

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
مدرسة الدكتوراه "تسيير الأفراد وحوكمة الشركات"
رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير
تخصص: "تسيير الموارد البشرية"

عنوان الرسالة:

تسيير المؤسسة الاقتصادية في بيئة تناقسية

دراسة حالة " المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE

بسيدي بلعباس "

تحت إشراف

إعداد الطالبة

د. كرزايي عبد اللطيف

بداد فوزية

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. شليل عبد اللطيف
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. كرزايي عبد اللطيف
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. بودلال علي
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. بوثلجة عبد الناصر

السنة الجامعية: 2010-2011

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رَبِّ (شَرْم لِي صَدْرِي،

وَيَسِّر لِي (أَسْرِي،

وَأَحِلِّ عَقْرَةَ سَن لِسَانِي، يَفْقَهُوا قَوْلِي.

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

(سورة طه الآية 24)

كلمة شكر

الشكر الكثير لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل البسيط .

أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور: كرزابي عبد اللطيف .

الذي مكّني من إنجاز هذه الرسالة بفضل:

- ما بدله معي من مجهودات .
- بفضل صبره معي .
- بفضل ما قدّمه لي من معلومات قيّمة .

فأسأل الله تعالى أن يجزيه عمّا بدله معي، خير الجزاء .

إهداء

إلى الوالدين الكريمين .

إلى إخوتي وأخواتي .

إلى كافة أساتذة مدرسة الدكتوراه، تخصص "إدارة الموارد البشرية" بكلية علوم الاقتصاد

والتسيير - جامعة أبو بكر بلقايد بولاية تلمسان .

إلى جميع طلبة مدرسة الدكتوراه، تخصص "إدارة الموارد البشرية" بكلية علوم الاقتصاد

والتسيير - جامعة أبو بكر بلقايد بولاية تلمسان .

أهدي عملي هذا . . .

المقدمة العامة

الفصل الأول : المنافسة والتفكير الاستراتيجي

مقدمة

- 1.I – المنافسة والتنافسية والاستراتيجية التنافسية
- 1.1.I – المنافسة والتنافسية
- 2.1.I – الاستراتيجية التنافسية
- 2.I – دراسة وتحليل البيئة التنافسية
- 1.2.I – دراسة البيئة التنافسية
- 2.2.I – تحديد مستويات المنافسة
- 3.2.I – التحليل الاستراتيجي للبيئة التنافسية
- 3.I – دراسة المنافسين و الاستراتيجيات التسويقية
- 1.3.I – دراسة المنافسين
- 2.3.I – الاستراتيجيات التسويقية

خاتمة

الفصل الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس

مقدمة

- 1.II – استراتيجية تدنية التكاليف
- 1.1.II – التفوق عن طريق التكاليف
- 2.1.II – التحليل الاستراتيجي للتكاليف
- 3.1.II – مستلزمات ومخاطر إستراتيجية تدنية التكاليف
- 2.II – إستراتيجية التميز
- 1.2.II – التفوق عن طريق التميز
- 2.2.II – التحليل الاستراتيجي للتميز
- 1.3.II – مستلزمات ومخاطر إستراتيجية التميز
- 3.II – إستراتيجية التركيز
- 1.3.II – التفوق عن طريق التركيز
- 2.3.II – التحليل الاستراتيجي للتركيز
- 3.3.II – مستلزمات ومخاطر إستراتيجية التركيز

خاتمة

الفصل التطبيقي: الوضعية التنافسية للمؤسسة الجزائرية ، حالة مؤسسة « ENIE » بسيدي بلعباس

مقدمة

- 1.III – تقديم المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية « ENIE »
- 2.III – الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية « ENIE »
- 1.2.III – عرض المديرية العامة
- 2.2.III – مهام المديرية العامة
- 3.III – تحليل وتشخيص وضعية المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية في ظل المنافسة
- 1.3.III – التشخيص الداخلي
- 2.3.III – التشخيص الخارجي
- 3.3.III – تحليل المنافسة للمؤسسة

4.III – تقييم الإستراتيجية التنافسية والأداء الإستراتيجي للمؤسسة مع تبيان نقاط قوتها وضعفها
خاتمة

الخاتمة العامة

قائمة المراجع

فهرس المحتويات

الملاحق

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
الفصل الأول		
15	الإستراتيجية التنافسية	(1- I)
16	مكونات إستراتيجية التنافس	(2- I)
18	تحليل البيئة التنافسية	(3- I)
19	القوى الخمسة لـ Porter	(4- I)
26	هيكل السوق	(5- I)
30	المجموعات الاستراتيجية	(6- I)
32	مجال النشاط الاستراتيجي	(7- I)
33	دورة حياة المنتج	(8- I)
37	تمثيل مجال النشاط الاستراتيجي D A S	(9- I)
38	مصفوفة ماك كينزي	(10- I)
39	مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية	(11- I)
40	قراءة مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية	(12- I)
41	العلاقة بين معدل مردودية الاستثمار و حصة السوق	(13- I)
42	مصفوفة A D L	(14- I)
53	منحنى PIMS	(15- I)
55	الاستراتيجيات الهجومية	(16- I)
الفصل الثاني		
63	التكليف المتساوية	(1-II)
64	أثر التجربة	(2-II)
65	أثر الخبرة لمختلف الأنشطة	(3-II)
69	سلسلة القيمة	(4-II)
73	سلسلة القيمة الخارجية نحو الاسفل	(5-II)
84	مجال التميز	(6-II)
85	سلسلة القيمة الخالقة للتميز	(7-II)
92	القيمة المخلوقة حقيقة و القيمة المبينة للزبون	(8- II)
101	الاستراتيجيات العامة للتنافس	(9-II)
108	شكل مبسط للحافز	(10- II)

الفصل التطبيقي		
134	المبجل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعة الألكترونية ENIE	(1-III)
136	الفئات السوسيو-مهنية للمؤسسة الوطنية للصناعات الألكترونية ENIE	(2-III)
136	الموظفين للمؤسسة الوطنية للصناعات الألكترونية ENIE حسب الفئات السوسيو-مهنية.	(3-III)
144	المراحل التي يمر بها المنتج التام في المؤسسة ENIE	(4-III)
145	تطور الكميات المنتجة (تجميع المنتج التام) للمؤسسة ENIE من سنة 2007 إلى 2009	(5-III)
149	تغير كمية مبيعات المؤسسة من سنة 2007 إلى 2009	(6-III)
150	تطور رقم أعمال المؤسسة من سنة 2007 إلى 2009 (CA TTC Consolidé)	(7-III)
151	تطور رقم أعمال المؤسسة من سنة 2007 إلى 2009	(8- III)
152	إنتاج ومبيعات المؤسسة ما بين 2007 إلى 2009	(9-III)
157	شبكة التوزيع ونقاط معلقة ما بعد البيع في كامل التراب الوطني	(10- III)

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
الفصل الأول		
(1- I)	أشكال المنافسة	06
(2- I)	خطوات مرحلة الدراسة والتصميم المتعلقة بإعادة الهندسة	49
الفصل الثاني		
(1-II)	عوامل تطور التكالييف	67
(2-II)	الأنشطة الأولية	70
(3-II)	الأنشطة الدائمة	71
الفصل التطبيقي		
(1-III)	محدد العمال حسب الفئات السوسيو مهنية	135
(2-III)	تطور الكميات المنتجة لوحدة التجميل المنتوج التام من سنة 2007 إلى 2009	145
(3-III)	تطور الكميات المبيعات للمؤسسة من خلال الفترة 2007 إلى 2009	148
(4-III)	تطور رقم الأعمال للمؤسسة من خلال الفترة 2007 إلى 2009	150

المقدمة العامة

أولاً: إستراتيجية البحث :

تتسم البيئة الصناعية على المستوى العالمي بعدد من الخصائص التي تؤثر على مؤسساتنا، وذلك نتيجة تحديات عديدة، أفرزتها متغيرات متعددة في عالم سريع التغير. ولعل ظاهرة العولمة التي اكتسبت أبعاداً عديدة من عولمة للإعلام والثقافة والتجارة والإدارة تكاد تشكل صلب التحديات التي تواجهها أغلب مؤسساتنا. ولعل أن أهم هذه التحديات تتبلور في منافسة تزداد حدتها وتعدد منابعها، فهناك منافسة أنشأتها تكتل وتحالف المؤسسات الكبيرة، وتنامي عمليات المؤسسات العالمية ومتعددة الجنسيات؛ ومنافسة تزايد حدتها مع تزايد عدد وتأثير التكتلات الإقليمية بين دول متعددة في عديد من بقاع العالم.

ففي هذا الوضع الجديد لدينا الأعمال وجدت معظم مؤسساتنا نفسها تعمل في منافسة صعبة، مع مؤسسات تميزت بالتوافق مع معايير الجودة العالمية (إيزو). وكل هذا يجري في سوق أصبحت عالمية بفعل اتفاقية الجات و تنامي استخدام تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات المتقدمة، التي جعلت أسواقنا مفتوحة للإنترنت وغيره أمام منتجات منافسة؛ بينما تتوضع قدرات عدد غير قليل من مؤسساتنا على ولوج الأسواق العالمية والتنافس الفاعل بها.

وفي ظل هذه التغيرات والتطورات الجديدة والمتنامية، برزت لدى المؤسسات اهتمامات عديدة ومتجددة، انصبت أساساً في كل ما له علاقة بالتنافس والبيئة التنافسية، وفي إطار البحث عن الإستراتيجية التنافسية المناسبة لمجابهة هذا التحدي لتحقيق أحسن أداء، و بالتالي تحقيق أهداف من أهمها ميزة تنافسية دائمة ومستمرة.

ويستدعي البحث عن الإستراتيجية التنافسية المناسبة الاستناد إلى تحليل البيئة التنافسية ، كون هذه الأخيرة تؤثر في سلوك الزبائن؛ حيث توفر لهم اختيارات متنوعة من المنتجات، فيختارون منها ما يوافق ذوقهم ودخلهم. وتتأثر كذلك على المؤسسة، حيث تلجأ هذه الأخيرة إلى تعبئة مواردها المالية، المادية، البشرية

والتنظيمية، فتتخذ قرارات هيكلية؛ قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه.

وأمام واقع العولمة أدى على حتم وإرشاد المؤسسة إلى ضرورة استعمال التسيير الاستراتيجي وفق نظام المعلومات يتسم بالدقة والسرعة ووضع المعلومة في قنواتها ينجر منها اتخاذ القرار. حيث لا يكون للمسير أدنى فرصة في الداخل والتماطل في اتخاذ القرارات. وهذا بسبب استعمال تقنية التسيير الاستراتيجي مبني على المعلومات الدقيقة وهذا التسيير يمكنه من تشخيص المؤسسة والاستشراف بدقة لكل خفايا المستقبل واكتساب تصور و معطيات جديدة و متجمدة مما يفتح المجال أمام روح المبادرة في وضع إستراتيجية الهادفة والصائبة نحو نجاعة فعلية للمؤسسة الأمر الذي يحتم على المؤسسة الجزائرية القدرة على المنافسة، وهذا يعني بلوغ مستوى من الأداء في ظل محيط تنافسي قد تواجد فيه مؤسسات محلية وأجنبية .

انطلاقا من خلفيات البحث نطرح إشكالية دراستنا هذه من خلال التساؤلات التالية :

إن التساؤلات الجوهرية الذي نحاول أن نجيب عليها من خلال معالجة هذا الموضوع هي :

- هل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لديها إستراتيجية تساعد في تحسين أدائها لمواجهة المنافسة المحلية، الجمهورية وحتى الدولية التي تميز الاقتصاد الوطني اثر انتقاله إلى اقتصاد السوق ؟
- ما نوع الإستراتيجية التنافسية الواجب إتباعها لمجابهة التنافس وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ؟
- هل تملك المؤسسة قدرات تنافسية تمكنها من تحقيق البقاء و النمو في ظل التغيرات المتسارعة والتحديات التي تفرضها ظروف العولمة والمنافسة؟

إن هذه التساؤلات تقودنا إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية كالتالي :

- ما الداعي إلى البحث عن تطبيق إستراتيجية تنافسية ؟
- هل الإستراتيجية التنافسية ضرورة حتمية للمؤسسة الاقتصادية ؟
- ما هي أنواع الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة تطبيقها في قطاع نشاطها ؟

- كيف تستطيع المؤسسة أن تنجح في تحديد الاستراتيجية التنافسية المناسبة لها ؟
- وما هي العوامل المساعد في تكيف المؤسسة مع التغيرات الداخلية و الخارجية لضمان الأداء و البقاء ؟

ثانياً : فرضيات البحث :

للإجابة على الأسئلة المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية، التي سنحاول من خلال هذا العمل تأكيدها أو نفيها:

- تعتبر الإستراتيجية التنافسية كضرورة في ضل الأوضاع الراهنة خاصة بوجود وتنامي المنافسة؛
- تساعد الإستراتيجية التنافسية المؤسسة في مجابهة المنافسة و ذلك في مجالات خاصة؛
- تضمن المؤسسة وضعية جيدة باختيارها للإستراتيجية التنافسية الملائمة؛
- تنتمي المؤسسة إلى سوق غير متجانس مكون من عدة أفراد ذوي خصائص مختلفة ؛
- الإستراتيجية التنافسية في المؤسسة الجزائرية تكاد تكون صعبة .

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا الموضوع في لفت الانتباه إلى أهمية الإستراتيجية التنافسية في حياة المؤسسة عامة، وفي بقاءها و نموها بصفة خاصة، و هذا بإبراز مدى ضرورة التأقلم و التكيف مع الظروف الحالية للمحيط المتميزة بالتغير و الحركية المستمرة.

كما تتجلى أهميته كذلك في تسليط الضوء على الدور التي تلعبه الإستراتيجية التنافسية على أداء المؤسسة الحديثة، و الإلمام بجانب من المشاكل التي تعاني منها المؤسسة في هذا الميدان، والتي قد تسمح بفتح أفاق جديدة للبحث و الدراسة.

رابعاً: أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذا البحث فيما يلي:

1. توضيح ماهية كل من المنافسة و الإستراتيجية التنافسية مع التعرض إلى مختلف أدوات التحليل الإستراتيجي؛

2. تبيان أن الإستراتيجية التنافسية هي السبيل الوحيد الذي يساعد المؤسسة في التأقلم مع محيطها الخارجي؛

3. إبراز أهمية تحليل البيئة التنافسية في تحديد الإستراتيجية التنافسية وبالتالي تحقيق أحسن نتائج؛

كما نأمل من خلال تحقيق هذه الأهداف أن ترقى هذه الدراسة إلى مستوى المساهمة في المعرفة العلمية وإثراء المكتبة بمرجع علمي و ميداني جديد.

خامساً: مخططات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية محل الدراسة، قمنا بإجراء بحثنا في إطار مجموعة من الحدود كالتالي:

يعتبر التفكير الإستراتيجي واسعاً وشاسعاً، لذلك ارتأينا أن نسلط الضوء على الإستراتيجيات العامة للتنافس، ودورها في نشاط المؤسسة. كما اختصرت دراستنا على مؤسسة إنتاجية كونها تعاني من المنافسة المحلية التي تعتبر جديدة لها.

سادساً: دوافع و مبررات اختيار هذا الموضوع:

تعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع بالدرجة الأولى إلى الميل الشخصي لقضايا التسيير ذات الطابع الحديث و الإستراتيجي خاصة، كما أن هذا الاهتمام نابع أيضاً بإحساسنا بالأهمية البالغة وكذا الدور المهم الذي تحتله الإستراتيجية التنافسية في حياة المؤسسة خاصة في ظل الأوضاع الاقتصادية العالمية الراهنة.

سابعاً: صعوبات البحث:

نتلخص أهم الصعوبات التي واجهناها لإنجاز هذا العمل فيما يلي:

1. صعوبة الحصول على المراجع المتخصصة مع ندرتها باللغة العربية الشكل الذي كلفنا جهدا ووقتا كبيرا للترجمة؛
2. صعوبة إيجاد مؤسسة للقيام بالدراسة الميدانية خاصة أن طبيعة الموضوع تتطلب ذلك بهدف استيعاب المعارف النظرية بشكل أحسن ومطابقتها مع واقع المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية؛
3. صعوبة الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية لرفض إدارات المؤسسة على الإجابة على أسئلتنا.

ثامنا: المنهج المستخدم في البحث:

للإجابة على إشكالية بحثنا و إثبات صحة أو نفي الفرضيات، تمت الدراسة بالاعتماد على منهجين :
المنهج الوصفي و المنهج التحليلي .حيث يتعلق المنهج الوصفي بالجانب النظري، من خلال التغطية الأكاديمية لمختلف جوانبه (الفصلين النظريين). أما المنهج التحليلي، فيتعلق بالجانب التطبيقي، للوقوف على واقع الإستراتيجية التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، بمحاولة إسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي.

تاسعا: أدوات الدراسة و مصادر البيانات:

- تمثل الأدوات المستعملة لإجراء هذه الدراسة؛ وكذا مصادر البيانات فيما يلي:
1. المسح المكتبي بالإطلاع على مختلف المراجع العربية و الأجنبية على حد سواء مختلف الدراسات والأبحاث السابقة، المجلات و المقالات المتخصصة التي لها علاقة بموضوع البحث و الانترنت؛
 2. بعض الوثائق التي تحصلنا عليها من المؤسسة محل الدراسة و من المؤسسة المنافسة؛
 3. المقابلات الشخصية لغرض تجميع البيانات و المعلومات التي تساعدنا على الحصول على توضيحات؛
 4. الإحصاء حتى تتمكن من تمثيل الأرقام بيانيا لجأنا إلى استخدام الأشكال الإحصائية، بالاستعانة ببرمجيات في الميدان.

مختصراً: خطوات البحث:

بناءً على طرح الإشكالية وأهداف الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، وفق المحتوي التالي :

الفصل الأول : " المنافسة و التفكير الاستراتيجي " ويشمل هذا الفصل على على ثلاثة مباحث وهي:

1. المنافسة و التنافسية و الاستراتيجية التنافسية ،

2. دراسة و تحليل البيئة التنافسية،

3. دراسة و تحليل المنافسين .

الفصل الثاني : " الاستراتيجية العامة للتنافس " ويشمل هذا الفصل على ثلاثة مباحث وهي:

1. إستراتيجية تدنية التكاليف ،

2. إستراتيجية التميز،

3. إستراتيجية التركيز .

الفصل التطبيقي : تحت عنوان الوضعية التنافسية للمؤسسة الجزائرية ، حالة المؤسسة الوطنية للصناعات

الالكترونية بسيدي بلعباس « ENIE » ويشمل هذا الفصل على ثلاثة مباحث وهي:

1. تقديم المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية « ENIE » ،

2. تحليل و تشخيص وضعية المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية في ظل المنافسة،

3. تقييم الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة مع تبيان نقاط قوتها وضعفها .

خاتمة عامة ضمناها مختلف النتائج التي توصلنا إليها و بعض الاقتراحات و التوصيات التي نعتقد أنه لو

أخذنا بها لتحسنت وضعية المؤسسة.

و ككل عمل علمي حدود فدراستنا حدود و عليه إرتأينا في الأخير تقديم آفاق الدراسة المستقبلية.

الفصل الأول :

المنافسة والتفكير

الاستراتيجي

مقدمة:

لقد أفرزت التغيرات والتحويلات العالمية وضعا جديدا، يتمثل فيما يمكن اعتباره نظام أعمال جديد سمته الأساسية هي "المنافسة"، التي تعتبر التحدي الرئيسي التي تواجهه المؤسسات المعاصرة، والتي تمثل تحدي متزايد الخطورة تتطلب من المؤسسات المعاصرة مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية، قدراتها الإنتاجية وأساليبها التسويقية، وإعادة هيكلة تلك الأوضاع لتتلاءم مع المحيط واحتلال موقع تنافسي مناسب في السوق يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها.

ولهذا فقد برز التفكير الاستراتيجي، الذي أصبح أداة تواجه بها هذه المؤسسات المعاصرة محيطها الجديد. فقد ظهر كثير من الباحثين الاستراتيجيين، الذين اهتموا بعلاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي من بينهم.

Porter فدراسات لهذا المفكر تندرج ضمن أفكار جديدة والتي من بينها نجد :

- تحليل المنافسة يركز على التفكير الاستراتيجي كون أن المؤسسة تتأثر بقواعد التنافسية.
- المنافسة في صناعة ما، ما هي إلا محصلة تفاعل خمسة قوى للتنافس.
- تجاهل المؤسسة لنقاط قوة وضعف منافسيها يجعلها لا تتحكم بموضع تنافسي جيد.

سنحاول في هذا الفصل أن نركز اهتمامنا على هذه الأفكار الثلاثة لنوضح مدى مساهمتها في حل

الكثير من العوائق والحواجز التي تواجهها المؤسسة في بيئتها التنافسية.

بناء على كل ما سبق فإننا جزأنا مضمون هذا الفصل إلى:

- المنافسة والاستراتيجية.
- دراسة وتحليل البيئة التنافسية إستراتيجيا.
- تحليل ودراسة المنافسين.

1- I المنافسة والتنافسية والإستراتيجية التنافسية:

إن معرفة المؤسسة لبيئتها التنافسية يساعدها من صياغة إستراتيجية واضحة و دقيقة لمواجهة المنافسين، فهذه الأخيرة تعتبر الركيزة الأساسية لبناء ميزة تنافسية وبالتالي ضمان إستمراريتها. وفي هذا السياق، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى توضيح ماهية المنافسة والتنافسية والإستراتيجية التنافسية.

1-1- I (المنافسة والتنافسية):

سننتقل إلى توضيح ماهية كل من المنافسة والتنافسية.

1-1-1- I المنافسة:

توجد تعاريف عدة للمنافسة سنتعرض إلى بعض منها:

أولاً: تعريف المنافسة اقتصادياً:

تفسر المنافسة حالة المواجهة التي تميز العلاقة بين الأعوان الإقتصاديين في إطار إقتصاد السوق وهي تشكل أساس النظرية الليبرالية، حيث يقال عن مؤسسة أنها قادرة على المنافسة إذا كانت مؤهلة لحمل منافسة الآخرين داخل السوق، ولهذا يجب أن تكون أسعارها منخفضة نوعاً ما لإثارة أو شن أقصى حد من قرارات الشراء، وكثرة هذه الأخيرة تسمح - بفضل إقتصادات السلم - بتحقيق ربح كاف. (1)

كما تعرف أنها وضعية الإقتصاد التي يتميز بجزية المواجهة وتعدد عرض طلب الأعوان الإقتصاديين المتعلقة بالسلع والخدمات، وقد درست نتائج وشروط المنافسة على الخصوص من طرف Léon (2) Walras. كما يقصد بهذه الكلمة ظروف السوق الذي يتميز بمواجهة بين الأعوان الإقتصاديين والذي تصل في النهاية إلى تحديد الأسعار وتبادل السلع والخدمات. (3) وفي هذا السياق يرى الإقتصادي " كلارك " المنافسة

(1) -L'économie· encyclopédie du monde actuel· Edition charles-henri favord· 1976.

(2) -La grande encyclopédie 2000.

(3) - Microsoft Encarta. Encyclopédie 2003.

أنها الدعامة التي لا غنى عنها لنظام تعتمد فيه طبيعة السلع وتطويرها، والكمية والكفاءة في الإنتاج، والأسعار و هوامش الربح المحتملة والممكنة تكون متروكة إلى فعاليات المشاريع الخاصة. (1)

ثانياً : أشكال المنافسة: للمنافسة أربعة أشكال وهي:

- 1 . المنافسة الكاملة.
- 2 . احتكار القلة.
- 3 . المنافسة الاحتكارية.
- 4 . الاحتكار الكامل.

1. المنافسة الكاملة (التامة) :

وهي تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزءاً ضئيلاً من حجم الإنتاج الإجمالي المعروض في السوق. وهذا يعني أن خروج أو دخول المنتج إلى السوق لن يؤثر على العرض الكلي. كما تتميز المنافسة الكاملة بتجانس السلعة التي يقوم المنتجون بإنتاجها مما يستبعد أي شكل من الأشكال الدعاية والإعلان، وطالما أن السلعة المنتجة متجانسة فيترتب عن ذلك وجود سعر واحد في السوق أي أن المنتجين لا يستطيعون التأثير على السعر السائد في السوق وإنما يتحدد هذا السعر عن طريق تفاعل قوى العرض والطلب . كما تتصف المنافسة التامة أيضاً بجرية الدخول والخروج من السوق، فيفترض عدم وجود عراقيل أو موانع أو صعوبات مهما كان نوعها تمنع المنتجين من الدخول إلى السوق في حالة وجود ربح وسطي أو الخروج منه في حالة وجود خسارة (2).

(1) - لبياتي، م ع" . التحليل الاقتصادي المعاصر"، مطبعة ألوان الرياض، الطبعة الأولى، 1993 ، ص 115
(2) عمر صخري، " مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي"، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 2001 ، ص 88

2. احتكار القلة :

ويتصف بقلة عدد المنتجين، أي أن السوق يسيطر عليها عدد قليل من المنتجين كل منهم يستطيع التأثير على السوق و يؤدي وجود عدد قليل من المنتجين إلى ظهور ما يسمى بالتبعية المتبادلة^(*)، وهذا يعني أن المنتج في احتكار القلة عليه أن يقوم بدراسة وتحليل آثار ورود فعل المنتجين الآخرين حين يقوم باتخاذ قرار ما (كرفع السعر أو تخفيضه). كما تتميز منتجات القلة بالتشابه (كصناعة الإسمنت، الصلب،... الخ) أو التمايز (كصناعة الصابون، السيارات... الخ) ويترتب عن ذلك وجود الدعاية والإعلان كأداة للتنافس بين المنتجين.⁽¹⁾

3. المنافسة الاحتكارية :

وهي تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزءا بسيطا من مجموع الإنتاج وأن السلع المنتجة هي سلع متشابهة ولكن ليست متجانسة. أي أن السلع التي يتعامل بها المتنافسون الاحتكاريون هي سلع بعضها بديل للآخر ولكنه بديل غير تام. وكتيجة لهذا التمايز في المنتجات المتشابهة فإن المنافسة الاحتكارية تتميز بوجود درجة محدودة من التحكم في الأسعار كما أن الدخول إلى السوق أو الخروج منها ممكن إلا أنه قد يكون صعبا وهو حتما أقل سهولة منه في حالة المنافسة التامة (الكاملة). ويتم التنافس في السوق بوسائل أخرى غير السعر، و تكون الوسيلة الأساسية في التنافس هي إبراز الصفات والخواص الثانوية التي تتميز بها السلع وذلك باستعمال وسائل الدعاية والإعلان.⁽²⁾

4. الاحتكار الكامل:

يتميز بوجود منتج واحد فقط. وتتميز السلعة التي ينتجها المحكر بعدم وجود بدائل قريبة لها. وهذا يعني أن هذا المنتج يمثل السوق كله، لأنه يسيطر على مجموع الإنتاج. ومن خلال سيطرته على الإنتاج

^(*)Interdépendance Mutuelle.

⁽¹⁾ عمر صخري، "مبادئ الإقتصاد الجزئي الوجودي"، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 2001، ص 114.

⁽²⁾ عمر صخري، المرجع أعلاه، ص 112.

يمكنه التحكم في الأسعار. كما يتميز الاحتكار الكامل بوجود صعوبات وموانع (موانع قانونية، تكنولوجية، مالية... الخ)، تمنع المنتجين الآخرين من الدخول إلى السوق. (1)

والجدول التالي يلخص أشكال المنافسة السابقة:

الجدول (I-1) : أشكال المنافسة

الاحتكار الكامل	المنافسة الاحتكارية	احتكار القلة	المنافسة الكاملة	بيان
فريدة تماما	إلى حد ما	لا	لا	هل السلع المنتجة شركة معينة فريدة
لا توجد منافسة	قليل أو كثير	قليل	كثير	عدد المنافسين
لا توجد منافسة	صغير أو كبير	كبير	صغير	حجم المنافسين
قد يكون مرنا أو غير مرن	قد يكون مرنا أو غير مرن	مرن وغير مرن	مرن تماما	مرونة الطلب للبضاعة
قد يكون مرنا أو غير مرن	قد يكون مرنا أو غير مرن	غير مرن	قد يكون مرنا أو غير مرن	مرونة الطلب للصناعة
سيطرة كاملة	بعض السيطرة	بعض السيطرة	لا توجد	سيطرة المؤسسة على الأسعار

المصدر : د. محمد صادق بازعة، "إدارة التسويق"، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2001، ص 61.

ثالثاً_ أسباب المنافسة:

تتعدد الأسباب التي جعلت المنافسة الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، ولعل العوامل التالية والتي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة و حركة المتغيرات هي أهم تلك الأسباب: (2)

1. ضخامة و تعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن افتتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة العالمية نتيجة اتفاقيات الجات ومؤسسة التجارة العالمية.

(1) عمر صخري، مرجع سبق ذكره ، ص99

(2) علي السلمي، " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص102-103.

2. وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصال وتطور أساليب بحوث التسويق وتقنيات القياس المرجعي^(*)، والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
3. سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنت والانترنيت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.
4. تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عملية الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.
5. مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأسر الشروط، و من ثم تصبح المنافسة هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

I-1-1-2 التنافسية :

تسعى المؤسسة إلى التقدم على منافسيها، وعليه فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للمنافسة والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها. وفي هذا السياق سنتطرق لمفهوم التنافسية.

أولاً_تعريف التنافسية:

يصعب - في نظرنا - تقديم تعريف دقيق للتنافسية، باعتبار هذه الأخيرة يكتنفها نوع من الغموض؛ ويعود ذلك إلى اختلاف وجهات نظر وتجربة الممارسين في الميدان. ونحاول أن نستعرض تعاريف مختلفة لنخلص إلى تعريف أكثر دقة ووضوح: (1)

^(*)Benchmarking

(1) عمار بوشناق، " الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص10-11.

1. التعريف حسب عوامل التنافسية : يركز معظم مدراء المؤسسات (*) على ثلاثة عوامل وهي: السعر، الجودة والتكلفة وكان تواترها على التوالي: 67.5 % - 58.75 - 33.75 % وبناء على ذلك فإن التنافسية يمكن تعريفها على أنها تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول.

2. التعريف حسب السوق : مراد هذا التعريف، أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك استنادا إلى تقويم حصة السوق النسبية (**).

التنافسية كسلوك : ينظر للتنافسية من زوايا مختلفة، فهناك من يرى أنها قيد تحول دون النمو في السوق، وهناك من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بدل المزيد من الجهد، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات، وعليه فإن التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين.

يمكن على ضوء ما سبق تقديم صورة التنافسية كمفهوم متعدد الأبعاد، تجتهد المؤسسة في تحقيقه، قصد احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق. فهي - أي التنافسية - حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفيات التي تجعل المؤسسة تحافظ وتطور موقعها في السوق أطول فترة ممكنة.

ثانياً _ أنواع التنافسية:

يمكن القول أن هناك نوعين من المنافسة في دنيا الأعمال، المنافسة المباشرة والمنافسة غير المباشرة، والمنافسة غير المباشرة تمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع، أما المنافسة المباشرة فهي تلك التي تحدث في المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد. (1) ولكن نستطيع تصنيف التنافسية التي هي تكون أقوى وأكثر حدة من المنافسة العادية إلى صنفين وهما : (2)

1. التنافسية حسب الموضوع : وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة.

(*) حسب المصدر عمار بوشناق، % 70 من المستجوبين ذكروا: السعر، الجودة والتكلفة، ص 11 .

(**) حصة سوق المؤسسة على حصة سوق المنافس الأحسن أداءً.

(1) عيد السلام أبو فحف، " التنافسية و تغيير قواعد اللعبة"، مكتبة و مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997 ، ص 25

(2) عمار بوشناق، مرجع سبق ذكره، ص 11.

أ. تنافسية المنتج:

تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافي وكثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقييم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمراً مضللاً، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة وخدمات ما بعد البيع. وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

ب. تنافسية المؤسسة:

يتم تقييمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج. في حين يتم التقييم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير. أما تنافسية المؤسسة، فيتم تقييمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية، التي نجد من بينها: تكاليف البنية؛ النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية... الخ من جهة أخرى. فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش، واستمر ذلك مدة أطول، فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة، يصعب على المؤسسة تحملها. و من ثمة فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائتها، ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها.

2. التنافسية وفق الزمن: تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.

أ. التنافسية الملحوظة: تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا تتفاعل بشأن هذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية. فالنتائج الإيجابية في المدى القصير، قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

بـ. القدرة التنافسية : بين استطلاع (*) للرأي، أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير (**)، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري، لأنه يوضح جانباً من القدرة التنافسية، ويبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده. وعلى خلاف التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبمنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

I-1-2 (الاستراتيجية التنافسية) :

قبل الخوض في مفهوم الإستراتيجية التنافسية يستحسن تقديم ماهية الإستراتيجية من أجل توضيح الإستراتيجية التنافسية.

I-1-2-1 الإستراتيجية :

كثيرة هي مفاهيم الإستراتيجية لكن هناك اتفاق على أنها تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية والداخلية، وتحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف في ظروف عدم التأكد . وفي هذا الإطار سنتعرض إلى مفهومها، أساسياتها ومستوياتها .

أولاً - مفهوم الإستراتيجية:

قبل محاولة إعطاء تعريف للإستراتيجية، سنحاول ذكر جذور هذه الأخيرة.

نقلت كلمت " إستراتيجية " من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية strategos بمعنى فن الحرب، حيث نجد مفهومها قد ارتبط بشكل صارم بالخطط العامة في المعارك (1)، فيستحسن ذكر Sun Tzu (حوالي 500 عام ما قبل الميلاد) في كتابه " فن الحرب"، أين يوضح أهمية معرفة ساحة المعركة ومحيط القتال

(*) حسب عمار بوشناف، نفس المرجع، شمل الاستطلاع 28 مؤسسة فرنسية تشغل آل واحدة حوالي 1000 عامل، و تم اختيارها على النحو التالي : 19 مؤسسة صناعية ؛ 5 مؤسسات تجارية؛ و 4 مؤسسات خدمتية، ص 12 .

(**) حسب عمار بوشناف، المرجع أعلاه، تم ذكر 8 معايير :الموقع في السوق، المرونة، معرفة كيفية العمل، الجودة، الخدمات، التكاليف، الإنتاجية، مرد ودية رأس المال المستثمر، ص 12.

(1) عبد الحميد عبد الغفار المغربي، " الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 31 .

ومن الجيد معرفة بسيكولوجية الخصم الذي نواجهه (...) ، حيث لا يجب نسيان أن هذا المصطلح قد استعمل مرارا من طرف القائد Machieval أو من طرف Clausewitz اللذان يصران على ضرورة تشخيص نقاط القوة والضعف سواء للمحارب نفسه ولعدوه في نفس الوقت عند مبادرة النشاط الحربي (اختيار ساحة المعركة، الوقت والوسائل). (1)

مما سبق نستطيع القول أن مصطلح الإستراتيجية قد ظهر منذ القدم وأن التفكير الإستراتيجي نشأ وتبلور خاصة في المجال الحربي منذ مرحلة ما قبل الميلاد، ولكن كثيرا هي التعاريف التي أطلقت إلى الإستراتيجية ولعل أهمها:

هي إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات. (2)

هي مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها والرامية أساسا إلى تكييف المؤسسة مع التغيير وكذا تحديد الغايات الأساسية لاختيار هيكل التنظيم والأخذ بعين الاعتبار تطبيق الإستراتيجية تعتبر جزء منه. (3)

هي مجموعة القرارات والحركات المرتبطة باختيار الوسائل وتمفصل الموارد من اجل الوصول إلى الأهداف (4) بالتالي نستطيع القول أن الإستراتيجية هي مجموعة الخيارات التي تعمل المؤسسة على تحقيقها على مدى زمني معين.

(1) M.GODET, "Manuel de prospective stratégique· une indiscipline intellectuelle", Edition Dunod, Paris, tome 1, 1997, p24.

(2) A.D.CHANDLER, "Stratégies et structures de l'entreprise", Editions d'Organisation, Paris, 1972, p 76.

(3) ناصر دادي عدون، "الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001 ، ص9

(4) R.A.THIETART, "la stratégie d'entreprise", 2^{ème} Edition MC graw-hill, Paris, 1991, p 02.

ثانيًا - أساسيات الإستراتيجية:

يمثل التفكير الاستراتيجي منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المؤسسة من أجلها. ويتطلب وجود بناء استراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسية التالية:⁽¹⁾

1. آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.

2. آلية مرنة لإعداد و تفعيل مجموعة السياسات التي ترشد و توجه العمل في مختلف المجالات، وتوفر قواعد للاحتكام واتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المؤسسة.

3. هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المؤسسة، يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها.

4. نظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات، تتسم بالمرونة والفعالية، وتستهدف تحقيق النتائج.

5. أفراد تم اختيارهم بعناية يتمتعون بصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، و على استعداد لقبول التغيير أي من أهم صفاتهم المرونة.

6. صلاحيات محددة جيداً، و موزعة بين الأفراد بما يتناسب و مسؤولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة المساءلة وتقييم الأداء والثواب والعقاب.

7. نظم وإجراءات و معايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهمية المشاكل و تتطور مع تغير الأوضاع.

⁽¹⁾ على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 69 .

8. نظم لاستثمار و تنمية الموارد البشرية و توجيه العلاقات البشرية و توجيه العلاقات الوظيفية تناسب مع نوعية المورد البشري و مستواه الفكري و مدى الندرة فيه، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية و تتم بالمرونة.

9. نظم معلومات و قنوات للاتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المؤسسة و فيما بينها و بين العالم الخارجي، و تحقق المعرفة الآتية لمجريات الأداء و الظروف المحيطة.

10. تجهيزات و معدات و موارد مادية تم اختيارها و توظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة و المتوقعة.

11. تقنيات مناسبة في مجالات النشاط المختلفة.

ثالثاً - مستويات الإستراتيجية:

الإستراتيجية هي نظام لتوزيع المهام على المستويات الإدارية للمؤسسة، وبذلك نعني أن هناك مستويات للإستراتيجية، وتساهم جميع المستويات الإدارية في تحديد الإستراتيجية، حيث توجد ثلاثة مستويات وهي كالآتي: (1)

1. إستراتيجية المؤسسة : هي خطة عمل شاملة(على مستوى المؤسسة) طويلة المدى، تحدد تنفيذ أنشطة المؤسسة لبلوغ هدف طويل الأجل أو أكثر، في سوق أو أسواق معينة باستخدام موارد معينة، في بيئة متغيرة، وعلى ذلك تشكل هذه الخطة الإستراتيجية منهاجا تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن مجال التركيز، أي الأسواق التي ستعمل فيها والمنتجات التي ستقدمها وهل ستركز على الجودة أم السعر على قطاع سوقي محدد أو على أكثر من قطاع، وعلى نشاط محدد أو أنشطة منتقاة أو تنوع في أنشطتها، بما يؤدي إلى

(1) أحمد سيد مصطفى، " تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي: رؤية مدير القرن الحادي و العشرين"، الطبعة الثانية، دار الكتب، القاهرة، 1999، ص 101-103 .

تحقيق الأهداف الإستراتيجية .وتصمم الإستراتيجية على ضوء تحليل مستمر للبيئة الداخلية للمؤسسة (الموارد ونقاط القوة والضعف) وبيئتها الخارجية (الفرص والتهديدات) .

2. إستراتيجية النشاط : وهي الإستراتيجية التي تصمم لكل نشاط أعمال أو وحدة بتحديد سبل إدارة وظائف الإدارة المالية، والإنتاج والعمليات والتسويق، والموارد البشرية، والبحوث والتطوير .

3. الإستراتيجية الوظيفية : تتميز هذه الإستراتيجية في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة، ومن أمثلة ذلك : طرق البيع الإعلان،العلاقات العامة، التسعير، التخزين، التعيين، التحفيز، الرقابة، توزيع الاستهلاك وطرق الدفع ومنح الائتمان وأماكن تقديم الخدمات.

I-1-2-2 الإستراتيجية التنافسية :

إن الإستراتيجية التنافسية كانت وما تزال محل اهتمام الكثير من المفكرين الإستراتيجيين، الذين اهتموا بدراستها لشدة أهميتها في ميدان الأعمال.
أولاً - مفهوم الإستراتيجية التنافسية:

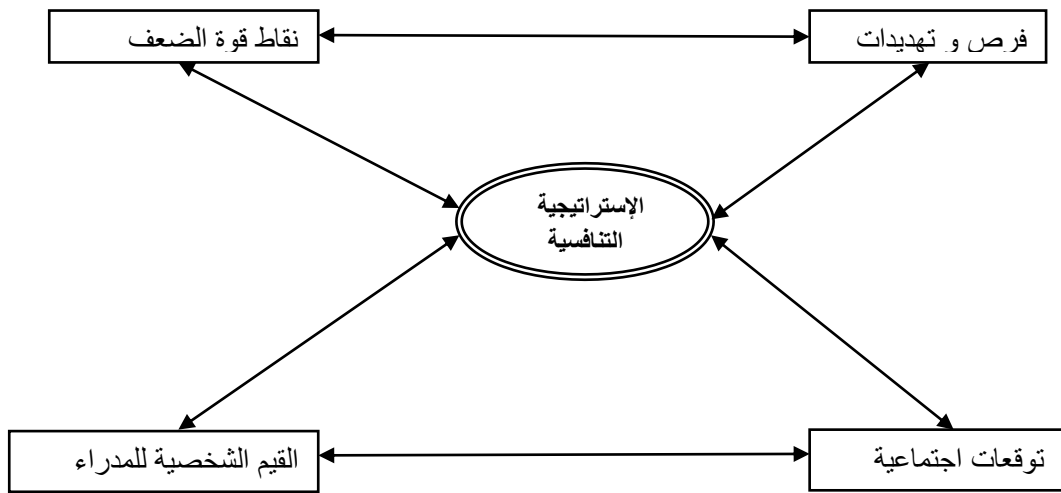
تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها خطط طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف⁽¹⁾ . كما تعرف أيضا على أنها الإستراتيجية التي تهتم بخلق ودائمة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار و قطاع الأعمال الذي تعمل فيه، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين، وهذا الإطار يتفق بشكل جوهري مع وجهة نظر Porter. وتشمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية:⁽²⁾

(1) فلاح حسن عداوي الحسيني " الادارة الاستراتيجية : مفاهيمها - مداخلها - عمليات المعاصرة " ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000 ، ص 17 - 18

(2) فلاح حسن عداوي الحسيني ، المرجع اعلاه ، ص 18.

- نقاط القوة والضعف المؤسسة؛
 - القيم الشخصية لمسيري المؤسسة (حاجات الميسرين الرئيسية)؛
 - الفرص والتهديدات؛
 - التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي).
- والشكل الآتي يبين ذلك:

الشكل (I- 1) : الإستراتيجية التنافسية

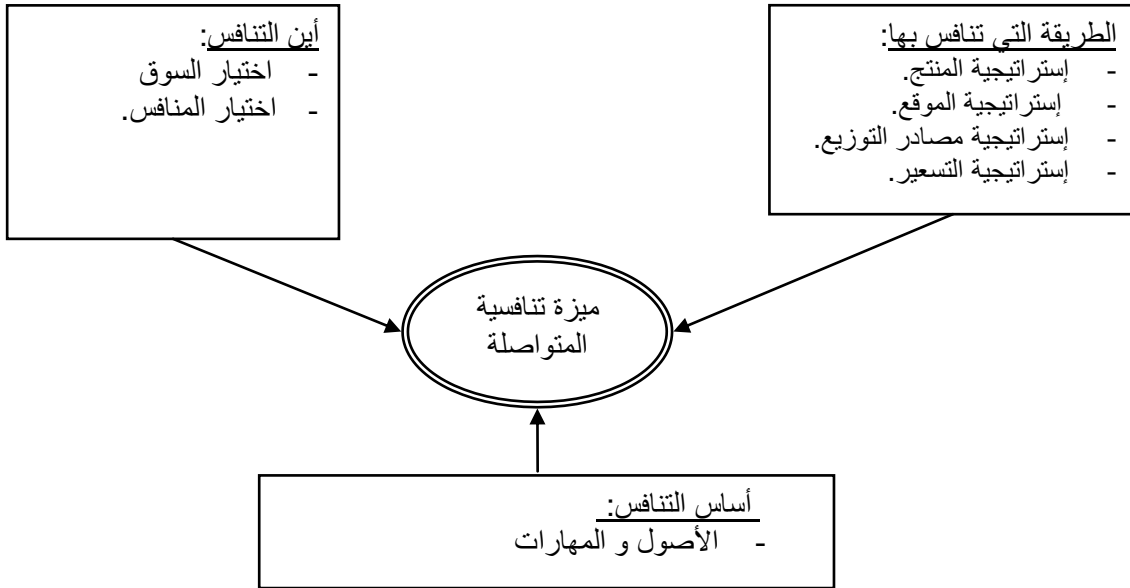


المصدر : فلاح حسن عداوي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 17 .

أما Porter فيعرفها على أنها بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة أين لكل مؤسسة إستراتيجية تنافسية شاملة، والتي تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبلها و وسائلها لتحقيق هذه الأهداف .وعلى أنها مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الإستراتيجية تحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية، وهي طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس. ⁽¹⁾ كما هو موضح في الشكل الآتي:

⁽¹⁾ نبيل مرسي خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية، مصر 1996 ، ص 79 .

الشكل (I- 2) : مكونات الإستراتيجية التنافسية.



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 80.

ثانياً _ أهداف الإستراتيجية التنافسية:

ويمكن تلخيص هذه الأهداف كما يلي:

1. الحيازة على الميزة التنافسية :

تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي للإستراتيجية التنافسية فهي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين .حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا .ويعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع .بالتالي فهي عملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية، لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشتريين و غيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم المؤسسة .وبطبيعة الحال قد يكون تحقيق التفوق هذا عاملا وقتيا أو قصير المدى، و لكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة

اتجاه الأطراف الأخرى في السوق. (1) أما من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موقفا قويا اتجاه الأطراف المختلفة. ويمكن لأية مؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية بطرق عديدة ولكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة (ينتج بتكاليف تنافسية وبيع بسعر منخفض)، أو أن تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاته فيزيائيا (رفع جودة المنتجات) أو انطباعيا (الإعلان و الاسم و الشهرة). (2)

2. اكتساب تمركز جيد في البيئة التنافسية :

كون أن صياغة الإستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة و امتداد البيئة التنافسية للمؤسسة، من أجل تحديد التوضع المناسب لها. و هذا عن طريق معرفة الأبعاد المختلفة لهذه القطاعات البيئية و المتمثلة في: (3)

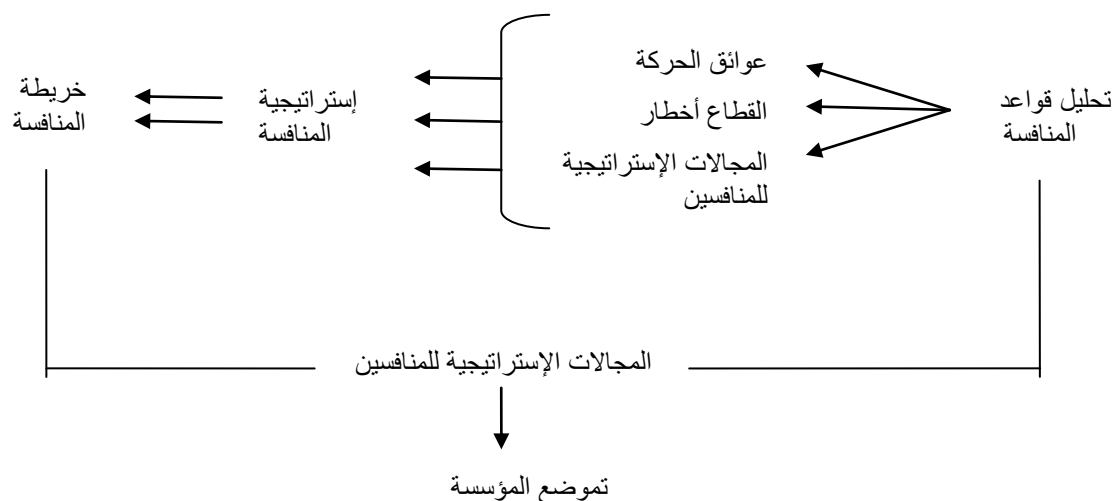
- الامتداد الجغرافي أي البلدان التي تتنافس فيها المؤسسة مع غيرها .
 - امتداد القطاع من حيث عدد القطاعات المكملة أو البديلة و القطاع يتحدد حسب Porter بخمس قوى أساسية .
 - درجة التكامل في المؤسسة .
 - امتداد الجزء من حيث تنوع المنتجات و الزبائن .
- فالإستراتيجية التنافسية تساعد من معرفة وضعية المنافسة، لتتخذها المؤسسة أساسا لتموضعها في المحيط أو البيئة التنافسية؛ التي تضمن لها الاستفادة من الفرص المتاحة والتأقلم مع المتغيرات و تجنب المخاطر والتحديات. كما يظهر في الشكل الآتي:

(1) M.PORTER, "Avantage concurrentiel des nations," Inter Edition, Paris, 1993, p 48.

(2) <http://www.dr-alotaibi.com/myzahtnafsayah.htm>.

(3) كاريش صليحة، " دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2000، ص 24 .

الشكل (I-3) : تحليل البيئة التنافسية



Source: G.GARIBALDI, "Stratégie concurrentielle choisir et gagner", les Editions d'organisation, Paris, 1995, p 93.

I-2 دراسة و تحليل البيئة التنافسية :

لا تعيش المؤسسة في معزل عن بيئتها الخارجية، فهي في صراع مستمر مع محيطها التنافسي لضمان استمرارها، و قدرتها على مجابهة التهديدات التي تواجهها، وهذا ما يحتم عليها دراسة وتحليل هذه البيئة للتأقلم معها. وفي هذا الإطار، سنتناول في هذا المبحث دراسة البيئة التنافسية، حديد مستوياتها والتحليل الإستراتيجي للبيئة التنافسية.

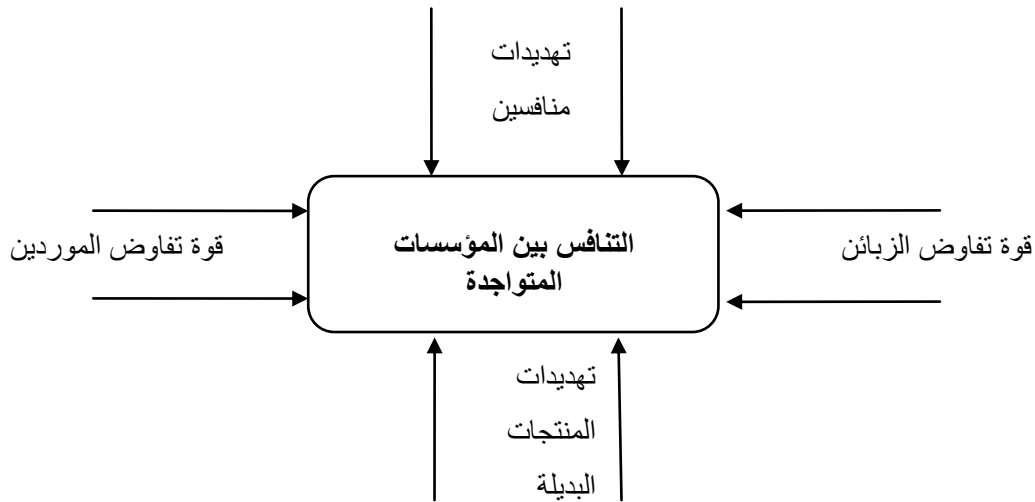
I-2-1-1 دراسة البيئة التنافسية :

إن أهم ما يكون البيئة التنافسية هي القوى الخمس لـ Porter التي سنتطرق إليها.

