



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الحاج لخضر - باتنة



**دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد
المزيج التسويقي
دراسة حالة مؤسسة اقتصادية**

مذكرة ليل شهادة الماجستير في العلوم التجارية
فرع: تسويق

إشراف الدكتور:
كمال عايشي

إعداد الطالبة:
فطيمة بزمعي

لجنة المناقشة:

- | | | | |
|-----------------------|----------------------|--------|---------------|
| • الدكتور لخضر ديلمي | أستاذ التعليم العالي | رئيسا | جامعة باتنة |
| • الدكتور كمال عايشي | أستاذ التعليم العالي | مقررا | جامعة باتنة |
| • الدكتور محمد سحنون | أستاذ التعليم العالي | مناقشا | جامعة قسنطينة |
| • الدكتورة سامية لحول | أستاذ التعليم العالي | مناقشا | جامعة باتنة |

السنة الجامعية: 2009/2008



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الحاج لخضر - باتنة



**دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد
المزيج التسويقي
دراسة حالة مؤسسة اقتصادية**

مذكرة ليل شهادة الماجستير في العلوم التجارية
فرع: تسويق

إشراف الدكتور:
كمال عايشي

إعداد الطالبة:
فطيمة بزمعي

لجنة المناقشة:

- | | | | |
|---------------------|----------------------|--------|---------------|
| الدكتور لخضر ديلمي | أستاذ التعليم العالي | رئيسا | جامعة باتنة |
| الدكتور كمال عايشي | أستاذ التعليم العالي | مقررا | جامعة باتنة |
| الدكتور محمد سحنون | أستاذ التعليم العالي | مناقشا | جامعة قسنطينة |
| الدكتورة سامية لحول | أستاذ التعليم العالي | مناقشا | جامعة باتنة |

السنة الجامعية: 2009/2008



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الحاج لخضر - باتنة



**دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد
المزيج التسويقي
دراسة حالة مؤسسة اقتصادية**

مذكرة ليل شهادة الماجستير في العلوم التجارية
فرع: تسويق

إشراف الدكتور:
كمال عايشي

إعداد الطالبة:
فطيمة بزمي

لجنة المناقشة:

- | | | | |
|-----------------------|----------------------|--------|---------------|
| • الدكتور لخضر ديلمى | أستاذ التعليم العالي | رئيسا | جامعة باتنة |
| • الدكتور كمال عايشي | أستاذ التعليم العالي | مقررا | جامعة باتنة |
| • الدكتور محمد سحنون | أستاذ التعليم العالي | مناقشا | جامعة قسنطينة |
| • الدكتورة سامية لحول | أستاذ التعليم العالي | مناقشا | جامعة باتنة |

السنة الجامعية: 2009/2008



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الحاج لخضر - باتنة



**دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد
المزيج التسويقي
دراسة حالة مؤسسة اقتصادية**

مذكرة ليل شهادة الماجستير في العلوم التجارية
فرع: تسويق

إشراف الدكتور:
كمال عايشي

إعداد الطالبة:
فطيمة بزمعي

لجنة المناقشة:

- | | | | |
|-----------------------|----------------------|--------|---------------|
| • الدكتور لخضر ديلمي | أستاذ التعليم العالي | رئيسا | جامعة باتنة |
| • الدكتور كمال عايشي | أستاذ التعليم العالي | مقررا | جامعة باتنة |
| • الدكتور محمد سحنون | أستاذ التعليم العالي | مناقشا | جامعة قسنطينة |
| • الدكتورة سامية لحول | أستاذ التعليم العالي | مناقشا | جامعة باتنة |

السنة الجامعية: 2009/2008



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الحاج لخضر - باتنة



دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد
المزيج التسويقي
دراسة حالة مؤسسة اقتصادية

مذكرة ليل شهادة الماجستير في العلوم التجارية
فرع: تسويق

إشراف الدكتور:
كمال عايشي

إعداد الطالبة:
فطيمة بزمحي

لجنة المناقشة:

- الدكتور لخضر ديلمي
- الدكتور كمال عايشي
- أستاذ التعليم العالي
- أستاذ التعليم العالي
- رئيسا
- مقررا
- جامعة باتنة
- جامعة باتنة

- الدكتور محمد سحنون أستاذ التعليم العالي مناقشا جامعة قسنطينة
- الدكتورة سامية لحول أستاذ التعليم العالي مناقشا جامعة باتنة

السنة الجامعية: 2009/2008

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى الوالدين الكريمين "أمي عائشة" و "أبي علي"

إلى زوجي الكريم "نجيب"

إلى خالتي "وناسة" وعمي "عبد العزيز"

إلى كل الإخوة والأخوات

إلى جميع إخوة وأخوات زوجي

إلى كل أفراد العائلة

أهدي ثمرة جهدي

تقدير وعرفان

الحمد لله من قبل ومن بعد على إتمام هذا العمل، حمدا يليق بجلاله وعظيم فضله
واحسانه، انه هو أهل الثناء والحمد.

ثم جزيل التقدير والعرفان إلى الأستاذ المؤطر كمال عايشي الذي تفضل بالإشرافه
على هذا العمل

كما أتوجه بأسمى عبارات التقدير والعرفان إلى الدكتور عبد الملوك مزهودة على
توجيهاته القيمة

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ بوقنة على توجيهاته القيمة

كما أتقدم بالشكر إلى كل عمال المؤسسات محل الدراسة

I.....	الفهرس
VI.....	المقدمة العامة:
02.....	الجزء الأول: الدراسة النظرية لموضوع البحث
02.....	الفصل الأول: الإستراتيجية والإستراتيجيات الشاملة
02.....	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإستراتيجية
02.....	I. مفهوم الإستراتيجية
02.....	1. تعريف الإستراتيجية
04.....	2. خصائص الإستراتيجية و القرارات الإستراتيجية
04.....	3. مستويات الإستراتيجية
05.....	II. الخيارات الإستراتيجية
06.....	1. الإستراتيجيات الشاملة لبورتر
06.....	2. الإستراتيجيات القاعدية
10.....	المبحث الثاني: المسار الإستراتيجي العام
10.....	I. الأهداف الإستراتيجية
11.....	1. الرسالة
11.....	2. الأهداف
12.....	II. التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة
12.....	1. التشخيص الإستراتيجي الداخلي
14.....	2. التشخيص الاستراتيجي الخارجي
18.....	III. صياغة الإستراتيجية
18.....	1. تحليل الفجوة
18.....	2. الموقف الاستراتيجي
19.....	3. تحديد الخيار الإستراتيجي
19.....	IV. تنفيذ الإستراتيجية
20.....	V. الرقابة الإستراتيجية
20.....	المبحث الثالث: الإستراتيجيات الشاملة للتنافس
21.....	I. إستراتيجية السيطرة بالتكاليف
22.....	1. عوامل تطور واستمرارية إستراتيجية السيطرة بالتكاليف
23.....	2. الميزة التنافسية للمؤسسة بواسطة سلسلة القيمة
24.....	3. شروط تطبيق إستراتيجية السيطرة بالتكاليف
25.....	4. مزايا ومخاطر إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

26.....	إستراتيجية التمييز.....	II.
27.....	1. عوامل استمرارية الميزة المكتسبة من تبني إستراتيجية التمييز.....	
27.....	2. مجالات التمييز.....	
28.....	3. إستراتيجية التمييز وسلسلة القيمة.....	
29.....	4. التحليل الإستراتيجي للتمييز.....	
30.....	5. شروط تطبيق إستراتيجية التمييز.....	
31.....	6. مزايا ومخاطر إستراتيجية التمييز.....	
32.....	إستراتيجية التركيز.....	III.
32.....	1. أشكال إستراتيجية التركيز.....	
33.....	2. التحليل الإستراتيجي لإستراتيجية التركيز.....	
34.....	3. عوامل استمرارية إستراتيجية التركيز.....	
35.....	4. مزايا ومخاطر إستراتيجية التركيز.....	
39.....	الفصل الثاني: المزيج التسويقي.....	
39.....	المبحث الأول: سياسة المنتج.....	
40.....	I. طبيعة وأهمية سياسة المنتج.....	
40.....	1. تعريف المنتج.....	
40.....	2. المحتوى الرمزي للمنتج.....	
41.....	II. تصنيف المنتجات.....	
41.....	1. السلع الاستهلاكية.....	
41.....	2. السلع الإنتاجية أو الصناعية.....	
41.....	III. تشكيلة المنتج.....	
41.....	1. خط المنتجات.....	
41.....	2. مزيج المنتج.....	
42.....	IV. سياسة التغليف:.....	
42.....	1. تعريف التغليف:.....	
42.....	2. وظائف التغليف:.....	
42.....	3. العوامل الواجبة أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الخاصة بالتغليف:.....	
43.....	IV. سياسة العلامة أو الاسم المميز:.....	
43.....	1. تعريف العلامة.....	
44.....	2. وظائف العلامة.....	
45.....	3. أنواع العلامات التجارية:.....	
45.....	V. تطوير المنتجات الجديدة ودورة حياة المنتج:.....	
45.....	1. تطوير المنتجات الجديدة.....	
45.....	2. : مراحل تنمية المنتجات الجديدة.....	

46.....	3. : دورة حياة المنتج.....
47.....	المبحث الثاني: سياسة التسعير.....
47.....	I. مفهوم السعر:.....
48.....	II. أهداف التسعير.....
48.....	1. الأهداف المتعلقة بالربحية وحجم المبيعات.....
50.....	2. الحصول على أكبر حصة سوقية:.....
50.....	3. الأهداف المتعلقة بتشكيلة المنتج للمؤسسة.....
50.....	4. التسعير بهدف البقاء.....
50.....	5. التسعير بهدف تحقيق عائد على الاستثمار:.....
50.....	6. البحث و المحافظة على مستوى عال من الجودة:.....
51.....	III. العوامل المؤثرة على تحديد السعر.....
51.....	1. العوامل الداخلية:.....
51.....	2. العوامل الخارجية.....
52.....	IV. طرق التسعير.....
52.....	1. تحديد السعر على أساس التكلفة.....
53.....	2. تحديد السعر على أساس الطلب.....
54.....	3. التسعير على أساس المنافسين.....
55.....	IV. مراحل تحديد السعر.....
55.....	1. تحديد هدف التسعير الاستقرار.....
55.....	2. تحديد التكاليف و تحليلها.....
55.....	3. تقدير حجم الطلب على السلعة.....
55.....	4. تحليل ظروف المنافسة:.....
55.....	5. اختيار سياسة التسعير.....
56.....	المبحث الثالث: سياسة التوزيع.....
56.....	I. مفهوم التوزيع وقنواته:.....
57.....	II. العوامل المؤثرة على سياسة التوزيع وأهم أنواع قنوات التوزيع:.....
57.....	1. أنواع قنوات التوزيع:.....
59.....	2. العوامل المؤثرة في اختيار قناة التوزيع.....
59.....	III. المؤسسات التوزيعية.....

59.....	1. متاجر التجزئة:
59.....	2. متاجر الحملة:
60.....	3. الوكلاء:
60.....	IV. تنظيم القنوات التوزيعية وأهم طرق التوزيع:
60.....	1. تنظيم القنوات التوزيعية
61.....	2. تحديد نطاق التوزيع:
62.....	المبحث الرابع: سياسة الترويج (الاتصال)
62.....	I. الترويج والمزيج الترويجي:
63.....	1. الترويج:
63.....	2. عناصر المزيج الترويجي:
64.....	II. مكونات المزيج الترويجي:
64.....	1. الإعلان:
67.....	2. البيع الشخصي:
69.....	3. تنشيط المبيعات:
70.....	4. العلاقات العامة:
72.....	الفصل الثالث: العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة والمزيج التسويقي:
72.....	المبحث الأول: المزيج التسويقي الذي يتناسب و إستراتيجية السيطرة بالتكاليف:
72.....	I. سياسة المنتج المتوافقة وإستراتيجية السيطرة بالتكاليف:
75.....	II- سياسة التسعير التي تتلائم وإستراتيجية السيطرة بالتكاليف:
77.....	III- سياسة التوزيع التي تخص المؤسسة المتبنية لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف:
79.....	IV- سياسة الترويج (الاتصال) التي تتوافق وإستراتيجية السيطرة بالتكاليف:
81.....	المبحث الثاني: إستراتيجية التمييز:
81.....	I- سياسة المنتج الخاصة بالمؤسسة المتبنية لإستراتيجية التمييز:
84.....	II- سياسة التسعير الخاصة بالمؤسسة المتبنية للتمييز:
85.....	III. سياسة التوزيع المتعلقة بالمؤسسة المتبنية لإستراتيجية التمييز:
86.....	IV. سياسة الترويج التي تميز بها المؤسسة المتبنية لإستراتيجية التمييز:
87.....	المبحث الثالث: إستراتيجية التركيز:
87.....	I. سياسة المنتج المميزة للمؤسسة المتبنية لإستراتيجية التركيز:
88.....	II. سياسة التسعير التي تميز المؤسسة المتبنية لإستراتيجية التركيز:
89.....	III. سياسة التوزيع الخاصة بالمؤسسة المتبنية لإستراتيجية التركيز:
89.....	IV. سياسة الترويج المتعلقة بالمؤسسة المتبنية لإستراتيجية التركيز:
	الجزء الثاني: الدراسة التطبيقية لموضوع البحث (مؤسسة نقاوس للمصبرات، مطحنة باتنة)

92.....	الفصل الرابع: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية.
93.....	المبحث الأول: الإطار العام للدراسة.
93.....	I. أهداف الدراسة.
93.....	II. أهمية البحث.
93.....	III. فروض البحث.
94.....	IV. حدود الدراسة.
94.....	V. منهج البحث.
95.....	VI. مجتمع البحث.
96.....	VII. عينة البحث: عليه.
96.....	VIII. كيفية اختيار عينة البحث.
97.....	IX. أدوات جمع البيانات.
101.....	X. طريقة جمع المعلومات.
102.....	XI. تطبيق أداة البحث.
105.....	المبحث الثاني: تحليل المعلومات و تفسيرها.
105.....	I. مرحلة تهيئة المعلومات للتحليل.
106.....	II. مرحلة تحليل المعلومات.
110.....	المبحث الثالث: تقديم مؤسسات الدراسة.
110.....	I. تقديم مؤسسة نقاوس للمصبرات.
113.....	II. تقديم مؤسسة الطحن باتنة.
117.....	الفصل الخامس: التشخيص الإستراتيجي للمؤسسات محل الدراسة.
117.....	المبحث الأول: التشخيص الإستراتيجي لمؤسسة نقاوس للمصبرات.
117.....	I. التشخيص الإستراتيجي الخارجي للمؤسسة.
120.....	II. التشخيص الإستراتيجي الداخلي للمؤسسة.
129.....	المبحث الثاني: التشخيص الإستراتيجي لمؤسسة الطحن بباتنة.
129.....	I. التشخيص الإستراتيجي الخارجي للمؤسسة.
132.....	II. التشخيص الإستراتيجي الداخلي للمؤسسة.
143.....	. الفصل السادس: دراسة المزيج التسويقي في المؤسسات محل الدراسة.
143.....	المبحث الأول: دراسة المزيج التسويقي في مؤسسة نقاوس.
143.....	I. دراسة سياسة المنتج في المؤسسة.
150.....	II. دراسة سياسة التسعير في المؤسسة.
153.....	III. دراسة سياسة التوزيع في الوحدة.
154.....	IV. دراسة سياسة الترويج في المؤسسة.

المبحث الثاني: دراسة المزيج التسويقي في مؤسسة الطحن باتنة.....	158
I. دراسة سياسة المنتج في المؤسسة.....	158
II. دراسة سياسة التسعير في المؤسسة.....	162
III. دراسة سياسة التوزيع في المؤسسة.....	166
IV. دراسة سياسة التوزيع في المؤسسة.....	169
المبحث الثالث: دراسة مدى التوافق بين الإستراتيجية المتبناة من طرف.	
مؤسسات محل الدراسة ومزيجهما التسويقي وعرض نتائج الدراسة.....	178
الخاتمة العامة.....	187
المراجع.....	190
الملاحق.....	192

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الخصائص الرئيسية للاستراتيجيات الشاملة	37
02	خصائص مراحل دورة حياة المنتج	46
03	قرار التسعير حسب المحيط التنافسي	54
04	أهم تقسيمات تجزئة الجملة	59
05	الاختلافات الموجودة بين الإعلان والعلاقات العامة	68
06	الطاقة الإنتاجية النظرية لمؤسسة الطحن	108
07	ملخص الفرص والتهديدات لمؤسسة نقاوس للمصبرات	116
08	الطاقة الإنتاجية لمؤسسة نقاوس	117
09	تطور الإنتاج المخطط والمنجز لمؤسسة نقاوس	118
10	تطور المبيعات بالكميات حسب المنتج لمؤسسة نقاوس	119
11	رقم الأعمال المخطط والمنجز لمؤسسة نقاوس	120
12	تطور مشتريات نقاوس للمواد الأولية	121
13	تطور عدد العمال بمؤسسة نقاوس	122
14	تطور مصاريف اليد العاملة في مؤسسة نقاوس	122
15	تطور رقم الأعمال والقيمة المضافة في مؤسسة نقاوس	123
16	مردودية القيمة المضافة من العمل ومردودية تجهيزات الإنتاج	123
17	تطور نسب تغطية المصاريف من القيمة المضافة	124
18	تلخيص لأهم نقاط القوة والضعف في مؤسسة نقاوس	125
19	ملخص الفرص والتهديدات لمؤسسة الطحن	128
20	الطاقة الإنتاجية لمؤسسة الطحن باتنة	129
21	تطور الإنتاج المخطط والمنجز لمؤسسة	130
22	تطور المبيعات بالكميات حسب المنتج لمؤسسة الطحن	131
23	رقم الأعمال المخطط والمنجز لمؤسسة باتنة	132
24	تطور مشتريات مؤسسة الطحن للمواد الأولية	133
25	تطور عدد العمال بمؤسسة الطحن	134
26	تطور مصاريف اليد العاملة في مؤسسة الطحن	135
27	تطور رقم الأعمال والقيمة المضافة في مؤسسة الطحن باتنة	135

28	مردودية القيمة المضافة من العمل ومردودية تجهيزات الإنتاج - مؤسسة الطحن	136
29	تطور نسب تغطية المصاريف من القيمة المضافة - مؤسسة الطحن باتنة	136
30	تلخيص لأهم نقاط القوة والضعف في مؤسسة الطحن باتنة	138
31	تطور إنتاجية تكاليف مؤسسة الطحن باتنة	139
32	تطور تكلفة الصنع المتوسطة في مؤسسة الطحن	139
33	تشكيلة منتجات مؤسسة نقاوس	142
34	تطور نسب مساهمة كل منتج في رقم أعمال مؤسسة نقاوس حسب الغلاف	144
35	متابعة مساهمة كل منتج في رقم أعمال مؤسسة نقاوس	146
36	متابعة تطور أسعار منتجات نقاوس	149
37	نسب التخفيضات الممنوحة لزبائن مؤسسة نقاوس للمشروبات	151
38	تطور مساهمة كل منطقة جغرافية في رقم أعمال مؤسسة نقاوس	153
39	تقسيم مؤسسة نقاوس لسوقها حسب المناطق الجغرافية	154
40	تطور تكاليف الترويج في مؤسسة نقاوس	156
41	تشكيلة منتجات مؤسسة الطحن	158
42	تطور الكميات المشتراة من الغلاف حسب النوع لمؤسسة الطحن	160
43	تطور الكميات المشتراة والمستعملة من مادة القمح	162
44	تطور أسعار منتوج السميد الممتاز حسب نوع الزبون	163
45	تطور أسعار منتوج السميد العادي حسب نوع الزبون	164
46	تطور مساهمة الزبائن في رقم أعمال مؤسسة الطحن	165
47	تطور نسب مساهمة الزبائن في رقم أعمال مؤسسة الطحن	167
48	تطور نسبة مساهمة منتج الدقيق في رقم أعمال المؤسسة	167
49	تطور نسب مساهمة باقي منتجات مؤسسة الطحن في رقم أعمالها	168
50	تطور عدد الموزعين لدى مؤسسة الطحن	170
51	تطور الكميات المباعة حسب نوع الزبون لمؤسسة الطحن	170
52	تطور تكاليف الترويج في مؤسسة الطحن	172

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	القوى التنافسية الخمس لبورتر	16
02	تحليل الفجوة الإستراتيجية	18
03	العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها	19
04	الاستراتيجيات التنافسية لبورتر	21
05	سلسلة القيمة لأنشطة المؤسسة القائمة على السيطرة بالتكاليف	24
06	سلسلة القيمة الخالقة للتميز	28
07	دورة حياة المنتج	46
08	وسائل الاتصال المستخدمة في العلاقات العامة	69
09	تطور مساهمة كل منتج في رقم أعمال مؤسسة نقاوس	146
10	تطور مساهمة كل منطقة جغرافية في رقم أعمال مؤسسة نقاوس	153
11	تطور تكاليف البيع الشخصي في مؤسسة نقاوس	157
12	تطور تكاليف الإعلان في مؤسسة نقاوس	157
13	تطور تكاليف تنشيط المبيعات في مؤسسة نقاوس	158
14	تطور أسعار السميد الممتاز حسب نوع الزبون	163
15	تطور أسعار السميد العادي حسب نوع الزبون	164
16	تطور مساهمة الزبائن في رقم أعمال مؤسسة الطحن	166
17	تطور نسبة مساهمة الدقيق في رقم أعمال مؤسسة الطحن	167
18	تطور نسبة مساهمة منتج الدقيق في رقم أعمال المؤسسة	167
19	تطور نسب مساهمة باقي منتجات مؤسسة الطحن في رقم أعمالها	167

مقدمة عامة:

يشهد العالم اليوم تغيرات وتطورات متسارعة وعدوانية في شتى القطاعات لاسيما قطاع الأعمال الذي توظف فيه المؤسسات كل الآليات والإمكانات لضمان البقاء والاستفادة أكثر من فوائض القيمة. وباعتبار المؤسسة الاقتصادية هي اللبنة الأساسية في هذا القطاع فإنها هي التي تمثل المصدر الأساس للتغيير و المجال الأكبر الذي تتجسد فيه الآثار الايجابية والسلبية. وهو الأمر الذي جعل التسيير الاستراتيجي فيها يزداد أهمية ويفرض نفسه كمؤطر للقرارات التشغيلية. بل هو البعد التسييري الذي يسهر على ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة والكفيل ببناء حافظة أفضليات تتميز بالتجديد والدوام. لكن نجاح المؤسسة لا يتوقف على حسن اختيار استراتيجيات مواجهة المنافسة بل يتوقف أيضا على مدى التوافق والمواءمة بين الخيارات الاستراتيجية والقرارات التشغيلية.

ومن حيث الخيارات الاستراتيجية تتبنى المؤسسات حسب Porter واحدة من بين الاستراتيجيات الثلاثة الشاملة وتحدد في إطارها سلوكها الاستراتيجي. فإذا أن تسعى المؤسسة للسيطرة بالتكاليف فتفرض بذلك تنافسيتها من خلال أسعار منخفضة لنفس نوعية المنتجات التي يقدمها المنافسون، وبالتالي تركز جهودها على كل ما من شأنه أن يخفض التكاليف ويسمح بالاستغلال الكامل للطاقت. وإذا أن تتبنى المؤسسة إستراتيجية التمييز وذلك بأن تقدم منتجات مميزة عادة تكون ذات نوعية عالية، تقدم خدمات لزبائنهم يعجز المنافسين عن تقديمها والاعتماد على تكنولوجيا حديثة، فتبنى أفضلياتها التنافسية على خصوصيات منتجاتها وتميزها عن منتجات المنافسين. وإذا كانت إمكانيات المؤسسة لا تسمح لها بذلك، فإنها تختار جزءا محددًا من السوق وتركز عليه بمجهوداتها. وهنا تمزج المؤسسة بين نوعي الإستراتيجيتين السابقتين.

في إطار هذه الاستراتيجيات الشاملة تتبنى المؤسسة استراتيجيات حافظة أنشطتها كالتكامل، التنويع، التخصص، المواجهة مع المنافسين، التعاون، التفادي، الشراكة أو التراجع والانسحاب.

غير أن هذه الهندسة الإستراتيجية قد لا تعطي ثمارها ميدانيا خصوصا تعزيز تنافسية المؤسسة إذا لم يكن هناك توافق بينها وبين السياسات التسييرية التشغيلية التي تنفذ في المدين القصير والبعيد خصوصا ما يتعلق بسياسات الميزج التسويقي. ذلك لأن كل خيار استراتيجي أو إستراتيجية شاملة ترافقه توجهات تسويقية معينة. فمثلا: إستراتيجية السيطرة بالتكاليف تقتضي سياسة تسعيرية صارمة، حملة اتصالية مكثفة تعتمد بالدرجة الأولى على الحملات الإعلانية التلفزيونية منها والإذاعية، أسواق واسعة ومختلفة الفئات، شبكات توزيع واسعة (التوزيع الشامل)، الإنتاج بكميات كبيرة وبشكل غطي بالاعتماد على وسائل إنتاجية بسيطة، تشكيلة إنتاجية واسعة... في حين نجد أن إستراتيجية التمييز تقتضي أن تكون للمؤسسة قنوات توزيع مشتركة ومتنوعة وكذا الاعتماد على موزعين مميزين، صورة قوية للعلامة التجارية، التركيز أكثر على وسائل الترويج من الإشهار والإعلان و من ناحية المنتج فالمؤسسة تهتم كثيرا بجمالية المنتج وشكله على خلاف الإستراتيجية الأولى التي تهتم بالتكاليف أكثر، بالإضافة إلى اعتمادها على التكنولوجيا المتطورة...

ولإستراتيجية التركيز أيضا توجهات تسويقية تختلف عن سابقتها. فهي تتطلب سياسة سعرية صارمة، الاعتماد على التوزيع الانتقائي (قنوات توزيع متركزة)، الإنتاج بكميات قليلة وعادة تكون تشكيلتها ضيقة، و بالنسبة لوسائل الترويج فإنها تعتمد بدرجة كبيرة على البيع الشخصي. ويكون التركيز إما على أساس التكاليف المنخفضة من خلال البيع بأسعار تنافسية أو التركيز على منتج معين ويكون مميز مقارنة مع منتجات المنافسين.

إشكالية البحث:

من منظور ضرورة التوافق بين الخيارات الاستراتيجية الشاملة وسياسات الميزج التسويقي للمؤسسة نتناول في هذه البحث الإشكالية التالية:

كيف تضبط الاستراتيجيات الشاملة الميزج التسويقي للمؤسسة؟

إن الإجابة عن هذا التساؤل الرئيسي تمر عبر الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هي أهم الخيارات الاستراتيجية الكبرى المتاحة للمؤسسة؟

2. ما هي الشروط التشغيلية التي تفرضها الاستراتيجيات الشاملة للمؤسسة وما هي انعكاساتها على الوظيفة التسويقية؟
3. ما هي عناصر المزيج التسويقي وتتأثر بالإستراتيجية الشاملة التي تبنتها المؤسسة؟
4. ما هو واقع التوافق بين الاستراتيجيات الشاملة والمزيج التسويقي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية باتنة؟

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

تتوقف تنافسية المؤسسة على مدى التوافق بين الإستراتيجية الشاملة التي تبنتها ومزيجها التسويقي.

الفرضيات الفرعية:

- × تتبنى المؤسسة استراتيجياتها في إطار واحدة من الإستراتيجيات الشاملة الثلاثة، السيطرة بالتكاليف أو التمييز أو التركيز.
- × لكل إستراتيجية شاملة مزيج تسويقي خاص بها.
- × يتوقف نجاح الإستراتيجية المتبناة على اختيار المزيج التسويقي المناسب لها.
- × المزيج التسويقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية تتحكم فيه تحولات المحيط التنافسي أكثر من الإستراتيجيات الشاملة المتبناة.

أهمية البحث: تتجلى أهمية البحث خصوصا من خلال النقاط التالية:

- التسيير الاستراتيجي يمثل الرهان الكفيل للمؤسسة لضمان مواكبة سرعة التغيير؛
- حدة المنافسة ووتيرة التنافسية يفرضان على المؤسسة خيارات إستراتيجية دقيقة ومتناغمة مع تسييرها الجاري؛
- الخيارات الإستراتيجية والسياسات التسويقية هي إحدى الدعائم الأساسية للتنافسية؛
- تشخيص واقع التفكير الاستراتيجي بالمؤسسة يمثل مجالا جديرا بالاهتمام خصوصا في ظل الانفتاح الاقتصادي الذي تبنته الجزائر وسعيها للإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.
- أهداف البحث: تكمن أهداف البحث في:
- الهدف الأول من البحث هو إثبات أن المؤسسة لا تستطيع أن تضمن بقاءها واستمرارها إلا إذا استطاعت أن توفق بين الإستراتيجية الشاملة المعتمدة و المزيج التسويقي المتبنى؛
- توضيح دور الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة في خلق الميزة التنافسية لها؛
- إبراز مدى تأثير المزيج التسويقي للمؤسسة بنوع الإستراتيجية التي اعتمدها.

منهجية البحث:

يستند هذا البحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي كركيزة أساسية في هذا البحث اعتمادا على البحثين المسحي والحقلي، إلى جانب استخدام الطرق والتقنيات الكمية بما يتوافق وموضوع البحث، كاستخدام المنحنيات البيانية والمنحنيات التكرارية،...

هيكل البحث:

- من أجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية وتقييم الفرضيات تم تقسيم البحث إلى جزئين رئيسيين:
- الجزء الأول يتناول الإطار النظري للدراسة، وينقسم إلى ثلاث فصول:
- فصل أول ويتناول المراحل التي مر بها مفهوم الاستراتيجية ومسارها العام، الاستراتيجيات الشاملة لبورتر وأهم الخصائص التي تميز كل واحدة منها.
- فصل ثان ويتناول عناصر المزيج التسويقي وأهم العوامل التي تساهم في تحديده.

● فصل ثالث يخصص لتوضيح العلاقة التي تربط بين المزيج التسويقي المتبنى والإستراتيجية المعتمدة.

أما القسم الثاني فيتمثل في الجانب التطبيقي لموضوع البحث؛ والذي هو عبارة عن إسقاط لمفاهيم الجزء النظري على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وذلك لمحاولة تقييم مدى التوافق بين الخيارات الإستراتيجية والمزيج التسويقي المتبنى من طرف هذه المؤسسات. والوقوف على واقع المزيج التسويقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وعلاقته بالاستراتيجية الشاملة المتبناة. وتم تناول مؤسستين كعينة للدراسة :

● مؤسسة نقاوس للمصبرات،

● مؤسسة الطحن بباتنة.

وقد تم اختيار المؤسستين لأن:

● حدة المنافسة في كل من قطاع المشروبات و قطاع الطحن وخاصة بعد عمليات الخصخصة التي شهدتها القطاعين؛

● محاولة التنوع في اختيار مؤسسات الدراسة من حيث القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة (العام والخاص) من أجل إجراء

عملية المقارنة؛

● اختلاف المؤسستين من حيث الاستراتيجية الشاملة المتبناة.

وقد اعتمدت الباحثة على الدراسة بنوعيتها النوعية والكمية لمعالجة موضوع البحث، وسوف تستثمر نوعين من البيانات:

البيانات الثانوية والتي يتم استخلاصها من:

- تقارير المؤسستين محل الدراسة؛

- بعض المطبوعات والمجلات التي تهتم بالموضوع؛

- تقارير مراكز البحث والاهتمام بالصناعات الغذائية في الجزائر أو في العالم؛

- أطروحات ومقالات الباحثين.

البيانات الأولية التي يتم جمعها بأداة المقابلة؛ حيث يتم إجراء مقابلات مع المسؤولين في المؤسستين حتى يتم تأكيد ما تم التوصل إليه

من البيانات الثانوية التي تساعد على إثبات الفرضيات أو نفيها.

الجزء الأول: الدراسة النظرية لموضوع البحث

الفصل الأول: الاستراتيجيات الشاملة للمؤسسة

الفصل الثاني: سياسات المزيج التسويقي للمؤسسة

الفصل الثالث: انعكاسات الاستراتيجيات الشاملة على المزيج
التسويقي للمؤسسة

الفصل الأول

الإستراتيجية والإستراتيجيات الشاملة

إن عدم الاستقرار في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة والذي أفرزته التغيرات والتطورات في مختلف الميادين والمجالات، يفرض على المؤسسة تفكير إستراتيجي يضمن لها البقاء والاستمرار وذلك لن يتحقق إلا باكتساب أفضلية تنافسية تميزها عن باقي المنافسين. وحسب بوتر فإن هناك ثلاث خيارات إستراتيجية متاحة أمام المؤسسة؛ فإما من خلال تبني إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، إستراتيجية التمييز ويتمثل الخيار الأخير في إستراتيجية التركيز التي تجمع بين الإستراتيجيتين السابقتين.

وقبل أن نتوصل المؤسسة إلى تبني إحدى الخيارات لابد أن تقوم في أولا بتحديد الأهداف التي تسعى لتحقيقها عن طريق تشخيص كل من البيئة الداخلية لها والخارجية، ثم صياغة الإستراتيجية واختيار الخيار المناسب وأخيرا تنفيذ القرار والرقابة عليه.

وللتعرف على كيفية وصول المؤسسة إلى قرار إستراتيجي معين تم تخصيص هذا الفصل لعرض مفهوم الإستراتيجية والمراحل المختلفة لإعدادها و¹أخيرا عرض لمختلف الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإستراتيجية

I. مفهوم الإستراتيجية:

يعتبر مصطلح الإستراتيجية من بين المصطلحات التفسيرية التي تعذر على الباحثين الاقتصاديين إعطاءه مفهوما محددا، وذلك نظرا لاختلاف طريقة معالجة هؤلاء الباحثين لهذا المصطلح، وأصبح بذلك يشكل لوحده مجالا للبحث للعديد من المفكرين الاقتصاديين، إذ يتطلب الإمام بكل الجوانب المتعلقة بالإستراتيجية ذكاء في استخدام المفاهيم وترتيب الأفكار.

1. تعريف الإستراتيجية:

من الناحية اللغوية تعود جذور كلمة الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية (strategos) والتي تعني القائد العسكري والتي تتكون من كلمتين: Stratos وتعني الجيش Algein وتعني القيادة. وقد استعملت هذه الكلمة قديما للإشارة إلى فن قيادة الجيوش والمعارك.

أما من الناحية الاصطلاحية فقد تعددت واختلفت التعاريف بتعدد واختلاف تصورات واتجاهات الدارسين و الباحثين في هذا المجال وذلك نظرا لشمولية المصطلح، بحيث يصعب الإحاطة بكل جوانبه وهذا ما يجعل أمر تقديم تعريف دقيق ومحدد للإستراتيجية صعبا إلى درجة أنه أصبح موضوع للبحث في حد ذاته.

وفي هذا السياق¹ قام Mintzberg بتمثيل الإستراتيجية بالفيل و المفكرين الذين يحاولون تعريفها بالمكفوفين. فالرجل الذي يلمس الفيل من رجله يعتبره جذع شجرة و الذي يلمسه من خرطومه يعتبره ثعبانا. ومن يلمسه من

ذيله يعتبره حبلا ومن يلمسه من جسده يقول بأنه جدار ومن يلمسه من نابه يقول بأنه رمح... فكل شخص يتصور الفيل من الجهة التي لامسه منها . نفس الشيء ينطبق على لفظ الإستراتيجية فكل باحث و دارس يعرف الإستراتيجية من الزاوية التي يراها منها ولا أحد تمكن من إعطاء تعريف شامل لها.

بعد انتقال الإستراتيجية من المجال الحربي إلى المجال التسيري كان أول ما عرفت به الإستراتيجية هي أنها عبارة عن تصور (أفق تصوري) أو وجهة نظر مستقبلية (perspective) وكان صاحب هذه الفكرة **Andrew**.

ونجد في هذا السياق نجد **Marchesnay** الذي ينظر إلى الإستراتيجية على أنها الكل المكون من تصورات، قرارات وتصرفات تهدف إلى تحديد الغايات العامة والأهداف والوسائل التي تسمح بتحقيق الأهداف وتنفيذ التصرفات والأنشطة، وبالتالي مراقبة الأداء الناتج عن هذا التنفيذ.²

ويعتبر إعطاء الباحثين للإستراتيجية مفهوم التصور ما هو إلا المنطلق الرئيسي لبناء مفاهيم أخرى أكثر تعبيراً ودقة لمصطلح الإستراتيجية، حيث بعد هذا الطرح اعتبر باحثون آخرون أن الإستراتيجية عبارة عن خطة.

الإستراتيجية كخطة: يعتبر **Glueck** من أبرز رواد هذا الاتجاه فيرى بأن الإستراتيجية ما هي إلا خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط بين المنافع الإستراتيجية للمنظمة مع التحديات البيئية وهي معدة بشكل يؤكد قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف الرئيسية³. نلمس من رواد هذا التوجه بأنهم يركزون حول كيفية إعداد الإستراتيجية وضرورة الأخذ بعين الاعتبار لتغيرات البيئة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

الإستراتيجية مناورة: ويقصد بها خداع الخصم أو المنافس ويعتبر **porter** أول من أشار إلى الإستراتيجية بهذا المفهوم حيث اعتبر بأن "لكل مؤسسة إستراتيجية تنافسية شاملة هي خليط للأهداف الموضوعة من قبل المؤسسة ووسائل تحقيقها".

الإستراتيجية نموذج: وتوجه رواد هذا التوجه إلى أنه لا يمكن وصف الإستراتيجية على أنها مناورة لأن ذلك لا يعطي للإستراتيجية حقها، ولابد من النظر إلى السلوك الناتج عن ذلك. وكما يشير إلى ذلك **Mintzberg** بقوله أن الإستراتيجية "عبارة عن ابتكار من مخيلة شخص معين بغض النظر إن كانت لتلك الإستراتيجية أهداف لتنظيم السلوك المستقبلي قبل أن يحدث إزائها نموذج يصف سلوك حدث أم يحدث الآن"⁴.

الإستراتيجية موقع: ووفق هذا الطرح فإن الإستراتيجية هي بمثابة محاولة المؤسسة إيجاد مكان أو وضعية تنافسية لها مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية المحيطة بها. ومن بين رواد هذا التوجه نجد **Bowman** الذي يقول بأن: "الإستراتيجية عبارة عن إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتميز بالمنتجات أو الخدمات، بحيث تتمكن المؤسسة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة قوى التحليل الهيكلي المتعلقة بالمنافسين والمشتريين والمجهزين وتهديدات الدخول والمصادر البديلة"⁵.

¹. د. مزهودة عبد الملك. مساهمة لإعداد مقارنة تفسيرية مبنية على الفارق الاستراتيجي. رسالة دكتوراه، جامعة باتنة 2007، ص. 24.

². د. مزهودة عبد الملك. المرجع السابق. ص. 25.

³. د. الصميدعي محمود حاسم محمد، إستراتيجيات التسويق (الأردن: دار حامد، 2004)، ص. 18.

⁴. . الركابي كاظم نزار، الإدارة الإستراتيجية (الأردن: دار وائل، 2004)، ص. 33.

⁵. د. الركابي كاظم نزار، المرجع نفسه، ص. 34.

2. خصائص الإستراتيجية و القرارات الإستراتيجية:

من خلال التعاريف المقدمة لمصطلح الإستراتيجية يمكن ملاحظة أن القرارات الإستراتيجية ليست كباقي القرارات و إنما لها خصائص تميزها عن الباقي و يتلخص أهمها في:

- الإستراتيجية يتم استنباطها من الشروط البيئية التي تعيش فيها المؤسسة.
- يتم بناء الإستراتيجية من خلال موارد ومهارات المؤسسة و التي تتركز على خلق فرص جديدة. والمقصود هنا هو تحديد الموارد و المهارات التي تستطيع خدمة الفرص الجديدة.
- إستراتيجية المؤسسة لا تتأثر فقط بمتغيرات البيئة والموارد المتاحة وإنما أيضا بقيم وانتظارات الفاعلين في المؤسسة **les acteurs** القادرين على ممارسة السلطة عليها.
- الإستراتيجية تتميز بالشمولية، إذ تشمل جميع الأفراد و الوظائف في المؤسسة كما تتضمن أيضا إدارة أو ربما تغيير العلاقات مع الأشخاص الخارجيين (مثل الممولين).
- تتسم الإستراتيجية بالمرونة على اعتبار أن الإستراتيجية ما هي إلا رد فعل المؤسسة على التغيرات التي تطرأ في المحيط محاولة بذلك تغيير اتجاهاتها من أجل التكيف مع البيئة الجديدة.
- ومن أهم خصائص القرارات الإستراتيجية نذكر:
- طبيعة القرارات الإستراتيجية معقدة خاصة في المؤسسات ذات المساحات الجغرافية الواسعة (المتعددة الجنسيات) أو التي تعمل في نشاطات مختلفة.
- للقرارات الإستراتيجية عموما هدف الحصول أو اكتساب ميزة تنافسية مثل تمكن المؤسسة من الحصول على حصة سوقية كبيرة من خلال القدرة على تخفيض التكاليف. كما أن القرار الاستراتيجي يبحث عن تموقع مريح للمؤسسة بطريقة تجعلها تحصل على ميزة في السوق.
- تتضمن القرارات الإستراتيجية توجهات المؤسسة في المدى الطويل.

3. مستويات الإستراتيجية: اختلف الباحثون في تحديد مستويات الإستراتيجية، فقد طرح كل من **Thomson**

& strickland أربعة مستويات: إستراتيجية المنظمة، إستراتيجية الأعمال، إستراتيجية دعم القطاع الوظيفي، إستراتيجية مستوى التشغيل؛ وقدم **Newman & Logan** مستويين للإستراتيجية: إستراتيجية الأعمال، السياسة الوظيفية؛ وغيرها من التصنيفات التي قدمها الباحثون. في حين يعتبر التصنيف المتبع في مختلف المؤسسات و المتعامل به في الأدبيات الإستراتيجية هو تصنيف **Johnson & scholes** باعتبار أن مستويات الإستراتيجية في المؤسسة ثلاث مستويات¹:

- ✗ إستراتيجية المؤسسة ككل؛
- ✗ إستراتيجية مجال النشاط؛
- ✗ الاستراتيجيات الوظيفية.

¹ . G . Pellicelli, **Stratégie D' Entreprise** (Paris : Pe Boeck, 2007), p. 25.

أ. إستراتيجية المؤسسة ككل: حيث تشمل المؤسسة ككل و الهدف من هذه الإستراتيجية هو الاستجابة لتطلعات الملاك والأطراف الأخرى المشاركة، وذلك من خلال المحاولة للإجابة عن السؤال: ما هي مجموعة الأعمال التي ينبغي أن تعمل فيها المؤسسة أو تدخل فيها أو تخرج منها. وبالتالي البحث عن الخصائص التي تميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى.

ب. إستراتيجية مجال النشاط: وتهتم هذه الإستراتيجية بالبحث عن عوامل النجاح في السوق المستهدف بهدف الحصول على ميزة مقارنة بالمنافسين. وتهتم هذه الإستراتيجية بتحديد المنتجات أو الخدمات التي ينبغي تطويرها وعرضها وفي أي الأسواق يتم ذلك، وتحديد أي المنتجات التي يجب أن تعرض أو تقدم و لأي صنف من الزبائن بحيث لا يتعارض ذلك مع الأهداف الرئيسية للمؤسسة والذي يتمثل في تحقيق مردودية أكبر في المدى الطويل و تحقيق نمو السوق و... الخ. ومعنى آخر ينصب الاهتمام حول التحديد بوضوح ما هي احتياجات الزبائن أو المستعملين ومن هم منافسين كل مجال نشاط إستراتيجي.

ت. الاستراتيجيات الوظيفية: وفي هذا المستوى من الإستراتيجية يتم تحديد كيفية الاستجابة الفعالة للتوجهات الإستراتيجية المحددة على المستوى الكلي في كل مجال نشاط إستراتيجي من طرف مختلف أجزاء المؤسسة. أي بمعنى أن نجاح الاستراتيجيات التنافسية يرتبط بشكل كبير بالسلوكيات المتبناة والقرارات المتخذة على المستوى التشغيلي. وتسمى هذه الاستراتيجيات بالسياسات.

وما يمكن أن نخلص إليه هو أنه لا يمكن الفصل بين المستويات الثلاث للإستراتيجية فكل مستوى من هذه المستويات يرتبط بشكل أو بآخر بباقي المستويات.

II. الخيارات الإستراتيجية:

ويقصد بالقرار الإستراتيجي قرار اختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية، الذي يمثل أفضل تمثيل لرسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، ويتضمن القرار التركيز على بعض البدائل المنتخبة. والقيام بتقويم تلك البدائل وفقا لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الإستراتيجي الأكثر ملائمة.¹

ويعرف **Thompson** القرار الإستراتيجي على أنه ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المؤسسة، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه، أكثر من أي بديل آخر يمكن أن ينفذ بنجاح. هذا يعني أن هناك مجموعة من الخيارات وللمؤسسة القرار النهائي في اختيار ما يتناسب والأهداف المسطرة. حيث هناك تصنيفات مختلف للإستراتيجية وفي هذا تم الاعتماد على التصنيف التالي:

- الإستراتيجيات الشاملة لبورتر؛

- الإستراتيجيات القاعدية.

¹. د. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية (الأردن: اليازوري، 2005)، ص. 179.

1. الإستراتيجيات الشاملة لبورتر:

وتتمثل في الاستراتيجيات التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وهي ثلاث خيارات: إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز. ونظرا لأهمية هذا العنصر في هذا البحث فضلنا تقديمه بشكل مفصل في المبحث الثالث من هذا الفصل.

2. الاستراتيجيات القاعدية:

وتندرج هذه الإستراتيجيات ضمن الإستراتيجيات الشاملة التي قدمها بورتر، وهي بدورها تنقسم إلى ثلاث أقسام:

- الطرح الكلي للخيارات الإستراتيجية؛
- الخيارات المرتبطة بحافظة الأنشطة؛
- الخيارات المرتبطة بتطور المؤسسة.

وتعتبر الخيارات الإستراتيجية المقدمة من طرف بورتر ما زالت ثابتة وهي لا تتجاوز ثلاث خيارات إستراتيجية وكل ما قدم من تصنيفات لم يمس بالاستراتيجيات الشاملة الثلاثة بل يندرج ضمنها.

أ. الطرح الكلي للخيارات الإستراتيجية: وتشمل الخيارات التالية:

- إستراتيجيات تدعيم الوضعية الحالية:¹ وتناسب هذه الإستراتيجية المؤسسة الناجحة التي تعمل في بيئة تتسم بإمكانية التنبؤ بها. وتعمل المؤسسة في هذه الحالة بالتركيز على كل مواردها في مجال الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية، وتحاول المؤسسة مسيطرة التغيرات دون الرغبة في تحقيق المزيد من النجاح و إنما تفضل المحافظة على مستوى النجاح فقط.

- الإستراتيجيات الأفقية: وقد تم اقتراح هذا النوع من الإستراتيجيات من طرف **porter**، الذي يشير إلى ضرورة اقتسام الموارد وتحويل المعارف العلمية، سواء كان ذلك بين الأقسام والوحدات أو حتى المجموعة الواحدة. ويرى بورتر أن هذا النوع من الاستراتيجيات يساعد المؤسسة على تحقيق أثر التداؤب. ويتم تحقيق التداؤب من خلال الأشكال المختلفة للارتباط وكلها تهدف إلى التوسع أكثر سواء من خلال التوسع في شبكات التوزيع أو فيما يخص الموارد المتاحة أمام المؤسسة².

- الإستراتيجيات التوسعية: يمكن للمؤسسة أن تتبنى إستراتيجية التوسيع إذا ما استطاعت أن تحقق ميزة في مجال نشاط ما ترغب في التوسع فيه من خلال التوسع في منتجاتها. وذلك حتى تتمكن من استغلال الفرص التي يمكن أن تتاح لها خاصة إذا لقي المنتج استحسانا من طرف الزبائن والذي يؤدي زيادة طلباتهم عليه³. وقد يكون التوسع إما

¹. G. Johnson ; H.Scoles, **Stratégique** (Paris : Publi Union, 2000) , p. 349.

². ². M.Porter. **L'Avantage Concurrentielle** (Paris : Dunod,1999), P.435.

³. C.Marmuse. **Politique Generale**(paris : 1996) ,p.520-521.

بالتوسع في تشكيلة المنتجات واستهداف أسواق جديدة، أو بالقيام بإعادة تجزئة السوق واستهداف شرائح وفئات من الزبائن الجدد.

ب. الخيارات المرتبطة بحافظة الأنشطة:

● إستراتيجية التخصص: التخصص هو توجه بسيط يعني التركيز على منتج أو سوق واحدة، وفي غالب الأحيان يكون الإمكانية الوحيدة المتاحة أمام المؤسسة التي تطمح إلى تحقيق النجاح سواء من خلال ميزة التكاليف أو التمييز في خصائص منتجاتها وخدماتها¹. ويمكن أن يتمحور التخصص حول المهارات التي تمتلكها المؤسسة؛ فبعدما كانت التفرقة بين التخصص والتنويع يقوم أساسا على المنتجات والأسواق أصبحت الآن تتعدى ذلك لتشمل مهارات وكفاءات المؤسسة. فالمؤسسة المتخصصة هي التي تركز نشاطها و التي تعرف على أنها مجموعة متجانسة من المهارات، إن المؤسسة تتبنى التنويع عندما تكون في حاجة إلى اكتساب مهارات جديدة. وعندما تخصص المؤسسة في مجال نشاط إستراتيجي معين تطبق عليه إحدى الاستراتيجيات الشاملة.

ومن ناحية دورة حياة المنتج فإن إستراتيجية التخصص تناسب أكثر مرحلتي الانطلاق والنمو وتكون خطرا على المؤسسة في مرحلتي النضج والزوال.

● إستراتيجية التنويع: وتعتبر هذه الإستراتيجية عكس إستراتيجية التخصص، حيث يتمثل التنويع في تعدد الأنشطة الإستراتيجية للمؤسسة سواء كانت تلك الأنشطة في علاقة مع النشاط الرئيسي أم لا. أو بالأحرى تتضمن هذه الإستراتيجية إستراتيجيتين أساسيتين وهما التنويع المترابط والتنويع غير المترابط.

أ- إستراتيجية التنويع المترابط²: ويشير هذا التنويع إلى إضافة منتجات أو عمليات إنتاجية إلى النشاط الرئيسي للمؤسسة ويكون مترابط إلى حد ما، إما من حيث التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع أو المهارات الإدارية المطلوبة أو التهديدات التي تتعرض لها...

مثلا: قيام شركة ماكدونالد ببيع البيسبي مع الهامبرغر. وتناسب هذه الإستراتيجية المؤسسات التي تكون في وضع تنافسي قوي وتكون جاذبية الصناعة التي تنتمي إليها ضعيفة. حيث تقوم المؤسسة باستخدام مجالات القوة التي تتمتع بها للتنويع في أنشطة جديدة ولها علاقة بالأنشطة التي تمارسها حاليا. هذا ما يمكن المؤسسة من تعظيم استغلالها لمعارفها وخبرتها بالمنتج والإمكانات والمهارات التسويقية كما تمكن هذه الإستراتيجية من تحويل المهارات بين المؤسسات محققة بذلك لاقتصاديات الحجم.

ب- إستراتيجية التنويع غير المترابط: وتعني هذه الإستراتيجية إضافة منتجات أو قطاعات للمؤسسة ليس لها علاقة مع الأنشطة الحالية، والهدف من ذلك هو الحصول على مزيد من الأرباح. مثل قيام مؤسسة تخضع لتقلبات موسمية في

¹ J.P.Helfer, **Management Stratégie et Organisation**, 6 ème édition (Paris :Ed, Vuibert,2006), p.197.

² د. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية (قطر: دار وائل، ط1، 2005)، ص. 171.

أعمالها وإيراداتها بشراء مؤسسة أخرى تعمل في مجال نشاط مختلف يخضع لتقلبات موسمية تختلف عن الأولى، وينجم عن ذلك حصول المؤسسة على إيرادات نقدية ثابتة طوال العام. وتشمل إستراتيجية التنوع ثلاث محاور أساسية:¹

- التنوع بالمنتجات: ويتحقق ذلك إما بإضافة منتج جديد إلى السوق أو من خلال إدخال تعديلات في خصائص المنتج (الحجم، التغليف،...).

- تنوع الأسواق: حيث يمكن للمؤسسة أن تدخل أسواق جديدة (مناطق جغرافية مختلفة) وبنفس المنتج.
- التنوع الكلي: قيام المؤسسة بطرح منتج جديد في سوق جديد.

- إستراتيجية التكامل: يقصد بإستراتيجية التكامل قيام المؤسسة بإنتاج مدخلاتها أو التخلص من مخرجاتها أو بعبارة أخرى توسيع لأنشطة المؤسسة إلى مجالات مكملة للأنشطة القائمة. ويأخذ التكامل شكلين رئيسيين²:
- التكامل الأفقي: هو قيام المؤسسة بدخول مجالات عمل جديدة، إما كأنشطة مكملة لها أو منافسة.
- التكامل العمودي: ويشمل بدوره:

- التكامل العمودي باتجاه الخلف: ويعني امتداد نشاط المؤسسة نحو أنشطة مورديها.
- التكامل بالعمودي اتجاه الأمام: ويتمثل في دخول المؤسسة إلى مجال توزيع منتجاتها عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة للمستهلك النهائي. وهي بذلك تتضمن كل الأنشطة المتعلقة بالتوزيع.

ü إستراتيجية التدويل أو العالمية³: ويقصد بالإستراتيجية العالمية امتداد أنشطة المؤسسة نحو خارج حدود الدولة الأصلية للمؤسسة فهي بالتالي تتضمن التوسع في حجم العملاء المستهدفين ... ومن أهم الأسباب التي دفعت إلى ظهور الإستراتيجية العالمية:

ü تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية، حيث تسعى المؤسسة إلى ترشيد الإنتاج بالبحث عن عوامل الإنتاج الأقل تكلفة على المستوى العالمي. خاصة فيما يخص اليد العاملة؛

ü جمود حصص السوق ووجود احتكارات القلة؛

ü تقليص المسافة بينها وبين المواد الأولية؛

ü البحث عن أسواق جديدة لتصريف المنتج؛

ü امتداد دورة حياة المنتج إلى الأسواق العالمية؛

غير أن المؤسسة التي تبني هذه الإستراتيجية تواجه تهديدات جراء التغيرات البيئية الكلية، السياسية منها والاقتصادية والثقافية.

- إستراتيجية التراجع عن الاستثمار: ويتم تبني هذه الإستراتيجية من طرف المؤسسة التي انخفض معدل تحقيق أهدافها عما سبق تحقيقه في السابق، وتكون عملية التراجع إما الانسحاب من مجال النشاط ما نظرا لعدم امتلاكها للكفاءات الكافية للعمل فيها، وهي تسعى بذلك لتركيز جهودها نحو مجال نشاط معين لتحقيق مكاسب أكثر؛ وإما

¹ J, P, Helfer, op, cit, p. 201.

² . G. Johnson ; H.Scoles, p. 359.

³ Sebastien Duijzabo ; Doique Roux, **Gestion et Management des Entreprise**, 1ere édition (Paris : Hachette Livre, 2005), p. 247.

عن طريق الأخرجة التي تعني التنازل عن تولي عملية الإنتاج وتوكيلها لمؤسسات أخرى، بسبب ارتفاع تكليف ممارسة النشاط داخليا بالمقارنة مع تكاليف ممارسته خارجيا.

ت. الخيارات المرتبطة بتطوير المؤسسة:

● إستراتيجيات النمو: تعتبر استراتيجيات النمو من بين أهم الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة تبنيها من أجل تحقيق التطوير، ويمكن التمييز بين نوعين من النمو فهناك نمو داخلي ونمو خارجي و عادة ما تتبع المؤسسة إستراتيجية النمو الداخلي أولا ثم تتبعها بإستراتيجية النمو الخارجي.

أ- إستراتيجية النمو الداخلي¹: وتتضمن تطوير الاستراتيجيات من خلال إنشاء الموارد الخاصة **propre ressource** وكفاءات المؤسسة. وتلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التكامل إذا كان النشاط الذي تريد المؤسسة إنشائه غير موجود في السوق و تفضل المؤسسة هذا النوع من النمو (الابتكارات الداخلية) باعتباره أفضل الطرق لتعزيز الكفاءات الأساسية الممكنة والتي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية.

ب- إستراتيجية النمو الخارجي: وتهدف المؤسسة من إتباعها لهذه الإستراتيجية إلى توسيع مجال نشاطها، حيث لا تكفي بتشغيل مواردها وكفاءاتها و إنما تلجأ إلى أعوان خارجيين وذلك بإتباع إحدى الطرق التالية: الاقتناء، التكامل، الاندماج أو الشراكة. ف شراء نشاط بالكامل يمثل أحد أهم الحلول التي تمكن المؤسسة الاستفادة من الكفاءات و شبكتها المشتركة. وتتمثل مبررات النمو الخارجي في:²

- تحقيق النمو بوتيرة سريعة مما يسمح للمؤسسة بالدخول إلى أسواق جديدة أو بطرح منتجات أو خدمات جديدة أكثر مما يحققه المؤسسة بتبني النمو الداخلي؛

- يمثل الخيار الملائم للمؤسسات التي لا تملك الموارد والكفاءات المعتبرة؛ الاستفادة من أفضلية التكلفة في حالة اقتناء مؤسسة في وضعية مالية صعبة؛ الاستفادة من منحى الخبرة؛ تحقيق التوازن بين الحاجة إلى الموارد الضرورية والاستثمارات في الأنشطة (التدفق النقدي)؛ السعي وراء تحقيق اقتصاديات الحجم؛ يعتبر النمو الخارجي الوسيلة الوحيدة التي تسمح للمؤسسة الدخول إلى الأسواق التي تكون فيها حواجز الدخول كبيرة: حواجز تكنولوجية، قانونية،...

● المنافسة أو التعاون:

أ- المنافسة: وهي علاقة منطقية بين مؤسستين تقدمان نفس المنتج، وكل مؤسسة تبدل كل الجهود من أجل إخراج المؤسسات المنافسة من السوق. وتكون المنافسة إما بنفس المنتجات أو بمنتجات بديلة عن بعضها البعض³. و يعتبر الزبون هو المستفيد الأول من هذا النوع من الاستراتيجية سواء من ناحية التكاليف (تخفيض التكاليف) أو من ناحية نوعية المنتجات والخدمات المقدمة (جودة عالية)،...

¹. G. Pellicelli, op, cit, p. 350.

². Stratégor, **Politique Générale d'Entreprise : Stratégie, Structure, Décision, Identité** (Paris : Dunod, , 1997), p. 186.

³. G. Johnson ; H.Scoles et d'autres, op , cit, pp. 374-375.

ب- التعاون: و يقصد بالتعاون تلك الوضعية التي تكون فيه مؤسستين أو أكثر مشتركين في الموارد والأنشطة بهدف تبني إستراتيجية معينة. وذلك نظرا للتغيرات البيئية المستمرة والمعقدة فإن المؤسسة قد تعجز لمواجهتها بالاعتماد فقط على كفاءاتها الداخلية، لذا يعتبر التعاون بين مؤسستين أو أكثر الحل الموجود أمامها. فبفضل التعاون تستطيع المؤسسة الحصول على المواد الأولية، الكفاءات، الابتكار و الحصول على مصادر للتمويل، هذا بالإضافة إلى إمكانية النفاذ إلى أسواق جديدة. وتأخذ إستراتيجية التعاون شكلين أساسيين: التحالف أو الشراكة.

ü التحالف: وهو التعاون بين مؤسستين متنافستين. وتتبنى المؤسسة هذه الإستراتيجية لعدة أسباب:

- الوضع المشترك للموارد المتاحة والكفاءات من أجل الحصول على جودة عالية؛
- اتحاد الموارد والكفاءات وخاصة القدرات الاستثمارية تساعد على خلق منتج جديد قد تعجز المؤسسة بمفردها على إيجادها؛

- إشراك مؤسستين لمواردهما و كفاءتهما يساعد المؤسستين على الحصول على حصص سوقية أكبر.
- كما يساعد التحالف أيضا على منافسة المؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس النشاط.

ü الشراكة: ويمثل الشكل الثاني الذي يأخذه التعاون وتتضمن الشراكة التعاون بين المؤسسات التي ليست في وضع تنافسي بينها. وللشراكة هي الأخرى أسبابها يمكن التوصل إليها من خلال التعرف على الأشكال المختلفة لها:

- الشراكة عن طريق التنازل: **Les partenariats d'impartition**

- وتتعلق بالمؤسسات التي تربطها علاقات زبون/مورد، حيث المورد يضمن وجود منافذ تسويقية والزبون بدوره يتحصل على المنتجات التي تتوافق واحتياجاته. وتحدد مختلف أشكال التعاون من خلال:
- طريقة تسيير الأصول: أي إلى أي مدى يجب أو لا يجب تسيير الأصول بطريقة مشتركة؛
- القدرة على الفصل بين الأصول: ما هي الوسيلة التي يمكن من خلالها تقسيم الأصول بين المشتركين؛
- درجة تناسب **appropriabilité** الأصول: بعبارة أخرى ما هو الخطر الذي يمكن أن يواجهه أحد الأطراف المشتركة المالكة للأصول.

المبحث الثاني: المسار الإستراتيجي العام

ترتبط عملية اتخاذ المؤسسة قرار تبني إستراتيجية معينة بالأهداف المسطرة من طرف هذه الأخيرة وبتائج التشخيص الداخلي والخارجي لبيئة التي تعمل فيه، بالإضافة إلى المراحل الأخرى التي لابد أن تمر عليها اتخاذ قرار إستراتيجي معين.

I. الأهداف الإستراتيجية:

ويعتبر تحديد الأهداف الخطوة الثانية من المسار الاستراتيجي العام، لذا ينبغي القيام بها بكل دقة وعناية. حيث تشير الأهداف إلى ترجمة مهام المؤسسة ورسالتها في الواقع، فهي ترجمة فعلية بالأرقام لغايات أكثر عمومية، وهي باختصار

السبب الذي يدفع للعمل¹. وبما أن تحديد الأهداف يعتمد بالدرجة الأولى على تحديد رسالة المؤسسة، لابد من التطرق إلى مفهوم الرسالة ومضمونها.

1. الرسالة: ترتبط وجود المؤسسة بوجود رسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، حيث استقتها المؤسسة من البيئة التي تعمل فيها، ومن المجتمع الذي تنتمي إليه. إذ تعد الرسالة المنطلق الرئيسي للإستراتيجية الفعالة، ومن دون رسالة معدة في المؤسسة لا يمكن تحديد التوجه المستقبلي للنشاط ولا الغايات التي تود المؤسسة تحقيقها. وتعتبر الأهداف على كل مستويات المؤسسة نتائج محددة تسعى إلى تحقيقها في إشباع الرسالة.

وبالتالي يمكن اعتبار الرسالة بمثابة فلسفة المؤسسة للحصول على الأهداف التي تسعى لتحقيقها وعن توجه الإدارة العامة في تحريك موارد المؤسسة؛ المادية، البشرية والمادية لمنافسة في السوق، وبالطريقة التي تزيد من قوتها التنافسية تحسن من صورتها لدى المتعاملين معها.

وحسب **Martinet** فإن الرسالة "هي مجموعة من المبادئ المسيرة، والقواعد الكبرى والمقاييس التي توجه التصرفات بصفة دائمة في المؤسسة"².

كما يمكن تعريف الرسالة على أنها عملية ترجمة لإرادة المؤسسة في السعي وراء بلوغ الأهداف العامة التي تبنتها المؤسسة عبر رؤيتها للمستقبل، بتحديد لها لعوامل النجاح في السوق **FCS** التي تمنحها ميزة تنافسية تجعلها تفوق على منافسيها. ومن المهم أن يقتنع العاملون بالمؤسسة بالرسالة، وأن يلتزموا بها بعد فهمها بدقة والتعرف على أدوارهم بوضوح، الأمر الذي سيشعرهم بجدية الإدارة وإصرارها على تحقيق الأهداف. ومن خلال الرسالة تتمكن المؤسسة من الإجابة على ثلاثة أسئلة رئيسية:

- **ما هي المؤسسة التي نعمل بها؟ Le quoi:** ويتم الإجابة عن هذا السؤال من خلال تحديد النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة، وذلك وما يتوافق ونتائج تقييم البيئة الخارجية ونوعية الفرص المتاحة³.
- **عما تبحث المؤسسة؟ Le pourquoi:** أي ما هي الأهداف التي تريد المؤسسة تحقيقها، وما الغرض من نشاطها. وبالإجابة عن هذا السؤال تتمكن المؤسسة من تحديد مساعيها التي تعمل على تحقيقها، وعن سبب وجودها، ومن هذا المنطلق يتم تحديد الأهداف والغايات.
- **مع من تتعامل المؤسسة؟ Le qui:** وهم الأطراف الذين لهم تأثير على نشاط المؤسسة سواء من الداخل أو من الخارج. فمن خلال الإجابة عن هذا السؤال تتمكن المؤسسة من تحديد متعاملاتها الحاليين والمرتقبين.
- **كيف يتم تحقيق الأهداف؟ Le comment:** وذلك بتحديد أساليب العمل التي تساعد المؤسسة لبلوغ أهدافها بعد قيامها بالتشخيص الداخلي والخارجي للمؤسسة. وتساعد الإجابة عن هذا السؤال على تحديد الخيار الإستراتيجي الذي يكون الحل أمام المؤسسة لبلوغ أهدافها.

2. الأهداف: إذا تشكل الأهداف مجموع الغايات المطلوب الوصول إليها على مدى معين، وترتبط مباشرة برسالة المؤسسة. وحتى تتمكن الأهداف من ترجمة رسالة المؤسسة نجمة صحيحة لابد أن تتوفر على بعض الخصائص:

¹ . J.P.Helfer et d'autre, op, cit, p. 38.

² . A. Martinet. **Stratégie** (Paris : Vuibert , 1983), p. 27.

³ . د. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية (الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999)، ص. 59.

- * أن تكون محددة: فلا يمكن للمؤسسة أن تتبنى إستراتيجية معينة دون أهداف محددة؛
- * أن تكون قابلة للقياس: وذلك من خلال تحديد طريقة معينو للقياس لمعرفة أن تمكنت المؤسسة من تحقيق الأهداف المسطرة بتبنيها إستراتيجية معين؛
- * أن تكون محددة بنتيجة ومحددو أيضا بالوقت: كي تحديد هدف رفع الربح إلى 25 % خلال 5 سنوات؛
- * الشمول والارتباط: حيث من المفترض أن تكون كل الأهداف الموضوعية شاملة لنشاط معين ومرتبطة بالهدف الكلي على مستوى المؤسسة؛
- * أن تكون قابلة للمراجعة: لتفحص المؤسسة مدى ملاءمتها و التقدم الحاصل في المؤسسة.

II. التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة:

بعد قيام المؤسسة بتحديد الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتحقيقها تأتي المرحلة الموالية و التي تتمثل في التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة والتي لا تقل أهمية عن سابقتها. فمن خلال عملية التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة تتمكن هذه الأخيرة من التأكد من مدى تلائم الأهداف الإستراتيجية المحددة في مرحلة سابقة مع معطيات المؤسسة داخليا وخارجيا.

ويعرف التشخيص الإستراتيجي ب: " الدراسة التحليلية لوضعية المؤسسة داخليا وخارجيا من أجل تحديد نقاط القوة والضعف من جهة، ومعرفة فرص ومخاطر المحيط من جهة أخرى، بذلك يهدف التشخيص الإستراتيجي إلى الكشف عن القدرات الإستراتيجية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في توجهاتها وتحولاتها المستقبلية التي تتواءم مع المحيط وتغيراته." ¹

من خلال هذا التعريف يتضح أن التشخيص الإستراتيجي يتكون من بعدين أساسيين: التشخيص الداخلي و التشخيص الخارجي.

1. التشخيص الإستراتيجي الداخلي:

الهدف من التشخيص الإستراتيجي الداخلي للمؤسسة هو تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة الأمر الذي يسهل عليها عملية اختيار الإستراتيجيات التي تتلاءم و مواردها، ثم مقارنتها بنقاط قوة وضعف المنافسين من جهة و الظروف المحيطة من جهة أخرى. و يقصد بنقاط القوة مورد أو مهارة أو ميزة قد تمتلكها المؤسسة لمواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات الأسواق التي تقوم بخدومتها، أما نقاط الضعف فهي قيد أو قصور في الموارد أو المهارات والتي قد تحد من الأداء الفعال للمؤسسة بشكل مؤثر.

هناك مجموعة من الطرق التي تستخدم في عملية التشخيص الداخلي للمؤسسة ويمكن التركيز على الطريقة الأكثر استعمالا وهي طريقة التشخيص عن طريق سلسلة القيمة.

¹. Jacques de g & G, Jean-Faude, **Contrôle et Choix Stratégique** (Paris : Dalloz, 1998), p. 118.

التشخيص عن طريق سلسلة القيمة:

يعد نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر سنة 1981 في كتابه المعروف الميزة التنافسية أحد الأساليب الكثيرة الاستعمال في عملية التشخيص الداخلي للمؤسسة. وتهدف سلسلة القيمة هذه إلى تحديد مصادر الميزة التنافسية الحالية والمحتملة من خلال تحليل النشاطات الداخلية للمؤسسة.

وإذا اتفقنا على أن الميزة التنافسية للمؤسسة تنشأ عن طريق النشاطات التي تقوم بها من أجل تصميم وإنتاج، وتسويق، فإن هذا ينجر عنه أن كل نشاط من هذه الأنشطة يساهم في تحديد الوضعية النسبية للمؤسسة إما من خلال التكاليف أو التمييز أو من خلال الجمع بين الاثنين.

وعليه فإن المؤسسة حسب بورتر يمكن أن تحصل على ميزة تنافسية إما من خلال ممارستها نشاطاتها بأقل تكلفة أو بشكل مميز عن منافسيها أو من خلال محاولة تقديم منتج مميز وبتكاليف منخفضة لكن بالتركيز على فئة صغيرة من الزبائن. وهذا الأمر يقودنا إلى اعتبار أن المؤسسة عبارة نظام معقد يقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وذلك في ظل وجود نظام المورد الذي يزود المؤسسة بالمدخلات والنظام الذي يحصل على المخرجات.

ومنه فإن سلسلة القيمة للمؤسسة تعتمد على سلاسل القيمة للموردين و العملاء ضمن نظام عام يسمى بسلسلة القيمة. وفي هذا الإطار يعرف بورتر القيمة على أنها "ذلك القدر من المال الذي يكون المستهلكون على استعداد لدفعه مقابل ما تنتجه المؤسسة والمعبّر عنه بإجمالي الإيرادات"¹ ويختلف شكل السلسلة من مؤسسة إلى أخرى حسب الإستراتيجية المتبناة (أنظر الصفحة). إن تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الذي يعتمد على تحليل سلسلة القيمة يقوم على أساس تقسيم أنشطة المؤسسة إلى قسمين²: الأنشطة الرئيسية و الأنشطة المساعدة مع توضيح الوظائف التي تشكل المصدر الأساسي للربح.

أ. الأنشطة الرئيسية(الأولية): وتمثل في الأنشطة التي تتولى عملية التكوين المادي للمنتج، بيعه، نقله وكذلك خدمة ما بعد البيع.³

● الإمدادات الداخلة أو إمدادات الدخول: **La logistique interne** وتشمل عمليات التموين واستلام المواد الأولية والتجهيزات و تخزينها، كما تشمل أيضا حركة النقل الداخلي و المخازن ونظام مراقبة المخزون. لتأخذ بعدها هذه المدخلات مسارها ضمن خطوط الإنتاج.

● التسيير العملي **La gestion opérationnelle** : تشمل مختلف العمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات(سلع أو خدمات)وتتضمن أنشطة التصميم، التعبئة والتغليف، الصيانة، الرقابة على الجودة.

● الإمداد الخارج **La logistique de sortie**: وتتضمن كل الأنشطة المتعلقة بإيصال المنتجات إلى مراكز التوزيع، وتخزين السلع الجاهزة وتوزيعها للزبائن.

● التسويق والمبيعات **Le marketing et les ventes** : وهي نشاطات تهدف إلى دعم مبيعات المؤسسة من خلال سبب ثقة المستهلك ورضاه ، ويتعلق الأمر ب: الإعلان، قوة المبيعات، اختيار قنوات التوزيع، سياسة الأسعار.

¹. M.Porter. **L'Avantage Concurrentielle** (Paris : Dunod,1999), Pp.56-57.

². Pellicelli G, op, cit.p189

³. M.Porter. Ibid. Pp.56-57.

• الخدمات **Les services** : وتعلق بتسيير عمليات ما بعد البيع مثل الصيانة والإصلاح، تكوين الأفراد،... وبذلك فإن كل هذه النشاطات يمكن أن تكون لها الأهمية في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة وذلك حسب القطاع الذي تنشط فيه.

ب. **الأنشطة المساعدة**: وتساهم هذه الأنشطة في خلق القيمة من خلال الدعم الذي تقدمه للأنشطة الرئيسية في المؤسسة، بحيث تعمل على تسهيل أداء دورها بفعالية أكثر¹، وتنقسم بدورها إلى:

• تسيير التموين **La gestion des approvisionnements**: تشمل الأنشطة التي تهتم بتوفير المدخلات و ضمان تدفقها بالكميات و الأوقات اللازمة، فهي تخدم جميع الأنشطة الرئيسية والمساعدة لعمليات الشراء. كشراء وسائل الإنتاج المستعملة في سلسلة القيمة.

• التطور التكنولوجي **Le développement technologique**: وتخص كافة الأنشطة الهادفة إلى تحسين طرق الإنتاج، بما يتلاءم ومقاييس الجودة الشاملة، وأنظمة الايزو الحديثة التي تستلزم الاعتماد على الحاسب الآلي في كافة الأعمال. وذلك دون إهمال الأبحاث الأولية التي تقوم بها المؤسسة وتصميم المنتج و تطوير المنتجات ومراجعة الآلات.

• تسيير الموارد البشرية **La gestion des ressources humaines**: وتشمل توظيف العمال وتكوينهم وتدريبهم وتحفيزهم بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

• البنية التحتية للمؤسسة **Les infrastructures**: وتتكون من كافة المستويات التنظيمية المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة في المؤسسة؛ الإدارة العامة، التخطيط، الإدارة المالية،.... وما يميز هذا النشاط عن الأنشطة الأخرى هو أنه بالإضافة إلى أنها تضم نشاطاتها فإنها تضم مجموع نشاطات سلسلة القيمة. فالميزة التنافسية بقدر ما تنشأ عن هذه الأنشطة فهي تنشأ أكثر من ترابط تلك النشاطات.

2. التشخيص الاستراتيجي الخارجي:

الهدف من التشخيص الاستراتيجي الخارجي هو تحليل مدى جاذبية وقوة القطاع في صناعة ما، فهو يهدف إلى تحديد الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها. كما أن التشخيص الخارجي يتميز بصفة الرؤية المستقبلية (Prospectif) أي أن التشخيص الخارجي يساعد المؤسسة في اختيار المجال الملائم للاستثمار.

وبما أن التشخيص الخارجي للمؤسسة يمل البيئة الخارجية لها فإنه يمكن تقسيم البيئة الخارجية للمؤسسة إلى مستويين: المستوى المباشر أو بيئة الصناعة والمستوى غير المباشر أو الكلي.

أ. البيئة الكلية **Macro-environnement** :

تمثل البيئة الكلية للمؤسسة في تلك المتغيرات الناجمة عن أية تغيرات تحدث خارج المؤسسة و التي لها تأثير على مسار المؤسسة ولكن ليس لهذه الأخيرة تأثير عليها ولا يمكن السيطرة عليها. وإنما لا بد على المؤسسة أن تكتف من جهودها لكي تحقق درجة عالية من التكيف مع البيئة التي تتواجد فيها. وتفترض البيئة الكلية أن التعامل بين المؤسسات لا يعتبر أن كل صناعة مستقلة عن الأخرى وإنما هي جزء من البيئة التي تعيش فيها و التي تشمل البيئة الاقتصادية، التكنولوجية، الديمغرافية، الاجتماعية والسياسية.

¹. M. Porter, L'Avantage Concurrentielle, op, cit, Pp. 58-61.

● **البيئة الاقتصادية:** هناك مجموعة من المتغيرات الاقتصادية التي لها تأثير على إستراتيجية المؤسسة، وأهمها: الإنتاج المحلي الخام، معدلات الفائدة ومعدلات التبادل، عرض النقود، ومعدلات التضخم... وهذه المتغيرات الاقتصادية تأثير بالغ الأهمية على نجاح المؤسسة وعلى قدرتها على تعظيم الأرباح، هذا يعني أن لها تأثير على القدرة الشرائية وبالتالي على الطلب، وعلى العوامل، وعلى تغيرات وتطور الأسعار.

كما أن للتغيرات الاقتصادية تأثير على الاختيار الاستراتيجي للمؤسسة، فمثلا إذا كانت المؤسسة في وضع حرج أو تواجه صعوبة و كان الطلب في المدى الطويل يميل إلى الانخفاض، فإن المؤسسة تكون أمام خيارين أساسيين: إما إستراتيجية إعادة الهيكلة أو التراجع عن الاستثمار (توقف المؤسسة)، في هذه الحالة فإن الاختيار الثاني يكون الأنسب، و في الحالة العكسية (ارتفاع الطلب في المدى الطويل) فإن الإستراتيجية الثانية تكون الأفضل.¹

● **البيئة التكنولوجية:** تؤدي التطورات التكنولوجية إلى الظهور السريع لمنتجات جديدة وطرق جديدة للإنتاج وبالتالي انتهاء صلاحية منتجات أخرى بسرعة أيضا، وهذا ما يخلق بدوره الفرص والتهديدات للمؤسسة ويمكن أن يرفع أو يخفض من عوائد دخول منافسين جدد إلى الصناعة المعنية. وهذا من منطلق أن التكنولوجيا هي السلوك أو مجموعة من السلوكيات التي تسمح بعد محاولة واضحة أو ضمنية للبحث وتطوير التقنيات الأساسية أو تطبيق المعارف العلمية لإنتاج منتج صناعي.²

● **البيئة الاجتماعية والثقافية:** وتعلق هذه المتغيرات بالقيم، العادات، التقاليد ومستوى المعيشة، القيم الأخلاقية، المكانة والحضارة السائدة في المجتمع المحلي والدولي. بالإضافة إلى المستوى التعليمي والثقافي للأفراد، درجة الوعي، قيم وقواعد السلوك الخاصة بالعمل... الخ³ فمثلا إذا كان المستوى الثقافي للمجتمع يؤمن بأن المرأة لها الحق في العمل فإن هذا يفتح أمام المؤسسات الغذائية فرصة إنجاز الوجبات السريعة.

● **البيئة السياسية والقانونية:** قد تؤثر قرارات الحكومة في الاختيارات الإستراتيجية للمؤسسات، فيمكن أن تمنح لها فرصا كما يمكن أن تشكل تهديدا لأعمالها. فقيام الحكومة بحماية المنتجات الوطنية عن طريق فرض تعريفات جمركية على البضائع المستوردة، أو أن تقوم بتحديد الدول التي تسمح الاستيراد منها وتلك التي قد تمنع الاستيراد منها⁴ وكل هذه الحواجز سوف تشكل عائقا أمام نمو وتوسع المؤسسة. والتغير في مثل هذه القرارات قد يخلق فرصا لبعض المؤسسات أو قد يؤدي إلى زيادة التهديدات التي تتعرض لها.

ب. تشخيص البيئة الصناعية للمؤسسة:

تشتمل متغيرات البيئة الصناعية للمؤسسة على المتغيرات التي تؤثر على المؤسسة وعلى مثيلاتها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات بديلة وهذه المتغيرات تأثير إما إيجابي أو سلبي.⁵

¹ . Pellicelli G, op, cit, pp 102-103

² . Pierre, D ; Bernard, R. **Technologie et Stratégie d'Entreprise** (Paris : Ediscience, 1994), p 45.

³ د. فلاح حسن عداي الجسني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، عملياتها المعاصرة (الأردن: دار وائل، 2006)، ص. 71.

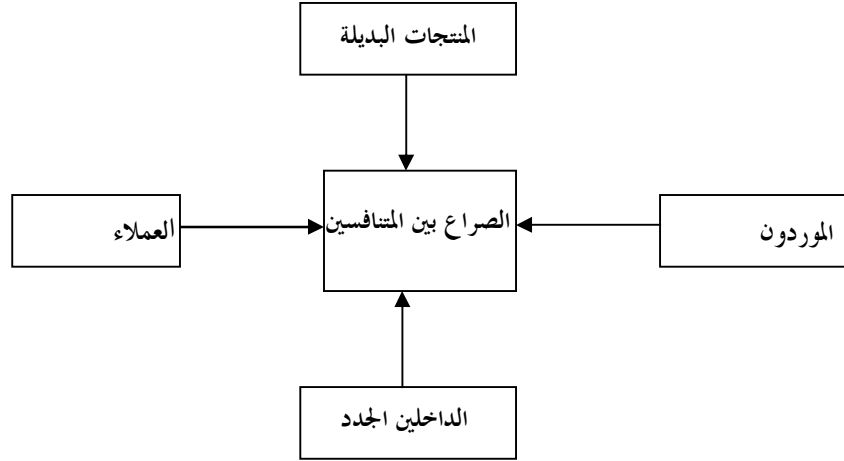
⁴ د. زكريا مطلق، المرجع السابق، ص. 92.

⁵ د. محمد أحمد عوض. الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، المرجع السابق. ص. 107.

ويعد بورتر من أحد الرواد الذين قدموا إسهامات في تفسير العوامل المؤثرة في تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية من خلال النموذج المعروف بقوة بوتر الخمس أو ما يسمى بهيكل الصناعة. ويتناول هذا النموذج تحليلا هيكليا لقطاعات النشاط المختلفة وقوى المنافسة الفاعلة فيها والمحددة لجاذبيتها وربحيتها.

ويمكن توضيح القوى الخمس التي تحكم المنافسة حسب بورتر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 01: القوى التنافسية الخمس لبورتر



المصدر: Pellicelli .G , op, cit,p129.

1. خطر دخول منافسين جدد:

لا يقتصر تحليل التنافسية على المنافسين الحاليين فقط ودراسة كيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم، وإنما لابد من الأخذ في الحسبان احتمال دخول منافسين جدد. فدخول منافسين جدد إلى الصناعة قد يقلب الموازين من خلال القدرات التي يمكن أن يحملها هؤلاء المنافسين سواء تعلق الأمر في كيفية الإنتاج أو الرغبة في الحصول على أكبر حصة سوقية وهذا الأمر يؤدي إلى انخفاض الأسعار وبالتالي ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة في القطاع. ويرتبط تهديد دخول منافسين جدد أساسا بعاملين أساسيين: عوائق الدخول إلى الصناعة ضعيفة؛ الخوف من المواجهة أمر غير موجود.

2. القوة التفاوضية للموردين:

ويمكن للموردين التأثير على المنافسة من خلال رفع الأسعار، تخفيض النوعية أو إعطي أفضلية لمشتري دون الآخر. ويستطيع الموردون الرفع من قوتهم التفاوضية في الحالات التالية:¹

✗ قلة عدد المؤسسات التي تعمل في مجال التجهيز، وكان هؤلاء الموردون أكثر تركزا من القطاع الذي سيباع له المنتج؛

✗ عدم وجود مواد خام بديلة لتلك التي يقدمها الموردون أو يكون محميا من تكاليف التغيير؛

✗ تدخل السلطات العمومية من أجل حمايتهم؛

✗ تحمل المؤسسات نفقات عالية في حالة تفكيرها بالتحويل إلى مورد آخر؛

¹ . M.Porter, La Concurrence Selon Porter, op, cit, p.33.

- ✗ إذا كانت قادرة على التكامل من الأسفل؛
- ✗ عدم تمتع القطاع بجاذبية تكفل دخول موردين جدد.

