

إعادة التركيز الاستراتيجي لتحسين تنافسية ميادين النشاط الإستراتيجية للمؤسسات الصناعية الجزائرية □ إستراتيجية مقترحة للمؤسسة الوطنية لصناعة المنظفات ENAD

د.خرشي إسحاق - جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف (*)

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور إستراتيجية إعادة التركيز في تحسين تنافسية ميادين النشاط الإستراتيجية للمؤسسة الوطنية للمنظفات، تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي من خلال تحليل نتائج دراسات عالمية حول عمليات إعادة التركيز و توصلنا إلى تقديم إستراتيجية مقترحة لإعادة تركيز محفظة نشاطات المؤسسة الوطنية للمنظفات بالإضافة إلى تقديم بعض التوصيات التي تفيد موضوع الدراسة.

الكلمات المفتاحية : إستراتيجية إعادة التركيز، تنافسية ميادين النشاط، المؤسسة الوطنية للمنظفات.

Abstract:

This study aims to highlight the role of refocusing strategy in improving the competitiveness of strategic business units for the national detergent company (ENAD). Based on the deductive approach we analyzed some global researches to demonstrate the positive results of the refocusing process, we concluded a proposed strategy to refocus the strategic business units of the national detergent Company (ENAD), we also provide some recommendations which can enrich the filed of the study.

Key words: *refocusing strategy, strategic business units , competitiveness, the national detergent Company (ENAD).*

(*) Kherchi.ishak@gmail.com

مقدمة:

تعتبر صناعة المنظفات من بين أهم الصناعات المساهمة في قطاع الكيمياويات في الجزائر رغم أنها تتضمن عدد قليلا من المؤسسات الناشطة في هذا المجال والتي لا تلي كل حاجيات السوق الوطني، لذا وفي ظل الاقتصاد المخطط لجأت الدولة إلى تكليف المؤسسة الوطنية للمنظفات بالاستجابة لحاجيات السوق الوطني وانعكس هذا في إتباع المؤسسة لسلوك التنوع الاستراتيجي على مستوى محفظة النشاطات بالدخول إلى صناعات جديدة وإضافة ميادين نشاط جديدة مع رفع قدراتها الإنتاجية بزيادة عدد العمال، أجهزتها الإدارية والتسييرية. رغم ذلك لم تلي حاجيات السوق الوطني من مواد التنظيف مما جعل الدولة تقوم بفتح مجال المنافسة المحلية والأجنبية لتلبية هذه الحاجيات ، إلا أن هذا الإجراء انعكس سلبا على تنافسية المؤسسة الوطنية للمنظفات بسبب قوة تنافسية المؤسسات المحلية الخاصة والأجنبية كما أصبحت المؤسسة الصناعية العمومية تواجه صعوبة في التسيير الاستراتيجي لمحفظة النشاطات التي تتضمن ميادين نشاط عديدة ، متنوعة ، غير متناسقة وفي وضعية تنافسية ضعيفة.

في ظل وضع كهذا لا يمكن للمؤسسة الوطنية للمنظفات أن تواجه تحديات المنافسة المحلية والأجنبية دون خفض محفظة النشاطات بالرجوع إلى النشاطات الأساسية والتي تتقنها أفضل من غيرها من النشاطات الأخرى وعليه تتمثل إشكالية الدراسة في السؤال التالي :

ما مدى مساهمة إستراتيجية إعادة التركيز في تحسين تنافسية ميادين النشاط الإستراتيجية للمؤسسة الوطنية للمنظفات ؟ وما هي الخيارات الإستراتيجية المتاحة لإعادة تركيز أنشطة المؤسسة الوطنية للمنظفات ؟ENAD

تنبثق من السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية نوردتها كالتالي:

ما المقصود بإعادة التركيز الاستراتيجي ؟ ما هي الخيارات الإستراتيجية المتاحة للرجوع إلى النشاطات الأساسية ؟ ما هي الخيارات الإستراتيجية المتاحة لتوسيع النشاطات الأساسية ؟ ما هي سيورة تطبيق هذه الإستراتيجية على المؤسسة الوطنية للمنظفات ؟

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم مفهوم إعادة التركيز الاستراتيجي وتقديمه كإستراتيجية مقترحة لتحسين تنافسية ميادين النشاط للمؤسسة الوطنية للمنظفات، بالإضافة للوصول إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في المؤسسة الوطنية للمنظفات.

وتتمثل أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على موضوع في غاية الأهمية وهو إعادة التركيز الاستراتيجي وتنافسية ميادين النشاط الإستراتيجية للمؤسسة الوطنية للمنظفات، وهي تتماشى مع برامج تطوير تنافسية المؤسسات العمومية ومع برامج إعادة تنظيم القطاع الصناعي بغية تحسين تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية .

الدراسات السابقة :

- دراسة (Besbes Imen, 2010) بعنوان (Evolution du périmètre d'activité et Système de gouvernance d'entreprise Le cas du groupe DANONE) حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة نظام الحوكمة بالتوجه نحو سلوك التنوع أو إعادة التركيز الاستراتيجي، توصلت الدراسة إلى أن نظام الحوكمة الفعال يرتبط دائما بسياسات إعادة التركيز وهذا ما يخلق القيمة في المؤسسة.

- دراسة (Germain Oliver, 2008) بعنوان (Le processus de recentrage des grandes entreprises sur les métiers) حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة سيورة عمليات إعادة التركيز على الحرف الأساسية

وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن سيرورة إعادة التركيز على الحرف تختلف من مؤسسة لأخرى متمثلة في ثلاثة خيارات أساسية هي: العودة إلى الحرف التاريخية، إعادة الانتشار، إعادة تحديد المحيط.