I-2-1-1-1 نموذج Porter للقوى الخمسة:

في أي قطاع سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي، و سواء إنتاج خدمة أو سلعة، تتلخص لعبة المنافسة في خمسة قوى والمتمثلة في الشكل الآتي:

الشكل (I-4) : القوى الخمس لـ Porter



Source : M.PORTER, "la concurrence selon Porter", Edition Village Mondial, Paris 1999, p 30.

أولاً - تهديدات المنافسين الجدد:

لا يقتصر تحليل الصناعة فقط على تحليل المجموعة الحالية من المنافسين وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم، بل الأهم من ذلك هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين والذين لا مكن تجاهلهم. (1) حيث يجلب المنافسين الجدد أثناء توغلهم لقطاع صناعي معين، قدرات جديدة في الإنتاج ورغبة في إخضاع حصة من السوق لصالحهم، وعادة ما يأتون بموارد جوهرية. وخطورة هذه التهديدات تتعلق بعراقيل الدخول (*) الحالية وردود الأفعال المتوقعة من طرف المنافسين، فإذا كانت عراقيل الدخول كبيرة، أو تنبأ المنافسون الجدد بمنافسة شديدة من منافسيهم فإن درجة الخطورة تكون قليلة. حيث تبرز حواجز الدخول كمحصلة لتشكيلة واسعة من العوامل تشمل: اقتصاديات السلم، تميز المنتج، مركز العلامة، تكلفة البديل، مدى ملائمة الآثار الناتجة عن منحني الخبرة.

ثانياً - تهديدات المنتجات البديلة:

لا يقتصر الأمر على تحليل كل من المشاركين المزاehمين في الصناعة وكذلك القادمين لمحتلين إلى الصناعة، بل هناك قوى أخرى محورية لتحديد جاذبية الصناعة فهل هناك مؤسسات أخرى تقدم بدائل تحل محل منتجات أو خدمات الصناعة. أو تقدم بديل لإشباع هذا الطلب. (2) حيث وجود المنتجات البديلة في السوق يضع حداً لقدرة أو مردودية الصناعة، وهذا يفرض مستوى من الأسعار الممكن تطبيقها، وبالتالي وضع حد للربح الممكن تحقيقه. إن تحديد المنتجات البديلة يتطلب تحديد المنتجات الأخرى التي يمكن أن تؤدي نفس مهام منتجات القطاع، والمنتجات البديلة التي تتطلب مراقبة أكثر هي: (3)

- المنتجات التي تسير فيها العلاقة سعر/أداء نحو التحسن مقارنة بمنتج الصناعة المعنية؛

- المنتجات المصنوعة من طرف قطاعات تتمتع بأرباح عالية.

(1) نيبيل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 69 .

(*) أنظر ص 22 .

(2) نيبيل مرسي، مرجع أعلاه، ص 70 .

(3) M.PORTER, " La concurrence selon Porter", Op.Cit, p 32.

ثالثاً - قوة تفاوض الموردين:

يمكن للموردين ممارسة قوة تفاوضهم اتجاه تنظيمات القطاع وهذا سواء برفع الأسعار أو إضعاف نوعية المنتجات و الخدمات المشتراة. و لهؤلاء الموردين قدرة الضغط على مردودية القطاع الذي لا يستطيع أن يعكس ارتفاع تكاليفه على أسعاره. ويمكن اعتبار مجموعة من الموردين بأنهم أقوى إذا توفرت فيهم الشروط التالية: (1)

1. إذا كانت هذه المجموعة مسيطر عليها من طرف عدد قليل من المؤسسات وكان هؤلاء الموردون أكثر تمركزاً من القطاع الذي سيبيع له هذا المنتج؛

2. إذا كان منتجها وحيداً أو على الأقل متميزاً أو يكون محمياً من تكاليف التغيير؛

3. إذا كان الموردون غير مضطرين لمقاومة المنتجات الأخرى عند بيع منتجهم للقطاع؛

4. إذا كانت قادرة على التكامل العمودي من الأسفل؛

5. إذا كان القطاع المشتري لا يشكل زبونا مهما بالنسبة لهذه المجموعة من الموردين .

رابعاً - قوة تفاوض الزبائن:

هذه القوة مرتبطة بالخصائص المختلفة لوضعية هؤلاء الزبائن في السوق و بالأهمية المرتبطة بمشترياتهم

لدى القطاع مقارنة بنشاطهم الإجمالي .و يعتبر الزبائن أقوى إذا توفرت فيهم الشروط التالية: (2)

1. إذا امتازوا بدرجة تمركز كبيرة كانت مشترياتهم كبيرة؛

2. إذا كانت مشترياتهم نمطية (*) أو غير متميزة؛

3. إذا كانت المنتجات المشتراة تمثل جزءاً هاماً من تركيبة المنتجات الخاصة بالزبون ومن تكاليفهم؛

4. إذا كانت أرباح الزبائن قليلة؛

5. إذا كان منتج القطاع لا يؤثر على نوعية المنتجات أو الخدمات الخاصة بالزبون؛

(1) M.PORTER, "La concurrence selon Porter", Ibid, p 33.

(2) M.PORTER, "Choix stratégiques et Concurrence", Edition Economica, Paris, 1982, p 27.

(*) Standardisés.

6. إذا كان المنتج لا يحقق ادخار أو وفرة للمؤسسة؛
7. إذا كان قادراً على التكامل العمودي من الأعلى ولإنتاج المنتج بنفسه؛
8. إذا تكاليف التغيير التي يواجهها الزبائن ضعيفة؛
9. إذا كان الزبون يملك معلومة كاملة (مثلاً: الطلب، أسعار السوق الحقيقية، تكاليف الموردين).

خامساً - التنافس بين المنافسين الحاليين:

يحدث هذا التنافس وضعية مميزة وهذا بالاعتماد على خطة مبنية على المنافسة عن طريق الأسعار، الإشهار، التمهييد للمنتجات الجديدة، تحسين الخدمات والضمانات الممنوحة للزبائن. ومن العوامل التي توافق المنافسة الحادة هي: (1)

1. عدد المنافسين كبيراً أو أحجامهم وقواهم متقاربة فيما بينها؛
2. نمو القطاع البطيء وقد يؤدي إلى الصراع من أجل حصص السوق بين المؤسسات التي هي في طور التوسع؛

3. المنتج أو الخدمة غير متميزين أو لا يفرضان تكاليف التغيير؛
4. التكاليف الثابتة عالية إذا كانت المنتجات قابلة للتلف؛
5. القدرة الإنتاجية في تطوير ملحوظ؛
6. إذا كانت عراقيل الخروج كبيرة؛
7. إذا تعدد المنافسون من حيث استراتيجياتهم، طبيعتهم وشخصياتهم.

(1) M.PORTER, "La concurrence selon Porter", Op.Cit, p 40.

I-2-2-2-2 تحرير ستور يانج (المنافسة):

قد يظهر من السهل تحديد مؤسسة لمنافسيها، غير أن المنافسة الحقيقية أعمق وأوسع من ذلك. إذ يجب على المؤسسة عدم تجاهل منافسيها المحتملين حتى لا تتواجد في وضعية حرجة داخل الصناعة. كما يوجد العديد من مستويات المنافسة التي يمكن تحليلها وهذا على مستوى البنية الصناعية، القطاع أو على مستوى السوق.

I-2-2-2-1 تحليل البنية الصناعية :

تتضمن البنية الصناعية القوى التي تؤثر على المؤسسة، فتحليلها متكامل مع التحليل الأول و لكن يهدف إلى إنشاء (خريطة الصناعة) مبينا ذلك القوى الموجودة بين المنافسين وسلاحهم الإستراتيجي. وتقاس حدة المنافسة في البنية الصناعية باستخدام المعايير التالية: (1)

❖ عدد المنافسين :

تزداد المنافسة حدة كلما زاد عدد المنافسين الذين يتصارعون فيما بينهم لزيادة حصتهم على حساب بعضهم البعض، و تزداد حدة المؤسسة أكثر كلما وصل السوق إلى حد التشبع بحيث لا يمكن جذب عملاء جدد أو زيادة معدل استهلاك العملاء الحاليين من إنتاج الصناعة.

❖ العلامات التجارية:

تزداد حدة المنافسة بين مؤسسات الصناعة التي تنتج سلع وخدمات لا تحمل علامات تجارية و التي يمثل ما تقدمه كل منها بديلا كاملا عما تقدمه المؤسسات الأخرى في الصناعة وذلك لأنه من السهل على العميل أن يستبدل مؤسسة مكان مؤسسة أخرى دون أن يتحمل أي تكلفة إضافية؛

(1) محمد احمد عوض، " الإدارة الإستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 110-112.

❖ تكلفة التحول:

تزداد حدة المنافسة بين مؤسسات الصناعة إذا كان يمكن للعميل اتخاذ قرار بالتوقف عن التعامل مع مؤسسة ما والتعامل مع أخرى داخل الصناعة دون أن يتحمل تكلفة تحول نتيجة لاتخاذ هذا القرار، فعلى سبيل المثال العميل الذي يقرر التحول من استخدام حاسب معين إلى استخدام حاسب آخر عليه أن يتحمل تكلفة تحول تتمثل فيما يدفعه ثمنًا للبرامج الجديدة التي لا تتماشى مع نظام الحاسب الجديد .

❖ حجم مؤسسات الصناعة :

تزداد حدة المنافسة كلما تقاربت أحجام المؤسسات التي تعمل في الصناعة و تقاربت قوتها النسبية، في حين أن وجود عدد من المؤسسات الكبيرة المسيطرة على الصناعة يقلل من المنافسة و يجعل السوق أقرب إلى سوق احتكار القلة حيث يفرض هؤلاء الأقوياء أسعارهم و شروطهم على السوق كله.

❖ هامش الربح :

كلما زاد هامش الربح كلما أغرى ذلك مؤسسات الصناعة على الدخول في حرب سعرية وإتباع إستراتيجيات تسويقية هجومية و القيام بمجملات إعلانية مكثفة، كما أن هامش الربح يغري المنافسين الجدد على الدخول في الصناعة و بالتالي تزداد حدة المنافسة . و بطبيعة الحال فإن مرحلة النمو التي تمر بها الصناعة تحدد التأثير النهائي لهامش الربح على زيادة حدة المنافسة.

❖ ثقافة العميل

كلما قلت ثقافة العميل و إدراكه بالخصائص الحقيقية للسلعة كلما زادت حدة المنافسة بين مؤسسات الصناعة نظرا لإمكانية استخدام الإعلانات للتأثير على العميل و كلما أمكن تحول العميل من مؤسسة لأخرى كما يحدث في صناعة معجون الأسنان و معظم السلع سهلة المنال التي يظهر تأثير الإعلانات على اتجاهات العملاء و بالتالي على زيادة حدة المنافسة بين مؤسسات الصناعة.

❖ مرونة الإنتاج :

تزداد حدة المنافسة بين مؤسسات الصناعة كلما لم تستطيع مؤسسات الصناعة التحكم في الكميات المنتجة، وبالتالي كان هناك احتمال لزيادة العرض عن الطلب في حين تقل حدة المنافسة في الصناعات التي يمكن لمؤسسات الصناعة التحكم في حجم المعروض من السلع والخدمات وبالتالي تتجنب المنافسة الناتجة عن زيادة العرض عن الطلب. فشرركات الطيران لا تستطيع إلغاء رحلة لأن هناك عدد محدود من الركاب عليها وبالتالي تلجأ لإجراء تخفيضات في السعر في فترات الركود الموسمية مما يزيد من حدة المنافسة خلال هذه الفترات.

❖ تكلفة الخروج من الصناعة

تزداد حدة المنافسة إذا لم يكن من الممكن للمؤسسة الخروج من الصناعة دون تحمل خسائر كبيرة عند التصفية، فالمؤسسات الضعيفة تجد أنه لا سبيل أمامها إلا محاولة البقاء في الصناعة وإتباع إستراتيجيات هجومية كإجراء تخفيضات كبيرة في الأسعار. وعادة يتم ذلك في مرحلة تدهور الصناعة وانكماش السوق حيث يزداد التهديد على المؤسسات الضعيفة حيث تحاول المؤسسات القوية نسبياً إتباع إستراتيجيات تعمل على إخراج المؤسسات الضعيفة من السوق كمحاولة لتحقيق تخفيض الكمية المعروضة من السلع والخدمات. هذه الاختيارات الإستراتيجية تحدد تدريجياً البنية للصناعة لكن في الواقع نرى أن هذه الاختيارات تكون متعددة ومختلفة وهذا راجع لغموض في بناء الأبعاد، وعلى هذا الأساس يقترح Porter إحدى عشر بعداً قصد

إثبات الاختيارات الإستراتيجية وهي (1) :

✓ العلاقات مع الدولة.

✓ درجة التخصص؛

✓ اختيار إستراتيجية التكلفة؛

✓ أهمية مظاهر العلامة التجارية؛

✓ مستويات الخدمات؛

✓ اختيار قنوات التوزيع؛

✓ سياسة الأسعار؛

✓ مستوى الجودة؛

✓ العلاقات مع المؤسسات الأخرى أو المجموعات؛

(1) عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 171 .

✓ المستوى التكنولوجي (الرائد و المقلد)؛

✓ اختيار التكامل العمودي.

I-2-2-2 المنافسة على مستوى القطاع و السوق :

أولا _ على مستوى القطاع:

يتكون القطاع من مجموعة من المؤسسات تعرض منتجات قابلة للإحلال فيما بينها ويمكن تصنيفها

قطاعات النشاط حسب: (1)

1. عدد الموردين ودرجة اختلاف المنتج :وتولد عنها أربعة أشكال من المنافسة التي تم التطرق إليها سابقا، وهي

ملخصة في الجدول التالي:

الشكل (I-5) : هيكل السوق

عدد كبير من الموردين	العديد من الموردين	مورد و حيد	
منافسة كاملة	احتكار القلة	الاحتكار	منتج غير متميز
منافسة احتكارية	احتكار قلة متميز		منتج متميز

Source : P.KOTLER & B.DUBOIS, "Marketing management, nouveaux horizons", 7^{ème} Edition, Paris, 1997, p 251

عراقيل الدخول و الخروج:

(أ) عراقيل الدخول :من أهم عراقيل الدخول التي تواجهها المؤسسة إلى قطاع معين هي: (2)

(1) P.KOTLER & B.DUBOIS, "Marketing management", 10^{ème} Edition, Public Union Edition, Paris, 2000, p p 251 – 252

(2) M.PORTER, "La concurrence selon Porter", Op.Cit, p p 32 – 33.

- اقتصاديات السلم: (*) وهي تواجه كل منافس جديد وتحم عليه إما تحقيق وفورات حجم كبيرة على الفور أو تحمل عبء من التكاليف؛
- تميز المنتجات: (**). تشكل العلامات عائقاً للمنافسين الجدد حيث تفرض عليهم تحمل مصاريف كبيرة لكسب ولاء الزبائن لمنتجاتهم؛
- الحاجة إلى رؤوس الأموال: وتحم على هؤلاء المنافسين استثمار مبالغ معتبرة و تعتبر هذه الأخيرة حاجزا أمامهم، خاصة إذا كانت هذه المصاريف غير مسترجعة كمصاريف الإشهار، إطلاق المنتج ومصاريف البحث والتطوير؛
- مساوي التكاليف المستقلة عن الحجم : مهما كان الحجم ومهما كانت اقتصاديات السلم المحققة، تتمتع عض المؤسسات بميزة تكاليفها، وهذه الأخيرة قد تنتج عن اثر الخبرة أو التكنولوجيا الحصرية أو وافرها على أحسن مصادر للمواد الأولية و هذه المزايا عادة ما تكون محمية قانونيا أو عن طريق براءة الإختراع؛
- الدخول إلى قنوات التوزيع : حيث يتوجب على المنافس الجديد ضمان توزيع منتجاته أو خدماته وقد يتطلب في بعض الأحيان خلق قنوات خاصة بالمؤسسة؛
- تدخل السلطات العمومية : ويظهر هذا العائق في كون الدولة تمنع الدخول إلى بعض القطاعات كفضها براءة الاختراع.

(ب) عراقيل الخروج :عادة ما تجد المؤسسة نفسها مضطرة للخروج من قطاع معين، غير أنها قد تواجه عراقيل تعيقها من الابتعاد عن هذا القطاع .وهذه العراقيل يمكن تلخيصها في النقاط التالية: (1)

- القوانين الحكومية؛

(*) انظر الفصل الثاني.

(**) انظر الفصل الثاني.

(1) P.KOTLER & B.DUBOIS, "Marketing management", Op.Cit, p 251.

- القيمة المنخفضة للأصول المهلكة؛
- غياب الخيارات؛
- المستوى العالي للتكامل العمودي.
- هيكل التكاليف: كل قطاع يتميز بتقسيم التكاليف التي تحدد طبيعة الإستراتيجيات المنتجة، ويعتبر ضروريات تحديد مراكز التكاليف الأكثر حساسية لأجل السيطرة عليها.
- التكامل العمودي: في بعض القطاعات يكون من الأحسن للمؤسسة أن تحقق تكاملاً عمودياً نشاطاتها من الأعلى أو من الأسفل.
- مستوى الشمولية: بعض الصناعات (الصيد) تعتبر حرفية في حين توجد صناعات أخرى كالإعلام الآلي والإعلام والاتصال والتي تعتبر عالمية. هذه المؤسسات يجب عليها أن تتصور استراتيجيات شاملة قادرة على الحفاظ على تقدمها التكنولوجي وتحكمها في التكاليف.
- ثانياً – على مستوى السوق:
- بدلاً من التركيز على منتج في حد ذاته، يمكن للمنافسة أن تدور حول حاجات الزبائن المستهدفين. حيث أن المؤسسات تعرف منافسيها عادة انطلاقاً من منتجين آخرين، كما أن الأخذ بعين الاعتبار لحاجيات السوق يوسع المنافسة ويحسبها برهانات التطور الخاصة بها. إن تحديد حقل المعركة للأزواج (منتج/السوق) تعتبر أساسية لأن المؤسسة التي تسعى للتوغل إلى أجزاء أخرى من السوق يجب أن تقدر العناصر التالية: (1)
- السوق؛
- حصة السوق لكل منافس و قدرة رد فعله؛
- أهداف و استراتيجيات المنافسين.

(1) P.KOTLER & B.DUBOIS, Op.Cit, p 253.

I-2-3 (لتعليل (إستراتيجية للبيئة (لتنافسية :

إن تواجد المؤسسة في بيئة تنافسية، يجعلها التفكير إلى كيفية التأقلم معها استراتيجيا بصفة دائمة من أجل ضمانها مكانة تسمح لها بالتفوق على مؤسسات أخرى بجدارة.

I-2-3-1 المركز التنافسي للمؤسسة :

إن تقدير المركز التنافسي للمؤسسة يهدف إلى تحديد موقعها إذا كان جيدا أم لا، من أجل تطوير نشاط ما يساعدها في مجابهة المنافسة. أو إذا كانت المؤسسة قادرة على الاستغلال الجيد لأنشطتها. بالتالي فالتفكير الجيد يؤدي بنا إلى تقدير قدرتها التنافسية،⁽¹⁾ ولمعرفة قدرتها التنافسية الحقيقية على المؤسسة إقامة تحليل إستراتيجي لبنيتها الصناعية.

أولاً - المجموعات الإستراتيجية:

المجموعة الإستراتيجية هي مجموعة المؤسسات التي تبني نفس الإستراتيجية داخل الصناعة . فهذه الأخيرة و الخريطة التي يمثلونها عبارة عن طرق تحليل تركز مختلف المؤسسات. حيث من خلالهما - المجموعات الإستراتيجية و الخريطة - نستطيع أن نقارن مؤسسة بأخرى من جهة . و مقارنتها بمجموع القوى التنافسية من جهة أخرى . إن تحليل المجموعات الإستراتيجية يسمح بتقدير مجموعة الخصائص التالية:⁽²⁾

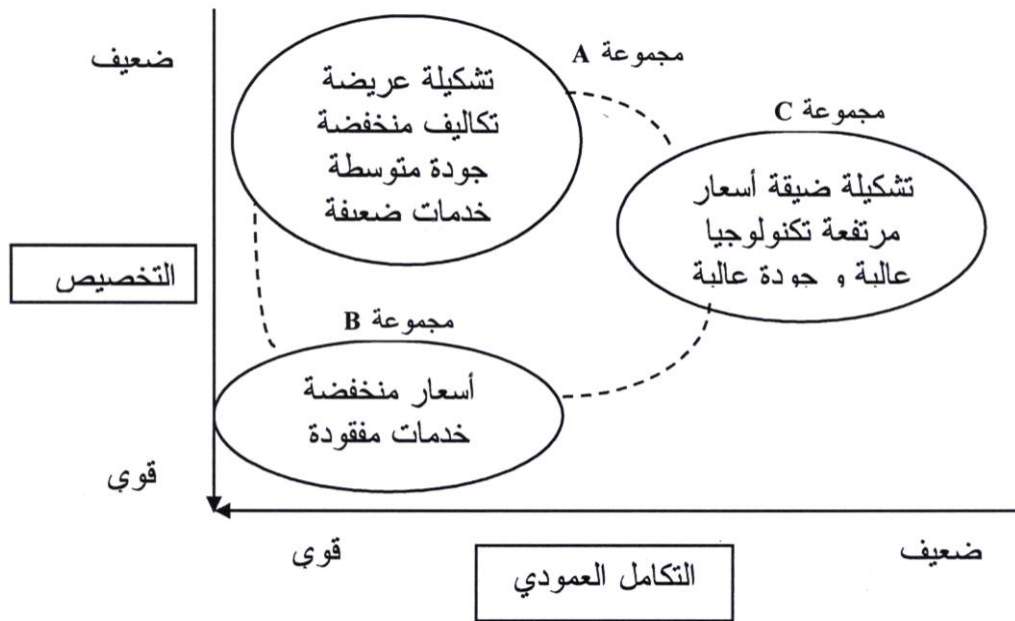
- الطرق التي تستعملها المؤسسات في استغلال شروط المنافسة من فرص و عوائق داخل الصناعة؛
- مردودية كل مجموعة من القوى الخمس و نقاط ضعفها؛
- صلابة التمركز بواسطة دراسة حواجز النشاط؛
- الخطط الإستراتيجية الممكنة المتبينة من طرف مختلف المنافسين الموجودين في مختلف المجموعات الإستراتيجية؛

⁽¹⁾ P BRECHET, "Gestion stratégique: Le développement du projet d'entreprendre", Edition Eska, Paris, 1996, p 286.

⁽²⁾ T.ATAMER, R.CALORI, "Diagnostic et Décisions stratégiques", Edition Dunod, Paris, 1998, p 145.

- نقاط ضعف و نقاط قوة المنافسين المباشرين داخل المجموعة الإستراتيجية نفسها .
- و بالتالي بفضل هذا التحليل تكون المؤسسة أمام خيارات إستراتيجية ممكنة في المستقبل . و الشكل التالي يبين المجموعات الإستراتيجية و الخريطة التي يمثلونها:

الشكل (I- 6) : المجموعات الإستراتيجية



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 173 .

- نستطيع أن نقول كخلاصة أن مواجهات القوات و النقائص، كذلك تموقع المؤسسة في الخريطة الصناعية تسمح للمؤسسة بإدراك المناورات الملائمة في إطار:
- أحسن تنافس للمجموعة الإستراتيجية؛
 - التحرك قصد تغيير المجموعة؛
 - الخروج من الصناعة أو التنويع اتجاه صناعة أخرى.

كما أن هذه المناهج ما هي إلا الأداة المستعملة من طرف المسيرين في إطار إعداد وتطبيق الخطوط الإستراتيجية.

ثانياً _ التجزئة الإستراتيجية:

تعد التجزئة الإستراتيجية مرحلة أساسية لتحليل الاستراتيجي، فالنجاح الاستراتيجي مرهون بشكل واسع بقدرة المؤسسة على تجزئة أنشطتها المستقبلية. و تتصف التجزئة بكونها تتطور خلال الزمن بدلالة عادات الاستهلاك، وكذا الإبداعات التكنولوجية. ويبقى للمؤسسة مهمة تقويم واختيار، - بصفة سريعة - الأجزاء التي تنطوي على مرد ودية عليا مستقبلا. و تقع التجزئة الإستراتيجية ضمن عملية مسبقة، فهي تأخذ بعين الاعتبار قدرات الأفراد، خاصية الإبداع، وكل آفاق المساهمة في نمو المؤسسة وازدهارها. ويقصد بالجزء الاستراتيجي جملة السلع أو الخدمات الموجهة إلى زبائن من نوع خاص، حيث توجد المنافسة والتي من أجلهم يمكن بناء إستراتيجية. (1)

فنستطيع القول أن التجزئة الإستراتيجية عبارة عن مجال النشاط المحدد بالتوفيق التي تأخذ العوامل الأساسية للنجاح (*) بالاستناد على معرفة الأداء، والذي تعتمد عليه المؤسسة في زيادة خبرتها كأساس وذلك في ظل الحدود الجغرافية الحادة. ويمثل هدف التجزئة الإستراتيجية في إعطاء للمجال التنافسي سلم خاص به، كما أنها تعتمد على تحاليل الكفاءات لكي تصبح المؤسسة منافسة في جزء ما. والفرق بينها وبين التجزئة التسويقية في كون أن هذه الأخيرة تعتمد على فكرة أن السوق عبارة عن وحدة غير متجانسة والمتكونة من مجموعة من المستهلكين الذين لهم رغبات و سلوك شراء مختلفة، و بالتالي فإن التجزئة التسويقية زوج (منتج/سوق) يركز على معرفة الأداء التجاري و يستبعد جل العوامل الأساسية الأخرى للنجاح، أي أن التجزئة التسويقية لها نظرة تنافسية على المدى القصير و ليس على المدى الطويل (2) كما يمكننا القول أن التجزئة

(1) عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص34 .

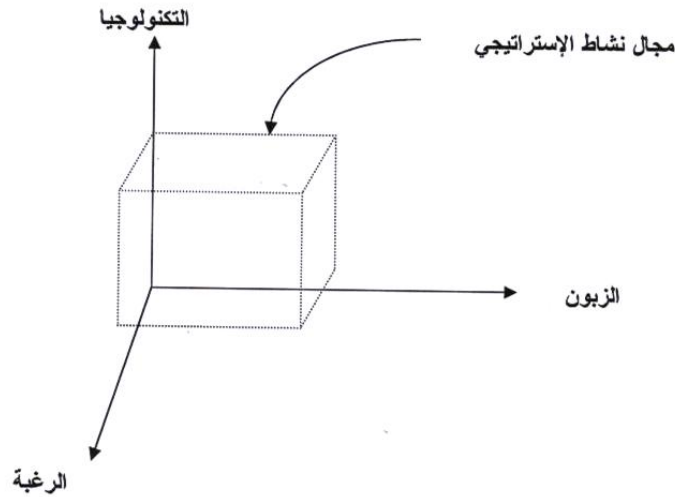
(*) Facteurs clés de succès.

(2) <http://campus.hec.fr/strategor/chap5.htm>.

الإستراتيجية الجيدة هي التي تساعد في أخذ قرارات إستراتيجية مستقبلية ناجحة، وبالتالي هناك منظورين متكاملين كثيرا الاستعمال في تحديدها: (1)

1. الأول يتمثل في استعمال ثلاثة معايير في الجزء المدروس وهي التكنولوجيا، الرغبة والحاجيات المراد إشباعها وسلوكيات الزبائن، حيث جملة هذه المعايير تمثل مجال النشاط الإستراتيجي، والشكل الآتي يبين ذلك:

الشكل (I-7) : مجال النشاط الإستراتيجي



Source : M.KALIKA, "Management stratégique et organisation", collection management, CD Mangnard Vuibert multimedia, 1998.

2. أما الثاني يتمثل باستعمال هيكل المؤسسة و تجزئة أنشطتها فهدف التجزئة الإستراتيجية هنا هو خلق مجالات نشاط إستراتيجية جديدة التي لا تكون حتما متجانسة، فهنا على المؤسسة أن تأخذ نظرة شاملة على منتجاتها حتى تعمل على تحويل أو إعادة توجيه وسائلها ومواردها لتتمكن من أخذ قرارات إستراتيجية ناجحة، ولهذا يستلزم عليها استعمال أدوات التحليل الإستراتيجي.

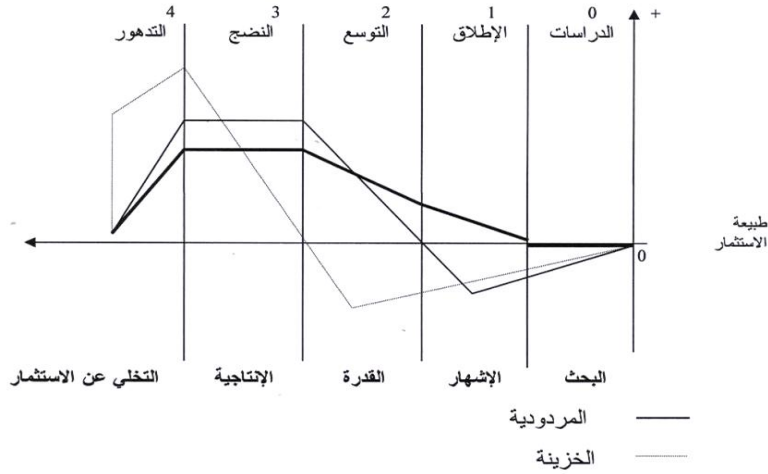
(1) M.KALIKA, "Collection management: Management stratégie et Organisation", Collection management, CD Magnard Vuibert multimédia, 1998.

I-2-3-2 أدوات التحليل الإستراتيجي :

تهدف أدوات التحليل الإستراتيجي إلى تصويب الإستراتيجية من حيث تحقيقها للهدف أو مواجهة مختلف أنواع البيئة من أجل الحيازة على موقع تنافسي جيد و بالتالي ميزة تنافسية.
أولاً - دورة حياة المنتج:

يمر المنتج (عموما) بعدة مراحل، حيث تكون هذه الأخيرة مختلفة عن بعضها البعض. ويتضح هذا الاختلاف من خلال: الاستثمار الضروري في كل مرحلة، مردوديتها، تطور رقم الأعمال وشدة المنافسة. ويمكن توضيح دورة حياة المنتج من خلال الشكل الآتي:

الشكل (I-8) : دورة حياة المنتج



المصدر: بحار بوشناق، مرجع سبق ذكره، ص 42.

من خلال الشكل السابق نذكر كما يلي: (1)

1. المرحلة الأولى: المنتج يقدم إلى السوق (بعد تركيبه)، ففي هذه المرحلة، يكون المبيعات ضعيفة، حيث لا تغطي التكاليف الثابتة الضرورية للإنتاج، وبالمقابل تكون الاستثمارات التقنية (إنشاء التجهيزات) والتجارية الموجهة للتعريف بالمنتج مرتفعة جدا، أما على المستوى المالي تكون الخزينة سالبة بسبب ثقل النفقات

(1) A.HAMADOUCHE, "Méthodes et Outils d'analyse stratégique", les Editions Chihab, Algérie 1997, p71.

الاستثمارية، مقابل ضعف الإيرادات الناجم عن ضعف رقم الأعمال، و بما أن التكاليف الاستغلال تفوق الإيرادات فإن المردودية تكون سالبة.

2. مرحلة النمو: تعرف المبيعات نمو كبيراً و المنتج في مرحلة القبول من طرف المستهلكين و الموزعين .ففي هذه المرحلة تعرف المؤسسة ازدواج نمو المبيعات و تدنية تكاليف الإنتاج، بالتالي المردودية موجبة رغم ظهور المنافسة (في هذه المرحلة يحقق المنتج عتبة المردودية).

3. مرحلة النضج: تبني خلال هذه المرحلة مردودية المنتج مرتفعة رغم أن المبيعات تكون أقل من المتوسط، لأن هذه المرحلة تشهد منافسة قوية تؤثر على المنتج بصفة مباشرة و غير مباشرة، و لهذا فالمؤسسة تستثمر بصفة أكبر في التسويق و ذلك في الحملات الاشهارية، كما لا ننسى ذكر أن خلال هذه المرحلة يظهر أثراً التجربة الذي يلعب دور كبيراً في تكاليف الإنتاج و من ذلك تحقق المؤسسة مستوى أعلى من المردودية و تعرف هذه الأخيرة استقراراً.

4. مرحلة التدهور: خلال هذه المرحلة تعرف المبيعات انخفاض لأن المنتج يواجه منافسة شديدة من طرف المنتجات لها القدرة على التأقلم مع الخصائص الجديدة للطلب و بالتالي يعرف رقم الأعمال تقلصاً، و تصبح الخزينة سلبية بسبب الانخفاض المستمر للكميات المباعة حتى ترك المنتج نهائياً. نستطيع القول أن هذه الطريقة تساعد بصياغة إستراتيجية مناسبة لكل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج، زيادة على ذلك فإنها تسهل في التحضير والتخطيط لمختلف النشاطات اللازمة في الوقت المناسب.

ثانياً _ أثر التجربة: (*)

إن هذه الأداة المستعملة من طرف Boston Consulting Group تتسم المؤسسة المنافسة بالتكاليف الأدنى، فتم هذه الوضعية كنتيجة تراكم التجربة المتعلق بتراكم الإنتاج الذي يفوق التراكم المحقق من طرف المنافسين الآخرين.

(*) أنظر الفصل الثاني

حيث أن في هذه الأداة، نستطيع أن ندرك مستويين: (1)

1. المستوى الأدنى: الذي يشير أنه كلما تراكم الإنتاج لسلعة ما كلما انخفض وقت العمل المخصص لها، هذا يعني أن المنحنى يظهر المهارة المتزايدة للعمل؛
2. المستوى العالي: يبين العلاقة بين كلفة الإنتاج و كمية الإنتاج المتراكمة نرى أنه بإدخال كل التكاليف (مثلا: إيداع، البحث، تسويق، إنتاج، الاستثمار، إدارة... الخ).

ثالثاً _ طريقة (PIMS): (*)

تطورت هذه الطريقة لصالح مؤسسة General Electric في بداية السبعينات، حيث تم وضع نموذج يسمح بتحديد مختلف المتغيرات الإستراتيجية التي قد تؤثر على مردودية أنشطتها المختلفة، هذه الأخيرة تتأثر بدورها بالحيط الصناعي و ظروف السوق، هيكل رأس المال (نسبة الاستثمارات) وكيفية تخصيص وتوزيع الموارد. كما يوضح النموذج أن حصة المؤسسة في السوق و جودة منتجاتها، هي أهم المتغيرات التي تؤثر على مردودية أي نشاط من أنشطتها⁽²⁾ وبالتالي قدرتها التنافسية و إستراتيجيتها في السوق. ونتائج هذه الدراسة سمحت بتبيان تسعة (9) معايير الذين أثروا بنسبة 80 % في نجاح أو فشل المؤسسات وهم كالتالي:⁽³⁾

✓ الكثافة الرأسمالية؛

✓ الإنتاجية؛

✓ نمو السوق؛

(1) عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 146-147.

(*) Profit impact of marketing strategy.

(2) A.HAMADOUCHE، Op.Cit، p p 64 - 65.

(3) K.HAMDI, "Diagnostic et Redressement d'entreprise les manuels de l'étudiants", Imprimerie ESSALEM, Alger, 2002, p 86

✓ الموقع في السوق؛

✓ جودة المنتجات؛

✓ الإبداع؛

✓ الإندماج العمودي حسب تطور المجال النشاط الإستراتيجي؛

✓ الضغط على التكاليف؛

✓ رحلة بناء موقع جيد والحصول على الأرباح.

رابعاً - محفظة النشاطات: (1)

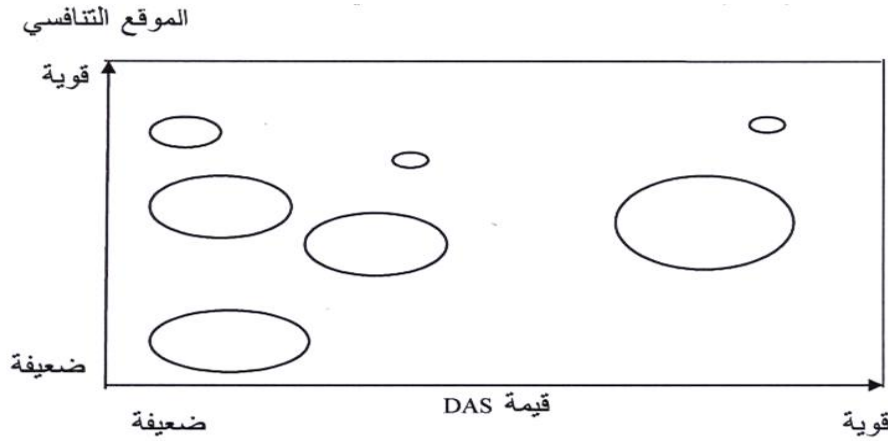
عندما ما تخلق التجزئة الإستراتيجية مجالات الأنشطة الإستراتيجية، فتحليل هذه الأخيرة يستدعي إلى تحليل محفظة النشاطات بواسطة طرائق مختلفة التي تساعد في القرار الإستراتيجي، من أجل تحديد القيمة الجوهرية لشدة أهميتها في تحليل البيئة التنافسية. فتحليل محفظة النشاطات تسمح بصياغة الإستراتيجية المناسبة على مستوى كل مجال نشاط إستراتيجي من أجل أخذ قرار إستراتيجي ناجح.

هناك عدة طرائق منها و Mc Kinsey و BCG و ADL التي تركز على تقدير قيمة المجال النشاط الإستراتيجي (DAS) و موقعه بالنسبة للمنافسة .

و الشكل التالي يبين أهمية مختلف الأنشطة و المثلة بدوائر حيث حجم هذه الأخيرة تعتبر عن رقم الأعمال.

(1) K.HAMDI , Ibid, p p 95 - 96.

الشكل (I- 9) : تمثيل مجال النشاط الإستراتيجي DAS



Source : K.HAMDI, Op.Cit, P.96

خامساً - طريقة ماك كينزي:

تهدف الطريقة إلى تقديم صورة مفصلة، وأكثر وضوحاً لحقيقة المؤسسة بوساطة مصفوفة ذات بعدين، حيث يتم التعبير عنها من خلال مؤشر يتضمن مجموعة من العوامل ذات الترجيح المختلف فيما بينها. وفيما يلي شرح بعدي المصفوفة: (1)

1. يشير البعد العمودي إلى الموقع التنافسي، أو القوة التنافسية للنشاط المعني والتي يتم التعبير عنها بوساطة حصة السوق، جودة المنتجات، صورة المؤسسة، تقدمها التكنولوجي، وبصفة عامة كل ما من شأنه أن يمثل عامل تنافسية.

2. يشير البعد الأفقي إلى جاذبية القطاع، حيث تقاس بالاستناد إلى حجم السوق، الأسعار المطبقة، آفاقه التكنولوجية، وكذا أهمية الاستثمارات. ويتعلق الأمر على الخصوص بتقويم الجدوى من دخول المؤسسة إلى قطاع نشاط معين، حيث يتم تحليل هذا الأخير استناداً إلى:

- قيمة القطاع من حيث المردودية المتوسطة، مستوى الخطر، النمو على المدى البعيد.

(1) A.HAMADOUCHE, Op. Cit, p p. 61 – 62.

- الإمكانيات التي يقدمها نشاط القطاع، من حيث المساهمة في التكاليف الثابتة، مراقبة منافذ التوزيع، إمكانيات تقليص الخطر الإجمالي.

ويتم قياس البعدين على مستويات: قوي، متوسط و ضعيف، حيث تسمح بموضع أنشطة المؤسسة ضمن المصفوفة كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (I- 10) : مصفوفة ماك كينزي من نوع أ، ب، جـ

		الموقع التنافسي		
	ضعيف	ج	ج	ب
	متوسط	ج	ب	أ
		ب	أ	أ
		جدوى القطاع		

أ: الاستثمار بغية ضمان النمو؛
ب: تعظيم النتائج المالية، والاستثمار بصفة انتقائية؛
ج: استخراج السيولة إما برفع الأسعار أو بيع الأصول.

Source : K.HAMDI, Op.Cit, P.63

هذه الطريقة تمكن من الكشف عن الوضعيات الممكنة، من خلال التوليف بين درجة الموقع التنافسي ودرجة جدوى القطاع. ومن ثمة اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يناسب كل وضعية؛ قصد الحيازة على ميزة تنافسية توفر إمكانيات التفوق على المنافسين والاستفادة من الفرص المتاحة.

سادساً _ طريقة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG): (*)

تستند هذه الطريقة إلى الملحوظة التي مفادها أن المؤسسة التي تعتمد التنوع، لا يمكنها التفكير في أنشطتها، منتجاتها أو مهنها بصفة جزئية، وإنما من وجهة نظر شاملة ومتكاملة. وتأخذ هذه الطريقة بعين

(*)Boston Consulting Group.

الاعتبار مجمل حافظة أنشطة المؤسسة من خلال المصفوفة نمو حصة السوق. (1) والموضحة في الشكل الموالي:

الشكل (I- 11) : مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية

3	1	معدل النمو
أنشطة الاستفهام	أنشطة النجم	
4	2	احتياجات (السيولة)
أنشطة الجثة الهامدة	أنشطة البقرة الحلوب	

حصة السوق النسبية (إنشاء السيولة)

Source : K.HAMDI, Op.Cit, P.98

ويتم شرح هذه المصفوفة كما يلي: (2)

1. الأنشطة " النجم " : تتميز هذه الأنشطة بحصة سوق نسوية كبيرة ومعدل نمو قوي، وبالتالي بموقع قوى مقارنة مع أنشطة المنافسين، وهي تمثل المستقبل للمؤسسة إذا ما تم المحافظة عليها؛ حتى تصبح " بقرة حلوب"، وتستوجب هذه الأنشطة الرفع من القدرة الإنتاجية، الرفع من حصة السوق، ومراقبة مصادر تموين المنافسين. وبالرغم من أنها تحقق فائضا في الموارد، فهي كذلك تتطلب وتحتاج إلى موارد كبيرة، حتى تنضج وتتوسع.

2. الأنشطة "البقرة الحلوب" : هي الأنشطة المسيطرة دائما، ولكن تتطور في سوق ضعيفة النمو، وتمثل المنتجات المسنة والتي تدر موارد أكبر مما تستهلك، فهي مصدرا أساسيا للتمويل الذاتي، حيث تتحمل أعباء الجهود المبذولة في الأنشطة الأخرى، ويكون من مصلحة المؤسسة الإبقاء على الأنشطة في هذه الوضعية أطول

(1) A. HAMADOUCHE, Ibid, p 55

(2) A. HAMADOUCHE, Ibid, p p 56 - 57.

وقت ممكن. وليتم ذلك، فهي تستوجب الإبقاء على حصص السوق و هوامش الربح، مراقبة قدرة المنافسين وتنظيم القطاع.

3. أنشطة "الاستفهام": تتميز بنمو قوي ومحصنة سوق ضعيفة، وتعتبر أنشطة المستقبل، ولكن موقعها لا يسمح لها بأن تدر موارد كافية، وتفرض هذه الأنشطة حسم الاختيار (اقتحام حصص السوق بقوة أو الانسحاب). وتوسيع حصة السوق يتطلب ذلك تميز المنتج، تطوير براءات الاختراع وتركيز الاستثمارات.

4. الأنشطة "الجثة الهامدة": لا تتمتع هذه الأنشطة بنمو جيد، ولا بموقع قوي في السوق. وتمثل عموماً الأنشطة الهامشية التي لم تستطع أو لم تعرف المؤسسة كيف تطورها، فهي تثقل كاهل حافظة الأنشطة ما دامت لا تقدم نمواً ولا هوامش ربح. ومن ثمة يجب التخلي عنها أو الإبقاء عليها دون عناية لهدف إستراتيجي. وفي حال التخلي يتم إعادة توزيع مواردها على الأنشطة الأخرى.

ويتم قراءة مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية كما في الشكل الآتي، وذلك وفق الاتجاه المشار إليه بواسطة الأسهم.

الشكل (I-12): قراءة مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية.

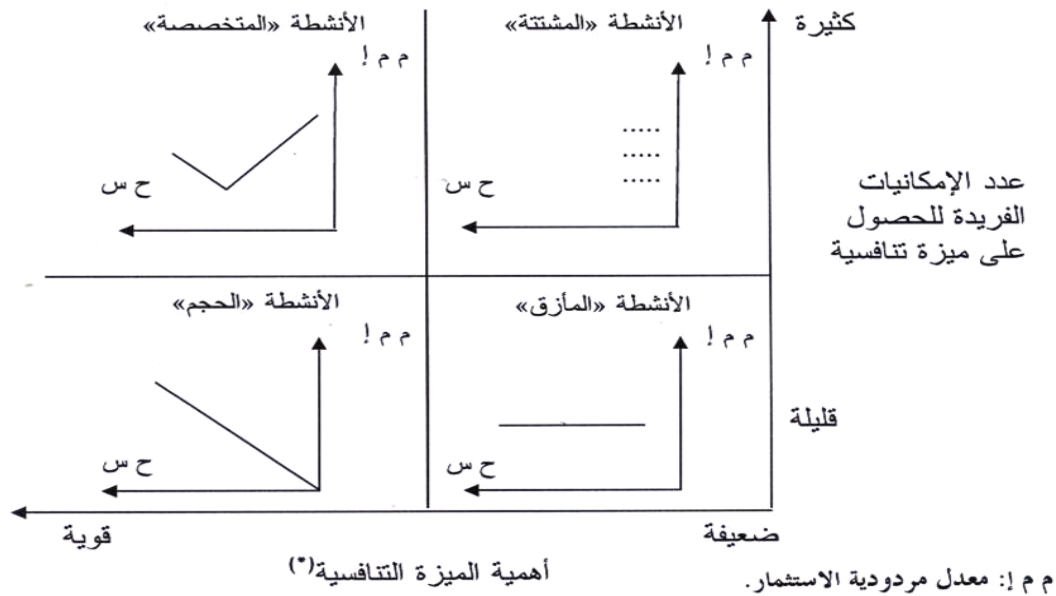


Source : K.HAMDI, Op.Cit, P.57

تبحث المؤسسة من خلال هذه المصفوفة إلى نقل الأنشطة من حالة النشأة، حيث تحتاج إلى سيولة أكبر حتى يتم التعريف بها، ثم نقلها إلى حالة تكون فيها احتياجات التمويل تساوي تقريباً السيولة الناجمة عن

الأنشطة، وأخيراً إلى حال يكون فيها فائض في السيولة، وهنا يجب محاولة الإبقاء على هذه الوضعية أطول وقت ممكن. ولقد وجهت انتقادات عديدة لهذه المصنوفة، ومن بينها اعتماد هذه الأخيرة على العمل في بيئة مستقرة. و على ضوء ذلك ظهرت النسخة الجديدة عام 1980، والتي تأخذ بعين الاعتبار أربعة أنواع من البيئة، ومحاولة معرفة هل هناك ارتباط بين حصة السوق في كل نوع من البيئة ومعدل مردود الاستثمار. ويوضح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل (I-13) : العلاقات بين معدل مردودية الإستثمار وحصة السوق.



Source : M.GERVAIS, « Stratégique de l'entreprise », 4eme édition, les éditions Economica, Paris, 1995, P.99.

سابعاً طريقة (A D L) Arthur D.Little:

هذه الطريقة قام بصياغتها مجموعة BCG لها نقاط متشابهة مع الطريقة السابقة، حيث التشابه بينهما يمكن في تقسيم محفظة مجالات النشاطات الإستراتيجية و معرفة المجال التنافسي للنشاط من أجل تقدير الوضعية المالية لكل حالة، فهذه الطريقة تعتمد على محورين مختلفين عن طريقة BCG وهما :

- نضج القطاع.

- الموضع التنافسي.

فهذه الطريقة تجد أن الاعتماد على حصة السوق وحدها من أجل تقدير الوضعية التنافسية لا يكفي وتقتصر نضج القطاع كون هذا الأخير مثل المنتج يمر عبر أربعة مراحل وهي (الانطلاق، النمو، النضج والتدهور)، ولهذا نجد أن التقدير الوضعية التنافسية، يستلزم دراسة حصة السوق النسبية وأيضاً نقاط قوة وضعف المؤسسة يكون مقدراً حسب مرحلته (الانطلاق، نمو، نضج ثم التدهور).

الشكل (I- 14) : مصفوفة ADL

الموضع التنافسي		نضج القطاع			
		انطلاق	نمو	نضج	تدهور
مسيطرة					
قوية		نمو طبيعي			
ملائمة				نمو تدريجي	
غير ملائمة					
غير قابلة للإدارة و التحكم					الإهمال

Source : K.HAMDI, Op.Cit, P100.

فحسب هذه الطريقة يمكن للمؤسسة أن تشغل إحدى الوضعيات الست التالية:

- مسيطر : وفي هذه الحالة تهيمن المؤسسة على منافسيها؛
- قوية : و تتمتع المؤسسة في هذه الحالة بدرجة من الاستقلال النشاطي و وضعيتها في المدى البعيد لا تتعلق بالنشاط التنافسي.
- ملائمة : و هذا تتمتع المؤسسة بكفاءة يمكن استعمالها إستراتيجياً في تحسين وضعيتها؛

- غير ملائمة: أي المؤسسة تسجل نتائج تسمح لها الاستمرار، غير أنها تعاني من المنافسة ولا يمكن تحسين وضعيتها.

- غير قابلة للإدارة التحكم فيها: وهنا تسجل المؤسسة نتائج دون المستوى ولا تملك حظوظ للتحسين.

I-3 دراسة المنافسين والإستراتيجيات التسويقية :

إن أهم عناصر تحليل المنافسة يتمثل في تحليل ودراسة المنافسين، هذه العملية تتطلب معرفة جيدة لنقاط المنافسين وتقدير ردود أفعالهم، وهذا باستعمال أحسن التقنيات المتاحة لدى المؤسسة. وبناءاً عليه ارتأينا تناول دراسة المنافسين، وإلى مختلف الإستراتيجيات التسويقية.

I-3-1 دراسة المنافسين :

هي عبارة عن دراسة مفصلة للمنافسين الحاليين و المحتملين بهدف معرفة استراتيجياتهم الحالية والمستقبلية، وقد تزايدت أهمية هذه العملية إلى حد جعل بعض المؤسسات الكبيرة تنشأ وظيفة جديدة لدراسة المنافسين.

I-3-1-1 تحليل المنافسين على مستوى نشاط الأعمال :

لتحليل المنافسين على مستوى نشاط الأعمال فرض مزدوج:⁽¹⁾

- تحديد النواحي التي تتميز فيها المؤسسة على منافسيها بمزايا يمكن استغلالها؛
- تحديد النواحي التي يتميز فيها المنافسون بمزايا يمكن استغلالها.

فإذا تم هذان التحليلان على الوجه الصحيح، فقد يمكن للمؤسسة أن تصنع استراتيجيات اقتصادية أو سياسية لتثبيط المنافسين الرئيسيين عن الاستثمار في قطاعات السوق التي تنوي تحقيق حصة سوقية نسبية عالية فيها . ويقتضي تحليل المنافسين تحديد المنافسين الرئيسيين وأهدافهم الماضية والحاضرة، واستراتيجياتهم، ومواردهم الأساسية، ونواحي قوتهم المهمة و نواحي ضعفهم، حتى يمكن القيام بتقويم معقول عن أهدافهم وإستراتيجيتهم المستقبلية .بالإضافة إلى هذا، يجب تحديد المنافسين المحتملين، المباشرين وغير المباشرين، وتقويم أهدافهم

⁽¹⁾ غراب كامل السيد: " الإدارة الإستراتيجية: أصول علمية و حالات علمية"، جامعة الملك سعود، الرياض، 1994 ، ص 90.

وإستراتيجياتهم ومواردهم، كما يعتبر جمع المعلومات عن المنافسين الحاليين والمحتملين للمؤسسة عملاً صعباً لأسباب عدة منها: (1)

- ليست بيانات المنافسين متاحة أو منشورة، وكثيراً ما تكون مبعثرة في مصادر مختلفة حتى أن جمعها يكلف الكثير؛

- حتى في حالة توافر هذه البيانات، تفشل أغلب المؤسسات في جمعها لعوامل مختلفة أهمها إهمال أغلب الميسرين للتفكير بعناية في أهداف منافسيهم وسياساتهم؛

- يفشل الكثير من المؤسسات في جمع البيانات المتعلقة باستراتيجيات منافسيهم ومواردهم بسبب فشلهم في تصور ما يجب على منافسيهم فعله في ظل ظروف معينة.