3. القوة التفاوضية للعملاء:

ويتمثل العملاء في مجموعة المستهلكين المستهدفين من طرف المؤسسات المتنافسة والتي تعمل في نفس مجال النشاط. وترتبط قوة تفاوض الزبائن بالخصائص المختلفة لوضعيتهم في السوق وبالأهمية المرتبطة بمشترياتهم مقارنة بنشاطهم الإجمالي¹. فكلما كانت القوة التفاوضية للعملاء قوية كلما كانت المؤسسة ضعيفة، ويكون للعملاء قوة تفاوضية قوية إذا توفرت الشروط التالية:

- ✗ إذا كانت المنتجات المقدمة من طرف المؤسسات لا تختلف عن التي يقدمها المنافسين المحتملين؛
- ✗ إذا كانت تكاليف الانتقال من مورد إلى آخر منخفضة؛
- ✗ إذا كان منتج القطاع لا يؤثر على نوعية المنتجات أو الخدمات الخاصة بالزبون؛
- ✗ في حالة قدرة الزبائن القيام بالتكامل الخلفي؛
- ✗ إذا امتازوا بدرجة تركز كبيرة وكانت مشترياتهم بكميات كبيرة ومنتظمة.

4. تهديد المنتجات البديلة:

تشكل المنتجات البديلة بدورها تهديدا للمؤسسات، فغالبا ما نجد منتج ما أو خدمة ليس لها بديل. فهي تعتبر تهديدا للمؤسسات إذا توفرت الشروط التالية²:

- ✗ إذا كانت مستويات الأسعار والأرباح مرتفعة؛
- ✗ إذا كانت الوظائف التي تؤديها منتجات القطاع يمكن إشباعها بسهولة من طرف منتج آخر سواء من ناحية الجودة أو التكلفة؛
- ✗ حدة المنافسة، أين تسمح الفرصة للمشتري في المقارنة بين المنتجات وليس فقط الأسعار وإنما أيضا النوعية ومختلف التحسينات على المنتج؛
- ✗ المنتجات المصنوعة من طرف القطاعات الأخرى تتمتع بأرباح عالية؛
- ✗ درجة الاعتماد على التكنولوجيا المتطورة.

5. الصراع بين المنافسين:

وتمثل شدة المنافسة لب نموذج بورتر لتحديد جاذبية القطاع، ويتم تبني إحدى الإستراتيجيات كالأسعار التنافسية وتقديم منتجات وخدمات بجودة عالية تسمح لتلك المؤسسات المتنافس باكتساب أفضلية تنافسية تمكنها من تحقيق أرباح مرتفعة. وحسب بورتر فإن شدة المنافسة ترتبط بعدة عوامل:

- ✗ عدد المنافسين، فكلما كان عدد المنافسين كبير وكانت قدراتها متقاربة كلما ازدادت حدة المنافسة؛
- ✗ معدل نمو القطاع، فسرعة نمو القطاع يساعد على ارتفاع فرص المؤسسات في تحقيق أهدافها؛

¹. M. Porter .choix stratégique et concurrence (Paris : Edition Economica, 1982), p.27.

². Pellicelli G, op, cit, p. 130.

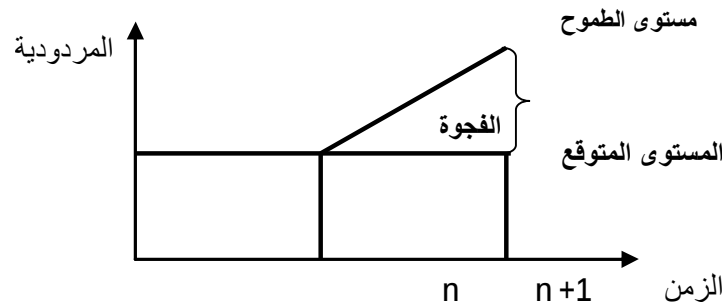
- ✗ خصائص المنتجات أو الخدمات، حيث يفترض أن يكونا غير متميزين أو لا يفرضان تكاليف التغير؛
- ✗ نمو القطاع البطيء وقد يؤدي إلى الصراع من أجل حصص السوق بين المؤسسات التي هي في طور التوسع؛
- ✗ في حالة وجود عراقيل كبيرة أمام خروج المنافسين؛
- ✗ تنوع المنافسين، سواء من الناحية الإستراتيجية أو التنوع والاختلاف في الأساليب والسياسات المتبعة في بيئة التنافس.

III. صياغة الإستراتيجية:

تعتبر عملية صياغة الإستراتيجية عملية صعبة تتطلب جهدا كبيرا من الإدارة العليا، وذلك حتى تتمكن من إعداد الموازنات بين متغيرا وضغوط داخلية ترد عليها من البيئة الداخلية والخارجية. فهي بمثابة الخطوة الأولى للتحويل من الإطار العام للتوجه الإستراتيجي والتشخيص البيئي للمؤسسة إلى أدلة ذات معنى يمكن أن يهتدي بها صانعو القرار عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية.¹ وتتضمن عملية الصياغة الإستراتيجية ثلاث عناصر أساسية: تحليل الفجوة، تحليل الموقف والخيارات الإستراتيجية.

1. تحليل الفجوة: وهي مرحلة مهمة في عملية الصياغة والتي يقصد بها تحديد الوضع الحالي للمؤسسة وبين الوضع المثالي المستهدف الوصول إليه. أو بعبارة أخرى، مقارنة الأداء الحالي لأنشطة المؤسسة بالأداء المخطط له. وفي نفس السياق نجد Hissey يعرف الفجوة الاستراتيجية على أنها "الانحراف بين الوضعيات المنتظرة أي تلك التي تؤول إليها المؤسسة في عدم اتخاذ القرار الاستراتيجي وتلك التي تترجم الأهداف والطموحات التي تسعى إليه"². وانطلاقا من هذه التعاريف يمكن تمثيل الفجوة الاستراتيجية في الشكل التالي:

الشكل رقم 02: تحليل الفجوة الاستراتيجية



المصدر : Jacques de g & Jean-Faude. G, op, cit, p 135.

والنتيجة التي يمكن التوصل إليها هي أن الفجوة الإستراتيجية هو الفضاء المستقبلي الذي تتخذ حوله القرارات الإستراتيجية سعيا إلى رفع الوضعية المقدرة المرغوب فيها وبالتالي تدنية الفارق إلى اضعف حد ممكن.

¹. د. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل (الأردن، در وائل، الطبعة الأولى، 2007)، ص. 344.

². د. عبد الملك مزهودة، المرجع السابق، ص. 61.

2. **الموقف الاستراتيجي:** وهي المرحلة التي تلي عملية التشخيص الاستراتيجي لكل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وكذلك تحليل الفجوة. وذلك من خلال بلورة النتائج عن طريق مجموعة من التوجهات الإستراتيجية الأولية للمؤسسة¹. والمؤسسة ملزمة في نهاية الأمر بالإجابة عن مجموعة من الأسئلة، نذكر منها:

- **ما هو متاح فعلة؟** وهي نتيجة التشخيص الإستراتيجي الخارجي للمؤسسة الذي يوضح الفرص المتاحة للمؤسسة التهديدات التي يمكن أن تواجهها. و ذلك من خلال دراسة القطاع الذي تتطور فيه المؤسسة.
- **ما يمكن للمؤسسة فعلة؟** وهذا نتيجة التشخيص الإستراتيجي الداخلي للمؤسسة الذي يكشف عن نقاط القوة والضعف للمؤسسة، من اجل التركيز على الكفاءات التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة.

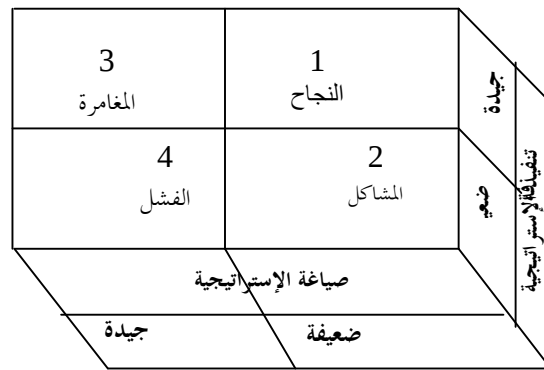
- **ما يجب فعلة؟** والإجابة عن هذا السؤال يساعد المؤسسة لاختيار الإستراتيجية التي تتناسب ووضعيته.

2. **تحديد الخيار الإستراتيجي:** ويقصد بالقرار الإستراتيجي قرار اختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية، الذي يمثل أفضل تمثيل لرسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، ويتضمن القرار التركيز على بعض البدائل المنتخبة. والقيام بتقويم تلك البدائل وفقا لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الإستراتيجي الأكثر ملائمة².

IV. تنفيذ الإستراتيجية:

يعتمد تنفيذ الإستراتيجية بدرجة كبيرة على الصياغة، فكلما كانت صياغة الإستراتيجية واضحة وبسيطة كلما كانت عملية التنفيذ أكثر فعالية وكان الحصول على النتائج المرجوة كبيرا. وتأكيدا للعلاقة الوطيدة بين صياغة الإستراتيجية وعملية التنفيذ يمكن تقديم الشكل التالي:

الشكل رقم 03: العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها



المصدر: د. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل، الأردن، 2007، ص 441.

من خلال الشكل اسبق يتضح أن هناك أربع احتمالات لوجود العلاقة بين صيغة الإستراتيجية وتنفيذها، وهي:³

¹ . M. Marchsney, **La Stratégie** (Alger : OPU, 1980), p. 15-21.

² . د. زكرية مطلق، المرجع السابق، ص . 179.

³ . طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، المرجع السابق، ص ص. 441-442.

- النجاح: وهي الحالة التي لا يمكن للمؤسسة الحصول عليها إلا من خلال الصياغة المحكمة.
 - المشاكل الدائمة: عدم نجاعة التنفيذ يؤدي إلى فقدان الاستراتيجية إمكانية النجاح؛
 - المغامرة: يمكن لتنفيذ الفعال أن يعالج مؤقتاً القصور الوارد في الصياغة، ولكن لا يمكنه الاستمرار.
 - الفشل: وهي نتيجة منطقية لصياغة ضعيفة وتنفيذ غير جيد أيضاً، وهنا لابد من إجراء تغيير على المستويين.
- ويعتبر أسلوب التدج من بين الأساليب الأكثر فعالية لبلوغ الأهداف وتفادي الوقوع في الانحرافات. ووفق هذا التدرج يتم تحويل الاستراتيجيات الى برامج، وبعدها يتم ترجمة هذه البرامج إلى ميزانيات وتوضح الإجراءات اللازمة لتنفيذها. وتتمثل البرامج في الإعلان، الترويج، البحوث والتطوير، برامج التدريب،... وغيرها من البرامج عبر مختلف الوظائف. وتعتبر الميزانيات على البرامج في صورة نقدية، فهي توضح بذلك التكاليف التفصيلية لكل برنامج مطلوب لتنفيذ الاستراتيجية. وتأتي بعدها الإجراءات التي هي بمثابة نظام من الخطوات المتسلسلة والأساليب التي تصف بوضوح كيفية القيام بوظيفة معينة.¹

V. الرقابة الاستراتيجية:

بعد الانتهاء من عملية تنفيذ الاستراتيجية تأتي مرحلة التقييم والرقابة. لأن أي انحراف في عملية تنفيذ الاستراتيجية سوف يكلف المؤسسة عواقب وخيمة، وربما يؤدي بها إلى الخروج من مجال الأعمال ودائرة المنافسة. وقد كان مصير الكثير من المؤسسات التي لا تولي لهذه المرحلة الأهمية الكافية. وتمثل دور التقييم في حصر الانحرافات التي يمكن أن تنجر عن عملية التنفيذ لغرض التعرف على أسبابها ومحاولة تصحيحها قدر الإمكان.

والجدير بالذكر هو انه لا يمكن الفصل بين مرحلة الصياغة، التنفيذ والرقابة، لأن أية محاولة للفصل بينها يعني إجراء عملية التقييم والرقابة بعد الانتهاء الكلي من المراحل المذكورة وهنا تصبح عملية تصحيح الأخطاء والانحرافات غير ممكنة. لذا فإن عملية التقييم والرقابة هي عملية ملازمة للصياغة والتنفيذ.

وتختلف أساليب الرقابة من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب البيئة التي تعمل فيها، غير أنها تشترك في خطوات الرقابة، حيث نجد كل من Glueck و Gauch يحددان خطوات التقييم بأربعة مراحل:²

- تحديد أهداف الأداء؛
 - وضع المعايير والحدود المسموح بها لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات وإنجاز الخطط؛
 - قياس المركز الفعلي في علاقته بالأهداف والاستراتيجيات المخططة في زمن معين واكتشاف الانحرافات الحاصلة في الأداء وتحليلها؛
 - قيام الإدارة بإجراء التصحيحات للانحرافات.
- ولكي تتمكن الإدارة المسؤولة من حصر الانحرافات لابد من توفر نظام للمعلومات الذي يرتبط بالقدرة على اكتشاف الانحرافات بسرعة كي تستطيع المؤسسة القيام بإجراءات التصحيح في الوقت المناسب؛ كما يشترط فيه أيضاً الشمولية؛ الاقتصاد؛ أي بمعنى تزايد العناصر التي تتولى عملية تصحيح الأخطاء.

¹. د. ثابت إبراهيم إدريس، د. هما الدين محمد المرسى: التسويق المعاصر (الإسكندرية: الدار الجامعية، ط1، 2005)، ص ص. 329-330.

². د. كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية (الأردن: دار وائل، 2004)، ص 301.

المبحث الثالث: الإستراتيجيات الشاملة للتنافس

تعتبر القوى الخمس التي تم التعرض إليها في المبحث الثاني وسيلة من بين الوسائل التي تساعد المؤسسة على مجابهة ضغوط وقواعد المحيط الجديد، وذلك من أجل أن تضمن لنفسها مكانة جيدة في الصناعة، ولا تستطيع فعل ذلك إلا من خلال كسب ميزة تنافسية بتبني إحدى الإستراتيجيات التنافسية التي تمكن المؤسسة من تحقيق أحسن أداء. فالمؤسسة تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية إذا تمكنت من تخفيض التكاليف بحيث تمكنها من بيع منتجاتها بأسعار منخفضة وبالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية وتحقيق قدر كبير من الربح.¹ والطريقة الثانية التي تمكن المؤسسة من تحقيق الميزة هي تبني إستراتيجية التمييز حيث تسعى المؤسسة إلى تكوين صورة ذهنية جيدة حول منتجاتها وخدماتها وبالتالي اعتبار منتجات المؤسسة جوهريّة وفريدة. وتتمثل الإستراتيجية الأخيرة في التركيز أي محاولة المؤسسة الوصول إلى أفضل موقع في السوق وبناء ميزة مميزة للمؤسسة من خلال العمل في قطاع معين.

ومن أجل التعرف أكثر على هذه الاستراتيجيات تم تخصيص هذا المبحث للعرض المفصل لها. حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية في صناعة معينة، لابد من تبني إحدى الإستراتيجيات التنافسية، ويعتمد نجاحها في تبني إحداها على مدى قدرة المؤسسة على توظيف الموارد والكفاءات الداخلية لها. وتتمثل الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة في ثلاث إستراتيجيات، كما هي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 04: الإستراتيجيات التنافسية الشاملة لporter

الميزة التنافسية

التمايز	التكلفة الأقل	
إستراتيجية التمايز	إستراتيجية الريادة بالتكلفة	سوق مستهدف واسع
إستراتيجية التركيز على التمايز	إستراتيجية التركيز على التكلفة	سوق مستهدف ضيق

النطاق التنافسي

المصدر: د. مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص 146.

I. إستراتيجية السيطرة بالتكاليف:

تستطيع المؤسسة أن تكسب ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من أوجه التكلفة حتى تتمكن من بيع منتجاتها بسعر أقل من سعر المنافسين الذين يقدمون نفس السلع والخدمات وبنفس الجودة .

¹ . Marc Vondercammen, **Marketing : L'Essentiel Pour Comprendre, Décider ; Agir**, 1ère édition (Paris : De Boeck université, 2002), p. 216.

ولا يمكن للمؤسسة أن تتبنى إستراتيجية السيطرة بالتكاليف إلا من خلال:¹

- رفع حجم الإنتاج و الاستفادة من أثر التجربة: حيث تعمل المؤسسة على الاستفادة من اقتصاديات الحجم فكلما ارتفع حجم الإنتاج انخفضت التكلفة الثابتة للوحدة وبالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية، كما أن لأثر التجربة لدى الأفراد أيضا دور في تخفيض تكاليف العمل وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة مقارنة بمنافسيها.
- البحث عن أحسن مصادر التمويل: وذلك نظرا لأن تكاليف المادة الأولية تلعب دورا كبيرا في تحديد سعر المنتج في النشاطات الصناعية، فهو بذلك يمثل مصدرا للأفضلية التنافسية وعلى المؤسسة أن تعمل على استغلاله من أجل تخفيض التكاليف.
- الاعتماد على قنوات التوزيع ذات التكلفة المنخفضة، وذلك من خلال تقليص عدد الوسطاء و الاعتماد على قنوات التوزيع التابعة للمؤسسة.
- تبسيط أسلوب الإنتاج: فكلما كان أسلوب الإنتاج بسيط كلما تمكنت المؤسسة من التحكم فيه وبالتالي التحكم في التكاليف. ومحاولة إنتاج منتجات أساسية بعيدة عن أية نفقات إضافية كمالية تؤدي إلى زيادة التكلفة في إنتاجه.
- تعديل موقع المؤسسة بحيث تكون أقرب إلى المستهلك، وإخراج بعض الأنشطة نحو الأماكن ذات الأجور المنخفضة، فعندما تجد المؤسسة أن تكاليف إنتاج بعض الأجزاء لدى المعالجين الأولين هو أفضل من المؤسسة فلا بد من استغلال هذا المصدر للأفضلية في التكاليف على اعتبار أن المؤسسة تستفيد من المهارات الموجودة في المحيط.

1. عوامل تطور واستمرارية إستراتيجية السيطرة بالتكاليف:

لا يمكن للمؤسسة المتبنية لإستراتيجية التكاليف الوصول إلى اكتساب ميزة تنافسية ناجعة وفعالة إلا إذا تمكنت من تطويرها والحفاظة على استمراريته. ويمكن للميزة التنافسية المكتسبة أن تستمر إذا تمكنت المؤسسة من إقامة عراقيل وحاجز الدخول أمام المنافسين المحتملين ومن إمكانية تقليد المؤسسة. إذن هناك عوامل عديدة تمكن المؤسسة من تطوير إستراتيجيتها، ولعل أهمها ما يلي:²

- **اقتصاديات السلم:** تشكل اقتصاديات السلم حاجز أمام دخول منافسين إلى الصناعة وإذا تمكن المنافسون من تقليدها فإن تكلفته سوف تكون عالية، حيث لا يوجد هناك طريق آخر غير القيام بشراء حصتهم في السوق وهذا ليس بالأمر السهل.
- **الوصل:** ويقصد بذلك علاقات الوصل الموجودة بين المؤسسة ووحداتها، وفي هذه الحالة إذا تمكنت هذه العلاقة من إقامة عراقيل الدخول فإنها تتمكن من المحافظة على استمرارية ميزتها التنافسية بشكل قوي.
- **الروابط:** تعاني المؤسسات عادة من صعوبات في إيجاد الروابط والعلاقات، فهذه الأخيرة تتطلب تنسيقا كبيرا اتجاه بنية المؤسسة مع الموردين ودوائر التوزيع المستقلة.

¹. G. Jjohnson ; H.Scoles et d'autres, op, cit, pp. 304-305.

².M. Porter , L'Avantage Concurrentiel, op, cit, Pp.143-147.

• **الامتلاك الحصري للمهارة:** تمكن المؤسسة من امتلاك مهارة خاصة بها يجعل مهمة الالتحاق بها أمرا صعبا.

• **المقاييس التقديرية:** والتي تهدف إلى خلق حقوق ملكية على المنتج، لأن عمليات التجديد على مستوى أساليب أو المناهج يعتبر أكثر قابلية للحياة من كون التجديد ينحصر فقط على مستوى المنتج.

وبذلك فإن نجاح المؤسسة في توفير عوامل استمرارية تخفيض التكاليف يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على إرساء معالم الإستراتيجية في الواقع، لأن عملية تخفيض التكاليف ليس من باب الصدفة بل لابد من مجهودات جادة.

2. **خلق الميزة التنافسية للمؤسسة بواسطة سلسلة القيمة:**

بما أن المؤسسة تسعى من خلال تبنيها لإستراتيجية التكاليف إلى بناء ميزة تنافسية لها، فإن المؤسسة تعتمد في ذلك على سلسلة القيمة لأنشطتها. حيث يوجد أمامها العديد من فرص بناء مزايا التكاليف المنخفضة بين أنشطتها الرئيسية والمدعمة المضيف للقيمة.

وتبدأ عملية خلق ميزة الانخفاض بالتكاليف من خلال اكتشاف المؤسسة مصدرا مهما لتحسين وتخفيض التكاليف. ولكن الأمر لا يتوقف هنا بل لابد من البحث أيضا عن طريقة لتخفيض تكاليف نشاطاتها إلى ما هو أبعد مع مرور الوقت¹. ويرجع السبب الرئيسي إلى عدم ثبات وديمومة مصادر ميزة التكاليف المنخفضة وهي تحتاج إلى التحسين المستمر والقيام ببحوث متواصلة. ويمكن التطرق إلى بعض الطرق التي تؤدي إلى خلق قيمة لأنشطتها:

- الاعتماد على اقتصاديات الحجم وأثر الخبرة:

لاقتصاديات الحجم وأثر الخبرة أهمية كبيرة في الإمداد إلى الداخل، عمليات التشغيل، الإمداد والتموين إلى الخارج الشراء و أنشطة تطوير التكنولوجيا في سلسلة القيمة. لأن العاملين لديهم الفرص لكي يصبحوا أكثر كفاءة في أداء مهامهم. بمرور الوقت ويرتفع بذلك عائد المخرجات مع زيادة الألفة.

- **التكامل الرأسي:** يساعد التكامل الرأسي المؤسسات على السيطرة على كل المدخلات، التوريدات والمعدات اللازمة لتحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية، كما يمكن للمؤسسة أن تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية من خلال التكامل الرأسي القليل جدا. بغية لجوء المؤسسة إلى اختيار الأنشطة الداخلية وتتفادى بذلك تكاليف التشغيل، والتكاليف الثابتة التي تصاحب التكامل الرأسي المرتفع. ويناسب ذلك الصناعات سريعة التطور. لأن العمل في مثل هذه القطاعات يحمل مخاطر كبيرة في الاستثمار في مرافق إنتاجية وفي طرق إنتاج قد تصبح متقدمة سريعا قبل أن تسترد المؤسسات استثمارها في هذه الأنشطة.

كما يمكن للموقع الذي يتم فيه أداء النشاط المضيف لقيمة أن يلعب دورا كبيرا في تحديد ميزة تكاليف المؤسسة، و للتوضيح أكثر يمكن إعطاء المثال التالي:

قيام شركة تيوتا في محاولة منها لبقاء على تكاليف في حدها الأدنى وعلى جودة الأجزاء في حدها الأقصى بالتعامل مع الموردين الأساسيين لبناء مصانع مكوناتها بالقرب من مصانع تجمع سياراتها. فقرب المصانع من خطوط تصنيع سياراتها يمكن تيوتا من تطبيق أداة مخازنها من خلال منهج في التوقيت بالضبط. وهذا يعني أن تيوتا تستطيع

¹ د. روبرت.أ.بنتس، ديفيد.ل. الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية (القاهرة: دار الفجر ، 2008)، ص ص 304-305.

استلام الأجزاء التي تحتاج إليها نقلها في الحال دون تكلفة الاحتفاظ بالمخزون. فهي بذلك تخفض من تكاليف الإمداد والتموين الداخلة إلى تيوتا إلى حد كبير حيث المخزون في مستودعاتها قليل جدا. ويمكن تمثيل سلسلة القيمة لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف في الشكل التالي:

الشكل رقم 05: سلسلة القيمة لأنشطة المؤسسة القائمة على السيطرة بالتكاليف



المصدر: د. روبرت. أ. بتس، د. ديفيد. لي، المرجع السابق، ص. 305.

3. شروط تطبيق إستراتيجية السيطرة بالتكاليف:

بما أن إستراتيجية السيطرة بالتكاليف تهدف على شكل دائم إلى كلفة وحدوية أقل من التكلفة الوحودية للمنافسين؛ مع عدم إهمال جانب الجودة المطلوبة في السوق. كل هذا يتطلب توفر المؤسسة على الشروط اللازمة للتطبيق الفعال لهذا النوع من الإستراتيجية التنافسية.

أ- من حيث الإمكانيات والموارد:

✗ استثمارات كبيرة:¹ وهو ما يتطلبه تطبيق سياسة اقتصاديات الحجم لتخفيض التكاليف، إذ لا بد من توفر لنسب مرتفعة لاستغلال الطاقة؛

¹. د. نيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال (الإسكندرية: ب. د. ن، 1995)، ص. 110.

- × أنظمة توزيع متطابقة: والتي تتلاءم وسياسة الحجم الكبير من أجل تدنية التكاليف؛
- × تبسيط أسلوب الإنتاج: لا يجب أن تتحمل المؤسسة تكاليف إضافية هي في غنى عنها؛
- × هندسة وفعالية تقنية: من خلال استخدام مواصفات أقل للمواد المشتراة؛
- × كفاءة كبيرة لليد العاملة: إذ لا بد من الاستفادة من أثر الخبرة.

ب- من حيث طرق التنظيم: تتطلب استراتيجية السيطرة بالتكاليف سياسة تنظيمية صارمة، وذلك من خلال تطبيق مراقبة التسيير من أجل التحقق والمقارنة بين اختيارات المؤسسة للأعباء والمصاريف. بالإضافة إلى المراجعة المتكررة والمفصلة.

ت- الاستمرار في متابعة المنافسة: ذلك لأن الميزة التنافسية المبنية على إستراتيجية السيطرة بالتكاليف يمكن أن تتعرض للتقليد من طرف المنافسين.

ث- نشر ثقافة التكاليف بين المتعاملين في المؤسسة.

ج- تطابق مميزات المنتج لاحتياجات الزبائن،

ح- تعدد مصادر بناء الميزة التنافسية: فكل نشاط من أنشطة المؤسسة يمكن أن تساهم في خلق الميزة التنافسية، والتي تشمل طريقة الإنتاج، التركيب، التمويل، الإمداد، السيطرة على قنوات التوزيع،.... الخ. فكما تعددت المصادر كانت الميزة المكتسبة على المدى الطويل والعكس صحيح.

4. مزايا ومخاطر إستراتيجية السيطرة بالتكاليف:

أ. مزايا إستراتيجية السيطرة بالتكاليف: تحمل إستراتيجية السيطرة بالتكاليف مزايا عديدة:

- اعتماد المؤسسة على تخفيض التكاليف يساعدها على بيع منتجاتها بأسعار أقل من المنافسين وبالتالي إقامة عوائق دخول مؤسسات منافسة إلى السوق؛

- ضمان حصة سوقية كبيرة للمؤسسة من خلال الحجم الكبير للمبيعات وبالتالي المحافظة على نفس مستوى الأرباح أو ربما ارتفاع مستويات الأرباح، وكنتيجة تستطيع المؤسسة الخوض في استثمارات أخرى من أجل تطوير نفسها.¹

- تفادي المخاطر بواسطة العملاء؛ وذلك لأن احتمال تحول المشتريين الذين هم على ألفة بمنتجات المؤسسة المسيطرة بالتكاليف إلى علامة تجارية منافسة من نفس المنتج، إلا في حالة كون تلك العلامة تقدم شيئا مميزا ومنفردا كما أن الزبائن التابعين للمؤسسات المسيطرة على حصة سوقية كبيرة يتكون لديهم شعور باستمرار المنتجات لفترة زمنية طويلة بعد شرائهم لها.²

- الوجود القوي في السوق يساعد المؤسسة على إقناع منافسيها بعدم بداية حرب الأسعار داخل الصناعة. وهذا يؤدي إلى استقرار الأسعار لفترة زمنية تضمن لكل المؤسسات تحقيق مستوى من الربحية.

¹ . Stratégor, op, cit, pp. 74-76

². د. روبرت. أ. بيس، د. ديفيد. لي. المرجع السابق، ص. 315.

أ. مخاطر إستراتيجية السيطرة بالتكاليف: وتشمل على المخاطر التالية:

- الاعتماد على اثر التجربة كمصدر لأفضلية تنافسية لا يتحقق في جميع مجالات النشاط، فهناك البعض منها لا تحتاج إلى أثر التجربة بقدر ما هي بحاجة إلى تكنولوجيا جديدة.
- ظهور حرب الأسعار: فبظهور منافسين يتبنون نفس الإستراتيجية فان ذلك يؤدي بكل واحدة إلى تخفيض السعر أكثر فأكثر من سعر المنافسين، وبالتالي البيع بأدنى الأسعار مما يعني انخفاض المردودية وهذا يمكن أن يؤدي بدوره إلى عدم القدرة على البقاء والاستمرار في السوق وبالتالي الخروج من الصناعة أو الإفلاس¹.
- تبني إستراتيجية السيطرة بالتكاليف يفرض على المؤسسة إنتاج نفس المنتج لمدة طويلة، وهذا ليس في صالحها وخاصة في ظل التقلبات التي يعرفها المحيط وكنتيجة حتمية فإن قدرة المؤسسة على التكيف مع تطورات المحيط تصبح ضعيفة.
- ظهور منتجات بديلة، فبوصول المنتجات ذات أثر التجربة إلى مرحلة الانحطاط تظهر منتجات جديدة بديلة فإذا كانت تلك المنتجات ذات تكنولوجيا جديدة وعالية فإنها تستطيع أن تلغي أثر التجربة للمنتجات الموجودة. وأحسن مثال الساعات الميكانيكية و الإلكترونية².
- هناك بعض النشاطات لا تتركز فيها المنافسة على السعر أو التكلفة، فالمؤسسة التي تملك أفضلية تنافسية هي التي تملك أحدث التكنولوجيات وليس التي تعرض أدنى الأسعار. وهذا ما ينطبق على صناعة الأسلحة.

II. إستراتيجية التمييز:

- وتنطوي هذه الإستراتيجية على تكثيف جهود المؤسسة على تقديم منتج متميز عن منتجات المنافسين. ويتحقق هذا التمييز عن طريق التصميم، العلامة التجارية، منافذ التوزيع،...
- والافتراض الأساسي الذي يقوم عليه إستراتيجية التمييز هو أن يكون العملاء على استعداد تام لأن يدفعوا أسعار أكثر للمنتج المميز، ومن خلال التمييز تتمكن المؤسسة من بناء ميزة تنافسية تجعل العملاء أكثر ولاء وأقل حساسية اتجاه الأسعار، ويضاف إلى ذلك احتمال عدم بحث الزبائن عن منتجات أخرى بديلة عندما يشبعون حاجاتهم³.
- وتتجسد إستراتيجية التمييز من خلال:
- الجودة العالية: تعتبر عملية عرض منتجات وخدمات بجودة عالية بمثابة وسيلة لخلق قيمة للمؤسسة عند الزبون. خاصة في مجال السلع الصناعية.
 - الاستجابة السريعة والتجديد: فإتباع هذه الإستراتيجية تتمكن المؤسسة من الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن كما قد تستطيع المؤسسة الدخول إلى أسواق جديدة قبل المنافسين من خلال تلبية الطلبات الجديدة للزبائن وتعزز بذلك ثقة ووفاء المستهلك لمنتجاتها والحصول على أحسن الموزعين.

¹ . M. Garibaldi, L'Analyse Stratégique (Paris : 3^{ème} édition d'Organisation, 2^{ème} tirage, 2002), pp. 100-101.

² . C. Marmuse. Politique Générale, op, cit, p 320-321

³ . روبرت. أ. بتس، ديفيد. ل. المرجع السابق، ص. 323.

نفس الشيء يقال بالنسبة لقدرة المؤسسة على التجديد؛ وذلك على الرغم من أن التكاليف سوف ترتفع و بالتالي ارتفاع الأسعار فإن المستهلك يقبل دفع مبالغ أكبر من أجل الحصول على منتج ذات جودة عالية.

- التوزيع: ويمكن أيضا تبني إستراتيجية التمييز عن طريق التوزيع الوحيد أو اختيار القنوات التوزيعية التي تم إهمالها من طرف المنافسين.

- العلامة التجارية: ففوة العلامة التجارية تكسب المؤسسة أفضلية تنافسية تميزها عن الآخرين، فالعلامة التجارية تشكل في حد ذاتها جزءا من قيمة المنتج.

1. عوامل استمرارية الميزة المكتسبة من تبني إستراتيجية التمييز:

إن اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسة عن طريق إستراتيجية التمييز تمكنها من تميزها عن غيرها في القيمة التي تقدمها لزبونها، والتطبيق الفعال لإستراتيجية التمييز لا يكمن في قدرة المؤسسة على اكتساب الميزة و إنما المحافظة على تطورها واستمرارها لأطول مدة زمنية¹. ومن أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على الاستمرارية ما يلي:²

ü المقاييس التقديرية للأنشطة: حيث تعتمد المؤسسة على بحوث التطوير والتكنولوجيا لتطبيق مقاييس خاصة تمكن المؤسسة من جعل منتجاتها فريدة وذات خصائص أداء أفضل؛

ü الوصل: من خلال إيجاد علاقات وصل بين مختلف الأنشطة داخل المؤسسة الخالقة للقيمة؛

ü الاندماج: يساعد اندماج الأنشطة الجديدة الخالقة للقيمة في مراقبة نتائج الأنشطة وتحقيق التنسيق فيما بينها، كما يساعد الاندماج على زيادة الأنشطة الخالقة للقيمة؛

ü الرزنامة: فتميز المؤسسة في إنتاج منتج معين يكون انطلاقا من تاريخ مباشرة المؤسسة في عملية الإنتاج؛

ü العلاقات: وتشمل العلاقات بين أنشطة المؤسسة والعلاقات مع الزبائن والموردين من خلال قنوات التوزيع.

2. مجالات التمييز:

هناك عدة مجالات أمام المؤسسة لتحقيق التمييز ومن بينها تشكيلات مختلفة للمنتج، شكل المنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك، التفوق التقني، الجودة غير العادية، الاعتماد على مواد خام جيدة، الريادة التكنولوجية. وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق التمييز بكفاءة عالية إذا كانت تتمتع بكفاءات لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة. ولكي تتمكن من الاستمرار في اكتساب الميزة يكون من الأفضل أن تحقق المؤسسة التمييز في المجالات التالية:³

- التمييز على أساس التفوق التقني؛
- التمييز على أساس الجودة؛
- التمييز من خلال الخدمة الإضافية التي تقدمها المؤسسة للمستهلك؛
- التمييز نتيجة تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

¹. Philip kotler & d'autre, Op, cit, P 434.

². M.porter, l'Avantage Concurrentiel, op, cit, pp. 159-161.

³. د. خليل مرسي، المرجع السابق، ص. 112.

3. إستراتيجية التمييز وسلسلة القيمة:

يمثل أي مصدر محتمل لإضافة قيمة للمشتري فرصة لممارسة إستراتيجية التمييز، وتشكل معظم الأنشطة الرئيسية والداعمة الخالقة للقيمة المصدر الأساسي لخلق خصائص فريدة. وترتبط هذه الخصائص بالدرجة الأولى بالتطور التكنولوجي حيث في النهاية تؤدي إلى تركيب منتج مميز. وخلق القيمة لا يعتمد فقط على الأنشطة الرئيسية و إنما لابد أن تساهم الأنشطة الداعمة في خلق تمييز في المنتج، حيث ترتبط قدرة المؤسسة على المحافظة على التمييز بالدرجة الأولى على مدى الارتباط بين الأنشطة الرئيسية والداعمة. ويمكن تمثيل سلسلة القيمة للتمييز في الشكل التالي:

الشكل رقم 08: سلسلة القيمة الخالقة للتمييز



المصدر: M.Poretr . L avantage concurrentiel, op, cit, p 156

يتضح من خلال الشكل أن سلسلة القيمة هدفه التحليل الاستراتيجي للتكاليف، ومن ثم فإن تحليل التمييز يستلزم التدقيق والتفكير في كيفية تقسيم بعض الأنشطة الخالقة للقيمة، ويكون من صالح المؤسسة القيام بتجميع الأنشطة التي لا تساهم كثيرا في خلق التمييز.

4. التحليل الاستراتيجي للتمييز:

أ. تحديد القيمة المميزة للزبون: بما أن المؤسسة تسعى إلى توفير منتج في السوق ينفرد ببعض المميزات عن منتجات المنافسين فإنه يستوجب عليها الاعتماد على المواد الأولية ذات النوعية الجيدة¹. فالمؤسسة بذلك تخلق قيمة للزبون والتي تبرر من خلالها الارتفاع في سعر البيع والذي يعتبر الأعلى في السوق، وحتى تتمكن المؤسسة من ذلك فإنها ملزمة بإتباع الآليتين:

▼ تدنية التكاليف للزبون؛

▼ تحسين أداء الزبون.

▼ تدنية التكاليف للزبون:

فمن خلال تصميم المنتجات التي تتطلب وقتا أقل للطاقة، تتمكن المؤسسة من تحقيق تكلفة المشتري لتحقيق التمييز. ويتحقق ذلك بالنسبة للمؤسسات التي يمكنها أن تعيد تصميم منتجاتها لتبسيط عدد الخطوات التي يتضمنها الاستخدام². بمعنى أن المؤسسة التي تساهم في محاولة إيصال كيفية استعمال منتجاتها لزبائنها تستطيع التأثير على تكاليف هذا الزبون عن طريق توضيح مختلف النشاطات التي تساهم في إنتاج منتجاتها. فأية محاولة من الزبون لتغيير منتج ما يلزمه دفع تكلفة التغيير، ويمكن للمؤسسة تدنية التكاليف من خلال³:

- التخفيض من تكاليف تسليم البضائع ، التجهيزات، التمويل،...
- التخفيض من نسبة مساهمة الأنشطة في استعمال المنتج، مثل تكاليف اليد العاملة، الصيانة،...
- تدنية تكاليف الزبون في النشاطات الخالقة للقيمة بدون التأثير على المظهر الخارجي للمنتج؛
- التخفيض من تكاليف غير المباشرة لاستعمال المنتجات؛

▼ تحسين أداء الزبون:

ويقصد بتحسين أداء الزبون زيادة رضا المشتري للمنتج⁴، فلكي تتمكن المؤسسة من تحسين أداء الزبون لابد من فهم ما يريده الزبون. وتتوقف قدرة المؤسسة في تحسين أداء الزبون على عوامل التمييز التي سوف تخلقها في علاقاتها مع زبائنها، ويتحقق ذلك من خلال مساعدتهم في تحقيق أهدافهم غير الاقتصادية مثل المرتبة والصورة الشهرة. كما يمكن أن تحسن من أداء الزبون من خلال تلبية حاجاته لم تتبلور في أذهانهم.

¹ M. Porter, L'Avantage Concurrentiel, op ,cit , pp . 156.

² د. روبرت. أ. بيس، د. ديفيد. ل. المرجع السابق، ص. 324 .

³ M. Porter, L'Avantage Concurrentiel, ibid, pp.170

⁴ د. روبرت. أ. بيس، ديفيد. ل. المرجع نفسه، ص. 325.

أ. القيمة المدركة من طرف الزبون: قد تتحصل المؤسسة على فرصة للتمييز بزيادة قيمة المنتج، لكنها يمكن توجّه إشكالية في كيفية إدراك الزبون لهذه القيمة. ويحتاج فهم تأثير المنتج على الزبون وعلى أداءه فترة طويلة. ويرجع الأمر في النهاية إلى ضرورة قيام الزبون بإعطاء قيمة سعرية للاختلافات الموجودة بين مختلف العروض الموجودة في السوق، والتي تبرر الزيادة في السعر، لأن المشتري مطالب بدفع تكلفة التميز.¹ وترتبط القيمة المدركة غالباً بنقص أو عدم اكتمال المعلومات لدى الزبائن التي يمكن من خلالها الزبون إعطاء الحكم على قيمة المنتج، وقد تساعد ما اسماء بورتير بإشارات القيمة الزبون على إدراك قيمة المنتج، وبالنسبة لبورتير فإن هذه الإشارات تتمثل في الإشهار، التغليف، الشهرة،... إلخ، أو بعبارة أخرى مجموع الخصائص التي يمن لزبون إدراكها.

ويرتبط نجاح المؤسسة في إدراك القيمة من طرف الزبون إذا استطاعت أن تبين القيمة الحقيقية لمنتج، فهناك من المؤسسات التي تحقق قيمة متوسطة لكنه استطاعت أن تبينها جيد، وهناك البعض الآخر تحقق قيم جيدة لكن لم تتمكن من تبينها جيد للزبون، ففي هذه الحالة تكون الحظوظ كبير في الاستحواذ على السعر المرتفع للمؤسسة الأولى أكثر من المؤسسة الثانية. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

5. شروط تطبيق إستراتيجية التمييز:

هناك مجموعة من الشروط يتوقف على أساسها نجاح المؤسسة المطبقة لهذه الإستراتيجية²، أهمها:

¹ .M .Garibaldi, **L'Analyse Stratégique** (Paris : 3^{ème} édition d'Organisation, 2^{ème} tirage, 2002), p. 102.

² .G. Johnson ; H.Scoles et d'autres, op, cit, p. 310-312

- يجب على المؤسسة أن تقوم بتحديد نوعية زبائنها؛
- ✗ ضرورة تحديد المؤسسة للهدف المنشود؛
- ✗ من المهم جدا تعرف المؤسسة على منافسيها (خصائصهم و إمكانياتهم) وبالتالي التعرف على السوق المستهدف وخاصة في ظل توجه الأسواق شيئا فشيئا نحو العولمة؛
- ✗ ضرورة اعتماد المؤسسة على إمكانياتها ومهاراتها الذاتية، لأن تمييز المؤسسة على أساس إمكانياتها تصعب على المنافسين من تقليدها؛
- ✗ ضرورة التأكد من الخصوصيات التي تتميز بها ويرجع ذلك إلى الصعوبات التي قد تواجهها المؤسسة لضبط خصوصيات الزبون؛
- ✗ لابد من التوفيق بين القيمة الإضافية في السعر و القيمة التمييزية الإضافية في المنتج، حتى يكون الزبون مستعدا لدفع هذه الزيادة في السعر و يكون مقتنعا بها؛
- ✗ يجب أن تحذر المؤسسة من إقامة التمييز على أساس قواعد تتصف بالاستاتيكية لأن الزبون ينتظر الإبداع والديناميكية؛
- ✗ يجب أن تتأكد المؤسسة أن السعر العاليى لمنتجاتها المتميزة وذات الجودة العالية لا يجب أن يكون أعلى بكثير بالمقارنة بالمنتجات المنافسة، وإلا يدرك العملاء أن قبولهم لجودة أعلى أو خدمة متميزة لا يبررها الارتفاع في السعر؛
- ✗ تتطلب هذه السياسة قنوات توزيع فعالة وتعاون قوي مع الوسطاء كما تتطلب مهارات تنظيمية كجذب عمالة ذات مهارات عالية و مبدعة، إضافة إلى العلماء والباحثين.

6. مزايا ومخاطر إستراتيجية التمييز:

تعتبر إستراتيجية التمييز كباقي الإستراتيجيات، فلها مزاياها كما لها مخاطر أيضا.

- ب. مزايا إستراتيجية التمييز: إن سعي المؤسسة وراء اكتساب ميزة تنافسية عن طريق الانفراد في عرض منتجات تختلف عن منتجات المنافسين يمكن المؤسسة من:
- إقامة علاقات مختلفة مع الموردين والعملاء: فتبني المؤسسة لمثل هذه الإستراتيجية يمكنها من قوة تفاوضية كبيرة مع الموردين والعملاء، ذلك أنها أقل حساسية للسعر وبالتالي تستطيع أن تفرض نفسها على من تشاء؛
 - السماح للمؤسسة بعزل نفسها جزئيا من الخصومة السعرية في الصناعة، فبتقديمها لمنتجات عالية التمييز ومطلوبة بشدة من طرف الزبائن يبعدها عن الانخراط في حروب الأسعار مع منافسيها¹؛
 - تشكيل عائق كبير أمام دخول منافسين جدد في الصناعة، وذلك من خلال الاستثمارات المعتمدة التي تقوم بها وخاصة أن هذه الإستراتيجية تتطلب شبكات توزيع محددة (موزعين ذوي خبرات وشهرة عالية)؛
 - تحقيق مودودية كبيرة نتيجة تركيز المؤسسة على إيجاد قيمة مميزة لمنتجاتها في السوق لدى المستهلك مما يدفع بهذا الأخير إلى دفع أسعار مرتفعة وبالتالي حصول المؤسسة على هامش ربح أكبر؛

¹ . C.Marmuse. **Politique Générale**, op, cit, p 401.

- بالإضافة إلى أن هذه الإستراتيجية لا تتركز فقط على الاستثمارات وإنما أيضا على مدى قوة العلامة التجارية وهذا سيساهم في تأخير دخول المنافسين لأن المؤسسة تكون قد استطاعت كسب ولاء الزبائن.
- ب. **مخاطر إستراتيجية التمييز:** على الرغم من المزايا التي يمكن أن تكتسبها المؤسسة من خلال تبنيها إستراتيجية التمييز، إلا أن الفهم الخاطئ لعوامل هذه الإستراتيجية وتكلفتها يشكل مخاطر كبيرة للمؤسسة¹:
- ü يتمثل المشكل الرئيسي للمؤسسات التي تبني إستراتيجية التمييز في أنها لا تستطيع الاستمرار لمدة طويلة في عرض منتجات أو خدمات متميزة عن منتجات باقي المنافسين إلا في نظر المشتري فقط؛
- ü في حالة اعتماد المؤسسة في تمييزها على الخصائص الفيزيائية للمنتج أو الخدمة أو على أشكال التوزيع فإن عملية التقليد من طرف المنافسين تصيخ سهلة. ويرجع ذلك إلى إهمال المؤسسة لإمكانيات التمييز من خلال سلسلة القيمة. كما هو الحال بالنسبة لقطاع السيارات.
- ü تغير أذواق المستهلكين مما يدفعهم لشراء منتجات أخرى. وعود إلى عدم إعطاء المؤسسة الأهمية لتقسيم السوق إلى قطاعات، فحاجات الزبائن تختلف من قطاع إلى آخر، حيث أن إدراك المؤسسة لوجود قطاعات سوقية لا يعني بالضرورة تبني إستراتيجية التركيز، ولكن لابد من بناء إستراتيجية تمييز اعتمادا على معايير مجزأة على العديد من الزبائن؛

ü **المبالغة في التمييز** من طرف المؤسسة يعرضها إلى المنافسة من طرف منتجات ذات نوعية أحسن وسعر أقل، فإذا لم تتمكن المؤسسة من الحصول على الميكانيزمات التي بواسطتها تؤثر على القيمة المؤسسة للزبون فإنه يمكن لها أن تتميز بصفة مبالغ فيها.

ü **مع مرور الوقت** تصبح إشكالية السعر المرتفع تشكل خطرا على المؤسسة لأن المنتج أصبح مألوف في السوق، وهنا يصبح الزبائن أكثر ذكاء حول ما يريدونه وحول نوع وحجم القيمة الأصلية وما هم على استعداد لدفعه.

III. إستراتيجية التركيز:

وفق هذه الإستراتيجية تستهدف المؤسسة جزءا معينا من السوق (مجموعة من المستهلكين. مجموعة منتجات) لتحقيق في نفس الوقت السيطرة بالتكاليف ودرجة ما من التميز². وتناسب هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات العملاقة في كل الأسواق، فتقوم بذلك باختيار قطاع معين لا تخدمه هذه المؤسسات العملاقة أو تتجاهله، خاصة وأنها تهدف للربح بدلا من النمو.

والافتراض الأساسي الذي تقوم عليه إستراتيجية التركيز هو أن المؤسسة تستطيع جذب عدد متزايد من الزبائن الجدد، ويساعد توسع المؤسسة و إمدادها إلى زبائن جدد على منحها رقعة أوسع لتقديم منتجاتها.

¹ M. Porter, L'Avantage Concurrentiel, op ,cit , pp. 200-198

². د. روبرت. أ. بيس. د. ديفيد. لي، المرجع السابق، ص. 343.

1. أشكال إستراتيجية التركيز:

بما أن المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز تسعى المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من أسعار المنافسين (التركيز على خفض التكاليف)، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة (التركيز على التمايز). هذا يعني أن المؤسسة يمكن أن تأخذ شكلين¹:

- إستراتيجية التركيز بالتكاليف: وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكاليف من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو مجموعة من المستهلكين، والذين يتم خدمتهم كقطاع صغير وليس السوق ككل. ومن بين العوامل التي تساعد على تبني هذه الإستراتيجية ما يلي²:
 - مراقبة إمكانية إعادة تجزئة السوق خاصة في ظل التطورات التكنولوجية والتحول في رغبات الزبائن المستهدفين؛
 - تركيز الاستثمار على الرغبات غير المشبعة والصغيرة؛
 - اختيار القطاع السوقي الذي يشمل الفئات الواضحة الحاجات والرغبات من أجل تركيز التكاليف.
 - التركيز بالتمايز: وفي هذه الحالة المؤسسة يجب أن تتبع نفس خطوات إستراتيجية التميز (إنتاج منتج يتميز عن منتجات المنافسين) مع اقتصرها فقط على قطاع معين من السوق أو مجموعة من المستهلكين. ومن أهم عوامل نجاح هذه الإستراتيجية ما يلي³:
 - لا بد أن تتمتع المؤسسة بالقدر الكاف من التميز لكي تستطيع الحفاظ على ولاء الزبائن؛
 - لا بد أن يكون السوق المستهدف محدود لكي لا تجلب المنافسين الأكثر إمكانية في المجال، فتتقلص بذلك حظوظ المؤسسة في الصمود في وجه المنافسين؛
 - أن تكون الأصول الموظفة لتلبية احتياجات الفئة المستهدفة جد خاصة؛ تكنولوجيا مملوكة، آلات مكيفة، قنوات توزيع ممتدة... وذلك من أجل تشكيل حاجز أمام المنافسين؛
 - الاعتماد على العرض ذو القيمة التي تبرر السعر؛
 - إبراز الخصائص التي تمكن الزبون من إدراك قيمة المنتج، عن طريق وسائل الاتصال.
- وعموما فإن نجاح المؤسسة في اختيار أي الإستراتيجيتين تتبنى يتوقف بالدرجة الأولى على تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس في السوق، الأهمية النسبية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين ودراسة مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي.

2. التحليل الإستراتيجي لإستراتيجية التركيز:

إن التركيز يفرض على المؤسسات غير القادرة على مواجهة المنافسة والذي يرجع لسبب⁴:

¹. د. محمود أبو بكر مصطفى، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004)، ص 275.

². M. Garibaldi, op, cit , p. 70.

³. د. محمود أبو بكر مصطفى، المرجع السابق، ص 275.

⁴. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2002) ص 186.

- حجمها أو مواردها غير كافية؛

- لا تسعى أن تنمو بسرعة خوفا من تتجاوز الحجم الحرج.

وفي هذه الحالة لا يسع للمؤسسة إلا أن توجه جهودها إلى منطقة محدودة يتوافق وإمكانياتها ومواردها. فالتركيز مبني على مبدأ أن المؤسسة توجهه قواها في مجال معين ومحدد لتحقيق فعالية ومردودية أفضل مما عليه في حالة المجالات المبعثرة. وهناك خطوتين هامتين لتحديد كيفية دخول استراتيجية التركيز:

أ. **تحديد القطاع السوقي:** لكي تتمكن المؤسسة من تحديد قطاعها السوقي لابد من القيام بخطوتين هامتين¹:

- القيام بتقسيم السوق إلى قطاعات؛

- اختيار معايير التقسيم السوقي.

تقسيم السوق إلى قطاعات:

إن الخطوة الأولى التي تقوم بها المؤسسة عند الرغبة في دراسة وتحليل سوق معين هو القيام بتجزئته وذلك من أجل التوجيه الحسن وتركيز الجهود التسويقية وتصميم السياسات والبرامج التي تتلاءم وكل قطاع. ومن بين الأمور التي يجب على المؤسسة مراعاتها هي خصائص المستهلكين والأهمية النسبية لكل قطاع ودرجة المنافسة فيه. وبالتالي يمكن التوصل إلى نتيجة وهي أن تقسيم السوق عبارة عن عملية تجزئته إلى مجموعات جزئية، لأن السوق يتسم بعدم التجانس، ونضم هذه المجموعات الجزئية مجموع المستهلكين الذين تجمعهم خصائص مشتركة وقادرين على تفسير اختلافات المجموعات الجزئية المتجانسة.²

وتجدر الإشارة إلى أن عملية تقسيم السوق إلى قطاعات ليست ثابتة بصفة دائمة، وهذا بسبب التغيرات التي تحدث في الأسواق والتي يترتب عنها تغيرات في تقسيم السوق إلى قطاع. كما أن المؤسسة في بعض الأحيان ليت مضطرة لتقسيم السوق إلى قطاعات لأن هناك بعض الحالات لا يطلب السوق ذلك، فقيام المؤسسة بإنتاج منتج ما يؤدي بها إلى إشباع حاجات المستهلكين بجميع شرائحها.

ب. دراسة قطاع السوق للتركيز:

لكي تستطيع المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال تبنيها لإستراتيجية التركيز يستوجب أولا القيام بتحديد القطاعات السوقية التي سوف يتم التركيز عليها. فإذا تمكنت المؤسسة من تحديد القطاع السوقي الذي ستستهدفه تكون بذلك قد تمكنت من تحديد جاذبية القطاع انطلاقا من : حجم القطاع، ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين ومدى التوافق بين إمكانات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي.

وبما أن المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز تتميز مواردها بالحدودية، فإنها منطقيا سوف تركز جهودها على القطاعات التي لم يتم خدمتها أو خدمتها دون تحقيق الإشباع من طرف المنافسين وخاصة المؤسسات الكبيرة، وهذا من أجل أن تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية أفضل من المنافسين. وكما سبقت الإشارة فإن إستراتيجية التركيز

¹. د. خليل مرسي، المرجع السابق، ص. 123.

². Philip Kotler. **Management Marketing** (Paris : Pearson, 12 édition, 2006), P.279.

تناسب بشكل كبير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي لا تستطيع منافسة المؤسسات العملاقة في تلك الأسواق، فتعتمد بذلك اختيار قطاع ما تكون صعبة الخدمة من طرف المؤسسات العملاقة أو ربما تجاهلته نتيجة صغر حجمه.¹

وحتى تتمكن المؤسسة من كسب الميزة التنافسية والحفاظ عليها، لابد من توفر بعدين:²

- النجاح في تحقيق قيادة التكلفة؛

- التميز في القطاع أو القطاعات المستهدفة.

ففيما يخص البعد الأول فالمؤسسة تستطيع تحقيق تخفيض التكلفة إلى الحد الأدنى من خلال تقديم منتج منخفض بالمقارنة مع المنافسين وذلك دون إهمال جانب النوعية. والبعد الثاني يتمثل في تركيز المؤسسة على فئة معينة من الزبائن لها احتياجات مختلفة عن الآخرين، وهم مستعدون لدفع أسعار مرتفعة لقاء الحصول على السلعة.

3. عوامل استمرارية إستراتيجية التركيز:

لا تربط فعالية تطبيق إستراتيجية التركيز بكسب الميزة التنافسية بقدر ما ترتبط بقدرة المؤسسة على الحفاظ على الميزة والإبقاء عليها. ومن أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على ذلك³، ما يلي:

أ. **قابلية الصمود في وجه المقلدين:** هذا يعني المؤسسة ملزمة بالصمود أمام المنافسين الذين يحاولون تشكيل خطر على المؤسسة من خلال اللجوء إلى التقليد لذا لابد أن تتوفر على عراقيل توجه بها التقليد والتي تتمثل في اقتصاديات السلم، إخلاص دوائر التوزيع، وكذلك بنية القطاع المعني.⁴

ب. **الصمود أمام المنافسين في الأسواق الواسعة:** ويشمل هؤلاء المنافسين الذين كانوا سابقا في القطاع ومنافسين محتملين لديهم الرغبة في توسيع قاعدتهم. ويرتبط الميزة التنافسية للمؤسسات التي تركز فيها على:

- الميزة التنافسية المتحصل عليها من خلال تقسيم النشاطات المكونة للقيمة، مع باقي القطاعات التي ينشط فيها المنافس في الميدان الواسع؛

- السعة والتسوية التي يجب القيام بها إذا أرادوا خدمة القطاع سواء كان القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة أو القطاعات الأخرى.

ج. **قابلية الصمود أمام بديل من قطاع آخر:** إن المؤسسة المتبنية لإستراتيجية التركيز معرضة لخطر تغير أذواق القطاع السوقي المستهدف، أو حدوث تغيرات في التكنولوجيا المستخدمة أو سلوك المنافسين وهذا قد يفقدها ميزتها التنافسية. ولكي تحافظ عليها لابد من أن تكون قادة على الصمود أمامها.

4. مزايا ومخاطر إستراتيجية التركيز: لإستراتيجية التركيز مزايا ومخاطر كباقي الإستراتيجيات.

أ. **مزايا إستراتيجية التركيز:** إن سعي المؤسسة وراء تبنيها لإستراتيجية التركيز يمكنها من كسب عدة مزايا، نذكر منها ما يلي:

¹. د. محمد أحمد عوض، المرجع السابق، ص 176-177.

². د. فلاح حسين عداوي الحسيني، المرجع السابق، ص 184-185.

³. M. Porter, L'Avantage Concurrentiel, op, cit, pp. 320-324

⁴. . فلاح حسين عداوي الحسيني، المرجع السابق، ص 184-185.

- بما أن المؤسسة تعمل على تلبية متطلبات مجموعة معينة من المستهلكين (قطاع معين من السوق) فإنها بذلك تستطيع أن تكسب ولاء الزبائن وبالتالي تصنع بذلك حاجزا أمام دخول المنافسين بمنتجات بديلة.
- تمنح هذه الإستراتيجية للمؤسسة القدرة على الاستجابة أحسن لمتطلبات العملاء، وإمكانية تحقيق التجديد والابتكار بشكل أسرع من المؤسسات التي تتجه إلى السوق.
- إمكانية التوسع في المستقبل وخاصة أن المؤسسة تعرف جيدا متطلبات السوق وذلك باكتشافها قطاعات سوقية أخرى .
- تمكن إستراتيجية التركيز من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة من أجل المساهمة في تحسين وضع التكاليف أو التمييز.¹

- ب. مخاطر إستراتيجية التركيز:** إن امتلاك المؤسسة مزايا نتيجة تبنيها لإستراتيجية التركيز لا يعني بالضرورة أنها لا تواجه مخاطر وخاصة أن المؤسسة تكون أمام خيارين يصعب الفصل فيه، ومن أبرز تلك المخاطر مالي:
- تعتبر وضعية هذا النوع من المؤسسات غير الملائمة اتجاه الموردين، نظرا للحجم الصغير الذي يتم شرائه من طرف تلك المؤسسات. وهذا ما يضعف قدرة التفاوض معهم.
 - يواجه هذا النوع من المؤسسات مشكلة اختيار واحد من الميزتين (التركيز بالتكلفة أو بالتمييز)؛ فإذا اختارت الميزة الأولى فإن المؤسسة تواجه خطر المؤسسات المتبنية لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف نظرا للحجم الصغير الذي تقوم بإنتاجه. وإذا اختارت الميزة الثانية فإنها تواجه مشكلة ارتفاع التكاليف خاصة وأن التمييز يتطلب استثمارات كبيرة وهذا مالا يتناسب مع حجم مواردها وإمكاناتها.
 - احتمال الاختفاء المفاجئ لشريحتها السوقية، إما بسبب عدم قدرتها لمواكبة التكنولوجيا المتطورة أو بسبب تغير أذواق المستهلكين، فيصعب على المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التركيز التحول إلى أجزاء أخرى لخصوصية مواردها وإمكاناتها وكفاءتها.
 - كون القطاع المستهدف ضيق لا يمكن المؤسسة من الاستفادة من اقتصاديات الحجم، فتصبح هذه الإستراتيجية مكلفة جدا.
 - عدم الاستفادة من ميزة تنافسية في حالة احتواء القطاع على قطاعات سوقية عديدة .
- و يمكن تلخيص أهم الخصائص الرئيسية للإستراتيجيات الشاملة في الجدول التالي:

¹. د. روبرت أ. بيس، د. ديفيد. لي، المرجع السابق، ص 345

الجدول رقم 01: الخصائص الرئيسية للإستراتيجيات الشاملة

الإستراتيجية	الخصائص	المتطلبات التنظيمية	المتطلبات من حيث الموارد والمهارات	المخاطر
إستراتيجية السيطرة بالتكاليف	- توجيه الجهود نحو تخفيض التكاليف؛ - الاستفادة من اثر التجربة؛ - الإنتاج بكميات كبيرة وبالتالي الاستفادة من اقتصاديات الحجم؛ - توزيع واسع النطاق؛ - أسلوب الإنتاج بسيط؛ - التدويل.	- تشديد الرقابة على التكلفة؛ - هيكل تنظيمية ذات مسؤوليات محددة؛ - تحليل القيمة ومراجعة التكاليف العالية؛ - أهداف كمية محددة	- مهارات هندسية/فنية؛ - إشراف مكثف وكفاء على العمالة؛ - تصميم المنتجات على النحو الذي يسهل عملية التصنيع؛ - نظام توزيع ذات تكلفة منخفضة.	- تشبع السوق؛ - التقليد من طرف المنافسين؛ - التطور التكنولوجي؛ - منافسة الدول ذات التكاليف المنخفضة العمالة؛ - اهتلاك أدوات الإنتاج.
إستراتيجية التمييز	- جودة عالية للمنتج - قنوات توزيع مشتركة ومكثفة وتعاون قوي مع الوسطاء - صورة قوية للعلامة - قدرات إبداعية كبيرة	- تنسيق كبير بين الوظائف وخاصة البحوث والتطوير والتسويق - أهداف نوعية وليست كمية - العمل على جذب عمالة ذات مهارات عالية ومبدعة، إضافة إلى العلماء والباحثين	- قدرات ومهارات تسويقية عالية - مواصفات في المنتجات متميزة - شهرة المؤسسة في مجال الريادة في الجودة و التكنولوجيا - قدرات عالية في مجال البحوث - قدرات ومهارات تسويقية عالية	- عوائق التكاليف الإضافية الناجمة عن التمييز - تضيق جاذبية التمييز في نظر الزبون - التقليد من طرف المنافسين
إستراتيجية التركيز على النشاط	- محدودية الحصة السوقية - استهداف مجموعة معينة من المستهلكين - خصوصية السلعة أو الخدمة المقدمة للزبون - سوق جغرافية معينة	- القدرة على التكيف مع متطلبات الزبون - مرونة داخلية لإرضاء الزبائن - هيكل موجهة بالهدف		- ظهور مؤسسات أخرى جديدة تتبنى نفس إستراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي - مواجهة المنافسة من طرف المؤسسات الكبيرة - تكاليف خدمات باهظة

المصدر: د. جمال الدين محمد المرسى، المرجع السابق، ص. 283.

من خلال عرض الإستراتيجيات التنافسية لبورتر اتضح بان كل إستراتيجية تم تبنيه من طرف المؤسسة إلا وتهدف إلى اكتساب ميزة تنافسية. وتختلف مصر اكتسابها من إستراتيجية إلى أخرى. فإستراتيجية التكاليف تعتمد بالدرة الأولى على تخفيض التكاليف عن طريق التمتع بوفورات الحجم، بينما تعتمد إستراتيجية التمييز على إشباع رغبات الزبائن من خلال تقديم منتجات مميزة و تهدف إستراتيجية التركيز إلى خدمة قطاع جغرافي معين إما من خلال تخفيض الأسعار أو محاولة تقديم منتج مميز وبكميات قليلة.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل تم التوصل إلى أن نجاح المؤسسة في مواجهة التغيرات المختلفة لا يكون إلا باكتسابها لأفضلية تنافسية، عن طريق تبني إحدى الاستراتيجيات الشاملة. وتمثل هذه الخيارات الإستراتيجية في ثلاث خيارات؛ إستراتيجية السيطرة بالتكاليف بفرض نفسها من خلال بيع منتجاتها بأسعار تنافسية وبكميات كبيرة، وبالتالي السيطرة على أكبر حصة ممكنة من السوق، والخيار الثاني هو إستراتيجية التمييز بتقديم منتجات تختلف عن منتجات المنافسين وذات جودة عالية، فهي تسعى إلى خلق درجة من التميز لمنتجاتها مقارنة مع منتجات المنافسين، أما الخيار الأخير فهو إستراتيجية التركيز بتوجيه جهودها نحو قطاع سوقي معين لا تخدمه المؤسسات الكبيرة أو لم تستطع إشباعه أما من خلال تخفيض التكلفة أو تقديم منتجات متميزة.

وقبل أن تصل المؤسسة إلى أي الخيارات يناسبها لابد من أن تحدد أهدافها مسبقا والمرور عبر المراحل المختلفة لإعداد الإستراتيجية المختارة بدءا بتحديد الأهداف الهامة وتشخيص البيئة الداخلية والخارجية، ثم محلة التنفيذ و أخيرا التقييم والرقابة.

الفصل الثاني: المزيج التسويقي

بعد قيام المؤسسة بتحديد واحدة من الإستراتيجيات الشاملة التي تتوافق وأهدافها تأتي المرحلة الموالية التي تتمثل في تحديد مختلف السياسات التشغيلية التي تساعد المؤسسة على تنفيذ الاستراتيجية العامة المتبينة، ومن أهم هذه السياسات التشغيلية ما يتعلق منها بالمزيج التسويقي.

ويتشكل المزيج التسويقي لأية مؤسسة من أربعة عناصر أساسية وهي: المنتج، السعر، التوزيع و الترويج. ولا يمكن اعتبار مؤسسة ما ناجحة إذا تبنت جميع هذه العناصر و إنما إذا تمكنت من التوفيق بين مختلف هذه العناصر وبالتالي تعزيز تنافسيتها في السوق.

وعلى الرغم من تعدد الآراء في عدد العناصر التي يتكون منها المزيج التسويقي للمؤسسة والتي اختلفت بين أربعة وخمسة عناصر، ونجد من بين الاقتصاديين الذين يعتبرون بأن المزيج التسويقي خمسة عناصر "ديك بيرى"، وهي: المنتج، السعر، التوزيع، نقاط البيع والترويج. وما يلاحظ عن هذا التقسيم أنه ركز على ضرورة إعطاء أهمية قصوى لكيفية الاتصال بالزبون. إلا أن التقسيم الشائع والأكثر استعمالاً هو الذي يعتبر عناصر المزيج التسويقي يتكون من أربعة عناصر كما سبق الذكر.

وللتعرف أكثر على مختلف هذه العناصر وسياساتها تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث: حيث يتناول المبحث الأول سياسة المنتج والعناصر المرتبطة بها من خصائص المنتج والتغليف وعلامة العلامة. والمبحث الثاني يتناول سياسة تسعير المنتج وأهم العوامل التي تؤثر فيها وما هي الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة لتسعير منتجاتها.

ويتطرق المبحث الثالث إلى سياسة التوزيع ومختلف القنوات التوزيعية المتاحة أمام المؤسسة والعوامل التي تؤثر على المؤسسة لتحديد أي القنوات أنسب وكيفية مواجهة المؤسسة للمنافسة الحادة من خلال اختيارها لسياسة من سياسات التوزيع.

وتم تخصيص المبحث الثالث للتعرف على مختلف عناصر المزيج الترويجي ودورها في تعريف المؤسسة لمنتجاتها لمختلف الزبائن.

المبحث الأول: سياسة المنتج

تعتبر السلعة والخدمة ذو مكانة جوهرية في العملية التسويقية و لكي تكون هذه العملية أكثر فاعلية لابد من وجود منتج جيد يمكن الاعتماد عليه و الثقة فيه من قبل المستهلك حيث يواجه الرئيسيون (الإدارة العليا، البحوث و تطوير الإنتاج) مع رجال التسويق العديد من القرارات و التحديات المتنوعة في مجال صياغة وتصميم سياسة المنتجات و هدف الجميع هو تحقيق التوافق بين المنتجات و احتياجات المستهلك. والمنتج الناجح قد يكون قادراً على خلق درجة أعلى من الحماس بين رجال البيع و هو أمر حيوي للمؤسسة، كما أنه يوفر للمؤسسة مرونة أكبر و استقلالاً في التسعير و الترويج والتوزيع.

I - طبيعة وأهمية سياسة المنتج

من أجل فهم طبيعة المنتج لابد من التطرق إلى مجموعة من المفاهيم والعناصر والتي من أهمها:

1. تعريف المنتج : من المنطلق الصناعي التقليدي فإن المؤسسة هي التي كانت تفرض شروطها الخاصة على المنتج لكن المنطق التسويقي غير بالمرّة مركز ثقلها ليفرض المستهلك شروطه ونجد في هذا السياق ما قاله **Revlon**: "في مصانعنا نصنع مواد تجميل لكن بمحلات العطور نبيع أحلاماً، وهنا يتضح جلياً فكرة أن المستهلك هو من يفرض رغبته في شكل المنتج أو الخدمة بالإضافة إلى القيمة الذاتية التي يجدها فيه وما يرمز إليه¹. ويرى **Frain** بأن المنتج هو مجموعة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي تشبع المستهلك ورغباته عن طريق منافعها المادية والمعنوية والاجتماعية².

أما ماكارثي فإنه يرى في المنتج مصدراً لإشباع الحاجات و الرغبات الاستهلاكية، كما أنه مصدر للربح الذي يسعى إليه كل من الموزع والمنتج . بل يتعداه إلى كل الأبعاد التي يمكن أن تحقق للمستهلك المنافع التي يسعى إلى تحقيقها³.

في حين أن كل من كوتلر و أرمسترونج ينظر إلى المنتج من خلال أبعاد ثلاث وهي:

- الجوهر: وهو ما يشتريه المستهلك بالضبط.
- المنتج الفعلي: الذي يتعدى جوهر المنتج ليشمل مكونات المنتج، خصائصه، إضافة إلى الجودة، العلامة،...
- المنتج المدعم أو الخدمات الإضافية التي تتعلق بالمنتج، والذي يتضمن مختلف المنافع التي يحصل عليها المستهلك عند شراء المنتج⁴.

من خلال مجموعة التعاريف المقدمة نتوصل إلى أن المنتج هو ناتج عن التقاء الوظائف الأساسية في المؤسسة من تكنولوجيا، الإنتاج، المالية، التسويق،... وعند قيام المؤسسة ببيع المنتج فإنها لا تقوم ببيع التكنولوجيا المكتسبة وإنما تقوم بحل مشاكل الزبائن.

2. المحتوى الرمزي للمنتج: إن ما يسعى إليه اليوم مدراء التسويق هو محاولة تصميم منتجات في أعلى درجات الإثارة و الجاذبية بعدما كان الهدف الرئيسي لهم إشباع رغبات وحاجات الزبائن الحالية بالإضافة إلى أنهم يأملون في إشباع الحاجات المحتملة. وذلك لأن المستهلك أصبح تتجاذبه الأذواق والميول والجوانب الرمزية أو وما يريد اقتناؤه ومثال ذلك السيارة¹، إذ نجد كلا يفضل نوعاً معيناً لأنه يرمز له شيء شخصي، قد ترمز الحرية لدى البعض وللمغامرة لدى البعض الآخر وتقليص المسافات واحتوائها ، ولكن على هذا لا يجب الاعتقاد بأن المبدأ

¹. Jaques Lendrevie & Denis Lindon, **Mercator** (Paris Dalloz, 6^édition, 2000), p. 210.

². د. محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي (الأردن: دار الحامد، 2000)، ص. 182.

³. د. ناجي معل، أصول التسويق: مدخل تحليلي (الأردن: دار وائل، 2005)، ص. 156.

⁴. د. محمود جاسم محمد الصميدعي، المرجع السابق، ص. 182-183.

الرمزي للمنتج مرتبط فقط بما هو مبتدع وغالي وإنما هو متعلق بنظرة المستهلك وفكرته الخاصة حوله وقد نجد مثال هذا في التافة (الطحين) الذي يرمز للكثيرين على أنه تقليدي مقدس وضروري، على هذا نخلص إلى أنه جملة المنافع المادية مثل الخصائص المكونة للمنتج والمنافع السيكولوجية التي يحصل عليها المستهلك باقتنائه واستخدامه للمنتج، أي هو مزيج من الصفات المادية وغير المادية التي تشمل الغلاف، الذوق، الشكل و اللون، الاسم و الشهرة.... الخ.

II. تصنيف المنتجات: تعددت التصنيفات المقدمة للمنتج والتي تختلف باختلاف المعيار الذي تم اعتماده، ويعتبر التصنيف حسب خصائص ومميزات المنتج من هم هذه التصنيفات، حيث تنقسم السلعة إلى:

1. السلع الاستهلاكية:

وقبل التطرق إلى مفهوم السلع الاستهلاكية لابد من إبراز مفهوم السلعة والتي يمكن تعريفها على أنها مجموعة من وهي المنتجات الموجهة للاستهلاك أو الاستعمال النهائي، وتنقسم بدورها إلى:

- السلع الميسرة: وهي السلع التي يشتريها المستهلك باستمرار، وبصورة متكررة، وبأقل جهد ممكن، وبدرجة أقل من المقارنة.

- سلع التسوق: وتحتاج إلى بحث ومجهود من قبل المستهلك كما أن تكلفتها عالية، وللمستهلك الفرصة للمقارنة بين البدائل على أساس الملائمة، الجودة، السعر والطرارز مثل: الملابس.

- السلع الخاصة: تحتاج إلى مجهود أكبر، ويبيعها عدد قليل من التجار أو المتحدين وتحتاج إلى أسلوب تسويق مباشر.

2. السلع الإنتاجية أو الصناعية: وهي السلع التي يتم شرائها ن أجل إعادة بيعها أو استخدامها في عمليات

إنتاجية أخرى وتشمل كل من: المواد الأولية والأجزاء؛ التركيبات والآلات الثقيلة؛ الأجهزة والعتاد؛ الأجزاء التامة الصنع؛ مواد الإنتاج المصنعة؛ الخامات؛ لوازم التشغيل.

III. تشكيلة المنتج: إن الحديث عن تشكيلة المنتج يؤدي إلى الكشف عن مجموعة من النقاط، أهمها:

1. خط المنتجات: مجموعة من المنتجات التي يوجد ارتباط فيما بينها، سواء على مستوى الهدف السوقي، أي

أنها تباع لنفس المجموعة من الزبائن النهائيين أو المشترين الصناعيين، أو على مستوى منافذ التوزيع أو تسعيرها بنفس الأساليب أي يوجد تشابه في عناصر المزيج التسويقي المصاحب لتقديمها².

2. مزيج المنتج: جميع المنتجات التي تنتجها المؤسسة وتقوم بتسويقها خلال فترة زمنية معينة.

ولمزيج المنتجات ثلاث أبعاد رئيسية:³

× العمق **profondeur**: ويقصد به عدد المنتجات التي تقدمها المؤسسة داخل كل خط إنتاج.

× الاتساع **larguer**: ويتمثل في عدد خطوط الإنتاج المختلفة التي تمتلكها المؤسسة.

× الطول **langueur**: ويدل على مجموعة المنتجات الفردية الخاصة بمزيج المنتجات.

¹ . Jaques Lendrevie & Denis Lindon, op, cit, 211.

² . Claude demeure, **Marketing** (Paris: Dalloz, 2 è édition, 1999), p.96.

³ . Jaques Lendrevie & Denis Lindon, p. 240.

هذا بالإضافة إلى مدى الارتباط والترابط والذي يقصد به درجة الترابط بين مختلف خطوط المنتجات والتي تحدد من خلال أهداف الاستعمال، طريقة التوزيع، متطلبات الإنتاج،...

من شأن هذه الأهداف أن يساهم في تحقيق عدة أهداف تسويقية، فزيادة درجة الاتساع تتمكن المؤسسة من تنويع منتجاتها وبالتالي تلبية حاجات ورغبات المستهلكين المختلفة، ويحقق العمق وصول المؤسسة إلى قطاعات سوقية جديدة وتغطية الحاجات المختلفة للزبائن لنفس المنتج كما تتمكن من إعاقه حركة المنافسين، و أخيرا كلما زادت درجة الارتباط بين مزيج المنتج، كلما أدى ذلك إلى إبراز اسم المؤسسة بشكل كفاء.

IV. سياسة التغليف:

بعدما كان التغليف يعتبر عنصر ثانوي بالنسبة للسلعة، أصبح المنتجون في العصر الحديث يوجهون عناية متزايدة إلى تعبئة سلعهم في عبوات لا تقل في أهميتها من الناحية الفنية عن السلعة نفسها. حيث هناك من التسويقيين من يعتبر أن الغلاف يمكن إضافته كعنصر خامس لعناصر المزيج التسويقي.

1. تعريف التغليف:

يمكن تعريف التغليف على أنه مجموعة من الأنشطة التسويقية المتعلقة بتصميم و إنتاج العبوة الحاوية للسلعة، وكل ما يرتبط بها من عمليات لف وحزم و مستلزماتها.¹ وبذلك يمكن اعتبار التغليف مجموعة الوسائل المادية التي تشكل جزء من المنتج نفسه، وتباع معه لتسهيل حمايته، نقله، رصه، تقديمه، تعريفه و استعماله من طرف المستهلك.² وتختلف درجة الاهتمام بالتغليف باختلاف الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، فالمؤسسة التي تحاول تمييز منتجاتها عن باقي المنافسين سوف تكون درجة الاهتمام اكثر من المؤسسات التي تحاول بيع منتجاتها بأسعار تنافسية.

2. وظائف التغليف:

على الرغم من أن الوظائف التي يؤديها المنتج تختلف من مؤسسة إلى أخرى، والتي ترتبط مباشرة بالهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه من التغليف، إلا أن هناك مجموعة من الوظائف تشترك فيها جل المؤسسات والتي تتمثل في الوظائف التقنية من حماية المنتج، تسهيل عملية النقل والتخزين وتسهيل عملية استعمال المنتج. وتختلف من حيث الوظائف التسويقية التي تتضمن:

ü لفت الانتباه: يلعب التغليف دورا كبيرا في الترويج عن الكثير من السلع الاستهلاكية على الخصوص لأن الغلاف الجذاب له تأثير كبير على المستهلك أثناء اختياراته وخاصة مع وجود منتجات كثيرة منافسة وهذا ما يسمى بالتأثير البصري.³

ü التعرف على المنتج: يسمح الغلاف بالتعرف على منتجات مؤسسة ما من منتجات المؤسسات الأخرى، لأن تعدد التشكيلات و العلامات يصعب إلى حد ما الأمر على المستهلك في التعرف على الاختلافات الجوهرية بين مختلف هذه العلامات، وهنا يدخل دور التغليف في التعرف على المنتج المراد اقتنائه.

¹. د. ناجي معلا، المرجع السابق، ص 187.

². S. Martinet, et J.P. Védreine, **Marketing: Les Concepts-Clés** (Paris : les édition d Organisation, 1998), p. 93.

³. Gille Marion ; Danual Michel, **Marketing : mode d'emploi** (Paris : édition d'Organisation, 1990), p. 253.

ü حمل المعلومات: فالغلاف يحمل مجموعة من المعلومات حول المنتج مثل: كيفية الاستعمال، مكونات المنتج، تاريخ الإنتاج ومدة الصلاحية،...

ü الإغراء و الإقناع: يعتبر الغلاف أول وسيلة يتصل بها المستهلك بالمنتج لذلك فطريقة تصميم الغلاف لها دور في جعل المستهلك يقتنع بان المنتج ذات جودة عالية وهذا ما يثير الرغبة في شرائه. وبذلك فإن التغليف يعمل على الربط بين مجموع وسائل الاتصال وهو بذلك يشكل لب الرسالة الإعلانية، والتي تتوافق والأهداف المستقبلية للمؤسسة.

4. العوامل الواجبة أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الخاصة بالتغليف:

هناك مجموعة من العوامل العامة التي يجب على الإدارة التسويقية دراستها بعناية عند اتخاذ القرارات الخاصة بالتغليف، ومن بين هذه العوامل¹:

× المستهلك: إذ لابد للمسوق القيام ببحوث التغليف من خلال القيام باستقصاء المستهلكين، على اعتبار أن رغبات المستهلك تأتي في مقدمة العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار عند تصميم الغلاف خاصة حجم العبوة وشكل الغلاف و طريقة فتح العبوة؛

× التكلفة: تعتبر بعض المؤسسات أن التخفيض من تكاليف التغليف يساهم في تخفيض تكاليف التسويق، وبالتالي بيع المنتج في النهاية بأسعار تنافسية؛

× دراسة الدور الترويجي المتوقع لغلاف السلعة؛

× توحيد/تنويع التغليف لمجموعة السلعة.

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن أن تشمل التعبئة والتغليف عناصر أخرى مثل التصميم و التبيين.

فالتبيين يقصد به تلك البيانات التي يتم الإفصاح عنها حول المنتج من حيث وزنه أو حجمه و محتوياته و تاريخ صلاحيته و طريق استعماله،...الخ، وفي معظم الأحيان تكون تلك البيانات على غلاف السلعة أو في بطاقة داخل العبوة². ويعتبر التبيين مهم خاصة في مفهوم التسويق الحديث وذلك من خلال تأديته لمجموعة من الوظائف.

IV. سياسة العلامة أو الاسم المميز:

نظرا للتداخل الاصطلاحي بين كل من العلامة التجارية و الاسم التجاري، فالاسم التجاري هو ذلك الجزء من الماركة الذي يلفظ أو يمكن التفوه به مثل مرسيدس،...

1. تعريف العلامة: العلامة التجارية هي الاسم، أو المصطلح، أو الإشارة، أو الرمز، أو التصميم أو أية مجموعة منها، الذي يستهدف تمييز السلع والخدمات الخاصة ببائع أو مجموعة من البائعين، والمقارنة بينها وبين مثيلاتها المنافسة³.

¹ . Gille Marion ; Danual Michel, p. 252.

² .د. ثابت عبد الرحمن إدريس؛ جمال الدين محمد المرسى، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005)، ص. 272.

³ .د. ناجي معلا الدوري، المرجع السابق، ص . 191.

2. وظائف العلامة:

إن قرار اختيار المؤسسة علامة مميزة يرتبط بمدى قدرة العلامة على تأدية مجموعة من الوظائف سواء المتعلقة منها بالمستهلك أو المنتج.

أ. **الوظائف المتعلقة بالمستهلك:** تؤدي العلامة التجارية ثلاث وظائف أساسية اتجاه المستهلك وهي:¹

1- **التعريف: L'identification** حيث تتمثل الوظيفة الأولية للعلامة في تسهيل على المستهلك عملية إيجاد المنتج الذي يشبع رغبته بسهولة.

2- **الأمان La securisation**: حيث تمنح العلامة المستهلك الطمأنينة عند شرائه لعلامة تجارية معروفة إذ يضمن من خلالها الجودة أو على الأقل بعض الخصائص النوعية للمنتج.

3- **رفع القيمة La valorisation**: فالعلامة تعمل خلق قيمة للمنتج اتجاه المستهلك، لأن هذا الأخير لا يمكن له أن يدرك القيمة الحقيقية للمنتج إلا من خلال العلامة التي تميزه عن باقي المنتجات.

ب. **الوظائف المتعلقة بالمنتج:** للعلامة التجارية وظائف أساسية، نذكر منها:²

× **السيطرة على السوق:** استقطاب أكبر عدد ممكن من البائعين وهذا يساهم في الحصول على أكبر حجم ممكن من الطلب المتاح في السوق. وبذلك تحصل المؤسسة على حصة معتبرة في السوق، وهي السيطرة التي تحققها المؤسسة عن طريق إستراتيجية التمييز، فيقوم المنتج بتمييز منتجاته عن منتجات المنافسين والعمل على إثارة الطلب عليها عن طريق مختلف العناصر المكونة للمزيج الترويجي.

× **الاتصال المستمر بالزبائن:** فقيام المنتج عن طريق المسوق بالدراسات والبحوث التسويقية والاحتكاك الدائم والمتواصل يؤدي إلى التعرف المستمر على الحاجات و الرغبات الفعلية.

