

أثر استراتيجية الترخيص على هيكله قطاع الطيران الأوروبي: حالة مؤسسة Airbus

The impact of outsourcing Strategy on the structuring of the European aeronautic sector: The Case of Airbus Company

<p>دباح نادية*</p> <p>كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 dabah.nadia@univ-alger3.dz</p>	<p>طرفاني عتيقة</p> <p>كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 tarfani.atika@univ-alger3.dz</p>
---	--

تاريخ الاستلام: 2020/11/07

تاريخ القبول: 2021/01/24

المخلص

تطرح القيود المفروضة على المؤسسات الناشطة في قطاع معقد كقطاع صناعة الطائرات ولا سيما ذات التوزيع الدولي لعملياتها الإنتاجية إشكالا كبيرا يتمثل في كيفية تنظيم وتنسيق العملية الإنتاجية خاصة مع اعتماد إستراتيجية الترخيص، وفي هذا الإطار تسعى هذه الورقة البحثية إلى استعراض تجربة مؤسسة Airbus مع إستراتيجية الترخيص المكثفة التي تبنتها، وتأثيرها على تشكيلها التنظيمي وعلاقتها مع شركائها الأساسيين. فالمؤسسة تحولت من مؤسسة متكاملة مصنعة لمختلف أجزاء منتجاتها إلى مؤسسة محورية تتركز على رأس تنظيم شبكي متعدد المستويات التنظيمية من مناولي الصف الأول والثاني، ينحصر نشاطها الإنتاجي في بعض الأنشطة الإستراتيجية، في حين تتمثل مهمتها الرئيسية في تسيير وتنسيق العمل على مستوى سلسلة القيمة الخاصة بها.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية الترخيص؛ قطاع الطيران الأوروبي؛ مؤسسة Airbus؛ المؤسسة المحورية؛ التنظيم الشبكي؛

Abstract

The restrictions imposed on corporation operating in a complex sector such as the aircraft industry, particularly those with the international distribution of their production operations, pose a great problem which is how to organize and coordinate the production process especially with the adoption of the outsourcing strategy, In this context, this paper seeks to review the experience of the Airbus Company with its intensive outsourcing strategy, and its impact on its organizational structure and also on its relations with its main partners. The company has transformed from an integrated company that manufactures various parts of its products to a hub firm that is positioned at the head of a multi-level organizational network of the first and second row subcontractor, Its production activity

*المؤلف المرسل: دباح نادية، الإيميل: dh.nadia@gmail.com

is limited to some strategic activities, while its main task is to conduct and coordinate work at the level of its value chain.

Keywords: Outsourcing Strategy; The European aeronautic sector; Airbus Company; Hub firm; Network organization;

مقدمة:

تواجه المؤسسات في عصرنا الحالي تحديات كبيرة، لعل أهمها يتمثل في ضرورة التحكم في تكاليف الإنتاج وبالمقابل تقديم منتج تنافسي قائم على قيمة مضافة ملموسة عند الزبون، تحديات لا يمكن للمؤسسة تلبيتها بالاعتماد فقط على مواردها ومهاراتها الخاصة خاصة في ظل الطفرة التي تشهدها المعارف التكنولوجية والصناعية والتي تحولت إلى عوامل نجاح أساسية كثيرا ما تقع خارج حدود المؤسسة. لذا أصبح من الضروري على المؤسسة الانفتاح على الخارج وتبني استراتيجيات جديدة تعزز من مرونتها وتحسن أداءها وتمكنها أيضا من إعادة تشكيل مواردها، وتعد إستراتيجية الترخيص واحدة من بين أهم هاته الاستراتيجيات.

وفي هذا الإطار، انتهج قطاع الطيران الأوروبي الذي ليس في معزل عن هذه التحديات سياسة تركيز قوية مقرونة بحركة تخريج كثيفة انطلاقا من منتصف الثمانينيات سعيا منه لتلبية المتطلبات المالية، التقنية، التكنولوجية والإنتاجية الكبيرة للقطاع، لتجد مؤسسة Airbus عملاق القطاع نفسها أمام تحد من نوع آخر يتمثل في كيفية تنسيق وتنظيم العمل مع شبكة مناولين وصل تعدادها سنة 1993 إلى حوالي 690 مناول مباشر (Mazaud, 2006, p. 6).

لذا تتمثل الإشكالية التي سنحاول الإجابة عليها من خلال هذه الورقة البحثية في الآتي:
ما هو تأثير استراتيجية الترخيص المتبعة من مؤسسة Airbus على علاقتها بشبكة مناوليه وما هي آليات التنسيق المستعملة لتنظيم هاته العلاقة؟

إن الإجابة على هاته الإشكالية تحملنا إلى تسليط الضوء على الجانب التنظيمي المتعلق بإستراتيجية الترخيص في مؤسسة Airbus، واستعراض النتائج المتوصل إليها كتجربة يمكن للمؤسسات الراغبة في تبني هاته الاستراتيجية الاطلاع عليها والاستفادة منها من خلال إدراك التحديات التنظيمية الكبيرة التي يمكن أن تواجهها في مسار تطبيقها والتي يجب أخذها بعين الاعتبار لضمان نجاح العملية.

