أثر استراتيجية التنويع على أرباح المؤسسات الاقتصادية

أ. عبابسة خديجة جامعة محمد خيضر بسكرة

أ. زروق رقيـــة جامعة محمد خيضر بسكرة

تاريخ الاستلام:21-04-2019 تاريخ القبول:05-07-2019 تاريخ النشر: 31-07-2019

الملخص:

يعبر التنويع على ذلك السلوك الاستراتيجي للمؤسسات الصناعية في سوق المنافسة غير التامة تأمل من خلالها على توسيع قاعدة نشاطها الأساسي أو الدخول لصناعات جديدة غير الصناعة القاعدية من أجل زيادة حصتها السوقية وتعظيم أرباحها والذي يكون من خلال البحث على أحسن السبل لتخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الاستغلال الأمثل لمزايا هذه الاستراتيجية الذي يتيح لها الاستخدام المتعدد لعوامل الإنتاج سواء المادية أو عامل المعرفة.

الكلمات المفتاح: استراتيجية التنويع، الربح، التكاليف، المعرفة.

The Summary

Diversification strategy is the behavior which used by the industrial firms in monopoly market to expansion the base of its primary activity or to entry in a news industry for increase their market share and maximize their profits which is through research to the best way to reduce production costs according to the optimal utilization of this strategy which allows it to multi-use the factors of production or knowledge Factor.

Key words: the diversification strategy, the profits, costs, knowledge.

1- المقدمة

تتنوع وتتعدد الخيارات الاستراتيجية التي قد تتبناها المؤسسات الصناعية الناشطة في أسواق المنافسة غير التامة بشكل يضمن لها البقاء من خلال المحافظة على حصتها السوقية أو توسيعها؛ وتعتبر استراتيجية التنويع أحد أهم هذه الخيارات والأكثر شيوعا نظرا لانطوائها على جملة من المزايا التي تتيح للمؤسسة إمكانية البقاء في ظروف توفر لها إمكانية استخدام عوامل الإنتاج بشكل متعدد سواء

المادية منها أو عامل المعرفة الأمر الذي يمكنها من العمل على تخفيض تكاليف الإنتاج لديها وبيع المنتجات بأسعار تنافسية أو أسعار السوق بشكل يعظم لها أرباحها مقارنة بتلك المؤسسات الناشطة في نفس السوق.

2- مشكلة البحث

سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية التعرف على تلك العلاقة القائمة بين استراتيجية التنويع والأرباح المحققة من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: **كيف للمؤسسة أن تعظم أرباها من خلال تبني استراتيجية التنويع؟**

وللإجابة على هذا التساؤل قمنا بتقسيم هذا العمل إلى محورين: نتناول من خلال المحور الأول ذلك الجانب النظري لربحية المؤسسات الصناعية ومحدداتها أما المحور الثاني فيدرس أثر التنويع على ربحية المؤسسات الصناعية.

المحور الأول: ربحية المؤسسة الصناعية وطريقة قياسها.

إن دخول المؤسسة إلى سوق ما يكون بعد دراسة عميقة لمختلف العوامل التي قد تُؤثِّر عليها، بهدف التعرف على واقع ومستقبل المؤسسة في هذا السوق ومدى إمكانيَّتها في الصمود أمام مختلف المنافسين من خلال حسن استثمار أموالها بشكل يضمن تدفق الأرباح، بالتالي قدرتها على البقاء والمحافظة على مكانتها في السوق. سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على الربحية، أهميتها ومختلف مقاييسها.

1- ماهية ربحية المؤسسة الصناعية.

تستخدم الربحية كمعيار لتقويم أداء المؤسسات الصناعية إذا كان الهدف الأساسي لها هو تعظيم الربح[1]. ويعتبر الربح المعيار الأساسي الذي يُؤخَذ بعين الاعتبار عند تقييم المشاريع واختيار البديل المناسب من بين المشاريع[2].

1-1 تعريف ربحية المؤسسة الصناعية.

بشكل عام فإن الربح يمثل الفرق بين الإيرادات الكلية والتكاليف الكلية للمؤسسة. ويمثل الربح جزء من السعر، بحيث:

سعر الوحدة الواحدة = التكاليف الكلية للوحدة الواحدة + الربح.

كما أنه لا يوجد اتفاق حول مفهوم الربح، باعتبار أن المفهوم المحاسبي له يختلف عن المفهوم الاقتصادي، ويرجع ذلك إلى اختلاف المفهوم المحاسبي للتكاليف عن المفهوم الاقتصادي لها.

1-1-1 المفهوم المحاسبي للربح: يُعبِّر الربح وفق هذا المفهوم عن الفرق بين إيرادات المؤسسة والتكاليف الأخرى، أي أنه المتبقي من الإيرادات بعد دفع كافة المستلزمات وعناصر الإنتاج التي تدخل في العملية الإنتاجية[3]، حيث أن التكاليف تُمثل التَّضحية النقدية المباشرة التي تُقدِّمها المؤسسة المنتجة للغير كمقابل للخدمات الإنتاجية أو المواد الأولية التي تحصل عليها لإتمام العملية الإنتاجية كالأجور، قيمة المشتريات من المواد الوسيطة، التأمين، الكهرباء، فوائد الديون...إلخ[4].

