

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة جيجل

كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير
مدرسة الدكتوراه "اقتصاد- إدارة الأعمال"
الشعبة: علوم تجارية
التخصص: تسويق

رقم التسجيل: 28/M/06

التسويق ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة: مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

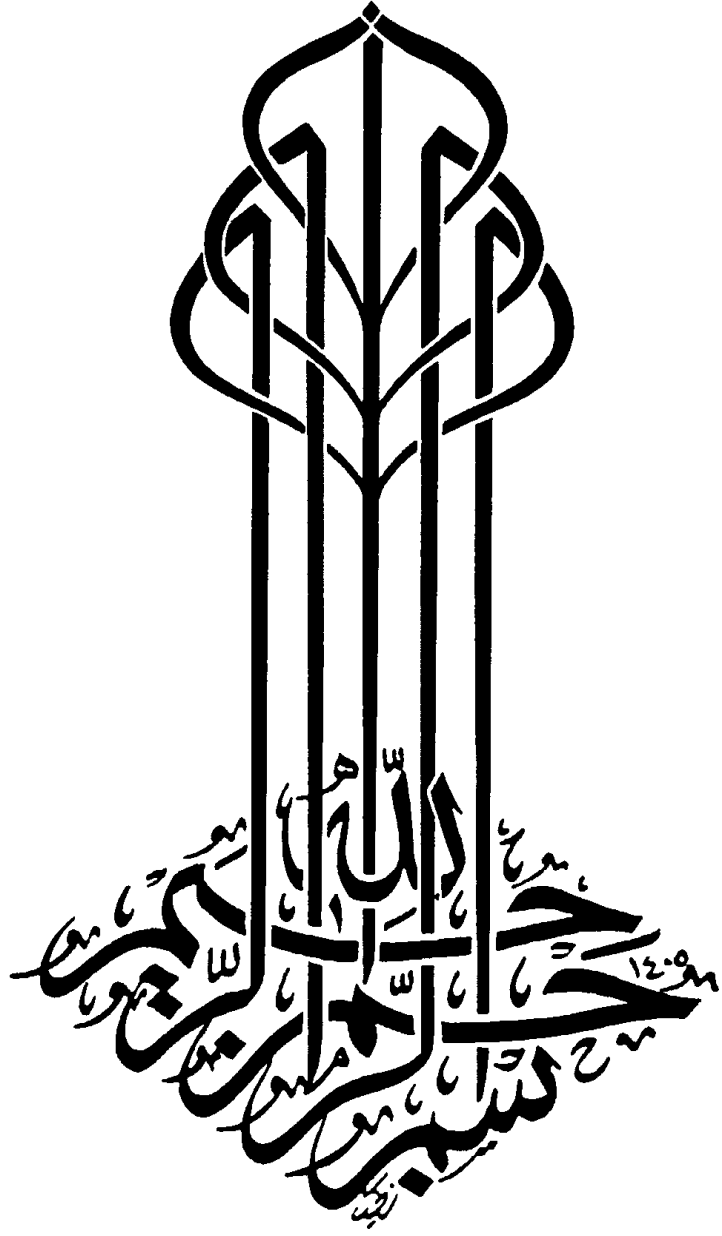
إشراف الأستاذ:
أ.د. عبد الوهاب شمام

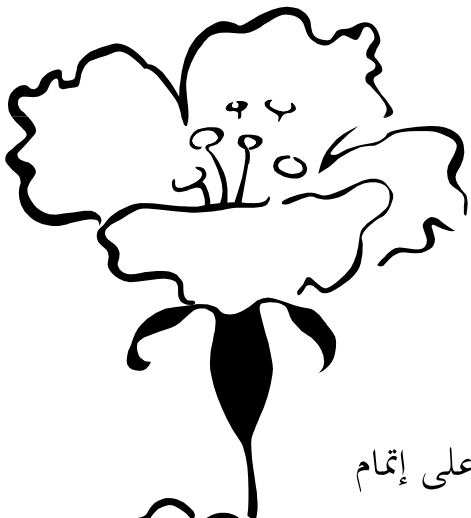
إعداد الطالب:
فيصل قميحة

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة قسنطينة	أستاذ محاضر	د. عبد الفتاح بومخيم
مقررا	جامعة قسنطينة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. عبد الوهاب شمام
مناقشا	جامعة قسنطينة	أستاذ محاضر	د. محمد سحنون
مناقشا	جامعة قسنطينة	أستاذ محاضر	د. مبارك بوعشة

السنة الجامعية: 2010/2009





شكر وتقدير

أحمد الله عزّ وجلّ الذي منّ عليّ بفضلِهِ وعلى توفيقه على إتمام هذا البحث، فله الشكر أولاً وأخيراً ملئ السماوات والأرض وملئ ما بينهما وملئ ما بعده، راجياً منه التوفيق والسداد في أعمالي.

أتقدم بعميق شكري وفائق امتناني واحترامي لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور عبد الوهاب شمام، الذي لم ييخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيّمة ووقته الثمين، واعترافاً وتقديراً لجميل صبره وحسن تواضعه راجياً من المولى عز وجل أن يزيده بهما رفعة.

كما أتوجه بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، الذين شرفونا بحضورهم لمناقشة هذه المذكرة. إلى كل أساتذتي الذين ساهموا في تكويبي. إلى كل عمال ملبنة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته وأخص بالذكر السيد خليفة مراد، والسيد ملوكي محمد والسيد زكريا على كل الدعم والمساعدة التي قدموها لنا لإنجاز الدراسة الميدانية.

إلى صديقي وأخي صالح حميدات على الجهود والمساعدة التي قدمها لي في هذه المذكرة.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني من قريب

إهداء

إلى التي يحرقها الشوق لنجاحي، إلى من يؤرقها الخوف من فشلي،
إلى من ضحّت وفتحت لي أبواب النجاح، فكانت بدعائها في الليل والنهار
سر نجاحي، إلى من تحمل أحلى الكلمات في الوجود "أمي" الغالية حفظها الله.
إلى من شق طريق نجاحي وباعث كبريائي، ورمز العطاء، إلى من تعب وضحى
من أجل وصولي إلى هذه المرحلة، إلى الذي علمني معنى التعب والشقاء
للوصول إلى المبتغى، إلى "أبي" الفاضل حفظه الله.
إلى من تقاسمت معهم الحياة بجلاوتها ومرارتها إخوتي وأخواتي.
إلى أبناء إخوتي وأخواتي.
إلى جميع الأهل والأقارب من قريب أو من بعيد.
إلى جميع أساتذتي الكرام.
إلى زملائي وأصدقائي.
إلى كل من أحبهم، إلى كل من ساعدني،
أهدي لهم هذا العمل المتواضع.

01	مقدمة
الفصل الأول: ماهية التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة		
07	تمهيد
08	I- مفاهيم حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
08	I- 1 إشكالية تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
13	I- 2 الفرق بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة
13	I- 3 دورة حياة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
15	I- 4 خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
18	II- مفاهيم حول التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
17	II- 1 -تعريف التسويق
21	II- 2- مراحل تبني التسويق في الجزائر
22	II- 3- أهمية التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
24	II- 4- سياسات المزيج التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
33	III- إشكالية التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
33	III- 1 صعوبات تطبيق التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
35	III- 2 تنظيم الوظيفة التسويقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
37	III- 3 الدعم التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
40	IV - تحليل بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
40	IV - 1 ماهية البيئة
43	IV - 2 تحليل البيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
52	IV - 3 تحليل البيئة الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
53	IV - 4 مصفوفة التحليل الثنائي "سوات"
56	خلاصة

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والميزة التنافسية

59	تمهيد
60	I- تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
60	I-1- مفهوم ومستويات التنافسية
63	I-2- أسباب وركائز التنافسية وخصائصها
66	I-3- أهمية ومعوقات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
72	I-4- مؤشرات تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
74	II- الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
74	II-1- مفاهيم حول الميزة التنافسية
77	II-2- أنواع الميزة التنافسية
81	II-3- محددات الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
84	II-4- مراحل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
85	III- مصادر الميزة التنافسية ومتطلبات تحقيقها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
85	III-1- مصادر الميزة التنافسية حسب تحليل بورتر
89	III-2- مصادر الميزة التنافسية حسب نظرية الموارد والكفاءات
92	III-3- متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
96	IV - الميزة التنافسية المستمرة
96	IV-1- حجم الميزة التنافسية
99	IV-2- عوامل الحفاظ على الميزة التنافسية وشروط استمراريتها
101	IV-3- العوامل المؤثرة على استمرارية الميزة التنافسية
102	IV-4- المظاهر الإستراتيجية للميزة التنافسية المستمرة
104	خلاصة

الفصل الثالث: دور التسويق في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

107	تمهيد
108	I- دور التسويق الاستراتيجي في تحديد المزايا التنافسية

108I-1- التجزئة التسويقية كوسيلة للبحث عن الفرص التسويقية
109I-2- الاستهداف التسويقي والبحث عن المزايا التنافسية
114I-3- دور التوقيع التسويقي في تثبيت المزايا التنافسية (بناء المركز الذهني للمنتوج)
120II- استراتيجيات التسويق التنافسية كأساس لبناء الميزة التنافسية
120II-1- تحليل المنافسين
125II-2- إستراتيجية التكلفة الأقل
127II-3- إستراتيجية التميّز
129II-4- إستراتيجية التركيز
134III- دور التسويق في تحديد الأوضاع التنافسية
135III-1- استراتيجيات قائد السوق
138III-2- استراتيجيات المتحدي
139III-3- إستراتيجية تابع السوق
140III-3- إستراتيجية المتخصص
141IV- دور التسويق في تفعيل واستمرارية المزايا التنافسية
141IV-1- دور المزيغ التسويقي في تفعيل المزايا التنافسية
148IV-2- سلوك المستهلك والميزة التنافسية
152IV-3- دور التسويق الإلكتروني في تفعيل الميزة التنافسية
153IV-4- دور التسويق الابتكاري في استدامة الميزة التنافسية
156خلاصة

الفصل الرابع: واقع التسويق بملبنة الحضنة ودوره في تحقيق المزايا التنافسية

153تمهيد
160I- واقع تنافسية الجزائر على مستوى قطاع الحليب ومشتقاته
160I-1- الأوضاع المحيطة بسوق الحليب ومشتقاته في العالم والوطن العربي
164I-2- الأوضاع المحيطة بسوق الحليب ومشتقاته في الجزائر
169I-3- محددات الميزة التنافسية لقطاع الحليب ومشتقاته حسب النموذج الماسي لبورتر

176	II- تقديم ملبنة الحصنة وقياس تنافسيتها
176	II-1- التعريف بملبنة الحصنة
177	II-2- أهداف المؤسسة
177	II-3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة
181	II-4- قياس تنافسية ملبنة الحصنة
188	III- تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للملبنة الحصنة
188	III-1- تشخيص البيئة الداخلية للملبنة الحصنة باستخدام سلسلة القيمة
195	III-2- البيئة التنافسية والتشخيص الخارجي للملبنة الحصنة (حسب نموذج القوى الخمس لبورتر):
199	IV- دور التسويق في تحقيق الميزة التنافسية بملبنة الحصنة
199	IV-1- التجزئة التسويقية في ملبنة الحصنة
201	IV-2- الاستهداف التسويقي في ملبنة الحصنة
202	IV-3- التموضع وبناء المكانة الذهنية لمنتجات ملبنة الحصنة (تشبث المزايا التنافسية)
203	IV-3- دور السياسات التسويقية في تفعيل المزايا التنافسية للملبنة الحصنة
212	خلاصة
213	الخاتمة العامة
218	قائمة المراجع
228	قائمة الأشكال
230	قائمة الجداول
232	قائمة الملاحق
257	الملخص

مقدمة:

تُعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخاصة الصناعية منها إحدى دعائم التنمية الاقتصادية في كافة دول العالم المختلفة، وفي الدول النامية نظرا لأهمية المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الشاملة، وما تتمتع به هذه المؤسسات من مزايا نسبية في مجال الإنتاج والخدمات التي تختم ضرورة وجودها بجانب المؤسسات الكبيرة، وأصبح من الضروري العمل على زيادة فاعلية هذه المؤسسات وتدليل كافة الصعوبات التي تواجهها لزيادة دورها في دعم التنمية الشاملة وخلق فرص عمل جديدة ومساهمتها في القيمة المضافة، حيث تواجه هذه المؤسسات ظروف بيئية تتسم بالتغير السريع والمستمر وحالة عدم التأكد، مما تطلب من المؤسسات التأقلم مع هذا الوضع كونها نظام مفتوح يعمل في ظل مجموعة من القيود، والتي بدورها تصنع الفرص والتهديدات البيئية، ويتعلق نجاحها بكيفية تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها وقدرتها على فهم ما يدور من أحداث ومتغيرات واتخاذ القرارات المناسبة.

إن دخول إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي حيز التنفيذ والإنضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة بقدر ما يمثلانه من فرص للإندماج في الاقتصاد العالمي بقدر ما يشكلان تحديا حقيقيا يفرض علينا تحسين تنافسية مؤسساتنا بتأهيل نسيجها ومحيطها وأن ترقى إلى مستوى المعايير الدولية بما يؤهلها لتبوء مكانة في حلبة الكبار والبقاء فيها.

وقد زاد اهتمام هذه المؤسسات بكيفية الإحتفاظ واكتساب المكانة التي تسمح لها بالبقاء والاستمرار في السوق، وأصبحت مجبرة على الإستجابة للمنافسة الشديدة بتلبية رغبات الزبائن المتنامية والمتغيرة والبحث على ما يريده حاليا وحتى التطلع لما يريده مستقبلا، وقد أصبحت المؤسسة حساسة للتغيرات التي تحدث في رغبات وطلبات المستهلكين، وبالتالي تحتاج هذه المؤسسات على اختلاف أنواعها إلى التسويق بهدف وضع السياسات التسويقية اللازمة التي تسمح لها بأن تكون تنافسية على مستوى السعر والجودة والإبداع ولما لا اكتسابها لميزة تنافسية تحقق لها سبق الريادة، ومن هنا يمكن صياغة التساؤل الرئيسي التالي:

"ما هو دور التسويق في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الصناعي؟"

وللإجابة على هذه الإشكالية الرئيسية والعمل على الإحاطة بالجوانب التي تشكل محاور هذا الموضوع تستوقفنا الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هي الأسس النظرية للتسويق وما هي السياسات التسويقية الواجب إتباعها ؟
- ما هي الميزة التنافسية وما هي العوامل التي تمكن من تحقيقها ؟
- ما طبيعة العلاقة بين التسويق والميزة التنافسية ؟
- ما هي طبيعة التوجه التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ما هي متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟

• **الفرضيات:**

- للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات سنعتمد عليها في بحثنا ، والتي سوف نقوم بتأكيدها أو نفيها أثناء الدراسة وتمثل في:
 - إن محددات الميزة التنافسية لقطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر لا تساهم بالقدر الكافي في تحقيق المزايا التنافسية لصناعة الحليب ومشتقاته.
 - تشخيص البيئة الداخلية والخارجية يساعد مؤسسة الحضنة على اختيار الإستراتيجيات التنافسية المناسبة لتحقيق الميزة التنافسية.
 - يؤدي تطبيق التسويق الإستراتيجي (التجزئة، الإستهداف، التموقع) إلى تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الحضنة.
 - إن تطبيق سياسات المزيج التسويقي يؤدي إلى تدعيم الميزة التنافسية لمؤسسة الحضنة.
- والإجابة على هذه الإشكالية تقتضي ضرورة القيام بدراسة ميدانية بإحدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقع فيها الاختيار على مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بولاية المسيلة.

• **مبررات اختيار الموضوع:**

- إن دوافع ومبررات اختياري لهذا الموضوع تعود إلى عدة عناصر نذكر منها:
- ندرة الدراسات والبحوث التي تتناول التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى النظري أو التطبيقي، بالإضافة إلى انعدام المراجع التي تربطها بالمزايا التنافسية.
- كون عناصر الموضوع من المواضيع الحديثة والتي أصبحت تشهد اهتمامات متزايدة من طرف الباحثين خاصة في مجال الميزة التنافسية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- إهمال المؤسسات الجزائرية للتسويق وعدم استفادتها من المزايا والأفاق التي يوفرها التسويق، ولا يتأتى ذلك إلا بالاعتماد على سياسات تسويقية واضحة وفعالة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية ولو نسبيا.
- معرفة ميدان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتعرف عليها وما يحيط بها من إجراءات.
- التطور الحالي في مجال التكنولوجيا و المنافسة يجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبحث على التميز عن طريق التسويق، خاصة في القطاعات التي تشهد منافسة شديدة كقطاع الحليب ومشتقاته.

• **أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى:

- محاولة الإلمام والتعرف بشكل أكبر على مختلف المفاهيم والسياسات التسويقية
- توضيح مفهوم الميزة التنافسية ومصادرها.

- التعرف أكثر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال خصائصها، طبيعة الممارسات التسويقية فيها، ومتطلبات تحقيق الميزة التنافسية في هذه المؤسسات.
- دراسة دور التسويق في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- بالإضافة إلى ذلك هناك هدف عملي يتجلى أثناء الدراسة التطبيقية وذلك من خلال:
- معرفة الأوضاع المحيطة بصناعة الحليب ومشتقاته في الجزائر.
- الوقوف على أهم محددات الميزة التنافسية لصناعة الحليب ومشتقاته في الجزائر.
- معرفة مدى ممارسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتسويق، وهل هي قادرة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال اعتمادها على التسويق.
- تقديم بعض الإقتراحات التي يمكن الأخذ بها، والتي تساعد في تطوير الممارسة التسويقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بما ينعكس على تحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات.
- كما تنبثق أهمية هذه الدراسة كونها من أوائل الدراسات التي تؤكد على دور وأهمية التسويق في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

• منهجية الدراسة:

تتضمن الدراسة الموضوعات التالية مقسمة على النحو التالي:

دراسة نظرية مقسمة إلى ثلاثة فصول حيث تضمن الفصل الأول ماهية التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث نتناول فيه مفاهيم أساسية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك مفاهيم حول التسويق في هذه المؤسسات من خلال مراحل تبني التسويق في الجزائر وأهمية التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسياسات المزيج التسويقي في هذه المؤسسات، وفي المبحث الثالث سوف نتطرق إلى إشكالية التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإبراز صعوبات تطبيق التسويق وكيفية تنظيم الوظيفة التسويقية فيها، إضافة إلى سبل الدعم التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأخيرا تحليل بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء كانت داخلية أو خارجية، ثم انتقلنا إلى الفصل الثاني ليتضمن ماهية التنافسية والميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى دراسة أهم مصادر الميزة التنافسية ومتطلبات تحقيقها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي الأخير دراسة الميزة التنافسية المستمرة، أما الفصل الثالث فقد تضمن دور التسويق في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال دور التسويق الإستراتيجي في تحديد المزايا التنافسية ومختلف الإستراتيجيات التي تساهم في ذلك، بالإضافة إلى استراتيجيات التسويق التنافسية ودورها في بناء الميزة التنافسية، وكذلك دور التسويق في تحديد مختلف الأوضاع التنافسية للمؤسسات، وفي الأخير أردنا إبراز دور التسويق في تفعيل واستمرارية المزايا التنافسية.

أما الدراسة التطبيقية فقد تضمنت واقع تنافسية الجزائر على مستوى قطاع الحليب ومشتقاته، ومختلف الظروف المحيطة به، بالإضافة إلى تقديم وقياس تنافسية ملبنة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته، وبعد ذلك تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمبنة الحضنة، ودراسة واقع التسويق بها ودوره في تحقيق المزايا التنافسية. وبالنظر إلى طبيعة الموضوع محل الدراسة، والتي تحدد المنهج الواجب إتباعه قصد الإحاطة بأهم جوانب الموضوع قمنا بالمزج بين المنهجين الوصفي والتحليلي، حيث اخترنا المنهج الوصفي فيما يتعلق بالمفاهيم العامة التي شكلت مدخلا للدراسة والمتمثلة في التسويق والميزة التنافسية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمنهج التحليلي فيما يتعلق بباقي أجزاء البحث، وذلك بالاعتماد على مختلف المراجع والمصادر المكتوبة والإلكترونية، بالإضافة إلى الإحصاءات والتقارير والدوريات وما له صلة بالموضوع، بالإضافة إلى الاعتماد على منهج دراسة حالة من خلال جمع البيانات عن طريق المقابلة مع المسؤولين في مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة ومختلف الوثائق المتاحة فيها.

● تحديد مفاهيم الدراسة:

تحتوي الدراسة على مجموعة من المفاهيم تكرر تناولها والتركيز عليها، لذا نستعرض فيما يلي المقصود منها بغية توضيحها:

- **سياسات المزيج التسويقي:** وتسمى أيضا بالتسويق العملي أو التكتيكي، حيث يتضمن أربعة سياسات أساسية متعلقة بالسعر، المنتج، التوزيع والترويج، والتي يتم من خلالها تلبية حاجات ورغبات المستهلكين الحاليين والمرتبين وذلك من خلال عمليات المبادلة في السوق.

- **التسويق الإستراتيجي:** يتضمن ثلاث عمليات أساسية (التجزئة، الإستهداف، الترويج)، فالمؤسسة تقوم باختيار الأجزاء السوقية المناسبة التي تنتج عن عملية التجزئة التسويقية للسوق الكلي، حيث تتم عملية التجزئة وفقا لعوامل ومتغيرات مدروسة، ثم يتم استهداف هذه الأجزاء السوقية بالمزيج التسويقي الملائم الذي يضمن تحقيق حاجات ورغبات المستهلكين، وقد تأخذ المؤسسة قراراً بتحديد المراكز الذهنية لمنتجاتها التي ترغب في بنائها داخل هذه الأجزاء وفقا لعملية الترويج، لتحقيق التميز للمؤسسة.

- **الميزة التنافسية:** هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر، أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل، وبهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى لتحقيقه المؤسسة من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية ضمن أنظمة واستراتيجيات وأنشطة وعمليات المؤسسة بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وبالتالي ضمان ولاء العاملين وزيادة الحصة السوقية وتعظيم الربحية على المدى الطويل¹.

¹ - سملاي بحضبة، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، (أطروحة دكتوراه دولة)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص: 08 .

– **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** هي كل مؤسسة تعمل في إحدى القطاعات الاقتصادية (الصناعة، الزراعة، التجارة والخدمات)، والتي يتراوح عدد العمال فيها بين عشرة عمال كحد أدنى ومائتان وخمسون كحد أقصى، وأن لا يقل رقم أعمالها عن عشرين مليون دينار كحد أدنى ومليارين كحد أقصى، وتتراوح حصيلتها السنوية بين عشرة ملايين دينار كحد أدنى ولا تتجاوز خمسمائة دينار كحد أقصى، وتتمتع بالاستقلالية في الإدارة والملكية، وأن تكون حصتها من السوق محدودة.¹

– **بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** هي مجموعة المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يمكن أن يكون ذلك إيجابياً مما يخلق فرصاً للمؤسسة، أو ذات تأثير سلبي يخلق التهديدات للمؤسسة ويعرقل نشاطها.

• صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء إعداد هذا البحث وعرقلت السير الحسن له، ومن أهمها:

- ندرة المراجع ذات الصلة بموضوع البحث، بالرغم من أهميته.
- صعوبة الحصول على الإحصائيات المتعلقة بقطاع الحليب ومشتقاته.
- صعوبة إجراء الدراسة التطبيقية، والمعاناة التي واجهناها عند بحثنا على المؤسسات المناسبة للقيام بالدراسة الميدانية، إلى أن تمت الموافقة على تربصنا من طرف ملبنة الحضنة بالمسيلة، ولكن المنافسة الشديدة التي يعرفها قطاع الحليب ومشتقاته وخاصة المؤسسات المنتجة للياوورت، دفعت بعض المسؤولين إلى التحفظ في إمدادنا ببعض المعلومات المتعلقة بموضوع بحثنا بحجة تسريب أسرار المؤسسة.

¹ – رابح خوني وحساني رقية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص: 37.

الفصل الأول:

ماهية التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد

- I- إشكالية تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
 - II- مفاهيم حول التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
 - III- إشكالية التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
 - IV- تحليل بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- خلاصة

الفصل الأول:

ماهية التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد:

إن الإهتمام الكبير الذي يشهده قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة راجع إلى الدور الفعال الذي تلعبه في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لذا تسعى معظم الدول عامة والجزائر خاصة إلى البحث عن كل السبل لتطوير هذا القطاع، ويعتبر التسويق من الوظائف الأساسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظرا لمساهمتها في تحسين أدائها ومواجهة المتغيرات البيئية وتحديات المنافسة، كما يساعد التسويق هذه المؤسسات في إيجاد ودخول القطاعات السوقية، وتكييف ما تقدمه المؤسسة من منتجات وخدمات بما تحقق رضا المستهلكين في الأسواق المستهدفة.

وبناء على ذلك سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ماهية التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث نتناول فيه مفاهيم أساسية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذلك مفاهيم حول التسويق في هذه المؤسسات، من خلال مراحل تبني التسويق في الجزائر وأهمية التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسياسات المزيح التسويقي في هذه المؤسسات، وفي المبحث الثالث سنتناول إشكالية التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال صعوبات تطبيق التسويق وتنظيم الوظيفة التسويقية فيها، إضافة إلى الدعم التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأخيرا تحليل بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء كانت داخلية أو خارجية.

I- مفاهيم حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

I-1- إشكالية تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لا يوجد تعريف واحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ لا يوجد اتفاق بين الدول المتقدمة أو النامية على تعريف محدد لهذا النوع من المؤسسات، هذا ويختلف تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دولة إلى أخرى باختلاف إمكانياتها وقدراتها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية، ومدى التقدم التكنولوجي السائد، ومرحلة النمو التي بلغت.

I-1-1- معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتجه أغلب البحوث والدراسات إلى تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإستناد إلى بعض المؤشرات والمعايير، ومن أهمها:

- المعايير الكمية؛

- المعايير النوعية.

أ- **المعايير الكمية:** تتعدد المعايير الكمية المستخدمة للتمييز بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة، حيث أشارت إحدى دراسات البنك الدولي إلى وجود ما لا يقل عن خمسين تعريفاً مختلفاً للمؤسسات الصغيرة يتم الاسترشاد به في 75 دولة، كما أوضح وجود اتجاه تفضيلي للمعايير الكمية في الدول النامية والدول الصناعية المتقدمة¹، والمعايير التالية تستخدم في غالبية البلدان منفردة أو مجتمعة وتمثل في:

• **معيار عدد العاملين:** ويمثل أبسط المعايير المتبعة للتعريف وأكثرها شيوعاً لسهولة القياس والمقارنة في الإحصاءات الصناعية، غير أن من عيوب هذا التعريف اختلافه من دولة لأخرى، فضلاً على أنه لا يأخذ بعين الاعتبار التفاوت التكنولوجي المستخدم في الإنتاج، فبينما كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتسم بالمهارة اليدوية وتعتمد بصورة أساسية على إمكانيات العامل فقط، أصبح الآن متاحاً استخدام تكنولوجيا حديثة في المؤسسات الصغيرة، وبالتالي فإن حجم العمالة يتضاءل بالمقارنة بالمؤسسات التي لا تستخدم هذه التكنولوجيا، ولكن في الغالب يتراوح العدد بين عشرة إلى خمسين عامل وهذا هو المطبق في معظم الدول النامية، ولكن في الدول المتقدمة صناعياً نجد أن هذا الرقم يبدأ من 100 إلى 500 عامل، ويعتبر تصنيف "بروتش وهيمنز" (Brotch & Heimins) من التصنيفات الشهيرة التي تعتمد على معيار عدد العمالة للوصول إلى مفهوم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.²

¹ محمد فتحي صقر، واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في

الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 18-22 جانفي 2004، ص: 11.

² بلقاسم زايري وهواري بلحسن، أثر إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول آثار وانعكاس اتفاق الشراكة على الإقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، يومي 13، 14 نوفمبر 2006، ص ص: 4-6.

• **معيار حجم الاستثمار:** يعد حجم الاستثمار معياراً أساسياً في العديد من الدول للتمييز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبين المؤسسات الكبيرة، على اعتبار أن حجم الاستثمار يعطي صورة عن حجم النشاط الصناعي كميًا، ونظرًا لأن رأس المال يمثل عنصراً حاكماً في تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، سواء بالنسبة للتكوين الرأسمالي الثابت للمؤسسة أو فيما يتعلق بالآلات والمعدات الإنتاجية المستخدمة، لذا فإنه يعتبر من المعايير الأساسية لتمييز وتحديد حجم المؤسسة، ولكن هذا المعيار أيضاً غير ثابت في ظل التقنيات الحديثة والتطور التكنولوجي، وهناك رأي آخر يتلخص في أن معيار رأس المال في الدول النامية يتراوح ما بين 150 ألف دولار أمريكي إلى 300 ألف دولار أمريكي، ويزداد هذا المعيار في الدول الصناعية المتقدمة حيث يتراوح بين 600 ألف دولار أمريكي إلى 1.5 مليون دولار أمريكي.¹

• **قيمة المبيعات السنوية:** يمكن اعتبار قيمة المبيعات السنوية أحد المعايير التي تميز الصناعات من حيث حجم النشاط وقدرته التنافسية في الأسواق.²

ب- المعايير النوعية: من خلال نتائج الدراسة التي قام بها "البروفسور بولتن" (J.E.Bolton) في بريطانيا في سنوات الستينات، عرّف خلالها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على ثلاثة معايير هي:³

- أن تكون المؤسسة مسيرة من طرف مالكيها بصفة شخصية.
- أن تكون حصتها في السوق محدودة.
- أن تكون مستقلة.

فحسب البروفسور "بولتن" (Bolton) فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسيّر من طرف أصحابها أي مالكيها بطريقة مباشرة، كما تتميز هذه المؤسسات بهيكل تنظيمي أفقي أي عدم وجود تفويض للمسؤوليات من طرف مالك المؤسسة، كما يركز البروفسور "بولتن" (Bolton) على أن حصة المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة في السوق تكون محدودة، فغالبا ما تكون حصتها في السوق ضعيفة بحيث لا تستطيع التأثير بصورة فعالة في أسعار البيع وذلك عن طريق تغيير كميات السلع التي تنتجها.

أما المعيار الثالث الذي اعتمده البروفسور "بولتن" (Bolton) والمتمثل في الاستقلالية، أي أن المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة التي تنتمي إلى مؤسسة كبيرة لا تصنف ضمن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ففروع

¹ - المرجع السابق، ص: 6.

² - نواز عبد الرحمن الهيتي، الصناعات الصغيرة والمتوسطة في دول مجلس التعاون الخليجي(الوضع القائم والتحديات المستقبلية) (مجلة العلوم الإنسانية)، السنة الرابعة، العدد 30، سبتمبر 2006 (على الموقع: <http://www.ulum.nl/6.htm>).

^{*} - بعد تراجع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بريطانيا في سنوات الستينات كلفت السلطات البريطانية البروفسور بولتن (Bolton) بدراسة أسباب هذا التراجع وقام بتشكيل لجنة سميت باسمه.

³ - عاشور كتوف ومحمد طرشي، تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و18 أبريل 2006، كلية علوم التسيير، جامعة حسينية بن بو علي بالشلف، الجزائر، ص: 1033.

الشركات الكبرى لا يمكن اعتبارها مؤسسات صغيرة أو متوسطة حتى ولو توفر فيها الشرطان السابقان.¹ ومهما كان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تعاريف مختلفة في مختلف البلدان، فإن وجود تعريف واضح وموحد داخل البلد الواحد هو ضروري، وذلك بهدف:²

- زيادة كفاءة البرامج والامتيازات المقدمة لها.
- ترشيد استخدام الموارد المالية وضمان وصولها للهدف.
- تسهيل الدراسات والمقارنة بين الوحدات لنفس القطاع.
- التعامل بوضوح مع المؤسسات الدولية المعنية بالتمويل.
- تسهيل التنسيق بين الجهات والمؤسسات في مجال دعم ومساندة هذه المؤسسات.

كما تتجلى هذه الأهمية أيضا في إمكانية حصر وتصنيف المؤسسات وفقاً لذلك في كل دولة، وتحديد مشكلات كل مجموعة وأساليب علاجها، إضافة إلى قياس مساهمة كل مجموعة في الاقتصاد الوطني لتقرير المساعدات والدعم المناسب لكل منها على ضوء ذلك.³

I-1-2- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول:

أ- تعريف الاتحاد الأوروبي: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات أهمية اجتماعية واقتصادية، فهي تمثل 99 % من مشاريع الاتحاد الأوروبي، وتوفر 65 % من فرص العمل كما تشكل مصدرا أساسيا لتعزيز روح المبادرة والابتكار⁴، وتصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناء على التوصية 2003/361/CE من اللجنة الأوروبية كما يلي: جدول رقم (01): التعريف الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نوع المؤسسة	رقم الأعمال	عدد العمال	مجموع الميزانية
كبيرة	أكثر من 50 مليون أورو	أكثر من 250	أكثر من 43 مليون أورو
متوسطة	أقل من 50 مليون أورو	أقل من 250	أقل من 43 مليون أورو
صغيرة	أقل من 10 مليون أورو	أقل من 50	أقل من 10 مليون أورو
مصغرة	أقل من 2 مليون أورو	أقل من 10	أقل من 2 مليون أورو

Source: OCED (organisation de coopération et de développement économiques), promouvoir l'entreprenariat et les pme innovantes dans une économie mondiale, juin 2004, p: 10.

¹- المرجع السابق، ص ص: 1033، 1034.

²- فريدة لرقط وآخرون، دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات النامية، ومعوقات تنميتها، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، 25-28 ماي 2003، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص: 117.

³- سيد ناجي مرتجي، المشروعات الصغيرة والمتوسطة: المفهوم، المشكلات وإطار التطوير، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 18-22 جانفي 2004، ص: 3.

⁴- موقع اللجنة الأوروبية: http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_fr.htm (تم

ب- **التعريف الياباني:** ما هو معلوم فإن اليابان قد بنت نهضتها الصناعية معتمدة بالدرجة الأولى على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن المؤسسات الكبيرة ما هي إلا تجميع لإنتاج الصناعات الصغيرة التي تتكامل أفقياً ورأسياً وأمامياً وخلفياً مكونه فيما بينها تلك المؤسسات الصناعية العملاقة، وأن اعتماد اليابان على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تمثل حوالي % 99.7 من عدد المؤسسات وتشغل حوالي % 70 من اليد العاملة كقاعدة عريضة للتنمية الاقتصادية، حيث انخفضت نسبة البطالة وزاد الإنتاج وتحققت مشاركة ومساهمة الأفراد والأقاليم المختلفة في الناتج المحلي الإجمالي وبمعدلات إيجابية، وتراكم رأس المال يتناسب مع التنمية التي تشهدها اليابان وكانت أول خطوة لتشجيع تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان هي وضع تعريف واضح لها، فقد نص القانون المسمى القانون الأساسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي يعتبر بمثابة دستور للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يشدد هذا القانون على ضرورة القضاء على كافة العقبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحاولة تذليلها¹. وعرف القانون والذي عدل في الثالث من ديسمبر من عام 1999م المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما في الجدول:

جدول رقم (02): التعريف الياباني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

القطاع	عدد العاملين	رأس المال (مليون ين)
الصناعة والقطاعات الأخرى	300 عامل أو أقل	300 أو أقل
مبيعات الجملة	100 عامل أو أقل	100 أو أقل
مبيعات التجزئة	50 عامل أو أقل	50 أو أقل
الخدمات	100 عامل أو أقل	50 أو أقل

المصدر: المرجع السابق، ص ص: 2، 3.

I-1-3- التعريف الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

"بالنسبة للجزائر فقد تراوح هذا القطاع في تحديد مفهومه بين مد وجزر، إلى أن استقر في تعريف رسمي جاء بقانون توجيهي أصدره رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة سنة 2001، فطبقا للقانون 01- 18 المؤرخ في 27 رمضان 1422هـ الموافق لـ 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي المادة 4 منه تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات:

- تشغل من 01 إلى 250 شخص؛

- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري (02) دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة (500) مليون دينار جزائري؛

¹ - إبراهيم القرناس، تقرير عن التجربة اليابانية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، طوكيو 2002، ص ص: 2، 3. (عن الموقع : <http://www.ssic2008.com/assets/files/PDF/400-450/443.pdf>، تم تصفح الموقع يوم: 2008/06/15).

- تستوفي شروط الاستقلالية¹.

- ويأتي تفصيل الحدود الفاصلة بين مؤسسة مصغرة، صغيرة ومتوسطة في نص هذا القانون على النحو التالي:²
- **مؤسسات مصغرة (Micro entreprises):** تشغل أقل من 10 عمال وتحقق رقم أعمال سنوي أقل من 20 مليون دينار جزائري أو يكون مجموع حصيلتها لا يتجاوز 10 ملايين دينار جزائري.
- **مؤسسات صغيرة (Petites entreprises):** تشغل من 10 إلى 49 عامل، ولا يتجاوز رقم أعمالها 200 مليون دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها 100 مليون دينار جزائري.
- **مؤسسات متوسطة (Moyenne entreprises):** تشغل من 50 إلى 250 عامل وتحقق رقم أعمال محصور بين 200 مليون و 02 مليار دينار جزائري، أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين 100 و 500 مليون دينار جزائري.

ويهدف القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تشجيع ظهور مؤسسات جديدة والرفع من مستوى النسيج المؤسساتي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات النشاط الإنتاجي وتشجيع الإبداع والابتكار، إضافة إلى تشجيع عملية تصدير المنتجات والخدمات وتسهيل توزيع المعلومات على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة³. ويمكن تلخيص تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر في الجدول التالي:

جدول رقم(03): تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر

نوع المؤسسة	العمالة الموظفة (العامل)	رقم الأعمال السنوي (مليون دينار)	الحصيلة السنوية (مليون دينار)
المؤسسة المصغرة	1 إلى 9	20	10
المؤسسة الصغيرة	10 إلى 49	200	100
المؤسسة المتوسطة	50 إلى 250	200 إلى 2000	100 إلى 500

المصدر: المواد 5،6،7، من قانون رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إنّ التعريف المعتمد بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو التعريف الذي حدده الإتحاد الأوروبي سنة 1996م والذي كان موضوع توصية كل البلدان الأعضاء، وقد صادقت الجزائر بالفعل على ميثاق بولونيا حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جوان 2000م، وهو ميثاق يكرس التعريف الأوروبي للمؤسسات

¹- نادية قويق، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واقع وآفاق، (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة)، العدد 14، 2006، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص:191.

²- المواد 5،6،7، من قانون رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

³- نجيبه ضحّاك، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الأمس واليوم، أفاق تجربة الجزائر، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و 18 أبريل 2006، كلية علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، ص ص: 138، 139.

الصغيرة والمتوسطة، ويركز هذا التعريف على ثلاث معايير: عدد العمال، رقم الأعمال، الحصيلة السنوية واستقلالية المؤسسة.¹

I-2- الفرق بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة:

تتم المقارنة عادة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة والمؤسسات الكبيرة من جهة أخرى بغرض التمييز بينها وتصنيفها من عدة زوايا كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم(04): المقارنة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبين المؤسسات الكبيرة

المؤسسات الكبيرة	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	مجال المقارنة
		النواحي الإدارية:
مجموعة / مجلس / جمعية	فردية عادة	الإدارة العليا
طويل الأجل / علمي	قصير الأجل / غير علمي	التخطيط
هيكل تنظيمي ومستويات إشرافية	لا يوجد هيكل تنظيمي أو يوجد هيكل محدود للغاية	التنظيم
أنظمة إشراف وتحفيز واتصالات	أساس شخصي	التوجيه
أنظمة مركزية ولا مركزية	مركزية بدون أنظمة	الرقابة
		نواحي النشاط:
ضخم يعتمد على أساليب علمية	محدود يعتمد على الاجتهادات	الإنتاج
متسع النطاق / وجود أنظمة تسويقية	محدود النطاق / نشاط بيعي عادة	التسويق
ضخم / رأس مال مملوك ومقترض	محدود / ذاتي	التمويل
متقدمة / متجددة	محدودة	التكنولوجيا
أنظمة عاملين	قرارات فردية	شؤون الأفراد

المصدر: سيد ناجي مرتجي، مرجع سبق ذكره، ص: 5.

¹ -CNES,Rapport sur: Pour Une Politique De Développement De La Pme En Algérie , 2002, P: 203.

I-3- دورة حياة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأربعة مراحل رئيسية، وذلك من خلال فترة حياتها كما يلي:

أ- **مرحلة إنشاء المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة:** تعتبر أول مرحلة في دورة حياة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتعلق بالبحث والابتكار التكنولوجي والتعريف التجاري بمنتجات المؤسسة، في هذه المرحلة تكون التدفقات النقدية سالبة والتكاليف والمخاطر المرتبطة بها مرتفعة (تكاليف الأبحاث، الدراسات، تكاليف العاملين)، وتتطلب هذه المرحلة فترة زمنية طويلة نسبياً بهدف بعث منتجاتها، وذلك حسب نشاط المؤسسة، فبالنسبة للمنتجات التقليدية فإن الفترة الزمنية اللازمة تكون قصيرة.¹

ب- **مرحلة الإنطلاق:** في هذه المرحلة يتم البعث الصناعي والتجاري الفعلي للمؤسسة، بحيث يرتفع حجم التكاليف المرتبطة بها، وتبقى التدفقات النقدية سالبة كما في المرحلة السابقة.²

ج- **مرحلة الإزدهار (النمو):** تتميز بالنمو السريع في المبيعات، وارتفاع الأرباح، وإقبال المستهلكين على منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع زيادة المبيعات، كما تبدأ في هذه المرحلة التدفقات النقدية الموجبة وتقوم المؤسسة بتغطية مختلف التكاليف، ويزداد الإهتمام في هذه المرحلة بمختلف المشاكل المرتبطة بالتصنيع، وكذلك تطوير سياساتها التجارية من خلال الإعتماد على سياسات تسويقية فعالة (ترويج، تسعير، توزيع،...) والإهتمام بالمكونات التقنية للمنتج من خلال الرجوع إلى دراسات السوق لضمان استمرارية المؤسسة لفترة أطول.³

د- **مرحلة النضوج:** تتسم باستقرار المبيعات والأرباح وكذلك استقرار التدفقات النقدية، مع الاحتياج للتمويل قصير الأجل، وقد تحتاج المؤسسة إلى قليل من التمويل طويل الأجل لتمويل منتجات بديلة أو تطوير المنتجات الحالية.⁴

هـ- **مرحلة الإنحدار:** قد تواجه المؤسسة خلال هذه المرحلة منافسة من منتجات بديلة، وتقدم في إدارتها وفي مستواها الفني وتقدم في التكنولوجيا المستخدمة، إضافة إلى تشبع أو انكماش في الطلب على منتجاتها.⁵ والشكل التالي يمثل نموذج عن دورة حياة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

¹ -Jean Lachman, Financer L'innovation Des PME, Economica, Paris, 1996, p p: 17-19 .

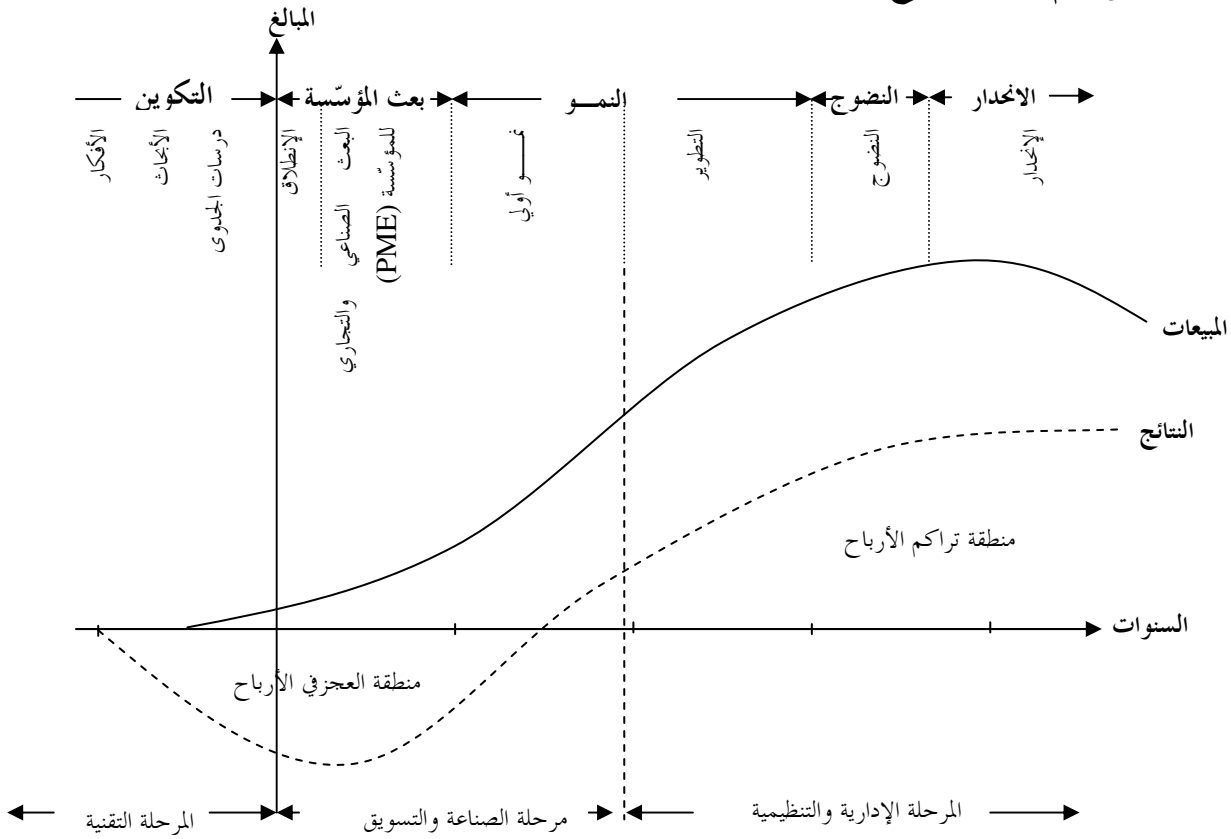
² -Ibid, p: 19.

³ - Ibid, p: 20.

⁴ - محمد وجيه بدوي، تنمية المشروعات الصغيرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص: 15.

⁵ - المرجع السابق، ص: 15.

شكل رقم(01): نموذج عن دورة حياة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



Source: Ibid, p: 14.

I-4 خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بجملة من الخصائص نذكر منها:¹

أ- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحمل الطابع الشخصي بشكل كبير ويديرها أصحابها: فهي في الغالب مؤسسات فردية أو عائلية أو شركات أشخاص، ويساعد هذا النوع من الملكية على استقطاب وإبراز الخبرات والمهارات التنظيمية والإدارية في البيئة المحلية وتنميتها، كما أن طبيعة الملكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جعل مهام الإدارة تسند إلى مالك المؤسسة في غالب الأحيان، وذلك بسبب بساطة العمليات التي تقوم بها المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة فهي لا تتطلب مهارات عالية لإدارتها.

ب- اعتماد هذه المؤسسات بشكل كبير على المصادر الداخلية لتمويل رأس المال: فهي تعتمد بشكل كبير على التمويل الذاتي أو القروض المقدمة من الأصدقاء أو أفراد العائلة أي أن الاعتماد على التمويل البنكي ضعيف وهذا راجع إلى:

- عدم القدرة على تقديم ملفات مشاريع تخضع للشروط المطلوبة.
- عدم توفر الضمانات البنكية المطلوبة للحصول على القرض.

¹ عبد الغفور عبد السلام وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص: 8.

ج- كون هذه المؤسسات محلية إلى حد كبير في المنطقة التي تعمل بها: فهي تتميز بالتمركز ومحدودية المساحة التي تنشط فيها، وتكون في الغالب مرتبطة ارتباطا مباشرا بالمستهلك حيث تقوم بإنتاج سلع استهلاكية، إلا أن هناك عدد قليل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في مجال إنتاج سلع إنتاجية أو جزء من منتج معين أي ما يعرف بالمقولة الباطنية، لكن هذا لا يمنع وجود ورشات لإصلاح الماكينات تنتج أحيانا قطع غيار بديلة لتلك القطع المستوردة، وخلاصة القول أن الارتباط المباشر بينها وبين المستهلك جعلها ذات طابع مركزي أو محلي.

د- تتميز أيضا بسهولة تكيفها مع المحيط الخارجي وامتداد نشاطها حتى المناطق النائية: حيث يُنظر إليها كوسيلة للنهوض بهذه المناطق، خاصة وأن المشاريع التي تعتمد عليها لا تتطلب إستثمارات كبيرة وهو ما يتوافق ومستوى الدخل النقدي المتوسط¹.

ومن بين الخصائص أيضا نذكر²:

هـ- التدقيق في الإبداع والإختراع: فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد في الكثير من الأحيان على الإبتكار والإبداع في منتجاتها، وهذا راجع إلى أن هذه المؤسسات لا يمكنها أن تنتج بأحجام كبيرة، لهذا فهي تلجأ إلى تعويض هذا النقص بإجراء تعديلات عن طريق الإختراعات والإبتكارات الجديدة حتى تستطيع أن تنافس المؤسسات الكبرى ذات الوفرة في الإنتاج.

و- المقولة من الباطن: والتي تمثل وسيلة دعم المؤسسات الكبرى، وتشكل نوعا من الترابط المهيكلي والخلفي بين مؤسسة رئيسية تكون في أغلب الحالات مؤسسات كبرى، ومؤسسات مقولة (Sous Traitantes) تتميز بحجمها الصغير الذي يمنحها ديناميكية وقدرة على التكيف مع شروط التعاون، وهناك شكلين من التعاون هما:

- التعاون المباشر: ويتم عن طريقة العلاقة التي تجمع المصانع المنتجة التي يكون إنتاج أحدها وسيطا لإنتاج الآخر، وهذا الشكل من التعاون يساهم في خلق مناصب الشغل كما ينمي الصناعة.

- التعاون غير المباشر: يؤدي هذا النوع من التكامل إلى دعم نظام تقسيم العمل والتخصّص، حيث يتيح الفرصة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتتخصص في إنتاج معين وفي حدود إمكانياتها الإدارية والفنية، وهذه النشاطات لا تتدخل فيها المؤسسات الكبرى.

¹ - زغيب شهرزاد وعيساوي ليلي، المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر واقع وآفاق، الملتقى الوطني الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، يومي: 8 و9 أفريل، 2002، الأغواط، ص: 175.

² - محمد الصالح زويتنة، أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2007، ص ص: 9، 10.

ز- فعالية الموارد البشرية والمادية: حيث تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معبّتا فعّالا للموارد البشرية والمادية، فهي تستطيع أن تكون بمثابة ادخار للملاك الصغار الذين يبحثون عن استثمار أموالهم عوض اللجوء إلى وضعها في المصارف، بحيث يقومون بإنشاء مؤسسات خاصة بهم، وكذا الخطة العامة للمؤسسة تبيّن الخطوط العريضة والاتجاهات العامة للنمو الاقتصادي للبلد في القطاعات المختلفة كالتكنولوجيا وغيرها، ومن الدوافع الأساسية للتطور التكنولوجي نجد المنافسة الشديدة، التي تمرّ بها سوق المنتجات، وكذا سوق التكنولوجيا وغيرها.

ح- الافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي: ويقصد بهذه الخاصية غياب نظرة إستراتيجية بعيدة تمكّن المؤسسة من تحقيق القوة التنافسية في السوق والحفاظة عليها، كما تمكّن صاحب المؤسسة من تقدير إمكانيات عمله ودراسة سلوك المستهلك (ما الذي يمكنه شراؤه؟، من هو المستهلك المستهدف؟، كيف يمكن الحفاظة عليه؟)، كما تعتمد على الخبرة والتقدير الشخصي وعلى إستراتيجية رد الفعل أكثر من الاعتماد على خطة إستراتيجية مستقرة، رسمية وصریجة.¹

ط- مستوى تدني التكنولوجيا: فهي لا تستعمل مستوى عال من التكنولوجيا ومن الموارد البشرية المطلوبة، وهذا لكون بعض الصناعات التي تنتمي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تستوجب استثمارا ذو قيمة مرتفعة، ولا يدا عاملة ذات اختصاص عال، مثل قطاع النسيج وتفصيل الملابس، وبالتالي فإنّ هذه المؤسسات تعطي فرصا أكبر لتشغيل اليد العاملة، كما أنّ النظام المعلوماتي يتميز بقلّة التعقيد مما يسهل الاتصال بين الإدارة والعمال.

ي- عدم اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تقنيات التوسع والنمو التي تنتهجها المؤسسات الكبيرة كالاندماج أو التوحيد.²

ك- إمكانية تغيير أو تعديل النشاط حسب احتياجات السوق: هناك مرونة كبيرة خاصة في أنماط العمل وأساليبه وهذه المرونة تتمثل في إمكانية تغيير النشاط أو تعديله نظرا لقلّة حجم المشروع من ناحية ولعدم وجود تعقيدات من ناحية أخرى خاصة وأنّ المؤسسات الصغيرة لا تعتمد غالبا على التكنولوجيا المتطورة.

ل- استخدام الخامات المحلية: فغالبا ما يكون اعتماد المؤسسات الصغيرة على المواد الأولية المحلية وذلك لتدني سعرها وتوافرها في الأسواق المحلية وعدم مقدرة الصانع الصغير على استيراد الخامات نظرا لارتفاع التكلفة.³

¹ حسين رحيم، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: تشخيص ومقارنات، الدورة التدريبية الدولية: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، أيام 25 - 28 ماي 2003، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص: 389.

²-Khalil SSALA ,Pme En Algérie: De La Création a La Mondialisation, Congres: Internationalisation Des Pme Et Ses Conséquences Sur Les Stratégies Entrepreneuriales, 25 - 27, Octobre,2006 Haute Ecole De Gestion Fribourg, Suisse, pp: 8, 9.

³ - بلقاسم زايري وهواري بلحسن، مرجع سبق ذكره، ص: 6.

م- تقدم معظم الصناعات الصغيرة والمتوسطة سلعاً وخدمات في مقادير صغيرة، لإشباع الحاجات الأساسية للفقراء ومتوسطي الدخل، كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنجح في بعض الأحيان في خدمة الأسواق المتخصصة والحدودة والتي لا تغري المؤسسات الكبيرة بالتعامل معها¹.

II- مفاهيم حول التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

بالرغم من الأهمية الكبيرة التي حظي بها التسويق في التطبيق العملي كمحدد رئيسي لنجاح العديد من المؤسسات العالمية في العديد من الدول الصناعية المتقدمة، وبالرغم من أن العديد من المديرين أصبحوا يدركون مدى أهمية دور التسويق في تحقيق أهداف المؤسسة، إلا أن مفهوم وأبعاد هذا النشاط ما زال غير واضح لدى الكثير من الأفراد والمؤسسات، وخاصة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ يعتبر البعض أن البيع هو تسويق، أو الإشهار هو تسويق، ولا يعني ذلك أن البيع والإشهار أنشطة غير تسويقية، ولا التقليل من أهميتهما ولكن الصحيح هو أن التسويق نشاط منظم وشامل يضم مجموعة من الوظائف والأعمال المتكاملة.

II-1- تعريف التسويق:

في هذا الصدد هناك تعريف عديدة للتسويق، فلكل واحد فلسفته ووجهة نظره، فتعدد وجهات النظر في تحديد مفهوم التسويق انعكس بشكل مباشر على كثرة التعاريف الواردة بشأنه، وفيما يلي بعض التعاريف الهامة للتسويق حيث:

يعرفه "فيليب كوتلر" (Philip Kotler) أنه " تلك الآلية الاقتصادية والاجتماعية التي من خلالها يتمكن الأفراد والجماعات من الحصول على ما يحتاجونه ويريدونه لتحقيق رغباتهم وحاجاتهم، من خلال خلق وتبادل قيمة المنتجات مع الآخرين"².

من خلال هذا التعريف، يتبين أن التسويق يركز على عدة مفاهيم، تتمثل في: الحاجات، قيمة المنتجات (السلع، الخدمات، الأفكار)، التبادلات والعمليات التجارية، العلاقات والشبكات، وأخيراً السوق.

كما عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA)^(*) بأنه "عملية نظامية تنطوي على تخطيط وتنفيذ ومراقبة نشاطات مدروسة في مجالات تكوين وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات من خلال عملية تبادل، من شأنها خدمة أهداف المؤسسة"³.

و أهم ما يميز تعريف الجمعية الأمريكية اعتبار التسويق مجموعة الأنشطة التي تستهدف توجيه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك، وتشمل التغليف والتعبئة والترويج، والبيع الشخصي، ومع ذلك فإن هذا

¹ - علي عبد الله قائد، الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الجمهورية اليمنية: معوقات النمو وآليات التطوير، الملتقى العربي الرابع للصناعات الصغيرة والمتوسطة صنعا، 25-26/11/2007، ص: 6.

²-Philip Kotler and all, Principles of Marketing, Pearson Education, Fourth European Edition, England, 2005, P: 06.

(*)- American Marketing Association.

³ - زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2008، ص: 28.

التعريف تعتريه بعض جوانب القصور، من بينها إهمالها لكثير من الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المؤسسة المنتجة مثل: تصميم المنتج وبحوث التسويق وكذلك اقتصار التسويق على مؤسسات الأعمال، في حين أن النشاط التسويقي يمكن أن تقوم به مؤسسات حكومية ذات طابع خدمي.

ويعرفه الأستاذ "ستانتون" (Stanton) بأنه: "نظام متكامل تتفاعل فيه مجموعة من الأنشطة التي تعمل بهدف تخطيط وتسعير وترويج السلع والخدمات للمستهلكين الحاليين والمرتقبين"¹.

و عليه فإن "ستانتون" (Stanton) يقول أن التسويق نظام شامل، ويعني بذلك أن المؤسسة ككل موجهة لإشباع رغبات المستهلكين، ابتداءً من تحديد الطلب على المنتجات إلى غاية وصولها إلى المستهلك النهائي.

أما "شيروز" (Yves Chirouse) فيرى أن التسويق هو: "حالة نفسية ومجموعة التقنيات التي تسمح بغزو الأسواق، خلقها والحفاظ عليها وتطويرها"².

كما يعرف التسويق على أنه: "عبارة عن عملية تخطيط وتنفيذ مراحل تسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات، من أجل خلق عمليات تبادل تشبع رغبات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمات"³.

و يتضح من هذا التعريف أن التسويق لا يركز فقط على تدفق السلع وإيصالها للمستهلك الأخير، وإنما يركز أيضا على تقديم الخدمات إلى العملاء، فتعطي الخدمة نفس الأهمية للسلعة.

ويمكننا القول أن التسويق هو ذلك النشاط القائم على علاقات مستمرة مع الزبائن، تهدف إلى إشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال تحقيق واستمرار عملية التبادل بينها وبين زبائنها، والتي من خلالها يحقق كل منهما أهدافه، وهذا التبادل يتم من خلال تخطيط المنتجات والتسعير والترويج والتوزيع.

ونظراً لزيادة أهمية التسويق وضع الأستاذ "روبرت كينغ" تعريفاً حديثاً وواضحاً للتسويق قائلاً بأنه: "عبارة عن فلسفة إدارية تقوم بتعبئة واستخدام جهود وإمكانات المشروع والرقابة عليها، لغرض مساعدة

المستهلكين في حل مشكلاتهم المختلفة في ضوء الدعم المخطط للمركز المالي للمشروع"⁴.

من خلال هذا التعريف تحدد أركان التسويق كما يلي:⁵

- تقدير وتفهم المركز الإستراتيجي لدور المستهلك في ارتباطه ببقاء ونمو المؤسسة.

- التوازن الإجمالي لنظام المؤسسة مع النظم المحيطة.

- تصميم المنتجات بما يساهم في حل مشكلات شرائية معينة لدى المستهلك.

- إدراك الإدارة لأهمية المنتجات الجديدة ودورها في تحقيق الربح وضمان استقرار المؤسسة.

¹ عبد الفتاح محمد سعيد، التسويق، الطبعة الخامسة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1995، ص: 26.

² Yves Chirouse, Le Marketing, Tome 01, 2^{ème} édition, Office Des Publication Universitaires, Alger, 1990, P 15.

³ خالد الراوي- حمود السند، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2000، ص: 52.

⁴ محمد باشا وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، 2000، ص: 15.

⁵ عصام الدين أبو علفة، التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2002، ص: 24.

- ضرورة الاهتمام ببحوث التسويق.
- وضع أهداف على مستوى المؤسسة وأخرى على مستوى أقسام المؤسسة، تكون مفهومة ومقبولة من قبل المديرين في مختلف المستويات.
- التخطيط طويل ومتوسط وقصير الأجل لأهداف المؤسسة.
- أهمية إعادة النظر وتغيير التنظيم لملائمته لطبيعة ونوع المشروع.
- كما يرى "ديفيد جوبر" (D.Jobber) أن المفهوم الحديث للتسويق يعني تحقيق المؤسسة لأهدافها من خلال مقابلة احتياجات وتوقعات المستهلك، وإشباع حاجاته، مع الأخذ في الحسبان المنافسين في السوق، هذا المفهوم له ثلاث مقومات أساسية تتمثل في:¹
- التوجه نحو المستهلك: ويقصد بذلك بأن تركز كل أنشطة المؤسسة لإشباع احتياجات العميل من السلع والخدمات وبشكل أفضل.
- تكامل الجهود لإشباع احتياجات العملاء: وهذا يعني كل أقسام المؤسسة مسؤولة عن إشباع احتياجات العملاء، وليس قسم التسويق فقط.
- أن تحقيق أهداف المؤسسة يأتي من إشباع احتياجات العملاء.
- من خلال التعريف السابقة يمكننا تحديد العناصر الأساسية لمفهوم التسويق وهي:
- التسويق يشمل كافة أنواع المنتجات المادية وغير المادية.
- إن النشاط التسويقي المتكامل يقوم على إشباع حاجات ورغبات المستهلك بصفة مستمرة.
- التسويق يشمل علاقة بين طرفين أو أكثر.
- التسويق يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية وفعالية، من خلال تحقيق الأرباح على المدى الطويل، وبالتالي تحقيق البقاء والنمو، ولما لا الريادة في الأسواق.
- يتضمن التسويق مجموعة من الأنشطة والعمليات المتكاملة فيما بينها، والتي تقوم بها المؤسسة لتوجيه المنتجات إلى المستهلك من خلال تخطيط وتطوير المنتجات، التعبئة، التغليف، التمييز، التبيين، التسعير، الترويج والتوزيع.

¹ - أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الواحد والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001،

II-2-1- مراحل تبني التسويق في الجزائر:

الملاحظ أن تبني التسويق في الجزائر قد مر بعدة مراحل نلخصها كما يلي:¹

II-2-1-1- على المستوى الكلي :

مر تبني التسويق في الجزائر على المستوى الكلي بثلاث مراحل أساسية تتمثل في:

أ- **مرحلة التعاون:** (coopération) تميزت باعتبار الاقتصاد مخطط والقرارات المركزية والتسويق يكاد يكون معدوم أو غير مستعمل على الإطلاق.

ب- **مرحلة المواجهة (confrontation):** تميزت بتغيير في الذهنيات من خلال محاولات فردية للمسيرين يسعون إلى تحديد استراتيجيات واتخاذ قرارات دون الرجوع إلى الوصاية، وهنا بدأت البوادر الأولى لسياسات التسويق (la proximité) باعتبارهم أقرب إلى البيئة (المنتج، التوزيع... الخ).

ج- **مرحلة الاستقلالية:** (autonomie) إنتقلت فيها المؤسسات من عون تنفيذي إلى مصدر للقرار بحكم القوانين التي تحاول تكريس استقلالية المؤسسات وانفتاحها على بيئتها الخارجية (بعدما كانت البيئة تعتبر كمعطى)، هذه التحولات بدأت تعطي ثمارها من خلال انفتاح المؤسسات ومحاولاتها لفهم مختلف المکانيزمات التي تسمح بالعمل والتكيف مع معطيات البيئة الخارجية والتوجه نحو التسويق كرافد يسمح بمعرفة ما يحيط بالمؤسسة (المنظور التسويقي).

II-2-2- على المستوى الجزئي:

مر تبني المفهوم التسويقي على مستوى المؤسسات بالخطوات التالية:

أ- **مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات:** تميزت بإيجاد الطريقة التي تسمح بإشراك العامل في عملية الإدارة وكيفية مساهمته في صياغة الأهداف، ولم يكن التسويق ضمن الأولويات بحيث التركيز كان منصبا على الإنتاج بحكم أن الطلب أكبر من العرض، وما ميز المؤسسات الموجودة هو وجود الوظيفة التجارية التي كانت تعمل على تطبيق القوانين ومختلف الإجراءات التي تسنها الدولة، هذه القوانين التي كانت تشكل عائق أمام بروز الوظيفة التسويقية (تخطيط الأسعار، تخطيط للإنتاج... الخ).

ب- **مرحلة إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات:** تميزت هذه المرحلة بمحاولة دفع المؤسسات نحو تحقيق المدودية الاقتصادية عوض الاجتماعية، لذلك تم تفتيت المؤسسات الكبيرة إلى مؤسسات صغيرة و متوسطة إنطلاقا من العلاقة بين فعالية التسيير والحجم، هنا بدأت بوادر التركيز على أهمية التسويق في المؤسسات بحيث ظهرت مؤسسات تسويقية (معنى التوزيع) منفصلة عن مؤسسات الإنتاج، وهذا ما أدى إلى إعادة النظر في الجانب التنظيمي للوظيفة التسويقية من خلال:

- وجود الوظيفة التسويقية إلى جانب الوظيفة التجارية.

¹ عبد الوهاب سويسي، أزمة التسويق في الوطن العربي بين المفهوم والاندماج، الملتقى العربي الثاني: التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، 6-8 أكتوبر 2003، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص: 249-251.

– بناء سياسات تسويقية تعكس الاختيارات الاقتصادية للدولة.

– تحديد التشكيلة السلعية المزمع إنتاجها.

– القيام بدراسات تنبؤية وتحديد الفرص المتاحة.

ج- المرحلة الحالية: التوجه نحو الاقتصاد الحر: بالتحول الذي تعيشه الجزائر في المرحلة الانتقالية نحو تطبيق مكنيزمات الاقتصاد الحر، أصبحت الوظيفة التسويقية تحتل مكانة هامة وفاقت الوظيفة الإنتاجية وذلك من منطلق أن التسويق هو المؤشر الحقيقي لمدى كفاءة وفعالية المؤسسة، بحيث ظهرت المنافسة عوض الاحتكار، وما على المؤسسة إلا الاستفادة من مكنيزمات التسويق حتى يمكن لها من استغلال مختلف الفرص المتاحة وما على الدولة إلا أن تلعب دور الدركي في ضبط ومراقبة التجاوزات التي تظهر أثناء تشغيل المؤسسات (كالمنافسة غير العادلة، التهرب الضريبي، الغش... الخ)، كما أصبح للمسؤول عن في الوظيفة التسويقية كل الصلاحيات لاتخاذ القرارات التي يراها ملائمة وصياغة الإستراتيجية التي تسمح للمؤسسة بالنمو والاستمرارية، وتميزت أيضا بتفعيل عملية التكوين حول مختلف المصطلحات، من خلال تسطير برامج تكوين على المدى القصير في شكل ندوات وملتقيات وأيام دراسية، وعلى المدى البعيد في محاولة تكييف البرامج الجامعية مع متطلبات العهد الجديد من خلال فتح تخصصات ترتبط بعصر التسويق.

II-3- أهمية التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف الإدارية لأي مؤسسة ومحدد لنجاحها، فمقدرة أي مؤسسة على إنتاج السلع وتقديم الخدمات تكون محدودة ما لم يصاحبها جهداً تسويقياً فعالاً، يساعد على تحديد احتياجات المستهلك وزيادة المبيعات والربحية، التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. فقد تقوم إدارة الإنتاج بإنتاج سلعة معينة، بكميات كبيرة وتكلفة مناسبة، وقد تضع إدارة البحث والتطوير تصميماً جذاباً للسلعة، وتوفر الإدارة المالية التمويل الكافي... الخ، ولكن كل هذه الجهود لن تؤتي ثمارها إلا بالتسويق الفعال للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للسوق المستهدف.¹

وفي الدول المتقدمة، نجد أن التسويق هو أحد الأسلحة الفعالة في تحقيق النمو والتقدم، فالتسويق يعطي فكرة جيدة عما يدور في بيئة الأعمال، وكيفية اغتنام الفرصة المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يساهم في توفير عدد كبير من فرص التوظيف، وبدون وجود نظام تسويقي لن يتسنى استمرار العاملين في ميدان الإنتاج من ممارسة أعمالهم، ففي الولايات المتحدة الأمريكية نجد أن ربع (1/4) العاملين في الخدمة المدنية يقومون بمزاولة أعمال تسويقية، سواء في التوزيع أو وكالات الإشهار وأقسام التسويق... الخ، علاوة على ذلك فإن عدد المشتغلين بالتسويق يتزايد بمعدل أسرع من المشتغلين بالإنتاج والتمويل.²

¹ محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص: 05.

² توفيق محمد عبد المحسن، التسويق: مدخل تدعيم القدرة التنافسية في الأسواق الدولية، دار النهضة العربية، القاهرة، دون سنة النشر، ص: 33.

كما يؤدي نجاح النشاط التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ارتفاع كفاءتها الإنتاجية، وبالتالي توسعها واستمرار بقائها في السوق، وينظر للتسويق أنه حلقة الوصل بين إدارة المؤسسة والمجتمع الذي تعيش فيه، والأسواق التي تخدمها، إذ تقوم إدارة التسويق بتزويد باقي الإدارات في المؤسسة بالمعلومات والدراسات عن حاجة المجتمع إلى السلع والخدمات، لتتمكن المؤسسة على ضوءها رسم السياسات المناسبة، وتحديد مقادير الإنتاج اللازمة والجودة المطلوبة والتصاميم المرغوبة وأوقات العرض الملائمة والأسعار المقبولة... الخ.¹

هذا الاهتمام المتزايد يعكس الأهمية النسبية للتسويق كأداة فعالة في تحقيق معدلات التنمية الاقتصادية والمساهمة في سرعة تنميتها، كما يعكس مستوى معيشة الأفراد، حيث يساهم التسويق في خلق مستوى معيشي معين من خلال منافعه الاقتصادية للمجتمع، متمثلة في قدرة السلعة أو الخدمة في إشباع حاجة أو رغبة معينة لدى المستهلك، فأية سلعة لا تلبى الحاجة أو الرغبة من خلال استهلاكها لا تتوفر فيها المنفعة الاقتصادية.²

ولهذا يجب أن يدرك أصحاب المؤسسات ومسئروها وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأن التسويق هو أحد ركائز اقتصاد السوق أو الاقتصاد الحر، ولا يمكن تخيل حركة مؤسسة ما في ظل الاقتصاد الحر دون ممارستها للتسويق، لأن الهدف من التسويق هو معرفة وفهم بشكل جيد الزبون والمستهلك والمنتج أو الخدمة التي تتكيف بطبيعة الحال مع حاجاته وتباع تلقائياً، أي أن الهدف من ممارسة التسويق يبقى يكمن في السعي لإشباع حاجات المستهلكين، وأما الربح فيستمد من خلال هذا الإشباع، كما أن مفهوم التسويق الحديث يقتضي ألا تقتصر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على بعث إدارة تسويق فحسب وإنما على أن تكون سياسة ومنهجية التسويق متناسقة ومنبثقة من الإستراتيجية العامة للمؤسسة بجميع أقسامها وأفرادها، هذا يستوجب من كل مؤسسة صغيرة كانت أو متوسطة ترغب في البقاء وتثبيت مكانتها في النجاح التجاري، أن ترتقي بسياساتها وإدارتها في مجال التسويق إلى المستوى المناسب لمتطلبات المنافسة المحلية ثم الدولية، يكون ذلك بإحداث نقلة نوعية في طريقة تعاملها مع مفهوم التسويق الحديث وما يتضمنه من تقنيات وآليات، وسائل، أدوات وممارسات وإلى تغيير العقلية والفلسفة التسويقية المتبعة ثم إلى ممارسة التقنيات والآليات العصرية، والتي تكون في نفس الوقت متلائمة فيما بينها ومتناسقة مع روح العصر والتجديد، الذي بات يفرض على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضرورة التميز والامتياز بفضل التوجهات العصرية والمستقبلية التي انتهجتها بعض المؤسسات الرائدة في ميدان التسويق، ولعل من أهمها أن تضع المؤسسة في أول اعتباراتها الإستراتيجية العميل والسوق، ومن هنا يتأكد أن دور التسويق يتمثل في جملة من الجهود المبذولة في سبيل الحصول على المبادلات مع الأسواق المستهدفة من وراء ذلك، وفي هذا الاتجاه تطمح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتميزة إلى إيجاد توازن متناسق ومتكامل بين مصالحها من جهة ومصالح الزبائن والمجتمع من جهة أخرى، إذ يمكن للمؤسسة أن ترتقي بمستوى ممارستها لعملية التسويق حسب متطلبات السوق أو حسب مستوى الوعي والنضج الاجتماعي والحضاري السائد عند مجتمع معين، كما يجب

¹ محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 42.

² خالد الراوي - حمود السند، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

أن تختار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إحدى المناهج المنبثقة عن تصور ورؤية خاصة بها ومحيطها حسب المكان والزمان المناسبين¹.

II-4- سياسة المزيج التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

نتناول في هذا المبحث مختلف السياسات التسويقية المتضمنة لعناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع والترويج)، وذلك بغية الحصول على مزيج تسويقي متكامل، والذي من خلاله تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلبية أهدافها والوصول إلى السوق المستهدف وتحقيق الإشباع والرضا اللازمين، وما نشير إليه هنا هو أن تطبيق سياسات المزيج التسويقي يتم بصفة متفاوتة حسب الحجم والإمكانيات المادية والمالية والبشرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يُلاحظ قصور في تطبيق التسويق في المؤسسات الصغيرة مقارنة بالمتوسطة، رغم قيام بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتطبيق التسويق بصفة عفوية، وفيما يلي نستعرض السياسات الأربعة للمزيج التسويقي.

II-4-1- سياسة المنتجات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يعتبر المنتج من أهم عناصر المزيج التسويقي الأربعة، حيث يتم من خلاله إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وعليه فمن الضروري أن تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصياغة سياسة منتجات فعالة، وذات كفاءة، ووفق اهتمامات ورغبات المستهلكين الحالية والمستقبلية، وفي نفس الوقت تحقيق أهدافها الربحية.

II-4-1-1- تعريف المنتج:

هناك تعاريف عديدة للمنتج نستعرض أهمها فيما يلي:

حيث عرفه "فليب كوتلر" (P. Kotler) أنه: "كل ما يمكن أن يقدم في الأسواق في شكل ملموس أو غير ملموس، والذي يتم تصميمه لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين."²

كما عرفه "ستانتون" (Stanton) أنه: "مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة، يتضمنها الغلاف، اللون، السعر، وشهرة المحل وخدمات المنتج، والتي يقبلها المستهلك على أنها تشبع حاجاته ورغباته."³

أما "الجمعية الأمريكية للتسويق" (AMA) فقد عرفت المنتج بأنه: "الشيء الذي يمكن عرضه في السوق، بغرض جذب الانتباه، التملك أو الإستهلاك أو الاستعمال، والذي يمكن أن يحقق قدرا من الإشباع لحاجة أو رغبة إنسانية، ويتضمن ذلك السلع المادية والخدمات والأماكن والأفكار."⁴

¹ - فريد كورتل، التسويق كعامل نجاح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17، 18 أبريل 2006، كلية علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، ص: 554، 555.

² - P. Kotler et b.Dubois, Marketing Management, 12^{ème} édition, Pearson éducation, paris, 2006, p: 430.

³ - محمود جاسم الصميدي، إستراتيجيات التسويق، دار الحامد، عمان، 2004، ص: 194.

⁴ - ناجي معلا- رائف توفيق، أصول التسويق، مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2002، ص: 141، 142.

II-4-1-2-خطوط المنتجات ومزيج المنتجات:

خط المنتجات عبارة عن مجموعة من المنتجات التي يوجد بينها ارتباط، فهي إما تباع لنفس المجموعة من المستفيدين أو يتم توزيعها عن طريق نفس عناصر التوزيع أو تسعيرها بنفس الأساليب، أي هناك تشابه في عناصر المزيج التسويقي¹، أما مزيج المنتجات فهو جميع المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها وتسويقها في فترة زمنية معينة²، وبصفة عامة يتصف مزيج المنتجات بالأبعاد التالية:³

• **الإتساع:** يشير إلى عدد الخطوط الإنتاجية المختلفة التي تقوم المؤسسة بامتلاكها، وإنتاج السلع من خلال هذه الخطوط الإنتاجية، مثل: شركة جنرال إلكتريك التي لديها متسع من المنتجات، حيث يوجد بها ثمان (08) خطوط منتجات (المصاييح الكهربائية، الأدوات الكهربائية المنزلية، المعدات الثقيلة، المحركات الصغيرة، المعدات الطبية، محركات الطائرات، خدمات الصيانة، بعض الأجهزة الكهربائية المختلفة).

• **العمق:** يقصد به عدد الأنواع المختلفة لكل منتج.

• **التناسق:** يعني أوجه التشابه والإرتباط بين منتجات المزيج السلعي، كان تباع لنفس المستهلكين بأسعار متقاربة، وتستخدم في توزيعها نفس قنوات التوزيع.

ويمكن القول أن مزيج المنتجات بأبعاده الثلاثة يحقق أهدافا تسويقية معينة، فزيادة درجة الإتساع يمكن المؤسسة من تحقيق سمعة طيبة وتقديم منتجات تلبي احتياجات المستهلك، بينما يحقق العمق للمؤسسة الوصول إلى قطاعات جديدة وتلبية الإحتياجات المتباينة للمستهلك، وأخيرا كلما زاد التناسق (الارتباط) بين مزيج المنتج كلما أمكن تحقيق إسم للمؤسسة، وتدعيم ذلك الاسم في مجال معين.⁴

II-4-2-سياسة التسعير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إنّ التسعير من أهم عناصر المزيج التسويقي، بحيث يؤثر في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وربحياتها وجذب المستهلكين لشراء منتجاتها، كما أنّ السعر هو العنصر الوحيد في المزيج التسويقي الذي يضمن إيرادات المؤسسة عكس العناصر الأخرى للمزيج التسويقي التي لا تتضمن نفقات، فالسعر يلعب دورا مهما في العملية التسويقية.

¹ نزار عبد المجيد البراوي- أحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق: المفاهيم- الأسس- الوظائف، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 158.

² عصام الدين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص: 240.

³ أيمن عمر، دراسات متقدمة في التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007/2006، ص: 39.

⁴ عصام الدين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص: 241.

II-4-2-1- مفهوم السعر:

السعر هو كمية النقود اللازمة التي تقدم مقابل منتج أو خدمة، أي هو القيمة التبادلية للسلعة أو الخدمة في السوق مقابل فوائد استخدام هذا المنتج أو الخدمة من مواصفات السلعة المادية والنفسية والخدمات المترتبة عنه.¹

ويعرف السعر أيضا بأنه " القيمة النقدية التي يستعد المستهلك لدفعها أو مبادلتها بالمنفعة المدركة من المنتج أو الخدمة."²

ويمكن القول أن السعر هو ما يدفعه المستهلك في شكل نقدي أو عيني، بغية الحصول على المنافع المادية والمعنوية من السلع والخدمات، ويتميز التسعير بأنه:³

- متغير مرن: إذ يمكن تغييره في أي وقت وتعديله وفقاً للزبائن، الكميات المشتراة ووفق أوقات الشراء.

- متغير فعال: لأنه يؤثر مباشرة على المبيعات وإيرادات المؤسسة.

- متغير سريع: ينتج عن تغيير السعر آثار سريعة على أمد قصير جداً.

وتكمن أهمية السعر خاصة للمؤسسة في العناصر التالية:⁴

- إن السعر من أسهل وأسرع عناصر المزيج تغييراً وتعديلاً لمقابلة الطلب أو تصرفات المنافسين.

- يعد ارتفاع السعر مؤشراً على الجودة من جهة نظر فئة من المستهلكين، فقد بينت بعض الدراسات بأن هناك علاقة إيجابية بين السعر والجودة.

- وجود علاقة بين السعر ومقدار إيرادات المؤسسة وأرباحها.

- يعد السعر أحد مجالات التنافس بين المؤسسات.

II-4-2-2- أهداف التسعير:

بعد اختبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للسوق المستهدف، وتحديد موضعها، تبدأ في وضع إستراتيجية المزيج التسويقي، وبما أن هذه الأخيرة تتضمن السعر، وبذلك فإن اختبار سياستها السعرية تنسجم إلى حد كبير مع طبيعة الأهداف الراغبة في تحقيقها والتي يمكن إجمالها في:⁵

أ- البقاء: نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق، يعني بقاءها واستمرارها، ويعتبر هدف البقاء أكثر أهمية من تحقيق الربح.

¹ - Philip Kotler and all, op-cit, p: 665.

² - Christian Michon Et Autres, Le Marketeur, Fondements Et Nouveautés De Marketing, 2^{eme} édition, Pearson Education, Paris, 2006, P: 295.

³ - كاترين قبو، التسويق، ترجمة وردية راشد، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2008، ص: 192.

⁴ - ناجي معلا، رائف توفيق، مرجع سبق ذكره، ص: 196.

⁵ - ثامر البكري، التسويق -أسس ومفاهيم معاصرة-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 171-173.

ب- **تعظيم الأرباح الحالية:** تنطلق المؤسسة من تقديرها المسبق للطلب والتكاليف والبدائل السعرية الخاصة بمنتجاتها، والذي يكون في شكل أسعار تسعى من خلالها إلى تعظيم الأرباح.

ج- **تعظيم العائد:** هدف تعظيم العائد يرتبط مع قدرة المؤسسة على تقدير حجم الطلب المتوقع على منتجاتها، وانطلاقاً من ذلك تضع المؤسسة أسعارها.

د- **تعظيم نمو المبيعات:** تسمى أيضاً الحصة السوقية، بعض المؤسسات تفترض أن السوق أكثر حساسية تجاه التغير الحاصل في الأسعار، وبالتالي فهي من خلال تخفيضها للأسعار تزيد من حجم المبيعات.

هـ- **قيادة نوعية المنتج:** بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجعل مسألة قيادتها السوق مرهون بجودة المنتج التي تتعامل به، حيث أن سياستها السعرية تقوم على أساس الربط بالنوعية، وذلك من خلال فرض أسعار عالية مقارنة بالمنافسين.

و- **أهداف سعرية أخرى:** ترتبط هذه الأهداف بالمؤسسات اللاربحية كالمستشفيات مثلاً، التي تفرض أسعاراً لتغطية التكاليف، وكذا الجامعات حيث تضع أسعاراً رمزية لمحاولة تغطية جزء من التكاليف وهكذا.

II-4-2-3- طرق حساب السعر:

رغم أن الهدف من التسعير هو الحصول على إيرادات أكبر من حجم التكاليف، إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحاول الاعتماد على طرق مختلفة في التسعير لتحقيق هذا الهدف، ومن أهم الطرق المتبعة لتسعير المنتجات:¹

أ- **التسعير على أساس التكلفة:** تعتبر هذه الطريقة من الطرق الشائعة، وذلك لتمييزها بالسهولة والبساطة، وطريقة حساب السعر تكون بتحديد التكلفة ثم إضافة مبلغ معين (أو نسبة من التكلفة) إلى التكلفة، ولا يأخذ هذا الأسلوب بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية للعرض والطلب، وهناك أسلوبان للتسعير على أساس التكلفة هما: التكلفة المضاف إليها هامش الربح أو إضافة مبلغ معين إلى سعر التكلفة، وهي الطريقة الأكثر استعمالاً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ب- **التسعير على أساس المنافسين:** يعتبر هذا الأسلوب من أسهل الأساليب المستخدمة في تحديد السعر، ولكنه يتطلب متابعة ما يقوم به المنافسون والوقوف على أسعارهم، فقد تحدد المؤسسة نفس أسعار المنافسين، أو قد تضع أسعاراً أعلى أو أقل من أسعارهم وذلك حسب مقتضيات الحالة والظروف، ويمكن استخدام المعلومات عن أسعار المنافسين مع تكلفة المنتج كأساس لوضع سعر يتلائم مع ظروف المؤسسة وأهدافها.