وللإجابة على الإشكالية المطروحة سوف يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاطلاع على مجموعة من المقالات والأبحاث العلمية المتاحة ومن ثم تحليلها بما يحقق أهداف البحث.

1. الإطار النظري لإستراتيجية التخرّيج

يتضمن الإطار النظري لإستراتيجية التخرّيج كبداية التعريف بالإستراتيجية، ومن ثم استعراض منحى تطورها في المؤسسة، وفي الأخير سنركز على أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى تبنيها وذلك وفق مقارنة الموارد التي تعتبر من أهم المقاربات التي ساهمت في توضيح أهمية هاته الإستراتيجية.

1.1 إستراتيجية التخرّيج:

يركز (2004) Barthélemy في تعريفه لإستراتيجية التخرّيج على أسبقية إنجاز النشاط في الداخل قبل تخرّجه فحسبه: "تقتضي عملية التخرّيج الاستعانة بمتعامل خارجي للقيام بنشاط كان يتم تنفيذه إلى ذلك الحين داخل المؤسسة، وتترافق هذه العملية في الكثير من الأحيان بتحويل للموارد المادية والبشرية نحو المتعامل الخارجي الذي يحل محل المصالح الداخلية في ذلك" (Jmal & Halioui, 2011, p. 3). في حين تركز تعاريف أخرى على الجانب الزمني فإستراتيجية التخرّيج تنص على "إسناد نشاط أو خدمة معينة في مجملها إلى متعامل خارجي متخصص في إنجازها وذلك لفترة تمتد عبر الزمن وتشمل عدّة سنوات، حيث يلتزم هذا الأخير بتقديم خدماته وفق مستوى أداء معين ويتحمل بالمقابل المسؤولية المترتبة عن ذلك" (MEDEF, 2003, p. 16). وهناك أيضا من أضاف على الجوانب السابقة ضرورة وجود إطار تعاقدى محكم ينظم العملية؛ "فالتخرّيج هي عملية توكيل متعامل خارجي بنشاط كان يتم انجازه سابقا من طرف المؤسسة؛ تترافق عادة بانتقال للموارد المادية والبشرية؛ عملية إسناد نشاط معين إلى متعامل خارجي هي عملية تمتد عبر الزمن وغالبا على المدى المتوسط؛ كما تحتاج إلى إطار تعاقدى لتأطيرها" (Quélin, 2003, p. 16).

وبالتالي نلاحظ تشابه كبير بين مختلف جهات النظر التي تتداخل فيما بينها في مجموعة من السمات الرئيسية تميز هذه الإستراتيجية والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

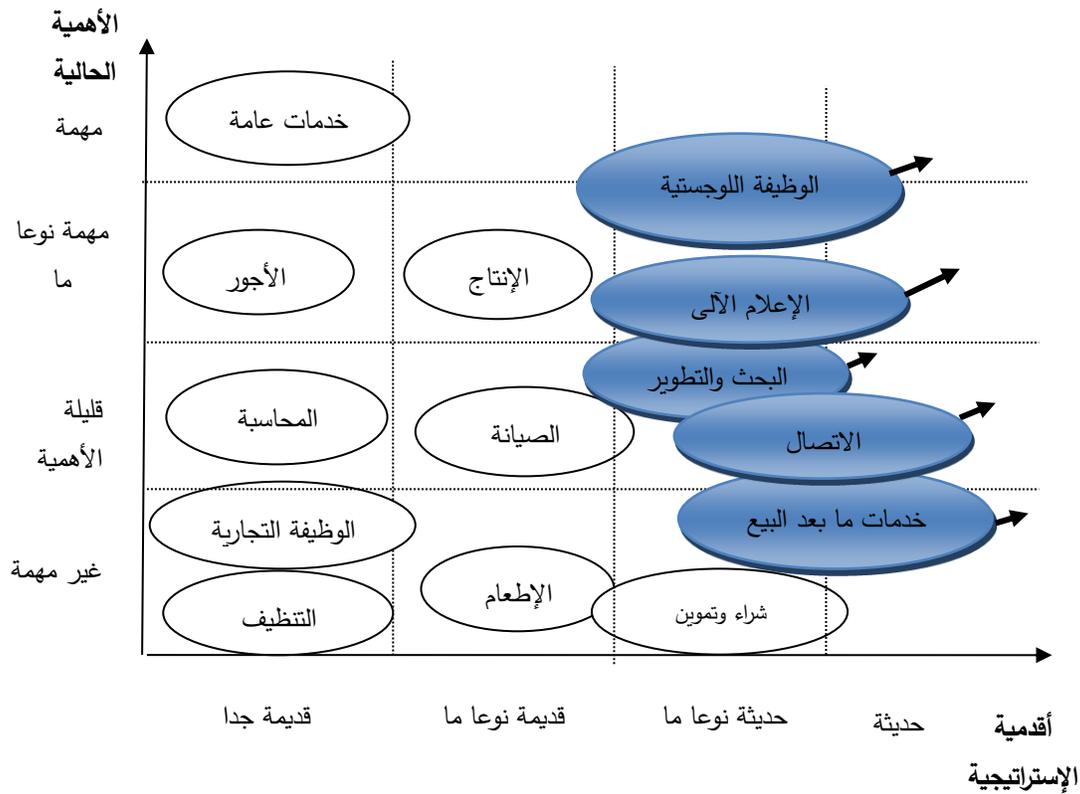
- تنص إستراتيجية التخرج على استعانة المؤسسة بمؤسسة أخرى لإنجاز نشاط معين كانت تتكفل هي سابقا بإنجازه، وذلك راجع إلى كونها لا تستطيع القيام بمختلف المهام والأنشطة، وإن قامت بذلك فلن تستطيع أدائها بشكل جيد؛
- من خلال هذه الإستراتيجية، تدخل المؤسسة الزبونة (التي قامت بإخراج النشاط) في علاقة تعاقدية وثيقة تمتد عبر الزمن تربطها مع مؤسسات أخرى خارجية (متعامل خارجي أو مناول) مع التزام هذه الأخيرة بتقديم خدماتها وفق مستوى أداء معين وبالتالي المساهمة في تنمية المؤسسة الزبونة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية؛
- يترتب عن هذه الإستراتيجية نقل وتحويل للأصول والموارد المادية والبشرية المخصصة سابقا للنشاط من المؤسسة الزبونة نحو المناول؛

