

الإجابة على سلسلة التمارين التمهيدية حول القرارات المالية

1. تاريخ صناعة التبغ

- 1559:** البحار الفرنسي جين نيكوت Jean Nicot استورد التبغ من أمريكا إلى أوروبا، ولهذا سميت المادة الرئيسية في التبغ بالنيكوتين.
- 1881:** اخترع الحرفي جيمس بوسناك James Albert Bonsnack آلة لف السجائر، التي حولت السجارة من منتج فاخر موجه للأغنياء فقط إلى منتج جماهيري.
- 1925:** اخترع المجري Boris Alvaz الفلتر الورقي في مصنع Ortmann التابع لشركة Buzl ، ثم قام Boris بدمج السجارة مع الفلتر بالتعاون مع الفرع Filtron Buzle ، وابتداء من 1935 بدأت شركة بريطانية بتطوير آلة لصنع السجائر بفلتر.
- 1948:** اكتشف العلاقة بين التدخين والسرطان في مخبر شركات التبغ، لكن الشركات حالت دون نشر المعلومات.
- 1951:** قام الطبيب الأمريكي ريتشارد دول Richard Doll بدراسة أظهرت العلاقة بين التدخين وسرطان الرئة، هذه الدراسات أدت لظهور منظمات مكافحة التبغ، شركات التبغ من جهتها راحت تشكك في هذه الدراسات.
- 1964:** قام وزير الصحة الأمريكي بتقديم الوثائق الكاملة التي تؤكد أضرار التدخين.
- 1975:** أصدرت ولاية مينيسوتا الأمريكية قانون الهواء النظيف الذي يحضر التدخين في الأماكن المغلقة، ثم تبعتها الولايات الأخرى.
- 1992:** تم سن التشريعات التي تزيد من الغرامات على بيع منتجات التبغ للقاصرين، كما صارت إعلانات التبغ عنصرا أساسيا للمعارضة، وخاصة الإعلانات الموجه للشباب.
- وقد اتخذت شركات التبغ عدة مستويات لمعرضة حركة مكافحة التبغ:
- **فكريا:** إدعت أن التدخين ليس ضارا بالقدر الذي يجعله يبدو كذلك، واتخذ هذا الموقف مجلس بحوث التبغ Concil of Tobacco Research الذي أسسته وتموله شركات التبغ.
 - **شخصيا:** من حق أي شخص الاستمرار في التدخين (الحرية الشخصية).
 - **سياسيا:** تمويل الحملات الانتخابية لمرشحين شرط عدم التعرض لمصالحها.
 - **أخلاقيا:** ادعت أن التبغ ليس قضية أخلاقية كما تدعي حركة مكافحة التبغ، بل هو فقط عمل تجاري Business ، لذا يجب معاملة التبغ كأبي منتج آخر، فما دام هناك طلب عليه، لذا يمكن الترويج له.

2. تطور شركة أمبريال توباكو Imperial Tobacco

- 1901:** تأسيس الشركة من خلال دمج عدة شركات بريطانية صغيرة لصناعة التبغ مهددة من المنافسة الأمريكية، المقر الاجتماعي مدينة Bristol بانجلترا.
- 1902:** تكوين مشروع مشترك مع شركة American Tobacco، لكن هذه الأخيرة اضطرت لبيع حصتها في المشروع بفعل قوانين الاحتكار.
- 1960:** بدأت أمبريال توباكو عمليات تنويع قوية في الصناعات الغذائية، المشروبات والترفيه.
- 1985:** إعادة التركيز على نشاطها الأساسي (التبغ) بالتخلص من الأنشطة التنويعية، والدخول لبورصة لندن.
- التسعينات: قامت أمبريال للتبغ بعمليات استحواذ متعددة: مجمع Rizla+ (1997)، قسم التبغ في شركة Douweegert (1998).
- 2002:** الاستحواذ على المجمع الألماني Reemtsme (2002) كتوسع عالمي.
- 2008:** الاستحواذ على المجمع الفرنسي Atladis، حيث امتلكت من هلاله على العلامات: Gauloises, Gitanes, Royal, Fortune, News، وبه صارت تسيطر كليا على السوق الفرنسي للتبغ.
- 2009:** رقم الأعمال 26.5 مليار جنيه استرليني، عدد العمال 28000، تحتل المرتبة الأولى في بريطانيا والرابعة عالميا.
- 2014:** استحوذت عليها شركة Reynolds American بـ 25 مليار دولار، وحتى تقبل السلطات الأمريكية لمكافحة الاحتكار هذا الاستحواذ، قامت Reynolds ببيع علامات Salem, Winston, Kool, Maverick، بـ 7.1 مليار دولار
- حاليا:** 4 شركات تسيطر على 98% من سوق التبغ الأمريكي وهي: Philip Moris, RJ Reynolds, Brown Wilkinson, Wiriland Tobacco