× **حرية التسعير:** إن اعتماد سياسة التمييز يعطي الحرية الكبيرة للمنتج في تسعير منتجاتها، حيث أن تسعير المنتجات التي تطرحها المؤسسة في السوق والتي تعمل على إقناع الزبائن أنها الأفضل، يؤدي إلى تفضيلها من طرف الزبائن وإن كان سعرها مرتفعاً نسبياً وبالتالي فإن إستراتيجية تمييز المنتجات تكسب المؤسسة نوعاً من الاستقلالية في تعير منتجاته.³

× **حماية المنتج من التقليد:** يسعى المنتج من خلال اعتماده إستراتيجية التمييز على حماية منتوجه من التقليد والتزييف ومن تقلبات الأسعار للسلع غير المميزة في السوق. بالإضافة إلى حماية نفسه بالحرص على سمعته ومكانته في السوق.

¹ . Claude Demeure, op, cit, p. 88.

² .د. محمود عساف، النهج الإسلامي في إدارة الأعمال (القاهرة: دار الفكر العربي، 1991)، ص. 205.

³ .د. محمود صادق بازعة، إدارة التسويق (مصر: المكتبة الأكاديمية، 2001)، ص. 249.

✕ القيام بالنشاط الترويجي: تعد الأدوات المستخدمة في الإستراتيجية التمييزية عنصرا ضروريا للقيام بالنشاط بالترويجي للمنتجات. فعن طريق التمييز يكون المنتج قد عرف الزبون على طبيعة المنتج المقدم إليه، وبالمصدر الذي قام بإنتاجه، وذلك عن طريق الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة.¹

3. أنواع العلامات التجارية: هناك عدة سياسات تتعلق بتمييز المؤسسة لمنتجاتها، وفيما يلي أهمها:
أ. العلامة الواحدة: كل علامة من منتجاتها يمكن بيعها بشكل مستقل ومن خلال التمييز الخاص بها (مثل أومو، كريستال).

ب. علامة العائلة: وهي إعطاء جميع منتجات المؤسسة علامة واحدة، وتصلح هذه الطريقة عندما يكون اسم المؤسسة معروف أو عندما ترغب المؤسسة بالنظر إلى منتجاتها في إطار مزيج المنتجات الواحد وليس كمفردات مستقلة من حيث التكلفة والربحية (نيفيا، فليس). ويتم اعتماد هذه العلامة المؤسسات التي ترغب في الحصول على أكبر حصة سوقية.

ت. العلامة الشاملة: أي يتم ربط اسم الشركة مع اسم المنتج الفردي، وتستعمل هذه الطريقة في الأدوية و السيارات (مثل جنرال موتورز كاد يلاك).

II. تطوير المنتجات الجديدة ودورة حياة المنتج:

1. تطوير المنتجات الجديدة: تعرف عملية التجديد وتطوير المنتجات على أنها: "تلك الأنشطة التي تؤدي إلى وظيفة جديدة نسبيا".² وبذلك فإن عملية تطوير المنتجات وتحديدتها يعني مختلف الأعمال التي يقوم بها السوق لطرح منتجات جديدة في السوق، ولكن في الواقع نجد نسبة المنتجات على الإطلاق قليلة جدا لذا يؤخذ التعديل بالتطوير على طرح المنتجات بإدخال بعض التعديلات والتحسينات على مستوى المنتجات الموجودة أصلا.³

2. مراحل تنمية المنتجات الجديدة: تمر عملية تنمية المنتج بعدة مراحل أساسية يمكن تلخيصها في النقاط التالية:
أ. البحث عن الأفكار: قد تكون مصدر هذه الأفكار تسويقي كما قد يكون تكنولوجي، فالأفكار ذات المصدر التكنولوجي تجرى في غالب الأحيان في مخابر المؤسسة أو في مركز البحث والتطوير. أما بالنسبة للنوع الثاني يأتي من الإدراك الحسي للمسؤولين التسويقيين لحاجة لم يتم إشباعها في السوق.⁴
ب. تقليص عدد الأفكار: حيث أن الأفكار الجديدة ليست كلها قابلة لتحويلها إلى منتجات وذلك لاعتبارات اقتصادية وفنية ومالية واجتماعية.

ت. تطوير مشروع الابتكار:⁵ فبعدما كانت مجرد أفكار فقط يجب تحويلها إلى منتج من خلال دراسة جوانب عدة: أفضليات المستهلك، الغلاف المناسب، الدراسة الاقتصادية والمالية للمشروع،...

¹ د. محمود عساف، المرجع السابق، ص. 205.

² د. محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق (الأردن: دار المستقبل، الأردن، 1999)، ص. 207.

³ Pierre Louis Dubois & Alain Jolibert, **Le Marketing Fondement et Pratique**, 3 ème édition (Paris: Economica,).

1998), p.317.

⁴ S. Martinet, et J.P. Védrine, op, cit, p. 100.

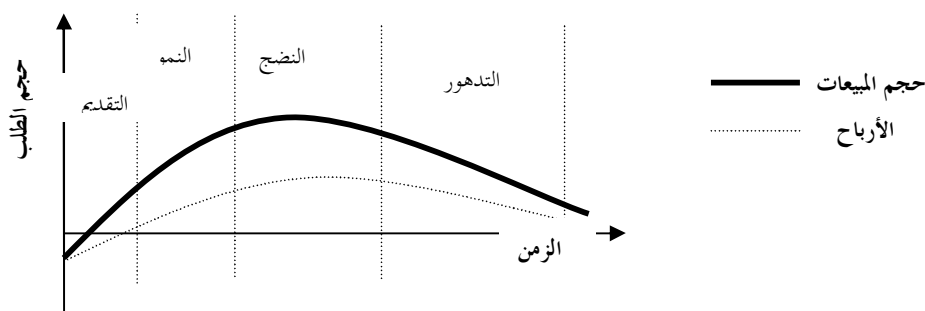
⁵ Jaques Lendrevie & Denis Lindon, op, cit, p 257.

ث. تجسيد الابتكار (اختبارات السوق): وذلك من خلال إنجاز مفهوم وصفي أو في شكل صورة أو ربما في شكل مادي محسوس وهو الشكل الأفضل، و إذا ما نال هذا المفهوم رضا وقبول الأفراد فإن إدارة المؤسسة تقرر إنتاج هذا المفهوم.

ج. تقديم المنتج: فإذا ما تم التأكد من خلال التجارب السابقة أن المنتج قد يحقق النجاح المرجو فإنها تأتي المرحلة الحاسمة. وفي هذه المرحلة تبدأ المؤسسة بالاتفاق على إنتاجه على نطاق السوق، ويتطلب ذلك مجهودات بيعية شخصية وغير شخصية. كما يجب على المؤسسة متابعة المنتج الجديد في السوق وتحسن اختيار الوقت والمكان المناسبين.

3. **بدورة حياة المنتج**: يركز مفهوم دورة حياة المنتج على تشبيه حياة المنتج بالكائن الحي، فكما للكائن الحي نطاق زمني محدد، يمر عبره بعدة مراحل تبدأ بمرحلة الانطلاق وتنتهي بمرحلة الانسحاب، كما قد تقصر هذه الحياة أو تطول. وتعرف دورة حياة المنتج بأنها عملية تنبؤ بنمو و طول حياة المنتج¹. ويوضح الشكل التالي دورة حياة نموذجية لأحد المنتجات:

الشكل رقم 7: دورة حياة المنتج



Eric Vemette, **L'Essentiel du Marketing : Marketing Fondamental**

المصدر:

(Paris : Edition d' Organisations, 1998), p. 254.

و يمكن تلخيص خصائص كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج في الجدول التالي:

الجدول رقم 2: خصائص مراحل دورة حياة المنتج

العوامل	التقديم	النمو	النضج	الانحدار
خصائص الصناعة:				
نمو السوق	بطيء	سريع	بطيء ومستقر	تتجه إلى الانحدار
المنافسة	لا تكاد تذكر	تظهر وتزداد	منافسة شديدة	عدد محدود من المنافسين
الاعتبارات التمويلية:				
المبيعات	منخفضة	تنمو بمعدل سريع	تنمو بمعدل بطيء	منخفض
الأرباح	منخفضة	مرتفعة	منخفضة	منخفضة
الإنفاق الإنتاجي	مرتفع جدا	مرتفع	يتجه إلى الانخفاض	منخفض
الإنفاق التسويقي	مرتفع جدا	مرتفع	يتجه إلى الانخفاض	منخفض
الاستراتيجيات				
التسويقية المتبعة:				

¹ . Jaques Lendrevie & Denis Lindon, Ibid, p 234.

الهدف الاستراتيجي	إيجاد سوق المنتج	اختراق السوق	المحافظة على الحصة السوقية إيجاد ولاء للمنتج	زيادة الإنتاج
التركيز التسويقي	جذب الانتباه للمنتج	التنوع في التشكيلات السلعية أوائل المستعملين و الأغلبية المبتكرة	الأغلبية المتأخرة	التركيز على بعض الأسواق المتقاعسون
المستهلكين	مبتكرون			
تجزئة السوق	لا توجد سوق واسعة أساسي	تجزئة محدودة تطوير المنتج	أجزاء متعددة تمييز المنتج في الجودة والأداء أقل سعر تنافسي	أجزاء انتقائية الإبقاء على المنتج
السعر	عالي	نفس المستوى أو أقل مكثف	مكثف	منخفض
التوزيع	انتقائي	مكثف لإيجاد طلب انتقائي	منخفض - ترويج دفاعي	انتقائي
الترويج	مكثف لإيجاد طلب أولي			منخفض لنصريف المنتج

المصدر: ناجي معلا و رائف توفيق، المرجع السابق، ص. 186

من خلال دراستنا لسياسة المنتج وأهم مكوناتها، يمكن القول بأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالهدف الرئيسي للمؤسسة من اتباع سياسة معينة والتي تركز على العناصر الأساسية المشكلة للمنتج وهي ثلاثة: التشكيلة، التغليف والعلامة المميزة للمنتج، فالمؤسسة التي تهدف إلى الاستحواذ على حصة سوقية أكبر وبأسعار تنافسية تعتمد على تشكيلة واسعة ولا تكلف نفسها في تمييز منتجاتها بعلامة معينة واستعمال الغلاف الأقل تكلفة. وإذا كانت المؤسسة تسعى للحصول على أرباح معتبرة فإن تشكيلة منتجاتها تكون أقل اتساعاً من النوع الأول من وعلامة تميزها عن منافسيها والتكلف في استخدام الغلاف. في حين تعتمد المؤسسات التي تستهدف جزء معين من السوق إلى تشكيلة جد ضيقة، وتحاول أن تتبع إحدى السياستين السابقتين في العلامة و التغليف.

المبحث الثاني: سياسة التسعير

يعد التسعير العنصر الثاني من العناصر المكونة للمزيج التسويقي، فعملية تحديد السعر عملية صعبة ومعقدة و لها دور أساسي في إفشال أو إنجاح الأنشطة الأخرى، كما أن للتسعير علاقة مباشرة بالمبيعات و التكاليف والأرباح كونه العنصر الوحيد الذي يعطي إيرادات وباقي العناصر الأخرى ما هي إلا مجموعة من التكاليف تضاف إلى بعضها البعض لتشكيل التكاليف الكلية. وبما أن الأرباح التي تحصل عليها المؤسسات تعتمد بدرجة كبيرة على السعر النهائي للمنتج كان من الضروري التطرق إلى أهم المفاهيم التي ترتبط بها.

I. مفهوم السعر:

السعر بالنسبة ل **Kotler & Armstrong** مجموعة القيم التي يدفعها المستهلك ويعتبرها الأساس في الحصول على المنافع من خلال امتلاكه للسلعة أو استخدامه للخدمة و أن الأفراد يقومون بإجراء الموازنة وذلك من خلال مقارنة كمية النقود المدفوعة وكمية الإشباع المتحقق ويتحقق هذا الإشباع عندما يمتلك المنتج الخصائص التي يبحث عنها المستهلك و يرغب في الحصول عليها¹. هذا يعني أن سعر المنتج يمثل تقييم المؤسسة لمجموع التكاليف التي استلزم الحصول على المنتج ابتداء من الحصول على المواد الأولية إلى وصول المنتج إلى المستهلك.

¹ د. محمود جاس الصميدعي؛ ردينة عثمان يوسف، إدارة التسويق، الطبعة الأولى (الأردن: دار المناهج، 2006)، ص. 146.

II. أهداف التسعير:

يعتبر هدف الحصول على أعظم ربح الهدف الرئيسي الذي تسعى إلى تحقيقه معظم المؤسسات، إلا أنه يختلف الأمر من مؤسسة إلى أخرى، حيث هناك أهداف أخرى لا تقل أهمية من هدف تعظيم الربح. ويمكن تلخيص أهمها في النقاط التالية¹:

1. **الأهداف المتعلقة بالربحية وحجم المبيعات:** يمثل هدي الحصول على أعظم ربح وأكبر حجم من المبيعات أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة للحصول إليها، غير أن المتغيرات التي تحكم هذان الهدفين مختلفة؛ حيث أن الأولوية تكون تعظيم الربح في المدى القصير والمتوسط في حالة كون الموارد المالية للمؤسسة محدودة، طرح منتج جديد، وعلى العكس من ذلك فإن الهدف هو زيادة الحجم في حالة:

ü كون المؤسسة تريد تشغيل أكبر عدد ممكن من الأشخاص وطاقاتها الإنتاجية؛

ü في حالة انخفاض تكاليف الإنتاج من أجل حجم الإنتاج؛

ü أو في حالة كون الطاقة الإنتاجية و المردودية للمؤسسة في المدى الطويل ترتبط بقوة بحصتها من السوق.

مما سبق فإن عملية اختيار السياسة التسعيرية للمنتج تتم حسب الهدف المراد الوصول إليه والتي تنحصر بين سياسة كسب السوق و سياسة اختراق السوق².

أ. **سياسة كسب السوق:** إن المؤسسة التي تعتمد هذه السياسة تحاول بيع حجم أكبر من المبيعات في السوق، خلال فترة زمنية وجيزة وهذا خوفا من دخول مؤسسات جديدة منافسة لها. وإذا ما حدث ذلك فإن هذه المؤسسة تتحول وتستقل إلى إنتاج وتسويق منتج آخر أو أنها تخرج من القطاع السوقي³.

وأهم ما يميز هذه السياسة هو حصول المؤسسة على إيرادات كثيرة في وقت قصير، وهذا راجع إلى بيع المنتجات بأسعار مرتفعة في البداية ولان الزبون على أتم الاستعداد لاقتناء وشراء المنتجات بالأسعار المرتفعة⁴.

وتعتمد المؤسسة هذه السياسة في تسعير منتجاتها التي تمتاز بخصائص فريدة من نوعها. مع وجود الزبائن الذين هم على استعداد لاقتنائها ودفع الأسعار المرتفعة لشرائها.

ونجاح المؤسسة في تطبيق هذه السياسة يتوجب تطبيق أو اعتماد حملة ترويجية ملائمة ومناسبة. إلا أن هذه السياسة تطبقها المؤسسة في حالة وجود طاقة إنتاجية كبيرة تمكنها من طرح كميات كبيرة من المنتجات أو أن المؤسسة هي الوحيدة التي تقوم بإنتاج وتسويق هذه المنتجات وأن بقية المؤسسات لا تستطيع طرح منتجات بديلة في السوق⁵.

وتستطيع المؤسسة تطبيق هذه السياسة في حالة:

¹. د. محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، الطبعة الخامسة (المكتب العربي الحديث، 1986)، ص. 454.

². Jaques Lendrevie & Denis Lindon, op, cit, p 274.

³. د. محمد إبراهيم عبيدات، المرجع السابق، ص. 249.

⁴. Mohamed Segir Djetli, **Marketing** (Alger: Bert-edition, , 1998), p.170.

⁵. د. بيان هاني حرب، مبادئ التسويق (الأردن: مؤسسة الوراق، 1999)، ص. 173.

- قلة مرونة الطلب على السلعة؛
- حالة عدم وجود بديل أمام الزبائن؛
- إذا كان احتمال دخول المنافسين إلى السوق قليل.

من خلال دراسة هذه السياسة يتضح أن المؤسسة التي تعمل بهذه السياسة لا يمكنها طرح منتجاتها بأسعار المرتفعة إلا إذا تم التأكد من أنه لا توجد أية مؤسسة أخرى تنافسها في اقتسام الحصة السوقية ، وأن الزبائن ليسوا على دراية ولا اطلاع على قيمة التكاليف الإنتاجية والتسويقية. ومن جهة أخرى فإن المؤسسة تستهدف باتباعها لسياسة الغزو القطاعات السوقية الأكثر حساسية للسعر بهدف ضمان السوق والسيطرة على جزء كبير منه.

ب. **سياسة اختراق السوق:** وتنص هذه السياسة على تحديد السعر منخفض للمنتجات بهدف جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن في أقصر وقت ممكن و توزيع أكبر قيمة من المنتجات للقطاعات السوقية الأكثر حساسية للسعر، بهدف ضمان السوق والسيطرة على جزء كبير منه. والمؤسسة التي تبني هذه السياسة يكون من منطلق تقديم منتجات بأسعار منخفضة من أجل اتساع السوق وبالتالي هي مطالبة بإنتاج أكبر حجم ممكن ومن ثم تحقيق حصة سوقية كبيرة. كما أن اعتماد هذه السياسة من طرف المؤسسة يتم في حالة وجود منتجات بديلة عن منتجاتها. أو أن المؤسسة ذات المنافسة الشديدة تطرح نفس المنتج وبالتالي تفرض على المؤسسات التي تريد أن تدخل إلى السوق بأن تسعر منتجاتها بسعر مساوي لسعر هذه المنتجات أو أقل من ذلك بقليل.¹

من خلال ما سبق يمكن القول أن سياسة غزو السوق تكمن في طرح المنتجات إلى السوق بأسعار منخفضة حتى تتمكن المؤسسة من جعل الزبائن يقبلون دون تردد على شراء منتجاتها. وتكون بذلك قد حازت على حصة سوقية معينة زمن حين لاآخر تعمل على زيادة هذه الحصة إلى أن تصل إلى السيطرة الكلية على السوق، وذلك توازيا مع زيادة حجم الإنتاج . إن السيطرة على السوق تعني أن هذه المؤسسة لها قوة منافسة شديدة وأن بقية المؤسسات المنافسة لم تصل بعد إلى هذه القوة التنافسية. ويمكن للمؤسسة أن تعتمد هذه السياسة في حالة:²

- زيادة حساسية السوق للسعر ، وعندما يجذب السعر المنخفض عدد كبير من الزبائن في السوق؛
- اتجاه تكلفة إنتاج وتسويق الوحدة للانخفاض مع زيادة الكميات المباعة؛
- الاستعداد لمواجهة منافسة سعرية قوية حالية أو محتملة؛
- الرغبة في الحصول على حصة سوقية كبيرة؛

إن سياسة التمكّن من السوق تؤدي بالمؤسسة إلى التوسع والحصول على جزء أو حصة سوقية من السوق. كما أنها تسمح للمؤسسة بفتح أسواق جديدة لم يتم دخولها، وقطاعات سوقية كذلك لو توجه إليها أية جهود تسويقية، وكل هذا يتم عن طريق تسعير المنتجات بأسعار منخفضة، وهذا الطرح يتوافق والمؤسسة المتبينة لاستراتيجية السيطرة بالتكاليف.

¹.د. بيان هاني حرب، نفس المرجع، ص. 174.

².د. محمد فريد الصحن، مبادئ التسويق (مصر: الدار الجامعية، 1994)، ص. 242.

2. **الحصول على أكبر حصة سوقية:** تعد الحصة السوقية للمؤسسة في السوق مؤشرا مهما للتعرف على مكانتها ومركزها التنافسي، ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستقرار. حيث تمثل الحصة السوقية في تلك العلاقة الموجودة بين الكميات المباعة من طرف المؤسسة المبيعات الكلية لكافة المؤسسات في قطاع سوقي معين¹. ويمكن للمؤسسة أن تحصل على أكبر حصة سوقية إما من خلال التخفيض من أسعار المنتجات وذلك في حالة وجود منتجات بديلة لها في السوق وبالتالي تحاول البيع بأسعار تنافسية، أو أن تباع بأسعار مرتفعة نظرا لتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين بالجودة العالية وتحاول لك أن تكسب ولاء الزبائن لمنتجاتها باستهدافها الزبائن الأقل حساسية للأسعار.

3. **الأهداف المتعلقة بتشكيلة المنتج للمؤسسة:** يتمثل الهدف الثالث الذي يجب أن تأخذه المؤسسة بعين الاعتبار أثناء اتخاذ قرار التسعير في تشكيلة المنتج، أي يجب على المؤسسة أن تختار السياسة التسعيرية التي تساهم في تسهيل بيع المنتجات الأخرى لنفس المؤسسة²، ويكون سعر منتج ما تأثير على المنتجات الأخرى في حالتين:

- **تقاطع مرونة مجموعة من المنتجات من نفس التشكيلة:** أي أن أي تغيير في سعر منتج من منتجات التشكيلة فإنه لا يؤدي فقط إلى تغيير مبيعات ذلك المنتج وإنما يؤثر أيضا على مبيعات المنتجات الأخرى ضمن نفس التشكيلة.
- **بيع المنتجات المتكاملة:** في هذه الحالة فإن المنتج يضطر لبيع المنتج الرئيسي بسعر منخفض لجلب الزبائن لشراء المنتجات المكملة للمنتج الرئيسي، وبذلك يكون قد استطاع اختراق السوق بالحصول على أكبر حصة سوقية.

4. **التسعير بهدف البقاء:** إذ أن المؤسسة التي تواجه المشاكل تحاول التمسك بهدف البقاء وتحاول استعمال أسعار متغيرة وفي غالب الأحيان أسعار منخفضة للمحافظة على زبائنهم. وبالتالي فهي لا تسعى إلى تحقيق الأرباح يقدر ما تركز على بقائها في السوق لفترات زمنية أخرى.

5. **التسعير بهدف تحقيق عائد على الاستثمار:** أي مقارنة نسبة الأرباح بالاستثمار. وإذا ما تبنت المؤسسة هذا الهدف، فإنها تقوم بتحديد نسبة العائد أولا، ثم تحسب السعر على أساس تلك النسبة.

6. **البحث و المحافظة على مستوى عال من الجودة:** عندما ترغب المؤسسة أن تحافظ و تدافع على صورتها في السوق في مجال الجودة و الإتقان، فإنها تلجأ إلى هذا الهدف التسعيري أي إلى سياسة السعر المرتفع، من أجل تغطية تكاليف البحث و التطوير، و أيضا لمواجهة تكاليف الإنتاج المرتفعة بحكم جودة السلعة و شدة إتقانها و رقي المواد الداخلية في إنتاجه.

وخلاصة القول، أنه مهما كان الهدف المتبع، فإن المؤسسات تستخدم السعر كأداة إستراتيجية، التي تأخذ بعين الاعتبار آثار الطلب والتكاليف². هذا بالإضافة إلى أهداف أخرى كتجنب المنافسة ومحاولة الحد منها بالجوء إلى سياسة السعر المنخفض، كما تسعى أيضا إلى تحقيق الولاء من قبل المستهلكين أو ربما تهدف إلى مساعدة تسويق سلعة أخرى.

¹ د. محمد إبراهيم عبيدات، المرجع السابق، ص. 238.

² Jaques Lendrevie & Denis Lindon, op, cit, p 135.

II. العوامل المؤثرة على تحديد السعر:

تنقسم العوامل المؤثرة على قرارات التسعير إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية:

1. **العوامل الداخلية:** يقصد بها تلك العوامل التي تتعلق بالمؤسسة وأنشطتها، كما أن هذه العوامل يمكن للمؤسسة التحكم فيها و السيطرة عليها و لديها القدرة على الحد من آثارها السلبية، ويمكن تلخيص أهم هذه العوامل في النقاط التالية:

أ. **أهداف المنظمة:** تختلف السياسة التسعيرية التي تنتهجها المؤسسة من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب الهدف الذي تريد الوصول إليه، سواء أكان ذلك على مستوى المؤسسة أو على مستوى وحدات الأعمال .

ب. **عناصر المزيج التسويقي الأخرى:** بما أن السعر لا يشكل وحده المزيج التسويقي يل هناك ثلاث عناصر: المنتج، التوزيع، الترويج لذا لا بد أن يكون هناك انسجام بين نختلف هذه العناصر، وذلك لكي تتمكن المؤسسة من تشكيل برنامج تسويقي متكامل؛ حيث أن تغيير أي عنصر من هذه العناصر سوف يؤثر على الباقي¹.

ت. **التكاليف:** تعتبر التكاليف، أحد المحددات الأساسية عند تحديد المؤسسة لأسعارها¹ لأن الأرباح لا تتحقق إلا بتغطية التكاليف و إذا كان سعر بيع الوحدة أقل من تكلفتها، فهذا يؤدي بها إلى الخسارة"و لذلك كان عامل التكلفة واضح الأهمية.

ث. **الاعتبارات التنظيمية:** للجانب التنظيمي أيضا دورا لا يقل أهمية عن العوامل السابقة الذكر، حيث أن القرار الأول والأخير يرجع إلى الإدارة العليا، وتختلف درجة تحكم الإدارة في السعر من مؤسسة إلى أخرى، ففي المؤسسات الصغيرة نجد أن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديد السعر وفي المؤسسات الكبيرة الإدارة العليا تتخذ القرار بمساعدة من طرف إدارة الخط الإنتاجي. بالإضافة إلى عوامل أخرى كعامل التكنولوجيا وأساليب الإنتاج المستخدمة،...

2. **العوامل الخارجية:** تتضمن العوامل الخارجية التي تؤثر على قرارات التسعير في طبيعة السوق، الطلب والمنافسة وعناصر بيئية أخرى.

أ. **السياسة التسعيرية للمنافسين والموزعين:** بما أن المؤسسة لا تنشط لوحدها في السوق فإنها ليست حرة في تحديد السعر خاصة وأن الأسواق تشهد منافسة شديدة سواء في نفس النشاط أو في أنشطة مماثلة²، لذلك يجب على مسؤولي التسويق مقارنة أسعارها مع أسعار المنافسين من أجل معرفة الأسعار الحالية، وتوقع التطورات المستقبلية. وبالتالي لا يمكن في أي حال من الأحوال تجاهل أسعار المنافسين، كما أن لكل نوع من أنواع المنافسة في السوق سياسة سعرية تختلف من الأخرى. فالمنافسة التامة تتميز بوجود عارضين كثر ومنتجات بديلة في السوق مما يجعل من الطلب والعرض العاملين الذين يحددان السعر، وفي حالة الاحتكار التام فإن المؤسسة أو المنتج هو الذي يحدد السعر ، وهناك حالات أخرى سيتم التعرض إليها في النقاط المقبلة.

¹ د. محمود جاس الصميدعي؛ د. ردينة عثمان يوسف، المرجع السابق، ص. 165.

² Jaques Lendrevie & Denis Lindon, op, cit, p 283.

ب. مرونة الطلب: تعتبر مرونة الطلب من بين أهم العوامل التي تؤثر على عملية التسعير، لذا ليس من صالح رجل التسويق أن يتجاهل هذا العامل أثناء عملية التسعير؛ ومرونة الطلب السعرية تمثل التغير الحاصل لمستوى الطلب على المنتج و الخدمة نتيجة لارتفاع وانخفاض سعرها حيث أن هناك منتجات مرونتها قليلة نسبيا و منتجات مرونتها مرتفعة¹.

• عوامل خارجية أخرى: الظروف الاقتصادية والقانونية تأثير مهم على قرارات التسعير ففي فترة الـرّواج، تكون المؤسسة حرة في تحديد أسعارها تبعا لزيادة الطلب على منتجاتها وهذا ما يحفز المنافسين الجدد للدخول إلى السوق وبذلك تقيد الأسعار أما في حالة الكساد تقوم المؤسسة بتخفيض أسعارها بهدف التقليل من المخزون وكذا زيادة الطلب على المنتجات، وفي حالة التضخم تجد المؤسسة نفسها مجبرة على زيادة أسعار سلعها. ضبط الأسعار و مراقبتها فبعض الدول تعمل من أجل تخفيض الأسعار لمساعدة محدودي الدخل، وقد تتولى المؤسسة عملية تحديد سعر بعض المنتجات بشكل إجباري أو من خلال تحديد هامش للربح لا يمكن تجاوزه.

III. طرق التسعير

نظرا لتعدد المتغيرات التي تؤثر على عملية تحديد السعر فإن ذلك يجعل المؤسسة تواجه مشكلة اختيار أي الأساليب و الطرق المناسبة لتحديد السعر المناسب، ويمكن حصر أهم هذه الأساليب في النقاط الثلاث التالية:

× تحديد السعر على أساس التكلفة؛

× تحديد السعر على أساس الطلب؛

× تحديد السعر على أساس المنافسة.

1. تحديد السعر على أساس التكلفة: تعتبر الطريقة الأكثر انتشارا في المؤسسات التي تسعى إلى بيع منتجاتها بأسعار منخفضة عن أسعار المنافسين، من أجل الحصول على أكبر حصة سوقية ببيعها أكبر حجم. ووفقا لهذه الطريقة يتحدد السعر كالآتي:²

السعر = التكاليف الكلية + هامش الربح

إن هامش الربح هنا يتحدد إما كنسبة من التكاليف أو كنسبة تحقق عائد معين من الاستثمار.

ويمكن التمييز بين ثلاث طرق في هذا المدخل:

أ. الاعتماد على التكلفة الكلية: تقوم هذه الطريقة على إضافة هامش ربح أو نسبة معينة إلى التكلفة الكلية للوحدة للحصول على السعر طبقا للعلاقة التالية:

السعر = التكاليف المباشرة + الأعباء الإضافية + هامش الربح

- التكاليف المباشرة تتمثل في مجموع التكاليف المتغيرة و المتعلقة بالإنتاج.

- الأعباء المباشرة (التكاليف غير المباشرة) هي نصيب الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة.

¹ د. محمود حاس الصميدعي؛ د. ردينة عثمان يوسف، المرجع السابق، ص160.

² د. عبد السلام أبو قحف، التسويق: مدخل تطبيقي (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة ، 2002)، ص. 612.

- هامش الربح يعبر عن العائد المناسب.

ب. الاعتماد على أساس معامل عائد الاستثمار: يتحدد سعر البيع عن طريق الحصول على مستوى معين من عائد محدد على كمية الأموال المستثمرة في إنتاج وتسويق السلعة، أي بمعنى آخر يتم ربط الربح بمعدل العائد المخطط على رأس المال المستثمر.

مما سبق فإن نسبة الإضافة تحسب كما يلي:

نسبة الإضافة = رأس المال المستثمر ÷ (التكلفة الكلية × معدل العائد المخطط على الاستثمار)

ت. الاعتماد على نقطة التعادل: و تمثل نقطة التعادل النقطة التي تتساوى عندها التكاليف الكلية والإيرادات الكلية، فهي بذلك النقطة التي لا تحقق عندها المؤسسة أية أرباح ولا تتحمل أية خسارة.

وكتقييم لطريقة التسعير على أساس التكلفة فإنه على الرغم من أنها الطريقة الأكثر تفضيلاً بالنسبة لرجال التسويق وأغلب المؤسسات وذلك نظراً لسهولة استخدامها، قدرتها على تسعير أكبر عدد ممكن من السلع والحد من المنافسة، إلا أنها لا تخلو من العيوب؛ فهي تمكن من الحصول على الحد الأدنى للسعر وتجهل الحد الأقصى، صعوبة حساب تكلفة الوحدة الواحدة بشكل دقيق، عدم اعتبارها للطلب أو المنافسة التي قد تؤثر على حجم المبيعات بشكل كبير جداً.

1. تحديد السعر على أساس الطلب: وهي الطريقة الثانية التي يتم عن طريقها تحديد السعر نظراً لكون المؤسسة ياتباعها الطريقة الأولى في عملية التسعير تعطي الأولوية للجانب الوظيفي للمؤسسة وليس الهدف من عملية التسعير هو إرضاء الزبون ولكون اقتصاد السوق يعتبر الزبون هو صاحب القرار في المنتجات المعروضة كان لابد من إعطاء الأهمية للطلب، فإذا كان السعر مقبول من طرف المستهلكين فإن ذلك سيؤدي إلى تحقيق الأهداف المتعلقة بالمروددية، وبذلك للزبون دور فعال في عملية تحديد السعر.

مما سبق فإن مرونة الطلب تقيس الكمية المطلوبة من السلع في المستقبل من طرف المستهلكين عند مختلف مستويات السعر،¹ و تقاس بقسمة التغير النسبي في الكمية على التغير النسبي في الثمن:

$$e_p = (\Delta Q/Q) / (\Delta P/P) \\ = \Delta QP / \Delta PQ$$

بحيث: e_p : مرونة الطلب للسعر، $\Delta Q/Q$: التغير النسبي في الكمية، $\Delta P/P$: التغير النسبي في السعر
وحسب العلاقة السابقة فإن السعر يزداد كلما ازداد الطلب، و وضحت بعض الدراسات أن المستهلك يقصد المنتجات ذات الأسعار العالية لأنها تشعره بالاطمئنان كما أنها عبارة عن مؤشر للجودة، فقد نلاحظ زيادة المبيعات ذات السعر المرتفع على ذات السعر المنخفض. ولكن عند الوصول لسعر معين فقد ينخفض الطلب لأن المستهلك يجد أن السعر لا يناسبه، مما أثار تساؤل الباحثين وأدى بالوصول إلى طريقة لإيجاد السعر الذي يناسب أكبر عدد ممكن من المستهلكين الذين يقبلون الشراء به ويسمى بـ: "السعر السيكلوجي" وهذا بقيام مسئولين عن عملية

¹ J.J.Lambin , R.Chumpitaz ; ch. De moerloose, **Marketing Stratégique et Opérationnelle : du Marketing a L'Orientation Marché**, 6eme édition (Paris : dunod, 2006), p. 582.

تحديد الأسعار بعد تكوين عينة مماثلة للمستهلكين الذين يحتمل شراؤهم السلعة المعروضة بحيث يحدد لكل شخص مستجوب شفرة أسعار التي تتضمن سعر السلعة.

2. التسعير على أساس المنافسين: يقوم مسؤول التسويق في هذه الطريقة بدراسة الأسعار المنافسة في السوق، فسياسة التسعير تتأثر بعاملين أساسيين: الوضعية التنافسية للمؤسسة ضمن محيطها التنافسي وأهمية القيمة المدركة للمنتج من طرف المستهلك.

بالنسبة للعامل الأول فإن عدد المؤسسات المنافسة يؤثر على طريقة التسعير؛ فإذا كانت المؤسسة لوحدها في السوق تكون في وضعية الاحتكار التام، أما إذا كان العدد كبير فإن المؤسسة تكون في حالة المنافسة التامة. وتبقى حالتين وسطيّتين هما حالة المنافسة التامة و احتكار القلة.

أما العامل الثاني فهو ناتج عن اختلاف منتج المؤسسة عن منتجات المؤسسات الأخرى وبالتالي تخلق لهذا المنتج مايسمى بالقيمة المدركة وتكون بذلك المؤسسة استطاعت أن تستقل بسعرها عن المؤسسات الأخرى. على الرغم من صعوبة عملية تحديد السعر بهذه الطريقة نظرا لصعوبة تطبيقها في الواقع إلا أننا سوف نحاول شرح العملية في الجدول التالي:

جدول رقم 3: قرار التسعير حسب الخيط التنافسي

القيمة المدركة للمنتج	حدة المنافسة	
	منخفضة	مرتفعة
مرتفعة	احتكار أو احتكار قلة تمييزي (1)	منافسة احتكارية (2)
منخفضة	احتكار قلة غير تمييزي (3)	منافسة تامة (4)

المصدر: J.J.Lambin , R.Chumpitaz ; Ch. Demoerlose, op, cit, p. 592.

الخانة 1: أين يوجد عدد قليل من المنافسين و القيمة المدركة للمنتج مرتفعة فإن المؤسسة في وضعية الاحتكار أو احتكار قلة تمييزي. في هذه الحالة المؤسسة هي التي تتولى عملية تحديد السعر الذي يناسبها.

الخانة 2: توجد منتجات جد مختلفة ومعروضة من طرف عدد من المنافسين، إنها وضعية المنافسة الاحتكارية أو غير التامة، أين توجد نوع من الاستقلالية في السعر وهي تتحدد حسب درجة شدة المنافسة.

الخانة 3: كل من عدد المنافسين و القيمة المدركة ضعيف وهذا ما يتوافق مع وضعية احتكار قلة غير تمييزي، وفي هذه الحالة كل متنافس مستقل عن المنافسين الآخرين وبالتالي فإن السياسة المطبقة في هذه الحالة هي سياسة التراص وراء سعر القائد في السوق.

الخانة 4: المنافسة حادة و القيمة المدركة للمنتج منخفضة وهي حالة المنافسة التامة. في هذه الحالة السعر يتحدد عن طريق العرض والطلب والمؤسسة ليست مستقلة في تطبيق سياسة تسعيرية معينة.

وبعد القيام بهذه الدراسة يجد نفسه أمام ثلاث سياسات لتحديد السعر والمتمثلة فيما يلي:

أ. التسعير أقل من مستوى المنافسين: قد تقوم المؤسسة عند إتباع هذه السياسة بإعطاء أهمية لرفع حجم المبيعات وكذا زيادة المردودية¹، أي ارتفاع حجم المبيعات ويمكن للمؤسسة استعمال هذه الطريقة إذا كان الطلب كبيراً أو زيادة في الإنتاج التي تفسر انخفاض الإنتاج الوحدوي.

ب. التسعير أعلى من أسعار المنافسين: تستعمل هذه الطريقة عندما يكون المنتج متميزاً عن المنتجات الموجودة في السوق أو للمؤسسة شهرة كبيرة. فتقوم المؤسسة في البداية بعرض منتجاتها بأسعار أعلى من أسعار المنافسين وتمس قسم معين من السوق وهذا لمدة من الزمن.

ث. التسعير في مستوى المنافسين: تتبع هذه الطريقة عندما لا توجد اختلافات بين منتج المؤسسة و المنتجات المعروضة، إذن تقوم المؤسسة بتحديد أسعار في نفس مستوى أسعار المنتجات المنافسة أو ما يسمى بـ "سعر السوق".

IV. مراحل تحديد السعر: تمر عملية تحديد السعر بالمراحل التالية²:

1. تحديد هدف التسعير ترتبط أهداف التسعير بأهداف التسويق و التي يتم تحديدها بناءً على أهداف المؤسسة. و تأخذ أهداف التسعير عدّة أشكال مختلفة كما رأيناها سابقاً، فمنها المرتبطة بالبقاء أو أهداف مرتبطة بالأرباح، الاستقرار...

2. تحديد التكاليف و تحليلها: تعتبر تحليل التكاليف الخطوة الثانية في تحديد السعر، و تمثل التكاليف الحد الأدنى للسعر، فزيادة تكاليف الإنتاج أو زيادة تكاليف الشراء سيؤثر بالتالي على زيادة السعر و بالعكس.

3. تقدير حجم الطلب على السلعة: الخطوة الثالثة في تحديد السعر هي تحديد الطلب على السلعة، ويتم ذلك عن طريق تحديد المستهلك المستهدف بهذه السلعة، و أن تكون المؤسسة على دراية كبيرة بكمية الطلب، المبيعات المرتقبة و مختلف أسعارها مع معرفة الطبقات المتوجهة إليها و مدى قدرتهم الشرائية.

4. تحليل ظروف المنافسة: تعد المنافسة من أهم العوامل التي تؤثر في تحديد السعر، سواء كانت حالة أو متوقعة، و عليه فإن المؤسسة تبدأ بدراسة ظروف المنافسة و أسعارها، و تقدير حجم الطلب الكلي عليها مع التنبؤ بدخول منافسين جدد، ثم بعد ذلك يقوم بمقارنة سلعته بسلع المنافسين من حيث الخصائص و المميزات و تقدير أهميتها لدى المستهلكين و مدى استعدادهم لدفع مبلغ إضافي مقابل هذه الخصائص.

5. اختيار سياسة التسعير: الخطوة التالية لتقرير السعر هي اختيار إحدى السياسات السعرية و يمكن بطبيعة الحال الاعتماد على أكثر من سياسة تسعيرية لإشباع حاجات القطاعات السوقية المختلفة أو للاستفادة من الفرص السوقية المتاحة.

¹ . Jaques Lendrevie & Denis Lindon, op, cit, p. 293.

² . د. ناجي معلا الدوري، المرجع السابق، ص 218.

المبحث الثالث: سياسة التوزيع

يرتبط عنصر التوزيع بباقي العناصر المكونة للمزيج التسويقي، حيث يعتبر حلقة الربط بين المؤسسة المنتجة و المستهلك. وهذه الحلقة لا تشمل فقط عمليات النقل و التخزين وإنما لها دور أكثر أهمية وهو أن الاختيار الجيد لقنوات التوزيع يؤثر على مردودية المؤسسة من خلال هامش الربح أو العمولة التي يتحصل عليها الوسطاء. كما أن للتوزيع تأثير على باقي السياسات فهي التي تحدد السعر النهائي للمنتج كما أنها تقرر مصير السلعة المنتجة.

I. مفهوم التوزيع وقنواته: تعددت تعاريف التوزيع إلا أن المضمون نفسه ويمكن ذكر البعض منها:

التوزيع هو "مجموعة من العمليات التي يتم من خلالها إخراج المنتج من آلة الإنتاج ووضعها تحت تصرف المستهلك أو المستعمل"¹.

توزيع المنتجات "معناه استدراجها في المكان المناسب ، بكميات كافية، بالاختيار المطلوب، في الوقت المناسب ومع الخدمات الضرورية لبيعها ، لاستهلاكها وحفظها إذا اقتضى الأمر ذلك"²

ويعرفه كوتلر على أنه "مورد خارجي يدخل المنظمة ضمن المدخلات الأخرى من التصنيع والبحث و غيرها. وهو مورد خارجي بصورة اعتيادية يستغرق بناءه عدة سنوات و ليس من السهل تغييره وأن ترتيب هذا النظام من الأهمية مع الموارد الداخلية الأساسية في المرافق الهندسية و الإنتاجية وينشأ مجموعة من السياسات التي تؤلف النظام الأساسي الذي عليه يتم بناء مجموعة واسعة من العلاقات طويلة الأجل"

وبهذا فإن وظيفة التوزيع هي إستراتيجية وسياسة تسويقية تلعب دورا هاما في عملية تصريف المنتجات والخدمات من مراكز إنتاجها إلى غاية وصولها إلى المستهلك، فهي عنصر مكمل لبقية عناصر التسويق الأخرى.

قنوات التوزيع: من خلال ما تقدم من تعاريف للتوزيع يتضح أن العنصر الرئيسي في عملية التوزيع هو قناة التوزيع، كما أن نجاحها يقف على حسن اختيارها لهذه القناة التي تسهل عملية تدفق المنتج من المؤسسة المنتجة إلى الزبائن، وتحتاج المؤسسة في ذلك إلى مؤسسات تتولى عملية التوزيع إما من خلال التدفق لأعلى أو التدفق لأسفل، وعن طريق تلك المؤسسات التي تتمثل في الوسطاء يتم خلق المنافع الزمنية والمكانية والحيازية للسلع³. ومن ثم فإن قناة التوزيع تتمثل في ذلك الهيكل الذي يتم تشكيله من طرف شركاء يتدخلون في صيرورة التبادل بهدف وضع السلع والخدمات تحت تصرف المستهلكين أو المستعملين الصناعيين، حيث يشمل الشركاء كل من المنتجين، الوسطاء و المستهلكين أو المشترين⁴.

¹. Jaques Lendrevie & Denis Lindon, op, cit, p. 115.

². Jaques Lendrevie & Denis Lindon, idem, p. 303.

³. د. ناجي معلا، المرجع السابق، ص. 242.

⁴. J.J.Lambin & d'autres, op, cit, p. 508.

II. أهم أنواع قنوات التوزيع و العوامل المؤثرة على سياسة التوزيع:

1. أنواع قنوات التوزيع: تختلف القناة التوزيعية التي تعتمد عليها المؤسسة في توزيع منتجاتها والأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، فإذا كانت المؤسسة تهدف إلى التقليل من تكلفة التوزيع ليصل المنتج إلى المستهلك بأسعار منخفضة فإنها تحاول أن تتخلص بقدر من الوسطاء والاعتماد على إمكاناتها الخاصة في توزيع منتجاتها، أما إذا كانت المؤسسة تستهدف فئة معينة فإنها تعتمد على الوسطاء ذوي الشهرة والسمعة الجيدة. وبذلك يمكن تصنيف قنوات التوزيع حسب عدد الوسطاء الداخلين في القناة التوزيعية. ومن أهم هذه القنوات ما يلي:

ü منتج —————> مستهلك: ويتم البيع هنا مباشرة من المنتج إلى المستهلك وتعتبر من أبسط واكثر طرق التوزيع المباشر وذلك بدون استخدام الوسطاء؛

ü منتج —————> تاجر تجزئة —————> مستهلك: يتمثل الوسيط التجاري هنا في تاجر التجزئة و الذي يتولى عملية البيع للمستهلك النهائي، وتستخدم هذه الطريقة في حالة السلع التي يتم شرائها من طرف عدد كبير من المشترين؛

ü منتج —————> تاجر جملة —————> تاجر تجزئة —————> مستهلك: وتعتبر الطريقة الأكثر استعمالا في السلع الاستهلاكية مثل: السجائر، الدواء،... والتي تستهدف جميع الفئات و مختلف المناطق الجغرافية؛

ü منتج —————> وكيل —————> تاجر تجزئة —————> مستهلك: أي وسيط وكيل بدل وسيط تاجر، ويتم استخدام هذه القناة للوصول إلى تجار التجزئة كبيرة الحجم؛

ü منتج —————> وكيل —————> تاجر جملة —————> تاجر تجزئة —————> مستهلك: تلجأ المؤسسة إلى هذه الطريق عندما تريد الوصول إلى تجار التجزئة الذين يعملون على نطاق محدود.

و الملاحظ أنه كلما زادت هذه القنوات طولا كلما انخفضت السيطرة والرقابة و زاد التعقيد في عمليات التوزيع. كما أن اختيار قناة من هذه القنوات يعتمد على باقي العناصر الأخرى المشكلة للمزيج التسويقي، فالمنتجات المميزة ذات الجودة العالية والأسعار المرتفعة تتطلب الاعتماد على الوسطاء المميزين ذوي الكفاءات العالية، في حين نجد أن المنتجات النمطية والتي تباع بأسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين تتطلب الاعتماد على قنوات توزيعية مكثفة مع محاولة التقليل من عدد الوسطاء بقدر الإمكان. وهناك عوامل أخرى لابد أن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار أثناء اختيارها لقناة توزيعية.

2. العوامل المؤثرة في اختيار قناة التوزيع: هناك عدة عوامل لابد من أخذها بعين الاعتبار أثناء اختيار قناة التوزيع المناسبة، منها ما هو متعلق بالسلعة وما هو متعلق بالمستهلك ومنها ما هو متعلق بالوسطاء.

أ. الاعتبارات الخاصة بالمنتج: هناك بعض الخصائص المتعلقة بالمنتج يمكن أن تشكل قيدا أمام اختيار قنوات التوزيع المناسبة، وتتعلق بالخصوص ب:

- قابلية المنتج للتلف [السلع السريعة التلف قنوات توزيع قصيرة و شرط الحفظ الضرورية]
- قيمة الوحدة من السلعة: المنتج الذي له قيمة وحدوية ضعيفة، الياغورت مثلا، يتطلب قناة توزيع طويلة ومتفرقة، والعكس بالنسبة للمنتجات المرتفعة القيمة؛
- طبيعة المنتج الفنية: السلع ذات الخصائص الفنية تتطلب قنوات توزيع متخصصة، حيث تحتاج السلعة في هذه الحالة إلى خدمات ما قبل وبعد البيع والتي لا يستطيع تاجر الجملة القيام بها.¹
- كما أن وجود منتجات بديلة أو مماثلة في السوق يفرض على المؤسسة التكثيف من القنوات التوزيعية من أجل توفير المنتجات في السوق بحجم أكبر مقارنة بالمنافسين، وهذا عكس المنتجات المميزة التي تتطلب اختيار قنوات توزيع معينة.
- ب. الاعتبارات الخاصة بالمستهلك: ويكون التركيز هنا على:
 - عدد المستهلكين المرتقبين: ويعتبر دور الزبون مهما جدا في تحديد القناة التوزيعية المناسبة لتوزيع منتجات المؤسسة، فإذا ما كان عدد الزبائن المستهدفين كبير فإن المؤسسة تعتمد على القنوات التوزيعية المختلطة (القصيرة والطويلة) ويكون الاعتماد بدرجة كبيرة على الإمكانات الخاصة من خلال إنشاء نقاط البيع في مختلف المناطق الجغرافية. أما فيما يخص المؤسسة التي توجه منتجاتها لعدد قليل من الزبائن فإنها سوف تعتمد على القناة القصيرة.
 - الاعتبارات الجغرافية: يعتبر البيع غير المباشر هو الأكثر ملائمة بالنسبة للمؤسسة التي تستهدف السوق بكامله، في حين تستخدم القنوات المتخصصة في حالة استهداف المؤسسة لمنطقة جغرافية معينة.
 - حجم الطلبية: فكلما كان حجم الطلبية كبير كلما استدعى ذلك القناة القصيرة والطويلة معا مع مراعاة نوع الوسطاء (وسطاء عاديين) من أجل إيصال المنتج إلى المستهلك بأسعار منخفضة، لأن حجم الطلب يترفع عادة عندما تكون الأسعار منخفضة، وفي الحالة العكسية فإن القناة التوزيعية المناسبة هي القناة القصيرة.
- ت. الاعتبارات الخاصة بالوسطاء: فاختيار المنتج للوسيط ينصب على الموزع الذي يؤدي الخدمات التي لا يستطيع المنتج تأديتها. كما أن اتجاهات الوسطاء اتجاه سياسة المنتج: أحيانا لا يكون المنتج حرا في اختيار القناة التوزيعية التي يريد بها بل يكون مقيدا، نظرا لعدم الموافقة على سياسته التسويقية من جانب الموزع، كاشتراطهم الحصول على بعض الميزات المادية والعينية في منطقة بيعية معينة.²
- ث. الاعتبارات المتعلقة بالمؤسسة: تتميز المؤسسات الكبيرة بقدرتها على اختيار قنوات التوزيع المناسبة والاتصال بمن ترغب من الوسطاء، و حسب إمكانياتها المادية والبشرية و السمعة الحسنة، و الخبرة التسويقية و القدرة الإدارية، بحيث تركز هذه المؤسسة على:
 - التمويل: كلما زادت القدرة المالية للمؤسسة كلما قلت حاجتها إلى الوسطاء وذلك بالاعتماد على نفسها في القيام بنفسها ببعض الأنشطة كالتخزين والائتمان، و العكس صحيح.

¹. Deni Lindon; Frédéric Jallat, op, cit, p. 164.

². د. توفيق محمد عبد الحسن، التسويق: وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير (مصر: ب.د.ن، 2001)، ص. 284.

- الرقابة: تعتبر القناة القصيرة المفضلة عند معظم المؤسسات على الرغم من كونها الأكثر تكلفة لأنها تكون الأسهل من حيث الرقابة.¹

- التكلفة: إن الأمر لا يتعلق هنا بالقيام بالاختيار على أساس التكلفة الأقل فقط، وإنما كذلك على أساس الحل الذي يسمح بالحصول على أكبر فائدة فنسأل إذا كنا نستحق رقم أعمال أكبر عن طريق شبكة من الممثلين أو وكلاء.

ت. الاعتبارات المتعلقة بالسوق: ويعتمد هذا العنصر بشدة المنافسة في السوق، فاعتماد المؤسسة على القناة التي يتوفر فيها الوسطاء المميزين الحل الأفضل للمؤسسات التي لا تعاني من المنافسة الشديدة، لأنها تعلم بأن منتجاتها سوف تلقى الإقبال عليها مهما كانت الأسعار مرتفعة، وبالنسبة للمؤسسات التي تعاني من منافسة شديدة تعتمد على القنوات التوزيعية المكثفة ووسطاء عاديين.

2. المؤسسات التوزيعية:

إذا كانت المؤسسة تعتمد على التوزيع غير المباشر فإن المؤسسات التوزيعية كفيلة بتولي عملية التوزيع. وتشمل هذه المؤسسات: متاجر التجزئة، متاجر الجملة والوكلاء.²

ث. متاجر التجزئة: يتضمن نشاط تجار التجزئة كافة الأنشطة الكفيلة ببيع المنتجات إلى المستهلك النهائي وبشكل مباشر. فهؤلاء يمثلون الخط الأمامي الذي يواجه المستهلك وطلباتهم بحكم انتشارهم في مناطق جغرافية عديدة وقريبة في نفس الوقت من المستهلكين وهذا الاتصال المباشر يجعل تجار التجزئة على دراية حقيقية برغبات المستهلك وأذواقه ومختلف ردود أفعاله بعد عملية الاستهلاك.

• وظائف تجار التجزئة: يتولى تجار التجزئة مجموعة من الوظائف يمكن حصرها فيما يلي:

× عمليات التصنيف ولتجميع لسلع الواردة ووضعها في مجموعات متجانسة طبقاً لحاجات ورغبات الزبائن، وحيث تكن واضحة التصنيف للزبائن؛

× توفير الحجم الأمثل من المخزون لكل سلعة أو صنف حتى لا ينقطع عملية التمويل بالنسبة لعملاء؛

× تجار التجزئة يتحملون نسبة مخاطرة عند امتلاكهم للسلعة وتخزينها في المخازن؛

× القيام بدراسة السوق من خلال جمع المعلومات عليه والتنبؤ بالطلب وتحديد حاجات ورغبات و أذواق الزبائن من السلع، ونقل هذه المعلومات للمنتجين ودفعهم إلى إجراء عمليات المراجعة الشاملة لسياسة التسويق اللازمة للسلع التي يتم بيعها على مستوى محلات التجزئة.

2. متاجر الجملة: يشكل تجار الجملة النوع الثاني من الوسطاء، وتختلف طبيعة عملهم ومهامهم عن تجار التجزئة. فتجارة الجملة تملك المبادلات التسويقية الهادفة لشراء السلع وإعادة توزيعها أو إعادة استخدامها لإنتاج سلع أخرى، وتقوم أنشطة تجار الجملة على بيع سلع وبشكل مباشر إلى المستخدمين الصناعيين ولا تشمل المعاملات

¹ د. ناجي معلا، المرجع السابق، ص. 264.

² د. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال (مصر: عين الشمس، 2001)، ص. 464.

المباشرة مع المستهلكين المحليين لسلعة ما. وينقسم تجار الجملة إلى تجار متخصصين وغير متخصصين. بالإضافة إلى تقسيمات أخرى يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم 04: أهم تقسيمات تجار الجملة

الأنواع	الأساس
1 - نطاق السع المتعامل بها	- تجار جملة يتعاملون مع سلع عامة - تجار جملة لخطوط منتجات محدودة. - تجار جملة يتعاملون في خطوط منتجات متخصصة.
2 - السوق	- تجار جملة محليين - تجار جملة عبر الوطن - تجار جملة دوليين
3 - الوظائف المؤداة	- تجار جملة متخصصين - تجار جملة غير متخصصين
4 - ملكية المؤسسة	- تجار جملة مستقلين - تجار جملة غير مستقلين

المصدر: د. محمد فريد الصحن، المرجع السابق، ص ص 523-622.

3. **الوكلاء:** ويتميزون عن تجار التجزئة وتجار الجملة في أن ملكية السلعة لا تنتقل إلى الوكيل أثناء عملية التدفق من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي وفي نقطة ثانية نجد أن الوكلاء يقومون ببيع السلعة نيابة عن المنتج مقابل عمولة وليس هامش ربح. ويمكن حصر أهم أنواع الوكلاء في:

- السماسرة - وكلاء البيع - الوكلاء بالعمولة
- وكلاء الشراء - وكلاء المنتجين - الوكلاء البيع بالمراد

III. تنظيم القنوات التوزيعية وأهم طرق التوزيع:

1. **تنظيم القنوات التوزيعية** من أجل أن تقوم أعضاء القناة بوظائفهم بشكل جيد كان لابد من إيجاد نوع من الترابط بين هؤلاء الأعضاء من أجل توحيد أنشطتهم. ومن أهم أشكال التعاون الذي يمكن أن تأخذه القنوات التوزيعية: القناة الإدارية، القناة التعاقدية والقناة المتكاملة.

أ. **القناة الإدارية:** ويكون التكامل الإداري من خلال الثائية: المعاملات/المكافآت. حيث يتم التنسيق بين النشاطات التسويقية للأطراف المختلفة لأعضاء القناة من خلال برامج محددة يتم تطويرها من قبل المنتج أو من قبل أحد الأعضاء القناة. ويتولى هذا الأخير دور القائد بسنه مجموعة من القوانين التي ترتبط بالتخزين، سعر البيع، مساحة البيع...¹، وتأخذ هذه القناة ثلاثة أشكال: التكامل من خلال علامات الموزعين والتي مكن المؤسسة من تحقيق اقتصاديات السلم على الرغم من أنها تصبح تابعة للموزع، والشكل الثاني يتم عن طريق تسيير صنف المنتجات، والتي يتم تصنيفها حسب تحقيقها لحاجة من حاجات المستهلك، وأخيرا التكامل ضمن السلسلة التمويلية.

ب. **القناة التعاقدية:** ويتم عن طريق الاتفاق كتابة على توزيع النشاطات التسويقية بين أطراف التعاقد التكامل، ويلزم كل طرف بتنفيذ بنود الاتفاق². ويأخذ بدوره ثلاثة أشكال: التكامل التطوعي¹؛ هو اتفاق بين

¹. Delphine Dion; Isabelle Sueur, **La Distribution** (Paris : Dunod, 2006), p.29.

². د. هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، الطبعة الأولى (الأردن: دار وائل، 2008)، ص ص 79-80.

تاجر الجملة ومجموعة من تجار التجزئة لتزويدهم بما يحتاجونهم من السلع بأسعار مناسبة مقابل إلزام تجار التجزئة بشراء كمية معينة من هذه السلع. والشكل الثاني يتمثل في التكامل التعاوني؛ وهو اتفاق بين مجموعة من تجار التجزئة على إنشاء مؤسسة تعاونية ذات وظائف تشبه وظائف تاجر الجملة. ويأخذ الشكل الأخير شكل الحصانة²؛ وبموجب هذا النموذج التعاقدية بين المنتج والموزع يسمح للطرف الثاني (الموزع) باستخدام اسم الطرف الأول (المنتج) للقيام بالأعمال التجارية، فيمكن للموزع أن يحصل على الحق بتوزيع السلعة جاهزة كما تأتيه من المنتج، أو قد يقوم هو بنفسه بإنتاجها حسب مواصفات يحصل عليها من المنتج الرئيسي.

ت. القناة التكاملية: ويمثل الشكل الثالث من أساليب تنظيم قنوات التوزيع، ويتم هذا النوع من التكامل عن طريق امتلاك المنتج لمؤسسات التوزيع (جملة أو تجزئة)، لإيصال السلعة إلى المستهلك بنفس المواصفات، ويساعد هذا النوع من التكامل على تحقيق الرقابة التامة على عمليات التوزيع. ولكن تكلفته مرتفعة مما يستوجب أن تكون المؤسسة تملك موارد اقتصادية كبيرة. ويمكن أن يتم التكامل من الأسفل أو من الأعلى³.

وتجدر الإشارة إلى هذه الأشكال تنتمي إلى التكامل العمودي، حيث يوجد هناك نوع آخر من التكامل وهو التكامل الأفقي. ويتم هذا التكامل بين المؤسسات التوزيعية حين تقوم إحدى المؤسسات بالاندماج أو الارتباط بمؤسسة أخرى مشابهة لها في نوع النشاط وعلى نفس مستوى التوزيع الذي تقوم به. ويحقق هذا التكامل مزايا عديدة أهمها تحقيق الكفاءة في التوزيع، وتحقيق وفورات اقتصادية في الإعلان والبحوث التسويقية، توظيف أشخاص متخصصين والاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم في المجال.

2. تحديد نطاق التوزيع:

بعد أن تقوم المؤسسة بتحديد القنوات التوزيعية التي سيتم استخدامها تأتي الخطوة الموالية وهي اختيار نظام التوزيع المناسب، والذي يقف على طبيعة السوق، نوع السلع والخدمات والموارد المتاحة للمؤسسة. وينحصر نظام التوزيع في ثلاث سياسات وهي:

أ. سياسة التوزيع الشامل:

وهو التوزيع الذي يعتمد في توزيع السلعة على أكبر عدد ممكن من الوسطاء، لأن هدف المؤسسة هو تلبية حاجات أكبر عدد ممكن من الزبائن. وتستخدم عادة عند توزيع السلع التي تتميز بانخفاض أسعارها وارتفاع معدل دوران شرائها، والتي يرغب المستهلك في الحصول عليها بأقل جهد ممكن⁴. كما أنها تستعمل في حالة: جودة المنتجات منخفضة، مرونة طلب كبيرة على المنتجات، المنتجات نمطية، اشتداد المنافسة في السوق، توفر المنتجات بكميات كبيرة وفي حالة اتساع السوق. وتهدف المؤسسة التي تتبنى هذه السياسة إلى البيع بكميات كبيرة وبالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية ومن ثم تحقيق مردودية مرتفعة.

¹ د. نصيب رجم، إدارة أنظمة التوزيع: تطبيقات ودراسة حالة (الجزائر: دار العلوم، 2006)، ص ص. 63-64.

² Delphine Dion; Isabelle Sueur, ibid, p.37.

³ Delphine Dion; Isabelle Sueur, idem., p p 40-41.

⁴ J.J.Lambin & autres, op, cit, p p. 224-225.

ومن مزايا هذه السياسة أن التغطية تكون واسعة للسوق وبالتالي تعريف المنتج لأكثر عدد من المستهلكين كما يوفر عناء الحصول عليها على المستهلك. غير أن هذه السياسة لا تخلو من العيوب فهي تؤدي إلى ارتفاع تكاليف التوزيع و انخفاض درجة الرقابة على منافذ التوزيع.

ب. سياسة التوزيع الانتقائي:

ويقصد به الاعتماد على عدد قليل من الوسطاء سواء كانوا تجار تجزئة أو تجار جملة في منطقة جغرافية معينة. و يتم تبني هذه السياسة من طرف المؤسسات التي تعتبر منتجاتها مميزة عن منتجات المنافسين، فهي بذلك لا تعتمد في بيع منتجاتها على نقاط البيع بقدر ما تعتمد على المحلات الخاصة¹. كما أن هدف المؤسسة تحقيق هامش مرتفع من خلال حجم صغير من المبيعات. مما يعني أسعار هذه المنتجات يكون مرتفع. ويلعب البيع الشخصي والإعلان دورا كبيرا في بيع منتجات المؤسسة. و تضمن هذه السياسة إحكام السيطرة و الرقابة على عملية التوزيع.

ت. سياسة التوزيع الحصري:

وتقوم هذه السياسة على أساس الاعتماد على موزع واحد في سوق معينة. ويتم هذا الاختيار نتيجة تأكد المنتج من جهد الموزع، وقوته وسمعته في السوق². ويكون ذلك من خلال عقد قانوني يلزم كل من المنتج و الموزع في آن واحد، فيلتزم المنتج بإعطاء الحق للموزع في بيع سلعته في منطقته الجغرافية، بينما يلتزم الموزع بتوصيات المنتج الخاصة بالأسعار، الإعلان، الترويج، المخزون. ويطبق التوزيع الحصري على المنتجات التي تتطلب معرفة خاصة في البيع وتقديم الخدمات مثل السلع المتخصصة و السلع الباهضة الثمن. ومن خلال هذه السياسة يتمكن المنتج من تحقيق أقصى درجة ممكنة من السيطرة و الرقابة و انخفاض تكاليف التوزيع. إلا أن تغطيتها للسوق تكون محدودة.

المبحث الرابع: سياسة الترويج (الاتصال)

بعد قيام المؤسسة بعملية الإنتاج واختيار السياسة السعرية المناسبة تأتي المرحلة الموالية التي تقوم المؤسسة من خلالها بالتعريف بمنتجاتها لأنها قد تفشل في تحقيق قدر عال من المبيعات إذا لم يعرف المستهلك وجود هذا المنتج أو الخدمة لأن هذا الأخير لا يبيع نفسه حتى وإن كان يتسم بأعلى وأفضل جودة بين المنتجات الأخرى. ولذلك يعتبر الترويج عنصر لا يقل أهمية عن باقي العناصر الأخرى المكونة للمزيج التسويقي وهي بمثابة اتصال مباشر أو غير مباشر بين المؤسسة المنتجة والمستهلك. إذ أنه بدون سياسة ترويجية فعالة قد تفشل المؤسسة في التعريف بمنتجاتها.

I. الترويج والمزيج الترويجي:

1. الترويج:

ينظر إلى الترويج على أنه عملية اتصال حيث نجد في هذا السياق من يعرفه أنه: "تلك الجهودات و الأنشطة التي تستهدف تحقيق الاتصال المباشر و غير المباشر بالسوق من أجل تسهيل عمليات التبادل و ذلك من خلال تقديم

¹. Delphine Dion; Isabelle Sueur, op, cit., p.14.

². Mohamed Segir Djetli, **Marketing**, op, cit. p.194.

المعلومات والحث و الإقناع عن طريق الإعلان و البيع الشخصي و تنشيط المبيعات و النشر".¹ وبالإضافة إلى أنه عملية اتصال هو أيضا وسيلة تأثير على سلوك المستهلك ونجد في هذا السياق من يعرف الترويج على أنه: "مجموعة الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد المستهلك بالمعلومات عن المزايا الخاصة بسلعة أو خدمة معينة، وإثارة اهتمامه بها و إقناعه بمقدرتها عن غيرها من السلع والخدمات الأخرى بإشباع احتياجاته وذلك بهدف دفعه إلى اتخاذ قرار بشرائها ثم الاستمرار في استعمالها في المستقبل".² وتطور مفهوم الاتصال ليتم اعتباره فيما بعد على أنه يهدف إلى خلق صورة للمؤسسة في ذهن المستهلك وهو بذلك: "تلك العمليات الإدارية القائمة على حوار تفاعلي مع الجمهور المستهدف من خلال تنظيم وتطوير وتقييم سلسلة من الرسائل الموجهة نحو الجماهير المختلفة منهم باتجاه خلق مكانة ذهنية للمؤسسة".³

ويمكن في النهاية أن نخلص إلى أن جل التعاريف المعطاة للترويج تعتبره أولا و أخيرا عملية اتصال بين طرفين.

2. عناصر المزيج الترويجي:

ب. **التعريف:** من خلال ما تقدم من تعريف الترويج يمكن تعريف المزيج الترويجي على أنه مجموعة من الوسائل المختارة والمستخدمة لتحقيق أهداف الترويج المحددة. وتتمثل هذه الوسائل في: الإعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة و تنشيط المبيعات. ويتوقف اختيار المؤسسة لأحد هذه العناصر على مجموعة من العوامل التي ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بالهدف المسطر من طرف المؤسسة.

ت. **العوامل المؤثرة على المزيج الترويجي:** على الرغم من أن المزيج الترويجي يضم كل من الإعلان، العلاقات العامة، البيع الشخصي وتنشيط المبيعات، إلا أنه ليس من الضروري أن يشتمل المزيج الترويجي المتبنى من طرف المؤسسة على كل هذه العناصر وإنما يقتصر على البعض فقط، وذلك تبعا لمجموعة من العوامل أهمها:

● **مقدار الأموال المتاحة:** بغض النظر عن المزيج الترويجي المراد تشكيله فإن مقدار الأموال المتاحة للمؤسسة له تأثير فعال في تحديد المزيج الترويجي، فقلة الأموال تؤدي بالمؤسسة باللجوء إلى العناصر الأقل تكلفة مثل تنشيط المبيعات والمعارض أو الإعلانات المشتركة، أما بالنسبة للمؤسسات التي تملك قدرا كبيرا من الأموال فهي تلجأ إلى البيع الشخصي و الإعلان بفعالية.⁴

● **طبيعة السوق:** فكما هو معروف فإن للسوق تأثير كبير على أغلب المشكلات التسويقية والتي منها المزيج الترويجي، ويأخذ هذا التأثير أحد الأشكال التالية:

- **النطاق الجغرافي:** فالبيع الشخصي يكون الأكثر فاعلية في حالة ضيق وتمرکز السوق، في حين يصبح الإعلان الأكثر فاعلية في حالة السوق المنتشرة جغرافيا.

¹ د. ثابت عبد الرحمن إدريس؛ د. جمال الدين محمد المرسى، المرجع السابق، ص 346.

² د. توفيق محمد عبد المحسن، المرجع السابق، ص. 233.

³ د. تامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، الطبعة الأولى (الأردن: دار الحامد، 2005)، ص. 66.

⁴ د. ثابت عبد الرحمن إدريس؛ د. جمال الدين محمد المرسى، المرجع السابق، ص. 393.

- نوع المستهلك: ويتعلق الأمر بالمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي؛ فيستحسن استخدام البيع الشخصي في حالة المشتري الصناعي، أما إذا كان العميل المستهدف يتمثل في المستهلك النهائي فإن الإعلان يكون الأكثر ملاءمة.
- عدد المستهلكين: كلما كان عدد المستهلكين المرتقبين كثيرا كلما كانت الحاجة إلى استخدام الإعلان أكثر مقارنة بالبيع الشخصي لأن هذا الأخير يصبح مكلفا، كما أن الإعلان يعتبر الأكثر سرعة في الانتشار والوصول إلى أبعد نقطة ممكنة.

بالإضافة إلى أن لنوعية المستهلك أيضا تأثير على تكوين المزيج الترويجي للمؤسسة، فالمزيج الترويجي للسوق الذي يتكون من مستهلك واحد يختلف عن البرنامج التسويقي للسوق الذي يتضمن مجموعة من المستهلكين، ففي الحالة الأولى يكون البيع الشخصي أكثر فاعلية عكس الحالة الثانية التي يفضل استخدام الإعلان.

• **طبيعة المنتج:** يختلف المزيج الترويجي المستخدم من طرف المؤسسة باختلاف السلعة المراد الترويج لها؛ فالمنتجات النمطية التي لا يبذل المستهلك أي مجهود للحصول عليها، لأنها متواجدة في السوق وهناك منتجات بديلة لها معروضة من طرف عدة منافسين تحتاج إلى تكثيف الحملة الإعلانية لكي لا يتأثر السعر كثيرا لأن المستهلك لاقتناء المنتج بأسعار منخفضة. أما إذا كانت المنتجات مميزة وليس لها منافسين في السوق فإن البيع الشخصي هو أكثر العناصر استخداما.

• **دورة حياة المنتج:** وتتأثر سياسة الترويج بالمرحلة التي يقع فيها المنتج خلال دورة حياته و تختلف من مرحلة إلى أخرى، فمثلا يعبر الإعلان الأداة المناسبة في مرحلتي التقدم والنمو، الإعلان والبيع الشخصي في مرحلة النضج وتنشيط المبيعات في مرحلة التدهور.

- **درجة حدة المنافسة:** فكلما كانت درجة المنافسة كبيرة في السوق تكون الحملات الترويجية مكثفة وخاصة الإعلان وتنشيط المبيعات وإذا كانت المنافسة أقل حدة فإن البيع الشخصي والعلاقات العامة هي الأكثر استخداما.
- **تكلفة وسائل الترويج:** فإذا كانت المؤسسة تعمل على التقليل من التكاليف بقدر الإمكان فإن الوسيلة الترويجية الملائمة هي تنشيط المبيعات و الحملات الإعلانية المطبوعة والمقروءة، في حين يعتبر البيع الشخصي والإعلان عبر التلفاز والإذاعة الأكثر استخداما في حالة المؤسسة التي تأخذ الجودة فوق كل اعتبار.

II. مكونات المزيج الترويجي:

يتكون المزيج الترويجي من أربعة عناصر أساسية: الإعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة وتنشيط المبيعات. و باعتبار أن الإعلان والبيع الشخصي هما العنصران الأكثر استخداما من بقية العناصر.

1. الإعلان:

يعتبر الإعلان من أكثر الوسائل الترويجية التي يتم استخدامه من طرف المؤسسة للتعريف بمنتجاتها، حيث يعرفه كوترل على أنه عملية اتصال غير شخصي يتم تنفيذه بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع بهدف التأثير في سلوك المستهلك¹. وينظر إليه أيضا بأنه فن التعريف حيث يساعد المنتج على تعريف عملائه المرتقبين بسلعته و خدماته، كما

¹. د. توفيق محمد عبد المحسن، المرجع السابق، ص. 264.

يساعد المستهلك في التعرف على حاجاته وكيفية إشباعها. ومجمل القول أن الإعلان هو مختلف نواحي النشاط التي تؤدي إلى نشر أو إذاعة الرسائل الإعلانية المسموعة والمرئية على الجمهور بغرض حثه على شراء سلع أو خدمات أو من أجل سياقه إلى التقبل الطيب لسلع أو خدمات أو أشخاص أو أفكار أو منشآت معلن عنها¹.

من خلال هذين التعريفين يمكن التوصل إلى ما يلي:

- أن الإعلان وسيلة اتصال غير شخصية ؛ فالإعلان موجه لقطاع من الجمهور ولا يكون اتصال مباشر بين البائع والجمهور لذلك نجد أن البائع يلجأ إلى وسائل الاتصال العامة كالصحف و المجلات و التلفزيون؛
- أن الإعلان يتم لقاء أجر مدفوع مقابل استخدام الوسائل المختلفة للإعلان؛
- أداة تعبيرية: فالإعلان يعتبر أداة يعبر بها المؤسسة عن منتجاتها من خلال فن الطباعة، الصوت واللون. ويستعمل المعلن جميع الحواس: البصرية والحركية للتأثير أكثر على المستهلك؛
- إن الهدف الأساسي من الإعلان هو التأثير في سلوك المستهلك وإقناعه بأهمية المنتج و حثه على شرائها.

ب. أهداف الإعلان:

للإعلان أهداف مختلفة يمكن تلخيصها وذلك حسب نوع الإعلان الذي تستخدمه المؤسسة، ويمكن إيجازها فيما يلي:²

- **الإعلان الإخباري:** وتنصب أهداف هذا الإعلان على تقديم والتعريف بالمنتج عند دخوله لأول مرة إلى السوق وخلق الطلب الأولي له، وتندرج ضمنها الأهداف التالية:
 - × تقديم المنتج إلى السوق والإخبار عن المنتجات الجديدة؛
 - × توضيح كيفية استخدام المنتج والإخبار عن التغيرات الحاصلة في المنتج في حالة وجودها؛
 - × توصيف الخدمات التي للمنتج تقديمها.
- ويستخدم هذا الإعلان في المراحل الأولى من دورة حياة المنتج، ويمكن تلخيص هذه الأهداف في: جلب الانتباه وإثارة الاهتمام و استثارة الرغبة.

• الإعلان التنافسي:

ويستخدم هذا الإعلان في مرحلة مهمة من مراحل المنتج لأنه يرتبط بعامل المنافسة القائمة اتجاه خلق الطلب على المنتج في الأسواق ،لذلك نجد غالبية المؤسسات تلجأ إلى هذا النوع من الإعلان ، ومن أهدافه ما يلي:

¹ د. بشير عباس العلق، التسويق الحديث: مبادئه، إدارته وبحوثه (ليبيا: الدار الجماهيرية)، ص. 236.

² د. تامر البكري، المرجع السابق، ص. 201.

✗ تغيير الميول والاتجاهات وسلوك المستهلكين المحتملين؛
✗ الوصول إلى فئات من الأفراد لا يمكن لرجل البيع الوصول إليها مثل طبقة الإدارة العليا في المؤسسات التي تقوم بعملية الشراء؛

✗ إقناع المشتري على تحقيق الشراء الآن وليس بوقت آخر؛

✗ محاولة إقناع المستهلك على تبني العلامة المنتج الذي تتعامل به المؤسسة.

• **الإعلان التذكيري:** في هذا النوع من الإعلان تسعى المؤسسة إلى إبقاء المنتج في ذاكرة المستهلك و المحافظة على عملائها، ويستخدم هذا الإعلان خاصة في المرحلة الأخيرة من دورة حياة المنتج، ونلخص أهم أهدافها فيما يلي:

ü تذكير المشتري بمزايا المنتج من خلال الاسم التجاري، العلامة والشعار؛

ü تذكير المشتري بآماكن بيع المنتج؛

ü العمل على جعل المنتج في قمة اهتمامات و ادراكات ذهنية المنتج؛

ü تذكير المشتري باحتمال حاجتهم لهذا المنتج في وقت لاحق.

بالإضافة إلى مساعدة البيع الشخصي: ففي بعض الأحيان يستخدم الإعلان من أجل أن يمهّد الطريق لقيام رجل البيع بمهمته.

ولكي تصل المؤسسة إلى الهدف المنشود لابد من اختيار الوسيلة الإعلانية المناسبة حيث تمر بعدة مراحل أساسية بداية من تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من الإعلان ثم تحديد ميزانية الإعلان بالنسبة لكل منتج على حدة وبعدها تبدأ الإدارة في اتخاذ قرار بشأن الرسالة الإعلانية، يليها اختيار وسيلة الإعلان المناسبة ثم تقويم أثر الإعلان في تحقيق زيادة المبيعات.¹

وما يمكن أن نخلص إليه هو أن المنطلق الرئيسي لاختيار وسيلة إعلانية ما هو تحديد الهدف الذي استخدم لأجله مع مراعاة الظروف المادية للمؤسسة ومختلف العوامل الأخرى التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على الحملة الإعلانية.

ت. العوامل المؤثرة في الحملة الإعلانية :

إن التغيير في الحملة الإعلامية يستدعي البحث عن العوامل التي لها تأثير مباشر على سلوك المستهلك والتي تمثل الفكر أو الإطار الأساسي لقرارات الإعلان، وهي سبعة عوامل:²

ü **السلع:** وتمثل السلعة اللب الأساسي للقيام بالحملة الإعلانية والذي تقوم المؤسسة للترويج لها، ويتفرع منه عدة عوامل أخرى؛ ما هي هذه السلع التي نود إشهارها؟ وكذلك ما هي أصنافها؟

ü **الأسواق:** وكما نعلم أن الأسواق هي عبارة عن مجموعة أفراد يمثلون مثل هذه الأسواق؟ فمن هؤلاء الأشخاص؟ وما هو نوع هذه الأسواق؟ وما هي احتياجاتهم؟ إن هذه العوامل كذلك يتفرع منها عدة عوامل لها تأثير مباشر على سلوك المستهلك؟

¹ د. طاهر محسن الغالي؛ د. أحمد شاكر العسكري، الإعلان: مدخل تطبيقي، الطبعة الأولى (قطر: دار وائل ، 2003)، ص. 14.

² د. طاهر محسن الغالي؛ د. أحمد شاكر العسكري، المرجع نفسه، ص. 129.

ü الدافع: هو الدافع الحقيقي الذي يؤثر على سلوك المستهلكين فكما هو معلوم أن اختلاف الأشخاص تختلف معهم الدوافع التي تدفعهم لشراء سلعة ما فلا بد وأن يختلف في الحقيقة الدافع من شخص لأخر بشراء هذه السلعة وربما يكون نفس الدافع فهناك أنواع مختلفة من الدوافع منها على سبيل المثال الدافع التغييري والدافع الوظيفي... الخ.

ü الرسالة الإعلامية: إن الرسائل الإعلامية مختلفة من حيث جودتها وإغراءاتها وقوة مثل هذه الإغراءات على التأثير في سلوك المستهلك، لذلك لا بد أن تختار ما هي أفضل وأقوى الإغراءات التي سوف تؤثر على سلوك المستهلك؟

ü الأموال: هنا تمثل الميزانية لأية حملة إعلامية فكما كانت الميزانية المخصصة جيدة كلما كانت الحملة الإعلانية أفضل وبالتالي تأثيرها يكون أقوى وأفضل فكم تكلفنا هذه الحملة الإعلانية؟

ü إن المادة الإعلانية لأية حملة إعلامية تتكون من جمل وميزات وكلمات لا بد أن نحسن الاختيار لها حتى تكون مفهومة وواضحة وبسيطة قدر الإمكان وهنا لا بد أن نحدد أين ومتى سوف نتصل بالمستهلك؟

ü المقاييس: (المعايير) لا بد في أي عمل مهما كان أن يتم ضبطه من خلال المعايير والمقاييس التي يتم تحديدها مسبقا وهي التي تعلمنا دائما كيف نعمل الأفضل والأجود، ولذلك فإن أية حملة إعلامية لا بد وأن يكون لها معايير. ويتابع المؤسسة مختلف المراحل السابقة والأخذ بعين الاعتبار لأهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على الحملة الإعلانية، تتمكن المؤسسة من التوصل إلى أي نوع من أنواع الرسالة الإعلانية يمكن أن تحقق الهدف، ويمكن تقسيم الرسالة الإعلانية إلى: الوسائل المقروءة والمطبوعة والوسائل المرئية والمسموعة.

ويتميز النوع الأول من الوسائل الإعلانية بانخفاض تكلفتها ويمكن استخدامها من طرف معظم المؤسسات، كما أنها سريعة الانتشار والتداول والوصول إلى معظم أجزاء السوق، في حين أن النوع الثاني الأكثر تكلفة والأكثر تأثيرا على سلوك المستهلك لاستعماله جميع الحواس.

2. البيع الشخصي:

وهو العنصر الثاني للمزيج الترويجي من حيث الأهمية بعد الإعلان، ويمكن إعطاء مجموعة من التعاريف للبيع الشخصي وذلك بالتركيز على الجانب الترويجي لمهام رجال البيع كما يلي:

انطلاق من كون البيع الشخصي عملية اتصال شخصية يمكن تعريفه على أنه: "التقديم الشخصي و الشفهي لسلعة أو لخدمة أو فكرة بهدف دفع العميل المرتقب نحو شرائها أو الاقتناع بها"¹. ومن منطلق أن البيع الشخصي يكون بين طرفين (البائع والمشتري)، يمكن القول بأن: "البيع الشخصي ذو اتجاهين في الاتصال بين البائع والمشتري وبشكل مباشر لتحقيق التأثير المناسب بالفرد أو المجموعة المستهدفة من عملية البيع"². كما أن البيع الشخصي اتصال مباشر بين الجهة المعلنة والجهة المستهدفة من خلال كون البيع الشخصي "هو اتصال يتم وجها لوجه مع واحد أو أكثر من المشتريين

¹. د. ثابت عبد الرحمن إدريس؛ د. جمال الدين محمد المرسى، المرجع السابق، ص. 377.

². د. تامر البكري، المرجع السابق، ص. 252.

المحتملين من أجل القيام بعملية البيع"¹. ومجمل القول أن البيع الشخصي هو العلاقة التوافقية بين المؤسسة واحتياجات ورغبات الزبائن، ويتم ذلك بالاعتماد على التفاعل المباشر بين لإتمام عملية التبادل، ومن ثم تستطيع هذه المؤسسة أن تحقق نجاحا كبيرا إذا عملت على تنمية رجال البيع، أو القوى البيعية المناسبة المستخدمة في تحقيق الأهداف البيعية. وبذلك فإن البيع الشخصي يتركز على ثلاث أشياء رئيسية وهي:

- البيع الشخصي عملية اتصال مباشرة قائمة بالتجاهين متبادلين وهما البائع والمشتري.
- البيع الشخصي كباقي العناصر الأخرى للمزيج الترويجي يتم على أساس تقديم سلعة، خدمة، فكرة إلى الزبون أو العميل.

- الهدف من البيع الشخصي هو الإقناع والتأثير الإيجابي على المستهلك بعد تقديم المعلومات الكافية.

أ. أهمية البيع الشخصي: تكمن أهمية البيع الشخصي في النقاط التالية:

- يعتبر البيع الشخصي من الأنشطة التي لا تتطلب مشرفين على العاملين في النشاط؛
- البيع الشخصي بحاجة أكثر إلى العاملين الذين تتوفر لديهم الذكاء و الحس الإنساني لكي يستطيع إيصال الرسالة إلى الجمهور؛
- القوة ما هي إلا وسيلة أو أداة ربط بين المنظمة و المجتمع.