2.1 التخرج في المؤسسة: من الأنشطة الثانوية إلى الأنشطة الإستراتيجية:

لقد تحولت إستراتيجية التخرج مع مرور الزمن من مجرد وسيلة بسيطة لتخفيض التكاليف إلى نهج جديد في تسيير موارد المؤسسة الحيوية (Quélin, 2003, p. 16) ، فبعدما كانت تعنى في بداية الأمر بأنشطة الدعم الكلاسيكية فقط في سلسلة القيمة كالتنظيف، الأمن، الإطعام... إلخ، توسعت تدريجيا لتشمل أنشطة الإنتاج التي تم الشروع في تخريجها نحو مؤسسات صناعية متخصصة وذلك بهدف تخفيض تكاليفها، لكن بالمقابل عمدت المؤسسات في هذه المرحلة على الاحتفاظ بالأنشطة ذات المساهمة الكبيرة في خلق القيمة المضافة كالبحث والتطوير، إعادة الهندسة، التسويق، تسيير العلامة التجارية.

أما اليوم، فقد أصبحت هذه الإستراتيجية تمس حتى أنشطة الدعم المعقدة لسلسلة القيمة والقريبة من نشاطات المؤسسة المحورية كالبحث والتطوير، الأنشطة اللوجستية وتسيير علاقات ما بعد البيع مع الزبائن. والشكل الموالي يوضح كيفية تطور إستراتيجية التخرج والأنشطة المعنية بها في المؤسسة:

الشكل 1: تطور أنشطة التخرج في المؤسسة من حيث الأقدمية والأهمية الحالية



المصدر: (Barthélemy, 1999, p. 3)

وفي هذا السياق، تطورت إستراتيجية التخرج في المؤسسة من عملية عادية إلى خطوة إستراتيجية

تختلف عن تلك العادية في ثلاث نقاط (Quélin, 2003, p. 15):

- تمحور إستراتيجية التخرج أكثر فأكثر حول النشاطات المهمة في المؤسسة سواء من حيث حجمها أو مساهمتها في خلق القيمة المضافة؛
- ارتفاع قيمة العقود المبرمة بين الطرفين والتي أصبحت تتضمن بنودا تتعلق بتحويل الأفراد والمعدات نحو المناول؛
- إقبال مقدمي الخدمات الخارجية أكثر فأكثر على المجازفة وتحمل المسؤوليات، حيث تطورت طبيعة العلاقة بين المؤسسة الزبونة ومناوليها في بعض الأحيان لتأخذ شكل علاقة شراكة وتعاون؛

3.1 إستراتيجية التخرّيج وفق منظور مقارنة الموارد (L'approche par les ressources)