غير أن التحديد الدقيق للمنافسين مهم جداً لفهم استراتيجياتهم، حيث أنه كلما تشابهت المؤسسات كلما زادت حدة المنافسة بينها، وعلى هذا الأساس يمكن أن نحدد مجموعة استراتيجيات تجمع المؤسسات من نفس القطاع والتي تتبع إستراتيجية متقاربة. (2) فعلى المؤسسة أن تعمل دوماً على مراقبة منافسيها للتنبؤ بحركاتهم وتكييف إستراتيجية ملائمة لكل منافس لها. والطريقة الأكثر استعمالاً لتفحص إستراتيجية منافس ما هي دراسة القياسات الرئيسية للسير المتبنى في كل ميدان وظيفي لقطاع النشاط و الطريقة التي يبحث بها المنافس عن ربط الوظائف ببعضها البعض. (3)

لأسباب عدة يعتبر تحديد أهداف المنافسين من أهم عناصر تحليل المنافسة، فمن خلال معرفتنا لهذه الأهداف يمكننا التعرف مسبقاً عن مدى رضا أو عدم رضا المنافسين، عن وضعيتهم الحالية، أوضاعهم المالية، في ظل أي ظروف يمكن لهؤلاء المنافسين تغيير استراتيجياتهم و شدة ردود أفعالهم اتجاه الأجزاء الخارجية والمؤسسات الأخرى .

(1) غراب كامل السيد، مرجع سبق ذكره، ص 90 .

(2) KOTLER P, & B DUBOIS, "Marketing Management", 10^{ème} Edition, Op.Cit, p 252.

(3) M.PORTER, "Choix stratégiques et Concurrence", Op.Cit, p 24.

I-3-1-2 تقييم نقاط القوة والضعف :

إن اختيار الأهداف والاستراتيجيات غير كافي للمؤسسة، إذ يجب عليها الحصول على الموارد والقدرات الضرورية. و بهذا تنتج فكرة تقييم نقاط القوة والضعف لكل منهم. فنقاط القوة والضعف هذه تحدد قدرة المنافسين على مباشرة مناوراتهم الإستراتيجية، أو تصرفاتهم و تساعد على مواجهة الأحداث الممكن وقوعها في المحيط والقطاع. ولإعداد تشخيص من المجدي البدء بجميع المعطيات الأساسية عن كل منافس وهي كالتالي:

- رقم الأعمال؛
- حصة السوق؛
- المردودية؛
- الهامش؛
- التدفق؛
- برنامج الاستثمار؛
- قدرة الإنتاج.

وتقوم المؤسسة بتقييم نقاط القوة والضعف لديها انطلاقا من المعلومات المستمدة من تجربة الماضي والتغذية العكسية، ثم تقارن المؤسسة نفسها بمنافسيها عن طريق تقنية المقارنة التطويرية أو تقنية إعادة الهندسة.

أولاً - تقنية المقارنة التطويرية : (*)

اكتشفت من طرف Rank Xeros ،الرائد العالمي للناسخات سنة 1975 و الذي لقي تنافسا من طرف اليابانيين Canon ، Charp ، Ricoh ، Miroлта وتعرف هذه التقنية بأنها ذلك المسارالذي يتمثل في تحديد، تحليل، تبني ممارسات المؤسسات الأكثر نجاعة في العالم عن طريق تكييفها و هذا بهدف تحسين نجاعة المؤسسة ذاتها. (1) و هي تهدف إلى تحسين أداء الوظيفة، أو تحسين مسار ما بطريقة هامة و تسمح بـ: (2)

- وضع أهداف طموحة؛
- الإسراع في وتيرة التغيير؛
- النظر إلى الخارج؛
- تحديد مسارات تسمح بالاختراق؛
- زيادة إشباع حاجات الزبائن وتحقيق مزايا تنافسية؛
- معرفة مثلى لنقاط القوة والضعف عن طريق التقييم الذاتي.
- خلق جو قائم على الوقائع يولد الرضا والتوافق؛
- ولهذه الطريقة أنواع، المتمثلة في: (3)
- المقارنة التطويرية الداخلية : يمثل في مقارنة وظائفها بما يشابهها في المؤسسة (بين الأماكن، الفروع، البلدان...الخ)؛
- المقارنة التطويرية التنافسية : وهنا يتم القيام بمقارنة خاصة بين المنافسين على المنتج، الطريقة أو المسار؛

(*) Benchmarking.

(1) J.BRAILMAN, "Les meilleurs pratique du Management au cœur de la performance", Editions d'organisation, 2^{ème} tirage, Paris, 1998, p 234

(2) J.BRAILMAN, Ibid, p 235.

(3) J.BRAILMAN, Ibid, p p 235-236

- المقارنة التطويرية الوظيفية : وهي مقارنة لوظائف متشابهة بين مؤسسات غير منافسة ومن نفس قطاع النشاط للكشف عن تقنيات جديدة؛

- المقارنة التطويرية الشاملة : وتم بين مؤسسات من قطاعات مختلفة وهذا حول مسارات أو طرق العمل.
ثانياً _ تقنية إعداد الهندسة: (*)

وهذه التقنية تعتمد على إعادة جذرية لمسارات أعمال المؤسسة بهدف تحسين هائل لأدائها. هذا الاقتراب يهدف إلى تأسيس فكرة مفادها أن المؤسسة عبارة عن مجموعة مسارات تركز على إشباع حاجات الزبائن أو بصفة أدق إعطاء قيمة للزبون. وهنا يتعلق الأمر بإعادة ابتكار طريقة جديدة للعمل، تركز عادة على إمكانيات معروضة عن طريق تكنولوجيا المعلومات الجديدة التي تحل على الأقل محل التسيير حسب المهام أو الوظائف (طرق البحث والتطوير، إنتاج، مبيعات، توزيع... الخ) ⁽¹⁾ ، كما أن الطريقة المستعملة في تقنية إعادة الهندسة تكون كما أشار إليها Michel Hammer عبارة عن إعادة تصميم جذرية لمسار أعمال المؤسسة للحصول على مكسب عالي للنجاعة. ويجب أن يكون الهدف طموحا وممتدا ليستحق عمل جماعة العديد من الأشخاص لمدة ثلاث أو خمسة أشهر. وهناك مرحلتان لتنفيذ هذه التقنية وهما:

1) مرحلة الدراسات والتصميم : وتتراوح هذه المرحلة تقريبا ما بين ثلاث و خمسة أشهر ونصف و تحتوي على المراحل المبينة في الجدول التالي:

(*) Reengineering.

(1) J.BRILMAN, Ibid, p 243

الجدول (I-2): خطوات مرحلة الدراسة والتصميم المتعلقة بإعادة الهندسة

المرحلة	المدة
1. انتهاء المشروع:	تحليل داخلي للمسارات (التدفقات، التكنولوجيات، نقاط القوة والضعف) - 15 يوم إلى شهرا.
2. التخطيط للمشروع: (وضع الخطوط العريضة للمشروع).	السماع للزيائن و الأطراف الأخذ (الأعوان، أصحاب، المأرب... الخ...). تحليل أحسن الممارسات و تحليل المنافسة (بتقنية المقارنة التطويرية، التكنولوجيا، نقاط قوة و ضعف المنافسة).
3. الدراسات الموازية	أسبوع.
4. تقييم التحليل.	أسبوع.
5. إعادة تصميم المسارات.	أسبوع.
6. عرض القرارات.	أسبوع.
7. مخطط الإنشاء	- أسبوع. - شهر.

Source : J.BRILMAN, Op.Cit, P.244.

مرحلة الإنشاء والتثبيت : وقد تدوم هذه المرحلة من سنة إلى سنتين وتضمن إعادة الهيكلة، إدماج المصالح، الشكل الجديد للمصالح، تكوين الأفراد حسب وظائفهم الجديدة، التقليل من العمال، وضع برنامج إعلام الآلي... الخ.

I-3-1-3 تقدير ردود أفعال المنافسين :

إن الأهداف المتبعة من طرف منافس معين وكذا نقاط قوته و نقاط ضعفه تفسر بدرجة كبيرة مبادراته وردود أفعاله، خاصة فيما يتعلق بالسعر، الاستثمار الترقوي وبعث منتجات جديدة .حيث هناك أربعة جوانب يمكن ملاحظتها في الأسواق فيما يتعلق بتقدير ردود أفعال المنافسين: (1)

- ❖ المنافس المتقاعس: (*) وهي مؤسسة التي تكون ردود أفعالها بطيئة اتجاه التغيرات التي تحدث في السوق وذلك لعدة أسباب أهمها:
 - اعتقادها بولاء زبائنها؛
 - عدم اكتشافها للتغيرات؛
 - نقص الأموال.

❖ المنافس المنتقي: (***) وتكون ردود أفعاله موجهة لبعض الهجمات مثلا: أن يقوم بضبط الأسعار بصفة تلقى كل مبادرة لاحقة ولكنه يتجنب كل تدرج إشهاري يرى بأنه مضر أو سلبي .وإن تحليل مناطق حساسية المنافس المنتقي تعتبر نقطة مهمة جدا.

❖ المنافس الشرس: (***) وهو المنافس الذي تكون ردود أفعاله عنيفة اتجاه أي هجوم على مناطق نشاطه على سبيل المثال مؤسسة Polaroid واجهت بكل الوسائل استثمارات مؤسسة Kodak في مجال نشاطها أي (مؤسسة Polaroid) و ضايقتها مما اضطرت مؤسسة Kodak إلى سحب كل منتجاتها وتعويض زبائنها.

(1) KOTLER P & B DUBOIS, "Marketing management", 10^{ème} Edition, Op.Cit, p 257.

(*) Le concurrent dépassé.

(**) Le concurrent sélectif.

(***) Le concurrent féroce.

❖ المنافس العشوائي: (****) تصرف بعض المؤسسات بطريقة غير متناسقة ولا يمكن الوصول إلى السلوك الذي تمليه الشروط الآتية. وهي عادة حالة المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

إن الأسواق لا تشابه على الإطلاق، فبعضها تركز على عقود عدم التعدي بينما بعضها تجاوب مع أدنى التغيرات، فبالنسبة لـ Bruce Henderson، وهو مؤسس الـ BCG كل شيء مرتبط بـ "التوازن التنافسي"، حيث يذكر القواعد التالية: (1)

(1) يكون التوازن أقل استقرار كلما كان حجم المنافسين متقارب وإذا اختاروا نفس الطرق والخطوات: أي أن السوق الذي تواجه فيه المؤسسات بقوى متعادلة يكون في حالة صراع مستمر، وتجسد هذه الحالة إذا تعلق الأمر خاصة بالمواد التي يصعب تمييزها، كالمواد الأولية، السلع الضرورية. فمجرد تخفيض بسيط للسعر يكفي لإعلان حرب بين المؤسسات، خاصة إذا تجاوزت القدرة الإنتاجية العرض بفارق كبير؛

(2) يكون التوازن أقل استقرار إذا كان في السوق عامل أساسي للنجاح وحيد (*****)، حيث نجد قطاعات ينظمها عنصر الخبرة و اقتصاديات السلم أو التقدم التكنولوجي: فكل مؤسسة تتمتع بتكاليف منخفضة ستعكس هذه الخاصية على أسعار بيعها و ستعلن مباشرة حرب الأسعار، متعاقبة مع سباق جنوني لغزو حصص من الأسواق.

(3) عندما تتواجد عدة عوامل أساسية للنجاح فإنه يصبح من الممكن لكل منافس الحصول أو التمتع بميزة تنافسية، و كلما تعددت هذه العوامل كلما أمكن للمنافسين التعايش بسهولة: فالأسواق التي تتوفر فيها العديد من فرص التميز سواء فيما يتعلق بالتنوع أو الخدمات أو الصورة، تخضع لهذه القاعدة، وتظهر هذه الخاصية في سلع التجميل، الروائح وغيرها.

(****) Le concurrent aléatoire.

(1) KOTLER P & B DUBOIS, Ibid, p p 257-258.

(*****) Facteur clé de succès unique.

4) كلما كانت عوامل النجاح قليلة كلما قل عدد المنافسين. فإذا كان هناك عامل واحد للنجاح فهذا يتيح الفرصة لمنافسين أو ثلاثة من التواجد معا في السوق و تكون أهمية الإنتاج جوهرية، و تقارب هذه النظرة على أرض الواقع فيما يتعلق بسوق العجلات.

I-3-2 (لاستراتيجيات التسويقية):

سنناول في هذا القسم مختلف الاستراتيجيات التسويقية الممكنة مواجهتها من طرف المؤسسة آخذين بعين الاعتبار وضعيتها التنافسية.

I-3-2-1 إستراتيجية قيادة السوق:

في معظم قطاعات النشاطات تتواجد مؤسسة تعرف بأنها قائدة في السوق، يأخذ القائد عادة المبادرة في تغيير أو تعديل الأسعار، بعث منتجات جديدة و يملك في نفس الوقت أكبر نظام توزيع وأعلى ميزانية ترويج. كما يشكل القائد قطبا مرجعيا يحتم على المؤسسات مواجهته، تقليده أو تجنبه. إن هدف المؤسسة القائدة هو البقاء في المكانة الأولى و هنا تعتمد على ثلاثة حلول:⁽¹⁾

- زيادة الطلب الأولى؛

- احتواء الهجوم التنافسي بالاعتماد على استراتيجيات دفاعية أو هجومية؛

- زيادة حصتها من السوق.

أ) زيادة الطلب الأولى: إن المؤسسة التي تشغل مركز القيادة السوقية تتمتع دوما بنمو إجمالي في السوق، ويمكن الوصول إلى هذه الحالة (زيادة الطلب الكلي) عن طريق ثلاثة طرق وهم:

- جلب مستخدمين جدد؛

- تطوير السلعة من خلال استخدامات جديدة للسلعة مقابل الاستخدامات الحالية؛

⁽¹⁾ P.KOTLER & B.DUBOIS, Ibid, p p 262-270.

- إذا كان مستوى الاستهلاك عالي.

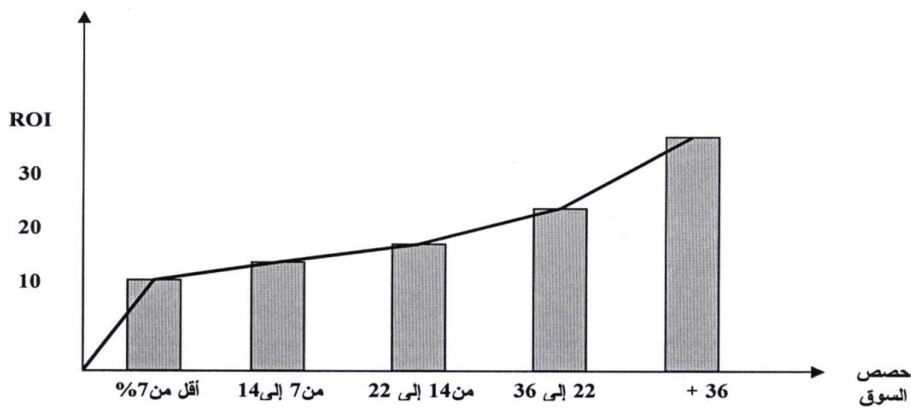
ب) حماية حصة السوق: يجب على المؤسسة المنافسة أن تعلم حركات منافسيها الطامعين في استغلال مجرد ظهور أول نقطة ضعف منها. ويمكن تحديد ستة استراتيجيات دفاعية تتبعها المؤسسات الفائزة وهي:

- الدفاع عن الوضعية؛
- الهجوم المضاد؛
- الدفاع عن المركز المتقدم؛
- الدفاع المستقل؛
- الدفاع الوقائي؛
- التراجع الاستراتيجي.

ت) توسيع حصة السوق: يمكن للمؤسسة أن تتطور و هذا بضرورة زيادة حصتها من السوق، حيث إن الأعمال الشهيرة لـ Pims تظهر العلاقة الموجودة بين حصة السوق النسبية و المرودية. و يعني هذا أن المؤسسة التي تسيطر أو تهيمن على منافسيها و لا تملك حصة سوق معتبرة (اقل من 30 %) من مصلحتها القيام بتطويرها أو تحسينها. و هذا ما يبين الشكل التالي:

الشكل (I- 15) : منحني PIMS

مردودية بالنسبة للاستثمار



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 183

I-3-2-2 إستراتيجيات التحدي :

تحتل المؤسسات غير القائمة المرتبة الثانية، الثالثة أو الرابعة على مستوى السوق وهي مؤسسات كبيرة جدا مثل و Pepsi غيرها . تواجه هذه المؤسسات دوما مأزق في مسيرتها ولهذا يجب عليها أن تبحث عن حصتها السوقية (و بالتالي تصبح مؤسسة متحدية) أو تكفي بالوضعيات المكتسبة (وهنا تصبح مؤسسة متبعة).

أولاً _ اختيار الهدف والمنافس الإستراتيجي:

إن هدف المؤسسة المتحدية هو زيادة حصتها السوقية على حساب منافس ما، وهنا عادة يمكن للمؤسسة أن تختار منافسها على عكس المواجهات أو الحروب التي يكون المنافس فيها محدد مسبقا . وبالتالي تكون المؤسسة المهاجمة أمام ثلاثة طرق :⁽¹⁾

- 1 . مهاجمة المؤسسة القائمة : وهي إستراتيجية ذات مخاطرة عالية غير أنها تصبح ذات مستوى عالي في حالة إذا حققت نجاحا، وتكون حظوظها عالية كلما كانت المؤسسة القائمة غير مهيمنة أو في حالة فقدان سوقها . وهنا تتمسك المؤسسة بمعرفة مصادر استياء الزبون أو الحاجات غير مشبعة لديه، بهدف تحديد زاوية الهجوم . ويمكن أيضا التفوق على المؤسسة القائمة عن طريق ابتكار مذهب .
- 2 . مهاجمة منافس في متناول المؤسسة : تستغل المؤسسة هذه الفرصة لتعلن هجوما في كل الاتجاهات ضد هذا النوع من المنافسين .

- 3 . مهاجمة البطة العرجاء :^(*) وهي عادة إستراتيجية ناجحة لأنها لا تتطلب هجوما واسع المدى .

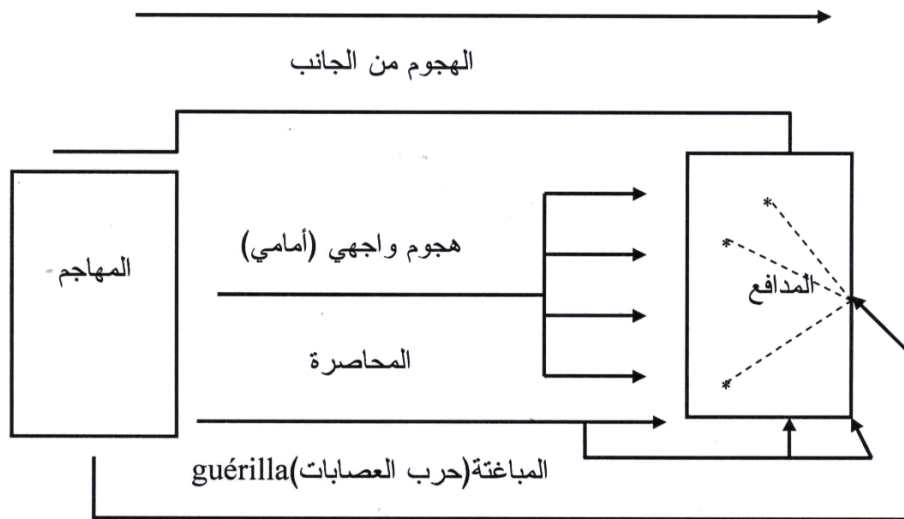
⁽¹⁾ P.KOTLER & B DUBOIS, "Marketing management", Ibid, p 270.

^(*) Le canard boiteux.

ثانياً _ الهجوم على المنافس:

بمجرد تحديد الخصم و الأهداف تتساءل المؤسسة عن زاوية الهجوم، و هنا يذكر العسكريون ورجال الحرب مبدأ يتم بموجبه توجيه ضربة قوية، و على هذه الأخيرة أن تكون مركزة على المكان والوقت الحرجين بهدف الاستحواذ على القرار. في الواقع توجد خمسة استراتيجيات هجومية يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل (1-16): الاستراتيجيات الهجومية
الابتعاد



Source : P.KOTLER & B.DUBOIS, Op.Cit, p 271

أ) الهجوم الواجهي الأمامي :و يتطلب حشدا مباشرا لعناصر الهجوم في اتجاه العدو و مواجهة نقاط ارتكازه أولا.

ب) الهجوم من الجانب :يتظاهر المهاجم بالهجوم من الأمام ولكنه يجمع قواه في الخلف أو من الجانب، وهي إستراتيجية مناسبة في حالة توفر المؤسسة على وسائل هجومية أقل من وسائل الخصم.

ت) المحاصرة :إذا كان الهجوم من الجانب يبحث عن تحديد المناطق غير المحمية من طرف الخصم، فان المحاصرة تهدف إلى توجيه عدة هجمات آتية ضد المؤسسة القائدة من أجل إجبارها على الدفاع من عدة

جبهات في نفس الوقت، وتكون هذه الإستراتيجية مبررة في حالة توفر المهاجم على موارد أكبر من موارد خصمه، وإذا اعتقد بأنه سيصل إلى قرار أكثر سرعة بمضاعفة خطوط الجبهات.

ث) الإبتاع: وهي إستراتيجية هجومية غير مباشرة، لأنها تهدف إلى اجتناب كل مواجهة مع المؤسسة القائدة وهذا بالهجوم على أسواق غير مسيطر عليها من طرف المؤسسة القائدة.

ج) المباغرة: وتهدف إلى إضعاف المؤسسة القائدة عن طريق هجمات صغيرة ظرفية ومحددة المكان.

I-3-2-3 إستراتيجية الإبتاع:

في ظل هذه الإستراتيجية تكون المؤسسة المنتهجة لهذا النوع راضية عن وضعيتها في السوق وتهتم بتوطيدها، وتهدف إستراتيجيتها إلى استغلال كفاءاتها بطريقة تسمح لها بجلب قسم من كل نمو في السوق، ويشهد بعض المتبعين مردودية أحسن مقارنة بمردودية القائد في السوق الخاص به. ولقد كتب منذ أكثر من 30 سنة Theodo Lervitt⁽¹⁾ في مقال له يذكر فيه أن إستراتيجية التقليد يمكن أن تكون أكثر مردودية من إستراتيجية الابتكار، وفي حقيقة الأمر المبتكر هو الذي يحتمل كل الأعباء المتعلقة بالتصميم والتوزيع والإعلان الإشهاري للمنتج. ولا يجب أن نعتقد في الأخير أن المتبع ليس بحاجة إلى إستراتيجية، حيث أن المؤسسة التي تشغل وضعية ثانوية يجب أن تهتم دوماً بجعل زبائنها مخلصين لها وهذا عن طريق الاهتمام بالتجديد، كما أن الزبائن المتبعين يعطون ثقتهم لمؤسساتهم بسبب مجموعة من العوامل التي تميزها عن المؤسسة القائدة (الموضع، الخدمة، العلاقة البشرية... الخ) وعلى المؤسسة معرفة كل هذه الأسباب لأجل تكييف إستراتيجيتها.

(1) P.KOTLER et B.DUBOIS, Op.Cit, p 273.

I-3-2-4 . إستراتيجية التخصيص :

يوجد تقريبا في كل القطاعات المؤسسات التي تهتم بجزء صغير من السوق، و تسعى هذه المؤسسات جاهدة لاكتشاف منفذ (*) تتخصص فيه و تركز كل نشاطاتها فيه بدون أن يكون لمؤسسات الكبرى رد فعل. فسياسة المنفذ هذه غير مخصصة للمؤسسات الصغيرة فقط، بل أنها تعني فروع أو دوائر مستقلة لمؤسسات أكبر منها . ولكي يكون المنفذ ذو مردودية و دائم عليه أن يمتلك خمسة خصائص :⁽¹⁾

- أن يكون ذو حجم كاف فيما يتعلق بالقدرة الشرائية؛

- أن يتمتع بقدرة نمو؛

- أن يكون مجهولا أو متخلى عنه من طرف المنافسة؛

- أن يكون موافقا للكفاءات المميزة للمؤسسة؛

- أن يكون قادرا على الدفاع في حالة الهجوم.

وتشكل استراتيجية المنفذ خطورة على المؤسسة، حيث أن هذا المنفذ يمكن أن يزول، وعلى هذا الأساس فان استراتيجية المنفذ المتنوع تفضل وتكون أحسن من إستراتيجية المنفذ الوحيد.

(*) Créneau.

(1) P.KOTLER et B.DUBOIS، Ibid, p 276.

خاتمة:

تناولنا في هذا الفصل بعض المفاهيم الأساسية التي لها علاقة جوهرية بالإستراتيجية التنافسية .حيث تطرقنا في البداية لمفهوم المنافسة التي هي نستطيع القول عنها أنها صراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع، أما التنافسية فهي عبارة عن مفهوم متعدد الأبعاد الذي يدفع للتفكير إلى كيفية المحافظة على موقع أحسن في السوق وذلك بالحصول على أكبر ميزة من خلال بذل جهود معينة.

بعد هذا انتقلنا إلى شرح مفهوم الإستراتيجية التنافسية و إلى توضيح أهميتها في المؤسسة .نستطيع اعتبار هذه الأخيرة ضرورة أكيدة للمؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية في البيئة التنافسية كونها تساعد المؤسسة على خلق طرق أفضل لتقديم السلعة أو الخدمة.

ثم حاولنا إبراز مختلف الطرق المستخدمة في التفكير الإستراتيجي في تحليل البيئة التنافسية. وفي الأخير تعرضنا إلى كيفية مواجهة المنافسين، الذين يمثلون الخطر الأول الذي يدهم بقاء واستمرارية المؤسسة في البيئة التنافسية .ويكون ذلك كما رأيناه عبر تحليل نقاط القوة والضعف لكل واحد منهم، مع محاولة توضيح الاستراتيجية التسويقية التي يتبعونها .ومن خلال هذا التشخيص تسعى المؤسسة لإيجاد وضعية مناسبة لها؛ وبالتالي نستطيع القول أن الأهم في أية إستراتيجية تنافسية هو مدى تمكينها من الاستمرارية على مجابهة المنافسة مع الحفاظ على ميزة تنافسية.

الفصل الثاني :

الإستراتيجيات

العامّة للتنافس

مقدمة:

إن القوى الخمس لـ Porter التي رأيناها في الفصل السابق تؤثر على المحيط التنافسي للمؤسسة، ولهذا فعلى هذه الأخيرة تحليله إستراتيجيا لمجابهة قواعد العالم الجديد . فنستطيع القول أنه يمكن النظر للإستراتيجية، باعتبارها قرار يتضمن تحريك موارد المؤسسة المادية والبشرية بطريقة ترى إدارة المؤسسة أنها أفضل الطرق المتاحة لتحقيق الفوز على المنافسين.⁽¹⁾

لكي تضمن أي مؤسسة احتلال مكانة تصبح بموجبها قادرة على المنافسة على المدى القريب أو البعيد، فإنه من الضروري لها أن تبني إستراتيجية تنافسية شاملة للتفوق في أداء على منافسين في صناعة معينة.

ولهذا فقد تم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث إستراتيجيات، تدعى بالإستراتيجيات العامة للتنافس لـ Porter التي هي عبارة عن إستراتيجيات تهدف إلى الحصول على ميزة تنافسية على المدى البعيد مع التخفيض من حدة الكثافة التنافسية.⁽²⁾

بناءً على هذا جزأنا مضمون هذا الفصل إلى:

- إستراتيجية تدنية التكاليف؛
- إستراتيجية التميز؛
- إستراتيجية التركيز.

⁽¹⁾ محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص 173 .

⁽²⁾ J.C TARONDEAU, C. HUTTIN, "Dictionnaire de stratégie d'entreprise", Librairie Vuibert, Paris, 2001, p 209.

II- 1 إستراتيجية تجدية التجهيل:

تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق الزيادة في تخفيض التكلفة كإستراتيجية أساسية بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة، حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلعة وبنفس الجودة.⁽¹⁾

وضمن هذا الإطار، سنتناول التفوق عن التكاليف، التحليل الإستراتيجي للتكاليف ومستلزمات مخاطر إستراتيجية التكاليف.

II- 1-1 (لتفوق عن طريق التكاليف):

تعتبر هذه الإستراتيجية من أكثر الإستراتيجيات التي كانت أكثر استعمالاً في السبعينات، خاصة بفضل أعمال Boston Consulting Group حول أثر التجربة.⁽²⁾ ولكن المهم في هذه الإستراتيجية هو تقديم خدمة أو إنتاج منتج وبيعه في السوق يتميز بحساسية لسعر واهتمام به أساساً، وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للموارد الأولية أو الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير أي توزيع الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج أو التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة لمؤسسة أو استخدام طرق في الإنتاج و البيع تخفض من التكلفة.

II- 1-1-1 إشكاليات التكاليف:

إن الإحراز الأدنى للتكاليف يمنح لمؤسسة ما قدرة و طاقة تنافسية كبرى، فيستحسن لها أن لا تنسى دراسة وتحليل بعض العناصر و لهذا من الضروري معرفة كما يلي:⁽³⁾

- نوع التكاليف؛

⁽¹⁾ محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص 175

⁽²⁾ G.GARIBALDI, Op.Cit, P 96.

⁽³⁾ عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 177

- مستوى التكاليف؛

- بنية التكاليف.

أولاً - نوع التكاليف:

التكاليف هي كل أعباء و مصروفات الاستغلال و الميزانية العامة التي تعالج في إطار:

- التخصيص (*)

- التوزيع (**).

- التحميل (***) .

إن المؤسسة التي تختار السيطرة بواسطة التكاليف تكون مجبرة على أن تأخذ بعين الاعتبار تكاليف البنية بالإضافة إلى التكاليف الصناعية والتجارية، وإلا فالهامش الإجمالي يتناقص. فمن الضروري أن تدرس التكاليف الكيفية التي نادرا ما تدخل في حسابات الميزانية العامة مثل: التغيب والنقص في الجودة.

ثانياً - مستوى التكاليف:

إن مستوى التكاليف يحدد الهامش و يسمح بالقيام بتحليل المقارن مع المنافسة. كما يتأثر مستوى التكاليف بحجم الإنتاج و إنتاجية العوامل. يتعلق حجم الإنتاج باقتصاديات السلم، منحني التجربة (B.C.G) ، إنتاجية العوامل بحسابات الفائض.

ثالثاً - بنية التكاليف:

نرى هنا بنيتين جوهريتين:

$$\frac{\text{التكاليف المتغيرة}}{\text{التكاليف الثابتة}} = \text{البنية الأولى المبنية على نسبة}$$

المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص178 .

(*) Allocation - Affection.

(**) Répartition

(***) Imputation.

إن هذه البنية تحدد عتبة المردودية و تسمح للمؤسسة أن تقوم بتحليل و تشخيص التغيرات التي تمس

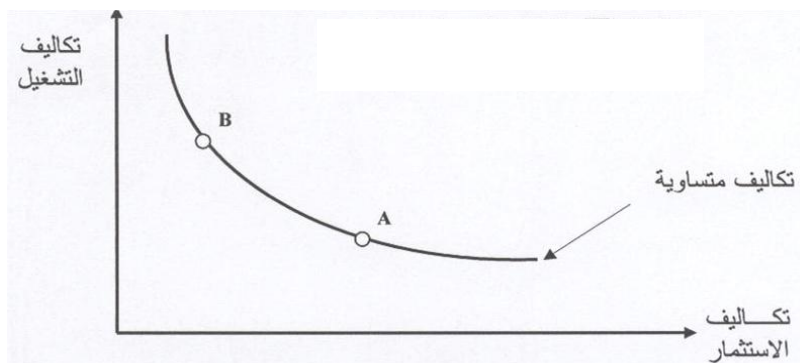
حجم المبيعات.

$$\frac{\text{التكاليف الاستثمار}}{\text{التكاليف التشغيل}} = \text{البنية الثانية المبنية على نسبة}$$

المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 179 .

نستطيع أن نبين نسبة هذه البنية على أساس الشكل الآتي:

الشكل (II-1) : المتساوية التكاليف.



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 179 .

إذا افترضنا أن A و B تكلفه متساوية. فالوضعية الإستراتيجية تختلف من A إلى B إذ

لا تستطيع أيا من A و B أن تطبق نفس الإستراتيجية المبنية على السيطرة بواسطة التكاليف. و سبب ذلك

هو أن بنية B متوجهة نحو إنشاء الطاقة ، عكس ما هو الحال بالنسبة إلى A .

II -1-1-2 أثر الخبرة :

أثر الخبرة هي ظاهرة الإنتاج المتراكم، حيث إنتاج منتج جديد واحد يؤدي إلى انخفاض وقت الإنتاج

وبذلك نقص التكاليف. (1) هذه الفكرة أصبحت رسمية في نهاية الستينات عن طريق مستشار Boston

(1) N.GUEDJ ، "le Contrôle de Gestion pour Améliorer la Performance D'entreprise" ، 3^{ème} Edition d'organisation، Paris، 2000، p 86.

Consulting Group، وبالتالي نستطيع القول أن أثر الخبرة يؤدي إلى انخفاض في نسبة مؤية مستمرة (عادة ما بين 20 إلى 30 %) من التكلفة الوحودية للمنتج في كل مرة عند تضاعف تراكم الإنتاج من هذا المنتج . يمكن أن يمثل تحت المعادلة الرياضية التالية⁽²⁾ :

$$N_n = 2^n N_0$$

$$C_n = (1 - \lambda)^n \times C_0$$

ولتكن:

$$\text{Log } C_n = [\text{log } (1-\lambda) / \text{log} 2] \times \text{log } N_n/N_0 + \text{log } C_0$$

حيث:

N_0 = الإنتاج الأصلي

C_0 = التكلفة الأصلية

λ = النسبة المئوية لانخفاض التكاليف

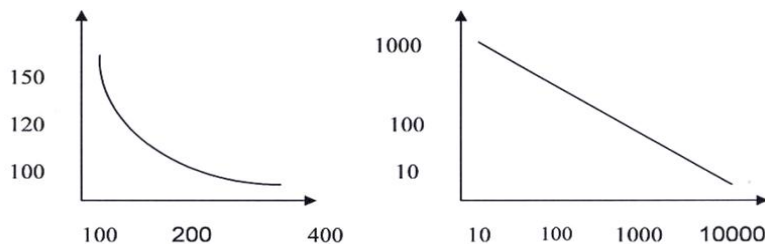
n = عدد التضاعف الإنتاج المتراكم

N_n = الإنتاج المتراكم في الوقت

C_n = التكلفة في الوقت

وبالتالي أثر الخبرة يكون مثلاً كالآتي:

الشكل (2-II) :أثر التجربة



Source : F.LEROY, Op.Cit, P31.

⁽²⁾ F.LEROY, "Les stratégies d'entreprise," Dunod, Paris, 2001, p 30.

إن ميل الشكل (II-2) يعبر عن كثافة أثر الخبرة .فإن منحني التمهين ذو 75 % يعني أن كلما تضاعف الإنتاج المتراكم، كلما كانت التكلفة الوحودية للمنتج تنخفض من (100 إلى 75) أي 25% .

كان منحني الخبرة مقتصرًا إلا على وظيفة الإنتاج، ثم أصبح مع شدة كثافة المنافسة يطبق في معظم أنشطة وظائف المؤسسة. خاصة عند تبني المؤسسة لإستراتيجية تدنية التكاليف فتصبح هذه الأخيرة مجبرة على تطبيق منحني الخبرة على مختلف الوظائف، كونها تهدف إلى تطبيق سياسة الحجم المتراكم. تتحصل المؤسسة على تضاعف الإنتاج المتراكم سريعًا في بداية منحني اثر الخبرة، لأن هذا الأخير يكون واضحًا في بداية المراحل الأولى لدورة المنتج. فالمؤسسة تنتهز هذه الفرصة لاكتساب الحصص السوقية بسرعة. ولهذا فهي تتواجد في وضعية جيدة من ناحية التكاليف عند تباطئي السوق .يكون اثر الخبرة مختلفًا نوعًا ما حسب مراحل القيمة المضافة وتحليل التكاليف في المؤسسة، أي حسب نوع النشاط فيها وحسب مستواها للاندماج الصناعي. والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل (II-3) : أثر التجربة لمختلف الأنشطة

التركيب	صنع القطع	بحث و تطوير
70%	75%	95%
البيع	توزيع	تسويق
85%	85%	90%

Source : N.GUEDJ, Op.Cit, P87.

II-1-1-3 عوامل تطور واستمرارية القيادة بالتكاليف :

إن الميزة التنافسية المبنية على التكاليف لا يمكن لها أن تصل إلى نجاعة عالية إلا إذا استطاعت المؤسسة حفظها باستمرار. فالتحسن المؤقت يمكن أن تسمح للمؤسسة بالإبقاء على تكاليفها مساوية أو

مقاربة مع تكاليف المنافسين، ولكن دون الوصول إلى مرتبة القيادة . وتكون الميزة المتحصل عنها طريق التكاليف مستمرة أو قابلة للبقاء، إذا وجدت عراقيل الدخول التي تمنع المنافسين من تقليد المؤسسة، ومن استعمال نفس المصادر المستعملة من طرف المؤسسة . وتغيير الاستمرارية من عامل إلى عامل آخر لتطوير التكاليف ومن قطاع لآخر، غير أن بعض العوامل تمارس تأثيراً أكثر استمرارية من عوامل أخرى وهي (1) :

1. اقتصاديات السلم : تعتبر اقتصاديات السلم من أكبر عراقيل الدخول و تكلفة تقليده عادة تكون عالية، لأن المنافسين في هذه الحالة يضطرون لشراء حصتهم في السوق.

2. الوصل: (*) إن وصل الوحدات- الإخوة- للمؤسسة يمكن لها أن تجبر المنافسين على التنوع أو التغيير لإضعاف هذه الميزة، إذا توفرت القطاعات الموصلة أو المجاورة على عراقيل الدخول فإن الاستمرارية قد تكون كبيرة.

3. الروابط: (**) تعاني المؤسسات عادة من صعوبات في إيجاد الروابط أو العلاقات، فهذه الأخيرة تتطلب تنسيقاً كبيراً اتجاه بنية المؤسسة أو مع الموردين و دوائر التوزيع المستقلة.

4. الامتلاك الحصري للمهارة: (***) إن امتلاك مهارة خاصة أو مقتصرة على المؤسسة يصعب على المنافسين إدراك المؤسسة أو الالتحاق بها.

5. المقاييس التقديرية: (****) التي تهدف إلى خلق حقوق ملكية على منتج أو نهج تكنولوجي، يصعب على المنافس أن يعيد إنتاج المنتج أو يعيد نهج إنتاجي جديد .فالتجديد على مستوى الأساليب أو المناهج عادة ما يكون أكثر قابلية للحياة من التجديد على مستوى المنتج لأن السر سيكون أسهل للبقاء.

(1) M.PORTER"،L'avantage concurrentiel"، Edition Dunod، Paris، 1997، p p 143-147.

(*) Les interconnexions.

(**) Les liaisons.

(***) La propriété exclusive de l'apprentissage

(****) Les mesures discrétionnaires.

إن نجاح هذه الإستراتيجية مرتبطة بقدرة المؤسسة على تنفيذها على أرض الواقع، فالأسعار لا تنخفض أوتوماتيكيا أو من باب الصدفة، بل تكون نتيجة عمل جاد و جهد كبير و انتباه دائم. للمؤسسات طاقات متغيرة لتدنية تكاليفها، حتى و إن كانت لديها نفس وفرات الحجم، أو نفس الحجم من الإنتاج، أو في حالة ما إذا اتبعت نفس السياسة . وقد يحدث أن لا يتطلب تحسين الوضعية تغيرا كبيرا بقدر ما يتطلب اهتماما من طرف المسيرين . هناك عشر عوامل أساسية تحدد تطور التكاليف وهي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (II - 1) : عوامل تطوير التكاليف

نوع عامل التكلفة	الملاحظات
اقتصاديات السلم	السلم قد يكون مؤيد أو غير مؤيد لتكلفة النشاط.
التمهين	تكلفة النشاط تنخفض مع التمهين.
أشكال استعمال القدرات	النشاطات الخالقة للقيمة هي معرضة للنشاطات الثانوية (تحت النشاطات).
الروابط (الموردين، الزبائن)	استغلال العلاقات يستطيع أن يؤدي إلى انخفاض التكاليف.
التوصيلات	تقسيم معرفة الأداء يؤدي إلى انخفاض التكاليف.
الاندماج	الاندماج الجدري يؤدي إلى نقص التكاليف.
الريزامة	فوائد قد تكون الحيازة عليها بفضل إستراتيجية "first mover" أو "follower".
مقاييس الحذر	تؤثر دائما على التكاليف.
التعيين	اختيار التعيين يؤثر على تكاليف اليد العاملة و النقل.
العوامل التأسيسية	لها أثر على التكاليف.

Source : R.TELLEN, "le contrôle de gestion, un pilotage intégrant, stratégie et finances", Edition management et société .Pari, 1999.p65.

II-1-2 (لتحليل الإستراتيجي للتكاليف):

الميزة عن طريق تدنية التكاليف هي واحدة من بين ثلاثة أنواع من الميزة التنافسية التي تستطيع المؤسسة اكتسابها. إن ميسروا المؤسسات يعلمون أن للتكاليف أهمية كبيرة، و لهذا فإن هدف التخطيطات الإستراتيجية هو تدنية التكاليف والسيطرة عليها. غير أن تصرف التكاليف^(*) غير مفهوم لأن دراسات التكاليف تركز في معظمها على تكاليف التصنيع، و تهمل دراسة تأثير النشاطات الأخرى مثل الأنشطة التجارية، الخدمات والبنية الأساسية على مركز المؤسسة المتعلق بالتكاليف.⁽¹⁾

II-1-2-1 تحليل سلسلة القيمة:

يقوم أسلوب تحليل "سلسلة القيمة" بتجزئة المؤسسة إلى مجموعات أنشطة حسب المنهج الاستراتيجي، لغرض فهم سلوك تكاليفها و مصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية (التكلفة الأقل).⁽²⁾

أولاً _ سلسلة القيمة الداخلية:

كل نشاطات المؤسسة لها هدف تحقيق عرض في السوق، و المتمثل في القيمة التجارية و ذلك بهدف تحقيق المردودية. يمكن القول أن قيمة كل النشاطات هي في الحقيقة المبلغ المالي الذي يدفعه الزبون ليحصل على هذا العرض. فإذا كانت قيمة العرض أكبر من قيمة التكاليف فالمؤسسة تحقق هامش من الربح. و بالتالي إذا أردنا تحليل تنافسية مؤسسة ما، فعلياً أن نأخذ بعين الاعتبار "قيمة عرض" و "تكاليف" كل نشاط من أنشطة هذه المؤسسة. فكما هو موضح في الشكل الموالي، هناك مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة بشكل عام وهما:

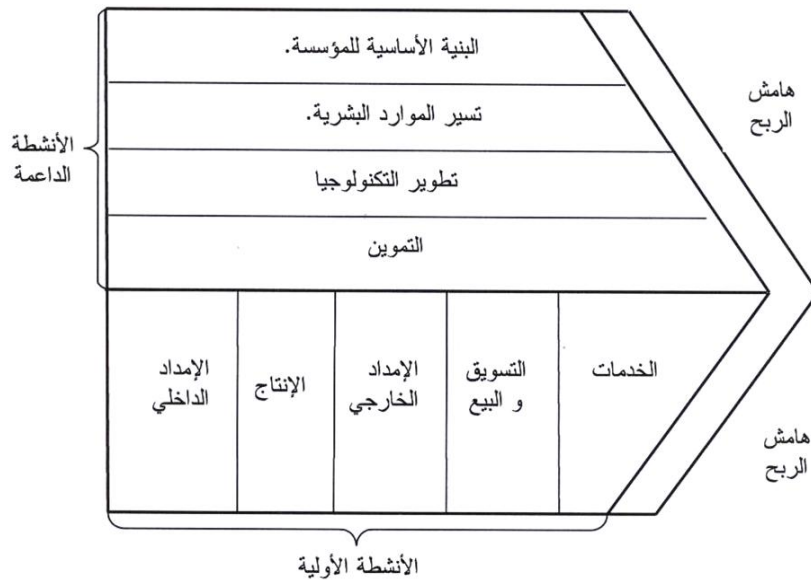
- الأنشطة الأولية؛
- الأنشطة الدائمة.

(*) Comportement des coûts.

(1) M.PORTER, "L'avantage Concurrentiel", Op.Cit, p 83.

(2) نبيل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

الشكل (4-II) : سلسلة القيمة



Source : M.PORTER, «L'avantage Concurrentiel», Op.Cit, P 53.

إن الهدف من معرفة سلسلة القيم بالنسبة للمؤسسة، هو التحكم في التكاليف الكلية لمختلف مراحل

إنجاز منتج أو خدمة ما، وهذا باقتراح مختلف الحلول التقنية أو التنظيمية الممكنة التي تساعد على (1):

- التحكم في بنية التكاليف؛
- تصور جديد لسلسلة القيم؛
- تفعيل و تنسيق العلاقات بين وحدات المختلفة.

حسب الشكل أعلاه، نجد أن الأنشطة الأولية تتولى مهمة التكوين المادي للمنتج أو الخدمة، التي قدمها

المؤسسة وتسليمها وتسويقها للمشتري، وكذلك خدمة ما بعد البيع، وتتكون من خمسة أنشطة وهي: الإمداد الداخلي، عملية الإنتاج، المخرجات من المنتجات، التسويق، الخدمة.

(1) A.HAMADOUCHE, Op.Cit, p 86.

أما بالنسبة إلى الأنشطة الداعمة فهي تقدم المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية، والتي تسمح للأنشطة الأولية بأداء دورها. تتكون من أربعة أنشطة وهي: البنية الأساسية للمؤسسة، إدارة الموارد البشرية، تطوير التكنولوجيا، التموين. (1) ويوضح الجدول التالي تفاصيل كل مجموعة رئيسية وفرعية من الأنشطة:

الجدول (II-2) : الأنشطة الأولوية .

<p>1 . الإمدادات الداخلية:</p> <p>أنشطة مرتبطة باستلام، تخزين و التوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل: مناولة المواد، المخازن، الرقابة على المخزون، جدولة السيارات و المرتجعات إلى الموردين.</p> <p>2 . العمليات:</p> <p>أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل: التشغيل على الآلات، التجمع، التعبئة، صيانة الآلات، الاختبار و التسهيلات.</p> <p>3 . المخرجات من المنتجات:</p> <p>أنشطة مرتبطة بجمع، التخزين و التوزيع المادي للمنتج إلى المشتري، وتشمل: تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، العمليات الخاصة بسيارات التسليم، تنفيذ وجدولة الطلبات.</p> <p>4 . التسويق والمبيعات:</p> <p>أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للمشتري أن يشتري المنتج وتحفيزه على الشراء... الخ. وتشمل: الإعلان، الترويج، رجال البيع، الحصص، اختيار المنفذ، العلاقات مع منافذ التوزيع و التسعير</p> <p>5 . الخدمة:</p> <p>أنشطة مرتبطة لتقديم خدمة تدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج و تشمل: خدمات التركيب، الإصلاح التدريب، قطع الغيار والأجزاء وتعديل المنتج.</p>

المصدر: نبيل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 92-93.

(1) نبيل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 91

الجدول (II-3) : الأنشطة الداعمة .

1 . البنية الأساسية:

تشمل أنشطة مثل: الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الإستراتيجي، وكل الأنشطة الأخرى الداعمة والأساسية لتشغيل سلسلة القيمة ككل.

2 . إدارة الموارد البشرية:

أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، التدريب، و تنمية الأفراد، و تشمل: كل نشاط يتعلق بالمواد البشرية و بالتالي تغلغل أنشطة إدارة الموارد البشرية عبر السلسلة ككل.

3 . تنمية التكنولوجيا:

أنشطة تتعلق بتصميم المنتج و كذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في سلسلة القيمة وتشمل: المعرفة الفنية، الإجراءات و المدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل سلسلة القيمة.

4 . الشراء:

أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوبة شراءها، و سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات، و هكذا . و تغلغل هذه الوظيفة عبر سلسلة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة الشراء.

المصدر: نبيل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 93 .

إن بناء الميزة التنافسية يتوقف على الطريقة التي تستعملها المؤسسة في تسيير النشاطات الأولية، التي تمارس بطريقة مختلفة في أغلب الأحيان .عكس النشاطات الداعمة التي تمارس بطريقة متجانسة . ولكن على

مستوى القطاع الإستراتيجي، لا بد من إجراء تحليل سلسلة القيمة للأنشطة ككل، لأن الأنشطة تكون متجانسة؛ وذلك كون أن الهدف المراد الوصول إليه هو محاولة بناء ميزة تنافسية. (1)

غير أن الهدف من إجراء هذا النوع من التحليل الداخلي هو التحديد الدقيق لكل الأنشطة لغرض معرفة ما سيكلفه كل جزء إستراتيجي (*) كون أن المؤسسة تحاول بناء ميزة تنافسية في كل جزء إستراتيجي . وبالتالي عند وصف الأنشطة و تقسيمها إلى أنشطة داعمة وأولية في كل جزء إستراتيجي يمكن للمؤسسة من مراقبة التسيير حسب المنظور الإستراتيجي وليس فقط حسب المنظور المحاسبي .

ثانياً _ سلسلة القيمة الخارجية:

إن سلسلة القيمة الخارجية مبنية على أخذ بعين الاعتبار الممثلين الآخرين في البيئة، الذين يؤثرون على سلسلة القيمة الداخلية . حيث هؤلاء الممثلين لهم تأثير تقريبي في إنشاء الميزة التنافسية، وهم:

- أهم الموردين؛

- قنوات التوزيع؛

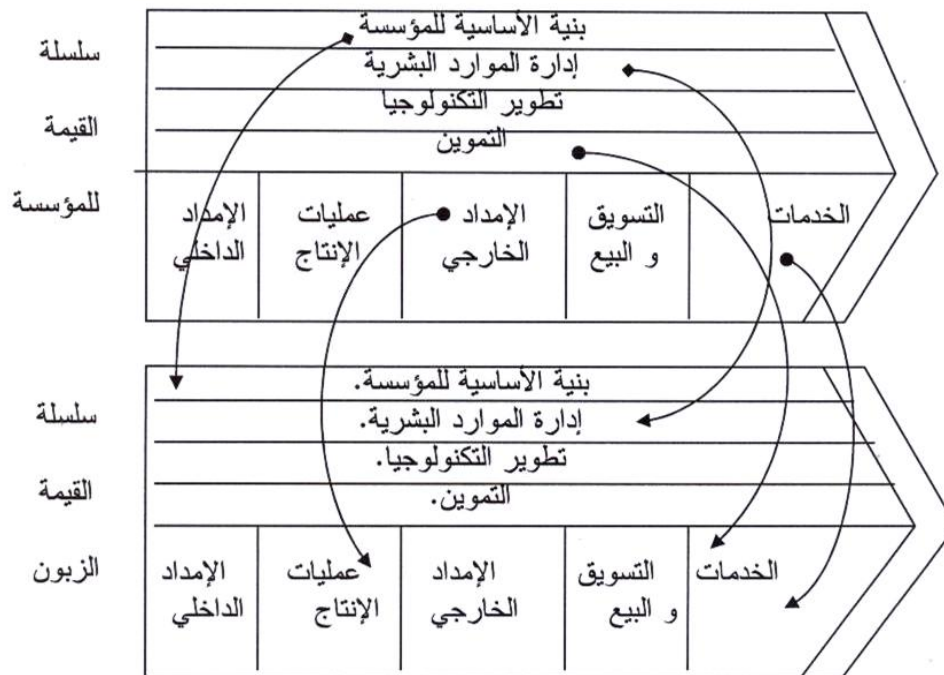
- قطاعات السوق.

