مفهوم المجموعات الاستراتيجية¹. فتحليل المجموعات الاستراتيجية يسمح بتشخيص فعال للبيئة التنافسية

¹ See G. Leask and D. Parker, "Strategic groups, competitive groups and performance in the UK pharmaceutical industry", *Strategic Management Journal*, vol. 28, no. 7, 2007, pp. 723-45.

للشركات، مراعية لجانب تشخيص قطاع لنشاط ككل، إضافة لجانب تشخيص المنافسين المباشرين. ويقصد بالمجموعات الاستراتيجية الشركات الناشطة في نفس قطاع النشاط، بنفس الخصائص الاستراتيجية، وبنفس الموارد، متبعة سلوكا تنافسا متشابهها. وبالتالي، نفس السياسة السعرية، ونفس الزبائن، ونفس قنوات التوزيع.

ويقوم مفهوم المجموعات الاستراتيجية على فكرة رئيسية، مفادها أن يتم تقسيم قطاع النشاط لمجموعات متميزة على أساس عوامل مميزة في القطاع. وهنا نحصل على تمثيل صوري يعتمد على محورين يسمى **بخرائط المجموعات الاستراتيجية**. وتسمح خريطة المجموعات الاستراتيجية بتحديد موقع الشركات مقابل بعضها البعض في كل مجموعة استراتيجية وبين المجموعات الاستراتيجية في نفس قطاع النشاط. ويمر رسم خريطة المجموعات الاستراتيجية عبر أربع خطوات:

• تتمثل الخطوة الأولى في تحديد الخصائص الاستراتيجية التي يمكنها تمييز الشركات عن بعضها البعض في قطاع النشاط نفسه، حيث يتم اختيار خاصيتين استراتيجيتين تميز المنافسين في قطاع النشاط، وذلك بتعظيم أوجه الاختلاف وتقليص أوجه الارتباط بين الخاصين التي تم اختيارهما. ومن بين أمثلة الخصائص الاستراتيجية ما يلي:

- الجودة (عالية، متوسطة، منخفضة)؛
- السعر (مرتفع، متوسط، منخفض)؛
- التغطية الجغرافية (محلي، إقليمي، وطني، دولي، عالمي)؛
- درجة التنوع أو التخصص؛
- تعريف وسمعة العلامة التجارية (منتج أبيض، أي غير معروف، أو منتج ذو علامة تجارية معروفة)؛
- بديل قنوات التوزيع (من توزيع جد متخصص إلى توزيع كبير)؛
- درجة الاستثمار في البحث والتطوير (كبيرة، متوسطة، منخفضة)؛
- الجهد التسويقي المبذول (عال، متوسط، ضعيف)؛
- حجم الشركة (صغيرة، متوسطة، كبيرة)؛
- القيادة التكنولوجية (شركة قائدة أو شركة تابعة).

ففي مجال الهواتف الذكية، يمكن الأخذ بعين الاعتبار خاصيتي السعر والتغطية الجغرافية، والتي يتم ادراجهما في محور خاص لكل منهما.

• تتمثل الخطوة الثانية في وضع الشركات الشاغلة لقطاع النشاط في الخريطة الممثلة بين المحورين، حيث يتم إدراج الشركات المتشابهة في الخاصيتين في مجموعة واحدة. ففي مثال قطاع الهواتف الذكية، يتم إدراج الشركات الشاغلة لقطاع النشاط كسامسونغ Samsung، وآبل Apple، وهواوي Huawei، وغيرها من الشركات الناشطة في مجال قطاع الهواتف الذكية. فالشركات الثلاث المذكور تتميز بتغطية جغرافية عالمية، على عكس هواتف إيريس IRIS التي لها تغطي هواتفها الذكية السوق الوطنية. وفي خاصية السعر يمكن تصنيف هواتف سامسونغ Samsung وآبل Apple بهواتف مرتفعة السعر مقارنة بالهواتف الذكية لشركة هواوي Huawei وأوبو Oppo ذات السعر المتوسط، والهواتف الذكية لشركتي إيريس IRIS وكوندور Condor ذات السعر المنخفض. وبالتالي ستكون شركتي سامسونغ Samsung وآبل Apple في مجموعة واحدة بحكم التغطية الجغرافية العالمية والسعر

المرتفع لكل من الهواتف الذكية للشركتين، وشركتي هواوي Huawei وأوبو Oppo في مجموعة أخرى بحكم التغطية الجغرافية العالمية والسعر المتوسط لكل من الهواتف الذكية للشركتين. وتضاف مجموعة ثالثة للحالات المشابهة لهواتف كوندور Condor ذات التغطية الجغرافية الدولية والسعر المنخفض، ومجموعة رابعة للحالات المشابهة لهواتف إيريس IRIS.

- تتمثل الخطوة الثالثة في تعريف المجموعات التي تمثل الشركات الحاملة لنفس الخصائص، سواء بتسميتها أو بتقييمها، على اعتبار أن الشركات الموجودة في كل مجموعة تعتبر شركات منافسة لبعضها البعض.
 - تتمثل الخطوة الرابعة والأخيرة في رسم دائرة حول المجموعات الاستراتيجية، وهنا يمكن إعطاء نسبة الحصة السوقية لكل شركة كما يمكن إعطاء نسبة كل مجموعة في الحصة السوقية الإجمالية لقطاع الهواتف الذكية.
- بناء على ما سبق، فإننا نستخلص أن هناك مجموعة من المزايا لخريطة المجموعات الاستراتيجية، والتي يمكن ذكرها فيما يلي:

- فهم الأسس التنافسية لكل مجموعة في خريطة المجموعات الاستراتيجية؛
- دراسة سلوك الشركات الأخرى الناشطة في المجموعة، والداخلية ضمن نطاق عملية التحليل المقارن، وذلك بوضع يقظة استراتيجية مناسبة.
- تقييم تطور قطاع النشاط عبر الزمن، إضافة لهيكل المجموعات الاستراتيجية؛
- تحديد الفرص الاستراتيجية المتوفرة في قطاع النشاط عبر الفضاءات الاستراتيجية، والتي تنعدم فيها المنافسة في قطاع النشاط.

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن أن يكون هناك منافسة مباشرة بين المجموعات الاستراتيجية في قطاع النشاط، وتحدد شدة هذه المنافسة بناء على العوامل التالية:

- التفاعلات بين المجموعات الاستراتيجية، إذ تكون المنافسة شديدة عندما يكون هناك اعتماد بيئي في السوق، أو عندما تكون هناك تداخل بين زبائن مستهدفين من طرف مجموعات مختلفة؛
- القدرة على تنويع المنتجات في كل مجموعة، فكلما قلت القدرة على التنويع، زادت شدة المنافسة.
- المسافة الاستراتيجية بين المجموعات، بغض النظر عن اختلاف أو عدم اختلاف خصائصها، فكلما قلت المسافة بين المجموعات الاستراتيجية، كلما زاد احتمال حدوث المناوشات بين الشركات المنافسة.

وفي ختام هذا التحليل، فإنه يمكن للشركة تقييم ثلاثة بدائل استراتيجية محتملة:

- **البديل الأول:** تمايزها كشركة رائدة في مجموعتها الاستراتيجية الحالية؛
- **البديل الثاني:** محاولة اختراق مجموعة استراتيجية أخرى في قطاع النشاط نفسه. غير أنه في هذه الحالة، يتعين على الشركة دراسة حواجز الانتقال من مجموعة لأخرى، ويتمثل أهمها في اقتصاديات الحجم الكبيرة، وتميز المنتجات، وتكاليف الانتقال المادية والمعنوية، والولوج لدوائر التوزيع، ورؤوس الأموال الضرورية للانتقال، إضافة لسياسات القوى العمومية.

