

اليقظة الإستراتيجية ودورها في تعزيز الموقف التنافسي واختراق الأسواق العالمية من خلال دراسة نموذج المجموعة العالمية l'Oréal

الأستاذ: قادري محمد
د. قارة تركي أسية
المركز الجامعي أحمد زبانة - غليزان -
جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية بالنظر إلى حاجتها إلى التميز في ظل المتغيرات البيئية التنافسية المعقدة، وسعيها للحفاظ على الميزة التنافسية التي تملكها وعلى النمو وتعزيز مركزها السوقي، وعلى تنمية وتطوير العمليات الإبداعية. من خلال دراسة نموذج لشركة متعددة الجنسيات ممثلة في المجموعة الفرنسية l'Oréal، نظرا لموقعها الريادي في السوق العالمي لصناعة مستحضرات التجميل كونها الرقم 1 عالميا في النشاط، ومدى مساهمة نشاط اليقظة في تحقيقها للنمو وتنمية وتعزيز العمليات الإبداعية واختراقها للأسواق العالمية المختلفة في مختلف القارات كاليهند، الصين، اليابان، إلخ. ورغم المنافسة الشديدة والديناميكية التي يتميز بها منافسها، وذلك بدراسة نمط وهيكل نظام اليقظة المتبع من طرف المجموعة، وإستراتيجيتها في اختراق والنفوذ في السوق الهندي الذي يتميز بالتعقيد نظرا للقيود والخصائص التي يتسم بها خاصة الدينية والثقافية.
الكلمات المفتاحية: اليقظة، البيئة، إستراتيجية، المنافسة، l'Oréal.

Résumé:

Cet article vise à mettre en évidence l'importance de la veille stratégique au sein de l'entreprise économique pour ses besoins pour distinction au regard des nouvelles mutations environnementales compétitivités complexes, pour sa quête à maintenir l'avantage concurrentiel approprié et détenu, pour le développement et le renforcement de sa position sur le marché, et le croisement des processus d'innovation. En effet après l'étude du modèle du Groupe Français L'Oréal , société multinationale de son statut « Le leader » sur le marché mondial dans la fabrication de produits cosmétiques revient à la contribution de l'activité de la veille dans le développement et la promotion du processus de création et de pénétrer dans les divers marchés mondiaux dans les différents continents comme l'Inde, la Chine, le Japon, L'Amérique et d'autres malgré la concurrence intense et le dynamisme avec lesquels se caractérisent ses concurrents, et en étudiant le modèle et la structure du système de veille suivie par le Groupe Français, et sa stratégie de vigueur de pénétrer sur le marché indien, qui se caractérise par la complexité en raison des obstacles et des caractéristiques spécifiques notamment religieux et culturels.

Mots clé: la veille, l'environnement, stratégie, la concurrence, l'Oréal.

مقدمة:

يعيش عالم الأعمال على الخصوص حاليا في بيئة تتميز بالتعقيد والاضطراب والمتغيرات المتسارعة في عناصر البيئة خاصة في ظل التطورات العلمية، التكنولوجية، المعرفية، في مرحلة تتسم بالاعتماد أكثر على المعلومات ، وهذا راجع للتقدم المتسارع والتنافس المتزايد، حيث أصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع القطاعات. إن دراسة هذه البيئة ومتغيراتها وكيفية تأثيرها على المؤسسة يعتبر المدخل الأساسي لفهم الكيفية التي تمارس بها المؤسسة نشاطها، وطريقة تفاعلها مع هذه البيئة بمختلف مكوناتها التي تتميز بصعوبة السيطرة عليها أو التحكم فيها، وفي ظل هذا المحيط تعمل المؤسسات جاهدة لتحسين جودة منتجاتها خدماتها، والعمل على معرفة الأسواق وآليات عملها، و

تحسين وضعها مقارنة بالمنافسين. أين أصبحت المعلومات موردا إستراتيجيا تتحكم في تسيير النشاطات الحيوية للمؤسسة و تمنحها قدرة أكبر وأسرع على الاستجابة لمتطلبات السوق. ولتحقيق ذلك لابد للشركات من التطبيق الفعال وتبني آلية نظام اليقظة الإستراتيجية.

و تتمحور إشكالية البحث حول: ما أهمية تبني اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة ودورها في تعزيز الوضع السوقي واختراق الأسواق العالمية؟ من خلال دراسة نموذج لشركة متعددة الجنسيات ممثلة في المجموعة الفرنسية l'Oréal.