تنطلق مقارنة الموارد التي طورها كل من (Penrose, 1959) و (Wernerfelt, 1982) من منظور جديد للمؤسسة قائم على الموارد كأساس لتفسير مصدر الاختلاف الموجود بينها، فالمؤسسة تعرّف بمواردها عوض منتجاتها لذا فالمكانة التنافسية التي تحتلها هذه الأخيرة تعتمد في شق كبير منها على الموارد التي تمتلكها والتي تقوم بتطويرها، ولكن اشترط Barney تحلي الموارد بمجموعة من الخصائص حتى تشكل مصدرا فعليا لميزة تنافسية دائمة للمؤسسة والتي جمعها ضمن نموذج (VRIO) والمتمثلة في: القيمة، الندرة، صعوبة التقليد إضافة إلى عنصر التنظيم (Barney, 1995, pp. 105-112)، ومع المقال الشهير للباحثين (Pralhad et Hamel (1990) عرف مفهوم الميزة التنافسية نقلة نوعية حيث أكد من خلاله على أن مصدر الميزة التنافسية يكمن في البحث داخل المؤسسة عن المهارات الأساسية التي تمتلكها والتي يمكن أن تكون مصدرا لتفوقها على المنافسين. ولكن الإشكال الكبير الذي وقعت فيه هذه المقاربة هو عدم الاتفاق على تعريف دقيق للموارد والمهارات فعلى سبيل المثال تعرّف الموارد بأنها أصول ملموسة وغير ملموسة تشمل: الموارد المالية؛ المادية؛ البشرية؛ التكنولوجية؛ التنظيمية والسمعة، أما المهارات فهي ناتجة عن التوظيف المتزامن للعديد من الموارد بهدف إنجاز نشاط معين (Grant, 1991, p. 119). في حين أن مساواة المهارات التنظيمية مع الموارد واعتبارها عنصرا فرعيا منها تعدّ من أهم الانتقادات التي تعرضت لها هذه المقاربة (Durant, 2013, pp. 68-69).

ولكن بالرغم من ذلك، ساهمت هذه المقاربة في إبراز أهمية التحليل الداخلي للموارد والمهارات كوسيلة تستطيع المؤسسة من خلالها تحديد نقاط القوة التي تمتلكها، ومن ثم التركيز عليها والعمل على استغلالها الجيد، والسهر كذلك على تطويرها بشكل مستمر ودائم. لذا تعد هذه المقاربة من بين أهم المقاربات التي استعملت كإطار لدراسة إستراتيجية التخرّيج؛ فيما أن المؤسسات لا تتمتع بالاكتمال الذاتي فيما يتعلق بالموارد التي تمتلكها، تدفعها إستراتيجية النشاطات المحورية إلى إعطاء الأولوية لاستثماراتها الخاصة واللجوء إلى تكامل عروض الموردين (Quélin, 2003, p. 19)، بمعنى أن إستراتيجية التخرّيج تعتبر كوسيلة تسمح للمؤسسة بنقل مهاراتها البعيدة عن مهنتها الأساسية نحو المتعامل الخارجي وتركيز مواردها في تنمية مهاراتها الإستراتيجية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، ونظرا إلى أن نظرية الموارد تقوم على فكرة بسيطة تتمثل في أن اختلاف مستوى أداء المؤسسات

الناشطة في نفس القطاع ناتج عن الاختلاف الحاصل في مواردها ومهاراتها (Barthélémy, 2004, pp. 13-14)، تقوم المؤسسة إذن بتبني هذه الإستراتيجية إدراكا منها بالتباين المسجل بين مستوى أدائها الداخلي أي الفعلي ومستوى أداء أفضل مورد في السوق وهو مستوى الأداء المرجو، والهدف هنا هو تحسين مستوى أداءها من خلال الوصول إلى الموارد والمهارات التي تقتقر إليها في الداخل.

وبالتالي يتضح جليا من الإطار النظري لإستراتيجية التخرج أهمية هذه الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة الأمر الذي يؤكدّه (Desreumaux (1996)، والذي من جانبه يعتبر أن قرار الاستعانة بمؤسسات خارجية في إنجاز بعض الأنشطة هو قرار استراتيجي ذو أبعاد تنظيمية بالغة الأهمية على المؤسسة، لا بل ويشكل أحد الروافع الرئيسية لإنشاء شكل تنظيمي جديد (Gosse, Sargis-Roussel, & Sprimont, 2002, p. 103)، وهو الأمر الذي يتضح جليا من تجربة مؤسسة Airbus التي خطت أشواطاً كبيرة في إستراتيجية التخرج بما أثار بشكل كبير على هيكلتها وعلى تنظيم عملياتها الإنتاجية وعلاقاتها مع مختلف شركائها.

2. حالة مؤسسة Airbus

تعتبر مؤسسة Airbus من الأمثلة اللافتة التي يمكن الاستشهاد بها فيما يتعلق بإستراتيجية التخرج وخاصة فيما يتعلق بالجانب التنظيمي، لذا سنتطرق في الفقرة الموالية إلى التنظيم الصناعي للمؤسسة ومن ثم سيتم استعراض المنحى الذي تطورت وفقه إستراتيجية التخرج على مستوى Airbus والتي تحولت تدريجيا من مؤسسة متكاملة إلى مؤسسة محورية وهو ما سنتطرق إليه في الفقرة الثالثة من هذا الجزء.