- دراسة (Bahtiyar Babanazarov, M.S, 2012) بعنوان (Effects of Mergers and Acquisitions and Joint Ventures on Long-term Firm Performance and Idiosyncratic Risk)، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر عمليات الاندماج، الاستحواذ، والمشاريع المشتركة على أداء المؤسسة وخطر الخصوصية، توصلت الدراسة إلى نتائج متباينة حيث أن أداء المؤسسة يرتفع من جراء إتباع خيارات الاندماج، الاستحواذ، والمشاريع المشتركة في بعض الصناعات فقط مثل الصناعات الصيدلانية وينخفض أداء المؤسسة في بعض الصناعات مثل الصناعات الترفيهية والصناعات الخاصة بالبناء عند إتباع المؤسسة لهذه الخيارات، ونفس الأمر بالنسبة لخطر الخصوصية.

- دراسة (CUI Shijuan, LIU Jun, WANG Qing, SUN Li, 2010) بعنوان (The Impact of Refocusing on Performance of Chinese Firms)، حيث كانت هذه الدراسة تهدف إلى معرفة أثر إعادة التركيز على أداء المؤسسة، و من خلال دراسة 403 مؤسسة صينية خلال الفترة ما بين 2004 و 2008 أظهرت النتائج أن إعادة التركيز يحسن في أداء المؤسسة و كلما كان مستوى التنوع كبير كلما كان إعادة التركيز أفضل، كما يؤثر نظام الحوكمة و مستوى التنوع على نتائج إعادة التركيز. في ضوء الدراسات السابقة وفي حدود علم الباحث، فإن الدراسة الحالية تميزت عن سابقتها بالآتي: - لم تتناول الدراسات السابقة إعادة التركيز الاستراتيجي من مقارنة إستراتيجية و إنما تم التركيز فقط على المقاربة المالية من خلال قياس مدى تحسن أداء المؤسسة بعد عمليات إعادة التركيز.

- بالرغم من أن بعض الدراسات قد حاولت توضيح سيرورة إعادة التركيز إلا أنه و حسب الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث فإنه لا يوجد نموذج يوضح سيرورة إعادة التركيز لأنشطة المؤسسة. - لم تربط الدراسات السابقة إعادة التركيز الاستراتيجي بتنافسية المؤسسة ككل و إنما تم التركيز فقط على عنصر الأداء. - جاء هذا البحث استكمالاً للدراسات السابقة ومحاولة جادة لتوضيح أثر وأهمية إستراتيجية إعادة التركيز في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة وبما يتلاءم مع الدراسات السابقة.

أولاً : إعادة التركيز الاستراتيجي :

1 - مفهوم إعادة التركيز الاستراتيجي :

يوجد اختلاف في تعريف إعادة التركيز الاستراتيجي لأنشطة المؤسسة حيث نجد من يربطه بمستوى التنوع، بسلسلة القيمة أو بدرجة التناسق بين نشاطات المؤسسة.

يعرف إعادة التركيز الاستراتيجي على أنه « سيرورة للتوسع عن طريق خفض مستوى التنوع و التخلي عن ميادين نشاط إستراتيجية¹ » و يعرف أيضاً على أنه « نزعة إستراتيجية طويلة الأجل لإعادة تعريف محفظة النشاطات و حدود المؤسسة بغية تحقيق التناسق بين النشاطات و السيطرة على الأسواق² »

أكثر من ذلك " إعادة التركيز الاستراتيجي على الحرف هو التركيز على بعض نشاطات سلسلة القيمة التي تقدم منتجات مرتبطة من حيث التصنيع، البيع، و التوزيع³. كما يعبر إعادة التركيز الاستراتيجي " عن سيرورة للتوسع من خلال خفض في النشاطات ومجالات التنوع⁴ ".

من خلال التعاريف المقدمة نستطيع استخلاص تعريف شامل، حيث يعبر إعادة التركيز عن إستراتيجية لرجوع المؤسسة إلى النشاطات الأساسية وهذا بالتخلي عن النشاطات غير الضرورية للمؤسسة مع التوسع أكثر في النشاطات الأساسية من أجل تحسين تنافسية محفظة النشاطات للمؤسسة.

2 - أسباب إعادة التركيز الاستراتيجي:

توجد العديد من الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى إعادة تركيز أنشطتها، لكن نختص بالذكر الأسباب الأكثر اتفاقا لدى الباحثين مثل الحاجة إلى فصل ميدان نشاط غير مرغوب أو غير مربح، الحاجة إلى السيولة، السعر المغربي للوحدة المراد بيعها، تمويل النشاطات الأخرى، لخلق التعاضدية المالية، لتفعيل نظام الحوكمة في المؤسسة، بسبب الهشاشة المالية ومستوى الدين المرتفع⁵.

3 - المقاربة النظرية لإعادة التركيز الاستراتيجي :

تختلف أوجه النظر إلى الغاية من تطبيق عمليات إعادة التركيز الاستراتيجي من نظرية لأخرى كما يلي :

3-1 - نظرية الوكالة:

حسب نظرية الوكالة فأن إعادة التركيز الاستراتيجي الذي ظهر في الثمانينات (1980) كان يخص المؤسسات التي تتميز بنظام حوكمة غير فعال، أي أن إعادة التركيز الاستراتيجي يعتبر كنموذج ملائم للتطبيق من أجل تصميم نظام حوكمة فعال يعظم أرباح مالك رأس المال دون الضرر بالمسير.⁶

3-2 - النظرية المالية:

حسب النظرية المالية فان إعادة التركيز الاستراتيجي له أثر إيجابي على أرباح له المساهمين و وقع إيجابي عند الإعلان عنه في البورصة، حيث اعتبر إعادة التركيز الاستراتيجي في النظرية المالية على أنه تكييف للإستراتيجية على القواعد المالية في إطار تسيير المخاطر.⁷ بمعنى أن النظرية المالية ترى أن المؤسسة تتبع إستراتيجية إعادة التركيز بسبب الرغبة في تعظيم أرباح المساهمين.