1. اليقظة الإستراتيجية وأهميتها:

لقد تطورت اليقظة الإستراتيجية وانتقلت من عملية جمع المعلومات عن المنافسين إلى عملية أوسع وأشمل تستهدف عوامل أخرى معنية ومرتبطة بالبيئة وترافقه مرحلة تفسير وتحليل هذه المعلومات من منظور استباقي استشرافي، وتطور هذا المفهوم من خلال أعمال Diffenbach¹ عام 1983. إن اقتران اليقظة مع عملية اتخاذ القرار يشير إلى مفهوم البيئة الذكية للمؤسسة المقترح من طرف SIMON² 1987 لدعم عملية اتخاذ القرار وإدارة الحالات والوضعيات المعقدة. وكان ANSOFF³ تحدث عن الكشف عن الإشارات الضعيفة، بمعنى العوامل والعناصر التي تشير إلى حدوث تغيير في السياق البيئي، والذي يجب أن يتم الكشف عنه في أقرب وقت ممكن لتجنب المفاجآت الإستراتيجية التي تواجه المؤسسة والتغير الفجائي للبيئة.

1. مفهوم اليقظة:

إن اليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة، ظهر في أدبيات إدارة الأعمال، وفي المجالات التي تعنى بالمعلومة وتسييرها، وعرف هذا المصطلح سجالاتا فكريا، بسبب تعدد مفاهيمه ودلالاته الأمر الذي أدى إلى اختلاطه وتداخله مع مفاهيم قريبة المعنى، إلا أن جميعها تندرج في سياق معلوماتي يسمح للمؤسسة بمراقبة وتحليل أحداث البيئة بهدف الحصول على المعلومات ورصد أية إشارات تساعد على فهم أحداث البيئة بشكل استباقي. وقد عرفت بأنها "عملية رصد للمحيط الذي يتبع بالنشر الهادف للمعلومات التي تم تحليلها ومعالجتها لغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية"⁶. وفي تعريف ل Ribault أنها المراقبة الشاملة والذكية لبيئة المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية⁷. وعرفها Choot على أنها ملاحظة وتحليل التطورات العلمية، التقنية، التكنولوجية والصدمات الحالية والمستقبلية من أجل تجنب التهديدات واقتناص الفرص من أجل تطور أي مؤسسة⁸. و تشير إلى مدى سعي المؤسسة للكشف المبكر عن علامات الإنذار الممكنة من التغييرات التي قد تحدث في بيئتها، لضمان القدرة التنافسية المستدامة لها⁹. يعرفها LESCA.H 1994 بأنها عملية إعلامية تقوم المؤسسة من خلالها بالاستماع المسبق للإشارات الضعيفة في بيئتها، بهدف اكتشاف الفرص وتقليص عدم التأكد¹⁰. وحسب Laroche & Nioche 1994 هي أداة مساعدة على عملية اتخاذ القرار¹¹. اليقظة الإستراتيجية سيرورة معلوماتية إرادية، تبحث بواسطتها المؤسسة عن معلومات ذات طابع توقعي تتعلق بتطور بيئتها السوسيو اقتصادية بهدف خلق الفرص وتقليص التهديدات والأخطار المرتبطة بحالات عدم اليقين أو التأكد¹⁵. فهي عملية ديناميكية تقوم بالحصول واستخدام المعلومات عن الأحداث والاتجاهات في البيئة الخارجية للمنظمة، والمعرفة المنتجة لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات المستقبلية، من خلال المراحل التالية: تحديد الاحتياجات، البحث وانتقاء المعلومات، واستعمالها وتشغيلها بعد تحليلها وتفسيرها وتركيبها ومن ثم تحويلها إلى الجهات المستخدمة لها في المؤسسة، وعليه يجب تحديد القضايا الإستراتيجية حول المحاور الرئيسية لتطوير وتنمية المؤسسة¹⁶. وتقوم اليقظة الإستراتيجية بتحديد الأساليب، العملية، الأعوان والجهات الفاعلة، والنظام

الضروري لتحسين موقع الشركة في السوق¹⁹. فاليقظة الإستراتيجية هي نشاط ملاحظة وتحليل التطور العلمي، التقني، التكنولوجي، التجاري، التنافسي، الاجتماعي، الآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية الموافقة لها لتبيان تهديدات وفرص تطوير المؤسسة والأعمال مع الأخذ بعين الاعتبار أنواع البيئة المختلفة²⁰. ولتحديد نشاط أفضل لليقظة الإستراتيجية فلا بد من تحقيق مجموعة من الخصائص أو الأبعاد هي: الغرض، الموضوع، العملية، البيئة²².