1-1-2 المفهوم الاقتصادي للربح: يعتبر الربح في المفهوم الاقتصادي عائدا أو دخلا وظيفيا كالأجور والريع والفائدة وينبغي أن يُحسب ضمن التكاليف[5]؛ حيث تشير التكاليف بالنسبة للمفهوم الاقتصادي إلى ما يسمى بتكلفة الفرصة البديلة والتي تتمثل في أقصى عائد بديل تَتم التضحية به نتيجة لتحول الموارد من استخدامات أخرى إلى المؤسسة الحالية. وتنطوي التكاليف وفقا للمفهوم الاقتصادي على قسمين هما التكاليف الصَّريحة والتكاليف الضِّمنية[6].

- تتمثل التكاليف الصريحة في المدفوعات النقدية المباشرة التي يتعين على المؤسسة دفعها للغير مقابل الحصول على خدمات إنتاجية أو مواد أولية، وتتحدد هذه المدفوعات على أساس تكلفة الفرصة البديلة، وفي ظل سوق تسوده المنافسة التامة حيث توجد حرية كاملة لتحرك عناصر الإنتاج[7].
- أما التكاليف الضمنية فتتمثل في تكلفة الفرصة البديلة لعناصر الإنتاج التي تملكها المؤسسة والتي لا يتم دفع مقابل نقدي مباشر لها. وفي مثل هذه الحالة يتعين حساب العوائد المضحَّى بها في أفضل استخدام بديل ضمن عناصر التكاليف[8].

يلاحظ أن المفهوم المحاسبي لا يأخذ التكاليف الضمنية في الحسبان. ومن ثم يمكن القول أن[9]:

الربح المحاسبي = الإيرادات الكلية – التكاليف الصريحة.

الربح الاقتصادي = الإيرادات الكلية – التكاليف الصريحة – التكاليف الضمنية.

2- العوامل المؤثرة في ربحية المؤسسات الصناعية.

إن تحقيق المؤسسة لأرباح غير عادية من قبل بعض المؤسسات في الصناعة، قد يكون قصير المدى ويرجع إلى عدة أسباب[10]:

- الحالة الاقتصادية: فوجود حالة من الانتعاش والرواج يؤدي إلى زيادة الطلب وزيادة الأسعار وتوسع الإنتاج، بالتالي تزيد أرباح المؤسسة، والعكس في حالة الانكماش؛
- الأرباح غير العادية التي تسود في فترة معينة والتي تُعتَبر ضرورية لجذب منظمين مستعدين لتحمل المخاطرة في إنتاج سلعة جديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة مقابل عائد مرتفع نسبيا على استثماراتهم وجهودهم؛

أما العوامل طويلة الأجل المؤثرة في ربحية المؤسسات الصناعية تتمثل في العلاقة بين سعر السلعة عند حجم إنتاج معين والتكلفة المتوسطة عند هذا الحجم من الإنتاج وتتمثل العوامل المؤثرة في مستوى الربحية في هذه الحالة في:

- هدف المؤسسة: مثل تحقيق أقصى ربح، أكبر معدل نمو للمؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف السوق والتَّكاليف التي تتحملها لتحديد أسعار منتجاتها.
- ظرف السوق: وتتمثل هذه الظروف في العديد من المتغيرات كهيكل الصناعة (مستوى التركيز، عوائق الدخول) وحجم ومرونة الطلب على السلعة والسلوك المتوقع للمؤسسات الأخرى المنافسة في الصناعة[11].

المحور الثاني: علاقة التنويع بربحية المؤسسة من خلال تأثيرها على التكاليف.

تسمح استراتيجية التنويع باستعمال المواد الأولية المتاحة بكمية كافية، خاصة إذا كانت الصناعات الجديدة ترتبط بالصناعة القاعدية (كما في حالة المنتجات المتنوِّعة لصناعة البترول)، أو تحويل التكنولوجيا(أو المعرفة) المكتَسَبة نحو استخدامات مماثلة، تسمح بتنويع الإنتاج، بالتالي فالتنويع في هذه الحالة يؤدِّي إلى تخفيض التكاليف الثابتة للاستثمار[12].

1- أثر الاستخدام المتعدد للعوامل المادية.

إن قيام المؤسسة بالدخول في نشاط جديد يشبه النشاط الأول سيكون في صالحها من خلال إمكانية التوظيف المتعدِّد لنفس العوامل في جميع أنشطتها وهو ما يسمح بتحقيق اقتصاديات السلم أو استخدام فائض الطاقة الناتج عن انخفاض الطلب. وكل حالة من هاتين الحالتين تَجعل من الممكِن الحدّ من تكلفة الوحدة[13].

1-1 الاختيار الضيق للأنشطة الجديدة.

من المعلوم أن تخفيض التكاليف يعتمد على توظيف عوامل مشتركة، ولكن البحث عن هذه الأنشطة التي يتحقق فيها هذا الشرط ليس سهلا باعتبار أن إمكانية الاختيار تتوقف على درجة المرونة التكنولوجية للعوامل المشتركة وكذا عددها[14]؛ حيث تُعرَّف المرونة التكنولوجية للعامل بعدد وطبيعة الأنشطة. وتُحدِّد هذه الدرجة مجال التخصص للعامل. بالتالي فإن اختيار الأنشطة المتنوعة محدود للغاية، فلا يمكن في أي حال من الأحوال تجاوز مجال تخصص العامل الأقل مرونة. لذلك فالمرونة المحدودة للعوامل تشكل عائقا، حتى لو كانت هذه الأخيرة متعددة الاستخدام فإن تعيينها في وظائف متعددة يعرضها لتكاليف التَّكيُّف[15].