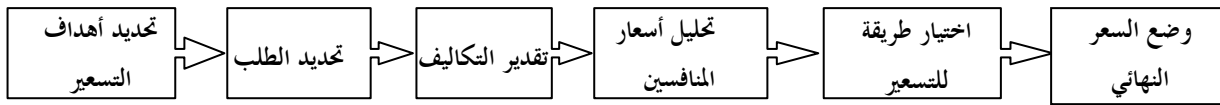
ج- **التسعير على أساس الطلب:** حيث يركز التسعير في ظل هذا الأسلوب على مستوى طلب المنتجات لا على تكاليفها، فإذا زاد الطلب ارتفع سعرها، والعكس صحيح، ويشترط في استخدام هذا الأسلوب تحديد وتقييم الطلب على المنتجات وتحديد مرونتها من أجل تحديد ذلك السعر.

¹ - ناجي معلا، رائف توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص: 218 - 221.

II-4-2-4- مراحل تحديد السعر:

عندما تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببيع منتجات جديدة وذلك من خلال أسواق مستهدفة وعبر قنوات توزيع معينة، فإنها تقع في مشكلة تحديد الأسعار التي تناسب تلك المنتجات الجديدة، وذلك حسب جودتها سواء أكانت ذات جودة عالية، متوسطة أم منخفضة، ولتحديد السعر فقد اقترح "كوتلر وديبوا" (P. Kotler et b. Dubois) ست مراحل لتحديد السعر وذلك حسب الشكل التالي:

الشكل رقم(02): مراحل تحديد السعر في المؤسسة



Source: P. Kotler et b.Dubois, Marketing Management, 12^{eme} édition, op-cit: p: 497.

II-4-3- سياسة التوزيع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

II-4-3-1- مفاهيم حول التوزيع:

أ- تعريف التوزيع:

يعرف "ماكارتي" (Mc carthy) التوزيع بأنه "العملية التي يتم من خلالها جعل السلعة والخدمة متوفرة في المكان والكمية المناسبة، عندما يرغب المستهلك بها".¹
 كما يعرفه كل من "مارتن وفيدرين" (Martin & Vedrine) أنه: تلك العمليات التي تسمح بانتقال المنتج من مراكز الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك، أين يوضع في متناول المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي.²
 إذن يمكن أن نقول أن التوزيع هي الوظيفة التي تتيح للمؤسسة توفير السلع الاستهلاكية والخدمات التي يحتاج إليها المستهلكون بالمكان والكمية والنوعية والوقت الذي يرغبونه.

ب- تعريف قناة التوزيع:

يمكن تعريف قناة التوزيع بأنها: "مجموعة المؤسسات أو الأفراد الذين تقع على مسؤوليتهم القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية والمرتبطة بعملية تدفق المنتجات من المنتجين إلى العملاء، في السوق أو الأسواق المستهدفة".³

حيث يشير مصطلح القناة إلى تعاقب الوسطاء الذين يقودون المنتج من المنتج إلى المستهلك، فهو الطريق الذي

¹- زكريا عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 297.

² -Jean Pierre Vedrine, Martin Sylvie, Marketing (Les Concepts Clés), Chihab Edition, Alger, Algérie, 1996, P: 117.

³- هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص: 20.

- يسلكه المنتج للوصول إلى المستهلك النهائي، وتميز القناة بطولها الذي يقاس بعدد الوسطاء الذين يشكّلونها.¹
- ج- أهداف التوزيع:** هناك عدة أهداف تؤثر في رسم السياسات التوزيعية يمكن إيجازها فيما يلي:²
- توفير السلع والخدمات حيث حدوث الطلب عليها بالأسعار والنوعيات المطلوبة.
 - تحقيق المنفعة الزمنية والمكانية، وذلك من خلال تجهيز المستهلكين بالكميات المطلوبة في الزمان والمكان المناسبين.
 - تقليل التكاليف التسويقية، مما يساعد على خفض الأسعار وزيادة المبيعات.
 - خلق الثقة والاستقرار النفسي لدى المستهلك وإدامة صلته بالمؤسسة، وذلك من خلال ضمان استمرار تدفق المنتجات (سلع وخدمات).
 - الاحتفاظ بمستوى مخزون جيد، وذلك لمجاعة التغيرات في الطلب.
 - الوصول إلى ما يسمى بمستوى الكفالة الاجتماعية في إيصال المنتجات (سلع وخدمات) إلى أكبر عدد من المستهلكين.
 - المحافظة على الحصة السوقية من خلال تهيئة المنتجات في كل الظروف.
 - الصمود أمام المنافسة.
- د- منافع قنوات التوزيع:** تساهم قنوات التوزيع في تحقيق عدد من المنافع لكل من المنتجين والمستهلكين وهي:³
- **المنفعة الشكلية:** وهي القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة، عندما تأخذ شكلاً أو وضعاً معيناً، ويخطئ البعض حين يعتقد بأن المنفعة الشكلية مقصورة فقط على المنتجين، فمما لا شك فيه أنّ المنتجين يغيرون شكل المواد الأولية الداخلة في الإنتاج إلى مادة أخرى هي السلعة، وكذلك فإن الوسطاء يضيفون المنفعة الشكلية عن طريق تجزئة السلعة، وبيعها في عبوات صغيرة تناسب حاجات العملاء.
 - **المنفعة الزمنية:** وتعني القيمة التي يدركها المستهلك في المنتج نتيجة توفره في الوقت الذي يطلبه فيه، و يساهم وسطاء التوزيع في إضافة هذه المنفعة، مقابل تخزينهم للسلعة إلى حين يحتاجها المشتري، وبالرغم من أنّ التخزين مكلف نقدياً (مالياً)، كما قد تتلف السلعة أو تتعرض للسرقة أثناء فترة التخزين، إلا أنّ الوسطاء مضطرون للقيام بذلك لإضافة هذه المنفعة.

¹ - كاترين قيو، مرجع سبق ذكره، ص: 266.

² - حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث: مدخل شامل، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 255.

³ - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص ص: 27، 28.

– المنفعة المكانية: ويقصد بها القيمة التي يدركها المستهلك في المنتج نتيجة توافره في المكان الملائم الذي يريده، ولا شك أن وسطاء التوزيع يحرصون على توفير المنتجات في أماكن قريبة ومريحة للمشتري، دون تكليفه عناء التنقل البعيد.

– منفعة التملك والحيازة: وتعني القيمة التي يدركها المستهلك نتيجة تملكه السلعة أو الخدمة، أو حيازته لها، وهذا النوع من المنافع يدل على إنهاء الصفقة وحرية استخدام السلعة أو استهلاكها قانونياً من قبل المالك الجديد، ومرة أخرى نجد أن وسطاء التوزيع يقومون بتسهيل نقل الملكية من عضو إلى آخر في القناة، أو من عضو إلى المستهلك أو المشتري.

II-4-3-2 وظائف التوزيع:

يمكن إيجاز وظائف قناة التوزيع في النقاط التالية:¹

- المعلومات: جمع المعلومات الذكية حول البيئة التسويقية.
- الترويج: تنمية ونشر الاتصالات المقنعة حول المنتجات المعروضة للبيع.
- الاتصال المباشر: الاتصال بالمشتريين المرتقبين.
- الملائمة: تجسيد ومطابقة العرض وحاجات المشتري المتمثلة بنشاطات التصنيع، التجميع والتغليف.
- التفاوض: التفاوض في مجالات السعر، النقل، وقت التسليم، المواصفات الخاصة بالمنتج... الخ.
- التوزيع المادي: يتضمن النقل والإمداد والتخزين.
- التمويل: اكتساب واستعمال مبالغ معينة لتغطية التكلفة الخاصة بأعمال التوزيع.
- المخاطرة: يأخذ الوسيط على عاتقه المخاطر المالية الناجمة عن عدم القيام ببيع المخزون، وفقاً لهامش الربح المتفق عليه.

II-4-3-3 إستراتيجيات التوزيع:

يعتمد اختيار نظام التوزيع المناسب على طبيعة السوق، وعلى نوع السلع أو الخدمات، بالإضافة إلى الموارد المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعموماً فإن هناك ثلاث سياسات للتوزيع هي:²

أ– التوزيع الكثيف: ويتضمن ذلك توفير السلعة في عدد كبير من منافذ التوزيع، وتصلح هذه السياسة لتوزيع السلع الميسرة الواسعة الانتشار، والتي يرغب المستهلك في الحصول عليها بأقل جهد ووقت ممكنين، ويمكن استخدام آلات البيع، ومتاجر التجزئة الصغيرة لخدمة هذا الغرض، وتصلح هذه السياسة لسلع التسوق.

¹ حميد الطائي - بشير علاق، مبادئ التسويق الحديث، مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 197، 198.

² محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق: مدخل سلوكي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص: 238، 239.

ب- **التوزيع الانتقائي:** ونعني بهذا النوع من التوزيع توفير السلعة في متاجر (أو منافذ توزيعية) قليلة ومنتقاة من بين بدائل عدة، ويتم اختيار المنافذ المرغوبة على أساس معايير معينة، مثل: سمعة الموزع وقدرته على خدمة السلعة، أو التزامه بالسعر المحدد من قبل المنتج.

ج- **التوزيع المحصور:** يتضمن اختيار موزع أو وكيل وحيد في المنطقة الجغرافية التي يرغب المنتج فيها والتعامل معها، ويتم هذا الاختيار نتيجة تأكيد المنتج من جهد الموزع وقوته وسمعته في السوق، وقد يتم التعامل مع هذا الموزع (الموكل) عن طريق عقد قانوني ملزم لكلا الطرفين، فيلتزم المنتج بإعطاء الحق للموزع في بيع سلعته في منطقتة الجغرافية، بينما يلتزم الموزع بتنفيذ بنود الاتفاقية وإتباع التوصيات الخاصة بالأسعار والترويج والإشهار والحفاظة على مستوى معين من المخزون، وتصلح هذه الإستراتيجية بشكل عام للسلع التخصصية وأحياناً لسلع التسوق.

II-4-4- سياسة الترويج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

II-4-4-1- مفهوم الترويج:

يعرف الترويج من طرف "ستانتون" (Stanton) بأنه: "الاتصال بالآخرين وتعريفهم بالمنتج وحثهم للحصول عليه لتنشيط الطلب وزيادة المبيعات وتحقيق الربح للمؤسسة أو مبرر وجودها، وذلك من خلال وسائل الاتصال".¹

كما يُعرف على أنه: "نشاط تسويقي ينطوي على عملية إتصال إقناعي، يتم من خلال التعريف بسلعة أو خدمة أو فكرة أو شخص أو نمط سلوكي معين، بهدف التأثير على أذهان أفراد جمهور معين، لاستمالة استجابتهم السلوكية إزاء ما يروج له".²

وهناك ما يعرف "بالمزيج الترويجي"، والذي يتضمن العناصر التالية:³

أ- **الإشهار:** عبارة عن أي عرض شخصي لفكرة أو سلعة أو خدمة، عن طريق وكالة إشهار متخصصة.

ب- **البيع الشخصي:** عبارة عن العرض الشفهي في حوار بين البائع والمشتري بغرض إنجاز صفقة بيعية.

ج- **الدعاية:** هي التشجيع غير الشخصي للطلب بتوصيل الأفكار والأخبار عن المؤسسة أو منتجاتها وخدماتها عن طريق المطبوعات والحفلات واللقاءات.

د- **ترقية المبيعات:** تتضمن الأنشطة الأخرى غير الإشهار والبيع الشخصي والدعاية، والتي تشجع المشاركين وتحرك دوافع الشراء، مثال: المعارض وتوزيع العينات والهدايا... إلخ.

¹ نزار عبد المجيد البراري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص: 216.

² ناجي معلا، رائف توفيق، مرجع سبق ذكره، ص: 294.

³ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص: 55.

II-4-4-2-العوامل المؤثرة على المزيج الترويجي:

هناك عدة عوامل مباشرة وغير مباشرة يمكنها التأثير على المزيج الترويجي والتي نختصرها فيما يلي:¹

أ- **الوضع الاقتصادي العام:** في فترات الانتعاش الاقتصادية يزيد الاستهلاك مما يدفع المؤسسة إلى بذل المزيد من الجهد بهدف الترويج لسلعها.

ب- **الوضع الاقتصادي والمالي للمؤسسة:** كلما كان الوضع المالي جيدا كلما أمكن استخدام الوسائل الترويجية المتنوعة والعكس صحيح، وفي معظم المؤسسات الكبيرة يتم تخفيض جزء من رأس المال للدعاية والإشهار والترويج، على عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي غالبا ما تكون ميزانية الإشهار ضئيلة.

ج- **دورة حياة السلعة:** تختلف كثافة الترويج ونوعيته طبقا لكل مرحلة من دورة حياة السلعة، فإذا كانت السلعة في مرحلة دخولها إلى السوق يجب تعريف الناس بالسلعة الجديدة، وهنا نجد أن جهود البيع الشخصية هي أحسنها خاصة في حالة السلع الصناعية، ويركز هنا العمل الترويجي على خلق الطلب الأولي على السلعة بدلا من الطلب المختار لعلامة معينة، وهكذا عبر كل المراحل.

د- **نوع السلعة وخصائصها:** تحدد خصائص السلعة المستهلكين المحتملين.

هـ- **طبيعة المنافسة السائدة:** يختلف المزيج الترويجي باختلاف نوع المؤسسات احتكارية كانت أو غير احتكارية، كما يعتمد المزيج الترويجي للشركات العاملة في وضع المنافسة الكاملة على استخدام الإشهار المقارن.

و- **ذوق المستهلك وعاداته وتقاليده:** يجب أن تتلاءم الأساليب الترويجية مع طبيعة المستهلك بشكل عام، وإن الكثرة العددية للمستهلكين تستوجب على المنتجين وتجار التجزئة إجراء كل ما يلزم لجذب اهتمامهم، سواء كان المستهلك للسلع الاستهلاكية أو الصناعية وباختلاف المزيج الترويجي الموجه لكل منهم.

II-4-4-3 إستراتيجيات الترويج:²

كيف نقوم بالترويج؟ كيف تؤثر على أهم الأطراف المتحكمة في عملية الشراء؟ وما هي القناة الترويجية التي يجب اتخاذها؟ إن الإجابة على مثل هذه الأسئلة يتوقف على تحديد دور المزيج الترويجي الذي يندرج ضمن الإستراتيجية الكلية للمؤسسة وفي هذا الإطار يتم التمييز بين إستراتيجيتين للترويج وهما:

- أ- **إستراتيجية السحب:** وتستعمل من أجل جذب المستهلك في اتجاه منتج غير معروف بالنسبة له في السابق.
- ب- **إستراتيجية الدفع:** وتستعمل من أجل دفع المنتج نحو المستهلك، ففي هذه الحالة يكون المنتج معروف مسبقا ولكن لا يتم شراؤه من قبل عدد كبير من المستهلكين، فالهدف إذن هو توسيع السوق وتخفيف المستهلكين المحتملين على الشراء.

¹- طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص: 160، 161.

² - فريد كورنل، مدخل للتسويق، الطبعة الأولى، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2007، ص: 48.

III- إشكالية التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

III-1- صعوبات تطبيق التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يواجه تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة مشاكل وصعوبات، وهذا لعدة اعتبارات قد تكون داخلية، أي ضمن الإطار البيئي للمؤسسة، أو قد تكون خارجية، وتختلف هذه الصعوبات باختلاف نوع المؤسسة وطبيعة النشاط الذي تمارسه، وتتمثل أهم الصعوبات التي تواجهها هذه المؤسسات في هذا المجال فيما يلي:¹

- انخفاض الإمكانيات المالية لهذه المؤسسات مما يؤدي إلى ضعف الكفاءة التسويقية، نتيجة لعدم قدرتها على توفير المعلومات عن السوق المحلي والخارجي وأذواق المستهلكين، بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف النقل وتأخر العملاء في تسديد قيمة المبيعات، وعدم دعم المنتج الوطني بالدرجة الكافية، وتفضيل المستهلك المحلي للمنتجات الأجنبية المماثلة في بعض الأحيان بدافع التقليد أو المحاكاة أو لاعتياده على استخدام هذه السلع الأجنبية مما يحد من حجم الطلب على المنتجات المحلية، وعدم توفر الحوافز الكافية للمنتجات المحلية مما يؤدي إلى منافسة المنتجات المستوردة لمثيلاتها من المنتجات المحلية، وقيام بعض المؤسسات الأجنبية بإتباع سياسة المزاحمة لتوفر منتجاتها في الأسواق المحلية بأسعار تقل عن أسعار المنتج المحلي، مما يؤدي إلى ضعف الموقف التنافسي للمؤسسات الوطنية و اتجاه نسبة كبيرة من هذه المؤسسات إلى القيام بالبيع المباشر للمستهلك النهائي أو المستخدم الصناعي، أو البيع لتجار التجزئة الصغار، مما يؤدي إلى زيادة الأعباء التسويقية لهذه المؤسسات وعدم قيامها بأداء هذه المهمة بكفاءة عالية.

- عدم الحرص على جودة المنتجات.

- غياب الأجهزة والشركات المتخصصة في مجال التسويق.

- قلة الاهتمام من طرف الجهات المتخصصة في تحفيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من استغلال قدراتها التصديرية، بحيث يوجه الدعم إلى المؤسسات الكبيرة من خلال الحوافز والخدمات، فيما تترك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحل مشكلاتها بمبادرتها الشخصية، وتواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة صعوبات سواء بنشاط التصدير أو الاستيراد، فمن جانب استيراد مدخلات الإنتاج، تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخاصة المؤسسات الخاصة عقبات نتيجة لقلة خبراتها في الاستيراد، مثل: المعاملة التمييزية بين المستوردين فيما يتعلق بالضرائب الجمركية، ثقل الإجراءات الإدارية في التسيير المادي والمعلوماتي للمواد المستوردة، مما يحملها تكاليف إضافية مرتفعة (مدة الشحن والتفريغ، اختناق الموانئ، تلف وسرقة المنتجات... الخ)، أما من جانب التصدير، فإن وضعية هذه المؤسسات جد معقدة، ويفسر ذلك المستوى

¹ - نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، الجزائرية للكتاب، الجزائر، 2006،

الضعيف للصادرات للسلع والخدمات خارج المحروقات إلى غاية اليوم، ونقص جهود وهياكل الدعم لنشاط التصدير.¹

- تفتقر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الوعي التسويقي وتعاني من نقص كفاءات رجال البيع والتسويق، وقصور المعلومات عن أحوال السوق ومستويات الأسعار وطبيعة السلع والخدمات المنافسة، ولا سيما بالنسبة لأسواق التصدير، كما تنقصها الإمكانيات المادية للإفناق على الترويج وتنشيط المبيعات، مثل الاشتراك في المعارض والإشهار في المجالات والجرائد والتلفزيون وإقامة اتصالات وثيقة مع الأسواق ومنافذ التسويق البعيدة، ولذلك تضطر هذه المؤسسات إلى الاعتماد على الوسطاء من التجار في عملية التسويق وإلى قبول أسعار منخفضة إلى حد كبير مما ينعكس سلباً على معدلات الربحية، أضف إلى ذلك عدم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تقديم خدمات ما بعد البيع أو توفير تسهيلات الدفع للعملاء.²

- كما تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى الأسواق المحلية المحدودة مشكلة ضعف القوة الشرائية للمستهلكين الناتجة عن انخفاض مستويات الدخل، مما يؤدي بالتالي إلى ضعف الإيرادات البيعية بسبب قلة الكميات المطلوبة واضطرار المؤسسة للبيع بأسعار رخيصة نسبياً.³

- مشكلة التغليف: فبعض المشاريع تفشل في بيع سلعها بسبب التغليف السيئ أو غير المؤثر، ولعل السبب في ذلك يعود إلى نقص الموارد المالية، لأن التغليف الجيد والمؤثر مكلف وبمحااجة إلى الاستعانة بشركات أو أفراد لديها خبرة في التغليف.⁴

- سوء اختيار موقع البيع وإهمال المنافسين، وإهمال التغيرات البيئية.⁵

- كما تواجه هذه المؤسسات مشكلة المعلومات، فنجاح أي نشاط إنساني منظم في أي مجال من مجالات الحياة يتوقف على حجم وقيمة المعلومات ومن باب أولى المجال الاقتصادي وأنشطته المتنوعة. ونعني بذلك تحديداً هو ما تعانيه هذه المؤسسات من ندرة شديدة في المعلومات والبيانات، على الرغم من أن هذه المشكلة تواجهها المؤسسات الكبيرة غير أنها بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر حدة وتأثيراً، وتتجلى مشكلة القصور في المعلومات والبيانات بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:⁶

¹ - عبد الله بن الوناس، مرجع سبق ذكره، ص: 129.

² - محمد فتحي صقر، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

³ - المرجع السابق، ص: 36.

⁴ - بتول أسيري، المعوقات التي تواجه الراغبين في إقامة مشروعات صغيرة في مملكة البحرين، ندوة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي الإشكاليات وآفاق التنمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 18-22 جانفي 2004، ص: 228.

⁵ - سعاد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة، أبعاد الريادة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص ص: 94، 95 .

⁶ - علي عبد الله قائد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 17، 18.

- كثير من الراغبين في إقامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ينقصهم القدر اللازم من المعرفة بمتطلبات دراسات الجدوى وإعدادها، وقد يعزف البعض منهم عن تحقيق رغبتهم في إقامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذا ما كانت تكاليف دراسة الجدوى لدى جهات فنية متخصصة تتجاوز إمكانياتهم المالية.
- قصور المعلومات عن فرص الاستثمار المتاحة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- عدم وجود المعلومات والبيانات اللازمة لعملية التوسع في بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القائمة، وخاصة المعلومات والبيانات المتعلقة بأهمية دراسة البدائل التكنولوجية الملائمة لهذه المؤسسات.
- عدم توافر المعلومات والبيانات المتعلقة بالتسويق الداخلي أو المحلي والخارجي وفي أساليب الإدارة المالية والمحاسبية.

بالإضافة إلى مشاكل أخرى نلخصها في النقاط التالية:¹

- يؤدي تطبيق التسويق إلى زيادة التكاليف، بحكم أن التسويق هو نظام يتشكل من مجموعة كبيرة من الأنظمة التي يترتب عن تطبيقها إرتفاع التكاليف الإدارية.
- الركود الذي يميز البيئة الخارجية التي تعمل فيها هذه المؤسسات لا يشجعها على اعتماد التسويق، وهذا راجع لعدم وجود إعلام متخصص (غياب دورات متخصصة، ولا مبالاة من قبل المستهلك عن وعي أو دون وعي).
- سلبية المستهلك في الاستجابة للبحوث التسويقية من حيث عدم تعاونه برفضه الاشتراك في المقابلات أو الإجابة على الاستبيانات وعمليات سبر الآراء مقارنة بما هو موجود في الدول الأجنبية (سلوك سلبي).
- صعوبة القيام بتنفيذ البحوث، وذلك بغياب الوسائل المساعدة على إنجاز البحوث، كغياب الخرائط وعدم وجود العناوين، عدم وجود أرقام الهاتف، صعوبة المواصلات، كلها تعيق الأداء الجيد للدراسات التسويقية.
- الاهتمام من الزاوية الكلية على الإنتاج باعتباره مصدر للقيمة المضافة، فلا تتحقق التنمية إلا من خلال زيادة الإنتاج، لكن ما نلاحظه أننا انتقلنا من اقتصاديات الإنتاج إلى اقتصاديات الخدمات.
- البيروقراطية بمفهومها السلبي، والتي هي السمة الأساسية للأجهزة الحكومية، هذا ما يصعب في عملية الاستقصاء بحكم الطابع الرسمي لمختلف المعلومات التي يرغب الدارس الحصول عليها.
- عزوف المستهلك العربي عن كل ما هو إنتاج وطني وانبهاره بكل ما هو أجنبي (Made in)، حيث أصبحت هذه السلع تشكل جزء من شخصيته، وعملية الانفصام هذه تتطلب فترة تكيف كبيرة تسمح باستعادته من خلال برامج مدروسة تبحث في حاجاته الفعلية.

III-2- تنظيم الوظيفة التسويقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- يمتاز الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالبساطة وعدم التعقيد كالذي نجده في المؤسسات الكبيرة، وهناك بعض العوامل التي يجب مراعاتها في تنظيم إدارة التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

¹ - عبد الوهاب سويسي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 246، 247.

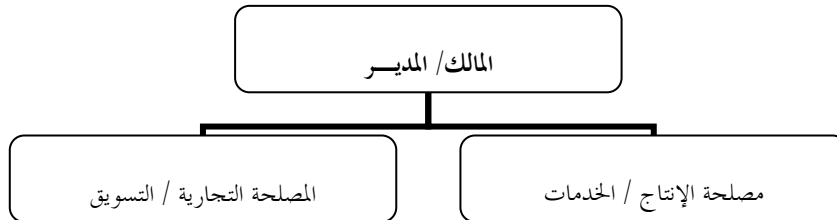
وتمثل في:¹

- **طبيعة المؤسسة:** فإذا كانت المؤسسة ذات طبيعة إنتاجية، يمكن الاستغناء عن إدارة التسويق، بالاعتماد على الهيئات المتخصصة، أما بالنسبة للمؤسسات التجارية أو الخدماتية فهي ضرورية ومحور نشاطها.
 - **حجم المؤسسة:** فالمؤسسة المصغرة أو الصغيرة قد لا تحتاج لإدارة مستقلة للتسويق، وتكتفي بجمع الوظائف في إدارة واحدة أو مصلحة واحدة، وبالنسبة للمؤسسات المتوسطة فهي بحاجة لإدارة تسويقية مستقلة.
 - **حجم الإنتاج وتنوع السلع:** حيث يتم تكيف الوظيفة التسويقية حسب حجم الإنتاج وتنوع المنتجات أو الخدمات التي تتعامل بها المؤسسة، سواء كانت صناعية أم استهلاكية.
 - **حجم السوق:** سواء كانت هذه الأسواق محلية، جهوية أو خارجية.
- وهناك العديد من الأسس العلمية التي يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إتباعها لتنظيم وظيفتها التسويقية، حتى تصبح أكثر فاعلية وتنافسية في السوق وتتجلى هذه الأسس في الهياكل التنظيمية التالية:²

III-2-1- الهيكل التنظيمي التقليدي:

- أ- بالنسبة للمؤسسات المصغرة والصغيرة: يمثل الشكل التالي نموذج هيكل تنظيمي تقليدي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمصغرة.

الشكل رقم(03): نموذج هيكل تنظيمي تقليدي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمصغرة



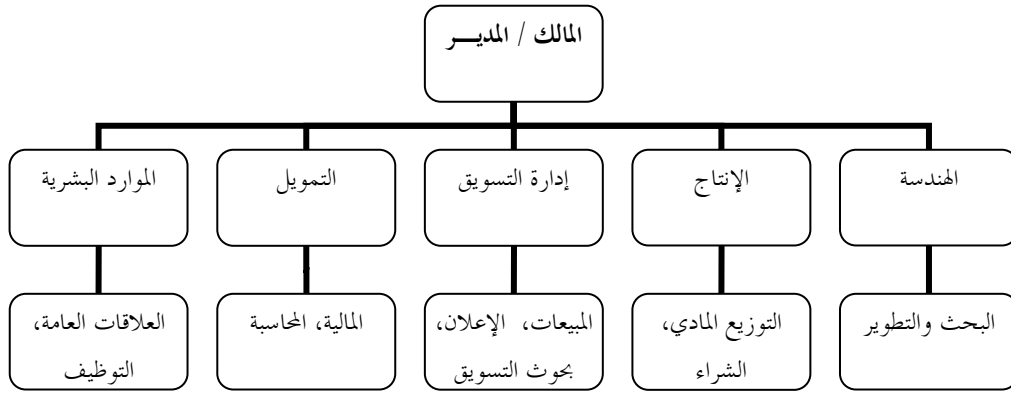
المصدر: المرجع السابق، ص: 102.

- وللإشارة فإنه من النادر أن تجد إدارة مستقلة للتسويق في المؤسسات الصغيرة والمصغرة، حيث نجد فيها مصالح وليس إدارات، وهذا راجع إلى عدة اعتبارات نذكر منها:
- حجم المؤسسة، حيث أن الهيكل التنظيمي بها يكون صغيرا وغير معقد.
- سيطرة المالك على كل أنشطة المؤسسة، وبالتالي فإن جميع السلطات تؤول إليه.
- ب- بالنسبة للمؤسسات المتوسطة: يمثل الشكل التالي نموذج هيكل تنظيمي لمؤسسة متوسطة الحجم:

¹ - P. Julien- M. Mar Chesnay, *la petite entreprise, principes d'économie et de gestion*, 1^{er} Edition, Vuibert édition, Paris, 1994, P: 98.

²- أحمد رمزي، إدارة التسويق في المؤسسات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، 2005، ص ص: 102-107.

الشكل رقم(04): نموذج هيكل تنظيمي تقليدي بالنسبة للمؤسسات المتوسطة

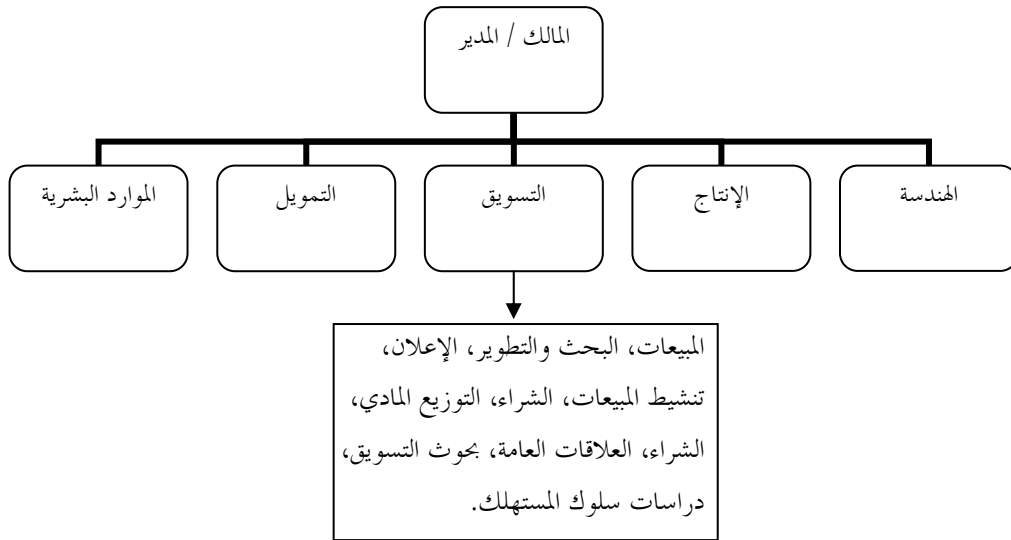


المصدر: المرجع السابق، ص: 105.

III-2-2- الهيكـل التنظيمي الحديث:

الهدف من هذا الهيكل هو ربط الأفراد والموارد والأنشطة في المؤسسة المتوسطة في كيان موحد، وموجه نحو إشباع حاجات المستهلك، مع تحقيق العائد المناسب، و يتطلب ذلك وجود مدير التسويق في أعلى السلم الإداري حتى يستطيع أن يشارك في اتخاذ القرارات الرئيسية ويؤثر على سياسات وخطط المؤسسة، كما هو موضح في الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم(05): نموذج هيكل تنظيمي حديث بالنسبة للمؤسسات المتوسطة



المصدر: المرجع السابق، ص: 107.

III-3- الدعم التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتمثل عوائق التسويق أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الكثير من الدول في عدة عوامل، من أهمها افتقار تلك المؤسسات إلى إدارات التسويق المتخصصة أو عدم كفاءتها، بالإضافة إلى الجهل بالأسواق أو عدم القدرة على الوصول إلى تلك الأسواق، فضلا عن وجود المنافسة الشديدة من قبل السلع المستوردة.

وإدراكاً من الدول لضعف البعد التسويقي في تلك المؤسسات فقد اتخذت مجموعة من الإجراءات بهدف توفير الركائز التسويقية لمنتجات تلك المؤسسات، ونستعرض فيما يلي بعض التجارب الآسيوية الناجحة التي أبحرت خلال السنوات الأخيرة مثلت نماذج يحتذى بها في الدعم التسويقي لهذه المؤسسات:

III-3-1- التجربة الهندية:

- تمثل أهم مقومات الدعم التسويقي بالهند للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:¹
- تنظيم المعارض التجارية، وإنشاء جمعيات تعاونية لخدمة العملاء وإنشاء غرف عرض للمنتجات في الخارج والاشتراك في المعارض الدولية.
- توفير قاعدة معلومات لإحصائيات الإنتاج السائدة والمستقبلية.
- ضمان كفاءة التوكيلات التجارية.
- إعطاء أولوية لتلك المؤسسات في التعاقدات من الباطن، مما أدى إلى اتساع نشاط التعاقدات الفرعية وازدادت مشتريات القطاع العام من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ثلاثة أضعاف، ويتوقع أن تتسع نسبة التعاقد الفرعي في بعض الصناعات لتصل في صناعة النقل إلى ما بين 60% - 90%، والاتصالات ما بين 50% - 75%، وتصنيع آلات ومعدات الورشات ما بين 20% - 40%.
- سياسة التمييز سعري، حيث قامت الحكومة الهندية بإعطاء أولوية في مشترياتها للشراء من إنتاج المؤسسات الصغيرة، وأعطتها سعراً يزيد 15% على السعر الذي تبيع به كحافز، كما أن هناك تمييز سعري على مشتريات المؤسسات الصغيرة من الوحدات الحكومية.

III-3-2- التجربة اليابانية:

يمكن تلخيص أهم الأساليب اليابانية في مجال الدعم التسويقي المقدم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:²

أ- **هيئات التسويق:** يوجد في اليابان هيئات حكومية تعمل على تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على غزو الأسواق الدولية بمنتجاتها، وذلك بإقامة المعارض الدولية لمنتجات هذه المؤسسات ومساعدتها في الحصول على التكنولوجيا المتطورة، وإجراء المفاوضات نيابة عنها في اتفاقيات تصدير واستيراد المواد الخام ومستلزمات الإنتاج.

وفي نفس الإطار تنشر الحكومة اليابانية بشكل دوري خططها بشأن مشترياتها من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما يلزم القانون جميع المنظمات الحكومية وشبه الحكومية بإتاحة الفرصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للحصول على العقود الحكومية.

¹ - لؤي محمد زكي رضوان، المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية (الواقع ومعوقات التطوير)، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 18-22 جانفي 2004، ص: 130، 131.

² - المرجع السابق، ص: 131.

ب- برامج التسويق: تقوم هيئات التسويق اليابانية بنشاط كبير في إعداد وتنفيذ برامج التسويق، وتقوم بإمداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالدراسات التسويقية المختلفة وإطلاعها على أحدث الأساليب للوصول إلى المنتجات التي تتلائم وتفضيلات السوق الدولية، ويرجع البعض السبب الرئيسي وراء زيادة ترويج صادرات اليابان إلى الشراكة التجارية اليابانية، والتي تعتبر حلقة وصل بأسواق الصادرات العالمية، من خلال دورها الحيوي في اكتشاف العديد من الأسواق.

ج- نظام الشركات التعاونية: وهي شركات مملوكة بالكامل لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتعمل في مجال شراء الخامات ومستلزمات الإنتاج وفي مجال تسويق المنتجات والتوزيع والنقل ونقل التكنولوجيا، وفي مجالات أخرى.

III-3-3- التجربة الكورية:¹

اهتمت كورية بخلق صناعة وطنية معتمدة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من ناحية، وموجهة إلى التصدير من ناحية أخرى، وقد ارتفع معدل نمو الصادرات سنوياً إلى 40% خلال ربع القرن الماضي، بل أن صادرات بعض المؤسسات الصناعية تجاوزت نسبة 90% من إنتاجها.

وقد تم إنشاء هيئة تدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمساعدة الحكومة الكورية في وضع السياسات الاقتصادية المرتبطة بتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد اعتبرت الهيئة أن أهم محاور دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتمثل في توجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى التصدير. ومن أهم الإجراءات التي اتخذت في هذا الصدد:

- تخفيض الضرائب المباشرة على الدخل الناشئة عن التصدير بنسبة 50%.
- السماح لمؤسسة التجار الكوريين بتحصيل 01% من إجمالي قيمة الواردات لتمويل جهود ترويج الصادرات الكورية في الأسواق العالمية.
- تكليف السفارات الكورية في جميع أنحاء العالم مسؤولية الترويج لمختلف السلع الكورية في جميع الدول.
- إنشاء مكتب حكومي بوزارة التجارة لمتابعة الأداء اليومي للمصدرين، والتغلب على المشاكل التي تعترض نشاطهم.
- إنشاء هيئة تنمية التجارة المعروفة باسم "كورطا" (Korta) عام 1964م لتنمية الصادرات الكورية وإعداد البحوث التسويقية، وتقوم الهيئة بالإشراف على 200 مكتب في العديد من دول العالم، مع تحفيز الاشتراك في الأسواق الدولية وتقديم كافة المعلومات التصديرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

IV - تحليل بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

¹ - المرجع السابق، ص: 132.

تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئة متغيرة ومتحركة باستمرار، وتواجه من خلالها المخاطر والتهديدات، وتخلق من خلالها فرص الأعمال، لهذا سوف نحاول معرفة مختلف المتغيرات المتضمنة للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

IV-1-1- ماهية البيئة:

IV-1-1- تعريف البيئة:

يرى كل من "أمري وتريست" (Emery & trist) أن البيئة هي " مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المؤسسة، كما أنها تحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المؤسسة أو تحقيق أهدافها".¹ ويعرف "تومسون" (Thomson) البيئة بأنها: " مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة، وبالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة والمؤسسة معا".² وتتميز البيئة ببعض الخصائص يمكن تلخيصها فيما يلي:³

أ- الاستقرار: قد تكون البيئة مستقرة، كما قد تكون غير ذلك (متحركة)، فمثلا بالنسبة لحرفي النحت على الخشب أين يطلب منه زبائنه كل عام نفس المنتج قد تكون بيئته مستقرة مقارنة بمؤسسة لتصميم البرامج التي تواجه تطور تكنولوجياي دائم واحتياجات الزبائن التي تكون أحيانا غير متوقعة، وتساهم بعض العوامل في جعل البيئة غير مستقرة، كالتغيرات الاقتصادية، عدم الاستقرار الحكومي، التغيرات غير المرتقبة في طلبات الزبائن والمنافسة، وكذلك التغير السريع في حجم المؤسسة نفسها.

ب- التعقيد: قد تكون البيئة بسيطة وقد تكون مركبة، فبالنسبة لمؤسسة حرفية التي تنتج منتجات بسيطة باستعمال معارف سهلة وبسيطة، تكون بيئتها بسيطة مقارنة بمؤسسة الطيران التي يجب عليها استعمال معارف تنتمي إلى مجال علمي متقدم جدا ومتطور لوضع منتجات معقدة جدا، ويمكن القول أنها تمتاز بالتعقيد والتأثير المتداخل للقوى التي تنطوي عليها.

ج- تنوع الأسواق: تستطيع المؤسسة الحصول على أسواق جد متكاملة كما قد تكون متنوعة.

د- عدائية: حضور المنافسين العدائيين (المهجميين) يسمح بأن تكون بيئة المؤسسة عدائية جدا.

هـ- الجود: بيئة المؤسسة قد تكون غنية وتستطيع تزويد المؤسسة بكل الموارد الضرورية التي تحتاجها لإنجاز نشاطاتها (الموردون، اليد العاملة المؤهلة، التكنولوجيا، الهياكل المتقدمة).

¹ عبد الغفار حنفي - رسمية فرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص: 151.

² المرجع السابق، ص: 151، 152.

3. Philip Kotler-Bernard Dubois, Marketing Management, 10^{eme} édition, Edition Union Public, Paris, 2000, P: 05.

IV-1-2- أسباب دراسة البيئة:

رغم اختلاف المؤسسات في العديد من النواحي، إلا أنه هناك عددا من الجوانب أو العوامل تعتبر القاسم المشترك بينها على اختلاف أنشطتها وأهدافها، وهذه الجوانب هي التي تلقي الضوء على أهمية دراسة البيئة والتي يمكن تلخيصها في الآتي:¹

- إن جميع المؤسسات العامة والخاصة تعمل في ظل مجموعة من القيود أو المتغيرات البيئية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية أو الثقافية.

- إن كل مؤسسة هي بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها.

- إن بناء وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات التسويقية وكذلك ممارسة أو تنفيذ الوظائف والمهام الإدارية المتعارف عليها في مجال التسويق أو أي مجال آخر (التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات)، لجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها، إنما تتم في ضوء المتغيرات أو القيود البيئية المؤثرة في كل من مدخلات ومخرجات كل مؤسسة.

- إن كل مؤسسة هي بمثابة تحالف أو ائتلاف بين مجموعة من الأطراف التي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف، تختلف في طبيعتها وتعارض كثيرا في طرق تحقيقها، فأهداف المستهلكين ليست نفسها أهداف الموردين وكذلك أهداف الحكومة والعمال، وفي هذا الشأن يمكن القول إن بقاء المؤسسة ونجاحها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على تحقيق أهداف أطراف هذا الائتلاف، رغم تعددها وتباينها وتعارضها في نفس الوقت.

- إن مدى تأثير المتغيرات البيئية على تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف لجميع المؤسسات يختلف في الدرجة وليس في النوع.

- إن جميع المؤسسات تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر وبدرجات متفاوتة بالكثير من القيود والمتغيرات البيئية الخارجية، وعلى المستوى الدولي، كما هو على المستوى الوطني.

- إن درجة تأثير المتغيرات أو القيود البيئية تختلف باختلاف أهداف المؤسسات، فانخفاض متوسط دخل الفرد مثلا قد يؤثر -مع بقاء عوامل أخرى ثابتة- على الطلب على سلعة ما أو على هدف الربحية، بينما لا يتأثر هذا الهدف بانخفاض الوعي الديني أو الثقافي.

- إن اختلاف درجة السيطرة على السوق أو المحافظة على المركز التنافسي بصفة عامة، قد يختلف باختلاف قدرة المؤسسة على التكيف مع معطيات متغيرات البيئة، وقدرتها على تحقيق أو مقابلة أهداف أطراف التعامل

¹ - عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص ص: 69-72.

الداخلي والخارجي معها، كما أن القدرة على استغلال الفرص التسويقية المتاحة أو المرتقبة وكذلك مواجهة التهديدات يجعل من المحتمل جدا تحقيق المؤسسة درجة عالية من الفعالية أو السيطرة التسويقية.

- إن التخطيط التسويقي يبدأ في الأصل بتحليل الفرص التسويقية الحالية والمرتقبة داخل البيئة.

IV-1-3- متطلبات التنبؤ البيئي:

إن مدراء التسويق تقع عليهم مسؤولية التحليل البيئي قبل اتخاذ أي قرار تسويقي من شأنه أن تنعكس نتائجه سلبا على أعمال المؤسسة ويتضمن التنبؤ البيئي ما يلي:¹

أ- المسح البيئي: تعني مراقبة البيئة الخارجية للمؤسسة لغرض توقع التغيرات البيئية التي يمكن أن تحصل وما هو حاصل منها حاليا وما يمكن أن تستلمه من إنذارات مبكرة وناجعة، ومن خلال المسح البيئي تتمكن المؤسسة من مقابلة التوجهات والأحداث الحرجة التي قد تواجهها مستقبلا في عملها، ولكي تغير من أنماط عملها قبل أن يأخذ المنافسون المبادرة في قيادة السوق، وتصبح المواجهة معهم في مرحلة لاحقة أصعب مما عليه في المرحلة المبكرة.

ب- المراقبة البيئية: تتمثل في حقيقتها بملاحظة المسارات البيئية والتطور الحاصل في التوجه البيئي من خلال سلسلة أحداث أو نشاطات حاصلة، والتي تُكتشف في الغالب أثناء عملية المسح البيئي، ولكن قد تُكتشف المؤسسة متغيرات بيئية مصادفة ومن خارج حدود نشاطها الرئيسي، ويكون لها تأثير مستقبلي عليها وسواء كان إيجابيا أو سلبا، لذلك يتطلب أن تكون هناك مراقبة قريبة للبيئة للوقوف على ما يمكن أن يحصل بها من متغيرات.

ج- الاستخبارات التنافسية: تساعد الاستخبارات التنافسية والموجهة أساسا نحو البيئة التي تعمل بها المؤسسة على معرفة وفهم طبيعة التنافس الحاصل فيها، ومقارنة ذلك بما تملكه في مكامن قوة ونقاط ضعف، وهذا الأمر يتطلب جمع البيانات والمعلومات الإستخبارية عن المنافسين لها في ذات الصناعة وتقديمها بشكل دقيق أمام متخذي القرار لكي يكون القرار صحيح وفعال، ولا شك أن الاستخبارات التسويقية سوف تساعد المؤسسة على تفادي المفاجئات التي يقوم بها المنافسون، وإن لم تفعل ذلك فإن الوقت قد مضى في الرد عليهم ومجاراتهم في السوق.

IV-1-4- خطوات دراسة البيئة:

بصفة عامة يتطلب التحليل البيئي القيام بالعمليات التالية:²

أ- تحديد وتعريف القطاعات البيئية والمتغيرات الخاصة بكل قطاع من القطاعات المطلوب دراستها أو تحليلها، ثم تكوين خلفية علمية من خلال مراجعة الدراسات والبحوث السابقة عن هذه القطاعات بما تحويه من متغيرات.

¹ - ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، دار جهينة، عمان، 2007، ص ص: 88 - 90.

² - عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2005، ص: 114.

- ب- التأكد من توفر المعلومات البيئية أو إمكانيات توفيرها، وتحديد طرق وأساليب جمعها.
- ج- تحديد واختيار المؤشرات التي سوف تستخدم في التحليل البيئي سواء كانت مؤشرات ترتبط بالبيئة الداخلية أو البيئة الخارجية العامة والخاصة (التنافسية).
- د- القيام بتحليل وتفسير النتائج ووضعها في صورة مناسبة للاستخدام .
- هـ- بناء السيناريوهات وبدائل الاختبارات الإستراتيجية.

IV-2- تحليل البيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- تتضمن العوامل الكامنة خارج نطاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلة، وتكمن أهمية تحليل البيئة الخارجية في النقاط التالية:¹
- توفير المعلومات: وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى توفيرها وذلك بتحليلها وتمحيصها، وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات، وعلى الإدارة أن تكون لديها أسلوب للتأكد من صحة المعلومات الواردة، لأن الأخطاء غير مسموح بها.
 - صياغة الأهداف: أي الأهداف التي يجب تحقيقها تخضع لدراسة البيئة الخارجية التي يساعد على وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسات، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف، فعلى سبيل المثال التعرف على الأنواع المختلفة من العملاء وفهم أهم الفروق بين هذه الأنواع وخصائص كل نوع يساعد رجل التسويق في وضع الإستراتيجية التسويقية التي تمكن إشباع احتياجات كل نوع وتحقيق أهداف المؤسسة.
 - صياغة إستراتيجية الموارد: ويساعد فهم المتغيرات البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأسمال، تكنولوجيا، أفراد... الخ) وكيفية الاستفادة منها.
 - النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة: تسهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها، سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات وطرق التوزيع ومنافذه وأساليب وشروط الدفع وتحديد أسعار وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كما تساعد في بيان علاقاتها بالمؤسسات الأخرى المختلفة، سواء كانت تمثل إمداد بالنسبة لها أو مستقبل تستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها ونشاطاتها.
 - تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل معها وذلك من خلال القيم السائدة، وأيها يحضى بالأولوية.
 - تساعد في صياغة رسالة المؤسسة ومجال عملها.
 - تبيّن الفرص التي يمكن اقتناصها والمخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها.

¹ الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، (مجلة الباحث)، العدد 05، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2007، ص: 41.

ويمكن تقسيم البيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى:

- البيئة الخارجية العامة؛

- البيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة).

IV-2-1- البيئة الخارجية العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتضمن البيئة الخارجية العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتغيرات التالية:

أ- **البيئة الاقتصادية:** تشير إلى خصائص وتوجهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتشمل وضع ميزان المدفوعات للدولة، تأثير دورة الأعمال، طريقة توزيع الدخل على الأفراد، السياسة النقدية والمالية للدولة، مستويات العمالة والبطالة، المستوى العام للأسعار، السياسات الضريبية، التضخم وغيرها، وتتجلى بعض مضامين العوامل الاقتصادية وتأثيرها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فمثلاً في ظل الركود الاقتصادي ينخفض شراء العديد من المنتجات العمرة إلى أدنى حد ممكن، مما يترتب عليه انخفاض أرباح المؤسسات وانخفاض قدرتها على تشغيل الأفراد وزيادة الإقراض، أما في مرحلة الرواج الاقتصادي فإن المؤسسات الصناعية والتجارية توسع من برامجها الإنتاجية والتسويقية محاولة فتح أسواق جديدة، كما أن أسعار الفائدة المرتفعة تؤثر على النوايا الشرائية للمستهلكين خاصة ما تعلق منها بالمنتجات العمرة، أو على توجهات المستثمرين.¹

أ- **البيئة السياسية والقانونية:** إن وجود مناخ موافق لعمل وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتطلب إطاراً ملائماً من السياسات التي تعمل على خلق نوع من الثقة بين المتعاملين في مختلف الأنشطة الاقتصادية، وهذا يتطلب بدوره وجود استقرار وسياسات مصممة بعناية، ويشمل ذلك السياسات النقدية، الائتمانية، الضريبية، التنظيمية الرقابية، التجارية، الاستثمارية، تخطيط المناطق، سياسات قطاعية ومناطقية، وسياسات أسواق العمل والتعليم وغيرها، وتختلف تلك السياسات من دولة إلى أخرى، ومن مرحلة إلى أخرى داخل الدولة الواحدة. ويمكن أن تكون إما سياسات قديمة، أو سياسات غير معرفة بدقة، أو معقدة أو قد لا توجد سياسات أصلاً، أي أن هناك فجوة في الإطار العام الذي تعمل فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نتيجة عدم وجود رؤية واضحة حول نية الحكومة في هذا الصدد. واستطراداً فإن عدم وجود سياسات واضحة قد يخلق الكثير من المشاكل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي فإن فهم ما يشكل السياسات المناسبة يعتبر أمراً هاماً وحيوياً.²

ب- **البيئة الاجتماعية والثقافية:** تتكون البيئة الاجتماعية والثقافية من المؤسسات والقوى الأخرى التي تؤثر في القيم والإدراكات والتفضيلات والأنماط السلوكية الأساسية في المجتمع، فالأفراد ينشطون في مجتمع صعب، والذي يقوم بتشكيل هيكل معتقداتهم وقيمهم الأساسية، وتنصب دراسة العوامل الاجتماعية والثقافية على

¹ - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم-حالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 127-130.

² - حسان خضر، تنمية المشاريع الصغيرة، (مجلة جسر التنمية)، العدد 09، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، سبتمبر 2002،

الناس أنفسهم: من هم؟، أين يتواجدون؟، كيف يمارسون حياتهم؟، وماهي عاداتهم وتقاليدهم وقيمهم التي تؤثر على أفعالهم السلوكية واتجاهاتهم نحو الآخرين؟¹

ج- **البيئة التكنولوجية:** بفضل التطورات التكنولوجية تم تقديم العديد من المنتجات للمستهلكين من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم، حيث أصبحت حل القرارات الإستراتيجية تتأثر وبطرق مختلفة بتطور وتغير القوانين والمناخ السياسي بالبلد الذي تشتغل فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن جزءاً من البيئة يتشكل من القوانين التي تمارس نوعاً من التأثير على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ممارسة نشاطها، نتيجة لزيادة مرحلة تعقيد المنتجات المقدمة للمستهلكين، فأصبح هنالك اتجاه متزايد لديهم لمعرفة درجة الأمان في هذه المنتجات، فالوكالات الحكومية تقوم عادة بوضع المواصفات والمقاييس العالمية، التي يجب أن تتوفر في المنتجات لضمان درجة معقولة من الأمان بالنسبة للمستهلك، حيث تكمن أهمية القوانين في كل بلد وتهدف إلى حماية الأفراد والمؤسسات سواء كانت محلية أو أجنبية وبالتالي فهي كباقي القوى الخارجية تخلق فرصاً إستراتيجية بالإضافة إلى التهديدات التي قد تمس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نشاطها.²

د- **البيئة الطبيعية:** تفرض الموارد الطبيعية والبشرية وظروف البيئة نوعاً من الفرص والمخاطر التسويقية، ففي بيئة فيها غابات تسارع المؤسسات التي تسعى إلى استغلال هذه الغابات إلى الظهور وتعمل معها العديد من الصناعات المكتملة ويفرض ذلك على رجل التسويق أن يعمل في ظل دراسة متكاملة لموارد البيئة الطبيعية، وفي ظل مفهوم التسويق الاجتماعي أصبحت دراسة البيئة ضرورة لرجال التسويق.

هـ- **البيئة الدولية:** إن التصرفات التي تقوم بها دولة ما تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء المؤسسات، ولاسيما الصغيرة والمتوسطة منها، إذ قد تتجه الدولة إلى حماية الصناعات المحلية ومنع الاستثمار الأجنبي، أو قد تقوم بتمويل بعض الصناعات لرفع قدرتها التنافسية مقارنة بالصناعات الأجنبية، والحصول على حصة سوقية متميزة في الأسواق الدولية،³ ومن أبرز المتغيرات الدولية:⁴

- دخول العديد من الدول في تكتلات وتجمعات اقتصادية، تهدف من خلالها إلى تسهيل حركة التجارة فيما بينها والحصول على قوة سياسية تمكنها من فرض إدارتها في المجتمع الدولي.

- العلاقات ما بين الدول ومدى تأثيرها في أداء المؤسسات وفي قدرتها على التعامل مع الأسواق الخارجية.

¹- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين مرسي، التسويق المعاصر، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 135.

²- فهد سليم الخطيب- محمد سليمان فؤاد، مبادئ التسويق، مفاهيم أساسية، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 20.

³- فلاح الحسني، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص: 72.

⁴- المرجع السابق، ص: 72، 73.

- الاختلافات الحضارية من حيث العادات، التقاليد، اللغة، الاتجاهات والدوافع والمعتقدات، الأمر الذي يصعب فيه على المؤسسة تنميط الجهود التسويقية وسياسات المزيج التسويقي الملائم لاختراق الأسواق المستهدفة.

IV-2-2- البيئية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (البيئة الخارجية الخاصة):

IV-2-2-1 مفهوم البيئة التنافسية:

هي مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة، ويختلف تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى، ويمكن للمؤسسة الرقابة عليها نسبيا والتأثير فيها، وهي تضم: العملاء، الموردين، المنافسين، التشريعات والقوانين المتعلقة بنشاط المؤسسة، وتكنولوجيا الصناعة.¹ وبشكل عام يقصد بالبيئة الخاصة أو بيئة التنافس بأنها عمل المؤسسة بشكل مشترك مع بقية المؤسسات الأخرى في ذات الصناعة، والتي تتشابه إلى حد كبير في ذات المنتجات والخدمات التي تقدمها، وأساليب الإنتاج المعتمدة فيها والزبائن الذين يتعاملون معها.² و فيما يلي نبرز أهمها:³

• **المؤسسة:** تشكل جزءاً أساسياً من البيئة الخاصة، لأن تصميم الخطط التسويقية يستدعي قدراً من التنسيق والتعاون مع إدارات المؤسسة كافة، مثل الإنتاج والمالية والبحث والتطوير والشراء والتخزين والجودة الشاملة، وغيرها من الإدارات المتضمنة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

• **الموردون:** وهم من يزودون المؤسسة بالمواد الضرورية لإنتاج السلع والخدمات، ما يستدعي قيام مديري التسويق بمتابعة نشاط الموردين وتكاليف التوريد وغيرها من الأنشطة ذات التأثير المباشر على أداء وفعالية التسويق.

• **المستهلكون:** وهم أفراد المجتمع الذين يشترون سلع وخدمات المؤسسة وينقسمون إلى:⁴

- المشتري النهائي: وهم الأفراد والأسر الذين يشترون السلع والخدمات للاستهلاك النهائي.

- المشتري الصناعي: وهي المؤسسات التي تشتري السلع والخدمات وإخضاعها لعمليات إضافية وتحويلها لسلع أخرى.

- المشتري التجاري: وهي المؤسسات التي تشتري السلع والخدمات لإعادة بيعها بهدف الربح.

- المشتري الحكومي: وهي الوكالات الحكومية التي تشتري السلع والخدمات لأغراضها الخاصة، أو لخدمة المواطنين.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص: 21.

² ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص: 97.

³ حميد الطائي - بشير علق، مرجع سبق ذكره، ص: 41، 42.

⁴ نظام موسى سويدان - شفيق موسى حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد، عمان، 2003، ص: 58.

- المشترين الدوليين: وهم الأجانب الذين يشترون السلع والخدمات، وقد يكونوا مستهلكين أو منتجين أو حكومات أو لإعادة بيعها.

• **الوسطاء:** يساعدون المؤسسة على ترويج وبيع وتوزيع منتجاتها للمشتريين النهائيين، ويعد الوسطاء حلقة وصل هامة بين المؤسسة وأسواقها، ويمثلون في مؤسسات النقل المادي ومؤسسات الخدمات التسويقية، والمصارف التجارية وشركات التأمين والإئتمان، كما أنهم يساهمون في تعزيز شبكة توصيل القيمة الخاصة بالمؤسسة إذا ما نجحوا في تكوين المنافع المكانية والزمنية والحيازية ومنفعة التملك.

• **المنافسون:** ينبغي على المؤسسة متابعة المنافسين بدقة متناهية، حيث يؤكد المفهوم التسويقي على أن نجاح المؤسسة وديمومتها يعتمد على قدرتها على تقديم قيمة مضافة وإشباع للعملاء يفوق ما يقدمه المنافسون.

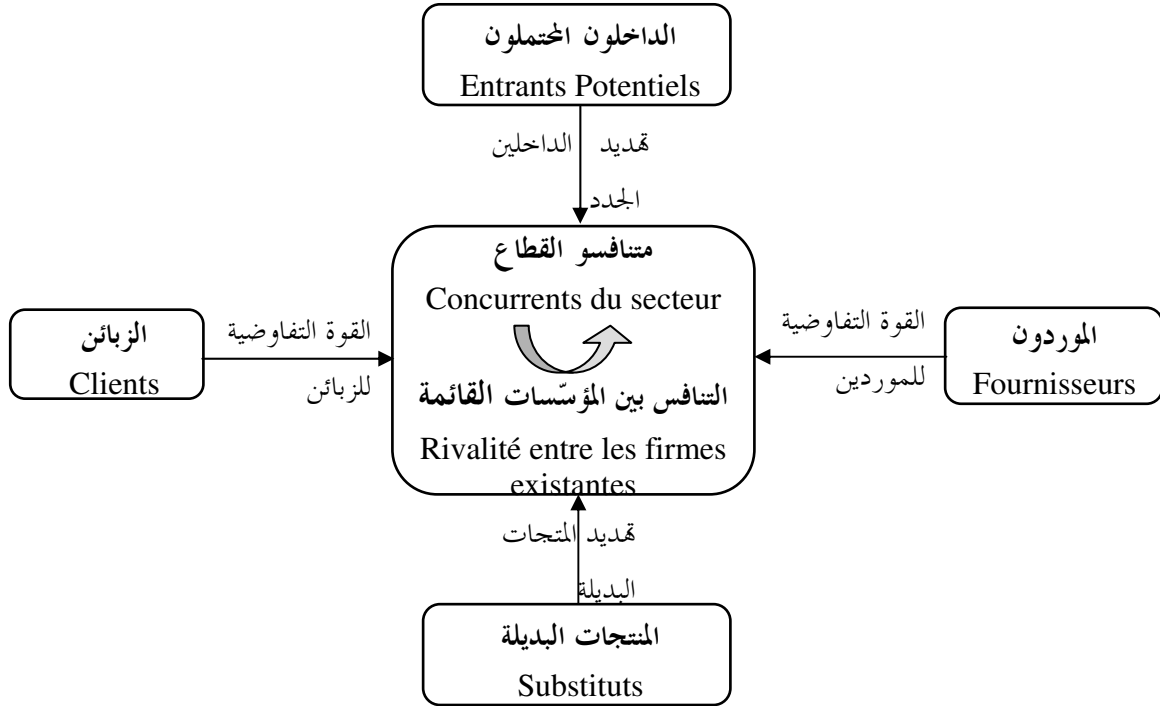
IV-2-2-2- تحليل البيئة التنافسية:

لعل خير تحليل للبيئة التنافسية، هو ما جاء به "مايكل بورتر" (M.Porte) الأستاذ والباحث في جامعة "هارفر" وضمن دراسة لمؤثرات البيئة الخارجية على تنافسية المؤسسة، قدّم مايكل بورتر إطار تحليله لهيكل الصناعة بالدول المتقدمة تحليلاً هيكلياً لقطاعات النشاط المختلفة وقوى المنافسة الفاعلة فيها والمحددة لجاذبيتها وربحيتها، ضمن ما أصبح يعرف بـ "نموذج قوى المنافسة لبورتر" ويؤكد من خلال هذا التحليل على أن العامل الأول الذي يحدد مردودية مؤسسة ما ضمن قطاع معين ما هو إلا جاذبية هذا القطاع (l'attrait du secteur) التي يصنعها تجاذب قوى المنافسة بداخله، وأن العامل الثاني هو الوضعية التنافسية النسبية (la position concurrentielle relative) لمؤسسة ما إزاء منافسيها فيه.

فاستجابة لتفاعل هاذين العاملين نجد أن "هيكل القطاع يمارس تأثيراً كبيراً على تحديد قواعد اللعبة التنافسية وعلى الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها"، ذلك لأن المنافسة في قطاع ما تتجاوز بكثير سلوك المنافسين الموجودين بل تتعداهم إلى باقي القوى الأخرى التي تحكم مجتمعة قواعد المنافسة، وتحدد ربحية القطاع على أساس أن درجة الربحية تقاس بمردودية رأس المال المستثمر على المدى الطويل، مما سيكون له انعكاس مباشر على الميزة التنافسية المستمرة للمؤسسة¹، هذه القوى التي تحكم المنافسة قدمها بورتر ضمن خمسة أقسام كما هي مبينة في الشكل التالي:

¹ - أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 8 - 9 مارس 2005، ص: 462.

الشكل (06): نموذج قوى المنافسة الخمسة لبورتر (Porter):



Source: Michael Porter, *L'avantage Concurrentiel*, Traduction Philippe Le Vergne, Edition Dunod, Paris, 1999, P: 15.

أ- شدة المزاومة ما بين المتنافسين داخل الصناعة: تتمثل المزاومة بين المنافسين مركز القوى المحددة لجاذبية الصناعة، وهناك جملة من العوامل الهيكلية التي تحدد طبيعة المنافسة بين المؤسسات القائمة وتتمثل فيما يلي:

- عدد المؤسسات المتخصصة في أي صناعة من الصناعات: في بعض الأحيان تكون هناك شركة واحدة ممتكرة لمنتج أو سلعة ما، ومثال ذلك شركة "زيروكس" (xerox) التي احتكرت مجال صناعة الطابعات خلال السبعينيات من القرن الماضي، وفي هذه الحالة فإن هناك شركة واحدة هي التي تقوم بتحديد السعر دون أن تكون هناك أي منافسة لها، وكلما زاد عدد المؤسسات كلما كانت المنافسة حادة.¹

- التكاليف الثابتة: للتكاليف الثابتة أثرا كبيرا على طريقة إدارة وحدات النشاط، فعندما تواجه شركة ما تكاليف ثابتة مرتفعة فإن نقطة تعادلها ترتفع إلى نسبة كبيرة من الطاقة الكامنة،² ويمكن أن نقول أن وجود قدرات وإمكانيات غير مستغلة يشجع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المنافسة من أجل الدخول في صناعات إضافية بهدف توزيع النفقات الثابتة على حجم مبيعات أكبر، وطالما ظل السعر المنخفض يغطي النفقات والمصروفات المتنوعة، فإن المؤسسة سوف تكون راضية في هذه الحالة من الناحية الاقتصادية وتستمر في عملية الإنتاج.³

¹ - جيمس سي كراج- روبرت إم جرننت، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة خالد العامري، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص: 35.

² - نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص: 66.

³ - جيمس سي كراج - روبرت إم جرننت، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

- درجة تركز المنافسين: إنّ قطاع التنافس من شأنه أن يكون عرضة لعدم الاستقرار كلما كان عدد المنافسين فيه كبيرا جراء اشتداد حدة المنافسة بين المنافسين، وهذا عكس ما إذا كان القطاع يتميز بسيطرة وتمركز عدد محدود من المنافسين، بحيث تستطيع المؤسسات الكبرى فرض تقاليد خاصة للمنافسة وتحديد أسعار موجهة للقطاع، الشيء الذي نلمسه جليا في قطاع الأشغال الكبرى كإنجاز الجسور والمطارات مثلا، حيث يسيطر على الإنجاز عدد محدود من المؤسسات تحقّق من تمركزها ومواقعها التنافسية مزايا معتبرة.¹

- حواجز الخروج: تتراجع حدة المنافسة بين المنافسين إذا خرج بعضهم من الصناعة، وقد توجد مع ذلك قيود أمام المؤسسات التي ترغب في هذا الخروج، لذلك تتجه الربحية إلى الارتفاع في الصناعات ذات القيود القليلة أو الخفيفة أمام خروج المؤسسات.²

- تميّز المنتجات: تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحيانا تجنب نفسها بعيدا عن حروب الأسعار عن طريق تميّز منتجاتها مقارنة بتلك التي لدى المؤسسات المنافسة، نتيجة لذلك تتجه الربحية إلى أن تكون أعلى في الصناعات التي فيها فرص التميز، مثل صناعة برامج (SOFTWARES)، الأدوية، معدات الرياضة، كما تتجه الربحية في الانخفاض في الصناعات التي تتضمن سلعا غير مميزة مثل النسيج، شرائح الذاكرة والموارد الطبيعية... الخ.³

ب- تهديد دخول منافسين جدد: إنّ تحليل هيكل الصناعة لا يقتصر على المنافسين المتواجدين فعليا ضمن القطاع، بل يتعدى إلى الداخلين المحتملين، كون دخول عناصر جديدة على الصناعة هو بمثابة عائق مباشر للأرباح والمكاسب التي يمكن أن تحقّقها المؤسسة، وعليه يتم وضع بعض القيود على دخول المؤسسات الجديدة في القطاع والتي تتمثل في:⁴

- اقتصاديات الحجم: الكثير من الصناعات من خصائصها أن أنشطتها الاقتصادية محفّزة باقتصاديات الحجم، وتشير هذه الأخيرة إلى الاتجاه التنازلي لتكاليف الإنتاج للوحدة مع نمو الحجم، والمؤسسة الكبيرة التي تتميز باقتصاديات الحجم يمكن أن تنتج أحجاما مرتفعة من المنتجات بتكاليف أكثر انخفاضا من تلك المؤسسات المنافسة الأصغر حجما، سواء كانت متوسطة أو صغيرة ومعرفة تلك الحقيقة تمثل إحباط الداخلين الجدد.

- تميّز المنتجات: وهو عامل آخر يحدد الدخول إلى صناعة ما، ويشير تميّز المنتج إلى الفروق المادية والمفاهيمية التي تجعل المنتج خاص أو متفرد في عيون العملاء، ويعمل التميّز على تدعيم حواجز الدخول بسبب تكاليف التغلب على تفضيلات شراء العملاء مع المؤسسات القائمة، حيث أنّ الولاء والفروق الحقيقية للمنتج قد تكون بدرجة عالية يصعب على الداخلين الجدد تحطيمها.

¹ - أحمد بلالي، مرجع سبق ذكره، ص: 463.

² - روبرت أبتس - ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص ص: 158، 159.

³ - المرجع السابق، ص: 160.

⁴ - المرجع السابق، ص ص: 141، 142.

- الوصول إلى منافذ التوزيع: يمكن القول أن القيود والحواجز التي يتم وضعها على المنتجات المختلفة ترتبط ارتباطا وثيقا بتفضيل العملاء والمستهلكين لمنتجات المؤسسات العريقة ذات الشهرة والسمعة الكبيرتين في صناعة هذه المنتجات، وعلى الرغم من هذا كله يمكن أن نقول أن كبر هذه القيود هي تفضيل الموزعين لمنتجات وخدمات المؤسسات العريقة والعملاقة، كما أن القدرة المحدودة لقنوات ومنافذ التوزيع والنفور من المخاطر والتكاليف الثابتة المتعلقة بتحميل نقل منتج إضافي يؤدي إلى تقاعس الموزعين عن التعامل مع منتجات المصنعين الجدد.¹

- متطلبات رأس المال: يتطلب دخول منافسين جدد مبلغ رأس المال والذي عادة ما يكون كبيرا، فهذه المؤسسات لا تملك الأموال اللازمة، والتي تعد حاجزا وقيدا يحرم هذه المؤسسات من الدخول بصفة فعالة.² هذا يعني أن المؤسسات الكبرى بإمكانها أن يكون لها نشاط في مجالات كثيرة لا تزال أبوابها بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة موصدة في وجهها، بسبب القدر الكبير من الأموال التي يتطلبه القطاع المعني يفوق قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالمثل إذا كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها نشاط في قطاع ما لا يجذب المؤسسات الكبيرة نظرا لضآلة حجمه بالنسبة لها، فمن الممكن بالتالي أن تشكل حواجز أمام المؤسسات الأصغر، وبالتالي فإن القدر المطلوب من رأس المال يتصف بالنسبية.³

- سياسة الحكومة والحواجز القانونية: هناك الكثير من الحواجز التنظيمية التي تتراوح ما بين التراخيص العامة وبراءات الاختراع، وحقوق الطبع والاستفادة وأسرار المهن والصناعات، وتعرض الصناعات لتدخل حكومي مكثف، وذلك من خلال التشريعات والقوانين ومعايير الأمان والمعايير البيئية، ويمكن القول بأن كل هذه الأمور تشكل حواجز صارمة ومكلفة لعملية الدخول في الصناعات والأنشطة التجارية من جانب المؤسسات الجديدة الوافدة،⁴ وبينما تستطيع المؤسسات الكبيرة التأثير على اللوائح الحكومية لإتباعها لأسلوب جماعات اللوبي الضاغطة، لا تكاد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تكون لديها إمكانيات تمارس من خلالها أي تأثير، ومن ثم فإنها تظل مرتبطة بأوضاع ثابتة لا بُدَّ من مراعاتها.⁵

ج- خطر المنتجات البديلة⁶: إنَّ المنتجات البديلة لها تأثير على سياسة المنتج للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا من ناحية النوعية والسعر والتكلفة وهامش الربح، ولهذا فإن تحليل درجة تأثير ذلك ومعرفته يتم من خلال القيام بما يلي:

- معرفة المنتجات التي تقوم بإشباع نفس الحاجات، ولكن تتطلب استعمال تكنولوجيا متغيرة.

¹ - جيمس سي كراج، روبرت إم جرننت، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

² - Group De HEC , Stratégor ,Politique Général De L'entreprise, 4 édition, Dunod , Paris, 2005 , P: 41.

³ - مالكوم شاوف، إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ترجمة طارق عبد الباري وآخرون، الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2009، ص: 79.

⁴ - جيمس سي كراج، روبرت إم جرننت، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

⁵ - مالكوم شاوف، مرجع سبق ذكره، ص: 80.

⁶ - كربالي بغداد، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

- تحليل العلاقات من خلال النسب الملائمة بين السعر والتكاليف بالنسبة لمنتجات القطاع السوقي.
- القيام بتقدير تطور نسب الملائمة على تحسن المنتجات البديلة.
- إن معرفة المنتجات البديلة يدفع المؤسسات إلى البحث عن المنتجات التي تلي نفس الحاجات بأقل تكلفة ممكنة، مع استعمال الكفاءات الضرورية لضمان حصة معتبرة في القطاع السوقي.
- د- قوة مساومة الزبائن: يؤثر المشترون على المؤسسة من خلال قدرتهم على التفاوض في تدنية السعر، تحسين الجودة وتنويع الخدمات، وهذا ما يؤثر على مردودية المؤسسة، وتتحدد القوة التفاوضية للمؤسسة التي تقوم بعملية الشراء من خلال تأثير الأسعار على المشتريين، أو القدرة النسبية على المساومة أو التفاوض.
- وقد قدم "أوستن" (Austin) تصورا جديدا للبيئة الصناعة، حيث بالطبيعة المميزة لهيكل الصناعة وديناميكية التنافس في الدول النامية، فمؤذج "بورتر" (Porter) يعتمد بدرجة كبيرة على أسواق وصناعات الدول المتقدمة، وقد قام أوستن بتعديل هذا النموذج لكي يتوافق مع بيئة الأعمال للدول النامية، وقد قدم "أوستن" (Austin) نموذجه لتحليل الصناعة والمنافسة للدول النامية وذلك بعد إجراء تعديلين أساسيين هما:¹
- إضافة عنصر آخر هو سياسات الحكومة باعتبارها قوة كبرى تؤثر على هيكل الصناعة وديناميكيته.
- إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تكوين هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة، فالعوامل أو المتغيرات الاقتصادية والسياسية والثقافية والديموغرافية تؤثر على عوامل أو قوى التنافس الخمسة.
- إن البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة تتفاعلان وتتأثران ببعضهما البعض، ويخطئ من يظن أنه بالإمكان عزل تأثير البيئة الخارجية العامة عن متغيرات البيئة الخارجية الخاصة، فالتفاعل دائم وقائم بينهما.²

IV-2-2-3- المقارنة المرجعية (le Benchmarking) كأسلوب لتحليل البيئة التنافسية:

هي طريقة تعني التوسع التنافسي حيث تركز على إجراء مقارنة بين نشاط المؤسسة بغيرها من المؤسسات المنافسة من خلال علاقة (جودة/سعر) أو ما يعرف بالمقارنة المرجعية، وهي أسلوب يبحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة والتي تؤدي إلى التفوق في أدائها، حيث تعمل المؤسسة على جمع المعلومات حول هذه الممارسات، مع قياس أدائها مقارنة بمنافسيها، وتساعد على قيادة المؤسسة نحو التحسين والتطوير السريع للعمل من خلال تحديد وقياس الفجوة بين أداء المؤسسة ومنافسيها، والفهم والإدراك لأسباب الأداء الحالي وكيفية تغييره، واختبار أفضل الفرص الخارجية والتنبؤ بمستقبل المؤسسة بعد التغيير.³

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص: 72.

² فلاح الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص: 75.

³ سملاي يحضية، مرجع سبق ذكره، ص: 199، 200.

IV - 3 - تحليل البيئة الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

وتتضمن عوامل القوة وعوامل الضعف في البناء التنظيمي للمؤسسة والثقافة التنظيمية السائدة فيها وفي مواردها وإمكاناتها المتاحة.

IV-3-1- أهمية تحليل البيئة الداخلية:

يجب أن تهتم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحليل قدراتها وإمكاناتها الداخلية، وذلك لبيان نقاط القوة ونقاط الضعف وعلاجها، ودراسة البيئة الداخلية أمرا لا مفر منه لأنه يساعدنا في التعرف على بعض النقاط التالية:¹

- يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية حيث تتعرف المؤسسة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها علميا والتحكم في عوامل الإنتاج.
- يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة.
- الاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قدما من القوي إلى الأقوى للقضاء على العوائق.
- معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطهما بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص.
- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.
- معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد، وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم.
- معرفة سمعة المؤسسة واسمها التجاري في السوق، وكيف ينظر إليها المستهلك.
- مدى توافر الأفراد العاملين بها، وقدراتهم ومهاراتهم الفنية.
- يساعد في إمكانية التوسع الرأسي والأفقي... الخ.

IV-3-2- عوامل البيئة الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتكون البيئة الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من العوامل التالية:

- أ- **البناء التنظيمي:** يحدد البناء التنظيمي للمؤسسة كل الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها، كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، وعادة ما يمثل ذلك في المؤسسة بواسطة الهيكل التنظيمي.²
- ب- **الثقافة التنظيمية السائدة:** تؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الوظائف وهي:³
 - منح العاملين شعورا بالهوية الخاصة المتميزة.

¹ الطيب داودي، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

² أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والوزيع، عمان، 2002، ص: 64.

³ المرجع السابق، ص: 68.

- تساعد على تنمية الولاء والالتزام للمؤسسة كحالة موضوعية خارج نطاق الحاجات الذاتية.
- تضيف عناصر تساعد المؤسسة على تعميق الاستقرار بها.
- تشكل مرجعية للعاملين في المؤسسة، يعودون إليها عندما يواجهون حالات يصعب عليهم إدراك مغزى النشاطات الإدارية.

ج- الموارد المتاحة: تتطلب عملية صياغة أية إستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ في أن تحصل المؤسسة على الأسواق أو الأدوار الملائمة، في ضوء المواقف والمتغيرات التنافسية وموارد المؤسسة، حيث تشمل موارد أية مؤسسة على الموارد المالية والطبيعية والبشرية وكذلك أنظمتها والقدرات التكنولوجية، وتلعب هذه الموارد دورا إستراتيجيا متميزا في تنشيط وتفعيل طاقات المؤسسة وإمكانية نجاحها وبقائها ونموها.¹

IV-4- مصفوفة التحليل الثنائي "سوات" (SWOT):

هذه المصفوفة تعمل على اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة على ضوء تحليل البيئة الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتمثلة في عناصر قوتها ومكان ضعفها من جهة، وما يقابلها من تحليل بيئتها الخارجية المتمثلة في الفرص المتاحة التي تبحث عنها المؤسسة، والتهديدات التي تواجهها، ويهدف تحليل سوات إلى تحقيق هدفين رئيسيين وهما: الفصل بين البيانات والمعطيات التي تهم المؤسسة عن البيانات غير المهمة، والتي ليس لها مغزى، وأيضا اكتشاف ما يجب القيام به لإدارة واستغلال الكفاءات المتميزة في كل جزء من السوق، في الفترة الحالية وحتى في الأجل الطويل²، ويمكن تحديد معنى هذه العناصر وما تتضمنه في العناصر التالية:³

IV-4-1- نقاط القوة والضعف:

- ويتضمن تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة البحث عن عوامل القوة والضعف فيها كما يلي:
- أ- **عناصر القوة (Strength):** تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تملكها المؤسسة، وتكون قادرة على استخدامها بشكل إيجابي، لإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات الوقت.
- ب- **عناصر الضعف (Weakness):** هي النقص في الإمكانيات والقدرات التي تمكن المؤسسة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياسا بالمنافسين، وما ينعكس بالتالي على مستوى الأداء المحقق فيها.
- وتجدر الإشارة إلى أنه لا توجد نقاط قوة ولا نقاط ضعف ثابتة بل تتغير بحسب المحددات التالية:⁴
- دورة حياة المؤسسة.

¹- المرجع السابق، ص: 69-71.

²- هي اختصار للأحرف الأولى من الكلمات التالية: Strength, Weakness, Opportunities & Threats وتعني نقاط القوة والضعف/الفرص والمخاطر.

³- Richard M.S. Wilson-Colin Gilligan, Strategic Marketing Management, Planning, Implementation And Control, Third Edition, Elsevier Butterworth-Heinemann Edition, Burlington, 2005, P: 54.

⁴- ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق مرجع سبق ذكره، ص: 232، 233.

⁴- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 140.

- طبيعة الصناعة وما يرتبط بها بعوامل نجاحها الرئيسية.
- القطاع السوقي المستهدف.
- طبيعة المنافسة، وذلك بتغير الوضعيات التنافسية في السوق.
- حجم المؤسسة، وهذا بإتباع نفس الإستراتيجية في مرحلتين مختلفتين من مراحل نموها.

IV-4-2- الفرص والتهديدات:

يتضمن تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة البحث عن الفرص والتهديدات فيها كالاتي:

أ- الفرص (Opportunities): هي المجالات أو الأحداث المحتمل حدوثها حاليا أو مستقبلا في السوق، والتي يمكن أن تستثمرها المؤسسة لتحقيق أهدافها عبر اعتماد خطة إستراتيجية، وغالبا ما تقاس بالعائد النقدي أو القيمة المضافة أو الحصة السوقية.

ب- التهديدات (Threats): وهي تلك العوامل أو الأحداث التي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه، ويكون لها أثر سلبي على المؤسسة، وتقاس بمقدار النقود التي خسرتها أو في انحصار حصتها السوقية.

و الجدول التالي يمثل مصفوفة "سوات" (SWOT) وأهم الاستراتيجيات المتبعة فيها.

الجدول رقم (05) مصفوفة "سوات" (SWOT) وأهم استراتيجياتها .

نقاط الضعف	نقاط القوة	البيئة الداخلية
		البيئة الخارجية
نقاط ضعف تحول دون الاستفادة من الفرص إستراتيجية إصلاحية	نقاط قوة يمكن استخدامها في استغلال الفرص إستراتيجية توسعية	الفرص
نقاط ضعف تسبب وتزيد من التهديدات الخارجية إستراتيجية انكماشية	نقاط القوة يمكن استخدامها في مواجهة التهديدات إستراتيجية دفاعية	التهديدات

المصدر: المرجع السابق، ص: 183.

وكمثال لتحليل "سوات" (SWOT) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نقترح الجدول التالي:

الجدول رقم(06): مثال لتحليل "سوات" (SWOT) في إحدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> • قاعدة عملاء جيدة. • منتجات جيدة وذات جودة عالية. • تحفيز الموظفين. 	<ul style="list-style-type: none"> • انخفاض في تطوير المنتجات الجديدة للعملاء • قدم مواقع الواب. • استقبال الاحتياجات العملاء.
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> • النمو في عدد السكان المسنين قد يسمح بخلق فرص جديدة. • زيادة استخدام الانترنت وبالتالي فتح أسواق جديدة محتملة. • إغلاق بعض المنافسين لأنشطاتهم. 	<ul style="list-style-type: none"> • ارتفاع أسعار الفائدة يمكن أن تؤثر على الإنفاق الاستهلاكي. • تغييرات في الحكومة .. • دخول منافسين جدد في السوق.

Source: Pauline Rowson, Marketing To Win More Business, First Published, Row mark Limited Edition, 2007, England, P: 34.

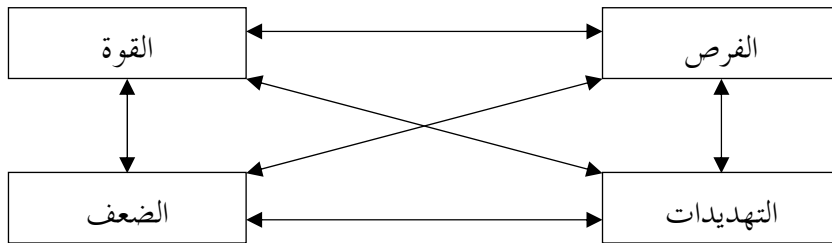
تحليل "سوات" (SWOT) يمكن أيضا أن يكون أكثر فعالية إذا أمكن التفكير فيما يلي:¹

- ما هي الأهمية النسبية لمختلف العناصر التي تم تحديدها؟
- ما هو مدى الآثار المترتبة على كل عنصر من العناصر المدروسة؟
- ما مدى الاعتراف الفعلي لفريق الإدارة بأهمية هذه العناصر؟
- إلى أي مدى جرت محاولات في الماضي لإدارة وتحليل نتائج تحليل سوات بطريقة استباقية؟

IV-4-3- العلاقة التفاعلية بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية:

يمكن التعبير عن التفاعلات الحاصلة ما بين البيئة الداخلية والخارجية في الشكل التالي:

الشكل رقم(07): العلاقة التفاعلية بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية.