3-3 - النظرية المؤسسية :

حسب النظرية المؤسسية فان سياسة المنافسة في أمريكا كانت تحرض أكثر على إتباع النمو عن طريق تنوع النشاطات، وهذا لتخوف الدولة من وجود حالة احتكار في السوق التي قد تنتج من جراء تركيز المؤسسة على النشاطات الأساسية لها. لذا فان إعادة التركيز الاستراتيجي كان ضمن سياق قانوني للابتعاد عن حالة الاحتكار.⁸

تكاليف المعاملات:

ضمن نظرية تكاليف المعاملات يعتبر إعادة التركيز كإستراتيجية لإعادة تعريف حدود المؤسسة بحيث يسمح بالتخلي عن النشاطات غير الأساسية من خلال عمليات المناولة (التخريج) بخفض التكاليف.⁹ بمعنى أن المؤسسة تتبع إستراتيجية إعادة التركيز من أجل خفض التكاليف.

ثانيا : سيرورة إعادة التركيز الاستراتيجي

تتضمن إستراتيجية إعادة التركيز في مرحلة أولى خفض في محفظة النشاطات بالتخلي عن الأنشطة غير الأساسية و التي لا ترتبط بحرفة المؤسسة و التي تكون في الغالب غير مربحة، بعد ذلك و في مرحلة ثانية تقوم بتوسيع النشاطات الأساسية.

1- إعادة التركيز و سيرورة خفض النشاط:

يتضمن إعادة التركيز الاستراتيجي لخفض النشاط مجموعة من الاستراتيجيات والخيارات الإستراتيجية نذكرها على النحو التالي :

2-1-1 - استراتيجيات الانكماش :

توجد العديد من الاستراتيجيات الممكنة لخفض النشاط والتراجع نختص بالذكر الاستراتيجيات التالية :

أ - إستراتيجية التخفيض Reduction strategy: و تهدف إلى خفض الأنشطة في وحدات الأعمال وتمس حجم النشاط وليس تشكيلة ميادين النشاط أو المنتجات.¹⁰

ب - إستراتيجية الحصاد Harvesting strategy: وهنا تتجه المؤسسة إلى حصاد وامتصاص مصادر المردودية الممكنة من ميادين النشاط الإستراتيجية المراد التخلي عنها وتوجيهها إلى ميادين نشاط إستراتيجية أكثر أهمية.¹¹

ج - إستراتيجية البيع الجزئي Divestment strategy: و هنا تحذف المؤسسة خط إنتاج أو ميدان نشاط استراتيجي من محفظة النشاطات إذا وجد أن أداؤه منخفض.¹²

د - إستراتيجية التحول Mutation strategy: وهنا تتجه المؤسسة إلى مجالات نشاط جديدة مع إمكانية المحافظة على عدد قليل من الأنشطة القديمة (تغير المؤسسة وجهتها عندما يصل النشاط إلى مرحلة التدهور).¹³

هـ - إستراتيجية التركيز Concentration strategy: وهنا تتخلى المؤسسة عن ميادين نشاط إستراتيجية أقسام سوقية خطوط منتجات على أن ترفع في درجة التنسيق بين الأنشطة المتبقية.¹⁴

و - إستراتيجية التخصص Specialization strategy: وهنا تقوم المؤسسة بالتخلي عن بعض الأنشطة دون أن تراعي درجة التنسيق بينها، فالهدف هو التخصص في نشاطات محددة تصبح المؤسسة متخصصة.¹⁵

2-1-2 - خيارات خفض النشاط:

توجد العديد من الخيارات الإستراتيجية الممكنة لخفض النشاط، نختص بالذكر الخيارات التالية:

أ - المناولة (التخريج): l'externalisation: هو خيار استراتيجي أساسي يسمح للمؤسسة بإعادة التركيز على الحرفة الأساسية وإعادة تحديد محيط المؤسسة.¹⁶ أي بدلا من أن تتخلى المؤسسة عن النشاطات الغير مربحة تقوم بتخريجها للغير من أجل القيام بها.

ب - خيار الفرع المشتق Spin off: وهو إنشاء فرع جديد مشتق من المؤسسة الأم و مملوك من طرفها ولكن يعمل بشكل منفصل عنها¹⁷، هذا لفصل الأنشطة غير المتناسقة و لرفع درجة تركيز المؤسسة.

ج - خيار تقسيم و بيع الفرع carve out: ويقصد به العرض العام لفرع المؤسسة من أجل بيع جزء من ملكيته في البورصة¹⁸، هذا ما يسمح بتوفير التدفق النقدي للمؤسسة الأم وللفرع، بمعنى أن تقوم المؤسسة بتقسيم الفرع (الشركة الفرعية) وبيع جزء منه في البورصة مقابل الحصول على السيولة.

الهدف من إتباع خيارات خفض النشاط هو الفصل بين النشاطات التي ليس لها علاقة مع حرفة المؤسسة (النشاطات الأساسية) لتوفير الأموال اللازمة لتمويل نشاطات التوسع في الحرفة.¹⁹ بمعنى أن الدافع من خفض النشاط هو التخلي عن النشاطات التي لا تخلق تعاضدية ايجابية مع باقي النشاطات الأخرى ضمن محفظة نشاطات المؤسسة، بالإضافة إلى الحاجة إلى توفير الأموال اللازمة لتمويل النشاطات الأساسية المربحة.

حسب دراسة كل من (Hoskisson , Johnson 1992 John et Ofek 1995 , Sentis, 1999) فان خيارات خفض النشاط تسمح، توفير التدفق النقدي، خفض في التكاليف (تكاليف التنسيق بين النشاطات الغير متجانسة)، خفض في النشاطات الغير متجانسة، إلغاء التعاضدية السلبية بين النشاطات، رفع درجة التركيز على النشاطات الأساسية، رفع فعالية وكفاءة محفظة النشاطات للمؤسسة.