1.2 التنظيم الصناعي لمؤسسة Airbus:

تعد مؤسسة Airbus للطائرات المدنية واحدة من أهم فروع الشركة الأوروبية للدفاع الجوي والفضاء «European Aeronautic Défense and Space Company (EADS)» والتي تأسست في شهر جويلية من سنة 2000، نتيجة اندماج مجموعة من الشركات الأوروبية الناشطة في قطاعات الطيران، الدفاع والفضاء والتي تضم كلا من الشركة الألمانية Daimler Aerospace AG، الشركة الفرنسية Aerospatiale Matra، الشركة الإسبانية CASA (Kechidi, Talbot, 2013/4, p:76). تأسست Airbus سنة 1970 تحت اسم مجموعة المصالح الاقتصادية Le Groupement d'Intérêt

Economique (GIE) والتي تم تعويضها انطلاقا من سنة 2002 بشركة Airbus SAS المكونة من الشركة الفرنسية Aérospatiale Matra، الشركة الألمانية Daimler Chrysler والشركتين البريطانيتين British Aerospace والاسبانية CASA (Zuliani & Jalabert, 2005, pp. 118,120). قامت مؤسسة Airbus SAS بعد إعادة هيكلتها بتوزيع المهام بين مواقع الإنتاج المختلفة وطنيا ودوليا وفق الكفاءات الأساسية لكل موقع، حيث تنتزع دورة إنتاج طائرات Airbus على النحو التالي (Kechidi, 2006, p. 3):

- تقسيم أوروبي للعمل والمهام بين المؤسسات الأربعة المشاركة في EADS (ألمانيا، بريطانيا، إسبانيا، فرنسا) والتقسيم الشائع ينص على تصنيع الأجنحة في بريطانيا، الذيل الخلفي في إسبانيا، جسم الطائرة في ألمانيا، مقدمة الطائرة وكذا الجزء المركزي من جسم الطائرة في فرنسا، ويتم التجميع النهائي في موقعي Toulouse الفرنسي وHambourg الألماني.
- تقوم كل مؤسسة بتوزيع المهام الموكلة إليها على صعيدها الوطني، فمثلا في حالة Airbus الفرنسية ينتزع الإنتاج على أربعة مواقع إنتاج هي: Toulouse, Nantes, Méaulte, Saint-Nazaire وبالمثل في المؤسسات الأخرى.
- توزيع المهام بين مختلف المصانع داخل الموقع نفسه، فهناك على سبيل المثال أربعة مصانع في موقع Toulouse هي: Blagnac, Colomiers, Saint-Martin du Touch, Saint-Eloi.
- تقسيم العمل بين شركة Airbus وشبكة واسعة من المناولين سواء مؤسسات تأسست في البلدان ذاتها أو خارجها.

2.2 إستراتيجية التخرج في مؤسسة Airbus:

لقد شهدت سنوات الثمانيات بداية نهاية عصر المؤسسة المتكاملة في قطاع الطيران الأوروبي وذلك تماشيا مع زيادة حدة المنافسة العالمية وأيضا المتطلبات المالية، التقنية، التكنولوجية والإنتاجية الكبيرة للقطاع والتي تتعدى حدود وإمكانيات المؤسسة الواحدة، فمؤسسة Airbus التي كانت في الماضي تقوم بتصميم وتصنيع مختلف مكونات أجهزتها في الداخل شرعت في حركة كثيفة لتخريج أنشطتها الثانوية لترتفع بذلك حصة المناولة في المؤسسة إلى 70% من تكلفة الطائرة، ويصل عدد المناولين المباشرين الذين تتعامل معهم المؤسسة سنة 1993 إلى حوالي 690 مناوول (Mazaud, 2006, pp. 6-).

7). وطبعاً ليس من السهل على أي مؤسسة كانت ضمان التنسيق الجيد لهذا الكم الكبير من المناولين وما يترتب عنه من مشاكل جمّة سواء فيما يتعلق بمتابعة سيرورة الإنتاج وضمن الجودة المطلوبة أو من ناحية تكاليف التنسيق، ليس هذا فحسب إنما تزامن هذا الإشكال مع العديد من المتغيرات الأخرى التي يأتي مشكل التمويل الناتج عن فك الارتباط مع الدولة على رأسها، مما دفع بالمؤسسة انطلاقاً من منتصف التسعينيات إلى تطبيق برنامج «Power 8» لإعادة الهيكلة الذي أصبح مطلباً ضرورياً خاصة مع ولادة EADS وما تتطلبه هاته الخطوة الإستراتيجية الفارقة في حياة مؤسسة Airbus من إعادة النظر في توزيع وحدات المؤسسة الإنتاجية سواء على الصعيد الأوروبي أو الوطني والسهر على ضمان التناسق بينها.