المصدر: ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص: 234.

ويتضح من هذا الشكل بأن أي عنصر من العناصر الأربعة لتحليل سوات يؤثر ويتأثر ببقية العناصر الأخرى، وتبرز القوة التأثيرية لذلك العنصر على أساس ما يمتلكه من متضمنات تأثيرية أكبر من تلك التي تمتلكها العناصر

¹ - Richard M.S. Wilson, Colin Gilligan, op-cite, p: 63

الأخرى، وفي نفس الوقت تكون متضمنات تلك العناصر ذات تأثير أقل، وقد يكون ذلك التأثير إيجابيا كما هو في زيادة عنصر القوة لتقليل تأثير مكامن الضعف والتهديدات، أو بالعكس عندما يكون للتهديدات تأثير أكثر على زيادة نقاط الضعف ومحدودية الفرص المتاحة أمام المؤسسة في السوق، وهكذا إلى بقية العناصر المتبقية، ومن خلال هذه العلاقة التفاعلية يمكن للمؤسسة أن تنتهج وتختار الإستراتيجية المناسبة لهذا التفاعل مع السوق، على ضوء ما تمثله البيئة الداخلية لها من قوة وضعف أو ما تمنحه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات.¹

خلاصة:

من خلال تحليلنا السابق نستخلص عدم وجود تعريف محدد وموحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا راجع إلى تفاوت التطور والنمو الاقتصادي بين الدول المتقدمة والدول النامية، حيث يشير البنك الدولي إلى وجود ما لا يقل عن خمسين تعريفا مختلفا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يتم الاسترشاد به في 75 دولة، وتوجه أغلب البحوث والدراسات إلى تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاستناد إلى بعض المؤشرات والمعايير، ومن أهمها نذكر المعايير الكمية سواء عدد العاملين أو حجم الاستثمار أو قيمة المبيعات السنوية، أو المعايير النوعية كطبيعة التسيير فيها أو حجم حصتها السوقية أو معيار الاستقلالية، كما تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بجملة من الخصائص كدورة حياتها، والطابع الشخصي لها، وتمركزها المحدود وسهولة تكيفها وتمويلها.

ثم انتقلنا إلى الوظيفة التسويقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبار التسويق أحد ركائز اقتصاد السوق، ولهذا يستوجب على كل مؤسسة صغيرة كانت أو متوسطة ترغب في البقاء وتثبيت مكانتها في النجاح التجاري أن ترتقي بسياساتها وإدارتها في مجال التسويق إلى المستوى المناسب لمتطلبات المنافسة المحلية ثم الدولية، كما نلاحظ أن تطبيق المفهوم التسويقي في الجزائر قد مر بثلاث مراحل بدء من مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات التي لم يكن التسويق فيها من ضمن الأولويات، مرورا بمرحلة إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات التي تتميز بالتوجه النسبي بالمفهوم التسويقي، وأخيرا التوجه نحو تطبيق مكانزمات الاقتصاد الحر الذي أصبحت فيه الوظيفة التسويقية تحتل مكانة هامة، كما استعرضنا جملة من العراقيل التي تواجهها هذه المؤسسات في مجال تطبيق المفهوم التسويقي التي تؤدي إلى عدم كفاءة الوظيفة التسويقية، وعدم القدرة على الوصول إلى الأسواق، فضلا عن وجود المنافسة الشديدة من قبل السلع المستوردة.

كما قمنا باستعراض بعض التجارب الآسيوية (الهندية، اليابانية، الكورية) التي أنجزت خلال السنوات الأخيرة مثلت نماذج يحتذى بها في مجال التسويق.

إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل في بيئة ديناميكية ومعقدة، تواجه من خلالها المخاطر والتهديدات، وتستمد منها الفرص وجوانب قوتها، ويمكن القول أن المؤسسة تؤثر وتتأثر بالمتغيرات التسويقية

¹ - المرجع السابق، ص: 235.

الحيطة بما وذلك تبعاً لقدرتها في السيطرة عليها ودرجة قربها منها، ونلاحظ أن بيئة المؤسسة تنقسم إلى البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، حيث يمكن تقسيم البيئة الخارجية إلى بيئة خارجية عامة تتضمن البيئة الاقتصادية، السياسية والقانونية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية، الطبيعية، وأخيراً البيئة الدولية، أما البيئة الخارجية الخاصة أو البيئة التنافسية فتتضمن متغيرات كالمؤسسة، الموردين، المستهلكين، الوسطاء والمنافسين، ولعل أهم تحليل للبيئة التنافسية هو تحليل "مايكل بورتر" (M. Porter). بما يسمى "نموذج القوى الخمس"، حيث يرى أن جاذبية قطاع الصناعة (l'attrait du secteur) التي يصنعها تجاذب قوى المنافسة بداخله، والوضعية التنافسية النسبية (la position concurrentielle relative) لمؤسسة ما إزاء منافسيها فيه، هي من أهم العوامل التي تحدد مردودية المؤسسة، أما بالنسبة للبيئة الداخلية فهي تهتم بتحليل القدرات والإمكانات الداخلية للمؤسسة ومعرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها والثقافة التنظيمية السائدة فيها، ومن بين الأساليب المستعملة في تحليل البيئتين الداخلية والخارجية نذكر مصفوفة التحليل الثنائي "سوات" (SWOT).

كما يجب على المؤسسة أن تأخذ في الحسبان عند إعداد هذه السياسات التسويقية وإعداد الخطط التسويقية أن تكون وفقاً لطريقة مدروسة لبناء علاقات مرحة مع المستهلكين، لمواجهة المنافسين واكتساب ميزة تنافسية بتقديم قيمة للمستهلكين أكبر من تلك القيمة التي يقدمها المنافسون ولهذا ارتأينا أن نتطرق في الفصل الثاني لموضوع الميزة التنافسية ومختلف الجوانب التي تتضمنها في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفصل الثاني:

المؤسّسات الصغيرة والمتوسطة والميزة التنافسية

تمهيد

- I - تنافسية المؤسّسات الصغيرة والمتوسطة
- II - الميزة التنافسية في المؤسّسات الصغيرة والمتوسطة
- III - مصادر ومتطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المؤسّسات الصغيرة والمتوسطة
- IV - الميزة التنافسية المستمرة

خلاصة

الفصل الثاني:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والميزة التنافسية

تمهيد:

إنّ محور اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومسيرها أصبح يرتكز أساساً على كيفية البقاء في السوق والاستمرارية في مجال عملها، خاصة في ظل احتدام المنافسة وتحرير التجارة العالمية، ومن أجل ذلك وبغية تحقيق أهدافها تبحث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى إيجاد السبل الكفيلة بخلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها بشكل مستدام، من خلال تحقيق واكتساب أفضليات تميّزها عن باقي المنافسين الذين يعملون في نفس الصناعة، وتحسين مكانتها في السوق من خلال العمل على تنمية وتحسين تنافسيّتها بالتركيز على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، وهذا ليس بالأمر السهل لذلك يستوجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تعرف قواعد التنافس القائمة في السوق، وكيفية لعب الأدوار المناسبة لكي تكتسب هذه الميزة التنافسية، وبالتالي قدرتها على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم.

ولهذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والميزة التنافسية، حيث نتعرض لماهية التنافسية والميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى دراسة أهم مصادر الميزة التنافسية ومتطلبات تحقيقها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي الأخير دراسة الميزة التنافسية المستمرة.

I- تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لقد أفرزت العولمة جملة من التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتشريعية والتكنولوجية والثقافية، غيرت ملامح الاقتصاد العالمي، وهذا ما يؤثر على حد سواء في القطاعات والمؤسسات الراغبة في النمو أو البقاء، وهدفها هو تلبية الحاجات المتنامية للمستهلك، للحفاظ على حصتها السوقية وأرباحها، وقد ظهر مفهوم التنافسية كأداة رئيسية لبقاء واستمرارية المؤسسة.

I-1-1 مفهوم ومستويات التنافسية:

I-1-1-1 مفهوم التنافسية:

لا يوجد تعريف محدد ودقيق لمفهوم التنافسية، حيث تتراوح تعاريف الكتاب والتقارير حول التنافسية بين المفهوم الضيق الذي يشمل تنافسية السعر والتجارة وبين المفهوم الشامل وما يتضمنه من مؤشرات على المستوى الكلي .

للتنافسية مفهوم متعدد الأبعاد، يعتمد على القدرة على التصدير والإستخدام الكفاء لعوامل الإنتاج في الدولة وزيادة الإنتاجية التي تتضمن ارتفاع مستويات المعيشة للدولة، ويمكن القول أن التنافسية تعتمد بصفة أساسية على ثلاث عوامل هي:¹

- البيئة الاقتصادية الكلية.

- القدرة على استيعاب واستخدام وتطوير التكنولوجيا، لتخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين جودة المنتج وابتكار منتجات جديدة.

- تطبيق واستخدام ترتيبات واستراتيجيات تتضمن عوامل عديدة، مثل: التعبئة والتغليف، قنوات التوزيع، خدمات ما بعد البيع... الخ.

ونشير إلى أنه ثمة فرق مفاهيمي هام بين التنافس والتنافسية، فإذا كانت التنافسية يمكن أن تعرف على أنها قدرة البلد العامة والتنافسية، فهما من العناصر الأساسية لأي إطار تحليلي للإنتاج والتجارة على تصريف بضائعه في الأسواق الدولية، أو أنها كمون البلد الذي يحدد إنجازته في التجارة الدولية بالمعنى الواسع، فإن المنافسة أو المزاومة هي الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في البلد المعني، وبالتالي الشروط التي تصف تلك السوق المعنية والتنافسية الدولية.²

ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن مؤسسة، أو قطاع، أو دولة، فالتنافسية على صعيد المؤسسة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي، تختلف عن التنافسية لقطاع متمثل بمجموعة

¹ - عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2002، ص ص: 92، 93.

² - محمد عدنان ودبع، القدرة التنافسية وقياسها، (مجلة جسر التنمية)، العدد 24، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ديسمبر 2003،

من المؤسسات العاملة في صناعة معينة، وهاتان دورهما تختلفان عن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها.¹

I-1-2- مستويات التنافسية:

إنّ تحديد مفهوم التنافسية مسألة في غاية الأهمية، لأنها تحدد معالم الظاهرة ونطاقها وكيفية قياسها وتفسيرها ومعوقات تطويرها، وكذلك مغزاها بالنسبة للسياسة الاقتصادية، ولكن هذا التحديد ليس بالأمر السهل²، لذلك يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للتنافسية:

أ- **التنافسية على مستوى المؤسسة:** تتفق أغلب الدراسات على أنّ مستوى المؤسسة هو كما يقول "كروغمان" (Paul Krugman) هو المستوى الأنسب لتطبيق فكرة التنافسية، لأن التنافس الفعلي يكون ما بين المؤسسات وليس ما بين الدول أو الصناعات.³

ويمكن تعريف التنافسية على صعيد المؤسسة بأنها "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه الشركة على الصعيد العالمي، في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا). ويعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور (والمعتمد على الجودة) خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دوليا".⁴

ب- **التنافسية على مستوى الصناعة:** أما التنافسية على مستوى الصناعة فهي: "قدرة المؤسسات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الإعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة".⁵

ويرى "فادريج" (Mc. Fertride) أن "الصناعة تكون تنافسية، إذا كانت عناصر الإنتاج فيها أكبر إنتاجية منها لدى الصناعات المنافسة دوليا أو مساوية لها على الأقل، وكانت تكلفة الوحدة المنتجة لديها أقل من تكلفتهم أو مساوية لها على الأكثر، هذا إلى جانب تحقيق هذه الصناعة التفوق في التجارة كنتيجة لارتفاع نصيبها من إجمالي صادرات الدولة ومن إجمالي الصادرات العالمية".⁶

¹- فريق التنافسية، مفهوم التنافسية، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، الأردن، على الموقع:

http://www.competitiveness.gov.jo/arabic/competitiveness_concept.php (تم تصفح الموقع يوم 2008/10/23)

²- المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2003، الكويت، 2003، ص: 22.

³- أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، مرجع سبق ذكره، ص: 249.

⁴- فريق التنافسية، مرجع سبق ذكره.

⁵- قدور بن نافلة، المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر أيام 18/17 أفريل 2006، ص: 1223.

⁶- أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية، (مجلة العلوم الإنسانية)، العدد 11، جامعة محمد خيضر بسكرة،

الجزائر، ماي 1007، ص: 248.

- وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، ميزانه التجاري ومحصلة الإستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بتكلفة وجودة المنتجات على مستوى الصناعة.¹
- وتعني هنا تنافسية المؤسسة أو الصناعة والتي جاءت لتعكس أربعة معايير أساسية هي:²
- الربحية: هي قدرة المؤسسة على تحقيق ربح قابل للاستمرار.
 - التميز: هو نجاح المؤسسة في تحقيق الاختلاف عن المؤسسات الأخرى (من خلال منتج مميز أو تكلفة منخفضة نسبياً أو كلاهما).
 - التفوق: زيادة المؤسسة لحصتها من السوق العالمي.
 - المساهمة في النمو: يقصد به مساهمة المؤسسة في زيادة نصيب الفرد من الدخل الحقيقي، والحفاظ على هذه الزيادة.

ج-التنافسية على مستوى الدولة:

يعرّف "تقرير التنافسية العالمية" تنافسية الدولة بأنها: "القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة من دخل الفرد الحقيقي مقاساً بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي".³

كما عرفها "مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي" بأنها: "مقدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية، وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية".⁴

وعرفها "المعهد الدولي للتنمية الإدارية" بأنها: "مقدرة البلد على توليد القيم المضافة، ومن ثم زيادة الثروة الوطنية عن طريق إدارة الأصول والعمليات وبالحدادية والهجومية، وبالعمولة والإقتراب، ويربط هذه العلاقات في نموذج اقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق هذه الأهداف، ويربط هذا التعريف تحقيق النمو بمقدرة البلد على إدارة أصوله بطريقة فعالة مما تسمح له بالتفوق في الأسواق الدولية".⁵

كما أنّ العلاقة ما بين التنافسية على المستويات الثلاثة المذكورة سابقاً، المؤسسة، القطاع والدولة هي علاقة تكاملية، بحيث أنّ أحدها يؤدي إلى الآخر، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود شركات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب ميزة تنافسية على الصعيد الدولي، وبالتالي للوصول إلى مستوى معيشة أفضل على صعيد الدولة، إلا أنّ وجود مؤسسة أو صناعة ذات قدرة تنافسية لا يؤدي إلى امتلاك الدولة لهذه الميزة حكماً، وفي المقابل فإنّ تحقيق الدولة لمعدل مرتفع ومستمر لدخل الفرد يعد

¹- كمال رزيق - فارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، أيام 22/23 أبريل 2003، ص: 201، 202.

² وصاف سعدي - قويدري محمد، مرنكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، (مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية)، جامعة باتنة، العدد 09، جانفي 2004، ص: 118.

³- كمال رزيق - فارس مسدور، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، أيام 29، 30 أكتوبر 2002، ص: 106.

⁴- المعهد العربي للتخطيط، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

⁵- المرجع السابق، ص: 21

دليلاً على أن النشاطات الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي.¹

كما تميز الكثير من الكتابات بين عدة أنواع من التنافسية أهمها:²

• **تنافسية التكلفة أو السعر:** فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل.

• **التنافسية غير السعرية:** وتشمل:

– التنافسية النوعية: وتشمل إضافة إلى النوعية والملائمة وتسهيلات التقديم، عنصر الابتكار، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية، والأكثر ملائمة للمستهلك بوجود المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعراً من سلع منافسيه.

– التنافسية التقنية: حيث تتنافس المؤسسات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

وهناك من يصنف التنافسية إلى تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة كالاتي:³

• **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كاف، وكثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم 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 تمكّن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

• **تنافسية المؤسسة:** يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها 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، ومن ثمة فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا حققت فيما إضافية في كل مستوياتها.

I-2- أسباب وركائز التنافسية وخصائصها:

I-2-1- أسباب التنافسية:

تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال ولعل العوامل التالية التي أفرزتها

العولمة من أهم الأسباب:⁴

¹ فريق التنافسية، مرجع سبق ذكره.

² المعهد العربي للتخطيط، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

³ عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها، وتطويرها، (رسالة ماجستير)، جامعة الجزائر،

2002، ص ص: 11، 12.

⁴ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص ص: 102، 103.

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات (GATT) ومنظمة التجارة العالمية.
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الإنترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.
- تدقق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.
- مع زيادة الطاقة الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق تحول السوق إلى سوق مشترين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

I-2-2- ركائز التنافسية:

ترتكز التنافسية على سبعة عناصر هي:¹

- تحقيق وتعظيم رضا كافة الأطراف المعنية من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة مقارنة بالمنافسين.
 - تحديد الإحتياجات الحالية والمستقبلية للمستهلك ومعرفة رغباته المتنامية، ومن ثم تلبيتها بطريقة أفضل من منافسيها.
 - السبق في اقتناص فرص تحقيق مزايا تنافسية قبل المنافسين.
 - القدرة على مفاجأة وإبهار الآخرين من خلال ميزة تنافسية جديدة.
 - استخدام إستراتيجيات فعالة لخلق ميزة تنافسية مؤقتة مما يغير في قواعد لعبة المنافسة.
 - الإعلان عن الأفعال الإستراتيجية المرغوب اتخاذها، مما يسمح بتعطيل ردود أفعال المنافسين.
 - تنظيم خطوات متابعة ومتناسقة للتطور الإستراتيجي، مما يسمح بخلق فرص تسويقية جديدة أكبر.
- وتهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:²
- أ- تحقيق درجة عالية من الكفاءة: بمعنى تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المتوفر، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.

1- D' Avenie Richard, Hyper compétition , traduit par Garéne Michele, édition Vuibert , Paris , 1995 , p p : 263 – 265 .

² صالح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2000، ص ص: 130-132.

ب- التطوير والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والإبتكارات، والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً، إلا أنها صعبة المحاكاة.

ج- تساعد على زيادة الأرباح: إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها، وتعد الأرباح مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

I-2-3- خصائص التنافسية:

بتفحصنا لمختلف التعاريف السابقة للتنافسية نرى بأنها تحمل العديد من الخصائص من بينها:¹

- تحليل التنافسية لا يتم إلا في إطار رؤية شاملة للمؤسسة، فالمؤسسة قد تكون تنافسية في مجال واحد أو أكثر، مثلاً في الإنتاجية عن طريق حسن تنظيم وتوظيف قوى العمل، وهي بذلك تمتلك ميزة تنافسية جزئية، لذلك فإن تحليلها يجب أن يأخذ بعين الاعتبار كون المؤسسة نظام معقد حيث العديد من العوامل الفاعلة والمتداخلة التي لا يجب إهمال أي منها.

- التنافسية ليست ذات مدلول مالي فقط، حيث تعتبر التنافسية في نظر الكثيرين ذات طابع مالي فبعضهم يتحدث عن الإنتاجية والبعض الآخر عن المردودية أما آخرون فيترجمونها في الربحية، وهذا ما يوضح الخلط بين السبب والنتيجة، فالإنتاجية، المردودية والربحية ليست إلا نتاجاً للتنافسية، لذا فما هو السبب في كون المؤسسة تنافسية؟ هو السؤال الذي ينبغي الإجابة عليه، إلا أن هذا لا يعني عدم أهمية الجانب المالي لأن غيابه ينهي مفهوم التنافسية بأكمله.

- التنافسية يجب أن تتضمن بعد اجتماعي، أي لا يجب أن ينفصل مفهوم التنافسية على الجانب الاجتماعي والذي يتضمن إعادة توزيع المؤسسة لثمار تنافسياتها على أفرادها الذين ساهموا في خلقها وتحقيقها، و يترجم ذلك في تحسين حياة الأفراد وتحقيق ما يسمى بالتنمية المستدامة... الخ.

- التنافسية تعبر عن الإمكانيات، فالربحية تقاس في حين تقدر التنافسية، ويظهر هذا الاختلاف لأن هذه الأخيرة تعبر عن قدرة ما، هذا ما قد يفسر وجود أي انحراف بين التنافسية والأداء المالي، فالأداء المالي هو ترجمة لواقع المؤسسة الحالي في حين أن التنافسية تمثل توقعاً لمستقبل معين.

- التنافسية ليست خاضعة لنوع واحد من الأداء، فكون المؤسسة تنافسية يعني أنها ذات أداء.

- التنافسية ميزة لحظية، أي أنها غير دائمة حتى ولو ربطت بإستراتيجية للبحث والتطوير أو للإبداع، هذا ما يستدعي القيام بتحليل قائم على نظرة بعيدة المدى لا تقتصر فقط على مرحلة محددة.

- التنافسية أصبحت عالمية، فعولمة الأسواق قد نقلت مجال التنافسية إلى المستوى العالمي، فمع تهاوي حواجز الدخول التي تفرضها الدول أمام المؤسسات، أصبح الباب مفتوحاً أمامها لاختراق أي سوق والمنافسة في مجاله.

¹ سمير صلاحوي، الحوادث المهنية وأثرها على تنافسية المؤسسة، (رسالة ماجستير)، جامعة باتنة، 2008/2007،

I-3-أهمية ومعوقات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

I-3-1- أهمية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يوفر النظام الإقتصادي العالمي الجديد، المتمثل بتحرير قيود التجارة العالمية، تحديا كبيرا وخطرا محتملا لدول العالم، أو بالأحرى مؤسساته، وبخاصة تلك الموجودة في الدول النامية، إلا أن هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة للبلدان النامية كذلك، إن أمكن الإستفادة منه، فأهمية التنافسية تكمن في تعظيم الإستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الإقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الإستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي، وسواء اتفقنا مع هذا القول أم لا، فإنه لا بد في نهاية المطاف من مواجهة هذا النظام بصفته إحدى حتميات القرن الحادي والعشرين، ومن المعلوم أنه في الوقت الحاضر المؤسسات هي التي تتنافس وليست الدول، وعليه فإن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها، بالنظر إلى أنه وكما أشارت تقارير دولية أن مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح المؤسسات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الإستثمار الأجنبي المباشر ففي العقود الأخيرة كانت التجارة العالمية والإستثمار الأجنبي المباشر في العالم ينمو بشكل أسرع من نمو الناتج العالمي.¹

I-3-2- معوقات تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

هناك مجموعة من المعوقات التي تضعف تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتؤثر على فعاليتها نذكر منها:²

- ضعف الهياكل التنظيمية في المجتمع.
- انخفاض مستوى المورد البشري وتخلف الإتصالات الإدارية.
- غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية.
- غياب حرية المديرين والمسيرين.
- غياب روح الفريق وحلقات الجودة.
- تدهور المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الفعال.
- غياب الأداء الأفضل في العمليات.
- الفشل في قياس الفرص والتعرف على التهديدات البيئية.

¹ عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي، ورشة عمل حول أساليب إدارة التكلفة لترشيد القرارات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 10-14 جوان 2007، القاهرة، ص: 3، 4.

² فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية: مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص: 22.

كما تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة صعوبات تحول دون تنمية قدراتها وإسهامها الفعّال في دفع عجلة النمو الاقتصادي في الدول النامية عامة وفي الجزائر خاصة، ويمكن التمييز بين عدة مشاكل تحكم نشاط هذه المؤسسات وتنعكس على أدائها الاقتصادي وتحد من تنافسيتها وسوف نركز على أهمها في النقاط التالية:

أ- **معوقات إجرائية وإدارية:** وتتلخص هذه المعوقات في:¹

- **مشكلة الحصول على تراخيص التشغيل:** حيث يقتضي منح تراخيص التشغيل استيفاء صاحب المؤسسة لشروط صحية وأمنية معينة تستغرق وقتاً طويلاً بسبب عمليات المعاينة التي تقوم بها الجهات المختصة، للتأكد من تحقق الشروط، كما يضطر عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى العمل بصورة غير رسمية - أي دون الحصول على ترخيص رسمي لمزاولة النشاط - مما يؤدي إلى عدم استقرار أوضاع المؤسسات وانخفاض الكفاءة الإنتاجية ومستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة، حيث يتردد صاحب المؤسسة في تطوير النشاط خوفاً من احتمال اكتشاف وضعه غير القانوني، وحرمانه من الإستمرار في العمل.
- **مشاكل التشريعات المنظمة لسوق العمل:** حيث يؤدي تدخل الحكومات ونقابات العمال في سوق العمل لتحديد الحد الأدنى للأجور و سن الإلتحاق بالعمل ولتنظيم تشغيل الإناث والأطفال ونظم الإجازات والمكافآت... إلخ إلى تقييد فرص العمل التي يمكن أن توفرها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يخاف صاحب المؤسسة من الشكاوى المحتمل أن يتقدم بها العمال لجهات الإختصاص بدعوى عدم الحصول على الحد الأدنى من الأجر أو تجاوز عدد ساعات العمل الرسمية، ويتفادى صاحب المؤسسة هذه المشاكل عن طريق الإعتماد على العمالة الأسرية والمؤقتة والموسمية، وكذلك العمالة الوافدة غير الحاصلة على ترخيص عمل أو إقامة.
- **مشكلة العقار:** يعاني أصحاب المشروعات الجديدة من مشكلات مرتبطة بالعقار المخصص لتوطين مؤسسائهم، فالحصول على عقد الملكية أو عقد الإيجار يعد أساسياً في الحصول على التراخيص الأخرى المكتملة، وإلى حد الساعة لم تتحرر سوق العقارات بشكل يحفز على الإستثمار، بحيث مازالت رهينة للعديد من الهيئات التي تتزايد باستمرار، مثل الوكالة الوطنية لتنمية الإستثمار، ووكالة دعم وترقية الإستثمارات المحلية والوكالات العقارية، وقد عجزت عن تسهيل إجراءات الحصول على العقار اللازم لإقامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك لغياب سلطة اتخاذ القرار حول تخصيص الأراضي وتسيير المساحات الصناعية، إضافة إلى محدودية الأراضي المخصصة للنشاط الصناعي وغيره، فضلاً عن ارتباط التحفيزات المقدمة للمستثمرين من خلال تخصيص أراضي بأسعار منخفضة، تؤدي إلى تزايد أشكال المضاربة على الأراضي التي تحول دون تنفيذ تعهدات الإستثمار²، وفي دراسة للبنك العالمي أثبتت مدى تأثير هذا العائق على الإستثمار الخاص في الجزائر (معظمه في الصناعات الصغيرة والمتوسطة)، حيث أنّ فترة انتظار المستثمر للحصول على العقار الصناعي تتراوح ما بين 03 و 4.5 سنوات.

¹ - محمد فتحي صقر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 33، 34.

² - صالح صالح، أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 18-22 جانفي 2004، ص: 189.

جدول رقم (07): فترة الانتظار للحصول على العقار الصناعي

نوع العقار	محلات إدارية	أراضي صناعية لعينة شاملة	أراضي صناعية صغيرة أو متوسطة
المؤسسات الباحثة عن العقار	19.6%	37.7%	42.1%
عدد السنوات المنتظرة	3.6	4.9	4.7

المصدر: عبد الله بلوناس، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقدرة على المنافسة في ظل اقتصاد السوق، بالإسقاط على الحالة الجزائرية، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و18 أبريل 2006، كلية علوم التسيير، جامعة حسبية بن بو علي بالشلف، الجزائر، ص: 129.

ب- المعوقات المالية: وتتلخص هذه المعوقات في:

• صعوبة التمويل: يمكن حصر المشاكل الرئيسية لتمويل الإستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:¹

- شروط الحصول على القرض لدى المؤسسات البنكية لتغطية حاجات تسيير الإستثمار.
- غياب بنوك متخصصة في عمليات الإستثمار.
- صعوبة تقييم وتقدير المخاطر الناجمة عن نشاطات هذه المؤسسات بالنسبة للبنوك التجارية، مما يؤدي بها على العزوف عن تمويل تلك المؤسسات.
- طريقة التنظيم البنكي، التي تتميز بمركزية قرار منح القروض على مستوى العاصمة، وذلك ما يشكل عائقا كبيرا بالنسبة للمتعاملين المتواجدين في المدن الأخرى، وهو ما يؤدي إلى حدوث تأخيرات متعلقة بسرعة التنفيذ.

وبالرجوع إلى النقطة السابقة نلاحظ وجود بيروقراطية عند طلب القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من البنك، مما يؤدي إلى موت المشاريع في المهد، وهي ناتجة عن المناخ الإستثماري الصعب، هذا ما أثبتته نتائج دراسة قام بها البنك العالمي بمشاركة 3000 خبير محلي حول تقييم مناخ الإستثمار في مختلف دول العالم، حيث تبين أن الدول النامية تواجه مرتين المشاكل التي تواجهها الدول المتقدمة عند إنشاء وتشغيل المؤسسات،² ونتائج أخرى مبينة في الجدول التالي:

¹ مبارك بلالطة وآخرون، الآليات المعتمدة من طرف الجزائر في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الدورة التدريبية الدولية: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، 25 - 28 ماي 2003، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص: 443.

² صليحة بن طلحة وبوعلام معوش، الدعم المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في القضاء على البطالة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و18 أبريل 2006، كلية علوم التسيير، جامعة حسبية بن بو علي بالشلف، الجزائر، ص: 355.

جدول رقم (08): إجراءات ومدة إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية والمتقدمة

البيان	عدد الإجراءات	الدخل لكل فرد	مدة إنشاء مؤسسة
الدول المتقدمة	06	8%	27 يوم
الدول النامية	11	122%	59 يوم

المصدر: المرجع السابق، ص: 335.

وحسب تحقيق قام به مركز الأبحاث (CREAD) كشف أنّ من مجموع 775 مؤسسة طلبت قروض من البنوك فإن 66% فقط تلقت جوابا بالقبول، وأن أسباب الرفض تركزت في ثلاث محاور:

- بسبب قواعد الحذر التي تطبقها البنوك.
- نقص الضمانات.
- ملفات ناقصة.

بالإضافة إلى ذلك فإن عملية تجميع الوثائق التي يتطلبها طلب القرض حسب نفس التحقيق تستغرق 36 يوما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأن إجراءات التحويل تستغرق وقتا طويلا يتراوح بين 17 و25 يوما.¹

• **النظام الجبائي**²: يتعلق الأمر هنا بالطريقة المعمول بها حاليا لاقتطاع الرسوم والضرائب المطبقة على المؤسسات في طورها الإستغلالي العادي، علما أنّ الصعوبات التي تعترض جهاز الإنتاج في استغلاله، والنظام الجبائي المطبق على عمليات إعادة استثمار الفوائد قد منع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من إجراء استثمارات ضرورية لتكييف أدائها الإنتاجية مع النطاق الاقتصادي الجديد، وزيادة على ذلك هناك عوامل أخرى تضغط على النشاط الإنتاجي من بينها:

- ارتفاع سعر تكلفة المنتجات المصنعة الناتج عند إعادة تقييم تكاليف الأموال الثابتة والمواد الأولية المستوردة الناجمة عن انخفاض العملة.
 - كساد الإنتاج المصنع الناتج عن انخفاض القدرة الشرائية والمنافسة غير التريهة أحيانا للإنتاج المستورد.
 - ارتفاع الضغط الجبائي على النشاطات الاقتصادية بسبب تطبيق الرسم الإضافي الخاص.
- وقد كانت لهذه العوامل نتائج سلبية تتمثل في توقف عدة مؤسسات إنتاجية، وفقدان العديد من مناصب الشغل، إضافة إلى تحول رؤوس الأموال من دائرة الإنتاج إلى الدائرة التجارية.

¹ - عاشور كتوف ومحمد طرشي، مرجع سبق ذكره، ص: 1038.

² - عبد الرحمان بن عنتر، نحو تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية الدولية، الملتقى العربي الرابع للصناعات الصغيرة والمتوسطة، صنعاء، يومي: 25، 26/11/2007، ص: 7، 8.

• **النظام الجمركي:** يخلق مشاكل وصعوبات نتيجة الإجراءات المتخذة من قبل الجمارك التي تسير وفق تشريع لا يسهل نشاط هذا القطاع، وبعده عن التطبيقات والأعراف الدولية التي تماشى وتكيف القوانين والآليات الجمركية.¹

• **مشكلة التأمينات الإجتماعية:** حيث تشترط هيئة التأمينات الإجتماعية على صاحب العمل التأمين على كافة العاملين بالمؤسسة أياً كان عددهم، وقد يتقاعس أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن ذلك بسبب قصور الوعي وعدم إدراك مفهوم التأمينات الإجتماعية، أو عدم الرغبة في تحمل أقساط التأمين أو لعدم استقرار العمالة وسرعة دورانها، كما قد يتلکأ بعضهم في سداد ما عليهم من مستحقات للتأمينات الإجتماعية إذا لم تتوفر لديهم السيولة الكافية، مما يعرضهم إلى دفع غرامات وفوائد تأخير تضيف أعباءً جديدة عليهم.²

ج- **المعوقات المتعلقة بالإنفتاح التجاري:** إن سياسات التحرير التجاري للاقتصاد الوطني، التي ترافقت من سياسات تكيف هيكلية للانتقال من اقتصاد مسير إداريا في إطار الإشتراكية إلى اقتصاد انفتاح تجاري في إطار الليبرالية الجديدة، قد أدى إلى نمو أشكال الفساد التي انعكست على المؤسسات الإنتاجية الخاصة والعام، بحيث ترتفع معدلات الأرباح في الأنشطة التجارية والاقتصادية غير الأساسية مما أثر بشكل خطير على نمو وتطوير المنظومة الإنتاجية، التي تركز على تهمين المزايا النسبية للاقتصاد الجزائري وتنمي أشكال الشراكة الإستثمارية الإنتاجية مع المتعاملين الأجانب.³

د- **معوقات نقل التقنية:** تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات متعددة أمام الإستفادة من التطورات التقنية ذات العلاقة بنشاطها منها: الشروط المقيدة وافتقار العديد من القائمين على هذه المؤسسات للبيانات والمعلومات اللازمة خاصة فيما يتعلق بالمقارنة بين المواصفات والأسعار، والأسلوب المناسب للتفاوض للحصول على أفضل شروط تعاقدية.⁴

هـ- **ضعف الاهتمام بتطوير وتنمية مهارات العاملين:** لا تهتم معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمبدأ الإستثمار في الموارد البشرية، لتنمية وتطوير المهارات الفنية والإدارية للعاملين بها، وهو ما يرجع أساساً لانخفاض الوعي بأهمية هذا التطوير لاستمرار قدرتها على المنافسة بالسوق (وهو ما يرجع بدوره لانخفاض الوعي

¹ - المرجع السابق، ص: 8.

² - محمد فتحي صقر، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

³ - صالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 190.

⁴ - لؤي محمد زكي رضوان، المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية (الواقع ومعوقات التطوير)، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 18-22 جانفي 2004، ص: 118.

بالأساسيات السوقية والتسويقية)، وأن مردود هذا التطوير أكبر بكثير من تكلفته التي لا تمثل نسبة تذكر من معظم ميزانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.¹

وقد أبرز الخبير الاقتصادي "عبد الحق لعميري" خلال مداخلة في المنتدى الذي نظّمته مؤسسة "باز" للاتصال يوم 2008/11/05 بالجزائر أنه حسب الدراسات التي تقوم بها جامعات الإقتصاد والتجارة فإن 06% من المؤسسات على المستوى الوطني تطبق فعلا نظام تسيير الموارد البشرية من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في الجزائر والمقدر عددها بـ 420 ألف مؤسسة، وأضاف المتدخل أنه من مجموع هذه المؤسسات فإن 40% منها لديها الرغبة في تحسين مستوى مواردها البشرية، لتبقى الأغلبية غير واعية بالبعد الاقتصادي للموارد البشرية الذي يعد المحرك الأساسي لإنجاح المؤسسة، وأبرز المتحدث أنه من بين نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية مشكل "تكوين اليد العاملة غير المتخصصة" إذ أن القطاعات العامة أصبحت متخوفة من تكوين العمال الذين يفضلون التوجه إلى المؤسسات الأجنبية أو الخاصة بعد فترة التكوين، مشيرا في هذا الشأن أن دراسات بعض الدكاترة الجزائريين تؤكد أن "70% من المؤسسات العمومية لا تخضع عمالها للتكوين وإعادة التأهيل خوفا منها من انتقلهم إلى المؤسسات الأجنبية".²

ويعزى نقص العناصر الفنية المدربة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى العديد من الأسباب لعل أهمها:³

- عدم ملائمة نظم التعليم بشكل عام والتعليم التقني والتدريب المهني بشكل خاص لمتطلبات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأمر الذي عمق الفجوة بين مخرجات التعليم التقني والمهني ومتطلبات العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- عدم الإهتمام المبكر بتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أدى إلى غياب التدريب الفني والمهني والتأهيل للعمل في هذه المؤسسات.

- غياب دور مؤسسات المجتمع المدني في التركيز على جانب التدريب الفني والمهني والتأهيل للعمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- تفضيل العاملين الإشتغال لدى المؤسسات الكبيرة لقدرتها على رفع أجور أعلى وحوافز أكثر.
- الكثير من المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة لا تطبق الحد الأدنى للأجور السائدة في القطاع الرسمي، وعدم تسديد التأمينات الإجتماعية على العاملين فيها.
- العلاقة بين المالك والعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة علاقة شخصية فلا يوجد هناك أدنى التزام رسمي باستمرار العامل في العمل لفترة محددة قبل أن يترك المؤسسة التي علمته.

¹ - المرجع السابق، ص: 118، 119.

² - عن جريدة المساء، العدد 3556، ليوم 2008/11/06، ص: 02.

³ - علي عبد الله قائد، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

- بعض المؤسسات وخصوصاً الحرفية منها تعتمد بدرجة كبيرة على الإتقان والمهارات اليدوية الناتجة عن الخبرة المتراكمة عبر فترة طويلة من الزمن، فالعامل المنتج هنا يلعب دوراً رئيسياً في تطويرها، ومع وجود مشاكل في هذه المؤسسات يضطر العمال المهرة ترك العمل فيها وامتهان أعمال أخرى.

و- مشكلة التوسعات غير المخططة: حيث يقوم أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإجراء توسعات واستثمار أموال في المباني والتأثيث وشراء المخزونات، وذلك دون تخطيط وتدبير للظروف الاقتصادية المستقبلية، وينتج عن هذه المشكلة وجود طاقات إنتاجية عاطلة وفشل كثير من هذه المؤسسات، وبالتالي خروجها من السوق، إضافة إلى وجود مشاكل مالية وعدم القدرة على تسديد الإلتزامات للغير.¹

I-4- مؤشرات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتضمن مؤشرات التنافسية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية، والحصة السوقية والتي نوضحها فيما يلي:²

I-4-1- مؤشر الربحية:

يعتبر مؤشر الربحية مؤشراً كافياً لقياس التنافسية الحالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أن الحصة من السوق هي الأخرى تشكل مؤشراً عن التنافسية إذا كانت المؤسسة تعمل على تعظيم أرباحها، أي أنها لا تنازل عن الربح لمجرد تحقيق غرض رفع حصتها من السوق، ويمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق تنافسية تتجه هي ذاتها نحو التراجع، وفي هذه الحالة فإن التنافسية الحالية للمؤسسة لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية.

وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها.

وحتى يكون بإمكاننا القول بأن مؤسسة ما تعتبر تنافسية، يجب أن تكون نسبة القيمة السوقية للدَّين ورؤوس الأموال الخاصة بالمؤسسة على تكلفة استبدال أصولها أكبر من الواحد وهذا ما يسمى مؤشر "توبن" "Tobin".

وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة، وعلى إنفاقها الحالي في البحث والتطوير أو البراءات التي تحصلت عليها، إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، وتعتبر النوعية عنصراً هاماً لاكتساب الجاذبية، ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

¹ علي السلمي، المفاهيم العصرية لإدارة المنشآت الصغيرة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص: 34.

² وديع عدنان، مرجع سبق ذكره، ص: 11، 12.

I-4-2- مؤشر تكلفة الصنع:

يمكن اعتبار تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تكون بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة، وهذا عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، لكن هذه الوضعية يتناقض وجودها.

I-4-3- مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل:

إنّ الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالية التي تحوّل فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا وعيوب تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنّه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية، مثل: أطنان من الورق أو أعداد من التلفزيونات، فإنّ الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضّح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة. ويكون من الممكن أن نقارن الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها بعدد من المؤسسات على المستويات المحلية والدولية، كما يمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم.

I-4-4- مؤشر الحصة من السوق:

من الممكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحا وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق، لذلك يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها المحليين والدوليين، وعندما تتحقق حالة توازن تعظيم المنافع ضمن قطاع نشاط معين، ذو إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الحدية لمنافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر، وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

II - الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

II-1- مفاهيم حول الميزة التنافسية:

تعتبر الميزة التنافسية كميّار هام للتفوق والريادة في مجال الأعمال، لذلك تحظى بأهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة للإدارة، وقد أصبح التحدي الكبير الذي يواجهه الاقتصاديون هو كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة مطلقة.

II-1-2- مفهوم الميزة التنافسية:

في البداية ظهر مفهوم المنافسة مع ممارسة الإنسان لأنشطته المتعددة، إلا أن هذه المنافسة كانت تتم بالصدفة ودون وضع خطط أو استراتيجيات بشأنها، وتبع ذلك ظهور مفاهيم متعدد تعكس في مضمونها عملية التنافس ذاتها، كمفهوم الميزة النسبية (Avantage comparative) الذي طرحت حوله عدة أفكار من قبل العديد من الباحثين مثل: "دافيد ريكاردو" (David Ricardo)، حيث قدم مجموعة من الأفكار المتعلقة بالميزة النسبية في عام 1817م¹، ويرجع المفهوم الأساسي للميزة التنافسية إلى "شميرلين" (Chamberlin) سنة 1939، لكن يمكن إرجاعه إلى "سيلزنيك" (Selznick) سنة 1959م، الذي ربط الميزة بالمقدرة، وبعد ذلك جاء التطور التالي للميزة التنافسية حيث وصف "شاندال وهوفر" (Schandel & Hofer) الميزة التنافسية بأنها الموضوع الفريد الذي تطوّره المؤسسة لمواجهة منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد، وبعد ذلك جاء "داي" (Day) سنة 1984، و"مايكل بورتر" (M.Porter) سنة 1985، ووضعوا الجيل الثاني من الصيغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبروا الميزة التنافسية هدف الإستراتيجية والمتغير التابع، وليس شيء يستخدم ضمن الإستراتيجية، وتبريرهم لذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية².

ولقد جاءت كلمة التنافسية مرتبطة بالميزة كإشارة لأهميّة كون هذه الميزة ذات علاقة تضاد وتصادم مع الأطراف الخارجيّة سواء المنافسين أو الموردين أو المشترين وغيرهم، فهي بهذا المعنى تحمل بعداً خارجياً يتمحور حول حقيقة أنه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على حجم الأطراف الخارجيّة والتعامل معها على أسس راسخة من القوة والسيطرة والثبات، كما تحمل الميزة التنافسية بعداً داخلياً يتمثل في المعرفة الجيدة للقدرات والإمكانات والإستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة³.

إن الحديث عن المزايا التنافسية في حياة المؤسسة يتطلب التعرف على أصلها وماهيتها لذلك قد يكون من المفيد التفرقة بين ثلاث اصطلاحات أساسية، وهي الميزة المطلقة والميزة النسبية والميزة التنافسية، أما الأولى فتعني قدرة

¹ - فاطمة الربابعة، دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية، (أطروحة دكتوراه فلسفة)، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة 2006، ص: 28.

² - الجلاي بهاز- الطاهر خامرة، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، كلية علوم التسيير، جامعة قلمة، الجزائر، يومي 16 و 17 نوفمبر 2008، ص: 136.

³ - عبد الرحمان بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، حالة الصناعات التحويلية بالجزائر، (أطروحة دكتوراه دولة)، كلية علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص: 154

الدولة على إنتاج سلعة معينة باستخدام موارد، وبتكلفة أقل بكثير عن غيرها من الدول الأخرى، وبالنسبة للثانية فتشير إلى قدرة الدولة على إنتاج عدة سلع معينة بكفاءة أعلى نسبياً، وبتكلفة أقل نسبياً من تلك التي تقوم دولة أخرى بإنتاجها.¹

أما الميزة التنافسية (Avantage compétitive) فيرى "مايكل بورتر" (M. porter) أنها "تنشأ أساساً من القيمة التي تخلقها المؤسسة لمستهلكيها وزبائنها، ويمكن أن تكون في شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين وبمنافع متساوية، أو تقديم منافع منفردة في المنتج تعوض الزيادة في السعر بشكل عقلائي".²

كما عرفها كل من "سكول وجونسون" (Johnson & Scholes) على أنها "العملية التي تسعى فيها المؤسسة للتفوق على الآخرين، وقد يكون هذا التفوق على مستوى شخصي أو مؤسسي أو دولي، مع ضرورة أن تتوفر في المؤسسة القدرة والرغبة في التميز والالتزام، وتوفر الموارد اللازمة".³

ويعرفها "غاريبالدي" (Gerard Garibaldi) أنها "القيمة التي تستطيع المؤسسة أن تخلقها لزبائنها، حيث تتجسد عند نجاح المؤسسة في إحدى الإستراتيجيات التنافسية المختارة، من خلال الريادة في التكلفة أو من خلال التمايز أو التفاضل، سواء في كل القطاعات أو في قطاع معين".⁴

كما تعرف الميزة التنافسية كذلك بأنها: "العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها".⁵

وقد عرف "لامبين" (Lambin) الميزة التنافسية على أنها: مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، والتي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين.⁶

أما "بارني" (Barney) فيعرف الميزة التنافسية أنها قدرة المؤسسة على تحقيق قيمة اقتصادية لها في السوق أو الصناعة وذلك عندما تتنافس في السوق.⁷

¹ - عبد الرحمان بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، حالة الصناعات التحويلية بالجزائر، مرجع سبق ذكره، ص: 155.

² - M. Porter, Op.cit, p: 08

³ - ع الحوري- ع العلي، إستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، (مجلة البصائر)، المجلد 10، العدد 02، جامعة البترا، عمان، 2006، ص: 96.

⁴ - Gérard Garibaldi, *l'analyse stratégique*, 3^{ème} édition, 2^{ème} tirage, édition d'organisation, paris, 2002, p: 17.

⁵ - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 79.

⁶ - Jean-Jacques Lambin, *le marketing stratégique*, 4^{ème} édition, édition international, Paris, 1998, p: 332.

⁷ - سعيد شعبان حامد، دور ممارسات إدارة الجودة في الحصول على الميزة التنافسية، (مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين)، العدد 69، السنة 46، الجزء الأول، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2007، ص: 454.

وهناك من عرفها بأنها "ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، من خلال تقديم منتجات ذات خصائص متفردة، يكون معها العميل مستعد لدفع أكثر، أو من خلال تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين، وبأسعار أقل".¹

في حين يقول "ليندين براون" (L.Brawn) أن المؤسسة تكتسب ميزة تنافسية إذا تمكنت من التنسيق بين مواردها وأهدافها، وذلك بإتباع إستراتيجية للتسويق تهدف إلى تحقيق وضع تنافسي مرغوب فيه خلال فترة زمنية محددة، فلكي تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية لا بُدّ من إتباع إستراتيجية تحدد فيها أهدافها طويلة الأجل في إطار حجم مواردها المتاحة.²

نلاحظ أن مفهوم الميزة التنافسية في تحليل "براون" يتسم بالديناميكية المستمرة، غير أن "براون" اهتم بالجانب التسويقي، حيث تنبع الديناميكية من إتباع المؤسسة إستراتيجيات للتسويق تسعى إلى انتقال المؤسسة من مركز تسويقي قديم إلى آخر أفضل تكتسب المؤسسة من خلاله ميزة تنافسية جديدة.³ ويمكن القول أن التعاريف المذكورة حول الميزة التنافسية تتفق في مجملها على:

- أن الميزة التنافسية نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- أنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- أنها تعكس في كفاءة أداء المؤسسة وفي أنشطتها، أو في قيمة ما يقدم للمشتري أو كليهما.
- أنها يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتري وفي إدراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة، وتحفزهم للشراء منها.
- أنها تتحقق لمدة طويلة، ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.
- وفي تحويل المزايا النسبية إلى ميزات تنافسية، أصبح تحقيق هذه الأخيرة يتوقف على عدة عوامل منها:⁴
- قدرة المؤسسة على خلق عوامل الإنتاج اللازمة لصناعة معينة، والتي تستند إلى مهارات بشرية عالية وإلى قاعدة علمية قوية.
- التركيز على خلق عناصر الإنتاج المتخصصة، مثل ربط الأبحاث والتعليم والمعرفة بصناعة إستراتيجية معينة، فتركيز الموارد العلمية والبحثية هو الذي يحقق الميزة التنافسية وليس بتشتيتها.
- ظروف الطلب المحلي، فكلما تميز الطلب بحساسية للجودة فإن ذلك يعطي للمؤسسات خبرة ودفعاً قويا للتجديد والإبتكار.

¹ - سمالي يحيوية، مرجع سبق ذكره، ص: 07.

² - أميرة عبد الرحمن، دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات قطاع الأعمال العام العاملة في مجال السياحة بمصر، (رسالة ماجستير)، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2008، ص: 42، 43.

³ - المرجع السابق، ص: 43.

⁴ - قنور بن نافلة- رباح عرابية، التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية- واقع وتحديات- كلية علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 14 و 15 ديسمبر 2004، ص: 512.

- وضع الأهداف التي تقود إلى استمرارية الإستثمار ومن ذلك الإستثمار في تكوين المهارات البشرية وفي البحوث والتطوير.

II-1-2- بعدي الميزة التنافسية:

ترتبط الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما:¹

أ- **البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل:** يمكن للمؤسسات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدرکہا العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، وفشل أية مؤسسة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير، وهذا ما حدث لشركة (IBM) للحواسيب الشخصية التي سيطرت على صناعة الحواسيب الإلكترونية في فترة السبعينات مما تسبب في فقدانها حوالي 90 بليون دولار، واضطرها إلى إعادة النظر في استراتيجياتها وسياساتها وهياكلها التنظيمية. وتحقق الميزة التنافسية المؤسسة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من منافسيها.

ب- **البعد الثاني: التميز:** يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة أو عمل نسخة منها.

II-2- أنواع الميزة التنافسية:

نمّيز بين نوعين من الميزة التنافسية وهما:

- ميزة التكلفة الأقل؛
- ميزة التميز (التفاضل).

II-2-1- ميزة التكلفة الأقل:

وتعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.²

وللحيازة على ميزة التكلفة الأقل، يتم الإستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، والتحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين،³ وتكون مراقبة هذه العوامل كما يلي:⁴

أ- **مراقبة الحجم:** يمكن للمؤسسة تخفيض تكاليفها عن طريق التوسع في تشكيلة المنتجات، وذلك بالحيازة على وسائل إنتاج الجديدة، والتوسع في السوق، غير أنّ الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى

¹ - ألياس سالم وآخرون، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، الملنقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، يومي 3، 4 ماي 2005، ص: 84.

² - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 84.

³ - M. Porter, Op-cite , p: 128

⁴ - Idid, pp: 129-136.

آخر، ومن منطقة إلى أخرى، فمثلا الرفع من حجم منتج معين على المستوى المحلي والجهوي قد يؤدي إلى تخفيض تكاليف قوة البيع أو تكاليف التوزيع المادي للمنتج، مع الإشارة إلى عدم الإخلال في التوازن أثناء عملية البحث عن اقتصاديات الحجم، بحيث يجب تجنب حدوث تدهور في الأنشطة الأخرى.

ب- مراقبة التعلم: يكون التعلم نتيجة الجهود المبذولة والمتواصلة سواء من قبل الإطارات أو المستخدمين، ويتم مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق، ثم مقارنتها مع المعايير المعمول بها في القطاع لتحسين التعلم وتحديد أهدافه.

ج- مراقبة الروابط: تتوصل المؤسسة إلى تحسين موقعها في ميدان التكاليف، عندما تتمكن من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة من جهة، والعمل على استغلالها من جهة أخرى.

د- مراقبة الإلحاق: سواء بتجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل معرفة طريقة العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة، إلى وحدات تنتج أنشطة مماثلة.

هـ- مراقبة الرزنامة: تستحوذ المؤسسات السباقية إلى بعض القطاعات على ميزة التكلفة الأقل، وذلك راجع إلى احتلالها أحسن المواقع وتوظيفها أحسن المستخدمين، كما تتعامل مع موردين ذوي خبرة، أما في بقية القطاعات الأخرى فمن الأحسن التريث والإنتظار، لأن المؤسسة التي تنتظر تستطيع الحصول على ميزة في التكلفة، وذلك راجع إلى التغير السريع في التكنولوجيا، واكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف.

و- مراقبة التمووقع: فالمؤسسة التي تختار أحسن المواضع يكون بإمكانها امتلاك ميزة عن طريق التكاليف سواء كان هذا التمووقع يخص الأنشطة فيما بينها، أو بالنسبة للموردين والزبائن.

و الجدول التالي يوضح مصادر ميزة التكلفة الأقل:

جدول رقم(09): مصادر ميزة التكلفة الأقل

المصادر	الوصف	التهديدات
عامل التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> ● الوصول التفضيلي إلى التكلفة المنخفضة: ✓ الموارد الطبيعية. ✓ العمل. ✓ رأس المال. ✓ التكنولوجيا. 	<ul style="list-style-type: none"> ● تغيرات في الوصول إلى التكلفة.
الحجم	<ul style="list-style-type: none"> ● حجم أعلى نسبياً: ✓ إهلاك التكاليف الثابتة: الإنتاجية، التموين، التكاليف العامة. ✓ الدخول إلى التكنولوجيا الأكثر فعالية. ✓ القدرة الشرائية أكبر من الموردين. 	<ul style="list-style-type: none"> ● التعقيد. ● فقدان المرونة.
الخبرة	<ul style="list-style-type: none"> ● تحسين العمليات والمنتجات: ✓ تحسين الجودة. ✓ الحد من الإزدواجية. ✓ الحد من عدد المكونات. ✓ تخفيض التحمل. 	<ul style="list-style-type: none"> ● استدراك من طرف المنافسين بسبب انتقال الخبرة. ● ظهور تكنولوجيا جديدة.
الخيارات التنفيذية	<ul style="list-style-type: none"> ● التكنولوجيا، المصانع، الصيانة، المناولة، الممارسة الصناعية. 	<ul style="list-style-type: none"> ● اختيارات سهلة النسخ والمحاكاة.

Source: J.M.Ducreau, M.Marchal, Stratégie:(Les Clés Succès Concurrentiel), Edition d'organisation, 2004, P: 218.

II-2-2- ميزة التميز:

تتمثل في قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد، وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع)¹ وتمنح ميزة التميز للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبياً، وضمان وفاء العملاء لمنتجاتها، كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها، أو إلى فئة قليلة من العملاء وفق احتياجات محددة، وحتى تتمكن المؤسسة من الحصول على هذه الميزة يتم الإستناد إلى عوامل التفرد والتي نلخصها في ما يلي:²

- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، كإجراءات خدمات ما بعد البيع.

¹ - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص، ص:84، 85.

² - لوييزة قويدر - حبيبة كشيدة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي، ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص: 6، 7.

- تتبع خاصية التفرد مع الروابط الكامنة بين الأنشطة مع الموردين، ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة.
- التموضع (التموقع) أو مركز المؤسسة، وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.
- التعلم وأثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل، بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المؤسسة.
- إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميّز المؤسسة.
- حجم النشاط الذي قد يتناسب إيجاباً أو سلباً مع عنصر التميّز والتفرد الخاص بالمؤسسة.
- الرزنامة، أي أن المؤسسة تكتسب ميزة التميّز لأنها السبّاقة في ميدان نشاطها مع منافسيها، في حين تحقق مؤسسة أخرى الريادة بسبب إنطلاقها متأخرة، مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطوراً.
- إن عوامل التفرد تختلف من نشاط لآخر ومن قطاع لآخر، وتضافر هذه العوامل يحدد كيفية حيازة فرصة التميّز، فعلى المؤسسة أن تفحص كل المجالات التي تعتبر فريدة فيها بهدف تحديد العوامل المهيمنة.
- كما أضاف "ليندين براون" (L. Brawn) إلى الميزتين السابقتين ميزة أخرى هي **ميزة التركيز** حيث تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية نتيجة تواجدها في سوق معين دون أن يكون هناك منافسة تذكر، غير أن هذه الميزة ليست مستمرة، وذلك إذا تمكّن المنافسون الآخرون من الدخول إلى هذا السوق، وبالتالي تقليد منتجاتها، الأمر الذي يعرضها لفقدان ميزتها التنافسية.¹
- وللإشارة هناك تقسيم آخر لأنواع الميزة التنافسية وهو ما اقترحه "ويسمان" (WISEMAN) حيث أضاف إلى ميزتي التميّز والتكلفة الأقل الميزتين التاليتين:²
- أ- **ميزة النمو:** يتحقق النمو من خلال التوسع في الحجم أو من خلال التوسع الجغرافي، مما ينعكس على حصتها السوقية بالنمو.
- ب- **ميزة التحالف:** وتعد التحالفات جزءاً مهماً للغاية في المعادلة الإستراتيجية، حيث تكون هناك حالات من الإندماج مع مؤسسات أخرى، أو من خلال إتفاقيات التسويق التي تشكل المشاريع المشتركة، أو التملك المرتبط بالقوى الدافعة؛ التكلفة، التميّز أو النمو.
- وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:³
- أ- **حاصمة (Dicisif):** أي تسمح بالتفوق على المنافسين.
- ب- **إمكانية الدفاع عن نفسها (Défendable):** خاصة من تقليد المنافسين، وذلك عن طريق حصولها على براءات الإختراع، أو استحواذها على المعرفة اللازمة.

¹- أمال إسماعيل، تطور مفهوم الميزة التنافسية للصادرات وفقاً لنظريات التجارة الدولية الحديثة، مع دراسة القدرات التنافسية للصادرات الصناعية المصرية ابتداءً من عام 1980، (رسالة ماجستير)، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2004، ص: 59.

²- حسن علي الزغبى، أثر التجارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية، (مجلة العلوم التطبيقية)، العدد 2، المجلد 7، الأردن، 2004، ص: 64، 65.

³ - Henri spitezki, la stratégie d'entreprise, compétitivité et mobilité, Edition economica, paris, 1995, pp: 54, 55.

ج- مستمرة (Durable): أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.

هذه الشروط الثلاثة تضمن صلابة الميزة التنافسية، حيث أنّ كل شرط مرتبط بالآخر، حيث نجد شرط الحسم مرتبط بشرط الإستمرارية، وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع عن نفسها.¹

II-3- محددات الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إنّ الإهتمام بتعزيز الميزة التنافسية للصناعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يمكنها من الصمود ومنافسة المنتجات الأجنبية في الأسواق المحلية والدولية، وذلك من خلال إجراء فحص وتشخيص دقيق لكافة العقبات والعراقيل التي تحدّ من قدرة هذه الصناعات على المنافسة، والعمل بجدية لإيجاد حلول ناجعة وعملية تتعدى النصوص القانونية بما يؤدي إلى تعزيز قدرتها التنافسية، وضمان بقائها في السوق.

لهذا تسعى المؤسسات إلى الإستحواذ على مصادر الميزة التنافسية، والعمل على زيادتها، وكما هو معلوم فإنّ الميزة التنافسية تُخلق ويجب أن تستجيب للتغيرات في البيئة الدولية، ويتطلب هذا استجابة هذه المؤسسات لاحتياجات ورغبات المستهلك، بالإضافة إلى القدرة على التأثير على هذه الاحتياجات أو خلقها، علاوة على وجود تصور طويل الأجل للتكيف أو التعديل الاقتصادي، يحول دون تعرضها للتقلبات المستمرة في السوق²، وقد قسم "بورتر" محددات النظام التنافسي الوطني التي تساهم في صياغة المناخ الصناعي لدعم أداء المؤسسات عامة والصغيرة والمتوسطة خاصة إلى:

- محددات رئيسية: وتتضمن شروط وخصائص الإنتاج، أوضاع الطلب وخصائصه، دور الصناعات المغذية والمكملة، المنافسة المحلية وأهداف المؤسسة؛

- محددان مساعدان ومكملان: ويتضمنان دور الصدفة (أو الخطأ) ودور الحكومة وسياساتها المختلفة.

II-3-1- المحددات الرئيسية للميزة التنافسية:

و تتمثل هذه المحددات فيما يلي:³

أ- أوضاع عوامل الإنتاج: لا تقتصر عوامل الإنتاج على العمل ورأس المال فقط، بل تشمل كافة عوامل الإنتاج من موارد طبيعية وبنية أساسية والموارد البشرية بالإضافة إلى المعرفة والمناخ والموقع، كذلك تتطلب الميزة التنافسية الكفاءة في استخدام عوامل الإنتاج، وفعاليتها مع محددات الميزة التنافسية الأخرى.

ب- أوضاع الطلب المحلي: ويتمثل ذلك في هيكل الطلب ومعدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي، فإذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا، فإن ذلك يحفز تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها، مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق.

ج- الصناعات المكملة والمغذية: يعتبر توافر مجموعة من الصناعات المكملة والمغذية، أحد مرتكزات الميزة التنافسية، نظرا لما توفره من مدخلات بسرعة ومرونة كبيرة بما يساهم في تخفيض السعر، كذلك يتيح فرصة

¹ - Gérard Garibaldi, *op.cit*, p: 55.

² - عمر صقر، مرجع سبق ذكره، ص: 93.

³ - المرجع السابق، ص: 93، 94.

تبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا بما يزيد من درجة التطوير والإبتكار، وخلق مهارات إنتاجية وإدارية أفضل، كما هو الحال للتكامل الحاصل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة في إطار المقابلة من الباطن.

د- إستراتيجية المؤسسة وأهدافها وسيادة المنافسة المحلية: يشمل هذا المحدد أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القائمة وإستراتيجيتها وطرق التنظيم والإدارة فيها، كما يتضمن هذا المحدد الدور الهام الذي تلعبه المنافسة في السوق المحلي في صناعة الميزة التنافسية للمؤسسة، إذ تدفع المنافسة المحلية المؤسسات للبحث عن صور المنافسة غير السعرية، من خلال التجديد والتطوير ورفع مستوى الكفاءة وجودة المنتج، ومن ثم فجحاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنافس محليا يؤهلها للولوج إلى الأسواق الدولية.¹

II-3-2- المحددات المكملة للميزة التنافسية:

يضيف بورتر إلى المحددات الأربعة السابقة للميزة التنافسية دور كل من الحكومة والصدفة كالتالي:²

أ- الحكومة: مما لاشك فيه أنّ الحكومة تلعب دورا مهما في التأثير على اكتساب الميزة التنافسية، ويظهر ذلك من خلال تأثيرها على المحددات الأربعة الرئيسية للميزة التنافسية، سواء بالإيجاب أو بالسلب.

- تأثير الحكومة على عرض عناصر الإنتاج: تؤثر الحكومة على عرض عوامل الإنتاج سواء بالدعم أو بفرض ضرائب على الأجر أو رأس المال، كذلك يمكنها التحكم في أسواق رأس المال... الخ.

- تأثير الحكومة على عنصر الطلب: قد تؤثر الحكومة على عنصر الطلب من خلال ضريبة المبيعات، أو مساهمتها كمشتري لدعم الطلب المحلي.

- تأثير الحكومة على الصناعات المغذية والمكملة: ويتجلى ذلك من خلال تحكّمها في وسائل الدعاية والإعلان، أو عن طريق الإجراءات التي تتخذها لتنسيق الخدمات المتبادلة بين المؤسسات.

- تأثير الحكومة على إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تؤثر الحكومة على إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال أدوارها الضريبية، أو بمعنى أشمل من خلال سياستها المالية والنقدية.

ب- الصدفة: تتمثل في الأحداث التي تؤثر على البيئة المحيطة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتكون عادة خارج نطاق سيطرتها (مثل التقلبات الفجائية في الطلب العالمي على سلعة ما، والحروب والصدمات البترولية)، ويرجع أهمية أحداث الصدفة في أنها تخلق نوعا من عدم الإستمرارية في الظروف المحيطة بالمؤسسة، الأمر الذي قد يؤدي إلى ازدهار أو تآكل ميزتها التنافسية، وتزداد أهمية أحداث الصدفة إذا تمكّنت المؤسسة من استغلال هذه الأحداث لصالحها.

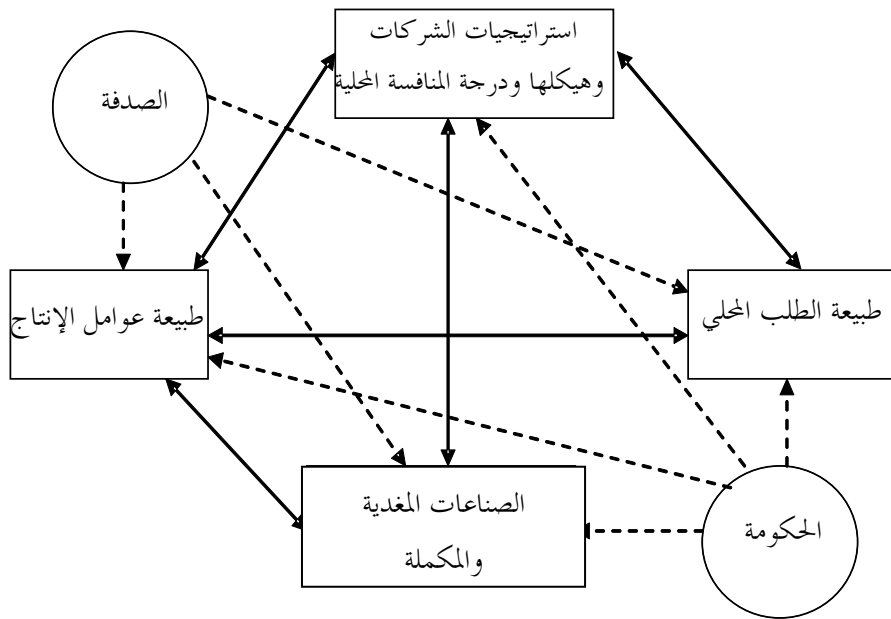
ترتبط محددات الميزة التنافسية وفقا لمدخل "بورتر" مع بعضها البعض في نظام معين في إطار ما سماه (بالماسة الوطنية)، فعلى سبيل المثال تتأثر ظروف عناصر الإنتاج بشكل قوي بالمنافسة المحلية، وقد تؤدي المنافسة المحلية

¹ - عيد الله بن الوناس، مرجع سبق ذكره، ص: 132.

² - أمال إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص: 48، 49.

إلى الإسراع بتنمية الموارد البشرية الماهرة وتحسين مستوى التكنولوجيا، كما إنّ للطلب المحلي تأثيره على الصناعات الغذائية والمكملة، فكلما ارتقت أذواق المستهلكين كان ذلك دافعا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتنفيذ استثمارات في عناصر الإنتاج لإشباع احتياجات المستهلكين، ويتأثر الطلب المحلي بالمنافسة المحلية بين المؤسسات لأن المنافسة تتيح مجالاً متنوعاً من المنتجات بشكل يزيد من درجة معرفة الطلب المحلي بالأنواع المختلفة من المنتجات، ويتأثر الطلب المحلي بانتقالات عناصر الإنتاج، فانتقال العمالة للخارج للتدريب وما يترتب عليها من اكتساب خبرات أجنبية تزيد من قوة الطلب المحلي، وهكذا بالنسبة لباقي المحددات من حيث تأثرها ببعضها البعض وهذا ما يوضحه الشكل الموالي والذي يوضح علاقة التأثير والتأثر بين محددات الميزة التنافسية لبورتر.¹

شكل رقم (08): محددات الميزة التنافسية لبورتر.



المصدر: المرجع السابق، ص: 50.

ويعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف تحقيق مزايا تنافسية، ويتكون هذا النطاق من أربعة أبعاد:²

أ- القطاع السوقى: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب- درجة التكامل الأمامى: يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامى المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.

ج- البعد الجغرافى: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد من

¹ - المرجع السابق، ص: 49.

² - المرجع السابق، ص: 87، 88.

تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

د- قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

II -4- مراحل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

اقترح "بورتر" ثلاثة مراحل لإعداد وبناء أي ميزة تنافسية وهي:¹

أ- تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة: تتحدد بنية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس، والتي تنتمي لنموذج بورتر للقوى التنافسية، ومن خلال دراسة هذه القوى الخمس يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة سواء كانت صغيرة أو متوسطة، وازدياد ضغط هذه القوى فإنه يصبح من الصعوبة المحافظة على الوضعية التنافسية للمؤسسة وصعوبة تحقيق عائد على الإستثمار بشكل مقبول.

ب- إقرار الإستراتيجية التنافسية: يجب على المؤسسة أن تقوم باختيار إستراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، وفي هذا الخصوص يتم الإختيار بين وضعيتين تنافسيتين فقط تختار بينهما المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية، وهما قيادة التكلفة أو التميز.

ج- تطبيق الإستراتيجية التنافسية: يجب أن تنظر المؤسسة لهذه المرحلة على أنها ليست مرحلة تنتهي بعد تطبيق الإستراتيجية المناسبة، بل أنها مرحلة مستمرة عن طريق قيام المؤسسة بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه ووضعها التنافسي فيه.

وتهدف المؤسسة من خلقها للميزة التنافسية إلى:²

- خلق فرص تنافسية جديدة، كما هو الحال بالنسبة لشركة (Motorola) التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول، وكذا الحال بالنسبة لشركة (Apple) التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي.

- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع فئة جديدة من الزبائن، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.

- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

¹ حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 142، 143 .

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص: 104.

III- مصادر ومتطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

بحسب دراسات الباحثين في مجال الميزة التنافسية هناك نموذجين بارزين لتصنيف مصادر المزايا التنافسية وهما:¹

- النموذج الأول: وهو التصنيف الذي جاء به الاقتصادي "بورتير" (Porter)، والذي يعتمد في تصنيفه لمصادر الميزة التنافسية على القيمة التي تحققها المؤسسة للمشتري والتي تتمثل في التكلفة المنخفضة أو التمايز؛
- النموذج الثاني: يعتمد على الموارد كأساس لمصدر الميزة التنافسية، والذي أسهم في إعداده كل من " بارني وجرانت" (Barney & Grant).

III-1- مصادر الميزة التنافسية حسب تحليل بورتير:

حسب نظرية بورتير فإن أداء المؤسسة مرتبط بمحيطها الخارجي ومواردها، أي أن اكتساب ميزة تنافسية مرهون بما تمتلكه المؤسسة من موارد مختلفة، وما تتمتع به من نقاط قوة تؤهلها لاكتسابها فتنفرد بها عن غيرها، في ظل الظروف البيئية الخارجية والداخلية المتغيرة باستمرار، الأمر الذي يجعل تلك الظروف ذات تأثير في عملية بناء الميزة التنافسية، ولتعدد مصادرها يمكن تحديد نوعين من المصادر وهما:
المصادر الخارجية؛
المصادر الداخلية.

III-1-1- المصادر الخارجية للميزة التنافسية:²

تتعلق بالبيئة الخارجية العامة وهيكل الصناعة التي تعمل فيه المؤسسة، إذ تضم مجموعة من العوامل السياسية، الاقتصادية، الديموغرافية والتكنولوجية التي تؤثر على المؤسسات بالإتجاه الإيجابي والسلبي.
والعامل الآخر في بناء الميزة التنافسية هو حجم ومقدار المنافسة في الصناعات والإمكانات المتوفرة لدى المنافسين، إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي بالمؤسسة إلى الإهتمام بالجوانب الإستراتيجية كالتخطيط الإستراتيجي لعملياتها وأنشطتها لمواجهة المنافسين، والتميز عليهم من خلال امتلاك خصائص غير موجودة لدى الآخرين يمكن المؤسسة من تقديم منتج ذو قيمة للزبائن، تحصل من خلاله على رضاهم، بما يكسب المؤسسة السمعة الطيبة ويوسع من حصتها السوقية على حساب المنافسين الآخرين.
كذلك فإن المتغيرات الفنية والتكنولوجية التي تتضمن الوسائل المتبناة لإنجاز الأنشطة أو الإنتاج سواء كانت مادية أو غير مادية والإختراعات الجديدة، فضلا عن أثر التغيرات التكنولوجية التي قد تأخذ أشكالا مختلفة، كظهور

¹ - أمال عياري - رجم نصيب، الإستراتيجيات الحديثة كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر 2002، ص: 14.

² - زهية موساوي - خديجة خالدي، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 9/8 مارس 2005، ص: 170.

سلع أو خدمات جديدة، ظهور بدائل لطرق وأساليب الإنتاج، أو ظهور بدائل للمواد الخام واستخداماتها، أو إختفاء سلع معينة وظهور سلع بديلة للسلع الحالية.

III-1-2- المصادر الداخلية للميزة التنافسية:

وتتضمن الموارد التي تمتلكها المؤسسة وكذلك الأنشطة والمهارات التي تقوم بها، والتي تحدد بالآتي:

III-1-2-1 الموارد:

وتشمل ما تمتلكه المؤسسة من موجودات كالمواد الأولية والأجهزة والأبنية والأموال، وكذلك الموارد البشرية والعلامة التجارية وقنوات التوزيع وغيرها .

كذلك امتلاك المؤسسة لهيكل تنظيمي مترابط يسهل عملية نقل المعلومات من المستويات المتعددة، والتي من شأنها أن تسهم في بناء ميزة تنافسية، حيث أن تميّز المؤسسة في امتلاك موارد بشرية ذات مؤهلات علمية متقدمة، أو إمتلاكها لرأسمال كبير قياسا بالآخرين سيجعلها تتميز عن المنافسين، والعبرة ليست في الموارد فقط بل هناك شيء مكمل لتوفر الموارد وهو الأنشطة والمهارات التي تقوم بها وتمتلكها المؤسسة ويقف في مقدمة ذلك التخطيط لأعمالها.¹

III-2-1-2 الأنشطة والمهارات:

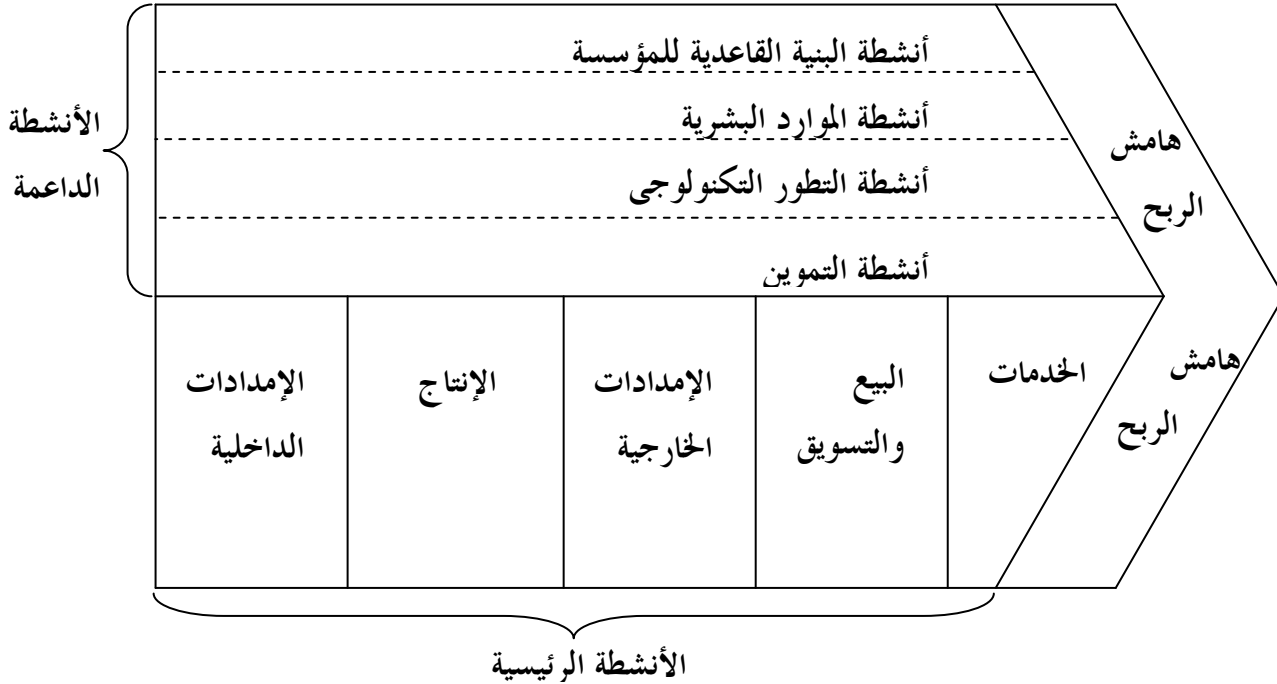
لفهم كيفية بناء المؤسسة إمكانياتها لكي تتنافس يتم تحديد أنواع معينة من الأنشطة التي تكوّن المركز التنافسي للمؤسسة، بحيث تنخرط كل مؤسسة في العديد من الأنشطة، وتخلق هذه الأنشطة قيمة إقتصادية، وأداة التحليل الفعالة لإعطاء صورة وتحليل هذه الأنشطة تتمثل في سلسلة القيمة، وتمثل سلسلة القيمة إطار العمل الملائم الذي من خلاله يستطيع المديرون تحديد حالات القوة والضعف لكل نشاط مقابل منافسي الشركة، بعد تحليل كل الأنشطة التي تشكل الأداء الاقتصادي وإمكانيات المؤسسة،² والواقع أن مفهوم سلسلة القيمة -الذي ظهر في حدود الثمانينات من القرن الماضي- هو أفضل وأدق من مفهوم القيمة المضافة عند دراسة القدرة على المنافسة، وفي كل مؤسسة سلسلة للقيمة الداخلية متكونة من أنشطة أساسية وأخرى مساعدة،³ وهو ما نوضحه في الشكل التالي:

¹ - المرجع السابق، ص: 170.

² - روبيرت أ. بتس وديفيد لي، مرجع سبق ذكره، ص: 204.

³ - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 187.

الشكل رقم (09) سلسلة القيمة في المؤسسة



Source : M.Porter, Op.cit, p: 53

أ- الأنشطة الرئيسية (Les Activités Principales):

وهي الأنشطة المساهمة في العملية الإنتاجية، والتي من خلالها يتم تحويل المواد الخام إلى منتج مادي وتنقسم إلى 05 أقسام رئيسية وهي:¹

- الإمدادات الداخلية: تتضمن الأنشطة المسؤولة عن إستقبال وتخزين وتوجيه الموارد اللازمة للإنتاج.
- الإنتاج: باستخدام هذه الموارد وتحويلها إلى منتجات تامة الصنع عن طريق مجموعة من الأنشطة كالتحويل، التغليف، مراقبة النوعية...الخ.
- الإمدادات الخارجية: تتضمن جمع وحيازة وتوزيع المنتجات سواءً للزبون مباشرة أو إلى الموزعين.
- البيع والتسويق: مجموع النشاطات التي تسمح للزبائن من بلوغ المنتج وشرائه، مثل: الإعلان، قوة البيع، العلاقات مع الموزعين، تحديد الأسعار...الخ.
- الخدمات: هي مجمل النشاطات التي تسمح بالإحتفاظ أو مضاعفة قيمة منتج ما مثل التكوين، خدمات ما بعد البيع، توفير قطاع الغيار...الخ.

ب- الأنشطة الداعمة (Les Activités De Soutiens):

تتكون من الأنشطة المتعلقة بالمدخلات الخاصة بالبنية الأساسية، وتشتمل هذه الأنشطة على البنية الأساسية، إدارة الموارد البشرية، التطوير وتنمية التكنولوجيا، وأخيرا التمويين، وفيما يلي تفاصيل كل نشاط من هذه

¹ - R.A Thietart, J.M Xuereb, Stratégie : Concepts, Méthodes, Mise en oeuvre, Dunod, Paris, 2005, p p : 84, 85.

الأنشطة:¹

- أنشطة التموين: تشمل الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات.
- أنشطة الموارد البشرية: أنشطة ضرورية لضمان إختيار، تدريب، وتطوير الأفراد وتشمل كافة أنشطة إدارة الموارد البشرية عبر حلقة القيمة ككل.
- أنشطة التطوير التكنولوجي: أنشطة تتعلق بتصميم المنتج، وتحسين طريقة أداء الأنشطة في حلقة القيمة، وتشمل أنشطة متعلقة بالمعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية لكل نشاط داخل حلقة القيمة.
- أنشطة البنية القاعدية للمؤسسة: تشمل أنشطة المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل والتخطيط الإستراتيجي.

III-1-3- سلسلة القيم كأساس لتحليل مصادر الميزة التنافسية:

- تعتبر سلسلة القيم طريقة تحليل نظامية لسلسلة الأنشطة التي تؤدّيها المؤسسة، ومن خلالها يتم فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية التي يمكن اكتسابها²، ويقوم تحليل سلسلة القيمة على مايلي³:
- مراجعة سلسلة القيمة الخاصة بكل منتج من حيث الأنشطة المتنوعة التي تدخل في عملية الإنتاج، وذلك للوقوف على الأنشطة التي يمكن اعتبارها نقاط قوة أو تلك التي هي نقاط ضعف.
 - مراجعة حلقات الوصل المكونة لسلسلة قيمة كل خط منتج، وتعبّر حلقات الوصل عن العلاقات بين أداء أنشطة القيمة (مثل التسويق)، وتكلفة نشاط آخر (كالرقابة على الجودة).
 - مراجعة التكامل المحتمل بين سلاسل القيمة لخطوط المنتج المختلفة لنفس الوحدة، إذ أنّ لكل عنصر قيمة تعتمد على اقتصاديات الحجم، بحيث يمكن القيام بهذا النشاط بأقل تكلفة ممكنة للوحدة.
- و تهدف سلسلة القيمة إلى:⁴

أ- **تحسين فعالية المؤسسة:** إنّ فرص تحسين أداء المؤسسة لا تنبع من تحسين الوظائف الفردية، وإنما من خلال التنسيق والتجسيد الأفضل للعلاقات بين الأنشطة المترابطة التي تخلق قيمة للزبائن، كالتنسيق الأفضل بين الشراء، الإنتاج والبيع. ويمكن القول أنّ تحليل سلسلة القيمة يقدم الوسائل اللازمة لضمان الأداء الفعال للعلاقات المهنية في الأنشطة المنتجة للقيمة.

ب- **تسيير التكاليف والقيمة:** بمجرد قيام المؤسسة بتسجيل تكلفة كل نشاط والقيمة التي يحققها للزبون، تتمكن من إكتشاف الأنشطة ذات التكلفة العالية والتي لا تحقق سوى قيمة ضئيلة للزبون، والأسئلة التي يمكن

¹- M. Porter , Op.cit., p: 54.

²- جمال الدين محمد المرسي وآخرون،، التفكير الإستراتيجي منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 234.

³- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان 2005، ص: 124.

⁴-Neil Glass, Management, les 10 défis, Paris, Édition d'Organisation, 2001, pp :285-287.

طرحها هنا هي: هل يمكن تعديل تكاليف هذه الأنشطة؟ هل يمكن تأديتها بطرق أكثر فعالية من قبل شخص آخر؟

ج- التحكم في تكاليف الدعم: إذ يسمح تحليل سلسلة القيمة بتحديد تكاليف نشاطات الدعم التي لا تحقق قيمة مضافة، والتي قد تكون تكلفتها عالية ومستمرة في التزايد، مما يساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة حيال هذه الأنشطة.