هذا وتسمح اليقظة للمؤسسة بأن²³:

- تسمح لها باتخاذ قراراتها بكل أمان وثقة، وعلى دراية بما يحدث من حولها؛
- تقوم برصد تنبؤ وتوقع الأحداث بشكل استباقي، دون حدوث مفاجآت في التغيرات البيئية من التكنولوجية وغير ها من العوامل الأخرى، والتي تعمل على كشف ال
- فرص والتهديدات؛
- تقييم موقعها التنافسي الحالي والمستقبلي بكل موضوعية مقارنة مع منافسيها؛
- زيادة أرباحها من خلال تسويق منتجاتها بشكل أفضل وأحسن؛
- دعم وتعزيز القدرات والعمليات الإبداعية من طرح منتجات جديدة، ودخول أو التمتع في أسواق جديدة،... الخ؛
- امتلاك وجهة نظر ورؤية جيدة واستشرافية حول أعمال ونشاطات المنافسين الحالية والمستقبلية، وتوقع نواياهم.

2. أنواع اليقظة الإستراتيجية:

يمكن تصنيف اليقظة الإستراتيجية إلى أنواع مختلفة، كل جزء أو نوع منها مختص في مجال معين من نشاط المؤسسة، وحسب تصنيفات الأكثر تداولاً وانتشاراً نذكر:

اليقظة التكنولوجية: هي ذلك النشاط الذي يسمح باستخدام تقنيات مشروعة لمراقبة ورصد ما يحدث في البيئة العلمية، التقنية والتكنولوجية من تطورات، من خلال جمع، تنظيم، تحليل ونشر المعلومات الإستراتيجية، التي تسمح للمؤسسة بتنبؤ تلك التطورات وتسهيل عملية الإبداع²⁵.

اليقظة التنافسية: هي النشاط الذي تتعرف المؤسسة من خلاله على منافسيها الحاليين والمحتملين، وبالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة²⁶. وهي عملية جمع وتحليل المعلومات التي تسمح بتحقيق اختراقات في السوق والمنافسة²⁷.

اليقظة التجارية: وتسمى كذلك باليقظة التسويقية، يهتم هذا النوع من اليقظة أساساً بدراسة كل من الزبائن الذين يعرفون بالسوق الخلفية، وبالموردين الذين يعرفون بالسوق الأمامية. فالمؤسسة بحاجة دائمة لمعلومات عن الموردين لضمان تموينها المستمر بالموارد، وعن الزبائن للحفاظ عليهم وكسب ولائهم.

اليقظة البيئية: يختص هذا النوع من اليقظة "بما بقي من عناصر في بيئة المؤسسة"²⁹، وهي تهتم بالجوانب المختلفة للبيئة الخارجية العامة للمؤسسة وهي العوامل الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية، السياسية، الجيوسياسية والدولية للمؤسسة، وهناك من الباحثين والمهتمين في المجال من يطلق عليها اسم اليقظة المجتمعية.

II. اليقظة الإستراتيجية في مجموعة l'Oréal:

في ظل بيئة عمل تتميز بالتعقيد والاضطراب والأحداث المتسارعة والتطورات التكنولوجية والمعلوماتية والمعرفية، تواصل الشركة الفرنسية l'Oréal الشركة الرائدة عالمياً ورقم واحد في قطاع العطور ومستحضرات التجميل، استمراريتها ونموها وكسب حصص في السوق العالمي، وتعزيز موقفها التنافسي، حيث تمتلك معدلات نمو أعلى في السوق، وهذه النتائج المحققة هي الأكبر في قطاع يتميز بالتنافسية الكبيرة والشديدة للغاية بين كبريات المجموعات العالمية الرئيسية العاملة في قطاع النشاط مثل شركة Procter & Gamble، Unilever، LVMH أو في الصيدلة مثل

Johnson & Johnson. وفي نفس الوقت تشهد منافسة مع الشركات الفرنسية مثل Pierre Occitane, Clarins أو Fabre، تكفل لها ميزة تنافسية من خلال التنوع في النشاطات والمنتجات، بمنحها قوة ضاربة على نطاق واسع تتفوق على الفاعلين الرئيسيين في السوق والمنافسين المباشرين. لا سيما فيما يتعلق بشبكات التوزيع والاستثمار في البحث والتطوير.

تنشط المجموعة في أكثر من 130 بلد، 78600 متعاون، 22.53 مليار أورو رقم الأعمال لسنة 2014، 32 علامة تكميلية، 501 براءة مسجلة سنة 2014، هذه كلها أرقام تتحدث عن قيمة وقوة الشركة عالميا.