- **البديل الثالث:** افتكك فرص جديدة باختراق فضاءات استراتيجية فارغة في قطاع النشاط، وبالتالي خلق مجموعة استراتيجية جديدة في قطاع النشاط نفسه. ومثال ذلك، سيارة سمارت Smart التي طورت خلال سنوات التسعينات من القرن العشرين من طرف شركة مرسيدس بنز Mercedes-Benz بالشراكة مع شركة سواتش Swatch، والتي نتج عنها خلق مجموعة استراتيجية جديدة في قطاع سيارات المدينة.

2.3.3. أقسام السوق

يقصد بقسم السوق "مجموعة الزبائن التي لهم نفس الاحتياجات، والتي تختلف عن احتياجات زبائن آخرين في أجزاء أخرى من قطاع النشاط"¹. فقطاع النشاط في حد ذاته يمكن أن ينقسم إلى أجزاء أصغر يعكس كل منها تخصصا في السوق.² ويتم تقسيم السوق بناء على استراتيجية الشركة، ومن ثم يجب صياغة استراتيجيات خاصة بكل قسم من أقسام السوق. ولذلك، يجب الأخذ بعين الاعتبار نقطتين رئيسيتين في تحليل أقسام السوق:³

- درجة اختلاف احتياجات الزبائن، ففي القطاعات الصناعية مثلا يتم التقسيم بناء على الأسس التالية:
 - التصنيفات الصناعية للمشتريين، ومثال ذلك قطاع الحديد، أين نجد أن الحديد يحتاجه الناشطون قطاع البناء والأشغال العمومية، وصانعو السيارات، وصانعو الطائرات، وغيرهم من مشتري الحديد؛
 - سلوك المشتريين، أين مشتريين مباشرين أو غير مباشرين؛
 - قيمة الشراء، أي مشتري القيم الباهظة، ومشتري القيم غير الباهظة.
- التخصص، فالتخصص في قسم معين قد يكون أساسا معتبرا في تقسيم استراتيجي جيد لقطاع النشاط. ويطلق على هذا النوع من الاستراتيجيات "استراتيجية التخصص"، ويستخدم هذا النوع من الاستراتيجيات الشركات غير المحبذة للمنافسة، أو تلك غير القادرة عليها لأسباب تتعلق بعدم امتلاكها للموارد، أو لتقديرها بنجاعة تخصيص الموارد لقطاع يمكنها التميز فيه.

4.3. الأنسجة الاستراتيجية والمحيطات الزرقاء

بينما يسلط التحليل الخارجي الجزئي الضوء على تحليل القوى الخمس (2+) لبورتر Porter، وتحليل المجموعات الاستراتيجية، فإنه يهتم كذلك بفهم النسيج الاستراتيجي والعوامل المفتاحية للنجاح. وبعبارة أخرى، فإنه يهتم بفهم سلوك المنافسين عبر طريقتهم لعرض القيمة للزبائن. فحسب مايكل بورتر Michael Porter، فإن تقليص شدة المنافسة يقتضي إيجاد مواقع متميزة في السوق. ومن هذه الفكرة، انطلق تشان كيم W. Chan Kim وروني موبورني Renée Mobaurne، الباحثين بالمعهد الأوروبي لإدارة الأعمال INSEAD (فرنسا)، ليقترحا مفهومين رئيسيين يساعدان على التفكير بطريقة ابتكارية لإيجاد فضاءات استراتيجية جديدة:⁴

¹ G. Johnson, et al., "Exploring Strategy: Text and Cases", Pearson Education Limited, 2017, Harlow, Essex, UK, p.84.

² See M.E. Porter, "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", Free Press, 1980, New York, USA; P. Kotler et al., "Principles of Marketing", 8th European ed., Pearson Education Limited, 2020, Harlow, Essex, UK.

³ See G. Johnson, et al., "Exploring Strategy: Text and Cases", Pearson Education Limited, 2017, Harlow, Essex, UK.

⁴ W. C. Kim and R. Mauborgne, Op. Cit.

- الأنسجة الاستراتيجية: والتي تقوم بالمقارنة بين المنافسين حسب أدائهم على مستوى العوامل المفتاحية للنجاح لأجل تأسيس محيط التميز.
- المحيطات الزرقاء: وهي الفضاءات الجديدة التي يتعين على الشركات خلقها في السوق، إين تكون فيها المنافسة شبه منعدمة.¹

1.4.3. الأنسجة الاستراتيجية

تقوم الأنسجة الاستراتيجية بتحليل العوامل المفتاحية للمنافسة في قطاع النشاط، كما أنها تقوم بتبيين طرق تحدي هذه العوامل، وذلك عبر التميز في عوامل أخرى. وتتميز الأنسجة الاستراتيجية بتضمنها لثلاثة خصائص يمكن ذكرها فيما يلي:

- **العوامل المفتاحية للنجاح:** هي العوامل التي يتم تقريرها من طرف الزبائن، أو تلك التي تؤدي إلى التميز على مستوى التكاليف، وبالتالي تصبح مصدرا للميزة التنافسية.
- **منحنيات القيمة:** هي عبارة عن تمثيل صوري لتصور الزبائن للأداء النسبي للمنافسين على مستوى العوامل المفتاحية للنجاح. ففي الشكل 3-5، تعتبر الشركتان "أ" و "ب" متميزتان على مستوى التكلفة، وسرعة الخدمة، والأمان، ورونق السيارة، غير أنهما أقل أداء على مستوى توفر وسائل الراحة (المشروبات، المقرمشات والحلويات، المكيف الهوائي، إمكانية تبديل وضعية المقاعد، إلخ)، كما أنهما لا يوفران وسائل الترفيه على متن السيارة. وعليه، فإن الشركتين "أ" و "ب" تعتبران أقل تميزا، حيث تنشط الشركتين في فضاء في السوق يصعب فيه تحقيق أرباح عالية، لوجود منافسة شديدة بين الشركات بنفس الخصائص القيمة.
- **ابتكار القيمة:** هو خلق فضاءات جديدة في السوق عبر التميز في العوامل المفتاحية للنجاح أين يكون أداء المنافسين ضعيفا، أو عبر خلق عوامل مفتاحية جديدة للنجاح تمثل رغبات من طرف الزبائن لم يتم التعرف عليها من قبل. وبالنسبة للشركة التي تستحوذ على محيطات زرقاء، فإنها تعتبر شركة مبتكرة للقيمة. ففي الشكل 3-5، تعتبر الشركة "ج" مبتكرة للقيمة من جانبين:
 - تميزها على مستوى توفير وسائل الراحة لركاب سياراتها؛
 - توفير خدمة جديدة للزبائن بتمتعهم بوسائل الترفيه (الإنترنت، ألعاب الفيديو، مشاهدة التلفاز، الاستمتاع بالوسائط السمعية والبصرية، توفير الصحف والمجلات، إلخ) على متن سيارة الأجرة.