لقد ركزت Airbus من خلال برنامج إعادة الهيكلة «Power 8» الذي طبقته على نقاط عديدة تتمثل أهمها فيما يلي:

- أولاً؛ إعادة ضبط الأنشطة التي تندرج ضمن مهاراتها المحورية كمصنع للطائرات والتي تضم: التصميم العام، حجرة القيادة، أنظمة الكترونيات الطيران، صواري المحرك، التجميع النهائي والتقييس وما إلى ذلك من أنشطة أساسية (Mazaud & Lagasse, 2009, p. 157)، حيث تسمح لها هذه الخطوة بالتركيز على تنمية مهاراتها الأساسية وبالمقابل تخريج باقي الأنشطة التي لا تعد إستراتيجية بالنسبة إليها.

- ثانياً؛ عملت المؤسسة على تخفيض عدد المناولين المباشرين الذين تتعامل معهم إلى مجموعة محدودة من المناولين الأساسيين والذين تحولت مهمتهم من إنجاز أجزاء بسيطة من المنتج النهائي إلى إنجاز أجزاء أساسية منه هذا الأخير الذي تم تقسيمه في شكل وحدوي «l'organisation modulaire»، كما عملت على إرساء علاقات شراكة حقيقية معهم تطمح من خلالها إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة وتقاسم المخاطر ويشترط لذلك حيازتهم للإمكانيات التقنية، المالية والإدارية التي تمكنهم من تحمل مسؤولية تطوير وتمويل الوحدات المكلفين بتصنيعها. وفي هذا الإطار قامت Airbus سنة 2001 بحصر عدد المناولين المباشرين المكلفين بتصنيع الوحدات الرئيسية المكونة لطائراتها ذات الطراز A380 بنحو خمسين مؤسسة فقط مع تحملهم تكاليف تقدر بـ 30% من مجموع 10 ملايين أورو المنفقة في البحث والتطوير (Frigant & Talbot, 2004, pp. 112-113).

لتنقل بذلك مؤسسة Airbus من علاقات المناولة البسيطة التي كانت تتم وفق دفتر شروط مضبوط يحدد بشكل دقيق خصائص المنتج أو القطعة محل المناولة وأيضاً الوسائل الواجب استعمالها، إلى تطبيق إستراتيجية فعلية للتخرّيج مبنية على أسس علاقات شراكة وتعاون حقيقية تتعدى حدود دفتر الشروط وتعكسها مختلف البرامج المطبقة؛ انطلاقاً من برنامج إعادة الهيكلة ووصولاً إلى باقي البرامج الأخرى كبرنامج «New System Policy» ومشروع «Supplier Council»، فالمؤسسة أصبحت تقوم بتحديد الخصائص الوظيفية للمنتج وتتعاون مع مناوئليها من أجل تطويره وتوفير وسائل الإنتاج الضرورية لذلك. (Mazaud & Lagasse, 2009, p. 163). كما باتت تركز فقط على بعض الأنشطة الإستراتيجية التي غالباً ما تقع على أطراف سلسلة القيمة؛ (البحث والتطوير وكذا التصميم العام للمنتج) في الخلف و(التجميع، التسويق، الخدمات المرافقة كالتدريب والمساعدة التقنية) في الأمام (Bécue, Belin, & Talbot, 2014, p. 112)، وبالمقابل تترك الحرية للمناول في تحديد الخصائص الداخلية للوحدة محل الشراكة وكل ما يتعلق بالجوانب التقنية والتشغيلية الخاصة بها، وتكتفي فقط بتحديد الروابط الضرورية لضمان التناسق العام بين مختلف الأجزاء والأنظمة.

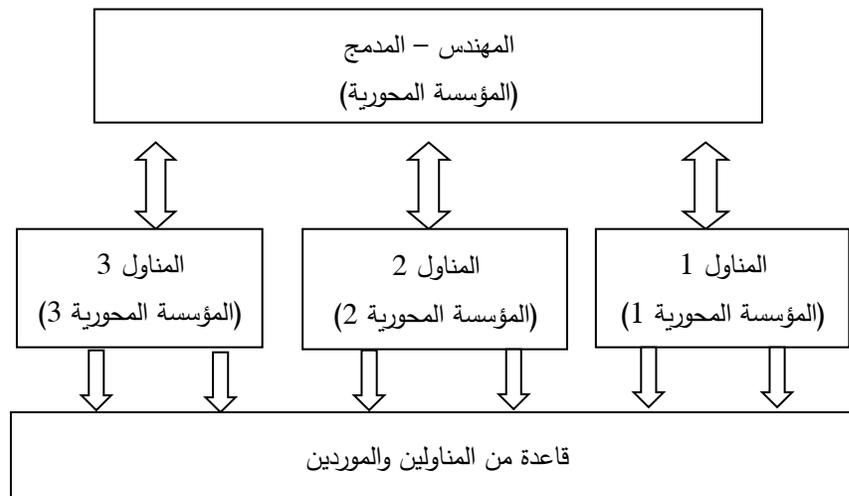
3.2 Airbus من المؤسسة المتكاملة إلى المؤسسة المحورية:

لقد أسفرت هذه التعديلات على إعادة تشكيل العلاقات العمودية بين Airbus وشركائها من المناولين الرئيسيين، هذه الطفرات التي بالرغم من أنها لا تزال في طور التكوين إلا أن معالمها بدأت تتشكل وفق تنظيم شبكي بدأ يأخذ شيئاً فشيئاً شكلاً هرمياً متعدد المستويات التنظيمية تترجع على رأسه المؤسسة المصنعة التي تحولت إلى مؤسسة محورية «firme pivot» ملقبة بالمهندس المدمج «architecte intégrateur»، تتمثل مهمتها في هندسة الأنشطة والسهر على تكاملها (Bécue, Belin, & Talbot, 2014, p. 112)، حيث تقوم هذه الأخيرة بالبحث عن أفضل الموارد والمهارات المتاحة من أجل تشكيل الشبكة؛ تسهر على تنسيق العمل مع شركائها من مناولي الصف الأول من خلال مراقبة مدى مطابقة الوحدات المنجزة مع المواصفات المطلوبة والتداخل السليم بينها وبين باقي الوحدات (Kechidi & Talbot, 2013, p. 85)، ولأجل ذلك، مع بداية كل برنامج جديد تقوم بتكوين مجتمعات للتصميم بغرض مرافقة المناولين الأساسيين في مرحلة التصميم، كما تحرص على استعمال مختلف الوسائل التكنولوجية للإعلام والاتصال من أجل تسيير الكم الهائل من المعلومات المتدفقة في الشبكة

كالنموذج الرقمي ثلاثي الأبعاد، التصميم باستعمال الكمبيوتر، إنترنت، وغيرها، وأيضا اعتماد لغة مشتركة في تنسيق الوثائق وغيرها من الوسائل المتاحة (Ravix & Mouchnino, 2009, p. 143).

ونظرا لاختلاف حجم وطبيعة الوحدات التي تقوم مؤسسة Airbus بتخريجها والتي يمكن أن تتمثل في تصنيع مجموعة من المعدات النمطية (أنظمة الفيديو، أثاث الطائرة)، أو بعض المعدات الخاصة التي تدخل في تكوين الوحدة (معدات حجرة القيادة وأنظمة تكييف الهواء)، أو حتى إنجاز وحدات كاملة على درجة عالية من التعقيد (جسم الطائرة، الأبواب، محركات، معدات الهبوط، أنظمة القيادة) (Bécue, Belin, & Talbot, 2014, p. 113)، فقد يتعذر على المناولين المباشرين أوالرئيسيين للمؤسسة إنجاز المهام الموكلة إليهم بمفردهم وفي آجالها المحددة، العامل الذي يدفعهم بدورهم إلى تخريج الأنشطة الثانوية في الوحدة والاستعانة بصف ثاني من المناولين والموردين لإنجازها، وبالتالي يتحول المناولون الرئيسيون للمؤسسة إلى مؤسسات محورية فيما يتعلق بالوحدات الموكلة إليهم ضمن ما أطلق عليه بالمؤسسات المحورية من الصف الأول «firme pivot rang 1» (Mazaud, 2006, p. 6)، هذه الأخيرة ستقوم بنفس دور المؤسسة المحورية انطلاقا من تصميم الوحدة المكلفة بإنجازها، ومن ثم هندسة شبكتها الخاصة من المناولين والموردين والسهر على تنسيق عملها ومراقبته.

وبالتالي تحولت مؤسسة Airbus في الأخير إلى شبكة متعددة المستويات التنظيمية يتكون المستوى الأول منها من المناولين المباشرين، في حين يضم المستوى الثاني منه مجموعة المناولين والموردين المباشرين لمناولي الصف الأول وهكذا تباعا، كما يوضحه الشكل الموالي:



الشكل 2: العلاقات العمودية في قطاع الطيران

المصدر: (Kechidi & Talbot, 2013, p. 86)

خاتمة:

نظرا لإستراتيجية التخرج المكثفة التي انتهجتها مؤسسة Airbus وجدت هذه الأخيرة نفسها أمام تحد كبير يقتضي منها إعادة ترتيب أوراقها وعلاقاتها العمودية مع المؤسسات المناولة التي تتعامل معها، ففي البداية عملت على تصنيف نشاطاتها وفق تحليل إستراتيجي مكنها من حصر الأنشطة المحورية منها فقط وقامت بالتوازي مع ذلك بإعادة تنظيم إستراتيجيتها للتخرج تماشيا مع التقسيم الودوي للمنتج، مما سمح لها بتصفية شبكة مناوليها وحصر علاقاتها المباشرة مع مجموعة محدودة من المناولين الرئيسيين، والذين تم تكليفهم بإنجاز وحدات كاملة من المنتج النهائي عوض خدمات المناولة البسيطة مما رفعهم إلى مصف شركاء أساسيين للمؤسسة.