1-2 تكلفة التكيف.

بالرغم من أن الاستخدام المشترك للعوامل يُحقِّق وفورات ناتجة عن انخفاض التكاليف، إلا أن تحويل العوامل من إنتاج إلى آخر يُولِّد مجموعة من التكاليف الجديدة والمتمثلة في "تكلفة التكيف"، كذلك فإن انخفاض التكاليف لن تَكونَ فَعالَّة إلا إذا كانت الوفورات الناتجة عن الاستخدام المتعدد للعوامل أكبر من تكلفة التكيف، يتعلق هذا بمؤشر يقيس المرونة الاقتصادية بدل المرونة التكنولوجية التي تقتصر على تحديد عدد الاستخدامات التقنية الممكنة[16]. تختلف هذه التكلفة تَبَعا للظروف الخاصة بالتصنيع، وتنطوي تحت هذا النوع من التكاليف ثلاثُ عَقَّبات يمكن تلخيصها في الآتي:

1-2-1 التكاليف المرتبطة بالاستخدام التناوبي للعوامل.

الإنتاج المتزامن أو الإنتاج في نفس الوقت لا يمكن تصوره إلا في حالات محدودة، من خلال المنتجات المرتبطة التي تأتي من نفس عمليات الإنتاج، وأبرز مثال على ذلك الصناعات الكيميائية، الصيدلانية، البترولية، كما ينطوي استخدام عوامل الإنتاج بالتناوب على ما يسمى "بالوقت الميت" (un temps mort)، النَّاتج عموما على تغيير البرنامج (ضبط المعدَّات، تعليمات جديدة للعمال، وأيَّة تعديلات أخرى) لكن Tarondeau وجد عقبات أمام الآلية المرنة والتي تتمثل في مدة حياة الآلية المرنة والتي تكون أقل بكثير من مدة حياة الآلية التقليدية؛ كما أنها تتطلب استثمارات كبيرة.

تستهلك الآلية المرنة وقتا لا يكاد يُذكَر من تكلفة التَّكيُّف، حيث يمكن تسويتها من خلال تغيير بسيط في البرنامج[17].

ليكن C_t تكلفة الوقت الميت اللازم لإحداث تغيير في الإنتاج، N عدد التَّغيِيرات التي حدثت خلال الفترة المعطاة، التكلفة الإجمالية للوقت الميت C_g يمكن التعبير عنها من خلال المعادلة التالية[18]:

$$C_g = C_t \cdot N \ldots\ldots\ldots\ldots(1). \qquad sw$$

في حال كان:

$C_t = 0$ (حالة الآلية المرنة) ، التكلفة الإجمالية للوقت الميت (C_g) تعادل الصفر، مهما كانت قيمة N.

$Ct > 0$ (حالة المعدات التقليدية) ، التكلفة الإجمالية للوقت الميت (C_g) تتزايد معN .

من أجل مستوى مقبول لـ C_g، يجبر المؤسسة على إجراء الحد الأدنى من التغييرات الممكنة على الإنتاج. ومن هنا تظهر ضرورة الحفاظ باستمرار على مخزون دائم، وتكلفة التخزين هذه تُضاف إلى تكلفة الوقت الميت. هذا النمط الجديد من التكاليف يرتبط ارتباطا وثيقا بعدد الانتقالات من إنتاج إلى آخر.

تحسب تكلفة حيازة المخزون انطلاقا من المساواة التالية:

تكلفة الحيازة (C_p) = رأس المال المستثمر في المخزون (S). معدل الحيازة (T).

من جهة أخرى رأس المال المستثمر في المخزون، من خلال نموذج Wilson، Figurant يعطى بالعلاقة التالية:

$$S = \frac{C}{2N}$$

حيث:

S : رأس المال المستثمر في المخزون. C : المبيعات السنوية. N : عدد مرات الانتقال من إنتاج إلى آخر خلال السنة.

جاء هذا النموذج لحل مشكل تسيير الإمدادات واللوازم (عدد الطلبيات المبرمة) التي لا يمكن نقلها إلا في حالة عدد الأنشطة أقل أو يساوي اثنان وكانت هذه الأنشطة متماثلة في حجم الإمداد.

نلاحظ أن هذين الشرطين مُقيّدين جدًّا لهذه الصيغة، لذلك جاءت الضرورة إلى تطوير صيغة تُحدِّد المخزون الحالي بشكل دائم مهما كان عدد الأنشطة ومهما كان حجمها.

ليكن: n: عدد المنتجات التي تستخدم فيها عوامل مشتركة؛ N: عدد مرات الانتقال من إنتاج إلى آخر خلال سنة،

$a_1, a_2, \ldots a_n$: الحصة النسبية للمبيعات السنوية المتعلقة على التوالي بالمنتجات $P_1, P_2, \ldots P_n$

رأس المال المستثمر في المخزون (S) يمكن أن يُعطى بالصّيغة التالية:

رأس المال المستثمر في المخزون(S) $= \frac{nC}{2N} [1 - (a_1^2 + a_2^2 + \ldots + a_n^2)]$ ..... (2)

هذه الصيغة تسمح بالملاحظات التالية:

(S): تتزايد مع عدد المنتجات (n) و ينخفض بزيادة عدد الانتقالات من إنتاج إلى آخر(N).