2- إعادة التركيز وسيرورة توسيع النشاط :

بعد التخلي عن النشاطات غير المربحة، يمكن للمؤسسة أن تتوسع في النشاطات المربحة بإتباع خيارات النمو المناسبة لها، بالاعتماد على خيارات النمو الداخلي، خيارات النمو الخارجي أو خيارات النمو التعاوني.

2-1- خيارات النمو الداخلي:

من بين خيارات النمو الداخلي نختص بالذكر الخيارين التاليين:²⁰

أ- إستراتيجية التخصص: وهنا تركز المؤسسة كل جهودها في ميدان نشاط استراتيجي واحد من أجل الحصول على ميزة تنافسية، و للوصول إلى الحجم الأمثل للنشاط قصد امتلاك وضعية تنافسية قوية في السوق خاصة من ناحية التكاليف.

ب- إستراتيجية التنوع: وتعتمد على الاستحواذ أو الاستخدام لمهارات جديدة في ميادين نشاط أخرى تقديم منتجات جديدة ضمن محفظة نشاطات المؤسسة.

2-2- خيارات النمو الخارجي: من بين خيارات النمو الخارجي نختص بالذكر الخيارين التاليين:

أ- خيار الاستحواذ Acquisition: وهو قيام مؤسسة بشراء جزء من ممتلكات مؤسسة أخرى ; فرع أو مؤسسة بالكامل.²¹ بمعنى أن تمتص المؤسسة مؤسسة أخرى و تحتفي المؤسسة محل الامتصاص.

ب- خيار الاندماج Mergers: الاندماج هو سيرورة تفاوض بين مؤسستين قبل المزج بينهما، أما في الاستحواذ فلا توجد حاجة للتفاوض²²، بمعنى أن تتجه المؤسسة للاندماج والتوحد مع مؤسسة أخرى و يتم إصدار أسهم جديدة خاصة بالشركة الجديدة وتحمل اسم مكون من الاسمين الأصليين للمؤسستين.

2-2-3- خيارات النمو التعاوني: من بين خيارات النمو التعاوني نختص بالذكر الخيارين التاليين:

ب- الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة: هي اتفاقية تعاون طويلة أو متوسطة المدى بين مؤسستين أو أكثر مستقلة قانونا متنافسة أو غير متنافسة والتي تنوي جلب أرباح مشتركة من خلال مشروع مشترك.²³ و الذي قد يكون عبارة عن شراكة مختلطة، الشراكة العمودية أو اتفاقات ما بين القطاعات.

ب- التحالف بين المؤسسات المتنافسة: هو اتفاق بين مؤسستين أو أكثر للتعاون في نشاطات أعمال محددة حتى يستفيد كل طرف من قوة الأخر و يحصل على ميزة تنافسية.²⁴

حسب دراسة (Berger et Ofek 1995, John et Ofek 1995) تسمح خيارات توسيع النشاطات الأساسية بتحقيق التعاضدية الايجابية بين ميادين النشاط الإستراتيجية، تحقيق اقتصاديات الحجم في النشاطات الأساسية، خفض في التكاليف (خاصة تكاليف التنسيق بين سلاسل القيمة) رفع الحصة السوقية للمؤسسة.

ثالثا: تنافسية ميدان النشاط الاستراتيجي:

1 - تعريف ميدان النشاط:

هناك اختلاف بين الباحثين في تعريف ميدان النشاط الاستراتيجي حيث نجد من يركز على عملية تخصيص الموارد بحيث يعرف « ميدان النشاط الاستراتيجي على أنه جزء فرعي من المؤسسة و الذي له القدرة على تخصيص أو سحب الموارد و بطريقة مستقلة (دون التأثير على بقية نشاطات المؤسسة) »²⁵. في حين يركز كل من H.Bougault J.M.Autriac, على حرفة المؤسسة في تعريفهما لميدان النشاط « هو قطاع النشاط المتجانس و الذي تمارس فيه المؤسسة حرفتها الأساسية »²⁶

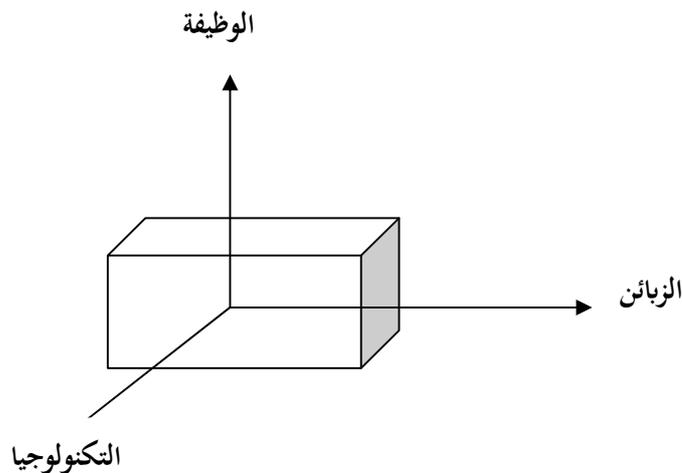
ويرى P. Mouillot أن « ميدان النشاط الاستراتيجي يختلف عن القطاع، القطاع السوقى أو القطاعات الفرعية و هو مصطلح خاص بالإستراتيجية، في محاولة لتقديم طريقة جديدة للتطوير مع الأخذ بعين الاعتبار المتطلبات القطاعية »²⁷. يمكن أن نعتبر ميدان النشاط الاستراتيجي على أنه مجموعة منتجات متجانسة من حيث المعايير الثلاثة: السوق، المنتج، التكنولوجيا.