ب. مراحل عملية البيع الشخصي: تمر عملية البيع الشخصي بمجموعة من المراحل يمكن تلخيصها فيما يلي:

البحث عن وتقديم العملاء المرتقبين: وهو أن يعد رجل البيع قائمة للزبائن المتوقع أن يحقق معهم البيع؛ ثم تأتي مرحلة الإعداد والتجهيز للقيام بالعملية البيعية ليحقق بعدها الاتصال بالعميل والتي تمثل المرحلة الثالثة؛ حينها يقوم بعرض السعة محل البيع ، ومما لاشك فيه هو أن عملية البيع الشخصي ليست بالعملية السهلة لذلك فإن الشخص الذي يتولى عملية البيع سوف تصادفه عدة اعتراضات وعليه التغلب عليها وهنا تكمن قدرة البائع في القيام بعملية إقناع الزبائن لشراء المنتجات البيعة؛ وهنا يكون البائع قد أنهى عملية البيع ، حيث يجب أن يتوقف عند حد معين من المحادثة لكي لا يقع في أسئلة يعب عليه الإجابة عنها، وفي الأخير يصل إلى بناء علاقة متينة مع الزبون لاكتساب ولائه مستقبلا. ولكي عملية البيع الشخصي بنجاح لابد من أن يكون رجل البيع أكثر كفاءة ويمتلك مهارات متعددة والتي من بينها: مهارات المحادثة، الخبرة، الاتصال(القدرة على الاتصال التسويقي)، المسؤولية والاقتناع بفكرة المشاركة أي وضع المصلحة الجماعية فوق المصلحة الفردية.

¹ د. شفيق إبراهيم حداد، د. نظام موسى سو يدان، أساسيات التسويق، الطبعة الأولى (الأردن: دار الحامد، 1999)، ص. 211.

3. العلاقات العامة:

تعتبر العلاقات العامة شكل آخر من أشكال الترويج التي تؤدي إلى تحسين العلاقة بين المؤسسة والعملاء، ويمكن تعريفها كما يلي:

يعرفها معهد العلاقات العامة البريطاني على أنها الجهود التخطيطية و التشاور الفعال لإسناد وتوضيح الفهم المشترك بين المؤسسة وجمهورها. كما أنها تمثل تلك الجهود التي تبذلها المؤسسة من أجل تحسين صورتها في نظر العملاء. وبالتالي فإن الهدف الأساسي من العلاقات العامة هو تحسين صورة المشروع أمام الجمهور الذي يتم التعامل معه وزيادة ثقته في منتجات المؤسسة وبالتالي فإن الهدف من العلاقات العامة ليس زيادة حجم المبيعات في المدى القصير وإنما في المدى الطويل.

ومن أجل الفهم الجيد لمهام العلاقات العامة لابد من البحث عن أوجه الاختلاف بينها وبين الإعلان حيث يتضح ذلك فيما يلي:

الجدول رقم 05: الاختلاف بين الإعلان والعلاقات العامة

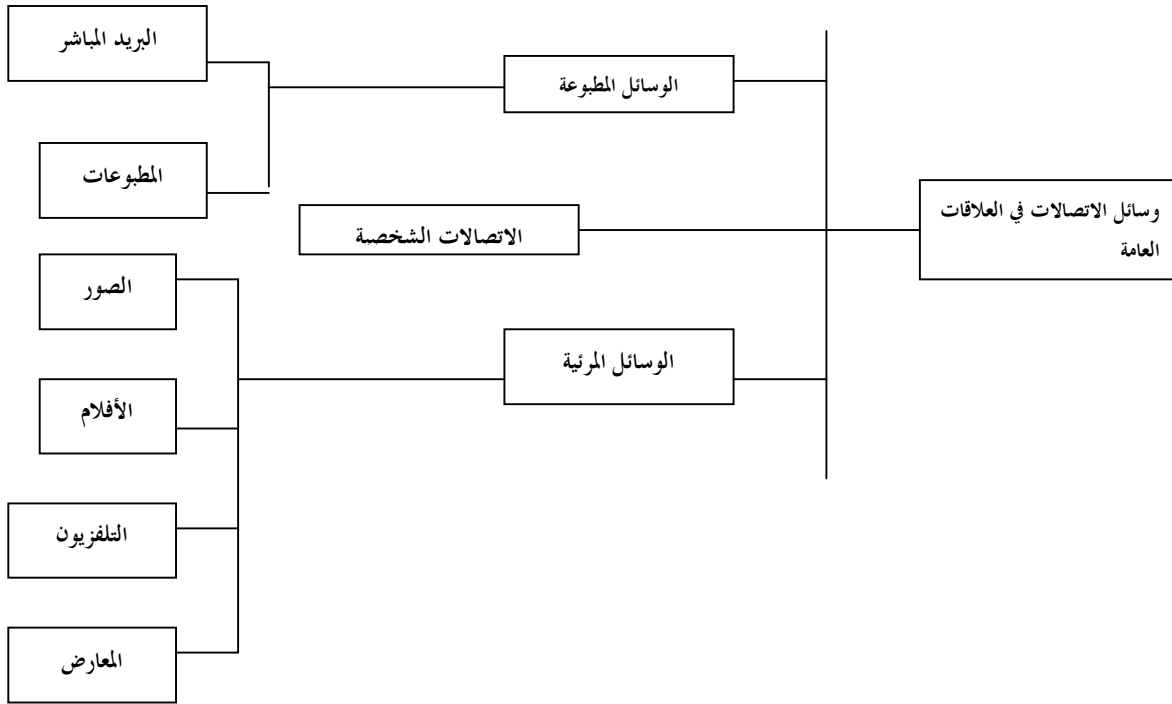
الهدف	الجهة المسؤولة	الوقت المستغرق	الجهات المستهدفة
العلاقات العامة	الإخبار، التعليم، الفهم المشترك بين الأطراف المتفاعلة وتحقيق المعرفة	جهود إدارية يقوم بها العاملون في المؤسسة	المستهلك، أطراف وجهات مختلفة وعامة (الموردون، الجماهير العملية)
الإعلان	الترويج للبيع	يتم إنجازه وتنفيذه من قبل وكالات متخصصة	المستهلك

المصدر: تامر البكري، المرجع السابق، ص. 235.

أ. الوسائل المستخدمة في العلاقات العامة:

العلاقات العامة كباقي عناصر المزيج الترويجي في استخدامها لوسائل الاتصال من أجل بلوغ أهدافها، ويمكن توضيح أبرزها في الشكل التالي:

الشكل رقم 08: وسائل الاتصال المستخدمة في العلاقات العامة



المصدر: د. تامر البكري، المرجع السابق، ص. 292.

وما يمكن أن نخلص إليه هو أن العلاقات العامة والإعلان يلتقيان في العديد من النقاط إلا أنهما يختلفان في أربعة نقاط وهي: الهدف من كل وسيلة ترويجية، الجهة المسؤولة عنها، الوقت الذي تستغرقه كل وسيلة وأخيرا الجهات المستهدفة.

4. تنشيط المبيعات:

وهو العنصر الأخير الذي شكل المزيج الترويجي، ويمكن القول بأن تنشيط المبيعات يشمل كل الأنشطة الترويجية باستثناء الإعلان، البيع الشخصي والعلاقات العامة. ويشمل عنصر تنشيط المبيعات على كل من المستهلك والوسطاء. حيث ينصب أسلوب تنشيط المبيعات نحو المستهلك بشكل أساسي، ومن هنا فإن التنوع في أدوات الترويج و تأخذ أشكال وصورا مختلفة ومنها استخدام العينات، الكوبونات، الصفقات، الجوائز التشجيعية، المسابقات، سحبيات اليانصيب، والعرض عند نقطة الشراء . ولكل واحد من هذه الأساليب أهدافه وطريقته في التأثير تختلف بها إلى حد ما عن الطريقة الأخرى.

وبالنسبة للأساليب المعتمدة نحو الوسطاء تأخذ أشكال تختلف عن سابقتها ومن بينها: تقديم خصومات و حسومات على صفقات الشراء المحققة، الاتفاق على التعاون المشترك في تنفيذ الحملات الإعلامية وتحمل تكاليفها من قبل المنتج وتدريب القوى البيعية العاملة لدى الوسطاء والموزعين.

وما يمكن قوله هو أن تنشيط المبيعات أقل تكلفة من العناصر الأخرى المكونة للمزيج الترويجي، كما أنه ستعمل من طف المؤسسات التي تعاني من المنافسة الشديدة، والتي تحاول البيع بالأسعار التنافسية.

خلاصة الفصل الثاني:

بعد دراستنا لمختلف مكونات المزيج التسويقي للمؤسسة يتضح بأن نجاح المؤسسة في الوصول إلى رضى الزبائن يتوقف على مدى الاختيار الجيد لمختلف عناصر المزيج التسويقي. وذلك ابتداء من دخول المواد الأولية إلى المؤسسة حتى وصولها إلى المستهلك النهائي.

فإذا نجحت المؤسسة في الحصول على المنتجات المطلوبة من طرف الزبائن بالاعتماد على مختلف السياسات التي ترتبط بها من خصائص ذاتية للمنتج والغلاف المناسب وتمييزها عن منتجات المنافسين بواسطة علامة أو اسم تجاري أو رمز معين، تأتي المرحلة الموالية التي تعمل فيها المؤسسة على تقييم لهذا المنتج، وتكون عملية التسعير حسب الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة و مختلف العناصر المشكلة للمزيج التسويقي.

وبعد أن تقوم المؤسسة بتحديد القطاع السوقي المستهدف تختار السياسة التوزيعية التي تمكنها من إيصال منتجاتها إلى الزبائن وبطريقة تكسبها ميزة عن باقي المنافسين، ولكي تنجح في إقناع الزبائن لاقتناء منتجاتها لابد من اعتمادها على وسائل تمكنها من الاتصال بهم بطريقة تؤثر فيها على قراراتهم وسلوكاتهم.

وإذا استطاعت المؤسسة التوفيق بين مختلف هذه العناصر أمكن لها حينئذ اكتساب ميزة تنافسية تحافظ من خلالها على حصتها من السوق أو ربما التوسع أكثر وبالتالي تحقيق عائد أكبر من خلال حجم المبيعات.

الفصل الثالث

العلاقة بين الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة

ومزيجها التسويقي

تم التعرض في الفصل الأول إلى أهم الخيارات الإستراتيجية التي يمكن أن تتبناها المؤسسة والتي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية تميزها عن باقي المنافسين وهي إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، إستراتيجية التمييز و إستراتيجية التركيز. وتختلف طرق الحصول على الأفضلية التنافسية من إستراتيجية إلى أخرى؛ فإستراتيجية السيطرة بالتكاليف يعد التخفيض من التكاليف الطريقة الوحيدة التي تكسب المؤسسة الأفضلية وما لها من تأثير على باقي المزيج التسويقي، وتعتمد إستراتيجية التمييز على تمييز منتجاتها وما تتطلبها من جودة عالية وبالتالي أسعار مرتفعة والمزيج الترويجي المناسب، ولإستراتيجية التركيز مصدرها الخاص لاكتساب الأفضلية والتي تجمع بين الإستراتيجيتين السابقتين.

لذا فإن نجاح المؤسسة في تبنيها لإحدى هذه الإستراتيجيات يعتمد بدرجة كبيرة على مدى التوافق بين الإستراتيجية المتبناة و المزيج التسويقي المناسب.

ومن أجل التفصيل أكثر تم تخصيص هذا الفصل لعرض المزيج التسويقي المناسب لكل إستراتيجية من الإستراتيجيات الثلاث.

المبحث الأول: المزيج التسويقي الذي يتوافق و إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

تحاول المؤسسة التي تبني إستراتيجية السيطرة بالتكلفة أن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة، حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها و خدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلعة وبنفس الجودة.

غير أن نجاح المؤسسة في اكتساب ميزة تنافسية مرهون باختيارها للمزيج التسويقي المناسب، فهذه الإستراتيجية تقتضي سياسة تسعيرية صارمة، حملة اتصالية مكثفة، أسواق واسعة، شبكات توزيع واسعة وغيرها من السياسات الأخرى المتعلقة بالمزيج التسويقي التي يمكن التطرق إليها بشكل من التفصيل في هذا المبحث.

سياسة المنتج:

يعد المنتج أول عنصر من عناصر المزيج التسويقي والذي يعبر عن قلب النشاط التسويقي¹، لعلاقته بالمؤسسة وقطاعها السوقي المستهدف من خلال المنتجات التي تطرحها في هذا القطاع. وتتضمن القرارات المتعلقة بالمنتج من حيث شكله وكيفية تصميمه، وجودته التي تتوافق ومتطلبات إستراتيجية السيطرة بالتكاليف وتتضمن عناصر عدة من أهمها ما يلي

¹ . Garibaldi .G. L'analyse Stratégique, 3^{ème} édition (Paris : d'Organisation, 2^{ème} tirage, 2002) pp. 100-101.

1. تشكيلة المنتجات:

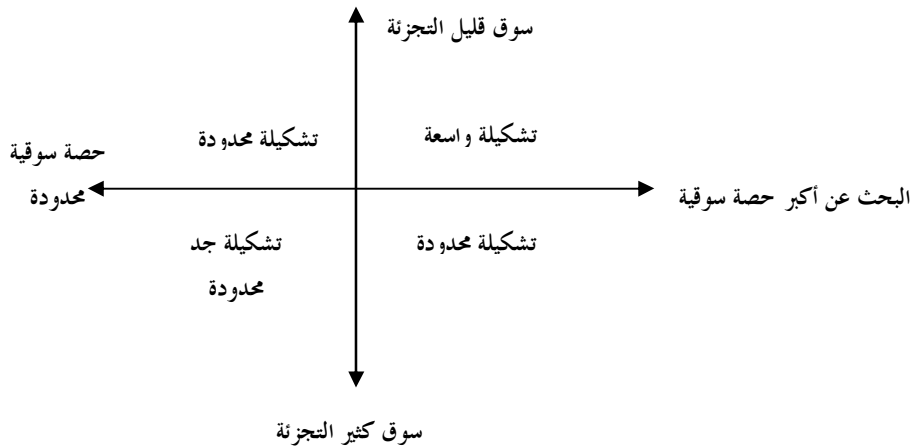
وتتمثل تشكيلة المنتج في مختلف المنتجات التي تقدمها المؤسسة إلى السوق خلال فترة زمنية معينة، ويمكن اعتبار أن التشكيلة التي تقدمها المؤسسة المتبنية لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف واسعة نظرا لأن منتجات هذه المؤسسة موجهة لمختلف الشرائح . وتتسم تشكيلة المنتجات لهذه المؤسسة بخاصيتين رئيسيتين:

أ. سياسة خط المنتجات:

وتتمثل في اتساع الخط بإضافة منتجات أخرى، والزيادة في العمق بزيادة عدد السلع الموجودة في الخط، وبالتالي فإن هذه السياسة تضمن للمنتج تغطية السوق بطريقة جيدة، وهي تشمل بذلك جميع شرائح المجتمع دون استثناء ساء تعلق الأمر بالفئات العمرية أو من ناحية القدرة الشرائية للزبائن.

ويمكن استخلاص مزايا تشكيلة المنتج الخاصة بإستراتيجية السيطرة بالتكاليف من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 09 : الإطار الإستراتيجي لتحديد التشكيلة



المصدر: Marion Gille et Michel Danual. **Marketing : Mode d'Emploi** (Paris : Edition d'Organisation, 1990), p.198

من خلال الشكل الموضح أعلاه يتبين بأن تشكيلة المنتج بالنسبة للمؤسسة المتبنية لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف تسعى إلى:

✗ البحث عن أكبر حصة سوقية والسوق يتميز بقلة التجزئة؛

✗ تكون نمطية كما أنها تتميز بالاتساع، وبالتالي التوجه إلى جميع الأفراد دون استثناء؛

✗ التخفيض من التكاليف من خلال الإنتاج بكميات كبيرة.

وبالنسبة لجودة المنتجات تكون أقل وهذا لارتباطه مباشرة بالسعر المنخفض، كما أن الزبائن الموجهة لهم المنتجات شديدي الحساسية للسعر ولا يربطون بين السعر والجودة. ويسعون لاقتناء كل ماهو منخفض السعر.

كما أن إستراتيجية السيطرة بالتكاليف تقتضي ارتفاع درجة الارتباط بين خطوط الإنتاج للمؤسسة سواء من حيث:

ü المادة الأولية الداخلة في عملية الإنتاج؛

ü الاشتراك في قنوات التوزيع؛

ü استعمال الحملات الترويجية التي تخدم بقدر الإمكان معظم منتجات المؤسسة.

وكل هذا لأن المنتجات المنافسة لمنتجات المؤسسة في السوق متشابهة وتلي نفس حاجات الزبائن.

• تنميط المكونات:

فعملية تنميط المكونات تعمل على استبعاد كل التعقيدات التكنولوجية التي يمكن أن تشكل عائقا كبيرا في تخفيض التكاليف، لأن التكنولوجيا المتطورة تتطلب تكاليف إضافية هي المؤسسة في غنى عنها¹. بالإضافة إلى أن التكنولوجيا المتطورة تنحصر على فئة معينة من أفراد المؤسسة وهذا عكس الخصائص الرئيسية لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف، الاعتماد على أثر الخبرة، وبالتالي فإن عملية تنميط المكونات تسمح باقتسام الخبرة بين أفراد المنتجات المتشابهة.

بالإضافة إلى مجموعة من الخصائص الأخرى التي يمكن إنجازها فيما يلي:

* الوسائل والآلات المستعملة في الإنتاج:

يتم الاعتماد على وسائل إنتاج بسيطة دون التكلفة في استعمال الآلات الحديثة والتكنولوجيا المتطورة، مع محاولة تجديدها في كل مرة أو متى استدعت الضرورة ذلك. كما تحاول المؤسسة البحث عن الموارد (المواد الأولية) الرخيصة الثمن من أجل تفادي ارتفاع تكاليف الإنتاج. فهي تستخدم بذلك وفورات الحجم في شراء المادة الأولية لتخفيض تكلفة الوحدة الواحدة. وتعتبر مسألة تعدد الموردين حل جيد أمام مثل هذه المؤسسات كي يكسبها قوة تفاوضية أمام الموردين وتحصل بذلك على المواد الأولية بالسعر الذي يناسبها.

* حجم الإنتاج:

فكما سبقت الإشارة إلى أنه من بين المميزات الأساسية لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف الاستفادة من أثر التجربة و التعلم لدى الأفراد الذي ينتج بدوره من رفع حجم الإنتاج² وهذا ما يسمح بتخفيض التكاليف الثابتة للوحدة إلى أدنى مستوى. وبما أن المؤسسة تكتسب ميزة تنافسية بتبنيها لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف من خلال بيع أكبر حجم ممكن من المبيعات فإن هذا يتطلب أن تكون كميات الإنتاج بحجم كبير أيضا للاستفادة من اقتصاديات الحجم.

2. سياسة التغليف :

بالنسبة للتغليف لا يلعب دورا كبيرا في المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية القيادة بالتكلفة، أي ليست لجمالية التغليف أهمية كبيرة للزبون، فالمؤسسة في هذه الحالة تستعمل الغلاف الذي لا يكلفها مبالغ إضافية وهذا ما يساعدها على تخفيض التكاليف الكلية وبالتالي البيع بأسعار تنافسية.

¹..Angelier. j.p.Economie Industrielle.OPU.Algerie.1993.p104

² . Porter.M , op, cit, pp.143-147.

وتتمثل الوظائف الأساسية التي يؤديها الغلاف¹ في:

- حماية وحفظ المنتج: وذلك من خلال التقليل من احتمالات تعرضه للضرر، التلف أو الكسر أثناء النقل أو البيع أثناء تداولها حتى تصل إلى أيدي المستهلكين؛
- اختيار الغلاف الذي لا يخفض من سرعة العمليات الصناعية؛
- تسهيل عملية استعمال المنتج، كما يسمح بتجزئة المنتجات من أجل استعمالها عدة مرات؛
- الحفاظ على خصائص المنتج وتوفي شروط المحافظة عليه وسلامته؛
- أن يساعد على انتقال السلعة خلال منافذ التوزيع؛

ويشترط في الغلاف أن يتضمن مختلف البيانات والمعلومات الضرورية حول المنتج من كيفية الاستعمال وشروط الحفظ ومدة الصلاحية... الخ. ويمكن للغلاف أن يحمل علامة أو اسماً مميزاً يميزها عن باقي المنتجات المنافسة، وبالنسبة لهذا النوع من المؤسسات فإن سياسة العلامة هي كما يلي:

3. سياسة العلامة التجارية :

تسعى المؤسسة من خلال وضعها للعلامة التجارية إلى وضع كل منتجاتها تحت علامة أو ماركة واحدة فقط، أو بمعنى آخر وضع جميع خطوط الإنتاج للمؤسسة علامة واحدة. فهي بذلك تحاول التقليل من تكاليف الترويج لمنتجاتها، حيث أن فكرة الإعلانات والجهود الترويجية للمبيعات الموجهة إلى أي خط من خطوط المنتجات سوف يساعد على ترويج المبيعات لكافة الأنواع الأخرى. خاصة وأن المنتج في هذه الحالة لا يعطي أهمية كبيرة لخصائص مميزة في المنتج ولكن الغرض هو حصول المستهلكين أو الزبائن على المنتج أو الخدمة بأقل تكلفة. كما يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى استعمال علامة الموزع من أجل زيادة الحجم من المبيعات.

II. سياسة التسعير :

تعتبر سياسة التسعير ذات أهمية كبيرة في استراتيجية السيطرة بالتكاليف باعتبارها الركيزة الأساسية التي تستطيع من خلالها المؤسسة المتنبية لهذه الاستراتيجية بلوغ أهدافها وذلك لأن تحديد السعر يرتبط ارتباطاً مباشراً بالتكاليف. لذا فإن سياسة التسعير تتميز بما يلي²:

- ✗ تطبيق سياسة سعرية صارمة من خلال تشديد الرقابة على عملية التسعير؛
- ✗ محاولة تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن من تخفيض السعر النهائي للمنتج؛
- ✗ ربط السعر مباشرة بالتكلفة.

¹ S. Martinet et J.P. Védérine. **Marketing: Les Concepts-Clés** (Paris : les édition d Organisation, 1998) P93-94

² د. بيان هاني حرب، مبادئ التسويق (الأردن: مؤسسة الوراق، 1999)، ص. 174.

ولكي تتمكن المؤسسة من اكتساب الميزة التنافسية عن طريق تخفيض التكلفة لابد من دراسة وتحليل بعض العناصر المتعلقة بالتكلفة: نوع التكاليف، مستوى التكاليف، بنية التكاليف. فالمؤسسة مجبرة على الأخذ بعين الاعتبار تكاليف البنية بالإضافة إلى التكاليف الصناعية والتجارية لكي تحافظ على الهامش الإجمالي، لذلك من الضروري أن تدرس التكاليف النوعية التي نادرا ما تدخل في حسابات الميزانية العامة كالتغيب مثلا.

كما أن تحديد مستوى التكاليف يحدد الهامش ويسمح بالتحليل المقارن مع المنافسة، كما يتأثر مستوى التكاليف بحجم الإنتاج و بإنتاجية العوامل. ويتم تحديد بنية التكاليف من خلال بنيتين جوهريتين:

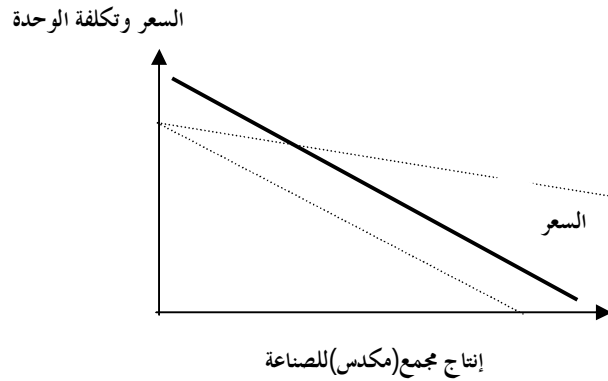
البنية الأولى = التكاليف المتغيرة / التكاليف الثابتة، حيث تحدد هذه البنية عتبة المردودية.

والبنية الثانية = تكاليف الاستثمار / تكاليف التشغيل. والتي يتم من خلالها تحديد الطاقة المنشأة.

وترتبط هذه السياسة بأثر التجربة وبتحقيق وفورات الحجم.

و أجل توضيح كيفية اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية عن طريق السعر مع محاولة المؤسسة الحفاظ على الحصة السوقية المناسبة يمكن تقديم الشكل التالي:

الشكل رقم 10: الديناميكية التنافسية وأثر التجربة



المصدر: Marion Gille et Michel Danual, op,cit, p. 230

من خلال الرسم البياني السابق يتضح أن المؤسسة يكون أمامها خيارين وهما:

● التصرف الأول (الخيار الأول):

كما هو موضح في الجهة اليمنى من الرسم البياني وفي هذه الحالة فإن وظيفة السعر تكون منخفضة بالتوازي مع تجربة التكلفة، ويعتبر القيد المفروض أمام المنافسين في القطاع الاقتصادي الذي يخضع لهذه الظاهرة هو البقاء في السباق "rester dans la course". وهذا التصرف يفرض منطقيا على المؤسسة التقليل من التكاليف بوتيرة تكون أسرع من المنافسين، وذلك من أجل التمكن من تطبيق سياسة تسعيرية والذي يتمثل في التخفيض المستمر في الأسعار (للوحدات الثابتة). غير أن ذلك ليس بالأمر الهين، التوفيق بين تخفيض الأسعار مع رفع حجم الإنتاج، أي من خلال الحصول على حصة سوقية كبيرة باكرا عند تطور السوق وفي المستوى الكافي (الشكل الكافي) من أجل تفادي عدم التجاوز من قبل المنافسين.

ولهذا فإننا نؤكد على ضرورة التخفيض المعتبر للسعر وتوسيع الحصة السوقية وابتسط مثال على ذلك: الآلات الحاسبة والحاسب الآلي.

ومن أجل التوضيح أكثر يمكن الاستعانة بالرسم البياني السابق، وذلك بأخذ منافسين A وB حيث المنافسان من نفس النقطة ولكن المنافس B لا يستطيع التقليل من تكاليفه بنفس الطريقة أو بنفس الوتيرة لـ A والتي تجد نفسها تواجه خطر التهميش في هذا السوق.

أولاً من خلال انخفاض الهامش وبعدها عدم القدرة على تطبيق أسعار تنافسية.

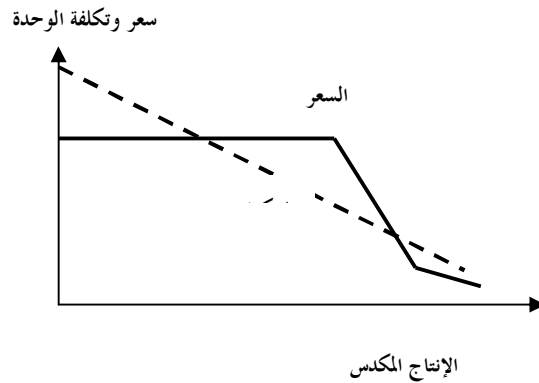
وبذلك يبقى الحل الوحيد أمام المؤسسة الموجودة في هذه الوضعية والتي لها الرغبة في البقاء في السوق هو تطبيق إستراتيجية التمييز.

• التصرف الثاني (السلوك غي الثابت):

وهي حالة تخفيض السعر بوتيرة تكون أقل سرعة من تخفيض التكاليف، والذي يسمح بتحسين الهوامش الربحية وهي الطريقة التي تعود إلى تفضيل التطور augmentation من الهوامش أولى أو أجدر من الغزو أو اكتساب حصة سوقية من طرف المنتج المسيطر أو القائد.

فإذا كان التوسع في السوق (الرفع من الحصة السوقية) جد سريع، وتتميز حالة المنافسة بعدم الاستقرار الذي يؤدي إلى اندلاع حرب الأسعار وحينها يتم إقصاء المؤسسات الهامشية (marginales). والرسم التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 11: التصرف الثاني غير الثابت للمؤسسة المتبنية إستراتيجية السيطرة بالتكاليف



المصدر: Marion Gille et Michel Danual, op, cit, p. 231

وما يمكن استنتاجه من الشكل السابق هو أن السياسة التي تتوافق وإستراتيجية السيطرة بالتكاليف هي سياسة التمكّن من السوق (pénétration) والتي تقوم من خلالها المؤسسة بعرض منتجاتها بأسعار منخفضة وذلك من أجل تغطية النفقات الابتدائية للسلعة عن طريق زيادة المبيعات. وكما سبق الذكر فإن المؤسسة في هذه الحالة يمكن أن تواجه خطر بقاء الأسعار منخفضة ويزيد الطلب على العرض، وتسمح بذلك هذه الوضعية للمنافسين أن يغتنموا هذه الفرصة وتنشأ بذلك حرب الأسعار.

II. سياسة التوزيع :

تلعب سياسة التوزيع دورا مهما في استراتيجية السيطرة بالتكاليف، حيث تركز المؤسسة معظم جهودها على سياسة التوزيع لأن هذه الأخيرة هي الكفيلة بالوصول إلى أكبر عدد من الزبائن وبالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية.

وتعتبر سياسة التوزيع الشامل هي السياسة الملائمة لهذا النوع من المؤسسات، وذلك على اعتبار أن هذه السياسة تقوم على أن المنتج يعمل على توفير السلعة لدى أكبر عدد ممكن من تجار التجزئة التي يتردد عليها المستهلكون في مختلف المناطق البيعية التي يتعامل معها المنتج. وهو نفسه الهدف الرئيسي لتبني المؤسسة لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف (الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن). وبذلك يمكن للمؤسسة أن تحصل على حصة سوقية كبيرة بالمقارنة مع المنافسين وذلك طبعا بالتخفيض من التكاليف المباشرة وغير المباشرة¹.

وتعود الأسباب الرئيسية لاعتماد المؤسسة على سياسة التوزيع الشامل نظرا لأنها تعمل على:

- ضمان التغطية الشاملة للسوق؛
 - ضمان تواجد السلعة في معظم الأماكن ومحاولة توزيع كمية أكبر من السلعة؛
 - تعمل على تخفيض التخزين نظرا للانتشار الواسع لهذه السلعة ، حيث تقترب من العملاء وفقا لنظام الطلبات، كل ما ينتج يباع، كما أن التخفيض من التخزين لا يكلف المؤسسة تكاليف إضافية. إضافة إلى تمكن سياسة التوزيع الشامل من إشباع حاجات المستهلكين، لأنه في حالة عدم توفر المنتج في السوق فإن احتمال لجوء المستهلكين إلى سلع أخرى احتمال كبير. هذا من جهة، ومن جهة أخرى قلة العرض يؤدي إلى زيادة الطلب وبالتالي ارتفاع الأسعار والذي يؤدي بدوره إلى تحول الزبائن إلى منتجات المنافسي².
- وبالنسبة لقنوات التوزيع التي تعتمد عليها المؤسسة هي قناة التوزيع غير المباشرة و المباشرة، وذلك من خلال إنشاء نقاط بيع على مستوى نقاط مختلفة من السوق، حيث تستطيع المؤسسة باعتمادها على القناة القصيرة الحفاظ على الربح لوحدها دون مشاركة الوسطاء فيها. وتعتمد على التوزيع غير المباشر لتشمل عملية التوزيع السوق بأكمله. وتساعد عملية التوزيع المباشر (البيع من الوحدة المنتجة إلى الزبون مباشرة) يساعد على التقليل من عدد الوسطاء والتقرب أكثر من الزبائن لمعرفة رغباتهم وتطلعاتهم.
- إن المؤسسات التوزيعية التي تعتمد عليها المؤسسة في توزيع منتجاتها هي في غالب الأحيان تجار التجزئة، حيث يساعد هذا الأخير على تقدير حاجات الزبون النهائي للسلع والخدمات وقتا ومكانا وكمية، القيام بخدمات النقل والتخزين من أجل توفيرها في وقت سابق للطلب وبالتالي تحمل جزء من التكاليف. كما أن لجوء المؤسسة إلى

¹. ايريك شولز. لعبة التسويق: كيف تكسب... (الرياض وبيروت: مكتب الشقري ودار الراتب الجامعية) ص 122

² ..J.J.Lambin , R.chumpitaz ; ch. De moerloose, **Marketing Stratégique et Opérationnelle : du Marketing a L'Orientation Marché**, 6eme édition (Paris : dunod, 2006), p. 363.

استعمال تجار التجزئة يساعد على منح الزبائن تسهيلات ائتمانية وبهذا تحافظ هذه المتاجر على قدرتها التنافسية من خلال الأسعار المنخفضة.

بالإضافة إلى اعتماد المؤسسة على تجار التجزئة تعتمد أيضا على متاجر البيع بالخصم وهذا راجع إلى ما تقدمه من تخفيض في الأسعار عما هو معتاد في المتاجر الأخرى بشرائها كميات كبيرة من المنتج أو الجملة للحصول على نسبة عالية من الخصم والتي تمنح نسبة منه للزبون الأخير في شكل سعر بيع منخفض. وبما أن منتجات المؤسسة المتبينة لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف تتصف بسميزات عادية وطبيعية متشابهة فإنه يفضل في هذه الحالة الاعتماد على المنفذ التوزيعي الطويل.

وبالنسبة للوسائل النقل المستعملة من طرف هذا النوع من المؤسسات تتمثل في السكك الحديدية لنقل المنتجات إلى مسافات طويلة وهي الوسيلة المناسبة لنقل المنتجات ذات القيمة المنخفضة، كما تستعمل السيارات والشاحنات للمسافات القصيرة. وتكون المؤسسة في غالب الأحيان هي المالكة لتلك الوسائل حتى تتفادى تكاليف تأجيرها.

III. سياسة الترويج (الاتصال) :

على اعتبار أن إستراتيجية السيطرة بالتكاليف تهدف للوصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن فإن هذا يفرض على المؤسسة الاعتماد على الاتصال المكثف، كما تتطلب التنوع في أشكال واستخدام المزيغ الترويجي.

وتهدف المؤسسة من استعمالها لوسائل الترويج إلى جذب الزبائن (سياسة الجذب)، حيث يعمل المنتج على إيجاد الطلب المباشر من المستهلك عن طريق الأنشطة الترويجية المختلفة. ويتم ذلك بطلب الزبائن من تجار التجزئة توفير المنتجات التي تلي رغباته والتي هو بحاجة ماسة إليها، وبنفس الأسلوب يتوجه تاجر التجزئة بطلب إلى تجار الجملة أو المؤسسات المنتجة من أجل توفير السلع التي تلي حاجات ورغبات الزبائن.

ومن بين أهم الوسائل التي تستعملها المؤسسة للترويج عن سلعها هي: الإعلان، تنشيط المبيعات، النشر.

1. الإعلان:

تعتمد المؤسسة على الإعلان كوسيلة للترويج لمبيعاتها لاعتباره الوسيلة الأكثر انتشارا على الرغم من أنه يتطلب تكاليف إضافية، وتشمل وسيلتين مهمتين وهما:

ü الوسائل المسموعة: والتي تتمثل في الراديو أو الإذاعة والذي يكون موجهها إلى جميع الشرائح ولأبعد المناطق الجغرافية. في حين نجدها تتفادى الإعلان عبر التلفزيون نظرا للتكاليف المرتفعة كما يحتاج إلى جهود تنظيمية معينة.

ü الوسائل المقروءة والمطبوعة: وتعتمد بصفة كبيرة على الإعلان الصحفي باعتبارها الأقل تكلفة من الإعلان في المجالات والتلفزيون والراديو. كما أن الصحف يتم قراءتها من طرف جميع الشرائح فهي بذلك تتميز بالتغطية الواسعة لجمهور القراء، وهذا عكس ما نجده في المجالات التي في غالب الأحيان تكون موجهة لفئة معينة. كما يلقي إعلان الطرق ووسائل النقل أهمية أيضا من طرف المؤسسة نظرا لكثافتها وسرعتها، كما أنها تتميز بالمرونة الكافية من حيث التغطية الجغرافية ويظهر ذلك جليا من خلال وسائل النقل

2. تنشيط المبيعات:

يُحصى تنشيط المبيعات ب بأهمية بالغة من طرف المؤسسة على اعتبارها أنها أقل تكلفة مقارنة بباقي الوسائل الترويجية الأخرى ويمكن تعداد هذه الوسائل في: العينات، التعويض المالي، المسابقات، الكبونات، تقديم علاوات،...

3. البيع الشخصي:

لا يحصى البيع الشخصي من طرف المؤسسة للترويج لمبيعاتها بنفس الدرجة التي يحصى بها الإعلان وتنشيط المبيعات نظرا للتكاليف المرتفعة لهذه الوسيلة، فهي تحتاج إلى حصص تدريبية لرجال البيع الذين يتولون عملية البيع الشخصي كما يتطلب تقديم حوافز لهم من أجل بيع أكبر عدد ممكن.

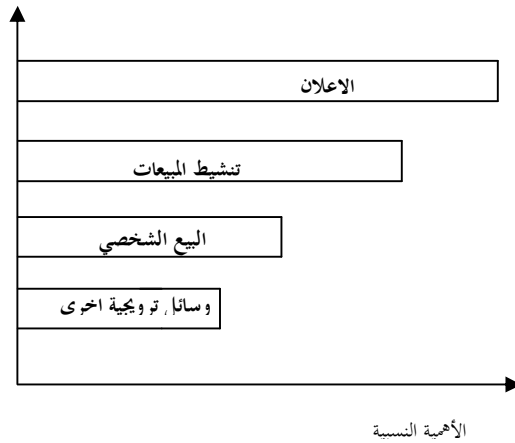
كما أن منتجات مثل هذه المؤسسات لا يتطلب شرح كبير لاعتبارها منتجات نمطية لا تختلف كثيرا عن منتجات المنافسين.

بالإضافة إلى وسيلة ترويجية أخرى يمكن اعتبارها أنها تشمل كل الوسائل الترويجية السابقة ذكرها وهي المعارض التجارية. فهذا الأخير يلعب دور وسيلة إعلانية مباشرة تستخدم فيها كل الحواس للترويج عن السلعة، كما تعتبر وسيلة شخصية من خلال مقابلة عدد كبير من الزبائن في فترة زمنية وجيزة. كما يمكن إجراء حوارات مع الزبائن المحتملين وينجر عن ذلك إقامة علاقات مع هؤلاء الزبائن والتعرف على رغباتهم وتطلعاتهم، وفي غالب الأحيان تقتصر على المعارض الوطنية فقط دون الدولية.

مما سبق يمكن تلخيص الأهمية النسبية لوسائل الترويج في الشكل التالي:

الشكل رقم 12 : الأهمية النسبية للمزيج الترويجي المتوافق وإستراتيجية السيطرة بالتكاليف

إستراتيجية السيطرة بالتكاليف



المصدر: من إعداد الباحثة

والنتيجة التي يمكن التوصل إليها هي أنه لكي تتمكن المؤسسة من اكتساب الميزة التنافسية من خلال التخفيض من التكاليف لابد من إيجاد مصادر مختلفة لأن الاعتماد على مصدر واحد غير كفيل باستمرار الميزة التنافسية المكتسبة و العبرة لا تكمن في اكتساب الميزة فقط وإنما في كيفية الحفاظ عليها. كما أن اكتساب الميزة يرتبط بقدرة المؤسسة على اختيار المزيج التسويقي الملائم و التنسيق الجيد بين مختلف مكوناته. لأن المحافظة على تكاليف منخفضة يفرض

على المؤسسة عدم الاهتمام بالتغليف الجيد ولا بالجودة المرتفعة، ثم أنها تحاول التخفيض أيضا من تكاليف التوزيع والترويج باختبار السبيل الكفيل بتحقيق ذلك والوسيلة الأكثر فعالية.

المبحث الثاني: المزيج التسويقي الذي يتوافق وإستراتيجية التمييز

للمؤسسة التي تبني إستراتيجية التمييز أيضا سياساتها الخاصة في اختيار المزيج التسويقي الذي يختلف نهائيا عن الاستراتيجية الأولى والذي يتوافق والافتراضات التي تقوم عليها هذه الإستراتيجية.

I. سياسة المنتج :

بما أن الافتراض الأساسي الذي تقوم عليه إستراتيجية التمييز هو الحصول على أكبر حصة سوقية من خلال تقديم منتجات تتميز عن باقي المنتجات المنافسة بالجودة العالية وبالتالي السعر المرتفع، فإنه لا بد من أن تتوفر سياسة المنتج بالعناصر الأساسية الكفيلة بتحقيق ذلك. ويمكن إبراز أهمها في النقاط التالية:

1. التشكيلة المنتجات :

يمكن اعتبار أن التشكيلة التي تقدمها المؤسسة المتبينة لإستراتيجية التمييز محدودة وذلك ما يبينه الشكل رقم نظرا لأن منتجات هذه المؤسسة موجهة لفئات معينة من الزبائن. ويمكن إبراز خصائص مكونات لتشكيلة فيما يلي:

* خط المنتجات:

وتتمثل في المنتجات التي تقدمها المؤسسة والموجهة لفئات معينة تبحث عن منتجات ذات جودة عالية وغير حساسة للسعر، كما أنها لا تطلب قناة توزيعية مشتركة لأن الزبائن لا يتواجدون في منطقة جغرافية محددة. ويجدر بالمؤسسة البحث عن زبائنها باستعمال الوسائل الترويجية المناسبة.

*مزيج المنتج:

لا تعتمد المؤسسة على تقديم منتج واحد فقط و إنما تحاول أن تقدم منتجات مختلفة مع محاولة التركيز على جعل منتجاتها تنفرد بخصائص تختلف عن التي يقدمها المنافسين. والتي تعمل كحاجز لدخول منافسين جدد أو تعرضها للتقليد من طرف المنافسين الحاليين، ويتميز المنتج لهذه المؤسسة بما يلي¹:

✖ **العمق:** وتكون درجة العمق لمنتجات هذه المؤسسة كبيرة نسبيا نظرا لأن زبائن هذه المؤسسة يتطلعون

إلى منتجات لها خصائص تميزها عن باقي المنتجات. خاصة وأن السوق المستهدف يتسم بمحدة التجزئة التي تفرض على المؤسسة محاولة تلبية حاجات أكبر عدد من هذه الفئات.

✖ **الاتساع:** و يكون عدد خطوط الإنتاج المختلفة التي تمتلكها المؤسسة أقل اتساعا من المؤسسة التي تبني

إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، حتى تتمكن من السيطرة على جانب الجودة للمنتجات.

¹. محمد أمين السيد علي، أسس التسويق (الأردن: مؤسسة الوراق، 2000) ص273.

✖ **الطول:** وتكون المنتجات الفردية الخاصة بمنتجات المؤسسة كبير إلى حد ما.

وفيما يتعلق بدرجة الارتباط بين خطوط هذه المنتجات تكون ضعيفة، سواء من ناحية المواد الأولية الداخلة في الإنتاج ، محاولة منها استعمال المواد الأعلى جودة، أو القنوات التوزيعية التي تعتمد عليها المؤسسة في توزيع منتجاتها، خاصة وأن زبائن المؤسسة غير متمركزين في منطقة جغرافية معينة. و من جانب آخر فإن الوسائل الإعلانية المستخدمة في الترويج عن منتجات المؤسسة غير مشتركة.

***التكنولوجية والآلات المستعملة في عملية الإنتاج:**

تتسم الآلات المستعملة في عملية الإنتاج بالحدثة والعصرية عن طريق تبنيها لسياسة الإبداع والحدس حتى تتمكن من القدرة على فهم الحاجيات والرغبات التي لم تشبع من طرف المؤسسات المنافسة، والتمكن في نفس الوقت من إيجاد الوسيلة الجيدة لإشباع هذه الحاجات بالتكلفة التي تسمح بممارسة سياسة سعرية التي تتماشى مع السوق. وتعمل المؤسسة أيضا على تكنولوجيا المنتج التي تساهم في خلق ميزة في المنتجات، وذلك بالتنسيق بين مع بحوث السوق التي تسمح بالقيام بتجزئة السوق لإيجاد جماعات المستعملين والمستهلكين. أما من ناحية نوعية المادة الداخلة في عملية الإنتاج فهي جيدة.

***حجم الإنتاج:**

من منطلق أن المؤسسة تستهدف فئات معينة في السوق هذا يفرض عليها الإنتاج بكميات قليلة والتي تتوافق وحجم الزبائن المنتظرين أو المحتملين، وتعتمد المؤسسة في تحديد حجم الإنتاج بالاعتماد على بحوث السوق. لكي تتعرف على أذواق زبائنهم وتتطلعهم، ولأنها الطريقة التي تمكنها من إيجاد منتجات تتميز عن غيرها من المنتجات، والحجم الكبير يتطلب من المؤسسة تكاليف قد تفوق المعقول وبالتالي الأسعار النهائية للمنتجات تكون غير معقولة.

2. **سياسة التغليف :**

على عكس إستراتيجية السيطرة بالتكاليف التي لا تولي الأهمية الكبيرة لجمالية غلاف المنتج، نجد أن المؤسسة المتبنية لاستراتيجية التمييز تكلف نفسها عناء استعمال الغلاف الذي له من الجمالية والمظهرية ما يجذب الزبون ويجعل السلعة تتميز عن باقي السلع الأخرى المعروضة من طرف المنافسين وهذا ما يفرض عليها دفع تكاليف إضافية. وللتغليف وظائف تسويقية أكثر مما هي تقنية، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية¹:

✖ **لفت الانتباه:** يلعب التغليف دورا كبيرا في الترويج عن الكثير من السلع خاصة وأن منتجات المؤسسة

تستهدف الزبائن الذين يبحثون عن المنتجات الأكثر جاذبية والتي تعكس الصورة الحسنة للمؤسسة؛

✖ **التعرف على المنتج:** يسمح الغلاف بالتعرف على منتجات المؤسسة التي تحاول كسب ولاء الزبون من

خلال علامة المؤسسة؛

✖ **حمل المعلومات:** فالغلاف يحمل مجموعة من المعلومات حول المنتج مثل: كيفية الاستعمال، مكونات المنتج،

تاريخ الإنتاج ومدة الصلاحية،..؛

¹ . Gille Marion; Danual Michel, op cit, p. 253.

- ✗ الإغراء و الإقناع: يعتبر الغلاف أول وسيلة يتصل بها المستهلك بالمنتج لذلك فطريقة تصميم الغلاف لها دور في جعل المستهلك يقتنع بان المنتج ذات جودة عالية وهذا ما يثير الرغبة في شرائه؛
 - ✗ الضمان: فالغلاف الجذاب يعكس إلى حد ما مدى ضمان الجودة العالية للمنتجات للمستهلكين خاصة وأن أسعارها المرتفعة تعود إلى الجودة العالية أو الخدمات ما بعد البيع التي تقدمها إلى زبائنها.
- وبذلك فإن التغليف يعمل على الربط بين مجموع وسائل الاتصال وهو بذلك يشكل لب الرسالة الإعلانية.

3. سياسة العلامة التجارية الخاصة :

- تعتبر العلامة المميزة للمنتجات عنصر ضروري للمؤسسة التي تبني استراتيجية التمييز، وهي تمثل رأس مال المؤسسة أكثر مما هي براءة اختراع، ويمكن اعتبارا وسيلة لتجميع قيمة المنتج.
- وتعتبر العلامة الفردية هي العلامة التي تناسب هذه المؤسسات. كما تتلاءم هذه السياسة مع السوق الذي تخدمه المؤسسة والذي يتميز بالتجزئة الكبيرة. على الرغم من أن هذه السياسة مكلفة حيث تستدعي الترويج لكل سلعة على حدى والترويج لها بطريقة مستقلة عن بقية السلع. كما أن هناك رغبة من طرف المنتج في إيصال الفكرة إلى المستهلك بأن هذا المنتج يتميز عن غيره من المنتجات بخصائص فريدة.
- ومن أهم الوظائف التي تؤديها العلامة المميزة بالنسبة لهذه المؤسسات ما يلي:
- ✗ استقطاب أكبر عدد ممكن من البائعين وهذا يساهم في الحصول على أكبر حجم ممكن من الطلب المتاح في السوق. وبذلك تتحصل المؤسسة على حصة معتبرة في السوق، وهي السيطرة التي تحققها المؤسسة عن طريق استراتيجية التمييز. وهذا ما يقنع الزبائن على شرائها ومن ثم تكرار عملية الشراء، لأن أدوات التمييز تجعل السلعة ذات خصائص وصفات فريدة لدى مشتريها.
 - ✗ قيام المنتج عن طريق السوق بالدراسات والبحوث التسويقية والاحتكاك الدائم والمتواصل يؤدي إلى التعرف المستمر على الحاجات و الرغبات الفعلية. والتي تتمكن من تلبيتها بصورة دائمة وذلك بإدخال مختلف أدوات التمييز على السلع التي تقوم بإنتاجها ومن ثم طرحها في السوق وبذلك يبقى المنتج على اتصال مباشر بالمنتج.
 - ✗ إن اعتماد سياسة التمييز يعطي الحرية الكبيرة للمنتج في تسعير منتجاتها، حيث أن تسعير المنتجات التي تطرحها المؤسسة في السوق والتي تعمل على إقناع الزبائن أنها الأفضل، يؤدي إلى تفضيلها من طرف الزبائن وإن كان سعرها مرتفعا نسبيا وبالتالي فإن إستراتيجية تمييز المنتجات تكسب المؤسسة نوعا من الاستقلالية في التعبير عن قيمة منتجاتها عكس ما نجده في النوع من الإستراتيجية التي تتقيد دائما بسعر التكلفة حرصا منها على البيع بأسعار تنافسية حتى وإن كان ذلك على حساب جودة منتجاتها؛
 - ✗ يسعى المنتج من خلال اعتماده علامة مميزة على حماية منتوجه من التقليد والتزييف ومن تقلبات الأسعار للسلع غير المميزة في السوق. بالإضافة إلى حماية نفسه بالحرص على سمعته ومكانته في السوق. لأن كسب ولاء لزبائن لها والحفاظ عليه لمدة أطول هو هدفها؛

✕ تعد الأدوات المستخدمة في العلامة المميزة عنصرا ضروريا للقيام بالنشاط بالترويجي للمنتجات. فعن طريق التميز يكون المنتج قد عرف الزبون على طبيعة المنتج المقدم إليه، وبالمصدر الذي قام بإنتاجه، وذلك عن طريق الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة؛

✕ كما تساعد سياسة العلامات المتعددة على تفادي الخسائر التي يمكن أن تنجم عن فشل المؤسسة في طرح منتج من منتجاتها أو ربما فقدان ثقة زبائنها في إحدى المنتجات.

وتشير العلامة المميزة إلى ملكية المؤسسة وإلى مصداقية مصدر الصنع، فبمجرد تعرف الزبون على علامة المنتج. يدرك القيمة الحقيقية للمنتج.

II. سياسة التسعير:

تقل أهمية سياسة التسعير للمؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التمييز مقارنة بالأهمية المعتبرة لسياسة التسعير للمؤسسة المتبينة لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف. وعملية التسعير لا تعتمد على التكاليف بقدر ما تعتمد على المنافسة والجودة العالية للمنتج. خاصة وأن الزبائن المستهدفين أقل حساسية للسعر، فالسعر الجيد يعكس الجودة العالية في نظرهم، وهم مستعدون لدفع مبالغ مرتفعة.

غير أن المؤسسة يجب أن تكون يقظة في تحديد الأسعار حتى لا تفقد المؤسسة ثقة الزبون في الأسعار المرتفعة والنظر إليها على أنها غير معقولة وتفوق الجودة بكثير.

وتتمثل السياسة السعرية المناسبة في سياسة كشط السوق، فهي تدخل السوق بأسعار مرتفعة محاولة بيع حجم أكبر من المبيعات في السوق، خلا فترة زمنية وجيزة وهذا خوفا من دخول مؤسسات جديدة منافسة لها. ويكون الحل أمام هذه المؤسسات في حالة دخول منافسين هو أن تتحول وتستقل إلى إنتاج وتسويق منتج آخر أو أنها تخرج من القطاع السوقي، لأن السعر المرتفع تستعمله المؤسسة كحاجز أمام دخول منافسين جدد.

و من أهم العوامل التي تؤثر على السياسة التسعيرية للمؤسسة المتبينة لاستراتيجية التمييز ما يلي:

ü المنافسة: فعندما تكون المنافسة شديدة تعمل المؤسسة على إدخال بعض التعديلات على منتجاتها لكي

تميزها عن منتجات المنافسين وهذا يعني أن هناك تكاليف إضافية وبالتالي الزيادة في الأسعار؛

ü عناصر المزيج التسويقي: وخاصة المزيج الترويجي، حيث أن هذا النوع من المنتجات تحتاج إلى إقناع من

طرف المؤسسة لتبرير الزيادة في الأسعار بالجودة العالية للمنتج، ويعتبر للبيع الشخصي الأكثر فعالية لهذه المهمة؛

ü المواد الأولية الداخلة في عملية الإنتاج، فكلما كانت المادة الأولية جيدة كانت المنتجات المتحصل

عليها في النهاية ذات جودة عالية وهذا ينعكس سلبا على الأسعار النهائية للمنتج؛

ü البحوث التسويقية والتكنولوجيا المستخدمة: وهي من بين المصادر التي تمكن المؤسسة لتمييز منتجاتها

وهذا يتطلب استثمارات كبيرة وبالتالي ارتفاع تكاليف الاستغلال وفي النهاية التأثير على أسعار المنتج؛

u خدمات ما بعد البيع: وذلك من منطلق أن المحافظة على ولاء الزبائن من بين أهم الأهداف الرئيسية للمؤسسة، ونحن نعلم أن هذا النشاط يستدعي توفر اليد العاملة (رجال البيع) المؤهلة والكفؤة، وبالتالي بتخصيص حصص تدريبية وتكوين في الميدان.

ويمكن أن نخلص في النهاية إلى أن المؤسسة لا تحدد سعر المنتج من خلال المواد الداخلة في إنتاجه فقط وإنما يعتبر التنسيق بين مختلف عناصر المزيج التسويقي مهم جدا وله التأثير الكبير في تحديد السعر النهائي. ولكي تتمكن المؤسسة من إيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي لابد من الاعتماد على المؤسسات والقنوات التوزيعية الفعالة.

III. سياسة التوزيع :

و تقوم هذه السياسة على أساس اختيار عدد معين من الوسطاء لتوزيع السلعة في نقاط البيع المستهدفة، حيث يقوم المنتج باختيار عدد محدود من الوسطاء، نظرا لاختصار المؤسسة على تلبية حاجات فئة معينة دون الفئات الأخرى¹. ويتم انتقاؤهم على أساس السمعة الجيدة والمركز السوقي للموزع وموقعه الجغرافي ومدى كفاءته الإدارية والتنظيمية وقدراته المالية.

وتنشأ الحاجة إلى هذا النوع من السياسة لدى المؤسسات حتى تتمكن من معرفة تقنيات وأساليب الموزعين المعتمدين، ومتابعة وتحليل صفقات البيع وحجمها وتكلفتها. لتصل إلى انتقاء عدد محدود من الموزعين الذين يضمنون التوزيع الدائم والمستمر للسلعة وبعائد كبير.

وبما أن منتجات هذه المؤسسة تتميز بخصائص فنية ومميزات عالية فإنه يفضل انسيابها عن طريق المنفذ المباشر وهذا راجع لقلة دراسة المؤسسات التوزيعية بالمعرفة الفنية لهذه المنتجات. هذا ما يعني أن المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على القناة التوزيعية القصيرة لما تتطلبه تلك المنتجات لتوضيح أهم مميزات وكيفية الاستعمال والرقابة الشديدة على القنوات المستعملة.

ومن أهم الوسطاء الذين تعتمد عليهم المؤسسة نذكر:

- متاجر التجزئة التي تتعامل في مجموعة سلعية واحدة؛
- اتحادات متاجر التجزئة: وتعني إعداد مجموعة من متاجر التجزئة في سلاسل اختيارية أين يقوم المتجر الأم بفتح مجموعة من المتاجر الصغيرة المستقلة بالقيام بالأعمال تحت اسم المتجر الكبير في مقابل الالتزام بحجم معين من المبيعات؛
- متاجر السلسلة:² ويقصد بها مجموعة المتاجر التي تتكون من أربعة متاجر أو أكثر، وتتعامل في نفس مجموعة السلع، لها إدارة موحدة مع مركزية الشراء؛
- تجار الجملة لخطوط منتجات محدودة؛
- تجار الجملة الدولي،

¹. محمد أمين السيد علي، اسس التسويق (الأردن: مؤسسة الوراق، 2000) ص. 269.

². محمود صادق بازركة، المرجع السابق، ص. 367.

• الوكلاء بمختلف أنواعهم.

ولكي يؤدي هؤلاء الوسطاء مهامهم بشكل جيد ينبغي أن تعمل المؤسسة على إحداث أنواع التكامل في القنوات التوزيعية بمختلف أشكالها والتي وردت في الفصل الثاني من البحث (أنظر الصفحة رقم 60-61).

أما بالنسبة لوسائل النقل المناسبة لمثل هذه المؤسسات هي النقل الجوي لأنها الوسيلة الكفيلة بنقل كميات قليلة (أوزان خفيفة) وذات خصائص مميزة. كما تستعمل وسائل النقل البرية المزودة بالوسائل الكفيلة بحفظ المنتج دون التسبب في التقليل من قيمته الفنية أو الجودة. وتلجأ إلى مؤسسات النقل الخاصة لتتولى عملية الشحن والتفريغ والنقل.

IV. سياسة الترويج:

بحكم السعر المرتفع للمنتجات والجودة العالية تحتاج المؤسسة إلى اللجوء إلى وسيلة ترويجية كفيلة بإقناع المستهلك على شراء تلك المنتجات والاقتناع بدفع الأسعار المرتفعة مقابل الحصول عليها. وتختلف درجة اعتماد المؤسسة على وسيلة ما للترويج لمنتجاتها من وسيلة إلى أخرى. ويمكن إدراجها بشكل تسلسلي كما يلي:

1. البيع الشخصي:

نظراً لأن مميزات منتج هذه المؤسسة يتطلب نوعاً من الإقناع لدفع السعر المرتفع لقاء الحصول عليها فإن البيع الشخصي هو الوسيلة التي يمكن أن تتولى المهمة أكثر من غيرها، لما لحاجة المؤسسة لرجال البيع الذين يتميزون بمهارات عالية في عرض أهم المنافع المختلفة للسلعة ومحاولة تبرير ارتفاع السعر. وهذا يتطلب من المؤسسة ببرمجة حصص تدريبية لرجالها وإجراء تربية سواء داخل المؤسسة ذاتها أو إلى مؤسسات أخرى وحتى إلى مؤسسات خارج البلاد.

2. الإعلان:

لا تقل أهمية الإعلان عن البيع الشخصي في الترويج لمنتجاتها، الترويج لسلعها على الرغم من أنها وسيلة مكلفة جداً وذلك لأن المستهلكين الموجه لهم هذه السلع ليست حساسة للسعر وإنما كل ما يهمهم هو الحصول على منتج يتميز بالجودة العالية. وتختلف هذه الوسائل بين وسائل مسموعة ومرئية ووسائل مقروءة ومطبوعة. ومن أهم الوسائل الإعلانية المستعملة:

✕ وسائل إعلانية مسموعة ومرئية: ويعتبر الإعلان التلفزيوني الوسيلة الكفيلة بتوضيح أهم الخصائص التي تميز السلعة عن غيرها من السلع والتي يعكسها السعر المرتفع. فمن خلال التلفاز يمكن استعمال كافة المؤثرات: كالصوت، الصورة، الحركة، الألوان... وبذلك يمكن إبراز النواحي الفنية والجمالية للمنتج. أما بالنسبة للإذاعة فتقل أهميتها إذا ما قورنت بالتلفاز لعدم قدرة هذه الوسيلة على إبراز الناحية الجمالية للمنتج لم يحمله الغلاف من ألوان ورسومات جذابة؛

✕ الوسائل الإعلانية المقروءة والمطبوعة: وتعتبر المجلة الأكثر استخداماً من طرف المؤسسة لكونها موجهة لفئة معينة من المستهلكين والذين ينتمون في غالب الأحيان إلى الفئة التي لا تهتم بالدرجة الأولى بالسعر المرتفع بقدر ما تهتم بالجودة العالية للمنتج، كما أن الإعلان في المجلة يتميز ب:

ü استخدام الألوان والتي تساهم في إبراز النواحي الجمالية والفنية للسلعة، كما تمتاز بفترة بقاء طويلة لدى القراء؛

ü ارتفاع جودة الورق المستخدم في الطباعة، مما يؤدي إلى ارتفاع جودة الرسالة الإعلانية.

× الإعلان بالبريد المباشر: وتعتبر وسيلة من وسائل نقل الرسالة الإعلانية المطبوعة مباشرة إلى عينة من الزبائن. وتتميز هذه الوسيلة إلى:

ü يعتبر أكثر الوسائل قدرة على الاختيار فهو يسمح للمعلن بتحديد القطاع السوقي المستهدف؛

ü تعتبر بمثابة مدخل شخصي للاتصال، فمخاطبة الزبون وتوجيه الرسالة إليه تكون بمثابة إعلان شخصي له.

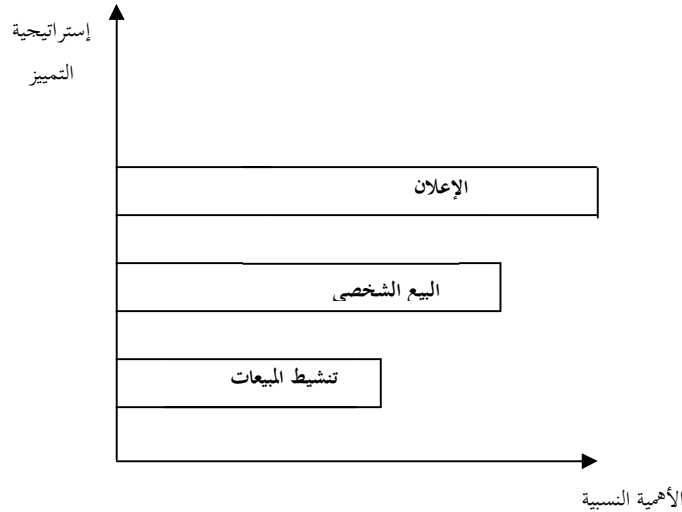
ü التلغاف: حيث تسهل مهمة المعلن بأن يتيح له إمكانية الاستفادة من النواحي الفنية، من حيث الأشخاص والحركة واللون والصوت والصورة وهذا ما يسهل على المستهلك توضيح كيفية استعمال السلعة.

3. تنشيط المبيعات:

تقل أهمية هذه الوسيلة نسبيا مقارنة مع الإعلان والبيع الشخصي ويمكن منتجات مثل هذه المؤسسات في المعارض التجارية وخاصة الدولية منها، أين تؤخذ في عين الاعتبار الجودة فوق كل اعتبار. كما تستعمل المسابقات وتقديم المنتجات بشكل مجاني.

من كل ما سبق يمكن أن نتوصل إلى تلخيص الأهمية النسبية للمزيج الترويجي الذي يتوافق واستراتيجية السيطرة بالتكاليف:

الشكل رقم 13 : الأهمية النسبية للمزيج المتوافق وإستراتيجية التمييز



المصدر: من إعداد الباحثة

المبحث الثالث: المزيج التسويقي الذي يتوافق وإستراتيجية التركيز

تختلف إستراتيجية التركيز عن سابقتها من الاستراتيجيات في توجهاتها التسويقية، فهي أيضا لها مزيجها التسويقي الذي يتوافق معها ويمكن إيجاز أهم خصائصها في النقاط التالية:

I. سياسة المنتج :

إذا كانت إستراتيجية السيطرة بالتكاليف تقتضي الإنتاج بكميات كبيرة وبتشكيلة متنوعة فإن إستراتيجية التركيز تقتضي توفر ما يلي:

1. تشكيلة منتجات المؤسسة:

يمكن وصف تشكيلة منتجات ذا النوع من المؤسسات بحد محدودة ويرجع ذلك إلى:

✘ ضرورة التقليل من التكاليف في حالة تبني المؤسسة إستراتيجية التركيز على أساس التكلفة والتنوع في التشكيلة مع التميز يحمل المؤسسة تكاليف إضافية وهذا ما لا يتوافق وحجم المؤسسة، لأن أغلب المؤسسات التي تتبنى إستراتيجية التركيز تكون صغيرة أو متوسطة. ونفس الشيء ينطبق يمكن أن يقال في حالة تبنيها لإستراتيجية التركيز على أساس الجودة، أي لا يمكن للمؤسسة أن تنتج بجودة عالية وبتشكيلة واسعة؛

✘ بما أنه يتم التركيز على منطقة أو نطاق جغرافي معين فلا حاجة للتوسع في التشكيلة، إذ لا بد منها أن تحافظ على حصتها السوقية وافية محاولة لتوسع في عدد الزبائن يؤدي إلى إغراء المنافسين الأكثر إمكانية في المجال بالدخول إلى المنافسة مع المؤسسة وهذه الأخيرة لا يمكن لها الصمود في وجه المنافسين الكبار نظرا للإمكانيات المحدودة. ويتضح ذلك بشكل أفضل في الشكل رقم 09. إضافة إلى خاصية أخرى وهي حجم الإنتاج.

*حجم الإنتاج:

بما أن الزبائن الموجهة لهم منتجات هذه المؤسسة يكون محدود وبذلك فهي عبارة عن نطاق جغرافي معين فإن حجم الإنتاج يكون بكميات قليلة، غير أنها تتطلب الجودة عالية تتوافق وتطلعات الزبائن وهذا ما يستدعي امتلاك المؤسسة تكنولوجيا خاصة بها ووسائل إنتاج حديثة كيفية حسب رغبات الزبائن المستهدفين وهذا ما يمكنها من الحصول على منتج بتكاليف منخفضة نوعا ما هذا في حالة تبني المؤسسة إستراتيجية التركيز بتكلفة منخفضة، وتعمل على الإنتاج بكميات قليلة وتركز جهودها على أن تكون منتجاتها مميزة عن منتجات باقي المنافسين. وكل هذا كون المؤسسات التي تتبنى مثل هذه الاستراتيجية يكون حجمها صغير ولا تزال غير قادرة على مواجهة المنافسين الأقوياء.

2. سياسة التغليف:

يلعب التغليف دورا مهما في المؤسسة التي تتبنى مثل هذه الإستراتيجية، لكنه ليس بالأهمية البالغة التي يحضى بها التغليف في المؤسسة المتبنية لاستراتيجية التمييز لأن هذه المؤسسة تهتم بالدرجة الأولى بالجودة بدلا من التغليف. بما أن الزبائن يعرفون منتجات المؤسسة حق المعرفة وبالتالي فإن تحمل تكاليف إضافية هي في غنى عنها. وإذا كانت المؤسسة تتبنى إستراتيجية التركيز على أساس التكلفة المنخفضة فإن التغليف يؤدي الوظائف التقنية فقط.

3. سياسة العلامة التجارية:

بما أن حجم الإنتاج يكون بكميات قليلة و بتشكيلة جد محدودة فإنه من المناسب وضع علامة واحدة لجميع المنتجات وبذلك تتفادى أيضا تكاليف إضافية يتطلبها الترويج لكل علامة لوحدها.

III. سياسة التسعير :

لإستراتيجية التركيز والسيطرة بالتكاليف نفس التوجه في سياسة التسعير، حيث تتسم بالصرامة في تحديد السعر، بل يمكن اعتبار السياسة السعرية لإستراتيجية التركيز أكثر صرامة من إستراتيجية السيطرة بالتكاليف لأن هذه الأخيرة يمكن أن تحقق المردودية من خلال أثر الخبرة ووفورات الحجم. في حين أن إستراتيجية التركيز تقتضي ضرورة التوفيق بين التخفيض من التكاليف وجودة المنتج مع مراعاة تحقيق أكبر هامش من الربح قبل المنافسين الآخرين.

IV. سياسة التوزيع :

تختلف سياسة التوزيع التي تتوافق واستراتيجي التركيز عن السياسات التوزيعية التي ترتبط والإستراتيجيات السابقة الذكر، حيث تعتمد في أغلب الأحيان في توزيع منتجاتها على سياسة التوزيع الوحيد أين تقوم باختيار أحد الموزعين ليتولى مهمة القيام بتوزيع وانسياب السلع إلى القطاع السوقي المعين والمحدد. ويتم توزيع جميع منتجات المؤسسة من طرف الموزع المختار أي أن هناك عملية احتكار لقناة التوزيع و في الغالب يكون عبارة عن تاجر جملة. وتعود الأسباب الرئيسية لاتباع المؤسسة لهذه السياسة إلى:

× إمكانية إجراء الرقابة على الموزع لكي لا يقوم بتوزيع منتجات المنافسين؛

× تفادي اقتسام الأرباح مع الوسطاء؛

× تجنب المنافسة السعرية من طرف الموزعين المنافسين طالما لا يوجد غيره في القطاع السوقي.

وبالنسبة لوسائل النقل تتمثل في الغالب في السيارات والشاحنات والتي تعود ملكيتها إلى المؤسسة وربما السكك الحديدية إذا كانت المسافة بعيدة.

ومن بين الوسطاء الذين يمكن أن تعتمد عليهم المؤسسة لتوزيع منتجاتها:

ü متاجر التجزئة التي تتعامل في سلع محددة، وهي تلك المتاجر التي تعمل في إطار محدود للغاية من

المنتجات، حيث تخصص في إطار خط منتجات معين يباع في نطاق سوق محدودة لعدد قليل من الزبائن؛

ü تجار جملة محليين، وهم الذين يقتصر نشاطهم على منطقة جغرافية واحدة، ويمتاز هؤلاء التجار بسرعة تجهيز

زبائنه بالسلع عند الطلب عليها مباشرة.

III. سياسة الترويج:

يعتبر البيع الشخصي من أهم الوسائل الترويجية التي تعتمد عليها المؤسسة للترويج لمبيعاتها، فهي وسيلة تمكن المؤسسة من معرفة الزبائن والمؤسسات الوسيطة، ولهم الاستعداد التام لشراء منتجاتها وتركيز الجهود عليهم. كما أن هذا النوع من الوسائل الترويجية القابلة لتعديل محتوى الرسالة الترويجية وفقا لحاجة كل قطاع سوقي¹.

أما فيما يخص الوسائل الإعلانية فيعتبر الإعلان عن طريق الإذاعة الوسيلة المناسبة خاصة للجهوية منها أي التي توجه إلى منطقة معينة، بالإضافة إلى نشر الإعلانات في الجرائد والمجلات. وللمعارض الدور أيضا في تعريف الزبائن على منتجاتها ومحاولة الاتصال المباشر مع الزبائن، وهذا ما يمكنها من معرفة حاجات الزبائن بدقة.

¹. د. تامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، الطبعة الأولى (الأردن: دار الحامد، 2005)، ص. 66.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل يمكن التوصل إلى أن نجاح المؤسسة في اكتساب الميزة التنافسية لا يكمن فقط في تبني واحدة من الاستراتيجيات الشاملة، وإنما بمدى التوافق بين الاستراتيجية المتبناة والمزيج التسويقي الذي يتلاءم معها.

فالمؤسسة التي تتبنى إستراتيجية السيطرة بالتكاليف تقتضي سياسة سعرية صارمة وتقوم بتحديد سعر المنتج بناء على التكاليف مع محاولة الحفاظ على مستوى الأسعار أقل من مستوى المنافسين دون إهمال عامل الجودة بشكل نهائي. وبما أن الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة هو الحصول على أكبر حصة سوقية وبالتالي أكبر عدد من الزبائن فإنها تعتمد على سياسة التوزيع الشامل بالاعتماد على الوسائل الخاصة بالمؤسسة ومحاولة التخلص من الوسطاء بقدر الإمكان وتحاول تعويضهم بتكثيف الجهود الترويجية وخاصة الإعلان.

أما فيما يخص إستراتيجية التميز فسياستها السعرية أقل صرامة لأن الزبائن الذين تقوم بخدمتهم أقل حساسية للسعر، لأنهم يبحثون عن منتجات ذات جودة عالية وتتميز عن منتجات باقي المنافسين. وبما أن القطاعات السوقية المستهدفة محدودة فإنه من الأجدر أن تعتمد المؤسسة على سياسة التوزيع الانتقائي والقنوات التوزيعية المتكاملة. وتستعمل للترويج عن منتجاتها وسائل ذات تكلفة عالية ترتبط بقدرة الوسيلة المستخدمة لإبراز النواحي الفنية والجمالية للمنتج.

ولإستراتيجية التركيز أيضا مزيجها التسويقي الخاص بها، فهي بمثابة الحالة الوسطية بين الإستراتيجيتين، وتتطلب بذلك سياسة سعرية صارمة، سياسة توزيع حصرية وللترويج لمبيعاتها تعتمد على البيع الشخصي.

وإذا استطاعت المؤسسة التي تتبنى المزيج التسويقي الذي يتوافق والإستراتيجية الشاملة المتبناة تكون بذلك قد تمكنت من اكتساب أفضلية تنافسية تمكنها من فرض نفسها في السوق و ضمان استمراريتها لأطول مدة في السوق.

الجزء الثاني: الدراسة التطبيقية لموضوع البحث
(مؤسسة نقانوس للمصبرات، مطبعة باتنة)

الفصل الرابع: تصميم الدراسة التطبيقية
الفصل الخامس: التشخيص الاستراتيجي للمؤسسات محل الدراسة
الفصل السادس: دراسة المزيج التسويقي للمؤسسات محل الدراسة
واستخلاص نتائج البحث

الفصل الرابع:

تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

تعد هذه الخطوة من أهم خطوات إعداد البحث، وهي الأساس من قيمة البحث من جانب آخر. فالخطوات السابقة تجيب إجابة علمية وافية ودقيقة على السؤالين: ماذا سوف يبحث؟ ولماذا يبحث؟ وهذه الخطوة كفيلة للإجابة على السؤال التالي: كيف يبحث؟ فهي تتناول توضيح الكيفية التي اتبعتها الباحثة في تصميمه للبحث وتحديد خطواته الإجرائية وهذا يتطلب التطرق إلى ما يلي:

الإطار العام للدراسة فيه :

- أهداف الدراسة؛
- أهمية الدراسة؛
- فروض الدراسة؛
- حدود الدراسة؛
- منهج البحث؛
- وصف واضح لمجتمع البحث؛
- عينة البحث؛
- طرق اختيار العينة؛
- أداة البحث؛
- كيفية تطبيق أداة البحث؛
- تقرير أسلوب جمع المعلومات.

تحليل المعلومات فيه:

- تهيئة المعلومات للتحليل؛
- مرحلة التحليل ذاتها؛
- مرحلة التفسير.

وبذلك قامت الباحثة بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

المبحث الثاني: تحليل المعلومات

المبحث الثالث: تقديم مختصر للمؤسستين محل الدراسة

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

I. أهداف الدراسة:

تكشف أهداف الدراسة مدى مساهمة البحث في حل المشكلة المطروحة وهي الإجابة على السؤال: لماذا يجري البحث و يمكن تحديد أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية:

إثبات أن المؤسسة لا تستطيع أن تضمن بقاءها واستمرارها إلا إذا استطاعت أن توفق بين الإستراتيجية المعتمدة و المزيج التسويقي المتبنى؛

- ü توضيح دور الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة في خلق الميزة التنافسية لها؛
- ü إبراز مدى تأثير المزيج التسويقي للمؤسسة بنوع الإستراتيجية التي اعتمدها؛
- ü التعرف على حقيقة الإستراتيجيات الشاملة في المؤسسات الجزائرية؛
- ü إثراء المكتبة الجزائرية بشكل خاص نظرا لقلّة البحوث في هذا المجال لا سيما اللغة العربية (مكتبة الطلبة)؛

ü التعرف على واقع العلاقة الموجودة بين الإستراتيجية الشاملة المتبناة للمؤسسات الجزائرية في ولاية باتنة ومزيجها التسويقي.

II. أهمية البحث:

تساهم أهمية البحث في إبراز القيمة الحقيقية المرجوة من البحث فهي توضح حجم المشكلة المبحوثة وجديتها وتبرز أهمية هذه الدراسة في:

- ü التسيير الاستراتيجي يمثل الرهان الكفيل للمؤسسة لضمان مواكبة سرعة التغير؛
- ü حدة المنافسة وتيرة التنافسية يفرضان على المؤسسة خيارات إستراتيجية دقيقة ومتناغمة مع تسييرها الجاري؛
- ü الخيارات الإستراتيجية والسياسات التسويقية هي إحدى الدعائم الأساسية للتنافسية؛
- ü تشخيص واقع التفكير الاستراتيجي بالمؤسسة يمثل مجالا جديرا بالاهتمام خصوصا في ظل الانفتاح الاقتصادي الذي تبنته الجزائر وسعيها للإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.

III. فروض البحث:

فروض البحث محاولة ممكنة وإجابات محتملة على أسئلة البحث تستمد من أسس علمية، وتتضمن هذه الدراسة الفروض التالية:

- ü تتوقف تنافسية المؤسسة على مدى التوافق بين الإستراتيجية الشاملة التي تبنتها ومزيجها التسويقي؛
- ü تتبنى المؤسسة إستراتيجياتها في إطار واحدة من الإستراتيجيات الشاملة الثلاثة، السيطرة بالتكاليف أو التمييز أو التركيز؛
- ü لكل إستراتيجية شاملة مزيج تسويقي خاص بها.

ü المزيج التسويقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية تتحكم فيه تحولات المحيط التنافسي أكثر من الإستراتيجيات الشاملة المتبنية.

IV. حدود الدراسة:

ليس هناك حد فاصل بشكل قطعي للمشكلات البحثية في العلوم السلوكية. فقد تكون المشكلة الواحدة ذات امتداد موضوعي أو زمني أو مكاني¹ بالمشكلات الأخرى، وحدود هذه الدراسة هي:

1. الحدود الموضوعية:

يقتصر البحث على العلاقة الموجودة بين الإستراتيجية الشاملة المتبنية من طرف المؤسسة ومزيجها التسويقي ومدى تأثير هذا الأخير بالإستراتيجية المتبنية.

2. الحدود الزمنية:

استغرقت هذه الدراسة مدة زمنية قاربت سنة وشهرين، من شهر مارس 2008 م إلى شهر أبريل 2009 م.

3. الحدود المكانية:

جرت هذه الدراسة في مؤسستين مختلفتين فالأولى في مؤسسة نقاوس للمصبرات التي تتواجد بمدينة نقاوس التابعة لولاية باتنة والمؤسسة الثانية هي مؤسسة الطحن بولاية باتنة أيضا. فالحدود المكانية يمكن أن تمتد إلى مؤسسات أخرى في مختلف القطر الجزائري وخاصة تلك المؤسسات الكبيرة التي يمكن التوصل إلى معرفة الإستراتيجية الشاملة المتبنية بسهولة لكن عامل الوقت وصعوبة التنقل إلى ولايات أخرى حال دون التمكن من ذلك.

V. منهج البحث:

يقصد بمنهج البحث "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى النتيجة".² لكن ارتباط البحث العلمي بأبعاد زمنية ومكانية متعددة وسعيه لتحقيق أهداف مختلفة يتطلب تعدد أساليب تطبيقه.

اختارت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي^{**} من خلال البحوث التالية:

- البحث المسحي^{***} والبحث الحقل^{****}.

1. الحدود الموضوعية : أي الجوانب التي يتضمنها البحث*

الحدود الزمانية: المدة التي يغطيها البحث

الحدود المكانية: المجال المكاني للبحث

2. د. العساف، د. صالح بن محمد. المدخل إلى البحث في العلم السلوكية. (الرياض مكتبة العبيكان، سنة 1995)، ص. 169

هو كل منهج يرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها ويعد الإطار العام الذي تحته كل البحوث تصف الظاهرة فقط، أو توضح العلاقة ومقدارها، أو بالاكشاف الأسباب الكافية وراء سلوك معين من معطيات سابقة وهو لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها فقط وإنما يتضمن قدرا من تفسيرها ، ولتكملة عملية البحث حتى تنظم هذه البيانات وتحلل وتستخرج منها الاستنتاجات ذات الدلالة والمغزى بالنسبة للمشكلة المطروحة.

*** هو ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد المجتمع أو عينة منهم وذلك بهدف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها دون ان يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة واستنتاج الأسباب.

**** هو ذلك النوع من البحوث الذي يصف الواقع كما هو تماما واستنتاج الدلالات والبراهين من وقائع مشاهدة ويتم إجراءاته بواسطة معاينة البحث الفعلية لجميع وقائع السلوك في الحقل.

وتهدف الباحثة من وراء تطبيقها للمنهج الوصفي إلى معرفة بعض الحقائق التفصيلية لواقع الإستراتيجيات الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ودورها في تحديد المزيج التسويقي، وتقديم أدلة على سلوكيات واقعية، وأوضاع راهنة للوصول إلى إصدار أحكام تقويمية عليه.

إن تطبيق البحث المسحي لدراسة العلاقة إلى حد تضبط الإستراتيجيات الشاملة المتبناة من طرف المؤسسة المزيج التسويقي تمكن الباحثة من الوقوف مباشرة على آراء المسؤولين في المؤسسات محل الدراسة. كما أن تطبيقها للبحث الحقلّي يمكنها عبر الملاحظة من جمع معلومات كيفية من مذكراتها الحقلية وذلك بالمعايشة الفعلية لأنماط السلوك التي تحدث في هذا الميدان، فالروتين في حياة الناس وسلوكياتهم يجعلهم غير قادرين على رؤيتها وإدراكها، والبحث الحقلّي يساعد على رؤيتها وتوثيقها. كما تهدف الباحثة من وراء تطبيقها لهذا البحث إلى إبراز اختلاف تطبيق المؤسسة للإستراتيجية الشاملة وعلاقتها بالمزيج التسويقي والتي تختلف من مؤسسة لأخرى وذلك حسب المحيط التنافسي الذي تعيشه المؤسسة، وذلك بغرض الاستفادة من المقارنة لتوسيع الأفق في الأساليب المختلفة لتنظيم العمل في المجال البشري.

VI. مجتمع البحث:

يقصد بمجتمع البحث "مصطلح علمي منهجي يراد به كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث سواء كانت مجموعة أفراد أو مباني مدرسية أو كتباً... الخ."³ وحصر مجتمع البحث يعد ضرورياً للأسباب التالية:

ü تبرير الاختصار على العينة بدلا من تطبيق البحث على مجتمعه؛

ü معرفة مدى قابلية نتائج البحث للتعميم؛

ü تأكيد تمثيل العينة للمجتمع؛

ومن هنا فرق علماء المنهجية بين المصطلحين أو الحصر الشامل ومصطلح المجتمع الذي يمكن التعرف عليه.

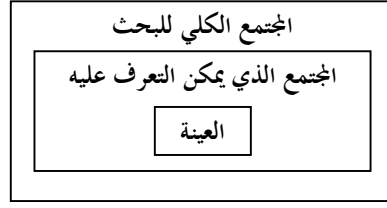
فالمجتمع الكلي لهذه الدراسة يتمثل في جميع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي يفترض بها أن تتبنى إحدى الإستراتيجيات التنافسية الثلاث والمتواجدة على مستوى القطر الجزائري.

المجتمع الذي يمكن التعرف عليه هو المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المتواجدة على مستوى ولاية باتنة والتي تتبنى واحدة من الإستراتيجيات الثلاث.

ومن هنا يتدرج تعميم النتائج المتوصل إليها من العينة إلى المجتمع الذي يمكن التعرف عليه إلى المجتمع الكلي طبقاً للشكل التالي:

³.د. العساف صالح بن محمد، المرجع السابق، ص93-94.

الشكل رقم 14: مجتمع البحث



المصدر: العساف، صالح بن محمد. المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض، مكتبة العايبكان، 1995. ص 93

VII. عينة البحث:

إن الأصل في البحوث العلمية أن تجري على جميع أفراد مجتمع البحث لأن ذلك أدعى لنتائج البحث. ولكن الباحث يلجأ لاختيار عينة من المجتمع إذا تعذر ذلك بسبب كثرة عددهم بالإضافة إلى التكاليف المادية والبشرية وضيق الوقت.

ولهذا فإن الباحثة اختارت عينة تتكون مؤسستين من بين المؤسسات الموجودة في ولاية باتنة، وهما مؤسسة الطحن بمدينة باتنة ومؤسسة نقوس للمصبرات بمدينة نقاوس. وذلك نظراً لصعوبة التطبيق في أكثر من مؤسستين وهذا لقيود كثيرة والتي من بينها محدودية إمكانيات الباحثة المادية والبشرية والوقت. لهذا فإن الدراسة تتم في حدود العينة وعلى المجتمع الذي يمكن التعرف عليه.