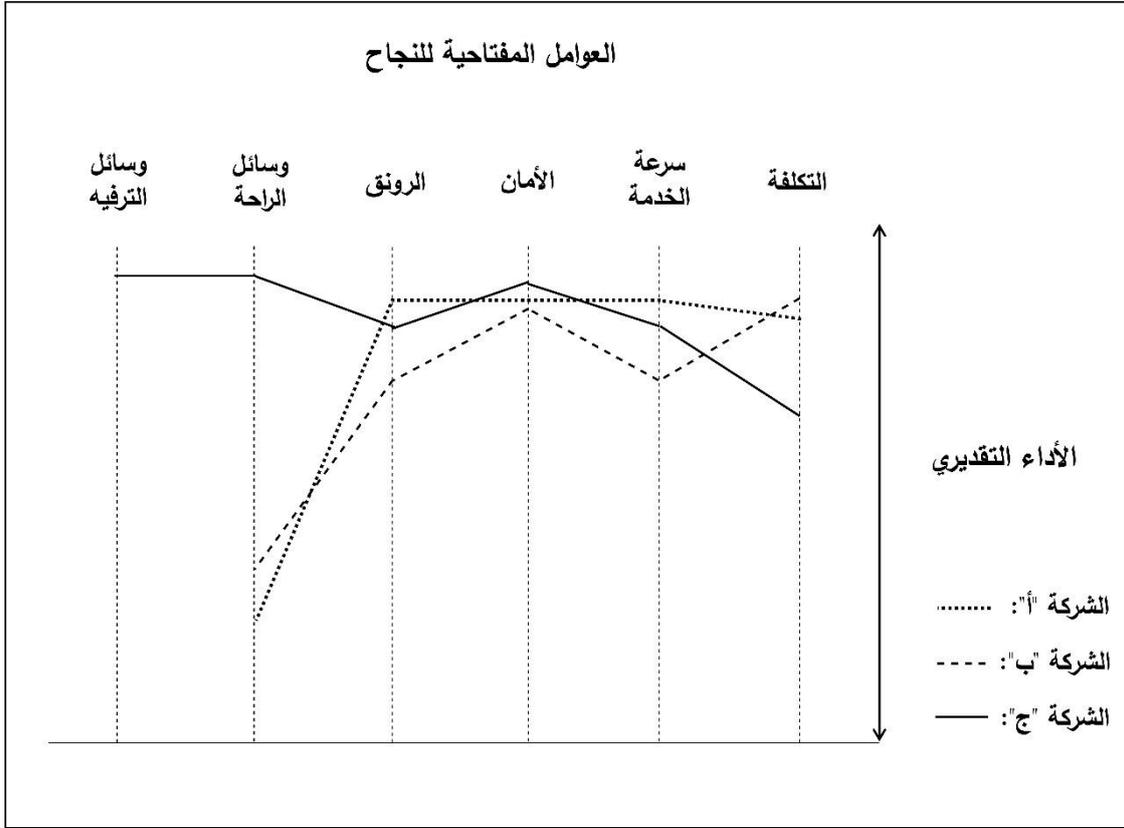
2.4.3. المحيطات الزرقاء

يقصد بالمحيطات الزرقاء الفضاءات الاستراتيجية التي تكون في المنافسة شبه منعدمة، حيث يختلف هذا النوع من المحيطات عن المحيطات الحمراء، أين تكون المنافسة شديدة. فعند انتهاج استراتيجية المحيط الأزرق، فإن الأمر يكون مرتبطا بالنقاط التالية:

- تطوير موقع جديد؛
- جذب زبائن جدد؛
- نقل السوق إلى منطقة فارغة.

¹ Ibid; Id., "How strategy shapes structure", *Harvard Business Review*, September, 2009, pp. 73-80.

الشكل 5.3. النسيج الاستراتيجي لشركات في قطاع سيارات الأجرة



وكما يلاحظ، فإن الرهان الحاسم للشركة عند انتهاز استراتيجية المحيط الأزرق هو رسملة النجاح الأولي لجعله نجاحا مستداما. وبعبارة أخرى، فإن القيمة الجديدة التي يتم تقديرها من طرف الزبائن يجب أن يصعب تقليدها، حيث أن جاذبية القيمة تؤدي لظهور محاولات تقليد لها. وفي حالة نجاح التقليد، فإن المحيط الأزرق يتحول إلى محيط أحمر لوجود عنصر المنافسة. وتجدد الإشارة إلى أن هناك عددا من الطرق يمكن استخدامها للدفاع عن المحيط الأزرق يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- التضحية لأجل الحصول على أصول أو موارد استراتيجية؛
 - أصالة معايير المنافسة؛
 - استراتيجيات الملكية الفكرية، كبراءة الاختراع، والعلامة التجارية، والأوسمة؛
 - الريادة في طرح المنتج، خاصة عندما يتعلق الأمر بسوق ينتج فيه تأثيرات الشبكة.
- وبالعودة للشكل 3-5، فإن الشركة "ج" تعكس مبدئين رئيسيين في منطق المحيط الأزرق:
- التركيز، وذلك بتركيز أدائها على مستوى وسائل الراحة ووسائل الترفيه؛
 - التميز، حيث قامت بخلق منحنى يختلف عن منحنىي الشركتين "أ" و "ب" المنافستين.

فمنافسة الشركتين "أ" و"ب" في العوامل المفتاحية للنجاح الأخرى، والتي تتميز فيها هاتين الأخيرتين، يتطلب استثمار هام في الأصول، وقد يكون أقل منفعة، بحكم رضا الزبائن. وبالمقابل، فإنها تستحوذ دون غيرها من الشركات في قطاع سيارات الأجرة على شريحة من الزبائن يحبذون توفر وسائل الراحة ووسائل الترفيه على متن سيارات الأجرة.

وقبل ختام هذا الفصل، تجدر الإشارة إلى أن التحليل الخارجي بشقيه الكلي والجزئي يساعدنا على تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه الشركة وقطاع نشاطها. فتحديد هذه الفرص والتهديدات يساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة من بين البدائل الاستراتيجية المختلفة، الهادفة لاقتناص أفضل الفرص، وتقليل أثر التهديدات.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل التحليل الخارجي الجزئي، حيث بينا كيفية تأثر جاذبية قطاع النشاط، عن طريق كل من الكثافة التنافسية، وقوة مساومة الموردين، وقوة مساومة المشترين، وتهديد الداخلين الجدد، وتهديد المنتجات البديلة، إضافة للقوى العمومية، والمكملات وتأثيرات الشبكة. كما تناولنا أنواع الأسواق والآليات المرتبطة بها، مبرزين أهمية دورة حياة قطاع النشاط.

وقد وضحنا كيفية التعرف على الفرص والفضاءات الاستراتيجية من خلال دراستنا لتحليل المجموعات الاستراتيجية وأقسام السوق. إضافة لذلك، بينا أهمية استراتيجية المحيط الأزرق، وكيفية الدفاع عن المحيطات الزرقاء المستحوذة من قبل الشركة، مبرزين دور تحليل النسيج الاستراتيجي في تحديد الشركات المبتكرة للقيمة، وبالتالي الناشطة في محيطات زرقاء.

الفصل الرابع: القدرة الاستراتيجية

أهداف الفصل:

- التعرف على الموارد والقدرات التنظيمية المؤثرة في استراتيجية الشركة؛
- فهم كيفية استدامة الميزة التنافسية بناء على القيمة، الندرة، عدم إمكانية التقليد، والدعم التنظيمي؛
- تشخيص القدرة الاستراتيجية عبر تحليل VRIO، وسلسلة القيمة، وخريطة نظم النشاط، والتحليل المقارن، وتحليل SWOT.