2 - التقسيم الاستراتيجي لتحقيق التناسق بين النشاطات :

يهدف التقسيم الاستراتيجي إلى تقسيم نشاطات المؤسسة إلى مجموعة من ميادين النشاط غير المتجانسة، على أن يضم كل نشاط مجموعة من الأنشطة المتجانسة من حيث معايير التقسيم، كما تتوقف القدرة على تقديم ميادين نشاط متجانسة بدرجة كبيرة على جودة المعايير المعتمدة في عملية التقسيم الاستراتيجي لنشاطات المؤسسة، من بين أشهر المعايير المستخدمة في عملية التقسيم الاستراتيجي لنشاطات المؤسسة نجد معيار D.F.Abell et J.S.Hammond الذي يعتمد على ثلاثة معايير للتقسيم نذكرها على النحو التالي: (كما تظهر في الش

كل البياني رقم (1))

الشكل رقم (01): معايير التقسيم الاستراتيجي



المصدر : مداح عرايبي الحاج (2009) ، ص174

- أفواج الزبائن المستهدفين: و الذين يمكن التمييز بينهم على أساس معايير تقسيم أخرى كالجنس، الدخل، المنطقة الجغرافية، السن، والوضعية التنافسية.
- وظيفة المنتج: الحاجة المشبعة، أو الخدمة التي يقدمها المنتج لمستعمل السلعة.
- طبيعة التكنولوجيا المستعملة: إذا ما كانت من الجيل الأول، الثاني أو الثالث.

3- تنافسية ميدان النشاط:

هناك صعوبة في تقييم تنافسية ميدان النشاط الاستراتيجي بالنظر إلى تنوع وتعدد المواد التي تدخل في صناعة المنتجات النهائية وإشكالية تقييم تنافسيتها بالمقارنة مع منتجات المنافسين أو مع قطاعات الصناعة الخاصة بإنتاج هذه المواد و هذا ما يخلق للمؤسسة صعوبة في عملية التقييم.

تسمح نماذج التحليل الاستراتيجي لمحفظة النشاطات بقياس تنافسية كل ميدان نشاط استراتيجي²⁸، حيث يعتمد نموذج BCG على الحصة السوقية في قياس تنافسية ميدان النشاط الاستراتيجي في حين يربط كل من نموذج ADL و MC KINSEY تنافسية ميدان النشاط بمجموعة متعددة من المؤشرات و يمكن اعتبار هذه النماذج كمؤشرات للتنافسية البعدية لميادين النشاط كما تتوقف تنافسية ميادين النشاط أيضا على تنافسية سلسلة القيمة وجودة عملية التقسيم الاستراتيجي بحيث يمكن اعتبارها كأهم محددات للتنافسية القبلية لميادين النشاط الإستراتيجية .

رابعا: دور إعادة التركيز الاستراتيجي في تحسين تنافسية ميادين النشاط الإستراتيجية:

وضح دور ومساهمة إستراتيجية إعادة التركيز في تحسين تنافسية محفظة النشاطات للمؤسسة من خلال تقديم مجموعة من الدراسات التي تثبت ذلك و هذا على النحو التالي:

4-1 - دراسة (Alexander, Benson & Kampmeyer)

أجريت هذه الدراسة على عينة من 39 مؤسسة قامت بسحب الاستثمارات و التخلي إراديا عن الأنشطة التي لا تمثل نشاطاتها الأساسية و أظهرت النتائج عائدات ايجابية كبيرة.²⁹

بالاعتماد على النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسات يمكن توضيح دور إستراتيجية إعادة التركيز في تحسين تنافسية ميادين النشاط الإستراتيجية و هذا من خلال إلغاء التعاضدية السلبية بين ميادين النشاط الإستراتيجية، رفع مردودية محفظة النشاطات للمؤسسة، رفع درجة تركيز المؤسسة، الحصول على عائدات مالية و مصدر للتمويل الحالي من الفروع المباعية، رفع معدل العائد على الاستثمار، تحقيق النمو للمؤسسة.

4-2 - دراسة Hoskisson & Johnson

أجريت هذه الدراسة على 189 مؤسسة قامت بإعادة التركيز الاستراتيجي ما بين 1981 و 1987 تخلت على الأقل على 10 بالمائة من أصولها، أظهرت النتائج أن إعادة تركيز الأنشطة يسمح بزيادة تركيز المؤسسة و تحسن الأداء بعد سنتين من إعادة تركيز الأنشطة.³⁰

4-3 - دراسة (John et Ofek, 1995): كانت هذه الدراسة تهدف إلى تحليل أداء 321 مؤسسة تخلت عن أصول قدرها 100 مليون دولار ما بين سنة 1986 و 1988 في إطار إعادة التركيز ، أشارت نتائج الدراسة إلى تحسن أداء المؤسسة كنتيجة لأثر التناسق بين الأنشطة المتبقية كما سمحت هذه العمليات بإلغاء التعاضدية السلبية بين ميادين النشاط الإستراتيجية للمؤسسة.³¹

4-4 - دراسة (Sentis, 1999) :

أشارت نتائج هذه الدراسة إلى تحسن أداء المؤسسة من جراء عمليات إعادة التركيز والسبب في ذلك هو إلغاء التعاضدية السلبية بين ميادين النشاطات الإستراتيجية بالإضافة إلى القدرة على تطبيق نظام مراقبة التسيير في المؤسسات التي تمت إعادة تركيزها³²

4-5 - دراسة (Berger, Ofek 1999) :

أجريت هذه الدراسة على 107 مؤسسة كانت تتبع التنوع في نشاطاتها وبعد ذلك قامت بإعادة التركيز في الفترة ما بين 1985 و1993، أظهرت نتائج هذه الدراسة أن مجرد الإعلان عن رغبة المؤسسة في إعادة التركيز يرفع في المر دودية بشكل غير عادي بمتوسط قدره 7.3% ، كما أن عمليات إعادة التركيز تنجح في تفعيل نظام حوكمة المؤسسة في 62% من الحالات، كما أشارت هذه الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين التنوع وقيمة المؤسسة.³³