وكنتيجة لذلك تحولت المؤسسة من مؤسسة متكاملة متعددة المستويات التنظيمية إلى مؤسسة ذات تنظيم شبكي تتوسطه مؤسسة محورية تلعب دور مهندس مدمج للوحدات الرئيسية في الطائرة ويحيط بها مجموعة من المؤسسات المناولة الرئيسية، ونقل بذلك التنظيم الهرمي من داخل المؤسسة إلى خارجه ليصبح هيكل المؤسسة أكثر تسطيجا، مع تجمع المناولين في شكل هرمي يضم شركاء المستوى الأول والثاني وحتى الثالث.

وتتحول مهمة المؤسسة بذلك من تصميم المنتج وتصنيع مختلف أجزاءه إلى الاقتصار على بعض الأنشطة الإستراتيجية وبالمقابل التركيز على تسيير سلسلة القيمة، والسهر على تنسيق العمل بينها وبين مختلف المناولين، واعتمدت في ذلك على آليات جديدة للتنسيق على رأسها مجمعات التصميم وتسيير تدفقات المعلومات من خلال مختلف البرامج والأنظمة الكفيلة بذلك مثل: ERP, SIIO, EDI وغيرها.

قائمة المراجع:

- Barney, J. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of management executive*, 9(4).
- Barthélemy, J. (1999). Performance et compétences: les limites de l'analyse de l'outsourcing par la théorie des coûts de transaction. *8ème conférence internationale de management stratégique*. Ecole centrale Paris.
- Barthélémy, J. (2004). Comment réussir une opération d'externalisation. *Revue française de gestion*, 2004/4(151), pp. 9-30.

- Bécue , M., Belin, J., & Talbot, D. (2014). Rente relationnelle et sous-performance des firmes pivots dans la chaîne de valeur aéronautique. *M@n@gement*, 17, pp. 110-135.
- Durant, T. (2013). Une critique de l'article ressources stratégique, ressources ordinaires et ressources négatives. *Revue française de gestion*, 2013/5(234), pp. 64-73.
- Frigant, V., & Talbot, D. (2004). Convergence et diversité du passage à la production modulaire dans l'aéronautique et l'automobile en Europe. *Actes du GERPISA*, 37, pp. 107-118.
- Gosse, B., Sargis-Roussel, C., & Sprimont, P.-A. (2002). Les changements organisationnels liés aux stratégie d'externalisation: le cas d'une entreprise industrielle. *Finance controle strategie*, 5(1), pp. 101-128.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, spring 1991, pp. 114-135.
- Jmal, A., & Halioui, K. (2011). La décision d'externalisation de la fonction comptable: facteurs explicatifs dans le contexte tunisien. *Comptabilité, économie et société*, May 2011.
- Kechidi, M. (2006). Dynamique des relations verticales dans l'industrie aéronautique: une analyse de la sous-traitance d'Airbus. *Cahiers du GRES*, 2006(10), pp. 1-21.
- Kechidi, M., & Talbot, D. (2013). Les mutations de l'industrie aéronautique civile française: concentration, externalisation et firmr-pivot. *Entreprises et histoire*, 2013/4(73), pp. 75-88.
- Mazaud , F., & Lagasse, M. (2009). Externalisation et coordination stratégique des relations de sous-traitance: le cas d'Airbus. Dans B. Baudry, & B. Dubrion, *Analyses et transformations de la firme* (pp. 153-168). Recherches.
- Mazaud, F. (2006). De la firme sous-traitante de premier rang à la firme pivot. *Revue d'économie industrielle*, 2006/1(113), pp. 45-60.
- MEDEF. (2003). *Management de l'externalisation*. Le comité de liaison des services du MEDEF et l'institut Esprit service avec le soutien de la commission européenne.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm* (éd. Fourth edition). Oxford university press.
- Quélin, B. (2003). Externalisation stratégique et partenariat: De la firme patrimonial à la firme contractuelle? *Revue française de gestion*, 2003/2(143), pp. 13-26.
- Ravix, J., & Mouchnino, N. (2009). L'évolution de l'industrie aéronautique: les incidences de la production modulaire. *La revue de l'Ires*, 2009/3(62), pp. 135-157.
- Wernerfelt , B. (1982). A resource based view of the firm. *The university of Michigan*(307).
- Zuliani , J.-M., & Jalabert, G. (2005). L'industrie aéronautique européenne: organisation industrielle et fonctionnement en réseaux. *L'Espace géographique*, 2005/2(34), pp. 117-144.