د- ضمان التميز: لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق ربحية أعلى إلا إذا قدمت منتجات أو خدمات بتكلفة أقل أو بجودة أعلى، بطريقة تدفع الزبون إلى دفع مبالغ أعلى للحصول عليها، وغالبا ما تهتم المؤسسات بالمنتج النهائي كمصدر للتمييز، في حين يمكن لسلسلة القيمة أن تمثل مصدرا للتمييز إذا ما أحسنت فهمه واستغلاله.

III-2- مصادر الميزة التنافسية حسب نظرية الموارد والكفاءات:

ظهرت أفكار هذه النظرية من قبل "بينروس" (Penrose) عام 1959م، حيث أوضحت أنه من أجل تقييم قدرة أي مؤسسة على النمو بشكل ناجح نحتاج للتركيز على العوامل الداخلية للمؤسسة، لأنها الموارد الحقيقية للميزة التنافسية، ثم تطورت أفكار هذه النظرية بظهور كتابات "وارنر" (Werner) في 1984م ثم "بارني" (Barney) في 1986م، وبموجب هذه الإسهامات أصبحت هذه النظرية حقلا بحثيا واسعا، واعتبرت خطوة مهمة في الإدارة الاستراتيجية، كونها تقدم رؤية جديدة لتفسير نجاح المؤسسة واستمراريتها إستنادا إلى العوامل الداخلية للمؤسسة.¹

III-2-1- مبادئ نظرية الموارد:

حسب مدخل الموارد ينظر إلى المؤسسات بأنها عبارة عن وحدات مختلفة لديها قدرات وموجودات مادية ملموسة وغير ملموسة، ولا توجد مؤسستان متشابهتان كليا نتيجة تباين الموارد المتاحة لديها، وكذلك التجارب، المهارات والثقافات التنظيمية، واستنادا إلى هذا المنطق يكون للمؤسسة فرصة للنجاح إذا امتلكت أفضل مزيج من الموارد شريطة أن لا يمتلك هذه الموارد مؤسسات أخرى،² وتبنى المقاربة المرتكزة على الموارد على الفرضيتين الآتيتين:³

- **التباين النسبي للموارد:** على افتراض أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة، يمكن أن تحوز على موارد إستراتيجية متباينة.

- **نسبية حركية الموارد:** على اعتبار أن حركية الموارد ما بين المؤسسات ليست مطلقة، لوجود عائق يجد من هذه الحركية.

¹ - فاطمة الربابعة، مرجع سبق ذكره، ص: 75.

² - سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص: 158، 159.

³ - عبد القادر خداوي - وسعيد منصور، الموارد المعرفية للمؤسسة كمدخل في تنافسيتها في ظل الاقتصاد الرقمي، الملنقى الدولي العلمي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية علوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، يومي: 4، 5 ديسمبر، 2007، ص: 09.

- وحسب (Hamel & Prahalad) تتمثل المبادئ الأساسية لنظرية الموارد في:¹
- تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية والبشرية... إلخ، وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والقطاعات الإستراتيجية المركزة على سوق معينة، مما يقي دور التجزئة قائما.
 - ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية كما لا تضمن لها وفرة الموارد لتحقيق النجاح الأكيد.
 - الاختلاف من مؤسسة إلى أخرى يكمن في طريقة مزج مواردها، ما ينتج عنه فروقات محسوسة بينها في كيفية إقتحامها للأسواق وتموقعها، وفي النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد.
 - تحسين الإنتاجية، كنسبة بين المخرجات والمدخلات، يكون من المخرجات أفضل من تحسينها انطلاقا من الإقتصاد في الموارد، على اعتبار أن هذه الأخيرة وفرت أصلا لتحقيق أقصى ناتج ممكن، ولم توفر للإقتصاد في استعمالها.
 - الإستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل، وتوظيفها مركزة على هدف إستراتيجي أساسي، والإقتصاد فيها حيث ما يكون ممكنا، وتسريع استرجاعها بتقليص الآجال بين التوظيف وتحقيق العوائد.
 - حتى يمكن إعتبار المورد مصدرا إستراتيجيا لتحقيق الميزة التنافسية، لا بُد من توفر شروط أساسية، تتمثل في:²
 - أ- القيمة: يجب أن يكون للمورد قيمة تستغل من طرف المؤسسة لانتهاز الفرص وتجنب التهديدات البيئية، وبصفة عامة إستغلال العوامل التي تعد مفاتيح النجاح بالنسبة للمؤسسة.
 - ب- الندرة: بكونها غير متاحة لكل المؤسسات، أو صعوبة إنشائها أو نقلها من طرف المنافسين، حيث تتجلى في هذه الحالة نظرية السوق الإحتكارية.
 - ج- التقليد: يجب أن يكون المورد صعب التقليد، كأن تستحوذ المؤسسة على مورد نادر أو مهارات متراكمة، وبذلك منع المنافسين من محاكاة الإستراتيجية المطبقة من طرف هذه المؤسسة.
 - د- طول الأجل: حيث تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية في أطول مدة ممكنة، كما تزداد قيمتها كلما كانت مدة حياتها أطول.
 - هـ- البدائل: حتى يحافظ المورد على قيمته يجب أن لا تكون هناك بدائل سهلة المنال، بحيث تكون هناك صعوبة في تحديد المورد بالنسبة للمنافسين، وبالتالي لا يتسنى لهم نقله.
 - و- التخصص (الحيازة): تقوم المؤسسة في هذه الحالة بحماية مواردها، عن طريق الحواجز القانونية والتنظيمية في ضوء خصائص كل مورد.

¹ عبد المليك مزهودة، التسيير الإستراتيجي للمؤسسات، مقاربات مفاهيمية وتحديات تنافسية، (مجلة الباحث)، العدد 04، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2006، ص: 93.

² - Armand Dayan Et Autres, Manuel De Gestion, Volume 01, Edition Ellipses, Paris, 1999, P : 157.

III-2-2- ختوات تطبيق نظرية الموارد:

هناك خمس ختوات أساسية لتطبيق نظرية الموارد هي:¹

أ-التحديد والتصنيف الدقيق لموارد المؤسسة: ويتأتى ذلك للمؤسسة من خلال الإعتماد على مجموعة من العوامل الأساسية من أهمها أنظمة المعلومات الإدارية، وذلك لإمكانية تقسيم الموارد في المؤسسة إلى عدة أقسام رئيسية: موارد مالية، مادية، بشرية، تكنولوجية... الخ، إذن يمكن القول أن المهمة الأولى للمدخل المعتمد على الموارد هي تعظيم الأرباح عبر فترات زمنية، وذلك ينتج عنه تحقيق المؤسسة لمزايا تنافسية.

ب-تحديد وتقييم الكفاءات المحورية للمؤسسة بدقة: تعكس الكفاءات المحورية ما تقوم به المؤسسة بشكل مميّز وفائق نتيجة استخدام مجموع الموارد بشكل متكامل، ويمكن تحديد وتمييز الكفاءات والقدرات بدقة بالإعتماد على التصنيف الوظيفي لأنشطة المؤسسة (إنتاج، تسويق، توزيع... الخ).

ج-تقييم إمكانية تحقيق الموارد والكفاءات للأرباح: تعتمد الأرباح المحققة من موارد وكفاءات المؤسسة على عاملين هما:²

- مدى استمرار تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية على المدى الطويل، حيث تتناقص الميزة التنافسية والأرباح المرتبطة بها، من خلال استهلاك واستنفاد الموارد والكفاءات المحققة للميزة التنافسية، كما تعتمد سرعة تضائل الميزة التنافسية بدرجة كبيرة على خصائص الموارد والكفاءات.

- قدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وكفاءاتها، بمعنى أن العوائد المحققة للمؤسسة من مواردها وكفاءاتها لا تعتمد فقط على مدى استمرار وضعيتها التنافسية الجيدة عبر الزمن، ولكنها تعتمد أيضا على قدرة المؤسسة في الحصول على تلك العوائد، وكذلك على طريقة تخصيص تلك العوائد على الأصول المختلفة التي شاركت في توليدها.

د- النجاح في اختيار الإستراتيجية التي تحقق السير الفعال لموارد المؤسسة: يتمثل الأساس الذي تصاغ فيه الإستراتيجية التنافسية في تصميم الإستراتيجية التي تحقق الإستخدام الأمثل للموارد، ولا شك أن الخيار الإستراتيجي الذي يتم اختياره يتوقف على خصائص الموارد والكفاءات الأكثر أهمية للمؤسسة، من حيث درجة استمراريتها، صعوبة تقليدها وعدم إمكانية تحويلها.

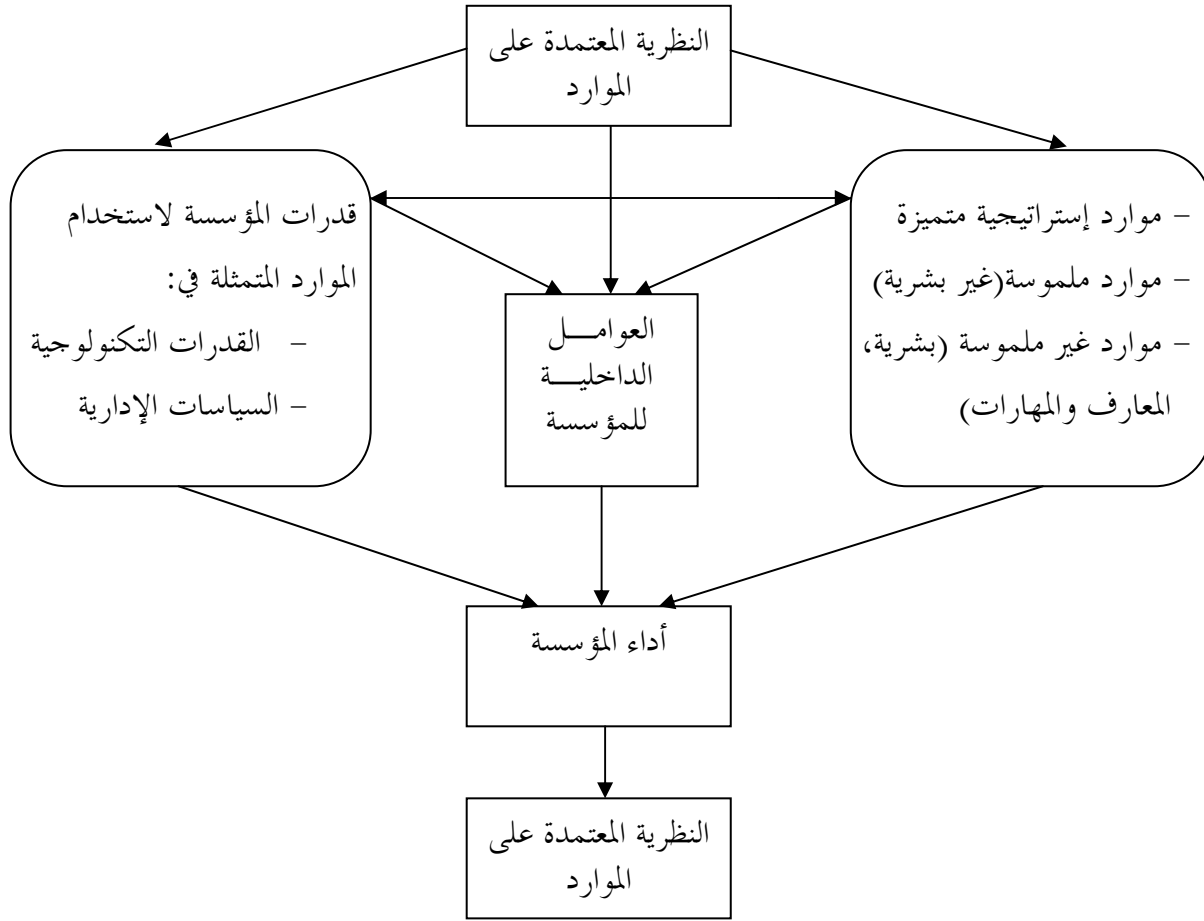
ه- تحديد فجوات الموارد وتطوير قاعدة الموارد: لا يكفي مدخل الموارد بتطوير الموارد الحالية فقط، بل يتعداه إلى الإهتمام بتطوير قاعدة موارد المؤسسة مستقبلا، ويتم ذلك من خلال تبني أسلوب ونهج إستبدال وتجديد الإستثمارات، للمحافظة على مخزون المؤسسة من الموارد والكفاءات المحورية وزيادته، وهذا بالإعتماد على القدرات الذاتية للمؤسسة، بهدف توسيع حيز الميزة التنافسية، وزيادة الفرص الإستراتيجية.

¹ - الشيخ الداوي، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ، الملتنقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية ، جامعة ورقلة ، 09-10 مارس 2004، ص: 264.

² - المرجع السابق، ص.265.

ويمكن توضيح مساهمة نظرية الموارد في تحقيق الميزة التنافسية في الشكل التالي:

الشكل رقم (10) مساهمة نظرية الموارد في تحقيق الميزة التنافسية



المصدر: فاطمة الربابعة، مرجع سبق ذكره، ص: 80.

III-3- متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يتعين أن تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق وتعظيم قدرتها التنافسية، ويمكن تصميم نموذج لمتطلبات الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال المحاور الرئيسية التالية:¹

أ- القدرة على التعلم: ويتم ذلك من التجارب ومن الغير بما يهيئ المؤسسة المتعلمة، فبيئة الأعمال حافلة بمواقف قد تحسن المؤسسة إدراكها أو لا توفّق في ذلك، كما أنّ المنافسين يمكن أن يكونوا مصدرا جيدا للتعلم وتطوير الأهداف والإستراتيجيات والسياسات والسلوك الإداري عموما، وفي المؤسسة المتعلمة يتطلب الأمر ليس مجرد جمع للبيانات والمعلومات بل توظيف فاعل لها في التخطيط والتقييم والتحسين المستمر.

¹ - أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، إدارة جديدة لعالم جديد، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001، ص: 585، 586.

ب- **ثقافة وقيم المؤسسة:** ويقصد بها تطوير وإدارة الثقافة التنظيمية، وتعرف الثقافة بأنها القيم المشتركة والمعتقدات والرموز، فالقيم المشتركة تشير إلى أهمية وضرورة اهتمام المؤسسة بجودة المنتج وخدمة العملاء ومعاملة العاملين بها، والمعتقدات هي الأفكار السائدة بالمؤسسة والتي تتعلق بأهمية العنصر البشري للمؤسسة ولذاته، وأخيرا فإن الرموز هي قواعد غير مكتوبة ترشد السلوك والتصرفات وتفاعل العاملين بالمؤسسة.¹ ويقصد بذلك توافر مجموعة من القيم والمعتقدات التي تغرسها الإدارة العليا في مختلف مستويات العاملين، مما ينتج عن ذلك خلق ثقافة للمؤسسة، تؤثر إيجابا على إدراك المديرين والعاملين لمواقف العمل، وعلى طرق تفكيرهم وقراراتهم وسلوكياتهم.

ج- **إهتمام فائق بالموارد البشرية:** باعتبارها أثمن أصول المؤسسة، مع تخصيص الإستثمارات الكافية لتعظيم إنتاجية هذا المورد، وقد أصبحت المعرفة أهم وأقيم من الخامات وحتى رأس المال، وأصبحت الحاجة للمدير أو الموظف أو العامل المتمكن فكريا ودوي المهارات على رأس أجندة تعزيز الميزة التنافسية، لذلك يتعين اعتبار العاملين كرأس مال فكري لأثمن موارد المؤسسة وليس مجرد أفراد، ففي رؤوسهم تولد الأفكار وتتطور الابتكارات وتصاغ الأهداف والإستراتيجيات والبرامج وتصنع القرارات.

د- **القدرة على التغيير:** من خلال التغيير ومواكبة أو حتى استباق المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة سياسيا وتشريعيا وثقافيا واقتصاديا وفنيا، فبيئة الأعمال المعاصرة أصبحت ديناميكية وسريعة التغيير، حتى أنك عندما تنتهي من تصميم أهدافك يكون بعضها قد تقادم.

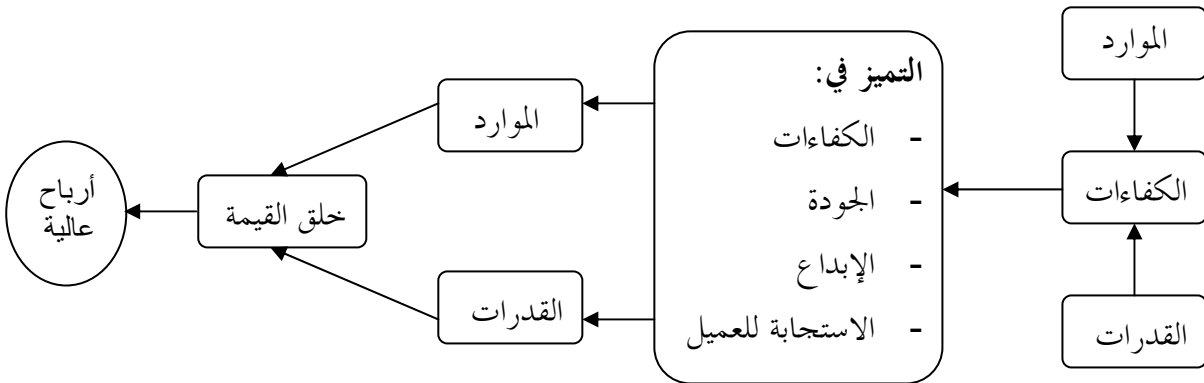
هـ- **التوجه التسويقي:** وذلك لكافة أنشطة المؤسسة تحت مظلة برنامج للجودة الشاملة، ويتضمن ذلك برنامجا لتحسين المستمر بكافة مجالات ووحدات الأداء بالمؤسسة، مع مستوى عال لدراسات السوق وللمزيج التسويقي وخدمة العميل، هذا مع حرص فائق على تهئية والحفاظ على كفاءات متميزة في الإدارة التسويقية وكافة مجالات النشاط التسويقي الأخرى.

و- **الكفاءة والفعالية:** تتجسد الكفاءة في الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج مثل: العمالة والأرض، أما المخرجات فتتمثل في السلع والخدمات، وكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالإنخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزاي تنافسية، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي إلتزام أوسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة². كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ - سعيد شعبان حامد، مرجع سبق ذكره، ص: 457.

² - سمالي يحيى، مرجع سبق ذكره، ص: 08.

شكل رقم(11): دور الكفاءة في بناء الميزة التنافسية



المصدر: تشارلز هل - جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص: 212.

ز- القدرات التكنولوجية المتاحة: بما يتناسب وخصائص العمالة والعمليات والمنافسة ومتطلبات السوق، ويتضمن ذلك حزمة متكاملة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات، بما يسهم في ترشيد الجودة والتميز في المنافسة بالوقت.

ح- المشروع الإضافية (الإضافة الاقتصادية والاجتماعية): وهي أن يمثل المشروع الصغير أو المتوسط إضافة حقيقية للاقتصاد الوطني، وليس تكراراً لمشاريع قائمة مثل: المطاعم أو المقاهي، حيث أن الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مشروعات هامشية مثل محل بقالة أو محل حلاقة أو مقهى، وهذه المؤسسات لها الكثير من المؤسسات المشابهة القائمة حالياً، كما أنها لا تقدم إضافة حقيقية للاقتصاد والمجتمع.¹

ط- التجديد والابتكار: إن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة القادرة على تحسين أداء أعمالها وتعزيز نموها، من خلال زيادة قدرتها التنافسية باستمرار. وقد أظهرت الدراسات الميدانية أن الشركات ذات المستوى العالي في الأداء هي مؤسسات تتميز ضمن ما تتميز به بتكنولوجيا ومنتجات فريدة، وبقدرة داخلية على وضع التصميمات اللازمة، وبآليات لتلبية طلب الزبائن، وجهد متواصل لاعتماد أسعار ذات قدرة تنافسية قصوى، وهذا يشير إلى حقيقة هامة مفادها أن قدرة المؤسسة على الابتكار تحدث تأثيراً مباشراً على قدرتها التنافسية وأدائها، لكن الأداء لا يخضع للابتكار فحسب بل هو نتيجة عدد من العوامل الأخرى من ضمنها الابتكار، غير أنه يبدو أن في غياب الابتكار، قد تعجز أي شركة عن تحقيق نتائج إيجابية.²

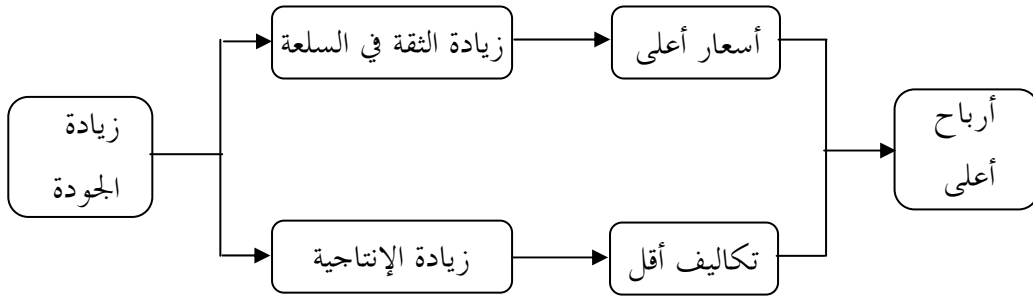
¹ - عيسى خالبي - كمال منصور، مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و18 أبريل 2006، كلية علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، ص: 821.

² - المرجع السابق، ص: 822.

ب- الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الإهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة فرصة فرض سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من أي عيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم تخفيض التكاليف، ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد.

ويعتبر التحسين المستمر كأحد مرتكزات الجودة الشاملة، من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث لمنتجات وعمليات المؤسسة قيمة يفتقر إليها المنافسون مما يسمح بتخفيض التكلفة إلى مستوى أقل منهم، ويمكن للمؤسسة تحقيق التحسين المستمر من خلال عملية البحوث والتطوير التي تساهم في تحسين الكفاءة وتسهيل تصنيع المنتج بتقليل عدد الأجزاء المكونة له، أو بتخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء مما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل، كما تستطيع وظيفة البحوث والتطوير الرفع من كفاءة المؤسسة بجعلها رائدة في تطوير عمليات التصنيع، وهو ما يعطيها ميزة تنافسية.

شكل رقم (12): الجودة كأساس لبناء الميزة التنافسية



المصدر: تشارلز هل - جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص: 202.

د- النظم الإدارية: ويقصد بها تطوير النظم الإدارية والتي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، فنظام التخطيط يشمل تخطيط عملية التطوير الكلية للمؤسسة وكذلك تطوير التخطيط الاستراتيجي وتخطيط العمليات، والتنظيم هنا ينصب على تطوير الهيكل التنظيمي والذي يوضح الطرق التي يتم من خلالها تنظيم الأنشطة وتنسيقها في مجموعات وظيفية متشابهة، ونجاح المؤسسة في هذه المرحلة يعتمد على مدى التوافق بين الهيكل التنظيمي وإستراتيجية النشاط، والذي يشمل الإختيار الصحيح للهيكل التنظيمي المناسب سواء هيكل وظيفي أو هيكل على أساس نوع المنتجات أو المصفوفة أو هيكل مركب، وعملية التوجيه تشير إلى العملية التي من خلالها قيادة الأفراد بالمؤسسة بشكل جيد، وأخيرا فإن نظام الرقابة هو مجموعة من العمليات التي تشمل وضع الموازنات والأهداف وتقييم الأداء الذي يشجع الأنشطة والسلوك اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة.

IV- الميزة التنافسية المستمرة:

IV-1-1- حجم الميزة التنافسية:

يمكن للمؤسسة أن تحقق سمة الإستمرارية لميزتها التنافسية إذا استطاعت المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها.¹

IV-1-1-1- دورة حياة الميزة التنافسية:

ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تتمثل مراحلها في:²

أ- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والإستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

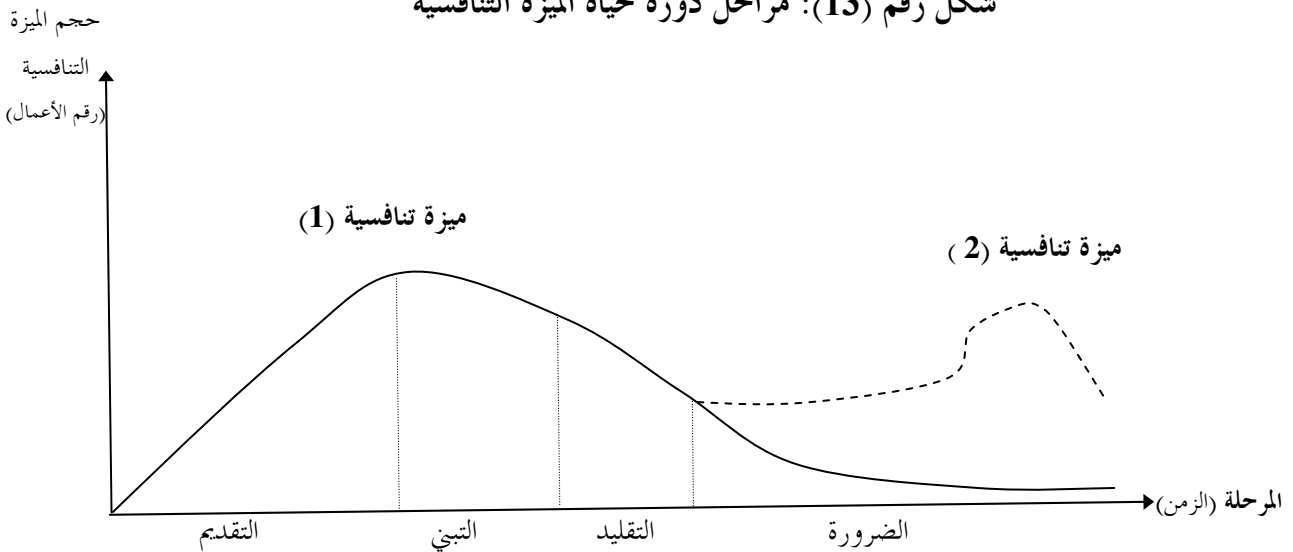
ب- **مرحلة التبيي:** تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الإنتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

ج- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفورات.

د- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية، وإذالم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد. والشكل التالي يوضح

مراحل دورة حياة الميزة التنافسية

شكل رقم (13): مراحل دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 86.

¹ - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 85 .

² - عمار بوشناق، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

IV-1-2-1- تقييم حجم الميزة التنافسية:

تكون المؤسسة بحاجة إلى معرفة حجم ميزتها التنافسية، حيث يتم قياسها وفق معايير مختلفة تتمثل فيما يلي:¹

IV-1-2-1- مقاييس نوعية:

تنصب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا المستهلك عن منتجات المؤسسة قياساً بالمنافسين الآخرين، ويمكن للمستهلكين أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل الميزة التنافسية وهي:

أ- **النوعية المتوقعة:** هي تلك الدرجة من النوعية التي يرى المستهلك وجوب وجودها في المنتج، وهو أمر صعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين والاختلاف في خصائص وحاجات المستهلك.

ب- **النوعية المدركة:** وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها المستهلك عند حصوله على المنتج، وقد تكون أكثر أو أقل مما توقعها، وبالتالي تنعكس على درجة رضاه من عدمه.

ج- **النوعية القياسية:** تمثل ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها المؤسسة، والتي تتطابق مع المواصفات المحددة من قبلها مسبقاً والمخطط لها.

IV-2-2-1- مقاييس كمية:

تعتبر المقاييس الأكثر اعتماداً من قبل المؤسسة في قياس ميزتها التنافسية، وترتبط أساساً بالأداء المالي للمؤسسة في السوق، ويتم ذلك عبر عدد من المؤشرات من أبرزها:

أ- **مقياس جودة المنتج النسبي:** يمكن اعتماده في المؤسسات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق، وبالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها قياساً بالمنافسين سواء كان ذلك بشكل يفوقها أو يساويها أو دونها، ويعتمد في تحديد هذا المقياس على أساس المردودات المتحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشتريين كما يتضح في الآتي:

$$\bullet \quad \text{نسبة الضرر جراء مستوى جودة المنتج} = \frac{\text{إجمالي مردودات المبيعات}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}}$$

أو :

$$\bullet \quad \text{نسبة الضرر جراء مستوى جودة المنتج} = \frac{\text{إجمالي قيمة التعويضات المدفوعة للمستهلكين}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}}$$

ج- **المنتجات الجديدة النسبية:** تُعبّر عن مقدار مساهمة وتأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المتحققة، إلى إجمالي مبيعات المؤسسة وما تحققه بالتالي من ميزة تنافسية مضافة إلى المؤسسة، حيث تشير

¹ - ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص ص: 210 - 213 .

الدراسات إلى أن 30% من أرباح الشركات المحققة تأتي من خلال المنتجات الجديدة التي تم طرحها في السوق.

ج- تكاليف التسويق: وهي إجمالي التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي يتم إنفاقها على النشاط التسويقي. بمجموله قياساً بالمنافسين، وخير مؤشر على ذلك ما تعتمد المؤسسة في تقدير ميزانية النشاط الترويجي في المؤسسة مقارنة بالمنافسين .

د- الحصة السوقية: مؤشر مهم في تقدير حصة المؤسسة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على قوة المؤسسة في السوق، وتُقاس الحصة السوقية وفق النسبة التالية:

$$\bullet \text{ الحصة السوقية} = \frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات المؤسسة}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات الصناعة}}$$

ويمكن قياس القوة التنافسية للمؤسسة من خلال قوة مبيعاتها إلى أقوى المنافسين في السوق وفق النسبة التالية:

$$\bullet \text{ القوة التنافسية} = \frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات المؤسسة في السوق إجمالي}}{\text{قيمة مبيعات أكبر المنافسين في السوق}}$$

وكلما كانت النسبة تقترب من الواحد دل ذلك على أن المؤسسة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق والعكس صحيح، أما إذا كانت مساوية للواحد فإن ذلك يعني أن المؤسسة هي القائدة والأقوى في السوق. و-نسبة الربحية: هي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها المؤسسة، ومن أبرز هذه النسب :

$$\bullet \text{ هامش الربح من المبيعات} = 100 \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}}$$

$$\bullet \text{ العائد على الإستثمار} = 100 \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجموع قيمة الموجودات}}$$

$$\bullet \text{ العائد على حق الملكية} = 100 \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{حق الملكية}}$$

وبطبيعة الحال فإن ارتفاع هذه النسب قياساً بالمنافسين يعطي مؤشراً مهماً على تحقيق الميزة التنافسية.

IV-2- عوامل الحفاظ على الميزة التنافسية وشروط استمراريتها:

IV-2-1- عوامل الحفاظ على الميزة التنافسية

بعد قيام المؤسسة بتقييم مزاياها التنافسية التي تم اكتسابها، وتكون تلك المزايا قد حققت تفوقا تنافسيا على المنافسين في ذلك القطاع الذي تعمل في بيئته تلك المؤسسة، فإن السؤال ذا الأهمية البالغة الذي يجب أن يسأل من قبل تلك المؤسسة هو: ما الذي يديم هذه الميزة، ويبيدها عن تقليد المنافسين؟¹ ويتوقف بناء وتعزيز المزايا التنافسية على العوامل التالية:²

- تحسين جودة الموارد المستخدمة في تحقيق المنتج وتعظيم عائدها.
- تطوير وتفعيل العمليات من خلال إستعمال الأساليب الإدارية الحديثة، كإعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر في الأداء.
- إتخاذ الإستراتيجيات الملائمة لمواجهة المنافسين في ظل البيئة التنافسية للمؤسسة، سوءً باتخاذ إستراتيجية التحالف معهم، أو الإلتحام بالموردين، أو تغيير مجال المنافسة بالتركيز على مجال معين من القطاع.
- خلق وتنمية أسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل، مما يمنح المؤسسة الأسيقية في الإستثمار فيها والتمتع بمركز تنافسي متفرد فيها، وكذا البقاء أطول فترة ممكنة قبل دخول المنافسين لهذه الأسواق.
- التنسيق والتكامل بين كافة الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة، بدءاً من تصميم المنتج أو الخدمة، ووصولاً إلى الخدمات ما بعد البيع التي ترافقها.
- ضرورة إبتكار وتطوير ميزات تنافسية جديدة وتوظيفها بطريقة فعالة، بهدف التصدي لقدرة محاكاة المنافسين لميزتها التنافسية الحالية.
- تركيز جهود بناء وتنمية الميزات التنافسية في أقل وقت ممكن، باعتبار الوقت عامل رئيسي للتنافس.
- إستثمار عامل الوقت لإبداع ميزات جديدة، والوصول بها إلى السوق قبل المنافسين.
- عدم إقتصار جهود المنافسة على جودة المنتج أو سعره، بل يجب الإعتماد على جميع طاقات وقدرات الإدارة للوصول بطريقة أكثر سرعة وفاعلية للأسواق وإرضاء العملاء.
- تنطلق جهود بناء وتعزيز الميزات التنافسية من دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، لرصد الفرص والتحديات، ونقاط القوة والضعف، والتي على ضوءها يتم وضع الخطط الإستراتيجية تماشياً مع الإستراتيجية العامة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- توظيف الموارد البشرية المتميزة القادرة على إبتكار وتطوير وتفعيل التقنيات وتجديدها، وتنفيذ الخطط الإستراتيجية لبناء وتعزيز الميزات التنافسية بجدارة وفاعلية على كافة المستويات، وكذا توظيفها في القيادات الإدارية الفعالة والواعية.

¹ حسن الزغبى، نظم المعلومات الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص: 149.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص: 108 - 112.

IV - 2-2 - شروط إستمرارية الميزة التنافسية:

وضع بورتر عدة شروط لضمان إستمرار الميزة التنافسية وهي:¹

أ- **مصدر الميزة التنافسية:** حيث يرتبط إستمرار الميزة التنافسية بمصدر هذه الميزة، فإذا كان مصدرها يعتمد على انخفاض التكلفة مثل انخفاض تكلفة العمل أو رخص المواد الخام، فإنه من المتوقع ألا تستمر الميزة التنافسية على حالها لمدة طويلة لأنه من السهل تقليدها، ويسمى "بورتر" هذا النوع من الميزة باسم "ميزة تنافسية ذات ترتيب منخفض"، أما إذا كان المصدر هو امتلاك وتشغيل التكنولوجيا الجديدة، أو امتلاك علامة تجارية متميزة، فإن الميزة قد تستمر لمدة طويلة لأنه من الصعب تقليدها، إذ أنها تتطلب مهارات وقدرات تكنولوجية من نوع خاص، وتسمى هذه الميزة باسم "ميزة تنافسية ذات ترتيب عالي".

ب- **عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة:** كلما تعددت مصادر الميزة التنافسية فإنها تستمر لمدة أطول مما لو كانت هذه الميزة تعتمد على مصدر واحد فقط، فإذا كانت مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة متعددة مثل انخفاض تكلفة الإنتاج، ووجود موقع متميز للإنتاج، واكتسابها لعلامة تجارية متميزة، فضلا عن قيامها بجهود تسويقية ضخمة، فإنه يمكن للمؤسسة أن تحتفظ بميزة تنافسية مستمرة، لأنه إذا فقدت المؤسسة مصدرا فإنها ستعوضه بالعناصر الأخرى، أما إذا كانت الميزة التنافسية للمؤسسة أحادية المصدر، فسيترب على ذلك تذبذب استقرار الميزة التنافسية تبعا لهذا المصدر.

ج- **درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية:** يتوقف إستمرار الميزة التنافسية أيضا على حجم الإنفاق على البحث والتطوير، فكلما داومت المؤسسة على إجراء مزيد من البحث والتطوير، تمتعت بميزة تنافسية متجددة ومستمرة، إذا لا بُدُّ أن تقوم المؤسسة بتنمية قدراتها التكنولوجية بشكل مستمر، على أن يكون الهدف من ذلك تطوير عمليات التشغيل وتحسين المنتج.

ومن أهم الدوافع التي تؤدي إلى التجديد في الميزة التنافسية ما يلي:²

- ظهور تكنولوجيا جديدة ساهمت في اكتشاف فرص جديدة في عدة مجالات أهمها تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج والتسليم، الخدمات المقدمة للعميل.
- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغيير حاجاته الأولية، والتي تؤدي إلى حتمية تعديل الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.
- ظهور قطاع جديد في الصناعة، أي ظهور قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين، مما يساهم في خلق فرص جديدة لتطوير وتنمية ميزات تنافسية أخرى.
- تغيير تكاليف المدخلات (اليد العاملة، المواد الأولية، وسائل النقل...) أو درجة توافرها، مما يؤثر سلبا أو إيجابا على الميزة التنافسية للمؤسسة.

¹ - أمال إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ص: 51، 52.

² - المرجع السابق، ص ص: 98، 99.

- حدوث تغييرات في القيود الحكومية، مثل التغييرات الخاصة بمواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، حواجز الدخول إلى السوق، حواجز التجارة.

IV-3- العوامل المؤثرة على إستمرارية الميزة التنافسية:

IV-3-1- عوامل إستمرارية الميزة التنافسية:

تعتمد إستمرارية المزايا التنافسية على ثلاثة عوامل أساسية هي:¹

أ- **عوائق التقليد:** من الطبيعي أن يعمل المنافسون على محاولة إكتشاف عوامل قوة المؤسسة الرائدة وتقليدها من أجل حصد نجاح مماثل، وتتمثل هذه العوامل في القدرات والموارد المتميزة، وترتبط إستمرارية المزايا التنافسية في هذا الجانب بسرعة إكتشاف المنافسين لها وقدرتهم على تقليدها، فكلما كانت عوائق التقليد أكبر كلما أدى ذلك إلى ترسيخ المزايا التنافسية.

- تقليد الموارد: إذ أنّ الموارد المادية المتميزة لدى المؤسسة يمكن تقليدها واكتسابها من المنافسين بشكل أسهل، مثل التجهيزات، التكنولوجيا، .. الخ، غير أنّ الصعوبة تكمن في القدرة على تقليد الموارد المعنوية كالعلامة والإسم التجاري، والمهارات التقنية... الخ.

- تقليد القدرات: هي أكثر صعوبة من سابقتها بالنظر لكونها غير ملموسة وغير مرئية، لذلك يكون من الصعب على المنافسين إدراكها أو فهم المغزى منها خاصة وأنها نتيجة عمل جماعي على مستوى المؤسسة ككل وليست حكراً على أشخاص معينين.

ب- **قدرة المنافسين:** هو محدد أساسي آخر لإستمرارية المزايا التنافسية، حيث ترتبط هذه القدرة بالتزامهم الإستراتيجي والذي يقصد منه التزام المؤسسات المنافسة بطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ أعمالها، ومنه تطوير نوع محدد من الموارد والقدرات، لذلك فإن مثل هذا الإلتزام والذي يكون في الغالب طويل الأمد قد يصرف إنتباهها عن محاولة تقليد المزايا التنافسية ولو لفترة معينة مما ينتج عنه الإستمرارية النسبية لمزايا المؤسسة.

ج- **الديناميكية العامة لبيئة الصناعة:** ترتبط إستمرارية المزايا التنافسية بشدة بمسوى التجدد في صناعة معينة، حيث تميل إلى عدم الإستقرار في الصناعات التي تشهد معدلات عالية في تجديد المنتجات أي الصناعات الديناميكية، حيث عادة ما تكون دورة حياة المنتج فيها قصيرة والمزايا التنافسية مؤقتة، غير أنها تكون مستمرة في الصناعات غير الديناميكية والتي لا تشهد تغييرات سريعة أو جذرية.

IV-3-2- عوامل تآكل الميزة التنافسية:

بالرغم من ذلك فقد أوضح بورتر أنه من الممكن أن تتعرض المؤسسة لفقدان ميزتها التنافسية، خاصة إذا

¹ - تشارلز هل - جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص ص: 217 - 223.

لم يتم تدعيمها بالتجديد والابتكار، وي طرح بوتر عدة أسباب قد تؤدي إلى تآكل الميزة التنافسية للمؤسسة أهمها:¹

أ- الظروف غير المواتية لعرض عناصر الإنتاج، فقد تفشل المؤسسة في تحقيق معدلات النمو المطلوبة في عرض عناصر الإنتاج لمواجهة الزيادة في الطلب على منتجاتها، وقد تواجه المؤسسة بقصور عنصر رأس المال البشري المتخصص اللازم لمواجهة التطورات التكنولوجية الهائلة.

ب- عدم وجود تناسق بين أهداف المؤسسة مع البيئة المحلية التي تتواجد فيها، أو عدم مرونة الهيكل الداخلي للمؤسسة، بحيث لا يمكنها التكيف مع المتغيرات الفجائية التي تواجه المؤسسة، ويترتب على ذلك تآكل ميزتها التنافسية.

ج- تباطؤ المنافسة المحلية، بمعنى لا توجد المنافسة المحلية التي تعمل على تدعيم الحافز للتجديد والابتكار.

د- تعتمد المؤسسة لضمان الحيازة على ميزة تنافسية على عدة مصادر، وهدفها هو تركيز جهودها لبناء وتنمية هذه المزايا التنافسية، ولذلك على المؤسسة أن تتعرف على مصادر ميزتها.

IV-4- المظاهر الاستراتيجية للميزة التنافسية المستمرة:

إنّ بعض المتغيرات لها تأثير واضح على الأداء إذ تُعتبر من المظاهر الاستراتيجية للميزة التنافسية المستمرة، وهي:

الإلتزام، التمكين، الثقافة، التعلم، المرونة، حيث تساهم في تعزيز الميزة التنافسية وإستمراريتها.

أ- **الإلتزام**²: وهو تأكيد على شعور العاملين بالإرتباط بالمهمة والتزامهم بتحقيق الأداء الإستراتيجي، إذا ما قامت المؤسسة بخلق ثقافة تنظيمية إلى الدرجة التي يكون فيها الأفراد مستعدين لبذل جهودهم وتقديم ولاءهم لها، وبالشكل الذي يعزز الميزة التنافسية وإستمراريتها حيث أن:

- الإلتزام بشروط الجودة يعتبر أحد أبعاد الإلتزام.

- ثقافة الإلتزام تضمن الإلتزام بوقت وشروط التسليم للزبون.

- رغبة الفرد بالإلتزام تؤدي إلى تحقيق مرونة أكثر في الأداء.

- تخفيض التكاليف عن طريق تقليل تكاليف الرقابة وتقليل دوران العمل.

- طاقة أكبر للإبداع في الأداء.

ب- **التمكين**³: أي مؤسسة متمكّنة يشعر العاملون فيها بأنهم مسؤولون من موقع عملهم لإنجاز الأعمال، وشعورهم بالمسؤولية واتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق نتائج أفضل وأداء أعلى للمؤسسة، بالشكل الذي يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية من خلال:

- التدعيم المتواصل للعمليات والإنتاج لتلبية حاجات الزبائن.

¹ - أمال إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

² - سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 9/8 مارس 2005، ص: 41.

³ - المرجع السابق، ص: 43.

- تخفيض الوقت اللازم لاتخاذ القرار وتسليم أسرع للزبائن.
- تمكين العاملين من اتخاذ القرار يؤدي إلى زيادة مرونة الأداء.
- تقليل تكاليف الرقابة وتقليل تكاليف دوران العمل.
- تمكين العاملين من استخدام مهاراتهم إلى الحد الأقصى، وتحقيق الإبداع في الأداء.
- ج- **الثقافة**¹: لقد تطرقت الدراسات والأبحاث بشكل واسع إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الإستراتيجي، إلى المستوى الذي يدعو المؤسسة إلى خلق ثقافة إبداعية قادرة على تحسين أداء العاملين، إلى المستوى الذي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك:
 - أن فكرة الجودة وتطبيقاته تستند إلى إشاعة ثقافة الجودة في الأداء.
 - أن توفر الثقافة للفرد أنماط سلوكية يستطيع إشباعها في المواقف المختلفة بحيث لا تضطره إلى المرور بمصاعب التجربة والخطأ، مما يقلل الوقت اللازم لأداء الأعمال أو حل المشاكل وتقليل الكلفة بنفس الوقت.
 - أن وجود قيم ومعايير تنتهجها المؤسسة في العمل يزيل الخوف في العمل ويزيد من المرونة في الأداء.
 - تعتبر الثقافة الإبداعية أحد عناصر ترسيخ الأداء المبدع.
- د- **القيادة**²: إن عملية التأثير القيادي تخضع للعديد من المتغيرات البيئية والمواقف المختلفة، التي تتحكم فيها الظروف المتباينة والسمات والمهارات التي يتميز بها القادة، فلها القدرة على التحفيز والقدرة على إشراك الأفراد في تغيير المؤسسة نحو الأفضل لتحقيق الميزة التنافسية وذلك لأن:
 - للقيادة تأثير في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة حماسهم، وبالتالي زيادة الإنتاجية.
 - القدرة على التأثير في الأفراد ونوعية سلوكهم في اتجاه خفض التكاليف، والإهتمام بالجودة.
- هـ- **التعلم**³: هو عبارة عن حصول الفرد على معرفة أو مهارة أو سلوك جديد، يجري ترجمته من خلال الأداء الذي يقوم به الفرد، ويساهم التعلم والتدريب في تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية حيث:
 - أن جوهر عملية التعلم هو الحصول على معرفة أو مهارة أو سلوك جديد وأن الأداء ما هو إلا ترجمة المعرفة إلى واقع الإبداع.
 - يعتمد على المشاركة الفاعلة في اكتساب المهارات المختلفة ومنها الإدارية، وتعلمها مما تؤدي إلى اكتساب المرونة في الأداء.
 - تقليل التكاليف نتيجة تقليل احتمال التجربة والخطأ في الأداء.
 - التعلم يرفع من مستوى الأداء بالجودة المطلوبة.

¹ - المرجع السابق، ص: 44، 45.

² - المرجع السابق، ص: 46.

³ - المرجع السابق، ص: 47، 48.

و-المرونة:¹ للمرونة تأثير واضح على الأداء ومن جوانب مختلفة، منها ما يتعلق بطبيعة الوظيفة، عرض القوى العاملة، عدد ساعات العمل، مرونة توزيع الأجر، ومرونة الثقافة... الخ، والتي تكفل تقديم الدعم الكافي لنجاح المؤسسة في تكيفها مع الظروف المتغيرة والصعبة، ورفع مستوى الأداء بالشكل الذي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال:

- الوفاء بمواعيد التسليم نتيجة القدرة على إنجاز التغييرات في حجم وتصميم المنتجات بأقل وقت ممكن.
- متابعة التغييرات المفاجئة في طلبات الزبائن والتكيف معها بأقل التكاليف.
- الإبداع من خلال إبتكار أنواع واسعة من المنتجات والخدمات لمقابلة إحتياجات الزبون.
- المرونة في تغيير مواصفات المنتج والخدمة بما يلي إحتياجات الجودة.

خلاصة:

من تحليلنا لهذا الفصل نستخلص أن التنافسية تتضمن مفهومين أحدهما ضيق يشمل تنافسية السعر والتجارة، والآخر هو المفهوم الشامل وما يتضمنه من مؤشرات على المستوى الكلي، ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف مستوياتها المتمثلة في المؤسسة، الصناعة والدولة، كما يفرق العديد من الكتاب بين عدة أنواع من التنافسية، كالتنافسية السعرية وغير السعرية، تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة، كما تناولنا مختلف الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال ومختلف الخصائص التي تتميز بها وأهم ركائزها، وتتضمن التنافسية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة مؤشرات كالربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة السوقية، كما تعتبر التنافسية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في ظل النظام العالمي الحديث، حيث تهدف لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية، ودفع هذه المؤسسات إلى التطوير والتحسين المستمر لأدائها وزيادة أرباحها رغم المعوقات التي تضعف دورها وتؤثر على فعاليتها.

ومن خلال دراستنا للميزة التنافسية نلاحظ أنها قد مرت بعدة مفاهيم كمفهوم الميزة النسبية التي ظهرت أفكارها عند "دافيد ريكاردو" (D. Ricardo)، إلى غاية ظهور الجيل الثاني من الصيغة المفاهيمية للميزة التنافسية الذي جاء به "بورتير" (M. Porter) سنة 1985م، حيث اعتبر أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية، ولهذا تناولنا عدة تعاريف للميزة التنافسية حسب توجهات الكتاب، وتتضمن الميزة التنافسية نوعين أساسيين هما ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز (التفاضل)، وللحيازة على إحداها يجب مراقبة عوامل تطور التكاليف والتحكم فيها مقارنة بالمنافسين، أو الإستناد إلى عوامل التفرد، كما نلاحظ وجود عدة محددات للميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهمها هي أوضاع عوامل الإنتاج، والطلب المحلي ومدى توفر الصناعات المكملية والمغذية، هذا بالإضافة إلى إستراتيجيات المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية، ويتم بناء هذه الميزة التنافسية

¹ - المرجع السابق، ص: 49.

وفقا لمراحل محددة بدءاً من تحديد بيئة القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، ثم إقرار الإستراتيجية التنافسية وأخيراً تطبيقها.

أما بالنسبة لمصادر الميزة التنافسية نلاحظ وجود نموذجين بارزين لتصنيفها، فالأول هو التصنيف الذي جاء به الاقتصادي "بورتر" (Porter)، والذي يعتمد في تصنيفه لمصادر الميزة التنافسية على القيمة التي تحققها المؤسسة للمشتري والتي تتمثل في التكلفة المنخفضة أو التمايز، أما النموذج الثاني فهو يعتمد على نظرية الموارد كمصدر للميزة التنافسية، والذي أسهم في إعداده كل من "بارني وغرانت" (Barney & Grant)، كما أن الكفاءة، الجودة، التجديد والإبتكار والقدرات التكنولوجية هي متطلبات أساسية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إضافة ضرورة تطوير وإدارة الثقافة التنظيمية وتبني التوجه التسويقي فيها والإهتمام بالموارد البشرية.

و في الأخير نلاحظ أن المؤسسة لدى اكتسابها لميزة تنافسية فإنها تسعى دائما للحفاظ عليها وتنميتها وتجنب المنافسين الذين يرغبون في محاكاتها وتقليدها، فمن الممكن أن تتعرض المؤسسة لفقدان ميزتها التنافسية، خاصة إذا لم يتم تدعيمها بالتجديد والإبتكار ويبقى الوصول إلى مزايا تنافسية مستمرة هدف كل مؤسسة ترغب في الإستمرارية والريادة.

وبما أن التسويق من المتطلبات الرئيسية لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبناء علاقات وطيدة مع المستهلكين وكسب ولائهم (كما ذكرنا في الفصل الثاني)، فقد ارتأينا أن نتطرق في الفصل الثالث إلى دور التسويق في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفصل الثالث:

دور التسويق في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد

- I- دور التسويق الإستراتيجي في تحديد المزايا التنافسية للمؤسسة
 - II- إستراتيجيات التسويق التنافسية كأساس لبناء الميزة التنافسية
 - III- دور التسويق في تحديد الأوضاع التنافسية للمؤسسات
 - IV - دور التسويق في تفعيل واستمرارية المزايا التنافسية للمؤسسات
- خلاصة

الفصل الرابع:

دور التسويق في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مقدمة:

تطمح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تحقيق التميّز والإنفراد عن باقي المؤسسات الأخرى، وأن تكون أكثر ربحية مقارنة مع منافسيها نظرا للمنافسة الحادة الحاصلة بين المؤسسات، والمجال الوحيد لتحقيق ذلك هو من خلال الظفر بميزة تنافسية وفقا لقدرة المؤسسة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها وزيادة القيمة المدركة من قبل الزبائن وتحقيق رضاهم.

لكن تحقيق الميزة التنافسية لا يعني النجاح والتمييز المستمر وإلى الأبد بالنسبة لهذه المؤسسة، فإذا ما كانت تريد تحقيق ذلك فعليها أن تقوم بتعزيز ميزتها التنافسية وتطويرها بما يتوافق مع متطلبات السوق والمنافسة القائمة، و رغبات المستهلكين المستمرة في التغيير.

ومن هذا المنظور ارتأينا أن نبرز في هذا الفصل دور التسويق في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث سنتطرق إلى دور التسويق الإستراتيجي في تحديد المزايا التنافسية ومختلف الإستراتيجيات التي تساهم في ذلك، ثم عرض إستراتيجيات التسويق التنافسية ودورها في بناء الميزة التنافسية، وبعد ذلك نتطرق إلى دور التسويق في تحديد مختلف الأوضاع التنافسية، وفي الأخير أردنا إبراز دور التسويق في تفعيل واستمرارية المزايا التنافسية.

I- دور التسويق الإستراتيجي في تحديد المزايا التنافسية للمؤسسة:

تتكون العمليات التسويقية أساساً من ثلاث عمليات أساسية (التجزئة، الإستهداف، التوقع)، حيث تقوم المؤسسة بالاختيار الأمثل للأجزاء السوقية التي تنتج من عملية التجزئة التسويقية للسوق الكلي، هذه التجزئة تتم وفقاً لعوامل ومتغيراته مدروسة، ويتم استهداف هذه الأجزاء السوقية بالمزيج التسويقي الملائم الذي يضمن تحقيق حاجات ورغبات المستهلكين، وقد تأخذ المؤسسة قراراً بتحديد المراكز الذهنية لمنتجاتها التي ترغب في بنائها داخل هذه الأجزاء وفقاً لعملية التوقع.

I-I- التجزئة التسويقية كوسيلة للبحث عن الفرص التسويقية:

تعتبر التجزئة التسويقية السبب الرئيسي لنجاح العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كونها تهدف إلى تحقيق درجة من التجانس بين مكونات السوق الكلي، والتي أصبحت فعاليتها تتوقف على عدد مرات التجزئة والتقسيم لتحديد حاجات ورغبات الأفراد المختلفين في السوق الذي يتواجدون فيه، حيث تتباين هذه الحاجات والرغبات، ويتباين هذا بتقديم سلع وخدمات موافقة لهم.

ويمكن تعريف تجزئة السوق بأنها تقييم السوق الكلي (غير المتجانس) إلى قطاعات سوقية متجانسة، بغرض إشباع حاجات المستهلكين وتلبية متطلباتهم بشكل أفضل من خلال تقديم مزيج تسويقي لكل قطاع من هذه القطاعات السوقية¹، كما يمكن تعريفها بأنها: "تجزئة سوق إلى أجزاء من مجموعات متجانسة من المستهلكين أو من الزبائن، وفقاً لمعيار أو عدة معايير قادرة على تحليل الفوارق الموجودة بين السلوكيات، ويمثل كل جزء من مجموعة جزءاً من السوق، ويعرف هذا الأخير على أنه مجموعة من الزبائن التي تتشاطر نفس الرغبات التي تنوي إشباعها من المنتج"².

ويمكن مما سبق إجمال فلسفة تقسيم السوق بالعبارة التالية: "إذا كان من الممكن إرضاء كل الناس بعض الوقت، أو إرضاء بعض الناس طول الوقت، فإن من الصعب إرضاء كل الناس طول الوقت"³.

I-I-1- متطلبات تجزئة السوق:

لغرض قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتجزئة السوق ومن ثم الوصول إلى السوق المستهدف، فإن هناك عدد من المتطلبات الواجب قياسها أو تحديدها لكي تُبرَّر عملية الدخول، وتكون ناجحة، وتتمثل هذه المتطلبات في:⁴

- أن تكون السوق قابلة للقياس من حيث الحجم، القوة الشرائية، والخصائص الأخرى التي يمكن قياسها.

¹ - محمد صالح المؤذن، مرجع سبق ذكره، ص: 283.

² - كاترين قيرو، مرجع سبق ذكره، ص: 112.

³ - محمد صالح المؤذن، مرجع سبق ذكره، ص: 283.

⁴ - ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص: 68، 69.

- أن تكون السوق كبيرة ومرجحة بما يكفي عند القيام بعملية التقسيم للمزيج التسويقي الممكن إعماله وتنفيذه في تلك السوق.
 - إمكانية الوصول إلى ذلك الجزء من السوق بشكل فعال عبر وسائل الإتصال المختلفة.
 - أن يكون السوق متمايز (متنوع)، بحيث يمكن الإستجابة إلى مختلف عناصر المزيج التسويقي المقرر تنفيذه في السوق.
 - فاعلية المزيج التسويقي المعد لتجزئة السوق يؤثر من خلال قدرته على التطبيق وأن يكون عملي عند التنفيذ.
- I-1-2- أسس تجزئة الأسواق:**

تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى عدّة أسس في عملية التجزئة والتي نلخصها في ما يلي:¹

- التجزئة على أساس العوامل الإجتماعية والإقتصادية: من الطرق الأكثر استعمالاً في عملية التجزئة، حيث تستند هذه الطريقة على الفئات الإجتماعية مثل: العمر، الجنس، الوظيفة، الدخل... الخ.
- التقسيم حسب معدل استخدام المنتج: أي مدى تجاوب المستهلك لاستخدام السلعة، فيقسّم السوق إلى مستخدمين للمنتج وغير مستخدمين له، وضمن المستخدمين للمنتج يهتم رجال التسويق بالمستهلكين التي تمثل أكبر استخدام للمنتج.
- التقسيم حسب منافع المنتج: أي على ضوء المنافع التي يبحث عنها المستهلك في المنتج، فالمنافع المتوقعة من شراء معجون الأسنان قد تكون تبييض الأسنان أو مكافحة التسوس أو... الخ.
- التقسيم حسب درجة الولاء للعلامة: فالمستهلكون ينقسمون وفق ولائهم لعلامة معينة إلى:
 - ولاء كامل: مستهلكون لديهم ولاء تام لعلامة معينة واحدة يشترونها طوال الوقت.
 - ولاء متوسط: مستهلكون لديهم ولاء لعلامتين أو أكثر.
 - عدم الولاء: مستهلكون يغيرون ولائهم من علامة إلى أخرى.
- التقسيم حسب العوامل النفسية: ويعتمد هذا التقسيم على العلاقة بين الخصائص الشخصية والنفسية للمستهلك مثل: الثقة، الإستقلالية، الرغبة في التغيير... الخ.
- التقسيم حسب نمط الحياة: حيث يتم تقسيم السوق إلى قطاعات وفق اهتماماتهم وآرائهم والأنشطة التي يمارسونها، فمثلاً يمكن تصميم ملابس مختلفة لكل من المرأة التقليدية وغير التقليدية.

I-2- الإستهداف التسويقي والبحث عن المزايا التنافسية:

تساعد عملية التجزئة التسويقية على إبراز الفرص التسويقية التي يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة استغلالها داخل كل قطاع سوقي تمّ تحديده والتعرف على خصائصه، ومن ثمّ يجب على المؤسسة أن تقوم

¹ نعيم العيد عاشور، رشيد نمره عودة، مبادئ التسويق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 70-72.

بتقييم مختلف القطاعات السوقية المتاحة أمامها، ثم بعد ذلك تقوم بتحديد القطاعات التي سوف تستهدفها لخدمتها، ثم تحويل الفرص التسويقية إلى مزايا تنافسية للمؤسسة وإعداد المزيج التسويقي المناسب لذلك.

I-2-1- خطوات عملية الإستهداف التسويقي:

إنَّ أهم عملية في الإستراتيجية التسويقية هو تحديد القطاعات الممكنة للإستهداف، حيث تتم عملية الإستهداف السوقي وفقاً للخطوات التالية:¹

- تحديد النطاق السلمي والسوقي والتركيز على حاجات السوق.
- اختيار أسس تقسيم السوق، حيث يتم تقسيم السوق إلى قطاعات سوقية حسب الأسس المذكورة سابقاً.
- تحديد القطاعات السوقية الممكنة، ويجب مراعاة حالة مهمة عند اختيار أسس تقسيم السوق الذي يؤدي تطبيقها في نهاية الأمر إلى تجزئة السوق إلى قطاعات، بحيث يتكون كل قطاع من مجموعة من المستهلكين الذين يستجيبون للمزيج التسويقي بنفس الطريقة.
- التنبؤ بحجم الطلب في كل قطاع، ويتم ذلك حسب احتمالات فرص البيع أمام جميع البائعين لذلك المنتج.
- التنبؤ بنصيب المؤسسة من المبيعات في كل قطاع من القطاعات السوقية التي يتم تحديدها.
- تحديد التكلفة والعائد من خدمة كل قطاع، حيث أن المقارنة مابين التكلفة والعائد لكل قطاع من تلك القطاعات هي النسبة التي يمكن أن تحقق بها المؤسسة النجاح أو عدم النجاح في ذلك القطاع.
- تقييم مدى ملائمة كل قطاع من القطاعات لأهداف المؤسسة، حيث يجب التأكد من أن الدخول في سوق جديد لا يؤدي إلى الضرر بأهداف المؤسسة.
- إختيار القطاعات السوقية المستهدفة.

I-2-2- معايير إختيار إستراتيجيات السوق المستهدف:

هناك العديد من العوامل التي ينبغي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تأخذها بعين الإعتبار عند قيامها باختيار إستراتيجية السوق المستهدف، ويمكن تلخيصها في:²

أ - **موارد المؤسسة:** يعتمد إختيار الإستراتيجية المناسبة على ما تملكه المؤسسة من موارد، فعندما تكون الموارد محدودة يكون من الأفضل أن يتم الإعتماد على إستراتيجية التركيز، كما هو الحال بالنسبة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعكس صحيح، حيث أن امتلاك المؤسسة لوفرة من الموارد يجعلها أكثر قدرة على إختيار إستراتيجيات أخرى مثل التسويق المتمايز أو تفتيت السوق.

ب - **درجة تجانس المنتج:** كلما زادت درجة تجانس المنتجات التي تقدمها المؤسسة ولم تكن هناك اختلافات واضحة بينها، كلما كان من الأفضل لها إتباع إستراتيجية التسويق غير المتمايز، والعكس كلما كانت المنتجات

¹ محمد جاسم الصميدي، مرجع سبق ذكره، ص: 146 - 148.

² محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق (مدخل معاصر)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص: 91 - 93.

التي تقدّمها المؤسسة مميّزة ومختلفة في خصائصها وجودتها عن بعضها البعض، كلما كان من الأفضل عندئذ أن يتم إتباع إستراتيجيات التسويق المتمايز.

ج- المرحلة التي يمر بها المنتج داخل دورة حياته: عندما تقدّم المؤسسة منتج جديد فإنها عادة ما تميل في البداية للتركيز على نسخة أو شكل واحد منه، ومن المفضل لها استخدام التسويق غير المتمايز أو التسويق المركز، أما عند مرحلة النضوج فلها أن تستخدم إستراتيجية التسويق المتمايز.

د - إستراتيجيات التسويق التي يستخدمها المنافسون: عندما يستخدم المنافسون التسويق المتمايز أو المركز، يكون إتباع المؤسسة للتسويق غير المتمايز أقرب ما يكون للعمل الإلتحاري والعكس ليس صحيح، حيث يساهم إتباع المنافسين للتسويق غير المتمايز في تمكين المؤسسة الحصول على ميزة نسبية إذا قامت باستخدام التسويق المتمايز أو المركز.

I-2-3- إستراتيجيات السوق المستهدف:

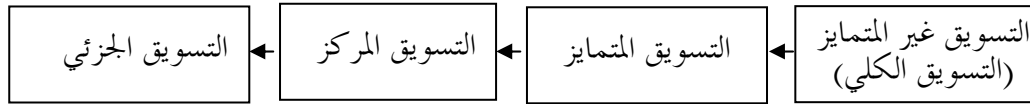
هناك ثلاث إستراتيجيات بديلة يمكن الإختيار من بينها فيما يتعلق باختيار السوق المستهدفة وهي:

- إستراتيجية التسويق غير المتمايز؛

- إستراتيجية التسويق المتمايز؛

- إستراتيجية التسويق المركز.

الشكل رقم (14): إستراتيجيات التسويق المستهدف



استهداف أسواق واسعة → استهداف أسواق محدودة

المصدر: المرجع السابق، ص: 81.

أ- التسويق غير التماسيح: يمكن للمؤسسة تجاهل الأجزاء المختلفة التي تُكوّن سوقها، حيث لا تكون المؤسسة ملزمة بتكليف المنتج أو المزيج التسويقي الأمر الذي يحدّ من الخطر المالي، وتستخدم هذه الإستراتيجية في المنتجات الأساسية نسبياً، وفي حال ما إذا كان للمؤسسة ميزة في ما يتعلق بالتكاليف، ورغم كون هذه الإستراتيجية لا تؤدّي إلى مخاطر مالية، إلا أنّها تتضمن مخاطر أخرى يرتبط أحدها بكون المنتج المعروض هو منتج نمطي، الأمر الذي يؤدّي إلى إشباع رغبات نسبة بسيطة من السوق، كما أنّه يدرك من طرف المستهلكين على أنّه منتج لا خصوصية له، إضافة إلى ردود أفعال المؤسسات المنافسة، إذ يكفي أن يقوم منافس ما بتجزئة السوق بدقة أكثر ليستحوذ على نسبة من سوق المؤسسة التي لا تزال تعرض منتجاً نمطياً.¹

¹ كاترين قيو، مرجع سبق ذكره، ص ص: 125، 126.

كما تمتاز هذه الطريقة بالخصائص التالية:¹

- أنها تحقق للمؤسسة أرباحاً كبيرة، من خلال طرح منتج نمطي يستفيد من مميزات إقتصاديات الحجم حيث تكون التكاليف الإجمالية منخفضة نسبياً.

- إنتشار العلامة التجارية ورسوخها في أذهان المستهلكين، وبالتالي تعظيم الحصة السوقية.

- القدرة على تحسين السلعة من خلال البحث والتطوير (R&D)، إذ أن التركيز على منتج نمطي واحد يسهل أحكام السيطرة النوعية عليه.

ب- إستراتيجية التسويق المتمايز²: تنصب الجهود التسويقية هنا ليس في قطاع واحد كما في الطريقة السابقة وإنما في قطاعات مختلفة، تختلف باختلاف المستهلكين أنفسهم ليتم إختيار القطاعات بدقة، وتهدف هذه الطريقة إلى:

- تعظيم المبيعات في القطاعات السوقية المستهدفة.

- توزيع المخاطر المترتبة في حالة إخفاق قطاع معين.

- استثمار واستغلال سمعة المؤسسة قطاعياً بخلق أو إيجاد درجة أكبر من الولاء والشراء المتكرر.

إلا أن إتباع هذه الإستراتيجية يترتب عنها عدة أعباء، ومن أبرزها:

- زيادة تشكيلة وعدد المنتجات يؤدي إلى زيادة التكاليف الإجمالية، مما ينعكس على الأسعار ويؤثر على تنافسية هذه المنتجات في السوق.

- تزداد تكاليف الوظائف والجهود التسويقية الأخرى، بما في ذلك تكاليف بحوث التسويق، التنبؤ بالمبيعات، تحليل المبيعات، إدارة منافذ التوزيع... الخ.

ويمكن التمييز بين نوعين من هذه الإستراتيجية وهما:³

• **تغطية مجموع الأسواق:** بالإعتماد على سياسة تشكيلة (Politique de gamme) متكيفة، وهي مستخدمة من طرف الكثير من المؤسسات مثل "بروكتل وقامبل" (Procter & gamble) للمنظفات و"فولكس فاكن" للسيارات (Volkswagen) وذلك بعرض علامتها في المستويات المختلفة للتشكيلة.

• **تغطية بعض الأجزاء السوقية:** في بعض الأحيان تركز المؤسسات الكبيرة على الأجزاء السوقية الأكثر أهمية أو الأكثر ديناميكية، ويتم التركيز على الأجزاء السوقية الصغيرة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ج- **إستراتيجية التسويق المركز:** في هذه الإستراتيجية يتم التركيز على جزء معين بدل التوجه نحو مجمل السوق، حيث يكون عرضها فريداً وموجهاً نحو إرضاء رغبات جزء محدد من الزبائن، ويُنصح بتطبيق هذه

¹ - حميد الطائي - بشير علاق، مرجع سبق ذكره، ص: 70.

² - المرجع السابق، ص: 71، 72.

³ - Jacques Lendrevie, Denis Lindon, Mercator, 7^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2003, pp:723,724.

الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظراً لمحدودية مواردها، ولكن تكمن سلبية هذه الإستراتيجية في تركيز المخاطر على جزء واحد من المستهلكين نظراً للتغيرات الإقتصادية المحتملة والمنافسة.¹

ويمكن التمييز بين نوعين من السياسات التسويقية المركزة وهما:²

• **التركيز على الجزء الأساسي من السوق:** فبعض المؤسسات تركز على قلب السوق، وهذا بتنمية منتجات موجهة إلى السوق الأساسي.

• **التركيز على أجزاء صغيرة من السوق (une niche):** أو الجزء الضيق من السوق وغير المستهدف من طرف المؤسسات الكبيرة، ويعتبر كبديل كافٍ للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ويمكن للإستراتيجيات التسويقية السابقة الذكر أن تأخذ خمسة (05) نماذج في اختيار السوق وهي:³

– **التركيز على جزء السوق:** وفق هذا النموذج تقوم المؤسسة باختيار جزء محدد من السوق، مثل قيام شركة "فولكس فاكن" (Volkswagen) بالتركيز على سوق السيارات الصغيرة، والتي استطاعت أن تحصد مكانة وقوة كبيرة في ذلك الجزء من السوق، هذا التوجه الإستراتيجي للمؤسسة يمكنها من امتلاك معرفة دقيقة عن إحتياجات السوق المستهدف وإيجاز العمل التسويقي بشكل فعال، فضلاً عن تحقيق منفعة في اقتصاديات العمليات من خلال التخصص في الإنتاج، التوزيع والترويج، مما يجعلها قائدة للسوق، ومن الممكن أن تحقق عائداً مرتفعاً على الإستثمار، وبالمقابل هذه الإستراتيجية لا تخلوا من المخاطر، ولعل من أبرزها هو تراكم المنتجات في الأسواق المستهدفة.

– **اختيار تخصصي:** تقوم المؤسسة باختيار متخصص لعدد من أجزاء السوق، ولكل جزء درجة معينة من الجاذبية في التوجه إليه وعبر الفرص المتاحة فيه، ولعل الميزة في استخدام هذا الإختيار هو توزيع حدة المخاطرة مع إمكانية المناورة والتحرك في الأسواق (الأجزاء) الأكثر جدوى إقتصادياً من غيرها.

– **تخصيص في المنتج:** وذلك بالتخصص في منتج محدد يتم التعامل به في أجزاء مختلفة في السوق، وتتيح هذه الإستراتيجية للمؤسسة التمتع بسمعه قوية في مجال المنتج الذي تتعامل به، مع فرص لزيادة التخصص وارتفاع معدل منحنى الخبرة في الإنتاج والتسويق.

– **تخصص في السوق:** يتم التركيز في هذه الإستراتيجية على خدمة حاجات مجموعة محددة من المستهلكين وعبر سوق معينة، ولتقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات.

– **تغطية شاملة للسوق:** تقوم المؤسسة بمحاولة خدمة جميع الزبائن باختلاف رغباتهم بالمنتجات التي يحتاجونها، ويعتمد هذا المنهج من طرف المؤسسات الكبيرة مثل: شركة (IBM) (سوق الحاسبات) وشركة

¹ - كاترين قيو، مرجع سبق ذكره، ص ص: 126، 127.

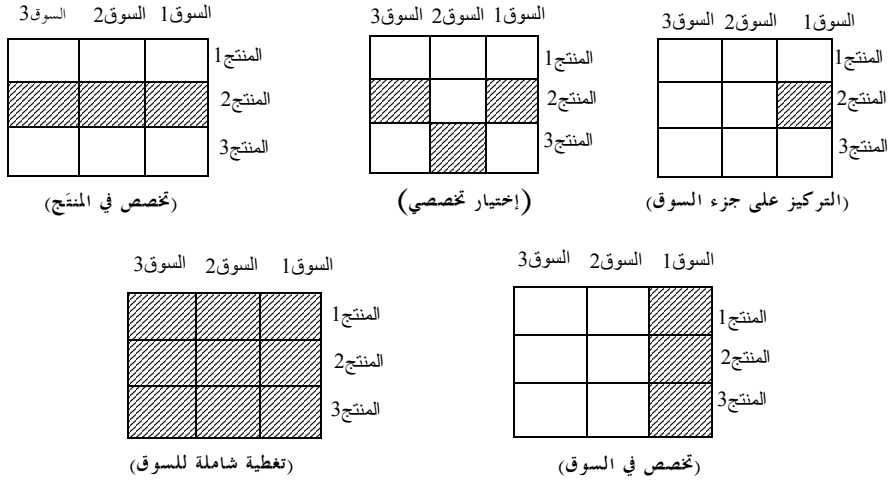
² - Jacques Lendrevie, Denis Lindon, op.cit, p:724.

³ - ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص ص: 70 - 72.

جنرال موتور (G.M) (سوق السيارات) وشركة بيبسي كولا (أسواق المشروبات)، وتستطيع المؤسسات أن تخدم الأسواق المختلفة اعتماداً على إستراتيجية التميّز .

ويمكن توضيح الإستراتيجيات الخمسة في إختيار السوق المستهدفة في الشكل التالي:

الشكل رقم (15) إستراتيجيات إختيار السوق المستهدف



المصدر: المرجع السابق، ص: 70.

I-3- التموقع التسويقي وتثبيت المزايا التنافسية (بناء المكانة الذهنية للمنتج):

يعود ظهور مصطلح التموقع في العملية التسويقية إلى سنة 1972م، وقد تم اقتباسه من طرف الإعلانين "ريس وتروت" (Al Ries et Jack Trout) اللذان يعتبران أنّ التموقع يتركز على منتج، خدمة، مؤسسة معينة، أو كذلك شخص، والتمركز لا يرتبط باستعمال المنتج ولكن بما يعكسه المنتج في أذهان المستعملين له، حيث يتم تموضع المنتج في ذهن الزبائن المستهدفين.¹

ويختلف مصطلح التموقع عن المصطلحات القريبة منه مثل صورة العلامة، والتموقع هو المكانة الذهنية التي يحتلها المنتج في تفكير المستهلك من حيث قبوله وولائه للمنتج، وما يحمله من تصورات عن مستوى كفاءته، جودته، وقدرته على إشباع حاجاته، وهذا أمر مهم يمكن أن تخطط له المؤسسة لتعزيز هذه المكانة، وزيادة الولاء والعلاقة مع المستهلكين ومواجهة المنافسين في نفس الوقت.²

وبعيداً عن القرار الخاص بتحديد أي من القطاعات السوقية التي سيتم استهدافها، يكون على المؤسسة أن تأخذ قراراً بتحديد المراكز الذهنية لمنتجاتها التي ترغب في بنائها داخل تلك القطاعات، وتنطوي عملية بناء المركز الذهني للمنتج على محاولاته غرس المنافع الفريدة والتميّزة للعلامة في أذهان المستهلكين، فعلى سبيل المثال نجد أنّ مسحوق غسيل مثل: "تايد" (Tide) له مركز ذهني يتمثل في أنّه المسحوق الأكثر قوة، ويمكن

¹- P. Kotler et B .Dubois, Marketing Management, 12^{ème} édition, op.cit, p: 358.

²- ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

استخدامه لجميع الأغراض، في حين نجد أن هناك منظمات صناعية أخرى يتم بناء مركز ذهني لها على أنها الأكثر نعومة على الملابس، كما يركز البعض الآخر على رائحة الغسيل الزكية والمنعشة التي يستطيع المستهلك الحصول عليها عند شرائه لمسحوق الغسيل.¹

إنّ بناء المركز الذهني للمنتج يركز على بعدين أساسيين وهما:²

- **التعريف (L'identification):** أي تعيين صنف المنتجات التي يرتبط عرضها بذهنية الزبائن.
- **التمييز (La différenciation):** ويشمل الخصائص المتعددة التي يتضمنها عرض المنتج لكي يتمييز عن المنتجات المنافسة في نفس الصنف، أي الخاصية المميّزة التي تريدها المؤسسة أن يكتشفها الزبائن في منتجاتها.

I-3-1- خطوات بناء المركز الذهني للمنتج:

وتتمثل في:

- تحديد مجموعة من المزايا التنافسية الممكن تحقيقها لبناء مركز ذهني جيد؛
- اختيار المزايا التنافسية المناسبة التي يمكن للمؤسسة الإنفراد بها؛
- اختيار الإستراتيجية العامة لبناء المركز الذهني.

I-3-1- الخطوة الأولى: تحديد المزايا التنافسية الممكنة:

يمكن القول إنّ المفتاح الرئيسي لجذب الزبائن والمحافظة على ولائهم يتمثل في القدرة على فهم حاجاتهم ورغباتهم بشكل أفضل من المنافسين، الأمر الذي يمكن من تقديم عروض على قيمة أكبر من تلك العروض التي يقدمها هؤلاء المنافسين، فإذا استطاعت المؤسسة أن تصل إلى بناء مركز ذهني عن نفسها كمؤسسة تقدّم القيمة الأفضل والأعلى، عندئذ نقول إنّها فازت بميزة تنافسية، ويبدأ بناء المركز الذهني من خلال الجهود التسويقية التي تسعى إلى إبراز التميّز في العروض التي تقدّمها المؤسسة بصدد القيمة الأكبر التي سيحصل عليها المستهلكون، مقارنة بالعروض التي يقدمها المنافسون، ولإيجاد نقاط وجوانب للتمايز يكون على رجال التسويق أن يفكروا من خلال خبرات وتجارب المستهلكين الفعلية مع منتجات وخدمات المؤسسة.³

I-3-1-2 الخطوة الثانية: إختيار المزايا التنافسية المناسبة:

بافتراض أنّ المؤسسة كانت محظوظة في اكتشاف العديد من المزايا التنافسية الممكنة، عندئذ عليها إختيار واحدة منها لتستخدمها في بناء إستراتيجية المركز الذهني الذي ترغب في تكوينه لدى جمهورها المستهدف من المستهلكين، كما يجب على المؤسسة أيضا أن تقرر عدد الإختلافات التي يمكن أن يتم الترويج لها وأي من هذه

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق (مدخل معاصر)، مرجع سبق ذكره، ص : 99.

² -Jacque Lendrevie, Denis Lindon, op.cit, pp: 735,736.

³ محمد عبد العظيم أبو النجار، إدارة التسويق (مدخل معاصر)، مرجع سبق ذكره، ص : 101، 102.

الإختلافات سيتم الترويج لها؟¹، كما هو موضح في النقاط التالية:²

أ- عدد الإختلافات التي يمكن أن يتم الترويج لها: يعتقد الكثير من المسوقين أن المؤسسة يجب أن تقوم ببناء مركز ذهني لنفسها على أساس جانب واحد من جوانب الإختلاف حيث يمكن للمؤسسة بتنمية فكرة بيعية منفردة لكل علامة، بحيث تظل عالقة في أذهان المستهلكين عنها وهذا يعني أن يتم إختيار ميزة معينة لكل علامة، ثم يتم السعي بعد ذلك لكي تحتل العلامة المكانة الأولى بالنسبة لتلك الميزة التي تميّزها، فعلى سبيل المثال: نجد الترويج لمعجون كرس تيركز على الحماية الأكيدة للأسنان، وتركز فولفو (Volvo) على عنصر الأمان في سيارتها.

ويعتقد البعض الآخر من المسوقين بأن المؤسسات يجب أن تقوم ببناء مركز ذهني لنفسها على أساس أكثر من جانب من جوانب الإختلاف، وقد يكون ذلك ضروريا إذا ادعت مؤسستين أو أكثر أنهما الأفضل في خاصية أو ميزة معينة، وفي الوقت الحالي الذي تتم فيه تقطيع السوق الكلي إلى قطاعات صغيرة، نجد أن المؤسسات تحاول أن تقوم بتوسيع إستراتيجيات المركز الذهني الخاص بها لتكون مقبولة في أكثر من قطاع. ورغم ذلك فإنه كلما زادت عدد إدعاءات المؤسسة الخاصة بمزايا علامتها ومنتجاتها، كلما زادت درجة الخطر الخاصة بعدم تصديقها وبالتالي زيادة فقدها لمركزها الذهني.

وبصفة عامة تحتاج المؤسسة إلى تجنب ثلاثة أخطاء أساسية يمكن أن تقع فيها بصدد بناء مركزها الذهني:³

- خطأ المركز الذهني المتدني: ويتمثل في عدم القدرة على بناء المركز الذهني المفترض على المؤسسة ومنتجاتها، حيث تكتشف المؤسسة بأن المشتريين ليس لديهم فكرة واضحة عنها وعن ما تقدمه من منتجات.
- خطأ المركز الذهني المبالغ فيه: ويتمثل في إعطاء المشتريين صورة مضخمة عن المؤسسة ومنتجاتها، حيث تبالغ المؤسسة أحيانا في التركيز على ميزة أو خاصية معينة لديها مما لا يعطي صورة واضحة عن بقية الخصائص.
- خطأ المركز الذهني المثير للجدل: ويجب أن تتجنب المؤسسة إعطاء فكرة يمكن أن تسبب سوء فهم وحيرة لدى المستهلكين، مثل تقديم أقل الأسعار قد يكون الانطباع بأنها لا تهتم بالجودة.

ب- الإختلافات التي سيتم الترويج لها: ليست كل الإختلافات التي قد تكون متاحة في المنتج لها تأثير ودلالة ومعنى خاص لدى المستهلك، وليست كل الإختلافات تستطيع أن تصنع التميّز للمؤسسة، وعلى المؤسسة أن تدقق في إختيار الطرق التي يمكن أن تحقق لها التميّز من بقية المنافسين، وذلك لتجنيبها تكاليف إضافية.

ونقول عن هذا الإختلاف أنه مجدي لبناء مركز ذهني قوي عن المؤسسة ومنتجاتها لدى المستهلكين إذا حقق

المعايير التالية:⁴

¹ - المرجع السابق، ص: 106.

² - المرجع السابق، ص: 106، 107.

³ - المرجع السابق، ص: 107، 108.

⁴ - Philippe kotler and all, op.cit, p:445.

- أن يكون مهما: أي أن الاختلاف الذي سيتم الترويج له يتوفر على قيمة عالية لصالح المشترين المستهدفين.
- التمييز: وهذا يعني أن المنافسين لا يستطيعون تقديم نفس العرض، وكذلك قدرة المؤسسة أن تقدم هذا العرض بطريقة مميزة عن المنافسين.
- الأفضلية: أي أن هذا الاختلاف الذي تركز عليه هو الأفضل من العروض التي يحصل من خلالها الزبائن على المنفعة نفسها.
- التوصيل: أي أن الاختلاف الذي ترغب المؤسسة التركيز عليه واضح بالنسبة للمستهلكين المستهدفين وذلك من خلال توصيل هذا الاختلاف إلى المستهلكين.
- وقائي (صعب التقليد): وهذا يعني عدم قدرة المنافسين على تقليد وإستساخ هذا الاختلاف بسهولة.
- القدرة (الميسرة): أي توافر القدرة للمشتريين على دفع مقابل الحصول على هذا الاختلاف.
- الربحية: وهذا يعني تقييم المؤسسة لهذا الاختلاف بصورة مرجحة.

I-3-1-3 الخطوة الثالثة: إختيار إستراتيجية بناء المركز الذهني:

يختار المستهلكون السلع والخدمات التي يحصلون عليها من خلال القيمة الأكبر، ولذلك يسعى المسوقون إلى بناء المركز الذهني مقارنة بالمنافع التي يقدمها المنافسون، ويطلق على المركز الذهني الكلي للعلامة "بالعرض المقترح لقيمة العلامة" أو "القيمة المقترحة للعلامة" وهو عبارة عن المزيج الكامل للمنافع التي يتم من خلالها بناء المركز الذهني للعلامة، ويقدم هذا العرض للقيمة إجابة على السؤال الذي غالبا ما يدور في عقل المستهلك، ألا وهو: لماذا يجب أن أقوم بشراء علامتك؟، فمثلا تركز القيمة المقترحة لفولفو (Volvo) على عنصر الأمان، ولكنها بالإضافة إلى ذلك تقدم بعض المنافع الأخرى مثل: الثبات على الطريق وإتساع الصالون الداخلي للسيارة وفخامة الشكل الخارجي¹، وفي إطار البحث المستمر للمؤسسة عن تثبيت صورة ذهنية معينة، يمكن لها أن تحقق بناء المركز الذهني للمنتج من خلال الجوانب التالية²:

أ. بناء المركز الذهني اعتماداً على الصفة المميزة للمنتج: أي أن المؤسسة تروج لمنتجها بالإعتماد على خاصية معينة أو صفة مميزة له، إلا أن الإعتماد على الخصائص المميزة في المنتج هو إختيار ضعيف طالما أنه لم يتبين فائدة ما بصورة واضحة.