خامسا : إستراتيجية مقترحة للمؤسسة الوطنية للمنظفات ENAD :

5-1 - تقديم عام للمؤسسة الوطنية للمنظفات: انبثقت المؤسسة الوطنية للمنظفات من تقسيم المؤسسة الوطنية لصناعة الكيماويات SNIC كنتيجة لعمليات إعادة الهيكلة في سنة 1982، لتصبح في ماي 1990 مؤسسة مستقلة برأسمال يقدر بـ 421,5 مليون د ج³⁴، وهي مختصة في مجال صناعة المنظفات و المطهرات. يعتمد التقسيم الاستراتيجي لقطاع المنظفات ومواد التطهير في تقسيم النشاطات على أساس أربعة أقسام إستراتيجية كبيرة و هي كالتالي:³⁵

- قسم المنظفات Détergent

- قسم مواد التطهير Disinfections

- قسم منتجات نظافة الجسم Hygiene corporal

- قسم مواد التجميل و العطور Cosmétique et parfumeries

تركز المؤسسة الوطنية للمنظفات على قسم المنظفات، قسم مواد التطهير وقسم منتجات نظافة الجسم.

5-2 - القدرات الإنتاجية والحصة السوقية للمؤسسة الوطنية للمنظفات :

كما نلاحظ في الجدول رقم (1) فان المؤسسة الوطنية للمنظفات تضم (03) ثلاثة ميادين نشاط إستراتيجية حيث يمتلك ميدان النشاط الخاص بمنتجات نظافة الجسم أقل حصة سوقية بالمقارنة مع ميدان النشاط الخاص بمواد التطهير وميدان النشاط الخاص بقسم المنظفات.

الجدول رقم (01) : القدرات الإنتاجية و الحصة السوقية للمؤسسة الوطنية للمنظفات.

المنتجات	طاقة الإنتاج	طلب السوق	الإنتاج المحقق والمباع	الحصة السوقية %
المنظفات	22498	120000	24000	20%
مواد التطهير	20876	100000	20000	20%
منتجات نظافة الجسم	213	-	-	10%

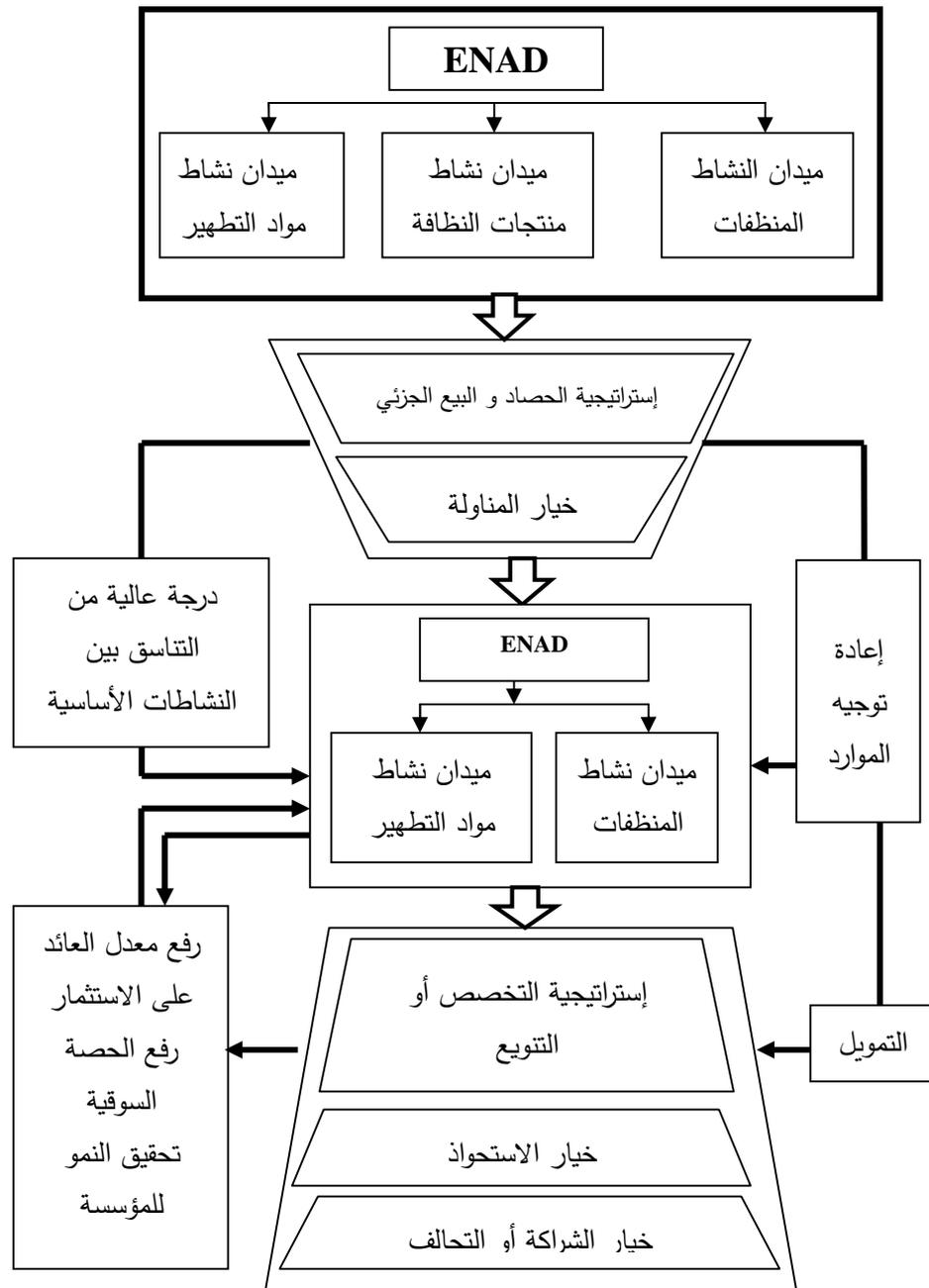
المصدر : من إعداد الباحث من : SGP GEPHAC موقع*