VIII. كيفية اختيار عينة البحث:

لقد عملت الباحثة على اختيار عينة الدراسة بالنظر إلى مجموعة من الاعتبارات والتي من أهمها:

- درجة التجانس وتباين وحدات مجتمع الدراسة؛
- طبيعة المشكلة أو الظاهرة المدروسة؛
- الوقت والجهد والتكلفة اللازمة لاختيار العينة.

ومحاولة من الباحثة الالتزام بهذه الاعتبارات قامت بإجراء مقابلات أولية مع المسؤولين في مجموعة من المؤسسات المتواجدة في ولاية باتنة بالمنطقة الصناعية التي من بينها: مؤسسة المياه باتنة، ملبنة الأوراس، مؤسسة صيدال باتنة، المؤسسة الوطنية للكهرباء، مؤسسة الطحن باتنة، مؤسسة نقاوس للمصبرات، مؤسسة النسيج. ونظراً لأن عملية تحديد الاستراتيجية الشاملة التي تتبناها هذه المؤسسات أمر ليس بالسهل على الباحثة كما أن معظم المؤسسات ليس لهم استراتيجية واضحة اكتفت الباحثة باختيار مؤسسة الطحن بباتنة باعتبارها تتبنى استراتيجية السيطرة بالتكاليف ومؤسسة نقاوس للمصبرات بتبنيها لإستراتيجية التمييز. ولم تستطع الحصول على مؤسسة تتبنى إستراتيجية التركيز نظراً ل:

- ✗ صعوبة تحديد أي الإستراتيجيات الشاملة التي تتبناها المؤسسة من خلال المقابلات الأولية؛
- ✗ عدم التمكن من الحصول على مؤسسة تتبنى إستراتيجية التركيز ضمن المؤسسات التي تمكنت الباحثة من إجراء المقابلات الأولية معها.

وبهذا يمكن القول بأن الطريقة المناسبة لاختيار الباحثة لعينة الدراسة هي الطريقة الاحتمالية* بالاعتماد على الأسلوب العمدي بهدف الوصول إلى دراسة إشكالية البحث بطريقة صحيحة. وبالإضافة إلى كون المؤسستين التي تم اختيارها من طرف الباحثة تبني إحدى الإستراتيجيات التنافسية هناك مجموعة من المبررات الأخرى التي لا تقل أهمية:

1. بالنسبة لمؤسسة نقاوس:

ü حدة المنافسة التي يشهدها سوق المشروبات مما يفرض على المؤسسات تبني إحدى الإستراتيجيات التنافسية من أجل كسب ميزة تمكنها من الصمود في وجه المنافسة؛

ü اكتساب المؤسسة سمعة طيبة لدى معظم الزبائن بدليل وصول منتجاتها إلى خارج البلد؛

ü الموقع الإستراتيجي للمؤسسة والعلاقة التي تربط منتجاتها بالمادة الأولية التي تعتمد عليها على اعتبار أن مدينة نقاوس معروفة بفاكهة المشمش والمؤسسة تعتمد بـ 65% من منتجاتها على هذه الفاكهة؛

ü حجم المؤسسة والتي يمكن تصنيفها ضمن المؤسسات الكبيرة بالنظر إلى عدد العمال الذي يتجاوز 250 عامل؛

ü انتقال المؤسسة من القطاع العام إلى القطاع الخاص لان الأمر ساعدنا على التأكد من أن لمزيج التسويقي الذي تتبناه المؤسسة لا يرتبط بالإستراتيجية الشاملة المتبناة و إنما المحيط هو الذي يضبطها.

2. أما بالنسبة لمؤسسة الطحن بباتنة فقد تم اختيارها نظرا ل:

ü محاولة الباحثة التنوع في العينة المختارة سواء من ناحية القطاع* الذي تنتمي إليه المؤسسة محل الدراسة أو الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرارات؛

ü اعتبار قطاع الطحن قطاع مهم بالنسبة للمجتمع الجزائري والدولي مما فرض منافسة قوية في هذا المجال سواء من طرف القطاع الخاص أو العام؛

ü تغير التوجه في قطاع الطحن على اعتبار أنه كان في السابق حكرا على القطاع العمومي غير أنه في الآونة الأخيرة أصبح القطاع الخاص يستولي على نسبة أكبر من هذه المؤسسات؛ مما يفرض على مؤسسات القطاع العمومي البحث عن وسيلة لكسب أفضلية تنافسية تمكنها من الصمود في وجه القطاع الخاص؛

ü الموقع الاستراتيجي للمؤسسة بمحاذاة تعاونية الحبوب الجافة؛

IX. أدوات جمع البيانات:

إن قيام الباحث باختيار أداة من مجموعة من الأدوات التقنية التي يمكن أن يستعملها لإكمال الجزء التطبيقي لموضوع البحث أمر ضروري، كاستعمال الأساليب الإحصائية والاعتماد على الاستمارة، الاستقصاء، المقابلة،... وغيرها من الأدوات الأخرى. وهذه العملية أي اختيار أداة من هذه الأدوات يرتبط بنوع الدراسة التي تقوم بها الباحثة

*. الطريقة الاحتمالية هي ما لا يتحكم الباحث في اختيار أفراد العينة و تتطلب معرفة تامة بأفراد مجتمع البحث ، أما الطريقة غير الاحتمالية فهي ما يتحكم الباحث في اختيار أفراد العينة ولا تتطلب معرفة كاملة لأفراد المجتمع
*. القطاع العام والقطاع الخاص

والتي لا تخرج من نوعين: الدراسة النوعية والدراسة الكمية، ويقصد بالدراسة النوعية الدراسات التي تتجسد في كلمات عبارة عن تعليق لما يحصل عليه الباحث باستعماله الأدوات المناسبة من ملاحظة، مقابلة، استبيان،...الخ. في حين أن الدراسة الكمية تتمثل في الأرقام التي تؤكد كل ما توصل إليه الباحث من الدراسة النوعية والتي تعتبر بمثابة البيانات الأولية للبحث، بينما تشكل بيانات الدراسة الكمية البيانات الثانوية.

ومن منطلق أن دراسة الدور الذي تلعبه إستراتيجية المؤسسة المتنبئة في تحديد المزيج التسويقي والذي يتطلب منا التطرق إلى التشخيص الاستراتيجي للمؤسستين محل الدراسة لتحديد المجال التنافسي لها، من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف للمؤسسة واهم الفرص المتاحة لها والتهديدات التي تشكل خطراً عليها. ومن جهة أخرى التطرق أيضاً إلى المزيج التسويقي للمؤسستين. فإن هذه الدراسة تتطلب الاعتماد على المصادر الداخلية والخارجية للمؤسسة و المزج بين الدراسة النوعية والكمية هي الأكثر ملائمة للوصول إلى حقيقة العلاقة الموجودة بين إستراتيجية المؤسسة والمزيج التسويقي المتبنى.

غير أن الأمر ليس بهذه السهولة لأن تحديد الإستراتيجية الشاملة التي تتبناها المؤسسة يعتبر أمر غاية في الصعوبة، خاصة وأن:

ü عدم استيعاب مفهوم الإستراتيجية والتسيير الاستراتيجي لدى المسؤولين في معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

ü الإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية مجال حساس في المؤسسة؛

ü اعتبار المسؤولين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن كل ما يتعلق بالسياسات التشغيلية أمور سرية لا ينبغي أن تخرج خارج المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالسياسة السعرية وكل ما له علاقة بالجودة (سياسة المنتج)؛

ü عدم إعطاء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الأهمية اللازمة للإستراتيجيات الشاملة، وهذا ما صعب تحديد أي الإستراتيجيات تتبناها المؤسسة.

1. المقابلة:

وهي عبارة عن استبانة شفوية يتم من خلالها جمع معلومات بطريقة شفوية مباشرة. ويمكن للمقابلة أن تكون فردية مع شخص واحد كما يمكن أن تكون جماعية مع عدة أشخاص في نفس المكان والزمان⁴. وهي الحالة التي يكون فيها تعامل بين الأفراد المستجوبين ويمكن لأي فرد من الجماعة أن يؤثر في آراء الآخرين.

وبعد اختيار الباحثة بين المقابلة الجماعية والفردية أو النوعين معا يكون أمامه خيار آخر أو لا بد من المفاضلة بين المقابلة المفتوحة؛ وهي المقابلة التي تعطى فيها الحرية للمستجيب دون التقيد بالزمن والأسلوب، غير أن هذا النوع يعطي للمستجيب الفرصة للخروج من الموضوع. وبين المقابلة شبه المفتوحة وهي التي تعطى للباحث الحرية في طرح الأسئلة بصيغة أخرى للتوضيح أكثر للمستجيب في حالة وجود غموض في الأسئلة. أو أن يختار المقابلة المغلقة وهي التي لا تسمح بمنح مجال للشرح المطول.

⁴. عامر قنديلجي. البحث العلمي: استخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية (الأردن: دار اليازوري، 2008)، ص. 213.

أما في هذا الموضوع الذي يتم فيه البحث عن آراء الأشخاص الذين يشتغلون في المؤسسات محل الدراسة هو المقابلة الفردية. وتتمثل المقابلة الفردية في طرح مجموعة من الأسئلة التي تشمل أهم المحاور الرئيسية والتي لها علاقة بإستراتيجية المؤسسة والمزيج التسويقي المبني من طرفها، وبشكل غير مباشر من أجل تفادي تهرب المستجوب من الإجابة. كما أن الأسئلة المباشرة في الغالب تنتمي إلى الاستبيان وليس المقابلة. مع العمل أن تفادي استعمال الاستبيان كان بسبب غموض بعض المفردات التي يمكن أن ترد في الأسئلة أو لوجود عدة تأويلات لها.

كما أن الأسئلة غير المباشرة تمكن الباحث الاستفادة من بعض أقوال المستجيب بطريقة مباشرة أو غير مباشرة يمكن أن تفيد في إضافة قيمة إلى موضوع البحث. كما أن نسبة الحصول على الإجابات من خلال المقابلة تكون أكبر نتيجة انعدام الرقابة على الاستبيانات. وعلى العموم فإن الاعتماد على المقابلة مكن الباحثة من تجنب العيوب التي يتضمنها الاستبيان والتي من أهمها:

✖ عدم فهم واستيعاب بعض الأسئلة من طرف أفراد العينة المعنية بالبحث، خاصة وأن معظم المصطلحات التي تم توظيفها في قائمة الأسئلة يشوبها نوعاً من الغموض ويمكن تأويلها من طرف المبحوثين بمعاني مختلفة، كما أن هناك كن الأشخاص من لا يجيد إحدى اللغات مما يفرض على الباحث أن يتعرف على اللغة المناسبة وهذا يتطلب وقت جهد كبيرين؛

✖ عدم الفهم الجيد للأسئلة من طرف المبحوثين وبالتالي إما أن تكون الإجابة خاطئة أو الامتناع عن الإجابة نهائياً؛

✖ انخفاض نسبة الردود إذا كانت طريقة توزيعها تمت بواسطة البريد مما يجعل من إمكانية تعميم النتائج غير ممكنة؛

مجرى المقابلات: مرت عملية إجراء المقابلات بمحطات متعددة يمكن تلخيصها في:

أ. المقابلة الأولية:

وكانت المقابلات الأولية قبل القيام بعملية الاختيار النهائي لمؤسسة الدراسة، وبذلك كان الهدف هو اختيار عينة الدراسة. وقد شملت المقابلات أشخاص من عدة مؤسسات بالمنطقة الصناعية ومناطق أخرى في نفس الولاية، يمكن ذكر أهمها: مؤسسة المياه باتنة، مطاحن الأوراس باتنة، ملينة الأوراس باتنة، ومؤسسة نقاوس للمصبات.

وقد شملت هذه المقابلات مجموعة من الأسئلة التي تمكننا من التعرف على الإستراتيجية الشاملة المتبناة من طرف المؤسسة، حيث كان السعي للتنويع المؤسسات الدراسة، بحيث تكون الإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة الأولى تختلف عن الإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة الثانية. وكانت الأسئلة تتناول المواضيع التالية:

٥ الإستراتيجية الشاملة المتبناة من طرف المؤسسة؛

٥ المزيج التسويقي للمؤسسة؛

٥ تنافسية المؤسسة؛

٥ نشاط المؤسسة.

وفي نهاية المطاف تم التوصل إلى اختيار المؤسسة التي تتناسب وموضوع البحث وكان اختيار الباحثة قد وقع على مؤسسة الطحن بباتنة ومؤسسة نقاوس للمصبرات، على اعتبار أن المؤسسة الأولى تبني إستراتيجية السيطرة بالتكاليف والثانية إستراتيجية التمييز.

ب. دليل المقابلة:

وقد تم تحديد المحاور الرئيسية للمقابلة من خلال المقابلات الأولية وما تم تناوله في القسم النظري حول موضوع الدراسة. وقد تناولت المقابلة أربعة محاور رئيسية تدرج تحتها مجموعة من الأسئلة:

٥ المحور الأول: الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة؛

٥ المحور الثاني: اتجاهات المؤسسة نحو السوق والتكاليف؛

٥ المحور الثالث: اتجاهات المؤسسة نحو الجودة؛

٥ المحور الرابع: المزيج التسويقي للمؤسسة.

ت. المقابلات الرسمية:

بعد القيام بالمقابلات الأولية التي مكنت الباحثة من اختيار حجم العينة التي تتوافق وأهداف البحث، كانت الخطوة الثانية اللجوء إلى استعمال الوسائل الثانوية التي تمثلت في:

٥ وثائق المؤسسة كتقارير التسيير السنوية، تقارير النشاط، الميزانيات، جدول حسابات النتائج، رقم الأعمال بما

فيها المتوقع المحقق، حجم المبيعات، الإنتاج المحقق والمتوقع، وسائل الترويج المستعملة وتتبع تطورها خلال سنوات الدراسة،... الخ؛

٥ المقالات و المنشورات التي تناول فيها الباحثين الصناعات الغذائية من أجل الحصول على بعض الإحصائيات

والأرقام، بالإضافة إلى الملتقيات وبعض الأطروحات التي تطرقت إلى البعض من جوانب موضوع البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

وبعد القيام بجمع البيانات الثانوية التي تساعد الباحثة للإجابة على إشكالية البحث ولو جزئيا كان لابد من الاستعانة بالمقابلات من أجل الحصول على بعض الإيضاحات وآراء الأشخاص الذين يشغلون مناصب مهمة في المؤسسة من أجل تأكيد أو نفي ما تم الوصول إليه من البيانات الثانوية، وقد كان الوقت الذي تمت فيه المقابلات في المؤسستين في وقت متزامن (أي في الوقت نفسه) حتى لا يأخذ من الباحثة وقتا طويلا وتكون الدراسة متوازنة بين المؤسستين محل الدراسة. وقد كان عدد المقابلات التي تم اجراءها 10 مقابلات بالنسبة لمؤسسة الطحن و13 مقابلة مع المسؤولين في مؤسسة نقاوس. توافقا مع عدد المال في كل مؤسسة، وشملت المقابلة كل من المدير العام لكل مؤسسة والمدير المساعد ورؤساء المصالح.

وسوف يتم عرض محتوى المقابلة ضمن قائمة الملاحق (الملحق رقم 1).

2. الملاحظة:

هي أداة أخرى من أدوات جمع البيانات، حيث تعطي الملاحظة معلومات يتعذر الحصول عليها أحيانا باستخدام الوسائل والطرق الأخرى. ويمكن الفصل بين أنواع عديدة للملاحظة. وتختلف باختلاف أساس التقسيم، وفي هذا النوع من البحوث يمكن التفرقة بين نوعين من الملاحظة؛ الملاحظة المشاركة والملاحظة غير المشاركة.

في النوع الأول من الملاحظة بالمشاركة الباحث له دور فعال في الحصول على الإجابات الحقيقية والعميقة من خلال إشراكه في القرارات التي يمكن للمؤسسة أن تتخذها، في حين أن النوع الثاني يستبعد إشراك الباحث في اتخاذ القرارات المناسبة. وبما أن موضوع البحث يعتبر حساس بالنسبة للمؤسسة كما سبق الذكر فإن النوع الأول لم تتمكن الباحثة من استعماله في حين اكتفيت بالنوع الثاني التي تقيدها في تفادي بعض السلبيات الموجودة في المقابلة والتي من بنيتها عدم التقيد بوقت محدد وإحساس المبحوث بأنه يضع وقته في خدمة الباحث في حين يهمل خدماته الواجب إكمالها في الوقت المحدد. كما أنها الأداة المناسبة لتأكيد الدراسة التي تتعلق بسياسة المنتج في المؤسسات من خلال إدراك مدى اهتمام المؤسسة بجودة المنتج وخاصة من الناحية الفنية لمنتجات باستعمال الغلاف المناسب والجذاب والألوان المستعملة، التكنولوجيا المستعملة وخاصة الآلات المستعملة في المخابر... الخ

X. طريقة جمع المعلومات:

إن تحديد الأسلوب الذي يتبعه الباحث في جمعه للمعلومات يعد أحد الخطوات المهمة التي يجب أن يشتمل عليها تصميم البحث. وتعتبر مصادر المعلومات والإمكانيات المادية للباحث والوقت المتوفر للبحث عوامل أساسية تؤثر على المفاضلة بين أساليب مختلفة لجمع المعلومات ولأداة البحث أيضا أثر واضح في هذه المفاضلة. واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على أسلوب الجمع المباشر من خلال الطرق التالية:

- ✗ الجمع المباشر للبيانات الثانوية التي تتمثل في الوثائق الخاصة بالمؤسسات من مختلف المصالح المعنية؛
- ✗ كتابة بعض المعلومات التي امتنع البعض من المسؤولين إعطاءها البيانات المدونة على الورقة نظرا لخصوصية المعلومات بحجة أن تلك المعلومات لا يمكنها الخروج على الورق وإنما لا بد من الباحثة تدوينها لديها؛
- ✗ مقابلة الباحثة للمستجوب ومحاولة الأخذ بأقوال المبحوثين بالتدوين في استمارة المقابلة من طرف الباحثة؛

- ✗ إجراء الملاحظة بدون مشاركة من قبل الباحثة وتدوين الملاحظات في استمارة الملاحظة*.

وقد اضطرت الباحثة في الكثير من الأحيان إلى إنجاز العمل الذي يفترض القيام به من طرف عمال المؤسسة كإنجاز الجداول السنوية لأسعار المنتجات ولإنتاج المنجز إلى غيرها لأن أغلب المؤسسات تتعامل مع المعلومات الشهرية وليس السنوية، وخاص مؤسسة الطحن لأن هذه الأخيرة تنجز فقط ما هو مطلوب منها من المؤسسة الأم.

*. هي نموذج علمي في وثيقة يتضمن محاور أساسية أهمها التاريخ، المكان والملاحظات المدونة ومختلف التعاليق.

وقد اتبعت الباحثة هذه الطرائق من أجل جمع كل المعلومات التي تخدم البحث وبالنسبة للمقابلة فهي الوسيلة الأنسب لضمان الحصول على الإجابة من المبحوثين وتفادي قلة رد الإجابة من المبحوثين..

XI. تطبيق أداة البحث:

تمثل دراسة المدى الذي تضبط فيه الإستراتيجية الشاملة المتبناة من طرف المؤسسة مزيجها التسويقي محورا أساسيا للموضوع هدفها البحث عن العوامل الأخرى التي يمكن أن يكون لها تأثير على تحديد المزيج التسويقي للمؤسسة وذلك بتحكيم رأى المستجوبين. وقد استخدمت الباحثة استمارة مقابلة والملاحظة بدون مشاركة للحصول على البيانات النوعية والكمية التي تفي بتحقيق غرض الدراسة، وذلك وفقا للخطوات التالية:

- ✗ تحضير المقابلة: يتضمن الطرح التجريبي وتحديد مدة التطبيق و أماكن التطبيق وكيفية التطبيق؛
- ✗ تنفيذ المقابلة: الشروع في تطبيق الأداة حسب طريقة جمع المعلومات سابقا؛
- ✗ أما بالنسبة للمعلومات الثانوية فقد تم الحصول عليها مباشرة من مختلف المصالح المعنية وقد اكتفت الباحثة بالنسبة للملاحظة في تدوين كل ما يهمها في دفتر لها دون القيام بإعداد استمارة خاصة بها، وفيما يلي خطوات الاستمارة بالمقابلة:

المبحث الثاني: تحليل المعلومات و تفسيرها

بعد أن اكتملت مرحلة جمع المعلومات لدى الباحثة وأصبحت متوفرة لديها بصورة جداول تتضمن المعلومات المتعلقة بنشاط المؤسسات و استمارات مقابلة استكملت من قبل الباحثة وبصورة جداول ملاحظة، تأتي الخطوة الموالية من خطوات البحث العلمي وهي تحليل المعلومات وتفسيرها. والتي تعني استخراج الأدلة والمؤشرات العلمية الكمية والكيفية التي تبرهن على إجابة أسئلة البحث وتؤكد قبول فروضه أو عدم قبولها. وباختصار يمكن القول إن خطوة تحليل المعلومات تتكون من 3 مراحل هي:⁵

✕ مرحلة تهيئة المعلومات للتحليل؛

✕ مرحلة التحليل ذاتها؛

✕ مرحلة التفسير.

أ. مرحلة تهيئة المعلومات للتحليل:

اتبعت الباحثة في تنفيذ هذه المرحلة الخطوتين التاليتين:

✕ مراجعة المعلومات؛

✕ تبويب المعلومات؛

1. مراجعة المعلومات:

بعد أن تجمعت المعلومات لدى الباحثة بكميات كبيرة وغير منظمة قامت بمراجعتها وإبعاد البعض منها سواء بالنسبة للمعلومات المتحصل عليها من الوثائق الداخلية للمؤسسات أو الإجابات المتحصل عليها من خلال المقابلات التي تم إجرائها مع المسؤولين. وذلك للأسباب التالية:

✕ مدى توخي الدقة من المبحوث في إجابته: فهناك مثلاً العديد من الحالات حيث ظهر للباحثة عدم صحة إجابات المبحوث عن بعض أسئلتها نظراً للتناقض في إجاباته.

✕ مراوغة المبحوث عن الإجابة عن بعض الأسئلة نظراً لحساسيتها وتعلقها بمستقبل المؤسسة والإجابة عنها يعتبر بمثابة الكشف عن الأسرار الخاصة بالمؤسسة وبالتالي كان على الباحثة استبعاد مثل هذه الإجابات؛

✕ عدم جدية المبحوث في الإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها استمارة المقابلة. ولاحظت الباحثة ذلك من إجابات المبحوثين المختصرة جداً. فاستبعدت هذا النوع من الإجابات من الدراسة؛

✕ بعض المعلومات المتحصل عليها من وثائق المؤسسات لا تفيد الباحثة وليس لها أية علاقة بموضوع البحث مثل أجور العمال حسب سنوات الخبرة البيانات التي تخص السنوات خارج مجال الدراسة والبيانات

⁵. العساف، صالح بن حمد. دليل الباحث في العلوم السلوكية (الرياض: مكتبة العايدكان، 1995)، ص. 81-101.

التفصيلية حاولت الباحثة اختصارها بالطريقة التي تخدم البحث كمنتجات المؤسسة المسجلة شهريا ورقم الأعمال و..الخ.

2. تبويب المعلومات:

استعملت الباحثة طريقتين في تبويب المعلومات المتجمعة لديها. فبالنسبة للمعلومات الكمية والتي استعملت الحاسب الآلي لتبويبها اتبع ما يلي:

✖ إحصاء عدد وثائق المؤسستين المتحصل عليها؛

✖ تصنيف الوثائق الخاصة لكل مؤسسة على حدى؛

✖ تصنيف الوثائق إلى مجموعات رئيسية تخدم فرضيات البحث وإشكالياتها، مثلاً: المجموعة الأولى من الوثائق تتضمن كل الوثائق التي لها صلة مباشرة أو غير مباشرة بعملية التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة نقاوس، والمجموعة الثانية تضم كل الوثائق المتعلقة بمؤسسة الطحن والتي على صلة بعملية التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة، والمجموعة الثالثة تخص الوثائق التي تساعد الباحثة على دراسة المزيج التسويقي للمؤسسة نقاوس ونفس الشيء بالنسبة للمؤسسة الثانية؛

✖ ثم قراءة محتوى هذه الوثائق وتضليل المقاطع ذات الأهمية في كل وثيقة؛

✖ استخراج هذه المقاطع الدالة وإعادة ترتيبها بما يخدم أكثر إشكالية الدراسة والتي يمكن الاستدلال بها فيما بعد عند عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

وفيما يخص الدراسة الكيفية فان الباحثة اتبعت الطريقة اليدوية والتي تتمثل في برمجية Word باتباعها للخطوات التالية:

✖ إعادة تقطيع الحوارات حسب المواضيع الأساسية في الدليل؛

✖ إعادة تبويب الأسئلة وإجاباتها حسب المواضيع في 4 أبواب منفصلة عن بعضها البعض؛

- وتم بعد ذلك إعادة تنظيم الأبواب في 4 جداول ويضم كل جدول الخانات التالية:

الإجابة		السؤال	الموضوع
رمز المجيب	مضمون الإجابة		

- قراءة الإجابات وتظليل المقاطع الدالة؛

- استخراج المقاطع الدالة عن كل موضع والتي يمكن الاستدلال بها فيما بعد عند عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

وبالنسبة لأداة الملاحظة اتبعت الباحثة نفس الخطوات السابقة ويتمثل الاختلاف في الجدول الذي تم فيه تدوين نتائج الإجابات، حيث يضم الجدول ما يلي:

الموضوع	السؤال	الإجابة	رمز الفترة والمكان
		محتوى الملاحظة	

// . مرحلة تحليل المعلومات:

بعد أن فرغت الباحثة من تهيئة المعلومات بمراجعتها وتبويبها انتقلت إلى مرحلة التحليل وأنجزتها بكيفيتين: التحليل الكيفي والتحليل الكمي⁶.

1. التحليل الكيفي:

قامت الباحثة خلاله بتحليل أفكار المستجوبين وآرائهم في الأسئلة المفتوحة مباشرة دون أن تحولها إلى أرقام، محاولة منها لاستخراج المؤشرات والبراهين العلمية المتعلقة بكيفية ضبط الإستراتيجية الشاملة المتبناة من طرف المؤسسات للمزيج التسويقي، وأن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تتحكم فيها الإستراتيجية المتبناة بقدر ما هي متغيرة بتغير الظروف التنافسية التي تعيشها.

⁶. العساف، صالح بن حمد، المرجع السابق، ص 115-125.

2. التحليل الكمي:

قامت الباحثة خلالها بتحليل البيانات والمعلومات التي تحصلت عليها من الوثائق الداخلية للمؤسسة؛ جدول حسابات النتائج، كميات الإنتاج المتوقع والمحقق خلال سنوات الدراسة، رقم الأعمال،... الخ. وقد ركزت الباحثة على وضع كل الأرقام التي هي بحاجة إليها في جداول الذي بلغ عددهم ؟ ثم قامت بتحويلها إلى رسوم بيانية. وقد تطلب من الباحثة لإنجاز التحليل الكمي المرور ب3 مراحل أساسية:

- مرحلة تنظيم المعلومات وعرضها؛

- مرحلة وصف المعلومات؛

. * - مرحلة تحليل المعلومات

أ. مرحلة تنظيم المعلومات وعرضها:

تهدف الباحثة في هذه المرحلة إلى إعطاء صورة عن نوع الإستراتيجية الشاملة التي تتبناها المؤسسات من خلال التطرق إلى عملية التشخيص الاستراتيجي للمؤسسات بالاعتماد على الأرقام المدونة في الجداول وكذا إعطاء نظرة عامة حول سياسات المزيج التسويقي للمؤسسات بتتبع تطورها خلال سنوات الدراسة بالاعتماد على الأرقام المدونة في الجداول وتحويلها إلى رسوم بيانية لأجل المقارنة بين مختلف سنوات الدراسة بشكل مبسط وسريع ليسهل بعد ذلك على الباحثة دراستها وتحليلها دون عناء. وذلك من منطلق أن الجدول أو الشكل البياني قد يكون أكثر دلالة من 1000 كلمة. والأساليب التي طبقتها الباحثة لتحقيق هذه المرحلة هي:

● عرض معلومات بواسطة جداول:

عرض المعلومات وتصنيفها وترتيبها وفقا لبعض خواصها، حيث استعملت الباحثة جداول تضمنت سنوات الدراسة ومعلومات تخص العنصر المراد دراسته وتحليله، فكانت بالنسبة لمؤسسة نقاوس ثلاثة سنوات وقد تعمدا أن تكون بداية الدراسة هي سنة 2006 وليس 2005 من أجل تسهيل عملية المقارنة وضعية المؤسسة قبل الخصخصة وبعد عملية الخصخصة التي تمت سنة 2006. أما بالنسبة لمؤسسة الطحن فكانت لمدة أربعة سنوات ليكون التحليل أكثر دلالة اقتصادية.

● عرض المعلومات بواسطة التمثيل البياني:

تستعمل التمثيلات البيانية** للدلالة على أية عملية تترجم بواسطتها المعطيات في شكل تمثيل بصري وتعتمد

*. تضم هذه المرحلة اختبارات واختبار تحليل التباين واختبار مربع كاي وهي لا تطبق إلا في البحوث التي تدرس العلاقة والارتباط بمتغيرات الدراسة. بمعنى كون الدراسة ارتباطية أي وضع فرضيات و فحصها بشكل إحصائي، أما الدراسات الوصفية التي تصف وتشخص ظاهرة مشكلة موضوع البحث فلا تنطبق لهذه الاختبارات.

** . إن مفهوم التمثيل البياني الذي يشير إلى سلسلة من الوسائل والتقنيات المتطورة والتي تساعد على استكشاف وفحص معطيات رقمية وعرضها بواسطة نقاط. خطوط مساحات، أحجام،... أو أشكال أخرى.

على العرض الجدولي السابق للبيانات سواء كانت هذه الجداول بسيطة لتحديد الخصائص والاتجاهات أو مركبة لتحديد العلاقات.

● طرق العرض البياني: هناك عدة طرق للعرض البياني اعتمدت الباحثة على مجموعة منها هي:

- الأعمدة والمستطيلات البيانية: تفيد في المقارنة بين أصناف متغير واحد أو بين عدة متغيرات في الزمان والمكان. وقد توضع هذه الأعمدة في شكل رأسي وتسمى حينئذ أعمدة أو أفقي فتسمى مستطيلات. وقد اعتمدت الباحثة على الأنواع التالية:

✗ التمثيل بالأعمدة البسيطة؛

✗ التمثيل بالأعمدة المتعددة.

- الدوائر النسبية:*

- المنحنيات التكرارية

تستعمل كأحد الطرق في التمثيل البياني لتمثيل الظاهرة المدروسة أو لتمثيل أجزاء منها. إن إنجاز مرحلة تنظيم المعلومات وقد اعتمدت الباحثة على هذا النوع من الرسوم البيانية في حالة داسة تطور ظاهرة واحدة خلال فترة الدراسة باتباع الخطوات التالية:

✗ بدءا بوضع المعلومات المناسبة في جدول؛

✗ تحويلها بواسطة الحاسب الآلي؛

✗ ترتيب الجداول والرسوم البيانية حيث يكون كل جدول مع رسمه البياني موافقا له.

مع مراعاة الباحثة لضرورة وضع العنوان المناسب مع كتابة المصدر لكل جدول ورسم بياني.

ب. مرحلة وصف المعلومات:

تهدف الباحثة من وراء هذه المرحلة إلى وصف المعلومات وصفا يبين تركزها وارتباطها ببعضها البعض وقد اكتفت الباحثة بالجداول والرسوم البيانية السابقة وتدعيمها بنتائج المقابلات التي تم إجرائها مع المسؤولين بالإضافة إلى توظيف أداة الملاحظ غير المشاركة.

*. ويتمثل هذا الرسم البياني في دائرة تقسم إلى قطاعات يمثل كل واحد بحيث تكون مساحة هذا القطاع متناسبة بشكل دقيق مع كمية القيم أو المتغيرات التي تمثلها، وهذا يعني أن زاوية هذا القطاع وأقوالها تكون كذلك.

ت. مرحلة التفسير

تعتبر هذه المرحلة من أدق مراحل البحث العلمي حاولت الباحثة خلالها استخراج الأدلة الكمية والكيفية التي تدعمها في الإجابة عن أسئلة البحث وتوضح لها قبول فروضها أو عدم قبولها.

المبحث الثالث: تقديم مؤسسات الدراسة

قبل البدء في الدراسة التطبيقية في المؤسسات التي تم اختيارها كعينة للدراسة لابد من تقديم مختصر لهاتين المؤسستين.

I. تقديم مؤسسة نقاوس للمصبرات:

يعتبر القطاع الصناعي أهم القطاعات التي تولي لها الدولة أهمية كبيرة والذي تساهم فيه عدة قطاعات فرعية أو ثانوية، ومن بين هذه الفروع الصناعات الغذائية، وهذا في إطار محاولة الدولة بالنهوض بالاقتصاد الوطني واستغلال الثروات الطبيعية، ومن أجل ذلك قامت الدولة بإعادة هيكلة العديد من المؤسسات الوطنية ومن بينها المؤسسة الوطنية لتسيير وتنمية المواد الغذائية SOGEDIA وذلك بموجب المرسوم 452/82 المؤرخ في 1982/12/11، والتي نتج عنها عدة مؤسسات من بينها المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات ENAJUC التي تم بناؤها سنة 1979 من طرف الشركة الفرنسية CIFAL وقد بدأ بها الإنتاج سنة 1980، وتتفرع هذه المؤسسة إلى 13 وحدة، منها وحدة مصبرات نقاوس ووحدة منعة وهي مؤسسة محل الدراسة.

1. نشأة المؤسسة:

تعد وحدة نقاوس للعصير والمصبرات من بين أهم الوحدات الصناعية التي كانت تضمها المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية ENAJUC وهي وحدة اقتصادية كانت تابعة للقطاع العام وتم خصصتها بموجب اللائحة رقم 13 للدورة 64 الصادرة عن مجلس مساهمات الدولة بتاريخ 4 أفريل 2006، وفي 17 أفريل تم الإمضاء على عقد التنازل رسمياً بين البائع (ENAJUC) والمشتري SARL SIMAGROF وتقع هذه الوحدة في الشمال الشرقي لمقر دائرة نقاوس على بعد 2 كلم من مقر الدائرة، وعلى الطريق الوطني رقم 78 الرابط بين ولاية باتنة ومدينة نقاوس. تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 76859.32 متر مربع أي 7.6 هكتار موزعة على النحو التالي:

- المساحة المغطاة : 21602.92 متر مربع؛

- المساحة غير المغطاة : 5526.4 متر مربع.

ويقدر رأس مال الشركة ب 8 مليون دينار ليرتفع فيما بعد إلى 158 مليون دينار.

ويعتبر موقع المؤسسة إستراتيجي لاشتهار المنطقة بفاكهة المشمش والتي تعتبر من أكثر المناطق إنتاجاً لها.

نشاط المؤسسة:

يتمثل نشاط المؤسسة في تحويل الفواكه والخضر إلى نوعين من المنتجات: العصير والمصبرات. وتختلف منتجات المؤسسة حسب الفواكه الموسمية ولذلك تضطر المؤسسة إلى تشغيل عمال موسمين وخاصة في حملة المشمش والذي يتراوح عددهم بين 130 إلى 150 عامل. ويمكن اعتبار المؤسسة من أكبر المؤسسات المنتجة للمياه الثمرية على المستوى الوطني.

وتسعى المؤسسة لتحقيق الأهداف التالية:

- استغلال الثروة الطبيعية التي تتوفر عليها المنطقة وخاصة بالنسبة لفاكهة المشمش وبذلك فهي تعمل لحمايته من الفساد؛
- امتصاص البطالة في المنطقة باحتوائها المتخرجين من الجامعات والمعاهد والاستفادة من تكوينهم؛
- المساهمة في تنفيذ برنامج التطوير الصناعي والتكنولوجي والتجاري للبلاد؛
- توفير منتجات طبيعية وذلك حرصا منها للحفاظ على صحة المواطن وفقا لما تمليه معايير الجودة العالمية؛
- المساهمة في تسديد الديون الخارجية للدولة من خلال عملية التصدير إلى الدول الأجنبية.

2. الهيكل التنظيمي لمؤسسة نقاوس للمصبرات:

تسعى مؤسسة نقاوس للمصبرات إلى تصميم هيكل تنظيمي يستجيب للتغيرات البيئية لتحاول الانسجام معها، ويتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من مجموعة من المديريات والمصالح. وتؤدي كل واحدة منها مجموعة من المهام والتي تختلف من مصلحة لأخرى. المديرية العامة، مديرية الإدارة والوسائل العامة، مديرية المالية والمحاسبة، المديرية التجارية، مديرية الصيانة، مديرية الجودة، مديرية الأمن الداخلي، مديرية الإنتاج و مديرية التموين. وتتفرع كل مديرية من هذه المديريات إلى عدة مصالح يمكن توضيحها من خلال الشكل البياني الموالي:

II. مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة:

لا تقل أهمية قطاع الطحن بالجزائر عن قطاع المشروبات، حيث تعتبر مادة القمح مادة إستراتيجية خاصة وأنها أصبحت تخضع لقوانين السوق العالمية. وتتجلى أهميتها من خلال استهلاكها على ثلث من المساحة الفلاحية الجزائرية (بنوعيه الصلب واللين) في سنوات الستينات، أين كانت المؤسسات العمومية لها الحصة الأكبر وذلك على حساب القطاع الخاص. وبعدها جاءت سياسة إعادة الهيكلة التي مست معظم المؤسسات الوطنية انبثق عنها sammpac والمؤسسة الوطنية للواردات الغذائية ENTAL.

1. نشأة المؤسسة:

تم إنشاء الشركة الوطنية sammpac على المستوى الوطني بعد الاستقلال في إطار إعادة الهيكلة، وتفرعت الشركة إلى 5 مؤسسات سميت بالرياض RIAD وهي: قسنطينة، سطيف، الجزائر العاصمة، سيدي بلعباس و تيارت. وطبعا للمرسوم رقم 09- 65 المؤرخ في 25-03-1965 تم إعادة تسميتها بمجمع سميد لتأخذ طابعا صناعيا وتجاريا. وتوافقا لإعادة هيكلة مؤسسات الرياض سنة 1997 انبثقت منها مطاحن الأوراس باتنة كشركة فرعية تابعة لمجمع سميد براس مال اجتماعي يقدر ب: 120 000 000 دج.

وبذلك فان مطاحن الأوراس من بين المؤسسات الإنتاجية القديمة حيث تتكون من 3 وحدات، وهي: وحدة المقر المتواجدة بكشيدة والتي تتضمن المديريات المركزية والإدارة العامة؛ الوحدة الإنتاجية والتجارية باتنة؛ الوحدة الإنتاجية والتجارية آريس. وتقدر الطاقة الإنتاجية لهذه المؤسسة ب:

الجدول رقم 06: الطاقة الإنتاجية لمؤسسة المطاحن باتنة

المنتج	وحدة القياس	الطاقة النظرية		
		وحدة باتنة	وحدة آريس	المجموع
القمح الصلب	قنطار	567000	315000	882000
القمح اللين	قنطار	315000	315000	630000
السميد	قنطار	147855	226800	374655
الدقيق	قنطار	68434	89066	157500
البقايا	قنطار	73589	63280	136869

المصدر: د. عبد المليك مزهودة، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفرق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 231

3. مهام المؤسسة:

يمكن حصر المهام الرئيسية للمؤسسة في النقاط التالية:

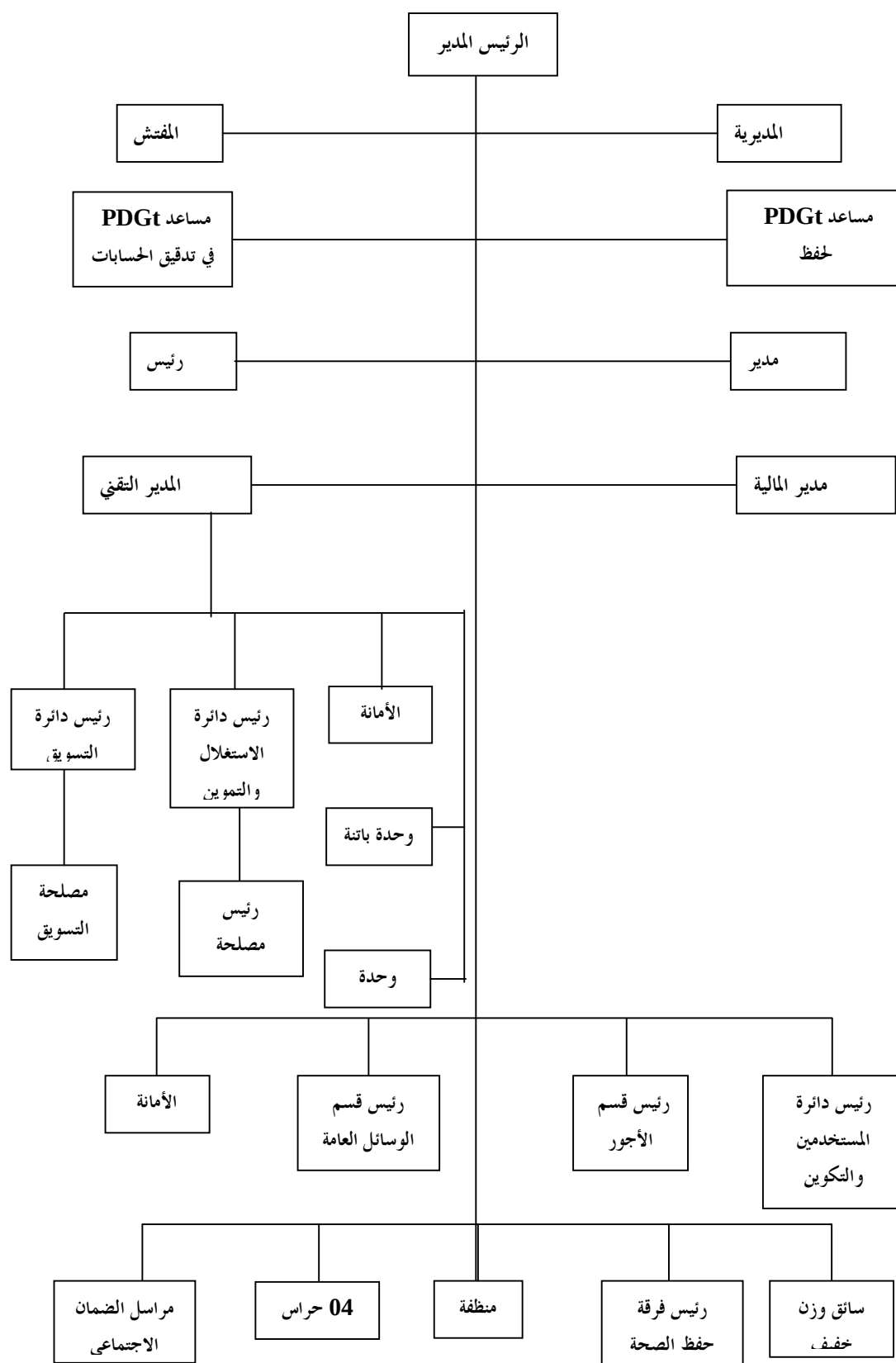
- الترقية والتخزين والتوزيع عند كل المراحل لمنتجات الصناعات الغذائية؛
- إعداد وتنفيذ استراتيجيات التطوير الصناعي والتكنولوجي والتجاري وتأمين منتجات الصناعات الغذائية بما في ذلك حيازة مساهمات أو إنشاء فروع أخرى؛

- ممارسة كل نشاط صناعي أو تجاري أو مالي بما في ذلك أنشطة التجارة الخارجية، والاقتناء والتأجير والتنازل عن العلامات أو براءات الاختراع أو ترخيصات أخرى تتعلق بشكل مباشر أو غير مباشر بمنتجات الصناعات الغذائية وغيرها.

3. الهيكل التنظيمي لمطحنة الأوراس باتنة:

تعتبر مؤسسة نقاوس للمصبرات كغيرها من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي عملت على تصميم هيكل تنظيمي يتوافق والنشاط الصناعي الذي تمارسه، حيث تصدره المديرية العامة ومختلف المديريات التي يختلف دورها من مديرية لأخرى. ويمكن توضيح أهم المديريات والمصالح المكونة للمؤسسة وإيجازها في الرسم البياني الموالي:

الشكل رقم 17: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الأوراس باتنة



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

4. تقديم الوحدات التابعة للمؤسسة:

أ. وحدة باتنة:

وتحمل اسم الشهيد شبشوب الصادق، وتتربع على مساحة قدرها 4400 كلم مربع وتقع شمال المدينة بين الطريق الوطني الرابط بين باتنة وقسنطينة قرب محطة القطار وهي مجاورة للديوان الوطني الجزائري للحبوب الجافة وهذا ما يجعل من موقع الوحدة إستراتيجي فيما يخص التموين بالمادة الأولية (القمح). وفي إطار المخطط الخماسي الخاص بالأوراس سنة 1969 بدأ إنجاز الوحدة، غير أن عملية الإنتاج لم تتم إلا في سنة 1973 .

وقد ساهم في إنجاز هذه الوحدة كل من:

- شركة ENGINNERIG PERLIS البلجيكية؛

- شركة الهندسة المدنية SONATIBA الجزائرية؛

- شركة EQUIREMENTMTIC الألمانية.

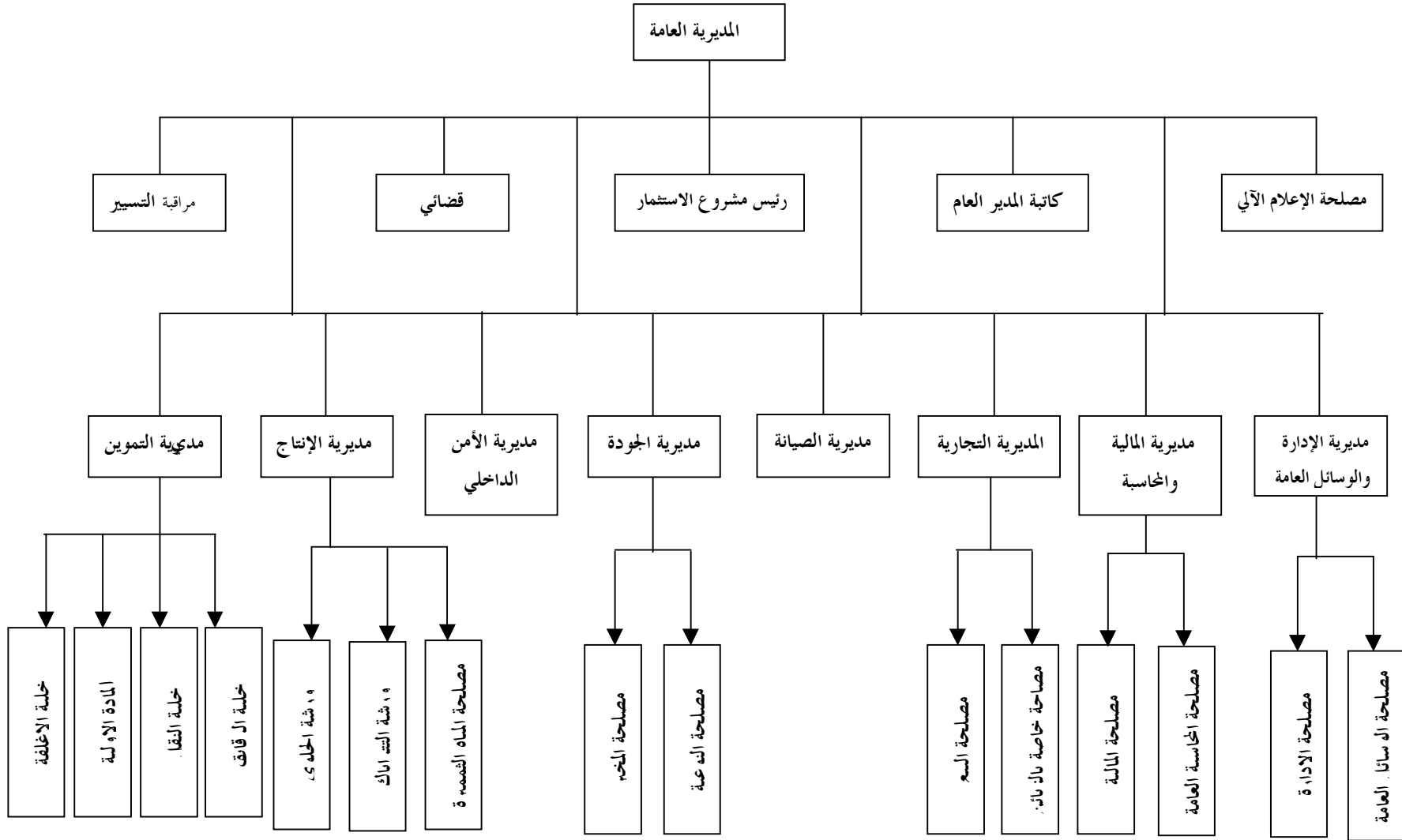
وتقدر طاقتها الإنتاجية بـ 2000 قنطار كل 24 ساعة عمل متمثلة في 3 أنواع من المنتجات: الدقيق (العادي والممتاز)، السميد (العادي والممتاز) ومنتوج النخالة.

ب. وحدة آريس:

وهي الوحدة الإنتاجية الثانية للمؤسسة تحت اسم الشهيد مصطفى بن بولعيد -آريس- وذلك سنة 1977 وتم إنجازها من طرف المؤسسة الوطنية للأشغال العمومية يسنلري ومؤسسة بيلار السويسرية التي قامت بتركيب المطحنة وبدأت نشاطها الإنتاجي في 18 أكتوبر 1988، وتقع غرب مدينة آريس على الطريق الرابط بين آريس وولاية بسكرة على بعد 4 كلم عن مقر المدينة التي تبعد بدورها عن الولاية بـ 60 كلم، وتقدر مساحتها الإجمالية بـ 9 هكتارات والمساحة المغطاة تقدر بـ 1.5 هكتار، ويقدر عدد العمال سنة 1997 بـ 154 عامل وذلك قبل بداية تنفيذ برنامج تقليص العمال.

تقدر الطاقة الإنتاجية للمؤسسة بـ 2000 قنطار/12 ساعة. وتشمل منتجاتها ثلاث أنواع: السميد، الفرينة والنخالة.

الشكل رقم 15: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نقاوس



الفصل الخامس:

التشخيص الإستراتيجي للمؤسستين محل الدراسة

تعتبر عملية التشخيص الإستراتيجي مرحلة مهمة لأية مؤسسة تفكر في اختراق أي قطاع سوقي، وهي بمثابة توجيه للتفكير نحو الكيفية الضرورية التي تساعد المؤسسة في تبني إستراتيجية تسمح لها بتقديم قيمة متفوقة وبالتالي كسب مزايا تنافسية وإمكانية الاستمرار في القطاع. وبما أن عملية التشخيص الإستراتيجي يساعد على معرفة نقاط القوة والضعف للمؤسسة وما هي الفرص المتاحة أمامها والتهديدات التي تشكل خطراً عليها كان لابد من القيام بعملية تشخيص إستراتيجي للمقارنة بين مؤسستين محل الدراسة (مؤسسة نقاوس ومؤسسة الطحن) بالاعتماد على قانون القوى الخمس لبورتر من عملية التشخيص الخارجي وسلسلة القيمة لبورتر للقيام بعملية التشخيص الداخلي للمؤسستين.

المبحث الأول: التشخيص الإستراتيجي لمؤسسة نقاوس للمصبرات

I . التشخيص الإستراتيجي الخارجي للمؤسسة:

بما أن مؤسسة نقاوس كغيرها من المؤسسات تربطها علاقات مختلفة بالبيئة الخارجية فإنها مطالبة بمعرفة الفرص التي يمكن أن تنتج من هذه العلاقة قصد محاولة استغلالها والاستفادة منها، كما يمكن أن تنشأ من هذه العلاقات تهديدات على المؤسسة. ويمكن اتباع نموذج القوى الخمس لبورتر لتوضيح المكانة التنافسية للمؤسسة في مجال نشاطه.

1. المنافسة في المجال:

يتصف سوق المشروبات والمصبرات بالمنافسة الشديدة، لذلك فإن مؤسسة نقاوس تعاني من منافسة من طرف القطاع الخاص في حين لا يشكل القطاع العمومي أي خطر عليها. ففي السابق كانت المؤسسة تعاني منافسة من طرف الوحدات التابعة لنفس المجمع ولكن بعد عملية الخصخصة أصبح القطاع الخاص المنافس المباشر لها وتمثل كل من: مؤسسة لقصر، إفري، سجيكو وتوجا أهم المنافسين وذلك لكون هذه المؤسسات تنتج نفس المنتجات التي تنتجها مؤسسة نقاوس والتي تعمل كلها تحت شعار المنتجات الطبيعية. خاصة وأن مؤسسة لقصر كانت تنتمي لنفس المؤسسة الأم قبل الخصخصة وهي ENAJUS هذا ما يعني أن المؤسستين في نفس المستوى من الجودة والتقنيات المستعملة في عملية الإنتاج، في حين تشكل مؤسسة روية المنافس غير المباشر للمؤسسة لأنها لا تنتج نفس منتجات مؤسسة نقاوس ولكنها تشبع نفس حاجات المستهلكين. أما على المستوى الدولي فإن المؤسسة تعاني من منافسة شديدة من طرف منتجات كل من التترا باك الذي يستورد من تونس ومنتوج آخر الذي يستورد من مصر.

وتشكل هذه المنافسة خطراً على المؤسسة سواء من ناحية الجودة أو من ناحية الأسعار، فمنتجات لقصر لا تقل جودتها عن منتجات نقاوس، وتعتبر الأسعار المطبقة على منتجات نقاوس الأعلى بالمقارنة مع المنافسين. ويعتبر عامل عدم وجود عراقيل دخول المنافسين الجدد العمل الرئيسي لوجود منافسة قوية في السوق. أما عن المنافسة بين وحدتي

منعة ونقاوس لا يمكن الحديث عن أية منافسة خاصة أن وحدة منعة أصبحت مؤسسة منتجة فقط بعد أن كانت في السابق تتولى عملية التوزيع بنفسها.

2. القوة التفاوضية للمورد:

تعتبر المادة الأولية التي يسيطر عليها المورد هي الأغلفة وخاصة بالنسبة لمنتج التراباك الذي تستورده المؤسسة من فرنسا، وليس للمؤسسة الخيار في الانتقال إلى مورد آخر لأن السويد هو المنتج الوحيد لهذا النوع من الأغلفة. أما بالنسبة للمواد الأخرى فإن المؤسسة لا تعاني من أية مشكلة في حالة رغبتها الانتقال من مورد إلى آخر ولا تتحمل أية تكلفة زائدة وقد حدث وأن انتقلت المؤسسة من مورد محلي لأغلفة الحديد إلى الإستيراد من تونس حيث الأسعار منخفضة. كما تستورد المؤسسة الأقفلة من كل من : أسبانيا، إيطاليا، فرنسا أما باقي المواد فهي محلية وتشمل كل من القبة، عزابة، البليدة التي تختص في إنتاج الصناديق. المؤسسة الوطنية للزجاج بوهرا، الشلف وقسنطينة (VSI). أما بالنسبة للفواكه فهي محلية 100 %، حيث تحصل على فاكهة المشمش من مدينة نقاوس وما جاورها، الجلفة، المسيلة، أريس؛ البرتقال من مدينة بوفاريك (متيجة)؛ المندرين من سكيكدة (رمضان جمال) والمدينة؛ الفلفل من بريكة (أولاد عمار)؛

ويتمثل القيد الوحيد للمؤسسة في تأثير تغيرات الظروف الطبيعية على أسعار المادة الأولية وخاصة في الآونة الأخيرة أين عرفت تقلب في الظروف الجوية وخاصة في حالة تعرض منتجات المشمش لأي تلف نتيجة سقوط الأمطار في موسم غير موسمها أو في حالة قلة الأمطار. ويمكن اعتبار أن للمؤسسة قوة تفاوضية قوية.

3. القوة التفاوضية للزبائن:

تتعامل المؤسسة في أغلب الأحيان مع زبائن مميزين على اعتبار أن منتجاتها تتميز عن منتجات المنافسين بجودتها العالية وحتى المنافسين المحتملين، أي حتى في حالة دخول منافسين جدد فإن جودة منتجات مؤسسة نقاوس ستكون حاجزا لتقليد منتجاتها، ونتيجة الجودة العالية التي رافقها ارتفاع في الأسعار مما فرض على المؤسسة التعامل مع قطاعات معينة أو زبائن معينين وهي القطاع العام، القطاعات الخاصة، المؤسسات الصناعية الصغيرة التي تشتري المنتجات نصف المصنعة. وبذلك فإن الكميات التي يتم شرائها كميات كبيرة.

وتعتبر الفئة التي لم تتمكن المؤسسة لحد الآن من استهدافها هي فئة الأطفال وتعمل المؤسسة حاليا على إنتاج منتجات تستهدف بها هذه الفئة التي يمكن أن تساهم في رفع رقم أعمال المؤسسة.

ولكن ما يقلل من القوة التفاوضية للمؤسسة أمام الزبون هو أن التجار الذين تتعامل معهم المؤسسة لا يبيعون منتوج المؤسسة فقط وإنما منتوج المنافسين أيضا. بالإضافة إلى وجود عائق آخر وهو ارتفاع الأسعار. وقد اعتبر المسؤولين أن تقديم تحفيزات ومكافآت لرجل البيع الوسيلة الكفيلة لبيع أكبر حجم ممكن.

ولحد الآن استطاعت المؤسسة أن تكسب ولاء الزبائن في جميع المنتجات التي تقوم بإنتاجها باستثناء المنتجات الموجهة لفئة المرضى بداء السكري المياه الثمرية لايت. وما يمكن التوصل إليه من خلال المقابلات التي تم إجرائها مع المسيرين في المؤسسة، كما أن هناك توقعات في ارتفاع في حجم الطلب مستقبلا وخاصة منتوج العصير نظرا للتنوع الجيدة و تمكنها من كسب ولاء الزبائن لها.

4. الداخلين الجدد:

هناك احتمال دخول منافسين جدد وذلك نتيجة وجود المنطقة الجنوبية التي لم تصل إلى درجة التشبع لحد الآن. وهي بمثابة فرصة لظهور منافسين جدد. غير أن هؤلاء المنافسين لا يشكلون خطرا كبيرا على المؤسسة، لأن هذه الأخيرة استطاعت أن تكسب ولاء الزبائن وأصبح منتوجها معروف لديهم خاصة وأن المؤسسة تحاول أن تنتج وفق المعايير المحددة دوليا والدليل على جودة منتجات المؤسسة هو حصول المؤسسة على شهادة الجودة العالمية سنة 2005 التي تمتد مدة صلاحيتها 3 سنوات أي صالحة لغاية 2008 و تحصلت على شهادة ثانية سنة 2008 والتي تمتد صلاحيتها إلى غاية سنة 2011 (أنظر الملحق رقم 02).

ويعتبار المؤسسة تعتمد على سياسة الإنتاج على أساس الجودة المميزة والمرتفعة فهي تشكل بذلك عائقا أمام دخول منافسين جدد، وإذا حاول أي منافس الدخول إلى السوق بفرض نفس الأسعار المرتفعة التي تبيع بها المؤسسة والمنافسين الحاليين فإنه سوف يتكبد خسائر كبيرة لأن المنتجات سوف تكون غريبة عن الزبائن ولا أحد يمكن له أن يدفع أسعار مرتفعة لقاء الحصول على منتجات ليس على علم بجودتها. أما إذا دخل بأسعار منخفضة عن الأسعار السائدة في السوق فإنه يمكن أن يشكل خطرا على المؤسسة نتيجة استهدافه للفئات الأخرى الأقل قدرة شرائية.

5. المنتجات البديلة:

تستهلك معظم منتجات المؤسسة في كل وجبة من وجبات اليوم وهي لا تعتبر مادة أساسية و إنما يمكن استبدالها بمنتجات أخرى، خاصة وأن المشروبات يمكن استبدالها بمشروبات أخرى كالقهوة، الشاي، المشروبات الغازية والحليب والتي تتناسب والثقافة الجزائرية خاصة في الاستهلاك المسائي. كما يمكن اعتبار الياغورت كمنتج بديل للعصير وخاصة بالنسبة لفئة الأطفال والشيوخ. أما بالنسبة للمصبرات فلا يمكن استبدالها بمنتجات أخرى ما عدا منتوج الزبدة في الفترة الصباحية.

وكتلخيص لأهم الفرص المتاحة للمؤسسة والتهديدات التي يمكن أن تشكل خطرا عليها تم إعداد الجدول التالي:

الجدول رقم 07:

ملخص للفرص والتهديدات للمؤسسة نقاوس

الفرص	التهديدات
- وجود متعاملين أوفياء للمؤسسة - تصدير منتجاتها إلى الدول الأجنبية - عدم تدخل الدولة في عملية تحديد السعر وبالتالي حرية تحديد السعر - وجود فرص التوسع والاستثمار في منتجات أخرى كعصير الحليب والمصاصات الخاصة بفترة الأطفال - الموقع الاستراتيجي للوحدتين (وحدة منعة : توفر مختلف الفواكه، وحدة نقاوس قرب ثمة المشمش) - عدم تحمل المؤسسة أية تكاليف في حالة رغبتها في التنقل من مورد إلى آخر - سيطرة المؤسسة على سوق مشروبات العصائر الطبيعية و ذات الجودة العالية - منتجات المؤسسة يتم استهلاكها من طرف جميع الفئات والشرائح (الفردية والعائلية) - تولي المؤسسة عملية الإستيراد من الدول الأجنبية بنفسها - امتلاك المؤسسة لعلامة قوية وخبرة طويلة	- وجود منافسة حادة بالنسبة لمنتج التتراباك - عدم وجود موردين بدائل أمام الوحدة - ضيق تشكيلة المؤسسة التي تخص المصبرات - طاقة إنتاج كبيرة مقارنة بالمنافسين - عدم وجود حواجز الدخول إلى المنافسة ووجود منافسة غير قانونية - انعدام البحوث التسويقية وبالتالي المؤسسة لا تستطيع معرفة أذواق وحجم المستهلكين - تواجد المؤسسة في مرحلة انعطاف مما يعطي فرصة للمنافسين في استغلال هذه الفرصة (انتقالها من القطاع إلى الخاص) - وجود مساحات غير مستغلة ولا يمكن استغلالها لأنها مخصصة للأمن - وجود فرصة أمام المنافسين للظهور نظرا لعدم تحقيق تشبع في المنطقة الجنوبية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم 3

II. التشخيص الإستراتيجي الداخلي للمؤسسة:

وتهدف هذه العملية إلى التعرف على نقاط القوة والضعف بالاعتماد على سلسلة القيمة لبورتر التي تسمح بالتعرف على الأنشطة الرئيسية في المؤسسة ووضع تقييم للأنشطة الداعمة.

1. الأنشطة الرئيسية:

تتمثل الأنشطة الرئيسية للمؤسسة وفق نموذج بورتر في الإمداد الداخلي والإمداد الخارجي، الإنتاج، التسويق والبيع.

أ. **الإمداد الداخلي:** ويشمل الإمداد الداخلي للمؤسسة مجموع الأنشطة المرتبطة باستلام، تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتوج. وبالإضافة إلى اهتمام هذه الأنشطة بالشراء بالكمية والجودة المطلوبة بالمتابعة المستمرة للمسار الذي تسلكه هذه المشتريات حتى الدخول في عملية الإنتاج.

• **الوظيفة الإنتاجية:** ويمكننا التعرف على الوظيفة الإنتاجية في المؤسسة من معرفة مدى قدرتها على تحقيق أهدافها الإنتاجية بالتعرف على ما يتم التخطيط له وما هو منجز فعلا. وقبل ذلك لابد من استعراض أهم منتجات المؤسسة والتي تتمثل في ستة منتجات رئيسية: المياه الثمرية، المصبرات، ثلاثي مركز، الباب، التتراباك، العصير والمشروبات، بالإضافة إلى منتجات أخرى فصلية. وتعتمد المؤسسة على الدراسة المسبقة لحجم الطلبات المتوقعة

وتحدد من خلاله الكميات التي يمكن للمؤسسة إنتاجها وذلك حسب كل نوع من المنتجات وحسب المناطق الجغرافية الموجهة لها. تقدر الطاقة الإنتاجية (النظرية) للمؤسسة كما يلي:

- معالجة المشمش 6000 طن سنوياً؛
- معالجة مركز الفواكه: 1200 طن سنوياً؛
- كوثر المشمش: 12300 طن سنوياً؛
- مربى المشمش الجزأ: 684 طن سنوياً؛
- مشمش معقود: 50 طن سنوياً؛
- مياه ثمرية: 30300 طن سنوياً؛
- المشمش المصفى: 608 طن سنوياً؛
- فواكه أخرى معقودة: 200 طن سنوياً؛
- مشروبات المشمش: 282 طن سنوياً؛

بالإضافة إلى منتجات أخرى كمربى التين، التفاح، والإجاص.

ويمكن توضيح نسب الطاقة الإنتاجية لكل منتج على حدى من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 08: الطاقة الإنتاجية للمؤسسة نقاوس للمصبرات

المنتج	الوحدة	الطاقة الإنتاجية السنوية	النسبة
معالجة المشمش	طن	600	1.3
معالجة مركز الفواكه	طن	1200	2.6
كوثر المشمش	طن	12300	26.6
مربى المشمش	طن	684	1.47
مشمش معقود	طن	50	0.1
مياه ثمرية	طن	30300	65.5
المشمش المصفى	طن	608	1.3
فواكه أخرى معقودة	طن	200	0.4
مشروبات المشمش	طن	282	0.6
المجموع	طن	46224	100

المصدر: مصلحة الإنتاج

يتضح من الجدول أعلاه بأن الطاقة الإنتاجية المخصصة لمنتجات المياه الثمرية تشكل النسبة الأكبر مقارنة بالمنتجات الأخرى والتي تقدر بـ 65.5 % متبوعة بكوثر المشمش بـ 26.6 %، في حين باقى المنتجات لا تتعدى 2.6 % . إضافة إلى أن معظم منتجات المؤسسة تعتمد على فاكهة المشمش التي تتوفر عليها المنطقة.

• الإنتاج المخطط والمنجز: ويمكن التعرف على مخططات المؤسسة ومنجزاتها، وبالتالي نسبة إنجازها

للأهداف، من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 09: تطور الإنتاج المخطط والإنتاج المنجز للمؤسسة المصبرات نقاوس
ونسب تحقيق الأهداف خلال سنوات 2006-2008

الوحدة: طن

البيان	2006			2007			2008		
	الإنتاج المخطط	الإنتاج المحقق	النسبة	الإنتاج المخطط	الإنتاج المحقق	النسبة	الإنتاج المخطط	الإنتاج المحقق	النسبة
المياه الثمرية	21150	11040.783	52.20	10761.24	12377.65	115.02	14780	16370	110.76
تتراباك	857	293.479	34.24	1221.3	173.45	14.202	9350	3755	40.16
ثلاثي المركز	4300	1198.28	27.86	5918.96	7111.98	120.16	7000	6026	86.08
المشروبات والعصير	1243	315.302	25.36	1379.99	885.149	64.14	1500	1057	70.46
المربي	3140	928.255	29.56	2704.09	4276.8	158.16	4000	2576	64.4
الحلوى	60	13.388	22.313	45	7.07	15.71	544	233	42.83
اللباب	2000	1676	83.8	2621	703.54	26.84	10000	3959	39.59
منتجات أخرى	0	0		0	0		0	79	
المجموع	32750	15465.487	47.223	24651.58	25535.64	103.59	47174	34055	72.19

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير تسيير المؤسسة

من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن المؤسسة تركز جهودها على إنتاج المياه الثمرية التي تستحوذ على 56.75 % من الإنتاج الكلي المتوقع، وهو ما يتوافق والطاقة الإنتاجية للمؤسسة، أي أن الطاقة الإنتاجية للمؤسسة بالنسبة لهذا المنتج تعتبر كبيرة مقارنة بالمنتجات الأخرى.

ومن خلال التحليل الساكن للجدول السابق يتضح أن معدل تحقيق الأهداف يختلف من منتج لآخر، حيث لم تتجاوز نسبة الإنجاز لبعض المنتجات 10 % والتي تخص منتج التراباك وهو المنتج الذي تعاني المؤسسة من منافسة قوية، خاصة من طرف مؤسسة لقصر مع العلم بأن المؤسسة تنتج وفقا لطلبات الزبائن. في حين بلغت نسبة الإنجاز في بعض المنتجات 170 % والتي تخص منتج الحلوى والذي يعتبر منتج ثانوي في المؤسسة. أما بقية المنتجات فإن معدل الإنجاز يتراوح بين 87.2 و 132.1% وهي نسب تعد مقبولة لحد ما.

وفي سنة 2008 نلاحظ انخفاض معدل الإنجاز الكلي للمؤسسة الذي انخفض من 94 % إلى 72.2 %، حيث عرفت مختلف المنتجات انخفاض في معدل الإنجاز ماعدا منتج التراباك الذي عرف ارتفاعا ملحوظا حيث بلغ 40.17 %.

وأهم نقاط القوة الأساسية التي يمكن التوصل إليها من خلال الأنشطة الداخلية هي أن المؤسسة تملك طاقة إنتاجية تمكنها من مواجهة المنافسة إذا تمكنت من توجيه جهودها في الاتجاه الصحيح (المنتجات المطلوبة من طرف الزبائن) وبالنسبة لوسائل الإنتاج فهي في حالة متوسطة وبحاجة إلى عمليات تجديد. وتتمثل نقطة الضعف الرئيسية في عدم استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة للمؤسسة وما يتم استغلاله حاليا لا يكفي لتوفير طلبات الزبائن الكبيرة. كما أن

توقعات المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على تغير الظروف الطبيعية التي تخرج عن سيطرة المؤسسة وخاصة فاكهة المشمش التي تركز عليها بشكل كبير.

ب. الإمداد الخارجي:

وهي أنشطة ترتبط بعملية الجمع، التخزين والتوزيع المادي للمنتوج إلى الزبائن. وتشمل عمليات تخزين المنتجات، مناولة المواد، العمليات الخاصة بوسائل التسليم، تنفيذ وجدولة الطلبات.

• **وظيفة التسويق والبيع:** لا يقتصر نشاط التسويق في المؤسسة على البيع فقط وإنما يتعدى ذلك، فالمؤسسة تسعى إلى توسيع شبكات توزيعها من خلال التعامل مع مختلف الوكلاء، هذا على الرغم من أن المؤسسة تملك وسائل نقل خاصة بها. وكل ذلك بهدف توفير المنتجات في أماكن مختلفة، وقد تمكن فعلا من الوصول إلى مناطق خارج البلاد مثل فرنسا، بلجيكا وإسبانيا. وعلى المستوى الوطني فقد تمكنت من فتح مراكز بيع جديدة خاصة في الجهة الغربية من الوطن التي تعرف عدم تشبع السوق فيما يخص منتجات المؤسسة نظرا للطلب المتزايد عليها. وسعى من المؤسسة للحفاظ على موزعيها عملت على تقديم تسهيلات ومنحهم امتيازات كتولي عملية الشحن ومنحهم كميات مجانية في حالة التوزيع من مختلف المنتجات، كما تتحمل تكاليف النقل في معظم الأحيان، وهذا ساعدها على زيادة مبيعاتها. ويمكن متابعة تطور مبيعات المؤسسة حسب المنتجات من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 10: تطور مبيعات المؤسسة بالكميات حسب المنتجات خلال الفترة

2008-2006

الوحدة: طن

2008	2007	2006	
16555.5	10237.5	13800	المياه الثمرية
3003.16	727.74	580	تتراياك
4198.96	4063.41	5430	ثلاثي المركز
1113.92	1270.62	6400	المشروبات والعصير
2523.86	5218.2	4440	المربى
218.04	320.58	0	الحلوى
1789.896	1048.914	0	اللباب
0	30.42	0	منتجات أخرى
29403.336	23400	21000	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن مبيعات المؤسسة سجلت تطورا في الكميات المباعة بنسبة 4.06 % مقارنة بسنة 2006. وقد شملت معظم المنتجات ماعدا ثلاثي المركز، المشروبات والعصير والمربى. ويعود السبب إلى تقديم المؤسسة تخفيضات مغرية لزبائنها بالنسبة لمنتج المياه الثمرية، والتوسع في عملية إنتاج التتراياك ليشمل وحدة نقاوس بعدما كان يقتصر فقط على وحدة منعة. وقد انعكس ذلك على رقم الأعمال كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم 11 : رقم الأعمال المخطط والمنجز

الوحدة: 1000 دج

البيان	2006			2007			2008		
	رقم الأعمال المخطط	رقم الأعمال المنجز	النسبة	رقم الأعمال المخطط	رقم الأعمال المنجز	النسبة	رقم الأعمال المخطط	رقم الأعمال المنجز	النسبة
المياه الثمرية	455371	388158	85.24	353772	418569	118.31	491428	558931	113.73
تتراباك	25931	34127	131.61	267501	29835	11.15	466393	163545	35.06
ثلاثي المركز	262680	46361	17.64	157564	168887	107.18	355665	216153	60.77
المشروبات والعصير	268808	18290	6.80	100701	52024	51.66	104660	69457	66.36
المربي	269604	33778	12.52	237000	213348	90.02	385136	221914	57.61
الحلوى	10800	1417	13.12	10183	13121	128.85	44040	22639	51.405
اللباب	0	88091	//	0	59484	//	228864	111374	48.66
منتجات أخرى	0	229987	//	0	1267	//	0	2888	//
المجموع	1293194	840209	64.97	1126721	956535	84.89	2076186	1366901	65.83

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم 04

وما يمكن ملاحظته من خلال الجدول المبين أعلاه أن الارتفاع الذي شهدته الكميات المباعة رافقه ارتفاع محسوس في رقم الأعمال وهذا شيء منطقي إضافة إلى شراء المؤسسة لآلات جديدة مما سمح بإنتاج نفس الكمية بتكلفة منخفضة. وتقدر نسبة النمو في رقم الأعمال سنة 2007 ب 13.84 % و 62.68 % سنة 2008 مقارنة بسنة الأساس 2006. والملفت للانتباه هو أنه وعلى الرغم من الارتفاع النسبي لرقم الأعمال إلا أن المؤسسة لم تتمكن من تحقيق معدلات إنجاز مرتفعة وهذا ما يوضحه الجدول السابق، فالمؤسسة لا تزال بعيدة عن تحقيق أهدافها و التي تتراوح نسبها بين 65 و 84 % وهي نسب غير مقبولة خاصة وأن القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة يعرف منافسة شديدة. ويعتبر منتج المياه الثمرية المنتج الوحيد الذي تمكنت المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة نوعا ما والتي وصلت إلى 113 % سن 2008 بعد أن كانت لا تتجاوز 85 % سنة 2006.

وتتمثل نقطة القوة التي يمكن التوصل إليها من هذا التحليل في أن المؤسسة تمكنت من توسيع شبكة توزيعها على جميع أنحاء القطر الوطني و شرائها لآلات جدد ساعدها على الرفع من حجم الإنتاج وبالتالي حجم المبيعات ومن ثم رقم أعمال مرتفع. وتتمثل نقطة الضعف الأساسية في عدم تبني المؤسسة لسياسة توزيعية تمكنها من التقرب أكثر من المستهلك للتعرف على حاجاته وأذواقه.

2. الأنشطة الداعمة: وتشمل هذه الأنشطة حسب سلسلة القيمة لبورتر في الوظائف التالية: التموين، التطور التكنولوجي والهياكل القاعدية للمؤسسة.

● وظيفة التموين: وتمثل النشاط الأكثر حساسية بالنسبة للأنشطة الداعمة، خاصة وأنها تهم بتوفير المواد الأولية الداخلة في منتجات المؤسسة. ويمكن تقسيمها إلى مواد مستوردة والتي تتمثل في غلاف التتراباك، المواد المستعملة في غلق علب العصير وبعض المواد الأولية المستهلكة، و باقي المواد والأغلفة (الحديد، الزجاج والبولثلان) تعتبر ذات إنتاج محلي.

والجدول الموالي يبين مشتريات المادة الأولية خلال فترة الدراسة:
الجدول رقم 12: تطور مشتريات المؤسسة من المواد الأولية خلال الفترة
2008-2005

الوحدة: مليون دج

البيان	2006	2007	2008	2007/2006	2008/2007
المواد المستهلكة	169.985	224.989	388.259	0.32	0.72
الأغلفة	103.726	129.675	398.667	0.25	2.07
المادة الأولية الجديدة	29.921	114.13	176.152	2.81	0.54
مواد أخرى	85.241	29.287	36.521	-0.65	0.24
المجموع	388.873	498.081	999.599	0.28	1.00

المصدر: مصلحتي المحاسبة والمشتريات

ما نلاحظه من خلال الجدول هو أن نسب المشتريات في ارتفاع مستمر وهذا ما يعكس توسع المؤسسة في نشاطها الإنتاجي.

ويمكن حصر مجمل نقاط الضعف على مستوى التموين في غياب محاسبة المواد وتخطيط المخزون وظهر ذلك من خلال وجود مخزون إضافي في بعض المواد، وتسجيل النقص في البعض الآخر وخاصة الأغلفة. وارتفاع نسبة المشتريات في كل سنة يعود إلى زيادة الإنتاج في تلك السنوات.

● **وظيفة البحث والتطوير:** تعتبر غياب وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة من بين الأمور الهامة التي لا بد من المؤسسة إعطائها بعض الأهمية إذا ما كانت أهداف المؤسسة التوسع في المستقبل. خاصة وأن المؤسسة لم تتمكن لحد الآن من توفير المنتجات لجميع الشرائح والتي من بينها الأطفال، كما أن المؤسسة تعمل على توفير منتجات طبيعية تخلو من أية مواد كيميائية قد تضر بالمستهلك. كما يمكن البحث في مجال التغليف ومراعاة أذواق المستهلكين خاصة في نوعية الغلاف المستعمل سواء من الناحية الصحية أو الجمالية.

● **وظيفة الموارد البشرية:** بالنظر إلى حجم عمال المؤسسة يمكن تصنيفها ضمن المؤسسات الكبيرة. والجدول التالي يوضح تطور عدد الموظفين في المؤسسة خلال سنوات الدراسة.

الجدول رقم 13: تطور عدد العمال في مؤسسة نقاوس

خلال فترة الدراسة

البيان	العدد الإجمالي	الإطارات	النسبة	أعوان التحكم	النسبة	المفذين	النسبة
2006	267	63	23.59	52	19.47	152	56.92
2007	319	59	18.49	43	13.47	217	68.02
2008	379	59	15.56	43	11.34	277	73.08

المصدر: مصلحة المستخدمين

ويشير الجدول إلى زيادة عدد العمال خلال فترة الدراسة، وهذا مؤشر إيجابي ومنطقي جدا لأن نشاط المؤسسة عرف توسعا في السنوات الأخيرة. وما يلاحظ أيضا هو زيادة عدد العمال الدائمين على حساب المؤقتين نتيجة تطبيق

سياسة الإدماج للعمال المتعاقدين الذين مضى على عقودهم سنتين. وسجلت أعلى نسبة على مستوى مصلحتي الإنتاج والتموين (أنظر الملحق رقم 5).

وبمقارنة عدد العمال بالمصاريف المخصصة لهم نجد أنها في ارتفاع مستمر ما عدا 2006 ويعود السبب إلى الارتفاع في عدد العمال، وبالنظر إلى مصاريف المستخدمين نلاحظ بأن هناك علاقة عكسية وهذا يعتبر تعارض صارخ، حيث شهدت مصاريف العمال انخفاضا سنة 2007 بنسبة 160 % لترتفع سنة 2008 بنسبة 31 % نسبة إلى سنة الأساس والذي يعكس ارتفاع مستويات الدخل على المستوى الوطني وهذا مؤشر سلبي للمؤسسة. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 14: تطور مصاريف اليد العاملة (دج) في المؤسسة

الوحدة: 1000000 دج

البيان	2006	2007	2008
عدد العمال الإجمالي	267	319	383
مصاريف المستخدمين	160.000	133.093	210.000
المؤشر	100	-0.16	0.31

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على جدول حسابات النتائج

كما يلاحظ على مستوى المؤسسة محاولة تأهيل العمال والرفع من مستوياتهم وذلك وفق برامج التكوين ولكن بأعداد قليلة بالنظر إلى عدد العاملين، حيث اقتصر عدد المستفيدين سنة 2006 على 9 عمال فقط أي ما يعادل 3 % من العدد الإجمالي، لكنها عرفت تحسنا مستمرا خلال سنوات الدراسة ليصل العدد إلى 96 عامل حسب البرنامج المسطر سنة 2009، إلا أنها تبقى نسبة ضعيفة.

ويمكن تقييم وضعية الموارد البشرية بالمعقولة استنادا إلى ارتفاع الخبرة لدى هؤلاء العمال وارتفاع نسبة المستفيدين من التكوين سنة بعد إضافة إلى جو العمل جماعي الذي لاحظناه خلال فترة الدراسة في المؤسسة.

● **الوظيفة المالية:** ويمكن التعرف على قدرات التمويل من خلال نتائج عملية التسيير:

الجدول رقم 15: تطور رقم الأعمال والقيمة المضافة خلال سنوات الدراسة

الوحدة: 1000000 دج

البيان	رقم الأعمال	المؤشر	القيمة المضافة	المؤشر	نتيجة الاستغلال	المؤشر	النتيجة الصافية	المؤشر
2006	840.215	0	246	0	12.00	0	19.500	0
2007	956.535	0.13	249.026	0.01	32.349	1.69	13.466	-0.30
2008	1366.901	0.62	526.2	41.1	85.700	6.14	10.000	-0.48

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على جدول حسابات النتائج

يلاحظ من الجدول أعلاه ومن خلال مؤشرات التطور لكل من رقم الأعمال، القيمة المضافة ونتيجة الاستغلال تحسن في الوضعية المالية للمؤسسة نسبة لسنة الأساس 2006. حيث استطاعت المؤسسة أن تحقق فائضا في القيمة المضافة ونتيجة الاستغلال نتيجة نموا يقدر ب 62 % في رقم الأعمال سنة 2008 والذي انعكس إيجابا على القيمة

المضافة التي قادت فيها نسبة النمو 114 % سنة 2008 ونتيجة الاستغلال ب 614 % بالنسبة لسنة الأساس 2006. في حين لا تزال تحقق تدهورا في النتيجة الصافية التي وصلت نسبي العجز فيها إلى 48 %.

ويمكن تقييم الجانب المالي للمؤسسة من خلال معرفة القيمة المضافة من العمل، مردودية تجهيزات الإنتاج، نسبة تغطية المصاريف من القيمة المضافة ونسبة المديونية. ويمكن معرفة مردودية القيمة المضافة من العمل ومردودية تجهيزات الإنتاج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 16: جدول يوضح مردودية القيمة المضافة من العمل

الوحدة: 1000000 دج

البيان	القيمة المضافة	الأجور	مردودية العمل	القيمة الصافية لتجهيزات الإنتاج	المردودية
2006	246.000	160.000	1.5	260	94
2007	249.026	133.093	1.87	1092.344	22
2008	526.200	210	2.5	1186.700	44

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على جدول حسابات النتائج

وتمثل مردودية العمل هذه النسبة القيمة المضافة لكل واحد دينار من الأجور، فكما هي موضحة في الجدول فإنها في ارتفاع مستمر، وهذا يعتبر مؤشر إيجابي للمؤسسة، فعلى الرغم من زيادة عدد العمال إلا أن القيمة ترتفع سنة بعد أخرى. وهذا يدل على الخبرة المتراكمة للعمال والتحكم في عملية الإنتاج. أما بالنسبة لمردودية تجهيزات الإنتاج للمؤسسة لم تتمكن من الاستغلال الجيد لوسائل الإنتاج وربما يعود السبب الرئيسي وراء ذلك إلى قدم الآلات الإنتاجية على الرغم من أنها قامت بتجديد البعض منها سنة 2008 والذي أدى إلى ارتفاع نسبة المردودية إلى 44 %، ولا تزال بعيدة عن الرقم المطلوب.