من أجل إنشاء سلسلة القيمة الخارجية، تلجأ المؤسسة للربط بين سلسلة القيمة الداخلية والخارجية . ويكون ذلك عبر توضيح الممثلين الذين لهم تأثير كبير على جميع الأنشطة من جهة، وعلى نسبة مشاركتهم في التأثير على بناء الميزة التنافسية للمؤسسة من جهة أخرى . و الشكل التالي يبين هذه العلاقة:

(1) G.GARIBALDI، Op.Cit، p 273.

(*)Segment stratégique.

الشكل (II-5) : سلسلة القيمة الخارجية نحو الأسفل.



Source : G.GABRIBALDI, Op.Cit, P278.

إن سلسلة القيمة الخارجية تسمح بتوضيح الأنشطة الموجودة داخل المؤسسة، وفي نفس الوقت الواجبة لجابهة المنافسة؛ وذلك بين ممثلي البيئة التنافسية كالموردين، الموزعين والزبائن. وتسمح كذلك بتقسيم الأنشطة بين المؤسسة والموردين، الموزعين و الزبائن من أجل مقارنة التكاليف بالنسبة للفوائد المتحصل عليها. بالتالي تحليلها يعطي إمكانية إعادة النظر في التقسيم الحالي للأنشطة داخل المؤسسة بين كل من المؤسسة نفسها، الموردين والموزعين الذين تتعامل معهم، وكذلك زبائنها لمقارنة التكاليف والفوائد لكل الأنشطة.⁽¹⁾

II-1-2-2 تحليل التكاليف المتعلقة بالمنافس:⁽²⁾

تعتبر سلسلة القيمة وسيلة أساسية تسمح بتحديد تكاليف المنافسين. فالمرحلة الأولى من هذه العملية تتمثل في التعريف على سلسلة قيم المنافسين مع محاولة معرفة كيفية استغلالهم للأنشطة. وذلك باستعمال نفس الطريقة عند تحليل المؤسسة لسلسلة القيمة لأنشطتها. ولكن من الصعب تطبيق هذا النوع من

⁽¹⁾ G.GARIBALDI, Op.Cit, p 278.

⁽²⁾ M.PORTER, "L'avantage Concurrentiel", Op.Cit, p 127.

التقييم لأنه من الصعب للمؤسسة أن تحصل على معلومة مباشرة، حيث أنها تستطيع أن تحصل على معلومات إلا عن طريق الموردين أو عن طريق المقابلات مع الزبائن. فيمكنها بذلك معرفة ممثلين المنافسين، وعلى عددهم، وبذلك تكلفتهم. وبهذا تستطيع تقييم تكلفة بعض الأنشطة لمنافسيها.

فأحيانا تكون التقديرات والاستنتاجات مقتصرة، سوى على الإدارة العامة للمؤسسة وذلك لكثرة أهميتها. ولكن هذه التقديرات البسيطة لها منفعة كبيرة، حيث بواسطتها تستطيع المؤسسة وضع جدول خاص لتحديد المركز المتعلق للمنافسين فيما يخص التكاليف. كما تستطيع مؤسسة ما تحسين تنبؤاتها الخاصة بمنافسيها بواسطة التركيز على المعلومات الخاصة، بعدد كبير من المنافسين في وقت واحد. وبالتالي مقارنتها واستعمالها من أجل دراسة وتحليل التنافس خاصة للتنبؤ بتكاليف النشاطات.

II-1-2-3 المراقبة المستمرة للتكاليف :

يجب على المسيرين أن يكرسوا جزءا هاما من اهتمامهم في مراقبة التكاليف، إذا ما أرادوا الوصول إلى أهدافهم. فالحصول على تكلفة منخفضة مقارنة بتكاليف المنافسين أصبح الشغل الشاغل لكل الإستراتيجية، هذا إلى جانب عدم إهمال النوعية، الخدمات ومجالات أخرى.

عندما تصل المؤسسة إلى الحالة التي تكون فيها التكلفة منخفضة فإنها تتحصل على أرباح أعلى من معدل القطاع، رغم حيوية قوى المنافسة، حيث أن وضعيتها في مجال التكاليف تدافع عليها ضد هجمات منافسيها. لأن الضعف النسبي لتكاليفها يعني أنها تستطيع الاستمرار في تحقيق أرباح بعدما استنزف منافسوها أرباحهم في الصراع. كما أن حالة الأفضلية على مستوى التكاليف تحمي المؤسسة من الزبائن الأقوياء، لأن هؤلاء الزبائن لا يستطيعون استعمال قدراتهم إلا لتدنية أو تخفيض الأسعار إلى مستوى أسعار منافس المؤسسة الأكثر فعالية.

التكلفة المنخفضة هي دفاع ضد الموردين الأقوياء، لأنها تزيد من المرونة عندما يتطلب الأمر مواجهة تكاليف مرتفعة لعوامل الإنتاج. زيادة على هذا، فإن العوامل التي تقود إلى حالة أين تكون التكاليف منخفضة تصل بنا عادة إلى عراقيل دخول كبيرة، فيما يتعلق باقتصاديات السلم والتفوق على مستوى التكاليف. أخيرا حالة تكاليف منخفضة تضمن عموما للمؤسسة وضعية أفضل بالنسبة إلى المنتجات البديلة أكثر منها بالنسبة للمنافسين المباشرين في نفس القطاع. كذلك حالة التكاليف المنخفضة تضع المؤسسة في مأمن من القوى الخمس للمنافسة حيث أن المفاوضة لا يمكن أن تنقص من الأرباح إلا للدرجة التي تكون فيها أرباح المنافس الأكثر فعالية معدومة، و المنافسين الأقل فعالية سيكونون أول من يعاني من ضغط المنافسة. (1)

الحصول على وضعية تدنية التكاليف يتطلب أحيانا حصة نسبية قوية من السوق أو ميزات أخرى مثل الحصول على مدخل أو منفذ ملائم للمواد الأولية، كذلك يمكن أن تتطلب فقط المنتجات التي تكون مصممة لجعل التصنيع أسهل وهو ما يستوجب إبقاء تشكيلة منتجات مرتبطة بهدف تقسيم التكاليف بسهولة، وتطلب خدمة كل المجموعات الكبيرة للزبائن حتى يصل حجم الإنتاج إلى المستوى المراد. إن الشروع في تنفيذ إستراتيجية تكاليف منخفضة يمكن أن يستوجب استثمارات ضخمة موجهة إلى التجهيزات الأكثر تطورا وسياسة أسعار هجومية، كما أن الحصة العالية من السوق يمكن أن تسمح بوفرات على مستوى المشتريات التي تخفض أيضا التكاليف.

بمجرد أن تتحقق هذه الوضعية، فإن تكاليفها المنخفضة تحدث هوامش عالية، والتي يمكن أيضا إعادة استثمارها على شكل معدات متطورة وأجهزة جديدة موجهة لتعزيز إستراتيجية تدنية التكاليف. وإعادة الاستثمار هذه، يمكن أن تكون بصفة جيدة شرطا ضروريا لضمان إبقاء الحالة المتدنية للتكاليف وهذه

(1) M.PORTER, "Choix stratégiques Et Concurrence", Op.Cit, p 38.

الإستراتيجية تبدو أنها حجر الزاوية في نجاح العديد من المؤسسات مثل مؤسسة Briggs ومؤسسة Stratton في قطاع محركات البنزين ضعيفة القوة^(*) (حصتها من السوق العالمية 50 %).⁽¹⁾ إن إستراتيجية تدنية التكاليف أحدثت ثورة في بعض القطاعات، أين كانت الأسس القديمة للمنافسة مختلفة، وكان المنافسون غير مستعدين كما ينبغي بسبب قصر نظرهم، لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتدنية التكاليف.

تتجسد هذه الإستراتيجية في العديد من المؤسسات ومن أمثلتها: مؤسسات مهيمنة على التوزيع Carrefour، Casino Promodes، ومؤسسات العجلات ، Michelin المطاطية، مثلاً. ففي هاتان الصناعتان القوى التنافسية المهيمنة هي التنافس بين المنتجين وقدرة الزبائن على التفاوض . ولعزل هاتان القوتان يلجأ المنتجون إلى خفض الأسعار لأن الطلب مرن بالنسبة للسعر ولأن تخفيض الأسعار أصبح ممكن تحقيقه بفضل اقتصاديات السلم العالية للإنتاج، وبالمقابل في حالة الصناعة الأولى ممارسة قدرة الموردن تبرر بصفة أكبر هذه الإستراتيجية.⁽²⁾

II-1-3 إستراتيجيات تدنية التكاليف :

إستراتيجية تدنية التكاليف تهدف إلى الحصول على شكل دائم إلى كلفة وحدوية أقل من التكلفة الوحدوية للمنافسين؛ مع تقديم منتج ذو الجودة المطلوبة في السوق.⁽³⁾ ولهذا فعلى المؤسسة أن تتوفر لديها الشروط اللازمة من أجل التطبيق الجيد لهذا النوع من الإستراتيجية التنافسية، وبالتالي استمراريتها على المدى الطويل بهدف الحيازة على ميزة تنافسية أطول.

^(*)Moteur à essence de faible puissance.

⁽¹⁾ M.PORTER، "Choix stratégiques et Concurrence"، Op.Cit، p 39.

⁽²⁾ J.P.ANGELIER، " Economie industrielle " ، OPU ، Algérie، 1993، p104.

⁽³⁾ F.BIDAULT، "Le champ stratégique de l'entreprise"، Edition Economica، Paris،1998، p 136.

II -1-3-1 شروط تطبيق إستراتيجية تدنية التكاليف :

من أجل معرفة إذا كانت المؤسسة قادرة على تطبيق هذا النوع من الإستراتيجية أم لا يستلزم توفر مجموعة من الشروط التي هي كالآتي:

أولاً _ من حيث الإمكانيات و الموارد:⁽³⁾

1. استثمارات كبيرة : لأن القدرة الإنتاجية تعتبر أهم مستلزمات إستراتيجية تدنية التكاليف، كون أن المؤسسة تطبق سياسة الحجم من أجل التقليل من التكاليف.

2. هندسة و فعالية التقنية : لحسن استعمال الموارد المالية التي تعتبر من أهم النقاط المأخوذة بجدية منذ بداية سيرورة العرض .

3. البساطة التقنية : و يكون ذلك إما في إبداع منتج أو في سيرورة الإنتاج (من أجل السيطرة الجيدة للتكاليف).

4. كفاءة كبيرة لليد العاملة : من أجل انخفاض إلى حد أقصى من عدم الأشغال الجيدة و مما ذلك التكاليف، وهذا مما يؤدي إلى فرض وجود تكوين ملائم لليد العاملة.

5. أنظمة توزيع مطابقة:^(*) والتي تكون قادرة على تعامل مع سياسة الحجم من أجل تدنية التكاليف.

ثانياً _ من حيث طرائق التنظيم:

1. تطبيق مراقبة التسيير : من أجل التحقق و المقارنة بين اختيارات المؤسسة للأعباء و المصاريف و النتائج المتحصل عليها .

2. المراجعة المتكررة و المفصلة : بهدف تتبع تطور التكاليف للتحقق على بقاء و استمرارية المستوى الجيد للجودة.

⁽³⁾ G.GARIBALDI، Op.Cit، p p 96-97.

^(*) Systèmes de distribution adaptés

ثالثاً _ المنتج التجاري:

المنتج التجاري هو منتج الذي يكون مطابق لاحتياجات الطلب؛ ويكون معروفاً من طرف الزبون لأجل سد طلباته، ومطابقاً لنوعية وجودة عالية، التي من خلالها تكون قيمته واضحة، ومن خلاله تحصل المؤسسة على ربح مستمر.

رابعاً _ بناء ميزة تنافسية عن طريق عدة مصادر:

إن طريقة الإنتاج و التركيب و التموين والإمداد والسيطرة على قنوات التوزيع... الخ تساهم في بناء ميزة تنافسية، إذا استطاعت المؤسسة التحكم في تكاليفها، وإذا كان العكس تكون الميزة التنافسية على المدى القصير.

خامساً _ الدراسة الدائمة للمنافسة:

وذلك كون أن التكاليف مترابطة، أي أن تكاليف الأنشطة مترابطة فيما بينها، ومنه فإن الميزة المبنية على إستراتيجية تدنية التكاليف قابلة للانزمام عن طريق منافس آخر الذي يتبنى نفس الإستراتيجية التنافسية. ولهذا فعلى المسيرين طرح الأسئلة التالية: هل نحن في سوق دولية عالمية؟ الجواب والتحليل لهذا السؤال يؤدي إلى حسن تتبع تطور التكاليف مقارنة مع المنافسين.

سادساً _ نشر ثقافة التكاليف في المؤسسة:

وذلك بهدف نشر إستراتيجية تدنية التكاليف على كل أفراد المؤسسة، مع أخذ بعين الاعتبار نشر معايير الجودة المستهدفة.

سابعاً _ التأقلم مع تغيرات السوق حسب المنظور التسويقي واحتياجات الزبائن:

من أجل تنشيط المؤسسة عن طريق إستراتيجيتها لا بد منها أن تأخذ بعين الاعتبار احتياجات الزبائن لكي يبقى عرضها مقبولاً في السوق.

II-1-3-2 فوائد تبني إستراتيجية تدنية التكاليف :

- إن الموقع الذي تكسبه المؤسسة عند تطبيقها لإستراتيجية تدنية التكاليف يسمح لها بمجابهة المنافسة، أفضل من المنتجين الآخرين، حسب نموذج القوى التنافسية الخمس لـ Porter: (1)
1. أولاً بالنسبة للمنافسين المباشرين في حدود أن المؤسسة تكون قادرة على تطبيق سياسة هجومية سعرية؛
 2. أقل حساسية للتهديدات بالنسبة للمنافسين الجدد، الذين يتواجدون في المجال التنافسي؛ وعامة ليس لهم الخبرة اللازمة في ميدان التكاليف نتيجة نقص الاحتياجات الاستثمارية الهامة.
 3. أقل حساسية لذوي البضائع المتجانسة، والذين يبدؤون بالضغط في التكاليف لسعر البيع.
- أقل تعرض للخطر بالنسبة للموردين والزبائن الذين يعتبرون منافسون غير مباشرين لأن مطالبهم تستطيع إرهاب مردودية الصناعة. فالمؤسسة التي تحتل موقع جيد بالنسبة لتكاليف الإنتاج لها امتيازات للموردين والزبائن.

II-1-3-3 مخاطر تبني إستراتيجية تدنية التكاليف :

هناك مجموعة من الأخطار التي تواجهها المؤسسة عند تبنيها هذا النوع من الإستراتيجية ونذكر منها:

أولاً _ على مستوى المؤسسة:

إن العديد من المؤسسات لا يفهمون بصفة جيدة تصرف تكاليفهم^(*) من الناحية الإستراتيجية؛ ولا يوقعون في استغلال إمكانيات تحسين وضعيتهم النسبية في ميدان التكاليف. ومن بين الأخطاء الشائعة في الميدان نجد: (2)

1. التركيز الحصري على نشاطات التصنيع^(**): عند ذكر لفظ " تكلفة " ، فإنه يخطر على بال العديد من المسيرين: التصنيع، غير أن جزءاً كبيراً من التكاليف الكلية يكون ناجماً عن النشاطات الأخرى كالتسويق، البيع،

(1) F.BIDAULT، Op.Cit، p 137.

(*) Comportement des coûts

(2) M. PORTER، "l'avantage concurrentiel" p p 147-150

(**) Une concertation exclusive sur les coûts des activités de fabrication

- الخدمات، التطوير التكنولوجي أسس البناء. حيث أن هذه النشاطات غالبا ما تلقى اهتماما قليلا في تحليل التكاليف.
2. إهمال النشاطات التموين: (*) يتجه العديد من المؤسسات إلى تدنية تكاليف اليد العاملة فقط، ولا يهتمون بدرجة كبيرة بوسائل الإنتاج المشتراة، حيث يعتبرون المشتريات كنشاط وظيفي ثانوي ويوفرون لها وسائل قليلة، وغالب ما يكون تحليل دوائر المشتريات مقتصرًا على المواد الأولية الأساسية أو المهمة بصفة أكثر.
3. إهمال النشاطات الصغيرة أو الغير مباشرة : عامة، تركز برامج تدنية التكاليف على النشاطات ذات التكاليف الكبيرة أو النشاطات المباشرة، كصنيع العناصر و دمجها، (***) و نادرا ما تلقي النشاطات التي تشمل قسما قليلا من التكاليف اهتماما كافيا و نفس الشيء للنشاطات الغير المباشرة، كالتكاليف المتعلقة بالتنظيم و الصيانة، و هذه التكاليف تنفذ من المراقبة.
4. التميز الخاطئ لعوامل تطور التكاليف : قد يحصل أن تقوم المؤسسة بإعداد تشخيص سيئ لعوامل تطور التكاليف المتعلقة بها، كتركيز إستراتيجية دفاعها على منافسيها على مستوى أرجاء الوطن، و إهمالها للتهديدات الكبيرة للمنافسين الأشداء على مستوى المنطقة.
5. نقص استغلال الروابط: (***) نادرا ما تستوفي المؤسسات كامل الروابط التي تؤثر على التكاليف خاصة الروابط مع الموردين و الروابط بين النشاطات كضمان النوعية، المعاينة و خدمات ما بعد البيع، و القدرة على استغلال هذه الروابط يعتبر سر نجاح العديد من المؤسسات اليابانية.
6. التدنية المتناقضة للتكاليف : عادة ما تحاول المؤسسات تدنية تكاليفها ولكن بوسائل متناقضة، كبدلها قصار جهدها لاقتحام جزء من السوق للحصول على الميزات المرتبطة باقتصاديات السلم و تبذيرها في نفس الوقت

(*) La négligence des activités d'approvisionnement.

(**) Assemblage.

(***) Un manque d'exploitation de liaisons.

لهذه الاقتصاديات بالإكثار من النماذج. إن عوامل تطور التكاليف عادة ما تكون في اتجاهات متعاكسة وعلى المؤسسة الحصول على التحكيمات الممكنة لذلك.

7. **التدعيم المقاطع بغير وعي:** (*) عادة ما تباشر المؤسسات تدعيمات عرضية دون وعي، وهذا نتيجة إحساسها الخاطئ بوجود قطاعات سوقية، حيث يكون سلوك التكاليف فيها مختلف. إن الأنظمة المحاسبية المألوفة نادرا ما تقيس فروق التكاليف بين المنتجات، الزبائن، دوائر التوزيع أو المناطق الجغرافية. قد يحدث إذن أن تقطع المؤسسة سعرا مبالغاً فيه على مستوى بعض السلع لسلسلة منتجات أو على مستوى بعض الزبائن وتقطع من جهة أخرى سعرا غير كاف من بعض السلع وهذا ما يعني دعما من دون قصد.

8. **الانعكاس على الهامش:** (***) إن الأعمال التي تباشرها المؤسسة لتدنية تكاليفها تهدف في العديد من الأحيان إلى تحسين الهامش بدرجة تفوق اهتمامها باكتشاف الوسائل التي تسمح بإعادة تشكيل هذه السلسلة. إن تحسينات الهامش يمكن أن تؤدي أو تصل بالمؤسسة إلى عتبة متناقصة للإيرادات، حيث إعادة تشكيل السلسلة (سلسلة القيمة) يمكن أن تؤدي إلى تشكيل جديد كلياً للتكاليف.

9. **فتح التميز:** (***) إن تدنية التكاليف قد تضر بإستراتيجية التميز إذا أقصت المصادر التي تجعل المؤسسة وحيدة بالنسبة لزبائنها، وفي حالة ما إذا كان من المستحب فعله فإنه من الضروري أن ينتج عن اختيار مقصود أو متعمد. إن الجهود المبذولة لتدنية التكاليف يجب أن تركز أساساً على النشاطات التي لا تحقق تميزاً للمؤسسة، بالإضافة إلى ذلك، فإن القائد يحسن أداءه على مستوى التكاليف إذا اعتمد على التميز في النشاطات التي تكون فيها التميز أو الاختلاف غير مكلف.

(*) Un subventionnement croisé inconscient.

(**) Une réflexion à la marge.

(***) Un mirage de la différenciation.

ثانياً _ على مستوى البيئة الخارجية للمؤسسة:

إن الموقع التي تكسبه المؤسسة عند تبنيها إستراتيجية تدنية التكاليف، يكون مرتبطا بدرجة توازن القطاعات السوقية. حيث تستطيع المؤسسة المتبينة لإستراتيجية تدنية التكاليف فقد قيادتها في قطاع سوقي جديد. (1) ولا ننسى أن الأخطار المترتبة من هذه الإستراتيجية ذو طبيعة إما تكنولوجيا أو اقتصادية، تمثل كالاتي: (2)

1. التغيير في التكنولوجيا الذي يلغي آثار منحى الخبرة : غير أن المؤسسات التي ليست قادرة على جمع القدرات و المواد اللازمة بسرعة حسب التكنولوجيا المناسبة، تبقى منافسا غير قويا في المجال التنافسي. خاصة عند وجود تغيير تكنولوجي. لهذا فإن اليقظة التكنولوجية ضرورية و لازمة لكل مؤسسة التي تبني إستراتيجية تدنية التكاليف.

2. ابتكارات جد حديثة عند المنافسين : الخطر هنا حقيقي، خاصة إذا كان هؤلاء المنافسين يمارسون إستراتيجية تدنية التكاليف؛

3. نقص في رأس مال الإبداع لأجل تدنية التكاليف : ويعتبر الفخ الأكبر الذي تقع فيه معظم المؤسسات، ولهذا فعليها أن تكون لديها ثقافة البحث على التكلفة الأقل ولكن للجودة المرادة.

(1) F. BIDAULT، Op.Cit، p 139

(2) G.GARIBALDI، Op.Cit، p p 99-100-101.

II-2 إستراتيجية التميز :

"التميز" هي القدرة التي تملكها المؤسسة في إنشاء عرض مختلف عن منافسيها وذلك الاختلاف يكون مميزا إلا إذا لوحظ في السوق. (1) فترتكز ثاني إستراتيجية التنافس على تميز المنتج، أو الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة، التي تهدف إلى خلق بعض الأشياء التي تبدو وحيدة على مستوى مجموع القطاع. أو بعبارة أخرى، تسعى المؤسسة إلى الانفراد ببعض المقاييس، التي يقدرها الزبائن بكثرة حيث تختار خاصية أو مجموعة من الخصائص التي يدرك العديد من زبائن القطاع بأنها ذات أهمية. ثم تجد لنفسها وضعية تصبح من خلالها المشبع الوحيد لهذه الحاجات. (2) وفيما يلي نوضح التفوق عن طريق التميز، التحليل الإستراتيجي للتميز ومستلزمات ومخاطر لإستراتيجية التميز.

II-2-1 (لتفوق عن طريق التميز) :

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك، الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر. (3)

II-2-1-1 مجالات و مصادر التميز :

هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى الشركات عن الشركات المنافسة ومن بينها تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، والتصميم الهندسي والأداء، جودة غير عادية (متميزة)، (... الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خطأ متكاملاً من المنتجات، وأخيرا سمعة جيدة. وتتزايد درجات نجاح إستراتيجية بسهولة. ومن أهم مجالات التميز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول: (4)

(1) G.GARIBALDI ·Ibid· p 101.

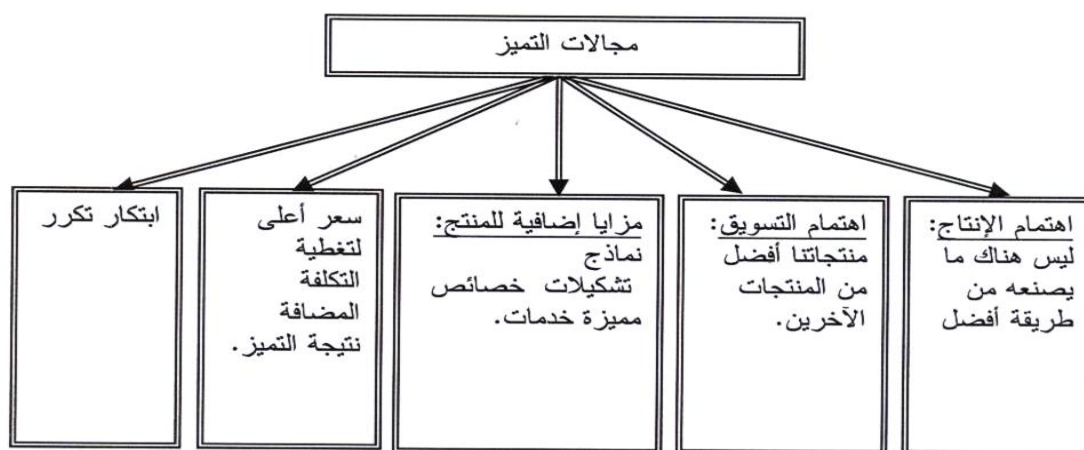
(2) M.PORTER. "L'avantage concurrentiel". Op.Cit. p 26.

(3) أحمد عوض. مرجع سبق ذكره. ص 176

(4) نبيل مرسي، مرجع سبق ذكره. ص 118، 119

- التمييز على أساس التفوق التقني؛
 - التمييز على أساس الجودة؛
 - التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك؛
 - التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.
- والشكل الآتي يبين مجالات التمييز:

الشكل (6-II) :مجالات التمييز



المصدر: من طرف الباحثة حسب معلومات كتاب لنيل مرسى، مرجعي سبق ذكره، ص. 114.

أولاً - التمييز و سلسلة القيمة:⁽¹⁾

يبني التمييز من الأنشطة التي تتركز عليها المؤسسة وفي نفس الوقت بها يتأثر الزبون. حيث معظم الأنشطة - الداعمة أو الأولية - الخالقة للقيمة هي مصدر أساسي لخلق خصائص فريدة. هذه الخصائص مرتبطة بالتطور التكنولوجي التي تؤدي إلى تركيب منتج مميز. حتى وإن كان المنتج هو منتج أساسي فيمكن لأنشطة أخرى غير مباشرة أن تحدث فيه تميز ذو أهمية كبيرة، مثل أنشطة الصيانة أو البرمجة تستطيع المساهمة في التمييز كالأنشطة المباشرة مثل أنشطة التركيب أو معالجة الطلبات.

⁽¹⁾ M.PORTER. "L'avantage concurrentiel", Op.Cit, p p 153-154.

إن بناء سلاسل القيم يكون هدفه التحليل الإستراتيجي للتكاليف، بالتالي تحليل التميز يستلزم التدقيق والتفكير في كيفية تقسيم بعض الأنشطة الخالقة للقيمة. أما الأنشطة الأخرى التي لا تساهم كثيرا في خلق التميز تستطيع المؤسسة تجميعها. والشكل الآتي يبين ذلك:

الشكل (II-7): سلسلة القيمة الخالقة للتميز.

البنية الأساسية للمؤسسة	دعائم مسؤولي البيع				
	إنشاءات تساعد تقوية صورة المؤسسة نظام معلومات للتسيير جيد				
إدارة الموارد البشرية	التركيز على تكوين الأفراد	سياسية الأفراد مستقرة برامج ذو جودة عالية للعمل و التي تهدف إلى استقطاب أحسن الباحثين		تحفيز و توظيف أحسن البائعين	تكوين طويل المدى للأفراد المكلفين بخدمة ما بعد البيع
تنمية التكنولوجيا	تكنولوجيا عالية لنقل و تغريغ المواد	خصائص فريدة للمنتج إدخال سريع لمختلف النماذج الجديدة آلات إنتاجية فريدة و مميزة	برمجة مميزة لهذا النوع الفريد من الآلات الإنتاج.	مساعدة تقنية، بحوث عالية مميزة إعلام.	تقنيات متقدمة في الخدمة.
الشراء	تسليم جيد للبضائع داخل المؤسسة.	توفير مواد أولية من أحسن جودة	مواقع جيدة للمخازن للإحتفاض للمنتجات المميزة من الإهلاك.	الاهتمام بترويج صورة المنتج في الإعلام.	قطاع غير من أحسن جودة.
	نقل و إحتفاظ وسائل الإنتاج، من أجل تقنية الخسائر. تموين في الوقت المراد لدورة الإنتاج.	منتج مطابق للخصائص التقنية. مظهر خارجي جذاب للمنتج. التقليل في خسائر التركيب.	تسليم سريع للمنتجات و في الوقت المناسب. الجدية في معالجة الطلبات.	إعطاء أهمية كبيرة للترويج. تدعيم قوة ما بعد البيع. التركيز على العلاقات بين قنوات التوزيع و الزبائن. تحسين أدوات البيع.	تدعيم إنشاء قسم ما بعد البيع من تخزين قطع الغيار و تكوين الزبائن لاستعمالهم للمنتج.
	الإمدادات الداخلية	عمليات التشغيل	المخرجات من المنتجات	التسويق و المبيعات	الخدمة

هامش الربح

هامش الربح

Source : M.PORTER, « l'avantage Concurrentiel », Op.Cit, P 156.

ثانياً _ عوامل التميز:

إن الوحدة التي تميز المؤسسة عن غيرها تمثل في القيمة التي تقدمها لزبونها، ولهذا فهناك مجموعة من العوامل الأساسية التي تحدد نوع القيمة المقدمة، والتي تميزها عن القيم الأخرى المتواجدة في السوق. ومن أهم عوامل الوحدة نجد ما يلي: (1)

1. المقاييس التقديرية للأنشطة : وهي عبارة عن مقاييس الخاصة بالأنشطة التي تجعل المؤسسة فريدة في نوعها، فعلى سبيل المثال نجد:

- الخدمة المقدمة للزبون (القرض، تسليم المنتجات . .) ؛

- نسبة التكنولوجيا المستعملة في تركيب المنتجات.

2. العلاقات: إن الطابع الفريد للمؤسسة يكون أحيانا نتيجة العلاقات الموجودة بين الأنشطة داخل سلسلة القيمة، أو من خلال العلاقات مع الموردين بقنوات التوزيع المستغلة من طرف المؤسسة؛

3. الرزنامة: (*) إن الخصوصية الوحيدة للمؤسسة تستطيع أن تكون واضحة عند تاريخ إطلاق منتجها من أجل إظهار صورته المميزة قبل المنافسين؛

4. التموضع: (**) وهو يساعد كثيرا خاصة إذا كان التموضع يسهل مختلف العمليات التجارية؛

5. الوصل : أي الوصل بين مختلف الأنشطة داخل المؤسسة الخالقة للقيمة؛

6. التمهين و اثر التوزيع: خصوصية النشاط قد تكون نتيجة طريقة تسييره عن طريق التمهين؛

7. الاندماج: درجة الاندماج قد يميز مؤسسة ما، حيث اندماج أنشطة جديدة الخالقة للقيمة يساعد في مراقبة

نتائج الأنشطة وكذلك في التناسق فيما بينها مع أنشطة أخرى، كذلك يساعد الاندماج في زيادة عدد الأنشطة الخالقة للقيمة؛

(1) M.PORTER, "L'avantage concurrentie", Op.Cit, p p 159-160-161.

(*) Calendrier.

(**) La localisation

8. العوامل التأسيسية: (*) هذه الأخيرة قد تلعب أحيانا دورا في تقسيم الأنشطة بين الموظفين وعلى سبيل المثال نجد النقابة العمالية؛

لكن عوامل التميز تغير حسب كل نشاط وحسب القطاعات. ولهذا يستحسن على المؤسسة أن تحلل جيدا القطاع التي تعمل فيه والذي تريد أن تكون فيه فريدة من أجل استخلاص عوامل التميز.

II -2-1-2- استمرارية التميز :

إن قابلية بقاء أو استمرارية هذه الإستراتيجية مرتبط بأمرين اثنين هما: (1)

- ضرورة إحساس أو إدراك الزبائن بصفة دائمة لهذه القيمة؛
- عدم إمكانية المنافسين تقليدها.

في الحقيقة قد يظهر دوما خطر تغيير حاجيات أو نظرة الزبائن وهذا الخطر قد يؤدي إلى تجريد أو نزع كل قيمة لها شكل خصوصي للتميز، وقد يحدث أحيانا أن يقلد المنافسون إستراتيجية المؤسسة ويتجاوزوا للوهلة الأولى أسس التميز التي كانت تحتفظ بها المؤسسة.

إن قابلية استمرار إستراتيجية التميز لمؤسسة ما مرتبط بالقواعد و الأسس التي تركز عليها، ولكي تكون هذه الإستراتيجية دائمة يجب أن ينتج عنها عوامل تشكل عراقيل لحركة المنافسين الذين يريدون تقليدها، لأن عوامل الوحدةية وتكلفة التميز يتغيران حسب المنافسين وهذا ما سيكون له أثر على استمراريته، ووفقا للحالات التالية يكون التميز أكثر دواما (2):

- عوامل الوحدةية للمؤسسة تحتوي على عراقيل للآخرين؛
- حصول المؤسسة على تفوق للتكاليف عند تميزها: إذ أن المؤسسة التي تحصل على ميزة دائمة للتكاليف في النشاطات المسؤولة عن التميز تتمتع بتميز أكثر استمرارية؛

(*) Les facteurs institutionnels.

(1) M.PORTER، "L'avantage concurrentiel،" Ibid، p 196.

(2) M.PORTER، "L'avantage concurrentiel،" Ibid، p 197.

- مصادر التميز عديدة: حيث كلما تعددت مصادر التميز وكلما تعددت عوامل وحدانية المؤسسة صعب على المنافسين تقليدها؛

- خلق المؤسسة لتكاليف التغيير أو الانتقال عند تميزها: إذ تولد عن مصادر التميز تكاليف انتقال إضافية وهنا التميز يكون أكثر استمرارية، حيث أن النشاطات التي تعطي خصائص فريدة للمؤسسة ترفع دوما من تكاليف التحويل، لأنه على الزبون أن يكيف نشاطاته لاستغلال الميزة الفريدة التي تعطيها المؤسسة.

II-2-2 (لتحليل الإستراتيجي للتميز :

يعتبر اختيار تطبيق إستراتيجية التميز، في البيئة التنافسية، كاختيار ذو أهمية كبيرة،⁽¹⁾ كون أن هذه الإستراتيجية لا تسمح للمؤسسات بالتفكير عن التكاليف. لكن في حالة تنفيذ هذه الإستراتيجية بنجاح من قبل المؤسسة فإنها تتمكن من تحقيق أرباح عالية قياسا بالمنافسين، كما أنها تساهم في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة ومجابهة قوة البيئة التنافسية.⁽²⁾

يمكن القول أن هذه الإستراتيجية تركز على التجزئة السوقية، لأن اختيار التميز يكون مدركا ومحسوسا من طرف المستهلك من جهة. وفي نفس الوقت ذو مردودية جيدة من جهة أخرى. فيبنى التميز على حساب نتائج التحليل المعمق للطلب و للإبداع التكنولوجي. هذا يعني أن إستراتيجية التميز قد تبنى على الطلب (إستراتيجية الجذب)، أو على بروز وإظهار التكنولوجيا (إستراتيجية الدفع). ومن بين متغيرات التميز المتاحة نجد تميز المنتج عبر جودته أو قيمته الجوهرية المحسوسة للسعر أو العلامة، وكذلك وقت بيعه أو إنتاجه. فهما كانت المتغيرة المأخوذة، فإن تجزئة الطلب تعتبر شرط أساسي في إستراتيجية التميز. هذا التحليل يأخذ بعين الاعتبار الثنائية (السوق / المنتج).⁽¹⁾ ولهذا فالمؤسسة التي تريد تبنى إستراتيجية التميز يستحسن لها أن تقوم بتجزئة سوقها ومنتجها.

(1) J.C.MATHE, O.BARB BRANDOUY, "Analyses stratégiques", Economica, Paris, 1997, p 58.

(2) فلاح حسين عداوي، مرجع سبق ذكره ص 184

(1) J.C MATHE ET O.B.BRANDOUY, Op.Cit, p 59.

II-2-2-1 تحديد القيمة المميزة للزبون:⁽¹⁾

يعتبر التميز جد مكلف فعلى المؤسسة أن تستحوذ على الموارد اللازمة، من أجل الحصول على خاصية مميزة ووحيدة بهدف حسن تسيير نشاطاتها الخالقة للقيمة.

فالمؤسسة تخلق للزبون قيمة التي من خلالها تبرر سعر بيعها، والذي حتماً يكون أعلى من سعر السوق،

وذلك عبر ميكانزمين هما:

1- تدنية التكاليف للزبون؛

2- تحسين أداء الزبون.

أولاً _ تدنية التكاليف للزبون:

يعتبر مصدر للتمييز، كل نشاط أو شيء تستطيع المؤسسة فعله من أجل تدنية تكاليف زبونها لاستعمال منتجها. فالإمكانيات الهامة تكون عبارة عن طريق إقامة تدخلات التي تساعد في تدنية تكاليف الزبون في النشاطات الخالقة للقيمة.

نستطيع القول أن المؤسسة التي تساهم في محاولة إيصال كيفية استعمال منتجها لزبونها، عن طريق توضيح مختلف النشاطات التي تساهم في إنتاج منتجها، تؤثر على تكاليف هذا الزبون كون أن هذا الأخير يدفع في أغلب الأحوال تكلفة تغييره لمنتج ما. ولهذا فهي تحاول تدنية تكاليفه عن طريق:⁽²⁾

- تدنية تكاليف تسليم البضائع أو التجهيزات أو التمويل؛

- تدنية النسبة اللازمة لاستعمال المنتج، مثل تكاليف اليد العاملة، الطاقة، الصيانة؛

- تدنية التكاليف الغير مباشرة لاستعمال المنتجات أو آثار المنتجات على النشاطات الأخرى الخالقة للقيمة

فعلى سبيل المثال، محلول أقل خفة من أجل تدنية تكاليف النقل للمنتج النهائي؛

⁽¹⁾ M.PORTER، "L'avantage concurrentiel". Op.Cit، p 166.

⁽²⁾ M.PORTER، "L'avantage concurrentiel". Ibid، p 170.

- تدنية تكاليف الزبون في نشاطات أخرى الخالقة للقيمة بدون أو تكون هناك لها علاقة بالمظهر الخارجي للمنتج؛

- تدنية التكاليف المباشرة لاستعمال المنتج، مثل تكاليف اليد العاملة، الطاقة، الصناعة... الخ.

ثانياً _ تحسين أداء الزبون: (1)

لتحسين أداء الزبون، لابد من فهم ما يريده، فتحسين أداء الزبائن الصناعيين، التجار أو المؤسسين^(*)، يتوقف على المؤسسة نفسها وعلى عوامل التميز التي سوف تخلقها في علاقاتها مع زبائنها هي الأخرى. وبالتالي لابد من فهم احتياجات ومتطلبات الزبون وإقامة تحليل للقيمة المراد بيعها له (...). فمؤسسة ما تستطيع تحسين أداء زبائنها الصناعيين، التجار أو المؤسسين عن طريق مساعدتهم في تحقيق أهدافهم الغير اقتصادية مثل المرتبة والصورة أو الشهرة. فمثلا في مجال الوزن الثقيل، مؤسسة Paccar وصلت إلى إحداث تميز مدهش في شاحناتها kenworth "K-Whopper"، بواسطة جودة التصنيع؛ ومدى تكييف هذه الشاحنات لخصوصيات أصحابها. حيث الكثير من هؤلاء يدركون أن شاحنات kenworth قد ساعدتهم في تحسين صورتهم عن طريق الشكل الخارجي لشاحناتهم.

أما في حالة المنتجات المباعة، فلتحسين أداء الزبون يتمثل عند إشباع رغبته واحتياجاته. مثل شيكات السفر American Express المستعملين في نشاطات عدة، خاصة وإن كان مختلف الزبائن في سفر بعيدين عن البنك، الأمر الذي يعرض شيكاتهم للمسروقة أو للضياع. بالتالي فشيكات السفر American Express تميزت عن باقي الشيكات الأخرى؛ لأن زبائنها يدركون قيمة ضمان تسديد المبالغ المالية في جميع أنحاء العالم؛ و التبدل السريع لكل الشيكات المسروقة أو الضائعة خلال ساعات قليلة.

(1) M.PORTER، "L'avantage concurrentiel" . Ibid، p 173

(*)Institutionnels.

II -2-2-2 إدراك القيمة من طرف الزبون :

مهما كانت القيمة التي تقدمها المؤسسة لزبونها فهذا الأخير يجد صعوبات لتقييمها في بداية الأمر. فلنهم تأثير المنتج على الزبون وعلى أداءه جيدا، يحتاج هذا الأخير إلى استعماله طويلا. (1) لكن في أغلب الحالات، لتحقيق التميز و تحسينه من طرف الزبون، لا بد على هذا الأخير أن يعطي قيمة سعرية للاختلافات الموجودة بين مختلف العروض في السوق؛ والتي تبرر الزيادة في سعر البيع والمطالب به عند الحصول على المنتج المميز؛ لأنه في الحقيقة الزبون مطالب بدفع تكلفة التميز. (2)

إن التغيير الحقيقي المحقق يعتمد بدرجة كبيرة على الخصائص التي يحكم عليها الزبون، الإشهار، الشهرة، التغليف... الخ، والتي يطلق عليها Porter اسم إشارات القيمة (*)، والتي هي عبارة عن الخصائص التي يدركها الزبون، والتي تساعد في استنتاج القيمة التي خلقتها المؤسسة. ولكن توجد بعض إشارات القيمة التي تستلزم تكاليف مستمرة من طرف المؤسسة مثل التغليف والإشهار. بينما البعض الآخر يساهم في نشر شهرة وصورة المؤسسة بصفة مباشرة مثل **Le Bouche à Oreille**. إن الزبون لا يشتري قيمة لا يراها، مهما كانت حقيقتها، وإن الزيادة السعرية (**) الذي تطلبها المؤسسة، تعود بالدرجة الأولى على القيمة التي تخلقها، وليس على التي تبينها عبر إشارات القيمة؛ وهذه الأخيرة هي التي يراها الزبون، ولهذا فإن المؤسسة التي تخلق قيمة متوسطة ولكن تبينها جيدا لها حظوظ كبيرة في استحوادها على سعر مرتفع، على المؤسسة التي تخلق قيمة جيدة ولكن لا تبينها فعلا. والشكل التالي يبين ذلك:

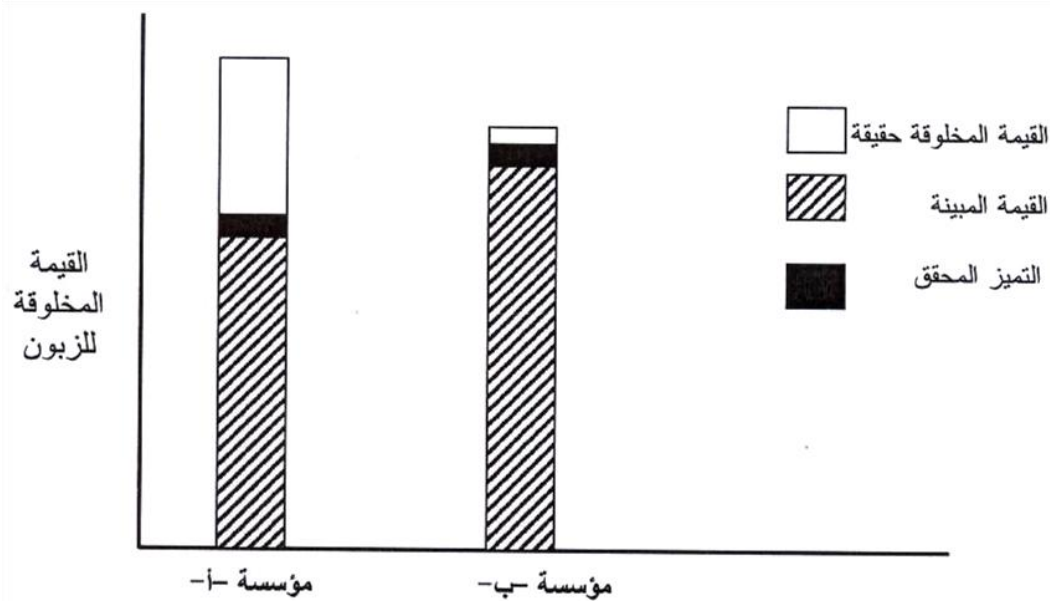
(1) M.PORTER، "L'avantage concurrentiel" Ibid .p 174.

(2) G.GARIBALDI، Op.Cit، p 102.

(*) Signaux de valeur

(**) Sur prix.

الشكل (8-II) : القيمة المخلوقة حقيقية والقيمة المبنية للزبون.



Source : M.PORTER, « l'avantage Concurrentiel », Op.Cit, P 175.

II -2-2-3 خطوات إستراتيجية التميز :

يمكن لخطوات إستراتيجية التميز أن تأخذ عدة أشكال، حيث يمكن أن تبنى على المنتج نفسه، أو على نظام التوزيع، أو على الطريقة التسويقية، وعلى مجموعة أخرى من العوامل. (1) إن الوضعية المتاحة تجعل المؤسسة متميزة بموجب عدة أبعاد كأن يركز تميزها على متانة واستمرار منتجها، نوعية خدماتها، توفر قطع الغيار و توفرها على قنوات توزيع جيدة، واستمرارية التميز لا تسمح للمؤسسة بإهمال التكاليف غير أن هذه الأخيرة لا تكون الهدف الأساسي للمؤسسة فحسب.

كما أن الإستراتيجية الناجحة هي الإستراتيجية التي تكون قابلة للاستمرار، للحصول على أرباح تفوق معدل القطاع، فهي تضع المؤسسة في وضعية مقبولة بحيث تكون متأقلمة مع القوى الخمس للمنافسة ولكن بطريقة تختلف عن تلك التي تميز إستراتيجية تدنية التكاليف.

(1) M.PORTER, "L'avantage concurrentiel", Op.Cit, p 26.

إستراتيجية التميز تجعل المؤسسة في مأمن من اعتداءات المنافسين بسبب وفاء الزبائن لعلامتها، والضعف الشديد لدرجة الحساسية تجاه الأسعار المترتب عنها، فهي ترفع هامش الربح وهذا ما يجنبها البحث عن وضعية تخفيض التكاليف.

إن ولاء الزبون المترتب عن هذه الإستراتيجية، وما يفرضه على المنافسين للتغلب على الصعوبات التي تشكلها الخاصية الفريدة للمنتج، سيكون سببا في ظهور عراقيل الدخول. كما تسمح هذه الإستراتيجية أيضا بتحقيق هامش ربح عال وهذا ما يسمح بمواجهة قدرة الموردين على التفاوض وتخفف من دون شك من قدرة الزبائن لأنهم لا يملكون سلع ماثلة وبالتالي يصبح الزبون أقل حساسية للسعر.

كما يجب على المؤسسة التي تنتهج هذه الإستراتيجية ولتنال إخلاص زبائنها، أن تتواجد في وضعية أحسن مقارنة بمنافسيها اتجاه المنتجات البديلة. قد تمتع في بعض الأحيان إستراتيجية التميز المؤسسة من غزو بعض الأسواق أو تحقيق حصة عالية في السوق، فهي تتطلب دوما نوعا من الانفرادية بالمنتج أو الخدمة، غير أن هذه الإستراتيجية تتطلب في غالبية الأمر تكيفا من الوضعية، وهذا فيما يخص التكاليف، فعندما تكون النشاطات الضرورية لتحقيق هذا التميز مكلفة في حد ذاتها كالبحت المتطور، التصميم الأصلي للمنتج، الاستعانة بمواد ذات نوعية رفيعة والمساعدة المكثفة للزبائن. حتى وإن تقبل كل الزبائن تفوق المؤسسة على مستوى مجموع القطاع فإنهم لا يريدون أو لا يستطيعون دفع الأسعار المرتفعة المطلوبة.⁽¹⁾

لا يعتبر من الضروري في قطاعات نشاط أخرى أن يكون التميز مع تكاليف منخفضة نسبيا ومع تكاليف تضاهي تكاليف المنافسين، وكخلاصة يمكن القول بأن منطق إستراتيجية التميز يحتم أن تكون الخصائص المحتفظ بها للتمييز فريدة أو وحيدة، وعليه يجب على المؤسسة أن تخصص أو تنفرد بعض الاعتبارات وهذا إذا كانت تأمل في الحصول على فائض سعري.

⁽¹⁾ M.PORTER، "Choix stratégiques et Concurrence". Op.Cit .p 41.

تعتبر إستراتيجية التميز وسيلة ناجحة أكثر من إستراتيجية تدنية التكاليف، حيث يمكن أن تمارس على العديد من المعالم داخل قطاع يقدر فيه الزبائن وبكثرة العديد من الخصائص.

وهذه الإستراتيجية منتهجة من طرف المؤسسات الكبرى للفنادق (Wagon –Lit, Accord) وكذلك من طرف المؤسسات التي تختص في منتجات العجائن الغذائية، حيث في كلتا الصناعتين يتعلق الأمر بعزل المنافسة بين المؤسسات الموجودة وقدرة الزبائن.

- ففي الحالة الأولى اقتصاديات السلم يمكن تحقيقها و لكن الإستراتيجية المتمسك بها هي إستراتيجية التميز لأن الزبون حساس جدا لطبيعة الخدمة.
- أما في الحالة الثانية اقتصاديات السلم لا ينظر إليها بسبب ضيق السوق، لهذا فإن إستراتيجية التميز ستكون مختارة بصفة إرادية أكبر من كون الطلب أقل حساسية بالنسبة للسعر. (1)

II-2-3 ستلزامات ومخاطر إستراتيجية التميز :

تمثل إستراتيجية التميز في استغلال المواد المتاحة من أجل توضيح انفرادية المنتج في أعين الزبائن، خاصة في خصائصه. (2) وبالتالي فعلى المؤسسة أن تتوفر فيها بعض الشروط اللازمة من أجل تطبيق هذا النوع من الإستراتيجيات التنافسية.

II-2-3-1 شروط تطبيق إستراتيجية التميز :

لابد من توفر الشروط اللازمة من جانبيين أساسيين وهما:

(1) من جانب الكفاءات والموارد المتاحة لدى المؤسسة؛

(2) ومن جانب نظام المؤسسة.

(1) JP.ANGELIER، Op.Cit، p p 104-105.

(2) F.BIDAULT، Op.Cit، p 139.

أولاً - من حيث الكفاءات و الموارد:⁽¹⁾

1. الحدس والإبداع: في معظم الحالات لا تستطيع مؤسسة ما أن تميز منتجها، إلا إذا كانت تبني سياسة الإبتاع. ولهذا فمن الأحسن أن تكون قادرة على فهم الحاجيات والرغبات التي لم تُشبع بعد، وإيجاد في نفس الوقت الوسيلة الجيدة لإشباع هذه الحاجيات بالتكلفة التي تسمح بممارسة سياسة سعرية التي تماشى مع السوق، فهنا يلعب الإبداع دوره.

2. قدرات البحث: يكون البحث بطريقتين وهما:

- عن طريق البحث التكنولوجي؛
- عن طريق بحوث التسويق.

وللحصول على التميز الذي يؤدي إلى ميزة تنافسية، فلا بد من الاعتماد على بحوث التسويق التي تسمح بقيام تجزئة السوق لإيجاد جماعات المستعملين والمستهلكين، الذين حاجياتهم ورغباتهم لم تُشبع ضمن العروض الموجودة في السوق.

حسب ما سبق، نستطيع القول أنه، يستحسن للمؤسسة أن تعرف خصائص الشراء التي تمكن من إشباع حاجات ورغبات هؤلاء المستهلكين، أي بالأداءات المنتظرة^(*) من طرف المستهلكين وبالطبع تكلفة تحقيق هذه الأداءات.

3. تكنولوجيا المنتج^(**): التميز يرتكز أساسا على تكنولوجيا المنتج، وإذا كان هذا الأمر صعب على المؤسسة من تحقيقه، فعليها أن تركز على محاور تطوير منتجاتها.

4. القدرات التجارية: لا ينجح التميز إلا إذا كان واضحا في السوق. فعلى المؤسسة أن تدرس بعناية مصادر التميز التي لا بد أن توافق حاجات القطاع السوقي. بالتالي فالمؤسسة مجبرة على تحليل حاجيات مستهلكيها من

(1) G.GARIBALDI، Op.Cit، p 103.

(*) Performances attendues.

(**) Technologie du produit.

أجل تجزئة سوقها لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق تميز منتجها بالنسبة لعروض منافسيها، ولكن لنجاح التمييز وتحقيق ميزة تنافسية، سيستحسن توفر قدرات كقدرات التوزيع، وقدرات الترويج من أجل مواجهة أي تغير في تصرفات الزبائن في القطاع السوقي.