مقدمة

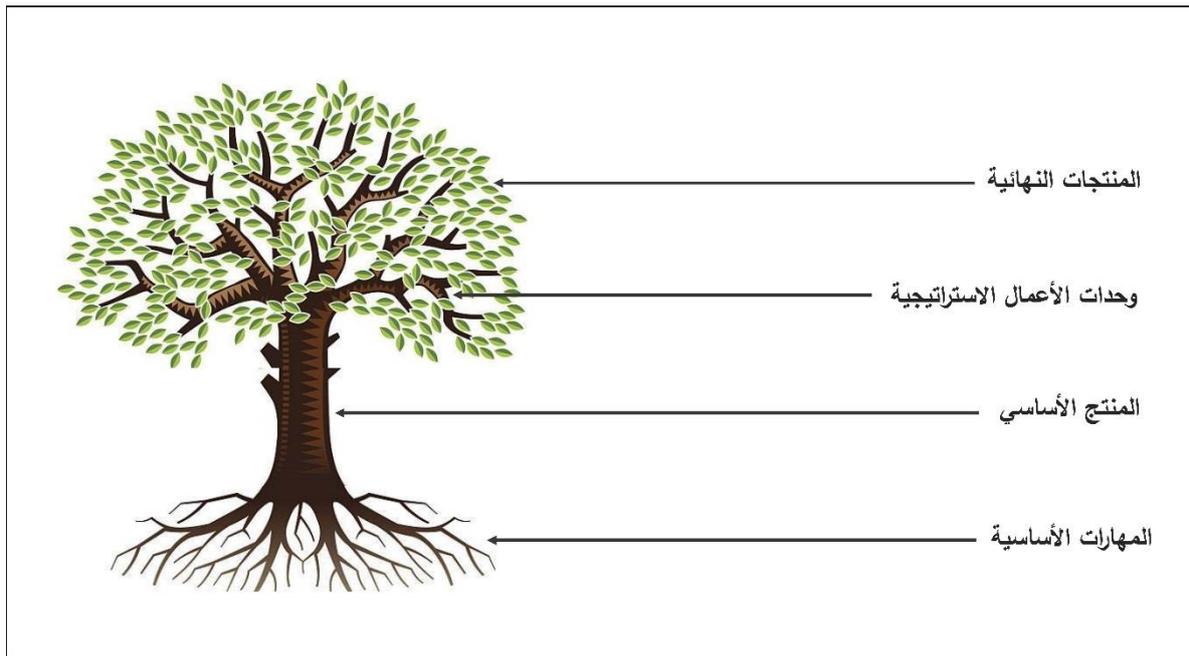
تطرقنا في الفصلين الثاني والثالث لتشخيص البيئة الخارجية، والتي ينتج عنها معرفة الفرص والتهديدات المحيطة بالشركة. غير أن اتخاذ القرار الاستراتيجي يجب أن يتم بناء على تشخيص البيئة الداخلية للشركة - أي المهارات والموارد الاستراتيجية والأساسية التي تتوفر عليهم الشركة - والذي ينتج عنه معرفة قدرتها الاستراتيجية. فمثلا، نجد أن الشركات مرسيدس بنز Mercedes-Benz وكرايسلر Crysler وساب SAAB تختلف قدرتهما الاستراتيجية بالرغم من تشابه بيئتهم الخارجية، حيث أن لكل منهم نقاط قوة ونقاط ضعف عادة ما تكون سببا في تحقيق أداء سوقي جيد أو ضعيف. فلو نظرنا لأداء شركة مرسيدس بنز Mercedes-Benz لوجدنا أنها تحقق أداء جيدا في سوق السيارات، مقارنة بشركة كرايسلر Crysler التي تواجه صعوبات في الحفاظ على أداؤها في السوق العالمية للسيارات وشركة ساب SAAB التي كانت تحقق أداء ضعيفا، ليتم الاستحواذ عليها من طرف شركات أخرى. ولتشخيص القدرة الاستراتيجية للشركات، فإن هذا الفصل يتناول النقاط التالية:

- أساسيات القدرة الاستراتيجية؛
- الموارد والمهارات الاستراتيجية؛
- تشخيص الموارد والمهارات.

1.4. أساسيات القدرة الاستراتيجية

يقصد بالقدرة الاستراتيجية توليفة الموارد والمهارات الضرورية لوجود الشركة على المدى القصير في قطاع نشاط معين للاستمرارية على المدى الطويل. وترجع جذور مفهوم القدرة الاستراتيجية إلى النظريات التطورية للمنظمات، والتي تعتبر أن عمليات المنظمة عبارة عن مجموعة من الروتينات الراسخة في ذاكرة المنظمة، إذ أن كل من غرانت Grant ونيلسون Nelson ووينتر Winter يعتبرون أن هذه الروتينات عبارة عن عمليات شبه آلية، ولذلك يصعب تقليدها من طرف المنافسين. وقد بدأ تبلور مفهوم القدرة الاستراتيجية مع إديث بنروز¹ Edith Penrose، التي اعتبرت أن المستوى التحليلي الأهم لفهم أداء الشركة هو الشركة في حد ذاتها عوضاً عن بيئتها الخارجية، ومن ثم مع بيرجر ويزرنفلت Birger Wernerfelt²، الذي اقترح رؤية الاستراتيجيات بناء على الموارد، والتي تطورت مع جاي بارني Jay Barney³ عند طرح تصوره النموذجي للموارد والمهارات المميزة، لتتشكل نظرية الموارد أو نظرية القدرات، والتي مفادها أن الميزة التنافسية وأداء المنظمة يفسر بتميز مواردها ومهاراتها. لاحقاً، طرح هامل وبراها لاد Hamel & Prahalad⁴ تصور الشجرة، والتي يبين أن المنتجات النهائية (الأوراق) ماهي إلا امتداد لوحدة النشاطات الاستراتيجية (الأغصان)، والتي بدورها قسمت إثر وجود منتجات أساسية (العمود)، تم إنتاجها بناء على الموارد والمهارات الأساسية المتوفرة (الجذور) (انظر الشكل 1.4).

الشكل 1.4. التصور الشجري للشركة لهامل وبراها لاد Hamel & Prahalad



¹ E. T. Penrose, "The Theory of the Firm", John Wiley, 1959, New York, USA.

² B. Wernerfelt, "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, no. 2, 1984, pp. 171–80.

³ J. Barney, "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, 1991, pp. 99–120.

⁴ G. Hamel and C. K. Prahalad, Op. Cit.

ويتمثل دور القدرة الاستراتيجية لشركة معينة في مساهمتها لإطالة عمرها، ويتم ذلك عادة عن طريق قدرتها على تطوير منتجات فريدة للزبائن، وذلك وصولاً لتحقيق الميزة التنافسية، والتي تعني القدرة على الاستغلال الأمثل والتميز للموارد والمهارات مقارنة بالمنافسين. فمثلاً شركة بيك BIC تتمثل قدرتها إنتاج معدات بلاستيكية قابلة للرمي. أما شركة أبل Apple، فإن قدرتها تتمثل في منتجات عالية الدقة والتصميم لفائدة الزبائن.

وتجدر الإشارة إلى أن الموارد تنقسم من حيث طبيعتها إلى قسمين رئيسين:

- **موارد مادية:** كالموارد العينية (الأراضي، المباني، الآلات، إلخ)، والموارد المالية (القدرة على التمويل الذاتي، القدرة على الاقتراض، إلخ).
- **موارد غير مادية:** ويمكن بدورها تقسيمها إلى عدة أنواع أبرزها ما يلي:
 - موارد تكنولوجية (تكنولوجيا التصنيع، براءات الاختراع، إلخ)؛
 - موارد تجارية (السمعة، العلامة التجارية، العلاقات مع الزبائن، إلخ)؛
 - موارد إنسانية تتعلق بديناميكية فريق العمل، والمرونة، وتبادل المعلومات؛
 - موارد تنظيمية (كنظم المعلومات، قواعد البيانات، معايير إيزو ISO، إلخ).

2.4. الموارد والمهارات الاستراتيجية

يقصد بالموارد الأصول المملوكة بصفة دائمة من طرف الشركة، والتي تتيح لها تطوير استراتيجيات تسمح لها بتحسين أدائها. أما المهارات، فيقصد بها المعارف وطريقة تطبيقها داخل الشركة. وبالتالي، فإن المهارات عبارة عن نشاطات تسمح بجمع موارد مختلفة¹، وبعبارة أخرى فإن المهارات هي عبارة عما تقوم بها الشركة بالموارد المتاحة لها². فمثلاً، شركة يو بي أس UPS تمتلك المهارة اللوجستية، وشركة نسبرسو Nespresso تمتلك المهارة التسويقية، وشركة أبل Apple تمتلك مهارة الواجهة بين الإنسان والآلة، ومهارة البحث والتطوير.