● نسبة تغطية المصاريف من القيمة المضافة:

لمعرفة مدى تغطية القيمة المضافة للمصاريف نستعرض الجدول الموالي:

الجدول رقم 17: جدول يوضح نسبة تغطية المصاريف من القيمة المضافة

الوحدة: 1000000 دج

البيان	2006		2007		2008	
	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%
القيمة المضافة	246	100	249.026	100	526.2	100
مصاريف العمال	160	65	133.093	53.4	210	40
ضرائب ورسوم	6	2.4	11.516	4.6	19.1	3.6
مصاريف مالية	45	18.3	13.969	5.6	30.1	5.7

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على جدول حسابات النتائج

نلاحظ بأن المؤسسة استطاعت تغطية مجمل المصاريف بل حققت فائضا في جميع السنوات وهي تشهد تحسن مستمر، حيث سجلت سنة 2008 فائض يقدر ب 50 %.

ومن أهم نقاط الضعف التي يمكن أن نتوصل إليها من خلال تحليل الهيكل المالي للمؤسسة هي اعتمادها على القروض. وتعتبر ارتفاع مردودية العمال في السنوات الأخيرة نتيجة الخبرة المتراكمة لدى العمال نقطة قوة للمؤسسة ويمكن أن تساهم في تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة.

● **الإدارة العامة:** يمكن وصف الإدارة العامة للمؤسسة وعلى الرغم من أنها لم تتمكن لحد الآن من تحقيق أهدافها وكل الأهداف التي كانت تسعى لتحقيقها كانت غير طموحة، إلا أن الأهداف التي تم تسطيرها في سنة 2009 هي أهداف طموحة وتأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الإستراتيجية. فبالنسبة للبعد الاجتماعي فإن المؤسسة قامت بوضع برنامج يمكنها من احتواء المتخرجين من الجامعات وتوظيفهم لديها مؤقتاً من أجل اكتساب الخبرة بدل انتظار حصول العمال على شهادة الإحالة على التقاعد وبعدها يتم توظيف عمال جدد. كما أن تركيز المؤسسة جهودها على الحصول على أكبر حصة سوقية أولاً ثم التفكير بعدها في الحصول على رقم أعمال أكبر يعتبر تفكير سليم يمكن المؤسسة من التغطية الشاملة لأنحاء القطر الوطني، وذلك من خلال تعزيز علاقتها بزبائناتها عن طريق سياسة التوزيع المباشر. وعموماً يمكن اختصار أهم نقاط القوة والضعف للمؤسسة في النقاط التالية:

الجدول رقم 18 : تلخيص لأهم نقاط القوة والضعف

في مؤسسة نقاوس

المتغيرات	قوي	متوسط	ضعيف
تنوع الإنتاج	*		
موقع الإنتاج	*		
اهتلاك وسائل الإنتاج		*	
وضعية وسال الإنتاج العاملة		*	
الصيانة		*	
البحوث والتطوير		*	
استغلال الطاقة		*	
التمويل	*		
الرقابة على الجودة	*		
طاقة التخزين		*	
إنجاز أهداف الإنتاج			*
حركة المبيعات		*	
هيكل المبيعات		*	
هيكل الزبائن		*	
السياسة التجارية		*	
السياسة التنظيمية			*
حصة السوق		*	
الموارد البشرية	*		
الجو العام للعمل	*		
الخبرة والتجربة	*		
الحاسبة التحليلية		*	
التمويل الذاتي			*

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم 3

من خلال التشخيص الإستراتيجي لمؤسسة نقاوس للمصبرات اتضح جليا بأن المؤسسة، حيث استطاعت المؤسسة أن توسع من حجم مبيعاتها الذي سيؤدي بها إلى الرفع من حصتها السوقية، كما تمكنت من الحصول على شهادة الجودة العالمية لمدة 6 سنوات (أنظر الملحق رقم 2) والذي يعكس فعلا الجودة العالية لمنتجاتها وتميز منتجاتها على منتجات المنافسين.

المبحث الثاني: التشخيص الإستراتيجي لمؤسسة الطحن بباتنة

يأتبع نفس الطريقة المطبقة في عملية التشخيص الإستراتيجي لمؤسسة نقاوس من أجل الوصول في النهاية إلى إجراء مقارنة بين المؤسستين اللتين تتبنيان إستراتيجيتين مختلفتين.

I. التشخيص الإستراتيجي الخارجي للمؤسسة

تختلف البيئة التي تعمل فيها مطحنة باتنة عن بيئة المؤسسة الأولى من حيث درجة المنافسة، المنافسين المحتملين، المنتجات البديلة وحتى مورديها وزبائنها ويمكن استعراض كل هذه العناصر فيما يلي:

1. المنافسة في المجال:

تعاين مطحنة باتنة من منافسة شديدة في السوق المحلية (ولاية باتنة) وذلك سواء كان الأمر يتعلق بالأسعار المنخفضة و من ناحية الجودة. ويرجع ذلك إلى ضعف عوائق دخول المنافسين الجدد، كما أن إهلاك معدات الإنتاج التي تعود إلى سنة 1973 والتي لم يتم تجديدها لحد الآن أصبحت تكاليفها تشكل عبئا ثقيلا على ميزانية المؤسسة. وكل ما ينجر عن ذلك هو عدم القدرة على الاستجابة لحجم الطلبات كما أن هناك تأخر في تلبية الطلبات في الوقت المحدد. ويتعلق الأمر بوحدة أم البواقي التابعة لنفس المجمع (قسنطينة) والقنطرة التابعة لمجمع سطيف.

أما عن المنافسة بين الوحدات لمطاحن الأوراس فإنه لا يمكن الحديث عن أية منافسة خاصة وأن وحدة آريس اقتصرت على توزيع منتجاتها في مدينة آريس وما جاورها من القرى الريفية الصغيرة ويعود السبب الرئيسي إلى صعوبة الطريق الذي يربط المنطقة بباقي المناطق. كما أن وحدة باتنة يقتصر توزيعها على الولاية فقط بعدما كانت تصل في السابق إلى الولايات المجاورة، ونظرا للظروف الصعبة التي مرت بها اضطرت إلى إغلاق معظم نقاط بيعها، حيث كانت تشمل أزيد من 44 نقطة أصبحت الآن لا تزيد عن 6 نقاط بيع وذلك داخل الولاية. ومع ذلك فهي تسعى اليوم جاهدة إلى فتح نقاط بيع أخرى من أجل التوسيع من حصتها السوقية ويتعلق الأمر بفتح نقطة بيع بعين التوتة الذي تم الإعلان عن فتحها في 9 فيفري 2009، كما تعمل حاليا على إيجاد حصة سوقية لها في كل من بسكرة وخنشلة.

وفيما يخص المنافسة من طرف القطاع الخاص فإنها تشكل خطرا كبيرا على المؤسسة في المدى القصير (الوقت الحالي)، نتيجة الدعم المالي الذي يتلقاه هذا القطاع من طرف الدولة وعدم وجود عراقيل أمامها للدخول إلى السوق، بالإضافة إلى التسهيلات التي تحصل عليها والتي تتمثل في عدم دفع أية ضريبة إلا بعد مرور 5 سنوات. غير أنها لا تشكل خطرا كبيرا على المؤسسة في المدى البعيد، وخاصة بعدما تكون المؤسسة ملزمة بدفع مستحقات الضرائب، كما أن الكثير من المؤسسات الخاصة تلجأ إلى تقديم تسهيلات للزبائن كسياسة البيع بالأجل

وتخفيض الأسعار و ذلك من أجل الحصول على حصة سوقية أكبر. و بعد مرور 5 سنوات تجد نفسها غارقة في الديون ولا يكون أمامها خيار غير اللجوء إلى غلق المؤسسة.

وما يمكن قوله عن المؤسسة الآن هو أن المنافسين استطاعوا أن يتسببوا في فقدان نصيب مهم من الحصة السوقية وذلك على الرغم من صعوبة تحديد الحصة السوقية بدقة نظرا لغياب المعلومات اللازمة.

وفي ظل غياب الدراسات والبحوث الدقيقة أصبحت إمكانية تحديد حجم المستهلكين وأذواقهم غير ممكنة على الرغم من الجهود التي يقوم بها مسيري المؤسسة والتي تتعلق بإجراء مقابلات واستجوابات مع الزبائن.

2. القوة التفاوضية للمورد:

يعتبر القمح بنوعيه الصلب واللين المادة الأولية التي يسيطر عليها المورد، حيث توكل المؤسسة مهمة الحصول على هذه المادة إلى المؤسسة الوطنية لتعاونية الحبوب الجافة وهي مجاورة لموقعها هذا ما يسهل مهمة الحصول على المادة الأولية ويوفر عليها تكاليف النقل وذلك بدل تولي مهمة استيرادها بنفسها. ويعتبر هذا الأمر مفروض من طرف الدولة وليس للمؤسسة خيار آخر، فهي بذلك تعتمد على مورد واحد وهذا يضعف قوتها التفاوضية اتجاه المورد. كما يتمثل القيد الثاني في تأثير تغيرات الظروف الطبيعية على أسعار المادة الأولية وخاصة في الآونة الأخيرة أين عرفت تقلب في الظروف الجوية وهي في غالب الأحيان صيفية. وباعتبار القمح كمادة إستراتيجية لأية دولة بجانب النفط فإن أسعارها ترتبط مباشرة بالسوق الدولية وأي تغير فيها يؤثر على تغير أسعار القمح.

أما بالنسبة لبقية المواد الأولية كالأكياس والبطاقات الصغيرة التي ترافق المنتج وتحمل المعلومات اللازمة على المنتج فيمكن اعتبار القوة التفاوضية للمورد ضعيفة لأن المؤسسة بإمكانها التحول من مورد إلى مورد آخر دون أن يكلفها ذلك تكاليف أعلى، والدليل على ذلك أنها كانت في السابق تتعامل مع مؤسسات تابعة لولاية باتنة والتي من بينها مدينة بريكة وانتقلت لتتعامل مع مؤسسة أخرى بعنابة.

3. القوة التفاوضية للزبائن:

تتعامل المؤسسة مع زبائن مختلفين في القدرات وتحاول أن تصل إلى أبعد منطقة، فهي بذلك لا تعاني من تركيز الزبائن، حيث تتعامل مع تجار جملة، تجار تجزئة ومستهلكين. خاصة وأن أغلبية تجار التجزئة الذين تتعامل معهم الوحدة لا يشمل المنتجين مع أي السميد والدقيق. ولكن ما يقلل من القوة التفاوضية للمؤسسة أمام الزبون هو أن التجار الذين تتعامل معهم لا يبيعون منتج المؤسسة فقط وإنما منتج المنافسين أيضا.

كما أن تشبع السوق أدى إلى زيادة الإنتاج أكثر مما هو مطلوب، وحسب مدير التجارة فإن المؤسسة الآن تحاول المحافظة على مجموعة من الزبائن الحاليين الذين تعتبرهم المؤسسة أوفياء لها.

أما فيما يخص النخالة فالمؤسسة تعاني من تركيز كبير في الزبائن، فهي تتعامل مع زبونين رئيسيين فقط وهما: التعاونية المتعددة الخدمات للفلاحة **cassap** وتغذية الأنعام **F.A.B**. غير أن المسؤولين في المؤسسة لا يزالون يتفائلون في إمكانية زيادة إقبال الزبائن على منتجاتها نظرا للمجهودات التي تبذلها لتحسين نوعية المنتجات.

4. الداخليين الجدد:

إن احتمال دخول منافسين جدد ضعيف جدا وذلك نتيجة لأن الخمس سنوات الأولى من هذه العشرية عرفت إغلاق الكثير من المؤسسات الخاصة والحديثة العهد. حتى وإن كان الاحتمال ضعيف فإن هؤلاء المنافسين لا يشكلون خطرا كبيرا على المؤسسة نتيجة لقدمها، هذا من جهة.

ومن جهة أخرى فباعتبار المؤسسة تعتمد على سياسة البيع بالأسعار التنافسية فهي تشكل بذلك عائقا أمام دخول منافسين جدد، وإذا حاول أي منافس الدخول إلى السوق بفرض نفس الأسعار التي تبيع بها المؤسسة و المنافسين الحاليين فإنه سوف يتكبد خسائر كبيرة في الانطلاق. أما إذا دخل بأسعار مرتفعة عن الأسعار السائدة في السوق فإنه لن يتمكن من كسب الزبائن خاصة وأنه غير معروف لدى الزبائن.

5. المنتجات البديلة:

إن منتجات المؤسسة تمثل منتجات أساسية ليس لديها بديل، على الرغم من وجود احتمال تأثير مؤسسات العجائن على نسبة الشراء إذا ما تم التخفيض في أسعار العجائن، إلا أن هذا يتعارض مع الثقافة الجزائرية التي تعتبر منتج السميد كمنتج أساسي في الحياة وليس له أي بديل آخر.

وكتلخيص لأهم الفرص المتاحة للمؤسسة والتهديدات التي يمكن أن تشكل خطرا عليها تم إعداد الجدول التالي:

الجدول رقم 19: ملخص للفرص والتهديدات

لمطاحن الأوراس - وحدة باتنة

الفرص	التهديدات
- عدم وجود منافسة كبيرة في منتج الدقيق بولاية باتنة - وجود متعاملين أوفياء للمؤسسة - دعم الدولة لأسعار المادة الأولية - وجود فرص التوسع والاستثمار في منتجات أخرى كدقيق الشعير والذرة. - الموقع الاستراتيجي للمؤسسة قرب التعاونية الفلاحية للحبوب الجافة - سيطرة المؤسسة على سوق الدقيق من حيث السعر والجودة. - منتجات المؤسسة يتم استهلاكها من طرف جميع الفئات والشرائح	- وجود منافسة حادة بالنسبة لمنتج السميد - عدم وجود موردين بدائل أمام المؤسسة - تحديد الدولة للأسعار البيع مما يدفع المؤسسة للتخفيض في التكلفة على حساب الجودة - ضيق تشكيلة المؤسسة - زيادة أسعار المادة الأولية مما يصعب إدارتها. - طاقة إنتاجية كبيرة مقارنة بالمنافسين - عدم تولي المؤسسة عملية استيراد المادة الأولية بنفسها من الخارج - انعدام البحوث التسويقية وبالتالي المؤسسة لا تستطيع معرفة أذواق وحجم المستهلكين - انعدام نظام للمعلومات يمكن المؤسسة من مراقبة تحركات المنافسين - ليس للمؤسسة أية سلطة في تحديد أسعار المواد الأولية. - وجود طاقة كبيرة غير مستغلة نظرا لأن المؤسسة مقيدة من طرف المؤسسة الأم. - تشجيع السوق مما يعني أن المؤسسة ليس لها آفاق توسعية في المستقبل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التشخيص الخارجي للمؤسسة

II. التشخيص الإستراتيجي الداخلي للمؤسسة:

بالاعتماد على نفس النموذج السابق (سلسلة القيمة لبورتر) الذي يستدعي التعرف على الأنشطة الرئيسية في المؤسسة ووضع تقييم للأنشطة الداعمة لمؤسسة الطحن بباتنة.

1. **الأنشطة الرئيسية:** تتمثل الأنشطة الرئيسية للمؤسسة وفق نموذج بورتر في الإمداد الداخلي والإمداد الخارجي، الإنتاج، التسويق والبيع.

أ. **الإمداد الداخلي:** يتمثل الإمداد الداخلي للمؤسسة في جميع الأنشطة المادية التي تسير مشتريات المؤسسة انطلاقا من المورد إلى غاية الاندماج الفعلي في النظام الإنتاجي.

● **الوظيفة الإنتاجية:** وهي أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، ويمكن التعرف على نقاط القوة والضعف من خلال التركيز على بعض المؤشرات: التعرف على الطاقة الإنتاجية للمؤسسة ودرجة استغلالها، منتجات المؤسسة، الإنتاج المخطط والمنجز.

ففيما يخص منتجات المؤسسة فهي تتمثل في ثلاث منتجات رئيسية: السميد بنوعيه العادي والممتاز، الدقيق أيضا بنوعيه العادي والممتاز ومنتج النخالة. بالإضافة إلى دقيق السميد تأكدي من هذا المنتج. تقدر الطاقة الإنتاجية (النظرية) للمؤسسة ب 1171878 قنطار في السنة، وأما بالنسبة للطاقة الإنتاجية لكل عائلة منتج فهي تختلف من منتج إلى آخر كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم 20: الطاقة الإنتاجية لمؤسسة

الطحن بباتنة

المنتج	وحدة القياس	الطاقة الإنتاجية	النسبة المئوية
القمح الصلب	قنطار	567000	48.38
القمح اللين	قنطار	315000	26.87
السميد	قنطار	147855	12.61
الدقيق	قنطار	68434	5.83
البقايا	قنطار	73589	6.27
المجموع	قنطار	1171878	100

المصدر: مصلحة الإنتاج

إن الطاقة النظرية المعبر عنها في الجدول أعلاه أكبر بكثير من الطاقة الفعلية للمؤسسة، ويوضح الجدول بأن الطاقة النظرية لإنتاج السميد أكبر من باقي المنتجات، على الرغم من أن نسب النمو المرتفعة تحققها المؤسسة من خلال منتج الدقيق. ويمكن توضيح ذلك من خلال التعرف على كميات الإنتاج المخطط والمنجز في المؤسسة خلال سنوات الدراسة.

• الإنتاج المخطط والمنجز: ويمكن التعرف على مخططات المؤسسة ومنجزاتها، وبالتالي نسبة إنجازها للأهداف، من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 21: تطور الإنتاج المخطط والإنتاج المنجز لمطحنة الأوراس باتنة ونسبة تحقيق الأهداف

خلال سنوات 2005-2008

الوحدة: قنطار

البيان	الإنتاج المخطط	المؤشر	الإنتاج المنجز	المؤشر	النسبة
السميد	2005	64625	100	44857	69.41
	2006	63550	-0.02	33410.25	52.57
	2007	63550	-0.02	29366.75	46.21
	2008	63423	-0.02	54419.1	85.80
	2005	72600	100	26267	36.18
الدقيق	2006	54450	-0.25	99290.47	182.35
	2007	68063	-0.06	113311.9	166.48
	2008	90750	0.25	89894.32	99.05
	2005	49335	100	24123	48.89
	2006	42864	-0.13	46418.7	108.29
النخالة	2007	47401	-0.04	48726	102.79
	2008	54915	0.11	50206.45	91.42
	2005	54915	1.08	50206.45	91.42

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لنشاط المؤسسة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه وعلى الرغم من أن الطاقة الإنتاجية للمؤسسة كبيرة بالنسبة للسميد على حساب الدقيق إلا أنها تركز جهودها على تطوير الطاقة البيعية للدقيق. وفعلا كانت التوقعات صائبة لأن مستوى تحقيق الأهداف عرف تطورا مستمرا على غرار 2008 الذي عرفت فيه تراجع في مستوى إنجاز الأهداف. وتزامن ذلك مع تراجع في مؤشرات الإنتاج المنجز لمنتج السميد ماعدا سنة 2008 ويعود السبب إلى ارتفاع أسعار المادة الأولية، على عكس النخالة التي عرفت تطورا مستمرا في مؤشرات الإنجاز.

ويمكن القول بأن قرار المؤسسة في توجيه جهودها نحو إنتاج الدقيق على حساب السميد كان صائبا ما دام هناك منافسة حادة في منتج السميد في حين تلعب دور القائد بالنسبة لمنتج الدقيق سواء من ناحية السعر* أو الجودة. وهذا ما تعكسه معدلات الإنجاز التي ارتفعت سنة 2006 إلى 182 % بعدما كانت لا تتعدى 36 % سنة 2005، حيث سجلت الأولى على مستوى السميد سنة 2006 والثانية على مستوى الدقيق سنة 2007، وتعد

*هناك مجال للأسعار يمكن للمؤسسة أن تحدد خلاله السعر ويمكن أن يختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب هامش الربح الذي تحدده لتجار التجزئة والجملة والمؤسسة تحاول دائما تحديد السعر إما في نفس مستوى أسعار المنافسين أو أقل من مستوى المنافسين.

نسب إنجاز الأهداف جد مقبولة خاصة بالنسبة لمنتوجي النخالة والدقيق في حين تبقى نسب الإنجاز بالنسبة لمنتج السميد بعيدة عن الكميات المقبولة بالنظر إلى الطاقة الإنتاجية غير المستغلة والتي تستدعي البحث في أسباب ذلك. وأهم نقاط القوة الأساسية التي يمكن التوصل إليها من خلال الأنشطة الداخلية هي أن المؤسسة تمكنت من معرفة نقطة قوتها وهي توجيه الجهود لإنتاج منتج دقيق وتمثل نقطة الضعف الرئيسية في عدم استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة للمؤسسة وما يتم استغلاله حالياً لا يكفي لتوفير طلبات الزبائن الكبيرة.

ب. الإمداد الخارجي:

وتشمل عمليات تخزين المنتجات، مناولة المواد، العمليات الخاصة بوسائل التسليم، تنفيذ وجدولة الطلبات. وتسمح هذه الأنشطة بإيصال التدفقات الصادرة عن المؤسسة إلى مختلف الزبائن في ظروف مناسبة.

• **وظيفة التسويق والبيع:** يقتصر نشاط التسويق في المؤسسة على البيع فقط دون أن تعمل على توسيع شبكة التوزيع. ولم تبذل أية جهود لتوفير المنتجات في الأماكن الملائمة أو حتى استرجاع النقاط التي فقدتها جراء المنافسة الحادة التي تعاني منها وذلك بسبب الصعوبة المالية التي تعيشها. والمنافسة التي تعاني منها المؤسسة ليس على مستوى المستهلك و إنما على مستوى تجار التجزئة* الذين يبحثون عن تعظيم هامش الربح وهذا ما توفره المؤسسات المنافسة وخاصة الخواص منهم، كما تمنح لهم تسهيلات كثيرة كالبيع بالآجال وهذا ما لم تستطع المؤسسة توفيره. ويمكن متابعة تطور مبيعات المؤسسة حسب المنتجات من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 22: تطور مبيعات المؤسسة بالكميات حسب المنتجات

خلال الفترة 2005-2008

البيان	الوحدة	2005	2006	2007	2008
السميد	المتاز	28949	17649.15	14910.3	29985.6
	العادي	15168.65	16499.75	14048.75	24507
الدقيق	المتاز	26062.5	96252.5	116295	88449
	العادي	57808.75	132862.8	16564.25	40202.5
دقيق السميد	القطار	3010.5	679	751.5	2510.5
النخالة	القطار	23899.86	46499.95	48980.1	46990.07
العجائن	القطار	728	1181	0	0
البقايا	القطار	0	0	917	1264
سميد الشعير	القطار	5	58.85	54.5	0.75
المجموع	القطار	155632.26	311682.95	212521.4	233909.42

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن المؤسسة سجلت أدنى قيمة في مبيعاتها سنة 2005 الذي تزامن مع دخول منافسين خواص سنة 2001، وفي هذه الفترة لا تزال المؤسسات الخاصة غير ملزمة بتسديد القروض ودفع الضرائب المستحقة عليهم. وفي 2006 سجلت ارتفاعاً نسبياً في جميع المنتجات ما عدا منتوجي السميد الممتاز ودقيق

* يقصد هنا تجار التجزئة الذين يتجهون إلى المؤسسات التي تحدد لهم هامش ربح أكبر مقارنة بالمؤسسة، ويجدون ذلك لدى المؤسسات الخاصة التي تحاول أن تثبت وجودها في السوق نتيجة حداتها مقارنة بالمؤسسة.

السميد، وبلغت نسبة النمو الإجمالية للمبيعات بالكمية 100%. وفي السنة الموالية تراجعت نسبة النمو مقارنة بسنة الأساس بـ 36.55 % وكانت نسبة التراجع تنحصر على السميد العادي والممتاز، كما أن المؤسسة تخلت عن بيع العجائن. وتمكنت من تحقيق نسبة نمو تقدر بـ 9.14%، وقد سجلت الارتفاع في مبيعات السميد بنوعيه العادي والممتاز. وعلى الرغم من ارتفاع نسبة نمو المبيعات فإنها لا تزال بعيدة عن الطاقة النظرية المتاحة للمؤسسة والتي تقدر بـ 1171878 قنطار، أي لم تستطع تحقيق إلا 26.6 % من الطاقة النظرية المتاحة لها.

ولمعرفة مدى انعكاس النمو في الكميات المباعة على رقم الأعمال يمكن تقديم الجدول التالي:

الجدول رقم 23: رقم الأعمال المخطط والمنجز من طرف المؤسسة

خلال سنوات الدراسة

البيان	رقم الأعمال المخطط	المؤشر	رقم الأعمال المنجز	المؤشر	النسبة
السميد	2005	93609677	100	130951335	89.391
	2006	174758199	0.86	95482914	63.45
	2007	173976000	50.8	97842885	24.65
	2008	220111892	51.3	192010770	23.78
الدقيق	2005	140844000	100	50869245	36.11
	2006	99543500	-0.29	176712835	177.52
	2007	124564440	-0.11	218643021	175.52
	2008	167887500	0.19	174023632	103.65
النخالة	2005	31687150	100	31046053.7	97.97
	2006	38580300	20.2	56159307.3	145.56
	2007	47410000	0.49	64413744	135.86
	2008	54914640	0.73	67610267.9	123.11

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مصلحة الإنتاج

وما يمكن ملاحظته من خلال الجدول المبين أعلاه أن رقم الأعمال المحقق من طرف المؤسسة حسب المنتجات يتوافق وتطور المبيعات المحققة وهذا ما يعكس الاستقرار النسبي لأسعار المنتجات مع ارتفاع طفيف في أسعار الدقيق الممتاز والسميد الممتاز، وبالنسبة لتطور رقم الأعمال فقد شهد تطورا مستمرا خلال فترة الدراسة بعدما شهد تراجعا على مستوى منتج السميد في سنتي 2007 و 2006.

ب. الأنشطة الداعمة: وتشمل هذه الأنشطة حسب سلسلة القيمة: التموين، التطور التكنولوجي والهياكل القاعدية للمؤسسة.

● **وظيفة التموين:** وتمثل النشاط الأكثر أهمية بالنسبة للأنشطة الداعمة على اعتبار أنها تشمل المواد الأولية الداخلة في صنع المنتج والتي يتحدد على أساسها الأسعار الأولية للمنتجات. وتعتمد المؤسسة في عملية التموين على مواد محلية وأخرى مستوردة. وتمثل المادة الأولية المستوردة في القمح الصلب واللين، غير أنها لا تعتمد كلياً على الاستيراد وإنما في حالة نقص المواد المحلية. في حين تعتمد على التموين المحلي فيما يخص المواد الداخلة في التغليف

تتمثل في الأكياس بنوعها البلاستيكية و المصنوعة من القماش إضافة إلى الكرتونية، البوليثيلان الذي يستعمل في تغليف مجموعة من أكياس الدقيق الصغيرة، الخيط والبطاقات. والجدول الموالي يبين مشتريات المادة الأولية خلال فترة الدراسة:

الجدول رقم 24: تطور مشتريات الوحدة من المواد الأولية خلال الفترة 2005-2008

الوحدة: دج

البيان	2005	2006	2007	2008
المادة الأولية (القمح)	7975768.13	599360.43	82783565.2	17175465.5
الأغلفة	12814552.11	11061912/46	17022573.64	1671974.46
باقي المواد	707581.64	564921.1	597009.12	17046089.7

المصدر: مصلحي المحاسبة والمشتريات

ويمكن حصر مجمل نقاط الضعف على مستوى التموين في غياب محاسبة المواد وتخطيط المخزون وظهر ذلك من خلال وجود مخزون إضافي في بعض المواد، وتسجيل النقص في البعض الآخر وخاصة مادتي القمح الصلب والقمح اللين، والتي تتحدد الكميات من طرف التعاونية الفلاحية للحبوب التي تتولى بنفسها عملية تجميع القمح من الفلاحين والديوان الوطني للحبوب الجافة المكلف بعملية استيراد القمح، يمكن اعتبار عدم تغير المؤسسة للموردين الذين يزودونها بباقي المواد نقطة قوة حيث جنبها تكاليف الانتقال من مورد إلى آخر.

● **وظيفة البحث والتطوير:** تعتبر وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة من بين الأمور الهامة التي لا بد من المؤسسة إعطائها بعض الأهمية إذا ما أرادت أن تتوسع في المستقبل سيما أنها لم تستطع أن تضيف إلى سلسلتها الإنتاجية أي منتج جديد، بل بالعكس قامت بالتخلي عن بيع العديد من المنتجات كالكسكس والمعكرونة وغيرها من العجائن. خاصة وأن المؤسسة أمامها مجالات البحث في أذواق ورغبات المستهلكين. بمراعاة الظروف الاجتماعية والصحية لهم؛ كإضافة منتج سميد الشعير الذي يحضى بطلب متزايد وخاصة بزيادة الوعي لدى الأفراد من مدى صحة هذا النوع من السميد وطبيعته الغذائية الصحية. كما يمكن البحث في مجال التغليف ومراعاة أذواق المستهلكين خاصة في نوعية الغلاف المستعمل سواء من الناحية الصحية أو الجمالية. فعوض استعمال الأكياس الكرتونية السهلة التلف (التي تستعمل في تغليف الدقيق ذات الأحجام الصغيرة) لا بد من استبدالها بالنوعية الجيدة والتي تحافظ على سلامة المنتج.

● **وظيفة الموارد البشرية:** بالنظر إلى حجم عمال المؤسسة يمكن تصنيفها ضمن المؤسسات المتوسطة. والجدول التالي يوضح تطور عدد الموظفين في المؤسسة خلال سنوات الدراسة:

الجدول رقم 25: تطور عدد العمال في وحدة باتنة

خلال فترة الدراسة

البيان	الفئة الأولى			الفئة الثانية			الفئة الثالثة			الاجموع
	عامل غير مؤهل	عامل مؤهل	عامل ذو تأهيل عال	أعوان مهرة	تقني	تقني سامي	إطار متوسط	إطار عالي	إطار مسير	
2005	دائم	21	5	0	21	0	4	0	0	51
2005	مؤقت	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2006	دائم	18	1	4	16	0	2	0	0	41
2006	مؤقت	39	0	0	6	0	2	0	0	47
2007	دائم	17	1	4	0	0	6	0	0	28
2007	مؤقت	57	0	0	0	0	3	0	0	60
2008	دائم	15	1	3	0	0	7	0	0	26
2008	مؤقت	56	0	0	0	0	3	0	0	59

المصدر: مصلحة المستخدمين

تتسم هيكلية الموارد البشرية بالمؤسسة بعدم الاستقرار وخاصة سنة 2006 و 2007 أين شهد عدد العمال انخفاض محسوس في عدد العمال الدائمين فبعدما كان عددهم بلغ 51 عامل دائم انخفض العدد إلى 41 عامل سنة 2006 ليعرف بعدها نوعا من الاستقرار النسبي . وفيما يخص المؤقتين فقد شهد ارتفاعا محسوسا سنتي 2006 و 2007 ليستقر بعدها العدد عند 68 عامل. وتعتبر مصلحة الإنتاج هي المصلحة التي تتوفر على أكبر عدد من العمال ومن صنف المنفذين نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة والتي لا يقل عددها عن 25 عامل (انظر الملحق رقم 5). وبمقارنة عدد العمال بالمصاريف المخصصة لهم نجد أنها في ارتفاع مستمر، ما عدا 2006 ويعود السبب إلى الارتفاع في عدد العمال، وهذا ما يعكس ارتفاع مستويات الدخل على المستوى الوطني.

الجدول رقم 25: تطور مصاريف اليد العاملة (دج) في المؤسسة

الوحدة: دج

البيان	2005	2006	2007	2008
مصاريف اليد العاملة	34210695	30480239	36612997.9	41403311.8
المؤشر	100	-0.10904356	0.07022082	0.21024469

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على جدول حسابات النتائج

من خلال الوضعية العامة التي تتميز العاملين في المؤسسة ومن نتيجة التعامل مع مختلف العاملين بها خلال فترة البحث لوحظ جو العمل الجماعي في المؤسسة، إلا أن عملية الاتصال بين مختلف الأفراد وفي مصالح مختلفة تتسم بعدم التنسيق ووجود ثغرات كبيرة بين مختلف المصالح وضمن نفس المصلحة. وتتمثل أهم نقاط القوة والضعف في مصلحة المواد البشرية في تزايد عدد العمال وهو مؤشر إيجابي لتحفيز العمال على العمل. وتتمثل نقطة الضعف في عدم استفادة العاملين من أية تربيصات أو تأطير زيادة إلى عدم التنسيق الجيد بين مختلف المصالح في المؤسسة. كما أن زيادة تكاليف العمال يمكن أن يشكل عبء عليها و هي في زيادة مستمرة.

• الوظيفة المالية: ويمكن التعرف على القدرات المالية للمؤسسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 26: تطور رقم الأعمال والقيمة المضافة خلال سنوات الدراسة

الوحدة: دج

البيان	رقم الأعمال	المؤشر	القيمة المضافة	المؤشر	نتيجة الاستغلال	المؤشر	النتيجة الصافية	المؤشر
2005	212921673	100	30234596	100	-21237976.3	100	-25932228.9	100
2006	326420717	0.53	536900.9	-0.98	1245792.08	-1.05	-268966.44	-0.98
2007	380899649	0.78	80283952.7	1.65	21177817.3	-1.99	1855694.48	-1.07
2008	433646772	1.03	91085061.6	2.01	34749820.9	-2.63	-4151350.89	-0.83

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على جدول حسابات النتائج

تشير مؤشرات التطور لكل من رقم الأعمال والقيمة المضافة والنتيجة الصافية ونتيجة الاستغلال نفس الاتجاه نحو تدهور الوضعية المالية للمؤسسة نسبة إلى سنة الأساس 2005 . على الرغم من تسجيل ارتفاع ب 53 % سنة 2006 إلا أنه لم يمتص الانخفاض في القيمة المضافة التي تقدر ب 98 % لنفس السنة، كما انعكس سلبا على كل من النتيجة الصافية ونتيجة الاستغلال. غير أن المؤسسة استطاعت أن تحقق الارتفاع في رقم الأعمال السنة الموالية حيث تقدر نسبة الارتفاع ب 78.89 %، كما تجاوزت نسبة الارتفاع في القيمة المضافة 165.3 % وعلى الرغم من هذا الارتفاع إلا أن المؤسسة لا تزال عاجزة عن تغطية الانخفاض الحاد في نتيجة الاستغلال والتي تقدر ب 199.7 % والنتيجة الصافية ب 107.15 %. ولا يختلف الأمر بالنسبة لسنة 2008 أين حققت المؤسسة الارتفاع في رقم الأعمال والتي تقدر ب 103.66 % و الارتفاع في القيمة المضافة أيضا والتي تقدر ب 201.26 %، وتجاوزت نسبة الانخفاض في نتيجة الاستغلال 263.62 % وتراجع الانخفاض في النتيجة الصافية والتي تقدر ب 83.99 %.

• مردودية القيمة المضافة من العمل ومردودية تجهيزات الإنتاج:

ويمكن معرفة كل من مردودية القيمة المضافة من العمل وتجهيزات الإنتاج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 27: جدول يوضح مردودية القيمة المضافة من العمل ومردودية تجهيزات الإنتاج

الوحدة: دج

البيان	القيمة المضافة	الأجور	مردودية العمل	القيمة الصافية	مردودية تجهيزات الإنتاج
2005	30234596	34210694	0.88	57637908.5	0.52
2006	536900.9	30480239	0.01	43101417.7	0.01
2007	80283952.7	36612997.9	2.19	28233231	2.84
2008	91085061.6	41403311.7	2.19	14628618.9	6.22

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على جدول حسابات النتائج

وتمثل هذه النسبة القيمة المضافة لكل واحد دينار من الأجور، ونلاحظ أن هذه النسبة شهدت انخفاضا في سنة 2006 نتيجة تزايد عدد العمال وانعدام الخبرة لدى العمال الجدد، في حين شهدت ارتفاعا محسوسا في السنوات الأخيرة وهذا يدل على الخبرة المتراكمة للعمال والتحكم في عملية الإنتاج.

أما بالنسبة لمردودية تجهيزات الإنتاج فإن المؤسسة لم تتمكن من الاستغلال الجيد لوسائل الإنتاج وربما يعود السبب الرئيسي وراء ذلك إلى عدم تحديد وسائل الإنتاج على الرغم من أن المردودية في ارتفاع مستمر إلا أنها لا تزال بعيدة عن الرقم المطلوب، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول المالي:

● **نسبة تغطية المصاريف من القيمة المضافة:**

لمعرفة مدى تغطية القيمة المضافة للمصاريف نستعرض الجدول الموالي:

الجدول رقم 28: جدول يوضح نسب تغطية المصاريف للقيمة المضافة

خلال فترة الدراسة

2008		2007		2006		2005		البيان
%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	
100	91085061.57	100	80283952.8	100	53655900	100	30234596	القيمة المضافة
45.45	41403311.7	45.60	36612997.9	56.80	30480239	113.15	34210694	مصاريف العمال
1.03	940178	7.28	5846738	0.95	512088	11.79	3567468	ضرائب ورسوم
0.08	73710	0.11	95931.06	0.21	116005.5	0.37	112565.75	مصاريف مالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على جدول حسابات النتائج

نلاحظ بأن القيمة المضافة سجلت عجزا في سنة 2005، حيث لم تتمكن من تغطية مصاريف العمال، في حين استطاعت أن تغطي جميع المصاريف كما حققت فائضا في باقي السنوات.

● **نسبة المديونية:** وتتمثل هذه النسبة في نسبة الديون إلى إجمالي الأصول ويتضح ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 29: جدول يوضح نسبة مديونية المؤسسة

خلال فترة الدراسة

2008	2007	2006	2005	البيان
361993539	406847454.07	259158255.26	282248113	إجمالي الأصول
366144889.89	388391760	259427221.7	308180341.39	إجمالي الديون
101.48	95.46	100	109.2	النسبة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الميزانيات الختامية للمؤسسة خلال سنوات الدراسة

يتضح من خلال نسب الديون الإجمالية إلى إجمالي الأصول بأن وضعية المؤسسة جد حرجية نتيجة ارتفاع النسبة من سنة إلى أخرى على الرغم من أنها عرفت نوعا من الانخفاض سنتي 2006 و 2007 لتعود للارتفاع سنة 2008. وهذه النسب تعكس الوضعية الخطرة للمؤسسة في المستقبل.

ومن أهم نقاط الضعف التي يمكن أن نتوصل إليها من خلال تحليل الهيكل المالي للمؤسسة هي اعتماد المؤسسة على القروض وانخفاض مردودية وسائل الإنتاج مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج.

● **الإدارة العامة:** يمكن وصف الإدارة العامة بأنها لم توفق في تحديد الأهداف التي تم تسطيرها لذا كان السبيل الوحيد أمامها هو التخفيض من هذه الأهداف التي يمكن القول عنها أنها تمكنت من تحقيقها، غير أن هذه الأهداف ليست أهدافا طموحة و إنما هي أهداف تساعد على البقاء في الوقت الحالي. وذلك مقارنة بالسنوات الماضية أين عرفت وضعية حرجية، حيث يمكن اعتبار أن الإجراءات التي تم اتخاذها كانت صائبة إلى حد ما والتي تتمثل في توليها

لعملية التوزيع بعدما كانت في السابق مجرد مؤسسة إنتاجية فقط وبعدها تولت عملية التوزيع بنفسها، كما أن توجيه جهودها نحو منتج الدقيق على حساب السميد الذي تواجه فيه منافسة حادة سواء من ناحية السعر أو الجودة كان أيضا صائبا حيث مكنها من تجنب تكاليف إضافية. وهذا التوجه فرض عليها فقدان عدد معين من تجار الجملة وتعوضهم بمجموعة من الخبازين.

وعموما يمكن اختصار أهم نقاط القوة والضعف للمؤسسة في النقاط التالية:

الجدول رقم 30: تلخيص لأهم نقاط القوة والضعف

للمؤسسة الطحن ياتنة

المتغيرات	قوي	متوسط	ضعيف
تنوع الإنتاج		*	
موقع الإنتاج	*		
اهتلاك وسائل الإنتاج		*	
وضعية وسال الإنتاج العاملة		*	
الصيانة	*		
البحوث والتطوير		*	
استغلال الطاقة		*	
التمويل		*	
الرقابة على الجودة		*	
طاقة التخزين	*		
إنجاز أهداف الإنتاج	*		
حركة المبيعات		*	
هيكل المبيعات		*	
هيكل الزبائن		*	
السياسة التجارية		*	
السياسة التنظيمية		*	
حصة السوق		*	
الموارد البشرية		*	
الجو العام للعمل	*		
الخبرة والتجربة		*	
المحاسبة التحليلية		*	
التمويل الذاتي		*	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التشخيص الخارجي للمؤسسة

وكنتيجة يمكن الخروج بها من خلال التشخيص الإستراتيجي للمطحنة لتبرير أي من الإستراتيجيات تتبناها المؤسسة تأكيدا لنتائج المقبلات التي تم إجرائها مع المسؤولين يمكن قياس تنافسية المؤسسة بالاعتماد على بعض المؤشرات، أهمها: مؤشر التكاليف، مؤشر الإنتاجية، مؤشر الحصة السوقية. وذلك على الرغم من وجود مؤشرات أخرى لها أهميتها هي الأخرى كما أن هناك تداخل في مؤشرات قياس التنافسية. وتكون لهذه المؤشرات فعالية في

حالة مقارنتها مع المنافسين ونظرا لغياب المعلومات حول المنافسين سوف يتم اعتماد قياس مؤشر الحصة السوقية على مقارنة تنافسية المؤسسة مع المنافسين، في حين يتم قياس تنافسية المؤسسة بصفة مطلقة من خلال حساب مؤشر التكلفة وحساب تكلفة الصنع المتوسطة.

وتمثل تكلفة الصنع جميع عناصر تكاليف الإنتاج التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصنع أو بإنتاج المنتجات. وتعتبر مؤشر التكلفة عنصر مهم في تقييم تنافسية المؤسسة، وعلى الرغم من أن عنصر التكلفة من أكثر العناصر أهمية إلا أنه يعتبر الأكثر صعوبة في التقييم بسبب صعوبة التحقق من التقنيات الإنتاجية والأسعار في الواقع. ويمكن توضيح المزايا النسبية لمؤسسة الطحن بباتنة بالاعتماد على حسابات المجموعة السادسة والتي تمثل تكاليف عوامل الإنتاج. والجدول الموالي يوضح هذه النسب:

الجدول رقم 31: تطور إنتاجية تكاليف المؤسسة

الوحدة: 1000 سنتيم

البيان	2005	2006	2007	2008
القيمة المضافة (1)	3023.45	5365.5	8028.39	9108.5
تكاليف الإنتاج (2)	23890.7	32917.5	35903.64	13466.57
الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج (3) = (2)/(1)	0.12	0.16	0.22	0.67
معدل نمو الإنتاجية الكلية	0	0.03	0.06	0.45
تكاليف المواد المستهلكة (4)	17352.17	27399.9	29494	34081.6
إنتاجية المواد المستهلكة (5) = (4)/(1)	0.17	0.19	0.27	0.26
تكاليف العمال (6)	3421.06	3048.02	3661.3	4140.33
إنتاجية تكاليف العمال (7) = (6)/(1)	0.88	1.76	2.19	2.2
عدد العمال (8)	51	88	88	85
إنتاجية العمال (9) = (8)/(1)	59.28	60.97	91.23	107.15
الاستهلاكات (10)	1787.67	1454.76	1486.81	1391.8
إنتاجية الاستثمارات (11) = (10)/(1)	1.69	3.68	5.39	6.54

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على جدول حسابات النتائج

يلاحظ من خلال الجدول الارتفاع المتزايد لتكاليف الإنتاج ماعدا سنة 2008 الذي يفسر بقدرة المؤسسة التحكم في تكاليف الإنتاج، كما أن الزيادة التي تعرفها التكاليف في السنوات السابقة تتوافق وزيادة كميات الإنتاج. وهذا ما يعكسه ارتفاع تكاليف المواد واللوازم، حيث عرف حساب المواد ولوازم ارتفاعا ملحوظا خلال سنوات الدراسة فقد ارتفع من 17352.17 ألف دج سنة 2005 إلى 34081.6 ألف دج سنة 2008.

كما تمثل تكاليف المستخدمين أهم عناصر تكلفة الإنتاج بعد المواد واللوازم المستهلكة حيث شهدت تزايد مستمر خلال سنوات الدراسة ماعدا سنة 2006 وهذا على الرغم من زيادة عدد العمال، أما في سنة 2008 فعلى الرغم من تناقص عدد العمال من 88 إلى 85 عامل إلا أن مصاريف المستخدمين زادت بنسبة 13% ويلاحظ الارتباط الوثيق بين الإنتاجية ومعدلات الأجور، حيث زادت الأجور بزيادة إنتاجية العمال في المؤسسة، فبعد أن كانت إنتاجية العمال تقدر بـ 59.28 سنة 2005 أصبحت سنة 2008 تقدر بـ 107.15.

وفيما يخص الاستثمارات فقد سجلت تحسنا في السنوات الأخيرة، حيث بلغت إنتاجية استثمارات المؤسسة 6.54 بعد أن كانت لا تتعدى 1.69.

ويمكن حساب تكلفة الصنع المتوسطة للمجمع خلال سنوات 2005-2008 في الجدول التالي:

الجدول رقم 32: تكلفة صنع السميد والدقيق في مؤسسة الطحن بباتنة

خلال السنوات 2005-2008

الوحدة: 1000

البيان	2005	2006	2007	2008
تكاليف الإنتاج (1) 1000 دج	23890.7	32917.5	35903.6	13466.5
كمية الإنتاج	186560	179119.23	184745.65	192219.87
تكلفة الصنع المتوسطة	0.12	0.18	0.19	0.07
معدل نمو تكلفة الصنع	0	0.05	0.01	-0.12

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير تسيير المؤسسة

ويلاحظ ارتفاع التكلفة الوحدوية لمنتجات المؤسسة من 0.12 دج سنة 2005 إلى 0.19 دج سنة 2007 أي بمعدل يقدر بـ 50% ويعود السبب إلى اعتماد المؤسسة على إنتاج السميد الممتاز والدقيق الممتاز بدرجة كبيرة والتي تتطلب تكاليف زائدة، غير أنها عرفت انخفاضا ملحوظا سنة 2008 بمقدار 62.5% مقارنة بسنة 2007 وهذا ما يؤكد تحكم المؤسسة أكثر في تكاليف الصنع.

ومن خلال التشخيص الإستراتيجي لمؤسسة الطحن بباتنة وتحليل تنافسياتها تم التأكد من أن المؤسسة فعلا تحاول تبني إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، حيث على الرغم من أن الكميات المنتجة في تطور إلا أن التكاليف تسيير في الاتجاه المعاكس.

خلاصة الفصل الخامس:

وكخلاصة لهذا الفصل يمكن التوصل إلى أن مؤسسة نقاوس استطاعت أن توسع من مجال نشاطها سواء من حيث كميات الإنتاج السنوية أو من حيث رقم الأعمال المحقق. وهذا ما يفسر انخفاض نسب الأهداف المحققة التي تعتبر بعيدة نوعا ما من الأهداف المخطط لها. ويضاف إلى ذلك افتقار المؤسسة إلى وظيفة البحث والتطوير التي هي بحاجة إليها ما دامت تسعى إلى توفير منتج يتميز عن منتجات باقي المنافسين. ولقد حاولت في السنة الحالية استدراك بعض ضرورة القيام بعملية التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة من خلال قيامها بالكشف عن أهم نقاط القوة والضعف في المؤسسة وأهم الفرص التي يمكن الاستفادة منها والتخطيط لمواجهة التهديدات التي تشكل خطرا على مستقبلها وذلك باتباع تحليل SWOT لبيئتها الداخلية والخارجية.

أما بالنسبة لمؤسسة الطحن باتنة فعلى الرغم من أن الأرقام التي تخص نسب تحقيق الأهداف تفوق ما هو مخطط لها - سواء بالنسبة للإنتاج أو رقم الأعمال - إلا أن هذا لا يدل على أن المؤسسة تمكنت من توسيع حصتها السوقية إنما نتيجة التقليل من حجم أهدافها. وبالنسبة لعملية التشخيص الاستراتيجي فلا يحصى بأية أهمية لحد الآن مما قد يعرضها للخطر في أية لحظة كما يمكن أن تضيع منها فرصا عديدة.

الفصل السادس:

دراسة سياسة المزيج التسويقي في المؤسسات محل الدراسة

وسوف نحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم التطرق إليه في الجزء النظري على المؤسسات محل الدراسة لنتمكن في الأخير من المقارنة بين السياسات المختلفة للمؤسسات.

المبحث الأول: دراسة سياسات المزيج التسويقي لمؤسسة نقاوس للمصبرات

تشمل سياسات المزيج التسويقي للمؤسسة في أربعة عناصر أساسية:

I. **سياسة المنتج:** إن دراسة سياسة المنتج في مؤسسة نقاوس يستوجب منا تقديم تشكيلة منتجاتها، ثم التعرض إلى مختلف الأنشطة المتعلقة بها؛ كالتغليف، التمييز والجودة.

1. **تشكيلة المنتجات:** قامت مؤسسة نقاوس للمصبرات في العشرة الأخيرة بإضافة منتجات جديدة إلى تشكيلتها، فمنها ما يعبأ في العلب المعدنية ومنها ما يعبأ في علب التراباك وأخرى في قارورات زجاجية. فمن الناحية التسويقية يمكن النظر إلى منتجات المؤسسة على أنها مكونة من مجموعة من الخطوط، ويتكون كل خط من مجموعة من المنتجات ترتبط ببعضها، إما أنها موجهة لنفس القطاع وتشبع نفس حاجات المستهلكين أو أنها تشترك في نفس القناة التوزيعية أو تدخل في تركيبها نفس المادة الأولية. وفيما يلي سيتم التعرف على تشكيلة المؤسسة ودراستها من حيث الاتساع والعمق ودرجة الارتباط.

● **التشكيلة الأولى: منتجات العصير** وتحتوي هذه التشكيلة على الخطوط التالية:

✕ **عصير الفواكه Boissons de fruits:** يتم إنتاج عصير الفواكه منفردا حسب نوع الفاكهة منها: عصير المشمش، عصير البرتقال، عصير المندرين و عصير الليمون. وتتميز هذه المنتجات باحتوائها على 25% من الفواكه الخالصة ويتم تعبئة هذا النوع من المشروبات في قارورات زجاجية مختلفة السعة.

✕ **نكتار الفواكه Nectar de fruits:** وتقتصر فقط على فاكهة المشمش، ويتميز هذا النوع باحتوائه على 50% من الفواكه. وتنتج المؤسسة منتج آخر من نفس الفاكهة وهو نكتار المشمش لايت الموجه لفئة مرض السكري.

✕ **المياه الثمرية Eau fruits:** والتي تشكل المنتج الرئيسي للمؤسسة وتشمل مجموعة من الفواكه: المياه الثمرية بفاكهة البرتقال، المياه الثمرية المتنوعة، المياه الثمرة بالعنب، المياه الثمرية بفاكهة البرتقال لايت.

✕ **ثلاثي المركز Triple concentré:** وتختلف منتجات هذا النوع من العصير باختلاف الفاكهة المستعملة: ثلاثي مركز المندرين، ثلاثي مركز البرتقال، ثلاثي مركز المشمش، ثلاثي مركز الليمون الهندي.

✕ **عصير خالص Jus:** ويحتوي على 100% فاكهة خالصة وبأذواق مختلفة: البرتقال، المندرين.

✕ **مزيج الفواكه Cocktail de fruits:** ويتم الحصول على هذا النوع من المشروبات بمزج نوعين أو أكثر من الفواكه: التوت، العنب، الفراولة، برتقال، مشمش، موز.

بالإضافة إلى منتجات أخرى كمستخلص الفواكه Concrète de fruits، والحلوى Géléé de raisin boccux

● **التشكيلة الثانية:** المصبرات، والتي تشمل على:

✕ **مربي الفواكه:** يتم إنتاج عصير الفواكه منفردا حسب نوع الفاكهة منها: التفاح، التين، الاجاص، المشمش. ويعبأ في علب معدنية.

✕ **مركز الهريسة Harissa:** والتي تنتجها المؤسسة فقط في الفصل الذي يتم فيه جني الفلفل.

ولمعرفة درجة اتساع تشكيلة المؤسسة ومدى عمقها نقدم الجدول الموالي:

الجدول رقم 33 : جدول يوضح تشكيلة منتجات المؤسسة

الطول	العمق	الاتساع
17.5 سل، 25 سل، 20 سل	عصير الفواكه	المشروبات
25 سل، 17.5 سل، 20 سل، 1 سل	نكتار الفواكه	
33 سل، 25 سل، 100 سل	المياه الثمرية	
5 كغ	ثلاثي المركز	
1 سل، 20 سل	عصير خالص	
25 سل، 1 سل، 20 سل	مزيج الفواكه	المصبرات
450 غ، 425 غ، 950 غ، 850 غ	مربي الفواكه	
350 غ	مركز الهريسة	
60 غ	مستخلص الفواكه والحلوى	منتجات أخرى

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مصلحة الإنتاج

ما يمكن قوله عن تشكيلة منتجات المؤسسة أن التشكيلة المتعلقة بالمشروبات تعتبر تشكيلة واسعة لحد ما، إلا أنها لا تستهدف كل الفئات وخاصة فئة الأطفال. وهذا سيؤدي إلى انخفاض الحصة السوقية التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة، بالإضافة إلى غياب بعض المشروبات كالمشروبات الغازية، عصير الحليب،... هذا على الرغم من أن المؤسسة حاولت التنويع من حيث الغلاف بإدخالها غلاف التراباك سنة 2005 بوحدة منعة وفي السداسي الأخير من سنة 2007 بوحدة نقاوس. أما من ناحية طول التشكيلة فهي تشكيلة طويلة.

وبالنسبة للتشكيلة الثانية التي تحتوي على المصبرات فيمكن القول أنها ضيقة وليست بالطويلة ماعدا المربي الذي

يتسم بالعمق والطول أيضا (أنظر الملحق رقم 6).

2. **التعبئة والتغليف ودورها في المؤسسة:** إن الحديث عن التعبئة والتغليف على مستوى المؤسسة يقودنا للحديث عن السياسة التي تتبعها في تعبئة وتغليف منتجاتها فيما يتعلق بمصادر الموارد المستخدمة في ذلك، العوامل المؤثرة والخطوات المتبعة في التعبئة والتغليف ومدى اهتمام مسئول المؤسسة بوظيفة التغليف.

• **المواد المستعملة في عملية التغليف:** ويمكن حصر أهم المواد التي تعتمد عليها المؤسسة في تغليف منتجاتها فيما يلي:

ü **القارورات الزجاجية:** وتعتمد المؤسسة بنسبة كبيرة في عملية التغليف على هذه القارورات وهي ذات أحجام مختلفة، ويسمح هذا النوع من الغلاف برؤية المنتج داخل القارورة وبالتالي يمكن المستهلك إلى حد ما من معرفة إن كان المنتج ذات نوعية جيدة أم لا. ويعتبر العيب الوحيد لهذا الغلاف هو سهولة التلف وخاصة أثناء عملية الشحن أو التفريغ.

ü **العلب المصنوعة من الحديد:** وتعتبر مادة جيدة لحفظ المنتج وتستعملها المؤسسة في تعبئة وتغليف كل من: ثلاثي المركز و المربي. وتتميز هذه الأنواع من الأغلفة بصعوبة تلفها خاصة أثناء عملية الشحن وإمكانية حفظ المنتج لأطول مدة ممكنة. و يعكس استعمال هذا النوع من الغلاف مدى جودة المنتج نظرا لارتفاع تكاليف هذه المادة. غير أن هذا النوع من الأغلفة يمنع المستهلك من رؤية المنتج داخل العلب مما يتسبب في امتناع العديد منهم من شراء المنتج.

ü **الكرتون:** وتستعمل مادة الكرتون في تغليف المياه الثمينة ذات السعة 100 سل والذي تحصل عليه المؤسسة من طرف مؤسسة المغرب للأغلفة بولاية وهران. حيث يتميز هذا النوع من الأغلفة بانخفاض تكاليفه، حيث تحاول المؤسسة أن تخفض من التكلفة الإجمالية للمنتج نظرا لارتفاع تكلفة إنتاج هذا المشروب في حد ذاته.

ü **التترا باك:** ويتم إنتاج هذه العلب من طرف مؤسسة TETRA PACK السويدية والتي تعتبر المنتج الوحيد لهذا الغلاف وتستورده من فرنسا. ومن مميزات هذا الغلاف أنه يضمن الجودة والتخزين لمدة طويلة دون أن يغير من ذوق المشروب أو لونه، ولقد سمح استعمال هذا الغلاف في زيادة واضحة في رقم أعمال المؤسسة وتحسين صورة المؤسسة وعلامتها التجارية لدى المستهلكين المحليين وحتى الأجانب. كما توفر علب التتراباك جملة من المزايا نلخصها فيما يلي:

- × توفير الحماية الصحية والتجارية (عدم التأكد من جهة و حماية العلامة التجارية للمؤسسة من جهة أخرى)؛
- × سهولة التخزين وبكميات كبيرة في حيز صغير؛
- × اختلاف شكل العبوة باختلاف نوع المنتج؛
- × جذب مستهلكين جدد من خلال: الشكل، اللون، المكونات التي تحتويها العبوة، خلق ولاء للسلعة؛
- × التموقع في ذهن المستهلك وتحسين صورة المؤسسة؛
- × سهولة قراءة كل ما يكتب على العبوة.

ü البوليثيلان Polythylene : وتستعمل المؤسسة هذا الغلاف في تغليف القارورات الزجاجية (التغليف الثانوي) وذلك من أجل تسهيل عملية شحن والتفريغ والنقل. حيث تجمع من 6 إلى 12 قارورة في غلاف واحد، وتختلف باختلاف سعة القارورة.

• طرق التغليف على مستوى المؤسسة: مما هو معروف هو أن المؤسسة أثناء اختيارها للغلاف المناسب تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل التي من أهمها التكلفة أو سعر الغلاف الذي له تأثير مباشر على الأسعار النهائية للمنتج، ولمعرفة مدى اهتمام المؤسسة بالغلاف الجيد والتكاليف الإضافية التي تنجم عن السعر المرتفع للغلاف سوف نحاول التعرض إلى مبيعات المؤسسة حسب نوع الغلاف. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 34: نسبة مساهمة كل منتج في رقم الأعمال حسب نوع الغلاف

الوحدة: 100 دج

2008		2007		2006		البيان
1366901		956535		840209		
النسبة	المبيعات	النسبة	المبيعات	النسبة	المبيعات	
45.97	628388	49.19	470593	48.37	406448	الزجاج
11.96	163545	23.1	29835	4.06	34127	الكرتون
1.65	22639	1.28	12251	0.16	1417	السلوفان
40.28	550708	51.02	488080	47.39	398217	الحديد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقرير تسيير المؤسسة

من خلال الجدول السابق يتضح بأن ما نسبته 50 % من المشروبات يعتمد في تعبئتها على غلاف الزجاج ويرجع اعتماد المؤسسة على هذا الغلاف للاعتبارات التالية:

- ✗ تتميز العلب الزجاجية بقابلية الاسترجاع وهذا ما يمكن المؤسسة من تفادي تجديد العلب عند بيع منتجاتها؛
- ✗ أن هذه السياسة تمكن من الاقتصاد التكاليف وهذا ما يؤثر على سياسة التسعير؛
- ✗ ملائمة العلب الزجاجية لمختلف القطاعات السوقية (العب الزجاجية الفردية والعائلية).

في حين تشكل المشروبات المعبئة في علب الحديد ما نسبته 43 % سنة 2006 لتتخفص إلى 32.7 % و 24.05 % سنتي 2007 و 2008 على التوالي، وترجع الأسباب إلى:

- ✗ ارتفاع أسعار هذا النوع من العلب؛
- ✗ إدخال سياسة جديدة في المؤسسة (وحدة نقاوس) باعتمادها على غلاف الكرتون سنة 2008 بعدما كان يقتصر على وحدة منعة فقط وهو منتج التتراباك؛ حيث نلاحظ أن نسبة المبيعات المحققة في منتجات المؤسسة المعبئة في غلاف الكرتون ارتفعت نسبتها من 4 % سنة 2006 إلى 12 % سنة 2008. في حين لا تشكل المنتجات المعبئة في غلاف السلوفان فهي سوى 1.5 %، والتي تتمثل في منتج الحلوى (الحلقوم).

3. التبيين: وهي من العناصر الأساسية التي يجب أن يحتوي عليها الغلاف، والغلاف الذي يستعمل لمنتجات نقاوس هي الأخرى لها بيانات خاصة تعمل على إظهارها على الغلاف ومن أهمها:

- ✗ مدة الصلاحية؛
- ✗ العلامة الخاصة بالمؤسسة وهي نقاوس؛
- ✗ الوزن الصافي أو حجم السعة؛
- ✗ شروط حفظ المنتج؛
- ✗ اسم المؤسسة؛
- ✗ رقم الهاتف الخاص بالوحدة والفاكس؛
- ✗ البلد الذي استورد منه الغلاف؛
- ✗ البريد الإلكتروني الخاص بالمؤسسة؛
- ✗ المكونات الرئيسية للمنتج والنسب المئوية لكل عنصر.

4. سياسة التمييز: فيما يخص التمييز فقد اعتمدت المؤسسة على سياسة التمييز الموحدة لجميع منتجاتها وهي علامة "نقاوس" نسبة إلى المنطقة التي تتواجد فيها. وتهدف المؤسسة بهذه السياسة إلى تمييز منتجاتها عن المنتجات المنافسة المطروحة في السوق، كما تسمح للمستهلك بمعرفة منتجات المؤسسة التي يريدها مقارنة بالمنافسين. ذلك أن ولاء المستهلك بمنتجات مؤسسة لا يرتبط فقط بخصائص المنتجات وإنما يرتبط أيضا باسم المؤسسة المنتجة له وهو ما يمكن من التمتع في ذهن المستهلك. ويمكن تلخيص أهم الوظائف التي تؤديها علامة نقاوس سواء بالنسبة للمستهلك أو للمؤسسة نفسها:

- ü العلامة نقاوس تمنح للمستهلك الطمأنينة عند شرائه لمنتجاتها، لأن منتجات المؤسسة معروفة بخصائصها التي تضمن الجودة و بعض الخصائص النوعية لمنتجاتها؛
- ü خلق القيمة لمنتجات نقاوس، وزبائن نقاوس لا يمكن لهم إدراك القيمة الحقيقية لهذه المنتجات إلا من خلال علامة نقاوس التي تميزها عن المنتجات المنافسة؛
- ü تمكن المؤسسة من استقطاب عدد أكبر من البائعين مما ساهم في حصول المؤسسة على حجم أكبر من الطلب المتاح في السوق. ومن ثم توسيع الحصة السوقية لها؛
- ü تسهيل عملية الاتصال بين المستهلك والمؤسسة، حيث تقوم المؤسسة ببحوث السوق لمعرفة آراء الزبائن حول المنتجات التي تحمل علامة نقاوس وبالتالي المتابعة المستمرة لحاجات ورغبات زبائنهم؛
- ü امتلاك المؤسسة لعلامة نقاوس مكنها من الحصول على نوع من الاستقلالية في تسعير منتجاتها، لأن حملها لهذه العلامة مكنها من اكتساب ولاء الزبائن وبالتالي حتى وإن كانت الأسعار مرتفعة فإن الزبائن لهم القناعة الكاملة بأنها معقولة نظرا لجودتها المرتفعة؛
- ü تمكن المؤسسة من حماية منتجاتها من التقليد، سواء في حالة ارتفاع أسعار المنتجات الأخرى أو استعمال مؤسسة أخرى لنفس العلامة والخصائص؛

كما أن علامة نقاوس وفرت على المؤسسة تكاليف الترويج لمنتجاتها، حيث أن العلامة تروج نفسها بنفسها.

5. مراقبة المادة الأولية: يوجد في المؤسسة مخبر يتم فيه إجراء تحاليل لجميع المواد الأولية الداخلة في عملية الصنع، والتي تتمثل في الفواكه، السكر، الفيتامينات، الحوامض... الخ، ونظرا للمنافسة الشديدة في مجال المشروبات ولكون منتجات المؤسسة ذات جودة عالية تعذر علينا الحصول على كيفية حفظ المنتج، وكذا الخصائص الواجب توفرها في كل عنصر من هذه العناصر، باعتبارها أشياء سرية خاصة بالمؤسسة.

• **تطور مساهمة كل منتج في رقم الأعمال:** تعتمد المؤسسة على مجموعة من المنتجات في تحقيق رقم أعمالها، يمكن اعتبارها المنتجات الرئيسية للمؤسسة. ويمكن معرفة نسبة مساهمة كل منتج في رقم أعمالها وبذلك التعرف على المنتجات الرئيسية لها من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 35: متابعة تطور نسبة مساهمة كل منتج في رقم أعمال المؤسسة

الوحدة: مليون دج

البيان	2006		2007		2008	
	رقم الأعمال المنجز	نسبة المساهمة	رقم الأعمال المنجز	نسبة المساهمة	رقم الأعمال المنجز	نسبة المساهمة
المياه الثمرية	388158	46.19	418569	43.75	558931	40.89
تتراياك	34127	4.06	29835	3.11	163545	11.96
ثلاثي المركز	46361	5.51	168887	17.65	216153	15.81
المشروبات والعصير	18290	2.17	52024	5.43	69457	5.08
المربي	33778	4.02	213348	22.30	221914	16.23
الحلوى	1417	0.16	13121	1.37	22639	1.65
اللباب	88091	10.48	59484	6.21	111374	8.14
منتجات أخرى	229987	27.37	1267	0.13	2888	0.21
المجموع	840209	100	956535	100	1366901	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم 4

ويمكن تمثيل الجدول السابق بيانيا لتتحصل على الشكل الموالي:

الشكل رقم 18: تطور مساهمة كل منتج
في رقم أعمال المؤسسة خلال سنوات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم 35

من خلال الجدول والرسم البياني الموضحان أعلاه يمكن متابعة تطور نسبة مساهمة كل منتج في رقم الأعمال كما يلي:

1. المياه الثمرية: يتضح لنا جليا بأن المياه الثمرية هو المنتج الرئيسي الذي تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق رقم أعمال معتبر، حيث قدرت نسبة مساهمته في رقم الأعمال 46 %، غير أنها عرفت انخفاضا مستمرا خلال السنوات الموالية لتصل نسبة مساهمته إلى 40 %.

2. التتراباك: تعتبر نسبة مساهمة منتج التتراباك في رقم أعمال المؤسسة ضعيفة فهي لا تتعدى 4 % سنة 2006 لتتخفض إلى 3 % سنة 2007، وفي سنة 2008 عرفت ارتفاعا محسوسا حيث وصلت نسبة مساهمته إلى 11 %، وقد تزامن مع إدخال وحدة نقاوس هذا المنتج ضمن تشكيلتها التي كانت في السابق تقتصر على وحدة منعة فقط.

3. ثلاثي المركز: لم تتعدى نسبة مساهمة ثلاثي المركز في رقم أعمال المؤسسة 5 % سنة 2006، ولكن في السنة الموالية عرفت ارتفاعا محسوسا حيث بلغت النسبة 17.65 %، وهذا تزامنا مع قيام المؤسسة بعدة إعلانات عبر الإذاعة والتلفزيون لتذكير المستهلكين بمنتجات المؤسسة وقد كان الأمر يتعلق بهذا المنتج. غير أنه عرفت انخفاضا في سنة 2008 لتصل إلى 15 %.

4. المشروبات والعصير: نعتبر نسبتها ضعيفة على الرغم من أنها عرفت ارتفاعا في السنتين الأخيرتين من 2 إلى 5 %، إلا أنها لا تزال بعيدة عن الرقم المطلوب. خاصة مع دخول منتج التتراباك إلى السوق.

5. المربي: عرفت نسبة مساهمة منتج المربي انخفاضا ملحوظا في رقم الأعمال سنة 2006، فبعدما كنت النسبة تقدر بـ 29 % سنة 2005 أصبحت لا تتجاوز 4 %. ثم عادت لترتفع إلى 22 % ثم الانخفاض في السنة الموالية إلى 16 %. وتعود الأسباب وراء هذا التذبذب نتيجة فقدان المؤسسة لثقة الزبائن في جودة هذا المنتج نتيجة تعرضها للتقليد من طرف المنافسة غير القانونية باستعمال نفس العلامة ونفس الغلاف وبجودة منخفضة.

6. الحلوى: وتعتبر منتج ثانوي في المؤسسة غير أنها تعرف في السنوات الأخيرة نموا مستمرا في نسبة مساهمتها في رقم الأعمال، حيث ارتفعت من 0.16 إلى 1.65 %، وتعتبر وزارة الدفاع الوطني الزبون الوفي لهذا المنتج نظر للطاقة المعبرة التي يوفر عليها هذا المنتج. وتسعى المؤسسة حاليا إلى تطور هذا المنتج من خلال تغيير الغلاف وتوفير منتجات بمختلف الأوزان.

7. اللباب: وهو عبارة عن منتج نصف مصنع تستعمله المؤسسة في عملية إنتاج المنتجات الأخرى وبيعه للمؤسسات الصناعية، وفيما يخص نسبة مساهمته في رقم الأعمال فقد عرفت النسبة انخفاض بنسبة 4 % في سنة 2007 بعدما كانت 10 % سنة 2006 لترتفع نسبيا سنة 2008 أين وصلت إلى 8 %. ويعود سبب انخفاض نسبة المساهمة لهذا المنتج إلى توسيع نشاط المؤسسة في السنوات الأخيرة مما أدى إلى انخفاض نسبة مبيعات المؤسسة من هذا المنتج وبالتالي الانخفاض في رقم الأعمال.

8. منتجات أخرى: وهي منتجات ثانوية في المؤسسة تلجأ إليها المؤسسة في حالة وجود طلبات عليها، وتتعلق في غالب الأحيان بطلب ساعات معينة لا تقوم المؤسسة بإنتاجها أو بفواكه موسمية لا تتوفر للمؤسسة بصورة مستمرة، وقد انخفضت نسبة مساهمتها في رقم الأعمال في السنوات الأخيرة نتيجة محاولة المؤسسة تركيز جهودها على المنتجات التي تحقق لها أكبر نسبة فرقم الأعمال وتفادي التذبذب في رقم الأعمال الإجمالي.

II. دراسة سياسة التسعير في المؤسسة:

وسيتم التطرق في هذا العنصر إلى الطرق التي يتحدد من خلالها أسعار منتجات المؤسسة وأهم العوامل التي تؤثر في تحديدها، كما سيتم التطرق أيضا إلى تطور أسعار منتجات المؤسسة خلال فترة الدراسة.

1. طرق تحديد أسعار منتجات المؤسسة: تعتمد سياسة التسعير في المؤسسة على عنصرين أساسيين وهما:
U تحديد السعر انطلاقا من التكاليف، أي:

السعر = سعر التكلفة + هامش الربح؛ حيث $\text{سعر التكلفة} = \text{تكاليف الإنتاج} + \text{تكاليف التوزيع}$

U تحديد السعر انطلاقا من الطلب وهنا يجب دراسة حالة الاقتصاد، تحليل المرونة ودراسة سلوك المستهلك؛ كما لا يمكن تجاهل المنافسين على الرغم من أن المؤسسة لا تهتم كثيرا بها، لأنها لا يمكن أن تخفض من الأسعار إن كانت مستويات أسعار المنافسين منخفضة لأنها بذلك سوف تحقق خسارة كما أن الزبائن مستعدون لدفع مبالغ إضافية للحصول على منتجات المؤسسة نظرا للجودة المرتفعة، ونفس الشيء في حالة ارتفاع مستويات الأسعار لمنتجات المنافسين، أي أنه ليس لصالحها رفع الأسعار نتيجة إمكانية الاستفادة من هذه الفرصة.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة اتضح أن المؤسسة لا يمكن أن تتبع سياسة من هذه السياسات وتهمل الأخرى، حتى تصل إلى وضع سعر صحيح ومقبول لمنتجاتها. وهذا على الرغم من أن المؤسسة لا تعطي الأهمية الكبرى للتكاليف لأن هذا الأخير يمكن أن يكون على حساب الجودة.

كما تعتمد المؤسسة على سياسة الخصومات، بتقديمها تخفيضات في حالات خاصة للزبائن حسب حالاتهم (وفي، دائم، هام)، غير أن هذا التخفيض لا يتجاوز 3 % من السعر الإجمالي، لأن التخفيضات لها مزايا في تنشيط المبيعات إلا أنها قد تؤثر على صورة المؤسسة.

وبالنسبة لأسعار منتجات نقاوس لم تعرف أي تغيير خلال فترة الدراسة إلا في سنة 2007 أين عرفت انخفاض في أسعار منتج ثلاثي المركز نتيجة ارتفاع المخزون من هذا المنتج وبالتالي اقتراب مدة انتهاء الصلاحية وكان الحل الوحيد أمام المؤسسة هو التخفيض من مستوى الأسعار حتى وإن كانت مضطرة لبيعه أقل من سعر التكلفة.

2. العوامل المؤثرة على تحديد السعر في المؤسسة:

يمكن تقسيم العوامل التي تؤثر في تحديد السعر في المؤسسة إلى نوعين: العوامل الداخلية والعوامل الخارجية.

أ. **العوامل الداخلية:** للعوامل الداخلية دور مهم في تحديد السعر النهائي للمنتج، ويمكن حصر أهم هذه العوامل في النقاط التالية:

- **الأهداف المسطرة من طرف مجلس الإدارة:** يتجلى الهدف الرئيسي للمؤسسة في تحقيق الأرباح لتحقيق التوسع في المستقبل وزيادة حجم المبيعات وبالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية بالاعتماد على تقديم منتجات ذات جودة عالية للمحافظة على ولاء الزبائن لمنتجات المؤسسة.

- **التنسيق:** من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى المؤسسة لاحظنا انعدام التنسيق خصوصا بين المصالح المكلفة بتحديد السعر كما أن سياسة التسعير أو السعر تحدد من قبل مصلحة المحاسبة المالية و العامة، ولمصلحة التجارة القرار الأخير في تحديد السعر النهائي الذي يباع به المنتج من خلال تحديد نسبة التخفيض التي تختلف من زبون لآخر.

ب. **العوامل الخارجية أو البيئة:** وتمثل في:

- **تأثير الطلب على تحديد السعر:** يعتبر الطلب من أهم العوامل المؤثرة في السعر على مستوى المؤسسة خصوصا وأن هذه الأخيرة تنتج حسب الطلب بحيث كلما زاد الطلب تزداد المؤسسة من الأسعار منتجاها والعكس صحيح، وفي حالة انخفاض حجم الطلب تقوم المصلحة البيعية الموجودة على مستوى المؤسسة بالتفاوض مع المشتري على السعر الأنسب ويدخل في هذا السياق ذوق المستهلكين، و مداخلهم.

- **تجار الجملة:** بما أن المؤسسة لا تتعامل مباشرة مع الزبائن وإنما تعتمد على تجار الجملة فإن لهذا الأخير التأثير على سعر المنتج من خلال هامش الربح الذي يتم التفاوض عليه بين المؤسسة وهؤلاء التجار. كما تكون المؤسسة مضطرة لتقديم خدمات إضافية من أجل تحفيزهم على بيع منتجاتها والحفاظ على ولائهم لها، خاصة وأن هؤلاء التجار يتعاملون مع منتجات المنافسين.

- **الوكلاء:** بما أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على وكلاء معتمدين من أجل توزيع منتجاتها، فإن لهذا الأخير التأثير الكبير على سعر المنتج خاصة وأن المؤسسة انتهجت في الآونة الأخيرة (2008) سياسة تحمل تكاليف التوزيع، أي أنها تتولى عملية شحن ونقل وتوزيع المنتج للزبائن. ولذلك تكون مضطرة لدمج تكاليف النقل في سعر المنتج (سعر التكلفة) حتى لا تتحمل التكاليف لوحدها.

3. تطور أسعار منتجات المؤسسة:

شهدت أسعار منتجات المؤسسة استقرارا نسبيا خلال سنوات الدراسة، ماعدا سنة 2007 أين عرف مشروب المياه الثمرية ارتفاعا بمقدار 10 دج للوحدة، وكذلك عرف منتوج ثلاثي مركز المندرين و ثلاثي مركز الليمون الهندي انخفاضا في السعر بسبب ارتفاع مخزون هذين المنتجين، نتيجة عدم تمكنها من تصريف الكميات المنتجة، مما يؤدي إلى انتهاء مدة الصلاحية. ويمكن توضيح تطور أسعار منتجات المؤسسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 36 : تطور أسعار منتجات المؤسسة خلال فترة الدراسة

الوحدة: دج

المنتجات	الوحدة	2006	2007	2008
المياه الثمرية 33 سل	قارورة	12.99	13.99	13.99
المياه الثمرية 100 سل	قارورة	33.98	34.98	34.98
المياه الثمرية 25 سل	قارورة	10.58	11.58	11.58
المياه الثمرية 25 سل لايت	قارورة	10.99	11.99	11.99
المياه الثمرية 100 سل كرتون	قارورة	61.01	62.01	62.01
نكتار المشمش 25 سل	قارورة	12.81	12.81	12.81
كوكتال العنب/ الفراولة 25 سل	قارورة	13.81	13.81	13.81
مشروب البرتقال 25 سل	قارورة	13.74	13.74	13.74
نكتار المشمش 17.5 سل	قارورة	15.8	15.8	15.8
مشروب البرتقال 17.5 سل	قارورة	15.8	15.8	15.8
مشروب البرتقال 17.5 سل	قارورة	15.8	15.8	15.8
مشروب الحوامض 17.5 سل	قارورة	15.8	15.8	15.8
مشروب المندرين 17.5 سل	قارورة	15.8	15.8	15.8
ثلاثي مركز البرتقال 5 كغ	علبة	245.7	245.7	245.7
ثلاثي مركز المشمش 5 كغ	علبة	277.29	277.29	277.29
ثلاثي مركز المندرين 5 كغ	علبة	210.00	150.00	150
ثلاثي مركز الليمون الهندي 5 كغ	علبة	210.00	170.00	170
مربي المشمش 450 غ	علبة	49.5	49.5	49.5
مربي المشمش 425 غ	علبة	48.75	48.75	48.75
مربي المشمش 950 غ	علبة	96	96	96
مربي المشمش 850 غ	علبة	94.5	94.5	94.5
مربي المشمش 1 كغ	علبة	399.17	399.17	399.17
مربي التفاح 500 غ	علبة	44.82	44.82	44.82
مربي 500 غ	علبة	44.82	44.82	44.82
مربي التين 500 غ	علبة	59.5	59.5	59.5
الحلوى 60 غ	علبة	16.38	16.38	16.38
المهريسة 370 غ	علبة	54.5	54.5	54.5
منتجات التتراباك				
عصير البرتقال	1 لتر	0	0	57.56

عصير المندرين	1 لتر	0	0	57.56
نكتار المشمش	1 لتر	0	0	59.67
كوكتال	1 لتر	0	0	58
نكتار المشمش	20 سل	0	0	18
عصير البرتقال	20 سل	0	0	17
مشروب المندرين	20 سل	0	0	17
كوكتال	20 سل	0	0	17

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مصلحة التجارة

كما يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أيضا أن عملية تسعير منتجات التراباك اقتصر على سنة 2008 أين بدأت وحدة نقاوس في استعمال هذا النوع من الغلاف الذي يعتبر أكثر تكلفة من الأغلفة الأخرى نظرا للميزات التي يتميز بها، ولكونه أيضا مستورد من فرنسا. كما تجدر الإشارة إلى أن الأسعار الموضحة في الجدول أعلاه هي أسعار المصنع، وبالتالي فإن الأسعار التي يدفعها كل متعامل مع المؤسسة (سواء كان تاجر الجملة أو وكيل أو خواص) تختلف من متعامل إلى آخر وذلك تبعا للكميات التي يشتريها هذا الأخير، حيث تقوم المؤسسة بتحديد هامش ربح الذي يتحصل عليه كل من تاجر الجملة وتاجر التجزئة، حيث يتحصل تاجر الجملة على هامش ربح يقدر بـ 5% في حين يتراوح هامش الربح الذي يتحصل عليه تاجر التجزئة بين 8 و 9%.

وباعتبار المؤسسة تعاني من منافسة حادة في منتجات المشروبات، حيث أدت المنافسة أي عدم قدرة المؤسسة على تصريف بعض الأنواع من المنتجات لذلك قامت بتقديم تخفيضات معينة لمعاملها بشروط محددة من طرف المؤسسة. وتختلف نسب هذه التخفيضات من سنة لأخرى وذلك حسب الأهداف المسطرة من طرفها. وهذا ما يؤكد بأن أسعار المنتجات تتأثر بصورة أكبر بعامل المنافسة. ويمكن تتبع التخفيضات التي تقدمها المؤسسة خلال فترة الدراسة:

- **سنة 2006:** ويمكن توضيح أهم التخفيضات التي قامت بها المؤسسة في هذه السنة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 37: نسب التخفيض بالنسبة للمشروبات

لسنة 2006

نسبة التخفيض							البيان
2	1.75	1.5	1.25	1	0.75	0.25	
أكبر من 8000 صندوق	من 7501 إلى 8000 صندوق	من 7501 إلى 7500 صندوق	من 6501 إلى 7000 صندوق	من 6000 إلى 6500 صندوق			المياه الثمرية 33 سل
							مشروبات وعصير منعة 25 سل
أكبر من 3000 صندوق	من 2501 إلى 3000 صندوق	من 2001 إلى 2500 صندوق	من 1500 إلى 2000 صندوق	من 1000 إلى 1500 صندوق			المياه الثمرية نقاوس 100 سل
							مشروبات منعة 100 سل
				أكبر من 700 وزن قليل	من 601 إلى 700 وزن قليل	من 500 إلى 600 وزن قليل	مشروبات ونكتار 17.5 سل

المصدر: مصلحة التجارة

يتضح من خلال الجدول الموضح أعلاه أن نسب التخفيض تخص منتوج المشروبات والتي لها وزن في تشكيلة منتجات المؤسسة ويشترط من المشتري أن يشتري من مختلف منتجات المؤسسة. والجدير بالذكر أن هذه السياسة لا يتم تطبيقها على طول العام و إنما تمتد لأيام أو ربما لأسابيع، أي كلما عرفت المؤسسة صعوبة في تصريف منتجاتها.

• **سنة 2007:** عرفت سنة 2007 هي الأخرى تخفيضات للمتعاملين وكان التقسيم كما يلي:

ü بالنسبة للمتعاملين الذين يحققون أكثر من 2 مليار سنتيم فإن نسبة التخفيض تقدر بـ 10%؛

ü وبالنسبة للمتعاملين الذين يتجاوز رقم الأعمال المحقق من طرفهم 1 مليار و 400 مليون سنتيم فإن نسبة التخفيض تقدر بـ 5%. في حين المتعاملين الذين يمثل رقم أعمالهم أقل من مليار و 400 مليون على تخفيض 2%.

• **سنة 2008:** وفي هذه السنة مست التخفيضات كل من الثلاثي المركز ومنتجات التراباك التي تعتبر منتجات جديدة في المؤسسة وذلك حتى تتمكن المؤسسة من تعريف منتوجها للمستهلكين. وكان التخفيض حسب حجم المبيعات:

ü تقديم تخفيض بـ 3.5% للمتعاملين الذين تفوق الكميات المشتراة من منتجات التراباك 20 طن و 1.5% في حالة الكمية تساوي أو أكثر من 10 طن؛

ü وبالنسبة لمنتوج الثلاثي المركز البرتقال يقدر التخفيض بـ 10 دج لكل وحدة إذا تجاوزت الكميات المشتراة 2000 عبلة، و 15 دج بالنسبة لمنتوج ثلاثي مركز المشمش ونفس الكمية (200 عبلة).

وقد مس التخفيض جميع منتجات المؤسسة باستثناء المياه الثمرية ذات السعة 33 سل، حيث قدرت نسبة التخفيض 8% بشرط أن يشتري الزبون من جميع منتجات المؤسسة، وتهدف هذه السياسة إلى محاولة خلق مزيج المنتج، فهي تعمل بذلك على إيجاد سوق للمنتجات التي تعاني المؤسسة صعوبة في تصريفها. وما يمكن التوصل إليه هو أن سياسة التسعير في المؤسسة تتأثر بشدة المنافسة من خلال تعديل أسعارها بتطبيق مختلف التخفيضات التي تمنح للزبائن، والتي تختلف من زبون لآخر.