في حال تثبيت كل من (n) و(N) تصبح قيمة S أقل ما يكون في حال عدم تماثل الحجم النسبي للمنتجات $a_1, a_2, \ldots a_n$)

في حال كان الحجم النسبي للمنتجات متساو: $a_1 = a_2 = \ldots = a_n = 1/n$ ، فإن المساواة (1) تأخذ الشكل التالي:

$S(n=1) \frac{C}{2N}$ ..... (3)

$n=1$ من أجل ⟵ (حالة مؤسسة ذات منتج وحيد)؛ $S = 0$

$n=2$ من أجل ⟵ $C/2N = S$؛

$n > 2$ من أجل ⟵ S يزداد بقيمة (n-1) مرة.

بقي لنا أن نحدد تكلفة حيازة المخزون (C_p)

لدينا من جهة أخرى: $C_p = S \cdot t$

بتعويض قيمة S بما يساويها نجد:

$C_p = \frac{nC}{2N} [1 - (a_1^2 + a_2^2 + \ldots + a_n^2)] t$ .....(4)

بالتالي، يُصبح من الممكن تحديد تكلفة المرتبطة بالاستخدام التناوبي لعوامل الإنتاج (c_a) انطلاقا من إجمالي تكلفة الوقت الميت (c_g) وتكلفة حيازة المخزون (C_p) كالتالي:

$$C_a = C_t\, N + \frac{nC}{2N} \qquad [\, 1 - (a_1^2 + a_2^2 + \ldots + a_n^2)\,]\, t$$

$C_a = C_g + C_p$ ، من المعادلتين (1) و (4) نحصل على:

توضح هذه المعادلة أن زيادة عدد مرات الانتقال (N) من منتج إلى آخر تؤدي بالموازاة إلى زيادة الوقت الميت (C_t . N) وانخفاض تكلفة حيازة المخزون.

نستنتج أن تدنية التكاليف المرتبطة بالاستخدام التناوبي لعوامل الإنتاج (C_a) يعطي المساواة بين العنصرين التاليين:

$$C_tN = \frac{nC}{2N} \quad [\, 1 - (a_1^2 + a_2^2 + \ldots + a_n^2)\,]\, t$$

بالتالي فإن التكلفة (C_a) تأخذ الشكل التالي: $C_a = 2\, C_tN$

بالإضافة إلى تكلفة الاستخدام التناوبي للعوامل، تشمل تكلفة التَّكيف فئتين أخريين للتكاليف أحدهما يتعلق بإنتاجية العوامل، والأخرى بمعدلات الأجور.

1-2-2 انخفاض إنتاجية العوامل.

إن ارتفاع عدد مرات استخدام عوامل الإنتاج يؤدي إلى توسيع مهام كل عامل وهذا ما يعارض فكرة تقسيم العمل والتخصص، في هذه الحالة تجد المؤسسة نفسها مُجبَرة على امتلاك عوامل إنتاج خاصة بالمنتجات المتنوعة بدل استخدام فائض الطاقة الناتج عن النشاط الأصلي. أحسن مثال لهذه الحالة قيام مؤسسة Aerospatiale بتركيب الطائرات والمقطورات السياحية. فالأولى تتطلب صناعة دقيقة، تكوين خاص للأفراد وانتباه دقيق لأن أي خطا إنساني مُحتَمَل يتسبب في حدوث أضرار جسيمة، وعلى العكس، يمكن تركيب المقطورات بشكل سريع في سلاسل إنتاج أكثر آلية، وتتطلب يد عاملة أقل تدريبا.

حتى لا يؤثر أي نظام إنتاجي على الآخر قامت هذه المؤسسة نقل صناعة المقطورات إلى فرع آخر لنفس المجموعة.

1-2-3 ارتفاع **أسعار عوامل الإنتاج**.

بالإضافة إلى انخفاض الإنتاجية، الاستخدام المتعدد لفائض طاقة الإنتاج الأصلي من خلال أنشطة متنوعة قد تستخدم عوامل مكلِّفة جدا، ويمكن ملاحظة هذه السلبية من خلال ثلاث مجموعات من العوامل نُوضِّحها في النقاط التالية[19]:

1. **ارتفاع معدلات الأجور**: يرجع لعدة أسباب (التكوين، المؤهِّلات المطلوبة تكون عالية، درجة عالية من التنظيم النقابي، ارتفاع الربحية السابقة)، بالتالي فإن الاستخدام المشترك للعوامل في هذه الحالة يُشجع المنتجات ذات تكاليف أجور مرتفعة.
2. **تكلفة التوزيع عالية جدا**: تتعلق بالخصائص التكنولوجية والتسويقية للنشاط المتنوع (منتج ذو تكنولوجيا كبيرة ومعقدة، المنتجات الفاخرة ذات الهوامش المرتفعة) ما يتطلب قنوات توزيع تُوفِّر العديد من الخدمات (نقاط بيع معتمدة، خدمات ما بعد البيع، وغيرها) فهي بطبيعة الحال جدّ مُكلِّفَة بالتالي استخدام الأنشطة المتنوعة في الظروف التكنو. تسويقية تتطلب قنوات توزيع متطورة ينتج عنها منتجات ذات تكلفة عظيمة تُلغي المزايا المترتبة عن استخدام العوامل المشتركة.
3. **معدات أكثر تكلفة**: ويظهر ذلك في حال قيام المؤسسة بالتنويع في صناعة ذات حجم صغير، وذات عمليات منخفضة رأس المال (إنتاج وحدة أو سلسلة صغيرة)، في حين يكون النشاط الأصلي ذو حجم كبير يوظف عمليات ذات رأس مال مرتفع جدا، بالتالي فإن الهدف من استخدام العوامل المشتركة لا يتناسب مع النشاط الجديد.