1. تقديم مجموعة L'Oréal:

شركة L'Oréal³⁰ هي مجموعة صناعية فرنسية لمستحضرات التجميل، تأسست في 30 يوليو 1909 من قبل Eugène Schueller. أصبحت اليوم مجموعة دولية، رائدة عالميا في صناعة مستحضرات التجميل والعطور -Cosmétique- Parfum³¹. ففي سنة 2014 حققت نموا يقدر ب 1,1%، ونسبة مبيعات تقدر ب 24,9% من المبيعات العالمية لمنتجات التجميل³². شهدت المجموعة تطورات ونموا كبيرا ومتسارعا في السنوات الأخيرة في الأسواق الجديدة، وهو ما أهلها لتحل المركز الريادي العالمي في هذا النشاط الاقتصادي، حيث انتقل النمو من خلال الأسواق الجديدة من 15,5% عام 1995 إلى 27,1% عام 2006، إلى 39,6% عام 2014. تنشط المجموعة في جميع قنوات التوزيع خلافا لمنافسيها، هذا الموقف الفريد يعطي الشركة مكانة قوية في مواجهة منافسيها: علامات تجارية متعددة، قنوات توزيع متعددة والخبرات المشتركة، الإبداع والابتكار في أسواق مختلفة.

2. اليقظة الإستراتيجية في مجموعة L'OREAL:

هناك 7 أنواع تم تحديدها لليقظة الإستراتيجية من قبل مجموعة L'Oréal³⁴ وهي اليقظة التجارية، التنافسية، التشريعية، الجغرافية، الجيوسياسية، المجتمعية، والتكنولوجية. هذا يتيح لها زيادة ديناميكيتها وقدرتها على التفاعل مع بيئة عملها. ويتم استخدام هذه المعلومات على سبيل المثال لشراء شركات خارجية، هذه المعلومات أدت إلى شراء في عام 1996 شركة Maybelline، والوصول إلى أن المنتجات المتوسطة المدى هي المناسبة للبلدان الناشئة. يتم تحويل المعلومات التي تم جمعها ومعالجتها إلى نائب الرئيس المسؤول عن الابتكار والإبداع، فالقائمون على إستراتيجية التسويق يكرسون الكثير من وقتهم في إجراء دراسات علمية حول عدم رضا الزبائن، تسعى L'OREAL باستمرار للكشف عن منافذ، بمعنى الرغبات والاحتياجات الخاصة للمستهلكين وتطلعاتهم من المنتجات والتي لم تطرح وتجسد بعد، هذه المنافذ يتم اكتشافها من قبل المنافسين لتمكين الشركة لإطلاق منتجات، أي المنتجات التي تتمتع بميزة واضحة، وذلك من خلال الإبداع، هذه الإستراتيجية تتيح L'OREAL السيطرة على هذه الأسواق الجديدة. نظام اليقظة هو تنظيم لامركزي، لكل مختبر جهاز يقظة تكنولوجية خاص به. الإدارة العامة تقوم بالتنسيق بين مختلف قطاعات اليقظة، ليتم تحويل ونقل المعلومات إلى نائب الرئيس وباستخدام الأدوات اللازمة: مثل محركات البحث، البرمجيات لاستغلال المعلومات ومن ثم إعادة توزيعها إلى الخلايا الأخرى.

إذن كيف يتم هيكله أنماط اليقظة المختلفة في مجموعة L'OREAL؟

اليقظة التجارية: هي تحديد الممارسات الجديدة في المعاملات التجارية، والتوزيع، وعبر سلسلة القيمة، تركز تحليل الشبكات التجارية، فإنه يأخذ بعين الاعتبار التنظيم والقوة تبعا للقطاع من أجل أن يكون هناك نهج ثابت في السوق. هدف لمجموعة كبيرة مثل L'OREAL هو أن تكون على اطلاع على طرق جديدة للعمل من الناحية التجارية، لأنه إذا تم إهمال هذا النوع من اليقظة، فإن العواقب يمكن أن تكون خطيرة على الشركة. لدخول السوق الهندية يتم تسليط الضوء على قنوات التوزيع المحددة وتحديد أفضل إستراتيجية ليكون مرجعا سريعا في المتاجر في جميع أنحاء البلاد. ولذلك الأولوية اللازمة جذب المستهلكين قبل التفكير في توزيع المنتجات. في قطاع تجارة التجزئة، اخترع Wal Mart نظام