وبالنسبة للموارد والمهارات، سواء كانت مادية أو غير مادية، فيتعين على القائمين على استراتيجية الشركة بالتميز بين الموارد الفريدة، والاستراتيجية، والمهارات المميزة³. وبالتالي فإن الشركة تعتمد لما يلي:

- تحديد موارد ومهارات العتبة، والتي تعتبر ضرورية للبقاء في قطاع النشاط، غير أنها لا تعتبر موارد ومهارات مميزة. فمثلاً في صناعة العصائر الطازجة، تحتاج الشركة للبقاء في قطاع النشاط للفواكه الطازجة، والمياه، وآلات العصر، وآلات التعبئة، والعمال، ورأس المال، إلخ. وبالنسبة للمهارات، فإنها تحتاج مهارة إدارة سلسلة الإنتاج، والأدوات الإدارية الأخرى.

¹ See R. Amit and P. J. H. Schoemaker, "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, 1993, pp. 33–46; and J. B. Barney, "Gaining and Sustaining Competitive Advantage", 4th ed., Pearson Education Limited, 2013, Harlow, Essex, UK.

² S. L. Newbert, "Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research", *Strategic Management Journal*, vol. 28, no. 1, 2007, pp. 121-146.

³ See G. Hamel and C.K. Prahalad, "Strategic intent", *Harvard Business Review*, vol. 67, no. 3, 1989, pp.63-76; and G. Hamel and C. K. Prahalad, "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 3, 1990, pp. 79–91; and

- تحديد الموارد والمهارات الفريدة على غرار الفواكه الطازجة غير المعالجة كيميائياً، وأنابيب التبريد عالية الضغط بالنسبة للموارد، وخبرة التصنيع العائلية المنقلة من جيل لآخر، ومعرفة طرق إطالة المدة الصالحة للاستهلاك بالنسبة للمهارات. وبالتالي، تحقق الشركة بذلك ميزة تنافسية مستدامة.

ولتحقيق الميزة التنافسية المستدامة تقترح مارغريت بتراف Margaret A. Peteraf¹ وجود أربعة شروط ضرورية في السوق:

- عدم امتلاك الشركات المنافسة لنفس العوامل الضامنة لنشاطها، وبالتالي إمكانية تحسينها لتصبح عوامل إنتاج أفضل، والتي يطلق عليها بالإيرادات الريكاردية. ومن جانب آخر عدم امتلاك المنافسين لموقع سوقي متميز سواء عبر الاحتكار المحلي أو عبر استراتيجيات التميز المرتبطة بالإيرادات الاحتكارية؛
- امتلاك الشركة للآليات العازلة التي تمنع الشركات المنافسة من إعادة رسم نفس الاستراتيجية الناجحة أو من تقليص نجاحاتها؛
- الحركية غير التامة لعوامل الإنتاج، أي عدم القدرة على شراء و/أو بيع عوامل الإنتاج في السوق؛
- عدم معرفة خصائص وتكوين الموارد التي تسمح بتحقيق الميزة التنافسية من قبل الغير .

أما بالنسبة لخصائص الموارد والمهارات الاستراتيجية، فقد اقترح بارني Barney سنة 1991 وجود أربعة معايير للموارد المميزة²، والتي عرفت بالنموذج VRIS، وتلاها النموذج VRIO لبارني وهسترلي Barney & Hesterly سنة 2006³، وتمثل هذه المعايير فيما يلي:

- **القيمة Value**، أي أن تكون الموارد ذات قيمة مقدرة من طرف الزبائن، وتسمح للشركة بالاستجابة للفرص والتهديدات في البيئة؛
- **الندرة Rarity**، أي عدم امتلاك المورد من طرف مجموعة معتبرة من الشركات، فكلما قلت عدد الشركات الممتلكة للمنتج، زادت إمكانية تحقيق الميزة التنافسية؛
- **عدم إمكانية التقليد Inimitability**، سواء بسبب عدم امتلاك خبرة التصنيع، أو بسبب ارتفاع تكاليف تقليد المنتج لدى الشركات الأخرى؛
- **عدم إمكانية الاستبدال Substituability**، أي عدم وجود موارد أو مهارات يمكنها أن تحل محل الموارد والمهارات الموجودة في الشركة، غير بارني وهسترلي Barney & Hesterly سنة 2006 وجدا أن هذا المعيار غير متوفر في عدد كبير من الشركات المحققة لميزة تنافسية مستدامة، ووجدا عوضاً عن ذلك معياراً آخر أطلق عليه بمعيار الدعم التنظيمي؛

¹ M. A. Peteraf, "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", *Strategic management journal*, vol. 14, no. 3, 1993, 179-191.

² J. Barney, Op. Cit.

³ J. B. Barney and W. S. Hesterly, "Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases", Pearson Education Limited, 2006, Harlow, Essex, UK.

- **الدعم التنظيمي Organizational support**، أي يجب أن تكون الشركة قادرة على إدارة هذه الموارد والمهارات عبر عملياتها ونظمها، وأن تكون الموارد والمهارات الموجود في الشركة قابلة للاستغلال والتطوير¹.

3.4. تشخيص الموارد والمهارات

1.3.4. تحليل VRIO

يسمح بتقييم وجود وكيفية ومدى امتلاك الشركة لموارد ومهارات ذات قيمة، ونادرة، وغير قابلة للتقليد، ولها دعم تنظيمي، وبالتالي قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية. فكلما زادت هذه الخصائص، زادت قدرة الموارد والمهارات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ويمكن أن تطبق هذا التحليل ليس على الشركة ككل، بل حتى على مستوى وظيفة من وظائف الشركة، كالإنتاج، والتسويق، والمالية، والبحث والتطوير، والموارد البشرية (انظر الجدول 1.4).

الجدول 1.4. تحليل VRIO

الانعكاسات على التنافسية	المورد / المهارة			
	الدعم التنظيمي	عدم القابلية للتقليد	الندرة	القيمة
سلبية تنافسية	منعدمة	منعدمة	منعدمة	منعدمة
تكافؤ تنافسي	منعدمة	منعدمة	منعدمة	موجودة
ميزة تنافسية مؤقتة	منعدمة	منعدمة	موجودة	موجودة
ميزة تنافسية مستدامة	موجود	موجودة	موجودة	موجودة

Source: Adapted from J. B. Barney and W. S. Hesterly, "Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases", Pearson Education Limited, 2006, Harlow, Essex, UK; and G. Johnson, *et al.*, "Exploring Strategy: Text and Cases", Pearson Education Limited, 2017, Harlow, Essex, UK, p. 108.

2.3.4. سلسلة القيمة

تعتبر سلسلة القيمة إحدى الأدوات التي تسمح بتحديد نشاطات الشركة التي تخلق في مجملها القيمة لفائدة الزبائن. وطالما أن شركة ما تهدف لتحقيق الميزة التنافسية، فإن القائمين على استراتيجيتها يحتاجون لتحديد وفهم أي من النشاطات تعتبر الأكثر أهمية في خلق القيمة، سواء كانت سلعة أو خدمة، للزبائن. وقد صنف مايكل بورتر Michael E. Porter سنة 1985² نشاطات الشركة إلى أنشطة أساسية وأخرى داعمة. فالأنشطة الأساسية ترتبط بصفة مباشرة بخلق القيمة، وبالنسبة للشركات الناشطة في القطاعات الصناعية، فإن الأنشطة الأساسية تتمثل بصفة معيارية فيما يلي:³

- **اللوجستيك الداخلي**: يتعلق الأمر هنا بإدارة المواد الأولية والسلع التي يتم استلامها من طرف الشركة، والتي توردها من طرف موردين خارجيين، إذ يتم تخزين هذه المواد لحين استخدامها في الإنتاج أو التركيب. وبما أن الأمر

¹ See D. Teece, "Profiting from technological innovation", *Research Policy*, vol. 15, no. 6, 1986, pp. 285–305.