يمكن توضيح آثار استخدام العوامل المشتركة في أنشطة متنوعة بافتراض أن المؤسسة تمارس نشاطين[20].

في حال كان كل نشاط يستخدم عوامله الخاصة، بالتالي يصبح كل نشاط مستقل عن الآخر. التكاليف الإجمالية للمؤسسة المتنوعة يمكن الحصول عليها بجمع تكاليف كل نشاط وتجزئتها إلى تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة حيث نعبر عنها بالمساواة التالية:

$$CT_1 + CT_2 = F_1 + V_1Q_1 + F_2 + V_2Q_2 \qquad \ldots\ldots (7)$$

حيث: CT_1 : التكاليف الإجمالية للنشاط الأصلي؛ CT_2: التكلفة الإجمالية للنشاط المتنوع.

F_1, V_1, Q_1: هي على الترتيب التكاليف الثابتة، التكاليف المتغيرة للوحدة والكمية المنتجة للنشاط الأصلي.

F_2, V_2, Q_2: هي على الترتيب التكاليف الثابتة، التكاليف المتغيرة للوحدة والكمية المنتجة للنشاط المتنوع.

بافتراض أن نفس هذين النشاطين يَستخدِمان عوامل مشتركة، تكاليف النشاط الأصلي ستبقى كما هي. أما التكاليف الأخرى سيَطرأُ عليها تعديلات أساسية؛

أولا: التكاليف الثابتة للنشاط المتنوع (F_2) تنخفض باعتبار أن هذه العملية الإنتاجية تستخدم القدرة الإنتاجية الحالية، ومع ذلك تكون تكلفتها المتغيرة (V_d) كبيرة ($V_d > V_2$) ويرجع ذلك إلى ارتفاع تكاليف عوامل الإنتاج (كما رأينا سابقا)، وفي الأخير تتحمل المؤسسة كذلك التكاليف المرتبطة بالاستخدام التناوبي للعوامل ($2C_t.N$).

في ظل هذه الشروط يمكن أن تأخذ التكلفة الإجمالية للنشاطين (CT'_1 et CT'_2) المساواة التالية:

$$CT'_1 + CT'_2 = F_1 + V_1Q_1 + V_dQ_2 + 2C_tN \quad \ldots. (8)$$

الفرق بين المعادلتين (7) و (8) تمكننا من الحصول على:

$$(CT'_1 + CT'_2) - (CT_1 + CT_2) = -F_2 + (V_d - V_2)\, Q_2 + 2C_tN$$

ليكن ΔC الفرق بين التكاليف، نحصل على:

$$\Delta C = -F_2 + (V_d - V_2)\, Q_2 + 2C_tN$$

(9).....تبرز المساواة الأخيرة أن الاستخدام المشترك للعوامل يسمح بتخفيض التكاليف إذا كانت الوفورات المحققة من التكاليف الثابتة أكبر من التكاليف الإضافية[21]، معناه إذا كان الفرق في التكاليف ΔC سالب ($\Delta C < 0$)، في هذه الحالة تتحقق الشروط التالية:

$$Q2 \leq \frac{F_2 - 2C_tN}{V_d - V_2}$$

هذا الشرط يوضح أن الاستخدام المشترك للعوامل لا يكون مُهِمًّا إلا إذا كان حجم النشاط المتنوع منخفضاً نسبياً.

3-1 المساوئ النوعية للاستخدام المتعدد لعوامل الإنتاج المادية.

بالإضافة إلى العيوب الكمية السابق ذكرها، يتسبب الاستخدام المتعدد لعوامل الإنتاج في

1-3-1 اختلاف حجم الأنشطة: يرجع وراء هذه الحقيقة إلى أثر هيمنة النشاط الأصلي بسبب حجمه وإعطائه الأولوية المطلقة، بالتالي يصبح النشاط المتنوع ذو حجم هامشي ولا يستوف الشروط اللازمة لتطورها وذلك للأسباب التالية[22]:

1. ظروف تسويق غير المناسبة.

يؤدي الاستخدام المتعدد لعوامل الإنتاج إلى ارتفاع تكاليف الانتقال من منتج إلى آخر، مما ينطوي على تقليص عدد مرات الانتقال، بالإضافة إلى فترة الانتظار التي تتطلب كمية كبيرة من المخزون لتخدم مبيعاتها لفترة طويلة من الانتظار، كما أن الأخطاء الناتجة عن المبيعات المتوقعة ونفاد المخزون يصبح أكثر خطورة على المؤسسة، لأنه يُضيّع فرص النمو وتحقيق حصص سوقية في محيط تسوده المنافسة غير التامة.

2. خدمات غير كافية للإدارة وغير نظامية.