Brooklyn, Dollars, Nobel, Marquise, Davidoff, Gauloises, Royale, Fortuna, Gitanes, Fines 120, Django, Bastos, News, West, Classic, Excellence, Good look, Boston.

3. شرح المصطلحات

أ. الموتيل Motel :

هو فندق مخصص لسائقي المركبات على الطريق العام، أو هو فندق توقف على طريق السفر أو خارج المدن ويكون أيضاً استراحة، حيث مع تطور الطرق السريعة في م أ في العشرينات وبسبب طول المسافات ظهرت الحاجة إلى أماكن إقامة ليلية رخيصة وسهلة الوصول للمسافرين، أي قريية من الطرق الرئيسية. وهذا ما أدى إلى تطور وانتشار مفاهيم الموتيلات. دخلت كلمة Motel القاموس بعد ح ع 2 كلفظة منحوتة من الكلمتين الإنجليزيتين Motor وHotel.

ب. الاكتساب (الاستحواذ) acquisition:

عملية تقوم من خلالها شركة بشراء معظم أو كل حصص ملكية في شركة مستهدفة من أجل تولى السيطرة ليها، وغالبا ما يكون الاكتساب جزء من استراتيجية نمو الشركة (نمو خارجي)، بدل التوسع الذاتي التقليدي (نمو داخلي). قد تدفع الشركة المستحوذة ثمن الشراء نقدا أو في صورة أسهم في الشركة المستحوذة أو مزيج من الإثنين معا. يمكن أن يكون الاستحواذ وديا أو عدائيا، فلاستحواذ الودي يحدث عندما تعرب الشركة المستهدفة عن موافقتها وتقوم بالتعاون مع الشركة المستحوذة، في حين أن الاستحواذ العدائي يكون قسري ودونموافقة الشركة المستهدفة، وينم عادة من خلال شراء الأسهم في السوق المالي، وخاصة عندما تكون القيمة السوقية للأسهم أقل من قيمتها الحقيقية. تكمن فكرة الاستحواذ والاندماج في أن استخدام الشركتين للامكانيات المشتركة، يضيف المزيد من القوة للشركة المندمجة، وهو ما يعبر عنه ب $3=1+1$ ، لكن في الواقع هذا المبدأ يبقى محل جدل لأن لاستحواذ والاندماج قد يستهلك القيمة ولا يخلقها.

ج. التخطيط الاستراتيجي:

تحديد الأهداف المراد تحقيقها، ورسم خط السير إليها، وتحديد وسائل ذلك السير، مع وضوح التصور لما يمكن أن يحدث أثناء العمل من المستجدات والتطورات، ووضع ما يُناسب ذلك من طرق التعامل معها.

د. التنوع:

استراتيجية التنوع تستند على تطوير أو الحصول على نشاطات إنتاجية جديدة، أو التوسع إلى مناطق جغرافية جديدة، قد يكون التنوع مرتبط بإذن كانت الأنشطة الجديدة قريبة من النشاط الأساسي من حيث التكنولوجيا، الأسواق، قنوات التوزيع أو أساليب التسويق. وقد يكون التنوع غير مرتبط إذا كانت المجالات الجديدة مختلفة تماما عن النشاط الأساسي للشركة.

4. القرار الذي اتخذته امبريال للتبغ هو : الاكتساب(الاستحواذ) على هوارد جونسون للموتيلات.

5. مراحل صنع القرار:

أ. تشخيص المشكلة:

اكتشاف أن التدخين يسبب سرطان الرئة مما جعل المبيعات تتراجع. فترجع المبيعات هو نتيجة المشكلة أو عرض من أعراضها، كما أن المشكلة خارجية ولا يمكن السيطرة عليها، رغم محاولا الشركات إضافة الفلتر للسيجارة، واجراء تجارب لتقليص النيكوتين والحديث عن السجارة النظيفة.