III. دراسة سياسة التوزيع في المؤسسة:

بعد قيام المؤسسة بعملية الإنتاج وتسعير منتجاتها تأتي مرحلة لا تقل أهمية عن سابقتها وهي مرحلة التوزيع، وتعتمد المؤسسة على مختلف أشكال التوزيع لإيصال منتجاتها إلى المستهلك. وهي تعتمد بذلك على التوزيع بنوعيه: المباشر وغير المباشر.

ü التوزيع المباشر:

" وتقوم المؤسسة بتوزيع منتجاتها عن طريق هذه القناة إلى فئة واحدة وهي MDN وزارة الدفاع الوطني. وتستعمل المؤسسة في ذلك وسائل النقل الخاصة بها. حيث تملك المؤسسة وسائل نقل تقدر حمولتها الإجمالية بـ 35 طن وتوزع على النحو التالي:

× 15 شاحنة ذات الوزن الثقيل (20 طن)؛

× شاحنات ذات الوزن الثقيل أيضا (10 طن)؛

× شاحنات ذات الوزن الخفيف (5 طن).

ونظرا للكميات التي تبيعها المؤسسة لتجار الجملة أو لوزارة الدفاع أو المؤسسات الصناعية أو القطاع الخاص التي تصل إلى 60 طن للفئة الأول و 200 طن للفئة الثانية و 300 طن للفئة الثالثة 250 طن للفئة الرابعة فإن هذه الوسائل تبقى غير كافية.

كما يمكن اعتبار الزبائن الذين يشترون من نقاط البيع أيضا توزيع مباشر. وتجدر الإشارة إلى أن البيع تلك ليست ملكا للمؤسسة و إنما الشخص الذي يتولى عملية البيع هو الذي يكون إما صاحب المستودع أو أنه قام باستجاره، كما أن العمال الذين يعملون فيه لا ينتمون إلى المؤسسة. ولكن مؤسسة نقاوس هي التي تتولى عملية دفع مستحقات النقل. وبالنسبة لوحدة منعة فإنها حاليا تتولى عملية الإنتاج فقط بعدما كانت في السابق هي التي تتولى عملية التوزيع بنفسها وبوسائل النقل الخاصة بها.

ويتيح هذا النوع من القنوات للمؤسسة مزايا عديدة نذكر منها:

✖ معرفة جيدة لحاجات ورغبات المستهلك، وذلك لأن المعلومات المرتدة تكون أكثر مصداقية كلما كانت

قصيرة؛

✖ التواجد المستمر والدائم لمنتجات المؤسسة في الوقت والمكان المناسبين؛

✖ التحكم بشكل جيد في سياسة التوزيع وتفادي الصراع مع الوسطاء؛

✖ مراقبة الأسعار؛

وبما أن المؤسسة تعتمد على وكلاء للبيع فإن هؤلاء الوكلاء ولا يعملون فقط على توزيع منتجات المؤسسة وحسب و إنما المنتجات المنافسة أيضا، مما قد يسبب صعوبة في توزيع منتجات المؤسسة خاصة إذا كانت أسعار منتجات المؤسسة مرتفعة نوعا ما مقارنة بمنتجات المنافسين. وبالتالي فإن هذا يؤدي إلى اقتصار انتشار منتجات المؤسسة في مناطق دون الأخرى.

U التوزيع غير المباشر: وتشمل القنوات القصيرة والمتوسطة، والتي تعتمد المؤسسة فيها على مجموعة من الوسطاء من أجل إيصال منتجاتها إلى المستهلك النهائي، ويساعد هذا النوع من التوزيع على الانتشار الواسع لمنتجات المؤسسة على كامل القطر الوطني، على الرغم من أنها تفقد جزء هام من هامش الربح الذي تقتسمه مع الوسطاء. وتعتمد المؤسسة على مؤسسات نقل متعددة والتي نذكر منها:

ü شبكة نقل BLANKY الجزائر؛

ü شركة نقل FLECHE BLEUE بقسنطينة؛

ü شبكة نقل SNC KOUNIET تيزي وزو، والذي بدأ العمل معها سنة 2008.

أما المؤسسات التي تعمل المؤسسة على إيصالها منتجاتها عبر شركات النقل هذه هي:

- الفنادق: فندق شيليا الذي كانت المؤسسة في السابق إلى عندما كنت تابعة للقطاع العام تتعامل معه بشكل مباشر لكن بعد عملية الخصخصة فإن نقطة الالتقاء هي مراكز البيع، فندق القائد ببوسعادة، توات بورقلعة، الرايس بسيدي فرج، الوزيس، بالإضافة إلى فنادق أخرى بكل من القالة وطولقة.

ü الجامعات؛

ü المؤسسات الصغيرة التي تقوم بعملية إعادة البيع؛

ü الصناعيين، أي المؤسسات المنافسة التي تشتري من المؤسسة المنتجات نصف المصنعة لتدخلها في عملية الإنتاج. مثل: مؤسسة رامي، مؤسسة سيجيكو،...الخ.

1. دراسة تطور مبيعات المؤسسة حسب قنوات التوزيع وأصناف الزبائن:

وسوف نعتمد في دراستنا لتطور مبيعات المؤسسة على التقسيم الجغرافي وأنواع المنتجات.

أ. تطور مساهمة المناطق الجغرافية في رقم الأعمال:

لتقييم فعالية قنوات التوزيع التي تتبناها المؤسسة كان لابد من معرفة مساهمة كل منطقة جغرافية في رقم أعمال المؤسسة، وبالتالي التعرف على مدى انتشار منتجاتها على مستوى القطر الجزائري. ويمكن توضيح نسبة مساهمة كل منطقة من هذه المناطق في رقم الأعمال من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 38: تطور مساهمة

كل منطقة جغرافية في رقم أعمال المؤسسة

الوحدة: مليون دج

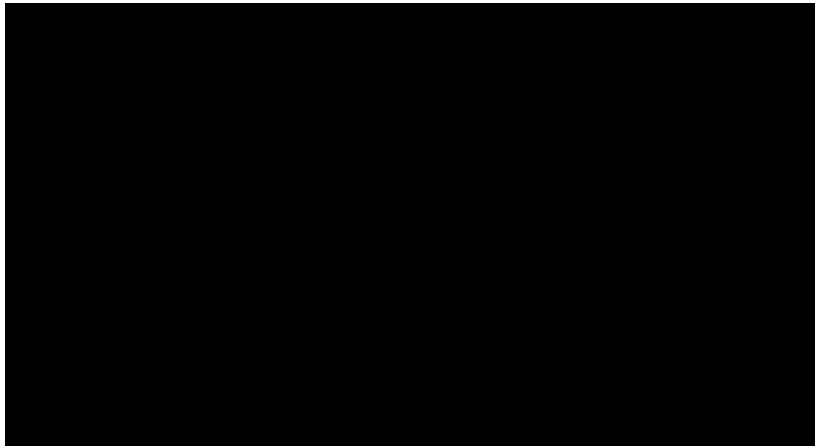
البيان	2006	النسبة	2007	النسبة	2008	النسبة
رقم الأعمال	840215	100	956535	100	1366901	100
المنطقة الوسطى	235260.2	28	430440.75	45	615105.45	45
المنطقة الشرقية	520933.3	62	286960.5	30	656112.48	48
المنطقة الغربية	58815.05	7	191307	20	68345.05	5
المنطقة الجنوبية	25206.45	3	47826.75	5	27338.3	2

المصدر: مصلحة الإنتاج

ويمكن تمثيل الجدول السابق من خلال المنحنى البياني الموالي:

الشكل رقم 19: تطور مساهمة كل منطقة

في رقم أعمال المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم 10

من خلال الجدول والمنحنى البياني السابقين يتضح أن نسبة مساهمة كل منطقة يختلف من سنة لأخرى، ويمكن اعتبار المنطقة الوسطى والشرقية هي المناطق الأكثر استهلاكاً لمنتجات المؤسسة نظراً للموقع الجغرافي لمؤسسة نقاوس الذي يعتبر الأقرب إلى هذه المناطق الجغرافية.

فبالنسبة للمنطقة الوسطى فقد بلغت نسبة مساهمة في رقم الأعمال 28 % سنة 2006، ثم عرفت ارتفاعاً ملحوظاً في السنة الموالية لتصل إلى 45 % لتستقر بعدها. أما المنطقة الشرقية فقد عرفت انخفاضاً في نسبة المساهمة فبعدما تجاوزت 60 % سنة 2006 أصبحت لا تتجاوز 30 % سنة 2007 لتعود وترتفع سنة 2008 إلى 48 %. أما باقي المناطق (الغربية والجنوبية) فتبقى نسب مساهمتها لا تتجاوز 20 % وهي أعلى نسبة سجلت في المنطقة الغربية سنة 2007 وتعتبر 2 % هي أدنى نسبة سجلت في المنطقة الجنوبية سنة 2008.

غير أن المؤسسة في سنة 2009 أعادت النظر في كيفية تقسيم السوق حسب المناطق الجغرافية بسبب النتائج غير السليمة التي تم التوصل إليها، حيث أنه بعد قيام المؤسسة بدراسة السوق تم التوصل إلى أن التجار المسجلين في المنطقة الشرقية (حسب السجل التجاري) أغلبهم يعملون على توزيع منتجات المؤسسة في المنطقة الغربية، وبعد عملية إعادة التقييم لنسب مساهمة كل منطقة في رقم الأعمال تم تصحيح النسب واعتمادها كتوقعات رقم أعمال لسنة 2009 على النحو التالي:

الجدول رقم 39: تقسيم المؤسسة لسوقها حسب

المناطق الجغرافية لسنة 2009

الوحدة: مليون دج

البيان	المنطقة	النسبة
الشرق	644.7	31
الوسط	641.7	31
الغرب	579.6	28
باقي المناطق	207	10
الوطني	2070	100

المصدر: مصلحة التجارة (انظر الملحق رقم 7)

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح بأن نسب مساهمة المناطق الثلاث متساوية تقريباً، ماعدا المنطقة الجنوبية التي لا تتعدى 2 % وذلك بسبب بعد المنطقة عن موقع المؤسسة الذي تنتج عنه زيادة تكاليف النقل ومن ثم ارتفاع الأسعار النهائية للمنتجات.

وما يمكن التوصل إليه من خلال هذا التحليل أن المؤسسة لم تتمكن لحد الآن من تحقيق الرقابة الفعالة على قنوات توزيعها مما يتسبب في كثير من الأحيان في رفع سعر المنتجات من طرف تجار الجملة وتجار التجزئة بشكل غير مقبول. كما يمكن أن تشكل المنطقة الجنوبية تهديد لدخول منافسين جدد للمؤسسة.

2. تطور شبكات التوزيع في المؤسسة:

من خلال الوثائق التي تم الحصول عليها من المؤسسة والمقابلات التي تم إجرائها مع المسؤولين في مصلحة التوزيع والتجارة اتضح أن شبكات التوزيع في الوحدة مرت بمرحلتين مهمتين:

U مرحلة التوزيع اللامركزي وهي المرحلة التي كانت فيها المؤسسة تابعة للقطاع العام حيث كانت كل وحدة تتولى عملية التوزيع بنفسها، إما باستعمال وسائلها الخاصة أو تَؤجر ناقلين (موردي خدمات) أو تخفض تكلفة النقل من ثمن البيع إذا كان الاتفاق مع العميل يحمل النقل للمؤسسة.

U مرحلة التوزيع المركزي: أين أصبحت فيها وحدة منعة وحدة منتجة وحسب وتتولى عملية التوزيع وحدة نقاوس، إما من خلال وسائل النقل الخاصة بها أو بالاعتماد على شركات النقل.

وإلى غاية 2008 كانت المؤسسة تعتمد على وكلاء البيع، التي تتواجد في مختلف مناطق القطر الجزائري، في الاتصال بالمستهلكين وتوزيع منتجاتها حيث بلغ عددها 208 نقطة بعدما كانت 200 نقطة بيع سنة 2007. وفي سنة 2009 قامت المؤسسة بتسطير برنامج يقتضي التعامل مع الوكلاء في كل منطقة من المناطق الجغرافية، وتهدف المؤسسة إلى التقرب أكثر من المستهلك. من خلال تعيين أشخاص لتولي عملية الرقابة المستمرة لعمليات التوزيع، كما يمكن المؤسسة من تحقيق الاتصال بمختلف الزبائن (أنظر الملحق رقم 8). والنتيجة التي يمكن التوصل إليها هي أن المؤسسة بعد أن كانت عاجزة عن إيجاد السياسة التوزيعية التي تتلاءم وإستراتيجية المؤسسة تمكنت من رسم سياسة جديدة في إطار إستراتيجية 2010/2009.

IV. سياسة الترويج في المؤسسة:

1. **الوسائل الترويجية المستعملة من طرف المؤسسة:** تعتمد المؤسسة على عدة وسائل ترويجية للتعريف، التذكير بمنتجاتها وجذب زبائن جدد، ولذلك تستخدم المؤسسة الوسائل الاتصالية التالية:

أ. **الإعلان:** تستخدم المؤسسة وسائل إعلانية مختلفة، نذكر منها:

- **التلفزيون:** وتستخدم المؤسسة هذه الوسيلة في المناسبات مثل ذلك:

- الإعلان عن منتج جديد للمؤسسة كما فعلت مع منتج التراباك بوحدة منعة سنة 2005؛
- الإعلان التلفزيوني سنة 2004 من أجل التذكير بمنتجات المؤسسة وهما: المربي وثلاثي المركز، وكان ذلك لمدة عامي بمعدل رسالة في كل يوم؛

- **الإذاعة:** قامت المؤسسة بعدة إعلانات عبر الإذاعة المحلية لولاية باتنة بهدف تذكير الزبائن بمنتجاتها، وكان ذلك سنة 2003 لكن اقتصر فقط على منتجات المياه الثمينة وذلك بحلول فصل الصيف، وسنتي 2006 و 2008 أين تم الإعلان عن مباشرة وحدة منعة لإنتاج التراباك ووحدة نقاوس على التوالي؛

- **الوسائل المقروءة والمطبوعة:** والتي تتمثل في الصحف وبعض المنشورات؛ فبالنسبة للجرائد فإن المؤسسة تعتمد في نشر إعلاناتها على كل من: جريدة الخبر، الوطن، يومية Le Quotidien، الشروق. حيث كانت المؤسسة تنشر الإعلانات في مختلف هذه الجرائد كل سنة ولمدة أسبوع قبل سنة 2007، ولكن بخصوصية المؤسسة تغيرت السياسة الترويجية وتوقفت المؤسسة عن نشر إعلاناتها في هذه الجرائد.

- **الملصقات:** تستخدم المؤسسة هذه الملصقات في نهاية كل سنة، وخاصة في وسائل النقل العمومية والطرق التي تربط الولاية ببعض من الولايات؛ حيث قامت بوضع أكثر من 15 لافتة في الطرق التي تربط ولاية باتنة بكل من: قسنطينة، سطيف، الجزائر العاصمة والبلدية سنتي 2005/2004.

ب. **البيع الشخصي:** تعتبر وسيلة البيع الشخصي وسيلة مهمة في المؤسسة للترويج لمبيعاتها على الرغم من أنها وسيلة مكلفة جدا، وبما أن منتجات المؤسسة ذات جودة عالية وحاصلة على شهادة الجودة العالمية مرتين، فإن المسؤولين في المؤسسة اعتبروا أن منتجات المؤسسة تحتاج إلى شخص يتولى عملية البيع لأن هذه الوسيلة لا تناسب منتجات المؤسسة لأنها ليست بحاجة إلى شرح. وتمثل الوسيلة الشخصية في سياسة البيع من الباب إلى الباب وذلك من خلال حمل المنتجات وعرضها على المستهلكين في بيوتهم (خاصة المؤسسات العمومية والقطاعات الخاصة) مع العلم بأن هذه الوسيلة مكلفة جدا، حيث تحتاج إلى رجال بيع أكفاء.

ت. **تنشيط المبيعات:** تستخدم المؤسسة هذه الوسيلة خاصة في حالة رغبة المؤسسة بالتعريف بمنتجاتها الجديدة وكسب ثقة وولاء الزبائن لمنتجاتها، ومن أهم هذه الأنشطة:

- المعارض: وذلك من خلال مشاركتها في معارض وطنية ودولية، نذكر:
 - معرض قسنطينة سنة 2006 والذي يضم مشاركة الدول الأجنبية التي تنشط في الجزائر؛
 - معرض مدينة بلعباس GAZA GROS الذي يقام سنويا؛
 - المعارض التي تنضم من طرف الغرفة التجارية للأوراس والذي يقام كل ستة أشهر؛
 - المعرض الدولي على مستوى الوطن، والذي يضم المؤسسات الوطنية والأجنبية وينظم من طرف GAZA GROS. وتشارك فيه المؤسسة كل عام.
 - المعرض الدولي بدولة مالي سنة 2005؛
 - المعرض الدولي بفرنسا سنة 2004 وشمل كل من باريس ومرسيليا؛
- وقد قامت المؤسسة في سنتي 2006 و 2008 للترويج لمنتج التراباك بتوزيع مشروبات مجانية على الشواطئ الجزائرية لاستمالة المنتج لتجريب هذا المنتج. كما قامت برعاية الفريق الوطني في البلدية (نقاوس، منعة).
- بالإضافة إلى تقديم تخفيضات للزبائن الأوفياء والتي تتراوح بين 1-3 %، وخاصة الزبائن الذين يشترون من مختلف منتجات المؤسسة. ويمكن أن نخلص إلى أنه كان من المفترض أن تكون لها مشاركة في المعرض الدولية بصورة أكبر مما هي عليه اليوم حيث تقتصر مشاركتها في المعارض التي تقام داخل الوطن إلا في ثلاث معارض فقط وهذا لا يتوافق وسياسة الترويج التي تلائم وإستراتيجية المؤسسة.

ث. **العلاقات العامة:** تستعمل المؤسسة هذه الوسيلة لخلق انطباع ورؤية حسنة لصورتها في أوساط المجتمع من خلال المقابلات الصحفية مع الجرائد، المشاركة في مهرجانات المسمى التي تقام سنويا، المشاركة في حملات تضامنية وكان ذلك سنة 2006 و2007.

4. تكاليف الترويج في المؤسسة: يمكن تتبع تطور تكاليف الترويج في المؤسسة خلال سنوات الدراسة من خلال عرض الجدول الموالي:

الجدول رقم 40 : تطور تكاليف وسائل الترويج في المؤسسة

الوحدة : مليون دج

البيان	2006	2007	2008
البيع الشخصي	5.382	110	0
الإعلان	6.85	9.28	17
تنشيط المبيعات	5.167	3770	4.570

المصدر: مصلحة التجارة

• البيع الشخصي: يمكن تتبع تكاليف البيع الشخصي في مؤسسة نقاوس من خلال الرسم البياني الموالي:

الشكل رقم 20: تطور تكاليف

البيع الشخصي في المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم 40

يتضح من خلال الشكل البياني الموضح أعلاه بأن أهمية البيع الشخصي تنخفض سنة بعد أخرى، فبعدما بلغت

التكاليف 3825 مليون سنة 2006 انخفضت لتصل إلى 1100 مليون سنة 2007 ، لتتعدى سنة 2008.

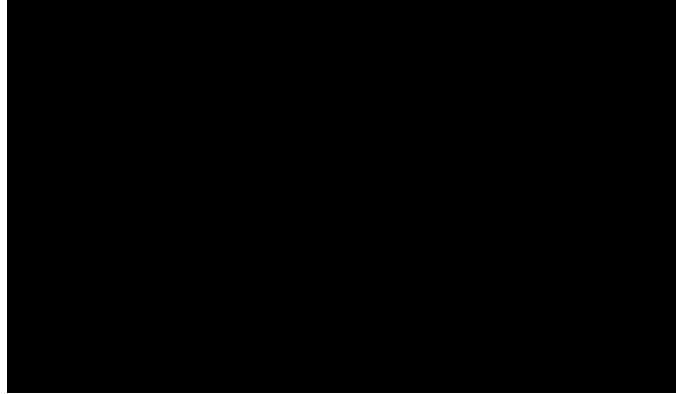
ويرجع السبب في ذلك إلى تغير سياسة الترويج في المؤسسة جراء تحولها من القطاع العام إلى القطاع الخاص، كما

أن تكاليف هذه الوسيلة مرتفعة جدا مقارنة بالوسائل الترويجية الأخرى. وهذا ما كان يجب فعله في السنوات الماضية

لأن البيع الشخصي ليس الوسيلة الملائمة للمؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التمييز.

- **الإعلان:** لمتابعة تطور تكاليف الإعلان في المؤسسة خلال فترة الدراسة يمكن تمثيل الأرقام الموضحة في الجدول رقم في الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم 21: تطور تكاليف الإعلان في المؤسسة



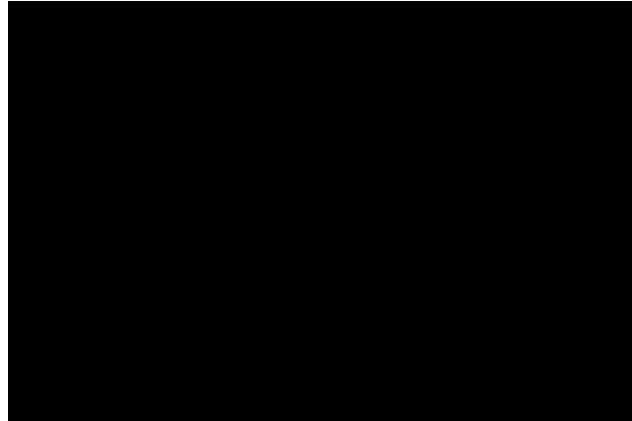
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم 40

يتضح من خلال الرسم البياني أن تكاليف الإعلان في انخفاض مستمر، فبعدما كانت المؤسسة قد أنفقت 856 مليون دينار على الإعلان سنة 2006 انخفضت القيمة لتصل إلى 289 مليون سنة 2007 ثم 17 مليون سنة 2008. ويعد السبب إلى:

- مرور المؤسسة بمرحلة خاصة والتي تتمثل في خصصتها بعدما كانت تابعة لقطاع العام؛
 - معظم العاملين في المؤسسة لا يملكون شهادة التخصص في التسويق؛
 - التحول إلى مركزية القرار مما صعب على المسيرين التخصصيين في مجال التسويق التدخل في اتخاذ القرارات المناسبة بالترويج لمبيعاتها؛
- ويعبر تخلي المؤسسة عن الإعلان كوسيلة للترويج لمنتجاتها قرار خاطئ ويمكن أن يتسبب في فقدان جزء من حصتها السوقية.

- **تكاليف تنشيط المبيعات:** والتي تتمثل في أهم المعارض التي قامت بها المؤسسة خلال سنوات الدراسة، ويمكن توضيح تطور تكاليف هذا العنصر من خلال الرسم البياني الموالي:

الشكل رقم 22: تطور تكاليف تنشيط المبيعات



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم 40

نلاحظ من خلال الرسم المبين أعلاه بأنه ليس للمؤسسة أية سياسة معينة في الترويج لمبيعاتها وخاصة تنشيط المبيعات، ففي سنة 2005 كانت تكاليف تنشيط المبيعات وصلت إلى 3355500 دج لتتخفص في السنة الموالية، وفي سنة 2007 شهدت ارتفاعا ملحوظا وهذا ما يفسر انخفاض تكاليف الإعلان في نفس السنة، لتعود وتنعدم مجددا سنة 2008.

المبحث الثاني: دراسة سياسات المزيج التسويقي لمؤسسة الطحن

I. سياسة المنتج للمؤسسة: وتشمل دراسة سياسة المنتج بالمؤسسة عرض تشكيلة منتجاتها، سياسة التمييز، سياسة التبيين وسياسة التغليف.

I- تشكيلة المنتجات: يتم دراسة تشكيلة منتجات المؤسسة من حيث الاتساع الذي يشير إلى عدد خطوط المنتجات الموجودة في التشكيلة، والعمق الذي يشير إلى عدد الوحدات الموجودة في كل خط. وإذا تم إسقاط النظرية على منتجات الوحدة يمكن القول أن منتجات وحدة باتنة تتكون من مجموعة من التشكيلات وكل واحدة منها تشمل عدد من خطوط الإنتاج:

التشكيلة الأولى: منتجات السميد وتشمل هذه التشكيلة:

- السميد العادي: وتعتمد على مادة القمح الصلب ويتشكل في المرحلة الأولى من عملية الإنتاج.
- السميد الممتاز: ويتشكل في المرحلة الثانية من عملية الطحن ويعتبر لب حبة القمح، مع العلم بأن كلا النوعين يتم الحصول عليهما من نفس القمح.

التشكيلة الثانية: منتجات الدقيق وتشمل هذه التشكيلة:

- الدقيق الممتاز: وهو المنتج الذي يشكل أكبر حصة من منتجات المؤسسة الإجمالية خاصة وأن المادة الأولية التي تعتمد عليها المؤسسة تعتبر من النوعية الجيدة.

- الدقيق العادي: ويشكل نسبة ضئيلة من منتجات المؤسسة ويعود السبب إلى جودة القمح اللين المستعمل من طرف الوحدة، حيث تعتمد المؤسسة على عملية الاستيراد بشكل كلي، كما أن الطلب على هذا المنتج ضعيف بالمقارنة مع الدقيق الممتاز.

ويمكن تلخيص كل ما سبق في الجدول التالي:

الجدول رقم 41 : تشكيلة منتجات مؤسسة الطحن

الامتساع	العمق	الطول
السميد	السميد الممتاز	25 كلغ ، غلاف من قماش 25 كلغ ، غلاف من البلاستيك
	السميد العادي	25 كلغ
الدقيق	الدقيق العادي	1 كلغ 05 كلغ 25 كلغ
	الدقيق الممتاز	05 كلغ 25 كلغ 50 كلغ
النخالة	النخالة	
البقايا		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مصلحة الإنتاج

يتضح من خلال الجدول السابق أن المؤسسة تركز بدرجة كبيرة على إنتاج السميد الممتاز والدقيق الممتاز أيضا. وذلك من خلال طول خط هذه المنتجات تبعا لطلبات الزبائن.

II- التعبئة والتغليف ودورها في المؤسسة: إن الحديث عن التعبئة والتغليف على مستوى المؤسسة يقودنا للحديث عن السياسة التي تتبعها في تعبئة وتغليف منتجاتها فيما يتعلق بمصادر الموارد المستخدمة في ذلك، العوامل المؤثرة والخطوات المتبعة في التعبئة والتغليف ومدى اهتمام مسؤولي المطحنة بوظيفة التغليف.

1. المواد الداخلة في التغليف: تتعدد وتختلف مواد التغليف بتعدد واختلاف تشكيلة منتجات المؤسسة، ويتم انتقاء تلك المواد بالشكل الذي يتناسب و طبيعة المنتج ومدى قدرتها على الحفاظ عليه وإعطائه مظهرا مميزا وبتكاليف ضئيلة. ويمكن حصر أهم المواد التي تعتمد عليها الوحدة في تغليف منتجاتها فيما يلي:

أ. الأكياس البلاستيكية: وتعتمد المؤسسة بنسبة كبيرة في عملية التغليف على هذه الأكياس سواء بالنسبة للسميد أو الدقيق وحتى النخالة، ويعود السبب الرئيسي لاعتمادها على هذا الغلاف إلى انخفاض التكاليف، وتستعمل هذه المادة عندما يكون وزن المنتجات كبيرا نوعا ما.

ب. أكياس مصنوعة من القماش: وتعتبر مادة جيدة لحفظ المنتج وتستعملها المؤسسة في تغليف السميد الممتاز من أجل تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين، حيث يعكس مدى جودة المنتج غير أن ارتفاع تكاليف هذه الأغلفة دفع المؤسسة إلى التخلي التدريجي عنها.

ت. الكرتون (الأكياس الورقية): تعتبر الأكياس الكرتونية الغلاف المناسبة لتغليف منتج الدقيق الذي يتراوح وزنه بين: 1 كغ إلى 5 كغ، ويرجع السبب الرئيسي لاعتماد المؤسسة على هذا النوع من الغلاف إلى انخفاض تكاليفها على الرغم من أنها سهلة التلف.

ث. البولييثيلان Polythylene : وتستعمل لتغليف الدقيق الذي يوضع في الأكياس الكرتونية حتى تسهل عملية شحن والتفريغ والنقل بالإضافة إلى حفظ الأكياس الكرتونية من التلف وتتراوح سعتها بين 6 إلى 10 أكياس ذات السعة 1 كغ من الدقيق. بالإضافة إلى الخيوط المستعملة في ربط الأكياس سواء بالطريقة التقليدية أو باستعمال الآلة.

2. التبيين: يحتوي غلاف منتجات المؤسسة على المعلومات التالية:

- ✗ مدة الصلاحية؛
- ✗ الوزن الصافي؛
- ✗ كيفية حفظ المنتج؛
- ✗ اسم المؤسسة؛
- ✗ رقم الهاتف الخاص بالمؤسسة؛
- ✗ شروط حفظ المنتج؛

ومما هو معلوم هو أن للتغليف تأثير كبير على أسعار المنتج، لذا كان لابد من دراسة مدى تأثير نوع الغلاف على أسعار منتجات المؤسسة، والجدول التالي يوضح تطور الكميات المشتراة والمستعملة خلال سنوات الدراسة:

الجدول رقم 42: تطور الكميات المشتراة والمستعملة حسب نوع الغلاف

الكميات المشتراة				الكميات المستعملة					
2005	2006	2007	2008	2005	2006	2007	2008		
707.16	0	0	0	0	0	0	86907.04		الوحدة
174390	192380	292380	77120	189240	233998	988240	102982		كغ البوليثيلان
191665.18	381200	0	0	273356.99	301478	182976	273194.4		وحدة البطاقات
0	0	0	0	11624.5	0	0	0		كغ الحيط 1
4404589	497326	903750	926115	1244881	1243966	647413	1759279		كغ الحيط 2
9000	9000	0	0	9700	52100	1400	17700		وحدة الأكياس البلاستيكية
173823	74612	38200	20020	781173	746762	40988	37220		وحدة الكرتون
									وحدة القماش

المصدر: مصلحة المشتريات

من خلال الجدول نلاحظ أن الكميات من الأغلفة المشتراة والمستعملة في المطحنة تختلف من سنة إلى أخرى ومن مادة إلى أخرى:

✗ الأكياس البلاستيكية، القماشية والكرتونية: يبدو جليا من خلال معطيات الجدول أن الغلاف المستعمل من الأكياس البلاستيكية يشهد انخفاض مستمرا وخاصة سنة 2006 أين عرف انخفاضا حادا وبعدها بنسب أقل حدة ماعدا 2008 أين عرف نوعا من الارتفاع، ويرجع السبب الحقيقي لهذا الانخفاض إلى تراجع كميات الإنتاج

بسبب المنافسة الحادة التي تواجه المؤسسة وخاصة من طرف القطاع الخاص، أما بالسبة لسبب عودة الارتفاع في سنة 2008 هو تراجع المؤسسة عن استعمال الأكياس القماشية التي عرفت بدورها انخفاضا مستمرا في الكميات المشتراة دون أن تعرف أي تحسن. وبطبيعة الحال فإن التكاليف التي تتحملها المؤسسة جراء استعمالها للأكياس القماشية والتي لم تعد الوضعية المالية قادرة على تغطيتها هو الذي دفع بالمؤسسة للتخلي عن هذا النوع من الأكياس واستعمال الأكياس البلاستيكية التي تعتبر أقل تكلفة. أما فيما يخص الأكياس الكرتونية فقد عرفت الثبات التام سنتي 2005 و 2006 غير أنها انعدمت الكميات المشتراة في السنتين الأخيرتين. أما الكميات المستعملة فهي متذبذبة ففي البداية كانت منخفضة وبعدها أي سنة 2006 ارتفعت الكميات المستعملة إلى 52100 وحدة، غير أنها عرفت تراجعا معتبرا لتصل إلى 1400 في 2007، وفي 2008 ارتفعت لتصل إلى 17700 وحدة وذلك على الرغم من انعدام الكميات المشتراة نظرا لوجود كميات مخزنة معتبرة، وهذا يعتبر أمرا سيئا للمؤسسة نظرا لتكاليف التخزين التي تتحملها المؤسسة. أما الأسباب التي أدت إلى تذبذب الكميات المستعملة فيمكن حصرها في:

- سهولة تلف الأكياس مما أدى إلى تذبذب في الطلب؛
 - الأكياس المصنوعة من الكرتون تستعمل في غالب الأحيان في تغليف الدقيق، غير أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة في توزيع منتوجها على الخبازين، علما أن الحجم المطلوب من طرف الخبازين هو 50 كغ وتستعمل الأكياس البلاستيكية في التغليف؛
 - ارتفاع أسعار مادة الكرتون بالمقارنة مع الأكياس البلاستيكية.
- × المواد المساعدة في عملية التغليف (الخيطة 1، الخيطة 2، البوليثان):** نلاحظ من خلال الجدول أن الاستعمالات من الخيطة 1 عرف ارتفاعا سنة 2006 وذلك بنسبة تقدر ب 10.28 %، لتعرف بعدها الانخفاض في السنة الموالية والتي تقدر نسبتها ب 39.30 % بالنسبة للسنة الماضية، وفي سنة 2008 ارتفعت الكميات المستعملة على الرغم من أنها لم تقم بشراء أية كمية منذ سنة 2006، ويرجع هذا إلى توفر المادة في المخازن بكميات معتبرة.
- أما فيما يخص الخيطة 2 فإن المؤسسة لم تعد تستعمله منذ 2005 ويعود السبب في ذلك إلى أن نوعية الخيط غير جيدة.

والنتيجة التي يمكن التوصل إليها هي أن المؤسسة لم تتمكن بعد من اختيار الغلاف المناسب لمنتجاتها وهذا حسب تصريح من طرف أحد المسيرين في المؤسسة الذي يرى بأن الغلاف المستعمل من طرف المؤسسة لا يؤدي وظائفه التسويقية، كما أنه يرى بأنه من الأجدر بهم البحث عن غلاف أكثر جاذبية من الغلاف المستعمل حاليا. وهم الآن في إطار البحث عن غلاف أكثر جاذبية مع مراعاة جانب التكاليف. غير أن قرار المؤسسة في اختيار الغلاف الأكثر جاذبية لا يتناسب واستراتيجية المؤسسة التي تسعى لبيع منتجاتها بأسعار تنافسية.

3. سياسة التمييز: لم تلجأ المؤسسة إلى تمييز منتجاتها بواسطة علامة تجارية معينة حيث يستطيع الزبون التعرف على منتجات المؤسسة من خلال اسم المؤسسة فقط. والرمز الموجود على الأكياس يعود إلى المجمع.

III. دراسة سياسة التسعير بمؤسسة الطحن:

من المعلوم أن أسعار المنتجات يتم تحديدها انطلاقاً من ثلاثة أوجه مختلفة، فيمكن تحديد السعر انطلاقاً من التكاليف وفي هذه الحالة يجب حساب سعر التكلفة لمختلف المنتجات ثم إضافة هامش الربح، ويمكن تحديد السعر انطلاقاً من الطلب وهنا يجب دراسة حالة الاقتصاد، تحليل المرونة ودراسة سلوك المستهلك، كما يمكن أيضاً تحديد السعر انطلاقاً من المنافسة وفي هذه الحالة لابد من تحليل هيكل السوق ورد فعل المنافسين حول سياسة التسعير المطبقة من طرف المؤسسة.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة تبين لنا أن المؤسسة تتبع سياسة تسعيرية تختلف باختلاف المنتج والسوق، أهداف المؤسسة اتجاه السوق، حجم الطلب على السلعة، طبيعة المنافسة، على الرغم من أن الهدف الرئيسي للمؤسسة هو البيع بأسعار تنافسية للحصول على أكبر حصة سوقية والوصول إلى أبعد نقطة في الوطن هذا طبعاً بغض النظر إلى تحقيق الأرباح وهو هدف كل المؤسسات الاقتصادية.

فبالنسبة للتكاليف يتم حساب السعر بجمع التكاليف الكلية زائد هامش الربح وفق العلاقة التالية:

$$\text{السعر} = \text{مجموع التكاليف} + \text{هامش الربح}$$

ويمكن متابعة تطورات كمية المادة الأولية بالكميات والقيمة و أسعارها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 43: تطور الكميات المشتراة والمستعملة من المادة الأولية للمؤسسة

البيان	المادة الأولية المشتراة		المستعمل من المادة الأولية		السعر
	الكمية	القيمة	الكمية	القيمة	
2005	4134.4	7975768.13	3501	6749402.85	1941.88
2006	315.8	599360.43	2068	3920224.88	1903.69
2007	38042.7	82783565.2	39456.9	8502460.74	2040.83
2008	75284.6	17175465.5	73527	16774291.1	2281.5

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المحاسبية

أما فيما يخص تحديد السعر عن طريق المنافسة تقوم المؤسسة بدراسة الأسعار المطبقة من طرف المنافسين لتحديد السعر النهائي، وتعمل المؤسسة على البيع بسعر يساوي أو أقل من أسعار المنافسين حتى تحقق الانتشار الواسع لمنتجاتها. وفي النهاية فإن المؤسسة تحدد أسعارها بناء على تكاليف تقديرية خصوصاً المادة الأولية ثم تصحيحها من خلال أسعار المنافسين. حيث في بعض الأحيان تقدم المؤسسة خصومات لبعض الزبائن، حيث تقدم تخفيضات في حالات خاصة للزبائن حسب حالاتهم (وفي، دائم، هام)، غير أن هذا التخفيض لا يتجاوز 3% من السعر الإجمالي، لأن التخفيضات لها مزايا في تنشيط المبيعات إلا أنها قد تؤثر على صورة المؤسسة.

وبعد أن تعمل المؤسسة على الجمع بين العوامل السابقة تقوم المؤسسة ببيع منتجاتها بثلاثة أسعار مختلفة :

- **سعر الرصيف:** ويستعمل في بيع المنتجات التي تباع مباشرة من المؤسسة إلى التجار، حيث تكون وسيلة النقل للزبون، ويعتبر السعر الأخفض.

• **سعر التجزئة:** هو السعر المتوسط أي أعلى من سعر الرصيف لأنه تدمج فيه مصاريف نقل السلع إلى نقاط البيع لأن المؤسسة تستعمل وسائلها الخاصة في نقل المنتجات، وعدة مصاريف أخرى (عمال + بترين)، ويستعمل عند البيع لتجار التجزئة.

• **سعر المستهلك:** هو السعر الذي يستعمل عند البيع للمستهلك مباشرة، وهو أعلى من السعيرين السابقين لأنه يتم البيع بكميات قليلة، بالإضافة إلى مصاريف النقل والتوزيع. وتصدر الإشارة إلى أن المؤسسة ليست لها الحرية الكاملة في تحديد السعر وإنما هناك سقف معين لا يمكن للمؤسسة تجاوزه وهو: بالنسبة للسميد العادي لا يتجاوز السعر 0350 دج للقنطار، و السميد الممتاز لا يتجاوز 4000 دج للقنطار. وبالنسبة للدقيق 2000 دج للقنطار.

1. تطور أسعار منتجات المؤسسة :

لمعرفة تغيرات أسعار منتجات المؤسسة ومقارنة أسعار بين المستهلكين والتجار (التجزئة والجملة) نقوم بدراسة أسعار كل منتج على حدى خلال الخمس سنوات الأخيرة.

أ. **تطور أسعار منتج السميد:** تختلف أسعار منتجات المؤسسة من سنة لأخرى ومن منتج لآخر، وقد تمكنا من متابعة تطورات أسعار منتجاتها خلال سنوات الدراسة وحسب كل منتج من المنتجات.

ü السميد الممتاز: يوضح الجدول الموالي تطور أسعار السميد خلال الفترة الممتدة بين 2005 - 2009:

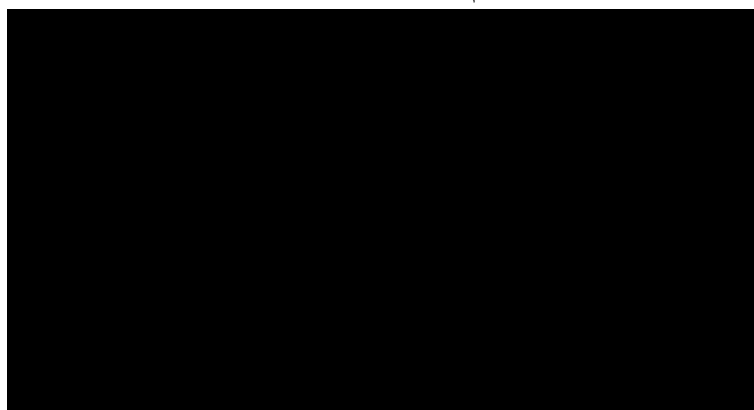
الجدول رقم 44: تطور أسعار منتج السميد الممتاز حسب نوع الزبون

البيان	تجار الجملة	المستهلك
2005	3042.61	3100
2006	3049.45	3150.2
2007	3342.35	3581.46
2008	3498.93	3892
2009	3500	3900.43

المصدر: مصلحة المحاسبة

وبتمثيل الجدول السابق بيانيا نتحصل على المنحنى الموالي:

الشكل رقم 23: تطور أسعار السميد الممتاز



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم 44

من خلال الجدول والمنحنى البياني السابق يتضح بأن أسعار السميد الممتاز بالنسبة لتجار الجملة لا تتعدى 3042.61 دج للقنطار الواحد سنة 2005 وتستقر تقريبا في نفس السعر في السنة الموالية بسبب شدة المنافسة التي عرفها قطاع الطحن في سنة 2006 حيث قامت الدولة بمنح الدعم للأفراد الراغبين في فتح مطاحن فشكل بذلك القطاع الخاص منافسا قويا للمؤسسة مما دفع بها إلى الحفاظ على مستوى الأسعار على الرغم من ارتفاع أسعار المادة الأولية، وفي سنة 2007 عرفت الأسعار ارتفاعا لتصبح 3342.35 دج ويستمر في الارتفاع في سنة 2008، حيث وصل إلى 3498.93 دج ثم عرف نوعا من الاستقرار في 2009 . ونفس الشيء تقريبا يمكن أن الحكم على أن أسعار المستهلك فقد عرفت الأسعار الارتفاع النسبي فبعدما كانت في 2005 يقدر سعر القنطار 3100 دج وصل إلى 3900.43 دج سنة 2009 . وإذا تم مقارنة أسعار السميد بالنسبة لكل من المستهلك وتاجر الجملة نجد أنها ترتفع تقريبا بنفس النسبة. ترجع الأسباب الرئيسية لارتفاع الأسعار إلى:

× ارتفاع أسعار المادة الأولية؛

× زيادة الطلب على المنتج وخاصة مع تخفيض المؤسسة من الكميات المنتجة؛

× ارتفاع تكاليف الإنتاج نتيجة تخليها عن سياسة الاستفادة من اقتصاديات الحجم (الإنتاج بكميات كبيرة وبالتالي التخفيض من التكاليف الثابتة).

ü السميد العادي: تختلف توجهات أسعار السميد العادي عن الممتاز نظرا لاختلاف خصائص كل منتج، والجدول التالي يوضح ذلك:

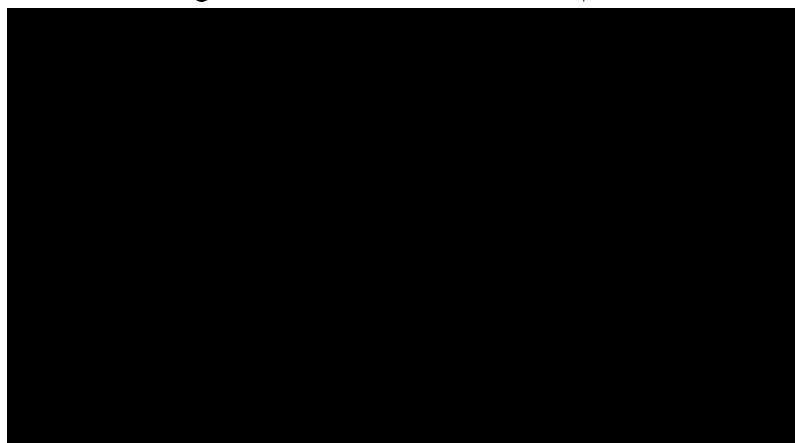
الجدول رقم 45: تطور أسعار السميد العادي حسب نوع الزبون

البيان	تجار الجملة	المستهلك
2005	2600	2650
2006	2605.23	2650
2007	2996.72	3160.68
2008	3250	3485.3
2009	3250	3400

المصدر: مصلحة التجارة

ويتمثل الجدول بيانيا نتحصل على المنحنى البياني التالي:

الشكل رقم 24: تطور أسعار السميد العادي حسب نوع الزبون



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم 45

يتضح من المعلومات السابقة أن أسعار السميد العادي لسنة 2005 كانت تقدر بـ 2600 دج واستقرت في نفس المستوى تقريبا سنة 2006 ، في حين شهدت قفزة نوعية سنة 2007 لتصل إلى 2996.72 دج واستمرت في الارتفاع حيث بلغ القنطار الواحد من السميد 3250 دج سنة 2008.

III. سياسة التوزيع في المؤسسة

يعتبر التوزيع الوسيلة التي تساعد المؤسسة على إيصال منتجاتها إلى المستهلك في المكان والوقت المناسبين وذلك باستخدام أشكال التوزيع المختلفة. ولقد سعت المؤسسة إلى استخدام أشكال متعددة للتوزيع والغرض منها هو إيصال المنتجات إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين. ولبلوغ ذلك الهدف عمدت المؤسسة إلى استعمال القنوات التالية:

- القناة القصيرة: التوزيع المباشر
- القناة المتوسطة والطويلة: توزيع غير مباشر

× القناة القصيرة:

وتقوم المؤسسة بتوزيع منتجاتها عن طريق هذه القناة إلى الخبازين (الدقيق) والمستهلكين الذين يقومون بشراء المنتج من نقاط البيع التابعة لها؛ إما باستعمال وسائل النقل التابعة للمؤسسة أو وسائل النقل الخاصة بالزبون، ونظرا لقلّة وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة فإنها لم تستطع التصدي لأسعار المنافسة وتوسيع حجم الطلب، لأن ذلك يتطلب موارد مالية كبيرة، كما أن التوزيع المباشر وباستعمال وسائل النقل الخاصة يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الاستغلال ومكافئة رجال البيع ومصاريف النقل.

× القناة المتوسطة والطويلة : ويتعلق الأمر بتجار الجملة، حيث يتم إيصال منتجات المؤسسة إلى الزبائن من خلال هذه الفئة من الوسطاء دون تجار التجزئة أو وكلاء.

1. دراسة تطور مبيعات المؤسسة

وتتضمن دراسة مبيعات المؤسسة تتبع مساهمة كل منتج من منتجات المؤسسة في رقم الأعمال وكذلك تطور نسب مساهمة كل نوع من الزبائن أيضا في تحقيق رقم الأعمال.

أ. تطور مساهمة الزبائن في رقم الأعمال:

لتقييم فعالية قنوات التوزيع التي تتبناها المؤسسة لابد من معرفة نسبة مساهمة كل زبون في رقم أعمالها، فكما سبق الإشارة إلى أن المؤسسة تتعامل مع زبائن مختلفين: الخبازين، تجار الجملة، تجار التجزئة، المستهلكين، مربّي المواشي. والجدول التالي يوضح نسبة مساهمة كل زبون في رقم أعمال المؤسسة وذلك خلال سنوات الدراسة التي تمتد من 2005 إلى 2008.

الجدول رقم 46: تطور مساهمة

الزبائن في رقم الأعمال (توزيع رقم الأعمال على أنواع الزبائن)

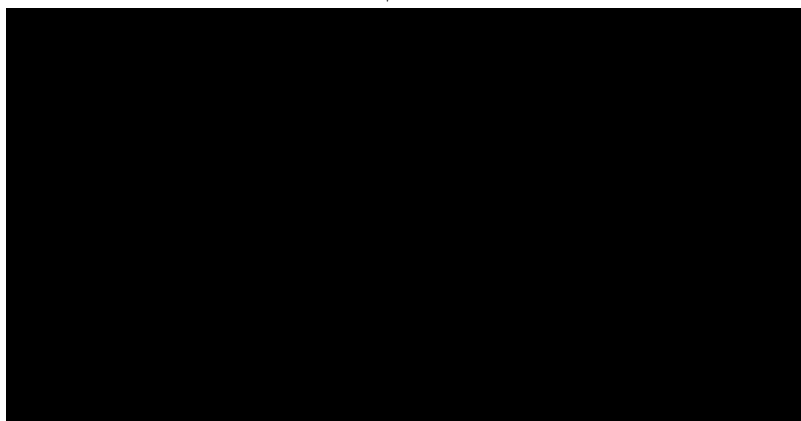
البيان	2005	2006	2007	2008
رقم الأعمال الإجمالي	212921673	326420717	380899649	433646772
تجار الجملة	113593353	190798517.1	227614489.4	234254747.5
النسبة	53.34983114	58.45171804	59.75707512	54.01971434
تجار التجزئة	10278945.8	0	0	0
النسبة	4.827571405	0	0	0
المستهلك	55160165.8	86589762.06	85511655.02	64061848.56
النسبة	25.90631805	26.52704242	22.44991699	14.77281804
الخازين	23694445	46358305	62463020	112798965
النسبة	11.1282448	14.20201065	16.3988127	26.01171559
بين الوحدات	6298000	2436000	0	1420000
النسبة	2.957895226	0.746276162	0	0.327455453
مربي المواشي	3896764.14	2387130	5310485.1	21109108.32
	1.830139734	0.731304686	1.394195325	4.867811704

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم 9

ويمكن تمثيل نسبة مشاركة كل نوع من الزبائن في المنحنى الباني التالي:

الشكل رقم 25: تطور مساهمة

الزبائن في رقم الأعمال



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم 46

من خلال المنحنى البياني السابق يتضح أن نسبة مساهمة كل نوع من الزبائن تختلف من نوع إلى آخر ومن سنة إلى أخرى؛ فتجار الجملة تستحوذ على حصة كبيرة من رقم أعمال المؤسسة حيث تقدر نسبة هذه الأخيرة بـ 53.43% سنة 2005 لترتفع إلى 58.45 و 75 % سنتي 2006 و 2007 على التوالي غير أن النسبة تراجعت إلى 54 سنة 2008 ، وعلى الرغم من تراجع النسبة إلا أنها تبقى في الريادة.

وبالنسبة لتجار التجزئة فيمكن القول أن نسبة مساهمتها في رقم أعمال المؤسسة ضعيفة جدا فهي تقدر سنة 2005 بـ 4.82 % فقط لتتعدى في السنوات الباقية. أما فيما يخص المستهلك فإنها في المرتبة الثانية بعد تجار الجملة فتتراوح نسبتها بين 25.9 و 26.52 % سنتي 2005 و 2006 على التوالي، لتعرف بعدها التراجع سنة بعد أخرى حيث انخفضت إلى 14.77 % في 2008 بعدما كانت 22.44 % سنة 2007.

وإذا تم مقارنة نسبة مساهمة الخبازين مع المستهلك نجد عكسية، حيث تشهد نسبة مساهمتها الارتفاع سنة بعد أخرى فبعدما كانت تقدر بـ 11.12 % في 2005 ارتفعت لتصل إلى 26.01 % سنة 2008. أما فيما يخص مربّي المواشي فنسبة مساهمتها تشهد ذبذبا من سنة لأخرى ففي سنة 2005 كانت شبه منعدمة حيث تقدر بـ 1.8 % لتتخفض بعدها إلى 0.73 % سنة 2006 لتشهد بعدها الارتفاع أين وصلت إلى 4.86 % سنة 2008.

ما يمكن التوصل إليه من خلال ما سبق هو أن المؤسسة تعمل على توزيع منتجاتها بالدرجة الأولى على تجار الجملة، هذا يعني أنها تعتمد على القناة الطويلة لأنها تهدف إلى الحصول على أكبر حصة سوقية من خلال انتشار منتجاتها في مناطق مختلفة. وتأتي بعدها القناة القصيرة بدليل تعاملها مع الخبازين والمستهلكين مباشرة وهذا ما يعطي لها فرصة الاحتكاك أكثر مع الزبائن وبالتالي معرفة رغباتهم وربما التوصل إلى اكتساب زبائن جدد، غير أن هذا مكلف جدا حيث يتطلب من المؤسسة توفر على الموارد المادية والبشرية اللازمة وهذا ما لا يتوفر لديها، كما أن اعتمادها على القناة القصيرة لا يسمح لها بالانتشار الواسع الذي يفترض بهذا النوع من المؤسسات أن يشمل منتوجها جميع أنحاء الوطن.

ب. تطور مساهمة كل منتج في رقم الأعمال:

تعتمد المؤسسة في تحقيق رقم أعمالها على ثلاث منتجات رئيسية، السميد، الدقيق والنخالة. و فيما يلي نوضح النسبة التي تساهم بها كل منتج في رقم أعمالها.

× رقم الأعمال المتحصل عليه من منتج السميد:

يمكن متابعة نسبة مشاركة منتج السميد في رقم الأعمال من خلال الجدول التالي:

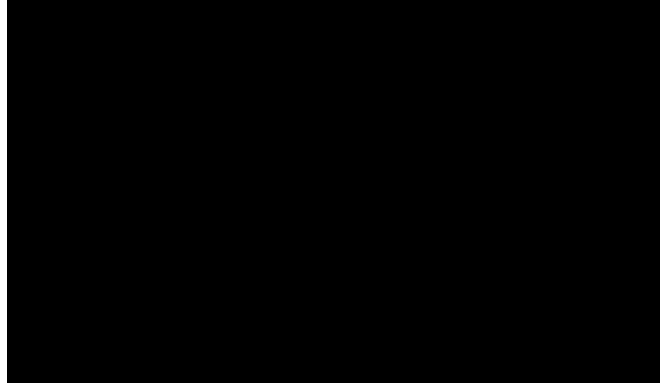
الجدول رقم 47: تطور نسبة مساهمة السميد في رقم الأعمال

البيان	رقم الأعمال الإجمالي	السميد	النسبة
2005	212921673	130966335	61.5
2006	326420717	95482914	29.25
2007	380899649	97842885	25.68
2008	433646772	192012873	44.27

المصدر: مصلحة التجارة

وبتمثيل الجدول السابق بيانيا نتحصل على المنحنى التالي:

الشكل رقم 26: تطور نسبة مساهمة السميد في رقم الأعمال



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم 47

من خلال التمثيل البياني السابق لنسبة مساهمة السميد في رقم الأعمال يتضح أن أكبر نسبة حققها السميد في رقم الأعمال كان سنة 2005 والتي تقدر بـ 61.5% ليعرف بعدها انخفاضا ملحوظا في سنتي 2006 و2007 لتصل إلى 25.27%، وفي 2008 عرفت نوعا من الارتفاع حيث وصلت إلى 44.27%، ويعود السبب الرئيسي لانخفاض نسبة مساهمة السميد في رقم الأعمال إلى :

- دخول منافسين جدد في 2005 وأغلبهم من الخواص في إطار دعم الدولة للمواد الغذائية، ومن أهم هؤلاء المنافسين مطحنة محمد سليم الذي ينتج السميد فقط وتحصل على حصة سوقية معتبرة لاتباعه سياسة الأسعار المنخفضة والبيع بأجل؛
- التذبذب في أسعار القمح الصلب.

× مساهمة الدقيق في رقم الأعمال: تختلف نسبة مساهمة الدقيق في رقم الأعمال عن منتج السميد، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

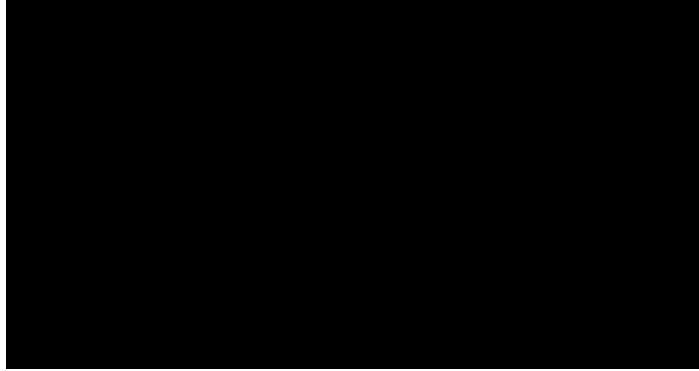
الجدول رقم 48: تطور نسبة مساهمة منتج الدقيق في رقم الأعمال

البيان	رقم الأعمال الإجمالي	السميد	نسبة المساهمة
2005	212921673	50869245	23.89
2006	326420717	174276835	53.39
2007	380899649	218643021	16.91
2008	433646772	174023632	15.59

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم 9

وبتمثيل الجدول أعلاه بيانيا نتحصل على الرسم البياني التالي:

الشكل رقم 27: تطور نسبة مساهمة منتج الدقيق في رقم الأعمال



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم 48

من خلال الجدول السابق والرسم البياني يتضح بأن نسبة مساهمة منتج السميد في رقم الأعمال يختلف من سنة لأخرى، فبعد أن عرفت تطورا معتبرا في نسبة المساهمة سنة 2006 والتي تقدر بـ 53% أصبحت لا تتجاوز سوى 16.91% و 15.59% سنتي 2007 و 2008 على الترتيب، هذا ما يعني أن المؤسسة تعاني من منافسة حادة في منتج السميد وأنها عاجزة عن مواجهتهم وذلك للأسباب التالية:

- انخفاض جودة المنتج الذي يرتبط مباشرة بانخفاض جودة القمح اللين؛ ارتفاع أسعار البيع للمؤسسة مقارنة بالمنافسين نتيجة عدم قدرتها في التحكم في التكاليف.

وما يمكن أن نخلص إليه من خلال التحليل السابق هو أن رد فعل المؤسسة اتجاه المنافسين الجدد هو توجيه الجهود إلى منتج الدقيق حتى تحافظ على نسبة معينة من النمو ولكي لا تفقد جزء كبير من حصتها السوقية، وفعلا تمكنت من تحقيق نمو في رقم الأعمال الإجمالي و على الرغم من أنها فقدت الكثير من موزعيها من فئة تجار الجملة، وبالتالي يمكن القول بأن النمو كان على حساب الأسعار التي عرفت المنتجات خلال الفترة الأخيرة.

× تطور نسبة مساهمة باقي المنتجات في رقم الأعمال:

يمكن متابعة تطور نسبة مشاركة باقي المنتجات التي تتمثل في النخالة، دقيق السميد، العجائن وسميد الشعير في رقم أعمال المؤسسة من خلال الجدول الموالي:

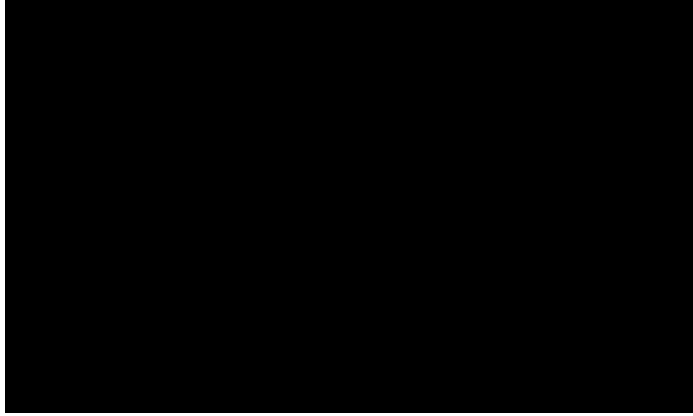
الجدول رقم 49: نسبة مساهمة باقي المنتجات في رقم الأعمال

البيان	رقم الأعمال الإجمالي	باقي المنتجات	النسبة
2005	212921673	31086093	14.6
2006	326420717	56295252	17.24
2007	380899649	64413744	16.24
2008	433646772	67610267.9	15.95

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير تسيير نشاط المؤسسة

وبتمثيل الجدول السابق بيانيا نتحصل على الرسم البياني التالي:

الشكل رقم 28: نسبة مساهمة باقي المنتجات في رقم الأعمال



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم 49

من خلال الجدول والرسم البياني السابقين يتضح بأن نسبة مساهمة المنتجات أخرى في رقم الأعمال يشهد نوعا من الاستقرار حيث تتراوح نسبة المساهمة بين 14.6 و 17.24 % خلال سنوات الدراسة، وهي نسبة مرتفعة نظرا لكون هذه المنتجات ثانوية في المؤسسة.

2. تطور شبكات التوزيع في المؤسسة:

من خلال الوثائق التي تم الحصول عليها من المؤسسة والمقابلات التي تم إجرائها مع المسؤولين في مصلحة التوزيع والتجارة اتضح أن شبكات التوزيع في المؤسسة مرت بمحلتين مهمتين:

- المطحنة وحدة إنتاجية فقط وذلك قبل سنة 2004.

- المطحنة وحدة إنتاجية وتجارية ابتداء من سنة 2004.

فخلال المرحلة الأولى التي كانت فيها المطحنة وحدة إنتاجية فقط كانت تعتمد في توزيع منتجاتها على نقاط التوزيع التي كانت تشمل جميع دوائر باتنة وولايتي خنشلة وبسكرة، حيث كان عددها يقدر بـ 45 نقطة توزيع. أين كانت الكميات التي يمكن يتم توزيعها من خلال هذه النقاط يتراوح بين 200 و 500 قنطار فهي بذلك كميات كبيرة، كما أنها تتولى عملية توزيع جميع منتجات المؤسسة دون استثناء.

بالإضافة إلى كون مصلحة التوزيع تتولى عملية نقل المنتجات إلى نقاط التوزيع كانت أيضا تتولى عملية نقل القمح إلى المؤسسة نظرا للعدد الكبير من وسائل النقل التي كانت تملكها في ذلك الوقت والتي يقدر عددها بـ 25 شاحنة بين شاحنات الوزن الثقيل والعادي. ونظرا للكميات الكبيرة التي يتم نقلها كانت المؤسسة تستعين بالسكك الحديدية لنقل منتجاتها.

وانطلاقا من سنة 2004 أين تم دمج الودعتين (وحدة الإنتاج والوحدة التوزيع) تم التنازل عن معظم نقاط التوزيع وأصبح عددها يقدر بـ 6 نقاط للبيع وهي موزعة كما يلي: بوعقال3، برك فوراج، جبانة الشهداء، كشيدة، المعذر وكلها أماكن تتواجد داخل الولاية.

وفي 02 فيفري 2009 تم فتح نقطة بيع جديدة بعين التوتة، وهي الآن تبذل جهودها لإعادة فتح نقاط بيع في كل من ولايتي خنشلة وبسكرة. وفيما يخص وسائل النقل التي تتوفر عليها المؤسسة حاليا لا يتعدى سوى

9 شاحنات؛ 3 منها من النوع الثقيل وتقدر حمولتها 70 قنطار والباقي من النوع العادي والتي لا تتعدى حمولتها 20 قنطار.

3. تطور عدد الزبائن بالمؤسسة:

لقد شهد عدد الموزعين الذين تعتمد عليهم المؤسسة لتوزيع منتجاتها تطورا خلال الأربع سنوات الأخيرة، وكما سبقت الإشارة إلى أن المؤسسة تعتمد على أربع أنواع من الموزعين التي تشمل كل من: تجار الجملة، الخبازين، الفلاحين، نقاط البيع. ولمعرفة مدى قدرة المؤسسة على اكتساب موزعين جدد أو على الأقل الحفاظ على الموزعين الحاليين نستعرض الجدول التالي:

الجدول رقم 50: تطور عدد الموزعين خلال سنوات الدراسة

البيان	تجار الجملة	الخبازين	الفلاحين	نقاط البيع	المجموع
2005	7	30	67	5	109
2006	11	39	30	5	85
2007	15	44	40	5	104
2008	16	67	40	5	128

المصدر: مصلحة التجارة

يتضح من خلال الجدول الموضح أعلاه أن عدد الزبائن يختلف من سنة لأخرى؛ ففي سنة 2006 عرف عدد الزبائن انخفاضا شديدا و كان ذلك على مستوى الفلاحين إذ انخفض العدد إلى النصف، أما بالنسبة لباقي الموزعين فقد شهدت ارتفاعا طفيفا. وكان السبب في فقدان المؤسسة للموزعين هو دخول منافسين جدد وبتسهيلات كبيرة للموزعين. في حين عرف عدد الزبائن نوعا من الارتفاع سنة 2007 وقد مس جميع الفئات ماعدا نقاط البيع الذي عرف نفس العدد، وفي سنة 2008 عرف معظم الموزعين الاستقرار ماعدا الخبازين، حيث استطاعت المؤسسة أن تكسب 23 خباز جديد وهو ما تعكسه الجودة العالية للدقيق وعدم وجود منافسين في هذا المنتج، لأن معظم المنافسين جدد لا ينتجون الدقيق. وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة وعلى الرغم من أن عدد نقاط البيع بقي على حاله خلال سنوات الدراسة إلا أنها ليست نفسها و إنما في كل سنة تقوم بإغلاق نقطة بيع معينة وتقوم بفتح أخرى، وذلك نتيجة عدم تحقيقها للأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

و النتيجة التي يمكن التوصل إليها من خلال الجدول السابق هو أن المؤسسة لم تستطع الحفاظ على زبائنها وهذا ما انعكس سلبا على مبيعاتها، مع العلم بأن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على الخبازين وتجار الجملة في توزيع منتجاتها، ولم تتمكن بعد من توزيع كميات كبيرة من خلال نقاط البيع. ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 51: الكميات المباعة حسب نوع الزبون

البيان	2005	2006	2007	2008
الخبازين	12483.5	24478.5	31459	91392
تجار الجملة	2786.3	56466.2	110739.35	94127.83
الفلاحين	43098	1732.6	2759.6	9780.81
نقاط البيع	209031.6	181265.85	17611.85	

المصدر: مصلحة التوزيع

IV. سياسة الترويج في المؤسسة:

تعتبر وسائل الاتصال في أية مؤسسة عنصرا ضروريا لكي تتمكن من تسويق منتجاتها وتقديمها للزبائن، وتسعى المؤسسة بدورها مجموعة من العناصر المكونة للمزيج الترويجي، وتختلف أهداف الاتصال باختلاف الوسائل المستعملة. ويعتبر هدف التعريف بمنتجاتها وزيادة المبيعات، بالإضافة إلى كسب ثقة الزبون من الأهداف الأساسية للمؤسسة من تبني سياسة اتصالية معينة.

وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق هذه الأهداف لجأت الوحدة إلى استخدام وسائل الاتصال التالية:

× **الإعلان:** تعتمد الوحدة بدرجة كبيرة على عنصر الإعلان، ومن بين الوسائل الإعلانية المستعملة من طرف المؤسسة:

- الوسائل المقروءة والمطبوعة: والتي تتمثل في الصحف وبعض المنشورات؛
- الملصقات: تستعمل الوحدة ملصقات في الطرق السريعة وفي وسائل النقل؛
- الوسائل المسموعة: وتتمثل في الإذاعة، حيث قامت المؤسسة في السنوات الأخيرة بنشر ثلاث إعلانات في الإذاعة تتضمن الإعلان عن فتح نقاط بيع جديدة في مناطق مختلفة، وكان آخر إعلان قامت به المؤسسة في شهر فيفي 2009 وكان يتضمن الإعلان عن فتح نقطة بيع جديدة في عين التوتة. هذا يعني أن المؤسسة لا تستعمل الإعلان الإذاعي إلا في حالات نادرة.

× **البيع الشخصي:**

لم يحض البيع الشخصي بأية أهمية من طرف المؤسسة نظرا للتكاليف المرتفعة للقيام بهذا النشاط كما أن منتجاتها ليست بحاجة إلى القيام ببيعها شخصيا حيث هذا الأخير يتم استخدامه لبيع المنتجات المميزة والتي يحتاج الزبون إلى تقديم بعض لتفسيرات والإيضاحات حول كيفية استعمالها. وحسب أحد المسؤولين في المؤسسة فإنه في السنوات السابقة (خارج سنوات الدراسة) كان هذا النشاط يحظى بالأهمية المناسبة إلا أن التكاليف المرتفعة دفعت المؤسسة عن التخلي عنه على الرغم من أنها تمكنت من كسب زبائن جدد، وكانت المؤسسة تمارس هذا النشاط من خلال قيام بعض رجال البيع بعرض منتجاتها على مختلف الزبائن وخاصة تجار الجملة والتجزئة بالتنقل من زبون لآخر.

× **تنشيط المبيعات:**

تهتم المؤسسة بدرجة كبيرة بعنصر تنشيط المبيعات بالمقارنة مع البيع الشخصي، بسبب انخفاض تكلفة هذا العنصر وهو الذي يتناسب وسياسة التسعير في المؤسسة التي تحاول البيع بأسعار تنافسية. وتتمثل أهم هذه الأنشطة في: معارض: وتقتصر مشاركة المؤسسة في المعارض التي تقام داخل الحدود الوطنية وفي غالب الأحيان لا تخرج عن الحدود الجغرافية للولاية. كما أن المعارض التي شاركت فيها لحد الآن هي معارض عامة وليست متخصصة وبمعدل 4 إلى 6 معارض وتقام على الخصوص في فصل الربيع والصيف. وتحرص المؤسسة في عرض منتجات ذات نوعية عالية تفوق الجودة التي تتميز بها منتجاتها والتي يتم إنتاجها يوميا، كما تعرض أسعار منخفضة عن الأسعار العادية من أجل إغراء الزبائن.

- تقديم كبونات للزبائن: وخاصة بالنسبة للزبائن الذين يشترون من مختلف منتجات المؤسسة أو شراء كميات كبيرة؛

- تخفيض الأسعار: وتتراوح النسبة بين 1 إلى 3% وذلك تبعاً لحجم الكميات التي يتم شراؤها.

1. تكاليف الترويج في المطحنة:

يمكن تتبع تطور تكاليف الترويج في المؤسسة خلال سنوات الدراسة من خلال عرض الجدول الموالي:

الجدول رقم 52: تطور تكاليف وسائل الترويج في المؤسسة

الوحدة: دج

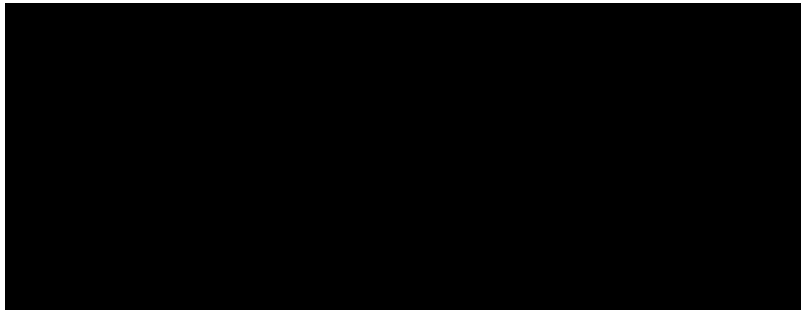
البيان	الإعلان	تنشيط المبيعات
2005	3355500	954000
2006	0	45563
2007	800000	2778500
2008	11172570	0
2009	3400000	0
المجموع	18728070	3732500

المصدر: مصلحة التجارة

1. تكاليف الإعلان: فكما سبقت الإشارة فإن المؤسسة تعتمد على ثلاث أنواع من الوسائل الإعلانية: الإعلان

في الإذاعة، المصنقات والوسائل المطبوعة والمقروءة، ويمكن دراسة تطور تكاليف عنصر الإعلان في المؤسسة من خلال الرسم البياني الموالي:

الشكل رقم 29: تطور تكاليف الإعلان في المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم 52

يتضح من خلال الرسم البياني أن تكاليف الإعلان في ارتفاع مستمر ما عدا سنتي 2006 و 2007، حيث لم تنفق أية تكلفة في الإعلان سنة 2006 في حين كانت تكاليف الإعلان لا تتجاوز 800000 دج سنة 2007. ويعود السبب إلى:

✗ نقص ثقافة التسويق لدى المسؤولين؛

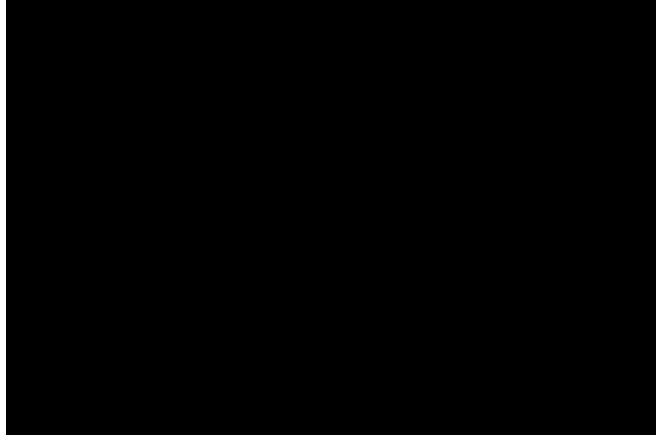
✗ معظم العاملين في الوحدة لا يملكون شهادة التخصص في التسويق؛

✗ ارتفاع تكاليف الإعلان خاصة وأن المؤسسة تشهد وضعية حرجة مع دخول منافسين جدد الناتج

عن الإعلان الدولة لتقديم دعمها للأفراد في هذا القطاع.

2. تكاليف تنشيط المبيعات: والتي تتمثل في أهم المعارض التي قمت بها المؤسسة خلال سنوات الدراسة، ويمكن توضيح تطور تكاليف هذا العنصر من خلال السم البياني الموالي:

الشكل رقم 21: تطور تكاليف تنشيط المبيعات في المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم 52

نلاحظ من خلال الرسم المبين أعلاه بأنه ليس للمؤسسة أية سياسة معينة في الترويج لمبيعاتها وخاصة تنشيط المبيعات، ففي سنة 2005 كانت تكاليف تنشيط المبيعات وصلت إلى 95400 دج لتتخفص في السنة الموالية، وفي سنة 2007 شهدت ارتفاعا ملحوظا وهذا ما يفسر انخفاض تكاليف الإعلان في نفس السنة، لتعود وتنعدم مجددا سنة 2008.

المبحث الثالث: دراسة مدى التوافق بين الإستراتيجية الشاملة المتبناة من طرف المؤسستين محل الدراسة ومزيجهما التسويقي:

إن الوقوف على الإستراتيجية الشاملة المتبناة من طرف المؤسستين محل الدراسة ومدى التوافق بينها وبين مزيجهما التسويقي قد أدى بنا إلى الوصول إلى بعض النتائج، التي توصلنا إليها من خلال عرض الجزء النظري لموضوع البحث والذي حاولنا إرساء معالنه في الجزء التطبيقي في مؤسستين مختلفين من ناحية الإستراتيجية الشاملة المتبناة بدء بالتشخيص الاستراتيجي للمؤسستين محل الدراسة بنوعيه الداخلي والخارجي وكذا المزيج التسويقي لهما، ويمكن أن نحصل نتائج الدراسة حول:

- مدى التوافق بين الإستراتيجية الشاملة المتبناة من طرف المؤسستين ومزيجهما التسويقي بالاعتماد على عرض النتائج النهائية المقابلات ومواقف المسؤولين؛
- أهم النتائج النهائية التي يمكن الخروج بها من هذه الدراسة والتوصيات التي يمكن أن تقدم على ضوء ما تم التعرض إليه في المؤسستين محل الدراسة.

I. مدى التوافق بين الإستراتيجية الشاملة المتبناة من طرف المؤسستين محل الدراسة ومزيجهما التسويقي:

إن الحديث عن الإستراتيجية الشاملة المتبناة من طرف مؤسسة نقاوس للمصبرات التي يغلب عليها إستراتيجية التميز يعني الحديث عن سياسة المنتج التي لها خصائص تختلف نهائيا عن مميزات سياسة المنتج التي تخص إستراتيجية

السيطرة بالتكاليف التي تتبناها مؤسسة مطاحن الأوراس، غير أن الواقع يختلف كثيرا عن تلك النظريات، ويمكن أن نثبت ذلك من خلال التعرف على العناصر الأساسية لسياسة المنتج الخاصة بالمؤسستين معا:

1. سياسة المنتج:

- من ناحية تشكيلة المنتج، فكما رأينا في الجزء النظري فإن تشكيلة المنتج بالنسبة لإستراتيجية التمييز تكون واسعة فعلا فإن تشكيلة منتجات مؤسسة نقاوس تعتبر واسعة حيث تصل عدد منتجات المؤسسة إلى 35 منتج، في حين نجد أن مطاحن الأوراس التي يفترض بأن تكون تشكيلتها أيضا واسعة بحكم أنها تتبنى استراتيجية السيطرة بالتكاليف إلا أنها تعتبر ضيقة نتيجة اعتمادها على منتجين رئيسيين فقط وهما السميد والدقيق بالإضافة إلى النخالة وبهذا تكون المؤسسة أهملت فئات من المجتمع خاصة فئة الأطفال والتي لها نسبة معتبرة من المجتمع الجزائري. وحسب نتائج المقابلات التي جمعناها مع المسؤولين في المؤسسة فإن المؤسسة لن تعمل على توسيع تشكيلتها في المستقبل وإنما تحاول الحفاظ على المنتجات الحالية نتيجة الإمكانات المحدودة للمؤسسة ونتيجة لعدم تمكنها عن الخروج بقرار يخص الأهداف المستقبلية لها لخضوعها للمؤسسة الأم، في حين نجد أن المسؤولين في مؤسسة نقاوس وضعت ضمن مخططاتها لسنة 2010/2009 إدخال بعض المنتجات الجديدة كعصير الليمون و... كما أن هناك تغيير كلي في سياسة المنتج، فبعدما كانت المؤسسة تعمل على بيع كل ما ينتج أصبحت تعمل بسياسة كل ما يباع ينتج للتخلص من نسبة المخزون المرتفعة.

- وإذا تحدثنا عن إستراتيجية التمييز، فإننا نجد بأن مؤسسة نقاوس تسوق جميع منتجاتها تحت علامة نقاوس نسبة إلى مكان تواجد المصنع، في حين أن إستراتيجية التمييز تفترض سياسة العلامات المتعددة وهذا ما يعرض المؤسسة إلى فقدان البعض من زبائنها كما يمكن أن تتأثر باقي منتجاتها في حال فشلها في تسويق منتجاتها الأخرى وهذا ما حدث فعلا عندما تعرضت لعملية تقليد من طرف المنافسين بطريقة غير قانونية في منتج المربي. وأكد لنا بعض المسؤولين عندما سئل عن عدم استعمال علامات متعددة أن: "المؤسسة ليست بحاجة إلى تعريف منتجاتها بعلامات متعددة ما دامت منتجاتها معروفة لدى زبائنها، كما أننا لسنا بحاجة إلى تكاليف إضافية لم تتطلبها عملية الترويج لكل علامة بمفردها...". في حين نجد أن المؤسسة الثانية وعلى الرغم من أن إستراتيجية السيطرة بالتكاليف تتطلب وضع علامة لمنتجاتها إلا أنها اكتفت بوضع رمز خاص بالمؤسسة الأم "سميد".

- وإذا كان الحديث عن الجانب التكنولوجي فلا مجال للحديث عنها لأن كلا المؤسستين تفتقدان إلى هذه التكنولوجيا حتى أنه لا وجود لما يسمى بقسم البحث والتكنولوجيا، وتعتبر مؤسسة الطحن موفقة إلى حد ما لأن إستراتيجية السيطرة بالتكاليف لا تتطلب التكنولوجيا المتطورة من أجل العمل على تخفيض التكاليف كما تتطلب البساطة في أسلوب الإنتاج، في حين أن مؤسسة نقاوس كان من المفترض أن تعتمد على التكنولوجيا المتطورة وهذا ما انعكس سلبا على نجاحها سواء من ناحية رقم الأعمال المحقق أو من خلال الطرق المستعملة في توزيع منتجاتها، ولم تعرف الاهتمام بهذا الجانب إلا في سنة 2008 أين عملت على إدخال نظام المعلومات ERP كما أكد لنا مدير التجارة بأن المؤسسة وضعت ضمن أهدافها المستقبلية ابتداء من سنة 2009 سياسة جديدة في كيفية التعامل مع الزبائن وكذا مورديها وحتى المنتجات المخزنة لديها من خلال وضع ما يسمى ب code barre وهي

طريقة تسهل على المستهلك التعرف على منتجات المؤسسة من خلال ما يتم وضعه على غلاف المنتج وتسهيل المعاملات مع الموردين والزبائن، بالإضافة إلى السعي وراء وضع السعر النهائي للمنتج على الغلاف لكي تتفادى أية مزايدات من طرف تجار الجملة. في حين بقيت المؤسسة الأولى على وضعها دون اتخاذ أية خطوة في هذا المجال.

كما كان من المفترض على مؤسسة نقاوس للمصبرات أن تميز بين مختلف زبائنهم، وقد استدركت الأمر في سنة 2009 أين وضعت ضرورة التمييز بين منتجاتها حسب الزبون المستهدف من خلال التركيز على نوع الغلاف. وبالنسبة لسياسة مؤسسة نقاوس اتجاه نوع الغلاف المستعمل تعتبر في محلها من خلال سعيها في كل مرة ادخل تحسينات على الغلاف لحصول على الغلاف الأكثر جاذبية، في حين نجد أن مؤسسة الطحن وحسب نتائج المقابلات أنها غير مقتنعة بالغلاف الذي تستعمله حالياً خاصة بعد قيام بعض المنافسين باستبدال غلافها بغلاف أكثر جاذبية فهي ترى بأنه من الضروري أن تحصل على غلاف أكثر جاذبية وهي الآن بصدد جمع الاقتراحات الممكنة من طرف الموردين لمادة الغلاف.

- ومن ناحية الجودة فيمكن القول بأن المؤسستين وفتقا في عدم الخروج من المسار الذي يفترض بهما، لأن إستراتيجية التمييز تطلب من المؤسسة إعطاء أهمية بالغة للجودة وهذا فعلا ما حدث، من خلال حصولها على شهادة الجودة العالمية سنة 2005 إلى غاية 2011، في نفس الوقت نجد أن مؤسسة الطحن يمكن القول أنها لا تعمل على الجودة العالمية ولا الايزو. وهذا من خلال المقابلات التي أجريتها مع المسؤولين في المؤسسة وتأكيدهم على أن " لا تربطنا أية علاقة بسياسة الجودة العالمية ولا الايزو لأن منتجاتنا ليست بحاجة إلى مثل هذه الأمور، وكل ما نسعى لأجله هو توفير المنتج في الوقت والمكان المناسبين ومحاولة التوسيع من الحصة السوقية من خلال العمل على إنتاج أكبر كمية ممكنة". وتعتبر المؤسسة موفقة في هذا الاتجاه لأنها ليست بحاجة للحصول على أية شهادة عالمية.

- وإذا قلنا بأن إستراتيجية التمييز تستدعي الإنتاج بكميات قليلة مع المحافظة على الجودة العالية لمنتجاتها، فإن مؤسسة نقاوس نجدها تعمل على الإنتاج بكميات كبيرة من أجل المحافظة على تكلفة أدنى للإنتاج وخاصة في فصل الصيف. في حين نجد أن مؤسسة الطحن تعمل على العمل بإنتاج كميات كبيرة للتخفيض من تكلفة الوحدة الواحدة وهذا ما يتوافق فعلا وإستراتيجية السيطرة بالتكاليف. وحسب المسؤولين في مؤسسة نقاوس فإن " في حقيقة الأمر المؤسسة تسعى لتوفير منتج ذو جودة عالية لكن هذا لا يعني بأن المؤسسة تهمل جانب التكاليف حيث تؤخذ بعين الاعتبار أثناء تحديد سعر المنتج".

2. سياسة التسعير:

وإذا كانت مؤسسة نقاوس تعمل على تحديد تشكيلة منتجاتها بما يتوافق والإستراتيجية المتبناة، فإن الشيء نفسه مطلوب في عملية تحديد السعر النهائي للمنتج، فإذا كانت المتبنية لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف تعمل على البيع بأسعار تنافسية و المتبنية لإستراتيجية التمييز لا تهتم بذلك فإن المؤسسات التي كانت محل الداسة تعيش واقع آخر:

- يمكن متابعة مدى التوافق بين الإستراتيجية المتبناة وسياسة التسعير من خلال توجهات المؤسسة نحو التكلفة والجودة وما هو الشيء الذي تعطي له الأولوية على حساب الآخر، فإذا كان من المفترض بمؤسسة نقاوس إعطاء

الأولوية للجودة بدلا من تكاليف الوحدة فإن الدراسة في هذه المؤسسة أثبتت العكس فقد تأكدنا بأن المؤسسة تعمل على تخفيض السعر في حالة ما إذا كانت أسعار المنافسين أقل من أسعار منتجاتها ولكن بطريقة غير مباشرة، حيث تلجأ إلى تقديم تخفيضات وحسومات للزبائن، كما أنها عملت على التخفيض من وزن بعض من منتجاتها مثل المربي، فبدلا من 500 غ أصبح 480 و 450 غ، كما أنها تعمل على الإنتاج بكميات كبيرة حفاظا على التكلفة المنخفضة للوحدة الواحدة.