² M. E. Porter, "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", Free Press, New York, 1985.

³ Ibid.

يتعلق بتوفير وسائل الإنتاج، فإن هذا النشاط يتطلب معالجة المدخلات، التحكم في المخزون، وإدارة العلاقات مع الموردين.

- **عمليات الإنتاج:** يتم في هذا النشاط صناعة و/أو تركيب السلع، واختبارها لإنتاج المنتج النهائي.
- **اللوجستك الخارجي:** يتعلق الأمر هنا بتوزيع المنتجات النهائية وإرسالها لبائعي الجملة، وكذلك للمستهلكين مباشرة.
- **التسويق:** يتم في هذا النشاط عرض المنتج لإرضاء حاجيات ورغبات الزبائن المستهدفين، حيث يتركز النشاط على الوسائل المستخدمة لجعل شراء المنتج من طرف الزبائن ممكناً كالإشهار، وترقية المبيعات، والتسعير، وتحليل قنوات التوزيع، وإدارة المبيعات.
- **الخدمات:** تشمل جميع الأنشطة بتعزيز القيمة لدى الزبائن سواء بتحسين المنتج، أو بصيانتته، تركيب المنتجات، وخدمات ما بعد البيع، والتدريب على استخدام المنتج، وتوفير قطع الغيار.

الشكل 2.4. سلسلة القيمة حسب مايكل بوتر Michael Porter



Source: Porter, M. E., M. E. Porter, "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", Free Press, New York, 1985.

أما الأنشطة الداعمة، فيتمثل دورها في تحسين فاعلية وفعالية النشاطات الأساسية، إذ أن كل مجموعة من النشاطات الأساسية مرتبطة بالنشاطات الداعمة، وتتمثل الأنشطة الداعمة في الشركات الناشطة في القطاعات الصناعية بصفة معيارية فيما يلي:¹

- **التموين:** وتعلق الأمر هنا بالعمليات التي تحدث في أجزاء مختلفة من الشركة للحصول على وسائل الإنتاج الضرورية بالجودة والسعر المناسبين.

¹ Ibid.

- **التطوير التكنولوجي:** بما أن جميع أنشطة سلسلة القيمة تحتوي تقوم على التكنولوجيا و/أو مهارة التصنيع، فإن هذا النشاط الداعم يأتي لتحسين المنتجات، أو العمليات، أو حتى الموارد. ويشمل هذا النشاط نظم المعلومات، والبحث والتطوير، وإدارة المعرفة، وإدارة العلاقات مع الزبائن.
 - **إدارة الموارد البشرية:** يرتبط نشاط إدارة الموارد البشرية بجميع الأنشطة الأساسية، إذ أن جميع الأنشطة الأساسية يتم فيها التوظيف، والتعيين، والتدريب، والتطوير الشخصي، والمكافأة، وإدارة فرص المسار.
 - **البنية التحتية:** هي مجموعة النظم الرسمية المتعلقة بالتخطيط والتحكم، حيث تشمل الإدارة العامة، والمحاسبة، وإدارة المعلومات، والمصالح القانونية، والمصالح المالية، ومصحة العلاقات العامة، ومصحة مراقبة الجودة.
- وتكمن فائدة تقسيم الشركة إلى نشاطات أساسية وداعمة في التحديد الدقيق لمصادر الميزة التنافسية للشركة، إذ أن هذا التقسيم يسمح بما يلي:

- تحديد النشاطات الأكثر مساهمة في خلق القيمة للزبون؛
- مقارنة القيمة المخلوقة من كل نشاط بتكلفتها، بحيث يعرف ما إذا كانت القيمة تحقق هامشا إيجابيا؛
- مقارنة سلسلة قيمة الشركة بسلسلة قيمة الشركات المنافسة، لتحديد أوجه التشابه والاختلاف. وتجدر الإشارة هنا إلى أن العديد من الشركات تخسر ميزتها التنافسية ليس على مستوى الأنشطة في حد ذاتها، وإنما على مستوى التحكم في الروابط الموجودة بين مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة. وتعتبر هذه المهارة صعبة التقليد من طرف الشركات المنافسة؛
- المساعدة على اتخاذ القرار المتعلق بإبقاء الأنشطة على مستوى الشركة (الإدخال)، أو بإسنادها لمتعاملين من خارج الشركة (الإخراج). فمثلا شركة نايك Nike تسند 80 بالمئة من عملياتها لمتعاملين خارجيين، وتبقي على نشاط واحد بنسبة 20 بالمئة، والمتعلق بالتسويق.

3.3.4. نظام القيمة

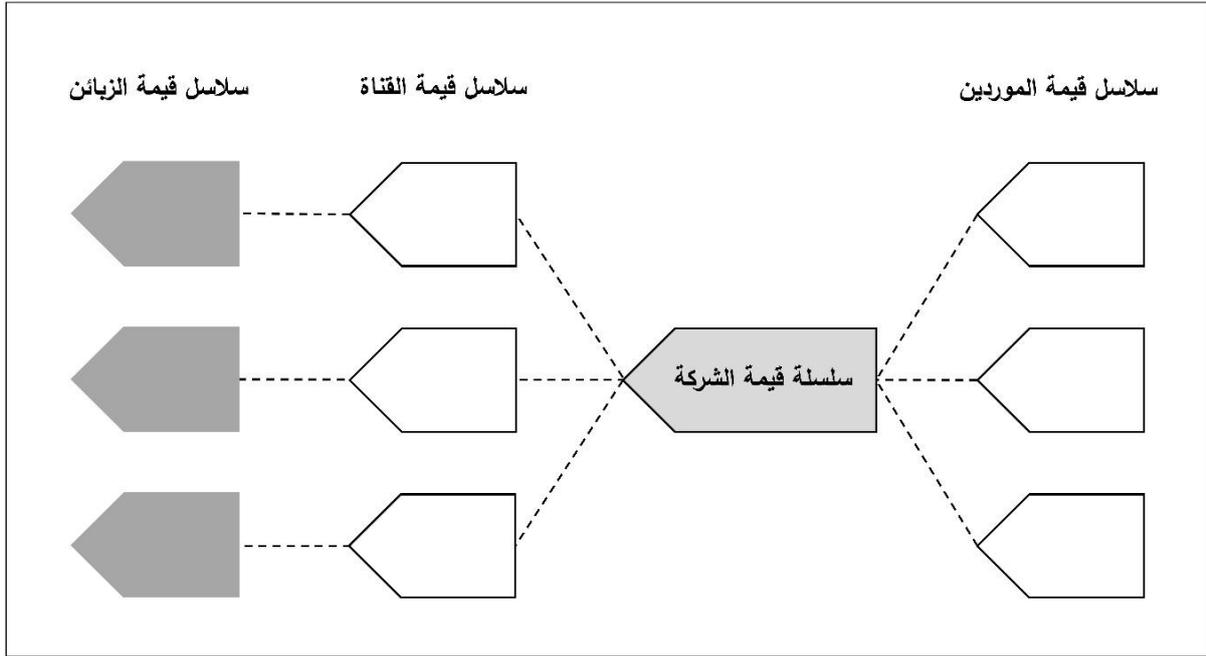
يتمثل نظام القيمة في مجموعة العلاقات التنظيمية بين الشركات، والضرورية لخلق المنتجات. وبعبارة أخرى، فهو عبارة عن مجموعة المتعاملين الاقتصاديين - من الموردين إلى الزبائن - المتدخلين إنتاج المنتج النهائي¹. فنظام القيمة يعبر عن مجموعة من سلاسل قيمة وضعت كل منها وراء الأخرى، حيث ترتبط سلسلة قيمة المورد ارتباطا خلفيا بسلسلة قيمة الشركة محل الدراسة، والمرتبطة أماميا بسلسلة قيمة الموزعين، والتي بدورها ترتبط أماميا بسلسلة قيمة الزبون (انظر الشكل 3.4).