بالاعتماد على منهجية BCG التي تعتمد على الحصة السوقية كمعيار لقياس الوضعية التنافسية لميادين النشاط فان ميدان النشاط الخاص بمنتجات نظافة الجسم يمتلك وضعية تنافسية ضعيفة و المقدرة بـ 10 % و هذا بالمقارنة مع ميادين النشاط الإستراتيجية الأخرى للمؤسسة التي تمتلك ضعف هذه الحصة و المقدرة بـ 20%.

5-3 - إستراتيجية مقترحة لتحسين تنافسية ميادين النشاط للمؤسسة الوطنية للمنظفات:

لتحسين تنافسية ميادين النشاط الإستراتيجية للمؤسسة الوطنية للمنظفات نقتراح أن يتم إعادة تركيز محفظة النشاطات على النشاطات المرتبطة بحرفة المؤسسة و التي تتقنها المؤسسة أكثر من غيرها من النشاطات الأخرى و هذا بالتخلي عن ميادين النشاط ذات الحصة السوقية المنخفضة التي تعكس وضعية تنافسية ضعيفة (حسب منهجية BCG) بالإضافة إلى إعادة توجيه الموارد نحو ميادين النشاط ذات الحصة السوقية المرتفعة كما هو موضح في الشكل رقم (2).

الشكل البياني رقم (2) : إستراتيجية مقترحة لتحسين تنافسية ميادين النشاط للمؤسسة الوطنية للمنظفات



المصدر: من إعداد

الباحث

5-4 - سيورة خفض محفظة النشاطات للمؤسسة الوطنية للمنظفات:

أ - إستراتيجية الحصاد والبيع الجزئي لقسم منتجات نظافة الجسم : أي أن تقوم المؤسسة الوطنية للمنظفات بامتصاص مصادر المردودية الممكنة من ميدان النشاط الاستراتيجي الخاص بمنتجات نظافة الجسم، لتقوم بعد ذلك ببيعه في شكل أسهم قابلة للبيع أو في شكل مستلزمات ومعدات الإنتاج. يسمح هذا الخيار بتوفير السيولة اللازمة لتسديد الديون والضرائب، جلب مساهمين جدد، تمويل ميادين النشاط الأخرى.

ب - خيار المناولة (التخريج): و هنا بدلا من أن تقوم المؤسسة الوطنية للمنظفات ببيع ميدان نشاط منتجات نظافة الجسم تقوم بمناولته لمؤسسات اقتصادية متخصصة في هذا المجال حيث يسمح هذا الخيار بخفض تكاليف التنسيق ضمن محفظة النشاطات كما يرفع في درجة تركيز المؤسسة.

5-5 - سيرورة توسيع محفظة النشاطات للمؤسسة الوطنية للمنظفات :

تسمح عملية خفض محفظة النشاطات بتوفير الموارد التي يعاد توجيهها نحو ميادين النشاط الإستراتيجية المتبقية و هذا لتوسيع محفظة نشاطات المؤسسة على النحو التالي:

أ- إستراتيجية التخصص: أي أن تصبح المؤسسة الوطنية للمنظفات متخصصة في صناعة المنظفات ومواد التطهير فقط و يسمح هذا الخيار برفع درجة التنسيق بين ميادين نشاط، كما تستطيع المؤسسة أن تصل إلى اقتصاديات الحجم و بالتالي زيادة حصتها في سوق صناعة المنظفات و مواد التطهير.

ب - إستراتيجية التنوع: ضمن صناعة المنظفات ومواد التطهير يمكن للمؤسسة الوطنية للمنظفات أن تقوم بإضافة ميادين نشاط جديدة، أقسام سوقية جديدة، منتجات جديدة أو تتعامل مع فئة جديدة من الزبائن. يسمح هذا الخيار بتنوع محفظة النشاطات و باستغلال الموارد المتاحة لدى المؤسسة .

ب - خيار الاستحواذ: أي أن تستحوذ المؤسسة الوطنية للمنظفات على بعض المؤسسات المتواجدة في السوق الوطني والمتخصصة في صناعة المنظفات ومواد التطهير. على اعتبار أن شركة هنكل هي الرائد في صناعة المنظفات في الجزائر فان الاستحواذ على هذه الشركة يجعل المؤسسة الوطنية للمنظفات هي رقم واحد في سوق صناعة المنظفات في الجزائر .

ج - خيار الشراكة: ضمن إطار تحسين تنافسية محفظة النشاطات يمكن للمؤسسة الوطنية أن تبرم عقود شراكة مع مؤسسات رائدة متخصصة في صناعة المنظفات و مواد التطهير، من أجل ذلك نقترح الشركة البريطانية الرائدة في صناعة المنظفات Mc Bride et Reckitt Benckiser، الشركة الأمريكية المتخصصة في صناعة المنظفات و مواد التطهير Procter & Gamble، الشركة الألمانية لصناعة مواد التنظيف Henkel

يسمح خيار الشراكة بالحصول على التكنولوجيا التي تساهم في خفض التكاليف وتحقيق اقتصاديات الحجم وهذا ما يساهم في رفع الحصة السوقية وبالتالي تقوية الوضعية التنافسية لميادين النشاط الإستراتيجية للمؤسسة الوطنية للمنظفات.