للمسح للصندوق سمح له بتحسين وتطوير إدارة سلسلة التوريد، وأعطاه خطوة إلى الأمام أمام جميع المنافسين. هدف L'OREAL تفاعلي منافسيها والقيام بالسبق من حيث الممارسات التجارية، لتكون في المقدمة. اليقظة التنافسية: المعروف على اليقظة التنافسية أنها تركز على المراقبة المستمرة للمنافسين على جميع المستويات، سواء من حيث الإبداع والابتكار أو التنظيم. وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن المنافسين المباشرين لمجموعة L'OREAL أيضا نشطين جدا وديناميين في هذا المجال، حيث المنافسة شديدة جدا. مجموعة مثل Shiseido أو Procter&Gamble لديها عشرات من الموظفين الذين يراقبون باستمرار ما تفعله مجموعة L'OREAL من مبادرات أو إبداعات في منطقة معينة أو على خط إنتاج أو مجموعة من المنتجات، ويقررون بخصوص ردود الفعل إذا ما كانت مهمة. اليقظة التشريعية: يتبع تطور القوانين واللوائح، إنها مهمة حساسة لأن القوانين تختلف من دولة لأخرى ليست هي نفسها في أوروبا والولايات المتحدة وآسيا. الخطوة الأولى هي تحديد أي وكالة أو جهة مسؤولة عن وضع هذه القوانين في مجال النشاط من L'OREAL. معرفة نهج السوق الهندية على سير العمل في السوق والمعايير التي تحكم إنشاء الشركات الأجنبية في الأراضي الهندية، ومن الضروري أيضا استهداف منظمات أو الجهات المخولة وضع القوانين في مجال مستحضرات التجميل لضمان ممارسة الضغوط الرصينة.

اليقظة الجغرافية: تتعلق بالكشف عن فرص التطور الإيجابي والتنمية في مناطق جغرافية جديدة، تسمح بصعود و بروز الإشارات الضعيفة حول إمكانات الأسواق الآسيوية في وقت مبكر من سنوات التسعينات، وكانت المجموعة من بين أول العلامات التجارية الغربية التي تحاول دخول السوق الهندية. هكذا بدأ بعض مديرو L'OREAL بدراسة ومتابعة الإمكانات الهائلة التي تتوفر عليها آسيا منذ بداية عام 1990، بما في ذلك الهند والصين. وعندما يتم تحديد هذه المناطق من العالم، يجب تكيف المنتجات مع الأسواق الجديدة لأن الطلب يختلف عن مثيله في البلدان الغربية، وبين عامي 1992 و 1995 لـ L'OREAL لديها فروع في معظم هذه البلدان، ولكن اختراق هذه السوق كان مشكلة وصعب النفاذ والتوسع فيه، كانت 1% فقط من كتالوج المنتجات L'OREAL تناسب آسيا، في الواقع معظم المنتجات لم تتناسب لا مع لون البشرة ولا مع الشعر. تمثل آسيا بالنسبة إلى L'OREAL هي السوق التي تمثل نصف سكان الكوكب. سوق الصين مثلا يقدر بأكثر من 240 مليون مستهلك، ما يعادل سوق أمريكا الجنوبية. ومع ذلك مستحضرات التجميل (منتجات التجميل، منتجات تفتيح البشرة...) تتميز بخصائص محددة للغاية وتتطلب الملائمة أو الإبداعات العلمية. في الوقت الذي صدرت فيه توقعات البنك العالمي حددت البلدان التي لديها أقوى الناتج المحلي الإجمالي بحلول عام 2020، وهذه هي بالترتيب: الصين، الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان والهند وألمانيا وإندونيسيا. وبالتالي فإن L'OREAL حولت وجهتها إلى هذه الأسواق في ذلك الوقت.

اليقظة الجيوسياسية: تهدف إلى تسليط الضوء على التطورات السياسية والعلاقات بين الدول لقياس تأثيرها على الاستهلاك، وتسليط الضوء على الاستقرار السياسي في البلد المراد إقامة عليه المشروع أو اختراقه إذا كان ذلك من الممكن تماما على المدى الطويل. على سبيل المثال تأثير التوترات في جنوب شرق آسيا على العلاقات التجارية بين الشركة اليابانية Shiseido ودول مثل الصين وكوريا الجنوبية. L'OREAL اعتمدت على حقيقة أنه على الرغم من جودة عالية لمنتجات مستحضرات التجميل للشركات اليابانية مثل Shiseido، فهذه الشركات تجد صعوبة في تسويق منتجاتها في الدول التي تعرف فتور في علاقاتها السياسية مع اليابان.