وعليه، فإنه ينبغي على الشركة تحديد حقول القيمة في الحقل الصناعي²، والمساهمة في خلق القيمة في هذا الحقل، دون انتظار الموردين من الزبائن بما سيقومون به. فعلى سبيل المثال، غير ازدهار الإنترنت العديد من الحقول الصناعية وأدى إلى إعادة تشكيل العديد من سلاسل القيمة عن طريق رقمنة العمليات.

¹ See G. Johnson, et al., "Exploring Strategy: Text and Cases", Pearson Education Limited, 2017, Harlow, Essex, UK.

² See O. Gadiesh and J. L. Gilbert, "Profit pools: A fresh look at strategy", *Harvard Business Review*, Mai-June 1998, pp. 139-147.

الشكل 3.4. نظام القيمة



Source: G. Johnson, *et al.*, “Exploring Strategy: Text and Cases”, Pearson Education Limited, 2017, Harlow, Essex, UK, p. 110. Form M. E. Porter, “Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, Free Press, New York, 1985.

4.3.4. التحليل المقارن

يستخدم التحليل المقارن كوسيلة لفهم المقارنة بين شركة وأخرى، حيث يمكن أن تكون الشركات تنتمي لقطاع النشاط نفسه، أو شركات تقوم بنفس النشاطات أو نشاطات مشابهة مع اختلاف قطاع النشاط¹. وتوجد هناك ثلاث مقاربات للتحليل المقارن:

- **التحليل المقارن على مستوى قطاع النشاط:** تهدف هذه المقاربة لتحديد وفهم معايير الأداء بناء على المقارنة بين أداء الشركات في قطاع النشاط نفسه.
- **التحليل المقارن على مستوى المجموعة الاستراتيجية:** تهدف هذه المقاربة لتحديد وفهم معايير الأداء بناء على المقارنة بين أداء الشركات في المجموعة الاستراتيجية.
- **التحليل المقارن بالأفضل في الميدان:** تهدف هذه المقاربة لتحديد وفهم معايير الأداء بناء على المقارنة مع الشركة الأفضل في الميدان لتجاوز القصور.

وتجدر الإشارة إلى أن أهمية التحليل المقارن لا تكمن في المقارنة في حد ذاتها، وإنما في تأثيره المحتمل على مراجعة الموارد والمهارات المحددة لأداء الشركة. غير أن المقارنة يمكن أن يكون لها مشكلتين:

- **المقارنة السطحية:** في حالة ما كانت المقارنة تقتصر على الخروج من السوق، فإنها لا تحدد أسباب الأداء على مستوى الموارد والمهارات.

¹ R. C. Camp, “Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance”, Quality Resources, 1989, White Plains, New York, USA.

- **الإيجاز البسيط للتكافؤ التنافسي:** يسمح التحليل المقارن بتطوير الموارد والمهارات وبخلق القيمة بنفس درجة الشركات المنافسة وبنفس درجة الأفضل في الميدان. على الرغم من ذلك، يبقى أفضل أداء متوقع من طرف الشركة هو الوصول للتكافؤ التنافسي مع الشركات الأخرى. ولأجل تحقيق الميزة التنافسية، تبقى الشركة ملزمة بتطوير الموارد والمهارات الاستراتيجية.

وفي ختام هذا الفصل، تجدر الإشارة إلى أن تشخيص القدرة الاستراتيجية للشركة يسمح للشركة بمعرفة نقاط قوتها وضعفها، والمتواجدة على مستوى بيئتها الداخلية. ومع ضم بعدي نقاط القوة ونقاط الضعف مع بعدي الفرص والتهديدات الكامنة في البيئة الخارجية للشركة، نتحصل على معطيات تستعمل في تحليل SWOT¹، والذي يمثل الحرف الأول باللغة الإنجليزية للكلمات نقاط القوة Strengths، نقاط الضعف Weaknesses، الفرص Opportunities، والتهديدات Threats. ويمكن لهذا التحليل أن يساعد الشركة على توفير البدائل الاستراتيجية لها، غير أن له خطورتين رئيسيتين:²

- **القائمة:** يمكن أن تكون قائمة مختلف الأبعاد في تحليل SWOT طويلة لدرجة خطورة عدم القدرة على تحديد النقاط الأهم من النقاط الأقل أهمية، وبالتالي يتم الوقوع في مشكلة أولويات. ولتجاوز هذا الخطر، يمكن اتباع القواعد التالية:
 - التركيز على نقاط القوة والضعف التي تختلف فيها الشركة عن الشركات المنافسة، وترك النقاط التي تكافئ فيها الشركة منافسيها؛
 - التركيز على الفرص والتهديدات المرتبطة بصفة مباشرة بقطاع النشاط، وترك العوامل العامة؛
 - تلخيص النتيجة ووضع استنتاجات ملموسة.
- **الملخص:** نظرا لبساطة تحليل SWOT، فإنه يساعد على تلخيص ودمج تحليل البيئة الخارجية الكلية، والبيئة الخارجية الجزئية، والقدرة الاستراتيجية للشركة. غير أنه بالرغم من أهميته، فإن خطورة بساطة تحليل SWOT تمكن في اعتباره بديلا للتحليل في حد ذاته، وينبغي هنا الانتباه لخطورتين يمكن أن تؤثر على نتائج التحليل:
 - غياب التحليل المعمق واستبداله بالملخص يؤدي إلى تصورات مسبقة، وموروثة، ومتحيزة؛
 - غياب الخصوصية، فتحديد نقاط عامة لا يفسر أسباب وجود هذه النقاط.

¹ See S. Tilles, "Making strategy explicit", in I. Ansoff (ed.), *Business Strategy*, Penguin, 1968, London, UK; H. Weihrich, "The TOWS matrix – a tool for situational analysis", *Long Range Planning*, April, 1982, pp. 54–66; and Ansoff, I., "Corporate Strategy", Penguin Books, 1987, Harmondsworth, London, UK.

² See T. Hill and R. Westbrook, "SWOT analysis: it's time for a product recall", *Long Range Planning*, vol. 30, no. 1, 1997, pp. 46–52.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل للتشخيص الداخلي للشركة، حيث بينا أن الموارد والمهارات الأساسية تعتبر العنبة الضرورية للبقاء في قطاع النشاط، وأن الموارد والمهارات الاستراتيجية تحتاجها الشركات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، سواء عبر تقليص التكاليف، أو التميز على مستوى الجودة. كما وضحنا أن خصائص الموارد والمهارات الاستراتيجية المحققة للميزة التنافسية المستدامة، متمثلة في كونها ذات قيمة، ونادرة، وغير قابلة للتقليد، وتوفر الدعم التنظيمي لها.