الخاتمة:

تتضمن خاتمة هذه الدراسة مجموعة من التوصيات نذكرها على النحو التالي :

- إنشاء وحدة خاصة على مستوى المؤسسة الوطنية للمنظفات لإعادة تركيز محفظة النشاطات، بحيث تكون تابعة في الهيكل التنظيمي إلى الإدارة العليا و تمنح لها صلاحيات كاملة تضمن لها حرية التصرف حسب اللوائح و القوانين مع المرونة في العمل .

- إلزامية تقييم المؤسسة الوطنية للمنظفات للوضعية التنافسية لميادين النشاط الإستراتيجية.

- إعادة تقسيم ميادين النشاط الخاصة بمنتجات التنظيف و مواد التطهير.

- بالنظر للوضعية التنافسية الحالية لميادين النشاط الإستراتيجية وتحضيرا للمنافسة المستقبلية، بات لزاما على المؤسسة الوطنية للمنظفات أن تتخلى عن الأنشطة الغير ضرورية والتي لا ترتبط بحرفة المؤسسة وتتركز أكثر على النشاطات الأساسية المرهبة.

الهوامش والمراجع

¹ David D. Dawley, James J. Hoffman , Bruce T. Lamont Choice Situation « Refocusing, and Post-Bankruptcy Performance », Journal of Management 2002 28(5), p695-717.

² BATSCH.L. (2003), «Le recentrage : une revue des approches financières » Finance Contrôle Stratégie – Volume 6, N° 2, juin 2003, p 43 – 65

³ - Pache.G et paraponaris.C.(2002), « l'entreprise en réseaux :-approche inter et intra-organisationnelles » .les éditions de L'adreg, isbn :2-9518007-9-7,P9

⁴ - Johnson.R.A.(1996), « Antecedents and Outcomes of Corporate Refocusing », Journal of Management , Vol. 22, No. 3.,p 439-483.

Gabriel .G« Désinvestissement d'entreprise : les conditions d'acquisition d'une entreprise permettent-elles d'anticiper la probabilité de revente ? » XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007, p6

⁶ - BESBES.I,(2010), «Evolution du périmètre d'activité et système de gouvernance d'entreprise ,Le cas du groupe Danone», thèse de doctorat, l'Université d'Angers, P39

⁷ - BATSCH.L. op,cit.,P47

⁸ - BATSCH.L. op,cit.,P47

⁹ - BATSCH.L. op,cit. p 48

¹⁰ مداح عرايبي الحاج، التسيير الاستراتيجي و تنافسية المؤسسات الاقتصادية الصناعية ، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص 232

¹¹ نفس المرجع السابق، ص 232

¹² نفس المرجع السابق، ص 233

¹³ - BATSCH.L ,op. cit, p 52

¹⁴ Ibid., p 52

¹⁵ Ibid., p 53

¹⁶ Barthélémy Jérôme et Donada Carole, « L'externalisation : un choix stratégique », *Revue française de gestion*, 2007/8 n° 177, p. 97-99. DOI : 10.3166/rfg.177.

¹⁷ Iturriaga.F.L, Cruz.N.M « Antecedents of corporate spin-offs in Spain: A resource-based Approach », *Research Policy* 37 (2008), p 1047-1056

¹⁸ Otsubo .M Gains from equity carve-outs and subsequent events », *Journal of Business Research* 62 (2009) ,p 1207-1213

¹⁹ Cartier.M, Delacour.H « Maxi fiches Stratégie », Dunod, Paris, 2010. n52

²⁰ Lavoie. E.A « la diversification une stratégie d'entreprise. colloque de l'entrepreneur gestionnaire. Universal Best Western, Drummondville.québec 2006,p4

²¹ - Krishnamurti.C Vishwanath S.R « Mergers, Acquisitions and Corporate Restructuring », SAGE Publications Inc, First published, California 91320, USA,2008 ,P 1

²² Roberts.A , Wallace.W,Moles « Mergers and Acquisitions» : Oxford University Press ,UK 2003 .p2

²³ - أبو قحف عبد السلام ، السياسات والأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية ،، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1989، ص 24

²⁴ - Išoraitė .M « Importance of strategic alliances in companv's activity' *International scientific journal of Mykolas romeris university "Intellectual Economics"*,2009, No. 1(5) p.39 – 46.

²⁵ Johnson, Scholes, Whittington.R, Fréry.F « Stratégique », Pearson, (7° édition), France (2005), p 284

²⁶ Auriac.J.M, Bougault « H-économie d'entreprise », *techniplus, paris, 1992*, p 170

²⁷ Monillot .p « stratégie d'entreprise », *gualino éditions, paris, 2007*, p26

²⁸ Marchesnay Michel, « Innovations, territoires et capitalisme entrepreneurial », *Marché et organisations*, 2012/2 N° 16, p 181-208. DOI : 10.3917/maorg.016.0181

²⁹ - Alexander, G.J., Benson, P.G. & Kampmeyer, J.M. () «Investigating the valuation effects of announcements of voluntary corporate selloffs », *Journal of Finunce*, 1984, 39, p 503-517.

³⁰ - Hoskisson, R.E. & Johnson, R.A. « Corporate restructuring and strategic change: The effect on diversification strategy and R&D intensity ». *Strategic Management Journal*, 1992, 13, p 625-634.

³¹ - John, K, Ofek, E., 1995. « Asset sales and increase in focus», *Journal of Financial Economics* 37, p105-126.

³² SENTIS P. [1999], «Pourquoi les décisions de désinvestissement créent de la valeur », *Revue Française de Gestion*, p.106-121

³³ - Berger P.G. et Ofek E. (1999), « Causes and Effects of Corporate Refocusing Programs », *The Review of Financial Studies*, vol. 12, n° 2, p 311-345.

³⁴ مداح عرايبي الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 307

³⁵ مداح عرايبي الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 370