ب. تحديد البدائل:

ما يقرب من 30 صناعة و20 شركة مختلفة.

ج. معايير الاختيار:

البحث عن مؤسسة تعمل في صناعة تنمو بسرعة، ولها حصة سوقية كبيرة، ولها سجل مشرف وكذلك إمكانات نمو جيدة، والتي يمكن ضمها بسعر مناسب.

د. اختيار البديل الأفضل:

ضم شركة هوارد جونسون للموتيلات Howard Johnson Motels.

هـ. تنفيذ القرار:

شراء شركة هوارد جونسون بما يقرب من 500 مليون دولار عام 1979، رفض مالكو الأسهم عملية الاكتساب، ولكن شركة امبريال تجاهلت احتجاج حملة الأسهم، وقامت بشراء سلسلة المساكن، وبعد 5 سنوات من الخسائر المستمرة حاولت امبريال التخلص من هوارد جونسون.

7. **تقييم القرار:** الاكتساب قد تم بسعر غير مقبول، كما أن صناعة الموتيلات قد دخلت في مرحلة النمو البطيء، كما أن احتمالات النمو كانت ضعيفة، بالإضافة إلى أن شركة هوارد جونسون لم يكن لها سجل مشرف، أي أن القرار كان خاطئاً.

6. **سبب القرار السيئ:**

الرئيس التنفيذي هو من قرر بمفرده أن شركة هوارد جونسون هي الاختيار المناسب، ويعود ذلك للثقة بالنفس الزائدة لدى المديرين ولأسلوب إدارته الذي يعتمد على السيطرة والتسلط. كما أن المستشارين والمساعدين لم يعترضوا على قراره رغم وجود معلومات تدل على وجود خلل في ذلك القرار، بل راحو يبحثون عن مبررات لذلك الاختيار. وهو ما يسمى بخلل التفكير الجماعي. والتفكير الجماعي هو الموافقة باستمرار على مقترحات قائد الجماعة، أي أن المدير يتخذ القرار ويلقى التأييد المطلق من الامستشارين والنواب (تفكير جماعي)، مع اهمال كل المؤشرات التي تدل على ضعف الاختيار، وهو يعني وجود ضغط كبير على أفراد الجماعة لوقف التفكير العميق في القرار وأثاره، والموافقة المبكرة على حلول هي محل نقد وتساؤل.

7. **طريقة تحسين القرار:**

اسلوب محامي الشيطان، وهو أسلوب يلعب فيه شخص دور المدافع عن القرار، وشخص آخر يتذرع بكل الأساليب التي تؤدي إلى عدم قبول القرار. كما يوجد اسلوب الاستعلام الجدلي، وفيه يتم تقسيم الجماعة لفئتين الأولى تدافع عن البديل المختار والأخرى تعارضه، ومن خلال النقاش وتقديم الحجج، يتم تقييم القرار وابرز محاسنه وعيوبه.

الحالة رقم (3): قرار الشراء أم التصنيع

عند اتخاذ مثل هذا القرار يجب التركيز على التكاليف التفاضلية، وهو ما يعني إستبعاد التكاليف الغارقة التي لن تختلف باختلاف البدائل، ويفحص بيانات المثال يجب استبعاد التكاليف الثابتة باعتبارها تمثل جزء من تكلفة الطاقة العاطلة غير المستغلة، ومن ثم لن تختلف في ظل البديلين، ويمكن إجراء التحليل التفاضلي للبيانات السابقة على النحو التالي :

التكاليف التفاضلية في ظل الشراء :

– تكلفة الشراء للقطعة 10 دج؛ – عدد القطع المطلوبة = 50000 قطعة

– التكاليف التفاضلية في ظل الشراء = $10 \times 50000 = 500,000$ دج

التكاليف التفاضلية في ظل الإنتاج = 150000 دج + 100000 دج + 70000 دج = 320000 دج

تكلفة القطعة = $320000 \div 50000$ قطعة = 6.4 قطعة

تكلفة القطعة في حالة الشراء = 10 دج

الوفر في تكلفة القطعة نتيجة الإنتاج بدلا من الشراء هي: 10 دج – 6.4 دج = 3.6 دج

الوفر في إجمالي التكلفة نتيجة الإنتاج بدلا من الشراء هي : $500000 - 320000 = 180000$ دج

∴ القرار هو التصنيع بدلا من الشراء