إن إدخال نشاط جديد يفرض على المؤسسة تأطير مرحلة التعلم، للتعرف في أسرع وقت ممكن على التكنولوجيا وكذا سوق النشاط المتنوع وكشف المنتجات الجديدة، وإدخال التنظيمات اللازمة، لكن هذا يأخذ وقتا طويلا، بمعنى أن الإدارة تُهمِل مؤقتا تسيير النشاط الأساسي، وهذا ما لا يمكن تصوره باعتبار أن النشاط الأساسي يعبر على مصير المؤسسة وبقائها.

1-3-2 طرق التسيير غير المناسبة[23].

تفترض فعالية العمل الإداري أن تُجمَع الأنشطة المتجانسة تحت نفس الإدارة من ناحية التسيير ولكن قد تؤدي خصائص السوق عكس ذلك من خلال ممارسة أساليب تسيير غير ملائمة تضر بالقدرة التنافسية، وحتى الضرر ببقاء النشاط الجديد.

2- أثر الاستخدام المتعدد لعامل المعرفة.

إن عامل المعرفة يتمثل في خبرة المؤسسة التي يمكن أن تتطور عبر الزمن ويمكن أن تستخدمها في أنشطة جديدة حيث أن معرفتها تكون محدودة بالمعرفة السابقة.

2-1 مساهمة عامل المعرفة في العملية الإنتاجية[24].

إن استخدام عامل المعرفة يؤدي إلى نجاح النشاط المتنوع الناتج عن استراتيجية جديدة تركز على الاستخدام المشترك للمعرفة والخبرة المكتسبتين – دون استبعاد دور العوامل المادية- خاصة في

المؤسسات التي تركز على استخدام الأصول غير الملموسة للمؤسسة وهذا ما يخفض لها معايير الاختيار بين الأنشطة المتنوعة.

خلافا للعوامل المادية التي تخضع لقيود تحد من قدرتها الإنتاجية، مورد المعرفة الذي يمكن استخدامه في عدد من الأنشطة بشكل لا نهائي – من الناحية النظرية – وهذا مهما كان حجمها.

2-2 البدائل **المتاحة لاستخدام عامل المعرفة في تنويع الأنشطة.**

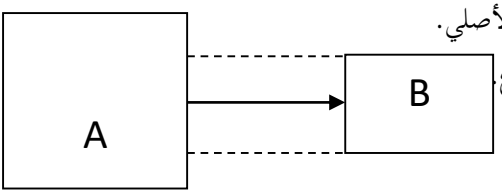
هناك ثلاثة بدائل استراتيجية تركز على الاستخدام المتعدد لعامِل المعرفة تتمثل في:

2-2-1 التكرار التام لعامل المعرفة[25]: في هذه الحالة تكون المؤسسة قادرة على تكرار مجموعة من المعارف اللاَّزمة لإدخال واستغلال النشاط المتنوع، ويتضح ذلك من خلال المخطط التالي:

الشكل (01): تكرار المعارف بشكل تام في نشاط متنوع.

A: المعرفة المحصلة من النشاط الأصلي.

B: المعرفة اللازمة للنشاط المتنوع.



Source : Basile Ganidi, **Stratégie de diversification des grands groupes industriels en France**, édition ESKA, Paris, 2004, P 192.

يمكن أن يظهر تكرار عامل المعرفة من خلال البحث والتطوير مثلا، الذي يؤدي – من خلال رصيد معين من المعرفة – إلى العديد من المنتجات المبتكرة أو الدخول في نشاط متنوع بميزة تنافسية معينة. كما أن اتصال المؤسسة بزبائنها يسمح لها بفهم احتياجاتهم المحتملة بالإضافة إلى قدرتها على اكتشاف ردود أفعالهم تجاه المنتجات الجديدة. وكمثال على ذلك، نجد أن المؤسسة تستطيع من خلال خبرتها التعرف على ردود أفعال الزبائن المتعلقة بـ(السعر، الجودة، الإعلان إلخ)، وحتى دوافع الشراء، هذه المعلومات التي تتطلب تكاليف جد مرتفعة، ووقتا كبيرا، فهي تستخدم على الفور في العديد من الأنشطة الأخرى للمؤسسة الصناعية. من جهة أخرى استخدام نفس قنوات التوزيع يُعتَبر أحد وظائف التسويق التي يمكن أن يتحقق فيها تكرار المعرفة.

إن هذا البديل الاستراتيجي يسمح للمؤسسة بالدخول إلى نشاط جديد مع المعرفة الكاملة اللازمة في وقت قصير مع الحد الأدنى للمخاطر مما يعطيها ميزة تنافسية معينة (منتج ابتكاري، تكلفة

ضعيفة ...إلخ). إلا أن مخزون المعرفة محدود، بالتالي فهذه العملية تصلح لعدد محدود من حركات التنويع، خاصة لوظيفة البحث والتطوير. وتضطر المؤسسة في هذه الحالة إلى الدخول أكثر فأكثر في أنشطة قديمة، بالتالي أقل ديناميكية.

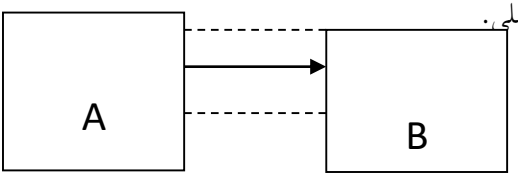
2-2-2 التكرار الجزئي لعامل المعرفة[26].