كما تطرقنا إلى الأدوات التي يمكن استخدامها في تشخيص القدرة الاستراتيجية للشركات، والمتمثلة في تحليل VRIO، والذي يسمح بتقييم مساهمة الموارد والمهارات في تحقيق الميزة التنافسية، وسلسلة القيمة، ونظام القيمة، واللذان يسمحان فهم كيفية خلق القيمة للزبون وكيفية تطويرها، والتحليل المقارن، والذي يتيح فهم الأداء النسبي للشركات. كما تطرقنا في الختام لتحليل SWOT، والذي يعتبر وسيلة لرسم فهم نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات التي تواجهها الشركة، موضحين بذلك المشكلات المرتبطة بهذا التحليل.

المراجع

المراجع:

1. Amit, R., Schoemaker, P. J. H., "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, 1993, pp. 33–46.
2. Ansoff, I., "Corporate Strategy", Penguin Books, 1987, Harmondsworth, London, UK.
3. Arthur, W. B., "Increasing returns and the new world of business", *Harvard Business Review*, July–August, 1996, pp. 100–109.
4. Barney, J., "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, 1991, pp. 99–120.
5. Barney, J. B., "Gaining and Sustaining Competitive Advantage", 4th ed., Pearson Education Limited, 2013, Harlow, Essex, UK.
6. Barney, J. B., Hesterly, W. S., "Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases", Pearson Education Limited, 2006, Harlow, Essex, UK.
7. Brandenburger, A., Nalebuff, B., "The right game", *Harvard Business Review*, July–August, 1995, pp. 57–64.
8. Burt, G., Wright, G., Bradfield, R., Van der Heijden, K., "The role of scenario planning in exploring the environment in view of the limitations of PEST and its derivatives", *International Studies of Management and Organization*, vol. 36, no. 3, 2006.
9. Camp, R. C., "Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance", Quality Resources, 1989, White Plains, New York, USA.
10. Cantwell, J., Dunning, J. H., Lundan, S. M., "An evolutionary approach to understanding international business activity: The co-evolution of MNEs and the institutional environment", *Journal of International Business Studies*, vol. 41, no. 4, 2010, pp. 567–86.
11. C. Christensen, "The past and future of competitive advantage", *Sloan Management Review*, vol. 42, no. 2, 2001, pp. 105-109.
12. Collis, D., Rukstad, M., "Can you say what your strategy is?", *Harvard Business Review*, April, 2008, pp. 63–73.
13. Courtney, H., Kirkland, J., Viguerie, P., "Strategy under uncertainty", *Harvard Business Review*, vol. 75, no. 6, 1997, pp. 67–79.
14. Doh, J., Lawton, T., Rajwani, T., "Advancing nonmarket strategy research: institutional perspectives in a changing world", *Academy of Management Perspectives*, August, 2012, pp. 22–38.
15. Fréry, F., "The Fundamental Dimensions of Strategy", *MIT Sloan Management Review*, vol. 48, no.1, 2006, pp. 71-75.

16. Gadiesh, O., and Gilbert, J. L., "Profit pools: A fresh look at strategy", *Harvard Business Review*, Mai-June 1998, pp. 139-147.
17. Grove, A. S., "Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company", Currency, 1996, New York, USA.
18. Hacklin, F., Battistin, B., Von Krogh, G., "Strategic choices in converging industries", *MIT Sloan Management Review* vol. 51, no. 1, 2013, pp. 65–73.
19. Hamel, G., Prahalad, C. K., "Competing for the Future", Harvard Business School Press, 1994, Boston, Massachusetts, USA.
20. G. Hamel and C.K. Prahalad, "Strategic intent", *Harvard Business Review*, vol. 67, no. 3, 1989, pp.63-76
21. G. Hamel and C. K. Prahalad, "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 3, 1990, pp. 79–91.
22. Haran, U., Moore, D. A., "A better way to forecast", *California Management Review*, vol. 57, no. (2014), pp. 5–15.
23. Hill, T., Westbrook, R., "SWOT analysis: it's time for a product recall", *Long Range Planning*, vol. 30, no. 1, 1997, pp. 46–52.
24. Johnson, G., "Managing strategic change, strategy, culture and action", *Long Range Planning*, vol. 25, no.1, 1992, pp. 28–36.
25. Johnson, G., "Rethinking incrementalism", *Strategic Management Journal*, vol. 9, no. 1, 1988, pp. 75-91.
26. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., Fréry, F., "Stratégique", Pearson Education France, 2008, Paris, France.
27. Johnson, J., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regner, P., "Exploring Strategy: Text and Cases", Pearson Education Limited, 2017, Harlow, UK.
28. Kim, W. C., Mauborgne R., "Blue Ocean Strategy", Harvard Business School Press, 2005, Boston, Massachusetts, USA.
29. Kim, W. C., Mauborgne R., "How strategy shapes structure", *Harvard Business Review*, September, 2009, pp. 73–80.
30. Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. C., He, H., "Principles of Marketing", 8th European ed., Pearson Education Limited, 2020, Harlow, UK.
31. Leask, G., Parker, D., "Strategic groups, competitive groups and performance in the UK pharmaceutical industry", *Strategic Management Journal*, vol. 28, no. 7, 2007, pp. 723–45.

32. Lipczynski, J. O., Wilson, J., Goddard, J., "Industrial Organization: Competition, Strategy, Policy", 5th ed., Pearson Education Limited, 2017, Harlow, UK.
33. McGahan, A., "How industries evolve", *Business Strategy Review*, vol. 11, no. 3, 2000, pp. 1–16.
34. Newbert, S. L., "Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research", *Strategic Management Journal*, vol. 28, no. 1, 2007, pp. 121-146.
35. Penrose, E. T., "The Theory of the Firm", John Wiley, 1959, New York, USA.
36. Peteraf, M. A., "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", *Strategic management journal*, vol. 14, no. 3, 1993, 179-191.
37. Porter, M. E., "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", Free Press, New York, 1985.
38. Porter, M. E., "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", Free Press, 1980, New York, USA.
39. Porter, E. M., "The five competitive forces that shape strategy", *Harvard Business Review*, vol. 86, no. 1, 2008, pp. 58–77.
40. Ramirez, R., Wilkinson, A., "Rethinking the 2 × 2 scenario method: grid or frames?", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 86, 2014, pp. 254–64.
41. Romanelli, E. and M.T. Tushman, M. T., "Organizational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test", *Academy of Management Journal*, vol. 7, no. 5, 1994, pp. 1141–66.
42. Schoemaker, P., "Scenario planning: a tool for strategic thinking", *Sloan Management Review*, vol. 36, 1995, pp. 25–34.
43. Schoemaker, P., Day, G., "How to make sense of weak signals", *Sloan Management Review*, vol. 50, no. 3, 2009, pp. 81–9.
44. Shapiro, C., Varian, H. R., "Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy", Harvard Business School Press, 1999, Boston, Massachusetts, USA.
45. Slaughter, R. A., "Looking for the real megatrends", *Futures*, October, 1993, pp. 823–49.
46. Teece, D., "Profiting from technological innovation", *Research Policy*, vol. 15, no. 6, 1986, pp. 285–305.
47. Thomas, H., "An analysis of the environment and competitive dynamics of management education", *Journal of Management Development*, vol. 26, no. 1, 2007, pp. 9–21.
48. Tilles, S., "Making strategy explicit", in I. Ansoff (ed.), *Business Strategy*, Penguin, 1968, London, UK.

-
49. Walch, P., "Dealing with uncertainties of environmental changes by adding scenario planning to the strategy reformulation equation", *Management Decision*, vol. 1, no. 43, 2005, pp. 113-22.
 50. Walley, K., "Coopetition: an introduction to the subject and an agenda for research", *International Studies of Management and Organization*, vol. 37, no. 2, 2007, pp. 11–31.
 51. Weihrich, H., "The TOWS matrix – a tool for situational analysis", *Long Range Planning*, April, 1982, pp. 54–66.
 52. Wernerfelt, B., "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, no. 2, 1984, pp. 171–80.