5. الصورة (**): إن خصائص الصورة تسمح للمؤسسة أن تبين وتوضح قيمة التمييز في السوق. الخصائص الرئيسية للصورة هي:

- السمعة؛
- التواجد في الإعلانات، العروض، الصالونات... الخ.
- المشاركة في أعمال البحث والتكوين.
- شكل المنتج ووزنه وحتى لونه وغلّاف.
- المراجع التجارية.
- الجودة، وبالطبع السعر مرتبط بالجودة.

6. التوزيع : لتوضيح قيمة التمييز على المؤسسة أن تركز على قنوات التوزيع، وعلى قوة البيع، كون أن هاتين الأخيرتين تلعبان دورا كبيرا في سير وتشجيع قيمة تميز المنتج للمستهلكين، لأنهما على صلة مباشرة مع مختلف المستهلكين.

ثانياً _ من حيث طريقة التنظيم: (1)

1. التنسيق بين التسويق والبحث والتطوير: يعتبر التعاون بين وظيفتي التسويق والبحث والتطوير جد مهم في إستراتيجية التمييز، لأن من خلال هذا التعاون تنشأ فكرة التمييز، فالتسويق يقوم بالبحث عن حاجيات المستهلكين التي لم تشبع بعد في السوق، ودراسة قطاع السوق، وتحليل تصرفات الشراء... الخ. أما البحث

(**) Image.

(1) G.GARIBALDI، Ibid، p 103.

والتطوير فيقوم بتكملة عمل التسويق، أي يدرس كل النتائج التي تحصلت عليها وظيفة التسويق، حيث أنه كلما كان التعاون بين هاتين الوظيفتين كبير كلما كانت مصادر التميز كثيرة وبالتالي يجد المنافسون عدة مصاعب للسيطرة على عوامل التميز.

2. جذب الأفراد ذوي الصفات المناسبة (*) لخلق التميز: على المؤسسة أن تملك الأفراد اللازمين و القادرين على فهم و تطبيق هذا النوع من الإستراتيجيات من دراسة السوق، و تجزئته إلى إبداع عروض جديدة.
3. الرقابة من حيث الكم و النوع: إن إستراتيجية التميز تستلزم السيطرة على التكاليف، فالزبون يعطي قيمة للتميز، بالتالي على المؤسسة أن تدرس جيدا قيمة التميز و التحكم فيها كون أن الزبون لا يقبلها إذا كان سعرها باهضا، فمن الأحسن أن تضع المؤسسة أهداف التي تأخذ بالحسبان الكمية أي " كمية التكاليف " من جهة وسعر و نوعية المنتج من جهة أخرى.

II -2-3-2 فوائد و مخاطر تبني إستراتيجية التميز :

ككل إستراتيجية فإن إستراتيجية التميز لها فوائد و أخطار وهي كالآتي:

أولاً - فوائد تبني إستراتيجية التميز:

- إن الفرد الواضح للمستهلك ما هو في الأساس إلا العرض المختلف بالنسبة لعروض المنافسين، وبالتالي يعتبر نوع من أنواع القدرة على مقاومة المنافسة،⁽¹⁾ فهو يساعد على:
1. تجنب المنافسة، إستراتيجية NICHE : عندما يهدف التميز قطاعات سوق خاصة، فنكلم هنا عن إستراتيجية NICHE أو التخصص فالمؤسسة تتعامل مع شريحة خاصة من الزبائن في قطاع ضيق من السوق، بالتالي فالتميز ينقص من حدة المنافسة.⁽²⁾ كما أن حواجز الدخول تكون واضحة بالنسبة للمنتجين

(*)Attraction sur les personnes ayant les qualifications requises.

(1) F.BIDAULT، Op.Cit، p 139

(2) F.LEROY، Op.Cit، p 43.

لأن الداخلين الجدد يستلزم عليهم استثمارات باهظة في التميز، من أجل الاقتراب من مركز المؤسسة المتبينة لإستراتيجية التميز. أما المنافسين المباشرين ذوي العروض الغير واضحة للمستهلكين فيمكن عزلمهم. (1)

2. علاقات مختلفة مع الموردين و الزبائن: إن المؤسسات التي تختار إستراتيجية التميز تكون أقل حساسية على المؤسسات التي تختار إستراتيجية تدنية التكاليف، لقوة التفاوض مع الموردين أو الموزعين؛ حيث أن جودة العرض تسمح للمؤسسة بالتصدي للموزعين، لأنها تقوي قوة التفاوض بالنسبة للزبون. (2)

3. المردودية: إن إستراتيجية التميز مبنية على توضيح قيمة تميز المنتج للمستهلك في السوق. وبالتالي هذا الأخير قابل على دفع سعر باهض مقابل الحصول على تلك القيمة المميزة، مما يسمح للمؤسسة من الحصول على هامش ربح أكبر.

ثانياً – مخاطر إستراتيجية التميز:

تناول بعض الأخطاء التي يمكن أن تقع فيها المؤسسات عند انتهاج هذه الإستراتيجية، ومعظم هذه الأخطاء تنتج عن الفهم الخاطيء لعوامل هذه الإستراتيجية أو تكلفتها و أهم هذه الأخطاء: (3)

1. الوجدانية ليس لها دوما قيمة: إن وجدانية المؤسسة مهما كانت طبيعتها لا تعادل دوما التميز فهي لاتصل إلى هذا الأخير إلا إذا خفضت تكاليف الزبون أو تحسین نتائجها بصفة يقدرها هذا الأخير. فالتميز الأكثر إقناعا ينتج دوما عن مصادر القيمة التي يمكن للزبون إدراكها و قياسها أو من مصادر صعبة القياس غير أنها تكون مهمة جدا، كما أن أحسن ملاحظة لقيمة وجدانية مؤسسة ما، تكمن في قدراتها على الحصول بصفة دائمة على فائض سعري عند بيع منتجاتها لزبائن مطلعين عليها بصفة جيدة.

2. التميز المبالغ فيه: إذا لم تحصل المؤسسة على الميكانيزمات التي بواسطتها تؤثر نشاطاتها على القيمة المؤسسة للزبون أو المدركة من طرفه فإنه يمكن لها أن تتميز بصفة مبالغ فيها، على سبيل المثال: نوعية المنتج أو

(1) F.LEROY، Ibid، p 140.

(2) F.BILDAULT، Op.Cit، p 140.

(3) M.PORTER، "L'avantage concurrentiel" Op.Cit، p p 198-200.

مستوى الخدمة المقدمة تتجاوز حاجات الزبائن، فإنها ستكون معرضة للمنافسة من طرف منتجات ذات نوعية أحسن و سعر أقل.

3. ارتفاع فائض السعر: فائض السعر المتعلق بالتميز مرتبط بقيمة وإستراتيجية التميز، فالمنافس المتميز سيستغني عنه من طرف زبائنه إذا كان فائض السعر المحقق من طرفه عال جدا، و زيادة على ذلك فإن المؤسسة إذا لم تترك لزبونها جزءا من القيمة المؤسسة في شكل سعر معقول فإن الزبون سيحاول التكامل من الأعلى. فائض السعر الصحيح لا يتعلق فقط بدرجة تميز المؤسسة بل يرتبط أيضا بوضعية تكاليفه النسبية، فإذا لم تبق المؤسسة تكاليفها متقاربة مع تكاليف منافسيها فإنه من الممكن أن يصبح فائض السعر غير قابل للحفاظ عليه.

4. جهل أهمية الإشارة للقيمة: (*) تهمل المؤسسات في بعض الأحيان ضرورة وضع الإشارة، معتبرة أن معايير الاستعمال هي القواعد الوحيدة أو الحقيقية للتميز، و تنسى أن إشارات القيمة مهمة، لأن الزبائن غير مهيين لمعرفة الاختلافات أو الفروق بين الموردين أو أنهم غير قادرين على ذلك. هذا الإهمال يجعل المؤسسة معرضة لهجوم المنافسين، الذين سيقدمون منتجا ذو قيمة أقل غير أنه يحتوي على مسار أحسن للشراء لدى الزبون.

5. تجاهل تكلفة التميز: تميز لا يؤدي بالمؤسسة على نتائج تفوق المعدل إذا لم تتجاوز القيمة المدركة من طرف الزبون تكلفتها، فعادة ما تنسى المؤسسات لعزل تكلفة النشاطات التي تسعى إلى التميز، فهي تفترض أن هذا الأخير سيكون ذو مردودية.

6. التركيز على المنتج أكثر من مجموع سلسلة القيمة: بعض المؤسسات لا تفكر في التميز إلا فيما يتعلق بالمنتج المادي و تهمل إمكانيات التميز التي توجد في بعض نقاط سلسلة القيمة.

(*) Ignorer la nécessité de signaler la valeur.

7. عدم تحديد القطاعات السوقية للزبائن: إن معايير الشراء تتغير حسب الزبائن، وإذا لم تدرك المؤسسة وجود قطاعات سوقية لدى الزبائن، فإنها ستلبي حاجاتهم بصفة سيئة و تصبح معرضة لإستراتيجية التركيز؛ حيث إدراك وجود قطاعات سوقية هذا لا يعني ضرورة اختيار المؤسسة لإستراتيجية التمركز، لكن عليها أن تبني إستراتيجية تميزها على معايير مقسمة على العديد من الزبائن.

II-3 إستراتيجية التركيز :

تمثل إستراتيجية التركيز (للمؤسسة) في اختيار مجال المعركة التنافسية، ويكون ذلك في قطاع سوقي محدد من طرفها. (1) ومن أجل فهم هذه الإستراتيجية، خصصنا هذا المبحث لتبيان التفوق عن طريق التركيز، التحليل الإستراتيجي للتركيز ومستلزمات ومخاطر إستراتيجية التركيز.

II-3-1 (التفوق عن طريق التركيز) :

آخر إستراتيجية هي إستراتيجية تركز النشاط، فهي إستراتيجية مختلفة تماما عن سابقتها؛ لأن التنافس يركز هنا على هدف واسع. (2) فتطلب هذه الإستراتيجية تركيز على مجموعة خاصة من الزبائن أو على قطاع سوقي لمجموعة المنتجات أو على سوق جغرافي. فعلى غرار إستراتيجية التميز، يمكن لإستراتيجية التركيز أن تأخذ عدة أشكال مقارنة للإستراتيجيتان السابقتين أي تدنية التكاليف والتميز، اللتان تهدفان للوصول إلى أهداف على مستوى مجموع القطاع. أما إستراتيجية التركيز فهي تصمّم حول هدف خاص، حيث تسعى فيه المؤسسة جاهدة لتقديم خدمة جديدة. (3) والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل (II-9) : الإستراتيجيات العامة للتنافس.

التميز	تكاليف منخفضة	
2. إستراتيجية التميز	1. إستراتيجية تدنية التكاليف.	هدف واسع
3. إستراتيجية التركيز المبنية على التميز.	3. إستراتيجية التركيز المبنية على التكاليف المنخفضة.	الحقل التنافسي
		هدف ضيق

Source : M.PORTER, « l'avantage Concurrentiel », Op.Cit, P 24.

(1) G.GARIBALDI, Op.Cit, p 108.

(2) M.PORTER, "L'avantage concurrentiel," Op.Cit, p 27.

(3) M.PORTER, "Choix stratégique et Concurrence," Op.Cit, p 43.

كل السياسات الوظيفية تتطور إذا سطرت هذا الهدف. فهذه الإستراتيجية تركز على فكرة مفادها أن المؤسسة قادرة على خدمة وفعالية أكبر هدفها الإستراتيجي المحصور، أو باستهلاك موارد أقل من المنافسين الذين يتنافسون في ميدان أوسع. فينتج عن هذا كون المؤسسة تصل إما إلى إستراتيجية التميز لأنها تشبع بصفة أفضل رغبات هدفها الخاص، وإما إلى تكاليف منخفضة أكثر لخدمة هذا الهدف أو الاثنان في آن الواحد. (1) حتى وإن كانت إستراتيجية التركيز لا تضمن تكاليف منخفضة أو تميزا في إطار مستقبل يحتضن مجموع السوق، فهي تسمح بالوصول إلى إحدى الوضعيتين أو الاثنان معا اتجاه الهدف المحصور المقصود في السوق. المؤسسة التي تركز نشاطها يمكن لها أيضا الحصول على أرباح تفوق معدل القطاع. فتركيز النشاط يعني أن المؤسسة في وضعية تمتاز بتكاليف منخفضة مقارنة مع هدفها الإستراتيجي أو أنها متميزة جيدة أو الاثنان معا.

كما ذكرنا سابقا فيما يخص تدنية التكاليف والتميز، هاتان الوضعيتان تجعلان المؤسسة في مأمن من القوى الخمس للمنافسة. يمكن اللجوء إلى إستراتيجية التركيز لاختيار أهداف أقل عرضة للمنتجات البديلة أو هدف يكون فيه المنافس أكثر ضعفا. هذه الإستراتيجية متبناة من طرف المؤسسات الكبرى للورق ومن طرف المؤسسات المهيمنة على الترقية العقارية والتسليية (*). المنافسة و الموردين هما القوتان الأكثر ظهورا في الصناعة الأولى وبالنسبة للحالة الثانية فالقوتان اللتان تؤثران على المنافسة هي الزبائن والمنافسين المحتملين. (1)

II-3-1-1 التركز والقيادة بالتحفة: (2)

نستطيع جمع أهم عوامل نجاح إستراتيجية التركيز المبنية على أساس القيادة بالتكلفة كالاتي:
- اختيار هدف الذي يحتوي على حاجات ورغبات واضحة من أجل تركيز التكاليف.

(1) M.PORTER, "Choix stratégiques et Concurrence," Ibid, p 43.

(*)Promotion immobilière et Loisirs.

(1) J.P ANGELIER, Op.Cit, P 105

(2) G.GARIBALDI, "L'analyse stratégique," 3eme Edition d'organisation, 2eme tirage 2002, Paris, p 70.

- إدماج فكرة القيادة بالتكاليف ضمن ثقافة المؤسسة.
 - الاستثمار في الرغبات الصغيرة و الغير المشبعة.
- وأشهر مثال لهذا النوع من الإستراتيجية نجد سلسلة الفنادق المتخصصة مثل فنادق الموجودة على الطرق السريعة في الولايات المتحدة، أو فنادق La quinta التي تركز على فئة معينة من المستهلكين وهي فئة رجال الأعمال.

II -3-1-2 التمييز و التمييز⁽¹⁾ :

للنجاح في هذا الميدان من الأحسن الاعتماد على :

- خلق عرض ذو قيمة التي تبرر سعر البيع؛
 - توضيح التمييز خاصة بواسطة الاتصالات؛
 - اختيار هدف ضيق من أجل إيصال قيمة التمييز للزبون بسهولة؛
 - اختيار من الأحسن هدف الذي يحتوي على رغبات كبيرة لشدة حساسيته للتمييز؛
 - التركيز على رغبات الهدف المختار.
- نستطيع القول أن نجاح هذه الإستراتيجية يعتمد أساسا على حسن اختيار الأهداف المستهدفة والتي من الأحسن تكون محتواة على شريحة الأشخاص ذوي الرغبات الكثيرة وبالتالي تستلزم:
- السيطرة على تكنولوجيا خاصة؛
 - القدرة على فهم مجموعة من الرغبات والقدرة على تكييف التكنولوجيا والقدرة الإنتاجية حسب الرغبات المستهدفة.

ولكن عامة ما تطبق إستراتيجية التركيز التي تعتمد على التمييز على الأهداف الإستراتيجية الضيقة.*^(*) ولتقرير نوعها فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة :حجم القطاع، ربحية القطاع، مدى شدة

⁽¹⁾ G.GARIBALDI، "L'analyse stratégique،" Ibid، p 71.

^(*)Buts stratégiques étroits

قوي التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيرا مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي.

II-3-2 (لتحليل الإستراتيجي للتركيز :

إن التركيز يفرض على المؤسسة التي لا تستطيع أو لا ترغب أن تواجه المنافسة في الصناعة بأكملها وهذا راجع لسببين هما: (1)

- حجمها أو موادها غير كافية؛
 - لا تسعى من أجل أن تنمو بسرعة خوفا من أن تتجاوز الحجم الحرج.*
- وفي هذه الظروف لم يبق للمؤسسة إلا أن تركز وتكثف جهودها في منطقة محدودة هذا حسب مواردها واستعداداتها.

فالتركيز مبني على مبدأ أن المؤسسة التي تود تركز قوتها في مجال معين ومحدد سوف تحقق فعالية ومردودية أفضل مما عليه في حالة المجالات المبعثرة.

هناك خطوتين هامتين في كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز: (2)

- اختيار أو تحديد قطاع سوقي من قطاعات الصناعة يتم التنافس فيه.
- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

II-3-2-1 تحديد القطاع السوقي :

إن تحديد القطاع السوقي يمر على مرحلتين مهمتين وهما:

- الفهم الجيد للمؤسسة لمختلف قطاعات سوقها.

(1) عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 186

(*) Taille critique

(2) نبيل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 123.

- اختيار معايير التقسيم السوقي.

أولاً - مفهوم تقسيم السوق إلى قطاعات:

تقسيم السوق هو تجزئة هذا الأخير، الذي يعتبر كيان ذو طبيعة غير متجانسة إلى مجموعات جزئية من المستهلكين، الذين لهم خصائص مشتركة وقادرين على تفسير اختلافات المجموعات الجزئية المتجانسة، والمسامات القطاعات السوقية.⁽¹⁾

تقسيم السوق إلى قطاعات يمثل أحد الخطوات الرئيسية لدراسته وتحليله، هذا من ناحية. أما من ناحية أخرى، يساعد تقسيم السوق إلى قطاعات في حسن توجيه وتركيز الجهود التسويقية وتصميم السياسات والبرامج الملائمة لكل قطاع على حدى طبقا لخصائصه وأهميته النسبية ودرجة المنافسة فيه وغيرها من الاعتبارات والجوانب الأخرى لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.

وقد يكون من المفيد الإشارة إلى ما يلي:⁽²⁾

1. من حيث المفهوم، المقصود بتقسيم السوق إلى قطاعات هو منهج أو فلسفة لتوجيه السلعة أو الخدمة نحو مجموعة مستهدفة من المستهلكين، وكما هو وارد بالتعريف تكون عادة متجانسة بدرجة كبيرة.
2. تقسيم السوق إلى قطاعات عكس تجميع السوق حيث يتم في الأخير تجميع مجموعات المستهلكين في مجموعة واحدة وهذه المجموعة عادة ما تكون غير متجانسة.
3. إن التغيرات التي تحدث في الأسواق يترتب عليها تغيرات في تقسيم السوق إلى قطاعات، بمعنى أن تقسيم السوق إلى قطاعات ليس ثابتاً بصفة دائمة، وإنما يتغير بسبب التغيرات التي تحدث في السوق، فالتغير الثقافي أو السكاني أو الاقتصادي... الخ، تترتب عليه ضرورة إعادة النظر في التقسيم القطاعي للسوق.

⁽¹⁾ H.CHIROUZE, "Le marketing", tome1, 2eme Edition Opu, Algérie, 1990, p 96.

⁽²⁾ أبو قحف ع، "التسويق وجهة نظر معاصرة"، مكتبة و الطبعة الإشعاع الفنية، 2000 ص ص367-368.

4. هناك بعض الحالات التي لا تتطلب ضرورة تقسيم السوق إلى قطاعات، مثل: قيام إحدى المؤسسات بتقديم سلعة أو خدمة معينة تشبع حاجة جميع أفراد المجتمع (المستهلكين)، حيث لا يكون هناك تفرقة بين المستهلكين على أساس السن أو الجنس أو الموقع الجغرافي أو الدخل... الخ .
5. إن كل قطاع سوقي يعتبر هدف سوقي مستقل.

إن السلع الصناعية كغيرها من السلع الأخرى من الممكن أيضا تقسيم سوقها إلى قطاعات سوقية بحيث يكون كل قطاع يمثل هدفا تسويقيا مستقلا عن الآخر وذلك وفق أسس تتلاءم وطبيعة هذه السلع.

ثانياً _ اختيار معايير التقسيم السوقي:

يعتبر هذا الاختيار جوهري لأن معايير التقسيم ليست مجرد معايير تجزئة السوق، إذ يجب أن يفسر هذا الأخير سلوكيات الأفراد بطريقة تمكن المؤسسة من التأقلم معها.

إن انتقاء هذه المتغيرات التي تكون في آن واحد وصفية ومفسرة تكون كذلك أصعب بمقدار وجود عدد كبير من المعايير المتاحة، هذه الأخيرة يمكن أن تصنف وفق خمسة أصناف وهي: (1)

- المعايير السوسيوديموغرافية .

- المعايير الجغرافية .

- المعايير البسيكوجغرافية .

- معايير السلوك .

- المعايير الصناعية .

1. المعايير السوسيوديموغرافية : وهي سهلة الملاحظة والقياس و تستعمل كثيرا، من بينها:

- السن: ومثال ذلك أسواق الأشرطة، أسواق السياحة والترفيه... الخ

- الجنس: ويتضح هذا في الأسواق مواد التجميل، ملابس، الصحافة... الخ

(1) H.CHIROUZE, Op.Cit, p p 97-100.

- حجم البيت ودورة حياة الأسرة: كسوق الأجهزة الإلكترونية منزلية، سوق الأثاث وسوق السيارات... الخ
- الوزن: سوق منتجات التنظيم الغذائي مثلا.
- الديانات ودرجة تطبيقها: كسوق الخمر والكحوليات.
- المرتبة الاجتماعية: كسوق العقارات.

2. المعايير الجغرافية : بسيطة الاستعمال و شائعة، تنشأ عنها قطاعات سوقية كثيفة بالمقدار الكافي لكي

تصبح عملية . يتم وفق هذا المعيار تقسيم السوق إلى وحدات جغرافية مختلفة مثل الدول، المناطق و المدن حيث يرتبط استهلاك العديد من السلع بالعوامل الجغرافية مثل:

- البلد، المنطقة، المدينة :ومثال ذلك سوق الصحافة؛

- المناخ :كسوق الطاقة الشمسية و سوق المحركات الهوائية؛

- نوع السكن (حضري/ريفي) :مثل سوق أثاث الحديقة.

3. المعايير البسيكوغرافية : أكثر المعايير استعمالا هما المعايير السابقين، غير أنهما غير قادرين دوما على تفسير

سلوك المستهلكين، وهذا الغرض يستعمل رجال التسويق في بعض الأحيان معايير بسيكوغرافية أكثر ملائمة، غير أنها صعبة جدا للقياس .

عند تقسيم السوق على أساس بسيكوغرافي فإنه يتم تقسيم السوق إلى مجموعات متجانسة على أساس دوافعهم أو سماتهم الشخصية أو نمط حياتهم، فالأفراد داخل نفس المجموعة السوسيوغرافية قد يبدون مظاهر بسيكوغرافية مختلفة تماما، ونظرا لأن المتغيرات الديموغرافية قد لا تعكس بالضرورة صورة واضحة عن الاتجاهات و أنماط المعيشة، لذا دعت الحاجة إلى ضرورة الاعتماد على التقسيم البسيكوغرافي .ومن أهم المعايير البسيكوغرافية نذكر:

(أ) شخصية المستهلك : حيث نجد أفراد و مستهلكين يتميزون بخصائص عديدة منها:

- الحيوية، الاستقرار.

- التأثيرية(*) ، الاجتماعية(**).

- السلطة، النفوذ، الانفعالية... الخ

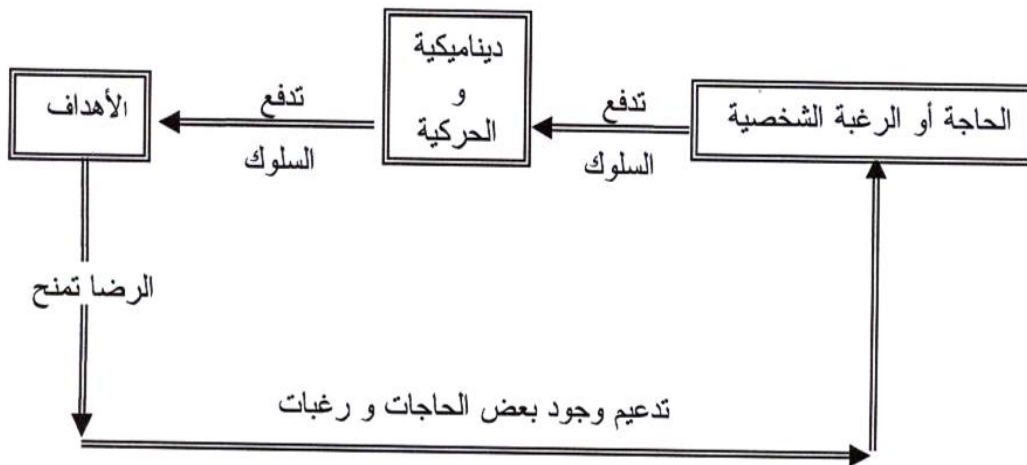
وفق متغير الشخصية، تسعى المؤسسة المسوقة إلى إضفاء بعض السمات على منتجها حيث تعكس هذه الأخيرة الشخصية المقابلة لدى المستهلك.

ب) نمط الحياة أو طريقة العيش: ككيفية استعمال الوقت و النفود... الخ. يعتبر هذا المعيار حصيلة للمتغيرات السوسيوغرافية، السلوك، الآراء، التحفيزات، القيم، طبائع الاستعمال... الخ.

4. معايير السلوك: وهي سهلة الملاحظة وأكثر تفسيراً وتؤخذ هذه المعايير بكثرة في تقسيم السوق. ومن بين هذه المتغيرات نجد:

- حوافز الشراء والمنافع المنشودة من وراء شراء السلع: ومن أمثلة استعمال هذا المتغير سوق السفر إلى الخارج، فالحوافز هي القوى الواعية أو الغير الواعية، التي تدفع الفرد إلى التفرق لتحقيق هدف معين كإشراء منتج المداومة على نقطة بيع معينة⁽¹⁾. كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل (9-II) : شكل مبسط للعناصر



المصدر: ص. كاريش، مرجع سبق ذكره، ص 47.

(*) Emotivité.

(**) Sociabilité.

(1) ص. كاريش، مرجع سبق ذكره، ص 47

- فرصة الشراء: كسوق الفنادق كأن يتم التقسيم على أساس الأعمال أو الترفيه بالنسبة للزبائن.
- عادات الاستهلاك: كسوق المواد المنظفة أي المستعملة للغسيل حيث يتم التقسيم في هذه الحالة حسب نوع آلة الغسيل المستعملة، وهي تلعب دورا كبيرا في سلوك المستهلك، حيث أنها تسهل كثيرا في تحديد خصائص منتج المستهدف المراد تطبيق فيه إستراتيجية التركيز.
- الولاء للعلامة: حيث يتم التقسيم وفق السلوك التالي:
 - وفي للعلامة.
 - غير وفي للعلامة.

5. المعايير الصناعية: لتقسيم الأسواق الصناعية ينصح بمتابعة خطوتين:

أ) - تحديد القطاع السوقي الكلي وهذا بالاعتماد على المعايير التالية:

- نوع الاستعمال؛
- حجم المؤسسات الزبونية؛
- صنف الاستعمال؛
- التصنيف لصناعي؛
- نوع الاستعمال؛
- التصنيف الجغرافي.
- حجم الاستعمال؛

ب) - دراسة سلوك شراء لكل قطاع سوقي: حيث يصبح كل قطاع سوقي موضوع محور دراسة سلوك المستهلكين.

II-3-2-2 دراسة قطاع السوق للتركيز:

لتحديد أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليه، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة حجم القطاع، ربحية القطاع، مدى شدة قوة التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين وأخيرا مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجيات القطاع السوقي. كما أن المؤسسة لا بد عليها أن تحدد أي قطاع لم يتم خدمته بالطريقة الصحيحة، أم لم يتم خدمته بطريقة كافية، وأن لديها من الإمكانيات أي نقاط القوة، ما يساعدها على خدمة هذا القطاع بطريقة أفضل من

المؤسسات المنافسة. فتركز بعض المؤسسات على المستهلكين الذين لا يتوافر لديهم قدر كبير من السيولة أو الذي يطلبون مواصفات خاصة في السلعة، أو الذين يحددون أسلوبا معيناً لصياقتها، فتركز بعض شركات الطيران الأمريكية على خدمة المسافرين في خطوط معينة لا تفضلها شركات الطيران الكبيرة.

وتناسب هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي لا تستطيع منافسة المؤسسات العملاقة في كل الأسواق، فتختار قطاعا معيناً يصعب على المؤسسات العملاقة خدمته بكفاءة أو تجاهله نظراً لصغره وعدم أهميته بالنسبة لها. (1) فعند تبني هذا النوع من الإستراتيجية (إستراتيجية التركيز) تركز المؤسسة جهودها حصرياً نحو القطاع المستهدف، إذا بفضل معرفتها الجديدة لاحتياجات القطاع، يمكن لها أن تأمل في الحصول على ميزة تنافسية و الوصول إلى مستوى عالي للمردودية. وقد أثبتت معظم البحوث من جهة أن عدة مؤسسات ذات حصة عالية من السوق تتمتع بمعدل هامش عال ومعدل مردودية الاستثمارات يفوق المعدل، كما أثبتت من جهة أخرى بأن المؤسسات التي حققت نمواً معتبراً لحصتها من السوق نجحت لأنها ركزت جهودها على قطاعات سوقية منتقاة. (2)

II-3-2-3 تحديد الإستراتيجية التسويقية للسوق المستهدف :

بعد تحديد السوق المستهدف ينبغي على المؤسسة تحديد الأهداف التجارية المراد الوصول إليها، ثم اختيار وتدعيم العمل التسويقي أو بعبارة أخرى المزيج التسويقي. إن تحديد الأهداف التجارية تنتج عن المواجهة بين الإرادة والممكن (*)، حيث تكون إرادة المؤسسة متعلقة بشخصية المسيرين، والممكن يكون محاطاً عند دراسة قدرة المؤسسة و محيطها. ومن جهة أخرى و باعتبار الأهداف المراد الوصول إليها في مدة محددة، فإن هذه الأهداف تشكل بالاعتماد على معايير السبعة التالية: (3)

(1) أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص ص 176-177.

(2) H.CHIROUZGE, Op.Cit, p 104.

(*) La volonté et le possible.

(3) H.CHIROUZE, Ibid, p 106.

- رقم الأعمال أو معدل نموه؛
- حصة رقم الأعمال في التصدير؛
- حجم الكميات المباعة؛
- معدل الشهرة؛
- حصة السوق؛
- مؤشر إشباع الزبون؛
- عدد السلع التي تم إرجاعها .

II -3-2-4 تحقيق الميزة التنافسية في السوق المستهدفة للتركيز :

- إن هذا النوع من الاستراتيجية يتيح الفرصة للمؤسسة في التركيز على هدف محدد مما يجعلها أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين في إنجازها، ولإستراتيجية التركيز بعدان هما:

- النجاح في تحقيق قيادة التكلفة؛
- التميز في القطاع أو القطاعات المستهدفة.

أولاً - النجاح في تحقيق قيادة التكلفة:

ويتم ذلك على أساس أن التركيز يكون على تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن. ولذا يتم تقديم منتج منخفض التكلفة قياساً إلى المنافسين. وقد تركز المؤسسة على تقديم منتج عالي النوعية بالقياس إلى المنافسين. كقيام مؤسسة Hamer mill parper's بالتركيز على إنتاج كمية قليلة من الورق، بنوعية عالية ومتكلفة أقل من منافسيها الكبار، مما يجعلها تميز في السوق.⁽¹⁾

ثانياً - التميز في القطاع أو القطاعات المستهدفة:

حيث أن التركيز على مجموعة أو شريحة محددة من الزبائن لهم احتياجات مختلفة عن الآخرين، أو يرغبون في خدمة مميزة. فمؤسسة Johnson نجحت في إتباع إستراتيجيات تركيز مختلفة، من خلال إنتاج منتج

(1) فلاح حسين عداوي الحسيني، مرجع سبق ذكره، صص 184 - 185

خاص لعناية الشعر ومواد التجميل للمستهلكين ذوي البشرة السوداء؛ حيث تجاهلت مؤسسات التجميل الكبيرة رغبات هذه الشريحة من المستهلكين.⁽¹⁾

II -3-3-3 استراتيجيات ومخاطر إستراتيجية التركيز :

أي مؤسسة تريد تطبيق إستراتيجية التركيز لابد من توفر بعض الشروط الجدد مهمة من أجل تحقيق استمرارية ميزتها التنافسية.

II -3-3-1 شروط تطبيق إستراتيجية التركيز :

تكون إستراتيجية التركيز غير فعالة إلا عند توافر الشروط التالية:⁽²⁾

- التواجد في قطاع مصدر لميزة تنافسية حيث أن المؤسسة المتبينة لإستراتيجية التركيز تسمح بتسديد حاجات ورغبات المستهلكين العامة، وذلك باستعمال سلسلة القيمة. بالتالي فالتخصص في نوع واحد من الطلب قد يؤدي إلى تحسين جودة الإنتاج.
- الميزة التنافسية لإستراتيجية التركيز تكون سهلة الحيازة في عدد كبير من القطاعات إذا تمكنت المؤسسة من الاستفادة من الوصل (*) بين سلسلة النشاطات، كما أنها قد تساعد في توضيح وحدانية العرض خاصة إذا كانت مجموعة المنتجات المقترحة تساعد في تجديد مشتريات الزبون.
- إن عدم التركيز في قطاع يؤدي إلى كثرة التكاليف (تكاليف التناسق بين مختلف القطاعات، وتكاليف البحث عن نقاط تشابه بين المنتجات المعروضة في مختلف القطاعات و تكاليف عدم المرونة...). بالتالي يوجد فرق بين التركيز وعدم التركيز في السوق.

⁽¹⁾فلاح حسين عداوي الحسيني، مرجع أعلاه، ص 185

⁽²⁾ F.BIDAULT, Op.Cit, p 146.

^(*)Interrelation.

II -3-2-3 محامل استمرارية إستراتيجية التركيز :

إن أهم مشكل قد تواجهه المؤسسة عند إتباعها هذه الإستراتيجية هو كيفية الحفاظ أو الإبقاء عليها والتي يمكن تحديدها وفق ثلاثة عوامل. (1)

أولاً _ قابلية البقاء أمام المنافسين في ميدان أوسع: (*)

المنافسين في ميادين واسعة يمكن لهم إما التنافس سابقا داخل قطاع المؤسسة التي اختارت إستراتيجية التركيز، وإما أن يكونوا منافسين محتملين يرغبون في توسيع قاعدتهم. وترتبط الميزة التنافسية للمؤسسات التي تركز فيها بـ:

- السعة والتسوية التي يجب على المنافسين في الميدان الواسع القيام بها إذا أرادوا في آن واحد خدمة القطاع، الذي تنشط فيه المؤسسة المتمركزة وقطاعات أخرى.

- الميزة التنافسية المحصل عليها من طرف تقسيم النشاطات المكونة للقيمة، مع باقي القطاعات التي ينشط فيها المنافس في الميدان الواسع.

كلما كانت سلسلة القيمة للمؤسسة التي تركز نشاطها مختلفة عن سلسلة القيمة المطلوبة لخدمة قطاعات أخرى، كلما كانت قابلة للاستمرار والبقاء.

ثانياً _ قابلية البقاء أمام المقلدين:

إستراتيجية التركيز قد تؤدي إلى خطر التقليد من طرف مؤسسة جديدة أو مؤسسات في القطاع تكون غير راضية عن إستراتيجيتها الداخلية. إن قابلية بقاء إستراتيجية التركيز أمام المقلدين مبنية على قابلية بقاء الميزة التنافسية.

إن عراقيل الحركة التي تواجه التقليد هي اقتصاديات السلم، إخلاص دوائر التوزيع وعراقيل أخرى تخص إستراتيجية التركيز، إذ يتعلق الأمر هنا ببنية القطاع المعني.

(1) M.PORTER، "L'avantage Concurrentiel،" Op.Cit، p p 320-324.

(*) La viabilité contre des concurrents aux cibles plus larges.

ثالثا _ قابلية البقاء أمام بديل من قطاع آخر:

آخر عامل يحدد قابلية بقاء إستراتيجية التركيز هو خطر البديل الموجود في قطاع سوقي آخر، فالقطاع السوقي يمكن أن يختفي نتيجة تغيير في المحيط أو التكنولوجيا أو سلوك المنافسين.

II-3-3-3 مخاطر وهواند إستراتيجية التركيز :

ويتعلق الأمر بالمؤسسات المتبنية إستراتيجية التركيز بدرجة أكبر من المؤسسات التي تمسك بهدف واسع .ويمكن تلخيص هذه النصائح فيما يلي: (1)

أولا لكي تنجح المؤسسة يجب على الإستراتيجية أن تسبب تكاليف التسوية بالنسبة للمنافسين:

التركيز في قطاع سوقي أو مجموعة قطاعات سوقية لا يكفي لوحده لضمان كسب ميزة تنافسية . فالقطاعات السوقية يجب أن تحتوي على زبائن ذوي حاجات خاصة، أو ضرورة وجود سلسلة قيمة مختلفة عن تلك التي تخدم قطاعات سوقية أخرى .إن الاختلافات بين القطاع السوقي المختار من طرف المؤسسة المتمركزة و القطاعات السوقية الأخرى، تحتم على المنافسين في الميادين الواسعة، السير نحو التوسع وتمول مصادر الميزة التنافسية الدائمة.

ثانيا _ اكتشاف نوع جديد للتقسيم السوقي لتكوين فرصة استثنائية وممازة:

إن مصفوفة التقسيم المكونة بطريقة جديدة، عادة ما تقوم بكشف أو تحديد القطاعات السوقية التي لا تعكس سلوك المنافسين الحاليين، فباكتشاف طريقة جديدة للتقسيم يمكن عادة للمؤسسة أن تتصور إستراتيجية تركيز حول تنوع المنتج، مجموعة الزبائن، دائرة التوزيع أو تجزئة جغرافية، وكل الحالات التي لم تظهر على أنها تقسيم سوقي .إن القطاعات السوقية الجديدة يمكن أن تكون أكثر اتساعا أو ضيقا من القطاعات السوقية

(1) M.PORTER, "L'avantage Concurrentiel", Op.Cit, p p 324-326.

المدركة من قبل، وبسبب هذه الاختلافات يتطلب القطاع السوقي الجديد إستراتيجية وسلسلة قيمة متميزتان، ويستلزم سيرا نحو التوسع للمنافسين الذين لا يخدمونه بصفة حصرية.

المؤسسة السّابقة في إدراك تقسيم جديد مهم يمكن لها، في العديد من الأحيان، الحصول على ميزة تنافسية دائمة و هذا بمباغطة منافسيها .

ثالثاً - الهدف الواسع (*) لا يوفر حتما ميزة تنافسية عندما يحتوي القطاع على قطاعات سوقية:

المنافس الذي يختار هدفا واسعا يجب أن يكتسب ميزة تنافسية دائمة عندما ينافس في عدة قطاعات سوقية للحصول على مردودية تفوق المعدل؛ فعادة ما تنتج الميزات التنافسية عن روابط بين القطاعات السوقية. إن إستراتيجية تدنية التكاليف تتركز على تكاليف أقل ارتفاعا بسبب الميزة المحصل عليها من طرف اقتصاديات السلم أو ميزات أخرى مأخوذة من نشاط متزامن في عدة قطاعات سوقية.

ترتكز إستراتيجية التميز على الحصول على ملكية فريدة في إشباع معايير الاستعمال أو الإشارة التي تكون مقدرة بدرجة كبيرة من طرف العديد من القطاعات السوقية.

رابعاً - المؤسسات في الميادين الواسعة عادة ما تخدم العديد من القطاعات السوقية (**):

المؤسسة التي تتجه نحو هدف إستراتيجي واسع جدا تواجه خطر السير للتوسع، وترفع من درجة ضعفها أمام مؤسسات تختار إستراتيجية التركيز.

تدنية عدد القطاعات السوقية التي تكون محل توجيه الخدمة تقلص من الضعف وترفع من المردودية بإقصاء القطاعات قليلة الأهمية.

إن المؤسسة ذات الهدف الواسع يجب أن تأخذ بعين الاعتبار إمكانية إهمال القطاعات، وهذا في

الحالات التي:

(*) Large Cible

(**) "Les firmes aux cible larges desservent souvent trop de segments"

- الحصول على ربح قليل من الروابط مع باقي القطاعات السوقية؛
- خدمة الزبون تحتم عليها تعديل كل الإستراتيجيات؛
- الجاذبية الهيكلية ضعيفة؛
- قدرة البيع والنمو متدنية؛
- وجودها غير ضروري لسد طريق المنافسين لاعتبارات دفاعية.

خامساً _ يجب البحث دون توقف على القطاعات السوقية المهمة و دراسة امتداد الهدف:

القطاعات السوقية المهمة استراتيجيا لقطاع ما تتطور مع الوقت بسبب التغير في سلوك الزبائن، بروز مجموعات جديدة من الزبائن، والتقدم التكنولوجي الذين سيؤثرون على الروابط بين القطاعات السوقية، إذن يجب إعادة دراسة الحقل التنافسي المختار باستمرار داخل قطاع ما.

سادساً _ التكنولوجيات الجديدة تعدل الأفكار المكتسبة حول التقسيم السوقي:

التكنولوجيات الجديدة خاصة الصناعة الإلكترونية الصغيرة ونظم المعلومات تفتح آفاق جديدة: المرونة في التصنيع، ومنطق العمل والنشاطات الأخرى التي تخلق القيمة تسمح للمؤسسات ذات الهدف الواسع، من أقلمة نشاطاتها مع القطاعات السوقية، وهذا بالحفاظ على نفس سلسلة القيمة. وهذا سيخفض من احتمال دوام استراتيجية التركيز في بعض القطاعات ونفس الثورة التكنولوجية تسمح بدوام الإستراتيجيات المتأقلمة مع القطاعات السوقية الجديدة.

خاتمة:

حاولنا في هذا الفصل توضيح مفهوم الإستراتيجية العامة للتنافس. حيث تطرقنا في البداية لإستراتيجية تدنية التكاليف؛ فتهدف هذه الإستراتيجية إلى المنافسة على أساس السعر، وتعتمد على تطبيق البحوث والتطوير و تخفيض التكلفة عن طريق التمتع بوفورات الحجم الكبير. وهي إستراتيجية من الصعب أن تنافس على أساسها المؤسسات المحلية، لأنها تحتاج إلى هيكل مجثي قوي ومتكامل ومكلف، من الصعب توفيره في كثير من الدول النامية.

بعدها حاولنا إلى توضيح إستراتيجية التميز حيث تهدف هذه الأخيرة إلى المنافسة على أساس الجودة أو إشباع رغبات خاصة بالعملاء، عن طريق منتج و خدمة متميزة. وتزايد درجات نجاحها في حالة ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة، لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.

ثم تطرقنا إلى شرح إستراتيجية التركيز، التي تهدف إلى التركيز على خدمة منطقة جغرافية معينة أو قطاع. ويمكن للمؤسسات تبني هذه الإستراتيجية حيث تسمح على تطبيق سعر في منطقة والتركيز على الجودة في منطقة أخرى، كما أن مستوى الجودة المرتفع يكون هو أساس نجاح هذه الإستراتيجية.

وخلصنا إلى نتيجة أساسية تمثل في كون أن الاستراتيجيات العامة للتنافس لها هدف نهائي، هو المحاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطة لصالح متخذ القرار. إذ من خلال عملية التحكم سواء في التكاليف، القيمة أو قطاع سوقي تستطيع المؤسسة أن تحدد بشكل استراتيجي منهج الذي يؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن.

وبهذا نكون قد تطرقنا إلى توضيح الإستراتيجيات العامة للتنافس، لنحاول في الفصل التطبيقي الموالي أن نبين الدور الذي تلعبه هذه الإستراتيجيات العامة للتنافس في أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. والسؤال الذي يطرح الآن هل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية واعية بالدور الذي تلعبه الاستراتيجيات العامة لنجاحها، وهل تهتم بصياغتها بشكل يسمح لها من مجابهة التنافس المحلي، الجهوي أو حتى العالمي؟

الفصل التطبيقي :

الوضعية التنافسية للمؤسسة

الجزائرية حالة مؤسسة « ENIE »

بسيدي بلعباس

مقدمة:

يعرف المحيط الوطني و العالمي عدة تحولات مهمة، خاصة مع تشديد مختلف التبادلات الدولية المرتكزة حول اتفاقيات جهوية^(*) كالشراكة الاقتصادية بين الجزائر و الإتحاد الأوروبي، وكذلك دولية كفرضية إتمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة.

و بهذا الصدد يعود بنا القول إلى التساؤل ما هو مستقبل المؤسسات الجزائرية في ظل هذه التغيرات، حيث أن بقاء و استمرارية المؤسسات أصبح قاصرا إلا على المؤسسات التي تستطيع أن تتواكب مع متطلبات تدويل أعمالها، و الخروج إلى الأسواق العالمية. هنا يتطلب منها تغيرات جوهرية في الجانب الإستراتيجي والتنظيمي، و إيجاد القدرة اللازمة التي تساعد على التوافق و التفاعل الفوري مع المتغيرات البيئية المحيطة، والتي يمكن مجابتهما بالمبادرات الخلاقة من جانب الأفراد في كافة الأنشطة و الممارسات.

هذا ما سنحاول معرفته من خلال هذه الدراسة الميدانية، و التي تهدف أيضا إلى تبيان: مدى وعي

المؤسسة الجزائرية بدور المحيط وتأثيره على وضعيتها التنافسية؛

الأسس المعتمدة في تقييم المؤسسة الجزائرية لإستراتيجيتها التنافسية ومن ثم أدائها.

كما أن الإجابة على هذه التساؤلات من خلال تحليل المعلومات المجمعة ستمكنا من إبراز الدور الذي تلعبه الإستراتيجية التنافسية في المركز التنافسي للمؤسسة الجزائرية و بذلك أدائها، و الذي هو الهدف الأساسي لهذا العمل.

بناء على ما سبق جزأنا مضمون هذا الفصل إلى:

- تقديم المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية ENIE ؛
- تشخيص و تحليل وضعية المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية ENIE في ظل المنافسة؛

^(*)Groupements Régionaux

حاولنا أن ننتهج في دراستنا الميدانية أسلوبا يعتمد على إسقاط المفاهيم النظرية على مؤسسة جزائرية بهدف الحصول على معلومات أكثر مصداقية، موضوعية وواقعية، وفيما يلي سنقدم المعطيات المرتبطة بالمكان والزمن والعنصر البشري للدراسة التطبيقية:

1. مكان الدراسة :

ليس من السهل على الباحث أن يجد الأبواب مفتوحة أمامه عند ولوجه إلى المؤسسات، فلا يخفى على أحد ما تتميز به علاقة هذه الأخيرة مع الجامعة من حيث الانغلاق و عدم التعاون. و لتفادي هذا المشكل حاولنا إيجاد وسيلة تمكننا من الدخول إلى إحدى المؤسسات الجزائرية والحصول على معلومات موثوق فيها لاستكمال خطوات البحث. كانت هذه الوسيلة تتمثل في العلاقات الخاصة التي تربطنا ببعض الإطارات العامة في المؤسسة محل الدراسة.

و بهذا فقد وقع اختيارنا على المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية ENIE على أساس:

- انتمائها إلى قطاع حيوي بالنسبة للاقتصاد الوطني؛
 - تعرضها إلى منافسة معتبرة من قبل المؤسسات الأجنبية و المحلية.
- هذه الأسباب جعلتنا نعتقد بضرورة وجود اهتمام خاص للتفكير الإستراتيجي في المؤسسة ذو فعالية في تنمية و تطوير الميزة التنافسية و في تحسين الأداء، فأردنا بذلك أن تقترب من المؤسسة لتلمس واقعها في هذا المجال .

2. فترة الدراسة :

استغرقت مدة إنجاز هذه الدراسة الميدانية فترة دامت ما بين 6 أشهر إلى 8 أشهر ارتبطت بتجميع المعلومات الخاصة بالمؤسسة و ذلك في المديرية العامة .

3. العنصر البشري:

وجهنا اهتمامنا إلى كل عمال المؤسسة خاصة إلى الإطارات العليا بحكم مراكز مسؤوليتها.

الفصل التطبيقي: الوضعية التنافسية للمؤسسة الجزائرية ، حالة مؤسسة « ENIE » بسيدي بلعباس

4. أدوات الدراسة : نرى أن نبين الآن الأدوات و الوسائل التي استعملناها في دراستنا الميدانية، فقد لجأنا إلى الاستعانة ببعض المقابلات مع إطارات المؤسسة محل الدراسة، كذلك فقد استعنا ببعض البرمجيات التي ساعدتنا في تحليل المعطيات.

III - 1 - تقدير المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية ENIE :

III-1-1- نشأة المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية :

الشركة هي ذلك الشخص المعنوي الإعتباري الذي يتمثل في مجموع وحدات الشركة في شكل هيكل اقتصادي يعتمد على مجموعة من الأسس حسب المخطط الترتيبي المنتهج من طرف مسيري المؤسسة .

في يوم 21 أكتوبر 1969 طبقا للمرسوم رقم 86/68 تم إنشاء الشركة الوطنية للصنع والتركيب

*** SONELEC*** ومن مهامها الأساسية:

○ صنع الأسلاك الإلكترونية .

○ صنع وتركيب الأجهزة الهاتفية .

○ صنع وتركيب الأجهزة الكهرو منزلية .

○ صنع المحركات .

○ صنع المحركات الإلكترونية .

○ صنع البطاريات ومركباتها .

○ صنع المصابيح .

○ أداء الكهروميكانيك .

➤ ويوم 8 جوان 1980 وإثر قرار رقم 146 من الإدارة العامة المؤسسة *SONELEC* بدأت تفرع

إلى هياكل أخرى ونذكر منها :

▪ قسم الأسلاك سطيف .

▪ قسم الكهرو منزلية تيزيوزو .

▪ قسم الإلكترونيك سيدي بلعباس .

▪ قسم الهندسة وصنع المنتج سيدي بلعباس .

الفصل التطبيقي: الوضعية التنافسية للمؤسسة الجزائرية، حالة مؤسسة « ENIE » بسيدي بلعباس

➤ يوم 23 أكتوبر 1982 وإثر قرار رقم 82/320 تجمعت الأقسام الإلكترونية والهندسة بسيدي بلعباس لتعطي لنا ميلاد المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية *ENIE* هذه الأخيرة توجهت نحو البحث والتطور والإنتاج وأيضاً التوزيع والإصلاح الأجهزة الإلكترونية و التجهيزات التالية :

- الأجهزة الأكثر عموم: <EGP> Electronique Grand Public de Sidi Bel Abbes
- الأجهزة الطبية <FERM> Produits Radiaux Médicaux Ain Ouasara
- الإدارة والإعلام الآلي : <ALFATRON> Fabric/produits informatiques
- قياس مراقبة التنظيم الإلكتروني: <MCE> Calibration/Etalonnage Pdts

➤ وفي يوم 21 جانفي 1988 سمح القانون رقم 01/18 بتحويل المؤسسة *ENIE* إلى شركة ذات أسهم بدون خلق مسؤولية معنوية جديدة أو تغيير أهدافها أو مخططاتها أو إسمها أو مقرها وأصبحت تهتم بالمبادئ الثالثة كالبحث العلمي، التطوير، الإنتاج، استيراد التجهيز، إصلاح المعدات والأجهزة الإلكترونية الموزعة على جميع الفروع.

بلغ رأس مالها التأسيسي 500 مليون دج في تاريخ 06 مارس 1989 و هو التاريخ الذي عرفت فيه الشركة استقلاليتها بصفتها شركة ذات أسهم .