تستخدم المؤسسة التي تأخذ بهذه الاستراتيجية ذلك الجزء فقط من المعارف اللازمة لتشغيل نشاط متنوع. والباقي لا يتم الحصول عليه إلا من خلال الدخول إلى هذا النشاط الإنتاجي الجديد. فهي مسألة وقت وخبرة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (2): التكرار الجزئي للمعارف في نشاط متنوع.

A: المعرفة المحصلة من النشاط الأصلي.

B: المعرفة اللازمة للنشاط المتنوع.



Source : Basile Ganidi, Stratégie de diversification des grands groupes industriels en France, Op cit, P194.

من الواضح أن هذه الاستراتيجية تتغلب على المساوئ التي ينطوي عليها البديل الأول، حيث تتخلص المؤسسة في هذه الحالة من الجمود الاستراتيجي، بالتالي تكون المخاطر الناتجة عن الابتكار أقل. بالتالي يكون التجديد وإعادة توجيه الموارد غير الملموسة نحو أنشطة أكثر حيوية وربحية.

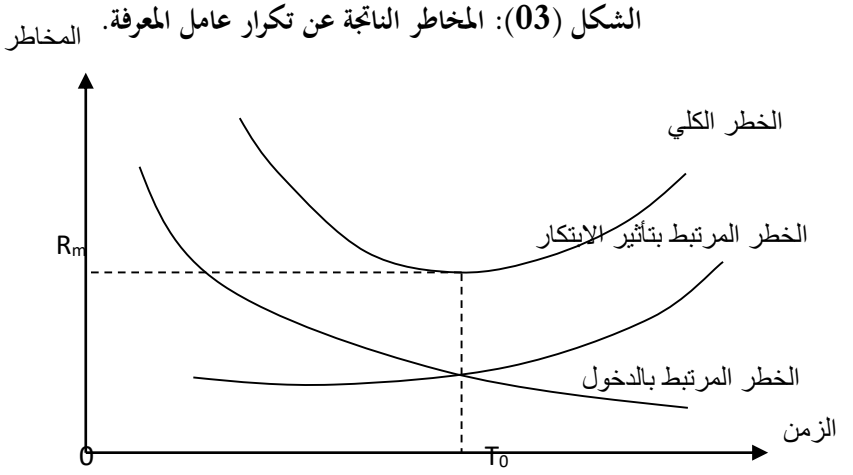
يتوقف نجاح هذا البديل الاستراتيجي على اختار الجرعة المثلى للمعارف المكررة في النشاط الإنتاجي الجديد، لكن هذه المزايا لا يمكنها أن تحجب المساوئ التي ينطوي عليها هذا البديل، حيث أن مخزون أقل من المعرفة المتكررة، يؤدي إلى مخاطر مرتفعة. فنجاح هذا البديل الاستراتيجي يتوقف على الحجم الأمثل للمعرفة المتكررة في الإنتاج الجديد. لهذا يجب الأخذ بعين الاعتبار الخطرين التاليين:

الأول يتعلق بالدخول في صناعة جديدة، وهو دالة متناقصة لأهمية مخزون المعرفة اللازم لهذا النشاط الجديد، مما يؤدي إلى تراجع أهمية مخزون المعرفة الذي يجب أن يُكرَّرَ استخدامُه في النشاط الجديد. وباعتبار أن تراكم المعرفة يتطلب وقتا، بالتالي وحتى يتم تعظيم حظ النجاح لابد من تخفيض الخطر الأول، الذي يتطلب وقت انتظار طويل. بالإضافة إلى أنه هناك احتمال أن المعرفة المكرَّرَة قد

يكون عفا عليها الدهر، خاصة إذا لم تُحدِّد المؤسسة الوقت الأمثل للدخول للتنويع، والمزيج الأمثل للمعرفة المتكررة.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (03): المخاطر الناتجة عن تكرار عامل المعرفة.



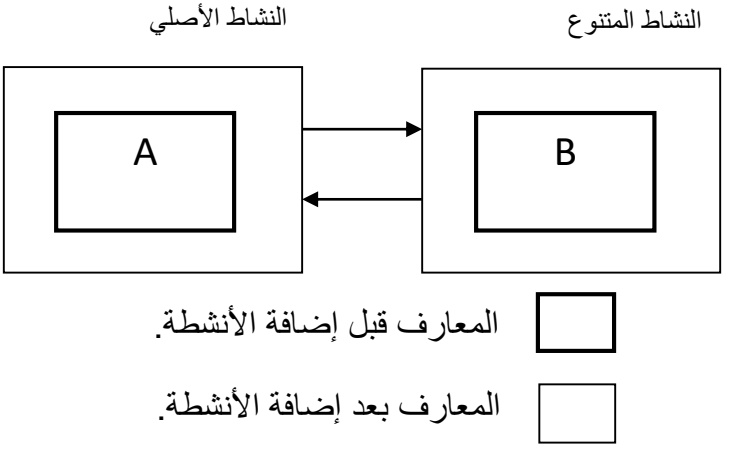
Source : Basile Ganidi, Stratégie de diversification des grands groupes industriels en France, Op cit, P195.

حيث: R_m: القيمة الدنيا للخطر الكلي؛ T_0: وقت الدخول الأمثل (الجرعة المثلى للمعرفة المتكررة).

2-2-3 استراتيجية التبادل المتبادل (التعامل بالمثل)[27].