ب. بناء المركز الذهني اعتماداً على الفائدة: حيث يتم الترويج للمنتج أنه يقدم فائدة واضحة، أي أنه يحاول إيجاد حلول لمشاكل العملاء، وعادة ما يميل العملاء دائما إلى الفائدة التي يتيحها المنتج، فمثلا يركز سينيال (Signale) في بناء المركز الذهني لمنتجاته على زيادة بياض الأسنان.

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق (مدخل معاصر)، مرجع سبق ذكره، ص ص: 109، 110.

² فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق كيف تنشئ الأسواق وتفرزها وتسيطر عليها، ترجمة فيصل عبد الله، الطبعة الثالثة، مكتبة جريب، الرياض، 2004، ص ص: 68، 69.

ج. بناء المركز الذهني اعتماداً على الإستعمال: يتم بناء المركز الذهني للمنتج على أنه الأحسن عند استعماله في حالات معينة، فمثلاً تصف "نايك" (Nike) نوع منتجاتها على أساس أنها الأحسن عند استعماله في السباق.

د. بناء المركز الذهني اعتماداً على المستعمل: في هذه الحالة يتم بناء المركز الذهني بالنسبة لمجموعة مستهدفة من مستعملي المنتج.

هـ. بناء المركز الذهني اعتماداً على المنافسين: يعبر المنتج في هذه الحالة عن تميزه عن منتجات المنافسين، حيث تعتمد المؤسسة على هذا النوع من التمركز خاصة إذا كان للمنتج نقطة اختلاف قوية ذات أهمية لدى العملاء.

و. بناء المركز الذهني بناءً على الفئة: وتلجأ المؤسسة إلى هذه الحالة بغرض جعل المنتج منافساً عندما لا يكون له نقطة اختلاف، فمثلاً تعتمد المؤسسة على الفئة لبناء الصورة الذهنية لمنتجاتها بوصف المنتج الخاص لفئة بين 18 و34 سنة من العمر، إذ يفترض أنه إذا ما أدرك العملاء أن المنتج قد حدد موقعه بطريقة حساسة لمشاكلهم فإنهم يعتبرون ذلك المنتج حلاً لهذه المشاكل.

ز. بناء المركز الذهني اعتماداً على نوع الجودة/السعر: وذلك على أساس مستوى معين من الجودة أو السعر.

ح. بناء المركز الذهني اعتماداً على مناسبات وأسباب الاستخدام: حيث يزود مستخدم المنتج بالمعلومات عن المنتجات الذي يراد منافستها ومناسبات استخدام المنتج، مثل مشروب "7 UP" على أنه مشروب غير روحي يفضل في المناسبات التي تستخدم فيها مع وجبات الطعام، الأصدقاء، الرياضة، وأحداث أخرى.

I-3-1-4 الخطوة الرابعة: تفعيل المركز الذهني الذي تم اختياره:

بمجرد أن يتم اختيار المركز الذهني الذي ترغب المؤسسة في بنائه يكون عليها أن تأخذ خطوات جادة لتوصيله ونقله إلى المستهلكين المستهدفين، حيث يجب أن يتم توجيه جميع جهود المزيج التسويقي للمؤسسة ككل لتدعيم إستراتيجية المركز الذهني المزمع تنفيذها.

I-3-2- إستراتيجيات بناء المركز الذهني للمنتج:

ويمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المفاضلة بين خمس (05) إستراتيجيات مختلفة لبناء المركز الذهني لمنتجاتها وهي:¹

أ- الإستراتيجية الأولى: قيمة أكبر بسعر أكبر (More for More): تعتمد هذه الإستراتيجية على تقديم سلعة أو خدمة مميزة جداً عن ما يقدمه المنافسون بأسعار أعلى من الأسعار التي يطلبونها لمنتجاتهم، وذلك حتى يمكن تغطية التكاليف المرتفعة التي تحمّلتها المؤسسة لإنتاج وتقديم منتجاتها المميزة، فعلى سبيل المثال نجد شركة

¹ محمد عبد العظيم، إدارة التسويق (مدخل معاصر)، مرجع سبق ذكره، ص ص: 112-116.

"مرسيدس" تتبع هذه الإستراتيجية وذلك عندما نجدها تقدّم سيارة أعلى مستوى من الجودة إضافة إلى تميّزها بطول العمر الافتراضي، وقوّة الأداء والفخامة التي تتّصف بها، ولذلك تقوم الشركة بعرضها بأسعار مرتفعة لكي تتناسب مع تلك المواصفات المميّزة والخاصّة جداً، إلاّ أنّ هذه الإستراتيجية لا تخلوا من بعض المشاكل، حيث أنّها غالباً مع تشجع الشركات المقلّدة التي تدّعي قدرتها على تقديم نفس الجودة ولكن بسعر أقل، وبالتالي اجتذاب الكثير من المستهلكين.

ب- الإستراتيجية الثانية: قيمة أكبر بنفس السعر (More for Same): يمكن للمؤسسة أن تهاجم المنافسين الذين يبنون مركزهم الذهني على أساس تقديم قيمة كبيرة بسعر مرتفع، من خلال قيامها بتقديم علامة ذات جودة مرتفعة (تفوق أو على الأقل تماثل ما يقدمه المنافسون) ولكن بنفس السعر، فعلى سبيل المثال: قامت شركة "تويوتا" (Toyota) بتقديم سيارتها المعروفة ليكزس (Lexus) من خلال الإعتماد على إستراتيجية تقديم قيمة كبيرة بنفس السعر.

ج- الإستراتيجية الثالثة: قيمة أكبر بسعر أقل (More for less): تقوم هذه الإستراتيجية على بناء مركز ذهني عن المنتج على أساس تقديم المؤسسة لعروض تنطوي على قيمة أكبر من المنافسين وبأسعار أقل منهم، وتدّعي الكثير من الشركات القيام بذلك، ولكن الإستمرار في تقديم عروض ذات قيمة كبيرة في الأجل الطويل من شأنه أن يؤدّي إلى ارتفاع حجم التكاليف التي يتم تحمّلها.

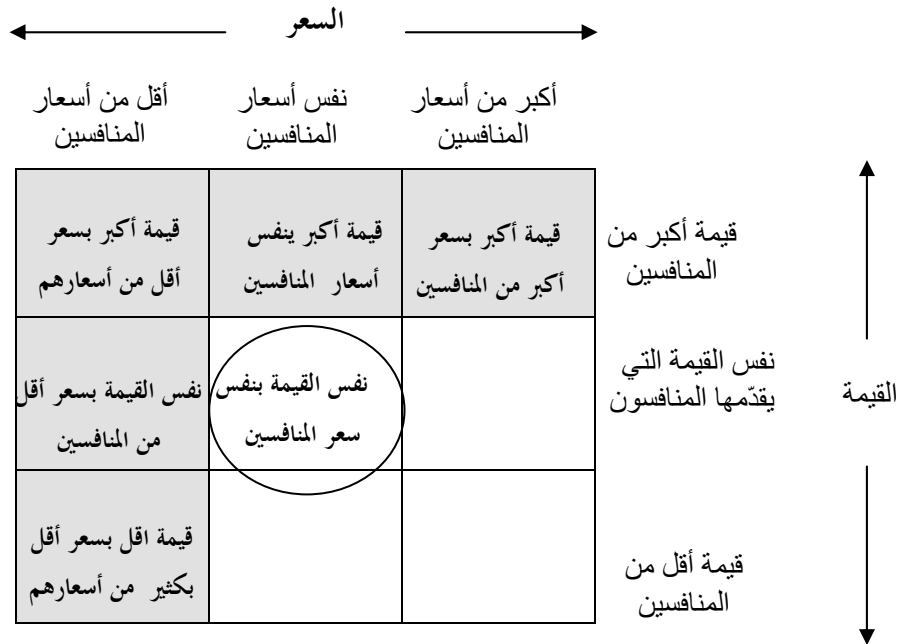
د- الإستراتيجية الرابعة: نفس القيمة بسعر أقل (The same for Less): تُمكن هذه الإستراتيجية من بناء مركز ذهني قوي عن المنتج والشركة التي تسعى إلى تبنيها، فعلى سبيل المثال: تقدّم شركة دل (Dell) للكمبيوتر أجهزة لها نفس مستوى أداء أجهزة الكمبيوتر للشركات المنافسة، ولكنها تتميز بتوفير تلك الأجهزة بأسعار أقل من منافسيها.

هـ- الإستراتيجية الخامسة: قيمة أقل بسعر أقل بكثير (Less for Much Less): تعتمد هذه الإستراتيجية لبناء المركز الذهني على مقابلة حاجات المستهلكين بجودة أقل، من خلال تقديم المنتج بسعر أقل بكثير من المنتجات ذات الجودة العالية، لأن القليل من الأفراد لديهم الرغبة أو القدرة لشراء الأفضل دائماً.

و- الإستراتيجية السادسة: نفس القيمة بنفس السعر (Same for the Some): هذه الإستراتيجية لا تتيح للمؤسسة أن تحصل على أي ميزة تنافسية، بل أنّ هذا الوضع يجعلها في منتصف الطريق بل هوية، وبلا مركز ذهني يميّزها داخل عقول ووجدان المستهلكين.

ويمكن تلخيص الإستراتيجيات السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (16): إستراتيجيات بناء المركز الذهني للمنتج



Source: Philip Kotler And All, Op.Cit, P: 430.

وتعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق الميزة التنافسية على إستراتيجيات التمركز السوقي والمتمثلة في إستراتيجيات التسويق التنافسية لبورتر (التكلفة المنخفضة، التميز، التركيز) والتي سوف نتطرق إليها بالتفصيل في المبحث الموالي.

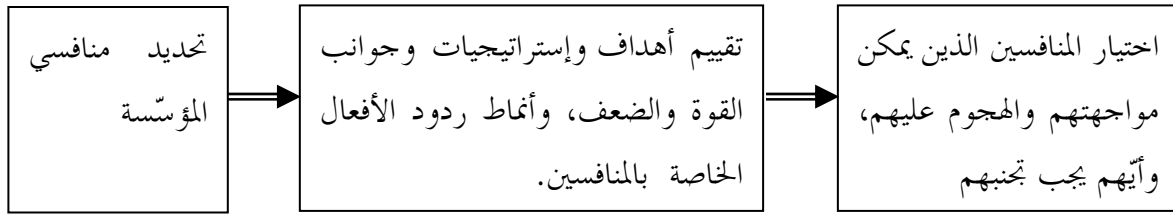
II- إستراتيجيات التسويق التنافسية كأساس لبناء الميزة التنافسية:

إنّ محاولة فهم المستهلكين هي الخطوة الأولى المهمة لتحقيق علاقات قوية معهم وذلك بتلبية رغباتهم، وعلى الرغم من أهمية هذه الخطوة إلا أنّها ليست كافية لاكتساب ميزة تنافسية، وبالتالي يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة توظيف هذه المعرفة السوقية لتصميم عروض سوقية أقوى من عروض المنافسين، ولهذا يجب على المؤسسات فهم طبيعة منافسيها، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث خطوات أساسية انطلاقاً من إجراء تحليل المنافسين من خلال تحديد وتقييم اختيار المنافسين المؤثرين، ثم بعد ذلك تنمية إستراتيجيات التسويق التنافسية لتدعيم وتقوية مركز المؤسسة في مواجهة المنافسة، وهذا ما يمنحها في النهاية ميزة تنافسية قوية داخل الأسواق التي تعمل بها.

II-1- تحليل المنافسين:

عندما تقوم المؤسسة بصياغة وتخطيط إستراتيجيات تسويقية فعّالة، فإنها تحتاج إلى تجميع وتحليل البيانات المتعلقة بمنافسيها، وذلك بإجراء مقارنة مع المنافسين المباشرين لها من خلال منتجاتها، أسعارها، القنوات التوزيعية التي تعتمدها والأساليب الترويجية التي تقوم بها، ويمكن توضيح خطوات تحليل المنافسين في الشكل التالي:

شكل رقم (17): خطوات تحليل المنافسين



المصدر: محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008ص:268.

كما هو مبين في الشكل السابق، فإنه يشمل تحليل وتعريف المنافسين وتقييمهم أولاً، وبعد ذلك اختيار أي المنافسين لمهاجمته أو تجنبه ويمكن توضيح هذه الخطوات في النقاط التالية:¹

II-1-1- تحديد المنافسين:

عادة يبدو تحديد المنافسين كمهمة سهلة، وعلى المستوى الضيق يمكن أن تعرف المؤسسة منافسيها بتلك المؤسسات التي تقدّم منتجات وخدمات شبيهة لنفس العملاء بنفس الأسعار، لذلك يمكن أن ترى شركة "كوكاكولا" أو شركة "بيسي" كمنافس رئيسي وليس شركات المشروبات الأخرى، إلا أنّ المؤسسات تواجه المنافسين على المستوى الواسع، ويمكن أن تتخذ المنافسين على أهم كل المؤسسات التي تنتج نفس المنتج أو نفس فئة المنتجات بدون استثناء.

ويجب أن تتجنب المؤسسة قصرَ نظر المنافسة (Compétition myopia)، إذ من الأرجح أن تعرقل المؤسسة بواسطة المنافسين الكامنين وليس المنافسين الحاليين، ومثال ذلك: عندما رأت شركة "كوداك" (kodak) في شركة "فوجي" (Fuji) المنافس الرئيسي في الأفلام الفوتوغرافية واحتفظت بالريادة لسنوات طويلة، لكن في السنوات الأخيرة لم تأتي المنافسة الرئيسية لكوداك من فوجي بل أتت من شركة سوني (Sony) ومسوّقين آخرين للكاميرات الرقمية وهذا كله بسبب تركيزها قصير النظر على الأفلام.

ويمكن للمؤسسات أن تقوم بتحديد منافسيها من خلال الصناعة التي يعملون داخلها أو من خلال السوق الذي يعملون فيه كما يلي:²

أ- تحديد المنافسين من وجهة نظر الصناعة: يمكن للمؤسسات أن تقوم بتحديد منافسيها من خلال الصناعة التي يعملون داخلها، فمثلاً قد ترى المؤسسة أن منافسيها هم جميع المؤسسات التي تعمل في صناعة البترول، أو التي تعمل في صناعة الأدوية... الخ وهكذا، وبالتالي يجب على المؤسسة أن يكون لديها القدرة على فهم أنماط المنافسة داخل الصناعة التي تعمل فيها، ولذلك إذا كان لديها تطلعات في أن تلعب دوراً مساعداً ومؤثراً داخل الصناعة.

¹ فيليب كونلر، جاري أرمسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة صهيب سرور، علي إبراهيم سرور، الجزء الثاني، دار المريخ للنشر، الرياض، ص: 967.

² محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 270، 271.

ب- تحديد المنافسين من وجهة نظر السوق: يمكن للمؤسسة أن تقوم بتحديد منافسيها من خلال السوق الذي يعملون فيه، عندئذ تقوم المؤسسة بتحديد منافسيها على أهم تلك المؤسسات التي تسعى إلى محاولة إشباع نفس حاجات المستهلكين، أو أهم تلك المؤسسات التي تسعى إلى بناء علاقات مع نفس المستهلكين.

II-1-2- تقييم المنافسين:

بمجرد تحديد المنافسين الرئيسيين تقوم المؤسسة بتحديد أهداف المنافسين وتطلعائهم في السوق كما تقوم كذلك بتحديد إستراتيجياتهم وتقييم جوانب القوة والضعف الخاصة بكل منافس، بالإضافة إلى التنبؤ بردود أفعالهم، ويمكن توضيح عملية تقييم المنافسين في الخطوات التالية:¹

أ- تحديد أهداف المنافسين: تبحث المؤسسة أن تعرف الأهمية النسبية التي يضعها المنافس على الربحية الحالية والنمو في حصة السوق والتدفق النقدي وأهداف أخرى، إذ تكشف معرفة أهداف المنافس عن مدى رضاه عن موقعه الحالي، وكيف يمكن أن يكون رد فعله للإجراءات التنافسية المختلفة، مثال ذلك نجد رد فعل المؤسسة التي تتبنى هدف مثل قيادة التكلفة سيكون أكثر حدة وقوة تجاه قيام منافسيها بإجراءات تخفيض في الأسعار عن رد فعلها لزيادة إعلان نفس المنافس، كما يجب على المؤسسة رصد أهداف المنافسين بالنسبة لمختلف القطاعات السوقية المحتملة التي تعد فرص تسويقية جديدة.

ب- تحديد إستراتيجيات المنافسين: كلما زاد التشابه بين إستراتيجية مؤسسة وإستراتيجية مؤسسة أخرى، كلما كان ذلك مؤشر لزيادة درجة التنافس بينهما، ويتم ترتيب المنافسين إلى مجموعات تنتهج إستراتيجيات مختلفة بحيث يتم تصنيف مجموعة من المؤسسات التي تنتهج نفس الإستراتيجية أو إستراتيجيات متشابهة فيما يعرف بالمجموعة الإستراتيجية، ويجب على المؤسسة أن تنظر إلى كل الأبعاد التي تعرف المجموعات الإستراتيجية في الصناعة، كجودة منتج كل منافس وسماته وخليطه، وخدمات العميل وسياسات التسعير، وقنوات التوزيع وإستراتيجية قوة المبيعات وبرامج ترقية المبيعات، بالإضافة إلى دراسة تفاصيل إستراتيجيات البحث والتطوير والتصنيع والشراء والتمويل وباقي الإستراتيجيات الأخرى، لتقييم جوانب القوة والضعف الخاصة بالمنافسين، ويحتاج رجال التسويق القيام بتقييم جوانب القوة والضعف لكل منافس، وذلك للإجابة بدقة على السؤال الحرج: ما الذي يمكن أن يفعله منافسوننا؟ وكخطوة أولى يمكن أن تجمع المؤسسة بيانات عن أهداف كل منافس وإستراتيجياته وأدائه خلال مدة زمنية معينة، وعادة تتعرف المؤسسة عن نقاط القوة ونقاط الضعف من خلال البيانات الثانوية والتجربة الشخصية وأبحاث التسويق، كما يمكن للمؤسسة أن تضع نفسها كمرجعية مقارنة (Benchmarking) مقابل المؤسسات الأخرى، عن طريق مقارنة منتجات المؤسسات وكل عملياتها مع نظيراتها من المؤسسات المنافسة أو الشركات الرائدة، لتحسين الجودة والأداء وزيادة تنافسية المؤسسة.

¹ - فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، مرجع سبق ذكره، ص: 971-974.

ج- التنبؤ بردود أفعال المنافسين: بعد ذلك تريد المؤسسة أن تعرف ما الذي سيفعله المنافسون؟ ويمكن أن يساهم التعرف على الأهداف والإستراتيجيات وجوانب القوة والضعف الخاصة بالمنافسين في التنبؤ بردود أفعال وتصرفات هؤلاء المنافسين في الأسواق، وكذلك ردود أفعالهم تجاه بعض التصرفات التي تنوي المؤسسة القيام بها مثل: تخفيض السعر أو زيادة الترويج أو تقديم منتج جديد، ولا بُدَّ على المؤسسة أن تعرف الفلسفة والتوجهات التي يتبناها المنافسون في أداء أعمالهم فلذا يحتاج رجال التسويق إلى فهم عميق لعقلية كل المنافسين، للتنبؤ بكيفية رد فعل والتصرفات المستقبلية لهؤلاء المنافسين.

د- اختيار المنافسين لمهاجمتهم أو تجنبهم: في هذه المرحلة تكون المؤسسة قد اختارت منافسيها الرئيسيين من خلال قرارات سابقة عن العملاء المستهدفين، وقنوات التوزيع، وسياسات المزيح التسويقي، ويجب أن تقرر المؤسسة أي من هؤلاء المنافسين سيتم الدخول معهم في المنافسة، ويمكن تصنيف المنافسين كما يلي:¹

- المنافسون الأقوياء أو الضعفاء: تفضّل معظم المؤسسات أن تتنافس مع المنافسين الضعفاء وهذا ما يتطلب موارد ووقت أقل، لكن في هذه العملية يمكن للمؤسسة أن تحقق القليل من المكاسب، لذا يجب على المؤسسة أن تواجه المنافسين الأقوياء بهدف تنمية قدراتها التنافسية، إضافة إلى وجود نقاط ضعف لدى المنافسين الأقوياء.

- المنافسون القريبون أو البعيدون: تتنافس المؤسسات مع المنافسين القريبين منهم حيث يتشابهون معهم في معظم الخصائص، وفي نفس الوقت قد تتجنب المؤسسة الدخول في صدامات هدفها تدمير المنافسين القريبين لتجنب حدوث بعض النتائج السلبية وغير المتوقعة بعد ذلك.

- المنافس الجيد أم السيئ: تحتاج المؤسسة إلى منافسين معها في الأسواق، حيث ينتج عن وجود المنافسين عدد من الفوائد الإستراتيجية، إذ يمكن أن يساعد المنافسون في زيادة إجمالي الطلب، ويمكن أن يشتركوا في تكاليف السوق وتطوير المنتج وإيجاد التقنيات الجديدة، ويمكن أن يخدموا القطاعات الأقل جاذبية أو إظهار تميز أكبر للمنتج، وأخيراً يمكنهم التقليل من مخاطر الإحتكار، ويمكن وصف منافس أنه جيد في حالة إلتزامه بقواعد وتقاليد وأعراف الصناعة التي يعمل فيها والعكس بالنسبة للمنافس السيئ.

II-1-3- تصميم نظام الإستخبارات التنافسية:

بعدها تقوم المؤسسة بتجميع المعلومات التي تتعلق بمنافسيها، وبالتالي تحليلها وتفسيرها ونشرها داخل المؤسسة واستخدامها، يُلاحظ بصفة عامة ارتفاع تكلفة الوقت والمجهود والمال اللازم للقيام بالإستخبارات التنافسية، وعليه يكون من الضرورة أن تهتم المؤسسة بتصميم هذا النظام بطريقة تحقق الكفاءة في التكاليف، ويقوم نظام الإستخبارات التنافسية في البداية بتحديد جميع الأنواع الهامة المطلوبة من المعلومات التنافسية، كما يهتم بأفضل المصادر للحصول على هذه المعلومات، وعندئذ يستمر النظام في جمع المعلومات من الميدان (رجال

¹ - فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، مرجع سبق ذكره، ص: 274 - 276.

البيع، قنوات التوزيع، الموردون، شركات بحوث التسويق ومواقع الويب... الخ) ومن البيانات المنشورة (النشرات الحكومية، المقالات... الخ)، وبعد ذلك يقوم هذا النظام بمراجعة وفحص المعلومات المجمعة للتأكد من صدقها وصلاحياتها، وبناءً على ذلك يقوم بتفسيرها وتنظيمها بطريقة مناسبة، وأخيراً يقوم النظام بإرسال المعلومات الهامة والمؤثرة إلى صانعي القرار، كما يقوم بالردّ على استفسارات المديرين المتعلقة بجميع الجوانب الخاصة بالمنافسين.¹

ويمكن لأيّ مؤسسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تتفوّق على المؤسسات الأخرى عن طريق أمرين اثنين: قيام هذه المؤسسة بتقديم منتج شبيه بالمنتجات الأخرى المعروضة ولكن بتكلفة أقل، أو قيام هذه المؤسسة بإنتاج بعض المنتجات المختلفة عن المنتجات الأخرى المعروضة في الأسواق، الأمر الذي يجعل المستهلكين يُقبلون على هذه المنتجات ويتفجعون الأموال التي تزيد على أسعار المنتجات الأخرى، مما يؤدي إلى تعويض التكاليف التي أنفقت على عملية إنتاج منتج مختلف ومتميّز.²

كما لا توجد إستراتيجية واحدة مثلى بالنسبة لكل المؤسسات، حيث تعتمد كل مؤسسة بتحديد الإستراتيجية التي تتوافق مع أهدافها ومواردها ومع الفرص السوقية المتاحة أمامها، وحتى بالنسبة لنفس المؤسسة يتم استخدام إستراتيجيات مختلفة وذلك حسب التوجّهات التسويقية للمؤسسة، وبناءً على المصدرين المذكورين أعلاه الذين يشكّلان الميزة التنافسية واختيار المؤسسة كحجم ونطاق السوق التي تتعامل فيه، قام "مايكل بورتر" (M. Porter) بالترقية بين ثلاث إستراتيجيات متنوعة وهي:

- إستراتيجية التكلفة الأقل؛

- إستراتيجية التميّز؛

- إستراتيجية التركيز.

كما هو موضح في الشكل التالي:

جدول رقم (10): إستراتيجيات التسويق التنافسية الرئيسية.

السوق المستهدفة	الميزة التنافسية	
	يحددها التميّز	تحدها التكاليف
على مستوى الصناعة (واسع)	التميّز	قيادة التكاليف المنخفضة
الموضع أو الجزء المناسب (ضيق)	التركيز القائم على التميّز	التركيز القائم على التكاليف

المصدر: روبرت أبتس - ديفيد لي، مرجع سبق ذكره، ص: 301.

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، مرجع سبق ذكره، ص: 282.

² جيمس سي كراج - روبرت إم جرننت، مرجع سبق ذكره، ص: 72.

II-2- إستراتيجية التكلفة الأقل:

تركز هذه الإستراتيجية على أبعاد الإنتاجية، وعموما تكون مرتبطة بتأثيرات منحنيات التعلم والخبرة، حيث تعتمد على مراقبة تكاليف التشغيل، وتدنية تكاليف الإنتاج والتوزيع أقصى ما يمكن، بهدف تقديم أسعار أقل من أسعار المنافسين والحيازة على حصة سوقية هامة، والمؤسسة التي تريد تطوير هذه الإستراتيجية عليها أن تطور كفاءتها في هندسة عملياتها، وكذلك الإهتمام بمجالات التمويل، الإنتاجية والتوزيع المادي.¹ توفر إستراتيجية التكلفة الأقل مجموعة من المزايا تتمثل في:²

- السيطرة على التكاليف الثابتة وتقليل التكاليف المرتبطة بالبيع، مع عدم إهمال النوعية والخدمات الإضافية.
- توفر المؤسسة عوائد أعلى من المعدل بالرغم من الضغوط التنافسية القوية، فالتكاليف المنخفضة تسمح للمؤسسة الحصول على أرباح بعد أن يقوم المنافسون بتخفيض هامش الربح إلى الحد الأدنى.
- تحدد التكلفة المنخفضة من ضغوط الزبائن لتخفيض الأسعار، حيث لا يجد الزبائن مصدر أرخص.
- التقليل من التأثير المحتمل للبدائل التي تتميز بأسعار جذابة عن طريق استخدام تخفيضات في السعر.
ومن خلال المزايا السابقة الذكر نلاحظ أن إستراتيجية التكلفة الأقل تساعد المؤسسة في حيازة ميزة تنافسية، توفر لها الحماية ضد قوى التنافس الخمس، والتحكم في تكاليفها لتحديد الأسعار حسب مرونة الصناعة.
أ- شروط تطبيق إستراتيجية التكلفة المنخفضة: يتطلب إتباع إستراتيجية التكلفة المنخفضة عدة شروط أساسية منها ما يلي:³

- وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للمنتج.
- نمطية السلع المقدّمة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام المنتج لكل المشتريين.
- محدودية تكاليف التبديل، أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين، ومن أمثلة الشركات العالمية المتبعة لإستراتيجية التكلفة المنخفضة نذكر شركة "بيك" (Bic) لصناعة الأقلام الجافة، وشركة "جنرال إلكتروك" (Général électrique) لصناعة الأجهزة المنزلية الرئيسية.

¹ - Mohamed Seghir Djitli, Marketing stratégique, Ibn Sina Edition, Alger, 2001, p: 69.

² - رضا أبو حمدان، كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصر، نظرة بانورامية عامة، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص: 468.

³ - نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص: 236.

ب- عوامل تحقيق ميزة التكلفة المنخفضة: هناك تسع (09) عوامل رئيسية يمكن استخدامها في تخفيض ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة وتشمل:¹

- وفرات اقتصاديات الحجم.
- وفرات منحى التعلم والخبرة.
- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.
- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة.
- وفرات التكلفة المتحققة نتيجة التكامل الرئيسي.
- إستغلال عنصر الزمن في حالة ميزة المتحرك الأول، بغرض تحقيق وفرات في تكلفة البناء والإحتفاظ بإسم العلامة.

- تخفيضات التكلفة من خلال الاختيار الأمثل لمواقع المصانع ومكاتب الشركة والمخازن وعمليات الفروع.

- اختيار إستراتيجيات وقرارات تشغيلية أخرى مثل: تخفيض عدد المنتجات، والحدّ من الخدمات المقدّمة للمشتريين بعد الشراء، وخفض حجم الإنفاق على البحوث والتطوير مقارنة بالمنافسين.

وما يمكن قوله عن هذه الإستراتيجية أنّ المؤسسات تقوم بتقليص تكاليفها أو تحسين إنتاجها دون أن تتحمل تكاليف إضافية، عن طريق استخدام نظم المعلومات والتقنيات الخاصة بالزبائن والمنافسين والمنتجات، والتي تساهم بشكل كبير في تقليص تكاليف العمليات وتدعيم بشكل كبير إستراتيجيات التكلفة المنخفضة.

ولهذا لا يُنصح بإستراتيجية التكلفة المنخفضة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلاّ إذا كان حجم التشغيل الأمثل بالنسبة للقطاع المعني بالإنتاج متوفرا بالفعل للمؤسسة أو يمكن تحقيقه، وإلا تعرضت سياسة التكاليف الخاصة بالمؤسسة لسلبات ونقاط ضعف كبيرة، قد تهدد كيانها في ظل المنافسة المحلية والعالمية المتزايدة، وعلاوة على هذا فإن حجم المؤسسة لا يُحقّق مزايا السعر الأقل بطريقة آلية ذلك أنّه من الممكن أن تنمو مؤسسة ما دون أن تتحسن عملياتها الإنتاجية أو وسائلها الإجرائية المتبعة، ويكون الوضع مختلفا في أجزاء معينة من السوق يمكن فيها أيضا أن تنجح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تقليص التكلفة، وكذلك هو الحال على سبيل المثال عندما لا يثير قطاع السوق اهتمام المؤسسات الكبيرة بسبب انخفاض معدل دوران المبيعات بصورة كبيرة للغاية بما لا يجعله ملائما لها، ومن ثمّ لا يبقى سوى دخول مؤسسات أخرى صغيرة ومتوسطة مجال المنافسة.²

¹ - المرجع السابق، ص ص: 236، 237.

² - مالكوم شاوف، مرجع سبق ذكره، ص ص: 104، 105.

II -3- إستراتيجية التميّز (Stratégie de différenciation):

تهتم المؤسسات التي تستخدم هذه الإستراتيجية في تقديم سلعة أو خدمة متميّزة، وبمواصفات وخصائص مختلفة عن المنافسين، ويرى "تومسون" (Thompson) أنه غالباً ما تتم عملية مبادلة التكلفة الأقل بالتمييز، حيث أنّ كلا هاتين الإستراتيجيتين تعملان باتجاه معاكس، وإستراتيجية التميّز تضيف التكاليف لكي تحقّق قيمة مضافة للمستهلكين وتُحفّز المستهلك لدفع السعر الأوّلي، ولتحقيق النجاح في هذه الإستراتيجية ينبغي أن تكون تقسيمات السوق واضحة، وتوفّر المتطلبات الأساسية المتعلقة بإتاحة الفرص للمستهلك لإدراك خصائص التميّز للسلعة عن سلع المنافسين، وكذلك عدم قدرة المنافسين على تقليد هذه الخصائص المتميّزة للسلعة¹، ومن المزايا المترتبة بهذه الإستراتيجية نذكر²:

- توفّر قدر من الحماية للمؤسسة، حيث لا تفكّر المؤسسات الأخرى في منافستها لتخصّصها واتّساعها.
- خلق وتعميم ولاء العميل للمنتج وانتماؤه للمؤسسة.
- إيجاد قيود وتهديدات قوية أمام المنافسين للتفكير في الدخول إلى مجال النشاط ومنافسة المنتج أو المؤسسة.
- توفير إطار من الحماية النفسية والسلوكية للمؤسسة من خلال الصورة الذهنية والإتجاهات النفسية لدى العملاء.

- توفير فرص رفع الأسعار عند الضرورة اعتماداً على تمايز المنتج وولاء العميل وانتماؤه للمؤسسة.

وهناك بعض العوامل التي تؤدّي إلى فشل إستراتيجية التميّز تتمثل في:³

- اختيار سلع وخدمات يصعب فهم خصائصها وإدراكها من قبل المستهلكين.
- عدم القدرة على تحديد الحاجات الفعلية وبالتالي الفشل في إنجاز فاعلية التكلفة.
- اختيار مجالات يتمتع المنافسون فيها بقدرة متميّزة.
- محاولة المغالاة في مجال التميّز.

ويمكن لإستراتيجية التميّز أن تأخذ الأشكال الآتية:⁴

- التميّز في سعر البيع: هنا تنفرد المؤسسة بوضع سعر بيع منخفض لمنتجاتها، وتتمكّن من تحقيق ميزة تنافسية طالما أنّ منتجات الصناعة متشابهة في الخصائص الأخرى.
- التميّز القائم على سمعة العلامة التجارية: مثل ما هو الحال بالنسبة لسيارات المرسيدس .

¹- فلاح الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص: 194.

²- عطية صلاح سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

³- فلاح الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص: 195.

⁴- صادق درمان سليمان، الإستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في عينة من المنظمات الصناعية العاملة في مدينة الموصل، العراق، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية علوم التسيير، جامعة الشلف، 04، 05 ديسمبر 2007، ص: 12، 13.

- **التمييز في تصاميم المنتج:** يتم بوضع تصميم للمنتج مختلف ومتميز عن المنافسين، أي الخروج عن التصاميم المألوفة الموجودة في السوق بحيث يؤدي ذلك إلى جذب الزبائن لاستخدام المنتج، كما في شركة "رولز رويس" للسيارات).
- **التمييز في صورة المنتج:** في هذه الحالة يميز المنتج عن طريق إضافة بعض الأمور الشكلية التي تزيّنه وتعزّز أدائه، ويبدو للزبون بأنه مميّز عن المنتجات المنافسة على الرغم من أنّ تلك الإضافات ليست جوهرية وتلعب الخبرة والإختصاص هنا دوراً هاماً في ذلك.
- **التمييز القائم على أساس التقنية:** مثل ما هو الحال لمؤسسة "ماكنتوش" (mackintosh) لصناعة مكوّنات الأجهزة الدقيقة.
- **التمييز في الدعم المقدم للمنتج:** المسألة هنا قد لا تتعلق بالمنتج ذاته بل بالوسائل المساعدة، كاستخدام أسلوب تسويق معين دون غيره، أو التسليم بالوقت المحدد، أو تقديم منتج (سلعة أو خدمة) ذات صلة بالمنتج الأصلي بحيث يؤدي ذلك إلى تحسين أدائه.
- **التمييز على أساس شبكة التوزيع والباعة:** بتوفير قطع الغيار الممتازة والجودة العالية للمنتجات، أي مجموعة متعددة من الأبعاد كمؤسسة "كاتربلر" (Caterpillar) لإنتاج الساحنات والمعدات الثقيلة.
- **التمييز القائم على الخصائص:** مثل ما هو الحال لمؤسسة أراجحي للصرافة (السعودية) التي لا تتعامل فقط في الإقراض أو الإيداع بفائدة.
- **التمييز في جودة المنتج:** أي وجود اختلاف في الخصائص التي تجعله أفضل من المنتجات المنافسة في جوانب تتمتع بمتانة واعتمادية أكبر، أو عمره أو قابلية تحمّله أطول، أو أدائه المتفوق.
- **التمييز من خلال خدمة العملاء:** تعمل المؤسسات على معرفة السلع والخدمات التي يرغب العميل في اقتنائها، بالإضافة إلى التوصل والقابلية للتطوير والتحسين وغيرها، ومن بين الاتجاهات الرئيسية لخدمة العملاء ما يلي:
 - خدمات ما قبل البيع: هي تلك الخدمات التي تركز على الإتصال بالمستهلكين والتعرف على رغباتهم وحاجاتهم وميولاتهم واتجاهاتهم في الطلب المرتقب على السلعة، هذه الخطوات عادة تتعرف عليها المؤسسة بدراسة سلوك المستهلك والتعرف على قدراته الشرائية، وهذه السبل تستدعي العمل الدؤوب، كملاحظة المستهلك بالسوق ومتابعة كل ما يتعلق بتطلّعاته الإستهلاكية.
 - الخدمات المرافقة للبيع: هي تلك الخدمات التي تتركز في تعريف المستهلك بالسلعة ومواصفاتها القياسية ودرجة الاعتمادية، كما أنّ شرح طرق وسبل الإستخدام من المواصفات التي ينبغي أن تكون وسيلة جذب مثلى للعملاء.

- خدمات ما بعد البيع: هي تلك الخدمات التي تتركز عادة بسبب الإصلاح والصيانة والإستبدال للسلعة، أو الأجزاء التي أتلفت عند الإستعمال، لذا فإن عمل المؤسسة الجاذبة للمستهلكين تركز عادة على توفير المستويات الثلاث من الخدمة.

ومن خلال هذا التمييز يصبح المنتج ذا رواجاً لأنه يلقى إستحسان ورضا الزبائن بشكل أفضل من المنتجات المنافسة، ويمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تتميز في واحدة أو أكثر مما طرح أعلاه وتكسب من خلالها سمعة جيدة من خلال تفوقها على منتجات المنافسين، بكونها تحمل جودة عالية وكذلك سعر منخفض كما في بعض المنتجات اليابانية أو في التصميم الجيد واستخدام التقنية العالية في المنتج.

II-4- إستراتيجية التركيز:

تعتمد المؤسسة في هذه الإستراتيجية على التركيز على قطاع سوقي واحد ومحدود، وفي ضوء ذلك يمكن أن تركز على التكلفة المنخفضة أو على التمييز أو معا، أي أن هذه الإستراتيجية تركز على خدمة مجموعة معينة من المستهلكين أو على سوق جغرافي معين، بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين، من خلال السعي لتلبية حاجات مجموعة محدّدة من المستهلكين بشكل متميز ومختلف عن المنافسين أو من خلال السعر المنخفض، ومن خصائص هذه الإستراتيجية أنها تعتمد على ضعف القوى التنافسية، وتحقيق للمؤسسة قدرات عالية في توجيه إمكانياتها الترويجية على جزء محدّد من السوق، كما تمكنّها من الكفاءات في تصميم منتجاتها،¹ ومن بين متطلبات هذه الإستراتيجية:²

- وجود أسس ومعايير المفاضلة بين اعتبارات زيادة الربحية من جانب واعتبارات توسّع الحصة السوقية من جانب آخر.

- وجود آلية لتحديد مجال التركيز، فهل يتم التركيز على فئة من العملاء أم التركيز على سوق معين أم التركيز على منطقة معينة.

- وجود قواعد للمفاضلة بين خدمة العملاء أو الأسواق أو المناطق، بالتركيز على تخفيض التكاليف ومن ثم التمييز في مستوى الأسعار أو التركيز على الجودة والتمييز في مستوى الخدمة المقدمة.

- تتطلب البحث عن منتجات غير نمطية لتقدّمها بأسعار متميزة أو بجودة عالية، وترك المنتجات التقليدية للمؤسسات العملاقة.

- الحاجة إلى وضع ميزانية ملائمة للإتفاق على البحث والتطوير، لتحسين الجودة وترشيد التكاليف.

ومن مزايا إستراتيجية التركيز نذكر:³

- تخفيض المؤسسة على ترشيد وضبط التكاليف للسيطرة على الأسعار.

¹- فلاح الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص: 195.

²- عطية صلاح سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

³- المرجع السابق، ص: 18.

- تحفيز المؤسسة على البحث والتطوير لتحسين مستوى الجودة والخدمة التي تقدمها للعملاء.
- الاستفادة من رصيد الخبرة المرتبط بالتركيز ومنحنى المعرفة في منتج معين أو سوق معين والخدمة فئة معينة.
- توفر قدر من الحماية للمؤسسة حيث لا تفكر المؤسسات الأخرى في منافستها، لتخصّصها واتساع خبرتها في مجال التركيز.

وهناك نوعان من إستراتيجية التركيز هما¹:

أ- إستراتيجية التركيز على التكلفة: أي العمل لتحقيق المؤسسة ميزة التكاليف في القطاع المستهدف، ومن خلال هذه الإستراتيجية تحاول المؤسسة الحصول على ميزة تنافسية في جزء محدد من السوق، وذلك بفرض أسعار تنافسية قوية (التكلفة المنخفضة) على هذا الجزء من السوق.

ب- إستراتيجية التركيز على التميز: أي أن المؤسسة تبحث عن التميز في داخل القطاع المستهدف، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى قيام المؤسسة بإنتاج منتجات متميزة تستهدف خدمة الزبائن ضمن قطاع محدد من السوق.

ج- الإختناق في الوسط: إستخدم "بورتير" (Porter) مصطلح الإختناق في الوسط ليشير إلى صفات المؤسسة التي تستخدم أكثر من إستراتيجية تنافسية، ولكنها تفشل في تحقيق النجاح في أي منها، وبحسب رأيه فإن مثل هذه المؤسسات لا تملك أي ميزة تنافسية، وعدم رغبتها في اختيار طريقة محددة للتنافس في السوق، ولذا فإن ربحية هذه المؤسسة متدنية لأن كل إستراتيجية تنافسية تتطلب إجراءات محدّدة بينما المؤسسة المختنقة في الوسط تحاول تحقيق ميزة تنافسية عن طريق كل وسيلة ولكنها لا تحقق شيء في النهاية.²

ومن ناحية أخرى برهن "نايار" (Nayar) على عدم جدوى الأخذ بإستراتيجية تنافسية واحدة في تحقيق أهدافها التنافسية، باعتبار أن نشاط المؤسسة يتضمن مجموعة من خطوط المنتجات، وبالتالي اختيار إستراتيجية تنافسية لكل خط منتجات مستقلة عن الإستراتيجيات التنافسية لخطوط المنتجات الأخرى بالمؤسسة، وعليه فقد استخلص "نايار" (Nayar) أن يكون خط المنتجات هو وحدة قياس الإستراتيجية التنافسية في الدراسات المستقبلية.³

وعليه يمكن القول فيما يتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن إستراتيجية التميز وخاصة التي تركز على قطاع معين تبشّر بأعلى معدلات النجاح على المدى الطويل، كما أنه من العوامل الحاسمة تحديد الجوانب التي تتمتع فيها المؤسسة بكفاءاتها الأساسية، وبذلك فإن هناك بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي حققت

¹- سليمان درمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص: 13، 14.

²- محمد بن عبد الله العوض، إستراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم)، الملتقى الدولي الأول للتسويق في الوطن العربي (الواقع وأفاق التطوير)، الشارقة، يومي 15-16 أكتوبر 2002، ص: 07.

³- كامل السيد غراب، العلاقة بين القيادة والإستراتيجية التنافسية، دراسة ميدانية لعينة المنشآت الصناعية بإمارة دبي، (المجلة العربية للإدارة)، العدد الثاني، المجلد رقم: 16، مصر، ديسمبر 1994، ص: 06.

نجاحا كبيرا من خلال الجمع بين أكثر من إستراتيجية، إلا أن هذا يعد أمرا نادرا في الحالات التي يتم خلالها التبدل بين اثنين من أنماط الإستراتيجيات العامة.¹

ويرى كل من ويلان وهونجر (Wheelen & Hunger) أنه ليس هناك إستراتيجية تنافسية واحدة مثالية أو تضمن النجاح التام، وحتى المؤسسات التي استطاعت أن تطبق بنجاح إستراتيجية معينة من الإستراتيجيات التنافسية الرئيسية التي قام بتصميمها "بورتر"،² والتي سبق لنا ذكرها، فكل إستراتيجية من هذه الإستراتيجيات تنطوي على بعض المخاطر نلخصها في الجدول التالي:

شكل رقم(11): مخاطر الإستراتيجيات التنافسية

مخاطر إستراتيجية التركيز	مخاطر إستراتيجية التميّز	مخاطر إستراتيجية الريادة في التكلفة
<ul style="list-style-type: none"> - إستراتيجية التركيز يتم تقليدها عندما: - يصبح قطاع السوق غير المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب. - يدخل المنافسون الكبار هذا السوق وعلى نطاق كبير، بسبب تضاؤل الفروق بين هذا القطاع وغيره من القطاعات الأخرى، وبسبب مميزات التسويق الشامل. - ظهور شركات أخرى جديدة تتبع إستراتيجيات التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي. 	<ul style="list-style-type: none"> هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب: - التقليد من جانب المنافسين. - أساليب التميّز تصبح أقل أهمية للمشتريين بسبب تغير سلوكياتهم. - زوال عوامل التميّز. - السعر المرتفع الذي لا يبرّر عوامل تميّز المنتج بالنسبة للمستهلك. - اختيار تميّز المنافسين الآخرين أكثر من عوامل تميّز المؤسسة. - لا مبالاة وعدم حاجة الزبائن للتميّز. 	<ul style="list-style-type: none"> هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب: - التقليد من جانب المنافسين. - التغير التكنولوجي. - قواعد أخرى لظهور الريادة في التكلفة. - معدات جيدة آلية بإمكانها تعديل العمليات الصناعية. - الإهتمام المفرط بالعمليات الداخلية، مما يزيد القدرة على تحصيل وإدراك احتياجات السوق.

المصدر: المرجع السابق، ص: 262.

¹ - مالكوم شاوف، مرجع سبق ذكره، ص: 107.

² - ثابت عبد الرحمن إدريس - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونتائج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003، ص: 261.

كما يمكننا المقارنة بين خصائص إستراتيجيات التسويق التنافسية الرئيسية السابقة وفقا للعلاقة الموجودة بينها وبين قوى الصناعة الخمس لبورتر، في الجدول التالي:

جدول رقم (12) العلاقة بين الإستراتيجيات التنافسية وقوى الصناعة

الإستراتيجيات التنافسية / قوى الصناعة	إستراتيجية التركيز	إستراتيجية التمييز	إستراتيجية السيطرة على التكاليف
حواجز الدخول للجدد	يعمل على تطوير الكفاءات المحورية للمؤسسة، والتي من شأنها أن تكون كقوة أو حافز كبير للداخلين الجدد.	ولاء المستهلكين، والذي قد يجد من عزيمة الداخلين الجدد.	القدرة على خفض السعر للرفع من حواجز الدخول للمنافسين المحتملين.
القوة التفاوضية للعملاء	أكثر العملاء لهم قوة تفاوض بسبب صيغة البدائل.	عدد كبير من العملاء لهم قدرة أقل بسبب قلة البدائل المتوافرة لديهم .	قدرة على التفاوض لخفض السعر إلى العملاء المهمين والأقوياء.
القوة التفاوضية للموردين	الموردون لهم قوة بسبب الأحجام المنخفضة، المشتريات من طرف المؤسسة ذات التركيز والتميز لها قدرة على خفض الأسعار.	الأفضل قادر على زيادة سعر المنتج للعملاء.	المراهنة على إنقاص القوة التفاوضية للموردين المهمين والأقوياء.
تهديد المنتجات البديلة	المنتجات المتخصصة وذات الكفاءة المحورية تحمي المؤسسة من المنتجات البديلة.	- إدراك العملاء لتمييز المنتج وخواصه. -تعمل على خفض تهديد البدائل.	إمكانية خفض السعر للدفاع ضد المنتجات البديلة.
المتنافسون المتزاحمون داخل القطاع	المنافسون لا يستطيعون تلبية حاجات العملاء المركزة من طرف المؤسسة.	درجة الولاء للعملاء تمنع من تحولهم إلى المنافسين.	الأفضل قادر على التنافس في السعر.

Source: generic strategies and industry forces, <http://www.quickmba.com/strategy/generic.shtml>, (Consulté le 16/12/2008).

وقد قام إثنان من استشاريو التسويق في الوقت الحاضر وهما "مايكل ترسي" (Michael Treacy) و"فريد ويرسيما" (Fred Wiersema) بتقديم تصنيف جديد لإستراتيجيات التسويق التنافسية، حيث أشاروا إلى أن قدرة الشركات على تحقيق قيادة في الأسواق التي تعمل فيها يمكن أن يتم من خلال تقديم قيمة كبيرة

للمستهلكين الذين يتعاملون معهم، وبناءً على هذا تستطيع الشركات إتباع ثلاث إستراتيجيات من تلك الإستراتيجيات التي يطلق عليها "نظم القيمة" والتي تسعى إلى تقديم وتوصيل قيمة كبيرة إلى المستهلك،¹ وتمثل هذه الإستراتيجيات في:²

أ- **إستراتيجيات التميز التشغيلي:** تستطيع المؤسسة هنا تقديم القيمة من خلال قيادتها للصناعة التي تعمل فيها في السعر وتوفير الراحة والسهولة عند تنفيذ المعاملات، فهي تعمل على تخفيض التكاليف، كما تسعى لخلق نظام كُفَى لتوصيل القيمة للمستهلك.

وتركز المؤسسة هنا على خدمة هؤلاء المستهلكين ممن يرغبون منتجات ذات جودة مرتفعة وموثوق في أدائها، وفي نفس الوقت الذي يرغب فيه هؤلاء المستهلكون في الحصول على هذه المنتجات بأسعار رخيصة وبطريقة سهلة وميسرة، ومن أمثال الشركات التي تتبع هذه الإستراتيجية نجد "وال مارت" (Wal-mart) و"دل" (Dell).

ب- **إستراتيجية الإقتراب من المستهلك:** يمكن للمؤسسة توفير القيمة المرتفعة للمستهلكين بالتحديد الدقيق للقطاعات السوقية التي ترغب في استهدافها، وأيضاً بتفصيل منتجاتها أو خدماتها لتتوافق تماماً مع حاجات المستهلكين المستهدفين، وبذلك تخصص المؤسسة في إشباع الحاجات الخاصة والفريدة للمستهلك من خلال العلاقات القوية معه ومعرفته عن قرب، ومن هنا تقوم المؤسسة ببناء قواعد بيانات تنطوي على الكثير من التفاصيل الخاصة بالمستهلك، بغرض تسهيل عملية تقسيم السوق إلى قطاعات وتحديد القطاعات المستهدفة، وتمكين رجال التسويق من الإستجابة السريعة لحاجات المستهلكين، وتسعى هذه المؤسسات إلى القيام بأي شيء يمكنها من بناء ولاء طويل الأجل لعملائها، ويمكنها من الإستمرارية في تقديم القيمة في جميع مراحل دورة حياة المستهلك معها، مثل شركة "سوني" (Sony) و"ليكزس" (Lexus).

ج- **إستراتيجية قيادة المنتج:** تعمل المؤسسة هنا على تقديم القيمة المرتفعة من خلال تقديم تيار متواصل ومتدفق من المنتجات أو الخدمات الرائدة، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى التنافس على أساس تقديم منتجات تتقدم بسرعة، وبالتالي تحاول تلك المؤسسات التي يتم وصفها "بقيادة المنتج" بأن تكون مفتوحة دائماً على الأفكار الجديدة. كما نجدها تتعقب دائماً الحلول المبتكرة التي يمكن أن يقدمها المنتج، ومن ثم تعمل بصورة مستمرة على تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق بصورة سريعة، وبالتالي فإن هذه المؤسسات تعمل على خدمة المستهلكين الذين يتشوقون للحصول على سلع وخدمات مبتكرة ومتجددة ومميزة، بغض النظر عن تكاليف الحصول عليها سواء في سعرها المرتفع، أو عدم سهولة الحصول عليها، ومن أمثلة هذه الشركات: إنتل (Intel) و"موتورولا" (Motorola) و"ميكروسوفت" (Microsoft).

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، مرجع سبق ذكره، ص: 286.

² - المرجع السابق، ص: 286 - 288.

III- دور التسويق في تحديد الأوضاع التنافسية للمؤسسات:

تتنافس المؤسسات داخل قطاعات سوقية محدد وخلال مراحل زمنية معينة، وتختلف هذه المؤسسات في أهدافها ومواردها فهناك مؤسسات كبيرة وأخرى صغيرة، ويمتلك بعضها الكثير من الموارد ولا يمتلك البعض الآخر منها نفس القدر من الموارد، كما توجد مؤسسات قديمة وراسخة في السوق والأخرى مازالت حديثة العهد بهذا السوق، وبينما يتطلع بعض هذه المؤسسات إلى تحقيق نمو سريع في الحصة السوقية، يركز البعض الآخر منها على تحقيق الأرباح في الأجل الطويل، ويؤدي هذا كله إلى اختلاف الأوضاع والمراكز التنافسية للمؤسسات في الأسواق المستهدفة التي تعمل فيها أو تخطط للدخول فيها وخدمتها.¹

شكل رقم (18): مثال لهيكل السوق وأنواع الأوضاع التنافسية للمؤسسات

صغار السوق (المتخصص)	تابع السوق	كبار السوق (المتحدّي)	قائد السوق
% 10	%20	% 30	% 40

Source: P. Kotler et b.Dubois, Marketing Management, 12^{eme} édition, Op-cit, p: 401.

ولمعرفة هذه الإستراتيجيات التنافسية التي تنتهجها المؤسسة بناءً على الأدوار التي تلعبها هذه المؤسسات في السوق المستهدف، (القائد، المتحدّي، التابع، المتخصص)، فإذا فرض أن هناك صناعة ما تحتوي على المؤسسات الموضحة في الشكل السابق، فإن هذا يعني أن 40% من الأسواق هي تحت سيطرة قائد السوق (المؤسسة الرائدة)، وهي المؤسسة التي لها أكبر حصة سوقية، وتوجد 30% من السوق تحت سيطرة متحدّي السوق (كبار السوق) وهي تلك المؤسسات التي تتسابق بقوة لزيادة حصتها في السوق، كما يوجد 20% من السوق تحت سيطرة تابع السوق وهي المؤسسات التي تعمل على المحافظة على حصتها السوقية بدون أي مشاكل وأي منافسة، وتكون البقية وهي 10% من السوق لصغار السوق وهي تلك المؤسسات التي تخدم قطاعات سوقية صغيرة جدًا، تتجاهلها ولا تهتم بها المؤسسات الأخرى في نفس الصناعة.²

إلا أن هذا التصنيف لا ينطبق بالضرورة على المؤسسة الواحدة في جميع الأسواق التي تعمل بها، ولكن يصلح لوصف وضعها التنافسي داخل سوق أو صناعة معينة، فقد تكون هناك مؤسسات كبيرة مثل "أي بي أم" (IBM) و"مايكروسوفت" (Microsoft) و"بروكتل أند كامبل" (Gambal & Proctal) أو "ديزني" (Disney) قائدة في بعض الأسواق ولكنها لا تعتبر كذلك في أسواق أخرى، فعلى سبيل المثال تعتبر شركة "بروكتل أند كامبل" (Gambal & Proctal) قائدة في العديد من الأسواق مثل أسواق منتجات غسيل الأواني ومنظفات الغسالات والحفاضات والشامبو، ولكنها تعتبر من أصحاب التحدّي في أسواق أخرى مثل

¹ - المرجع السابق، ص: 288.

² - فليب كوتلر - جاري أمرترونج، مرجع سبق ذكره، ص: 289، 290.

أسواق منتجات صابون اليد ومنظفات الوجه، وغالبا ما تميل مثل هذه المؤسسات إلى استخدام إستراتيجيات مختلفة لمختلف وحدات الأعمال التي تملكها، أو لمختلف المنتجات التي تتعامل بها، حيث تعتمد الإستراتيجية التسويقية المناسبة التي يتم اختيارها على المركز التنافسي للمؤسسة أو المنتج الذي يتم تسويقه.¹ وفي ما يلي نتناول مختلف الأوضاع التنافسية للمؤسسات في السوق المستهدف، سواء كانت مؤسسات كبيرة أو من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث نستعرض مختلف الإستراتيجيات الدفاعية والهجومية التي تعتمد عليها هذه المؤسسات، إما للدفاع عن حصتها السوقية، أو لتنميتها

III-1- إستراتيجيات قائد السوق:

المؤسسة الرائدة في منتج أو قطاع سوقي معين هي تلك المؤسسة التي تتمتع بأكثر حصة سوقية، وتكون معروفة من قبل منافسيها بتمركزها في ريادة السوق، لهذا تتجنب مواجهتها أو التصادم معها وتكتفي بتقليدها ومحاكاتها، ومثل ذلك نذكر: "ميشلان" (Michelin) في صناعة إطارات السيارات، و"لوريال" (L'Oréal) في منتجات تنظيف الوجه والروائح والعطور، و"بيك" (bic) لصناعة الأقلام الجافة وشركة "السيور" (Lesieur) في صناعة الزيوت الغذائية.²

إلا أن بقاء قائد السوق في الريادة ليس بالأمر السهل، لذا يجب عليه مراقبة ما حوله بصفة مستمرة، نظرا لوجود مؤسسات أخرى في نفس السوق تحاول تحدي نقاط قوته أو الاستفادة من نقاط ضعفه لتحقيق ميزة تنافسية، ويمكن أن يفقد قائد السوق دوره في قيادة السوق، وبالتالي التزول إلى المرتبة الثانية أو الثالثة، ومن بين التحديات التي تتسبب في ذلك هو ابتكار المنتجات مثل إنتزاع شركتي "نوكيا" و"أريكسون" للهواتف النقالة لقيادة السوق من شركة "موتورولا" للهواتف النقالة التقليدية، ويمكن أن يفقد القائد مكانته نظرا للثقة الزائدة في النفس أو سوء تقدير المنافسين مثل إنتزاع "وال مارت" (wal mart) لقيادة السوق من "سيرز" (sears)، كما يمكن أن يفقد قائد السوق مكانته نتيجة تقادم منتجاته مقابل منتجات جديدة أكثر حداثة وأناقة.

والمؤسسة القائدة لها فرصة الحصول على مزايا هذه الوضعية عن طريق:³

- ميزة تميز واضحة: وهذا بقدرتها على تطوير المنتجات، وصعوبة تقليدها من طرف المؤسسات التابعة.
- غلة الحجم: فالقائد يستفيد من غلة الحجم ومن خبرة أولية مقارنة مع باقي المنافسين في السوق، وهذا ما يعطي أيضا أسعارا تنافسية، والقيام باستثمارات تسويقية إضافية لتعزيز الحصة المتحصل عليها في السوق.
- أسعار مرتفعة: فالمؤسسة لها فرصة تحقيق هوامش عالية لعدم حساسية السوق في بادئ الأمر.

¹ - محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 289، 290.

² - Mohamed seghir Djitli, op-cit, p: 75.

³ - أحمد بن مويزة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، (مذكرة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، ص: 132.

- **التوزيع:** وهذا بالتصميم والسيطرة على القنوات التوزيعية، كما أن الموزعين عموماً يفضلون التعامل مع قائد السوق وإهمال المنافسين التابعين من بعدهم، وهو ما يكون حاجزاً لدخول منتجات التابعين في رفوف ومتاجر الموزعين خاصة إذا كانت صناعية.

وتستطيع المؤسسة القائدة أن تدعم مركزها التنافسي في السوق بثلاث إستراتيجيات، وتمثل في:

- زيادة الطلب الكلي؛

- حماية الحصة السوقية؛

- زيادة الحصة السوقية.

أ- **زيادة الطلب الكلي:** يحصل قائد السوق على معظم الزيادة في الطلب عندما يحدث تمديد أو توسيع لرقعة السوق الذي يعمل فيه، فعلى سبيل المثال نجد أنه إذا زاد الطلب على الصور الفوتوغرافية فإن معظم هذه الزيادة سوف تفوز بها شركة كوداك، حيث تبلغ حصتها السوقية بأكثر من 80% من السوق الأمريكية، ويمكن لقائد السوق زيادة حجم السوق الكلي من خلال جذب مستخدمين جدد، أو تنمية استخدامات جديدة لمنتجاته، أو زيادة معدلات استخدام منتجاته، حيث يمكن المؤسسة القائدة في سوق العطور للسيدات أن تحاول جذب السيدات اللواتي لا يستعملن العطور. بمحاولة التجربة، أو كأن تقوم بتقديم منتجاتها من العطور للرجال، أو كأن تقوم بتوسيع نطاق أعمالها ليشمل قطاعات جغرافية جديدة، كأن تقوم ببيع منتجاتها من العطور في دول أخرى، ويمكن توسيع حجم السوق الذي تعمل فيه هذه المؤسسة من خلال اكتشاف وترويج استخدامات جديدة لمنتجاتهم، وأخيراً يمكن لقادة السوق توسيع حجم الأسواق من خلال إقناع الأفراد وتشجيعهم على زيادة معدلات استخدامهم لمنتجاتها، وعادة ما يتم ذلك بالترويج المكثف وتقديم بعض التخفيضات السعرية والعروض الخاصة.¹

ب- **حماية الحصة السوقية:** في نفس الوقت الذي تحاول فيه المؤسسة التوسع في إجمالي حجم السوق، لابد على المؤسسة القائدة أن تحمي حصتها الحالية، وذلك بالمراقبة المستمرة للمنافسين، فيجب على شركة "دانون" (Danone) أن تحمي نفسها من "يوبلي" (Yoplait)، و"نيسكلي" (Nestlé)، كما يجب على "ويندوز" (Windows) أن تحمي نفسها من "لينوكس" (linux)، ولهذا يجب على المؤسسة الرائدة أن تعالج نقاط ضعفها التي قد يستغلها المنافسون، إلا أن أفضل دفاع هو الهجوم الجيد، وأفضل استجابة هو الابتكار المستمر، كما يجب عليها أن تقود الصناعة في المنتجات الجديدة، وفعالية التوزيع والترويج وخدمات الزبائن وتقليل التكلفة.²

وقد اقترح "كوتلر" (Kotler) ست (06) إستراتيجيات لحماية المؤسسة القائدة لخصتها السوقية وهي:³

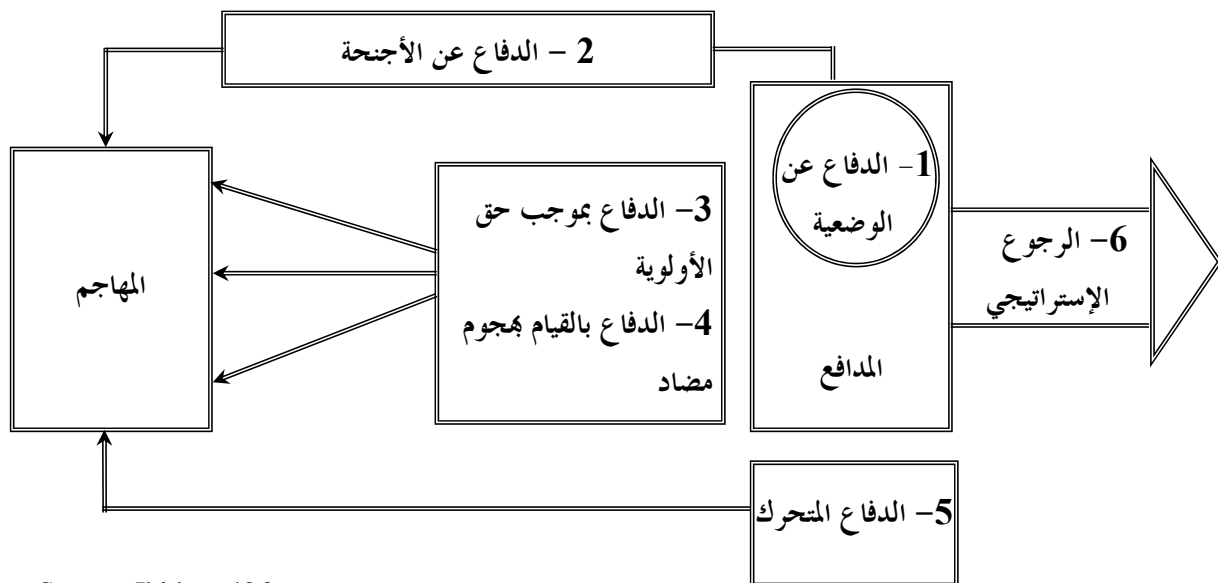
¹ - محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 292، 293.

² - P. Kotler et b.Dubois, Marketing Management, 12^{ème} édition, op-cit, p :404.

³ - Ibid., p p: 406-409.

- دفاع الموقع (La défense de position): وتتضمن تحسين منتجاتها وتقوية علاماتها وتنويع تشكيلتها.
 - الدفاع عن الأجنحة (La défense d'avant-poste): حيث تراقب المؤسسة بدقة أجنحتها وتدافع عن الضعيفة منها خاصة من دخول مفاجئ للمنافسة أو إستعمال نقاط إرتكاز لمواجهة الهجمات المضادة، وهذه الإستراتيجية تعتمد على بعث إشارات تنويهية إلى السوق كتقديم منتج جديد، يمكن بواسطته حماية المنتج الأساسي المعرض للهجوم، وبالتالي يتم الهجوم على هذا المنتج الجديد من قبل المنافسين.
 - الدفاع مع توجيه ضربات (La défense preventive): وذلك باعتماد القائد إستراتيجية عدوانية قبل أن يبدأ المتحدّي بعملياته الهجومية، وفي هذه الحالة تبدأ المؤسسة بطرح منتجاتها قبل قيام المنافسين بذلك.
 - الدفاع بالهجوم المضاد (La défense contre-offensive): يلجأ إليها القائد عندما ينجح المنافس في الحصول على وضعية معين في السوق من المنتج أو الأسعار أو نمط التوزيع، ولهذا فقائد السوق يقوم بهجوم مضاد بنفس الطريقة والأسلوب أو بشكل آخر.
 - الدفاع المتحرك (La défense Mobile): وهذا بالانتقال إلى ميادين أخرى التي تصبح كنقاط إرتكاز دفاعية أو هجومية، وكل تحرك يستلزم سياسة نشطة للإبداع مما يكسب المؤسسة القائدة رقعة سوقية أخرى.
 - الدفاع بالانسحاب والتراجع الإستراتيجي (Le repli stratégique): حتى المؤسسات الكبيرة تعرف بأنها ليست قادرة على حماية مجموع حصصها السوقية، والحل الذي تقوم به هو الرجوع من السوق والتخلي عن بعض الأجزاء الضعيفة وذات الأهمية الأقل، والهدف من ذلك يتمثل في تقوية وضعيتها التنافسية على مستوى بعض النقاط الأساسية للإرتكاز.
- و يمكن توضيح هذه الإستراتيجيات في الشكل التالي:

الشكل رقم (19) الإستراتيجيات الدفاعية للمؤسسة



Source: Ibid, p: 406.

ج- زيادة الحصة السوقية: يمكن أن ينمو قادة السوق عن طريق زيادة حصص سوقهم أكثر فأكثر، ففي الكثير من الأسواق تعني الزيادة الصغيرة في حصة السوق زيادة كبيرة جدا في المبيعات، فمثلا زيادة 1% في الحصة السوقية للكاميرات الرقمية في الولايات المتحدة تناظر زيادة 60 مليون دولار في المبيعات، كما يجب التنويه هنا أيضا أن زيادة الحصة السوقية للمؤسسة لن يؤدي في كل الأحوال إلى تحسين ربحيتها بشكل تلقائي، ويتوقف ذلك على الإستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة.¹ لذلك أبرز "بورتر" ثلاث أنواع من التكتيكات الدفاعية التي يمكنها تفعيل الإستراتيجيات الدفاعية وهي:²

- تقوية الحواجز الهيكلية للدخول وحركة المنافسين: فهي عوامل سيئة للمتحدّي بالمقارنة مع المؤسسة، فتواجهها يؤدي إلى تدهور الأرباح التي يتوقعها من مناوراتها ومنها تشكيل التحالف، الربط الوثيق بالموردين... الخ.

- تقوية إدراك المتحدّي بتهديد الرد السريع: وهذا باستباق الرد السريع في صفة المؤسسة، وما من شأنه التقليل من الأرباح المحصلة للمتحدّي أو بالرفع من تكاليفه وإضعاف المردودية المتوقعة، وكل هذه الأعمال تعمل على تدنيه وضعية المتحدّي.

- إضعاف التحريصات على الهجوم: وهي مجموعة الأفعال التي من شأنها تخفيض التحريض أو بالأحرى الرفع من تكاليف الهجوم، فالمتحدّي يقوم بتشكيل فرضيات حول الوضعيات المستقبلية للسوق، ومن أمثلتها إعطاء توقعات واقعية لنمو السوق، من خلال الدراسات المستقبلية والتي تشكك في فرضيات غير قابلة للإلنجاز بالنسبة للمنافسين.

III-2- إستراتيجيات المتحدّي (كبار السوق):

يأتي بعد المؤسسة الرائدة في السوق مجموعة المؤسسات أصحاب المركز الثاني والثالث، أو الأقل من ذلك، وعادة ما تكون هذه المؤسسات كبيرة وليست صغيرة مثل "كولجيت" و"فورد" و"بيسي"، ويمكن لهذه المؤسسات أن تقوم بتبني واحدة من إستراتيجيتين تنافسيتين، فإما أن تقوم بمواجهة المؤسسات القائدة وتدخل في تحدي للحصول على حصة سوقية أكبر، (وهذا ما يسمى بإستراتيجيات أصحاب التحدي)، أو أن تسعى فقط إلى مجرد البقاء والإستمرار في السوق بجوار القائد، وترضى بدور التابع له (وهذا ما يطلق عليه إستراتيجية المؤسسات التابعة)،³ وتُحاول المؤسسة المتحدّية جاهدة لزيادة حصتها السوقية والصعود إلى القمة، لذلك توجه جهودها نحو المؤسسة الرائدة أو مؤسسة مُتحدّية مُماثلة من خلال الإستراتيجيات التالية:⁴

¹ - فليب كونلر - جاري أرمسترونج، مرجع سبق ذكره، ص ص: 991، 992.

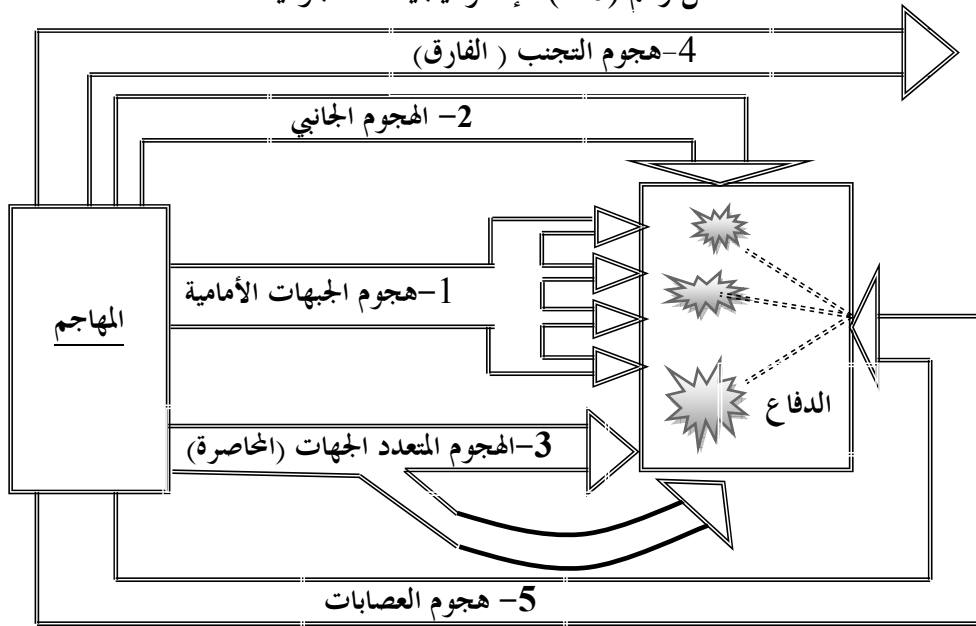
² - M. porter, Op.Cit, p p: 569, 570.

³ - محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 296، 297.

⁴ - عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 429 - 431.

- إستراتيجية المواجهة والهجوم المباشر: تقوم بمهاجمة المؤسسة القائدة ومحاولة إزاحتها، وذلك بالتركيز على مهاجمة جوانب القوة التي تتميز بها المؤسسة القائدة.
- إستراتيجية الهجوم الجانبي: وذلك بالتركيز على جوانب الضعف الخاصة بالمنافسين بدلا من جوانب القوة.
- إستراتيجية الهجوم المتعدد الجهات: وذلك بمهاجمة جوانب القوة والضعف معا لدى المنافسين.
- إستراتيجية هجوم التجنب: تتجنب المواجهة المباشرة مع المنافسين وتعمل على إيجاد أسواق تساعد على توسيع أعمالها وأرباحها.
- إستراتيجية هجوم العصابات: وذلك بالقيام بهجمات صغيرة ومتعددة ومتقطعة لإرباك وإزعاج المنافسين، أملا في التفوق عليهم في النهاية .
- إستراتيجية إبتلاع المؤسسات الصغيرة: بدلا من مهاجمة المؤسسة القائدة، تلجأ المؤسسة المتحدية إلى مهاجمة المؤسسة الصغيرة عن طريق الإستيلاء على عملائها.

الشكل رقم (20) الإستراتيجيات الهجومية



Source: P. Kotler et b.Dubois, *Marketing Management*, 12^{ème} édition, op-cit, p: 411.

III-3- إستراتيجيات تابع السوق:

لا تريد كل المؤسسات المنافسة أن تتحدى قائد السوق، فلا يمكن أن يتعامل قائد السوق مع المتحدّي ببساطة وباستخفاف، فإذا قام أحد المنافسين المتحدّين بتخفيض الأسعار أو تحسين الخدمة أو إضافة سمات إضافية للمنتج، فإن القائد يمكنه أن يقوم بسرعة بتوفيق أوضاعه المتعلقة بالجوانب السابقة للرد على هذا الهجوم، ويجب أن تضع جميع المؤسسات المنافسة في حسابها أن صفة القيادة في السوق ستعطي صاحبها قوة أكبر في التعامل مع التصرفات الهجومية التي يحتمل أن تقوم بها، وفي المقابل يلاحظ أن المؤسسات التابعة يمكنها

أن تتحصل على العديد من المزايا التي قد لا تتوفر للقائد، كالتكاليف المنخفضة، الناتجة عن محاكاة وتقليد قائد السوق، وتحاول تلك المؤسسات التابعة الوصول إلى ميزة تنافسية في السوق الذي تقوم بخدمته سواءً من خلال الموقع المتميز لها، أو الخدمات الهامة التي تقدمها، أو التمويل الجاد الذي تمنحه، وعادة ما يتم إستهداف هذه المؤسسات التابعة بالهجوم عليها من طرف المؤسسات الكبيرة (أصحاب التحديّ)، وبالتالي يجب عليها أن تحافظ على التكاليف المنخفضة عند مستوى معين، والمحافظة في نفس الوقت على جودة منتجاتها عند مستوى مرتفع، وأخير عليها الدخول في أسواق جديدة لتجنب الصدمات مع المؤسسات الكبيرة في الأسواق الحالية التي تعمل فيها.¹

III-4- إستراتيجية التخصص:

عادة ما تتخصص في خدمة قطاعات سوقية محددة أو صغيرة، ونجد هذه المؤسسات تستهدف أجزاء من القطاعات السوقية، وغالبا ما تكون هذه المؤسسات صغيرة الحجم، ويمكن أن تحقق هذه المؤسسات النجاح من خلال اختيارها لحصص سوقية بذكاء بحيث تكون مربحة،² وهذا الإختيار يكون عن طريق:³

- التخصص في مجموعة محددة من المستهلكين النهائيين.

- التخصص في منطقة جغرافية معينة.

- التخصص في نشاط محدود.

- التخصص في منتج واحد ومستوى معين من الجودة والسعر.

ولكي يكون هذا التخصص ذو مردودية ودائم، يجب أن تتوفر فيه خمسة خصائص وهي:⁴

- أن يكون حجم الجزء كافٍ من حيث قدرة الشراء.

- أن يكون له احتمال نمو معتبر.

- أن يكون مجهولا ومهملا من طرف المنافسين.

- أن يتوافق مع الكفاءات المميّزة للمؤسسة.

- إمكانية الدفاع عن نفسها عند التعرض للهجوم.

ويمكن تلخيص الوضعيات التنافسية الممكنة شغلها في السوق من طرف المؤسسات بصفة عامة أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أهدافها، وسائلها، عوامل نجاحها ومخاطرها في الجدول التالي:

¹ - محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 297، 298.

² - فليب كوتلر - جاري أمرترونج، مرجع سبق ذكره، ص ص: 994، 995.

³ - Mohamed seghir Djitli, op.cit, p: 78.

⁴ - P. Kotler et b.Dubois, Marketing Management, 12^{ème} édition, op.cit, p: 418.

الجدول رقم(13): ملخص للوضعيات السوقية للمؤسسات

الخصصة السوقية الاحتملة	القائد 40%	المتحدّي 30%	التابع 20%	المتخصص 10%
الأهداف	- الحفاظ على وضعية القائد. - الرفع من المبيعات.	-الرفع من الحصص السوقية. - أخذ مكان القائد.	- الحفاظ على الحصص السوقية. الإكتفاء بالوضعية الثانوية.	- قيادة الأجزاء السوقية المحددة.
الوسائل	- الحفاظ على الحصص السوقية. - زيادة الطلب الأولي.	- مهاجمة الصغار أولاً. - مهاجمة الجهات الأمامية.	-الإطلاع الجيدة لإستراتيجية القائد والمتحدّي. - التحكم الجيد في التكلفة .	- تعريف الجزء واحتمال معدل نموه المستمر(الدائم)، والكفاءات المميزة للمؤسسة وعدم ترك المنافس في حالة الهجوم.
عوامل النجاح	- ضمان تغطية شاملة وكاملة للقطاع. - التطوير والإبداع. - القيادة.	- إستراتيجية شاملة. - إستغلال نقاط ضعف المنافسين لمهاجمتهم.	- قدرة الحفاظ على قوة التنافس. -التطوير والإبداع.	- تسخير جميع الأنشطة على الجزء المستهدف.
المخاطر	- مهاجمتها من طرف المتحدّي.	-الرد السريع لقائد السوق.	- مهاجمتها من طرف المتحدّي.	- مهاجمة الكبار للجزء السوقي المستهدف.

Source: Mohamed Seghir Djetli, Op-Cit, p:78

IV- دور التسويق في تفعيل واستمرارية المزايا التنافسية:

بعد إبرازنا لدور التسويق الإستراتيجي في البحث عن الفرص التسويقية وتحويلها إلى مزايا تنافسية للمؤسسة، من الضروري تدعيم هذه المزايا من خلال سياسات الميزج التسويقي الملائمة التي تضمن تحقيق حاجات ورغبات المستهلكين، باعتبار المستهلك كطرف مهم في العملية، وكذلك دور التسويق الإلكتروني في تفعيل المزايا التنافسية في إطار تكنولوجيا المعلومات، وفي الأخير الحفاظ على هذه المزايا التنافسية لمدة زمنية أطول مقارنة بالمنافسين، بالاعتماد على التسويق الإبتكاري وضرورة التطوير والإبتكار في الميزج التسويقي.

IV-1- دور الميزج التسويقي في تفعيل المزايا التنافسية:

من المؤكد أنّ هناك أهمية نسبية لكل عنصر من عناصر الميزج التسويقي وفقاً لدرجة كل منها في تدعيم الموقف التنافسي للمؤسسة، ولهذا سوف نتطرق لدور عناصر الميزج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) في تفعيل الإستراتيجية التسويقية التنافسية.

IV- 1-1 المنتج:

يرى الكثير من الكتاب والباحثين أن نجاح المؤسسة يعتمد بصفة أساسية على المنتج الذي تقدمه للسوق، وكما هو معروف فالتسعير هو تسعير المنتج، والترويج ما هو إلا ترويج المنتج، والتوزيع ما هو إلا توزيع المنتج، حيث أنه إذا لم يكن هناك منتجاً فإنه لا وجود لهذه الأنشطة، ويشير الكثير من الخبراء ومنهم "مافارو" (Magaro) إلى أن المنتج هو قلب الإستراتيجية التسويقية، ففشل المنتج في الوفاء بحاجات المستهلك ورجباته، لن يُعوّضه أي جهد تسويقي في عناصر المزيج التسويقي الأخرى، ولا بُدّ على كل مؤسسة أن تنظر إلى تطوير المنتجات الجديدة على أنها عملية مستمرة ودائمة وأحد العوامل المهمة في نجاحها،¹ ويمكن للمؤسسة أن تتميز في منتجاتها من خلال:²

- الهيئة: من حيث الحجم والشكل واللون والتركيب المادي.

- السمات أو الخصائص المميزة: والتي تضاف بصفة خاصة لأداء المنتج، فعندما تسبق شركة بتقديم منتج متميز في خصائصه تكون قد وضعت نفسها على حلبة المنافسة بتميز المنتج، ويمكن على المؤسسة أن تحدد السمات الجديدة التي تصنفها لمنتجاتها بدراسة حاجات ورجبات المستهلكين.

- توافق خصائص المنتج مع المواصفات المحددة: وهذا ما يتجسد في درجة تماثل المنتج واستيفائه للمواصفات المحددة.

- مصداقية المنتج: وذلك لقياس درجة جودة الأداء الوظيفي دون عيوب أو أخطاء أو أعطال في المنتج خلال مدة معينة، وحيث يثق العميل في مصداقية المنتج.

- الطول النسبي لمدة استخدام المنتج: حيث يميل كثير من العملاء لدفع سعر أعلى للسلع التي تشير لعمر طويل مع مراعاة عدم المغالاة في السعر، وأن لا يكون المنتج بطبيعته سريع التقادم، بفعل التطورات التكنولوجية.

- سهولة الإصلاح: وهذا من خلال توفر خاصية في المنتج، تجعل من السهل على مستخدميه إصلاحه أو تعويضه.

- الشكل: وهو ما يتعلق بمدى جاذبية مظهر المنتج للعميل، ويعتبر التغليف أحد الاعتبارات الهامة في جاذبية شكل المنتج.

ولا بُدّ على المؤسسة أن تعمل جاهدة على إيجاد وسائل متنوعة لتحسين أداء منتجاتها وجودتها، وهذا من خلال:³

¹ محمود جاسم الصميدي، عثمان يوسف ردينة، إدارة التسويق مفاهيم وأسس، الطبعة الأولى، دار المناهج للشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 321.

² أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرون، مدخل إنتاجي، الطبعة الأولى، 2003، ص: 28، 29.

³ محمود جاسم الصميدي، عثمان يوسف ردينة، مرجع سبق ذكره، ص: 322.

- تجميع المعلومات والبيانات اللازمة عن المستهلكين.
- اختيار المنتج في السوق قبل توزيعه على المستوى الشامل.
- توفير الطاقات الإنتاجية اللازمة لإنتاج السلع والخدمات.
- تفادي التقلبات والتغيرات التي قد تحدث في السوق.
- تحسين فرض أسعار عالية وخاصة بالنسبة للمنتجات التي لا تتمتع بأي ميزة نسبية تفاضلية.
- محاولة تجنب الدخول إلى الأسواق ذات المنافسة الحادة، خاصة بالنسبة للمنتجات التي لا تتمتع بأي ميزة تنافسية.

ويمر المنتج بالعديد من المراحل المتتابعة، تتميز كل واحدة منها بوتيرة مبيعات معينة ومميزات مالية وهيكل سوقية نوعية، الشيء الذي يؤدي إلى تبني إستراتيجيات مختلفة لكل مرحلة من هذه المراحل والجدول التالي يوضح الخصائص المرتبطة بدورة حياة المنتج.