- السجل التجاري : سيدي بلعباس B 89 005

III -1-2 - تقرير المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية ENIE :

- المقر الاجتماعي : تقع المؤسسة في منطقة صناعية شمال مدينة سيدي بلعباس المحادي للطريق الوطني رقم 07 (طريق معسكر- المنطقة الصناعية ص ب 101-22000 سيدي بلعباس _ الجزائر) ويبعد المركب بـ 4 كلم عن وسط المدينة ويتربع على مساحة تقدر بـ 50 هكتار والمركب يحتل مساحة 11 هكتار وتقدر رأس مالها 8322.000.000 دج. وتمثل مختلف رأس المال المساهم فيه في مايلي:

○ الإلكترونيك

الفصل التطبيقي: الوضعية التنافسية للمؤسسة الجزائرية ، حالة مؤسسة « ENIE » بسيدي بلعباس

○ الإتصال والإعلام

○ أحسن تجهيز

○ الصناعة المختلفة

وحسب إحصائيات سنة 1996 فقد بلغ عدد العمال 5200 عامل من إطارات , مدراء , مسيرين و موظفين و نظرا للتطورات الإستراتيجية التي تعرفها المؤسسة فان هذا العدد قي تناقص (2652 في 2010). كانت المنظمة تقوم بإنتاج مايلي : التلفاز(ملون,أبيض,أسود) ، الأجهزة السمعية ، الميزان الكهربائي ، المكيفات الهوائية ، بالإضافة إلى الأجهزة الطبية.

لكن حاليا فقد ركزت إنتاجها على التلفاز الملون فقط باعتباره إنتاج مهم و يلقي طلبا واسعا و تسعى المنظمة لمواكبة التطورات الاقتصادية الحديثة و التكنولوجيا باستخدام أحدث التقنيات فهي تكلف بالبحث و التطوير في المجال الإلكتروني و صيانة الآلات، الطاقة الشمسية ،استيراد أجهزة نصف مصنعة و هي خاضعة لشروط مومونها الحالي وهي الشركة الكورية LG .

III-1-3 - دور المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية :

تهدف المؤسسة إلى تحقيق دورين مهمين أساسين هما الدور الاقتصادي والإجتماعي .

✓ الدور الاقتصادي :

ويمكن القول أن دور المؤسسة يتمثل في وضع إستراتيجية لتطوير الصناعة الإلكترونية التي من خلالها يمكن:

- التحكم في التقنيات والتكنولوجيات و الهندسة الصناعية اللازمة للتطور وكذلك التحكم في الإنتاج،
- التوسع في مجالات صناعية أخرى،
- تحسين المنتج ،
- تطوير شبكة التوزيع،
- تطوير نظام التخطيط والمراقبة والتسيير،

الفصل التطبيقي: الوضعية التنافسية للمؤسسة الجزائرية، حالة مؤسسة « ENIE » بسيدي بلعباس

- إكفاء الطلب الوطني على هذه المنتجات،
- تطوير البحث في المجال الإلكتروني .

✓ الدور الاجتماعي :

ويتمثل الدور الاجتماعي في تحسين المستوى المعيشي للعمال بصفة أخص عن طريق دفع الرواتب الشهرية والمنح والتعويضات... الخ وللمجتمع و ذلك بتوفير الرفاهية لهم و توفير فرص العمل و تربصات الطلب وتشغيل الشباب .

1- مهام المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية :

تعمل المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية ENIE في مخطط النظام الوطني للتطور الاقتصادي والاجتماعي كذلك البحث و تطور الإنتاج و مهام المؤسسة تنقسم حسب الأقسام التابعة لها :

* قسم الإلكترونيك الأكثر العمومي EGP: والمشكل من كل الوحدات الإنتاجية المنتوجات النهائية المتواجدة عبر الوطن، ويقوم بإنتاج :

- المنتوجات السمعية: سلاسل السمعية Chaines Audio : بمختلف أنواعها ، ذات القرص المضغوط والأشرطة العادية

- المنتوجات السمعية البصرية الملونة : بمختلف الأبعاد (210 . 74 . 71 . 55 . 37 سم) والتي تشكل الطلب السائد لدى الزبائن، وهي المنتوجات التي تراهن عليها المؤسسة في الرفع من رقم أعمالها وتعزيز تواجدتها في السوق .

- الهوائيات لمختلف العناصر، بالإضافة إلى الموازين الالكترونية والتجارية ذات الطلب الواسع لدى التجار وصناعة الموازين الكبيرة للحمولات الثقيلة، غير أن هذه الوحدة القابعة بمدينة رأس الماء (سيدي بلعباس)، أوقف نشاطها وتم تسريح عمالها والاحتفاظ بتعداد يضمن التهيئة لتصفيتها نهائيا.

*** قسم المعادن والبلاستيك Division Métall Plastique :**

يهتم بإنتاج الأجهزة الواقية، الأغلفة البلاستيكية، والقطع الحديدية ذات الأبعاد المختلفة ويشكل قسم دعم للقسم الرئيسي بالمؤسسة (الإلكترونيك الأكثر عمومي EGP)، لكن من الناحية العملية أدمج هذا القسم وظيفيا إلى القسم (الإلكترونيك الأكثر عمومي EGP).

إن الحالة الراهنة للإنتاج المطبوع بصفة التركيب (أي استيراد المنتجات مفككة في شكل حزم (Kits) على أن يتم تركيبها لاحقا على مستوى المؤسسة، دون إدماج لأي عنصر إلكتروني منتج محليا) فإن ذلك أوكل إلى وحدة واحدة تسمى بوحدة التركيب (Unité d'Assemblage) الكائنة بسيدي بلعباس.

*** قسم المركبات Division Composants:**

ويهتم بإنتاج وتسويق المركبات الفعالة وغير الفعالة سواء كمنتجات تم إنتاجها سابقا، واستبدلت بمنتجات عصرية وحديثة، وغالبا ما تسوق هذه المركبات لكثرة الطلب عليها من (مكيفات، محولات التيار العالي، مكبرات الصوت، الوشيعات... .) غير أن هذه القسم ونتيجة لاعتماد المؤسسة على سياسة التركيب فقد أوقف نشاطه، وأصبح إداريا جزء من القسم (الإلكترونيك الأكثر عمومي EGP).

*** قسم الطاقة الشمسية Division Solaire:**

أمام المنافسة الشرسة في السوق، الخاص بتسويق وبيع الأجهزة الإلكترونية، فإن المؤسسة تراهن على نشاط جديد هو الولوج في إنتاج الخلايا الإلكترونية للاستفادة من الطاقة الشمسية الموجهة للأغراض المختلفة ومقر هذا القسم حاليا بسيدي بلعباس.

*** القسم التجاري Division Commerciale :**

والذي يمكن نشاطه في توزيع، بيع وتسويق المنتجات الإلكترونية، لمختلف الزبائن من تجار بالجملة وتجزئة (وأفراد، مؤسسات... .) عبر وحداته المنتشرة عبر كامل التراب الوطني والتي تحمل اسم وحدات التسويق

الفصل التطبيقي: الوضعية التنافسية للمؤسسة الجزائرية، حالة مؤسسة « ENIE » بسيدي بلعباس

الجهوية (UCR) بدلا من وحدات الخدمات الالكترونية (UPE)، ثم تحول تنظيميا إلى مديرية مركزية، ودعم <بقوى بيع> تقوم بالترويج للمنتوجات التي تنسق مع مديرتي التسويق و البيع.

UCR Ouest سيدي بلعباس

UCR Est 1 سطيف

UCR Est 2 مزاب

UCR Centre البلدية

UCR Sud الأناط

وحدة التوزيع والتركيب سيدي بلعباس.

* القسم الطبي Division Médicale FERM :

ويقوم بإنتاج المنتوجات الطبية وتسويقها غير أن هذا القسم عرف شللا تاما بفعل عزوف المؤسسة عن نشاط هذا النوع، وهو الآن على أهبة التصفية.

* قسم الممتلكات Division Patrimoine :

ويقوم بدعم وتموين الأقسام الأخرى بمجالاتها من المنافع الخاصة بالهواء والمياه الصناعية، كما يقوم بتسيير أعوان الأمن للمؤسسة، بالإضافة إلى الصيانة الضرورية والتنظيف. كما يقوم بتسيير ممتلكات المؤسسة من استثمارات ومتابعة كراء (الموظفين).

2- وحدات المؤسسة الرئيسية :

أ- الوحدات الإنتاجية :

- وحدة التجميع Unité d' Assemblage: يكمن دورها في إعادة دمج وتركيب المركبات الواردة ضمن مدونة محددة (Kit) في إعادة تلفاز للبعد الكبير (55 سم، 74 سم، 210 سم) ، ويقع مقرها بسيدي بلعباس .

الفصل التطبيقي: الوضعية التنافسية للمؤسسة الجزائرية ، حالة مؤسسة « ENIE » بسيدي بلعباس

- وحدة ترقية الأجهزة السمعية البصرية (UPAE): ودرها أيضا التجميع غير أن الحجم يختلف من سلاسل وتلفاز الحجم الصغير ومقرها الاجتماعي بالبلدية.
- وحدة صنع الأجهزة السمعية البصرية (FAEA): ويقع مقرها بتلاخ بولاية سيدي بلعباس وتشبه تماما وحدة ترقية الأجهزة السمعية البصرية، رغم ان هذه الوحدات أصيبت بشل شبه تام بفعل حريق، ومع ذلك استعادت حيويتها ونشاطها بفعل مساعدة عمالها .
- وحدة صناعة الأجهزة الطبية (FERM): يقع مقرها بعين وسارة، وتختص في إنتاج الأجهزة والمنتجات الطبية .
- وحدة صنع الهوائيات (FANT) : ويتجلى مهامها في صنع الهوائيات والموازين ويقع مقرها براس الماء .
- كل هذه الوحدات تابعة لقسم الإلكترونيك الأكثر عمومي إلا وحدة صناعة الأجهزة الطبية التي تنتمي في اختصاص للقسم الطبي .
- كما أن هناك وحدات تابعة للقسم الحديد والبلاستيك (Métalloplastique) : تقوم بصناعة القطع البلاستيكية و الحديدية والأغلفة الواقية التي تحتاجها وحدة التجميع Assemblage .
- وحدات لصناعة المركبات الالكترونية Composants بسيدي بلعباس .
- ب- الوحدات التجارية : تقوم بعمليات التوزيع وخدمات ما بعد البيع :
- الوحدة التجارية للغرب UCR Ouest مقرها بسيدي بلعباس ،
- الوحدة التجارية للوسط UCR Centre مقرها بالبلدية ،
- الوحدة التجارية للشرق UCR Est 1 مقرها بسطيف ،
- الوحدة التجارية للشرق UCR Est 2 مقرها بعنابة،
- الوحدة التجارية للجنوب UCR Sud مقرها بالأغواط.
- الوحدة التوزيع و التركيب بسيدي بلعباس .

ت- الوحدات الإدارية: تقوم أساسا بالإشراف على عمل الوحدات الأخرى ، ومعظمها مركبة كائنة بالقسم ذاته أو بالمديرية العامة التي تتبع منها القرارات والإجراءات الكفيلة بمتابعة السير العام للمؤسسة والإشراف التام على سير عمل وحدات الأقسام .

III- 2- الهيكل التنظيمي بالمؤسسة (لوطنية للصناعة الإلكترونية) :

لقد عرفت المؤسسة سنة 1998 إعادة هيكلة جديدة مست كل المؤسسة وتبنت عندها عملية تجنيد داخلي وهذا لخلق مجالات وظيفية لبعض الأقسام حتى يعطى لها مجال الدخول في الأسواق مستقبلا (المنافسة) وتم على إثر ذلك رسم هيكل تنظيمي يقع في راس هرمه مدير عام ،يساعده في ذلك مستشارون وقسمت المديرية العامة إلى ثلاثة مديريات مركبة ، مديرية الشغل والإدارة ،مديرية التدقيق الداخلي، ومديرية المحاسبة المالية ومراقبة التسيير ، كما أرتئي تقسيم المؤسسة إلى ستة أقسام وظيفية (تم تعريفها سابقا في مهام المؤسسة) لها صلة مباشرة وقرينة مع الغير بحسب النشاط الذي أعطي لها يتقدمه قسم EGP الإلكترونيك الأكثر عمومي ، قسم المعدن والبلاستيك ،القسم التجاري ،القسم الطبي ،قسم المركبات الإلكترونية ، قسم الممتلكات .

III-2-1 عرض المديرية العامة :

إنّ النظام الجديد الذي يسيّر المؤسسة هو نظام مدير عام - رئيس مجلس الإدارة أي يحكمها شخصين أحدهما عملي (وظيفي) والآخر إداري ،فالمديرية العامة هي الشق التنفيذي لنظام التسيير المعتمد أعطى دور لمجموعة من المستشارين في البحث و إيجاد حلول للمشاكل العالقة ، بينما جعلنا من المديريات المركزية أن تتكفل بالتسيير اليومي لمطلبات العمل الضروري حسب الوظيفة الموكلة إليها: مديرية الشغل والإدارة ، مديرية التدقيق الداخلي و مديرية المحاسبة المالية و مراقبة التسيير .

1. المديرية المركزية للشغل والإدارة:

أوكل إليها معالجة ملفات الأموال والبحث عن تسيير أمثل للموارد البشرية بإضافة إلى متابعة التزامات المؤسسة تجاه الغير من واجبات و حقوق.

2. المديرية المركزية للتدقيق الداخلي (المراقبة):

و هي مديرية يغلب عليها طابع التدقيق و المراقبة المحاسبية و كلفت بعملية متابعة المبالغ المحاسبة و التحقق من صحتها بالإضافة إلى مصداقية الوثائق التي أعتمدت في ذلك ويمكن تشبيه هذه المديرية بمديرية مفتشين تتحرك في صورة بعثات فجائية و يوضع تحت تصرفها كل الإمكانيات بأداء عملها .

3. المديرية المركزية للمحاسبة المالية و مراقبة التسيير:

وهي مديرية تبحث في مالية المؤسسة من خلال متابعة الخزينة، إرادات المؤسسة ونفقاتها مبررة في ذلك التدفق النقدي الذي يمثل هامش أمان للمؤسسة إلى جانب ذلك بها مديرية المحاسبة وهي التي تبحث في انسجام الأرقام المحاسبة ومطابقتها بالأرقام المعتمدة في الوثائق حتى يتسنى مراعاة مصداقية الكتابة المحاسبة إلى جانب ذلك وحتى تكون الأرقام محولة للمدير العام والدقة فان هناك مديرية مراقبة التسيير تسهر على تحويل المعلومة بعناية وتنسيق مع كامل الوظائف الأخرى حتى يعطي للمدير العام الصورة الكاملة و الكاشفة للمؤسسة حتى يكون للقرار معنى ووجود اقتصادي .

III-2-2 مهام المديرية العامة:

يعتبر المدير العام الشخص الوحيد الذي يتم تسليط الضوء عليه سواء في أي مؤسسة كانت تعمل تحت نظام خاص أو نظام عام وهذا راجع للعمل الذي يقوم به المدير وهو السهر على تسيير و تنظيم جميع أعمال المؤسسة أو الشركة .

للمدير العام في المؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية الأهمية البالغة والقيمة المثالية لكونه يقوم بتسيير مؤسسة ذات حجم كبير وقيمة اقتصادية واجتماعية واسعة ويعتبر المدير المشرف والرئيس الأول لجميع الوظائف

الفصل التطبيقي: الوضعية التنافسية للمؤسسة الجزائرية، حالة مؤسسة « ENIE » بسيدي بلعباس

والأعمال التي تقوم بها المؤسسة من إنتاج وتسويق وبيع المنتجات، كما للمدير العام جميع الصلاحيات في تسيير جميع الأعمال القانونية والإدارية حيث يقوم بمراجعة جميع التقارير الشهرية والثلاثية وحتى السداسية وهذا لضمان مصداقية المعلومات المتحصل عليها من طرف جميع مراقبي التسيير المتواجدين في الأقسام الستة بالشركة ويتسنى له كذلك ختم جميع هذه التقارير حتى تكون المسؤولية على عاتقه بما انه المشرف الأول في المؤسسة .

يقوم المدير العام بجلسات دورية وجلسات شهرية كالجلسات التي يقوم بها أثناء تقديم التقارير إلى الجهات المعنية بها، ONS الديوان الوطني للإحصائيات، وكذلك وزارة الصناعة، حيث يكون الرئيس في الجلسة ومعه مدراء (المديريات الأخرى) بالإضافة إلى ذلك مدراء الوحدات الستة ويكونون جميعهم 11 عضو كما يحول للمدير العام الحق في اتخاذ القرارات الإدارية والتسييرية كخفض ورفع المستوى الإنتاجي وهذا حسباً للتوقعات المدروسة سابقاً وكذلك حسباً لمتطلبات السوق والإمكانات المادية والبشرية . لكون أن المؤسسة تقوم على سياسة شبه إستقلالية عكس ما كان سابقاً (وصاية الدولة من تحديد الإنتاج واليد العاملة) .

كما يسهر المدير العام على التسيير الجيد للمؤسسة من إعطاء تعليمات وإرشادات وتصحيح بعض التعليمات الأخرى المتواجدة سابقاً وهذا لرفع من القدرة الإنتاجية للمؤسسة وتحسين رقم الأعمال .

- تمثيل المؤسسة لدى مختلف السلطات العمومية والإدارية في إطار القوانين والتشريعات حيز التنفيذ وكذا لدى الاجتماعيين السهر على تطبيق القوانين والتشريعات حيز التنفيذ داخل المؤسسة بالإضافة إلى تنفيذ التوصيات، التوجيهات والقرارات لمجلس الإدارة .

- السهر على إتاحة التوجيه من اجل الاستعمال العقلاني للموارد البشرية المادية والمالية الضرورية من أجل بلوغ الأهداف .

1 . مهام المدير المركزي للمحاسبة المالية و مراقبة التسيير:

المدير المركزي للمحاسبة المالية و مراقبة التسيير يتكفل بـ :

- تسيير الموارد الضرورية لتحقيق وانجاز المشاريع، الموازنات للمدى القصير و المتوسط والطويل .

الفصل التطبيقي: الوضعية التنافسية للمؤسسة الجزائرية ، حالة مؤسسة « ENIE » بسيدي بلعباس

- تسيير الموارد المالية الموضوعة بالسهر استعمالها المثالي .
- تخطيط وأخذ بالحسبان مرحليا للوضعية في إطار السياسات والإجراءات .
- إيقاف الحسابات المؤسسة مرحليا واستخراج النتائج المحاسبية بالسهر على شفافية وانسجام الحسابات .
- الاستغلال وتحليل النتائج المحاسبية والمالية الدورية .
- مصادقة على ما قبل المشاريع للسياسات المالية والمحاسبية .
- مصادقة المشروع للمخطط المحاسبي الخاص بالمؤسسة .
- ضمان المحاور (الوسيط) مع محافظي الحسابات وهيئات المراقبة الداخلية للمخطط المحاسبي والمالية .
- ضمان العلاقات مع مختلف التنظيمات والمالية و الجبائية والحرص على تحسين الأقسام في هذا الميدان .
- السهر على تحضير التقديرات الموافقة والمناسبة من اجل المراحل والدورات طبقا للمخطط القيادي للطرق الموازنة .

- تحديد فوارق الانجازات .
- السهر على وضع دلائل للسياسات وإجراءات المؤسسة .
- مصادقة الإجراءات ومنهجية إعداد تكاليف وأسعار تكلفة والسهر على تنفيذها .
- إعلام المدير العام من اجل إعداد التقارير المرحلية والتحليل للوضعية المالية، والمحاسبية لنشاط المؤسسة .
- السهر على تكوين وتدريب مستخدمين المالية، المحاسبة والمراقبة التسيير .

2. مهام مديرية مراقبة التسيير:

مدير مراقبة التسيير يتكفل ب :

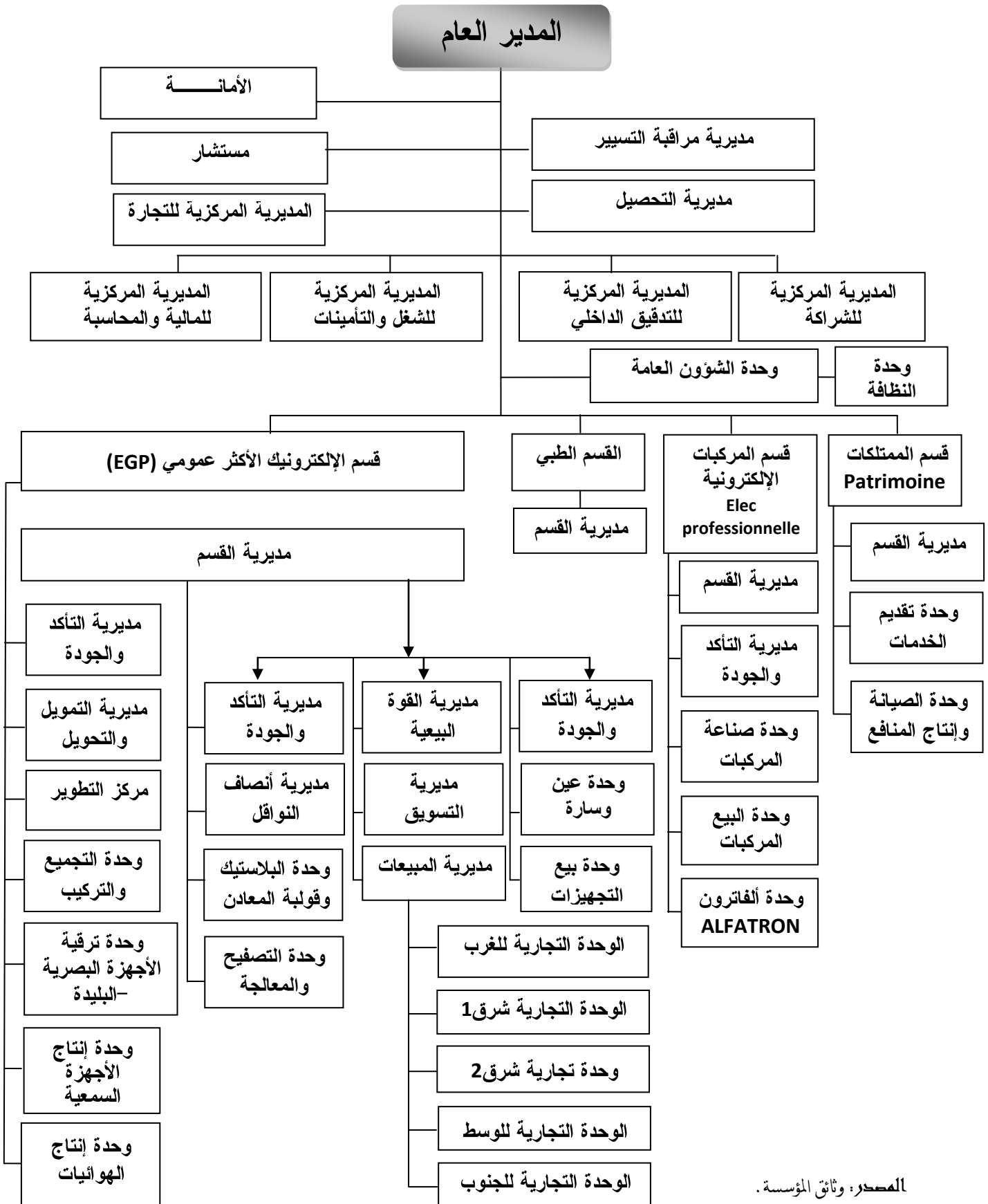
- إعداد ما قبل المشاريع لتوجيهات الموازنة العامة .
- التنسيق وقيادة كل المسار المتوازن .
- تحليل مختلف فوارق الانجازات واقتراح إجراءات التصحيحية .

الفصل التطبيقي: الوضعية التنافسية للمؤسسة الجزائرية ، حالة مؤسسة « ENIE » بسيدي بلعباس

- تصور وإعداد جدول قيادة المؤسسة.
- توجيه البرامج من اجل بلوغ الأهداف ومن اجل تحسين النجاحات الاقتصادية و المالية .
- إعداد إجراءات المنشأة للموازنات للمراقبة والمراجعة .
- السهر على مراقبة التأشير للسياسات الإجراءات وكل الوثائق الرسمية لتنظيم المؤسسة مع ضمان بالخصوص إمكانية تحديثها mise à-jour
- تشكيل النتائج التلخيصية للاستغلال للمسؤول القيادي .

الفصل التطبيقي: الوضعية التنافسية للمؤسسة الجزائرية، حالة مؤسسة « ENIE » بسيدي بلعباس

الشكل (1-III) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE :



المصدر: وثائق المؤسسة.

الفصل التطبيقي: الوضعية التنافسية للمؤسسة الجزائرية، حالة مؤسسة « ENIE » بسيدي بلعباس

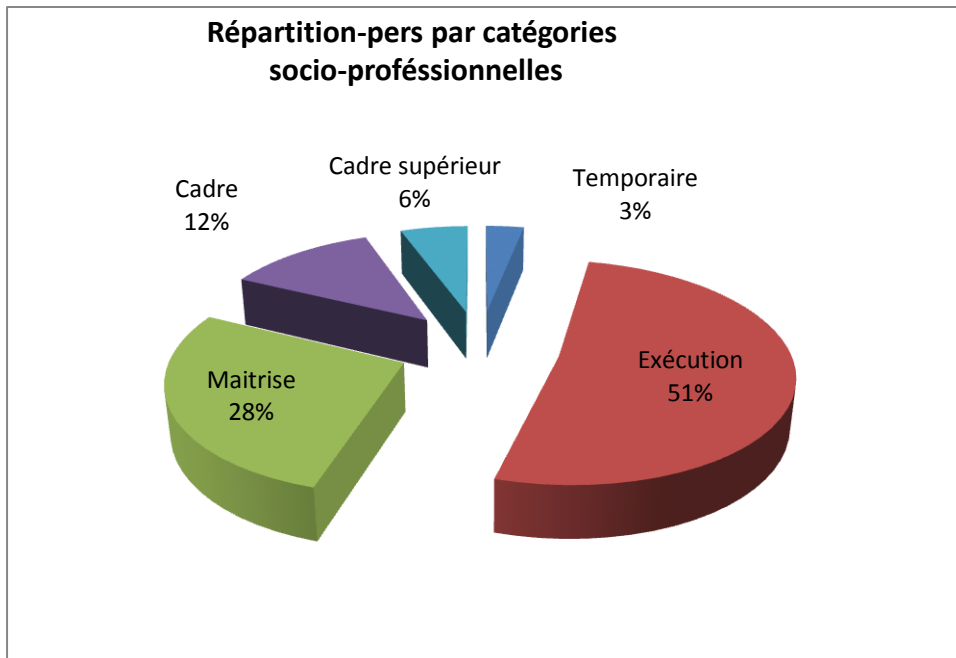
الجدول رقم (1-III): عدد العمال حسب الفئات السوسيو-مهنية

❖ عدد العمال حسب الفئات السوسيو-مهنية إلى غاية 2010/03/31

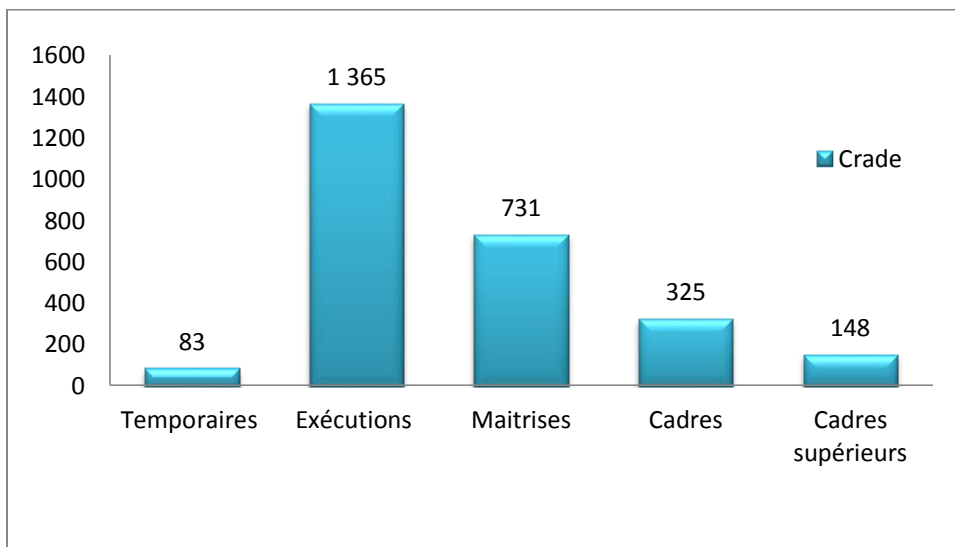
Personnels/Sites	Cadres supérieurs	Cadres	Maitrises	Exécutions	Temporaires	Total
U-Assemblage Sba	6	39	155	449	-	649
UPAE Blida	5	10	46	140	3	204
FAEA Telagh Sba	4	22	64	109	-	199
FANT RasEIMa Sba	2	11	13	42	-	68
Métalloplastique Sba	8	22	58	110	-	202
Composants Sba	11	45	80	144	-	280
UCR Ouest Sba	3	11	46	20	12	92
UCR Centre Blida	1	14	23	30	9	77
UCR Est Sétif	4	6	38	26	14	88
UCR Sud Laghouat	1	4	21	23	12	61
Etalonnage Sba	1	8	6	-	-	15
FERM Ain Ouassara	2	3	14	16	-	35
MCE2 Alger	2	11	6	6	-	25
UPS Sba	5	16	43	191	4	259
UMPU Sba	8	19	55	25	-	27
UAG Sba	75	57	55	15	4	206
Filiale Alfatron Oran	10	27	8	19	21	85
Total Personnels	148	325	731	1 365	83	2 652

Source : Doc-Org / DG-DRH-2010

الشكل (III-2): الفئات السوسيو-مهنية للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE



الشكل (III-3): الموظفين للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE حسب الفئات السوسيو-مهنية.



نلاحظ ان غالبية الموظفين هم المنفذون Exécution وعددهم 1 365 عامل وتمثل (51%) وذلك يرجع أساسا إلى طبيعة نشاطهم التي تفرض عليهم التواجد الدائم في مناصب ومهمتهم هي الإنتاج ما هو مخطط من الإدارة العليا تحت إشراف الرؤساء الأقسام 731 عامل (28%) الذي يسهرون الرقابة على عوامل التسيير ، أما بسبة للموظفين من رتبة الإطارات والإطارات السامية " Cadres et Cadres supérieurs" تمثل على التوالي : 325 ايطار (12%) و 148 ايطار سامي (6%) ، حيث نجدهم في الإدارة العليا .

تمثل الوظائف المنوطة لهذه مديريات فيما يلي:

1. وظيفة الإنتاج :

إن وظيفة الإنتاج هي العملية التي يتم بمقتضاها إنتاج سلع و خدمات عن طريق تحويل المدخلات من المواد الأولية و وسائل الإنتاج إلى مخرجات من سلع نهائية، كما تقوم إدارة الإنتاج باتخاذ القرارات الخاصة بعملية الإنتاج للتأكد من مطابقة المواصفات المطلوبة و الكميات المحددة لتحقيق رغبات المستهلكين و تلبية حاجياتهم، وعلى هذا الأساس فدائرة الإنتاج تقوم بما يلي:

- استغلال وسائل الإنتاج البشرية و المادية؛
- متابعة يومية للمنتجات مع إدخال بعض التغييرات الأساسية إن دعت الضرورة إلى ذلك؛
- الحفاظ على السير الدائم لوسائل الإنتاج؛
- تحسين الإنتاج و الإنتاجية؛
- دراسة و بحث إمكانية إدخال منتجات جديدة؛
- توزيع المنتجات.

2. وظيفة الصيانة :

لهذه الوظيفة علاقة مباشرة مع عمليتي الإنتاج و التوزيع، ذلك أنها تقوم:

- صيانة وسائل الإنتاج لضمان استمرارية العمل؛
- ضمان تجديد الآلات القديمة و برمجتها؛
- القيام بالدراسات التقنية؛
- متابعة و صيانة وسائل نقل البضائع.

3. وظيفة المحاسبة و المالية:

تعتبر وظيفة المحاسبة و المالية الركيزة الأساسية في المؤسسة، وذلك للدور الفعال الذي تلعبه في عملية

التمويل لمختلف العمليات الإنتاجية، تقوم هذه الدائرة بالنشاطات التالية:

- تحديد السياسة المالية بتحقيق التوازن المالي و الاستعمال العقلاني للموارد المالية و تهيئة المخطط المالي؛
- تأمين الحفاظ على التمويل الضروري لتحقيق الأهداف المسطرة في إطار نمو الوحدة و تسيير عقود القروض؛
- تأمين و إصدار الإجراءات المالية و المحاسبية؛
- تأمين المراقبة، التحليل و رصد حسابات النتائج و الميزانيات؛
- تأمين إعداد ملفات الأسعار؛
- تحافظ على عمليات الجرد لنهاية السنة؛
- تأمين تحضير تقارير التسيير الهيكلي؛
- ضمان تسيير الموارد البشرية؛
- التقدير للمدى القصير و تحليل التكاليف و الإنحرافات.

4. وظيفة الموارد البشرية :

تقوم هذه الوظيفة أساسا بتسيير العنصر البشري، بمعنى آخر كل العلاقات التي يمكن أن تربط العمال فيما بينهم من جهة (مهما كانت وظيفة العامل و مهما كانت رتبته في الهرم الوظيفي للمؤسسة) و بالمؤسسة من جهة أخرى و على هذا الأساس ركزت الوحدة في عملية تسيير الموارد البشرية على ما يلي:

- ضمان سياسة التشغيل؛
- التكوين،
- الذهاب؛
- دراسة الأجور؛
- تسيير القضايا الاجتماعية و العامة؛
- التغيب و محاولة الحد منه؛
- تسيير القضايا القانونية المتنازع فيها.

5. الوظيفة التجارية :

و يمكن حصر الوظيفة التجارية في:

- أ- **مصلحة النقل** : وهي مكلفة بـ:
 - ضمان وسائل التفريغ للبضاعة المستقبلية؛
 - تنظيم وتنفيذ خطة التوزيع و النقل؛
 - تسيير حضيرة السيارات؛
 - استغلال و الحفاظ على حضيرة السيارات.
- ب - **مصلحة التموين** : وهي مكلفة بـ:
 - وضع برنامج التموين حسب حالات الإنتاج؛
 - تنفيذ برنامج توزيع الحصص و التخزين؛
 - شراء المواد المستعملة في عملية الإنتاج و قطع الغيار؛
 - تقديم معلومات حسب وقت وصول الطلبات و كمياتها و جودتها.

ج - مصلحة البيع و الشحن : وهي مكلفة بـ:

- الفواتير؛

- مراقبة التسليم.

6. وظيفة الاحتياط و المخاطر : وهي مكلفة بـ:

- المراقبة عن قريب لأعوان الأمن و التحقق من انتقالهم للإسعافات الأولية؛

- تنظيم تمارين مكافحة الحرائق داخل الوحدة؛

- إعداد قواعد الأمن؛

- القيام بالتحاليل المعمقة للحوادث؛

- ضمان الآداب داخل الوحدة؛

- ضمان شروط العمل؛

- توفير الشروط الاجتماعية للعامل؛

- مراقبة النظافة داخل المصانع؛

- تخطيط أعمال الصيانة.

- إضافة إلى هذه الوظائف هناك وظيفة مراقبة التسيير ووظيفة مراقبة الجودة (المخبر).

7. وظيفة مراقبة التسيير : مكلفة بـ:

- المراقبة و التأكد من مدى صحة و دقة معطيات التسيير المتعلقة بالوحدة؛

- معالجة المعلومات الصادرة من مجموع وظائف الوحدة؛

- تقسيم دوري للمنجزات مقارنة بما خطط له؛

- تحديد النتائج و مراقبة الأنشطة؛

- تخصيص الأغلفة المالية السنوية و الاحتياطية؛

- مراقبة طرق الحساب؛
- مراقبة كيفية صرف الغلاف المالي.
- 8. وظيفة مراقبة الجودة : مكلفة بـ:
 - تحليل المواد الأولية عند استقبالها و بعد تخزينها .
 - مراقبة المنتجات التامة الصنع قبل تغليفها ؛
 - متابعة عمل معاينة المواد الأولية؛
 - مسؤولية مراقبة الجودة و تسيير المنتجات؛
 - تحليل التكاليف المتعلقة بها؛
 - مراقبة الإنتاج (عند التخطيط)؛
 - مراقبة المنتجات الثانوية ؛
 - تقييم الحاجات من المواد المستعملة؛
 - تحديد معدل الجودة؛
 - مراقبة معايير الإنتاج و التكنولوجيا المستعملة وعملية البحث.

III-3 تشخيص وتحليل وضعية المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية في ظل التنافس:

III-3-1 التشخيص الداخلي:

- من أجل دراسة الإستراتيجية المتبينة من طرف المؤسسة في محيطها التنافسي فقد قمنا بتشخيص وظيفي لهذه الأخيرة حسب ما يلي :
- أ- تشخيص الوظيفة الإنتاجية،
 - ب- تشخيص الوظيفة التجارية.

* وتشخيص الداخلي يقوم على دراسة تطور النشاط الاتاجي و المبيعات السنوية للمؤسسة:

قبل القيام بعملية صنع المنتجات التامة تقوم إدارة الإنتاج بتحديد احتياجاتها من مستلزمات حسب برنامج الإنتاج الموضوع، وتقوم المؤسسة قيد الدراسة بشراء مستلزماتها من مواد أولية على شكل حزم "KIT"، ثم تقوم بتركيبها في خطوطها الإنتاجية، ولضمان تنافسية لمنتجاتها والتي من شأنها تحقيق الاستمرارية للمؤسسة

الفصل التطبيقي: الوضعية التنافسية للمؤسسة الجزائرية، حالة مؤسسة « ENIE » بسيدي بلعباس

قررت هذه الأخيرة التعامل مع إحدى الشركات والتي لها شهرة عالية، فتعاقدت مع شركة " LG " بغرض التوريد من الباطن، فمؤسسة ENIE تستورد حوالي 95% من مستلزماتها من هذه الشركة، وتعتبر العلاقة الأخيرة بين ENIE و LG إحدى أنواع التحالفات التي تستخدم للإستراتيجية التنافسية والتي من خلالها الشركات تكوين علاقة تبادلية بهدف الاستجابة لمتغيرات البيئة، والأسباب التي أدت بالمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية إلى إبرام التعاقد مع الشركة الكورية " LG " هي:

- ضعف القدرة على الابتكار المشروط بعملية البحث والتطوير الذي يقوم على تكوين مجهودات كبيرة في شكل استثمارات لإتمام المنتجات المبتكرة المنافسة والتي تستجيب لمتطلبات السوق خاصة فيما يتعلق بالجودة، فمواكبة التطورات التكنولوجية تتطلب :

✓ المهارات البشرية للبحث والتطوير ،

✓ ميزانية عالية جدا في البحث والتطوير والتي لا يمكن ان تضعف بسرعة في السوق ،

✓ المعرفة الجيدة و المتواصلة للاتجاهات التكنولوجية والعلمية .

- قصر دورة حياة المنتج، فقد أدت البيئة الصناعية الحالية خاصة مع تطور مفهوم العولمة الى زيادة طلب المستهلكين على أنواع كثيرة من المنتجات .

- إن التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم خاصة في مجال الصناعة الالكترونية ألزم على المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية فرض وجودها في السوق وتحقيق الميزة التنافسية وذلك بتقديم منتجات جديدة إلى السوق، وأهم العوامل التي تدفع المؤسسة إلى تقديم منتجات جديدة هي :

✓ توقف المورد على الإمداد بالحزم " " الخاصة بالمنتجات الحالية ،

✓ انخفاض الطلب في السوق على المنتجات الحالية .

وهناك معايير يتم أخذها بعين الاعتبار عند إضافة منتج جديد نلخصها فيما يلي :

✓ أن يكون هناك طلب مناسب على المنتج،

الفصل التطبيقي: الوضعية التنافسية للمؤسسة الجزائرية، حالة مؤسسة « ENIE » بسيدي بلعباس

✓ أن يتلائم المنتج مع إمكانيات الشركة المالية والبشرية؛

✓ أن تتلائم المنتجات الجديدة مع الاحتياجات الفعلية للمجتمع؛

✓ أن يتلائم المنتج مع سمعة المؤسسة وأهدافها .

وعند اتخاذ قرار إضافة منتج جديد، يتولى مسؤولية ذلك لجنة مكونة من مدير القسم التجاري ومدير تسويق التابع له، ومدير القسم الإلكتروني الأكثر عمومي "EGP" ومدير تطوير التقنيات الإلكترونية، مدير سم المركبات ومدير قسم الحديد البلاستيكي ويرأس هذه اللجنة المدير العام للمؤسسة، ويتم الاتصال شركة ليقم الاجتماع مع اجتماع هم ممثلها بغية المنتجات الجديدة التي تم ابتكارها من قبل هذه الشركة، كما أن هذه الأخيرة قامت بدراسة السوق الجزائرية، ليتم بعد ذلك طلب إرسال عينات من المنتجات التي وقع الاختيار عليها، ليقوم مركز التطوير بدراسة تقنية دقيقة لها بغرض معرفة مكوناتها وخصائصها، ليتم بعد ذلك تخطيط كافة العمليات بالشكل الذي يضمن تحقيق الجودة المطلوبة والمدة الفاصلة بين إمضاء العقد والمشروع في الإنتاج تتراوح ما بين سنة وسبعة أشهر، أما الفترات الدورية التي يتم خلالها إضافة منتجات جديدة :

✓ سنتين إلى ثلاث سنوات بالنسبة للمنتجات التي يكون الطلب عليه كثيرا؛

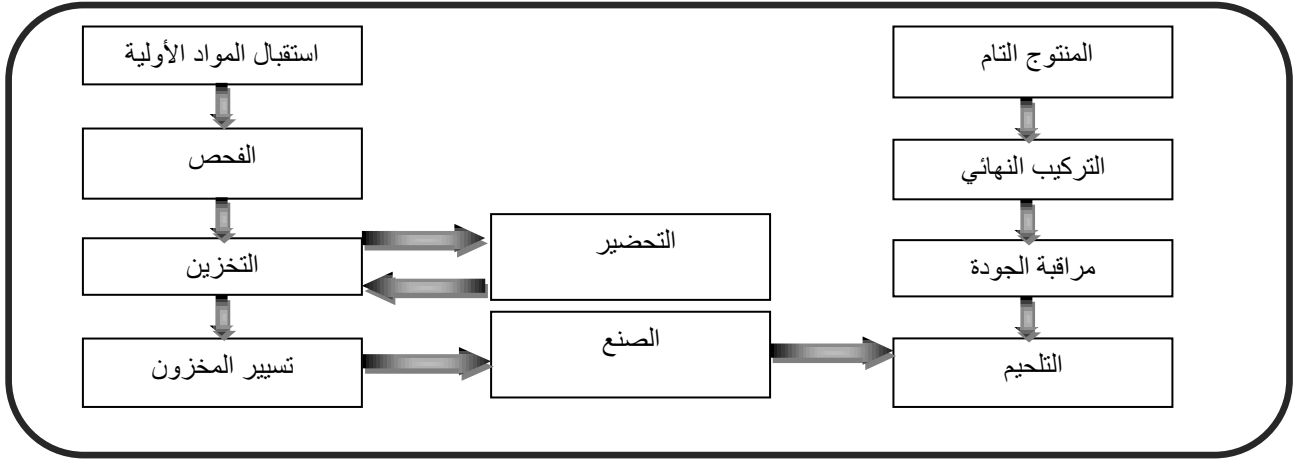
✓ ستة إلى عشرة أشهر بالنسبة للمنتجات ذات الطلب المحدود .

وتقوم وحدة التجميع Unité d'assemblage المتواجدة بسيدي بلعباس بإنتاج المنتجات الإلكترونية والتي أغلبها هي التلفاز ذو الحجم الكبير (LCD،74cm،55cm) و Vidéo VCR، وتعد هذه المنتجات ضمن المنتجات الأكثر استعمالا وتم عملية الصنع وفق مقاييس حديثة تستدعي مواكبة التطور والتجديد المستمر على الأقل في كل سنة. فبعد استلام المؤسسة المواد الأولية اللازمة في عملية الصنع تقدم إلى ورشة التحضير Préparation وهناك جهة مختصة لمراقبة جودة هذه العملية ل تتم بعد ذلك عملية اللحيم Soudure وتأتي بعد ذلك عملية قياس Test للمكونات Composante، فبعد هذه العملية

الفصل التطبيقي: الوضعية التنافسية للمؤسسة الجزائرية، حالة مؤسسة « ENIE » بسيدي بلعباس

يتم تركيب المنتج النهائي ليمر على مصلحة تأمين المنتج Assurance qualité، لينتقل إلى مخزون المنتجات التامة. ليتوجه في الأخير إلى عملية البيع والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (III-4) : المراحل التي يمر بها المنتج التام في المؤسسة ENIE (1)



أ- تشخيص الوظيفة الإنتاجية :

لمعرفة اتجاه تطور الكميات المنتجة لوحدة التركيب بالمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية. الجدول التالي يوضح إجمالي إنتاج الوحدة والتطور الكمي له وذلك بحساب المؤشر الكمي المنتجة خلال الفترة 2007-2009 وباختيار سنة الأساس 2007.

قانون نسبة التطور بحسب كالاتي :

$$\text{نسبة التطور} = \frac{\text{الكمية المنتجة للسنة الحالية} - \text{الكمية المنتجة لسنة الأساس}}{\text{الكمية المنتجة لسنة الأساس}}$$

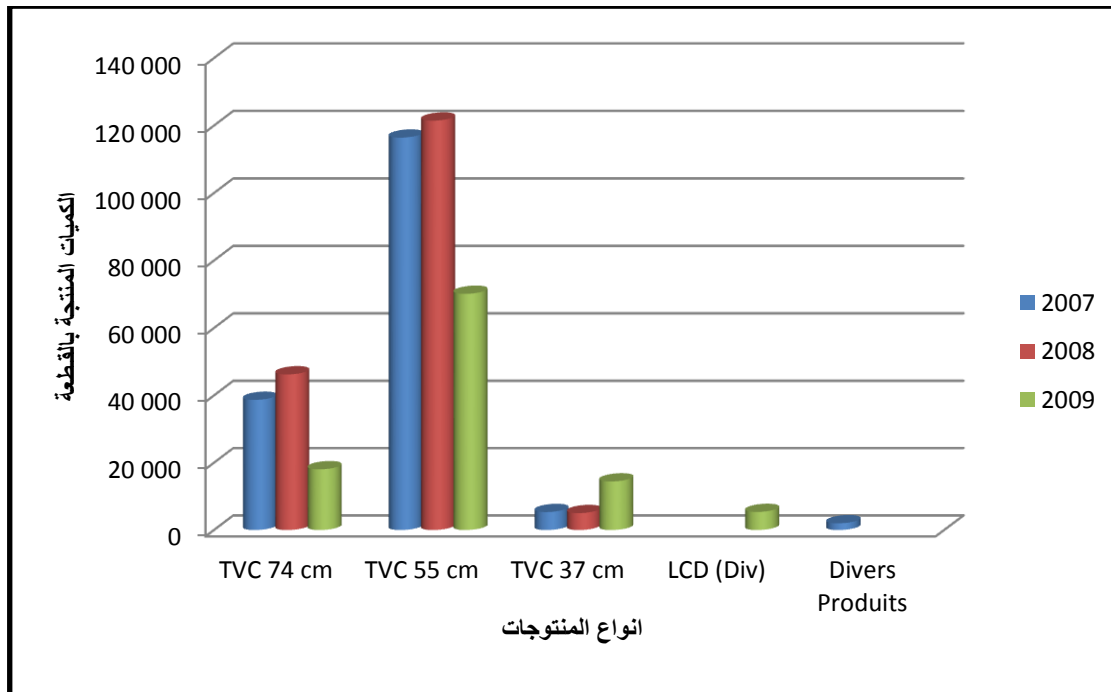
(1) من إعداد الطالب.

الجدول رقم (III-2) : تطور الكميات المنتجة لوحدة تجميع المنتج التام من سنة 2007 إلى 2009 .

2009	2008	2007	
18 054	46 251	38 683	TVC 74 cm
70 129	121 470	116 433	TVC 55 cm
14 437	5 040	5 346	TVC 37 cm
5 373	-	-	LCD (Div)
-	-	2 001	Divers Produits
215 986	271 596	276 164	Quantité Produits
-23 %	-40 %	37%	Taux de variations

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق الرسمية للمؤسسة، أنظر الملاحق رقم 04-03-02-01 ، ص 185 إلى 188
Rapports d'activités des productions 2007-2008-2009/DG

الشكل (III-5): تطور الكميات المنتجة (تجميع المنتج التام) للمؤسسة ENIE من سنة 2007 إلى 2009



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق الرسمية للمؤسسة، أنظر الملاحق رقم 04-03-02-01 ، ص 185 إلى 188
Rapports d'activités des productions 2007-2008-2009/DG

الفصل التطبيقي: الوضعية التنافسية للمؤسسة الجزائرية، حالة مؤسسة « ENIE » بسيدي بلعباس

التعليق :

من خلال معطيات الجدول رقم (III - 2)، نلاحظ أن هناك انخفاض في إنتاج من سنة 2007 إلى 2008 ويقدر هذا الانخفاض بـ 4 568 جهاز أي بنقصان يقدر بنسبة 1,7 %، وهذا راجع إلى انخفاض في منتج من نوع TVC 55 cm بـ 7 545 جهاز تلفاز أي ما يعادل مبلغ 90 000 000,00 دج وبإضافة إلى انخفاض في منتج من نوع TVC 37 cm بـ 306 جهاز تلفاز أو ما يقدر بمبلغ 2 000 000,00 دج. لكن بعد هذه السنة (2008)، واصل الإنتاج في انخفاض كبير بالنسبة لسنة 2009 مقارنة مع السنة 2008، حيث سجل نسبة الانخفاض بـ 21 % أي ما يعادل 55 610 جهاز، يعود السبب إلى انخفاض في كمية إنتاج منتج تلفاز من نوع TVC 74 cm بـ 28 197 جهاز تلفاز أي ما يعادل قيمة 681 000 00,00 دج، ولاحظنا انخفاض في منتج من نوع TVC 55 cm بـ 14 378 جهاز تلفاز أي بمبلغ 62 000 000,00 دج

الاستنتاج:

نستنتج ان المؤسسة تعاني من مشاكل داخلية وخارجية كسائر المؤسسات الوطنية، خاصة مؤسسة ENIE تعاني من مشاكل عويصة في تموين المواد الأولية والمنتجات النصف المصنعة من قبل الموردين (Fournisseurs et Collecteurs -Kits) لتفادي هذه المشاكل العويصة لجأت المؤسسة للإستراتيجية توثيق التموين مع تعديد الموردين لعدم انقطاع في التموين والحصول على المواد الأولية والطلبية في الوقت المناسب وبالكميات المطلوبة والمبرمجة من طرف مصالح الإنتاج.

انقطاع في التموين يعني توقيف الإنتاج (arrêt de chaines) لمدة <تدوم> مدة التموين ووصول

المواد إلى المؤسسة ومن جهة أخرى تعود على المؤسسة بالتكاليف والمصاريف دون مقابل في الإنتاج

(chômage technique des travailleurs)

الفصل التطبيقي: الوضعية التنافسية للمؤسسة الجزائرية، حالة مؤسسة « ENIE » بسيدي بلعباس

مهما برجة وتطبيق هذه الأهداف الإستراتيجية التي تتمثل في تعدد الموردين لتقادي انقطاع التموين نرى أن في سنة 2008 الإنتاج انخفض بنسبة 40% مقارنة مع سنة 2007، وكذلك وجود انخفاض بنسبة تقدر بـ 23% في سنة 2009 مقارنة مع سنة 2008.

مهما هذه المشاكل العويصة مذكور سابقا المؤسسة تبذل كل جهودها تستعمل كامل قدراتها حيث نلاحظ أن " إنتاج التلفاز المتفق عليه " في تناقص طفيف على عكس " التلفاز الجديد المسطح " Nouveaux produits الذي شهد قفزة جديدة لتزخى بقيمة إنتاجية عالية فيما يخص "منتوج التلفاز LCD " الذي شهد طلب متزايد من قبل المستهلك بصورة كبيرة مما دفع المؤسسة إلى الاستجابة لرغبات المستهلك، لأنه منتج يمتاز بالجودة العالية و النوعية الجيدة و بأسعار معقولة .