أما بالنسبة لمؤسسة الطحن فيمكن القول أنها تسيير وفق مسار إستراتيجية السيطرة بالتكاليف التي تعمل على البيع بأسعار تنافسية من خلال تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة كما أن المقابلات التي تم إجرائها مع المسؤولين في المؤسسات أكدت لنا بأن كل منهما يعمل بسياسة التخفيض من التكلفة والفرق أن مؤسسة نقاوس تعمل على ذلك بطريقة غير مباشرة حيث كان جواب مسؤول التسيير عن اتجاهات المؤسسة نحو التكلفة ورد الفعل حيال خفض المنافسين للأسعار كان: "إن أية مؤسسة لا يمكن لها أن تهمل جانب التكلفة كثيرا حتى تكون أسعار منتجاتها في نفس مستوى أسعار المنافسين، وأن عملية تغيير السعر ليس بالأمر السهل لذا فنحن نعمل على منح تخفيضات للزبائن بما يتوافق وأسعار السوق الجارية" في حين أن مسؤول التجارة في مؤسسة الطحن بيّنت كانت إجابته: "يعتبر العمل بسياسة التكلفة المنخفضة من المبادئ التي تقوم عليها المؤسسة من خلال الإنتاج بكميات كبيرة، وإذا ما حدث وخفض المنافسين من أسعار البيع يعتبر البيع بمستوى أسعار المنافسين أو ربما في بعض الأحيان أقل من مستوى أسعارهم الحل الوحيد المناسب لنا". ولهذا يمكن القول بأن السوق هو المحدد الأول والأخير لأسعار البيع سواء بالنسبة لمؤسسة نقاوس (إستراتيجية التمييز) أو بالنسبة لمؤسسة الطحن بباتنة (إستراتيجية السيطرة بالتكاليف).

- انتقال مؤسسة نقاوس من المورد المحلي للأغلفة إلى تونس نتيجة انخفاض أسعار هذه الأخيرة ما هو إلا دليل على محاولة المؤسسة التخفيض من التكاليف حيث يفترض بها البحث عن الغلاف الأكثر جاذبية وإهمال جانب التكلفة. كما أن التفكير في تغيير الغلاف من طرف مؤسسة الطحن بباتنة حسب إجابة أحد المسؤولين في المؤسسة حول سياسة التغليف في المؤسسة: "إن استعمال الغلاف الجذاب من طرف المنافسين دفعنا لإعادة التفكير في سياسة التغليف في المؤسسة من خلال استبدال الغلاف الحالي بغلاف أكثر جاذبية وقد قمنا بعرض الفكرة على الأشخاص المسؤولين للحصول على بعض الاقتراحات الممكنة" وهذا من شأنه أن يساهم في رفع الأسعار النهائية لمنتجات المؤسسة وهو ما يتعارض والافتراض الذي تقوم عليه إستراتيجية السيطرة بالتكاليف.

3. سياسة التوزيع:

إن الحديث عن سياسة التوزيع بالنسبة لإستراتيجية التمييز يقودنا إلى اختيار المؤسسة سياسة التوزيع الانتقائي والتي تعني اختيار المؤسسة لقنوات توزيع معينة دون التوزيع الشامل، حيث تعتمد المؤسسة على وكلاء لبيع منتجاتهم وليس على تجار الجملة والتجزئة، في حين أن المؤسسة المتبينة لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف تعمل على

سياسة التوزيع الشامل مع محاولة التقليل من عدد الوسطاء بقدر الإمكان. ولكن الدراسة الميدانية أثبتت لنا أمور أخرى:

- وفعلًا نجد أن مؤسسة نقاوس وفقت إلى حد ما باعتمادها على الوكلاء، ولكن من جهة أخرى فهي تعتمد على تجار الجملة. كما أن المؤسسة تعتمد على سياسة التوزيع الشامل باعتمادها على مختلف أنواع قنوات التوزيع المباشرة منها وغير المباشرة. ولقد استطاعت أن تستدرك الأمر خلال مشروع 2009 الذي يدخل ضمن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة على مدى سنتين حيث تنص السياسة على اعتماد المؤسسة على وكلاء معتمدين في مختلف المناطق الجغرافية للوطن التي تمتد لمدة شهرين (فتح التعامل مع مختلف الزبائن) ثم تأتي المرحلة المالية التي تعمل فيها المؤسسة على انتقاء الزبائن المميزين والذين تعتبرهم أوفياء لها وتستبعد الباقي حيث تعمل على منحهم الأولوية في الحصول على منتجات المؤسسة إذا ما كان هناك زيادة في الطلب على منتجاتها وفي الوقت المحدد. أما بالنسبة لمؤسسة الطحن نجدها تمل في الاتجاه المعاكس فبدل اختيار القناة التي تعمل على إيصال منتجات المؤسسة إلى أبعد نقطة نجدها لا تتعدى منتجاتها ولاية باتنة بل أنها لا تغطي كامل المناطق التابعة للولاية. وهذا ما أكدته المسؤولين في المؤسسة حيث تحول التكاليف دون تطبيق سياسة توزيعية تضمن وصول منتجاتها إلى مناطق مختلفة.

- بالإضافة إلى أن إستراتيجية التمييز تفترض على المؤسسة تشديد الرقابة على موزعيها، انطلاقًا من خروج السلعة من المصنع إلى غاية وصولها إلى المستهلك النهائي، وهذا ما ليس متوفرًا في مؤسسة نقاوس حيث لا توفر أدنى رقابة على موزعيها، وتأكدنا من خلال ما تم التصريح به من طرف رئيس قسم التجارة الذي يعتبر المسؤول عن تحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة والذي أكد على ضرورة إعادة النظر في سياسة توزيع المؤسسة لأنها، في نظره، سياسة غير فعالة ولها الأثر الكبير على التقليل من الحصة السوقية الحالية للمؤسسة وذلك وفق مشروع 2009، من خلال تعزيز العلاقة بينها والزبون بإتباعها سياسة التوزيع المباشر بغرض التعرف على رغباتهم وميولهم عن طريق:

▼ توظيف وبدأ التعامل مع نوعين من الزبائن: وهم تجار الجملة لتغطية تجار التجزئة التي تستحوذ عليهم المؤسسة، والموزعين الذين يتمثلون في الوكلاء؛

▼ اختيار نوع الزبون يرتبط بنوع الموزع المناسب من تاجر جملة أو تاجر تجزئة أو وكيل.

ولهذا يمكن القول بأن مؤسسة نقاوس بعيدة نوعًا ما عن السياسة التوزيع التي تتوافق وإستراتيجية التمييز فيما يخص ناحية الرقابة، ويعود السبب الرئيسي إلى التكلفة الإضافية التي يمكن أن تنجر عن عملية الرقابة لأنها في الحقيقة مكلفة جدا. أما فيما يتعلق بمؤسسة الطحن بباتنة، نظرًا لأن إستراتيجية السيطرة بالتكاليف لا تستوجب أية رقابة على قنواتها - الحال الذي عليه المؤسسة حاليًا - فإنها تتماشى وهذه الفكرة.

- وإذا كان الحديث عن الرقعة الجغرافية التي يجب أن تعمل المؤسسة على تغطيتها لما تطلبه الإستراتيجيتين نجد أن مؤسسة نقاوس وفقت إلى حد ما في إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة ممكنة، بوصول منتجاتها إلى خارج الحدود

الجزائرية، في حين أن مؤسسة الطحن لم تتمكن من الخروج من ولاية باتنة، حتى أنها لم تتمكن من تغطية كافة المناطق التابعة للولاية وهذا بسبب خضوعها للمؤسسة الأم ولما تصدره الدولة من قوانين تحيل دون خروجها من منطقتها. ويمكن أن نخلص إلى القول بأن مؤسسة نقاوس لم تكن موفقة في اختيار سياسة التوزيع التي تتوافق مع إستراتيجية التمييز مما جعل سياستها التوزيعية غير فعالة، وقد استدركت الأمر سنة 2009 بإتباعها السياسة الملائمة التي تتوافق ومتطلبات إستراتيجية التمييز، في حين أن المؤسسة الثانية لاتزال بعيدة في تطبيق السياسة التوزيعية التي تتوافق وإستراتيجية السيطرة بالتكلفة وقد مزجت بين هذه الأخيرة ومتطلبات إستراتيجية التركيز وذلك نظرا لظروف التنافسية السائدة في السوق وكذا القيود المفروضة عليها من طرف الدولة والمؤسسة الأم.

4. سياسة الترويج:

سياسة الترويج هي الأخرى لها واقع آخر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية غير الذي ورد في النظريات الاقتصادية التي تفرض على المؤسسة المتبينة لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف الاعتماد على سياسة ترويجية مكثفة وعلى المؤسسة المتبينة لإستراتيجية التمييز الاعتماد على وسائل ترويجية معينة بدلا الأخرى والتي تساهم في إبراز الناحية الفنية للمنتوج وجودته العالية. وبالنسبة للمؤسسات التي كانت محل دراستنا وحنا بأن:

- من منطلق أن إستراتيجية التمييز تفرض على مؤسسة نقاوس الاعتماد على سياسة ترويجية تركز بالدرجة الأولى على الإعلان والإشهار وخاصة الإعلان التلفزيوني والإذاعي وكذا المجلات، غير أن هذا غائبا تماما في المؤسسة خلال فترة الدراسة طبعا، وحسب مسؤول التسيير فقد كان للمؤسسة سابقا (قبل 2006) سياسة ترويجية محددة، مع أنها لم تعتمد على الإعلان لا الإذاعي ولا التلفزيوني إلا في حالات نادرة، أما بعد عملية الخصخصة لم تعد لها سياسة ترويجية واضحة، وكل ما تعتمد عليه المؤسسة هو تنشيط المبيعات من خلال المشاركة في المعارض الوطنية خاصة وبشكل محتشم في المعارض الدولية مشاركتها في مهرجانات المشمش التي تقام سنويا. في حين يقتصر لجوء مطاحن الأوراس إلى الإعلان وخاصة عبر الإذاعة المحلية في حالة قيام المؤسسة بفتح نقطة بيع في منطقة ما، ولكن لا يكاد يذكر فمنذ 2004 لم تقم بأية حملة إعلانية إلا في سنة 2009 أين قامت بذلك في شهري جانفي وفيفري، ماعدا ذلك ليس لها أية سياسة ترويجية واضحة. ونلمس غياب أية حملة إعلانية تتعلق بطرح منتج جديد. وبالنسبة لمدى التوافق بين الوسائل الترويجية المناسبة والإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسات فقد أكد مسؤول مطاحن الأوراس بأن "المؤسسة ليست بحاجة إلى أية وسيلة للترويج لمبيعاتها لأن منتجاتها معروفة ماعدا منح بعض التخفيضات للمحافظة على زبائنها وتعتبر كل هذه الوسائل ذات تكلفة هي المؤسسة في غنى عنها" وهذا ما يتناقض مع السياسة الترويجية التي تتلاءم وإستراتيجية السيطرة بالتكاليف التي يفترض بالمؤسسة الاعتماد أكثر على وسيلة الإعلان، في حين أن مؤسسة نقاوس هي الأخرى لم توفق في اختيار الوسيلة الإعلانية المناسبة وخاصة عند اعتمادها على البيع الشخصي التي هي في غنى عنه لانعدام الضرورة الملحة على استخدامه لأن منتجات نقاوس ليست بحاجة إلى وسيلة تشرح للزبائن كيفية استعماله وكل ما هو ضروري يكتب على غلاف المنتجات. وعندما توجهنا بسؤالنا ما هي الوسيلة الإعلانية التي تناسب ومنتجاتكم في رأيكم، كانت إجابة أغلب المسؤولين أنه "لا داعي للجوء إلى أية وسيلة ترويجية نظرا لكون منتجات المؤسسة معروفة وقد استطاعت أن تكسب ولاء الزبائن لها"

وهذا ما لا يتوافق ومتطلبات إستراتيجية التمييز. وكل هذا يترجم بافتقار المسيرين في المؤسساتين إلى الثقافة التسويقية وتأثرها بعامل المنافسة .

النتائج النهائية للدراسة وأهم الاقتراحات التي يمكن تقديمها كحل أمام المؤسساتين محل الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسساتين والتي تناولت مدى التوافق بين الإستراتيجية الشاملة المتبنية ومزيجها التسويقي ومدى تأثيره على تنافسية المؤسسة، حيث كانت المؤسسة الأولى (نقاوس تتبن إستراتيجية التمييز والمؤسسة الثانية تتبن إستراتيجية السيطرة بالتكاليف مكنا من التوصل إلى مجموعة من النتائج وذلك حرصنا منا على للإجابة على إشكالية البحث بالاعتماد على الجانبين النظري والتطبيقي، ومن أهمها:

فالجانب النظري من البحث أكد لنا بأن لكل إستراتيجية من الإستراتيجيات الثلاثة مزيج تسويقي يختلف عن المزيج التسويقي للإستراتيجية الأخرى؛ فإستراتيجية السيطرة بالتكاليف تتطلب تشكيلة إنتاجية واسعة وخاصة من حيث العمق وتكون درجة الترابط بين خطوط إنتاجها كبيرة، كما تفرض على المؤسسة العمل على تطبيق قانون اقتصاديات الحجم الذي يساعد المؤسسة على تخفيض التكلفة الوحودية، بالإضافة إلى فرض سياسة سعرية. وبذلك فهي تستهدف مختلف شرائح المجتمع على اختلاف قدراتهم الشرائية وهذا ما يستدعي الاعتماد على التوزيع الشامل وتكثيف الحملة الإعلانية. في حين أن إستراتيجية التمييز تركز إهتمامها على ضرورة جعل منتوجها مميز عن باقي المنافسين وبذلك فإنها تستهدف زبائن معينين مما يفض عليها الاعتماد على سياسة التوزيع الانتقائي والاعتماد على الوسائل الإعلانية الأكثر تأثيراً في قرار الشراء دون إعطاء الأهمية لعنصر التكلفة؛ أما بالنسبة لإستراتيجية التركيز فإن تتطلب تشكيلة منتجات ضيقة وسياسة سعرية صارمة مع الاعتماد على وسيلة البيع الشخصي للترويج لمبيعاتها. وبما أنها تركز على فئة معينة من الزبائن أو منتج معين لا بد من العمل على سياسة التوزيع الانتقائي. وبهذا تمكنا من الإجابة على الفرضية الأولى للبحث التي تنص على:

المزيج التسويقي الذي يتوافق وواحدة من هذه الاستراتيجيات يختلف عن المزيج التسويقي الذي يتوافق وباقي الاستراتيجيات، أو بعبارة أخرى لكل من هذه الاستراتيجيات الثلاث مزيج تسويقي يتوافق والشروط الأساسية التي تقوم عليها الإستراتيجية المتبنية.

كما تم التوصل إلى أن نجاح المؤسسة في كسب أفضلية تنافسية يرتبط بمدى التوافق بين الإستراتيجية الشاملة المتبنية ومزيجها التسويقي. كما أن الأمر لا يرتبط بكسب الأفضلية التنافسية فقط وإنما لا بد من العمل لحفاظ عليها لأطول مدة ممكنة.

فالمؤسسة التي تتبن إستراتيجية السيطرة بالتكاليف إذا استطاعت أن تباع منتجاتها بأسعار تنافسية سوف تعمل على توسيع حصتها السوقية والتي يجعل منها حاجز لدخول المنافسين وأي منافس يفكر في دخول المنافسة يكون مصيره الإفلاس لأنها لا تستطيع الدخول بأسعار منخفضة والذي يمكن أن ينجر عنه حرب الأسعار وحتى تتمكن من البيع بأسعار منخفضة لا بد أن تنجح في التنسيق بين مختلف سياساتها التي تعمل على إيصال المنتج إلى المستهلك بالطريقة

التي تكسبها تلك الميزة. وتستطيع المؤسسة المتبنية لإستراتيجية التميز كسب أفضلية تنافسية إذا استطاعت أن تصنع حاجزا أمام دخول منافسين جدد من خلال تقديم منتج لا يمكن تقليده من طرف أي منافس يحاول الدخول إلى المنافسة بالاعتماد على الجودة العالية والوسيلة الترويجية التي تعمل على إقناع المستهلك على شراء المنتج رغم السعر المرتفع. في حين أن المؤسسة المتبنية لإستراتيجية التركيز يمكن أن تكتسب أفضلية تنافسية إذا تمكنت من استهداف الجزء السوقي الذي لم تنجح المؤسسات الأخرى في إشباع رغباته أو أنها لم تتمكن من اكتشافه مع العمل على اختيار المنتج المناسب والسعر المناسب والوسيلة الترويجية التي تتناسب وهدف المؤسسة. وهذا ما يؤكد جزئيا فرضية البحث والتي تنص على:

" تتوقف تنافسية المؤسسة على مدى التوافق بين الإستراتيجية المتبناة ومزيجها التسويقي."

كما مكنتنا الدراسة النظرية للبحث من الوصول إلى مجموعة من النتائج:

U إن مفهوم الإستراتيجية لا يزال غامضا لحد الآن من طرف الكثير من المسيرين وهو بحاجة إلى دراسة أعمق واعتباره كموضوع في حد ذاته؛

U أن التفكير الذي يدعو إليه بورتر والذي يدور حول وجود ثلاث خيارات إستراتيجية أمام المؤسسة لا يزال قائما وهو نظرية ثابتة، وكل التقسيمات التي يقدمها مختلف الباحثين في مجال الإستراتيجية ما هي إلا تقسيمات يمكن إدراجها ضمن الإستراتيجيات الشاملة الثلاث؛

U قبل شروع المؤسسة في تطبيق معالم الإستراتيجية المتبناة لابد لها من القيام بخطوات مهمة بدءا بتجسيد الأهداف الإستراتيجية ثم التشخيص الاستراتيجي على المستويين (الداخلي والخارجي) للمؤسسة باستخدام وسيلة من بين الوسائل التي تختلف من منظر لآخر ووصولاً إلى التنفيذ والرقابة؛

U اعتبار المزيج التسويقي الذي يندرج ضمن السياسات التشغيلية للمؤسسة عنصر مهم في نجاح تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة والتي تختلف من إستراتيجية لأخرى، وهو بمثابة برهان على وجود علاقة وطيدة بينه (المزيج التسويقي) والإستراتيجية العامة للمؤسسة.

وحتى يكون تأكيد كلي للفرضيات أو ربما رفضها عمدا إلى الدراسة الميدانية التي تناولنا فيها مؤسستين مختلفتين سواء من ناحية الإستراتيجية الشاملة المتبناة من طرفها أو من ناحية القطاع الذي تنشط فيه وحتى من ناحية انتماءه إلى القطاع العمومي أو الخاص.

وقد مكنتنا الدراسة الميدانية في المؤسستين من الوصول إلى مجموعة من النتائج التي لها علاقة مباشرة بالإستراتيجية الشاملة المتبناة من طرف المؤسسة و مزيجها التسويقي. ونذكر من بينها:

أما ميدانا فقد تبين لنا بأن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وإن كانت النتيجة واحدة إلا أن هناك بعض الاختلاف التي يمكن إيجازها في:

A فبالنسبة لمؤسسة نقاوس فإن هناك محاولات وجهود معتبرة من طرف المسؤولين لإرساء مختلف المفاهيم المتعلقة بالتسيير الاستراتيجي والإستراتيجية إلا أن الظروف التنافسية جعلتها في الكثير من الأحيان تخرج عن المسار العام لإستراتيجية التميز الذي يفترض بها أن تعمل على شروطها ومتطلباتها والتي لا تأخذ بعين الاعتبار عنصر

التكلفة. فبحكم انتقال المؤسسة من القطاع العام إلى القطاع الخاص الذي لا يفترض بهذا الأمر أن يغير من توجهات المؤسسة من ناحية المزيج التسويقي لها بما أن الإستراتيجية التنافسية المتبنية هي نفسها (إستراتيجية التمييز)، فإن هناك تغييرات كثيرة على مستوى مختلف العناصر المكونة لمزيجها التسويقي؛ ففي السابق كانت المنافسة بين المؤسسات التت تنتمي إلى نفس المجمع لا تكاد تذكر لأن Enajus كانت الوحيدة التي تعمل على رفع شعار المنتجات الطبيعية. لكن بخصوصية المؤسسات التابعة للمجمع أصبحت المنافسة بينها حادة نتيجة تقاربها في الجودة والنوعية وحتى أسلوب الإنتاج. مما فرض على المؤسسة إعادة النظر في سياساتها التسويقية من أجل فض نفسها في السوق. وقد انعكس ذلك على الوضعية الجيدة التي آلت إليها المؤسسة في السنوات الأخيرة؛ حيث تمكنت من التوسيع في مختلف أنشطتها، حيث عملت على الرفع من طاقتها الإنتاجية من 15000 طن سنة 2005 إلى 30000 طن سنة 2008. وهذا انعكس على حجم مبيعاتها السنوية وبالتالي رقم أعمالها؛ كما أن عمل المؤسسة على توفير منتج ذات جودة عالية الذي يفترض أن يحول دون قدرة المنافسين على تقليد منتجها لم يجد نفعاً لأن المؤسسة تعرضت لعملية تقليد وتزييف لمنتجاتها وهذا نتيجة لعدم مراعاتها للمزيج التسويقي الذي يعمل على كسبها أفضلية تنافسية على باقي المنافسين، وخاصة فيما يتعلق بانعدام عنصر الرقابة التي جعلها عرضة للتلاعب بأسعارها من طرف الموزعين واستغلال المنافسين هذه الثغرة للتشويه لصورة المؤسسة.

Ã في حين أن المؤسسة الثانية (مؤسسة الطحن بباتنة) فعلى الرغم من أن الإستراتيجية الشاملة المتبنية تتمثل في إستراتيجية السيطرة بالتكاليف إلا أن مزيجها التسويقي لا يتوافق وهذه الإستراتيجية، وقد انعكس ذلك على الوضعية الصعبة التي تعيشها المؤسسة، فهي لم تستطع أن تكسب أية أفضلية تنافسية تمكنها من الاستمرار في السوق وخاصة إذا استمرت على هذه الحال دون اتخاذ الإجراءات المناسبة، حيث تبين لنا أن المحيط التنافسي الذي تعيش فيه فرض عليها تبني مزيج تسويقي يتغير بتغير تلك الظروف خاصة وأنها لا تستطيع تحديد أهدافها الإستراتيجية و إنما يتم تحديدها من طرف الدولة والمؤسسة الأم. وقد ساعد على ذلك مجموعة من العوامل:

ü عدم إدراك المسيرين في المؤسسة لأهمية الإستراتيجية الشاملة المتبنية في كسب أفضلية تنافسية للمؤسسة؛

ü عدم تحديد إن لم نقل الغياب النهائي للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، حيث تكتفي الجهات المعنية بتحديداتها في المدى القصير دون الاهتمام بالأهداف الإستراتيجية في المدى البعيد؛

أما فيما يخص إشكالية البحث التي تتمثل في أن تنافسية المؤسسة تتوقف على نجاح المؤسسة في اختيارها للمزيج التسويقي الذي يتوافق والإستراتيجية الشاملة المتبنية من طرفها، وقد تمكنا من الوقوف على مجموعة من النتائج:

Ã غياب نظام المعلومات سواء الداخلية منها أو الخارجية حال دون تمكن المسيرين في المؤسسات الجزائرية من المعرفة الجيدة لمحيطها التنافسي، وبالتالي عدم التعرف على نقاط القوة والضعف للمنافسين وكذا الفرص التي يمكن أن تستغلها ومواجهة التهديدات التي تواجهها؛

Ã اختلاف التفكير الاستراتيجي من مؤسسة لأخرى؛

Ã عدم إعطاء الأهمية اللازمة للإستراتيجيات الشاملة؛

Ã تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تتحكم فيها الظروف التنافسية السائدة مما يؤثر بشكل مباشر أو

غير مباشر على السياسات التشغيلية للمؤسسة والتي من بينها المزيج التسويقي مما فرض على المسيرين إعادة

النظر في هذه المسألة ومحاولة ربط سياسة المزيج التسويقي بالإستراتيجية الشاملة المتبناة من طرف المؤسسة؛

Ã ضرورة العمل على ترسيخ المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية في أذهان المسيرين،

وتشجيع العمل الجماعي لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

وبهذا يمكن أن نخلص في النهاية فيما يخص الفرضية العامة و الفرضيات الجزئية لموضوع البحث إلى:

× الفرضية الجزئية الأولى:

"لكل استراتيجية شاملة مزيج تسويقي يختلف عن المزيج التسويقي الذي يتناسب

الاستراتيجيات الأخرى - تحقق بشكل كلي

× الفرضية الجزئية الثالثة:

المزيج التسويقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية تتحكم فيه تحولات المحيط التنافسي

أكثر من الإستراتيجيات الشاملة المتبناة. تحققت بشكل كلي

× الفرضية العامة للبحث:

تتوقف تنافسية المؤسسة على مدى التوافق بين الإستراتيجية الشاملة التي تبنتها ومزيجها

التسويقي. تحققت بشكل كلي

وفي ختام هذا البحث يمكن التوصل إلى إعطاء مجموعة من المقترحات والتوصيات التي تخص تحسين تنافسية

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمؤسسات محل الدراسة بشكل خاص:

مؤسسة نقاوس:

ü ضرورة توسيع أنشطتها الإنتاجية مادامت تتوفر على طاقة كبيرة ولم تستغل لحد إلا جزءا منها، وذلك

بإضافة خطوط جديدة إلى منتجها الحالية وخاصة بالنسبة للتشكيلة الثانية التي تعتبر ضيقة. كما يجب أن تركز

جهودها على توفير منتج المياه الثمينة الذي تتوفر على طاقة كبيرة بإدخال نكهات وأحجام جديدة، وكذلك منتج

التراباك الذي أصبح مطلوب نتيجة وعي المجتمع الجزائري لمدى الاهتمام بالنوعية بدل السعر؛

ü إعطاء الأهمية لفئة الأطفال من خلال طرح منتجات تخصهم؛

ü ضرورة التميز بين منتجاتها سواء من حيث نوع الزبون المستهدف سواء من حيث الغلاف أو الجودة؛

ü طرح منتجات بعلامة تجارية جديد وخاصة إذا استطاعت أن تضيف خط جديد كعصير الحليب مثلا؛

- ü توسيع مجال تعاملها إلى خارج الوطن مادامت منتجاتها لقيت استحسانا من طرف المستهلكين ولأن منتجاتها تتوافق والمعايير العالمية من خلال التعامل مع موزعين دوليين (التكامل مع الموزعين الدوليين) حتى تضمن وصول منتجاتها إلى الفئة المعنية ولاعتماد على الموزعين المميزين؛
- ü فرض رقابة صارمة على قنوات توزيعها وتشجيع سياسة التوزيع المباشر من أجل التقرب أكثر من الزبائن حتى تتمكن من التعرف على الفئة التي يجب استهدافها دون الفئات الأخرى؛
- ü إعطاء الأهمية للجهة الجنوبية التي يمكن أن تكون فرصة يستغلها المنافسين للاستحواذ على جزء من حصتها السوقية؛
- ü لابد من الاعتماد على الوسائل الترويجية الأكثر إقناعا وتأثيرا في المستهلك من الإعلان التلفزيوني، المجالات، المشاركة في المعارض الدولية لتعريف منتجها؛
- ü العمل على توفير مركز للبحث والتطوير من أجل تصميم المنتجات الجديدة واختبارها في السوق والعمل على توفير منتجات تتوافق ومتطلبات العصر. بالإضافة إلى ضرورة الاعتماد على بحوث التسويق لتحديد توجهات المستهلكين ورغباتهم.
- أما بالنسبة لمؤسسة الطحن باتنة:
- من خلال الدراسة الميدانية اتضح لنا أن هناك مجموعة من نقاط القوة في المؤسسة لم تتمكن معرفتها ونقاط تحتاج إلى تحسين لذا لابد من قيام المؤسسة بعملية التشخيص الاستراتيجي الذي يمكنها معرفة موقعها التنافسي حتى تتمكن من تحسين وضعيتها، بالإضافة إلى :
- ü ضرورة الاهتمام بالأهداف الاستراتيجية الطويلة المدى بدلا تحديد الأهداف السنوية والشهرية؛ حتى تتمكن من معرفة توجهاتها المستقبلية؛
- ü توسيع المؤسسة في تشكيلتها قد يمكنها من استرجاع جزء من حصتها السوقية كإدخال دقيق الشعير والذرة اللذين يعتبران منتوجين صحيين؛
- ü إعادة النظر في سياستها التوزيعية التي يفرض أن تمتد إلى مناطق أخرى خارج الولاية بإنشاء نقاط بيع من خلال القيام بدراسة جيدة للسوق؛
- ü صرف النظر عن الأمور التي تعمل على الرفع من تكلفة الإنتاج وبالتالي ارتفاع الأسعار النهائية للمنتوج مثل التغليف؛
- ü لابد من مراعاة عنصر التكلفة في تحديد سعر البيع وليس أسعار المنافسين فإذا قام المنافسين من تخفيض السعر لابد من المؤسسة البيع بأسعار أقل بدل أن تكون عند مستوى أسعار المنافسين؛
- ü تسويق منتجاتها تحت علامة تميزها كمؤسسة مستقلة بمنتجاتها وخصائصها بدل الاعتماد على رمز المؤسسة الأم؛

الخلاصة العامة:

من خلال هذا العمل البحثي، الذي تناول الدور الذي يلعبه نجاح المؤسسة في التوفيق بين الإستراتيجية الشاملة المتبنية من طرف المؤسسة ومزيجها التسويقي في خلق أفضلية تنافسية، وهذا انطلاقاً من اعتبار الاستراتيجية المحرك الرئيسي الذي يساعد المؤسسة للحصول على أفضلية تنافسية من خلال معرفة توقعها في الصناعة ومعرفتها الجيدة لسلسلة القيم لديها.

وبهذا جاء تقسيم بورتر للإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها والتي لا تخرج عن ثلاث إستراتيجيات إستراتيجية السيطرة بالتكاليف والتي تفترض اهتمام المؤسسة بالتكلفة وأخذها فوق كل اعتبار وبالتالي عمل المؤسسة على بيع منتجاتها بأسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين، إستراتيجية التمييز والتي تعني تقديم المؤسسة لمنتجات بخصائص فريدة أو تقديم خدمات لا يستطيع المنافس تقديمها وإستراتيجية التركيز التي تناسب المؤسسات الصغيرة حيث تهم هذه المؤسسة بفئة معين من الزبائن أو بمنتجات معين لم تتمكن المؤسسات الأخرى خدمته بعد. وتندرج ضمن هذه الإستراتيجيات مختلف الإستراتيجيات المتعلقة بحافظة أنشطة المؤسسة.

لكن الأمر لا يتوقف عند هذا الاختيار فحسب بل أن تبني المؤسسة إحدى هذه الإستراتيجيات لا يمكن أن يتم بشكل مستقل وإنما لابد من تنفيذ السياسات التشغيلية التي يشكل المزيج التسويقي عنصراً مهماً فيها، حيث أن نجاح المؤسسة يرتبط بحسن اختيارها لمختلف السياسات الأربعة المشكلة للمزيج التسويقي لأية مؤسسة اقتصادية والتي تتضمن كل من سياسة المنتج، سياسة التسعير، سياسة التوزيع وسياسة الترويج.

ذلك لأن سياسات المنتج والتوزيع والترويج والتسعير في إستراتيجية السيطرة بالتكاليف تختلف تماماً عنها عند تبني إستراتيجية التمييز. ففي إستراتيجية السيطرة بالتكاليف يتعين على المؤسسة أن تكون تشكيلاتها الإنتاجية واسعة وتتميز بالنمطية، بساطة أسلوب الإنتاج مع الإنتاج بكميات كبيرة وبنوعية ليست بالعالية الجودة كما يجب أن تتبع سياسة سعرية صارمة وتروجها قائماً على الوسائل الأكثر شمولاً لتحقيق التوزيع الشامل، في حين أن المؤسسة التي تبني إستراتيجية التمييز تضع الجودة على رأس أولوياتها فتسخر كل المزيج التسويقي لتحسيس الزبون بمستوى التمييز الذي تقدمه والذي يبرر السعر المرتفع لذلك هي بحاجة إلى الوسيلة الترويجية التي تساعد على إقناع المستهلك على اقتناء منتجها باعتمادها على سياسة التوزيع الانتقائي. وترتبط إستراتيجية التركيز بتوفير منتج مميز لفئة معينة وبأسعار منخفضة بتطبيق سياسة سعرية صارمة سياسة التوزيع الحصري والاعتماد على البيع الشخصي كوسيلة للترويج لمبيعاتها.

وقد تمكن البحث الإجابة على مختلف الفرضيات من خلال جزئيه النظري والتطبيقي فالجانب النظري أكد بأن الاستراتيجيات الشاملة لبورتر هي نقطة انطلاق تسترشد بها الإدارة الاستراتيجية عبر عمليتها المختلفة، من خلال مساهمتها في إيجاد تركز في بيئة تتميز بالمنافسة الحادة وفي إطار علاقتها بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة. كما تمكن البحث من تحديد المظاهر العامة للمزيج التسويقي في كل إستراتيجية شاملة.

كما تم التوصل إلى:

- أن الإستراتيجية التنافسية توضح الكيفية التي يمكن من خلالها أن تنافس المؤسسة في ميدان الأعمال، وفي ظل التغيرات البيئية الحادة التنافس فإن كل مؤسسة بحاجة إلى تبني استراتيجية تنافسية تمكنها من اكتساب أفضلية تنافسية لتفرض نفسها في السوق أو على الأقل التكيف مع المتغيرات البيئية المحتملة.
 - إن الاستراتيجيات الشاملة الثلاث لبورتر عبارة عن إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجالات عدة كمجال تحديد الأسعار والتكاليف، التميز بالموجودات والمنتجات أو الخدمات. وبذلك تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة مختلف القوى التنافسية؛
 - يتطلب تنفيذ الاستراتيجيات الشاملة الربط بين مختلف السياسات التشغيلية المشكلة لها، وخاصة ما يتعلق بالمزيج التسويقي لها، لأن نجاح الاستراتيجية العامة لا يكون إلا بنجاح الإستراتيجية على مختلف المستويات؛
 - يرتبط حسن اختيار المؤسسة لمزيجها التسويقي بمدى التنسيق بين مختلف العناصر المشكلة له؛
 - لا يمكن للمؤسسة أن تثبت وجودها ضمن متغيرات البيئية المختلفة أو أن تحقق نجاحا إلا إذا تمكنت من ضبط سياساتها المتعلقة بالمزيج التسويقي وفق متطلبات الاستراتيجية الشاملة؛
- ومن خلال الجزء التطبيقي من البحث الذي شمل مؤسسة نقاوس للمصبرات باعتبارها تبني استراتيجية التمييز ومؤسسة الطحن بيانة بتبنيها لاستراتيجية السيطرة بالتكاليف تم إثبات الفرضية الجزئية الأخيرة التي تفترض بأن المزيج التسويقي في المؤسسات الجزائرية تتحكم فيه الظروف البيئية أكثر من الاستراتيجيات الشاملة.
- فالظروف البيئية هي التي تؤثر على عملية اختيار المزيج التسويقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث أن انتقال مؤسسة نقاوس من القطاع العام إلى القطاع الخاص غير بشكل واضح سياستها المتعلقة بمزيجها التسويقي، ومؤسسة الطحن ليست لها المسؤولية عن تحديد تلك السياسات نتيجة خضوعها للقطاع العام ولقوانين الدولة خاصة وأن المادة الأولية التي تعتمد عليها ذات بعد استراتيجي. كما أن الجانب التطبيقي مكن الباحثة من التوصل إلى:

ü انعدام كل المؤشرات التي توحى بتطبيق شروط إحدى الاستراتيجيات الشاملة مما يصعب على الباحث الوصول إليها؛

ü أغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ليس لها أهداف استراتيجية و كل ما تهتم به هو المدى القصير؛

ü عدم القيام بعمليات التشخيص الاستراتيجي في معظم المؤسسات جعلها تسلك المسار الخاطئ وحجب عنها الفرص التي يمكن أن تعزز من موقفها التنافسي والتعرض لمختلف التهديدات التي تشكل خطرا على مركزها التنافسي؛

ü انعدام الثقافة التسييرية عند معظم العاملين في المؤسسات وسيرهم على نفس الروتين دون المبادرة بمسيرة كل ما هو جديد.

وانطلاقا من مجموعة النتائج التي تم عرضها يمكن التوصل إلى بعض الاقتراحات التي تراها الباحثة قد تخفف من السلبيات والنقائص المسجلة:

Ã ضرورة تعميق البحث حول التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العامة منها والخاصة لإرساء هذه الثقافة في المؤسسات؛

Ã إعطاء أهمية أكثر للاستراتيجيات التنافسية وتطبيقها وفقا للشروط التي تتطلبها حتى تتمكن من إيجاد مكانة لها بين المنافسين الحاليين وتقوية حواجز دخول منافسين جدد؛

Ã الاهتمام أكثر بالأهداف الطويلة المدى بدل القصيرة؛

Ã إرساء ثقافة البحث الأكاديمي للتخفيف من العقبات التي تواجه الباحث مما يقلل من قيمة البحث.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك مجموعة من الصعوبات التي واجهتها الباحثة والتي قد يكون لها انعكاسات على نتائج البحث، ونذكر منها:

- صعوبة تحديد الاستراتيجية الشاملة التي تتبناها المؤسسة نظرا لنقص المعلومات الكفيلة بتحديداتها خاصة أنه كثيرا ما تحفظ بعض المسؤولين في المؤسسات للإجابة الأسئلة المهمة؛
- صعوبة تحديد موعد مع البعض من المسؤولين لإجراء المقابلة بحجة كثرة الالتزامات؛
- طبيعة المعلومات والبيانات المراد الحصول عليها والتي تخدم البحث تعتبر لدى المسؤولين سرية وخروجها من المؤسسة يكل خطرا على مستقبلها، حتى أن هناك بعض المصالح منعت الباحثة من دخولها؛
- تغيير الكثير من المسؤولين في فترة الدراسة الميدانية، بل أن معظمهم حديثي العهد صعب أمر الحصول على المعلومات التي تخص السنوات السابقة وتحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة.

وقد حاولت الباحثة التغلب بقدر الإمكان التغلب على هذه الصعوبات حتى لا تنقص من قيمة البحث.

وبلا شك فإن الإشكالية لا تنتهي هنا وإنما قابلة للإثراء من عدة جوانب:

- الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة في ظل الأوضاع الراهنة،
- دور التكنولوجيا في خلق الأفضلية التنافسية للمؤسسة؛

قائمة المراجع:

I. المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب:

01. أبو بكر مصطفى، محمود. المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004)
02. أبو قحف، عبد السلام. التسويق: مدخل تطبيقي (الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2002)
03. إدريس، ثابت إبراهيم و المرسى، جمال الدين محمد: التسويق المعاصر (الإسكندرية: الدار الجامعية ، الطبعة الأولى ، 2005)
04. البكري، تامر. الاتصالات التسويقية والترويج (الأردن: دار الحامد ، الطبعة الأولى، 2005)
05. الركابي كاظم نزار. الإدارة الاستراتيجية (الأردن: دار وائل، 2004)
06. السالم، مؤيد سعيد. أساسيات الإدارة الاستراتيجية (قطر: دار وائل، الطبعة الأولى، 2005)
07. الصحن، محمد فريد. مبادئ التسويق (مصر: الدار الجامعية، 1994)
08. الصميدعي، محمود جاسم محمد. استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي (الأردن: دار الحامد، 2000)
09. الصميدعي، محمود جاسم محمد. استراتيجيات التسويق (الأردن: دار حامد، 2004)
10. الصميدعي، محمود جاسم و يوسف، ردينة عثمان. إدارة التسويق (الأردن: دار المناهج ، الطبعة الأولى ، 2006)
11. الضمور، هاني حامد. طرق التوزيع (الأردن: دار وائل، الطبعة الأولى ، 2008)
12. العساف، صالح بن محمد. المدخل إلى البحث في العلم السلوكية (الرياض: مكتبة العبيكان، 1995)
13. العساف، صالح بن محمد. دليل الباحث في العلوم السلوكية (الرياض: مكتبة العابكان، 1995)
14. العلاق، بشير عباس. التسويق الحديث: مبادئه. إدارته وبحوثه (ليبيا: الدار الجماهيرية)
15. الغالي، طاهر محسن منصور و إدريس، وائل محمد صبحي. الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل (الأردن: در وائل، الطبعة الأولى، 2007)
16. الغالي، طاهر محسن و العسكري، احمد شاكر. الإعلان: مدخل تطبيقي (قطر: دار وائل، الطبعة الأولى، 2003)

17. بازركة، محمود صادق. إدارة التسويق (مصر: المكتبة الأكاديمية، 2001)
 18. بتس، روبرت. أو لي، ديفيد. الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية (القاهرة: دار الفجر، 2008)
 19. دادي عدون، ناصر. الإدارة والتخطيط الاستراتيجي (الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية، 2001)
 20. حداد، شفيق إبراهيم و سو يدان، نظام موسى. أساسيات التسويق (الأردن: دار الحامد، الطبعة الأولى، 1999)
 21. حرب، بيان هاني. مبادئ التسويق (الأردن: عمان، مؤسسة الوراق، 1999)
 22. عبد الحميد، طلعت أسعد. التسويق الفعال (مصر: عين الشمس، 2001)
 23. عبد الفتاح، محمد سعيد. التسويق (المكتب العربي الحديث، الطبعة الخامسة، 1986)
 24. عبد المحسن، توفيق محمد. التسويق: وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير (مصر: ب.د.ن، 2001)
 25. عبيدات، محمد إبراهيم. مبادئ التسويق (الأردن: دار المستقبل، 1999)
 26. عوض، محمد أحمد. الإدارة الإستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999)
 27. مرسى، نبيل خليل. الميزة التنافسية في مجال الأعمال (الإسكندرية، ب.د.م، 1995)
- ب. الأطروحات:

01. مزهودة عبد المليك. مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي (رسالة دكتوراه، جامعة باتنة، 2007)
- II. المراجع باللغة الفرنسية:

01. Demeure, Claude. **Marketing**, 2 ème édition (Paris: Dalloz, 1999)
02. Djetli, Mohamed Segir. **Marketing** (Alger: Bert-edition, 1998)
03. Dion, Delphine et Sueur, Isabelle. **La Distribution** (Paris : Dunod, 2006)
04. Dubois, Pierre Louis et Jolibert, Alain. **Le Marketing Fondement et Pratique**, 3 ème édition (Paris : Economica, 1998)
05. Duizabo, Sebastien et Roux, Dominique. **Gestion et Management des Enteprise** (Paris : Hchette livre, 2005)
06. Jacques de g et jean-faude, G. **Contrôle et Choix Stratégique**.
07. Johnson, G et Scoles, H. **Stratégique** (Paris : Publi Union, 2000)

- 08 .Helfer ,J.P. **Management Stratégie et Organisation**, 6 ème édition
(Paris : vuibert , 2006)
09. Garibaldi, G. **L'analyse Stratégique**, 3^{ème} édition
(Paris : d'Organisation, 2 ème tirage, 2002)
10. Kotler, Philip et Dubois, Bernard . **Marketing Management**,
10^{ème} édition (Paris : Publi-union édition, 2000)
11. Kotler, Philip. **Management Marketing**, 12 édition
(Paris : Pearson, 2006)
12. Lambin, J.J et Chumpitaz, R et De moerloose ,CH. **Marketing Stratégique et Opérationnelle : Du Marketing a L'Orientation Marché**, 6eme édition (Paris : Dunod, 2006)
13. Lendrevie, Jaques et Lindon, Denis. **Mercator**,6édition
(Paris : Dalloz, 2000)
14. Marchsney, M . **La Stratégie** (Alger : OPU, 1980)
15. Marion, Gille et Michel, Danual. **Marketing : Mode d'Emploi**
(Paris :Edition d'Organisation, 1990).
Martinet, A. **Stratégie** (Paris : Vuibert , 1983)
16. Martinet, S et Védrine, J.P. **Marketing: Les Concepts-Clés**
(Paris : les édition d Organisation, 1998)
17. Pierre, D et Bernard, R. **Technologie et Stratégie D'entreprise**
(Paris : Edisci ence)
18. Pellicelli ,G. **stratégie D' Entreprise** (Paris : De boeck, 2007)
19. Porter, M. **L'avantage Concurrentielle** (Paris : Dunod ,1999)
20. Porter, M. **La concurrence Selon Porter**
(Paris : édition village mondiale,1999)
21. Porter , M. **Choix Stratégique et Concurrence**
(Paris : édition economica, 1982)
22. Stratégor. **Politique Générale D'Entreprise : Stratégie, Structure, Décision, Identité** (Paris : Dunod, 1997)
23. Vondercammen, Marc. **Marketing : L'essentiel pour Comprendre, décider ; Agir**, 1^{ère} édition (Paris : De Boeck université, 2002).

III. مواقع الإنترنت:

- [www . Algexe . dz](http://www.Algexe.dz)
- [www . cacq .org](http://www.cacq.org)
- [www .ons .dz](http://www.ons.dz)

ملحق رقم 1: استمارة تسجيل محتوى المقابلة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الحاج لخضر - باتنة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

استمارة مقابلة بحثية حول موضوع

دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي
دراسة حالة مؤسسة اقتصادية

تندرج المقابلات في إطار اعداد رسالة الماجستير

إعداد:

فطيمة بزعي

إشراف:

الدكتور كمال عايشي

معلومات عن المستجوب:

المؤسسة:

المنصب:

المناصب السابقة:

تاريخ المقابلة:

مدة المقابلة:

الخور الأول: الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

1. ما هي الحاجات التي تسعى المؤسسة لإشباعها في المجتمع؟

2. ما هي أهداف المؤسسة خلال الخمس سنوات المقبلة؟ ومن هي الجهة المسؤولة عن تحديدها؟

3. ما هي المعايير الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار لتحديد الأهداف؟

4. في تعاملها مع السوق، هل تركز المؤسسة على رفع النصيب النسبي من السوق أم تمنح الأولوية لفائض القيمة وتحقيق الربح؟

5. هل تطمح المؤسسة إلى: توسيع الأسواق، إنشاء وحدات جديدة، الشركة، التحالف،... وهل لها فرص لذلك؟

6. هل تفكر المؤسسة أن تدعم وجودها في نفس المنتجات الحالية أم أنها تفكر في إلغاء بعض المنتجات واستبدالها بأخرى؟

7. من هي الأطراف الداخلية والخارجية التي تؤثر على نشاط المؤسسة؟ (المتعاملين الحاليين والمستقبليين) وكيف تتعامل مع كل طرف؟

8. هل تقوم المؤسسة بتحديد مدى تحقيق الأهداف؟ وكيف يتم تعديلها إن اقتضى الأمر؟

الخور الثاني: اتجاهات المؤسسة نحو السوق والتكاليف

1. ما هي شرائح الزبائن التي تستهدفونها؟ الطبقة الراقية أم المتوسطة أم الشعبية؟

2. هل المؤسسة تستهدف السوق بأكمله أم أنها تستهدف شريحة معينة من الزبائن؟

3. عند التسعير هل تراعون أكثر التكاليف أم نوعية الزبائن المستهدفين؟ أم أن هناك عناصر أخرى؟

4. ما هو موقف المؤسسة عندما يخفض المنافسون الأسعار؟

.....

5. ما هي دوافع إقبال الزبائن على منتجاتكم مقارنة بالمنافسين؟

.....

6. ما هي السياسة التي تتبناها المؤسسة سواء للحفاظ على الحصة السوقية أو تطويرها؟

.....

المحور الثالث: اتجاهات المؤسسة نحو الجودة

1. ما هي سياسة المؤسسة اتجاه الجودة والايزو؟

.....

2. كيف يميز الزبون منتجاتكم مقارنة بمنتجات المنافسين؟

.....

3. كيف تتحدد تشكيلة المنتجات في المؤسسة؟

.....

4. هل للمؤسسة سياسة واضحة اتجاه النوعية؟ وما هي الجوانب التي تؤكدون عليها أكثر التكلفة أم الجودة؟

.....

المحور الرابع: المزيج التسويقي

1. كيف تقيمون السياسة التوزيعية للمؤسسة وهل لها آثار على النصيب السوقي للمؤسسة؟

.....

2. هل للمؤسسة سياسة ترويجية واضحة؟ وهل لذلك انعكاس على المبيعات؟

.....

3. ما هي الوسائل الإعلانية الأنسب في نظركم لمنتجات المؤسسة؟

.....

4. إذا كان هناك منافسين يشكلون خطرا عليكم، فمن أية ناحية؟

.....

ملحق رقم 3: تحليل swot لبيئة مؤسسة نقاوس لتحديد نقاط القوة والضعف والتعرف على الفرص المتاحة أمامها والتهديدات التي تشكل خطراً عليها

Points Forts

- Notoriété de la marque
- Produit Naturel
- Capital expérience appréciable (28 ans)
- Proximité de la matière première
- Emballage et matériaux a 95% du marche local
- Investissement en Structure et Moyens adapte

Points a Améliorer

- Maitrise et analyse d'informations sur le Marche (Identification, Prix, disponibilité, Parts de marche, Politique, Stratégie)
- Améliorer la communication interne entre les Structures de la société. (Outils de travail) et externe (Motivation et suivi Clients)
- Mise en place d'une structure commerciale (Représentation terrain, Analyse, Contrôle)
- Maitrise des flux physiques et financiers (Approche Logistique) et la chaine logistique
- Hygiène d'emballage en priorité
- Communication **MASS MEDIA** « Push & Pull »

Opportunités

- Lancement de nouveaux clients avec Structures et Moyens de distribution
- Lancement de nouveaux produits (Jus de Fraise, Ciron, Grenadine, Carotte-Abricot, Patte de dattes, Abricot)
- Le programme d'animation des ventes

Menaces

- Concurrence agressive (Présence de proximité, Communication Massive, plans de revente...)
- Absence de politique tarifaire claire entre les différentes régions du pays (PVC)

المصدر: مصلحة التجارة ضمن المشروع المخطط لسنة 2009

ملحق رقم 04 : تطور رقم الأعمال لمؤسسة نقاوس

produits	2006			2007				taux	2008		
	prévision	réalisation	taux	prévision	prévision	réalisation	taux		prévision	réalisation	taux
produits finis											
eaux fruitées a l'orange 100cl	29900			20239	20239	41218	203.6563071	203.7	87821	71934	81.91
eaux fruitées a l'orange 33cl	425471			311933	311933	366755	117.5749279	117.6	368402	483677	131.3
eaux fruitée 25cl cocktail						1212	0	#####		3152	
eaux fruitées a l'orange 25cl				21600	21600	9281	42.96759259	42.97	35205	0	0
eaux fruitées a l'orange light						103	0	#####		168	0
	455371	388158	85.2	353772	353772	418569	118.3160341	118.3	491428	558931	113.7
tetra pack orange 1litre			####	130534	130534	2697	2.066128365	2.066	195270	34793	17.82
tetra pack abricot 1litre	15983		0	79217	79217	14898	18.8065693	18.81	113625	27237	23.97
tetra pack cocktail 1litre			####			1961	0	#####		23541	
tetra pack mandarine			####			1413	0	#####		11234	0
Tetra pack abricot			####			2682	0	#####		6045	0
Tetra pack agrume	9948		0				0	#####		0	0
Tetra pack orange			####	57750	57750	1978	3.425108225	3.425		36693	0
Tetra pack cocktail			####			4206	0	#####	157498	12137	7.706
tetra pack mandarine			####				0	#####		11865	0
	25931	34127	132	267501	267501	29835	11.15322933	11.15	466393	163545	35.07
triple concentré orange	114938		0	69600	69600	95280	136.8965517	136.9	99997	113084	113.1
triple concentré mandarine	29162		0	15000	15000	1408	9.386666667	9.387	46765	10679	22.84
triple concentré abricot	118580		0	72964	72964	72199	98.95153774	98.95	208903	91671	43.88
triple concentré pamplemousse			####				0	#####	0	719	0
	262680	46361	17.6	157564	157564	168887	107.1862862	107.2	355665	216153	60.77
nectar d'abricot			####	39900	39900	6025	15.10025063	15.1		3890	0
nectar d'abricot light			####				0	#####		0	0
boisson 100cl	23900		0				0	#####		0	0
Boisson a l'orange 17.5cl	115308		0	32479	32479	20899	64.34619292	64.35	62392	19124	30.65
boisson a la mandarine			####				0	#####		11575	0
boisson a l'orange sanguine			####				0	#####		0	0
boisson ACE			####				0	#####		0	0
Nectar d'abricot17.5cl			####	28322	28322	22098	78.02415084	78.02	42268	30427	71.99
jus de mandarine 25cl			####			2328	0	#####		2713	
boisson a l'orange 25cl	129600		0			624	0	#####		1671	0
boisson a la mandarine 17.5cl			####			50	0	#####		0	0
cocktail fraise, mure, raisin			####				0	#####		57	0
	268808	88091	32.8	100701	100701	52024	51.66185043	51.66	104660	69457	66.36
confiture d'abricot 1/2	204400		0	155100	155100	142769	92.04964539	92.05	281996	121223	42.99
confiture d'abricot 4/4	18100		0	81900	81900	64075	78.23565324	78.24	69092	54844	79.38
confiture d'abricot bx			####				0	#####		34199	0
confiture d'abricot			####				0	#####		0	0
confiture d'abricot			####				0	#####		0	0
confiture de pomme 1/2			####			58	0	#####		0	0
confiture de poire 1/2			####			194	0	#####		0	0
confiture d'été 1/2			####				0	#####	34048	11648	34.21
confiture de figue 1/2	47104		0			6252	0	#####		0	0
	269604	229987	85.3	237000	237000	213348	90.02025316	90.02	385136	221914	57.62
harissa 1/2			####			208	0	#####	6336	19342	305.3
harissa			####				0	#####	4104	0	0
gelée de raisin bocal			####			662	0	#####		947	0
concerte de fruits	10800		0	10183	10183	12251	120.3083571	120.3	33600	2350	6.994
	10800	18290	169	10183	10183	13121	128.8520082	128.9	44040	22639	51.41
produit semi finis			####				0	#####		0	
pulpe d'orange			####			13789	0	#####	66000	70351	106.6
pulpe d'orange			####			2	0	#####		0	0
pulpe d'abricot			####			45693	0	#####	129864	40984	31.56
pulpe de mandarine			####				0	#####	33000	13	0.039
pulpe de pamplemousse			####				0	#####		26	0
	0	33778	####	0		59484	0	#####	228864	111374	48.66
autres produits		1417	####			1267	0	#####		2888	0

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

ملحق رقم 05: تطور توزيع العمال على مختلف المصالح في كل من مؤسستي نقاوس و مطحنة باتنة

الجدول رقم 01: تطور توزيع العمال على مختلف المصالح في مؤسسة نقاوس

2009		2008		2007		2006		البيان
المؤقتين	الدائمين	المؤقتين	الدائمين	المؤقتين	الدائمين	المؤقتين	الدائمين	
0	3	3	2	3	2	4	3	المديرية العامة
13	20	17	9	17	9	14	11	
0	10	1	5	1	5	0	5	المالية
2	16	5	7	5	7	5	10	التجارة
28	35	48	12	38	12	23	15	التموين
1	8	8	1	8	1	8	1	الجودة
16	29	19	8	19	8	23	17	الصيانة
14	37	24	9	24	9	24	11	الأمن
19	132	171	30	121	30	64	29	الإنتاج
93	290	296	83	236	83	165	102	المجموع

المصدر: مصلحة المستخدمين التابعة للمؤسسة

الجدول رقم 02 : تطور توزيع العمال على مختلف المصالح في مطحنة باتنة

2008				2007				2006				2005				البيان
التجارة	الصيانة	الإدارة	الإنتاج	التجارة	الصيانة	الإدارة	الإنتاج	التجارة	الصيانة	الإدارة	الإنتاج	التجارة	الصيانة	الإدارة	الإنتاج	
	4	1	14		4	1	17	1	4	1	17	1	2	1	22	المتفذين
	2	2	10		2	2	10	0	0	4	12	1	2	6	12	المهرة
																إطارات
1	2	3	1	1	1	3	1		1	1			1	3		متوسطة
1	8	6	25	1	7	6	28	1	5	6	29	2	5	10	34	المجموع
40				42				41				51				

المصدر: مصلحة المستخدمين التابعة للمؤسسة

الملحق رقم 06: تشكيلة منتجات المؤسسات الرائدة في سوق المشروبات

L'Etat des lieux des entreprises du sous seteur

Etat des lieux des entreprises de l'échantillon, répertoriées par type de produits

Légende : Couleur ■ = Produit fabriqué par l'entreprise. Sans Couleur = Produit non fabriqué par l'entreprise

	EAUX EN BOUTELLES			BOISSONS GAZEUSES			JUS DE FRUITS			BOISSONS PLATÉES			BOISSONS AROMATISÉES			BOISSONS À BASE DE LAIT			SIROPS			THÉS GLACÉS		
	Détails			Détails			Détails			Détails			Détails			Détails			Détails			Détails		
	Eaux minérales	Eaux de source		Sodas	Limonades	Boissons aux fruits carbonatées	Purs jus	Nectars		Boissons aux fruits	Boissons aromatisées	Boissons à base de lait	Sirops	Thés glacés										
ENTREPRISES EDPme																								
BAALOUJ ET FILS	■	■		■	ND	ND	ND																	
Boga Star				■	ND	ND	ND				■	ND	ND	ND	ND	ND								
BOISSONS GENIAL				■	ND	ND	ND				■	ND	ND	ND	ND	ND								
CARAJUS							■		■		■	■		■										
COJUNA							■		■															
Cordial	■	ND	ND	■	ND	ND	ND																	
DJAGUEN (GBAO)				■			■																	
EVA SODA				■	■																			
Exqui Rahmoune				■	■		■	ND	ND															
Group Antar				■	■	■																		
GROUPE CHERIF PRODUCTION							■	■	■															
Hammoud Boualem				■	■	■				■	■													
Limonaderie K Rech				■	■	■																		
LIMONADERIE MEFTIH				■	■	■																		
BOUMAIZA Said Limonaderie RAOUJA				■	■	■																		
Limonaderie Zahaf Ali				■	■	■																		
UAMI				■	■	■				■		■												
UANSOURA	■	ND	ND																					
WINO							■	ND	ND															
Wouel				■	■	■																		
Wahla Group				■	■	■																		

	EAUX EN BOUTEILLES		Détails	EAUX MINÉRALES	EAUX DE SOURCE	BOISSONS GAZEUSES	Sodas	Isotoniques	Boissons aux fruits carbonatées	JUS DE FRUITS	Purs jus	Nectars	BOISSONS PLATES	Boissons aux fruits	Boissons aromatisées	Boissons à base de lait	Sirops	Thés glacés
NCA																		
SBC SETIF (PEPSI cola)		ND	ND															
Bat Toudja																		
SFBI										ND	ND							
Sidi Driss																		
Sidi El Kabir		ND																
SODA Ruche																		
SODA TONIC																		
VITAJUS																		
ZENATI																		
SGEM																		
IDC BONA																		
Les grandes sources de kabylie		ND	ND															
Entreprises Hors EDPNE																		
FRUITAL SPA (Coca cola)																		
NGAOUS Conserverie																		
SBOA Groupe CASTEL (Coca cola)																		
ABC (PEPSI cola)																		
SBC SKIKDA (Coca cola)																		
REBAH ABDELKADER																		
IBRAHIM ET FILS (FRI)																		
JUCOB										ND	ND			ND	ND	ND	ND	ND
Limonaderie IMEN																		
Limonaderie SAFINEZ																		
Limonaderie PULCO																		
Limonaderie Condor 1																		
Limonaderie Condor 2																		
Limonaderie Echatt SNC Hentiers																		
KADDOUR																		
Etablissement A/aleim																		
Limonaderie PIPO																		
Sarl BAMBINO																		
STORA JUS																		
BIJICO ex																		
Sarl FENDJEL 1																		
Sarl FENDJEL 2																		
BELHAINE TAYEB																		
Sarl Freres BOUKABOU																		
NIHRA Salaheddine																		
Limonaderie REZK ELLAH																		
Limonaderie HAMROUCHE Boudjamaa																		
SNC FAIZA																		
Limonaderie ELKIF SNC DJOUAD et Cie																		
Sarl CHEBBOUR																		
ZIGHED YAMINA																		
Sarl FENDJEL																		
Sarl EL WIAM																		
ZOUAOUI FELLAH																		
OUM EL KHLAKHEL																		
KHENNOUS El yadd																		
BOUMAIZA Abderrahmane et fils																		
RYIAHI AMMAR																		
FRIOUKH Mohamed																		
BOUCHNAK SABINA																		
KHANNOUS HANIMANA																		
SNC BOCHRA																		
SNC BICHA ET FRERES																		

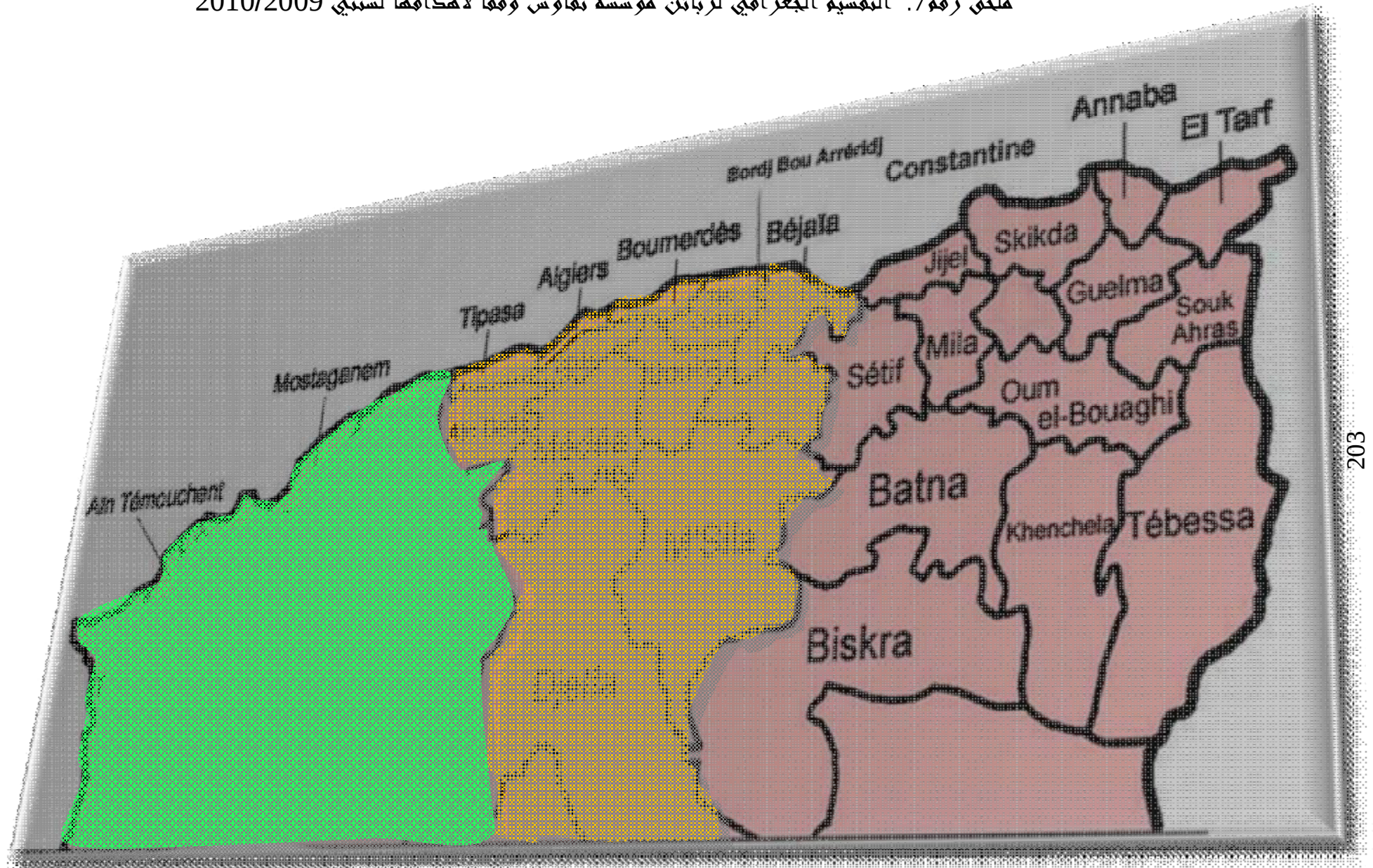
Sources : Rapports EDPne + percée régionale (Informations disponibles pour 76 entreprises sur 76 entreprises de l'échantillon de l'étude)

ملحق رقم 8: رسم يوضح سياسة التوزيع المتبعة من طرف مؤسسة نقاوس وفق الأهداف الاستراتيجية لسنة 2009

Cartographies (Lancement) Depot
Centre-Depot Ouest



المصدر: Plan commercial 2009-2010 (مصلحة التجارة)



المصدر: مصلحة التجارة

ملحق رقم 09: متابعة تطور نسب الاستخراج، الطاقة الإنتاجية و المبيعات لمؤسسة
الطحين باتنة

	Prévision				Réalisation			
Rubrique	2005	2006	2007	2008	2005	2006	2007	2008
Capacité installées								
Trituration Blé Dur	33900	435600	435600	435600	33900	435600	435600	435600
Trituration Blé Tendre	26700	242000	242000	242000	26700	242000	242000	242000
Trituration								
Blé Dur	46698	88264	88264	88088	28018.8	34658	39457	73572
Blé Tendre	96800	72600	90750	121000	33880	102547	147872	117661
Production								
Semoule	64625	63550	63550	63423	44857	33410.25	29366.75	54419.1
Farine	72600	54450	68063	90750	26267	99290.47	113311.9	89894.32
Issues de meunerie	49335	42864	47401	54915	24123	46418.7	48726	50206.45
Taux D'utilisation								
Blé Dur	13.78%	20.26%	20.26%	20.22%	/	/	/	/
Blé Tendre	36.25%	30%	37.50%	50%	/	/	/	/
Taux D'extraction								
Blé Dur	72.00%	72%	72%	72%	/	/	/	/
Blé Tendre	75.00%	75%	75%	75%	/	/	/	/
Ventes Physique								
Semoules	33622	63550	63550	63423	44117.65	34148.9	29659.05	54492.6
Farines	72600	54450	69063	90750	83871.25	229115.3	132859.25	128651.5
Issues de meunerie	3727	42864	47401	54915	2389.86	46499.9	48980.1	46990.07
Pâte et couscous	/	/	/	/	728	1181	0	0
Levure	/	/	/	/	30110	737.85	8486.5	3775.25

ملحق رقم 10: تطور رقم أعمال مؤسسة الطحن حسب نوع الزبون بآتنة خلال سنوات الدراسة

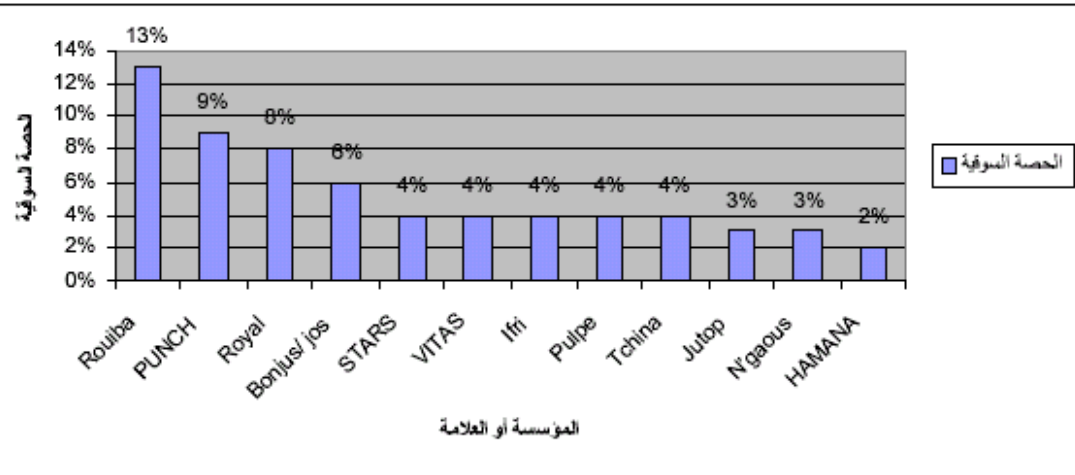
	Catégorie Client	Semoule Supérieur	Semoule courante	Semoule 3sf	Farine Panifiable	Farine Courante	Issues Meunerie	Pâte alimentaire	Semoule D'orge	Semoule D'orge
2005	Grossiste	40666960	30885800	2926100	15427325	124200	23562967.75			
	Consommateur	37599400	5800712	84737.5	10164050	1280525	3410620	40040	15000	55040
	Détaillant	3709000	2678125	302500	58200	120500	3410620			
	Boulangier				2369445					
	Eleveur						3896764.14			
	Inter Filiale	6298000								
	Catégorie Client									
2006	Grossiste	15859010	3516700	523000	86782695	35785	52466812.1			
	Consommateur	35805090	7830114	298700	38651610	2484225	13053362.5	214661		
	Détaillant									
	Boulangier				46358305					
	Eleveur						23132.64			
	Inter Filiale				2436000					
	Catégorie Client									
2007	Grossiste	21510995	30686525	1181000	115592260		58643709.39			
	Consommateur	32181553	12243913	38900	40215785	371955.5	459549.52			
	Détaillant									
	Boulangier				6246320					
	Eleveur						5310485.1			
	Inter Filiale									
	Catégorie Client									
2008	Grossiste	68635875	70443750	3724500	64720	45086527.42				
	Consommateur	39332870	984500	25275	12325095	1115476.5	1414632.06		2102.8	
	Détaillant									
	Boulangier				11279865					
	Eleveur						21109108.32			
	Inter Filiale				1420000					
	Catégorie Client									

المصدر: بالاعتماد على وثائق تسيير المؤسسة

ملحق رقم 11 : ترتيب 12 مؤسسة رائدة في سوق

الوحدة (100000-ج).

المؤسسة أو العلامة	حجم المبيعات	الحصة السوقية
Rouiba	1871.22	%13
PUNCH	1295.46	% 9
Royal	1151.52	% 8
Bonjus/ jos	863.64	% 6
STARS	575.76	%4
VITAS	575.76	% 4
Ifri	575.76	% 4
Pulpe	575.76	% 4
Tchina	575.76	% 4
Jutop	431.82	% 3
N'gaous	431.82	% 3
HAMANA	287.88	% 2
المجموع	9212.16	% 64



المصدر: www.algexe.org

ملحق رقم 12: ترتيب المائة مجموعة عالمية أولى في مجال الصناعات الغذائية العالمية

LES 100 PREMIERS GROUPES AGROALIMENTAIRES MONDIAUX - 2005 - FOOD INTELLIGENCE							
Rang	Groupe	Nationalité	CA AA (1)	CA total (1)	Capital	Coté	Activité
1	CARGILL (2)	Etats-Unis	59 097	59 097	privé	non	agribusiness, ingrédients
2	NESTLÉ	Suisse	52 395	56 012	public	oui	diversifié
3	ARCHER DANIELS MIDLAND	Etats-Unis	29 876	29 876	public	oui	agribusiness, ingrédients
4	KRAFT FOODS (Altria)	Etats-Unis	26 737	26 737	public	oui	diversifié
5	PEPSICO	Etats-Unis	24 321	24 321	public	oui	boissons n.a., snacks salés
6	UNILEVER	P-B / R-U	22 895	40 169	public	oui	diversifié
7	TYSON FOODS	Etats-Unis	21 977	21 977	privé	oui	viandes & volaille
8	BUNGE	Bermudes	20 919	20 919	public	oui	agribusiness
9	COCA-COLA	Etats-Unis	18 254	18 254	public	oui	boissons n.a.
10	MARS	Etats-Unis	14 961	14 961	privé	non	confiserie, divers
11	DANONE	France	13 700	13 700	public	oui	lait, eau, biscuits
12	CONAGRA FOODS	Etats-Unis	12 108	12 108	public	oui	diversifié, ingrédients
13	SABMILLER	Royaume-Uni	12 088	12 088	public	oui	bière
14	ASAHI BREWERIES	Japon	10 461	10 461	public	oui	bière
15	ANHEUSER-BUSCH	Etats-Unis	10 104	12 413	public	oui	bière
16	HEINEKEN	Pays-Bas	10 005	10 005	public	oui	bière
17	CADBURY SCHWEPPES	Royaume-Uni	9 884	9 884	public	oui	confiserie, boissons n.a.
18	DIAGEO	Royaume-Uni	9 871	9 871	public	oui	vins et spiritueux
19	SUNTORY LTD*	Japon	9 723	9 723	privé	non	boissons (a. & n.a.)
20	SMITHFIELD FOODS	Etats-Unis	9 437	9 437	public	oui	viandes (porc)
21	GENERAL MILLS	Etats-Unis	9 346	9 346	public	oui	diversifié
22	SARA LEE	Etats-Unis	9 122	16 004	public	oui	diversifié
23	DEAN FOODS	Etats-Unis	8 995	8 995	public	oui	lait
24	INBEV	Belgique	8 568	8 568	public	oui	bière
25	KIRIN BREWERY (Mitsubishi)	Japon	8 408	8 860	public	oui	bière, v.s., boissons n.a.
26	SWIFT	Etats-Unis	8 037	8 037	privé (fond)	oui	viandes
27	KELLOG	Etats-Unis	7 991	7 991	public	oui	céréales (pé), snacks sucrés
28	HEINZ	Etats-Unis	7 408	7 408	public	oui	produits préparés
29	AJINOMOTO	Japon	7 189	7 772	public	oui	diversifié, acides aminés
30	FONTERRA	Nouvelle Zélande	7 149	7 149	coopérative	non	lait
31	DARY FARMERS OF AMERICA (DFA)	Etats-Unis	7 060	7 060	coopérative	non	lait
32	GHS	Etats-Unis	6 982	9 087	coopérative	oui	agribusiness
33	ASSOCIATED BRITISH FOODS (ABF)	Royaume-Uni	6 827	8 247	privé	oui	diversifié, ingrédients
34	NIPPON MEAT PACKERS	Japon	6 770	6 770	public	oui	viandes
35	SCOTTISH & NEWCASTLE	Royaume-Uni	6 501	6 501	public	oui	bière
36	LAND O'LAKES	Etats-Unis	6 380	6 380	coopérative	non	lait
37	ARLA FOODS	Danemark	6 380	6 380	coopérative	non	lait
38	CAMPBELL SOUP	Etats-Unis	6 274	6 274	public	oui	produits préparés
39	SYNGENTA (Novartis)	Suisse	6 042	6 042	public	oui	agribusiness
40	DANISH CROWN	Danemark	5 946	5 946	coopérative	non	viandes (porc)
41	BAYER CROPSOURCE	Allemagne	5 946	5 946	public	oui (groupe)	agribusiness
42	SOVIOH	Pays-Bas	5 915	5 915	coopérative	non	viandes
43	LACTALIS	France	5 670	5 670	privé	non	lait
44	FEMSA	Mexique	5 476	7 205	public	oui	bière
45	YAMAZAKI BAKING	Japon	5 341	5 341	public	oui	boulangerie
46	MEIJI DAIRIES	Japon	5 251	5 251	public	oui	lait
47	DUPONT AGRICULTURE & NUTRITION	Etats-Unis	5 127	5 127	public	oui (groupe)	agribusiness, ingrédients
48	MARUHA	Japon	5 033	5 412	public	oui	poisson
49	TATE & LYLE	Royaume-Uni	4 902	4 902	public	oui	sucres, ingrédients
50	SODAZUCKER	Allemagne	4 827	4 827	coopérative	oui	sucres, ingrédients, surgelés

51	CARLSBERG	Danemark	4 823	4 823	privé	oui	bière
52	BARILLA*	Italie	4 700	4 700	privé	non	pâtes alimentaires
53	FERRERO	Italie	4 700	4 700	privé	non	confiserie, chocolat
54	MONSANTO	Etats-Unis	4 536	4 536	public	oui	agribusiness
55	MAFLE LEAF FOODS	Canada	4 494	4 494	public	oui	viandes
56	HORMEL FOODS	Etats-Unis	4 488	4 488	public	oui	viandes
57	PILGRIM'S PRIDE	Etats-Unis	4 468	4 468	privé	oui	volaille
58	ROYAL FRIESLAND FOODS	Pays-Bas	4 449	4 449	coopérative	non	lait
59	DOLE FOOD COMPANY	Etats-Unis	4 419	4 419	privé	non	fruits & légumes
60	KERRY GROUP	Irlande	4 129	4 129	public	oui	ingrédients, diversifié
61	BONGRAIN SA	France	4 128	4 128	privé	oui	lait
62	MORINAGA MILK INDUSTRY	Japon	4 090	4 090	public	oui	lait
63	MCCAIN FOODS LIMITED	Canada	4 011	4 011	privé	non	surgelés
64	PARMALAT FINANZIARIA	Italie	3 962	3 962	public	oui	lait
65	GRUPO BIMBO	Mexique	3 953	3 953	privé	oui	boulangerie, pâtisserie
66	NUTRECO	Pays-Bas	3 858	3 858	public	oui	nutrition animale
67	HERSHEY FOODS	Etats-Unis	3 661	3 661	privé	oui	confiserie
68	PERNOD RICARD (3)	France	3 674	3 674	public	oui	vins et spiritueux
69	ITOHAM FOODS	Japon	3 661	3 661	public	oui	viandes
70	MOILSON COORS BREWING COMPANY	Etats-Unis	3 579	3 579	public	oui	bière
71	NIPPON SUISAI KAISHA (NISSU)	Japon	3 560	3 700	public	oui	poisson
72	CAMPINA	Pays-Bas	3 559	3 559	coopérative	non	lait
73	CSN	Pays-Bas	3 475	3 475	public	oui	ingrédients, confiserie
74	OETIKER-GROUPE	Allemagne	3 449	6 434	privé	non	diversifié
75	SAPPORO HOLDINGS	Japon	3 420	3 585	public	oui	bière
76	CONSTELLATION BRANDS	Etats-Unis	3 398	3 398	privé	oui	vins et spiritueux
77	TCHBO HOLDING	Allemagne	3 397	8 330	privé	non**	café
78	GRUPO MODELO	Mexique	3 388	3 388	public	oui	bière
79	AGRAVIS	Allemagne	3 128	3 680	coopérative	non	agribusiness
80	CJ CORP	Corée du Sud	3 119	4 442	public	oui	diversifié, agribusiness
81	GEORGE WESTON	Canada	3 061	21 040	privé	oui	boulangerie
82	WRIGLEY	Etats-Unis	3 033	3 033	privé	oui	confiserie
83	OSI GROUP	Etats-Unis	2 909	2 909	privé	non	viandes, volaille
84	PROCTER & GAMBLE	Etats-Unis	2 906	42 729	public	oui	diversifié
85	INTERSTATE BAKERIES CORPORATION	Etats-Unis	2 883	2 883	public	oui	boulangerie, pâtisserie
86	SCHWAN FOOD	Etats-Unis	2 818	2 818	privé	non	produits préparés surgelés
87	DOW AGROSCIENCES	Etats-Unis	2 799	2 799	public	oui (groupe)	agribusiness
88	ROYAL DSM	Pays-Bas	2 790	7 752	public	oui	ingrédients, agribusiness
89	TERRENA	France	2 770	3 078	coopérative	non	agribusiness, viandes, volaille
90	SAPUTO	Canada	2 742	2 742	privé	oui	lait
91	HUMANA MILCHUNION	Allemagne	2 723	2 723	coopérative	non	lait
92	NISSHIN SEIFUN GROUP	Japon	2 713	3 015	public	oui	diversifié
93	MIGROS ("ENTREPRISES")	Suisse	2 687	13 106	coopérative	non	diversifié
94	KEWPIE KABUSHIKI-KAISHA (QP CORP.)	Japon	2 649	3 069	public	oui	saucés, oeufs
95	DEL MONTE FOODS	Etats-Unis	2 644	2 644	public	oui	fruits & légumes
96	BARRY CALLEBAUT	Suisse	2 592	2 621	privé	oui	chocolat, confiserie
97	IN VIVO (UNION)	France	2 592	2 886	coopérative	non	agribusiness
98	RACARDI	Bermudes	2 583	2 583	privé	non	vins et spiritueux
99	PERDUE FARMS*	Etats-Unis	2 577	2 577	privé	non	volaille
100	CHIOBITA BRANDS INTERNATIONAL	Etats-Unis	2 553	2 553	public	oui	fruits & légumes

(1) : CA nets en millions d'Euros (€); dates de clôture d'exercice (2004/2005 ou 2004) variables; taux de change: base BCE, moyenne mensuelle octobre 2005.

(2) : CARGILL réalise l'essentiel de son activité dans l'agroalimentaire au sens retenu pour ce classement. En l'absence de données plus précises et compte tenu de l'importance stratégique planétaire de ce groupe nous préférons ne faire aucune soustraction hasardeuse.

(3) : PERNOD RICARD : il s'agit du CA de l'exercice closuré le 30/06/2005, CA qui n'intègre pas celui d'Allied Domecq.

(*) : Estimation du CA total. - (**) : la filiale Beiersdorf (hors champ) est cotée.

© FOOD INTELLIGENCE - France - Décembre 2005 / foodintelligence@foodintelligence.fr / 33 (0)2 28 13 03 67 / http://www.foodintelligence.fr

المصدر: عبد المليك مزهودة، المرجع السابق، ص. 321-320

ملحق رقم 13: المتاح من السميد والطحين بالجزائر من 1964-2000

Années	Semoules (T)			Farines (T)		
	Production	Importation	Disponibilités	Production	Importations	Disponibilités
1964	223 238		223 238	205 566		205 566
1965	264 366		264 366	245 252		245 252
1966	417 166		417 166	413 082		413 082
1967	397 757		397 757	427 096		427 096
1968	386 358		386 358	436 886		436 886
1969	399 948		399 948	433 904		433 904
1970	430 649		430 649	473 903		473 903
1971	459 741		459 741	515 219		515 219
1972	510 079		510 079	563 512		563 512
1973	587 867		587 867	596 521		596 521
1974	717 861	17 300	735 161	659 069	5 000	664 069
1975	792 129	146 381	938 510	593 452	202 931	796 383
1976	939 809	58 790	998 599	541 544	143 322	684 866
1977	955 991	217 837	1 173 828	541 032	169 913	710 945
1978	937 651	409 448	1 347 099	546 579	222 418	768 997
1979	865 539	504 130	1 369 669	568 170	223 614	791 784
1980	863 639	531 460	1 395 099	643 406	221 619	865 025
1981	861 068	639 295	1 500 363	693 979	177 127	871 106
1982	922 931	747 778	1 670 709	768 683	187 028	955 711
1983	1 057 444	587 946	1 645 390	933 503	52 150	985 653
1984	1 139 786	696 542	1 836 328	1 032 299	13 220	1 045 519
1985	1 231 200	620 000	1 851 200	1 030 890	25 572	1 056 462
1986	1 237 600	683 862	1 921 462	1 060 200	79 716	1 139 916
1987	1 276 670	677 274	1 953 944	1 134 400	3 212	1 137 612
1988	1 339 360	730 558	2 069 918	1 201 750	22 642	1 224 392
1989	1 360 760	739 947	2 100 707	1 229 516	119 550	1 349 066
1990	1 344 636	741 341	2 085 977	1 219 576	118 248	1 337 824
1991	1 374 239	945 290	2 319 529	1 242 942	213 907	1 456 849
1992	1 329 000	920 475	2 249 475	1 223 000	360 009	1 583 009
1993	1 467 900	751 265	2 219 165	1 251 200	333 848	1 585 048
1994	1 468 900	710 727	2 179 627	1 196 400	628 473	1 824 873
1995	Nd	353 885	Nd	Nd	762 417	762 417
1996	1 270 425	51 775	1 322 200	1 036 250	831 160	1 867 410
1997	1 578 188	69 111	1 647 299	821 922	990 843	1 812 765
1998	1 776 019	3 000	1 779 019	1 363 511	248 123	1 611 633
1999	Nd	1 788	Nd	Nd	16 196	16 196
2000	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd

المصدر: عبد المليك مزهودة، المرجع السابق، ص. 322.