يتمثل هذا الخيار في النمو الخارجي (الاستحواذ، الاندماج...إلخ) مع النشاط القائم للمؤسسة، وينتج عن ذلك تبادل مُتبادل جزئي أو كلي لمواردهم غير الملموسة والتي تتمثل في المخزون المعرفي لكلا النشاطين، وكمثال على ذلك: مؤسسة ذات قوة من الناحية التكنولوجية، لكنها ضعيفة من ناحية المعرفة التسويقية تسعى للحصول على نشاط متنوع بين المؤسسات التي لديها خصائص معاكسة. ويمكن توضيح هذه الاستراتيجية من خلال الشكل التالي:

الشكل (04): آثار التبادل بين نشاطين مختلفين.



Source : Basile Ganidi, Stratégie de diversification des grands groupes industriels en France, Op cit, P196.

كمثال لهذه العلاقة معارف الإلكترونيك والميكانيك والإعلام الآلي. بالتالي فإن هذا يخلق فرصة لتنويع الأنشطة.

يتوقف هذا المتغير الاقتصادي على تكنولوجيا الإنتاج التي يجب أن تكون متكاملة لنشاطين أو أكثر، حيث يصبح بالإمكان (من خلال إضافة معرفة تكنولوجية لهذه المنتجات) الحصول على منتج أكثر تعقيدا ذو تكنولوجيا جديدة.

مثال: في حال صناعة محركات إلكترونية صغيرة تدخل في الأدوات أو الوسائل اليدوية للنجار (المثقاب، المشجب...إلخ).

نتائج البحث: من خلال هذه الورقة البحثية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي يمكن إبرازها في النقطتين التاليتين:

- صحيح أن التنويع قد يساهم في تخفيض تكاليف المؤسسة، إلا أنه محفوف بمخاطر قد تؤدي إلى العكس باعتبار أن الاستخدام المتعدد لعوامل الإنتاج يضيق على المؤسسة اختيارها للأنشطة، بالإضافة إلى تكاليف تنتج عن هذا الاستخدام، والمتمثلة أساسا في تكلفة التكيف والتي قد تؤثر سلبا على إيرادات المؤسسة.

- كما أن الاستخدام المتعدد لعامل المعرفة يجب أن يكون بشكل يحقق للمؤسسة مزايا أكثر من المساوئ، من خلال توفر مخزون كافي منها حتى يمكنها من استخدامه في نشاط آخر، والعمل على الاستفادة بشكل كبير من تبادل المعارف المكتسبة في جميع أنشطة المؤسسة.

خاتمة البحث:

أبرزت لنا دراسة تلك العلاقة القائمة بين تطبيق استراتيجية التنويع وربحية المؤسسات الصناعية العديد من الحقائق الاقتصادية الناتجة أساسا عن أثر الاستفادة من مزايا الاستخدام المتعدد لعوامل الإنتاج سواء المادية منها أو غير المادية، وهو ما يؤثر بشكل إيجابي على الأرباح المحققة، بشرط مرونة عوامل الإنتاج المتكرر استخدامها تجاه النشاط المتنوع، بالإضافة إلى تماثل المنتجات المتنوعة من ناحية التكنولوجيا والتقنيات المستخدمة في الإنتاج.

الهوامش والمراجع:

[1] عبد القادر محمد عبد القادر عطية، **الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق**، قسم الاقتصاد، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 1995، ص153.

[2] محمود جاسم الصميدعي، ردينه عثمان يوسف، **مدخل إلى الاقتصاد الإداري**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص88.

[3] طارق الحاج، فليح حسن، **الاقتصاد الإداري**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص162.

[4] عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص153.

[5] طارق الحاج، فليح حسن، مرجع سابق، ص163.

[6] عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص154.

[7] المرجع السابق، ص154.

[8] عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 154.

[9] عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص155.

[10] طارق الحاج، فليح حسن، مرجع سابق، ص172.

[11] أحمد سعيد باخرمة، **اقتصاديات الصناعة**، دار زهران للنشر والتوزيع، السعودية، 1994، ص216.

[12] Faruk Ülgen, **Théories de la firme et stratégies anticoncurrentielles: firme et marché**, Editions L'Harmattan, France, 2003, 245.

[13] Basile Ganidis, **Diversification de la production de l'entreprise**, Thèse d'Etat en sciences de Gestion, Université Paris XII, P179.

[14] Basile Ganidi, Op cit, P 179.
[15] Basile Ganidi, Op cit, P180
[16] Ibid., P 181.
[17] Basile Ganidi, Op cit, P P 182-183.
[18] Basile Ganidis, Op cit, P228-230.
[19] Basile Ganidi, Stratégie de diversification des grands groupes industriels en France, Op cit, P186.
[20] Basile Ganidi, Stratégie de diversification des grands groupes industriels en France, Op cit, P P187-188.
[21] I Basile Ganidi, Stratégie de diversification des grands groupes industriels en France, Op cit, P187.
[22] Stanley Simon Miller, **The management problems of diversification**, John Wiley and sons, Canada, 1963, PP 24-25.
[23] Jean-Pierre Détrie et autres, **Stratégie De l'Entreprise et Diversification**, F. Nathan, 1988, PP157-158.
[24] Basile Ganidi, , Op cit, PP 190-191.
[25] Basile Ganidi, , Op cit, PP 192-193.
[26] Basile Ganidi, , Op cit, P194.
[27] Ibid, P195.