ب- تشخيص الوظيفة التجارية :

وتتضمن عملية تشخيص النشاط التسويقي النقاط التالية :

❖ دراسة المنتج :

- تعريف المنتج : تعريف المنتج يعني إعطائه اسم، علامة تجارية، نوعية والمواصفات.
- الاسم : المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية

Entreprise Nationale des Industries Electroniques



- العلامة التجارية: تعمل المؤسسة على تحديد علامة لمنتجاتها مثال : ENIE
- التغليف: يعد وسيلة اتصال بالجمهور بغرض تعريفه بمفهوم المؤسسة و تعليماتها الخاصة باستخدام المنتج، والحفاظة على المحتويات وتوفير الحماية لها وذلك أثناء عملية التعبئة و النقل والتداول والتخزين، حيث يعتبر التغليف الجديد ابتكارا جديدا للمؤسسة.

الفصل التطبيقي: الوضعية التنافسية للمؤسسة الجزائرية، حالة مؤسسة « ENIE » بسيدي بلعباس

• البطاقات أو الدليل : وتشمل على جميع المعلومات التي تعرف بالمنتج وطريقة الاستعمال، فهي تحتوي على جميع المعلومات الأساسية التي يحتاجها المستهلك والتي تسهل له عملية الاختيار بين الأنواع المختلفة للمنتج الواحد

• الملصقة : هي ورقة صغيرة تحتوي على مجموعة من البيانات، الاسم، العلامة التجارية، المكونات، عنوان المؤسسة، عنوان مصلحة ما بعد البيع القريب من المستهلك، مدة الضمان، رمز اللوقو المؤسسة.

• رمز اللوقو: هو خاص بالمؤسسة أو علامة التجارية، وهو Le logotype ويتشكل أساسا على الحروف الأولى المعبرة عن اسم ما أو يكون عبارة عن اسم ما أو يكون عبارة أو رمز أو اسم، ويرمز اللوقو



بالنسبة لمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بـ ENIE

❖ دراسة البرنامج التسويقي:

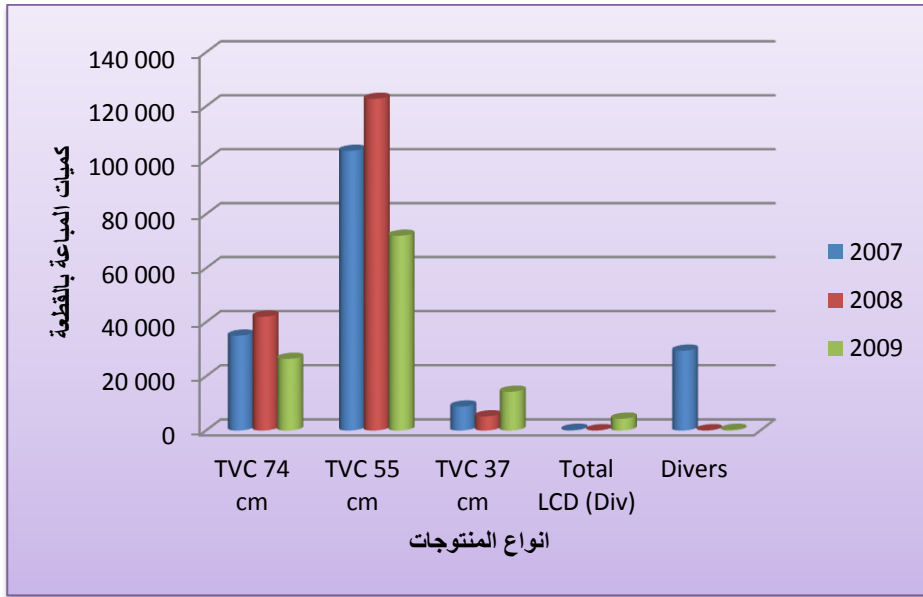
المؤسسة تتميز بتأويلات صائبة في الميدان التسويقي، إنها تبرمج وتخطط برنامج تقديري كمي (نشاط 2010)، أنظر إلى الملاحق للبرنامج التجاري رقم 05-06، ص 189، 190.

الجدول رقم (III - 3) : تطور كمية المبيعات المؤسسة ENIE من خلال الفترة (2007 - 2009). (وحدة القطعة)

2009	2008	2007	Années Produits
26 455	42 024	35 026	TVC 74 cm
72 012	122 780	103 501	TVC 55 cm
14 287	5 219	8 831	TVC 37 cm
4 337	81	248	Total LCD (Div)
225	84	29 469	Divers
117 316	170 188	177 075	Total Ventes
%29 -	%42 -	%29	Taux de variations

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق الرسمية للمؤسسة، انظر الملاحق رقم 07 إلى 10، ص 191 إلى 194.

الشكل (III-6): تغير كمية مبيعات المؤسسة من سنة 2007 إلى 2009



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الوثائق الرسمية للمؤسسة، انظر الملاحق رقم 07 إلى 10، ص 191 إلى 194.

التعليق:

من خلال معطيات الجدول رقم (III - 3)، نلاحظ أن هناك انخفاض طفيف في مبيعات من سنة 2007 إلى 2008 ويقدر هذا الانخفاض بـ 6 887 جهاز أي بتقصان يقدر بنسبة 3 %، وهذا راجع إلى انخفاض في مبيعات منتج من نوع TVC37cm بـ 3612 جهاز تلفاز أي ما يعادل مبلغ 24 000 000,00 دج وبإضافة إلى انخفاض في منتج من نوع LCD بـ 306 جهاز تلفاز أو ما يقدر بمبلغ 11 980 000,00 دج.

لكن بعد هذه السنة (2008)، واصل المبيعات في انخفاض كبير بالنسبة لسنة 2009 مقارنة مع السنة 2008، حيث سجل نسبة الانخفاض بـ 23 % أي ما يعادل 52 842 جهاز، يعود السبب إلى انخفاض في كمية المبيعة من منتج تلفاز من نوع TVC 74 cm بـ 15 569 جهاز تلفاز أي ما يعادل قيمة 376 000 00,00 دج، ولاحظنا انخفاض في منتج من نوع TVC 55 cm بـ 50 768 جهاز تلفاز أي بمبلغ 645 000 000,00 دج

الاستنتاج:

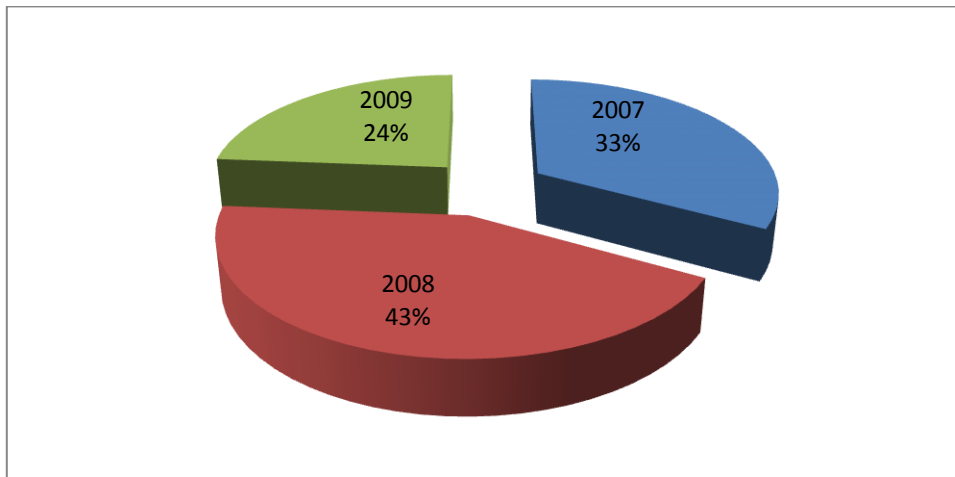
نستنتج في آخر المطاف أن المؤسسة ليس لها بقطة إستراتيجية تنافسية و قدرة مبيعات منخفضة هذا راجع الى شبه عدم مواكبة التقدم التكنولوجي و العولمة من جهة و شبه عدم التأقلم مع البيئة المحيطة بها من جهة أخرى ، وكما أنها تعمل دائما على أن تكون الرفيق الدائم للمستهلك الوفي و جلب الأنظار لها و الحفاظ على مكائتها و سمعتها على المستوى الوطني والعالمي.

**الجدول رقم (III - 4) : تطور رقم أعمال المؤسسة ENIE
من خلال الفترة (2007 - 2009) . (MDA)**

Années	UM	2007	2008	2009
Produits				
TVC 74 cm	MDA	796	1 168	501
TVC 55 cm	MDA	1 155	1 557	755
TVC 37 cm	MDA	58	36	75
LCD (DIV)	MDA	130	60	211
Divers	MDA	10	3	6
CA TTC Consolidé	MDA	2 149	2 824	1 548

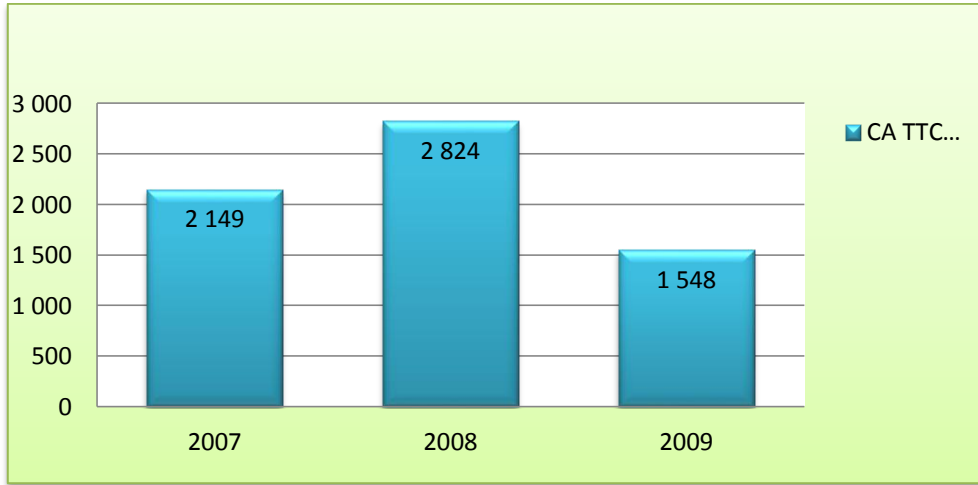
المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق الرسمية للمؤسسة ،انظر الملاحق رقم 11 إلى 16 ، ص 195 إلى 200

**الشكل (III-7) تطور رقم أعمال المؤسسة من سنة 2007 إلى 2009
CA TTC Consolidé**



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق الرسمية للمؤسسة ،انظر الملاحق رقم 11 إلى 16 ، ص 195 إلى 200

الشكل (III-8) تطور رقم أعمال المؤسسة من سنة 2007 إلى 2009
CA TTC Consolidé (MDA)



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الوثائق الرسمية للمؤسسة، انظر الملاحق رقم 11 إلى 16، ص 195 إلى 200

التعليق:

يظهر لنا من خلال الجدول (III-4) أن رقم الأعمال عرف ارتفاعا في سنة 2007 بلغ 2149 مليون دج أي ما يعادل 33 %، حيث يلاحظ في الجدول أن أعلى مستوى في سنة 2008 بمبلغ 2 824 مليون دج مسجلا بذلك نمو قدره 10% قياسا بنسبة الأساس أي 43%، ثم إلى انخفاض الذي حصل في سنة 2009 قدر بمبلغ 1 548 مليون دج أي ما يعادل 24%

الاستنتاج:

إن الخلاصة التي نستخلصها عند دراسة التطور رقم الأعمال أن الارتفاع المسجل في مستوياتها في سنة 2008 هو ناتج عن وجود إستراتيجية تسويقية فعالة ومنتجاتها تشبع رغبات المستهلك وترضيه هذا راجع إلى الدور الذي تقوم به مديرية التجارية و بالأخص مصلحة التسويقية بالمشاركة في المعارض، ضمان المنتج، التخفيضات، البيع بالتقسيط، الإشهار المنتج أي لها ميزة تنافسية في السوق، ملى العكس في سنة 2009 ظهور منتج جديد LCD الذي هو في طريق إلى الإشهار.

الجدول (III-5): مقارنة إنتاج و مبيعات المؤسسة خلال الفترة 2007 – 2009 .

2009	2008	2007	années Produits
2 009	4 838	4 156	Prod
23%	40%	37%	Taux de Production
1 548	2 824	2 149	CA TTC Consolidé
24%	43%	33%	Taux de CA

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الوثائق الرسمية للمؤسسة، انظر الملاحق رقم 01 إلى 04 و 07 إلى 10 ،

والصفحات 185 إلى 188 و191 إلى 194

الشكل (III-09): إنتاج و مبيعات المؤسسة ENIE من سنة 2007 إلى 2009



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الوثائق الرسمية للمؤسسة، انظر الملاحق رقم 01 إلى 04 و 07 إلى 10 ،

والصفحات 185 إلى 188 و191 إلى 194

التعليق :

يتضح من الجدول (III-5) أن هناك تطور ايجابي في إنتاج والمبيعات المؤسسة خلال السنتين الأوليتين، حيث سجلت أعلى مستوى لها في سنة 2008 حيث بلغ الإنتاج 4838 مليون دج، وبنسبة 40% مقارنة

الفصل التطبيقي: الوضعية التنافسية للمؤسسة الجزائرية ، حالة مؤسسة « ENIE » بسيدي بلعباس

بسنة الأساس، وقد تراجع إنتاج ومبيعات المؤسسة بعد سنة 2008 لتراجع قيمة الإنتاج إلى 2009 مليون دج، وتراجعت المبيعات بنسبة 24% .

الاستنتاج:

تعتبر سنة 2008 هي الأكثر مردودا مقارنة بالسنتين 2007 و2009 وهذا راجع إلى مجموعة من العوامل نذكر منها :

- استلام المواد الأولية اللازمة في عملية الصنع في المواعيد المحددة،
- زيادة في طلب المنتجات،
- انخفاض في استلام المواد غير الصالحة في عملية الصنع،
- الجهود التي بذلتها المؤسسة خاصة في مجال صيانة آلتها ومعداتنا، واهتمامها بالموارد البشري من خلال التدريب وعمليات التحفيز.

أ- سياسة التسعير:

تعتمد وحدة ENIE في تحديد سعر منتجاتها على طريقتين ، بحيث أن كل مديرية التجارية تطبق نفس الأسعار المعتمدة من طرف المؤسسة الأم، وهتان الطريقتان المستعملتان هما:

التسعير عن طريق التكاليف: وهي حساب التكاليف المدفوعة لإتمام صناعة المنتج بدءا بالمواد الأولية، الكهرباء، الأجور، الإهلاكات . . . الخ، إضافة إلى هامش الربح الذي تضعه المؤسسة.

التسعير عن طريق التكاليف = التكلفة + هامش الربح

سعر البيع = سعر التكلفة + هامش الربح

سعر التكلفة = تكاليف الإنتاج + تكاليف التوزيع .

أ- التسعير عن طريق أسعار المنافسين:

و هي أن تراعي كذلك الشركة أسعار المنتجات المنافسة، و تعطي السعر الذي يحقق أهدافها التسويقية. مع مراعاة بطبيعة الحال طريقة الدفع فتعتمد الوحدة على عدة طرق للدفع :

1. طريقة الدفع المباشر: ويكون الدفع نقدا، خاصة يكون مع المستهلك النهائي.

2. طريق الدفع على الحساب: و يكون الدفع لأجل، تتعامل بهذه الطريقة خاصة مع مؤسسات الخدمات الاجتماعية.

3. طريقة الدفع عن طريق التسيط: وتتعامل بها مع الفئات التالية من تجار جملة أو تجزئة أو مؤسسات الخدمات الاجتماعية.

4. عن طريق بطاقات الدفع: أي عن طريق بطاقات بنكية وغيرها. وتتعامل بها مع كل الفئات تجار، مؤسسات، مستهلكين.

5. عن طريق الأوراق التجارية: مثل الكمبيالة أو السفتجة. وتتعامل بهذا الشكل مع مؤسسات الخدمات الاجتماعية، أو مؤسسات أخرى.

ب- سياسة الترويج:

وتتمثل أساسا في الإشهار الذي يعد من أهم وسائل الإعلام والاتصال في المنتجات التسويقية، فكل المؤسسات لابد أن تستعمل وسائل تربطها بالمستهلك.

والإشهار يعتبر فن الاتصال وفي نفس الوقت تقنية من تقنيات التسويق فهو إبداع يجذب المستهلك ويجعله يقوم بسلوك يدفعه للشراء، ولهذا لابد من اختيار قناة الاتصال الملائمة حتى يتم على أحسن ما يرام، ويسعى هذا

الأخير لإيصال رسالته النهائية بعد الإنتاج ألا وهي تحقيق الربح عن طريق البيع، فهدف الإشهار هو البيع وإظهار المنتج على أحسن صورة، ولذا تعتمد مؤسسة ENIE على عدة تقنيات من بينها:

الفصل التطبيقي: الوضعية التنافسية للمؤسسة الجزائرية، حالة مؤسسة « ENIE » بسيدي بلعباس

- 1) اللوحات الإشهارية بالطرق الأكثر مرورا مثل الطرق السريعة، و الطرق الكبرى داخل المدن أو خارجها، ومختلف المواقع الأكثر إستراتيجية.
- 2) المشاركة الدائمة في الصالونات للصناعات الإلكترونية، وكذا في المعرض الدولي للإنتاج الوطني الجزائري والدولي، بالصنوبر البحري (الجزائر العاصمة)، و المعارض الجهوية (الصحراء، وهران، الشرق...).
- 3) ويتم الإشهار لمنتجات ENIE في كل من الجرائد الوطنية والجهوية، الانترنت، التلفاز، الراديو، الملصقات (في المحلات، الشاحنات الخاصة بالوحدة، السيارات التابعة للمؤسسة).
- 4) ويتم الإشهار خاصة في الجرائد في فترة افتتاح الصالون الدولي بالصنوبر البحري، ويتم الإشهار عن طريق التلفاز أيضا مثل الخاص بتلفاز من كل الأحجام .
- 5) المساهمة في عدة تظاهرات مثل الدخول كعمول لإحدى المباريات الهامة لكأس الجمهورية أو البطولة الوطنية أو إحدى البرامج التلفزيونية التي تبث على القناة الوطنية مثل حصّة " صراحة راحة".... وغيرها .
- 6) إقامة معارض لقد تنوعت المعارض التي قامت بها مؤسسة ENIE حيث نذكر منها :
 - المعارض الدولية : في سنة 2009 قامت المؤسسة بمعرضين دوليين ، واحد في الجزائر العاصمة و الثاني في ولاية وهران .
 - المعارض الجهوية : حيث قامت المؤسسة بـ 14 معرض جهوي عبر القطر الوطني وذلك في وهران، وسيدي بلعباس، باتنة، قسنطينة، بشار، الجزائر العاصمة، سطيف، عنابة، تمنغاست..... الخ.
 - معرض الانتاج الجزائري وينظم مرة في السنة بالجزائر العاصمة (حسيبة بن بوعلي) في شهر أكتوبر حيث يسمح بالاتصال المباشر مع المستهلك الجزائري، ومعرفة حاجياته ورغباته بانسبة للمنتوج .
- 7) إضافة إلى هذا فمؤسسة ENIE وضعت موقعا لها في شبكة الانترنت للتعرف على كل ما يخص هذه الشركة و الموقع هو: www.ENIE-dz.com ، ولن يريد مراسلتها أو إبداء رأي أو إضافة شيء أو

استفسار أو غير ذلك فقد وضعت مؤسسة ENIE موقعا إلكترونيا في متناول زبائنها وهو كالتالي:
[.webmaster@ENIE-dz.com](mailto:webmaster@ENIE-dz.com)

8) زد على أنها كانت تصدر مجلة خاصة تحتوي على كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة من منتجات معروضة حالية وجديدة وطومبولات،... الخ.

وما يمكن استنتاجه من خلال دراستنا لواقع السياسة الترويجية في المؤسسة أنها معتمدة بشكل كبير ولها من الأهمية في السياسة التوزيعية ورفع المبيعات الأثر الكبير في مؤسسة ENIE، وكذا مواجهة المنافسة وفرض منتجاتها على الساحة الوطنية. وزيادة على هذا فقد قامت المؤسسة بعمليات ترويجية تمثلت في تخفيض الأسعار من حين لآخر في حالات نقص المبيعات أو مثالا في موسم الصيف حين يستغني المستهلك عن المنتجات الإلكترونية، تعتمد المؤسسة إلى تخفيض أسعار منتجاتها أو تقديم طومبولات أو مسابقات، أو تقديم بعض الهدايا، إلا أن هذه السياسة الترويجية تبقى ناقصة نظرا لعوامل مختلفة داخلية وخارجية.

ب- سياسة التوزيع:

عند دراسة السياسة التوزيعية للمؤسسة ENIE وجدنا أن المديرية التجارية تعتمد على إستراتيجية التوزيع الانتقائي التي تناسب مع طبيعة منتجاتها، التي تحتوي على عدة تشكيلات، وعدة أنواع فهي تلبي طلبات ورغبات مختلف الفئات من المستهلكين، فيجب على المؤسسة أن تقوم بدراسة وانتقاء الأسواق والمناطق التي تدخلها وتوفر منتجاتها بها.

■ وظائف التوزيع في المؤسسة:

أولاً: النقل: ويتم من خلال إيصال و تمرير المنتج من مراكز الإنتاج على المراكز التجارية ومنه إلى المستهلك سواء كان إلى تاجر الجملة أو تاجر التجزئة أو المستهلك النهائي.

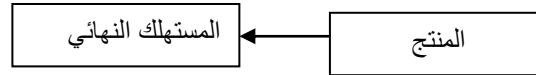
ثانياً: التخزين: يتمثل في الاحتفاظ بالسلع، ما يساعد على استمرار تدفق السلع وتواجدها بالأسواق عند القيام بالطلب عليها.

الفصل التطبيقي: الوضعية التنافسية للمؤسسة الجزائرية، حالة مؤسسة « ENIE » بسيدي بلعباس

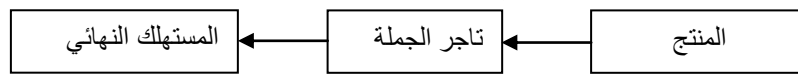
ثالثا: الإعلان: يقوم التوزيع في الوحدة التجارية بالإعلان والمتمثل في التعريف والإشهار بالمنتج، الإعلان هو محاولة لكسب ثقة المستهلك أو العميل وإقناعه باختلاف المنتجات، أو تلك الخصائص المميزة التي تمثل جوانب هامة والمفيدة له.

○ مسالك وقنوات التوزيع:

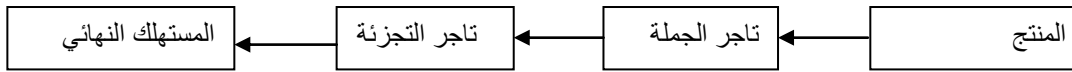
- الاتصال المباشر بالمستهلك



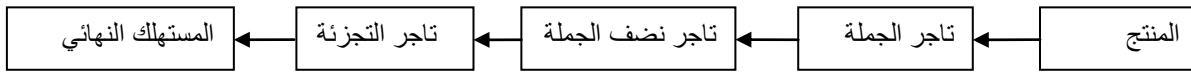
- الاتصال من خلال استخدام وسيط واحد



- الاتصال من خلال وسيطين



- الاتصال من خلال أكثر من وسيطين



الشكل (III - 10) : شبكة التوزيع ونقاط مطلة ما بعد البيع في كامل التراب الوطني⁽¹⁾



⁽¹⁾ <http://www.enie.dz/points-vente.php>

III-3-2 التشخيص الخارجي:

أ- السوق العالمي للصناعات الالكترونية :

• الصناعة الالكترونية :

- تعريف:

إلى سنوات الخمسينات كانت تعرف صناعة الإلكترونيك على أساس أنها دراسة ظواهر التواصل في الفراغ ، وقد اتسع مفهومها أكثر ، وأصبحت تشير إلى مجموعة التقنيات التي تستعمل تغيرات من أحجام كهربائية (حقل كهربائي، شحنة كهربائية)، لالتقاط ، إرسال واستغلال المعلومة . يمكن أن تكون سهلة الفهم مباشرة على صوت (إذاعة لاسلكية ، تلفزة، هاتف، اتصال لاسلكي) أو يمكن أن تكون قابلة للاستغلال بأجهزة متناسبة مع خاصية الاستعمال المأخوذة بعين الاعتبار (مذياع، جهاز استقبال أو إرسال لاسلكي خاص بالملاحة) .

كما عرفت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI الصناعية الالكترونية على أنها "مجموعة الأنشطة الصناعية التي تحقق منتجات تسمح بإرسال و / أو معالجة المعلومات و تستعمل لهذا الغرض التقنيات الالكترونية، بمعنى التقنيات التي تستعمل تغيرات من أحجام كهربائية لكتابة المعلومات بالرمز "1" .

وعليه يمكن استخلاص معنى الصناعة الالكترونية في أنها جملة الأنشطة الصناعية التي تنتج سلعا موجهة لأصناف مختلفة من المستهلكين . هذه المنتجات تسمح بإرسال أو معالجة المعلومات وذلك من خلال استخدامها لتقنيات تستعمل تغيرات من أحجام كهربائية .

أن العنصر الأساسي في منتجات هذه الصناعة هي مركبتها الإلكترونية والتي تنقسم إلى مجموعتين هما:

* المركبات الغير فعالة: والتي تضم المقاومات résistances، المحرضات inducteurs و المكثفات Condensateurs.

* المركبات الفعالة: وهي تضم الأنابيب (الفارغة أو المملوءة بالغاز) والترانزستور transistors.

- مختلف مجالات الصناعة الالكترونية:

يتم حاليا تصنيف مختلف فروع الصناعة الالكترونية وفقا لنوع السوق بدلالة استراتيجيات تجارة وضعت على الأرض الواقع، وبذلك فانه يوجد أربعة فروع رئيسية :

• الأول و الذي يتعلق بالالكتروني المهنية و الطبية , حيث تشكل إلكترونيك الدفاع ,الإذاعة و التلفزيون المهنيان، الاكتشاف، الاتصال اللاسلكي المدني، الأجهزة المساعدة في الملاحة ، الأجهزة التصنيعية علم الأشعة، الإلكترونيك الطبي . . . الخ. يتميز هذا القطاع بالإنتاج بكميات محدودة، وهو مسيطر بشكل واسع من خلال احتياجات الدفاع وليس غريب أن تكون الولايات المتحدة الأولى و على رأس هذا المجال .

➤ الثاني والذي يشمل الإعلام الآلي الصناعي، الآلية *automatismes* و مراقبة الطرق، حيث يتعلق الأمر بجميع المنتجات الأساسية أو القاعدية المستخدمة لأتمتة الإنتاج أو مكاتب الدراسات ,ويتواجد تطبيقات هذا الفرع في قلب التنافسية للصناعة . هذا السوق مسيطر من قبل الولايات المتحدة فيها يتعلق بالتسيير و الابتكار المدعمن بالحاسوب ، ومن اليابان في مجالات الإنسان الآلي *robots* و التحكم الرقمي .
commande numérique

➤ الثالث وهو ذلك المتعلق بالإرسال السمعي البصري و كذا الالكتروني الأكثر عمومي *Electronique*
grand publique . حيث يضم مجموعة المنتجات التي تتسع للأسلاك الجديدة للتلفاز ذو التعريف العالي
haute définition .

➤ الرابع و هو الخاص بالإعلام الآلي وكذا مجموع التقنيات التي تسمح بإحلال الآلة محل الإنسان في المهام الإداري و السكرتارية *bureautique* .

- مكان الصناعة الالكترونية في العالم :

يمكن إظهار تطور الصناعة الإلكترونية من خلال عاملين هما: نمو الأسواق المتعلقة بها وكذا تعدد استعمالاتها ، فيما يتعلق باستعمالات الصناعة الإلكترونية نجد أن الإلكترونيك الأكثر عمومي (EPG) كان

الفصل التطبيقي: الوضعية التنافسية للمؤسسة الجزائرية، حالة مؤسسة « ENIE » بسيدي بلعباس

يشكل الفرع المهيمن في سنوات السبعينات، في حين أن فرع الإعلام الآلي يعد حاليا من أكثر المجالات المدهشة و الفاعلية في عصرنا الحالي علاوة على ذلك فإن أسواق الإلكترونيك قد انتهى بها الأمر إلى تمثيل حصة لا يستهان بها من النشاط الاقتصادي، ففي الناتج الداخلي الخام BIP1 لبعض الدول الصناعية الكبرى مثل الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، فرنسا، ألمانيا و المملة المتحدة، نجد أن هذه الحصة قد انتقلت من 2.5% سنة 1957 إلى سنة 1986 لتصل إلى 5% سنة 1990 و حوالي 10% سنة 2000.

ب- دراسة سوق الصناعات الالكترونية ENIE في الجزائر:

يتماز الاقتصاد بأنه اقتصاد مفتوح يتأثر بما يحيط به من عوامل و متغيرات و لقد عانى الاقتصاد الجزائري من حالة الركود التي يمر بها مما انعكس على جميع الجوانب الأخرى: الاجتماعية، سياسية... إلخ و تشهد السوق الجزائرية اضطرابات و تغيرات يومية تزيد من درجة المخاطرة بالنسبة للمؤسسات خاصة فيما يتعلق بعملية التخطيط و اتخاذ القرارات اللازمة.

سوق الصناعات الالكترونية إحدى هذه الأسواق التي تشهد منافسة كبيرة باعتبار أن كل طرف يسعى للحصول على أكبر حصة من السوق.

تعتبر صناعات الالكترونية بصفة عامة مادة ذات استهلاك واسع، بالتالي تواجه مؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية ENIE منافسة مباشرة من قبل كل من مؤسسة SANYO, SONY, SHARP, PHILIPS, MATSUSHITA, SAMSUNG, CONDOR, LG(Corée).... عرفت في فترة قصيرة كيف تفرض لمنتجاتها هذا من جهة، و من جهة أخرى منافسة مباشرة من قبل المستوردين حتى و إن كانت العلامات المستوردة ذات أسعار عالية إلا أن الجودة العالية زادت من تفضيل المستهلك لها، مثل المنتج التلفزيون LCD 32 ,LCD 42,LCD 37,TVC 74cm و إذا كانت شدة المنافسة تتوقف على عدد المؤسسات في السوق فإنه أمام المؤسسة فرصة لأجل توسيع حصتها في السوق بحيث حققت مؤسسة حصة سوقية تقدر بـ 35 % وهذا راجع إلى :

الفصل التطبيقي: الوضعية التنافسية للمؤسسة الجزائرية، حالة مؤسسة « ENIE » بسيدي بلعباس

- من جهة أولى توفر المؤسسة لزبائنها قطاع الغيار لمنتجاتها بسعر معقول وبكميات متوفرة عبر شبكة الصيانة ومصالحها "لما بعد البيع (Services après-ventes) المتواجدة في كافة أنحاء الوطن (في وسط، الجنوب، الشرق، الغرب) توجد 35 وحدة لصيانة الالكترونية لمنتجاتها في اطار "ضمان الجودة" (Garantie) لمدة سنتين (02) أو خارج مدة المضمونة (Hors-Garantie) .

ولهذا الهدف الاستراتيجي توفر هياكل ومعدات مناسبة موزعة عبر الوطن قصد التقرب من زبائنها وتجنيد المؤسسة ما لا يقل على 318 عامل ومن بينهم 44 اطار سامي واطارات موزعين على هذه الوحدات، هذا يقدر بنسبة 12% من عدد الإجمالي للعمال ، لانسى بان هذا 318 عامل مخصصة ومختصة في الصيانة لما بعد البيع (SAV) . وكل هذه الإمكانيات لا نجدها عند منافسين المؤسسة، هذا مكلف جدا للمؤسسة ولكن تسعى هذه الأخيرة لتحقيق إحدى أو واحد من أهدافها الإستراتيجية التنافسية ألا وهي الإستراتيجية التميز (Objectif stratégique de différentiation) .

- من جهة ثانية تضمن المؤسسة منتجاتها المباعة مدة سنتين (02) وهذه الميزات لا نجدها عند المؤسسات المنافسة، التي تتلقها مشاكل كثيرة مع زبائنها خاصة في خدمات ما بعد البيع لان المنافسين وتجار الجملة والتجزئة لا يملكون مهارة ولا خبرة في مجال الصيانة وتصلح الأجهزة الالكترونية.

وبحكم أن المجتمع الجزائري ذو دخل متوسط، لدى تسعى المؤسسة لتوفير منتج جزائري ذو ذوق رفيع وجودة عالية وعند شراءه سيتحقق للمستهلك أكبر قدر من الإشباع للحاجات البشرية، او الحاجات الشرائية التي تمثل للمنتج أكبر قدر من المبيعات، بأسعار معقولة حسب القدرة الشرائية للمستهلك، فإن صناعات الالكترونية في الجزائر تتجه نحو التطور.

➤ الزبائن:

إن الزبائن الأساسيين للمؤسسة ENIE هم عبارة عن تجار جملة متواجدين عبر أنحاء القطر الوطن، أما المستهلك الجزائري فقد تغير سلوكه و ذلك تأثيرا منه بالعصرية و هذا التغيير يسعى أساسا الرفاهية والتنوعية

الفصل التطبيقي: الوضعية التنافسية للمؤسسة الجزائرية، حالة مؤسسة « ENIE » بسيدي بلعباس

والجودة فيظهر اهتمامه الخاصة بمظهر السلعة وجاذبيتها وفعاليتها وتقنيات التكنولوجيا، وهذا ما تركز عليه المؤسسة محل الدراسة، وكما أنها تعمل دائما على أن تكون الرفيق الدائم للمستهلك الوفي و جلب الأنظار لها والحفاظ على مكائتها و سمعتها على المستوى الوطني والعالمي.

➤ الموردن :

إن الموردن للمؤسسة ENIE هم بكثرة يزودونها بالمواد الأولية والمنتجات النصف المصنعة (المدخلات الأساسية لعملية الإنتاج) من بينهم نجد: LG كورية، CHONG-HONG، KONKA (écran Plat).

III-3-3 تحليل المنافسة للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE :

رغم قدم نشأة المؤسسة وخبرتها في إنتاج ورغم احتكارها للسوق الجزائري لفترة طويلة وكذلك المزايا التي تتمتع بها خاصة فيما يتعلق بموقعها الجغرافي الإستراتيجي، إلا أنها تتمكن من المحافظة على مكائتها في السوق رغم ظهور بوادر اقتصاد السوق وفتح الباب على مصراعيه أمام المنافسة. وذلك لارتكازها على مقومات اقتصاد السوق مبنية أساسا على الجودة العالية ومزيج التسويقي متكامل من التوزيع والترويج.

إن امتلاك المؤسسة لمكائتها يعود أساسا إلى العامل اقتصادي الذي ينطوي على السعر وجودة الإنتاج، فنجد أن الأسعار معقولة مقارنة مع القدرة الشرائية للمستهلك الجزائري بسبب انخفاض تكاليف الإنتاج مما يعني أنها تسيطر المؤسسة على سوق في تخفيض تكاليف الإنتاج فتبيع بسعر أقل وبكميات أكبر، وبالتالي جلب أكبر عدد من الزبائن، بالإضافة إلى قيامها بدراسات تسويقية وما يفسر ذلك وجود مديرية التسويق في المؤسسة.

كما أن المؤسسة لها برنامج إستراتيجي للتكيف مع القوى الخمس للمنافسة، فلضمان إستمراريتها ولنموها عليها أن تفهم طبيعة تأثير هذه القوى على السوق بشكل عام وعلى المؤسسة نفسها بشكل خاص. وبما أن درجة السيطرة على السوق أو المفاوضة على المركز التنافسي تكون تبعا لقدرة المؤسسة على التكيف مع معطيات أو متغيرات السوق أو البيئة بصفة عامة و قدرتها على تحقيق أو مقابلة أهداف الأطراف المتعامل معها وكذلك على إستغلال الفرص التسويقية المتاحة أو المرتقبة ومواجهة التهديدات. ومن جهة أخرى نشير إلى أنه توجد عملية تقييم

الفصل التطبيقي: الوضعية التنافسية للمؤسسة الجزائرية، حالة مؤسسة « ENIE » بسيدي بلعباس

لمراكز المنافسين من طرف المؤسسة، إذ تنطوي هذه العملية على تعزيز عملية التحليل للمستوردين وفهم إستراتيجياتهم المختلفة وكذلك تحديد المجموعات المختلفة للمستوردين وفهم سلوكيات الشراء عندهم، وذلك تبعا لإستراتيجية المقترحة من طرف المؤسسة، هذا بالإضافة إلى أن عملية التقييم هذه تفيد في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للمنافسين، ومع العلم أن المؤسسة تقوم بتصدير منتجات مصنعة، إلا أن ذلك يتم بكميات قليلة. في ظل هذه المعطيات نجد أن الحصة السوقية للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE في تناقص مستمر وما يفسر ذلك انخفاض مبيعات بنسبة 66,25% منذ سنة 2007 إلى غاية 2009.

III - 4- تقييم الإستراتيجية التنافسية و الأخطاء الإستراتيجية للمؤسسة مع تبيان نقاط قوتها و ضعفها:

من خلال المقابلات التي أجريناها مع مختلف إطارات المؤسسة، فقد تبين لنا أنه للمؤسسة إستراتيجية تنافسية و رسالة أو رؤية التي تعبر عن الاتجاهات العامة للإدارة العليا للمنافسة في السوق، على النحو الذي يزيد من قوتها التنافسية، ويعظم من قيمتها من وجهة نظر زبائنها و المتعاملين معها.

كما تبين لنا أن المؤسسة تتبع خطوات محددة لإستراتيجية و هذا الذي جعل وجود توثيق لنتائج كلي للوظائف، حيث أن إدارة المؤسسة تجعل من سياسة الأغلفة و تحسين شكل المنتج كإستراتيجية لها في المدى القريب في فترة أقصاها ستة أشهر، لتحقيق الفوز على المنافسين، و زيادة رضا الزبائن. كما قد إستنتجنا وضع إستراتيجيات كلية وظيفية و هذا راجع لتوفر المسؤولين بالمؤهلات و الخبرات اللازمة.

ويعود وجود تتبع خطوات إستراتيجية محددة إلى وجود إستخدام فعال للابتكار، رغم أن المسؤولين يفهمون جيدا طبيعة ما تواجهه المؤسسة، من تحديات والتي هي في الحقيقة تحديات إستراتيجية التي يمكن مواجهتها و الإستفادة منها، باعتماد المؤسسة على إدارة إستراتيجية.

رغم أن المؤسسة ENIE تعتمد على إستراتيجية تنافسية فقد إستنتجنا من خلال دراستنا الميدانية أن للمؤسسة نقاط القوة التي من خلالها استطاعت أن تحقق النجاح حاليا و في المستقبل و اكتساب موضع جيد في بيئتها التنافسية وهي كالاتي:

- الموقع الإستراتيجي للمؤسسة ENIE بالقرب من الميناء و كذلك محطة السكك الحديدية، الأمر الذي يسهل عليها الحصول على المواد الأولية و كذلك تسريب منتجاتها؛
- اعتماد المؤسسة على خبرتها الواسعة في مجال إشباع حاجات الزبائن نظرا لقدم نشأتها؛
- تساهم في مزيد من التنوع في المنتجات و دعم القدرة على المجابهة للمنافسة الخارجية تماشيا مع النسق المتسارع للتحويلات الاقتصادية؛

الفصل التطبيقي: الوضعية التنافسية للمؤسسة الجزائرية، حالة مؤسسة « ENIE » بسيدي بلعباس

- تعتبر أسعار المؤسسة معقولة مقارنة بأسعار المنتجات المنافسة مما يمنحها فرصة ضرب منافسيها باستعمال ميزة أسعارها؛
- تعدد علامة المؤسسة ENIE، مما يرفع من حضورها في السوق؛
- قيام المؤسسة باستحداث بعض الآلات والمواد النصف مصنعة في مصنع مما كان له أثر على النوعية وكذلك الكمية المنتجة.
- بالاعتماد على المعطيات التي تم التحصل عليها نستطيع استخلاص بعض نقاط الضعف للمؤسسة ENIE كالآتي :
- الانتشار الواسع لصناعة الأجهزة بين المؤسسات مما أدى بالمؤسسة الى فقدان عدد كبير من الزبائن،
- تبني إستراتيجية غير واضحة لتحدي المنافسة،
- عدم استلام المواد الأولية في الوقت المناسب،
- أزمة السيولة المالية،
- عدم وضع تقديرات فيما يخص عمليات الإنتاج والبيع وغير ذلك للوقوف على مدى تنفيذ الإستراتيجية الحالية،
- دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق و دخول المنافسة الأجنبية،
- انضمام الجزائر الى المنظمة العالمية للتجارة OMC،
- التغيير والبيئة الخارجية وجود تهديدات التي تفرضها التكنولوجيا .

خاتمة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة الميدانية أن نتعرف على مؤسسة جزائرية، من حيث دراسة تفكيرها الإستراتيجي في بيئة تتميز بالتنافس. فقد لجأنا إلى تحليل البيانات التي تحصلنا عليها و التي جزأناها على محورين :

- المحور الأول صنفناه لغرض تقديم حالة المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية ENIE ، كونها المؤسسة الإنتاجية عملاقة في الجزائر . وكمحاولة منا لدراسة أكثر تعمقا و تفصيلا ، قدا ثبتت مكاتها في ظل المنافسة الشرسة ، حيث إكتفينا بتقديم بعض الإحصائيات، و المواصفات المرتبطة بالمؤسسة، من حيث الأهداف المبصرة و الوسائل المستعملة...الخ.

- بينما في المحور الثاني، حاولنا أن نقوم بدراسة تشخيصية للمؤسسة محل الدراسة، لغرض استخراج مجموعة من النتائج الإيجابية و السلبية عبر تحليل قدراتها الإنتاجية و مبيعاتها و بعض الملاحظات التي تساعدنا في تقييم إستراتيجيتها التنافسية و أدائها الإستراتيجي.

- و حسب كل ما سبق، تقدم بهذه الاقتراحات حسب الإستنتاجات التي توصلنا إليها، لعلها تفيد المؤسسة محل الدراسة:

- **أولا:** بالاعتماد على الطاقات و القدرات الحالية للمؤسسة، رأينا إستراتيجية التميز قد تكون الإستراتيجية الأكثر قبولا و ملائمة. و هذا يعني أنه عليها أن تحاول خلق ميزة التي تميز منتجها أجهزة التلفزيون ENIE عن باقي المنتجات المتواجدة في السوق. و هذه الإستراتيجية تركز بشكل كبير على تركيز الجهود، ترويج المبيعات، و على قنوات التوزيع.

- **ثانيا:** على المؤسسة أن تقوم بعمل تحليل دقيق للخطوط الإنتاجية الحالية لتقرر أي الأنواع أكثر ربحية لها على المدى الطويل، حتى تحقق زيادة في حصتها السوقية، و لتقلل من تلك الأنواع التي تسبب الخسارة على المدى الطويل. بالإضافة إلى أنه على المؤسسة، أن تدرس بعناية جودة الأنواع المنتجة لتحديد فيما إذا كانت مطلوبة فعلا أم لا، و حتى تعرف ما هي الأنواع المطلوبة من المشتريين، و ذلك بهدف تحسين جودة

الأصناف الحالية استجابة لأذواق المشتري وإشباع رغباتهم في الأسواق. وعلى المؤسسة أن تلغي تلك النوعية ذات التكلفة العالية و الربحية القليلة، وتركز إنتاجها على الأنواع التي تحقق ربحية عالية وهذا دائما بالتماشي مع الخطة الإستراتيجية لها.

- **ثالثاً:** يمكن للمؤسسة أن تستفيد من ميزة موقعها الجغرافي الإستراتيجي خاصة من جانب حصولها على المواد الأولية، الذي يمنحها فرصة تدنية تكاليف الإنتاج، وبالرغم من انخفاض أسعار المؤسسة مقارنة مع أسعار المؤسسة المنافسة إلا أن ذلك لم يمنحها ميزة تنافسية فعالة، ولذلك يمكن الوصول إلى مستويات أسعار مرضية لمنتجات المؤسسة عن طريق جهود تسويقية مختلفة.

- **رابعاً:** على المؤسسة أن تعمل على توسيع شبكة التوزيع مع التحكم الجيد فيها، باعتبار أن جزء كبير من مشاكل التسويق يتعلق بعملية التوزيع.

- **خامساً:** على المؤسسة أن تدرك أهمية الترويج في زيادة مبيعاتها، و بالتالي عليها أن تعمل على إيجاد وتطوير قسم أو دائرة مخصصة بالترويج.

- **سادساً:** العمل على الدخول في استثمارات مشتركة، خاصة مع الدول الأجنبية نظرا لما لهذه العملية من تأثير كبير في مجال نقل التكنولوجيا والخبرات.

- **سابعاً:** على المؤسسة أن تعمل على اقتناء الأجهزة الالكترونية المتطورة والتي تضمن السير الحسن لمختلف وظائف المؤسسة مثل (أجهزة الإعلام الآلي، آلات النسخ و الطباعة، الفاكس . . الخ) وهذا نظرا للأهمية البالغة لها، وإجراءات البحوث و الدراسات العلمية و الفنية، و استخدام أساليب التسويق الحديثة التي تتم بإجراءات اتصالات مباشرة بين المؤسسة و المستهلكين، مع استمرار إجراء الدراسات التسويقية بين كل فترة و أخرى.

- **ثامناً :** استعمال شبكة الانترنت داخل مصالح المؤسسة مما يسمح بتبادل المعلومات بوضوح و سهولة كبيرة.

الخاتمة العامة

عيش العالم اليوم مرحلة جديدة تغيرت فيها أمور كثيرة عما كان سائدا في سنوات قليلة ماضية. نشأت أوضاع اقتصادية جديدة تدور حول مفاهيم تحرير التجارة الدولية، و تأكيد أهمية دور القطاع الخاص، والتحول نحو إقتصاديات السوق في كثير من دول العالم. كما أن على الصعيد التقني والعلمي شهد العالم تحولات هائلة أنتجت واقعا جديدا يبدو للجميع يقوم على التواصل والإتصال اللحظي من خلال الأقمار الصناعية والانترنت. الخلاصة أن العالم يعيش الآن عصرا سمي في مرحلة " بعصر المعلومات " ثم أطلق عليه عصر ما بعد الصناعة، وأخيرا يطلق عليه عصر المعرفة، وفي جميع الأحوال و بغض النظر عن التسمية، فإن سمات وملامح هذا العصر وآلياته و معاييرته تختلف جذريا عن كل ما سبقه، وتفرض بالتالي على كل من يعاصره ضرورة الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة والمتجددة.

وقد كان أخطر آثار العصر الجديد بروز المنافسة كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، ومن هنا أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر، لإكتساب الميزات التنافسية لإمكان تحسين موقعها في الأسواق، أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين و المحتملين، وهنا تتجلى أهمية الإستراتيجية التنافسية.

فقد حاولنا من خلال هذا البحث التعرض لمختلف العناصر التي لها علاقة بالإستراتيجية التنافسية، ودور هذه الأخيرة في أداء المؤسسة؛ عن طريق المساهمة في الحيازة على ميزة تنافسية من أجل استمرارية المؤسسة وبقاءها. و قد سلطنا الضوء على الإستراتيجيات العامة للتنافس التي قدمها Porter وعدها نقطة انطلاق تسترشد بها الإدارة الإستراتيجية عبر عملياتها المختلفة، من خلال مساعدتها في إيجاد تركز في بيئة تتميز بالمنافسة الشرسة، و في إطار علاقتها بكل من بيئة خارجية وعمليات التنفيذ ومستوى الأداء.

و إجابة على إشكالية البحث وأهم التساؤلات، قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة (03) فصول، قدمنا من خلالها ماهية المنافسة و الإستراتيجية التنافسية، و تبيان الإستراتيجيات العامة للتنافس، و في الأخير عملنا على تقديم وضعية إحدى المؤسسات الجزائرية في البيئة التنافسية.

كما تمكننا، عبر فصول البحث المختلفة، الوصول على مجموعة من النتائج التي تؤكد أو تنفي الفرضيات المقترحة في بداية هذه الدراسة، والتي على أساسها يمكن أن تقدم بعض الاقتراحات و التوصيات التي نعتقد أنها هامة و مفيدة، و أخيرا تقدم آفاق الدراسة باقتراح بعض المواضيع المرتبطة بجوانب لم تتعرض لها، والتي قد تكون أرضية لبحوث مستقبلية.

أولا - أهم النتائج:

تلخص أهم النتائج التي توصلنا إليها فيما يلي:

1. إن الإستراتيجية التنافسية توضح الكيفية التي يمكن من خلالها للمؤسسة أن تنافس في ميدان الأعمال، وفي ظل التغيرات البيئية. فإنه لا بد على كل مؤسسة متواجدة في بيئة تنافسية في حاجة أن تطبق إستراتيجية تنافسية كون أن هذه الأخيرة تعتبر كضرورة في ظل الأوضاع الراهنة؛ لأنها أداة تستخدمها المؤسسة للتكيف مع بيئتها من خلال مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة. وهذا ما يحقق الفرضية الأولى.
2. إن الإستراتيجيات التنافسية الثلاث لـ Porter عبارة عن إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجالات عدة ك مجال تحديد الأسعار و التكاليف، التميز بالموجودات و المنتجات أو الخدمات. بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي، و واجهة القوى التنافسية المتمثلة بالمنافسين و المشترين والمجهزين و تهديدات الدخول والمصادر البديلة. وهذا ما ينفي الفرضية الثانية.
3. تتطلب صياغة الإستراتيجية التنافسية تحليل متغيرات البيئة التنافسية، حيث أن دراسة وفهم هذه الأخيرة يمثل جانب مهم و حيوي في عملية التفكير الإستراتيجي. كما نستطيع القول أنها تعتبر الإتجاه الذي يهتم بدراسة وتحليل العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها وذلك لمواجهة التهديدات التي تتعرض لها المؤسسة، واستثمار الفرص التي تعزز من الموقف التنافسي لها؛ و بذلك في تساهم في تحقيق أفضل أداء في الصناعة، وهذا ما يؤكد الفرضية الثالثة.

4. إن كل من الجودة، الإبداع التكنولوجي و اليقظة التنافسية يساعد المؤسسة في أن تتقدم على منافسيها، وبذلك تعد من أهم العوامل المساهمة في بقاء و استمرارية الأداء التنافسي. و هذا ما يؤكد كذلك الفرضية الثالثة.

5. توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج تؤكد على أن الإستراتيجية التنافسية في المؤسسة الجزائرية موجودة لكن لا تتحكم فيها ، خاصة و أنها بدأت تعاني من المنافسة الشرسة الفرضية الثالثة. (ومن أهم هذه النتائج):

- ✓ وجود أهداف إستراتيجية واضحة من طرف الإدارة، لكن يصعب تحكم فيها ؛
- ✓ توفرها على مصالح مختصة في دراسة منتجاتها التسويقية؛
- ✓ قيامها بتشخيص يسمح لها بفهم نقاط قوتها و ضعفها؛
- ✓ اعتمادها على برامج تكوين لعمالها؛
- ✓ إدخالها الإعلام الآلي لكل مصالحها؛
- ✓ عدم التحكم.

بشكل عام من جراء المنافسة التي تشهدها مؤسسة، قامت ببعض الإجراءات على أرض الواقع إن كانت غير كافية ومن بين هذه الإجراءات نجد:

- ✓ الإهتمام في تغيير وإبداع وضعيتها خاصة أنها قامت بإجراءات باتاج منتج جهاز التلفاز LCD (32" - 37" - 42") وإعطائها مظهرا جذابا و كذلك تغيير المصققة التي تحملها هذه العبوة لتصبح أكثر جاذبية و إثارة لإتباه المستهلك؛

- ✓ تسعى المؤسسة إلى القيام ببعض الإجراءات الداخلية من أجل تحسين هيكلها التنظيمي؛ تكوين العاملين حيث إعتمدت على برنامج تكوين سنوي لعمالها من أجل تحسين العمليات الإنتاجية، وتم عملية التكوين هذه إما داخل المؤسسة أو حتي خارج الوطن؛

- ✓ عملية إدخال الإعلام الآلي إلى كل المصالح باختلاف أنواعها ومستوياتها؛
- ✓ قامت المؤسسة بتحديد إحدى هياكل ورشات التركيب وتزويدها بآلة ذات تكنولوجيا حديثة لأجل تحسين نوعية الإنتاج من الأجهزة الإلكترونية وكذلك الرفع من الكميات المنتجة.