الجدول رقم (14): الخصائص المرتبطة بدورة حياة المنتج

الخصائص المرتبطة بدورة حياة المنتج					
	الدراسات	البعث	التوسع	النضج	التراجع
التمويل	عجز	عجز	عجز	فائض	فائض
المنافسة	ضعيفة جدا	منتجات قديمة	منتجات مماثلة	منتجات مخترعة	منتجات بديلة
شكل المنافسة المسيطرة	غائبة	بالإبتكار	بالكميات	بالفعل التجاري	بالأسعار
المورد الأساسي	القدرة على الابتكار	القدرة التكنولوجية	القدرة المالية	القدرات اللوجستية	القدرة على إعادة الإنتشار
الإستراتيجية	النمو	الإنشاء	التطور	التكيف	التراجع
الميزة التنافسية	اكتساب الميزة التنافسية	الحفاظ على الميزة التنافسية	زوال الميزة التنافسية والبحث عن مزايا أخرى		

المصدر: نعيمة غلاب، التحليل الإستراتيجي في التسويق، (مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير)، العدد 2005/04 جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2005، ص: 139 .

حيث يوضح لنا الجدول السابق أيضا أن المؤسسة تبحث عن اكتساب المزايا التنافسية في مرحلتي الدراسات المتعلقة بالمنتج الجديد وبعثه للمستهلكين حيث تكون المنافسة في السوق ضعيفة، لكن المؤسسة تعاني من مصادر تمويل هاتين المرحلتين نظرا لنقص الموارد المالية وغياب المبيعات، وتعتمد المؤسسة في هاتين المرحلتين على التجديد والإبتكار لاكتساب ميزتها التنافسية، وفي مرحلة التوسع تعتمد المؤسسة على اقتصاديات الحجم من أجل خفض التكاليف وأسعار منتجاتها، ذلك ما ينعكس على قدرة المؤسسة في التمويل عند مرحلة النضج، والتحسين المستمر بغية الحفاظ على مزاياها التنافسية، وبعد ذلك تؤول منتجاتها إلى الزوال، وبالتالي زوال مزاياها التنافسية، ويجب على المؤسسة أن تبحث عن منتجات بديلة وأن تعتمد على سياسة سعرية فعالة لخلق مزايا أخرى.

IV-1-2- التسعير:

يعتبر التسعير من العوامل الأكثر أهمية في القاعدة التنافسية، ويرز السعر كأداة فعّالة من أدوات المنافسة التي تستخدمها العديد من المؤسسات ومنها اليابانية على وجه الخصوص بشكل مؤثر في إستراتيجياتها، ويؤكد المكتب القومي للتنمية الاقتصادية في بريطانيا، أن أحد الأسباب الرئيسية لنجاح الشركات اليابانية في بريطانيا يرجع إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال السعر، وبنفس الإتجاه توصل "روز" (Rose) إلى نفس الفهم حيث أن فلسفة الإستراتيجية التسويقية اليابانية تركز على زيادة حصتها السوقية من خلال تخفيض أسعار منتجاتها المصدرة إلى السوق الخارجية، هو السبب نفسه الذي أشار إليه "نيفين" (Nevin)، فالسعر هو أحد الأساليب الناجحة والفعّالة التي تمكن الشركات من المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية¹.

أ- إستراتيجيات التسعير التنافسية: ولكي تواجه المؤسسة مختلف الصعاب في ظل بيئة جد تنافسية هناك خمس إستراتيجيات للتسعير وهي²:

- إستراتيجية الإغراق (S. Dumping): تقوم على أساس تقبل خسائر أولية بغرض عرض منتج بديل، وهذا لكسب أكبر عدد ممكن من الزبائن، ففي المرحلة الأولى تتحمل المؤسسة خسائر وأعباء إضافية كأعباء بحوث التسويق والإشهار وغيرها، حتى تتحصل على أكبر حصة في السوق، وبالتالي تكتسب الخبرة اللازمة، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض التكاليف شيئاً فشيئاً إلى أن تحقق المؤسسة أرباحاً.

- إستراتيجية الهيمنة (S. Domination): تتبع هذه الإستراتيجية المؤسسات الكبيرة، حيث تقوم المؤسسة هنا بتخفيض أسعارها بالتوازي مع التكلفة، أي كلما انخفضت التكلفة بسبب الخبرة المتراكمة كلما خفضت المؤسسة أسعارها، وبذلك يبقى الهامش ثابتاً، حيث من خلال هذه الإستراتيجية يمنع المنافسون الجدد من الدخول في ميدان هذا النشاط، واستعملت هذه الإستراتيجية في اليابان من طرف سوني (Sony) للأجهزة الإلكترونية.

- إستراتيجية التظليل (S. D'ombrelles): تبقى المؤسسة في هذه الحالة محافظة على المستوى الأولي للسعر، وبالتالي زيادة هوامشها، وهنا تخلق ما يسمى بتظليل الأسعار، حيث تسمح هذه الإستراتيجية بزيادة مردودية انتشاراتها بسرعة، ولكن لا تستطيع أن تتبّعها في حالة حرب الأسعار، فبعد دخول المنافسين تقوم هذه المؤسسة بتخفيض أسعارها حتى تصبح موازية للتكاليف وبالتالي تقضي على المنافسين.

- إستراتيجية الاستدراك (S. Rattrapage): في هذه الإستراتيجية تضحّي المؤسسة بالهوامش في البداية، حيث تتبّع أسعار منخفضة على أسعار المنافسين بل وأقل من التكلفة، بغية اللحاق بالرائد في السوق، وبعدها

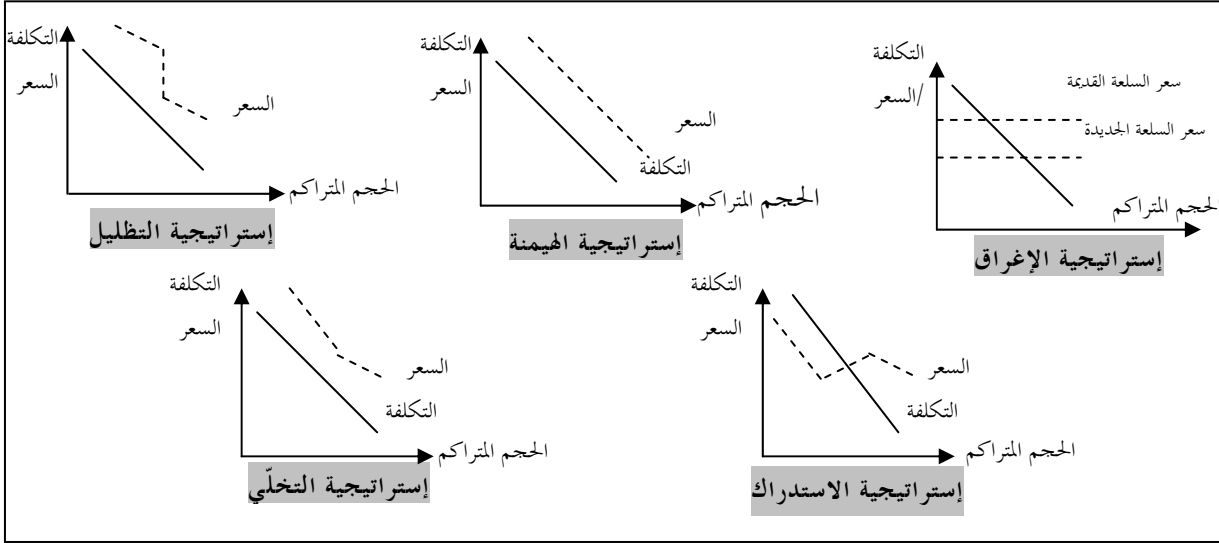
¹ محمود جاسم الصميدي، عثمان يوسف ردينة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 318، 319.

² عبد الغني دادن-عبد الوهاب دادن، الميزة التنافسية كأسلوب لتطوير التكامل الاقتصادي العربي، وتفعيل الشراكة العربية الأوروبية، الملتقى الدولي حول التكامل الاقتصادي العربي كآلية لتحسين وتفعيل الشراكة العربية الأوروبية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف يومي: 8-9 ماي 2004، ص ص: 663-666.

تضمن المؤسسة حصة في السوق تستدرك ما فاتها، وذلك بتثبيت السعر بالتوازن مع التكلفة، وطبقت هذه الإستراتيجية شركة "رونو" (Renault) للشاحنات في بداية الثمانينات.

- إستراتيجية التخلي (S. D'abandon): تتبع هذه الإستراتيجية المؤسسات التي تحصل على وضعية تنافسية مناسبة، فتقرر الانسحاب تدريجيا من السوق، بحيث تقوم بتعظيم المردودية. ويمكن توضيح الإستراتيجيات السابقة في الأشكال التالية:

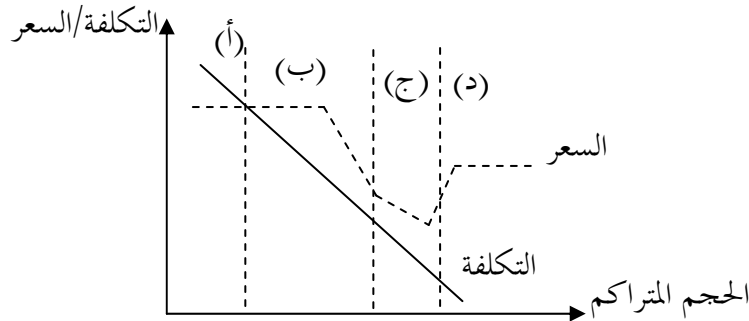
الشكل رقم (21): إستراتيجيات التسعير التنافسية



المصدر: المرجع السابق: ص ص 664-666.

ب- التسعير والتكلفة حسب دورة حياة المنتج: وتتبع المؤسسة هذه الإستراتيجيات حسب وضعيتها في السوق (غالبية/مغلوبة) خاصة عند مرورها بمرحلة النضج، كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (22): التسعير والتكلفة حسب دورة حياة المنتج



المصدر: المرجع السابق، ص 666.

ويمكن تقسيم الشكل السابق إلى أربعة (04) مراحل أساسية، وذلك حسب دورة حياة المنتج والإستراتيجيات المتبعة لتحديد سعر التكلفة وتسعير المنتج، بهدف التمرکز ضمن المنافسة، والتي نلخصها في النقاط التالية:

- المرحلة أ (مرحلة البداية): وفيها تفرض المؤسسة منتجها أمام المنتجات الموجودة مسبقاً بأسعار منخفضة.
- المرحلة ب (مرحلة النمو): وفيها تحافظ المؤسسة على نفس السعر للمرحلة (أ) حتى تحرر هامشها، وتعرض خسائر المرحلة السابقة، ولكن دخول منافسين جدد يجعل المؤسسة تخفض السعر.
- المرحلة ج (مرحلة النضج): وتبقى عندها المؤسسة محافظة على نفس هامش الربح، وذلك لاستقرار المنافسة.
- المرحلة د: تحاول المؤسسة كسب أكبر حصة سوقية، وذلك لتعظيم أرباحها، فتقوم برفع السعر إلى أن يصل إلى مستوى معين، ثم تقوم بتثبيته، وبالتالي السيطرة على السوق.

IV - 1-3 الترويج:

في ظل المنافسة العالمية التي نشهدها اليوم، يلعب الترويج بعناصره المختلفة دوراً هاماً في تعريف المشتري بالمنتج، وإقناعه به واتخاذ قرار بشرائه ثم تكرار هذا الشراء، وهذا يعني أن الترويج يساعد المؤسسات على زيادة حجم المبيعات التي تسعى إلى تحقيقها، بمستويات الأسعار المختلفة، إضافة إلى تمكينها من مواجهة المنافسة الحادة في السوق.

ويحضى الترويج بمكانة هامة في إستراتيجية المنافسة غير السعرية التي تبنتها مختلف الشركات العالمية (الأمريكية، البريطانية، الفرنسية، الألمانية، اليابانية... الخ)، لإيمانهم بالدور الكبير لهذا العنصر الحيوي والمهم في دفع وزيادة المبيعات، إضافة لمساعدة المؤسسة على دخول الأسواق الجديدة، وإذا أرادت المؤسسة النجاح في أعمالها عليها الأخذ بالنقاط التالية:¹

- تغيير النظرة عن الترويج والإعلان بالشكل الذي يتناسب مع أهمية هذا العنصر في إستراتيجية التسويق التنافسية.
- وضع البرامج الترويجية الفعالة والتي تتناسب والأهداف الإستراتيجية التسويقية المراد تحقيقها، على أن تراعي الخصائص الديموغرافية والاجتماعية للأسواق المستهدفة.
- إقامة دورات تدريبية متخصصة في الترويج للعاملين في المؤسسة بشكل يؤدي إلى تأهيل العاملين، وفهمهم لدور الترويج كعنصر مهم وحيوي في الإستراتيجية التسويقية التنافسية.
- اعتماد المصداقية والموضوعية في إعداد الإعلانات الخاصة بمنتجات المؤسسة، وهذا يخلق صورة إيجابية عن المؤسسة ومنتجاتها، هذا يعني أن الإهتمام بمحتوى الرسائل الإعلانية يجعلها قريبة من الواقع والحقيقة.

¹ - محمود جاسم الصميدي، عثمان يوسف ردينة، مرجع سبق ذكره، ص: 323.

IV-1-4 التوزيع:

يمكن للمؤسسة التميّز على منافسيها من حيث اختيارها لهيكل قنوات توزيع منتجاتها، أي هل توزع من خلال متاجر الجملة أم التجزئة أم مباشرة من خلال منافذ التوزيع الخاصة بها، وكيف تختار موزعيها بحيث تنتشر شبكتهم على نطاق جغرافي أوسع من ذلك الخاص بمنافسيها، ولديهم عمال بيع مدربين على المهارات البيعية، كما تختار موزعين تميّز متاجرهم بمواقع يسهل وصول العملاء لها، وقد تميّز المؤسسة من خلال تقديم منتجاتها من خلال منافذ توزيعها الخاصة بها مباشرة، على أن تكون أقرب من غيرها المنافسين للعملاء وأسهل بلوغا، وأيسر تعاملًا وأعلى جذبًا¹، وتعتبر الأهمية النسبية لدور التوزيع كأحد عوامل المنافسة غير السعرية، وهو الشيء الملاحظ في الصناعة اليابانية التي حققت النجاح من خلال قدرتها على اختيار الأسواق العالمية من خلال اختيارها الجيد لمنافذ التوزيع².

إن التوزيع هو حلقة الوصل بين المؤسسة ومستهلكيها، لذلك لا بُدّ من العناية الفائقة باختيار مراكز التوزيع في القطاعات السوقية المختلفة وفقا لمتطلبات المستهلكين، ووفقا لطبيعة المنتج، ولإنجاح الإستراتيجية التسويقية التنافسية هناك مجموعة من العوامل يجب على المؤسسة الأخذ بها نلخصها في النقاط التالية:³

- اختيار موزعين كبار ومعروفين في الأسواق.
- منح هؤلاء الموزعين أسعار منخفضة على مشترياتهم.
- تقديم بعض الخدمات المميزة، والتي لها تأثير أقوى من السعر في جذب زبائن جدد في السوق.
- منح عمولة مرتفعة للوسطاء مقارنة بما يمنحه المنافسين من أجل تقديم المنتج والترويج له.
- تشجيع التعاون والترابط بين الوسطاء والموزعين على اختراق الأسواق الجديدة سواءً كانت في الداخل أو الخارج.
- تشجيع الموزعين لإبتكار طرق جديدة في تنفيذ الأنشطة التسويقية.
- اختيار وتطوير نظام توزيعي مناسب لمزيجها التسويقي، أو للسوق الذي يتم التعاون فيه.
- اختيار وسائل نقل مناسبة ومتوافقة مع طبيعة المنتجات المراد تخزينها، مع توفير كل وسائل الأمان اللازمة.
- محاولة الضغط على تكاليف التوزيع، النقل والتخزين، نظرا لتأثيرها على التكلفة الإجمالية للمنتج، وهذا ما يساعد على خلق ميزة مناسبة في التكلفة والذي ينعكس على السياسة السعرية للمنتج.
- تجنّب منافذ التوزيع الطويلة، أي محاولة اختصار هذه المنافذ على أقل ما يمكن من الوسطاء، وهذا له أثر على تكلفة التوزيع بشكل خاص والتكلفة الإجمالية بشكل عام.
- اختيار الوسطاء أو الوكلاء ضمن شروط تساعد على ترويج وخدمة منتجات المؤسسة المنتجة.

¹ - أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

² - عطية صلاح سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

³ - محمود جاسم الصميدي، عثمان يوسف ردينة، مرجع سبق ذكره، ص: 324، 325.

- مساعدة الوسطاء أو الوكلاء في الترويج للمنتج عن طريق تقديم الدعم المادي بمختلف أشكاله.

IV-2- سلوك المستهلك والميزة التنافسية:

إن دراسة سلوك المستهلك ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، نظراً لتأثيرها على القرارات التسويقية، واعتبار أن سلوك ورغبات المستهلك هي المرجع لوضع البرامج والقرارات التسويقية المناسبة، سواء المتعلقة بتجزئة السوق، تطوير المنتجات الجديدة وكذلك وضع سياسات المنتج والترويج واختيار قنوات التوزيع المناسبة... الخ.

IV-2-1- مفهوم سلوك المستهلك:

يعتبر "مارك فيلزر" (M. Filser) سلوك المستهلك على أنه: "الآلية التي يقوم من خلالها الفرد بالإستجابة للحاجة، هذه الآلية تكون مرتبطة بمراحل أساسية (إتخاذ القرار) ومراحل فعلية (الشراء والإستهلاك)".¹ ويمكن اعتبار سلوك المستهلك أنه: "تلك العمليات التي يقوم بها المستهلك النهائي أثناء بحثه واختياره وشراءه واستخدامه للمنتجات التي يتوقع منها أن تشبع حاجاته ورغباته"²

ووفقاً للدكتور "محمد عبيدات" فإن سلوك المستهلك هو: "ذلك السلوك الذي يبرزه المستهلك في البحث عن شراء أو إستخدام السلع أو الخدمات أو الأفكار أو الخبرات، التي يتوقع أنها ستشبع رغباته، وحسب الإمكانيات الشرائية المتاحة".³

بينما يرى "فيلب كوتلر و برنار ديويو" (P. Kotler et b.Dubois) أن سلوك المستهلك "يتضمن الإجراءات التي يتخذها الأفراد والجماعات والمنظمات لاختيار أو شراء أو إستخدام المنتجات أو الخدمات أو الأفكار أو الخبرات لأجل إشباع رغباتهم".⁴

وهناك من عرفه أنه " ذلك الموقف الذي يديه الفرد عندما يتعرض لمنبه داخلي أو خارجي، والذي يتوافق مع حاجة غير مشبعة لديه".⁵

وهناك من يعرف سلوك المستهلك أيضاً بأنه "مجموعة الأفعال والتصرفات التي يقوم بها المستهلك النهائي لشراء السلع والخدمات بغرض الإستهلاك الشخصي لها، ويشكل مجموع المستهلكين النهائيين ما يطلق عليه سوق المستهلك، والذي يتكوّن من جميع الأفراد الذين يقومون بشراء أو طلب السلع والخدمات بغرض إستهلاكها بصورة شخصية".⁶

¹ - Marc Filser, Le Comportement Du Consommateur, Editions Dalloz, Paris, 1994, P: 01.

²- محمد أمين السيد علي، أسس التسويق، مؤسسة الوراق، عمان، 2000. 117.

³- محمد عبيدات، سلوك المستهلك - مدخل سلوكي - مدخل إستراتيجي، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 13.

⁴- P. Kotler et b.Dubois, Marketing Management, 12^{ème} édition, op-cit, p: 207.

⁵- رضوان محمود العمر، مبادئ التسويق، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 146.

⁶- محمد عبد العظيم، إدارة التسويق (مدخل معاصر)، مرجع سبق ذكره، ص: 196.

ويمكن أن نستنتج مما سبق أنّ سلوك المستهلك يتكون من جميع الأفعال المباشرة وغير المباشرة التي تتضمن اختيار، شراء، أو استعمال السلع والخدمات، وذلك بهدف تلبية رغباته أو حاجاته الشخصية أو العائلية، في حدود إمكانياته المتاحة، لكي يتكيف مع متطلبات الحياة والبيئة المحيطة به.

IV-2-2- أهمية دراسة سلوك المستهلك في ظل التحولات الجديدة:

تعتبر دراسة سلوك المستهلك المدخل الناجح لعملية التسويق للوصول إلى تحديد حاجات ورغبات المستهلك غير المشبعة، وبناءً على ذلك فإنه من المهمّ للتسويق القيام بدراسة عادات المستهلك الشرائية من خلال الإجابة عن الأسئلة: من الذي يشتري المنتج؟، متى يتم الشراء؟، من أين يشتري المستهلك هذا المنتج؟، كيف يشتريه (نقداً أم بالأجل، الكمية، النوعية)؟، وصولاً إلى السؤال الأصعب: لماذا يشتري المستهلك أي ما هو دافع الشراء؟، لذا فإن دراسة سلوك المستهلك تكتسب أهميتها من دراسة الكيفية التي يقوم بها فرد ما لإتخاذ قراراته في توزيع وإنفاق الموارد المتاحة لديه (المال، الوقت، الجهد) لمنتجات معينة، كما أنّ الأهمية تتضح من خلال التحليل الموقفي للمستهلكين من يشتري؟ ولماذا؟، ثم وصف المهمة التي تحكم اتخاذهم لقرارات الشراء، لأن دراسة سلوك المستهلك هي الطريقة المثلى لفهم المستهلك، وفهم المستهلك هو مفتاح النجاح في السوق، ذلك أنّ سلوك المستهلك يعتبر القلب المحرك لأية إستراتيجية تسويقية لمنتج ما في مختلف البيئات.¹

وعلى الرغم من كل المحاولات التي تبدل لفهم سلوك المستهلك وتفسير تصرفاته، إلا أننا لا نزال لا نعرف فقط الشيء القليل بل القليل جداً عمّا يجري ويحدث داخل عقل الإنسان قبل وأثناء عملية الشراء وحتى بعد إتمامها، فهي في الحقيقة عملية ميكانيكية فائقة الصعوبة والتعقيد، وهذا الأمر هو الذي دفع رجال التسويق إلى تشبيه عقل الإنسان بالصندوق الأسود (black box) لأننا قلّ ما نعرف على وجه الدقة والتحديد لماذا تصرف الشخص على هذا النحو وليس على ذلك، وبهذه الطريقة وليس تلك.²

لقد أصبح التوجّه بالمستهلك فلسفة المؤسسات الناجحة في عصرنا الحديث وفي الآونة الأخيرة، وقد وسّعت المؤسسات الحديثة هذا المفهوم ليتضمّن نوعين من المستهلكين وهما المستهلك الداخلي والمستهلك الخارجي، ويقصد بالمستهلك الداخلي العاملين بالمؤسسة، حيث أنّ تحقيق درجة عالية من رضا المستهلك الداخلي يضمن إلى حد كبير تحقيق رضا المستهلك الخارجي، والمستهلك الذي يشعر بالرضا والإشباع والولاء هو الذي يجعل المؤسسات تستثمر في السوق ولا تتعرض للإفلاس، وهذا ما ذهب إليه "ريشارد" (Reichheld) وزملاؤه من

¹ - نزار البراوي - أحمد البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

² - محمد صالح المؤذن، مرجع سبق ذكره، ص: 234، 235.

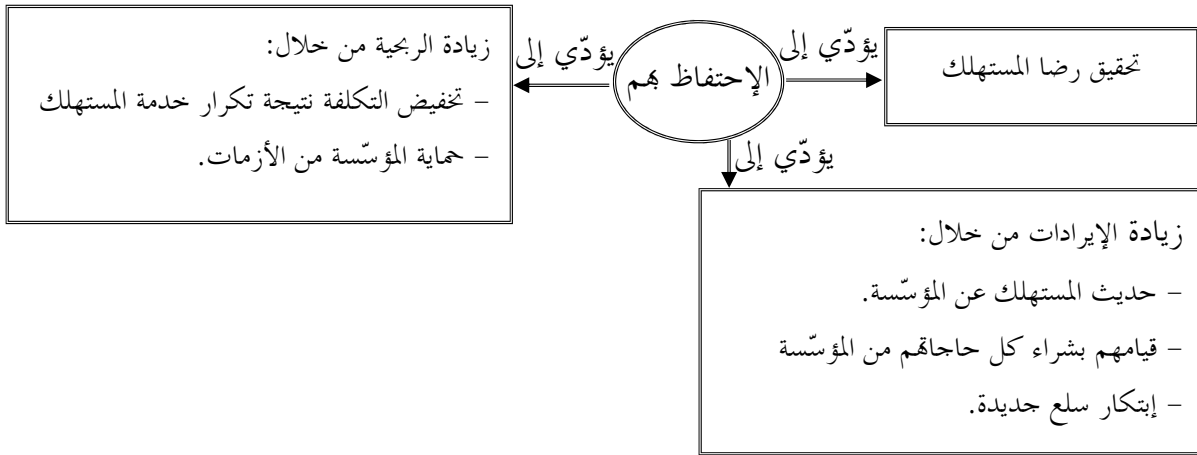
أن المؤسسة تستطيع أن تحقق زيادة في الأرباح قدرها 100% إذا استطاعت أن تحقق زيادة بنسبة 5% في قاعدة عملائها¹. والسؤال المطروح هنا هو كيف يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال التوجه بالمستهلك؟

IV-2-3- التوجه بالمستهلك لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة:

قد تقوم المؤسسة ببناء ميزة تنافسية من خلال العلاقة مع المستهلكين، حيث تؤدي الميزة التنافسية القائمة على العلاقة مع المستهلكين إلى أبعد ما هو من التشريعات التعاقدية أو ترتيبات الشراء القائمة بين المؤسسة وهذا المستهلك، فهذه الميزة التنافسية تتضمن العلاقات الفعالة التي تتولد عن العلاقات العاطفية والمعرفية بالمستهلك، فضلا عن النواحي السلوكية كذلك، فالمستهلك عندما يثق في البائع فإن ذلك يشكل عنصرا معرفيا، أما إذا كان للعلاقة مع المستهلك أن تتحول إلى ميزة تنافسية دائمة فإن المستهلك يشعر بالود نحو البائع في إطار إنتماء عاطفي له².

ويمكن إبراز العلاقة بين التوجه بالمستهلك والميزة التنافسية في الشكل التالي:

الشكل رقم (23): التوجه بالمستهلك والميزة التنافسية



المصدر: عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق (تعلم من التجربة اليابانية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 206.

ويجب إدراك أن التوجه بالمستهلك يساعد على تحقيق ميزة تنافسية، ومن ثم يؤدي إلى ارتفاع الأداء الكلي للمؤسسة في شكل زيادة ربحيتها ونمو عائدها وهذا من خلال³:

• **ترشيد التكاليف (تخفيض التكلفة):** إن أفضل الطرق للمحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق هي المحافظة على العملاء، فالإستراتيجية التنافسية الممكن استخدامها للمحافظة على العملاء تعتبر أقل تكلفة

¹ عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص ص: 59، 60.

² محمد محمود مصطفى، التسويق الإستراتيجي للخدمات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص ص: 91، 92.

³ المرجع السابق، ص ص: 206-210.

من مثلتها الخاصة بالحصول على عملاء جدد، وطبقا للبحوث الميدانية نجد أن تكلفة المحافظة على العملاء تساوي خمس (1/5) تكلفة الحصول على عميل جديد وهذا راجع إلى:

- القيام بإنتاج نفس السلعة لنفس المستهلك، مما يقلل التكلفة بسبب أثر التعلم.
- وفورات اقتصاديات الحجم، بسبب تكرار عملية الشراء.
- أن عدم رضا المستهلكين يؤدي إلى ارتفاع التكاليف بسبب انخفاض مشتريات هؤلاء المستهلكين وتعدّد شكاوهم وتحوّلهم للشراء من المنافسين.

• **حماية المؤسسة من الأزمات:** بحماية السلعة من التلاعب ومحاولات التشويه وكذا التقليد.

• **الدعاية الشفهية من العملاء:** حيث تشير نتائج البحوث الميدانية أن العميل الواحد والذي يشعر بالرضا عن سلعة ما يتحدث عنها أمام ما لا يقل عن ثلاثة أفراد، أما العملاء غير الراضين فهم يتحدثون عن عدم رضاهم لحوالي تسعة (09) أفراد.

• **شراء كل احتياجاته من المؤسسة:** إن شراء الإحتياجات دفعة واحدة من مؤسسة ما يؤدي إلى رفع قدرتها على التوسع في خطوط المنتجات والنمو وزيادة طاقتها بدون تحمّلها لأخطار وخسائر كبيرة.

إن المهمة الأساسية للمؤسسة الحديثة هي البحث عن مجموعة القواعد التي يمكن أن تساعد على جذب عملاء جدد، والمحافظة عليهم وتنمية قاعدة العملاء، ومن هذه القواعد ما يلي:¹

- تقييم اتجاهات ومشاعر المستهلك نحو المؤسسة: حيث تميل معظم المؤسسات إلى تقييم شعور المستهلك عن المستوى الحالي لجودة المنتجات والخدمات التي تقدّمها، دون تقييم مشاعر واتجاهات العملاء نحو المؤسسة ذاتها، لهذا فإن التقييم العملي المدروس لاتجاهات المستهلك لا بُدّ أن يكون جزءاً من الفلسفة الإدارية للمؤسسات الحديثة.

- المحافظة على قاعدة العملاء وتنميتها: تكلفة اكتساب عميل جديد أعلى بكثير من تكلفة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، ولهذا فإن فقدان المؤسسة لقاعدة عملائها تمثل خسارة يصعب تعويضها في الأجل القصير.

- معرفة أسباب توجّه العملاء الحاليين إلى المنافسين: لهذا يجب على المؤسسة أن تتصل بالعملاء الذين فقدتهم للوقوف على الأسباب التي دفعتهم إلى التعامل مع الغير من المنافسين.

- ضمان إيصال صوت المستهلك إلى مُتخذ القرار: لأن مجرد التغيير في اتجاهات ومشاعر المستهلكين عن المؤسسة ليس كافياً لضمان ولاء واستمرار المستهلكين في التفاعل مع المؤسسة.

IV-2-4- تحقيق التوازن بين التوجه بالمستهلك والتوجه بالمنافس:

يجب على المؤسسة أن تنظر إلى منافسيها عن قرب، كما يجب عليها أن تقوم باستخدام إستراتيجية تسويقية تنافسيه، تحقّق لها الفعّالية في تعاملها داخل السوق الذي تعمل فيه، لكن قيام المؤسسة بإنفاق وقت وجهدها

¹ - عادل زايد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 66-68.

كبيرين لتتبع المنافس يؤدي إلى فقدانها وخسارتها التوجه بالمستهلك، لهذا يجب على المؤسسة أن تحقق التوازن بين المنافسين والمستهلكين معاً، فهي تنظر إلى منافسيها حتى تستطيع مواجعتهم والتعامل معهم، كما عليها التقرب من مستهلكيها والتعرف عليهم حتى يمكنها تنمية طرق جديدة لتنمية علاقات مربحة معهم، بتقديم قيمة كبيرة لهم مقارنة بالقيمة التي يقدمها المنافسون.¹

IV-3- دور التسويق الإلكتروني في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة:

التسويق الإلكتروني أداة للتفاعل بين المؤسسة والمستهلك في فضاء البيئة الافتراضية، من أجل تحقيق المنافع المشتركة، وبالبيئة الافتراضية للتسويق الإلكتروني تعتمد بصورة أساسية على تكنولوجيا الإنترنت، وعملية التسويق الإلكتروني لا تركز فقط على عمليات بيع المنتجات إلى المستهلك، بل تركز أيضاً على إدارة العلاقات بين المؤسسة من جانب والمستهلك وعناصر البيئة الداخلية، والبيئة من جانب آخر،² ويؤثر التسويق الإلكتروني على التسويق التقليدي بطريقتين:³

- إنه يزيد من كفاءة وظائف التسويق الأساسية.
- أن تكنولوجيا التسويق الإلكتروني تقوم بتحويل العديد من إستراتيجيات التسويق التقليدي، حيث ينتج عن هذا التحويل التسويقي نماذج تجارية جديدة تزيد من قيمة المنافع التي تحصل عليها المستهلك، وتبني معه علاقات جديدة أو تزيد من قدرة التركيز على تحقيق الأرباح.

وحتى تنجح عملية التسويق الإلكتروني وتكون فعالة فإنه ينبغي أن تتوفر مجموعة من العناصر منها:⁴

- تحقيق المنفعة للزبون من خلال طرح المنتج (سلعة/خدمة) عبر الإنترنت، حيث يجب أن يتضمن محتوى المتجر الإلكتروني جميع الخدمات التي تستجيب للحاجات والرغبات الشخصية للزبون.
- تحقيق التكامل بين التسويق الإلكتروني وبقية أنشطة الأعمال الإلكترونية (نظم الدفع عبر الإنترنت، نظم الأمن والحماية... الخ).
- القدرة على عرض محتويات وخدمات المتجر الإلكتروني في صورة فاعلة وذلك ضمن موقع الويب (Web site)، وذلك يختلف عن طريقة العرض في التسويق التقليدي.
- ينبغي بناء المتجر الإلكتروني بصورة بسيطة وإبتكارية، تسهل على الزبون الحصول على البيانات والمعلومات وإجراء عمليات التفاعل والتبادل.

ورغم المعوقات والمشاكل المرتبطة بالتسويق الإلكتروني إلا أن المؤسسات التي تطبق هذا المفهوم في العمل

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، مرجع سبق ذكره، ص: 301-303.

² يوسف أحمد أبو فارة، التسويق الإلكتروني، عناصر المزيج التسويقي عبر الإنترنت، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 135، 136.

³ محمد طاهر نصير، التسويق الإلكتروني، دار الحامد، عمان، 2005، ص: 30.

⁴ يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص: 139، 140.

- التسويقي تتحقق لها مزايا تنافسية تميّزها عن الآخرين، ويمكن إبراز أهمّ هذه المزايا التنافسية في النقاط التالية:¹
- يوفرّ التسويق الإلكتروني للمؤسسة فرصة التعامل مع سوق جماعي ضخم، يمكن الوصول إليه والتسويق فيه، والخروج عن حدوده المحليه وإمكانية التسويق على نطاق عالمي، وممارسة التسويق الإحترافي والعادي وهذا يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية.
 - مواكبة التطورات الحديثة في مجال الأعمال من خلال إطلاق موقع تسويقي إلكتروني للمؤسسة، يعطيها ميزة تنافسية في التعامل مع العملاء حيث أنّها تصل إليهم في كل مكان ووقت وبأدنى تكلفة.
 - الترويج للمؤسسة على نطاق واسع يحقق لها ميزة تنافسية في الوصول إلى الشرائح التسويقية المستهدفة في أسرع وقت وبأقل تكلفة.
 - الالتزام بالمصادقية والقواعد الأخلاقية في مجال المعاملات التسويقية الإلكترونية يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية في عالم التسويق الإلكتروني، حيث أنّ من أهمّ المعوّقات التي تحدّ من انتشار التسويق الإلكتروني عدم الالتزام بالقواعد الأخلاقية في المعاملات.
 - الإستجابة الفورية لطلبات العملاء، وإتمام الصفقات في وقت قياسي من خلال عمليات التسويق الإلكتروني تحقق ميزة تنافسية هامة للمؤسسة، خاصة وأنّ الوقت أحد أهمّ الموارد بالنسبة للأشخاص والمنظمات.
 - إشراك العملاء في الجهود التسويقية والحوارات من خلال عمليات التسويق الإلكتروني تُعطي المؤسسة ميزة تنافسية لدى الشرائح السوقية التي تسعى للتسويق لديها.
 - يميّز التسويق الإلكتروني بانخفاض تكاليفه مقارنة بالتسويق التقليدي مما يساعد على طرح المنتجات والخدمات بأسعار مقبولة لدى العملاء، وهذا يُعطي للمؤسسة ميزة تنافسية.
 - تزايد الإهتمام بالإنترنت على نطاق واسع خاصة بين قطاع رجال الأعمال والشركات التجارية، مع تقديم الإنترنت خدمات وفرص أكبر وأعظم في مجال الإتصالات وجمع المعلومات والتسويق والصفقات التجارية، وارتباط المؤسسة بهذه التقنية الحديثة يحقق لها ميزة تنافسية حيث أنّ هذا يوفر لها رؤية شاملة وواضحة لبيئة الأعمال، وهذا ينعكس بشكل مباشر وإيجابي على أداء وجودة منتجات وخدمات المؤسسة ومركزها التنافسي.

IV-4- دور التسويق الإبتكاري في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة:

إنّ الإبتكار هو قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد، يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق، أي أنّ المؤسسة الإبتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم

¹ - مجدي محمد محمود، توظيف التسويق الإلكتروني كأداة للتمييز بمنظمات الأعمال، على الموقع:

<http://www.managementforum.org.sa/MangForum/peppers/1-3-majdy.doc> (تم تصفح الموقع يوم 16 / 11 / 2008)

الجديد، وهي أيضا الأولى في التوصل إلى المنتج الجديد، والأولى في الوصول إلى السوق،¹ ويُقصد بالتسويق الابتكاري وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، وقد ينصبّ التسويق الابتكاري على عنصر المنتج (سلعة أو خدمة)، أو عنصر السعر، أو عنصر الترويج، أو عنصر التوزيع، أو على كل هذه العناصر في آن واحد، وقد يكون الابتكار في مجال بحوث التسويق.²

والإبتكار هو مفتاح الأسواق الجديدة، فالمؤسسات تطور نفسها من خلال فتح الأسواق الجديدة، وحتى تتطور عملية الإبتكار في التسويق فإن إدارة المؤسسة يجب أن تقبل مقدما أن تحلل مع ظروف عدم التأكد، فرجال التسويق الراغبين في استخدام أفضل للإبداع والإبتكار والتكيف مع الغير عليهم عدم المحاولة في التنبؤ بما لا يمكن التنبؤ به، فهناك الكثير من المنتجات التي لاقت نجاحا رغم نقص المعلومات الأساسية عن إمكانيات استخدامها مستقبلا، وبالتالي فإن مجرد الاعتماد على الأسواق الحالية ليس ابتكارا، فالمؤسسة تبتكر وتقدم التكنولوجيا ثم تضع تطبيقات لها لتناسب مع حاجات ورغبات العملاء، ورجل التسويق الناجح لا يخلد للراحة اعتمادا على نجاحاته السابقة، فلولا التجديد المستمر لما كانت هذه النجاحات، والغرض من التفكير الإبتكاري هو مواجهة الاستخدام غير السليم للمعلومات التسويقية.³

ويلعب التسويق دورا هاما في نقل الأفكار المبدعة وبثها داخل المؤسسة، باعتبار أنه -أي التسويق- في اتصال دائم بالسوق، وبخاصة بالزبائن الذين يبدون إما إعجابهم أو استيائهم لمنتجات أو خدمات المؤسسة، وبالتالي إنشاء قاعدة معطيات تسويقية، يتم تحليلها واستغلالها في تصميم المنتجات الجديدة، أو تعديل المنتجات الموجودة، فالتسويق في هذه الحالة يمثل دور الوسيط بين تطلعات، حاجات ورغبات الزبائن، ووظائف المؤسسة، وبخاصة منها وظيفة البحث والتطوير وهنا تأتي ضرورة توثيق العلاقة بين هذه الأخيرة والتسويق، قصد محاولة إحداث تكامل بينهما بشكل تدريجي ومنظم، وكذا رفع الحواجز المعرقة لهذا التكامل، وتصويب جهود كل الأطراف نحو إنجاح هذا الأخير، ويستند الإبداع التسويقي أساسا إلى ثقافة تسويقية، حيث يجب إدماج هذه الأخيرة تدريجيا في المؤسسة عن قناعة وإدراك، حتى لا يكون ذلك مجرد تقليد يؤدي إلى مشاكل جديدة عوض التخلص من أخرى، ومن الأمثلة حول التسويق الإبتكاري نذكر:

أ- **الإبتكار في مجال المنتج:** تمثل عملية الإبتكار في مجال المنتجات أحد العمليات الهامة التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق النمو والأرباح، والحفاظ على المزايا التنافسية التي تملكها سواء بتحسين منتجاتها أو طرح منتجات

¹ - نجم عبود نجم، إدارة الإبتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص: 22.

² - نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الإبتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص: 04.

³ - عبد المجيد طلعت، التسويق الإبتكاري (الطريق إلى الريح لمتوازن في كل العصور)، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص: 31، 32.

جديدة أو توسيع خط منتجات معين، لهذا يمكن التمييز بين عدّة أنواع من المنتجات الجديدة حسب ما جاء به كوتلر وديبوا فيما يلي:¹

- منتجات جديدة كلياً: هي تطرح لأول مرة في السوق مثال: منتج أكتيغال لدانون.
- إضافة خطوط منتجات جديدة: وهي خطوط منتجات لم تُنتجها ولم تقدّمها المؤسسة، وهذا ما يسمح لها بالتواجد في أسواق موجودة فعلياً وليست جديدة.
- توسيع خطوط المنتجات الحالية: وهي المنتجات التي أضافتها المؤسسة إلى خطوط منتجاتها القديمة.
- تحسين وتعديل المنتجات الحالية: وذلك بإجراء تحسينات لمنتج قديم لديها وهذا لجعل صورته أكثر فعالية.
- إعادة ترميم المنتجات: وهذا من خلال إستهداف أسواق جديدة بنفس المنتجات الحالية.
- المنتجات الجديدة المنخفضة التكلفة: وهي منتجات ذات جودة متقاربة مع منتجات المنافسين ولكن بأسعار منخفضة.

ب-الإبتكار في مجال التسعير: يُعتبر الإبتكار في مجال السعر من المداخل الهامة لتحقيق التميّز التسويقي، ولإيجاد ميزة تنافسية للمؤسسة بدرجة أو بأخرى، ومع ذلك فإن مثل هذا الإبتكار لم يلقَ الإهتمام الكافي مقارنة بالإبتكار في مجالات المنتج، الترويج والتوزيع، ومن بين الطرق المبتكرة في التسعير نذكر:²

- التسعير السيكولوجي أو النفسي: وذلك بغرض إحداث أثر نفسي معين مرغوب فيه في العميل، بالشكل الذي ينعكس إيجاباً على السلوك الشرائي له، مثل الأسعار الكسرية الفردية أو الزوجية، حيث توضع الأسعار في شكل كسور فردية أو زوجية وليس في رقم صحيح، كأن يُحدّد السعر بـ9.99 دج بدلا من 10 دج
- أسلوب ردّ المؤسسة للمشتري جزء من الثمن نقداً وهذا بعد فترة معينة من شراءه للمنتج بدلا من الخصم التقليدي.

- تسعير المجموعة (الحزمة): وتقوم هذه الطريقة على أساس التفرقة بين شراء العميل لمنتجات كل على حدة، وشرائها كمجموعة (كحزمة) لكل منتج في المرّة الواحدة، ويكون السعر في الحالة الأولى يزيد بدرجة معقولة عنه في الحالة الثانية.

و من أمثلة الإبتكار في مجال السعر نذكر أيضاً:³

- شراء منتج معين عن طريق التقسيط خلال مدة معينة (كل شهر) وبدون فوائد وغرامات تأخير متراكمة على عدم الدفع.
- عرض وتقديم أسعار منخفضة للألبسة التي تباع في غير فصلها.

¹ -P. Kotler et B.Dubois, Marketing Management, 12^{ème} édition, op.cit, p: 726, 727.

² -نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص: 156-177.

³ -رعد حسن الصرن، إدارة الإبتكار والإبداع: كيف تخلق بيئة إبتكارية في المنظمات؟، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2001، ص: 77.

ج- الإبتكار في مجال الترويج والتوزيع: يُعتبر الترويج مجالاً خصباً للإبتكار سواءً في البيع الشخصي، أو الإشهار أو تنشيط المبيعات، وكذلك بالنسبة لقنوات التوزيع، مما يساهم في تفعيل سياسات الميزج التسويقي في المؤسسات، وهذا ما ينعكس بصورة إيجابية على استمرارية الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة.

خلاصة:

من التحليل السابق نستخلص أن التسويق الإستراتيجي يساهم في تحديد المزايا التنافسية من خلال ثلاث عمليات تسويقية أساسية، وهي التجزئة التسويقية والإستهداف التسويقي والتموقع، فالتجزئة التسويقية هي السبب الرئيسي لنجاح العديد من المؤسسات، كونها الوسيلة الفعّالة للبحث عن الفرص التسويقية التي سوف يتم إستهدافها للبحث عن المزايا التنافسية، ويتم الإستهداف التسويقي وفقاً لإحدى ثلاث إستراتيجيات (التسويق غير المتمايز، التسويق المتمايز والتسويق المركز)، وبعد ذلك تتم عملية التموقع، فيكون على المؤسسة أن تتخذ قرار تحديد المراكز الذهنية لمنتجاتها التي ترغب في بنائها داخل تلك القطاعات، وتنطوي هذه العملية على محاولة غرس المنافع الفريدة والتميّزة للعلامة في أذهان المستهلكين، ويتم بناء المركز الذهني للمنتج في ثلاث خطوات أساسية، فبعد تحديد مجموعة من المزايا التنافسية الممكن تحقيقها لبناء المركز الذهني، ثم اختيار المزايا التنافسية المناسبة التي يمكن للمؤسسة الإفراد بها، يتم اختيار الإستراتيجية المناسبة لبناء هذا المركز الذهني حيث تطرقنا إلى خمس إستراتيجيات مختلفة يمكن المفاضلة بينها لبناء المركز الذهني لمنتجاتها حسب التوليفة قيمة/سعر.

ثم انتقلنا إلى دور إستراتيجيات التسويق التنافسية في بناء الميزة التنافسية، حيث نستخلص أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا بد أن توظف معرفتها السوقية لتصميم عروض سوقية أقوى من عروض المنافسين، لهذا يجب على المؤسسات فهم طبيعة منافسيها من خلال تجميع وتحليل البيانات المتعلقة بهم، وبالتالي تحليلها وتفسيرها واختيار المنافسين المؤثرين، وبعد ذلك يتم اختيار إستراتيجيات التسويق التنافسية الملائمة، حيث ميّزنا بين نوعين من الإستراتيجيات وهما الإستراتيجيات التنافسية "لبورتر" (Porter) التي تم تطويرها في مجال التسويق، وترتكز هذه الإستراتيجيات على أمرين إثنين وهما: قيام المؤسسة بإنتاج منتج شبيه بالمنتجات المنافسة ولكن بتكلفة أقل، أو القيام بإنتاج منتجات مختلفة عن تلك المعروضة في الأسواق ومنافع منفردة، وقد قام "بورتر" بالتفريق بين ثلاث إستراتيجيات أساسية (التكلفة الأقل، التميّز، التركيز)، حيث تطرقنا إلى متطلبات وشروط تطبيق كل إستراتيجية، والأشكال التي يمكن أن تتخذها، بالإضافة إلى مخاطرها والعلاقة الموجودة بينها وبين القوى الخمس لبورتر، أما النوع الثاني من الإستراتيجيات التسويقية التنافسية فهو التصنيف الذي جاء به كل من مايكل ترسي (Michael Treacy) وفريد ويرسيما (Fred Wiersema) في ثلاث إستراتيجيات يطلق عليها "نظم القيمة"، والتي تسعى إلى تقديم وتوصيل قيمة كبيرة إلى المستهلك، وهي إستراتيجيات: التميّز التشغيلي، الإقتراب من المستهلك وقيادة المنتج.

كما تناولنا في المبحث الثالث دور التسويق في تحديد الأوضاع التنافسية حيث نستخلص وجود أربعة وضعيات تنافسية بناء على الأدوار التي تلعبها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق المستهدف (القائد، المتحدّي، التابع، والمتخصص)، فكل واحدة من هذه المؤسسات تعتمد على إستراتيجيات معينة سواء للحفاظ على مركزها الحالي في السوق، وبالتالي الحفاظ على حصّتها السوقية، أو لزيادة حصّتها السوقية وتغيير مركزها في السوق مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

وفي الأخير انتقلنا إلى دور التسويق في تفعيل واستمرارية المزايا التنافسية، حيث نستخلص أن عناصر المزيج التسويقي الأربعة تساهم في تفعيل المزايا التنافسية بالتميز في المنتج والتسعير إضافة إلى دور الترويج والتوزيع في المنافسة غير السعرية، كما نستخلص من العلاقة الموجودة بين الميزة التنافسية وسلوك المستهلك أن المؤسسة تقوم ببناء الميزة التنافسية من خلال العلاقة مع المستهلكين فهذه الميزة التنافسية تتضمن العلاقات الفعّالة التي تتولد عن العلاقات العاطفية والمعرفية بالمستهلك، فضلا عن النواحي السلوكية كذلك، وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع الأداء الكلي للمؤسسة في شكل زيادة ربحيتها ونمو عائدها، كما أن للتسويق الإلكتروني دور مهم في تفعيل الميزة التنافسية حيث تزيد من كفاءة وظائف التسويق الأساسية، بالإضافة إلى مساهمة التسويق الابتكاري في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة والذي يلعب دورا هاما في نقل الأفكار المبدعة وبثها داخل المؤسسة، للحفاظ على مزاياها التنافسية، أو خلق مزايا تنافسية جديدة.

لكن ما هو واقع التسويق في ملبنة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته، وما هو دوره في تحقيق المزايا التنافسية لهذه المؤسسة؟

الفصل الرابع:

واقع التسويق في ملبنة الحضنة (Hodna Lait)
ودوره في تحقيق المزايا التنافسية

تمهيد

- I- واقع تنافسية الجزائر على مستوى قطاع الحليب ومشتقاته
- II- تقديم ملبنة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته وقياس تنافسياتها
- III- تشخيص البيئة الداخلية والخارجية لملبنة الحضنة
- IV- واقع التسويق بملبنة الحضنة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية

خلاصة

الفصل الرابع:

واقع التسويق في ملبنة الحضنة (Hodna Lait)

ودوره في تحقيق المزايا التنافسية

تمهيد:

في هذا الفصل الذي نخصّصه للدراسة التطبيقية حول موضوع التسويق ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سنحاول تجسيد ما تمّ دراسته نظريا من خلال تتبعنا لواقع التسويق في ملبنة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة، والتي نعتبرها نموذجا عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولاسيما المنتجة للحليب ومشتقاته باعتبار هذا القطاع من القطاعات الحساسة في الإقتصاد الجزائري والتي تتميز بالمنافسة الشديدة.

ولذلك سوف نتناول في هذا الفصل تنافسية الجزائر على مستوى قطاع الحليب ومشتقاته، ومختلف الظروف المحيطة به، بالإضافة إلى تقديم وقياس تنافسية ملبنة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته، وبعد ذلك تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للملبنة، ودراسة واقع التسويق بها ودوره في تحقيق المزايا التنافسية.

I- واقع تنافسية الجزائر على مستوى قطاع الحليب ومشتقاته:

يُعتبر الحليب ومشتقاته من الأغذية الأساسية الواسعة الاستهلاك نظرا لقيمتها الغذائية المرتفعة، وذلك ما أدى إلى ارتفاع الطلب الوطني والعربي والعالمي عليها، فالملاحظ هو عدم توافق الطلب العربي والعالمي على الحليب ومشتقاته مع الكميات المنتجة منه في الجزائر والوطن العربي والعالم، لذلك يجب الإهتمام والمتابعة المستمرة لمختلف التغيرات البيئية المصاحبة لقطاع الحليب ومشتقاته مما ينعكس سلبا أو إيجابا على حجم الطلب عليه والكميات المنتجة منه وأسعاره في السوق العالمية، وبالتالي ينعكس أيضا على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحتى المؤسسات الكبيرة التي تنتمي لقطاع الحليب ومشتقاته، ولذلك سوف نوضح الأوضاع المحيطة بسوق الحليب ومشتقاته في الجزائر، الوطن العربي والعالم، ثم نحاول إبراز محددات الميزة التنافسية لقطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر.

I-1- الأوضاع المحيطة بسوق الحليب ومشتقاته في العالم والوطن العربي:

لقد شهد قطاع الحليب ومشتقاته نموا كبيرا في السنوات الأخيرة لمواكبة هذا الطلب المتنامي عليها، وحسب إحصائيات منظمة الفاو (FAO) فقد قُدر الإنتاج العالمي للحليب ومشتقاته في سنة 2007 نحو 676.3 مليون طن، بزيادة تقدر بنسبة 1.8% مقارنة بسنة 2006، والتي قُدر الإنتاج خلالها بنحو 664.1 مليون طن من الحليب ومشتقاته، ومن المتوقع أن تزداد هذه الكمية في سنة 2008 بنسبة 2.5% لتصل إلى 693.2 مليون طن، وتتضمن هذه المنتجات مسحوق الحليب كامل الدسم ومسحوق الحليب منزوع الدسم، الزبدة، والجبن إضافة إلى منتجات أخرى كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 15: تطور الإنتاج العالمي من الحليب ومشتقاته خلال الفترة 2006-2008

الوحدة: (مليون طن)

السنة	سنة 2006	سنة 2007	سنة 2008
مسحوق الحليب كامل الدسم	23.4	23.7	23.8
مسحوق الحليب منزوع الدسم	22.3	21.7	22.3
زبدة	58.4	61.2	63.2
جبن	82.5	84.3	86.3
منتجات أخرى	477.5	485.4	497.6

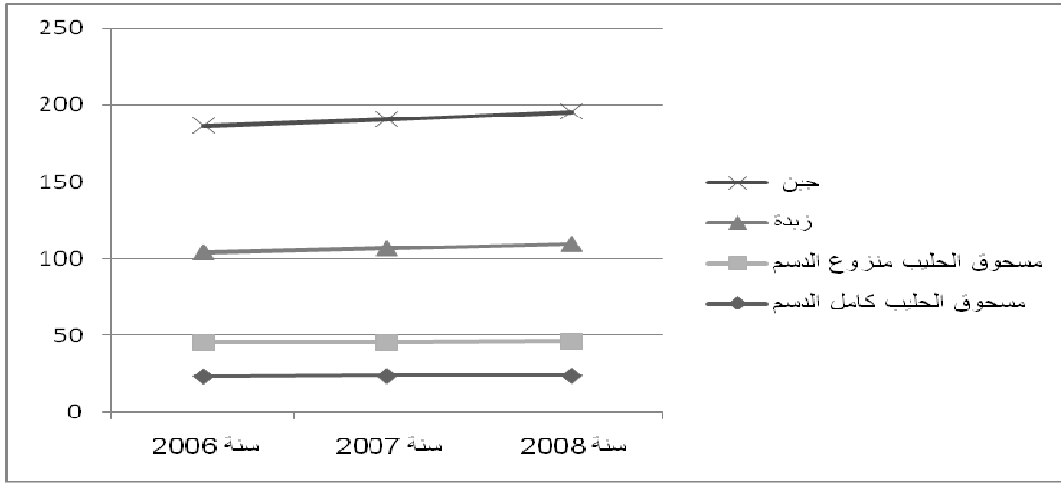
Source: FAO, perspectives de l'alimentation, Analyse des marchés mondiaux, Juin, 2008, p: 48.

ويتبين لنا من الجدول السابق أن الإنتاج العالمي في ازدياد من سنة لأخرى بمعدلات محصورة بين 1% و3%، إلا أن هذه الزيادة تُعتبر ضعيفة جدا مقارنة بارتفاع الطلب العالمي على منتجات الحليب ومشتقاته خاصة مسحوق الحليب، ويمكننا توضيح تطور الإنتاج العالمي من الحليب ومشتقاته خلال الفترة 2006-2008 في الشكل التالي:

شكل رقم 24: تطور الإنتاج العالمي من الحليب ومشتقاته

خلال الفترة 2006-2008

الوحدة: (مليون طن)



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم 15، وباستعمال برنامج الإكسيل (Excel)

ومن أهم الدول المنتجة والمسيطر على التجارة العالمية للحليب ومشتقاته نذكر: الأرجنتين، نيوزيلندا، كندا، الإتحاد الأوروبي، اليابان، المكسيك، روسيا، الولايات المتحدة الأمريكية، الهند، باكستان، جنوب إفريقيا، أستراليا والبرازيل.

أما بالنسبة للوطن العربي فقد بلغت كمية إنتاج الحليب ومشتقاته في سنة 2007 نحو 24606.74 ألف طن، وتُقدَّر كمية الطلب في الوطن العربي على الحليب ومشتقاته سنة 2007 نحو 25255.04 ألف طن، ولتغطية هذه الفجوة الاستهلاكية يتم استيراد 12572.32 ألف طن، وبمقارنة الكمية المنتجة من الحليب ومشتقاته وكمية الطلب المتاح للاستهلاك فإن نسبة الإكتفاء الذاتي تقدر في سنة 2007 بحوالي 69.8%، ويعتبر السودان أهم منتج للحليب ومشتقاته في الوطن العربي بنحو 7298 ألف طن، ثم تليها مصر بنحو 5770 ألف طن ثم سوريا بحوالي 2679.6 ألف طن، وتحتل الجزائر المرتبة الرابعة في إنتاج الحليب ومشتقاته بنسبة 7.5% من إنتاج الوطن العربي ككل (أنظر الملحق رقم 01)، لكن هذه الكمية غير كافية نظرا للعجز في تغطية الاستهلاك الوطني المتزايد مع تزايد النمو السكاني، وتتجه معظم الدول العربية إلى الاستيراد لتغطية هذا العجز في الطلب.

والجدول التالي يوضح تطور أوضاع الحليب في الوطن العربي للفترة (2000-2007)، والذي يتضمن إنتاج، استيراد وتصدير الحليب ومشتقاته:

جدول رقم 16: تطور أوضاع الحليب ومشتقاته في الوطن العربي للفترة (2007-2000)

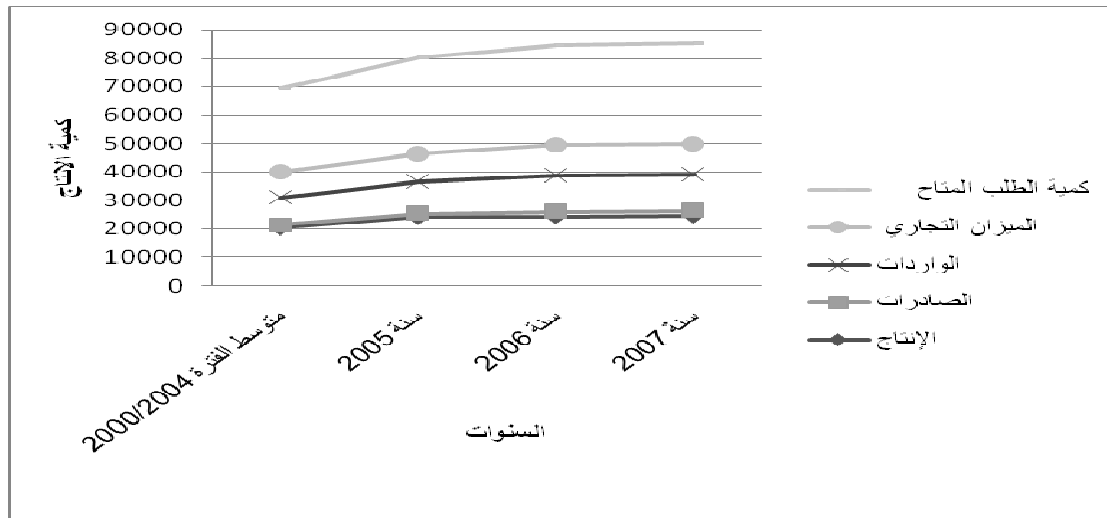
(القيمة: مليون دولار - الكمية: ألف طن)

السنوات	متوسط الفترة 2004/2000	سنة 2005	سنة 2006	سنة 2007
الإنتاج (1)	20518.30	24096.90	24397.10	24606.74
الصادرات (2)	الكمية	1480.45	1917.27	1924.02
	القيمة	397.42	477.29	561.31
الواردات (3)	الكمية	11127.96	12485.12	12572.32
	القيمة	2497.55	3792.04	4513.91
الميزان التجاري (2)-(3)=(4)	الكمية	9647.51	10540.85	10648.30
	القيمة	2192.84	3314.75	3952.60
كمية الطلب المتاح (5)=(4+1)	29389.11	33744.41	34937.95	35255.04
نسبة الإكتفاء الذاتي (%): (1)/(5)	69.82	71.41	69.83	69.80

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إحصائيات المنظمة العربية للتنمية الزراعية (أنظر الملحق رقم 02).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الإنتاج في الوطن العربي يزداد بمعدلات بطيئة محصورة بين 0.85% و1.25% في الفترة 2007-2005، وذلك لا يواكب الطلب المتزايد على الحليب ومشتقاته، حيث ينمو هذا الطلب بمعدلات أسرع محصورة بين 1% و3.5%، مما يؤدي إلى لجوء الدول العربية إلى استيراد 31% من احتياجاتها من الحليب ومشتقاته لتغطية هذا العجز، ويُقدّر معدل الإكتفاء الذاتي في الوطن العربي أكثر من 69%، والشكل التالي يوضح تطور أوضاع الحليب ومشتقاته في الوطن العربي للفترة (2007-2000):

شكل رقم 25: تطور أوضاع الحليب ومشتقاته في الوطن العربي للفترة (2007-2000)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 16، وباستعمال برنامج الإكسيل (Excel)

وتعتبر الأبقار أهم مصدر للحليب ومشتقاته في الوطن العربي، إضافة إلى الماعز والناقات والجاموس، حيث يقدر عدد الأبقار الحلوب في الوطن العربي سنة 2007 نحو 62.3 مليون رأس، وهي تمثل نحو 15% من مجموع الثروة الحيوانية للوطن العربي، وبمعدل نمو بطيء جدا يقدر بحوالي 0.95% مقارنة بسنة 2005، وهذا راجع إلى السياسات الزراعية المبنية على أسس تقليدية، ونلخص تطور أعداد الثروة الحيوانية في الوطن العربي للفترة: 2007-2000 في الجدول التالي:

جدول رقم 17: تطور أعداد الثروة الحيوانية في الوطن العربي للفترة: 2007-2000

الوحدة: (ألف رأس)

السنة	متوسط الفترة 2004/2000	2005	2006	2007
الأبقار	59248.60	61667.86	61875.40	62254.36
الأغنام	162225.44	174530.68	187998.80	192262.17
الماعز	107485.57	112190.48	112756.05	113950.93
الجمال	13940.12	15056.00	15417.21	15732.18
الجاموس	3769.59	4115.50	4352.10	4378.75

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إحصائيات المنظمة العربية للتنمية الزراعية (أنظر الملحق رقم 03).

ويتأثر إنتاج الحليب ومشتقاته في الدول العربية وإلى حد كبير إيجاباً أو سلباً بالسياسات التي تنتهجها هذه الدول في مجالات إنتاج وتصنيع وتسويق الحليب ومشتقاته، ومن أهم السياسات التي انتهجتها الدول العربية ومنها الجزائر والتي أثرت سلباً على قطاع الحليب ومشتقاته نذكر:¹

- ضعف الموارد البشرية المدربة والمؤهلة، خاصة في مجال تربية الأبقار.
- غياب أو عدم تفعيل القوانين والتشريعات الخاصة بضبط الجودة بالنسبة للمنتجين ومصانع الحليب ومشتقاته.
- عدم وضوح أو غياب البيانات والحوافز الخاصة بالحد من استيراد الحليب المحقق للاستهلاك ومصانع الحليب.
- نقص دور الإعلام في مجال توعية المنتجين والمستهلكين، خاصة بالنسبة للنواحي الصحية والغذائية للحليب.
- التدخلات الحكومية في تسويق الحليب من خلال تبني سياسات تحديد أسعار البيع للمستهلك والتي لم تحقق نتائج إيجابية.

¹ - سالم اللوزي، تطوير إنتاج وتصنيع وتسويق الألبان لدى صغار المزارعين في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الزراعية، الخرطوم، ديسمبر، 2003، ص ص: 5-8.

- فرض رسوم جمركية بدرجات متفاوتة على مستلزمات إنتاج الحليب ومشتقاته، وفي نفس الوقت قيامها بتخفيض الرسوم على الحليب المحفّف المستورد، أو الإعفاء منها، مما دفع الصناعيين للاستيراد.
- عدم كفاية الدعم المقدم لمربيّ الأبقار، خاصة التي تنتمي إلى القطاع التقليدي الذي يشكل أكثر من 80% من المربيين.

ومن أهم البيانات التي أثرت إيجاباً على إنتاج الحليب ومشتقاته نذكر:¹

- قيام الدولة بتبني سياسات تهدف إلى ترقية المهن البيطرية.
- تشجيع الاستثمار الوطني والأجنبي في مشتقات الحليب.
- توفير البنى التحتية من طرق ومواصلات واتصالات، مما يساعد في تسهيل العملية الإنتاجية والتسويقية.
- تخفيض وإلغاء بعض الرسوم على أنشطة الإنتاج الحيواني والنباتي.
- تشجيع استيراد سلالات أجنبية من الأبقار عالية الإنتاجية.
- تشجيع قيام المؤسسات المصغرة المكلفة بجمع الحليب الطازج.
- منح قروض مشجّعة للمستثمرين في تربية الأبقار أو إنشاء ملبنات صغيرة أو متوسطة.

I-2- الأوضاع المحيطة بسوق الحليب ومشتقاته في الجزائر

إن المتبع للإحصائيات الخاصة بالتجارة الخارجية للحليب ومشتقاته يدرك مدى عمق الفجوة والنقص في الإنتاج المحلي، حيث تأتي الجزائر في مقدمة الدول العربية المستوردة للحليب ومشتقاته من حيث الكمية، وتشكّل وارداتها 21.4% من إجمالي واردات الحليب ومشتقاته في الوطن العربي، فقد بلغ إجمالي حجم الواردات من منتجات الحليب إلى الجزائر سنة 2007 نحو 2672.84 ألف طن، أي ما قيمته 1062.50 مليون دولار، وتشكّل الواردات من الحليب ومشتقاته في نفس السنة 59.31% من حجم الطلب الوطني على استهلاك الحليب ومشتقاته، في حين بلغت مساهمة الإنتاج المحلي والصناعي (الإكتفاء الذاتي) نحو 41.08% من إجمالي الطلب الوطني، كما يوضحه الجدول التالي:

¹ - المرجع السابق، ص ص : 4، 5.

جدول رقم 18: تطور أوضاع الحليب ومشتقاته في الجزائر للفترة (1998-2007)

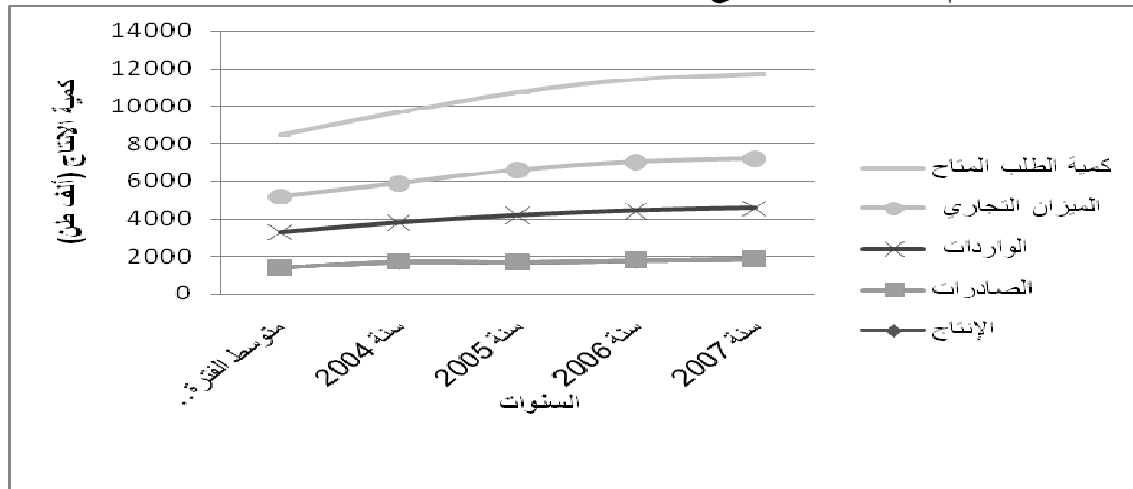
(القيمة: مليون دولار - الكمية: ألف طن)

السنوات	متوسط الفترة 2002/1998	سنة 2004	سنة 2005	سنة 2006	سنة 2007	
الإنتاج (1)	1396.97	1709.10	1682.11	1773.54	1851.18	
الصادرات (2)	الكمية	9.09	25.56	15.49	18.01	
	القيمة	0.89	5.54	3.70	2.01	
الواردات (3)	الكمية	1889.16	2082.12	2459.88	2627.76	2672.84
	القيمة	469.55	818.05	739.36	706.79	1062.50
الميزان التجاري (4) = (3) - (2)	الكمية	1885.87	2073.10	2434.32	2612.27	2654.83
	القيمة	468.67	512.51	734.00	703.09	1060.49
كمية الطلب المتاح (5) = (4) + (1)	3282.84	3782.20	4116.43	4385.81	4506.01	
نسبة الاكتفاء الذاتي (%) (1)/(5)	42.55	45.19	40.86	40.44	41.08	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إحصائيات المنظمة العربية للتنمية الزراعية (أنظر الملحق رقم 04).

يبين لنا الجدول السابق زيادة حجم الواردات من سنة إلى أخرى، ولكن بمعدلات متناقصة وضعيفة، وتعد أكبر زيادة في سنة 2004-2005 بحوالي 18.14%، وانخفضت هذه النسبة إلى 6.8% في سنة 2005-2006، لتصل إلى أدنى نسبة لها في سنة 2006-2007 إلى 1.7%، وسبب هذا التراجع هو تحسّن عمليات جمع الحليب الطازج لدى مربّي الأبقار، إلى جانب تسيير أحسن لعمليات الاستيراد التي تراعي انخفاض الطلب الوطني على مسحوق الحليب بسبب إدخال الحليب الطازج في مسار التحويل على مستوى الملبنات، والتي طالما عانت من ارتفاع أسعار المادة الأولية في السوق الدولية والشكل التالي يوضح تطور أوضاع الحليب ومشتقاته (كمية الطلب، الواردات، الصادرات، الإنتاج والميزان التجاري) بالكميات للفترة (1998-2007):

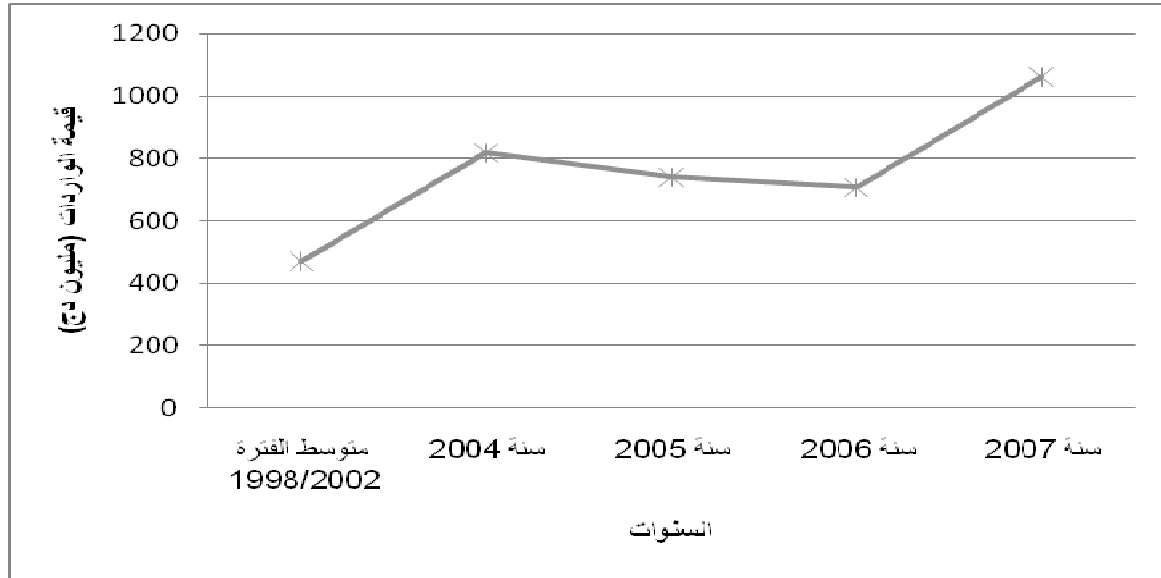
شكل رقم 26: تطور أوضاع الحليب ومشتقاته في الجزائر للفترة (1998-2007)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 18، وباستعمال برنامج الإكسيل (Excel)

ونلاحظ من الجدول السابق أنّ الفترة 2006-2007 عرفت زيادة في قيمة الواردات بنحو 50.32%، ويرجع السبب الرئيسي لذلك إلى ارتفاع سعر المادة الأولية في الأسواق الدولية من 1800 إلى 3500 دولار للطن الواحد بسبب ارتفاع الطلب على الحليب من الصين والهند ونذرته على مستوى العالم، كما هو موضّح في الشكل التالي:

شكل رقم 27: تطور قيمة واردات الجزائر من مسحوق الحليب للفترة (1998-2007)



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم 18، وباستعمال برنامج الإكسيل (Excel)

وقد واجهت شركات الحليب في الجزائر صعوبات كبيرة لتحقيق أرباح باعتبار الأسعار المرتفعة في السوق العالمي وتدني سعره في الجزائر الذي لا يتجاوز 25 دينار لكل لتر، ولتفادي العمل بالخسارة طلبت شركات معالجة الحليب المبستر من السلطات الاختيار بين بديلين لمساعدتها في تلبية التزاماتها المالية إما بتحرير الأسعار أو دعم المنتج، وقد عارضت الحكومة الخيار الأول لكنها استغرقت وقتاً طويلاً للترخيص بقرارات الدعم المالي. ولهذا السبب قامت الدولة الجزائرية برصد ما قيمته 10 ملايين دينار كدفعة أولى لدعم الحليب ومساعدة المصانع على إنتاج الحليب المعبأ في الأكياس لتغطية الطلب في السوق. وتتمثل واردات الجزائر الأساسية من مشتقات الحليب في مسحوق الحليب والحليب الطازج والمركّز والجبن والقشدة كما هو موضّح في الجدول التالي:

جدول رقم 19: تطور واردات أصناف الحليب ومشتقاته إلى الجزائر للفترة 2000-2007

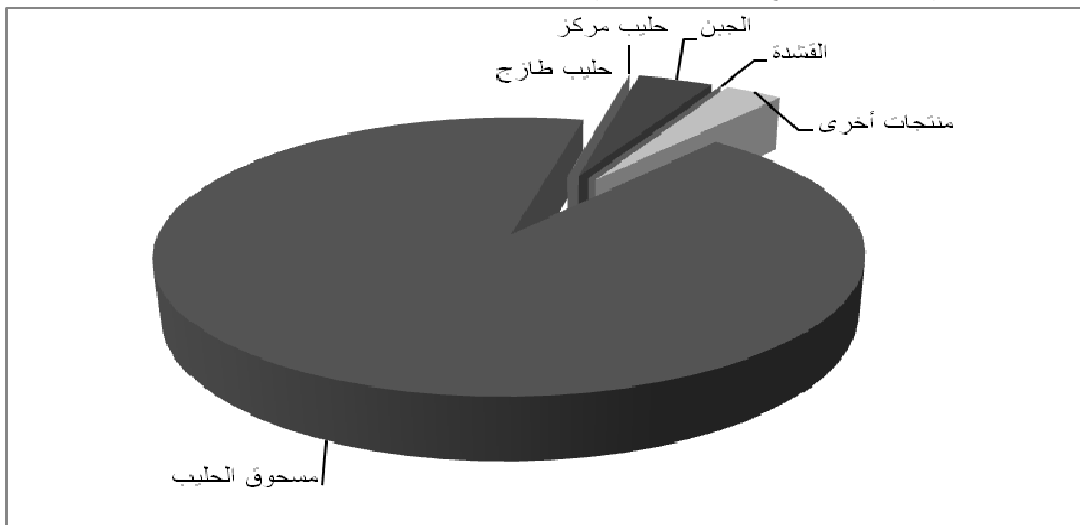
الوحدة: مليون دولار

السنة	متوسط الفترة 2004/2000	2005	2006	2007
مسحوق الحليب	435.04	672.28	640.15	978.48
حليب طازج	0.02	0.02	0.02	0.28
حليب مركز	1.31	0.24	0.14	0.11
الجبن	35.93	41.08	40.56	44.86
القشدة	0.51	1.65	1.66	4.26
منتجات أخرى	85.62	24.09	24.41	34.51
المجموع	558.43	739.36	706.79	1062.50

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إحصائيات المنظمة العربية للتنمية الزراعية (أنظر الملحق رقم 05).

ويبين لنا الجدول أعلاه أنّ الجزء الأكبر من واردات الجزائر يتركز في استيراد مسحوق الحليب بقيمة 978.48 مليون دولار سنة 2007، وهو ما يشكل 92% من قيمة الواردات الكلية لمشتقات الحليب، حيث يُستغل مسحوق الحليب كمادة أولية في صناعة الحليب ومشتقاته بنسب كبيرة، بالإضافة إلى الحليب الطازج المجمّع من مربّي الأبقار، كما أنّ الجزائر تستورد ما نسبته 4.2% من القيمة الكلية للواردات من الجبن بأنواعه المختلفة، وهي نسبة معتبرة مقارنة بإنفاق الأسر الجزائرية على استهلاك الجبن، كما تستورد الجزائر كل من الحليب الطازج، الحليب المركز والقشدة بنسب ضئيلة جدا (أنظر الملحق رقم 05)، والشكل التالي يوضح التوزيع النسبي لحجم الواردات من الحليب ومشتقاته في سنة 2007:

شكل رقم 28: التوزيع النسبي لحجم الواردات من الحليب ومشتقاته في سنة 2007



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 19، وباستعمال برنامج الإكسيل (Excel).

وتعتبر الأبقار الحلوب المصدر الرئيسي لإنتاج الحليب في الجزائر سواءً التي تُربى في المزارع الخاصة أو المزارع النموذجية التي يمتلكها القطاع العام، وتساهم الأبقار بحوالي 65% إلى 87% من كمية الحليب المتاحة للاستهلاك من الإنتاج الوطني، وبدرجة أقل الأغنام، الماعز، والناقات، حيث تساهم هي الأخرى (الأغنام، الماعز، والناقات) بحوالي 13% إلى 35% من كميات الحليب المتاحة للاستهلاك من الإنتاج الوطني،¹ ويُقدَّر عدد الأبقار في سنة 2007 بحوالي 859970 رأس وبمعدل نمو قدره 1.5% مقارنة بسنة 2006 و3.7% مقارنة بسنة 2005.

جدول رقم 20: تطور أعداد الحيوانات المنتجة للحليب في الجزائر للفترة (2007-2000)

الوحدة: ألف رأس

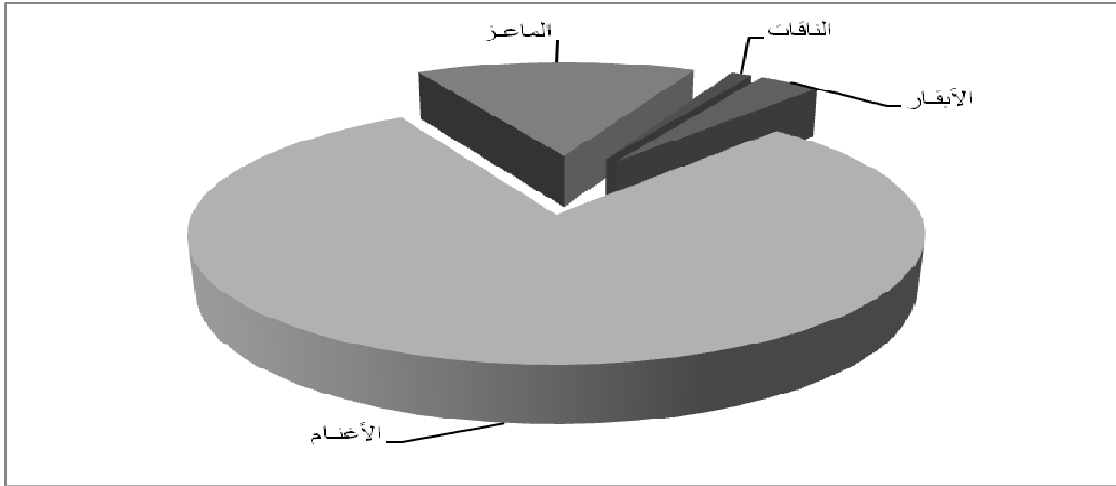
السنة	2004-2000	2005	2006	2007
الأبقار	1003.46	828.8	846.64	859.97
الأغنام	17654.19	18909.10	19615.73	20154.89
الماعز	3267.23	3590.00	3754.59	3837.86
الناقات	256.00	268.60	286.67	291.36

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إحصائيات المنظمة العربية للتنمية الزراعية (أنظر الملحق رقم 03).

وتشكل الأغنام النسبة الأكبر من عدد الحيوانات المنتجة للحليب بنسبة 80.15%، تليها الماعز بنسبة 15.26% ثم الأبقار الحلوب بنسبة 3.4%، وفي الأخير الناقات بنسبة 1.15%، ويتم إنتاج الحليب في الجزائر في القطاعين التقليدي والحديث، ويعتبر القطاع التقليدي المصدر الرئيسي لإنتاج الحليب حيث ينشط هذا القطاع في معظمه بطريقة غير رسمية، ويتم تسويق منتجاتهم إلى المؤسسات المصنّعة التي تقوم بجمع الفائض منه، أما القطاع الحديث فإنه يمارس أساليب التربية الحديثة والإنتاج المركّز، في مزارع نموذجية متخصصة في إنتاج الحليب اعتماداً على الأبقار المستوردة والمحلية، والشكل التالي يوضح توزيع أعداد الحيوانات المنتجة للحليب في الجزائر سنة 2007.

¹ - سالم اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

شكل رقم 29: التوزيع النسبي لأعداد الحيوانات المنتجة للحليب في الجزائر لسنة 2007



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم 20، وباستعمال برنامج الإكسيل (Excel)

I-3-3- محددات الميزة التنافسية لقطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر حسب نموذج بورتر:

تتمثل هذه المحددات في أربعة مجموعات رئيسية تتشكل منها صناعة الحليب ومشتقاته في الجزائر، وهي ظروف عناصر الإنتاج وظروف الطلب ووجود الصناعات الغذائية المكتملة وإستراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة، بالإضافة إلى محددين ثانويين وهما الصدفة والحكومة ويمكن تلخيص هذه المحددات فيما يلي:

I-3-1- ظروف عناصر الإنتاج:

كل دولة تمتلك عناصر الإنتاج اللازمة للعملية الإنتاجية مثل: العمل، الأرض، رأس المال والبنية الأساسية، حيث تلعب هذه العوامل دورا كبيرا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات ولاسيما الصغيرة والمتوسطة منها. فالموارد المادية تمثل الماء، المناخ، المعادن، الغابات، مصادر الطاقة، موقع الدولة الجغرافي، مساحتها... الخ، وبالإسقاط على قطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر فإن الأوضاع المحيطة بإنتاج مادة الحليب التي تشكل أهم عنصر في مدخلات صناعة الحليب ومشتقاته، حيث يدخل في الإنتاج بنسبة تفوق 75%.

ويعتمد قطاع الحليب في الجزائر على الإنتاج التقليدي من حيث اعتماد الأساليب التقليدية في تربية الأبقار من طرف الخواص، وتعتبر نوعية سلالات الأبقار الحلوب من بين العوامل المؤثرة على إنتاج الحليب، فأصحاب مزارع تربية الأبقار يركزون على عدد الأبقار ولا يولون أهمية لنوعيتها ومردوديتها.