اليقظة المجتمعية: إنه يساعد على فهم التطورات الرئيسية داخل البلد أو القارة. فهو يختلف عن اليقظة الجغرافية لأنه يركز بشكل كبير على تطورات السوق الداخلي في المنطقة المعنية. في أوروبا وفي التقديرات سوف ينخفض عدد السكان بحلول 2050 وخاصة فئة أكثر من 60 عاما فذلك سيكون مهما للغاية لدراسة الوضع الجديد والتأقلم معه والاستعداد لتغير التركيبة السكانية، يجب على L'OREAL تكيف منتجاتها تدريجيا، تؤخذ بعض التغييرات أكثر تحديدا

وخصوصية في الاعتبار أيضا. تهدف لفهم التطورات الرئيسية في البلاد وتركز على تطوير السوق الداخلية، واستخدام هذا الأخير لتحديد حجم السوق الهندية وتطورها (نمو الدخل، وتطوير تطبيق لمستحضرات التجميل) طرح المنتجات المناسبة بسعر مناسب.

اليقظة التكنولوجية: في كل مختبر للشركة، يتم دراسة براءات الاختراع، والتطورات العلمية والممارسات التنافسية الجديدة في محاولة لمعرفة ما يجب عمله في الأفق. في كل فرع من النشاط، تحاول L'OREAL لاستباق براءات الاختراع التي قد يتقدم بها المنافسين، حيث أنه في أي وقت يتم إطلاق جيل جديد من المنتجات قادرة على إحداث ثورة في السوق الحالي، كلما أطلق منافس براءة اختراع فالشركة تستعد للاستجابة والتأقلم مع الوضع الجديد. على سبيل المثال كان رد فعل L'OREAL فوري فيما يتعلق ببراءة المنتج بناء على أحماض الفواكه، وكانت الشركة قد رفضت في البداية هذه البراءة عام 1992، حيث يشتهر في هذه المنتجات لتكون ضارة على البشرة. ولكن في عام 1993 واستخدمت شركة Es Lauder tée هذه البراءة وتم إطلاق منتج يعتمد على أحماض الفواكه الذي حقق نجاحا باهرا. ثم وجدت L'OREAL نفسها في طريق مسدود، وتتخلى عن نجاح براءة الاختراع لمنافس لها. وأخيرا L'OREAL قامت بشراء هذه البراءة وأطلقت خط إنتاج لمنتجات تعتمد على أحماض الفاكهة في قطاع أكثر شعبية: منتجات ذات سعر أقل بكثير، ولكن لها نفس خصائص منتجات شركة Es Lauder tée.

في L'OREAL يتم اختيار المراقبين أو المتقظون (les veilleurs) من خبراء ذوي خبرة واسعة، اليقظة التكنولوجية للمجموعة تتكون من اثني عشر شخص مع وجود فرع في اليابان وآخر في الولايات المتحدة الأمريكية. تنظم خلية اليقظة كشبكة، تشمل المتقظون في جميع المجموعات البحثية الثلاثة - الأساسية، التطبيقية، التطوير- وهناك أيضا وحدة رصد للمنتجات، والغرض منه هو تحليل منتجات المنافسين ومعرفة ما إذا كان جميع خصائص المنتج تتفق مع الإعلان الذي تم وضعه. بالإضافة إلى استباق التطورات التقنية في سوق مستحضرات التجميل والجهات الفاعلة لها، تهدف خلية اليقظة التكنولوجية إلى أهداف أخرى، فمنها دعم الإبداع بفضل خبرتها في أحدث التوجهات التقنية.

3. إستراتيجية مجموعة L'Oréal في اختراق السوق الهندية:

للقيام بذلك لا بد من توضيح تفاصيل سوق مستحضرات التجميل الهندية وتحديد وتحليل ورسم خريطة للتوجهات المختلفة لإستراتيجيتها³⁵:

يتميز سوق مستحضرات التجميل الهندية بضعف القيود التنظيمية والضريبية، منافسة قوية ونظام توزيع بعيد عن المعايير الغربية. فمن الواضح أن غالبية مستحضرات التجميل الغربية تحتوي على مواد مستخلصة من الحيوانات تتعارض مع المبادئ الهندوسية، وعلاوة على ذلك فإن طقوس الجمال الهندية تنتمي إلى التقليد القديم الذي يجمع الشكل الوثيق للجمال والتوازن الداخلي. وتقوم الإستراتيجية التنافسية لمجموعة L'Oréal على نظام يقظة جد متطور والذي يسمح للمجموعة بالنظر في سيناريوهات مختلفة للتموضع بما يتماشى مع الطلب بشكل مختلف ومتباين مع منافسيها. وعلاوة على ذلك فإن مجموعة L'Oréal تقوم على التوجه بقوة نحو الإبداع والابتكار، وقد وضعت إدارة البحث والتطوير العديد من المنتجات خصيصا لتقاليد الجمال المحلية القائمة على السوق الهندي. ترتبط ابتكارات المجموعة في وضع وتطوير صورة خضراء ومنتجات أخلاقية تتكون فقط من المواد الطبيعية واحتراما وتلبية لمتطلبات السوق الهندية. فقد نفذت L'Oréal إستراتيجية تأثير طويل الأجل لخلق الولاء لعلاماتها التجارية وتطوير هذا القطاع، وإستراتيجية اتصال تختلف عن منافسيها في السوق الهندي. رصد نمو السوق في وقت مبكر من قبل الشركة العالمية الرائدة في مجال مستحضرات التجميل منذ دخوله السوق منذ أكثر من 20 عاما موجودة منذ عام 1994، وفي مواجهة مطالب السوق الهندية استغرق ما يقارب 10 سنوات من قبل المجموعة لهيئة نفسها لاختراق السوق ووضع اسمها بين قادة الصناعة.

إن دراسة المنافسين سمح للمجموعة أيضا بالتعرف على الاحتياجات الحقيقية والتوقعات التي لم تتحقق في السوق الهندية.

الخاتمة:

تكتسي اليقظة الإستراتيجية أهمية كبرى في نشاطات المؤسسة الباحثة عن التميز والإبداع والابتكار، ووضع لها موقع تنافسي في السوق بين المنافسين في ظل المنافسة القوية والشديدة التي تميز البيئة العاملة بها، ولا يكون ذلك إلا من خلال تبني والتطبيق الفعال لهذا النظام بوضع آليات عمل تتم العملية وفقه، وهو ما تقوم به مجموعة L'Oréal من خلال دراسة جيدة للبيئة العالمية وفي مختلف الأسواق والمناطق عبر مختلف القارات خاصة الأسواق الكبرى المراد النمو والتوسع فيها أو المراد دخولها واختراقها كما تم دراسته في هذا البحث من خلال السوق الهندي، ومراقبتها ورصد التغيرات المسجلة وتوقع وتنبؤ الأحداث، وجمع المعلومات من هذا النشاط والتي تمثل عصب العملية من بيانات خام في المحيط وإشارات ضعيفة وتحويلها إلى معلومات مفيدة وفعالة للجهات المستخدمة لها لمساعدتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، التي تتيح للمؤسسة التطور والتميز وتعزيز الموقف التنافسي، ولا يكون ذلك إلا بخلق إبداعات مختلفة تكون بمثابة علامة مسجلة باسمها.

لقد حددت عملية الرصد كاملة تحديات السوق ككل لتحديد أفضل العمليات لتحقيق التنفيذ، والقدرة على تحديد تعقيدات السوق الهندية التي تحققت باستخدام أدوات الرصد لمجموعة L'Oréal. وقد مكنت نشاطات اليقظة لمجموعة L'Oréal النظر في سيناريوهات مختلفة لوضع المجموعة نفسها في موقف يتماشى مع الطلب ولكن تختلف أيضا مع منافسها. إن رؤية اليقظة الإستراتيجية يضع الاستخبارات في صميم عملية صنع القرار يسمح لمجموعة L'Oréal الهيمنة على قطاع نشاطها وعملياتها لتحقيق النجاح في الأسواق الناشئة. المجموعة حاليا في الطليعة في مجال الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية، وقد طورت نظام معقد لجمع وتحليل المعلومات لأغراض إستراتيجية.

المراجع والهوامش:

1. Ines boulifia tamboura, **Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique**, thèse de doctorat en sciences de gestion, Institut supérieur de gestion, Université de Tunis, 2007-2008, p 46.
2. Souad KAMOUN-CHOUK, **Comment convaincre de l'utilité de la veille stratégique ? Cas d'une PMI Tunisienne**, La Revue des Sciences de Gestion 2009/3-4 no 237-238 , p 06.
3. Odile BOIZARD, **Veille ou Intelligence Economique : Faut il choisir ? retour d'expérience**, isdm.univ-tln.fr/pdf/isdm21/isdn21.pdf consulté le 20/11/2012, p 05.
4. Jakobiak. F, **Exemples commentés de veille technologique**, éd D'organisation, Paris, 1992, p 18.
5. Jean-Michel Ribault, **séminaire « veille stratégique » ENSPTT,1992**, cité in Laurent Hermel, « **Maitriser et pratiquer la veille stratégique et intelligence économique** » 2ème édition, Afnor,2007,France, p 02.
6. Dkaki Taoufik, **Outils informatique et méthodes automatiques pour la veille technologique**, thèse de doctorat en l' informatique , Université Paul Sarbatier Toulouse, 1993, p 06.
7. Marie-Laurence CARON-FASAN,LESCA. H et al, **Comment collecter des signaux faibles potentiels pour rendre praticable la veille anticipative : problématique et proposition d'un outil**, VSST' 2010, Toulouse, p 02.
8. Lesca. H, **Veille stratégique pour le management stratégique de l'entreprise**, Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion, n 20, vol 05, 1994, p 32.
9. Lesca. H, Marie-Laurence CARON-FASAN, Janissek-Muniz. R, et al, **La Veille stratégique : un facteur clé de succès pour les PME/PMI Brésiliennes voulant devenir fournisseur de grandes companies transnationales**, 3^{ème} colloque de L'IFBAE, p 05.
10. Emmanuel Pateyron, **La veille stratégique**, éd Economica, Paris, 1998, p 13.
11. Serge Amabile, **Pratiques de veille stratégique par les PME exportatrices**, revue management & Avenir, n 44, p 18.
12. Marie-Laurence CARON-FASAN,LESCA. H, **Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique : cas d'une PME du secteur bancaire**, La revue des Sciences de gestion, Direction et Gestion n 203, Sep- Oct 2003, p 58.

13. Laurent Hermel, **Maitriser et pratiquer la veille stratégique et intelligence économique** » 2ème édition, Afnor, 2007, France, p 02.
14. René ROHBECK, **Veille stratégique en entreprise multinationale : Une étude de cas auprès de la Deutsche Telekom AG**, XVIe Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal Canada 6-7 Juin 2007, pp 06-07.
15. Alain-Charles Martinet, Ahmed Silem, **Lexique de Gestion**, 7ème éd Dalloz, Paris , p 543.
16. François BROUARD, **Pertinence d'un outil diagnostique des pratiques de veille stratégique pour aider les PME**, 6ème Congrès international Francophone sur la PME, Octobre 2002- HEC- Montréal, p p 01-02.
17. Etude 3.I.E (Institut d'Innovation Informatique pour l'Entreprise), **La Veille stratégique : Les yeux et les oreilles de votre entreprise**, Epita 2001, disponible en ligne : <http://www.3ie.org>, consulté le 12/10/2010 , p 05.
18. Laurent Hermel, Op. cit, p 03.
19. Matmar née Mohellebi Dalila, **La veille technologique : une nécessité pour l'intégration des entreprises à l'économie mondiale**, Communication présentée à l'Université Mouloud Mammeri –Tizi Ouzou, Faculté des Sciences Economique et de Gestion, p 03.
20. Martinet. B et autres, **La Veille Technologique, Concurrentielle et Commerciale**, éd d'Organisation, Paris, p 30.
21. Jonathan L. Calof& William Skinner, **La veille Concurrentielle : Le meilleur des mondes pour les gestionnaires**, Optimum, La revue de gestion du secteur public, vol 28, no2, p 42.
22. Alain BLOCH, **L'Intelligence économique**, 2ème éd, Economica, Paris, 1999, p 16.
23. Document De Référence 2014 de L'OREAL – Rapport Financier Annuel- p 07.
24. <https://fr.wikipedia.org/wiki/L%27Or%C3%A9al> consulté le 23/12/2015 à 14 :00
25. Document De Référence 2014 de L'OREAL – Rapport Financier Annuel- p 12.
26. Béatrice Collin, Benjamin Lehiany, **L'Oréal ou la construction d'un positionnement unique et durable : une étude empirique du secteur des cosmétiques**, XXII Conférence Internationale de Management Stratégique – AIMS (Association Internationale de Management Stratégique), Clermont-Ferrand, 10-12 Juin 2013, p 15.
27. Béatrice COLLIN, Daniel ROUACH, **Management en Action – Le modèle L'Oréal : les stratégies clés d'une multinationale Française**, Pearson, 2009, Paris, pp 20-28.
28. Floriane GALEAZZI, Christian Harbolot, **La stratégie de L'OREAL pour conquérir le marché INDIEN**, Association des anciens de l'Ecole de Guerre Economique (EGE), 06/2014, pp 05-31.