ثانياً - اقتراحات:

إنطلاقاً من النتائج السابقة يمكن أن تقدم الإقتراحات التالية، التي نرى أنها تساهم في التخفيف من السلبيات والنقائص المسجلة:

1. ضرورة فهم و تطبيق الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسة، و هذا بإعادة النظر في ثقافتها عن طريق:
 - ✓ إدخال في ذهن الأفراد المفهوم الإستراتيجي و ربطه بالمنافسة؛
 - ✓ تحديد دقيق و واضح للأهداف الإستراتيجية؛
 - ✓ -تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة لمعرفة نقاط قوتها و نقاط ضعفها؛
 - ✓ جعل العمال يشعرون أن مستقبلهم هو مستقبل مؤسستهم.
2. العمل على تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، من أجل معرفة تهديداتها و ترصدها؛ مع التركيز على عوامل النجاح الأساسية، و التي يمكن اكتشافها من خلال تحليل و دراسة السوق؛
3. محاولة دراسة المؤسسات الناجحة لتحديد أسباب نجاحها؛
4. تحديد أولويات الهجوم، و هذا يتضمن التساؤل عن الحالة الراهنة في السوق، ومدى ملائمة الظروف الغير التقليدية لتحقيق ميزة تنافسية في السوق؛
5. الدراسة المستمرة و الدائمة لتحقيق ميزة تنافسية على المنافسين، وذلك من أجل تنمية الحصة المستهدفة في السوق؛
6. العمل على تطبيق الإستراتيجية التنافسية مع موارد و كفاءات التي تملكها المؤسسة،

7. العمل على توفير الموارد من أجل تحقيق أحسن أداء في القطاع السوقي؛
8. الاهتمام على العمل على تحسين جودة المنتجات وفق للمقاييس العالمية للجودة؛
9. التركيز على الإبداع التكنولوجي و على التكنولوجيا لأنها أساس القدرة التنافسية على المدى الطويل؛
10. تطوير وظيفة اليقظة التنافسية باللجوء إلى:
 - ✓ إنشاء خلية ترصد مجهزة بكافة الوسائل المعلوماتية و المادية و البشرية الضرورية؛
 - ✓ تنظيم عملية جمع المعلومات و معالجتها.
11. العمل على نشر ضرورة تحديد رغبات الزبون ووجوب إشباعها، مع محاولة التفوق في توفير السلع والخدمات بالشروط التي يفضلونها؛
12. الرفع من مستوى العاملين عن طريق الدورات التدريبية والتكوين، مع تحديد إمكانيات المؤسسة بالطاقات والكفاءات الشابة؛
13. توجه حقيقي للتطوير في العمليات و استخدام مفاهيم إدارية متقوفة في تصميم و إدارة الأنشطة المختلفة في كافة مرافق المؤسسة بحيث تعظم العائد من الموارد المستخدمة؛
14. تغيير حقيقي في التعامل مع العنصر البشري داخل المؤسسة وتأکید فلسفة الجودة الشاملة لتنسيق علاقات العاملين بالمؤسسة؛
15. خلق مناخ إيجابي يسهم فيه العاملون و يشاركون إيجابيا في تطوير و تحديث الإدارة.
 - و في النهاية، نرجو أن تكون هذه التوصيات، كهيئة بتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة الجزائرية، من خلال تبني الإستراتيجية التنافسية الملائمة التي تسمح باكتساب ميزات تنافسية.

ثالثا_ أفاق الدراسة:

إن هذا البحث لا يقدم رؤية كاملة أو نهائية عن موضوع الإستراتيجية التنافسية وعن دورها في الأداء، ورجع ذلك لتوسع مفهومها، و إمكانية دراستها من جوانب عديدة، وبأبعاد مختلفة. ومما لا شك فيه، أن هناك

بعض النقائص التي يحتويها هذا البحث المتواضع، سواءاً من الناحية المنهجية، أو العملية. وبهذا الصدد تقترح

بعض المواضيع التي يمكن أن تكون إشكاليات رئيسية:

- دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز المركز التنافسي؛

- تسيير التغيير و أثره على الأداء؛

- المنافسة العالمية و المؤسسة الجزائرية في ظل انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة.

قائمة المصادر

والمراجع

I- المراجع باللغة العربية :

1. مجموعة الكتب:

- ◆ صخري عمر، " مبادئ الاقتصاد الجزئي الودودي"، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 2001 .
- ◆ أبو قحف عبد السلام، " التسويق وجهة نظر معاصرة"، مكتبة و مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 2000.
- ◆ أبو قحف عبد السلام، " التنافسية وتغيير قواعد اللعبة"، مكتبة و مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997.
- ◆ أحمد سيد مصطفى، " تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي :رؤية مدير القرن الحادي والعشرين"، الطبعة الثانية، دار الكتب، القاهرة، 1999
- ◆ أوكيل م.سعيد، " اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1994.
- ◆ بن حبيب عبد الرزاق، " اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- ◆ البياتي، م ع، " التحليل الاقتصادي المعاصر"، مطبعة ألوان الرياض، الطبعة الأولى، 1993
- ◆ دادي عدون ناصر، " الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001
- ◆ السلمي علي، " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001
- ◆ عبد الحميد عبد الغفار المغربي، "الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999
- ◆ عوض احمد محمد، " الإدارة الإستراتيجية: الأصول و لأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 .
- ◆ غراب كامل السيد، " الإدارة الإستراتيجية :أصول علمية و حالات علمية"، الرياض، جامعة الملك سعود، جدة، 1994 .
- ◆ فاروق محمد السعيد راشد، " التنظيم الصناعي و الإداري"، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2001

- ♦ فلاح حسن عداوي الحسيني، " الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها-مداخلها-عمليات المعاصرة" الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000
- ♦ نبيل مرسي خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية، مصر، 1996 .

2. الرسائل والاطروحات الجامعية :

- ♦ عمار بوشناف، " الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002.
- ♦ كاريش صليحة، " دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2000.

II - المراجع باللغة الفرنسية:

1. مجموعة الكتب:

- ♦ ANGELIER J.P, "**Economie industrielle**" , OPU, Algérie, 1993.
- ♦ ATAMER .t, et. CALORI, "**Diagnostic et décisions stratégiques**", Edition Dunod, Paris, 1998.
- ♦ BILDAULT. F, "**Le champ stratégique de l'entreprise**," Edition Economica, Paris, 1988.
- ♦ BRAILMA N. J, "**Les meilleurs pratique du Management au coeur de la performance**", Editions d'Organisation, 2éme tirage, Paris , 1998.
- ♦ BRECHET P, "**Gestion stratégique: le développement du projet d'entreprendre**," Edition ESKA, Paris, 1996
- ♦ CHANDLER A.D", "**Stratégies et structures de l'entreprise**," Editions d'Organisation," Paris, 1972.

- ◆ CHIROUZE H, "**Le marketing**," OPU, Algérie, 2eme Edition, tome1,1990.
- ◆ GARIBALDI.G, "**L'analyse stratégique**," 3eme Editions d'Organisation, 2eme tirage, Paris. 2002
- ◆ GARIBALDI.G, "**Stratégie concurrentielle choisir et gagner**", Editions d'Organisation, Paris, 1995.
- ◆ GODET.M, "**Manuel de prospective stratégique, une indisciplinelle**," Edition Dunod, Paris, tome 1,1997.
- ◆ GUEDJ .N & AUTRES, "**Le contrôle de gestion pour améliorer la performance d'entreprise**" ,3éme Editions d'Organisation, Paris, 2000.
- ◆ HAMADOUCHE.A, "**Méthodes et outils d'analyse stratégique**", les Editions Chahab, Alger, 1997.
- ◆ HAMDI.K, "**Diagnostic et redressement d'entreprise**" , Imprimerie Es -Salem , Alger, 2002.
- ◆ KOTLER.P & DUBOIS.B, "**Marketing management**," 10^{ème} Edition Publi Union Edition, Paris, 2000.
- ◆ LORINO.P, "**Méthodes et pratique de la performance: le guide du pilotage**". Editions d'organisation, Paris, 1997.
- ◆ MATHE J C & OLIVIER BARB BRANDOUY, "**Politique générale de l'entreprise -Analyse et management stratégique,-**" Edition Economica, Paris, 1997.
- ◆ PORTER.M, "**Avantage concurrentiel des nations**," Inter Edition ,Paris, 1993.
- ◆ PORTER.M, "**Choix stratégiques et concurrence**," Edition Economica , Paris, 1982.

- ◆ PORTER.M, "l'Avantage concurrentiel", Edition Dunod, Paris, 1997.
- ◆ PORTER.M, "la Concurrence selon Porter", Edition Village Mondial, Paris, 1999.
- ◆ THIETART .R.A, "la Stratégie d'entreprise," 2eme Edition MC grawhill, Paris, 1991.

2. المراجعيات والتفويص:

- ◆ CD, "collection management: management stratégie et organisation", 1998.
- ◆ La grande encyclopédie 2000
- ◆ L'économie, encyclopédie du monde actuel, Edition Charles-henri favord, 1976.
- ◆ Microsoft Encarta. Encyclopédie 2003.
- ◆ SIMON.H & JOFFRE.P, "Encyclopédie de gestion", 2^{eme} Edition, Economica, Paris, 1997
- ◆ TARONDEAU.C, HUTTIN.C, "Dictionnaire de stratégie d'entreprise", librairie vuibert, Paris, 2001.

3. المراجع الإلكترونية:

- ◆ <http://www.dr-alotaibi.com/myzahtnafsayah.htm>.
- ◆ <http://campus.hec.fr/strategor/chap5.htm>.
- ◆ <http://www.enie.dz/points-vente.php>.

فهرس المحتويات

المحتويات

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

المقدمة العامة

الفصل الأول : المنافسة والتفكير الاستراتيجي

02	مقدمة
03	1.I - المنافسة والتنافسية والإستراتيجية التنافسية
03	1.1.I - المنافسة والتنافسية
03	1.1.1.I - المنافسة
07	2.1.1.I - التنافسية
10	2.1.I - الإستراتيجية التنافسية
10	1.2.1.I - الإستراتيجية
14	2.2.1.I - الإستراتيجية التنافسية
19	2. I - دراسة وتحليل البيئة التنافسية
19	1.2.I - دراسة البيئة التنافسية
19	1.1.2.I - نموذج Porter للقوى الخمس
23	2.2.I - تحديد مستويات المنافسة
23	1.2.2.I - تحليل البنية الصناعية
26	2.2.2.I - المنافسة على مستوى القطاع والسوق
29	3.2.I - التحليل الاستراتيجي للبيئة التنافسية
29	1.3.2.I - المركز التنافسي للمؤسسة
33	1.3.2.I - أدوات التحليل الاستراتيجي
44	3.I - دراسة المنافسين و الاستراتيجيات التسويقية
44	1.3.I - دراسة المنافسين
44	1.1.3.I - تحليل المنافسين على مستوى نشاط الأعمال
46	2.1.3.I - تقييم نقاط القوة و الضعف
50	3.1.3.I - تقدير ردود أفعال المنافسين
52	2.3.I - الاستراتيجيات التسويقية
52	1.2.3.I - استراتيجيات قيادة السوق
54	2.2.3.I - استراتيجيات التحدي
56	3.2.3.I - استراتيجيات الإتياع
57	4.2.3.I - استراتيجيات التخصص
58	خاتمة

الفصل الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس

60	مقدمة
61	1. II - إستراتيجية تدنية التكاليف
61	1.1.II - التفوق عن طريق التكاليف
61	1.1.1.II - إشكاليات التكاليف

63 2.1.1.II - اثر الخيرة
65 3.1.1.II - عوامل تطور و استمرارية القيادة بالتكاليف
68 2.1.II - التحليل الاستراتيجي للتكاليف
68 1.2.1.II - تحليل سلسلة القيمة
73 2.2.1.II - تحليل التكاليف المتعلقة بالمنافس
74 3.2.1.II - المراقبة المستمرة للتكاليف
76 3.1. II - مستلزمات ومخاطر إستراتيجية تدنية التكاليف
77 1. 3.1.II - شروط تطبيق استراتيجية تدنية التكاليف
79 2.3. 1.II - فوائد تبني إستراتيجية تدنية التكاليف
79 3.3.1.II - مخاطر تبني إستراتيجية تدنية التكاليف
83 2.II - إستراتيجية التميز
83 1.2.II - التفوق عن طريق التميز
83 1.1.2.II - مجالات و مصادر التميز
87 2.1.2.II - استمرارية التميز
98 2.2.II - التحليل الاستراتيجي للتميز
99 1.2.2.II - تحديد القيمة المميزة للزبون
91 2.2.2.II - إدراك القيمة المميزة من طرف الزبون
92 3.2.2.II - خطوات إستراتيجية التميز
94 1.3.II - مستلزمات ومخاطر إستراتيجية التميز
94 1. 3.1.II - شروط تطبيق استراتيجية التميز
97 2.3. 1.II - فوائد و مخاطر تبني إستراتيجية التميز
101 3. II - إستراتيجية التركيز
101 1.3.II - التفوق عن طريق التركيز
102 1.1.3.II - التركيز و القيادة بالتكلفة
103 2.1.3.II - التركيز و التميز
104 2.3.II - التحليل الاستراتيجي للتركيز
104 1.2.3.II - تحديد القطاع السوقي
109 2.2.3.II - دراسة قطاع السوق للتركيز
110 3.2.3.II - تحديد الإستراتيجية التسويقية للسوق المستهدف
111 4.2.3.II - تحقيق الميزة التنافسية في السوق المستهدف للتركيز
112 3.3. II - مستلزمات ومخاطر إستراتيجية التركيز
112 1. 3.1.II - شروط تطبيق استراتيجية التركيز
113 2.3. 1.II - عوامل استمرارية إستراتيجية التركيز
114 3.3.1.II - مخاطر و فوائد إستراتيجية التركيز
117 خاتمة

الفصل التطبيقي: الوضعية التنافسية للمؤسسة الجزائرية ، حالة مؤسسة « ENIE » بسيدي بلعباس

119 مقدمة
122 1.III - تقديم المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية « ENIE »
122 1.1.III - نشأة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية « ENIE »
123 2.1.III - تقديم المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية « ENIE »
124 3.1.III - دور المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية « ENIE »

129 2.III – الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية « ENIE »
129 1.2.III – عرض المديرية العامة
130 2.2.III – مهام المديرية العامة
141 3.III – تحليل وتشخيص وضعية المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية في ظل المنافسة
141 1.3.III – التشخيص الداخلي
158 2.3.III – التشخيص الخارجي
162 3.3.III – تحليل المنافسة للمؤسسة
164 4.III – تقييم الإستراتيجية التنافسية والأداء الإستراتيجي للمؤسسة مع تبيان نقاط قوتها وضعفها.
167 خاتمة

الخاتمة العامة

قائمة المراجع

فهرس المحتويات

الملاحق

الملاحق

الملاحق رقم 01 :

تطور الكميات المنتجة (تجميع المنتج التام) للمؤسسة ENIE

(الوحدة قطعة)

Produits	Année	UM	2007	2008	2009	Taux de variation	
						2007/2008	2008/2009
TVC 74 cm Réal Vision	Pc		16 486	22 722		27%	-1
TVC 74 cm Best Vision	Pc		22 197	21 582	2	2-%	-100
TVC 74 cm Flatrone Slim	Pc			1 947	14 776		66%
TVC 74 cm Flatrone Noir Glossy	Pc				3 276		100
Total TVC 74 cm	Pc		38 683	46 251	18 054	20	-60
TVC 55 cm Flatrone Slim	Pc			1 997	15 948		70%
TVC 55 cm Flatrone II Couleurs	Pc				7 699		100
TVC 55 cm Flatrone Noirs Glossy	Pc				13 708		100
TVC 55 cm Excellence	Pc		87 029	77 625	1 207	-10%	-98%
TVC 55 cm REALITY	Pc		5 023	4 885		-2%	
TVC 55 cm Flatrone FM	Pc				31 567		100
Total TVC 55 cm	Pc		92052	84 507	70 129	-8	-17
TVC 37 cm Magic Champ Plus	Pc		5 346				
TVC 37 cm FST	Pc			5 040	14 437		187
Total TVC 37 cm	Pc		5 346	5 040	14 437	-5	187
PDP 106 cm 42'	Pc						
LCD 32'	Pc				3 681		
LCD 37'	Pc				1 188		
LCD 42'	Pc				504		
DVD Home Cinema	Pc						
Plasma Display Picture PDP	Pc						
Total LCD (Div)					5 373		100%
Micro chaine VCD /MP3	Pc		2 001				
Total divers Produits	Pc		2 001				
Total Général			276 164	271 596	215 986	-1,7	-21
Total au C. Mat Courant	Kda		1 577 231	1 732 168	985 152		
Total au C. Prod Courant	Kda		1 834 396	2 027 730	1 203 760		
Taux de variation			37%	40%	23%		

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق الرسمية للمؤسسة ، انظر الملاحق رقم 2-3-4 ، ص 186-187-188

المطبق رقم 02 :

Tableau de la Réalisation Production Valorisée 2007

Production EGP 2007

en Quantité

Produits	UM	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Cumul
TVC 74 cm Réal Vision	Pc	60	2 168	2 369	471	2 967	1 587	1 580	47	1 340	994	2 683	220	16 486
TVC 74 cm Best Vision	Pc	2 372	1 481	3 188	3 105	1 915	2 737	2 301			146	1 990	2 962	22 197
TVC 74 cm FST NM	Pc													
TVC 55 cm Flatrone 2 & 3	Pc	3 587	968	1 151	3 585	152	3 820	1 310	24	1 882	3 021	3 771	1 110	24 381
TVC 55 cm Excellence	Pc	4 458	10 531	10 996	12 762	8 933	795	8 851	110	9 496	7 043	6 729	6 325	87 029
TVC 55 cm REALITY	Pc	21				1 474	2 631	897						5 023
TVC 37 cm Magic Champ Plus	Pc				1 450	3 023	873							5 346
PDP 106 cm 42'	Pc													
LCD 32'	Pc													
DVD Home Cinema	Pc													
Micro chaine VCD/MP3	Pc	503	1 065	433										2 001
Radio Cassette CD	Pc													
Antennes 7 Elements	Pc													
Total au C.Mat Courant	Kda	104 136	155 672	184 227	191 427	177 805	131 724	147 510	1 906	115 163	102 250	161 407	104 004	1 577 231
Total au C. Prod Courant	Kda	122 061	180 967	213 082	224 418	205 967	152 524	171 081	2 199	134 748	119 916	186 583	120 850	1 834 396

Source : Rapport d'activité EGP-Prod, 2007, CG-DG.

الملحق رقم 03 :

Tableau de la Réalisation Production Valorisée 2008

Production EGP 2008

en Quantité

Produits	UM	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Cumul
TVC 74 cm Flatrone Slim	Pc											6	1 941	1 947
TVC 74 cm Réal Vision	Pc	69	2 197	1 941	3 437	1 432	1 692	2 945		2 875	3 114	364	2 656	22 722
TVC 74 cm Best Vision	Pc	2 501	2 478	9	1 906	2 555	838	3 640		2 103	1 190	2 354	2 008	21 582
TVC 74 cm FST NM	Pc													
TVC 55 cm Flatrone Slim	Pc										1 538	459		1 997
TVC 55 cm Flatrone 2 & 3	Pc		4 887	57	3 940	3 661	5 288	4 869		4 275	3 067	4 273	2 646	36 963
TVC 55 cm Excellence	Pc	3 616	5 706	2 323	9 209	11 211	9 484	7 314		10 517	10 448	7 779	18	77 625
TVC 55 cm REALITY	Pc	1 439	3 184	260	2									4 885
TVC 37 cm FST NM	Pc						4 825			128	87			5 040
PDP 106 cm 42'	Pc													
LCD 32'	Pc													
LCD 26'	Pc													
Lecteur DVD	Pc													
Micro chaine VCD/MP3	Pc													
Climatiseurs 12000 BTU	Pc													
Climatiseurs 18000 BTU	Pc													
Machine à Laver	Pc													
	Pc													
Total au C.Mat Courant	Kda	74 970	186 680	54 940	194 493	181 324	186 272	203 123		201 224	195 244	141 048	112 850	1 732 168
Total au C. Prod Courant	Kda	86 897	216 873	62 551	224 852	211 329	216 319	234 582		233 373	226 668	166 881	147 405	2 027 730

Source : Rapport d'activité EGP-Prod, 2008, CG-DG.

الملحق رقم 04 :

Tableau de la Réalisation Production Valorisée 2009

Production EGP 2009

en Quantité

Produits	UM	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Cumul
TVC 74 cm Flatrone Slim	Pc	37	1 436	1 521			1	2 894	38	357	2 549	2 925	3 018	14 776
TVC 74 cm Flatrone Noir Glossy	Pc	3 028	47	5				196						3 276
TVC 55 cm Flatrone Ultra Slim	Pc		2 943	3 134	1 892				1 330	1 173	2 418	3 031	27	15 948
TVC 55 cm Flatrone II Couleurs	Pc	2 550	4 618	531										7 699
TVC 55 cm Flaterone Noir Glossy	Pc	514				8 398	1 685				443	2 668		13 708
TVC 55 cm Excellence	Pc	1 207												1 207
TVC 74 cm Flatrone Deux Couleurs	Pc													
Tvc 37 cm FST	Pc		2 649	2 384	1 032	3 544	12		102	1 073	3 575		66	14 437
LCD 32'	Pc			429				463	395	429			1 965	3 681
LCD 37'	Pc			396						276	514	2		1 188
LCD 42'	Pc			264				182	58					504
Micro chaîne	Pc													
DVD Graveur	Pc													
Home Cinéma	Pc													
DVD Portable	Pc													
TVC 74 cm Best Vision	Pc	2												2
TVC 37 cm Magic Champ Plus	Pc													
TVC 55 cm Flaterone FM	Pc			2 539	6 807		5 927	4 523	5 369	1 259	3 125	1 877	141	31 567
Total au C.Mat Courant	Kda	93 002	127 151	122 610	45 826	61 659	30 110	95 204	44 957	48 093	105 763	87 354	123 423	985 152
Total au C. Prod Courant	Kda	111 056	147 818	148 740	51 001	96 544	38 159	106 468	53 856	58 882	133 358	119 480	138 398	1 203 760

Source : Rapport d'activité EGP-Prod, 2009, CG-DG.

الملحق رقم 05:

**Programme commercial
Produits EGP
Prévision Exercice 2010**

1- Activité EGP

Produit	U/M	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
TVC 74 cm Super/Slim	PC	2 960	2 860	2 740	2 760	2 860	3 160	2 860	3 060	2 510	2 510	2 760	2 960	34 000
TVC 55 cm Ultra/Slim	PC	3 300	3 100	2 850	2 750	2 800	3 400	2 900	3 200	2 700	2 750	2 950	3 300	36 000
TVC 55 cm FLAT	PC	4 270	4 270	4 210	4 210	4 210	4 170	4 110	4 110	4 110	4 110	4 110	4 110	50 000
TVC 37 cm FST	PC	1 800	1 800	1 800	1 600	1 600	1 800	1 600	1 800	1 500	1 500	1 500	1 700	20 000
LCD 22"	PC	358	358	348	348	348	338	338	318	310	310	318	308	4 000
LCD 26"	PC	533	513	503	503	503	533	533	483	477	473	473	473	6 000
LCD 32"	PC	2 530	2 430	2 130	2 330	2 330	2 730	2 430	2 130	2 030	2 170	2 330	2 430	28 000
LCD 42"	PC	900	900	770	800	800	950	830	770	770	750	820	940	10 000
LCD 46"/47"	PC	82	82	80	80	82	90	90	85	82	80	82	85	1 000
LCD 50"/52"	PC	84	84	82	80	82	87	87	82	82	82	85	83	1 000
Micro chaîne	PC	300	300	300	300	350	400	400	300	300	300	400	350	4 000
DVD graveur	PC	200	200	200	200	300	300	300	200	200	200	300	300	2 900
Home Cinema	PC	50	50	50	100	200	200	200	100	150	200	200	100	1 600
DVD Portable	PC	100	100	50	100	100	120	150	100	50	80	150	100	1 200
Total valorisé HT	Kda	336 934	328 703	301 800	310 511	315 520	355 788	324 334	310 715	289 292	294 227	314 945	333 095	198000

Source : Rapport d'activité commercial – Prév 2010.

الملحق رقم 06 :

**Programme commercial
Produits EGP
Prévision Exercice 2010**

Produit	U/M	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
TVC 74 cm Super/Slim	PC	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500		3 500	3 500	3 500	3 500	38 500
TVC 55 cm Ultra/Slim	PC	3 500	4 000	4 000	4 000	3 500	3 500	3 500		4 000	3 500	3 500	3 000	40 000
TVC 55 cm FLAT	PC	5 000	5 000	4 000	4 000	4 000	4 000	5 000		5 000	5 000	4 000	5 000	50 000
TVC 37 cm FST	PC	2 000	1 560	2 000	2 000	1 000	2 000	3 100		2 000	2 000	900	2 000	20 560
LCD 22"	PC	500	450	380	380	380	380	380		380	380	380	380	4 370
LCD 26"	Pc	573	523	623	623	623	623	723		573	573	593	500	6 550
LCD 32"	Pc	5 000	2 000	2 000	3 000	3 000	2 000	3 000		3 000	3 000	2 000	3 000	31 000
LCD 42"	Pc	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	700		1 000	1 000	500	800	10 000
LCD 46"/47"	Pc	100	100	100	100	100	100	100		100	100	100	100	1 100
LCD 50"/52"	Pc	100	100	100	100	100	100	100		100	100	100	100	1 100
Micro chaîne	Pc	300	300	300	450	400	500	500		400	400	400	250	4 200
DVD graveur	Pc	300	200	220	320	280	300	300		180	300	200	300	2 900
Home Cinema	Pc	100	100	100	120	100	200	250		200	200	200	150	1 720
DVD Portable	Pc	100	100	100	105	100	100	215		100	100	150	135	1 305
Total valorisé Coût Mat	kda	294 226	219 979	216 142	242 515	235 809	214 933	239 213		246 980	244 127	190 668	230 447	2 575 040
Total valorisé au Coût de prod	kda	437 263	326 188	320 546	359 908	350 158	319 000	355 154		366 488	362 488	282 783	342 330	3 822 305

Source : Rapport d'activité Production – Prév 2010.

الملحق رقم 07 :

تطور مبيعات المؤسسة ENIE خلال فترة 2007 إلى 2009 .

Ventes Horts-ENIE	UM	2007	2008	2009	Total	Taux de variation/an	
						2007/2008	2008/2009
TV TVC 74 cm Réal Vision	Pc	14 688	21 035	1 075	36 798	43%	
TVC 74 cm Best Vision	Pc	20 338	20 562	3 874	44 774	1%	
TVC 74 cm Flatrone Slim	Pc		427	14 567	14994		33%
TVC 74 cm Flatrone Noir Glossy	Pc			6 025	6025		
TVC 74 cm Flatrone Deux Couleurs	Pc			914	914		
Total 74 cm	Pc	35 026	42 024	26 455	103 505	16 %+	-37%
TVC 55 cm Flatrone Slim	Pc		1 894	15 251	17 145		7%
TVC 55 cm Flatrone 2 & 3	Pc	21 336	34 613		55 949	62%	
TVC 55 cm Flatrone II Couleurs	Pc			9 507	9 507		
TVC 55 cm Flatrone Noirs Glossy	Pc			11 509	11 509		
TVC 55 cm Excellence	Pc	77 946	81 367	5 753	165 066	4%	-92%
TVC 55 cm REALITY	Pc	4 065	4 885		8 950	20%	
TVC 55 cm Magic Champ Plus	Pc	154	21	9	184	-86%	-57%
TVC 55 cm Flatrone FM	Pc			28 417	28 417		
TVC 55 cm Flat Gris	Pc			1 566	1 566		
Total 55 cm		103501	122 780	72 012	298 293	19%	-41%
TVC 37 cm Magic Champ Plus		8 831			8 831		
TVC 37 cm FST	Pc		5 219	14 287	19 506		174%
Total 37 cm	Pc	8 831	5219	14287	28 337	-41%	174%
PDP 106 cm 42'	Pc	51	36		87	-29%	
LCD 32" (TV 81 cm)	Pc			2 546	2 546		
LCD 37" (TV 94 cm)	Pc			1 166	1 166		
LCD 42" (TV 107 cm)	Pc			501	501		
Plasma Display Picture PDP	Pc			50	50		
DVD Home Cinema	Pc	197	45	74	316	-77%	64%
Total LCD (Div)		248	81	4337	4666	-67%	525%
Micro chaine VCD /MP3	Pc	2 032	20		2 052	-99%	
Antennes 7 Elements	Pc	26 278	62	255	26 595	-100%	312%
Antennes 20 Elements	Pc	1 159	2		1 161	-100%	
Total divers Produits		29 469	84	255	29 808	-100%	203%
Total Général		177 075	170 188	117 346	929 218	3%	31%
Total au PHT Facturé	Kda	2 127 667	2 082 634	1 462 998	5 673 299		
Total au TTC Facturé	Kda	2 538 470	2 477 325	1 755 250	6 771 045		
CA Consolidé par produits	Kda	2 149 315	2 824 831	1 548 123	6 522 269		
Valeur Stock Produits Finis (Stock finals)	Kda	389 155	-347 506	207 127			
Taux de variation			31%	51%			

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق الرسمية للمؤسسة ، انظر الملاحق رقم 08-09-10 ، ص 192-193-194

الملحق رقم 08 :

Tableau des Ventes Hors- ENIE 2007

Ventes Hors-ENIE (2007) CONSOLIDE Produits EGP		En Quantité												Cumul
Produits	UM	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	
TVC 74 cm Réal Vision -	Pe	250	1 818	1 931	1 060	1 539	1 420	1 538	1 301	1 155	861	871	944	14 688
TVC 74 cm Best Vision -	Pe	2 693	1 748	2 174	2 156	1 637	1 550	1 618	1 552	1 633	1 199	1 164	1 212	20 338
TVC 74 cm FST NM -	Pe													
TVC 55 cm Flatrone 2 & 3 -	Pe	3 116	1 591	1 057	1 978	1 524	1 799	2 042	1 340	1 381	2 016	1 713	1 779	21 336
TVC 55 cm Excellence -	Pe	4 139	9 892	9 006	7 527	5 690	6 469	6 306	5 873	5 623	5 764	5 962	5 695	77 946
TVC 55 cm REALITY -	Pe	50	2			279	198	192	646	2 270	282	104	42	4 065
TVC 37 cm Magic Champ Plus -	Pe	1 024	1 069	1 217	1 236	653	719	820	732	505	574	171	111	8 831
PDP 106 cm 42"	Pe	4	2	1	4		1	5	5	1	5	22	1	51
LCD 32"	Pe													
DVD Home Cinema	Pe	27	23	13	27	18	28	28	10	7	4	5	7	197
Micro chaîne VCD/MP3	Pe	20	570	447	222	318	225	146	18	36	3	11	16	2 032
Radio Cassette CD	Pe													
Antennes 7 Elements	Pe	3 154	4 084	3 462	2 779	2 555	2 145	891	2 028	3 766	8	404	1 002	26 278
TVC 74 cm Perfect (Flatrone)	Pe													
TVC 74 cm ART S/PIP	Pe													
TVC 74 cm ART	Pe													
TVC 55 cm Magic Champ Plus	Pe	96	28	4	22		1		3					154
TVC 55 cm FST	Pe													
TVC 55 cm Enicstar	Pe													
TVC 55 cm Majestic	Pe													
TVC 37 cm Symphonic	Pe													
TV VCR	Pe													
GALERY	Pe													
TV N/B 31 cm	Pe													
DVD	Pe						1							1
VCR	Pe		7	1			7	1		2				18
CHAINE MV 800	Pe		1		1									2
CHAINE HIFI DS3000	Pe													
CHAINE HIFI DS 800	Pe		36	5	6	22	15	21	4				11	120
Radio réveil	Pe													
Chaîne Soprano	Pe													
Antennes 02 éléments	Pe	37												37
Antennes 04 éléments	Pe													
Antennes 11 éléments	Pe													
Antennes 15 éléments	Pe													
Antennes 20 éléments	Pe	1 156				2				1				1 159
Antennes 32 éléments	Pe													
Antennes 56 éléments	Pe													
Balances Com. Mod.	Pe													
Balances Cliniques	Pe													
Balances Com. 2	Pe													
Total au PHF Facturé	Kda	161 806	231 808	226 138	197 006	171 753	177 820	182 983	164 905	177 042	146 925	142 732	146 749	2 127 667
Total au TTC Facturé	Kda	193 915	277 001	270 709	234 973	205 952	212 535	218 403	196 202	210 672	174 812	168 688	174 608	2 538 470

Source : Rapport d'activité – Ventes, DC-DG, 2007

الملحق رقم 09 :

Tableau des Ventes Hors- ENIE 2008

Ventes Hors-ENIE (2008) CONSOLIDE Produits EGP		En Quantité												Cumul
Produits	UM	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	
TVC 74 cm Flatrone Slim	Pc													427
TVC 74 cm Réal Vision	Pc	1 105	2 311	2 035	2 358	1 972	2 298	2 509	837	1 163	1 147	1 652	1 648	21 035
TVC 74 cm Best Vision	Pc	1 480	2 449	2 885	1 778	1 767	1 991	1 514	1 772	1 294	1 289	1 405		20 562
TVC 74 cm FST NM	Pc													
TVC 55 cm Flatrone Slim	Pc										793	915	186	1 894
TVC 55 cm Flatrone 2 & 3	Pc	2 167	3 827	2 070	3 288	3 499	3 938	3 249	3 325	2 593	2 297	2 096	2 264	34 613
TVC 55 cm Excellence	Pc	6 909	9 212	3 782	7 750	6 670	7 819	6 704	6 888	7 091	5 721	6 553	6 268	81 367
TVC 55 cm REALITY	Pc	232	1 179	3 270	170	23		1	1			2	7	4 885
TVC 37 cm FST NM	Pc	23	18	93	1	4	106	287	220	1 186	1 042	1 031	1 208	5 219
PDP 106 cm 42"	Pc		4	8	6	3	6		2	3	3	1		36
LCD 32"	Pc													
LCD 26"	Pc													
Lecteur DVD	Pc													
Micro chaîne VCD/MP3	Pc	4	8	2	3	1		1			1			20
Climatiseurs 12000 BTU	Pc													
Climatiseurs 18000 BTU	Pc													
Machine à Laver	Pc													
TVC 74 cm Perfect (Flatrone)	Pc												- 1	- 1
TVC 74 cm ART S/PIP	Pc													
TVC 74 cm ART	Pc				1									1
TVC 55 cm Magie Champ Plus	Pc			10	4									21
TVC 55 cm FST	Pc													
TVC 55 cm Eniestar	Pc													
TVC 55 cm Majestic	Pc													
TVC 37 cm Magie Champ Plus	Pc													
TVC 37 cm Symphonie	Pc													
TV VCR	Pc													
GALERY	Pc													
TV N/B 31 cm	Pc													
DVD Home Cinema	Pc	1	12	8	3	9		1		2	1		8	45
DVD	Pc													
VCR	Pc													
CHAINE MV 800	Pc													
CHAINE HIFI DS3000	Pc													
CHAINE HIFI DS 800	Pc	2	12	28	19	9	32	8			1		5	116
Radio réveil	Pc													
Chaîne Soprano	Pc													
Antennes 02 éléments	Pc													
Antennes 04 éléments	Pc													
Antennes 07 Elements	Pc		2	20	18	1	2	2	1	2	1	6	7	62
Antennes 11 éléments	Pc													
Antennes 15 éléments	Pc													
Antennes 20 éléments	Pc												2	2
Antennes 32 éléments	Pc													
Antennes 56 éléments	Pc													
BALANCES ELECT. COM/Mod	Pc													
BALANCE CLINIQUE	Pc													
Total au PHT Facturé	Kds	155 146	220 786	187 756	196 073	177 509	205 263	183 542	152 966	151 890	143 446	161 431	146 826	2 082 634
Total au TTC Facturé	Kds	184 385	261 705	224 410	233 901	212 691	245 090	218 232	182 238	180 604	170 846	191 036	172 187	2 477 325

Source : Rapport d'activité – Ventes, DC-DG, 2008

الملحق رقمه : 10

Tableau des Ventes Hors- ENIE 2009

Ventes Hors-ENIE (2009) CONSOLIDE Produits EGP		En Quantité												
Produits	UM	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Cumul
TVC 74 cm Flatrone Slim	Fe	482	971	1 061	1 285	1 031	822	2 370	1 320	235	1 575	1 470	1 945	14 567
TVC 74 cm Flatrone Noir Glossy	Fe	284	1 123	1 080	415	856	691	705	544	186	122	2	17	6 025
TVC 55 cm Flatrone Ultra Slim	Fe	59	1 526	922	1 209	1 099	1 335	1 220	1 809	659	1 400	1 557	2 456	15 251
TVC 55 cm Flatrone II Couleurs	Fe	3 231	3 368	2 502	193	16	13	5	1	7	58	99	14	9 507
TVC 55 cm Flatrone Noir Glossy	Fe	1 439	1 354	1 066	280	737	1 042	773	1 284	1 033	1 002	607	792	11 509
TVC 55 cm Excellence	Fe	5 309	344	42	58									5 753
TVC 55 cm Flatrone Deux Couleurs	Fe	674	182	58										914
Tvc 37 cm FST	Fe	3	1 550	1 834	1 423	1 761	1 428	1 131	486	136	2 945	1 272	308	14 287
LCD 32"	Fe			134	247	31	9	390	344	247	278	20	846	2 546
LCD 37"	Fe			73	219	64	28	3			388	320	69	1 166
LCD 42"	Fe			48	175	24	11	99	117	28	4	2	- 7	501
Micro chaîne	Fe		1		1	1							1	4
DVD Graveur	Fe													
Home Cinéma	Fe													
DVD Portable	Fe													
TVC 55 cm Flatrone FM	Fe			1 693	4 272	2 395	2 557	2 781	4 291	2 265	2 844	3 088	2 131	28 417
TVC 55 cm REALITY	Fe													
TVC 74 cm Réal Vision	Fe	437	354	186	32	18	15	6	17	14	- 9		5	1 075
TVC 74 cm Best Vision	Fe	1 326	1 324	996	170	23	26		1		1		7	3 874
TVC 74 cm Perfect (Flatrone)	Fe													
TVC 74 cm ART S/PIP	Fe							1						1
TVC 74 cm ART	Fe													1
TVC 55 cm Magic Champ Plus	Fe			9										9
TVC 55 cm FST	Fe													
TVC 55 cm Elestar	Fe													
TVC 55 cm Majestic	Fe													
TVC 37 cm Magic Champ Plus (Champion)	Fe													
TVC 37 cm Symphonie	Fe													
TV VCR	Fe													
DVD H. Cinéma	Fe		20	13	6	7	4	5	11		3		5	74
TV 55 Flat Gris	Fe											844	720	1 564
TV N/B 31 cm	Fe													
Lecteur DVD	Fe													
Plasma Display Picture PDP	Fe	5	30	8	1		1			1	2	2		50
GALERY	Fe													
VCR	Fe													
Climatiseurs 12000 BTU	Fe													
Climatiseurs 18000 BTU	Fe													
Machine à Laver	Fe													
CHAINE MV 900	Fe												1	1
CHAINE HIPI DS3000	Fe													
CHAINE HIPI DS 800	Fe	1	1	1			1	1	1	1	2			9
Radio réveil	Fe													
Chaîne Soprano	Fe													
Chaîne Volcanic	Fe													
Antennes 02 éléments	Fe													
Antennes 04 éléments	Fe													
Antennes 07 Elements	Fe	3	1		1		2	2	1		12	231	2	255
Antennes 11 éléments	Fe													
Antennes 15 éléments	Fe													
Antennes 20 éléments	Fe													
Antennes 32 éléments	Fe													
Antennes 56 éléments	Fe													
BALANCES ELECT. COM/Mod	Fe													
BALANCE CLINIQUE	Fe													
Total au PHT Facturé	Nds	159 026	149 372	144 838	128 774	103 909	92 533	116 943	120 182	47 953	134 368	116 774	148 326	1462 998
Total au TTC Facturé	Nds	196 141	178 341	172 552	155 485	125 584	111 796	139 717	143 561	57 343	160 075	137 791	176 865	1 755 250

Source : Rapport d'activité – Ventes, DC-DG, 2009

الملحق رقم 11 :

Tableau consolidé des chiffres d'affaires Hors- ENIE
en TTC par Division 2007

<i>Consolidé ENIE</i> <i>Chiffre d'Affaires Hors-ENIE (HT)</i>		<i>Réalisations Chiffre d'Affaires 2007 (en HT)</i>											
Rubriques	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Cumul
Produits finis EGP	161 806	231 808	226 138	197 006	171 753	177 820	182 983	164 905	177 042	146 925	142 732	146 749	2 127 667
Composants / Equipements	192	158	561	166	553	157	89	44	167	145	190	15 139	17 561
Appareil / Sous-Ens.Médicaux													
Balances													
Prestations	205	135	261	34	322	235	255	64	203	179	201	232	2 326
Revente	4	97	125	32	613	264	20			83		523	1 761
Autres Prod. Finis													
Total C.A. (en HT)	162 207	232 198	227 085	197 238	173 241	178 476	183 347	165 013	177 412	147 332	143 123	162 643	2 149 315

<i>Consolidé ENIE</i> <i>Chiffre d'Affaires Hors-ENIE (HT)</i>		<i>Réalisations Chiffre d'Affaires 2007 (en HT)</i>											
Divisions	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Cumul
Division COMMERCIALE	30 242	39 681	52 572	34 532	48 188	48 200	42 965	38 232	35 695	24 969	28 830	51 575	475 681
Division EGP	131 961	192 306	174 248	162 674	124 212	129 931	140 302	126 781	141 717	122 260	114 275	111 043	1 671 710
Division MEDICALE	4	115	217	32	723	345	80			83			1 599
Division MET-PLAST.													
Division COMPOSANTS													
Division PATRIMOINE													
AUTRES (USEG+ALFATRON)		96	48		118					20	18	25	325
Total C.A. (en HT)	162 207	232 198	227 085	197 238	173 241	178 476	183 347	165 013	177 412	147 332	143 123	162 643	2 149 315

Source : Rapport d'activité – Ventes, DC-DG, 2007

الملحق رقم 12 :

**Tableau consolidé des chiffres d'affaires Hors- ENIE
en TTC par Division 2008**

<i>Consolidé ENIE</i>		Réalizations Chiffre d'Affaires 2008 (en HT)											
Divisions	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Cumul
Division COMMERCIALE	16 141	47 062	56 567	42 268	53 208	60 631	55 592	35 944	34 992	33 312	45 684	43 925	525 326
Division EGP	107 246	220 805	130 355	234 890	205 545	199 623	244 815	34 646	204 602	221 236	152 690	131 504	2087 957
Division MEDICALE	129	239	1 123	205						804			2 500
Division MET-PLAST.		20	29	11	27	9	7			12	11	4	130
Division COMPOSANTS													
Division PATRIMOINE	16 669	16 990	16 882	16 472	16 961	18 435	16 922	11 659	15 753	16 101	15 984	16 536	195 364
Division AUTRES		7	45	42	6 436	8	520		2 078	311	18	4 089	13 554
Total C.A. (en HT)	140 185	285 123	205 001	293 888	282 177	278 706	317 856	82 249	257 425	271 776	214 387	196 058	2824 831

Source : Rapport d'activité – Ventes, DC-DG, 2008

الملحق رقم 13 :

Tableau consolidé des chiffres d'affaires Hors- ENIE en HT 2008

Chiffre d'Affaires Hors-ENIE
Division COMMERCIALE

Réalisations Chiffre d'Affaires 2008 (en HT)

Rubriques	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Cumul
Produits finis EGP	15 838	46 698	56 236	41 939	52 931	60 367	55 349	35 910	34 683	33 025	45 312	41 223	519 511
Composants / Equipements/Autres	171	207	185	214	152	140	135	24	173	177	231	110	1 919
Appareil / Sous-Ens.Médicaux													
Balances													
Prestations	132	157	146	115	125	124	108	10	136	110	141	73	1 377
Revente												2 519	2 519
Autres													
Total C.A. (en HT)	16 141	47 062	56 567	42 268	53 208	60 631	55 592	35 944	34 992	33 312	45 684	43 925	525 326

Chiffre d'Affaires Hors-ENIE
Division EGP

Réalisations Chiffre d'Affaires 2008 (en HT)

Rubriques	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Cumul
Produits finis EGP	107 246	220 805	130 355	234 890	205 545	199 623	244 815	34 518	204 602	221 236	152 690	131 504	2087 829
Composants / Equipements/Autres													
Appareil / Sous-Ens.Médicaux													
Balances													
Prestations													
Revente													
Autres								128					128
Total C.A. (en HT)	107 246	220 805	130 355	234 890	205 545	199 623	244 815	34 646	204 602	221 236	152 690	131 504	2087 957

Source : Rapport d'activité – Ventes, DC-DG, 2008

الملحق رقم 14 :

Tableau des Réalisations des chiffres d'affaires Hors- ENIE en HT 2008

Chiffre d'Affaires Hors-ENIE
Division PATRIMOINE

Réalizations Chiffre d'Affaires 2008 (en HT)

Rubriques	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Cumul
Produits finis EGP													
Composants / Equipements/Autres													
Appareil / Sous-Ens.Médicaux													
Balances													
Prestations	11 617	11 221	11 941	11 615	11 655	13 100	11 659	11 659	11 664	11 691	11 781	11 945	141 548
Revente													
Autres	5 052	5 769	4 941	4 857	5 306	5 335	5 263		4 089	4 410	4 203	4 591	53 816
Total C.A. (en HT)	16 669	16 990	16 882	16 472	16 961	18 435	16 922	11 659	15 753	16 101	15 984	16 536	195 364

Chiffre d'Affaires Hors-ENIE
Divisions AUTRES (USEG + ETALONAGE)

Réalizations Chiffre d'Affaires 2008 (en HT)

Rubriques	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Cumul
Produits finis EGP													
Composants / Equipements/Autres													
Appareil / Sous-Ens.Médicaux													
Balances													
Prestations	5	7	45	42	70	8	415			311	18	198	1 114
Revente					6 366		105		2 078			3 891	12 440
Autres													
Total C.A. (en HT)		7	45	42	6 436	8	520		2 078	311	18	4 089	13 554

Source : Rapport d'activité – Ventes, DC-DG, 2008

الملحق رقم 15 :

Tableau des Réalisations des chiffres d'affaires Hors- ENIE en HT 2008

<i>Chiffre d'Affaires Hors-ENIE</i> <i>Division MEDICALE</i>		Réalizations Chiffre d'Affaires 2008 (en HT)											
Rubriques	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Cumul
Produits finis EGP													
Composants / Equipements/Autres				189						804			993
Appareil / Sous-Ens.Médicaux													
Balances		44											44
Prestations	129	195	1 123	16									1 463
Revente													
Autres													
Total C.A. (en HT)	129	239	1 123	205						804			2 500

<i>Chiffre d'Affaires Hors-ENIE</i> <i>Division METALLO-PLASTIQUE</i>		Réalizations Chiffre d'Affaires 2008 (en HT)											
Rubriques	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Cumul
Produits finis EGP													
Composants / Equipements/Autres		20			25								45
Appareil / Sous-Ens.Médicaux													
Balances													
Prestations			29	11	2	9	7			12	11	4	85
Revente													
Autres													
Total C.A. (en HT)		20	29	11	27	9	7			12	11	4	130

<i>Chiffre d'Affaires Hors-ENIE</i> <i>Division COMPOSANTS</i>		Réalizations Chiffre d'Affaires 2008 (en HT)											
Rubriques	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Cumul
Produits finis EGP													
Composants / Equipements/Autres													
Appareil / Sous-Ens.Médicaux													
Balances													
Prestations													
Revente													
Autres													
Total C.A. (en HT)													

Source : Rapport d'activité – Ventes, DC-DG, 2008

الملحق رقم 16 :

Tableau des Réalisations des chiffres d'affaires Hors- ENIE en HT 2009

Consolidé ENIE <i>Chiffre d'Affaires Hors-ENIE (HT)</i>		Réalisations Chiffre d'Affaires 2009 (en HT)											
Rubriques	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Cumul
Produits finis EGP	159 026	149 372	144 838	128 774	103 909	92 533	116 943	120 182	47 953	134 368	116 774	148 326	1 462 998
Composants / Equipements	225	196	150	107	161	113	121	55	238	206	176	114	1 862
Appareil / Sous-Ens.Médicaux													
Balances													
Prestations	479	126	139	244	455	413	92	75	109	120	113	76	2 441
Revente	280	2 047	6 532	13 206	2 381	2 940	12 913	7 951	5 377	13 874	5 263	6 501	79 265
Autres Prod. Finis	62			372	663	38	367			25		30	1 557
Total C.A. (en HT)	160 072	151 741	151 659	142 703	107 569	96 037	130 436	128 263	53 677	148 593	122 326	155 047	1 548 123

Consolidé ENIE <i>Chiffre d'Affaires Hors-ENIE (HT)</i>		Réalisations Chiffre d'Affaires 2009 (en HT)											
Divisions	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Cumul
Division COMMERCIALE	51 633	86 879	113 390	141 654	106 473	94 483	130 009	128 239	53 663	151 684	122 306	151 525	1 331 938
Division EGP	108 050	63 660	38 200	550						- 3 284		- 38	207 138
Division MEDICALE													
Division MET-PLAST.	86	11	2	376	722	73	367	24	2	27		39	1 729
Division COMPOSANTS													
Division PATRIMOINE													
AUTRES (USEG+ETALONAGE+SOLAIRE)	303	1 191	67	123	374	1 481	60		12	166	20	3 521	7 318
Total C.A. (en HT)	160 072	151 741	151 659	142 703	107 569	96 037	130 436	128 263	53 677	148 593	122 326	155 047	1 548 123

Source : Rapport d'activité – Ventes, DC-DG, 2009

الملحق رقم 17 :

Chiffres d'Affaire
Prévision Exercice 2010

1- Produits EGP

Rubrique	U/M	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
Produits finis	Kda	336 934	328 703	301 800	310 511	315 520	355 788	324 334	310 715	289 292	294 227	314 945	333 095	3 815 863
Prestations	Kda	1 432	1 453	1 448	1 457	1 442	1 460	1 446	798	1 436	1 459	1 442	1 477	16 750
Revente	Kda	767	789	791	804	806	794	783	447	783	814	806	824	9 208
Autres	Kda	236	236	236	236	236	236	236	0	236	236	236	236	2 596
Total Valorisé HT	Kda	339 369	331 181	304 275	313 008	318 004	358 278	326 799	311 960	291 747	296 736	317 429	335 632	3 844 417
TVA	Kda	57 693	56 301	51 727	53 211	54 061	60 907	55 556	53 033	49 597	50 445	53 963	57 057	653 551
TUAR	Kda	7 379	7 189	6 627	6 821	6 915	7 754	7 098	6 748	6 306	6 446	6 858	7 199	83 340
ONDA	Kda	440	440	440	480	680	720	720	480	520	560	720	600	6 800
Total val. TTC	Kda	404 880	395 111	363 069	373 520	379 660	427 659	390 173	372 221	348 170	354 187	378 970	400 489	4 588 108

Source : Programme prévisionnel des ventes valorisées et CA 2010.



ENIE

رفيقكم الدائم ...



Siege de la Direction Générale



ENIE

رفيقكم الدائم ...

Les Produits ENIE



LCD 42" (TV 107 cm)



LCD 37" (TV 94 cm)



Ultra Slim Red 55 cm



LCD 32" (TV 81cm)



Ultra Slim 55 cm



Super Slim 74 cm



Flatrone GST1 74 cm



رفيقكم الدائم ...



TVC "Champion" 37 cm



**DVD/VCR
Home Cinéma Système**



Cellule de L'énergie solaire