وتقوم الجزائر باستيراد الأبقار الحلوب ذات السلالات الجيدة لتحسين السلالات المحلية وتدعيم الإنتاج المحلي من الحليب الطازج، وخفض الكميات المستوردة من الحليب ومشتقاته خاصة مسحوق الحليب، وتشكل الأبقار الحلوب المستوردة نحو 25% من العدد الإجمالي للأبقار الحلوب، وذلك ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 21: تطور أعداد الأبقار الحلوب في الجزائر حسب المصدر للفترة 2000-2007

(الوحدة: ألف رأس)

2007	2006	2005	متوسط 2004-2000	
643.63	639.90	624.60	1003.46	محلية
216.34	207.74	204.20		أجنبية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إحصائيات المنظمة العربية للتنمية الزراعية (أنظر الملحق رقم 03).

يبين الجدول أعلاه أن الجزائر استوردت في سنة 2006 نحو 3540 بقرة حلوب إضافية مقارنة بسنة 2005 وذلك بمعدل 1.73%، ليرتفع هذا العدد في سنة 2007 نحو 8600 بقرة حلوب إضافية مقارنة بسنة 2006 أي بمعدل 4.1%، وهذا بهدف مساعدة الفلاحين وتحسين قدراتهم الإنتاجية، إلا أن سوء اختيار السلالات الجيدة من الأبقار المستوردة تؤثر سلبا على إنتاجية الحليب في المزارع، كما نلاحظ أن أعداد الأبقار المحلية في الجزائر تزداد بمعدلات متناقصة حيث بلغت 2.45% في الفترة 2005-2006 لتتخف نسبة التطور إلى 0.58%، فضعف مستويات ونوعية التغذية بسبب عدم توفر المراعي الكافية وعلف الحيوانات بالكمية والنوعية المطلوبتين تؤثر سلبا على حجم إنتاج الحليب الطازج ونوعيته.

وتقدر مساحة الأراضي الرعوية في سنة 2007 نحو 32.8 مليون هكتار وهي ما تشكل 13.8% من المساحة الإجمالية للجزائر، بزيادة تقدر بحوالي 60.56 ألف هكتار مقارنة بسنة 2006، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 22: تطور مساحة الأراضي الرعوية في الجزائر

(الوحدة: ألف هكتار)

السنة	2006	2007	التغير 2006-2007	نسبة التطور %
مساحة الأراضي الرعوية	32776.67	32837.23	60.56	0.2

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إحصائيات المنظمة العربية للتنمية الزراعية (أنظر الملحق رقم 06).

ويؤدي افتقار الفلاحين إلى مستلزمات الإنتاج المناسبة والاعتماد على الوسائل التقليدية في تربية وتحصيل الحليب ونقص المزارع الحديثة إلى ضعف الإنتاج الوطني من الحليب الطازج، ورغم الدعم المخصص من طرف الدولة لتطوير شعبة الحليب إلا أن مربي الأبقار الصغار لا يتلقون هذا الدعم، علما أن القطاع غير الرسمي يساهم في إنتاج أكثر من 30% من الإنتاج الوطني للحليب الطازج الموجه للاستهلاك العائلي، وإنتاج مشتقات الحليب من خلال مؤسسات جمع الحليب.¹

¹ - A. Bencharif, *stratégies des acteurs de la filière lait en algérien : état des lieux problématique*, CIHEAM-AM, Montpellier, 2001, p: 34.

ويعتبر المناخ كمحدد رئيسي لإنتاج الحليب خاصة ارتفاع درجة الحرارة والرطوبة والتقلبات المناخية، بالإضافة إلى نقص الماء الصالح للشرب في مصانع إنتاج الحليب ومشتقاته.

كما أن انسياب الحليب الطازج إلى مصانع إنتاج الحليب ومشتقاته يتم بكميات قليلة، وبالتالي نقص المواد الخام من كمية الحليب المطلوب لإنتاج مشتقات الحليب، وهذا ما يؤثر سلبا على جودة منتجاتها خاصة في ظل التوجه الحديث للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو الاعتماد على الحليب الطازج بدل مسحوق الحليب.

كما أن البنية الأساسية هي محدد مهم لتحقيق الميزة التنافسية لقطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر، وذلك حسب نوعية وجودة هذه البنية وكيفية الاستخدام الأمثل لها، حيث نلاحظ بالنسبة لقطاع الحليب ومشتقاته انخفاض كفاءة البنى التحتية من طرق مواصلات ومواد تعبئة وتخزين وتبريد في مناطق إنتاج الحليب الطازج لدى المربين التقليديين، أما بالنسبة للمؤسسات المنتجة للحليب ومشتقاته نلاحظ أنها تتوطن في مراكز تتميز بكفاءة البنية التحتية سواء الطرقات، الموانئ، المواصلات والاتصالات ... الخ.

وتمثل الموارد البشرية ذات التعليم المتميز والمهارة العالية بعدا استراتيجيا هاما في تحقيق الميزة التنافسية ومن بين المصادر غير الملموسة، ولها الدور الكبير في خلق وتطبيق التكنولوجيا، فبالنسبة لقطاع إنتاج الحليب الطازج لدى المربين والمنتجين الخواص نلاحظ أن المربين التقليديين يحوزون مستويات تعليمية منخفضة، ومحدودية التأطير وضعف مستوى التدريب، عكس المربين في المزارع النموذجية والمؤسسات المنتجة للحليب ومشتقاته أين نجد موارد بشرية ذات كفاءة نسبية، تضم خريجي الجامعات والمعاهد والعمال التنفيذيين الذين يخضعون إلى التدريب المستمر، ويبلغ معدل التدريب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة للحليب ومشتقاته في الجزائر بحوالي 12%، حيث تتغير هذه النسبة حسب حجم المؤسسة، وتعد هذه النسبة ضعيفة مقارنة بالمعدل الوطني في الدول المتقدمة، حيث تصل بفرنسا مثلا إلى 18%¹، كما تتوجه هذه المؤسسات إلى الإنتاج الآلي المبرمج. أما الموارد المعرفية، والتي تتضمن رصيد الدولة العلمي والتقني والتسويقي للسلع والخدمات، وتمثل هذه المصادر في الجامعات والمعاهد البحثية، فقطاع الحليب ومشتقاته يعاني من نقص البحوث التطبيقية الملائمة لمجالات إنتاج الحليب الطازج، وبالنسبة للمؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته نلاحظ أنها تولي أهمية كبيرة للبحث والتطوير والابتكار على غرار "دانون" جرجرة الجزائر، ملبنة "الصومام"، ملبنة "ترافل" و ملبنة "الحضنة".

I-3-2 ظروف الطلب:

يشكل الطلب المحلي القوة الدافعة للمؤسسة لكي تنتج ويدفعها أيضا لإجراء مزيد من الابتكار والتجديد، بهدف تلبية طلبات المستهلكين على منتجات جديدة ومتميزة، وبشكل أسرع من المنافسين، وكلما زاد الطلب على قطاع ما تمتعت المؤسسة التي تعمل في هذا القطاع بميزة تنافسية كنتيجة لتطور اقتصاديات الحجم، ويشمل الطلب على الحليب ومشتقاته في الجزائر على كافة الفئات العمرية لكونه يمتاز بقيمته الغذائية المتوازنة

¹ - Mohamed Kaci et Yacin Sassi, *industrie laitiere et des corps gras*, Alger, 2007, p:24

مقارنة بباقي الأغذية، وقد ازداد الطلب على الحليب ومشتقاته نظرا لوعي المستهلكين بالقيمة الغذائية للحليب من جهة، وزيادة عدد السكان من جهة أخرى.

وتختلف العادات الاستهلاكية للحليب ومشتقاته حسب اختلاف الموقع الجغرافي والعادات الاجتماعية للسكان ودخل العائلات، فبالنسبة للحليب فإن معظم مناطق الجزائر يُستهلك فيها الحليب الساخن في الصباح وكذلك في الفترة المسائية، وهناك من يستهلك الحليب البارد طوال النهار، أما بالنسبة لمشتقات الحليب فالطلب عليها يكون بنسب أقل مقارنة مع الحليب.

ونلاحظ أن نصيب الفرد من الحليب ومشتقاته يقدر بنحو 98 لتر/فرد، وهو مرتفع نوعا ما مقارنة بالدول المجاورة كتونس (87 لتر/الفرد) والمغرب (50 لتر/الفرد)، ويبقى دائما منخفضا مقارنة بدول أخرى، كفرنسا، إيطاليا وإسبانيا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 23: معدل نصيب الفرد من الحليب الجزائر وبعض الدول.

الدول	الجزائر	تونس	المغرب	فرنسا	إيطاليا	إسبانيا
نصيب الفرد لتر/فرد	98	87	50	400	298	190

Source: Mohamed Kaci et Yacin Sassi, *op-cit*, p: 17.

ويتأثر الطلب على الحليب ومشتقاته في الجزائر بعدة عوامل نذكر أهمها في النقاط التالية:¹

- النمو الديموغرافي، حيث يقدر معدل النمو الديموغرافي بالجزائر 1.6% في السنة، وهو معدل سريع وهذا ما يؤدي إلى زيادة الطلب على الحليب سنويا.
 - تحسّن القدرة الشرائية للمستهلكين، حيث تقدر من 4% إلى 7%.
 - تحسّن عرض المنتجات (الجودة، السعر، الابتكار).
 - تزايد نسبة التمركز العمراني بحوالي 5% في السنة.
- وقد أدت هذه العوامل إلى زيادة الاستهلاك الوطني على الحليب ومشتقاته، حيث يتّجه الاستهلاك الوطني من الحليب ومشتقاته إلى التزايد خلال الفترة 2007/1998 ولكن بمعدلات متناقصة، كما هو موضح في الجدول التالي:

¹- idem.

جدول رقم 24: تطور معدلات الطلب على الحليب ومشتقاته في الجزائر للفترة 1998-2007

الوحدة: (ألف طن)

السنوات	02/98	2004	2005	2006	2007
الطلب الوطني	3282.84	3782.20	4116.43	4385.81	4506.01
معدل نمو الطلب	-	15.21	8.84	06.54	2.70

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إحصائيات المنظمة العربية للتنمية الزراعية.

ويُقدَّر الإنتاج العالمي من الحليب ومشتقاته بأكثر من 600 مليون طن، أي بمعدل نمو يقدر بحوالي 1% سنويا، وبالمقارنة فإن الطلب العالمي على الحليب ومشتقاته ينمو بمعدل أكبر يقدر بحوالي 3% خاصة من طرف الدول السائرة في طريق النمو، وهذا ما يؤثر سلبا على أسعار الحليب في السوق العالمي.¹

I-3-3- إستراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة:

يتمثل هذا المحدد في البيئة المحلية التي تتواجد فيها المؤسسة من سياسات ومؤسّسات وأنظمة تعليمية وتدريبية والعادات والتقاليد السائدة، وبالإسقاط على قطاع الحليب ومشتقاته فالقطاع العام يُسيطر على إنتاج الحليب ومشتقاته خاصة الحليب المبستر مُمثلاً في مجمع "جيبلي" (Giplail) الذي يظم 19 وحدة إنتاجية موزعة عبر الوطن حيث يسيطر على 30% من سوق الحليب المبستر، وتُعتبر وحدة "كوليتال" (Colaital) الرائدة في إنتاج الحليب المبستر (Lait pasteurisé)، هذا إضافة إلى المؤسّسات الصغيرة والمتوسطة المنتشرة في أنحاء الوطن التي تساهم في تلبية الطلب المحلي للحليب المبستر، وتُسيطر مؤسّسة "كانديا" (Tchin Lait) على أكثر من 75% من السوق الوطنية للحليب المعقم (UHT).

أما بالنسبة للزبدة والمرجرين فتسيطر عليها ثلاث مؤسّسات كبرى تتمثل في "سيفيتال" (Civital)، "لابال" (La belle)، ومجمع "بلاط" (Groupe Bellat).

وبالنسبة للياورورت فالسوق الوطنية تعرف منافسة حادة بين المؤسّسات المنتجة له، حيث يتم عرض تشكيلة متنوعة ومبتكرة من المنتجات من قبل مؤسّسة دانون جرجرة (بجاية)، ملبنة الصومام (بجاية)، ملبنة ثرافل (البيدة)، ملبنة الحضنة (المسيلة)، ملبنة يوغرطة (الجزائر) (يولي سابقا بعد سحب الرخصة) وملبنة بالمانوفا (palma nova) (قسنطينة).

كما نلاحظ شدة المنافسة بين المؤسّسات المنتجة للمثلجات على غرار مؤسّسة بريما (PRIMA)، جيني فلاس (Gini Glace)، Iceberg، براديس (Paradis).

إضافة مسحوق الحليب الموجه للاستهلاك العائلي "كنسراي" (Nespray)، "غلوريا" (Gloria)، "لويا" (Loya)، "دانو" (Dano)، "سوبرلي" (superlait) ... الخ.

¹- Mohamed Kaci et Yacin Sassi, *op-cit*, p: 10.

وتختلف الإستراتيجيات التي تعتمد عليها مؤسّسات قطاع الحليب ومشتقاته، بانتهاج إستراتيجية سعرية قائمة على أقل تكلفة إنتاج أو إستراتيجية التميّز القائمة على الجودة والتحسين المستمر للمنتجات، كما تعتمد المؤسّسات الصغيرة على إستراتيجية التقليد للبقاء ضمن المنافسة.

إن شدة المنافسة المحلية القائمة بين المؤسّسات المنتجة للحليب والياوورت والمثلجات والمشتقات الأخرى، ينتج عنها عدة مزايا ومنها خلق الدافع للتحسين والتجديد المستمر وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية متجدّدة باستمرار.

I-3-4- الصناعات المغذّية والمكمّلة:

يرتبط قطاع الحليب ومشتقاته على التكامل الأمامي والخلفي، حيث يعتمد على مؤسّسات صناعة البلاستيك لتوفير احتياجاته من العلب، القارورات والأكياس كصناعة مغذّية ومكمّلة، كما يعتمد على الصناعات الهندسية للحصول على قطاع غيار الآلات والمعدات الأخرى، ويعتمد أيضا على المؤسّسات المصنّعة وصغار المربين في الحصول على المواد الأولية من الحليب الطازج، إلا أنّ العائق الأكبر في تفعيل الميزة التنافسية لصناعة الحليب ومشتقاته يتمثل في الاعتماد على استيراد الحليب ومشتقاته وخاصة مسحوق الحليب كمادة أولية للإنتاج، بنسبة تفوق 60% من الاستهلاك الوطني.

إضافة إلى محدّدات مساعدة لتحقيق المزايا التنافسية في قطاع الحليب ومشتقاته تتضمن دور الدولة ودور الصدفّة:

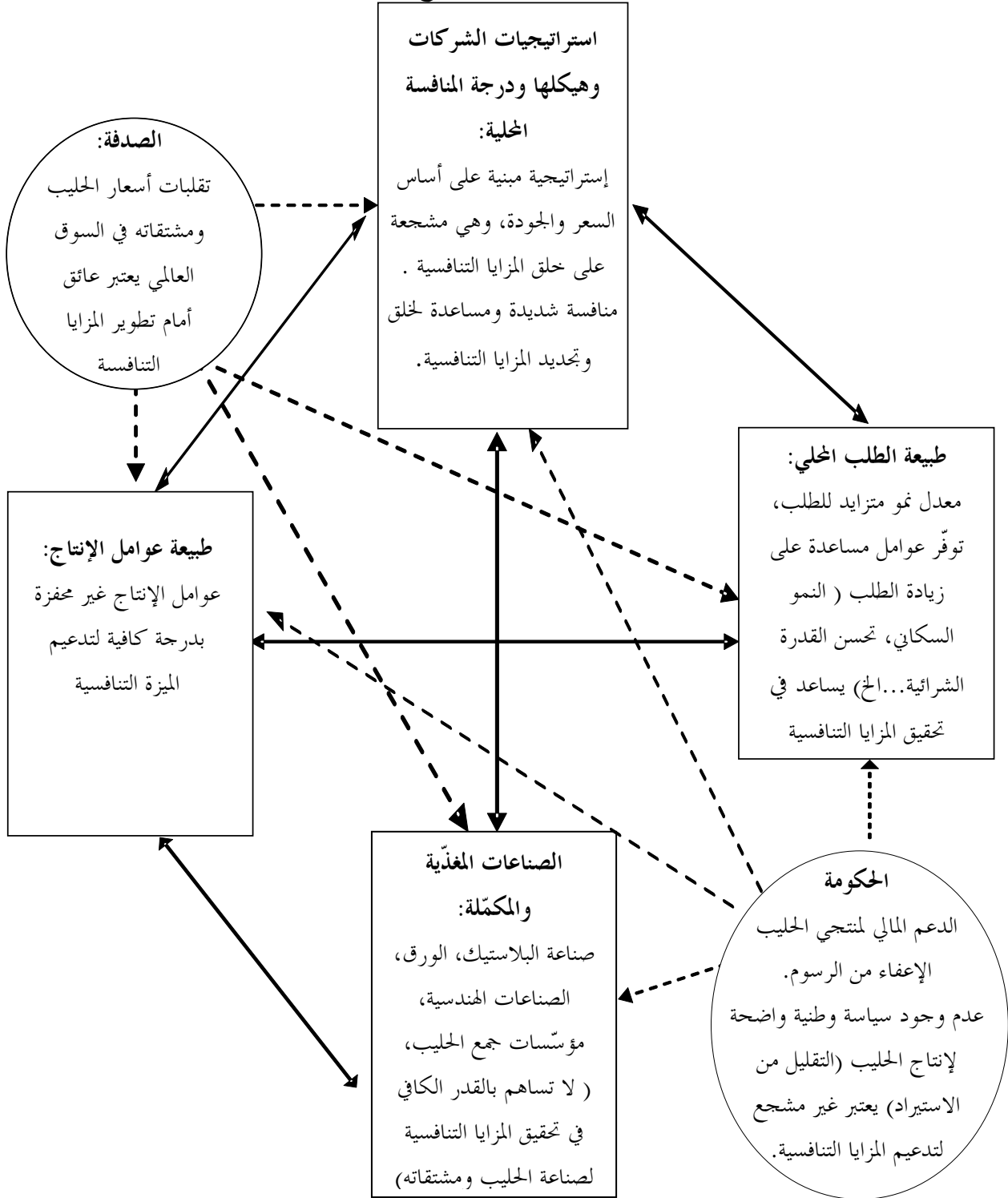
أ- دور الدولة: يتجلى دور الدولة من خلال درجة تأثيرها على المحدّدات الأربعة السابقة، ويتجلى ذلك في الدعم المالي الذي تقدّمه الدولة لمنتجي الحليب لتعويض الخسائر نتيجة ارتفاع تكلفة الحليب في السوق العالمي، وكذلك إعفاء مادة الحليب من الرسم على القيمة المضافة.

ب- دور الصدفّة: وتتمثل في المؤثرات التي تحيط بقطاع الحليب ومشتقاته والتي تخرج عن نطاق سيطرته، وأهما التقلبات الفجائية لأسعار الحليب وعدم استقرارها في السوق العالمي.

وكخلاصة لما سبق يمكن توضيح محدّدات الميزة التنافسية لقطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر في الشكل التالي:

شكل رقم (30): محددات الميزة التنافسية لقطاع الحليب ومشتقاته في

الجزائر حسب نموذج بورتر.



المصدر: من إعداد الطالب

II- تقديم مؤسّسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته¹ وقياس تنافسيّتها:

تُعتبر مؤسّسة الحضنة من أهمّ المؤسّسات في إنتاج الحليب ومشتقاته التي تعتمد عليها الدولة في تغطية الاحتياجات الوطنية، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة مكونة من أربع شركاء برأسمال اجتماعي يقدر بستة ملايين دينار عند بدء نشاطها، وتقع في المنطقة الصناعية لولاية المسيلة.

II-1- التعريف بمؤسّسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته:

أنشأت المؤسّسة تحت إسم (ش.ذ.م.م. ملبنة الحضنة) في 15/12/1999 وكانت بداية نشاطها في 16/05/2000 بتمويل للتجهيزات يقدر بنسبة 50% من طرف الشركاء و50% من طرف البنك. تتكون المؤسّسة من وحدتين: الوحدة الأولى تختص في إنتاج الحليب ومشتقاته المعبأة في الأكياس، أما الوحدة الثانية فتختص في إنتاج الحليب ومشتقاته المعبأة في العلب والقارورات، حيث مر تطور المؤسّسة إلى غاية اليوم بأربعة مراحل أساسية تتمثل في:

أ- المرحلة الأولى (الإنشاء): هذه المرحلة تشمل الفترة بين 01/12/1998 إلى غاية 31/12/2000، وتتعلق فقط بالوحدة الأولى (حليب أكياس، لبن أكياس، رائب أكياس، حليب بقر أكياس). وتقدر قيمة الاستثمارات التي أنشأت على مدى هذه الفترة بحوالي 58451619.88 دج، وبطاقة إنتاج 40000 لتر يوميا.

ب- المرحلة الثانية (التوسع الأول): هذه المرحلة تشمل الفترة من 01/01/2001 إلى غاية 31/12/2003، وتتعلق كذلك بالوحدة الأولى فقط، حيث قدرت قيمة الاستثمارات التي أنشأت على مدى هذه الفترة بحوالي 29596968.27 دج، لتنتقل طاقة الإنتاج من 40000 لتر يوميا إلى 140000 لتر يوميا.

ج- المرحلة الثالثة (التوسع الثاني): هذه المرحلة تشمل الفترة من 01/01/2004 إلى غاية 31/12/2004، وتتعلق بالوحدة الثانية (المشتقات بالعلب والقارورات)، وتقدر قيمة الاستثمارات التي أنشأت على مدى هذه الفترة نحو 513938339.31 دج، لتنتقل طاقة الإنتاج من 140000 لتر يوميا إلى 320000 لتر يوميا، منها 180000 لتر يوميا بالنسبة للوحدة الثانية.

وتتمثل منتجات الوحدة الثانية في:

- الحليب المبستر المعبأ في قارورة 1 لتر.
 - اللبن المعبأ في قارورة 1 لتر.
 - حليب البقر المعبأ في قارورة 1 لتر.
 - نوعين من الياوورت المعبأ في قارورة 1 لتر.
 - ثلاث أنواع من الياوورت المعبأة في العلب.
- وبالتالي ينتقل رأسمال المؤسّسة الاجتماعي من 6 ملايين إلى 90 مليون دينار.

¹ - مديرية الإدارة العامة بمؤسّسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته.

د- المرحلة الرابعة (التوسع الثالث): هذه المرحلة تشمل الفترة من 2005/01/01 إلى غاية 2008/12/31 وتتعلق بكل من الوحدتين، وتقدر قيمة الاستثمارات التي أنشأت على مدى هذه الفترة بحوالي 834468675.03 دج لتنتقل طاقة الإنتاج التي كانت 320000 لتر يوميا لتتجاوز 510000 لتر يوميا منها 270000 لتر يوميا بالنسبة للوحدة الثانية، أما المنتجات الجديدة فتتمثل في زيادة خمسة أنواع من الياوورت المعبأة في علب 100 غ و110 غ.

II-2- أهداف مؤسّسة الحضنة:

بما أن الحليب مادة غذائية ذات استهلاك واسع وطلب كبير من طرف المواطنين، فقد رسمت مؤسّسة الحضنة للحليب ومشتقاته لنفسها أهدافا تسعى من ورائها تحقيق مجموعة من النقاط وهي:

- تحقيق القدر الكافي من هذه المادة لتلبية احتياجات المواطنين.
- الحفاظ على استمرارية العملية الإنتاجية، وذلك بخلق صيانة دائمة ومستمرة لأجهزة الإنتاج.
- تسعى المؤسّسة لتحقيق الربح والاستحواذ على أكبر حصة من السوق.
- التخلص التدريجي من التبعية للخارج.
- تسعى المؤسّسة إلى توسيع دائرة الإنتاج، بإنتاج منتجات أخرى مثل: الجبن، الزبدة، القشدة، العصير... الخ.
- كما كان لها دور فعال في التخفيض النوعي من البطالة وهذا بتوفير مناصب عمل لعدد كبير من المواطنين منهم الشباب.

II-3- الهيكل التنظيمي لمؤسّسة الحضنة:

يُبرز الهيكل التنظيمي لمؤسّسة الحضنة جميع الوظائف سواءً كانت إدارية أو إنتاجية، والتي تربطها علاقات وأنشطة متعددة فيما بينها من جهة، ومن جهة أخرى مع المحيط الخارجي، وذلك لتحقيق الفعالية في مجال الاتصال واتخاذ القرار واستمرارية النشاط.

ويتكون الهيكل التنظيمي للمؤسّسة من إدارة عامة وستة مديريات وهي: مديرية الإدارة العامة، مديرية الإنتاج، المديرية التقنية، المديرية التجارية، مديرية الجودة ومديرية التموين.

أ- الإدارة العامة: تتكون من المدير، الأمانة، مراقبة التسيير، المكلف بالمالية والمكلف بالعلاقات والشؤون القانونية.

- المدير المسير: يقوم بإدارة شؤون المؤسّسة واتخاذ القرار فيها، حيث يتمتع بصلاحيات قانونية واسعة بصفته المسؤول الأول على المؤسّسة، فهو يسهر على ضمان سير نشاط المؤسّسة واستمراريتها، كما يقوم بعقد اجتماعات دورية مع مسؤولي مختلف المديريات، والمصادقة على الوثائق التي تتعامل بها المؤسّسة، خاصة الوثائق المتعلقة بالتعاملات مع الخارج.

- أمانة المدير المسير: تقوم بتنظيم الزيارات إلى مكتب المدير، وكتابة التقارير التي يحررها المدير وتنفيذ جميع تعليماته وتوجيهاته.
- المكلف بالعلاقات والشؤون القانونية: يقوم بتقديم المشورة القانونية للمدير المسير عند الطلب، ويساهم في صياغة الإتفاقيات التي تبرمها المؤسسة، كما يبادر إلى تبيان الثغرات القانونية في هذه الإتفاقيات.
- مراقبة التسيير: تتمثل مهام المكلف بمراقبة التسيير في:
 - مراقبة الأداء الوظيفي للمؤسسة، حيث يعمل على الإصغاء للمشاكل والعراقيل التي يعاني منها الأفراد في المؤسسة.
 - مراقبة الجودة، حيث يعمل باستمرار على تحسين جودة المنتجات لضمان استمرارية المؤسسة.
 - إدارة الوقت من خلال المحاولة قدر الإمكان على تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة.
- المكلف بالمالية: تسند إلى المكلف بالمالية المهام التالية:
 - إعداد وصك حسابات المؤسسة واستثمارها.
 - البحث عن مصادر تمويل عمليات المؤسسة وتوفير السيولة اللازمة.
 - تحصيل حقوق المؤسسة وديونها وتسديد التزاماتها وقروضها.
- ب- مديرية الإدارة العامة:
 - وتتضمن: أمانة المديرية، مصلحة المستخدمين، مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة الوسائل العامة.
 - مصلحة المستخدمين: ونلخص أهم مهام هذه المصلحة في النقاط التالية:
 - تسيير العمال ومتابعتهم من حيث الغيابات.
 - تطبيق مختلف القرارات كالترقية والتحويل ... الخ.
 - تنظيم وتسيير مناصب العمل.
 - إعداد أجور العمال، وإصدار مختلف الوثائق المتعلقة بها، كاليوميات العامة للأجور التي ترسل فيما بعد إلى مصلحة المحاسبة العامة.
 - مصلحة المحاسبة العامة: مهمتها القيام بتسجيل مختلف العمليات التي تقوم بها مصالح الوحدة، من مشتريات، مبيعات، والخدمات المقدمة والمتحصل عليها والتي تكون بوثائق محاسبية. كما أنها تقوم بمعالجة الاستثمارات ومتابعة ومعرفة وضعيتها، والقيام بحساب معدل اهتلاكها وإعادة تقييمها، كما تقوم بدراسة وتحليل مردودية الاستثمارات.
 - مصلحة الوسائل العامة: تحرص على إدارة ممتلكات المؤسسة الإدارية والاجتماعية، قصد استغلالها بطريقة عقلانية تسمح للعمال بالاستفادة منها وقت الحاجة، وفق الشروط المنصوص عليها حسب القانون الداخلي للمؤسسة.

ج - **مديرية الإنتاج:** تُعتبر أهم مديرية بالمؤسسة، وهي التي يتوقف عليها استمرارية نشاط المؤسسة، وتتكون من أمانة مديرية وأربع مصالح رئيسية وهي: ورشة الحليب، ورشة مشتقات الحليب، ورشة الحليب ومشتقاته المعبأة في القارورات، ورشتي الجبن والعصير علما أن هاتين الأخيرتين سيبدأ النشاط بهما في أواخر سنة 2009. ومن أهم المهام المسندة لمديرية الإنتاج:

- إعداد برامج الإنتاج ومتابعتها ميدانيا.

- دراسة التغيرات التي تطرأ على عملية الإنتاج وذلك عبر إحصاءات يومية، شهرية أو سنوية.

- العمل على تحسين نوعية المنتج.

- السهر على فعالية ومردودية الآلات.

د- **المديرية التقنية:** تتكون من أمانة وخمسة مصالح:

• **مصلحة الصيانة والتجهيزات:** تنحصر مهمتها في تصليح المعدات والتجهيزات الخاصة بالإنتاج، المعدات الميكانيكية والكهربائية، الورشات ومعدات النقل، وتعمل هذه المصلحة بالتنسيق مع مكتب المناهج.

• **مصلحة الأعمال الجديدة:** هذه المصلحة مكلفة بمتابعة إنجاز وتجهيز المشاريع الجديدة التي تقوم بها المؤسسة.

• **مصلحة المرافق:** هي مصلحة مكلفة بصيانة المقرات والمكاتب وأعمال الترميم، كما أنها مكلفة بتسيير وسائل النقل المختلفة.

• **مكتب المناهج:** يعمل هذا المكتب بالتنسيق مع مصلحة التموين، ويقوم بالبحث عن أماكن العطب وطبيعتها، معاينة الآلات، وهذا لإرشاد مصلحة الصيانة، كما يقوم باقتراح معدات وآلات جديدة لتطوير القدرات الإنتاجية، وإعداد ملفات تقنية لكل الآلات.

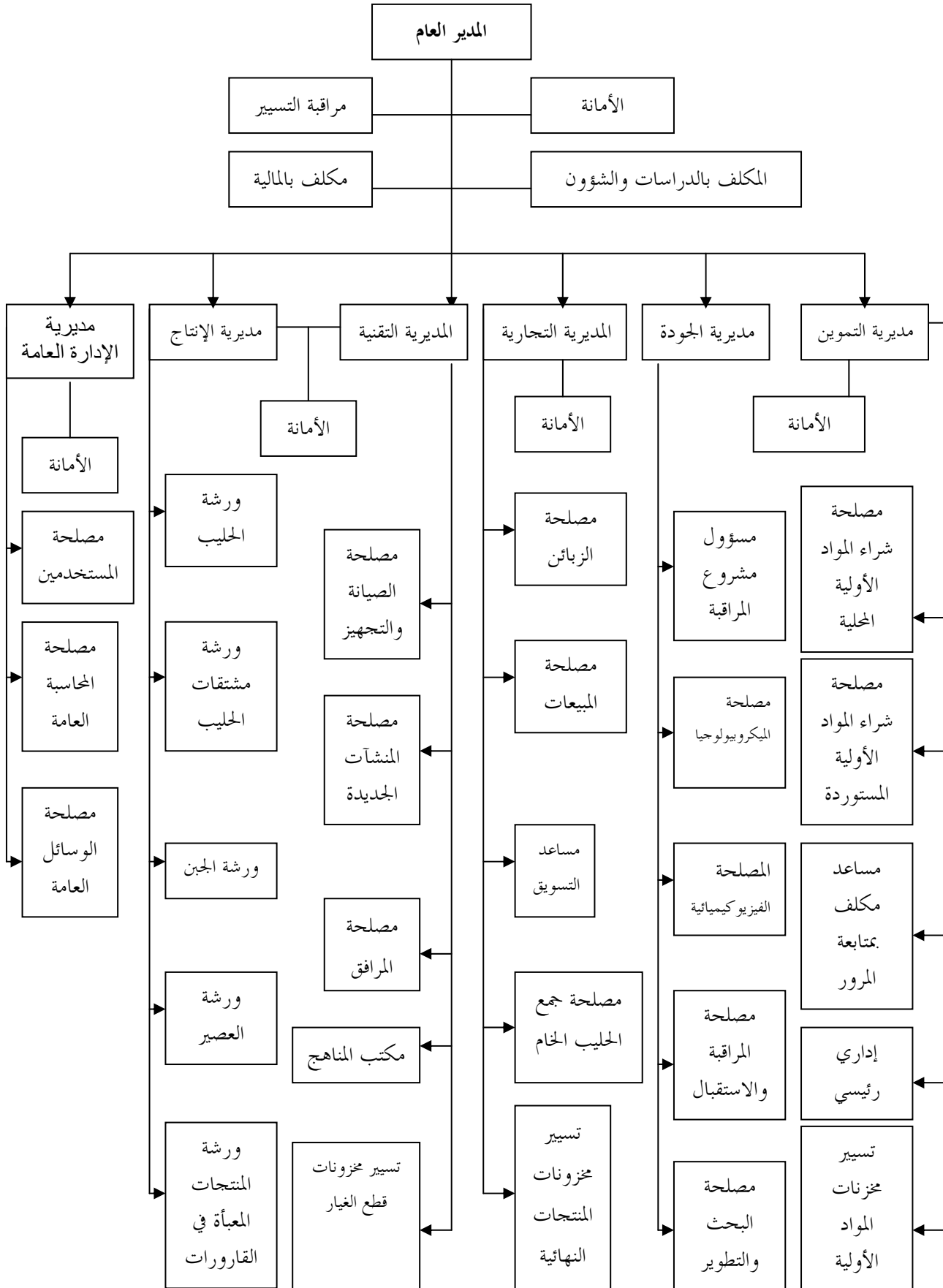
• **مصلحة تسيير مخزونات قطع الغيار:** تقوم بتخزين قطع الغيار حسب الخصائص التقنية، متابعة المخزونات من حيث الكمية الموجودة والمستعملة، وإعداد طلبات الشراء عند نفاذ المخزون.

هـ - **المديرية التجارية:** وتتكون من أمانة، مصلحة الزبائن، مصلحة المبيعات، مساعد التسويق، مصلحة جمع الحليب الخام، تسيير مخزونات المنتجات النهائية، ويتمثل دورها في استقبال الزبائن، دراسة الطلبات والموافقة عليها، تسويق المنتجات ومتابعة وتسيير المنتجات المخزنة.

و- **مديرية الجودة:** وتتكون من مسؤول المراقبة وأربعة مصالح، حيث يتم على مستواها مراقبة وتحليل جميع المواد التي تدخل في عملية الإنتاج، كما تتم مراقبة جودة المنتج قبل تعبئته.

ر- **مديرية التموين:** وتتكون من أمانة، مصلحة المشتريات المحلية، مصلحة المشتريات الأجنبية، مساعد مكلف بالمتابعة، مدير أول، مصلحة تسيير المخزون، وتعتبر هي المسؤولة عن توفير المواد الأولية، وقطع الغيار وكل ما تتطلبه العملية الإنتاجية. والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الشكل رقم (31): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الحضنة



المصدر: مديرية الإدارة العامة بمؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته.

II -3- قياس تنافسية مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته:

يتم قياس تنافسية هذه المؤسسة بالاعتماد على مؤشرات التنافسية المتعارف عليها والتي تطرقنا إليها في الفصل الأول، والمتمثلة في:

II -3-1- مؤشر الربحية:

وهو المؤشر الأبرز لقوة المؤسسة في السوق التي تنشط فيها، وذلك من خلال تطور الأرباح الصافية للمبنة الحضنة من سنة إلى أخرى (خلال الفترة 2003-2008) مقارنة برقم الأعمال والتكاليف الإجمالية للمبنة، ولذلك أعدنا الجدول التالي:

جدول رقم 25: تطور ربحية رقم الأعمال والتكاليف في ملبنة الحضنة للفترة (2003-2008)

الوحدة: 10^3 دج

السنة	2003	2004	2005	2006	2007	2008
النتيجة الصافية (1)	29417	(18898)	2993	38147	49605	189434
رقم الأعمال (2)	519355	705731	1221594	2213551	2939429	3799907
التكاليف الكلية (3)	502673	740827	1261068	2203413	3446530	4471225
ربحية رقم الأعمال (4)=1/2	0.0566	(0.0267)	0.00245	0.0172	0.0169	0.0498
معدل نمو ربحية رقم الأعمال	-	(1.47)	1.09	6.02	(0.017)	1.94
ربحية التكاليف (5)=1/3	0.0566	(0.0267)	0.00245	0.0172	0.0168	0.0498
معدل نمو ربحية التكاليف	-	1.43	1.096	6.20	(0.023)	1.96

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق ملبنة الحضنة، مصلحة المحاسبة بمديرية الإدارة العامة (أنظر الملحق 07).

من الجدول السابق نلاحظ أنّ رقم أعمال المؤسسة في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى ليصل في سنة 2008 إلى حوالي 3.8 مليار دينار، وكذلك الحال بالنسبة لتكاليف المؤسسة، ويرجع السبب في ذلك إلى الزيادة في قدرات الإنتاج والتوسعات التي شهدتها المؤسسة، كما نلاحظ أنّ النتيجة الصافية للمؤسسة تزداد من سنة لأخرى وتتناسب مع زيادة رقم الأعمال، ما عدا في سنة 2004 أين تكبدت المؤسسة خسائر تقدر بحوالي 18898 ألف دينار، وذلك راجع إلى زيادة استثمارات المؤسسة وزيادة تكاليف المواد واللوازم المستهلكة.

كما توضّح النسب المحسوبة أعلاه ربحية المؤسسة خلال السنوات 2003-2008 في ظل المنافسة التي يعرفها سوق الحليب ومشتقاته، حيث قمنا بحساب ربحية المؤسسة من خلال ربحية رقم الأعمال وربحية التكاليف (حاصل قسمة النتيجة الصافية على رقم الأعمال أو مجموع التكاليف)، حيث أنّ ربحية رقم الأعمال لمبنة الحضنة هي النسبة التي توضّح مقدار الأرباح المحققة من رقم الأعمال، حيث سجلت المؤسسة فائضا في الربحية سنة 2003 يقدر بـ 0.0566 عن كل وحدة نقدية من رقم الأعمال، ثم انخفضت ربحية المؤسسة حيث سجلت عجزاً في الربحية قدر بـ 0.0267 دج عن كل وحدة نقدية من رقم الأعمال في سنة 2004، وبعد ذلك حققت المؤسسة ارتفاع نسبي في ربحية رقم أعمالها في الفترة [2004-2007] لتسجل فائضا في الربحية يقدر بـ 0.0498 دج سنة 2008، وسبب ذلك هو تحول المؤسسة من إنتاج حليب الأكياس واللبن والرائب إلى إنتاج مشتقات الحليب الأخرى كالياوورت واللبن والرائب في القارورات، هذه المنتجات تعرف منافسة حادة في السوق وخاصة في ظل وجود شركات ذات خبرة كبيرة واستثمارات كبيرة كملبنة الصومام، دانون، جرجرة وترافل، وتدل ربحية رقم الأعمال السالبة في سنة 2004 إلى الخسارة التي تكبّدها المؤسسة نتيجة ارتفاع المواد واللوازم المستهلكة من جهة وزيادة استثمارات المؤسسة من جهة أخرى، وقد عرفت ربحية رقم الأعمال في سنة 2005 زيادة طفيفة مقارنة بسنة 2004 نظرا لرغبة المؤسسة في تغطية هذه الخسائر ولإثبات هذا التغيير في ربحية رقم الأعمال قمنا بحساب معدل تطور ربحية رقم الأعمال الذي يبين اتجاه تغيير ربحية رقم الأعمال وهذا ما يفسر حجم الإنتاج المتزايد الذي حقّته الملبنة ودخول خط منتجات جديدة، إضافة إلى مستوى الكفاءة والتعلم الذي وصلت إليه المؤسسة رغم قصر الفترة وكذلك المنافسة الشديدة التي تواجهها هو ما دفع المؤسسة إلى محاولة التمركز ضمن المنافسين، ولتفسير ذلك قمنا بحساب ربحية تكاليف المؤسسة الذي يوضّح الأرباح المحققة من وراء كل دينار تم إنفاقه، والملاحظ أنّ ربحية التكاليف تتوافق مع ربحية رقم الأعمال في تغييرها، حيث انخفضت الأرباح من 5.66% سنة 2003 إلى عجز بـ 2.67% سنة 2004 لتعاود الأرباح الارتفاع من 0.24% سنة 2005 حتى وصلت 4.98% سنة 2008.

ومن خلال مؤشر الربحية يمكننا القول أنّ ملبنة الحضنة في وضعية مالية مستقرة سواءً من حيث الإيرادات أو التكاليف، وبالتالي فالمؤسسة لها القدرة على التمركز ضمن منافسيها في سوق الحليب ومشتقاته، خاصة في المدى القصير.

II-3-2- مؤشر التكلفة:

ويتم ذلك بمقارنة تكلفة الإنتاج بالمقارنة مع تكلفة المنافسين، شرط أن لا يكون ذلك على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، وفي ملبنة الحضنة فإن تكاليف الإنتاج تعتبر أقل من تكاليف إنتاج المنافسين وذلك من خلال الأسعار التي تقدّمها المؤسسة لعملائها بحيث تعتبر الأقل (نسبيا) في السوق، حيث أنّ المؤسسة تتّبع إستراتيجية التكلفة المنخفضة، ويمكن توضيح ذلك من خلال تكاليف عوامل الإنتاج في المؤسسة:

جدول رقم 26: تطور تكاليف عوامل الإنتاج في ملبنة الحضنة للفترة (2003-2008) الوحدة: 10³ دج

التكاليف	2003	2004	2005	2006	2007	2008
المواد واللوازم المستهلكة	440070	641731	1059045	1896074	3026955	3963332
تكلفة الخدمات	27253	21458	54114	100609	111109	82926
مصاريف اليد العاملة	7692	10363	27236	42105	59452	90661
تكاليف الضرائب والرسوم	487	1027	5798	12496	23494	32568
المصاريف المالية	4027	15126	24570	37066	77679	98233
المصاريف المتنوعة	182	2115	1871	1310	4382	8226
مصاريف الاهتلاكات	11278	25473	70364	92286	111466	163511
مجموع التكاليف	502673	740827	1261068	2203413	3446530	4471225

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق ملبنة الحضنة، مصلحة المحاسبة بمديرية الإدارة العامة (أنظر الملحق 07).

إنّ تكاليف المؤسسة في تطور ملحوظ من سنة لأخرى وذلك راجع أساسا إلى ارتفاع كمية إنتاج المؤسسة من سنة 2003 إلى سنة 2008، وتوسع الحصة السوقية للمؤسسة سواء بزيادة حجم الإنتاج أو إضافة خطوط منتجات جديدة، وبالرجوع إلى الجدول أعلاه نلاحظ أنّ نسبة تكاليف المواد واللوازم المستهلكة بالنسبة إلى مجموع تكاليف دورة الاستغلال كبيرة جدا، كونها تتضمن اللوازم الضرورية للعملية الإنتاجية في المؤسسة وهي أهم حسابات دورة الاستغلال، كما أنّ تكاليف المواد واللوازم المستهلكة في حالة ازدياد من سنة إلى أخرى وهذا راجع إلى:

- في سنة 2004: زيادة طفيفة في أسعار المواد واللوازم المستهلكة مع زيادة كمية الإنتاج.
- في سنة 2005-2006: زيادة تكاليف المواد واللوازم المستهلكة بنسبة كبيرة جدا وذلك راجع إلى ارتفاع أسعار هذه المواد (أزمة ارتفاع أسعار المواد الغذائية التي شهدها العالم).
- أما بالنسبة إلى تكاليف الخدمات نلاحظ أنّها تشهد تغيرا متدبدا، حيث تنخفض أحيانا وترتفع أحيانا أخرى، لتأخذ أقل قيمة لها سنة 2004 بحوالي 21458 ألف دج ويرجع ذلك إلى تراجع تكاليف الصيانة، ثم بعدها أي في سنوات 2005، 2006، 2007 تبدأ في الارتفاع لتأخذ أكبر قيمة لها سنة 2007 بنحو 111109 ألف دينار وذلك بسبب ارتفاع مصاريف الصيانة والنقل كون المؤسسة زادت من طاقتها الإنتاجية لمواجهة الطلب المتناهي وبالتالي تحمل تكاليف صيانة إضافية، لتتخفف في سنة 2008 وذلك راجع دائما إلى انخفاض تكاليف الصيانة في هذه السنة، كما تعتبر تكاليف اليد العاملة من الحسابات المهمة في دورة الاستغلال لكون اليد العاملة من العناصر الفعالة والمؤثرة في نشاط أي مؤسسة، ونلاحظ من الجدول السابق أنّ مصاريف اليد العاملة في ازدياد من سنة إلى أخرى، ففي سنة 2004 ارتفعت هذه المصاريف بنسبة بسيطة إلا أنه في الفترة 2005-2008 ارتفعت هذه المصاريف بنسب متزايدة لتسجل زيادة لها سنة 2008 بمبلغ قدره 90661 ألف دينار، أي بزيادة قدرها 91% عن سنة 2003، ويرجع ذلك إلى زيادة الطاقة الإنتاجية

للمؤسسة مما يتطلب زيادة العمال من 53 عامل سنة 2003 إلى 421 عامل سنة 2008 وكذلك زيادة الأجور والعلاوات والساعات الإضافية.

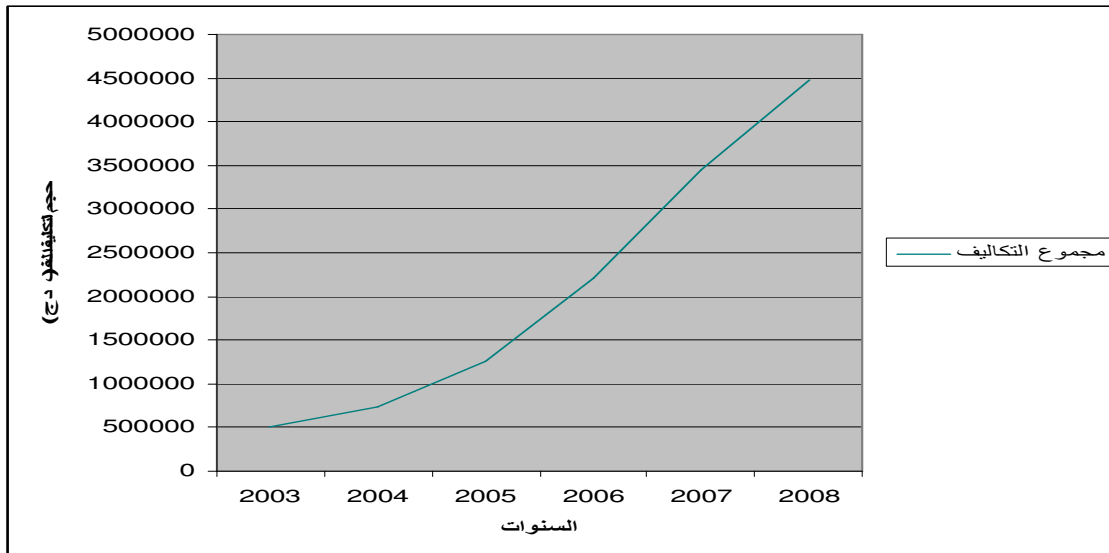
- كما أن تكاليف الضرائب والرسوم في حالة زيادة مستمرة لتصل إلى أعلى مستوى لها سنة 2008. بمبلغ قدره 32568 دج، هذا راجع إلى الدفع الجزافي على الأجور المتعلقة بالعمال، ليتناسب هذا الارتفاع مع زيادة قدرات الإنتاج في المؤسسة.

- أما بالنسبة للمصاريف المالية فهي كذلك في ارتفاع ملحوظ من سنة 2003 إلى سنة 2008 نظرا إلى تزايد فوائد وعمولات منح القروض وارتباطها بتطور الإنتاج، حيث تمثل المصاريف المالية 1.8% من التكاليف الكلية، وتتميز المصاريف المتنوعة بعدم الاستقرار حيث ترتفع سنة 2004 وتنخفض في سنتي 2005 و2006 لترتفع بنسب كبيرة في سنتي 2007 و2008 بسبب ارتفاع مصاريف التأمينات ومصاريف الاشتراكات والتبرعات، كما أن مصاريف التأمينات عرفت زيادة كبيرة سنتي 2007-2008 لتتناسب مع زيادة القدرات الإنتاجية المتنامية للمؤسسة، كما أن نسبة المصاريف المتنوعة بالنسبة لمجموع التكاليف ضئيلة جدا وتمثل أقل من 0.3% من مجموع التكاليف.

- ونلاحظ أن مصاريف الإهلاكات في تزايد من سنة إلى أخرى لتبلغ سنة 2008 أقصى قيمة لها أي مرتفعة بأكثر من 93% عن سنة 2003 بسبب ارتفاع مخصصات الإهلاك وخاصة المتعلقة بتجهيزات الإنتاج وهذه التكاليف تمثل نسبة معتبرة بحوالي 3.7% من مجموع التكاليف.

والشكل التالي يوضح تطور التكاليف الإجمالية للمؤسسة للفترة 2003-2008

شكل رقم(32): تطور التكاليف الإجمالية لمبنة الحضنة للفترة 2003-2008



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم 26، وباستعمال برنامج الإكسيل (Excel)

ويمكن مقارنة تكلفة الإنتاج المتوسطة للفترة 2006-2008 حيث اخترنا كميات شهرية لإنتاج الحليب والياوورت المعبأ في علب 110 غ كما يلي:

جدول رقم 27: تطور تكلفة الإنتاج المتوسطة للحليب والياوورت للمبنة الحضنة للفترة الشهرية 2006-2008

منتوج الحليب المعبأ في الأكياس			منتوج الياوورت المعبأ في علب 110 غ			البيانات
التكلفة المتوسطة	تكلفة الإنتاج	كمية الإنتاج	التكلفة المتوسطة	تكلفة الإنتاج	كمية الإنتاج	
22,65	59293192.5	2617801	48,81	19719977	403988	جانفي 2006
22,61	59224317	2619386	48,81	31184191	638846	فيفري 2006
22,26	63051383	2832497	48,72	35502656.8	728672	مارس 2006
22,18	61007221	2750551	48,27	39384179.73	815950	أفريل 2006
22,13	61617621	2784348	48,36	34409531	711546	ماي 2006
22,19	57407216	2587076	48,18	21807152	452647	جوان 2006
22,19	61338685	2764249	48,27	19813436.64	410489	جويلية 2006
22,25	59460388	2672377	48,18	18974853	393857	أوت 2006
22,11	62610014.61	2831751	47,90	25313190.74	528412	سبتمبر 2006
22,14	68507093.52	3094268	48,09	29260090	608494	أكتوبر 2006
22,08	64492853.76	2920872	47,90	35932894	750097	نوفمبر 2006
22,04	60121240.96	2727824	47,72	16079133	336930	ديسمبر 2006
21,12	64898972	3072868	46,00	22102090	480528	جانفي 2007
21,21	71605511	3376026	45,87	26628054	580528	فيفري 2007
22,15	50564042	2282801	47,09	50897410.9	1080941	مارس 2007
25,84	59151455	2289143	50,63	39756365	785213	أفريل 2007
26,79	84020593	3136267	53,27	23919834	449052	ماي 2007
27,67	86253837	3117233	54,54	63372066	1161937	جوان 2007
31,73	110402980	3479451	56,27	67251403.56	1195217	جويلية 2007
32,01	104602694	3267813	57,27	28853785.8	503847	أوت 2007
36,71	143085631.59	3897729	66,08	38987425	589965	سبتمبر 2007
38,55	162081547.5	4204450	68,63	52443908	764160	أكتوبر 2007
38,78	179452898.8	4627460	68,27	52142328	763812	نوفمبر 2007
35,47	169854940.7	4788693	62,60	67232095.8	1074065	ديسمبر 2007
19,19	105958429	5521544	61,90	46795868	755956	جانفي 2008
19,19	95075338.99	4954421	61,27	65418264.76	1067764	فيفري 2008
19,09	100964394.67	5288863	63,08	67201581.5	1065261	مارس 2008
19,12	98199211	5135942	63,54	90033155	1416972	أفريل 2008
19,17	100980428.76	5267628	23,88	17946024	751366	ماي 2008
19,15	101012611.5	5274810	63,54	58893007.77	926878	جوان 2008
19,16	100791793	5260532	63,20	45060133	713004	جويلية 2008
19,20	101079417.6	5264533	62,54	39519628	631918	أوت 2008
19,22	117263142	6101100	61,45	36772770.84	598433	سبتمبر 2008
19,24	94317556	4902761	59,72	40646540	680604	أكتوبر 2008
19,22	101537837.72	5282926	59,54	47622010.8	799839	نوفمبر 2008
19,18	96270058.92	5019294	50,45	36894085.65	731307	ديسمبر 2008

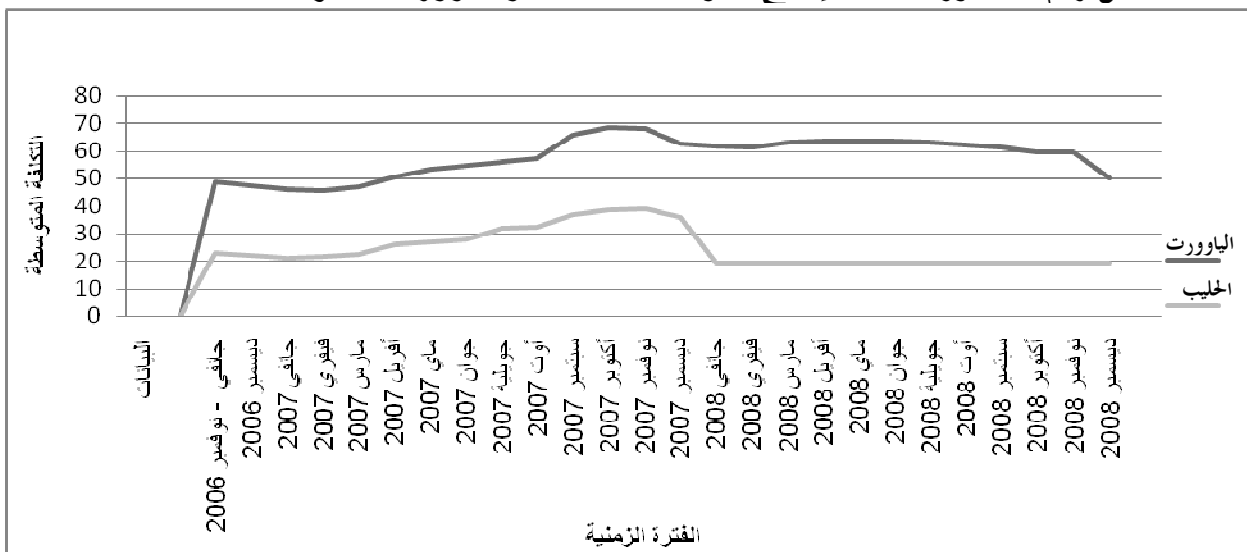
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق ملبنة الحضنة، مصلحة المحاسبة بمديرية الإدارة العامة.

نظرا لغياب المعلومات عن تكلفة الصنع المتوسطة للحليب ومشتقاته بالنسبة لمنافسي ملبنة الحضنة، سوف نكتفي بمقارنة تكاليف الإنتاج المتوسطة للحليب والياوورت المعبأ في علب 110 غ في كل شهر من الفترة 2006-2008، فبالنسبة للحليب المعبأ في الأكياس والذي يمثل 40% من مبيعات ملبنة الحضنة فإن تكلفته المتوسطة للإنتاج عرفت استقرارا ملحوظا في قيمة 22 دج سنة 2006 وذلك نظرا لاستقرار أسعار المواد الأولية المستعملة في الإنتاج، وابتداءً من شهر نوفمبر من نفس السنة فإن التكلفة المتوسطة للحليب المعبأ في الأكياس عرفت ارتفاعا تدريجيا من 25.84 في شهر أفريل 2007 حتى وصلت القيمة الأعظمية والتي تقدر بنحو 38.78 دج في شهر نوفمبر 2007، لتعاود هذه التكلفة الانخفاض التدريجي لتستقر في 19 دج في سنة 2008، ويرجع السبب في ذلك إلى أزمة ارتفاع المواد الغذائية وبالأخص أسعار الحليب المحفف والذي يدخل بنسبة كبيرة في عملية الإنتاج، وتجدر الإشارة هنا أن سعر الحليب المعبأ في الأكياس يتم تحديده من طرف الدولة حاليا (23.35 دج) بينما المنتجات الأخرى فيتم تحديد سعرها من طرف المؤسسة، ورغم الخسائر التي واجهتها المؤسسة سنة 2007، إلا أن تكلفة الإنتاج المتوسطة للحليب المعبأ في الأكياس مرتفعة نوعا ما، هذا راجع أساسا إلى جودة حليب الحضنة، حيث تعتبر ملبنة الحضنة ذات سمعة طيبة في إنتاج الحليب وخاصة في منطقة الهضاب العليا.

كما أن تكلفة الإنتاج المتوسطة للياوورت المعبأ في علب 110 غ تأثرت هي الأخرى في سنة 2007 حيث ارتفعت لتصل 68.63 دج في شهر أكتوبر من نفس السنة ثم انخفضت لتستقر في معدل 50 دج في أواخر سنة 2008، إلا أن هذه التكاليف تعتبر منخفضة مقارنة بالمنافسين كون المؤسسة تحرص دائما على تقديم منتجات بأسعار منخفضة، دون إهمال دور الجودة.

والشكل التالي يوضح تطور تكلفة الإنتاج المتوسطة الشهرية للحليب المعبأ في أكياس 1 لتر والياوورت المعبأ في علب 110 غ للفترة 2006-2008

شكل رقم 33: تطور تكلفة الإنتاج المتوسطة للحليب والياوورت للفترة 2006-2008



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم 27، وباستعمال برنامج الإكسيل (Excel)

II-3-3- مؤشرات الإنتاجية الكلية للعوامل: يمكن قياس الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج من خلال حاصل قسمة القيمة المضافة على تكاليف الإنتاج، ويوضح الجدول الموالي تطور مؤشرات الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج لملبنة الحضنة خلال سنوات 2003-2008.

جدول رقم 28: تطور مؤشرات الإنتاجية لملبنة الحضنة خلال الفترة 2003-2008

الوحدة: 10³ دج

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008
القيمة المضافة (1)	52153	43984	116462	216899	191519	234934
تكاليف الإنتاج (2)	502673	740827	1261068	2203413	3446530	4471225
الإنتاجية الكلية للعوامل (3)=1/2	0.10	0.06	0.09	0.10	0.06	0.05
تكاليف المواد المستهلكة (4)	440070	641731	1059095	1896074	3026955	3963258
إنتاجية المواد المستهلكة (5)=1/4	0.12	0.07	0.11	0.11	0.06	0.06
تكاليف المستخدمين (6)	7892	10363	27236	42105	59452	90661
إنتاجية تكاليف المستخدمين (7)=1/6	6.60	4.24	4.27	5.15	3.22	2.59
الإهلاكات (8)	11278	25473	70364	92286	111466	163511
إنتاجية الاستثمارات (9)=1/8	4.62	1.72	1.65	2.35	1.72	1.44

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق ملبنة الحضنة، مصلحة المحاسبة بمديرية الإدارة العامة (أنظر الملحق 07).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن إنتاجية تكاليف الإنتاج الكلية المنفقة للدينار انخفضت من 0.10 دج سنة 2003 إلى 0.06 دج سنة 2004 ثم ارتفعت إلى 0.10 دج سنة 2006، لتتخفف إلى 0.05 دج سنة 2008، ولمعرفة سبب ذلك قمنا بحساب الإنتاجية الجزئية للمواد واللوازم، المستخدمين والاستثمارات، حيث أن إنتاجية المواد واللوازم انخفضت من 0.12 دج سنة 2003 إلى 0.06 دج سنة 2008، بعدما عرفت استقرارا في سنتي 2005 و2006 عند 0.11 دج، ويرجع ذلك إلى تقلبات أسعار المواد الأولية في السوق العالمية خاصة مسحوق الحليب، أما بالنسبة لإنتاجية تكاليف المستخدمين فبعدما كان ينتج عن ساعة من العمل 6.6 دج سنة 2003 انخفضت إلى 2.59 دج سنة 2008، ويرجع ذلك إلى ارتفاع عدد المستخدمين، بينما نلاحظ أن إنتاجية الاستثمارات في استقرار نسبي وهذا نتيجة انخفاض قيمة الإهلاكات، وهذا ما يدل على انخفاض التكاليف الثابتة للمنتجات، وعليه فإن ملبنة الحضنة تبحث عن تعظيم إنتاجها باستخدام مدخلات أقل، خاصة أن المؤسسة تركز على التكلفة الأقل في منتجاتها لتعزيز تنافسيتها.

II-3-4- الحصة السوقية:

الحصة السوقية للمبنة الحضنة في ارتفاع ملحوظ من سنة إلى أخرى وذلك تماشيا مع قدرات المؤسسة الإنتاجية، فالمؤسسة بالرغم من صغر حجمها وقصر المدة التي قضتها في الإنتاج خاصة بالنسبة لياوورت والمقدرة بحوالي 5 سنوات استطاعت أن تواجه المنافسة القوية وخاصة من طرف دانون وصومام اللذين يستحوذان على حصة سوقية كبيرة باعتبارهما رائدين في السوق الجزائري، فالملاحظ أن ملبنة الحضنة تستحوذ على حصة سوقية لأبأس بها، وتستطيع الحفاظ عليها نتيجة الأسعار التي تفرضها مقارنة بالمنافسين وجودة منتجاتها، وتجدر الإشارة أن الإدارة هنا لا تعرف بالضبط مقدار الحصة السوقية التي تمتلكها أو تسيطر عليها، إلا أنه يمكن ملاحظة تطور الحصة السوقية للمبنة الحضنة من خلال تطور مبيعاتها كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 29: تطور مبيعات ملبنة الحضنة في الفترة (2006، 2008)

الوحدة: 10³ دج

السنوات	الكمية المنتجة (لتر)	الكمية المباعة (لتر)	قيمة المبيعات
2006	72296532	72318935	2213551
2007	76654456	76643552	2939439
2008	95731931	95672617	3799907

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق ملبنة الحضنة، مصلحة المبيعات بالمديرية التجارية.

نلاحظ أن الكمية المنتجة من الحليب ومشتقاته تباع بأكملها تقريبا كما أن قيمة المبيعات في تزايد من سنة لأخرى حيث ازدادت بحوالي 32% في سنة 2008 مقارنة بسنة 2006، لتتماشى مع الزيادة الحاصلة في كمية الإنتاج والحصة السوقية للمؤسسة.

III- تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمبنة الحضنة:

إن تشخيص بيئة المؤسسة يحتم عليها أن تكون على دراية بما يحيط بها، والمعرفة الجيدة والإطلاع في الوقت المناسب على تغيرات البيئة الخارجية، وذلك بهدف الاستغلال الأمثل لنقاط القوة، وكذلك تفادي التهديدات التي تواجهها، ولذلك سوف نحاول معرفة البيئة الداخلية والخارجية للمبنة الحضنة ومتغيراتها.

III-1- تشخيص البيئة الداخلية للمبنة الحضنة باستخدام سلسلة القيمة:

تُعبّر سلسلة القيمة (La chaine de valeur) عن تحليل أنشطة المؤسسة ودراسة مواردها وإمكاناتها لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وتساعد سلسلة القيمة في دراسة قدرة المؤسسة على المنافسة، وبعد إطلاعنا على أنشطة المؤسسة تم تحديد سلسلة القيمة في المؤسسة كالآتي:

III-1-1- الأنشطة الرئيسية (Les activités principales):

وهي الأنشطة التي لها مهام تكوين المنتج، وبعتماد التقسيم الذي اعتمده بورتر في سلسلة القيمة فإن الأنشطة الرئيسية في المؤسسة تتمثل في:

أ- الإمداد الداخلي: وهي الأنشطة المتعلقة باستقبال المواد الأولية (مسحوق الحليب) من المورد وهو الديوان الوطني المهني للحليب، بالإضافة إلى حليب البقر الذي يتم الحصول عليه من مربي الأبقار المتواجدين بالمنطقة حتى دخولها في الاستغلال، وتتضمن متابعة التدفقات المادية إلى المؤسسة ومراقبتها سواءً من حيث التكلفة، الجودة ومدة التخزين وحالة المخزون.

ب- الإنتاج (La production): ويتضمن أنشطة تحويل المادة الأولية إلى منتج نهائي، وكما هو معلوم أنّ الحليب ومشتقاته عبارة عن مواد استهلاكية تمتاز بدرجة من الخصوصية نظرا لطبيعتها التي من شأنها أن تؤثر على صحة المستهلك - إذ ما تعرضت هذه المنتجات إلى تأثيرات خارجية تتناسب مع طبيعتها- ولهذا فالمؤسسة حريصة جدا من هذه الناحية بما أنّ المؤسسة تهتم بالتطور التقني والتكنولوجي المعتمد في سير العملية الإنتاجية، وتهتم بشكل كبير بنظافة المؤسسة حيث يصل معدل التنظيف اليومي إلى حوالي 06 مرات.

تتميز مرحلة الإنتاج بدرجة عالية من التعقيد والخصوصية إلى درجة أنه لا يمكن التمييز بين مختلف المراحل نظرا لكونها تتم بطريقة آلية، حيث تتم عملية تهيئة المادة الأولية، ثم عملية المزج والبسترة هذا من جانب، وفي الجانب الآخر تتم عملية صناعة القارورات، وبعد ذلك تتم عملية التعبئة والتغليف سواءً في القارورات، الأكياس أو العلب بكل أحجامها ثم يتم تجميعها، وتحتوي المؤسسة على خطي إنتاج وهما:

- الخط الأول: حليب الاستهلاك: ويتكون من الحليب المبستر، حليب البقر، اللبن (أكياس وقارورات).

- الخط الثاني: يتضمن مشتقات الحليب المتمثلة في الياوورت. بمختلف أنواعه وأحجامه (علب، قارورات).

وهناك خطوط أخرى سوف يتم الشروع فيها خلال 2010/2009 وتتمثل في العصير والجبن، وقد عرف الإنتاج في السنوات الأخيرة تطورا كبيرا سواء في الكمية أو القيمة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 30: تطور الإنتاج في ملبنة الحضنة في الفترة (2006-2008)

السنوات	كمية الإنتاج (لتر)	قيمة الإنتاج (10 ³ دج)
2006	72296532	2008146
2007	76654456	2973048
2008	95732931	3140481.96

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق ملبنة الحضنة، مديرية الإنتاج.

نلاحظ أنّ كمية الإنتاج في تزايد من سنة إلى أخرى، لتصل في سنة 2008 إلى أكثر من 95 مليون لتر بزيادة قدرها 32% مقارنة بسنة 2006 نظرا لزيادة قدرات الإنتاج في المؤسسة، كما أنّ قيمة الإنتاج هي الأخرى في تزايد لتصل في سنة 2008 إلى 3140481 ألف دج، أي بزيادة قدرها 56% عن سنة 2006 وهذا راجع إلى زيادة كميات المواد الأولية لعملية الإنتاج من جهة، وارتفاع أسعار المواد الأولية في السوق العالمية خاصة مسحوق الحليب من جهة أخرى.

ولدى تبّعنا لعملية الإنتاج يمكن تلخيص نقاط القوة في مؤسسة الحضنة في كون آلات ومعدات المؤسسة في حالة جيدة وحديثة، إضافة إلى قيام المؤسسة بالتخطيط ومراقبة الإنتاج، وذلك لتلبية الطلب المتزايد على

الحليب ومشتقاته خاصة بالنسبة لمنطقة الهضاب العليا والشرق الجزائري، كما أن التطور المتزايد لكمية الإنتاج هو كذلك نقطة قوة للمؤسسة.

أما بالنسبة لنقاط الضعف فيمكن حصرها في صعوبة الحصول على العقار وذلك بـغية تنفيذ توسعات المؤسسة، كما لاحظنا توسط منزل بمساحة معتبرة لمساحة عمل المؤسسة حيث يفصل بين وحدة الياوورت ووحدة الحليب، رغم كل مساعي المؤسسة لحل هذه المشكلة كونها منطقة نشاط وليست منطقة سكنية، ومشكل العقار هو من بين المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة، كما أن عدم قدرة المؤسسة على تلبية طلبات زبائنهم في الوقت المناسب، يُعتبر نقطة ضعف لها، وذلك ما وقفنا عليه في المؤسسة من خلال الطوابير الطويلة سواءً في وحدة الحليب أو وحدة الياوورت بأنواعه.

د- الإمداد الخارجي (Logistique externe): ترتبط بالتجميع والتخزين وكذلك التوزيع المادي لمنتجات المؤسسة.

بالنسبة لمرحلة التجميع يقوم العمال بتجميع المنتج على شكل حاويات صغيرة الحجم، تحتوي كل حاوية على 500 قارورة (حجم 1ل)، أما بالنسبة للعب فتحتوي كل حاوية على 100 علب.

بعد عملية التجميع يُنقل المنتج ليخزن في غرف أو مخازن خاصة (غرف تبريد)، ذات درجة حرارة منخفضة (تحت الصفر) للحفاظ على سلامة المنتج، أما بالنسبة للياوورت فقبل نقله إلى غرف التبريد فإنه يمرّ بمرحلة أخرى هي مرحلة النضج، أين يوضع في غرف خاصة ذات درجة حرارة مرتفعة جدا لكي ينضج، ثم يُنقل إلى غرف التبريد ليصبح جاهزا للاستهلاك.

وبالنسبة للتوزيع فإن المؤسسة تتحمل مصاريف نقل الطلبات إلى الموزعين، فبالنسبة للمناطق البعيدة فالمؤسسة تستعمل وسائل النقل الخاصة بها (مثل الصحراء، الغرب الجزائري) أما المناطق القريبة فالمؤسسة تقوم بكراء وسائل النقل التابعة للخوادم، إضافة إلى الوسائل الخاصة بها.

ج- التسويق والمبيعات (Commercialisation et vente): إن المؤسسة تواجه منافسة كبيرة من قبل المؤسسات الأخرى المنتجة للحليب ومشتقاته، لذلك يتوجب على المؤسسة مضاعفة جهودها التسويقية، فبالرغم من الجهود المبذولة من طرف المديرية التجارية إلا أنها لا تعتبر كافية مقارنة بالمؤسسات المنافسة، حيث تقدّم المؤسسة تسهيلات للعملاء بحسب الكميات المشتراة، وقيامها بحملات إعلانية في العديد من المناسبات، كما تبحث المؤسسة في تحسين منتجاتها من خلال الجودة والتعبئة والتغليف.

د- الخدمات (Service): رغم حداثة معدات وآلات المؤسسة إلا أنها تتضمن مصلحة للصيانة ذات فعالية، حيث تقوم بمراقبة وصيانة الأعطاب فور التبليغ عنها، وذلك بهدف تجنب الوقت الضائع الذي تسبب فيه، وفيما يلي تطور مصاريف الصيانة في المؤسسة:

جدول رقم 31: تطور مصاريف الصيانة في ملبنة الحضنة للفترة (2006، 2008)

السنة	2006	2007	2008
صيانة وإصلاحات	1272408.97	1994013.06	380724.99
صيانة معدات الإنتاج	-	-	1209411.86
صيانة النقل	1397.53	-	335007.82
صيانة معدات مكتب	-	-	3931.68
المجموع	2173806.50	1994013.06	1929076.35

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق ملبنة الحضنة، مصلحة المحاسبة بمديرية الإدارة العامة. ونلاحظ من الجدول أن تكاليف الصيانة في تناقص منذ سنة 2006، حيث انخفضت في سنة 2008 بنسبة 11.25% مقارنة بتكاليف 2006 وبنسبة 3.25% مقارنة بالتكاليف الإجمالية للصيانة لسنة 2007، ويعتبر ذلك في صالح المؤسسة كون تكاليف الصيانة هي أعباء إضافية تتحملها المؤسسة وتؤثر بصفة مباشرة على سعر تكلفة المنتجات.

III-1-2 الأنشطة الداعمة (Les activités soutiens):

أ- التموين: وهي الوظيفة الأهم من ضمن الأنشطة المساعدة، وهي إحدى أهم الوظائف الإستراتيجية في المؤسسة، كونها تهتم بتوفير المواد الأولية لعملية الإنتاج، وقطع الغيار والتجهيزات التي تحتاجها المؤسسة، وتمثل المواد الأولية في:

- **مسحوق الحليب:** هذه المادة تدخل في عملية الإنتاج بنحو 75%، فبالنسبة لإنتاج الحليب يتم اقتناء هذه المادة من الديوان الوطني المهني للحليب بأسعار مدعّمة من طرف الدولة، أما بالنسبة لمشتقات الحليب فيتم استيرادها من الخارج، حيث وصلت تكلفتها سنة 2008 إلى أكثر من 287 مليون دج.

- **حليب البقرة:** يتم الحصول على هذه المادة من طرف مربّي الأبقار المتواجدين في المنطقة، وقد ازدادت كمية هذه المادة المحصّلة من طرف المؤسسة لتصل في شهر أوت 2009 إلى 544808 لتر، وهي الكمية المجمعّة من طرف 212 منتج حليب البقر (مربّي الأبقار)، ويقوم بهذه العملية تسعة (09) مؤسسات مصغّرة لجمع الحليب كما هو موضّح في الجدول التالي:

جدول رقم 32: مثال لكمية الحليب الخام المجمعّة في شهر أوت 2009 لملبنة الحضنة

عدد المنتجين	الكمية المجمعّة من الحليب	عدد جامعي الحليب
212	544808 لتر	09

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق ملبنة الحضنة، مصلحة جمع الحليب بالمديرية التجارية.

- المواد الأولية الداخلة في عملية الإنتاج: كمادة السكر، الخمائر، الفواكه... الخ. وتظهر أهمية وظيفة التمويل من خلال المبالغ الموجهة لها، والجدول التالي يوضح تطور المبالغ الموجهة للحصول على المواد الأولية وطبيعتها (مستوردة، محلية) وذلك في الفترة 2006-2008.

جدول رقم 33: تطور قيمة المواد الأولية حسب المصدر في ملبنة الحضنة للفترة 2006-2008

السنة	المشتريات	القيمة الإجمالية	التوزيع النسبي
2006	مستوردة	1568614.47	84.15 %
	محلية	295384.04	15.85 %
2007	مستوردة	2582054	88.14 %
	محلية	347450	11.86 %
2008	مستوردة	3025161	81.54 %
	محلية	684843	18.46 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق ملبنة الحضنة، مصلحة المشتريات بمديرية التمويل.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على الاستيراد من أجل الحصول على المواد الأولية التي تدخل في إنتاج الحليب ومشتقاته، ويقدر معدل المواد المستوردة خلال السنوات الثلاث بنسبة 84%، ويرجع ارتفاع نسبة هذه المواد المستوردة بالخصوص إلى مسحوق الحليب والفواكه والمعطرات التي يتم استيرادها بصفة كلية من الخارج، أما بالنسبة لقيمة المخزونات فهي تختلف من سنة لأخرى كما هو موضح في الجدول التالي، وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة وطاقتها الإنتاجية وتقلبات أسعار المواد الأولية في السوق العالمية:

جدول رقم 34: تطور قيمة المخزونات في ملبنة الحضنة للفترة 2006-2008

السنوات	2006	2007	2008
قيمة المخزونات (10 ³ دج)	432146	462778	381789

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق ملبنة الحضنة، مصلحة المحاسبة بمديرية الإدارة العامة.

ومن خلال إطلاعنا على وظائف التخزين، الصيانة والتمويل في المؤسسة، يمكننا استنتاج نقاط قوة المؤسسة في هذه المجالات حيث يتم توفير المادة الأولية لعملية الإنتاج في الوقت المناسب، إضافة إلى ضآلة الانقطاعات في التمويل وهذا ما ينعكس إيجاباً على العملية الإنتاجية، ومن بين نقاط القوة أيضاً حصول المؤسسة على مسحوق الحليب الموجه لصناعة الحليب المبستر بأسعار مدعّمة من الديوان الوطني المهني للحليب، كما أن تزايد كمية الحليب المجمّع نتيجة تزايد عدد المربين في المنطقة هو في مصلحة المؤسسة خاصة في ظل سياسة

دعم وتشجيع الفلاحين لتطوير شعبة إنتاج الحليب في الجزائر، لكن عدم استقرار أسعار الحليب في السوق العالمية يؤثر بصفة مباشرة على أسعار منتجات المؤسسة، بالإضافة إلى عدم استقرار الموردين، وهذا ما يؤثر على القوة التفاوضية للمؤسسة مع الموردين، وبالتالي ينعكس سلبا على وظيفة التموين وأسعار وجودة المواد الأولية، لذا يجب على المؤسسة أن تقيم علاقات طيبة مع مورديها.

ب- التطور التكنولوجي (Développement technologique): بالنسبة لمؤسسة الحضنة فهي تمتلك آلات ومعدات حديثة ومتطورة في الإنتاج خاصة بالنسبة للياوورت، وهذه الآلات تعمل بطريقة تقنية وآلية، والمؤسسة بصدد شراء معدات جديدة جدّ متطورة لإنتاج أصناف أخرى من الياوورت والعصير والأجبان، ورغم غياب وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة إلا أنها تولي اهتماما كبيرا لعملية تطوير المنتجات وخلق منتجات جديدة سواء تعلق الأمر بجودة المنتجات أو بنوعية التعبئة والتغليف، وتعتمد المؤسسة في ذلك على أطراف خارجية.

ج- الموارد البشرية: يُسهم المورد البشري في تطوير المؤسسة والمساهمة في خلق الميزة التنافسية لها، والملاحظ أن المؤسسات أصبحت تولي أهمية كبيرة للعنصر البشري من خلال التدريب المستمر ومختلف التحفيزات... الخ. وفي نهاية سنة 2003 ضمت المؤسسة على مستوى الموارد البشرية 53 عامل وبقي عدد العمال في المؤسسة في تزايد مستمر حتى بلغ 421 عامل سنة 2008 وهذا بالموازاة مع زيادة القدرات الإنتاجية للمؤسسة، كما تعتمز المؤسسة توظيف عمال جدد في بداية سنة 2010 بسبب إنشاء ورشتين جديدتين (العصائر، الأجبان، أنواع جديدة من الياوورت)، وذلك لتلبية الطلب المتزايد على منتجاتها وتوسيع تشكيلة منتجاتها، حيث نلاحظ تطور مصاريف اليد العاملة في المؤسسة بمعدلات متزايدة، من حوالي 7.892 مليون دج سنة 2003 إلى نحو 90.66 مليون دج في سنة 2008، ورغم قلة التدريب والتكوين في المؤسسة إلا أنها تولي أهمية كبيرة للمورد البشري، ونلاحظ أن بالمؤسسة 51 إطاراً يشرفون على تسييرها إضافة إلى 99 عون تحكم و271 عامل تنفيذ، علما أن أغلبية العمال شباب وهو ما يشكل حافز للمؤسسة، والجدول الموالي يوضح توزيع العمال على مختلف المصالح في ملبنة الحضنة:

جدول رقم 35: توزيع العمال في ملبنة الحضنة

المجموع	مديرية الجودة	مديرية التموين	المديرية التقنية	مديرية الإنتاج	المديرية التجارية	مديرية الإدارة العامة	الإدارة العامة	
09	01	01	01	01	01	01	03	إطارات مسيرة
42	05	01	07	17	05	05	02	إطارات
99	16	02	20	20	19	13	03	أعوان التحكم
271	00	04	23	159	62	22	01	منفذين
421	22	08	51	197	87	47	09	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق ملبنة الحضنة، مصلحة المستخدمين.

وكمُحصّلة لنقاط قوة المورد البشري نستنتج أنّ الموارد البشرية بالمؤسسة مؤهلة، حيث يوجد بها عدد كبير من الإطارات الذين يسهرون على التسيير الأمثل للعملية الإنتاجية، وكذلك العمال ذوي الخبرة والكفاءة اللازمة في الميدان، كما نشير إلى الجوّ الجماعي الذي يعمل فيه العمال، وولائهم للمؤسسة، ممّا يساهم في زيادة مردودية الإنتاجية للمؤسسة، ومن نقاط قوّة المؤسسة أيضا أنها توفرّ تسهيلات للعمال على غرار النقل وتحفيّزات أخرى، إلاّ أنّه توجد مجموعة من العوامل التي تضعف قوة العنصر البشري في المؤسسة كنقص التكوين وقلة الأجور والحوافز مقارنة بالمنافسين، وكذلك غياب أخصائي نفسي لتتبع المسار المهني للعمال. ويمكن تلخيص نقاط القوة والضعف في مؤسسة الحضنة في الجدول التالي:

جدول رقم 36: نقاط القوة ونقاط الضعف في مؤسسة الحضنة

جوانب القوة	جوانب الضعف
- حداثة آلات ومعدات المؤسسة.	- صعوبة الحصول على العقار لتجسيد توسعات المؤسسة.
- قيام المؤسسة بالتخطيط ومراقبة الإنتاج.	- صعوبة تلبية طلبات الزبائن في الوقت المناسب.
- تزايد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.	- عدم استقرار أسعار الحليب في السوق العالمية.
- توفرّ المواد الأولية في الوقت المناسب.	- نقص القوّة التفاوضية مع الموردين نظرا لكثرة عددهم وتغيّرهما باستمرار.
- ضآلة الإنقطاعات في التموين.	- الحملات الترويجية غير كافية مقارنة بالمنافسين.
- حصول المؤسسة على مسحوق الحليب بأسعار مدعّمة من الديوان الوطني المهني للحليب.	- التركيز على التوزيع أكثر من عناصر المزيج التسويقي الأخرى.
- تزايد كمية الحليب الخام المجمّع في المؤسسة.	- نقص التكوين في المؤسسة.
- تشكيلة متنوعة من المنتجات.	- الأجور والحوافز قليلة مقارنة بالمنافسين.
- جودة منتجات المؤسسة ونوعية التعبئة والتغليف.	- غياب أخصائي علم النفس لتتبع المسار المهني للعمال.
- منتجات المؤسسة ذات أسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين.	
- تحتوي المؤسسة على إطارات وموارد بشرية مؤهلة.	
- عدد كبير من الإطارات.	
- ولاء العمال للمؤسسة.	
- توفير تسهيلات للعمال (النقل، تحفيّزات أخرى...)	
- وتوفّر جو عمل جماعي.	
- موارد بشرية شابة	

المصدر: من إعداد الطالب.

III-2- البيئية التنافسية والتشخيص الخارجي للمبنة الحضنة (حسب نموذج القوى الخمس لبورتر):

تتأكد مردودية المؤسسة من خلال جاذبية القطاع الذي تعمل فيه، والذي يتحدد من خلال القوى المنافسة فيه، ويُعتبر قطاع الحليب ومشتقاته من القطاعات التي تتضمن أعداد كبيرة من المؤسسات وخاصة الصغيرة والمتوسطة منها، التي تتكيف مع المناطق التي تعمل فيها، بتلبية الحاجات المحلية والجهوية من الحليب ومشتقاته، وهذا ما ينتج عنه بيئة تنافسية تشكل متغيراتها إما فرصا سوقية يجب على المؤسسة استغلالها أو تهديدات يجب على المؤسسة مواجهتها أو الحد منها، ويمكن إتياع نموذج القوى الخمس لبورتر لتوضيح المكانة التنافسية للمؤسسة ضمن مجال نشاطها:

III-2-1- شدة المنافسة بين المنافسين في قطاع الحليب ومشتقاته:

يسعى المنافسون في نفس القطاع إلى البحث عن تحسين وضعيتهم التنافسية حيث تتأثر بشدة المنافسة بالعناصر التالية:

أ- عدد المنافسين في القطاع: بالنسبة لقطاع الحليب ومشتقاته هناك عدد كبير من المنافسين الذين تتنافس معهم مؤسسة الحضنة وخاصة بالنسبة للياوورت، فالمؤسسة تواجه منافسة قوية من طرف كبار المنتجين لمنتج الياوورت في الجزائر والمتمثلة في ملبنة الصومام (بجاية) ودانون جرجرة الجزائر (بجاية) وملبنة ترافل (البليدة)، وكذلك صغار المنتجين كملبنة يوغرطة (يولي سابقا بعد سحب الرخصة) وملبنة بالمانوفا (قسنطينة)، أما منتج الحليب المبستر فالمؤسسة تواجه منافسة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية والخاصة، ويجب التركيز على أهم المنافسين في إنتاج الحليب ومشتقاته وهو مجمع جيپلي (Giplait) الذي يسيطر على أكثر من 30% من سوق الحليب بالجزائر من خلال 19 وحدة إنتاجية منتشرة في الشرق والوسط والغرب، وبالرغم من تقسيم السوق إلى مناطق جغرافية إلا أن التداخل في عملية توزيع الحليب في هذه المناطق يخلق المنافسة لمؤسسة الحضنة خاصة من وحدات مجمع جيپلي، كملبنة التل (سطيف) وملبنة الأوراس (باتنة) وملبنة نوميديا (قسنطينة)، باعتبار أن ملبنة الحضنة تركز على جزء الشرق والهضاب العليا بالنسبة للحليب المبستر واللبن والرائب المعبأة في أكياس لتر.

كما أن المنافسة الأجنبية تشكل تحديا آخر للمبنة الحضنة سواء استيراد مشتقات الحليب التامة الصنع أو منتج غيرة الحليب المعدة للاستهلاك المباشر، دون أن ننسى القطاع غير الرسمي (منتجي حليب البقر) الذي يعتبر منافسا كامنا لمؤسسة الحضنة.

ب- نمو قطاع النشاط في ملبنة الحضنة: إن نمو قطاع النشاط في ملبنة الحضنة يتم بوتيرة جيدة وذلك لما لمسناه من خلال التوسعات التي قامت بها المؤسسة والتي سوف تقوم بها، لزيادة إنتاجها وتلبية الطلب المتزايد.

ج- التكاليف الثابتة: تواجه المؤسسة تكاليف ثابتة نوعا ما مرتفعة، نظرا لقصر مدة نشاط المؤسسة.

د- تميز منتجات المنافسين: إن المنافسة الحادة التي يشهدها قطاع الحليب ومشتقاته نتج عنه رغبة المؤسسات خاصة المنتجة للياوورت التميز سواء في التعبئة والتغليف أو طرح منتجات جديدة أو جودة المنتجات... الخ،

وتتميز منتجات ملبنة الحضنة بالجودة، حسن التعبئة والتغليف، بالرغم من أن المؤسسة تركز على التكلفة الأقل مقارنة بخلق التميز.

هـ- **اقتصاديات الحجم:** تسعى المؤسسة دائما إلى رفع طاقتها الإنتاجية وذلك بهدف الاستفادة من وفرات الحجم، رغم قلة تأثير ذلك على تكلفة منتجات المؤسسة بشكل كبير، ولكن تعتبر من بين العوامل المساهمة في خفض أسعار المؤسسة.

III-2-2-2- تمديد دخول منافسين جدد:

إن المنافسين المحتملين يشكلون تهديدا للمؤسسة، وذلك على حصتها السوقية وأسعارها ومردوديتها، وهذا ما يحتم على المؤسسة فرض حواجز للدخول وبالنسبة لملبنة الحضنة فإن الحواجز الممكنة تتمثل في النقاط التالية:

أ- **اقتصاديات الحجم:** كما أشرنا سابقا فإن ملبنة الحضنة تستفيد من التقليل في التكاليف عند زيادة حجم الإنتاج، حيث تطرح منتجات بأسعار منخفضة، ولذلك لن يخاطر الداخلون الجدد بإطلاق منتجاتهم بكميات كبيرة في السوق، ويتمثل أغلبهم في المؤسسات الصغيرة التي تملك خطوط إنتاجية قليلة.

ب- **تميز المنتجات:** تبذل ملبنة الحضنة جهودا كبيرة للحفاظ على أكبر عدد من المستهلكين، خاصة في ظل المنافسة الكبيرة التي تواجهها المؤسسة من طرف المنافسين في قطاع الحليب ومشتقاته، ولذلك فإن المؤسسة تتميز من خلال الجودة والسعر، وبالنسبة لحليب الأكياس ومشتقات الحليب المعبأة في القارورات (اللبن، الرائب، الياوورت بالفواكه)، فالمؤسسة تعتمد على الجودة، أما المنتجات الأخرى كالياوورت فإن المؤسسة تتميز من خلال السعر أو التكلفة المنخفضة دون أن ننسى التحسينات التي تضيفها على منتجاتها سواء في المحتوى أو التعبئة والتغليف.

ج- **متطلبات رأس المال:** بالنسبة لصناعة الحليب ومشتقاته وخاصة الياوورت، فإنها تتطلب استثمارات كبيرة خاصة بالنسبة للآلات، وذلك ما يشكل عتبة لدخول المؤسسات الصغيرة في المنافسة.

د- **السياسات والقيود الحكومية:** تقوم الحكومة في الجزائر بتدعيم حليب الأكياس نظرا لارتفاع تكلفة اللتر الواحد، فالمؤسسة مجبرة على إتباع سعر بيع محدد ومضبوط بقيود وقوانين بسعر 25 دج، لكن الأمر لن يبقى على حاله خاصة عند تحرير الأسعار أو خصصة المؤسسات العمومية لإنتاج الحليب ومشتقاته ممثلة في مجمع جيبلي (Giplait)، وكذلك تحرير التجارة البينية العربية، والانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC).

III-2-3- خطر المنتجات البديلة:

بالنسبة لمنتجات الحليب فإن العصير والقهوة والشاي تشكل بدائل منافسة خاصة في الفترات المسائية، أما بالنسبة لياوورت فالفواكه تُعتبر أهم البدائل له خاصة عند انخفاض أسعارها، كما أن الثلجات في فصل الصيف تشكل تهديدا لياوورت، وبدرجة أقل الحلويات المرطبة.

III-2-4- القوة التفاوضية للزبائن:

تتعامل ملبنة الحضنة مع الموزعين المعتمدين لديها وبالمناطق التي يتم تسويق منتجاتها فيها، وتقوم المؤسسة بنقل المنتجات بنفسها إلى الموزعين، رغم أن ذلك يزيد من أعباء المؤسسة، لكي تضمن للمؤسسة وفاء موزعيها، وبالنسبة لأسعار المؤسسة فهي أسعار مستقرة في الوقت الحالي وتتأثر حسب تقلبات أسعار الحليب في السوق العالمية، وتقلبات أسعار الصرف، لكن الزبون له الحق في التفاوض مع المؤسسة فيما يخص الكمية والنوعية.

إلا أن المؤسسة تضع سلم تخفيضات بالنسبة لزبائنها حسب الكمية المباعة، وتعتبر الإقامات الجامعية والقطاع العسكري والمستشفيات من زبائن المؤسسة، إلا أنها تنوي التخلي عن هذا النوع من الزبائن على الأقل في الوقت الحالي بسبب طول مدة التسديد وبالتالي ترك العملية لموزعيها المعتمدين. أما فيما يخص التسديد فالمؤسسة تضع الثقة الكاملة في زبائنها، ويتم التسديد وفقاً لبرنامج زمنية متفق عليها بين المؤسسة والزبون.

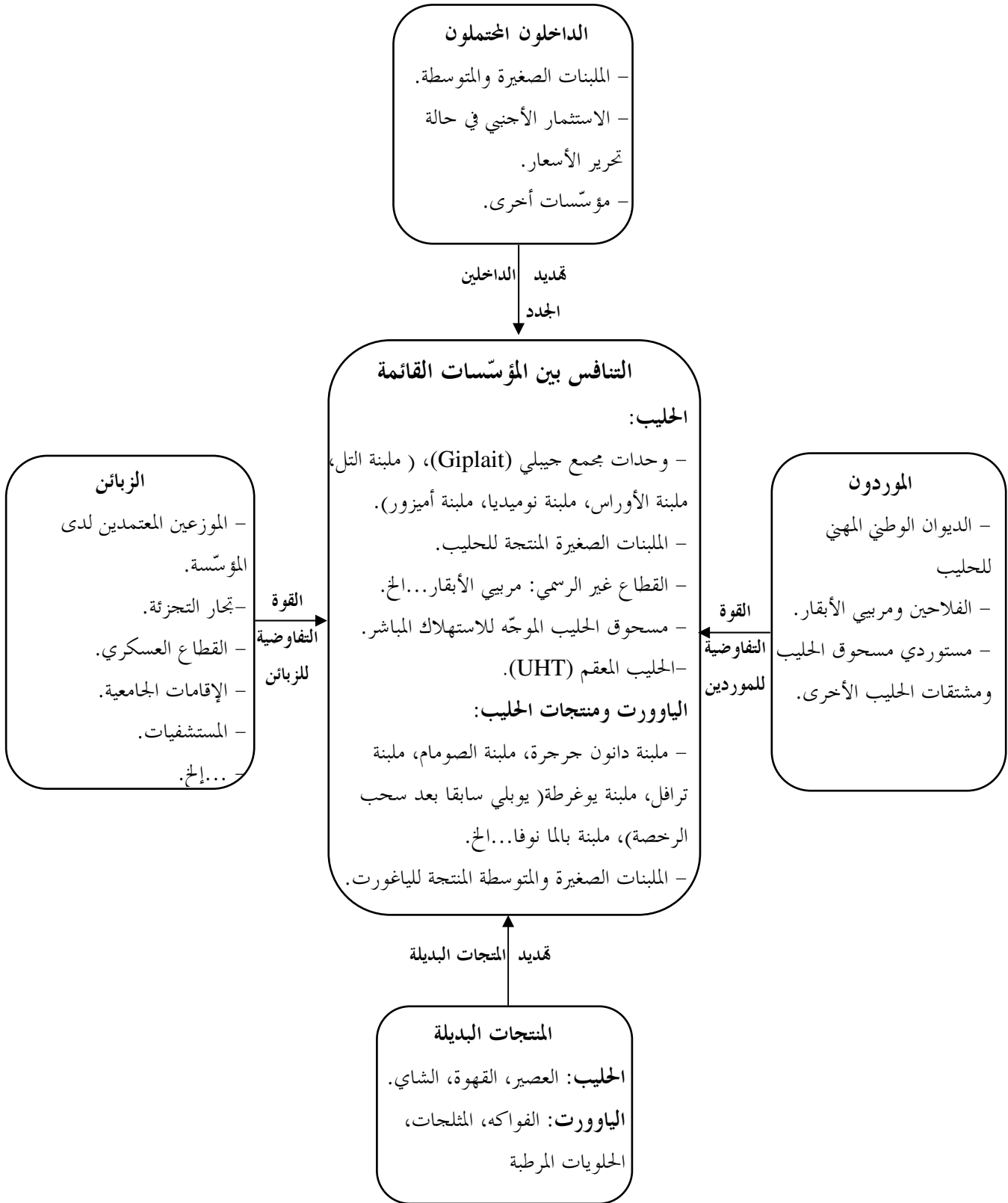
لذا نلاحظ أن العلاقة بين المؤسسة وزبائنها هي علاقة طيبة مبنية على الثقة، وبذلك يمكن للمؤسسة أن تتفادى التهديد الذي يفرضه محيط الزبائن.

III-2-5- القوة التفاوضية للموردين:

يمثل الديوان الوطني المهني للحليب أهم مورد بالنسبة لمسحوق الحليب الموجه لإنتاج الحليب المبستر بأسعار مدعومة بالإضافة إلى موردين آخرين على غرار "الشركة العامة للبلاستيك" (Allplast EURL) التي تموّن المؤسسة بمواد التعبئة كعلب الياوورت، القارورات، أكياس الحليب، وكذلك شركة (Extraromes EURL) بالنسبة للفواكه الجافة والملونات والمنكهات والمواد الكيميائية الأخرى، إضافة إلى شركات أخرى كشركة "كاديلاب" (Kadelab EURL) ومؤسسة "بوعزيز" وشركة التضامن "الإخوة بن سكة"، فالمؤسسة تعاني من التبعية للخارج فيما يخص المواد الأولية خاصة مسحوق الحليب الذي تخضع أسعاره إلى السوق العالمية وتقلباتها، إلا أن المؤسسة تربطها علاقة طيبة بمورديها الحاليين، بدليل أنها تخلت عن الكثير من الموردين الذين كانت تتعامل معهم في السنوات السابقة وتقوم المؤسسة بالتفاوض بنفسها على جودة مسحوق الحليب وكذلك أسعار المواد الأولية الأخرى، وللإشارة فالمؤسسة تقوم بجمع الحليب الطازج من مربوبي الأبقار في المنطقة لتحسين جودة منتجاتها.

ويمكن تلخيص البيئة الخارجية لملبنة الحضنة حسب نموذج القوى الخمس لبورتر في الشكل التالي:

الشكل (34) تحليل البيئة الخارجية لملبنة الحضنة حسب نموذج القوى الخمس لبورتر



المرجع: من إعداد الطالب.

ومن خلال تحليلنا للبيئة الخارجية لملبنة الحضنة يمكننا تلخيص الفرص والتحديات التي تواجهها الملبنة في الجدول التالي:

جدول رقم 37: الفرص والتحديات في ملبنة الحضنة.

الفرص	التحديات
- تملك صورة جيدة لدى المستهلك يجب المحافظة عليها وتدعيمها.	- التغيرات الفجائية في أسعار المواد الأولية في السوق العالمية.
- الموقع الجغرافي الجيد للملبنة يتيح لها التمرکز بين الولايات التي تمثل القطاعات السوقية للملبنة (المسيلة).	- المنافسة الشديدة التي يشهدها سوق الحليب ومشتقاته.
- النمو الديموغرافي المتزايد والسريع وبالتالي زيادة المستهلكين.	- قطاع الحليب في الجزائر غير منظم خاصة في ظل انتشار القطاع غير الرسمي والذي يشكل 30% من السوق الإجمالي.
- تحسّن القدرة الشرائية وتغيّر النمط الغذائي والاستهلاكي.	- دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق وتحرير السوق أمام الاستثمارات الأجنبية.
- تطلع المستهلك الجزائري إلى كل ما هو جديد.	

المصدر: من إعداد الطالب.

IV- دور التسويق في تحقيق الميزة التنافسية بملبنة الحضنة:

تتجلى أهمية التسويق الإستراتيجي من خلال العمليات الثلاثة: التجزئة، الاستهداف، والتموضع، لتحقيق المزايا التنافسية المرجوة في القطاعات السوقية المستهدفة وتلبية رغبات المستهلكين، ويتضمن مثلث التسويق الإستراتيجي في ملبنة الحضنة الجوانب التالية:

IV-1- التجزئة التسويقية والبحث عن الفرص التسويقية المحتملة لملبنة الحضنة:

إنّ السوق الذي تتعامل معه المؤسسة غير متجانس، ولهذا فالمؤسسة لا تستطيع تلبية كل الطلب عليه، لذلك وجب على المؤسسة تجزئته إلى قطاعات سوقية وفقا لمجموعة من العوامل تتمثل في:

أ- التجزئة حسب القدرة الشرائية: يعتبر هذا المعيار جدّ مناسب لتقييم سوق الحليب ومشتقاته بالنسبة لكل المؤسسات، حيث تتأثر مبيعات المؤسسة بصفة مباشرة بدخل المستهلكين ومستويات القدرة الشرائية لديهم، ويؤدي انخفاض القدرة الشرائية في القطاع السوقي المستهدف إلى انخفاض مبيعات المؤسسة، ولهذا السبب قامت المؤسسة بتلبية احتياجات القطاعات السوقية المختلفة من خلال المنتجات التالية:

- الياوورت العادي: قامت المؤسسة بطرح تشكيلة واسعة من الياوورت المعطر وبأذواق مختلفة (Day, yorty, yog)، وأحجام مختلفة (100غ، 110غ)، بالإضافة إلى قشدة التحلية (Fury, Hodny) بأذواق

مختلفة، ونوعين من الفلان (Londja, Flania)، وتتميز هذه الأنواع من الياوورت بأسعارها المنخفضة والتي هي في متناول المستهلكين ذوي القدرة الشرائية المتوسطة.

- الياوورت بالفواكه: بُغية تلبية رغبات المستهلكين ذوي القدرة الشرائية المرتفعة قامت المؤسسة بطرح تشكيلة من الياوورت بالفواكه بأذواق مختلفة وأحجام مختلفة (100غ، 110غ، 1ل) وعلامات مختلفة (Oh Fruit, Qoeur de fruit, Friandise, Le gourmand)، ويتميز بسعره المرتفع نوعاً ما مقارنة بأسعار الياوورت العادي، وهو موجه لأصحاب الدخل المرتفع.

ب- التجزئة حسب الحجم: حسب هذا التقسيم يتم تقسيم المنتجات إلى منتجات ذات حجم عائلي وأخرى ذات حجم فردي كما يلي:

- الحجم العائلي: ويضمّ الياوورت المعبأ في القارورات بسعة 1 لتر سواء كان ياوورت عادي أو بالفواكه، وهو ذو حجم عائلي موجه إلى شريحة متوسطة الدخل، وهو يعادل ما يقارب 8 علب، إضافة إلى منتجات الرائب واللبن المعبأ في قارورات 1ل.

- حجم فردي: ويضمّ الياوورت المعبأ في العلب بسعة 100غ، 110غ، وتتمثل المنتجات المقدمة لتلبية حاجيات ورغبات المستهلكين في الياوورت العادي والياوورت بالفواكه بأنواعه، والقشدة، والفلان وأنواع أخرى بنكهات مختلفة.

ج- التجزئة حسب طريقة الاستهلاك: في هذا الجانب طرحت المؤسسة منتجاتها في السوق بطريقة تراعي وقت ومكان وطريقة استهلاك منتجاتها، حيث قدمت منتجات تُستهلك بطريقة سهلة ومباشرة عن طريق الشرب خاصة الياوورت العادي، سواءً أكانت هذه المنتجات في العلب (Yaourt brassé) أو القارورات (عادي، بالفواكه)، ويتمثل النوع الثاني من المنتجات في الياوورت الجامد (Yaourt Etuvé) بكل أنواعه ويستهلك بواسطة الملعقة.

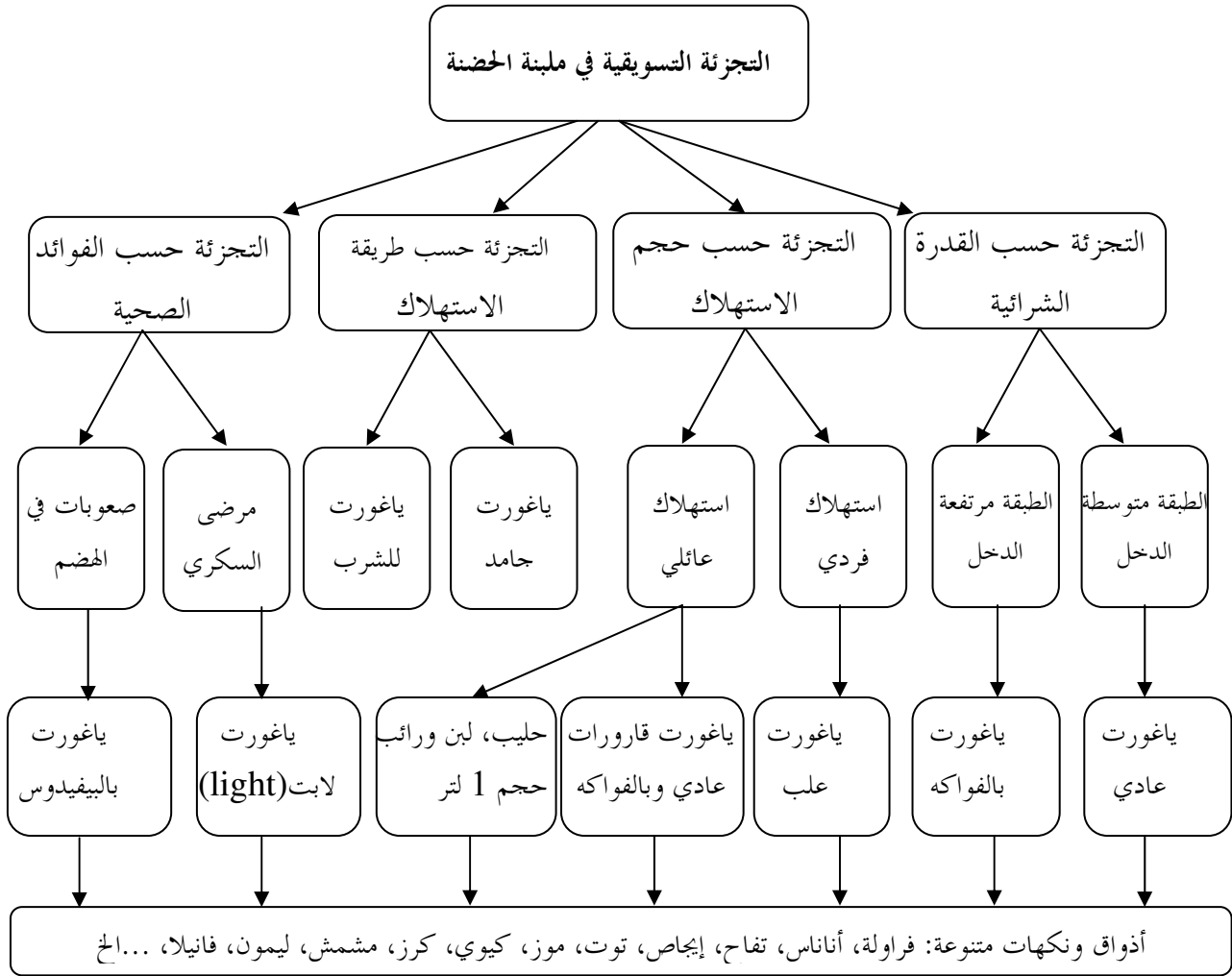
د- التجزئة حسب الفوائد الصحية: كما راعت المؤسسة الفوائد الصحية من وراء استهلاك منتجاتها، وتم تقسيم هذه الشريحة إلى:

- شريحة مرضى السكري: وهي الشريحة التي تتبع حمية غذائية وهو قطاع يتوفر على عدد كبير من المستهلكين، حيث يقدر مرض السكري حوالي مليون وسبعمائة ألف مريض وهو قطاع سوقي جد مهم، حيث قامت المؤسسة بتلبية رغبات هذا القطاع بياوورت عادي بدون سكر مضاف (لايت، light).

- مرض انتفاخ المعدة: كما قامت المؤسسة بطرح منتج ياوورت معطر بالبيفيدوس، وهو موجه إلى المستهلكين الذين يعانون من انتفاخ المعدة وصعوبات في الهضم، ويساعد هذا النوع من الياوورت بفعل البيفيدوس وإنزيمات أخرى في تسهيل وتسريع عملية الهضم لمرضى المعدة والكولون.

وفي الشكل الموالي نوضح التجزئة التسويقية في ملبنة الحضنة:

شكل رقم 35: أسس التجزئة التسويقية في ملبنة الحضنة



المصدر: من إعداد الطالب.

IV-2- الإستهداف التسويقي في ملبنة الحضنة:

بعد تجزئة السوق إلى قطاعات سوقية مدروسة حسب خصائص المستهلكين وكمية الطلب الممكنة، والتي تهدف إلى إبراز الفرص التسويقية الممكنة لتحقيق مزايا تنافسية محتملة، تقوم المؤسسة بعملية الاستهداف التسويقي لخدمة هذه القطاعات وتحويل الفرص التسويقية الموجودة فيها إلى مزايا تنافسية، ومن خلال تحليلنا لنقاط القوة ونقاط الضعف لمؤسسة الحضنة، وبمراعاة الفرص والتهديدات الخارجية يمكن استنتاج إستراتيجيات الاستهداف التسويقي التي تطبقها المؤسسة على هذه القطاعات السوقية المختارة، والتي تتمثل في إستراتيجيات التسويق المركز والمتمايز.

فبالنسبة لمنتجات الحليب واللبن والرائب المعبأة في الأكياس تطبق المؤسسة إستراتيجية التسويق المركز، حيث تركز المؤسسة جهودها التسويقية نحو منطقة الهضاب العليا والولايات المجاورة لولاية المسيلة، وذلك بسبب طبيعة المنتج الذي يتميز بسرعة التلف وما يتطلبه من موارد كبيرة خاصة بالنسبة لغرف التبريد وقلة هوامش

الربح، وهذا ما يمثل عبءاً أو مخاطرة على المؤسسة، خاصة لسلبية هذه الإستراتيجية التي تكمن في التغيرات الاقتصادية المحتملة والمنافسة، وتغيّر أذواق المستهلكين. وتقوم المؤسسة بتطبيق إستراتيجية التمايز بالنسبة لمنتجات مشتقات الحليب متمثلة في الياوورت، اللبن والرائب المعبأ في القارورات، وذلك نظراً لتشكيلة المنتجات المتنوعة التي تنتجها المؤسسة، وتهدف من تطبيق هذه الإستراتيجية إلى زيادة حصتها السوقية وزيادة المبيعات وبالتالي تحسين المركز التنافسي لها وتوزيع المخاطر المترتبة عن الإخفاق في قطاع سوقي معين.

IV-3- التموضع وبناء المكانة الذهنية لمنتجات ملبنة الحضنة (تثبيت المزايا التنافسية):

بالرغم من قصر مدة نشاط المؤسسة مقارنة بالمنافسين إلا أن منتجاتها تتميز بمكانة ذهنية متميزة لدى المستهلكين، هذه المكانة يجب أن تدعم من طرف المؤسسة من خلال الجهود التسويقية المكثفة، وتوفير المنتجات في المكان والوقت والكميات المناسبة، والالتزام بمعايير الجودة والاهتمام بالبحث والتطوير لتثبيت هذه المكانة الذهنية لفترات زمنية طويلة.

وتطبق مؤسسة الحضنة إستراتيجيات تنافسية متنوعة حسب تشكيلة منتجاتها وأهدافها الإستراتيجية وتكمن هذه الإستراتيجيات التنافسية في:

أ- إستراتيجية التكلفة المنخفضة: تطبق المؤسسة هذه الإستراتيجية التنافسية في خط الياوورت بكل أنواعه (عادي، بالفواكه، قشدة تحلية، فلان... الخ)، وسبب ذلك هو المنافسة الشديدة التي يتميز بها سوق الياوورت في الجزائر خاصة من قبل الرائدان دانون جرجرة وملبنة الصومام وكذلك ملبنة ترافل، فالمؤسسة تهدف إلى زيادة حصتها السوقية وترى في خفض أسعار منتجات الياوورت سلاح تنافسي لها لمجابهة المنافسة وتثبيت المكانة الذهنية لمنتجاتها لدى المستهلكين، إلا أن خفض المؤسسة أسعارها لا يعني أنها لا تهتم بالجودة، وإنما تطبق إستراتيجية التكلفة المنخفضة كنتيجة لسياسات مدروسة تمارسها المؤسسة لتقليل مختلف التكاليف الداخلة في سعر التكلفة.

ب- إستراتيجية التمييز: تطبق هذه الإستراتيجية على خط المنتجات المعبأة في قارورات 1 لتر والمتمثلة في اللبن والرائب والياوورت بالفواكه، واستطاعت المؤسسة أن تحقق مكانة ذهنية مرتفعة لدى المستهلكين وتكسب ميزة تنافسية في هذا النوع من المنتجات، ويرجع السبب في تمييزها في منتج اللبن والرائب المعبأ في قارورات 1 لتر إلى استعمال الحليب المجمّع الطازج بنسبة كبيرة في إنتاجها، عكس المنافسين الذين يعتمدون على مسحوق الحليب في إنتاج هذا النوع من المنتجات، أما بالنسبة لياوورت بالفواكه المعبأ في قارورات 1 لتر فمؤسسة الحضنة هي المؤسسة الوحيدة التي تنتج هذا المنتج منذ أربع سنوات وهذا ما أدى إلى خلق ميزة تنافسية، وللإشارة فقد قامت مؤسسة ترافل بتقليد هذا المنتج في سنة 2009، ولهذا يجب على المؤسسة أن تضاعف من جهودها التسويقية وأن تعتمد على التجديد والتطوير والابتكار كأساس لاستدامة مزاياها التنافسية.

ج- إستراتيجية التركيز عن طريق التمييز: تطبق المؤسسة إستراتيجية التركيز عن طريق التمييز بالنسبة لخط الحليب واللبن والرائب المعبأ في أكياس 1 لتر وهي منتجات ذات جودة عالية، واستطاعت المؤسسة منذ بداية نشاطها في بناء مكانة مرتفعة في السوق المستهدف والقطاع السوقي الذي تركّز عليه والمتمثل في منطقة الهضاب العليا والمناطق المجاورة لولاية المسيلة مكان نشاط المؤسسة، أما بالنسبة لأسعار هذه المنتجات فأهم منتج فيها هو حليب الأكياس المدعم من طرف الدولة وقد حدد له سعر 25 دج لبيعه، إذ حددت الدولة هوامش الربح لبيع حليب الأكياس، ولهذا لا يخضع إلى المنافسة السعرية إلا إذا تم تحرير الأسعار، ويمكن تلخيص الإستراتيجيات التي تطبقها المؤسسة في الشكل التالي:

جدول رقم 38: الإستراتيجيات التنافسية المتبعة في ملبنة الحضنة

	ميزة على أساس التمييز	ميزة على أساس التكاليف
التركيز على قطاع سوقي كبير (الشرق،الوسط،الغرب، الجنوب)	إستراتيجية التمييز في منتجات اللبن والرائب والياوورت بالفواكه المعبأة في قارورات 1 لتر.	إستراتيجية التكلفة المنخفضة بالنسبة لخط الياوورت بكل أنواعه
التركيز على جزء الهضاب العليا، والمناطق المجاورة لولاية المسيلة	التركيز من خلال التمييز في خط الحليب واللبن والرائب المعبأ في الأكياس.	

المصدر: من إعداد الطالب.

IV-4- دور السياسات التسويقية في تفعيل المزايا التنافسية لملبنة الحضنة:

إن الهدف الرئيسي لمؤسسة الحضنة هو تلبية رغبات المستهلك الجزائري باعتباره محور العملية التسويقية، فالمؤسسة تسعى جاهدة لمعرفة أبعاد هذا السوق من حيث العملاء والمنافسة، ولذلك تقوم المؤسسة بدراسة السوق المستهدف الذي يعتبر المحور الرئيسي الذي تدور حوله السياسات التسويقية التي تعتمدها المؤسسة لتفعيل المزايا التنافسية التي تمتلكها، وذلك لضمان فعالية هذه المزايا وتجديدها وتحقيق هدف الاستمرارية وتأمين حاجات ورغبات عملائها وكسب ولائهم، نظرا للتعقيد والتغير الحاصل في حاجاتهم ورغباتهم باستمرار واشتداد المنافسة، وتتمثل السياسات التسويقية في:

IV-4-1- سياسة المنتجات في ملبنة الحضنة:

تنتج مؤسسة الحضنة عدة خطوط من المنتجات، وتواجه منافسة قوية من طرف المنافسين كدانون، ملبنة الصومام، ملبنة ترافل، بالمانوفا ويوغرطة وغيرها، وتتضمن منتجات ملبنة الحضنة الخصائص التالية:

أ- العلامة: قد اختارت المؤسسة (Hodna lait) كعلامة لجميع منتجاتها لكي تميز علاماتها عن باقي المنافسين، وتسهيل تثبيت هذه العلامة الموحدة في ذهن المستهلكين.

ب- رمز المؤسسة: لكي يسهل على المستهلكين التعرف على منتجاتها اختارت المؤسسة الرمز التالي:



ج- شعار المؤسسة: كباقي المؤسسات فلمؤسسة الحضنة شعار يتمثل في (مصدر الفيتامينات، Source de vitamine) وهو دليل على فوائد منتجاتها.

د- التعبئة والتغليف: تولى مؤسسة الحضنة أهمية كبيرة للأغلفة والعبوات التي تعكس صورة حسنة عن المؤسسة في ذهن المستهلكين، حيث صممت بطريقة جد مبتكرة، وتؤدي الأغلفة دورا ترويجيا من جهة وتعمل على حماية المنتجات من جهة أخرى، وتمثل مواد التعبئة والتغليف في: الكرتون، الورق، البلاستيك، البوتيلان والألمنيوم.

هـ- دورة حياة منتجات المؤسسة: تتميز منتجات ملبنة الحضنة بدورة حياة، ويشهد منتج الياوورت انخفاضاً في المبيعات في فصل الصيف بسبب قابلية التلف ومشاكل التبريد وتوفر السلع البديلة كالمثلجات والفواكه، وتشهد هذه المبيعات ارتفاعاً في فصل الشتاء، ويشهد اللبن والرائب ارتفاعاً في كمية المبيعات في شهر رمضان. و- الجودة: تحرص المؤسسة على أن تكون منتجاتها ذات جودة عالية، لذلك تعمل على اختيار أجود المواد الأولية من مسحوق الحليب والمواد الأولية، حيث يتم مراقبة المواد الأولية عند جلبها من الموردين، كما تقوم مصلحة النوعية والجودة بتفحص نوعية المنتجات يوميا، وفقا للمقاييس المطلوبة.

وفي الجدول التالي نوضح مختلف منتجات ملبنة الحضنة:

جدول رقم 39: منتجات ملبنة الحضنة

نوع المنتج	إسم المنتج	الحجم
قشدة تحلية	Fury	100 غ
	Hodny	110 غ
فلان	Flania	100 غ
	Londja	100 غ
ياوورت معطر (Euvé)	Dey	125 غ
	Yog	110 غ
	Yorty	110 غ
ياوورت معطر (Brassé)	Yaourt brasse	100 غ
ياوورت بالفواكه	Le gourmand	100 غ
	Friandise	100 غ
	Qoeur de fruit	110 غ
	Oh fruit brassé	110 غ
ياوورت مرضى السكري	Yaourt light	110 غ
ياوورت لتسهيل الهضم	Yaourt Bifidus	110 غ
ياوورت بالفواكه للشرب	Oh fruit	قارورات 1 لتر
ياوورت عادي للشرب	yourty	قارورات 1 لتر
	اللبن والرائب	قارورات 1 لتر
	الحليب واللبن والرائب	أكياس 1 لتر
	حليب البقرة	أكياس 1 لتر

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق ملبنة الحضنة، مديرية الإنتاج.

IV-4-2- سياسة التسعير في ملبنة الحضنة:

يتم اختيار السياسات التسعيرية في المؤسسة وفقا لإستراتيجية التسعير التي تطبقها المؤسسة، حيث يعتبر التسعير ذا أهمية إستراتيجية وتنافسية، خاصة في ظل المنافسة الكبيرة التي تواجهها المؤسسة.

وتلجأ مؤسّسة الحضنة إلى تخفيض أسعارها مقارنة بأسعار المنافسين، وهذا بهدف زيادة حصتها السوقية وتنمية أرباحها، فالمؤسّسة تنظر إلى السعر على أنه أداة لتحفيز الطلب على منتجاتها من قبل المستهلكين من جهة، وأنه أداة لتحديد مردودية المؤسّسة من جهة أخرى.

أ-العوامل المؤثر على قرارات التسعير في الملبنة:

هناك عوامل تؤثر على قرارات التسعير في المؤسّسة نذكر منها:

- القوانين الحكومية: وينطبق ذلك على منتج حليب الأكياس، حيث قامت الدولة بتدعيم أسعار الحليب وتحديد سعر مرجعي بـ 25 دج للكيس.

- الموردون: ويتعلق الأمر بالمواد الأولية وخاصة بالنسبة لمسحوق الحليب الذي يُعتبر المادة الأولية الرئيسية المحددة لأسعار الحليب، نظرا لتقلبات أسعارها في السوق الدولية.

- القدرة الشرائية للمستهلكين: حيث يجب مراعاة أصحاب الدخل الضعيف والمتوسط.

- أسعار المنافسين: خاصة وأن قطاع الحليب ومشتقاته يعرف منافسة شديدة.

ب-اختيار السياسة التسعيرية: إن الهدف من السياسة التسعيرية هو تحديد دور التسعير في المنافسة القائمة في قطاع الحليب ومشتقات، وتعتمد المؤسّسة في تحديد سياستها السعرية على معايير لا تختلف عن المعايير التي تعتمدها المؤسّسات المنافسة في اختيار السعر المناسب القادر على منافسة العلامات الأخرى، وتستخدم المؤسّسة في تحديد أسعارها الطرق التالية:

- مجموع التكاليف بإضافة هامش ربح: يتم تحديد السعر باحتساب كل التكاليف التي تترتب عن العملية الإنتاجية من مواد أولية ومصاريف أخرى، ثم يضاف إليها هامش ربح معين حسب أهداف المؤسّسة.

- التسعير على أساس المنافسين: وذلك بتحديد أسعار تساوي أسعار المنافسين أو أقل منها، لكن المؤسّسة لا يمكنها أن تباع منتجاتها بأسعار تؤدي إلى الخسارة مهما كانت أسعار المنافسين.

- الأسعار الترويجية: تقوم المؤسّسة بوضع أسعار ترويجية في بعض المناسبات وذلك لتحفيز المستهلكين وكسب ولائهم، كما تقوم المؤسّسة بتقديم كميات مجانية إضافية.

IV-3-4- سياسة التوزيع في ملبنة الحضنة:

يُعتبر التوزيع وسيلة إيصال منتجات الحليب ومشتقاته من المؤسّسة إلى الموزع النهائي، والمتمثل في نقطة البيع بالتجزئة، ونظرا لدرجة التنافس بين المؤسّسات يُعتبر التوزيع وظيفة حيوية تركّز عليها مؤسّسة الحضنة لتغطية السوق المستهدف في الوقت والمكان المناسب وبالكمية المناسبة، محاولة كسب أكبر الفرص والتمركز بقوة في نقاط البيع، وتهدف سياسة التوزيع في مؤسّسة الحضنة إلى:

- تخفيض التكاليف وتقليص عدد الوسطاء إلى أقل حد ممكن.

- إضعاف القوة التفاوضية للعملاء.

- ضمان وصول المنتجات إلى المستهلك بحالة سليمة وكميات كافية وفي كل وقت، لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين.

- الاعتماد بدرجة كبيرة على التوزيع لمعرفة سليات وإيجابيات المؤسسة.

- معرفة مدى توافر منتجات المنافسين في مختلف نقاط البيع.

- المحافظة على الأسعار المطبقة في السوق.

وبالنظر إلى طبيعة منتجات المؤسسة القابلة للتلف بسرعة وهذا يتطلب جهود بيعية كبيرة لتصريفها، فالمؤسسة هي التي تتكفل بإيصال منتجاتها وخاصة الياوورت إلى الموزعين المعتمدين في الولايات وذلك بالاعتماد على:

- وسائل النقل الخاصة بها: وذلك بالنسبة للمناطق البعيدة من مركز الإنتاج (ولاية المسيلة).

- وسائل نقل الخواص: تقوم المؤسسة بكراء شاحنات لنقل منتجاتها من المؤسسة إلى المناطق القريبة منها.

وتعتمد المؤسسة في توزيع منتجاتها على القنوات التالية:

أ- من المؤسسة إلى المستهلك النهائي: تتميز هذه الأخيرة بوجود علاقة تربط المؤسسة بالمستهلك مباشرة في إطار التوزيع المباشر، ليتم التوزيع إلى المستهلكين النهائيين مباشرة كالمستشفيات، الإقامات الجامعية والقطاع العسكري، وتستعمل هذه القناة لتوزيع الياوورت ولبن الأكياس.

ب- القناة المتوسطة: وهي التي تحتوي على وسيط وحيد والممثل في تجار التجزئة الخواص، وتستعمل هذه القناة لتوزيع منتجات الحليب واللبن والرائب المعبأة في الأكياس، حيث تتكفل المؤسسة بإيصال هذه المنتجات إلى تجار التجزئة.

ج- القناة الطويلة: وتتضمن عدة مراحل قبل وصولها إلى المستهلك النهائي، حيث تقوم المؤسسة بتوزيع منتجاتها إلى الموزعين المعتمدين، وتحمل كل تكاليف النقل المترتبة عن العملية، ويقوم الموزع المعتمد بإيصالها إلى تجار التجزئة ومنه تصل إلى المستهلك النهائي، وتمثل المنتجات الموزعة في العملية: منتجات الياوورت واللبن والرائب المعبأة في القارورات.

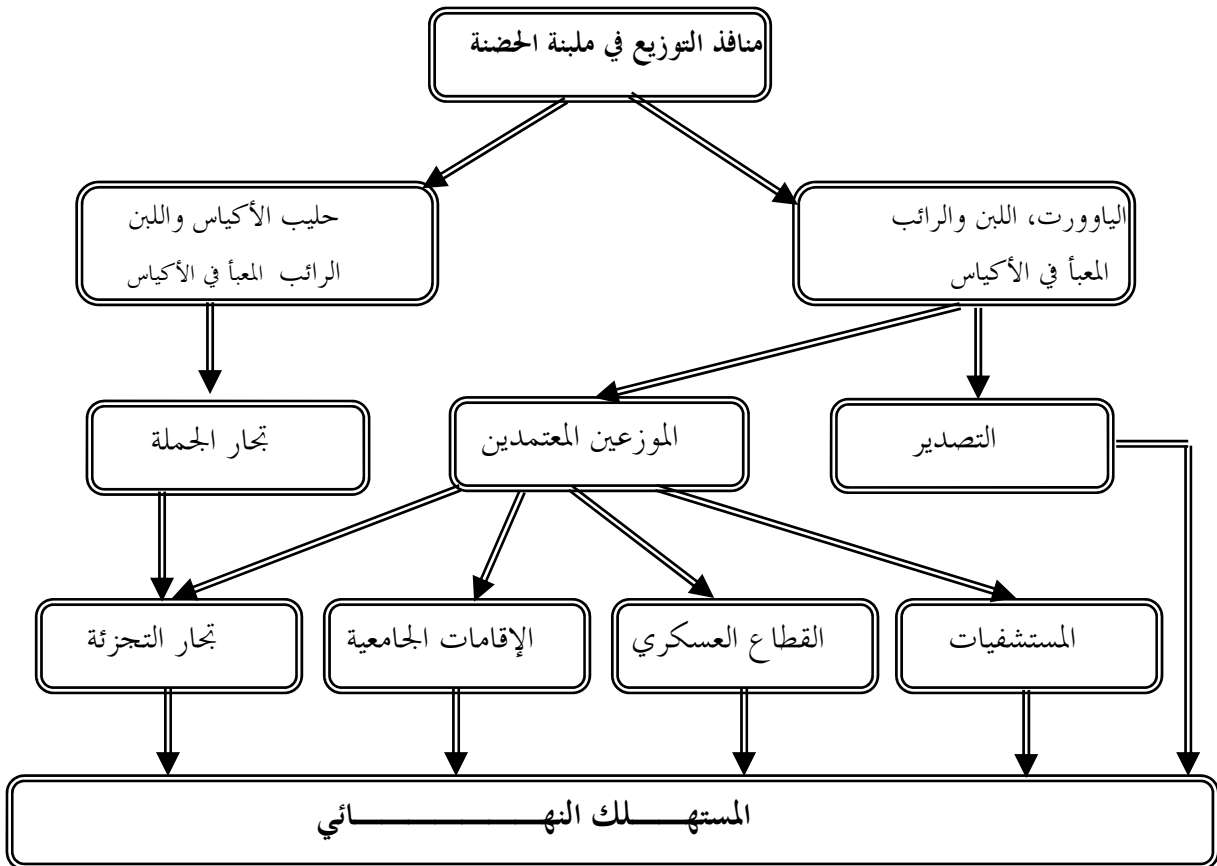
وللإشارة فمؤسسة الحضنة عمدت إلى تزويد كل موزعيها المعتمدين بشاحنات صغيرة (هيونداي H100) وذلك على حسابها الخاص بهدف تدعيم الجهود البيعية للموزعين، وتحسين صورة المؤسسة في نقاط التجزئة والمستهلكين.

د- المشرف (Superviseur): لقد أنشأت المؤسسة في سنة 2009 مصلحة الإشراف والتي تتكفل بمتابعة المشرفين التابعين لديها، وقد قامت المؤسسة بوضع ثلاث مشرفين رئيسيين في كل من الشرق والغرب والوسط كمرحلة أولى، حيث يكلف المشرف بمتابعة المنطقة الجغرافية التابعة له والتي تحدد من طرف المؤسسة، ويتم تحديد المشرفين من طرف المؤسسة وفقا لمعايير الكفاءة والقدرة على الاتصال، القدرة على الإقناع، المستوى الدراسي، ويتمثل الدور الرئيسي للمشرف في:

- ضمان تغطية القطاع السوقي الذي كُلف به الموزع وعدم التداخل في التوزيع بين الموزعين.

- مراقبة أسعار المنتجات وهوامش الربح.
 - مراقبة ظروف عمل الموزعين، كظروف التخزين (التبريد) ومواقيت التوزيع ومعاملة الموزعين للزبائن.
 - إيصال مشاكل الموزعين للمؤسسة عن ظروف السوق.
 - جمع المعلومات عن الطلب المحلي وعن درجة توقع المنافسين.
 - القيام بإحصائيات عن كل منطقة، لمعرفة المنتجات التي تستهلك بكميات كبيرة والمنتجات التي لا تستهلك ومعرفة أسباب ذلك، وبالتالي معرفة المنتج الملائم لتلك المنطقة.
 - مراقبة الثلجات الممنوحة لنقاط التجزئة من طرف المصنع (مخصصة لمنتجات ملبنة الحضنة دون منتجات المنافسين).
- ويوجد بالمؤسسة فريق آخر يستقبل المعلومات من الفريق الخارجي ويحوّلها إلى أرقام وإحصائيات، حيث تصنّف هذه المعلومات بحسب كل قسم ويتم مراسلة المصلحة المعنية كتابيا لمعرفة الأسباب ومحاولة معالجة هذه المشاكل التي قد تُضعف المؤسسة.
- ويمكن تلخيص المنافذ التوزيعية للمبنة الحضنة كما يلي:

شكل رقم 36: المنافذ التوزيعية للمبنة الحضنة



المصدر: من إعداد الطالب

IV-4-4- سياسة الترويج في ملبنة الحضنة:

تعتمد المؤسسة في سياستها الترويجية على عدة أنشطة ترويجية لخلق اتصال مع العملاء والتأثير على السوق المستهدف وجذب المستهلكين نحو المنتج، وتمثل هذه الأنشطة في:

أ- **الإشهار:** تستخدمه المؤسسة للتأثير على اختيارات العملاء، وتركز المؤسسة على المطبوعات كالمصقات الإشهارية، والإشهار على وسائل النقل التابعة للمؤسسة حيث تم تغليف (Habillage) وسائل النقل التي تمتلكها المؤسسة والتي يمتلكها الموزعون المعتمدون لديها بمصقات إشهارية.

ب- **الرعاية (le sponsoring):** لبناء علاقة وطيدة مع الزبائن وبهدف التعريف بمنتجاتها تقوم المؤسسة بتمويل بعض النشاطات الرياضية والثقافية من خلال تمويل الفرق الرياضية، وتقدر مصاريف تمويل النشاطات الرياضية في سنة 2006 بمبلغ 2000.000 دج.

ج- **البيع الشخصي:** تعمل المؤسسة دائما على الاقتراب من المستهلك والاتصال المباشر مع العميل، حيث تعتمد على رجال البيع لإقناع العميل بشراء منتجات المؤسسة وشرح خصائص ومنافع منتجاتها، ومحاولة معرفة الاعتراضات والإجابة على التساؤلات، وتعتبر هذه الطريقة فعالة في الحفاظ على زبائن المؤسسة وكسب زبائن جدد.

د- **تنشيط المبيعات:** وهي أنشطة تقوم بها المؤسسة لتدعيم الجهود الترويجية السابقة ومنها:

- المشاركة في المعارض الوطنية والدولية المنظمة حول قطاع الحليب ومشتقاته، على غرار المعرض الوطني للصناعات الغذائية والمعرض الوطني لمنتجات الحليب ومشتقاته المقام كل سنة.

- تقديم هدايا في آخر كل سنة لزبائنهم.

- تقديم تخفيضات عن الكمية المشتراة خاصة بالنسبة لنقاط التجزئة حيث قامت المؤسسة في سنة 2009 بوضع سلم تخفيضات حسب رقم الأعمال المنجز في الشهر كما يلي:

جدول رقم 40: سلم التخفيضات المقدم لوزعي ملبنة الحضنة

التخفيضات بحوالي %	رقم الأعمال المنجز في الشهر (دج)
1.0	150000.00
1.5	250000.00
2.0	350000.00
3.0	500000.00

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق ملبنة الحضنة، المكلف بالتسويق والإشراف بملبنة الحضنة.

وبعد تطبيق سلم هذه التخفيضات على مبيعات زبائنهم استنتجت المؤسسة أن بعض الزبائن رفعوا مشترياتهم من منتجاتها إلى نسبة 300 %.

- منح ثلاث نقاط لبقاع الخاصة المساحات التجارية المتوسطة والكبرى، وذلك ما ساهم في تنظيم عرض منتجات المؤسسة داخل نقاط البيع، وقد كلفت عملية تزويد نقاط البيع بالثلاث نقاط على المستوى الوطني ما قيمته 104320375.10 دج.
- تنظيم الطومبولا لتنشيط مبيعاتها، حيث قامت المؤسسة في سنة 2007 بتنظيم طومبولات موجهة لشراء الياوورت العادي المعطر (Yorty).
- تهيئة واجهة المحلات ووضع لافتات مجانية باسم نقطة البيع تحمل علامة المؤسسة.
- تزويد نقاط البيع بصندوق التحصيل يحمل علامة المؤسسة.
- منح ملابس وقبعات وهدايا أخرى للزبائن تحمل علامة ملبنة الحضنة.
- ونتيجة التطور الحاصل في وسائل الإشهار والطفرة المعلوماتية، كان لزاما على المؤسسة أن تلجأ إلى وسائل اتصال أقل تكلفة وذات فعالية للتأثير على قرارات الشراء والترويج الإلكتروني للمؤسسة ومنتجاتها قامت المؤسسة بتصميم موقع الويب الخاص بها "www.hodnalait.com" في سبتمبر 2009، وهو موقع حديث النشأة وفي مرحلة التجريب.
- ومما سبق يمكننا تلخيص السياسات التسويقية التي تقوم بها مؤسسة الحضنة لتدعيم ميزة التكلفة المنخفضة وميزة التميز و ميزة التركيز من خلال التميز في الجدول التالي:

جدول رقم 41: السياسات التسويقية المتبعة لتدعيم المزايا التنافسية لملبنة الحضنة

ميزة التكلفة الأقل (السعر)	ميزة التميز (الجودة)	ميزة التركيز من خلال التميز	
سياسة التسعير	<ul style="list-style-type: none"> - الاستغناء عن التكاليف الإضافية التي لا تحتاجها المؤسسة. - تخفيض تكاليف الإنتاج المعيب - خفض تكاليف التوزيع والترويج. 	<ul style="list-style-type: none"> - السياسة السعرية المتبعة هي سعر التكلفة مضاف إليه هامش ربح بالنسبة لخط المنتجات المعبأة في القارورات (الياوورت بالفواكه، الرائب، اللبن). 	<ul style="list-style-type: none"> إتباع الأسعار التي تفرضها الدولة نتيجة تدعيم سعر الحليب بالنسبة لمنتج حليب الأكياس. - السياسة السعرية المتبعة هي سعر التكلفة مضاف إليه هامش ربح بالنسبة للرائب واللبن المعبأ في الأكياس.
سياسة المنتج	<ul style="list-style-type: none"> - الاعتماد على مسحوق الحليب في إنتاج الياوورت. - الاهتمام بالتعبئة والتغليف. - تقليد منتجات المنافسين للحفاظ على الحصة السوقية. - التنوع في خط المنتجات (الحجم، الذوق، النكهة) - توفير المنتجات بكميات كافية، وفي الوقت والمكان المناسبين. 	<ul style="list-style-type: none"> - الاهتمام أكثر بالجودة . - الاعتماد على نسبة كبيرة من الحليب الطازج في الإنتاج . - الاهتمام بالتعبئة والتغليف - التنوع في خط المنتجات (الذوق، النكهة) - توفير المنتجات بكميات كافية وفي الوقت والمكان المناسبين 	<ul style="list-style-type: none"> - الاعتماد على مسحوق الحليب في الإنتاج. - الاهتمام أكثر بالجودة . - توفير المنتجات بكميات كافية.
سياسة التوزيع	<ul style="list-style-type: none"> - الاعتماد على موزعين معتمدين. - الاعتماد على التوزيع المباشر (الإقامات الجامعية، المستشفيات، القطاع العسكري) - انخفاض هوامش الربح الناتجة عن عملية التوزيع (قلة الوسطاء). - تقديم تحفيزات للموزعين حسب كمية المبيعات. 	<ul style="list-style-type: none"> - الاعتماد على موزعين معتمدين. - تقديم تحفيزات للموزعين حسب كمية المبيعات. - انخفاض هوامش الربح الناتجة عن عملية التوزيع (قلة الوسطاء). 	<ul style="list-style-type: none"> - الاعتماد على موزعين معتمدين.
سياسة الترويج	<ul style="list-style-type: none"> - الاعتماد على طرق جديدة للترويج أقل تكلفة نظرا للتكاليف الباهضة المترتبة عن العملية، كتنشيط المبيعات باستخدام العينات المجانية، وتقديم الهدايا والمشاركة في الملتقيات، بالإضافة إلى الاعتماد على البيع الشخصي. - قيام المؤسسة بإنشاء موقع الويب الخاص بها "www.hodnalait.com"، للتعريف بالمؤسسة. 		

المصدر: من إعداد الطالب.

خلاصة:

في دراستنا التطبيقية هذه حاولنا إعطاء صورة واقعية عن واقع التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث حاولنا إبراز مكانته ومدى اعتماده وتطبيقه في ملبنة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة كنموذج عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وقد اعتمدنا في دراستنا التطبيقية على مجموعة من الوسائل كالمصادر والمراجع النظرية وكذلك وثائق المؤسسة، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع بعض مسيري ملبنة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته، والتي كانت مع مسؤولي المديرية التجارية ومديرية الإنتاج ورئيسي مصلحة المحاسبة والجودة.

ونظرا لتأثير تنافسية الجزائر في قطاع الحليب ومشتقاته على المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة للحليب ومشتقاته حاولنا في هذه الدراسة إبراز الأوضاع المحيطة بسوق الحليب ومشتقاته في العالم والوطن العربي ثم الجزائر، ومدى تأثيرها على تنافسية هذه المؤسسات، حيث توجد أربعة مجموعات رئيسية تشكل منها محددات الميزة التنافسية لصناعة الحليب ومشتقاته في الجزائر وهي ظروف عناصر الإنتاج وظروف الطلب ووجود الصناعات المغذية والمكملة وإستراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة في القطاع، بالإضافة إلى محددين ثانويين وهما الصدفة والحكومة، حيث نستنتج أنهما غير مساعدا على تحقيق المزايا التنافسية لصناعة الحليب ومشتقاته. كما حاولنا في هذه الدراسة معرفة الموقف التنافسي للمؤسسة من خلال تحليل المنافسة وقوى التنافس ودراسة المتغيرات البيئية، ذلك ما أدى بنا إلى استنتاج نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تساعد المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية، وإتباع الإستراتيجيات التسويقية التنافسية الأنسب في تحقيقها، كما تتبين لنا مكانة التسويق في ملبنة الحضنة من خلال تطبيق التسويق الإستراتيجي (التجزئة التسويقية، الاستهداف والتموضع)، ولتحقيق الميزة التنافسية تعتمد المؤسسة إستراتيجيتي التكلفة المنخفضة (السعر) بالنسبة لخط منتجات الياوورت وإستراتيجية التميز (الجودة) بالنسبة لخط الياوورت واللبن والرائب المعبأة في قارورات 1 لتر، كما تنتهج المؤسسة إستراتيجية التركيز على أساس الجودة بالنسبة لخط الحليب واللبن والرائب المعبأة في أكياس 1 لتر، كما تعتمد المؤسسة على سياسات المزيج التسويقي في تدعيم هذه المزايا التنافسية والحفاظ عليها، وبذلك تم قبول فرضيات الدراسة.

إلا أن اشتداد المنافسة التي يشهدها قطاع الحليب ومشتقاته وخاصة صناعة الياوورت، يحتم على المؤسسة أن تبحث على البدائل لمواجهةها، وضرورة الاهتمام أكثر بتجديد وتطوير المنتجات الحالية وابتكار منتجات جديدة لتلبية الرغبات المتنامية والمعقدة للمستهلك الجزائري، وتحديد المزايا التنافسية لمنتجاتها حتى تضمن البقاء في السوق.

الخاتمة العامة

من خلال هذه الدراسة يتضح لنا أن للتسويق مكانة مرموقة ضمن مهام معظم المؤسسات على اختلاف أنواعها وخاصة الصغيرة والمتوسطة منها، حيث لا يمكن الاستغناء عنه باعتباره أداة تحقيق التواصل مع المستهلكين الحاليين والمرتقبين، ولا يتأتى ذلك إلا بتبني السياسات التسويقية الفعالة خاصة في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة، حيث تدفع هذه البيئة بما تحمله من تقلبات إلى التحسين المستمر في أداء المؤسسات، واحتلال موقع متميز في السوق وأسبقية على المنافسين، كما عليها أن تتميز أيضا برضا ووفاء المستهلكين لمنتجاتها وولائهم لها ووثوقهم بجميع المنتجات التي تحمل علامة المؤسسة، وذلك من أجل تعزيز مركزها التنافسي وكسب ميزة تنافسية، حيث تشغل هذه الأخيرة حيزا ومكانة هامة في مجال الإدارة الإستراتيجية، فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.

أما فيما يخص اختبار الفرضيات، فوجدنا أن فرضيات البحث كانت كلها مقبولة، فبالنسبة للفرضية الأولى وجدنا أن محددات الميزة التنافسية لقطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر لا تساهم بالقدر الكافي في تحقيق المزايا التنافسية لصناعة الحليب ومشتقاته، حيث وجدنا أن هناك محددات مساعدة وأخرى غير مساعدة ومؤثرة في تحقيق المزايا التنافسية، فطبيعة عوامل الإنتاج غير محفزة بدرجة كافية لتدعيم هذه المزايا، أما طبيعة الطلب المحلي فهو يساعد على تحقيق المزايا التنافسية من خلال معدلات نمو متزايد للطلب وتوفر عوامل مساعدة على زيادة الطلب (النمو السكاني، تحسن القدرة الشرائية... الخ)، وكذلك استراتيجيات الشركات وهيكلها ودرجة المنافسة المحلية المعتمدة على إستراتيجية مبنية على أساس السعر والجودة، وبمناز هذا القطاع بالمنافسة الشديدة مما يشجع على خلق المزايا التنافسية، أما الصناعات المغذية والمكملة لصناعة الحليب ومشتقاته فهي غير مساعدة على تحقيقها، إضافة إلى محدد الصدفة والمتمثل في تقلبات أسعار الحليب ومشتقاته في السوق العالمي وهو محدد يعتبر عائق أمام تطوير المزايا التنافسية، كما أن الدعم المالي لمنتجات الحليب والإعفاء من الرسوم وعدم وجود سياسة وطنية واضحة لإنتاج الحليب (التقليل من الاستيراد) يعتبر غير مشجع لتدعيم المزايا التنافسية.

كما تم قبول الفرضية الثانية فوجدنا أن تشخيص البيئة الداخلية والخارجية يساعد المؤسسة على اختيار الإستراتيجيات التنافسية المناسبة لتحقيق الميزة التنافسية، حيث تهتم الملبنة بتحليل قدراتها وإمكانيتها الداخلية وذلك لبيان نقاط القوة بهدف إستغلالها في تحسين تنافسيتها ونقاط الضعف لتصحيحها وتقويمها بسهولة، إضافة إلى إهتمامها بالبيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات التي يتضمنها القطاع السوقي، للحفاظ على حصتها السوقية أو تنميتها حسب أهدافها ومواردها وبالتالي تطبيق الإستراتيجيات التنافسية الأنسب لتحقيق المزايا التنافسية.

ونفس الشيء بالنسبة للفرضية الثالثة أي أن تطبيق التسويق الإستراتيجي يؤدي إلى تحديد المزايا التنافسية للمؤسسة، حيث تبين الدراسة مدى مساهمة التسويق الإستراتيجي في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة حيث تعتمد المؤسسة على ثلاث استراتيجيات تنافسية حسب خطوط منتجاتها وهي: إستراتيجية التكلفة المنخفضة بالنسبة لخط الياوورت بأنواعه والمعبأ في العلب وإستراتيجية التميز بالنسبة لخط المنتجات المعبأة في القارورات (اللبن، الرائب والياوورت بالفواكه) وإستراتيجية التركيز عن طريق التميز بالنسبة لخط المنتجات المعبأة في الأكياس (الحليب، اللبن والرائب).

كما تم تأكيد الفرضية الرابعة، أي أن تطبيق سياسات المزيج التسويقي في المؤسسة يؤدي إلى تدعيم المزايا التنافسية للمؤسسة، حيث تعتمد المؤسسات على سياسات المزيج التسويقي (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع) بهدف تدعيم وتفعيل مزاياها التنافسية وبناء مكانة ذهنية مرتفعة لدى المستهلكين. وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، تم التوصل إلى النتائج التالية:

أ- نتائج الجزء النظري:

- يختلف تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دولة إلى أخرى باختلاف إمكانياتها وقدراتها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية، ومدى التقدم التكنولوجي السائد، ومرحلة النمو التي بلغتها، وتوجه أغلب البحوث والدراسات إلى تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاستناد على بعض المؤشرات والمعايير خاصة المعايير الكمية والمعايير النوعية.
- تعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف الإدارية لأي مؤسسة، ومحدد لنجاحها، فمقدرة أي مؤسسة على إنتاج السلع وتقديم الخدمات تكون محدودة ما لم يصاحبها جهداً تسويقياً فعالاً.
- يعتبر التسويق بمثابة الرابط بين المؤسسة وبيئتها، ويرتبط مدى نجاح التسويق بمدى تكيف المؤسسة مع بيئتها، بما يكفل لها مصالحها، ويجعلها تنبؤاً أحسن المراتب في ظل إمكانياتها مقارنة بمنافسيها، ويؤدي إهمال المتغيرات الحاصلة في البيئة التسويقية إلى فشل السياسات التسويقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- بقاء المؤسسة في السوق مرتبط بقدرتها على المنافسة.
- إن التسويق يعمل على دعم وتعزيز بقاء واستقرار المؤسسة وإكسابها ميزة تنافسية.
- ضرورة الاهتمام بالمزيج التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخلق التكامل بين السياسات التسويقية للمؤسسة وعدم التركيز على عنصر وإهمال باقي العناصر.
- هناك عدة مشاكل وصعوبات تحول دون التطبيق الأمثل للتسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كالمشاكل المالية ونقص الوعي التسويقي لدى القائمين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقصور المعلومات عن أحوال السوق ومستويات الأسعار وطبيعة السلع والخدمات المنافسة، ونقص التحفيز والدعم التسويقي من طرف الدولة، بالإضافة إلى مشكلة ضعف القوة الشرائية للمستهلكين.

- يجب أن تهتم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحليل قدراتها وإمكانياتها الداخلية بصفة دائمة وذلك لبيان نقاط القوة بهدف استغلالها في تحسين تنافسية المؤسسة ونقاط الضعف لتصحيحها وتقويمها بسهولة.
- ضرورة الإهتمام أكثر بالبيئة الخارجية للمؤسسة لمعرفة الفرص والتهديدات التي يتضمنها القطاع السوقى، وبالتالي ضمان الحفاظ على حصتها السوقية أو تنميتها حسب أهداف وموارد المؤسسة.
- يتعين أن تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق وتعظيم قدرتها التنافسية، ويمكن تصميم نموذج لمتطلبات القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال القدرة على التعلم من التجارب ومن الغير، وضرورة الإهتمام بالموارد البشرية باعتبارها مصدر التفكير بالمؤسسة والقدرة على التغيير ومواكبة أو حتى استباق المتغيرات المتلاحقة في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والإهتمام بالتجديد والابتكار والجودة، ويعتبر التوجه التسويقي من أهم المتطلبات لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- يساهم التسويق الإستراتيجي في تحديد المزايا التنافسية من خلال ثلاث عمليات تسويقية أساسية، وهي التجزئة والاستهداف السوقى والتموقع (التموضع).
- إن الإستراتيجيات التسويقية التنافسية والمتمثلة في التكلفة الأقل، التميز والتركيز لها الدور الفعال في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- إن حيازة المؤسسة لميزة تنافسية لا يعنى النجاح والتميز المستمر بالنسبة للمؤسسة، ولذا عليها القيام بتدعيم ميزتها التنافسية من خلال سياسات المزيح التسويقي والإعتماد على الإبتكار التسويقي لتطويرها بما يتوافق مع متطلبات السوق والمنافسة القائمة، ورغبات المستهلكين المتغيرة باستمرار.

ب- نتائج الدراسة التطبيقية:

يمكن حصر النتائج الخاصة بالدراسة التطبيقية في النقاط التالية:

- نقص الإنتاج المحلى من الحليب، إذ تغطّي الجزائر نحو 41 % من احتياجاتها من الحليب ومشتقاته وتغطّي هذه الفجوة عن طريق الإستيراد حيث تأتي الجزائر في مقدمة الدول العربية المستوردة للحليب ومشتقاته.
- عدم استقرار أسعار الحليب ومشتقاته في السوق العالمية مما يؤثر سلبا على تنافسية الجزائر في قطاع الحليب ومشتقاته.
- إن محددات الميزة التنافسية لقطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر لا تساهم بالقدر الكافي في تحقيق المزايا التنافسية لصناعة الحليب ومشتقاته.
- رغم قصر مدة نشاط مؤسسة الحضنة في صناعة الحليب ومشتقاته إلا أنها استطاعت أن تحقق مكانة لها في هذا القطاع، وتحجز حصة سوقية لا بأس بها، بالرغم من المنافسة الحادة التي يعرفها قطاع الحليب ومشتقاته.
- إن حجم المؤسسة في تطور ملحوظ من سنة إلى أخرى نظرا للتوسعات التي تقوم بها المؤسسة، وتوسيع خطوط منتجاتها.

- غياب الوظيفة التسويقية بالمؤسسة.
- هناك قصور في تطبيق المفهوم التسويقي بطريقة فعالة في المؤسسة.
- تركيز المؤسسة على وظيفة التوزيع أكثر من العناصر الأخرى للمزيج التسويقي.
- مساهمة التسويق الإستراتيجي في تحقيق المزايا التنافسية للمبنة الحضنة من خلال التجزئة التسويقية والإستهداف السوقي باعتماد إستراتيجيتي التسويق المركز والمتمايز، والتموضع لتثبيت المكانة الذهنية لمنتجاتها لدى المستهلكين.
- تعتمد المؤسسة على ثلاث استراتيجيات تنافسية حسب خطوط منتجاتها وهي: إستراتيجية التكلفة المنخفضة بالنسبة لخط الياوورت وإستراتيجية التميز بالنسبة لخط المنتجات المعبأة في القارورات (اللبن، الرائب، والياوورت بالفواكه) وإستراتيجية التركيز عن طريق التميز بالنسبة لخط المنتجات المعبأة في الأكياس (الحليب، اللبن والرائب)
- كما نلاحظ مدى مساهمة سياسات المزيج التسويقي (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع) في تدعيم المزايا التنافسية للمبنة الحضنة.

ج- الإقتراحات:

● إقتراحات بالنسبة لمؤسسة الحضنة:

- تفعيل دور وظيفة التسويق في توجيه المؤسسة نحو السوق، وهذا بإعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وإنشاء مصلحة مستقلة خاصة بالوظيفة التسويقية.
- الإعتماد بشكل أكثر على الحليب الطازج في مدخلات العملية الإنتاجية خاصة بالنسبة لخط الياوورت، كون الكمية المجمعة من طرف المؤسسة غير كافية مقارنة بالمنافسين المباشرين للمبنة خاصة من قبل دانون جرجرة وملبنة الصومام وملبنة ثرافل.
- الإهتمام بالبحث والتطوير لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين المتغيرة باستمرار.
- مساندة مختلف التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي وتحديث وسائل الإنتاج والنقل.
- توفير العناية اللازمة للموزعين المعتمدين لديها وتجارت التجزئة باعتبارهم الأقرب من المستهلك النهائي، وتحفيزهم على تقديم تقارير دورية عن المستهلكين، سلوكياتهم اتجاه منتجات المؤسسة واتجاه منتجات المنافسين، تطلعاتهم وحاجاتهم غير المشبعة حالياً.
- الإستغناء عن التكاليف الإضافية التي لا تحتاجها المؤسسة إذا أرادت أن تعتمد على إستراتيجية التكلفة المنخفضة.
- الإهتمام أكثر بالجودة.
- ضرورة ابتكار منتجات جديدة لخلق التميز وعدم الإكتفاء بتقليد منتجات المؤسسات المنافسة كمؤسسة دانون جرجرة وملبنة الصومام وملبنة ثرافل.

- خلق طرق جديدة للترويج أقل تكلفة نظرا للتكاليف الباهظة المترتبة عن العملية.
- حتمية جمع المعلومات التسويقية لتقليل المخاطر وتحديد الإستراتيجية التسويقية وإثارة عامل الإبداع لدى المؤسسة.
- على المؤسسة أن تولي الإهتمام بالبحوث التسويقية نظرا لكونها الوظيفة التي يتم من خلالها ربط المستهلكين بالمؤسسة.
- تطوير الثقافة التسويقية وذلك بدمج القائمين على الوظيفة الإنتاجية في دورات تكوينية من أجل رفع مستوى الأداء التسويقي في الملينة.

● إقتراحات للنهوض بقطاع الحليب ومشتقاته:

- تشجيع مصانع الحليب ومشتقاته على استعمال الحليب المحلي الطازج كلما أمكن.
- خلق التكامل بين مربّي الأبقار ومؤسسات تجميع الحليب ومصانع الحليب ومشتقاته.
- تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة للحليب ومشتقاته لإقامة مزارع نموذجية لتربية الأبقار ذات الإنتاجية العالية خاصة بما.
- وضع قوانين تحفيزية لتنظيم شعبة الحليب في الجزائر والعمل على تقليص كمية وفاتورة إستيراد الحليب.

● إقتراحات لتنمية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة:

- ضرورة تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إستراتيجية تسويقية فعالة تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية.
- ضرورة اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحليل المنافسة وقوى التنافس ودراسة المتغيرات البيئية لتحديد الموقف التنافسي للمؤسسة، وتمكينها من الإلمام بكافة ما يحدث في البيئة من مستجدات ومسايرتها لبناء إستراتيجية تساعد على التفوق والتميز.
- اتخاذ الإجراءات والترتيبات الكفيلة بالحد من الآثار السلبية للمتغيرات الدولية عند الانضمام لمنطقة التجارة العالمية، وغيرها من الاتفاقيات الثنائية والإقليمية والدولية.
- توفير المعلومات الضرورية لجميع المؤسسات الاقتصادية من طرف الدولة من خلال وضع نظام للمعلومات الوطنية الخاصة بجميع المؤسسات العاملة على أرض الوطن، وتعزيزها بمعلومات عالمية تفيد المؤسسات في تحسين تنافسيتها خاصة مع انفتاح السوق.
- لا بد من التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسة على اختلاف مستوياته المهنية والوظيفية باعتباره القوة المثالية والسبب الفعال لخلق القيمة المضافة، من خلال التكوين، لأن الاكتفاء بعصرنة التجهيزات لا يكفي للنهوض بهذا القطاع .
- مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تصريف منتجاتها.
- ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات وتحسين الجودة.
- معالجة مشكل التمويل الذي تعاني منه هذه المؤسسات، و إعطاء التسهيلات المالية والجبائية والجمركية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- 1) بتس روبرت- لي ديفيد، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 2) أبو النجا محمد عبد العظيم، إدارة التسويق - مدخل معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 3) أبو النجا محمد عبد العظيم، إدارة التسويق، مدخل معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 4) أبو جمعة نعيم حافظ، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 5) أبو حمدان رضا، الموسوي كاظم، وظائف المنظمة المعاصر، نظرة بانورامية عامة، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 6) أبو علفة عصام الدين، التسويق (المفاهيم والإستراتيجيات)، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 7) أبو فارة يوسف أحمد، التسويق الإلكتروني، عناصر المزيج التسويقي عبر الإنترنت، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 8) أبو قحف عبد السلام، كيف تسيطر على الأسواق (تعلم من التجزئة اليابانية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 9) أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية. 2004/2005.
- 10) أبو قحف عبد السلام، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- 11) أيمن عمر، دراسات متقدمة في التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006/2007.
- 12) باشا محمد وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 13) بدوي محمد وجيه، تنمية المشروعات الصغيرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
- 14) البكري ثامر، إستراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، دار جهينة، عمان، 2007.
- 15) البكري ثامر، التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 16) بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 17) توفيق محمد عبد الحسن، التسويق: مدخل تدعيم القدرة التنافسية في الأسواق الدولية، دار النهضة العربية، القاهرة، دون سنة النشر.
- 18) ثابت عبد الرحمن إدريس- مرسي محمد جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونتائج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003.
- 19) جواد نبيل، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، الجزائرية للكتاب، الجزائر، 2006.
- 20) الحاج طارق وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1997.

- 21) حسن أمين عبد العزيز، استراتيجيات التسويق في القرن الواحد والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 22) الحسيني حسن فلاح، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- 23) حنفي عبد الغفار - فريقاص رسمية، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
- 24) الخطيب سليم فهد - فؤاد محمد سليمان، مبادئ التسويق، مفاهيم أساسية، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 25) حوني رابع ورقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 26) الراوي خالد - السند محمود، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000.
- 27) رمزي أحمد، إدارة التسويق في المؤسسات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، 2005.
- 28) الزعبي حسن علي، نظم المعلومات الإستراتيجية : مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 29) السالم سعيد مؤيد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان 2005.
- 30) سعيد محمد عبد الفتاح، التسويق، الطبعة الخامسة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1995.
- 31) السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 32) السلمي علي، المفاهيم العصرية لإدارة المنشآت الصغيرة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
- 33) سويدان نظام موسى - حداد شفيق موسى، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد، عمان، 2003.
- 34) سي كراج جيمس- إم جرنر روبرت، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة خالد العامري، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- 35) السيد علي محمد أمين، أسس التسويق، مؤسسة الوراق، عمان، 2000.
- 36) السيد محمد إسماعيل، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم- حالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 37) سيد مصطفى أحمد، التنافسية في القرن الحادي والعشرون، مدخل إنتاجي، الطبعة الأولى، 2003.
- 38) سيد مصطفى أحمد، المدير وتحديات العولمة، إدارة جديدة لعالم جديد، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001.
- 39) شافوف مالكوم، إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ترجمة طارق عبد الباري وآخرون، الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2009.
- 40) الشنواني صالح، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2000.
- 41) الصحن محمد فريد، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- 42) الصرن رعد حسن، إدارة الابتكار والإبداع: كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات؟، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2001.
- 43) صقر عمر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2002.
- 44) الصميدي محمد حاسم: إستراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

- (45) الصميدي محمود جاسم، إستراتيجيات التسويق، دار الحامد، عمان، 2004.
- (46) الصميدي محمود جاسم، ردينة عثمان يوسف، إدارة التسويق مفاهيم وأسس، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- (47) الضمور هاني حامد، طرق التوزيع، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- (48) الطائي حميد - علاق بشير، مبادئ التسويق الحديث، مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- (49) الطائي حميد وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث : مدخل شامل، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- (50) طلعت عبد المجيد، التسويق الإبتكاري (الطريق إلى الربح لمتوازن في كل العصور)، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.
- (51) عاشور نعيم العبد، عودة رشيد نمر، مبادئ التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- (52) عبد السلام عبد الغفور وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001.
- (53) عبيدات محمد إبراهيم، إستراتيجية التسويق: مدخل سلوكي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- (54) عبيدات محمد، سلوك المستهلك - مدخل سلوكي - مدخل استراتيجي، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- (55) عزام زكريا وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2008.
- (56) العمر رضوان محمود، مبادئ التسويق، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- (57) عوض أحمد محمد، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
- (58) غالب ياسين سعد، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- (59) القطامين أحمد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- (60) قيو كاترين، التسويق، ترجمة وردية راشد، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2008.
- (61) كوتلر فيليب، أرسترونج جاري، أساسيات التسويق، ترجمة صهيب سرور علي إبراهيم سرور، الجزء الثاني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007.
- (62) كوتلر فيليب، كوتلر يتحدث عن التسويق كيف تنشئ الأسواق وتفرزها وتسيطر عليها، ترجمة فيصل عبد الله، الطبعة الثالثة، مكتبة حرير، الرياض، 2004.
- (63) كورتل فريد، مدخل للتسويق، الطبعة الأولى، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2007.
- (64) المؤذن محمد صالح، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- (65) مرسى محمد جمال الدين وآخرون، التفكير الإستراتيجي منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- (66) مرسى نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.
- (67) مرسى نبيل محمد، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- (68) مصطفى محمد محمود، التسويق الاستراتيجي للخدمات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

- 69) معلا ناجي، توفيق رائف، أصول التسويق، مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2002.
- 70) المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
- 71) نائف برنوطي سعاد، إدارة الأعمال الصغيرة. أبعاد الريادة، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 72) النجار فريد، إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية: مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999.
- 73) النجار فريد، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
- 74) نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل، الطبعة الأولى، 2003.
- 75) نصير محمد طاهر، التسويق الإلكتروني، دار الحامد، عمان، 2005.
- 76) هل تشارلز و جونز جارث، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.

ب- الدوريات والمجلات:

- 1) بلالي أحمد، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية، (مجلة العلوم الإنسانية)، العدد الحادي عشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ماي 2007.
- 2) حامد سعيد شعبان، دور ممارسات إدارة الجودة في الحصول على الميزة التنافسية، (مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين)، العدد 69، السنة 46، الجزء الأول، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2007.
- 3) الحوري ع - العلي ع، استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، (مجلة البصائر)، المجلد 10، العدد 02، جامعة البترا، عمان، 2006.
- 4) خضر حسان، تنمية المشاريع الصغيرة، (مجلة جسر التنمية) العدد 09، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، سبتمبر 2002.
- 5) داودي الطيب، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، (مجلة الباحث)، العدد 05، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2007.
- 6) زايد عادل، الأداء التنظيمي المتميز، الطريقة إلى منظمة المستقبل، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 7) الزغبي حسن علي، أثر التجارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية، (مجلة العلوم التطبيقية)، العدد 2، المجلد 7، الأردن، 2004.
- 8) غراب كامل السيد، العلاقة بين القيادة والإستراتيجية التنافسية، دراسة ميدانية لعينة المنشآت الصناعية بإمارة دبي، (المجلة العربية للإدارة)، العدد الثاني، المجلد رقم: 16، مصر، ديسمبر 1994.
- 9) قويق نادية، (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - واقع وآفاق)، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 14، 2006، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر.
- 10) مزهودة عبد المللك، التسيير الإستراتيجي للمؤسسات، مقاربات مفاهيمية وتحديات تنافسية، (مجلة الباحث)، العدد: 04، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2006.
- 11) نعيمة غلاب، التحليل الإستراتيجي في التسويق، (مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير)، العدد 04/2005، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2005.

12) وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، (مجلة جسر التنمية)، العدد 24، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ديسمبر 2003.

ج- الملتقيات والمؤتمرات:

- 1) أسيري بتول، المعوقات التي تواجه الراغبين في إقامة مشروعات صغيرة في مملكة البحرين، ندوة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: لإشكاليات وآفاق التنمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 18-22 جانفي 2004.
- 2) بلالطة مبارك وآخرون، الآليات المعتمدة من طرف الجزائر في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الدورة التدريبية الدولية: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، 25 - 28 ماي 2003، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- 3) بلالي أحمد، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 8 - 9 مارس 2005.
- 4) بلوناس عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقدرة على المنافسة في ظل اقتصاد السوق بالإسقاط على الحالة الجزائرية، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أفريل 2006 .
- 5) بن طلحة صليحة ومعوش بوعلام، الدعم المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في القضاء على البطالة، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية. يومي 17 و 18 أفريل 2006، كلية علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر.
- 6) بن عنتر عبد الرحمان، نحو تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية الدولية، الملتقى العربي الرابع للصناعات الصغيرة والمتوسطة، صنعاء، يومي: 25-26/11/2007.
- 7) بن نافلة قدور - عرابة رابح، التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية - واقع وتحديات - كلية علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 14 و 15 ديسمبر 2004.
- 8) بن نافلة قدور، المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر أيام 17/18 أفريل 2006.
- 9) بهاز الجلالي - خامرة الطاهر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، كلية علوم التسيير، جامعة قلمة، الجزائر، يومي 16 و 17 نوفمبر 2008.
- 10) خداوي عبد القادر - منصور سعيد، الموارد المعرفية للمؤسسة كمدخل في تنافسيتها في ظل الاقتصاد الرقمي، الملتقى الدولي العلمي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي: 4، 5 ديسمبر 2007.
- 11) خليفي عيسى - منصوري كمال، مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أفريل 2006 .

- 12) الحناق سناء عبد الكريم ،، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 9/8 مارس 2005.
- 13) دادن عبد الغني - دادن عبد الوهاب، الميزة التنافسية كأسلوب لتطوير التكامل الاقتصادي العربي، وتفعيل الشراكة العربية الأوروبية، الملتقى الدولي حول التكامل الاقتصادي العربي كآلية لتحسين وتفعيل الشراكة العربية الأوروبية، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، جامعة سطيف يومي: 8-9 ماي 2004.
- 14) الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
- 15) رحيم حسين، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: تشخيص ومقارنات، الدورة التدريبية الدولية: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، أيام 25 - 28 ماي 2003، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- 16) رزيق كمال - مسدور فارس، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، أيام 22/23 أبريل 2003.
- 17) رزيق كمال - مسدور فارس، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحويلات المحيط، كلية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، أيام: 29،30 أكتوبر 2002.
- 18) رضوان لؤي محمد زكي، المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية (الواقع ومعوقات التطوير)، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 18-22 جانفي 2004.
- 19) زايري بلقاسم وبلحسن هواري، أثر اتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول آثار وانعكاس اتفاق الشراكة على الإقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي: 13،14 نوفمبر 2006.
- 20) سالم ألياس وآخرون، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، يومي: 4،3 ماي 2005.
- 21) سلطان عطية صلاح، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا للمعايير الأداء الإستراتيجي، ورشة عمل حول أساليب إدارة لتكلفة لترشيد القرارات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 10-14 جوان 2007، القاهرة.
- 22) سويس عبد الوهاب، أزمة التسويق في الوطن العربي بين المفهوم والاندماج، الملتقى العربي الثاني، التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، قطر 6-8 أكتوبر 2003، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 23) شهرزاد زغيب وعيساوي ليلي، المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر واقع وآفاق، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات صغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، يومي: 8-9 أبريل، 2002.
- 24) صادق درمان سليمان، الإستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في عينة من المنظمات الصناعية العاملة في مدينة الموصل - العراق - الملتقى الدولي: المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزاي التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 04-05 ديسمبر 2007.

- 25) صالح صالحي، أساليب وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 18-22 جانفي 2004.
- 26) صقر محمد فتحي، واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 18-22 جانفي 2004.
- 27) ضحاح نجيبية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الأمس واليوم آفاق، تجربة الجزائر، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية. يومي 17 و 18 أبريل 2006، كلية علوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلبي بالشلف، الجزائر.
- 28) العوض محمد بن عبد الله، إستراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم)، الملتقى الدولي الأول للتسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير)، الشارقة، يومي 15-16 أكتوبر 2002.
- 29) عياري أمال - نصيب رجم، الاستراتيجيات الحديثة كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر 2002.
- 30) قائد علي عبد الله، الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الجمهورية اليمينية: معوقات النمو وآليات التطوير"، الملتقى العربي الرابع للصناعات الصغيرة والمتوسطة صنعاء، 25-26/11/2007.
- 31) قويدر لوزة - كشيدة حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي، ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية علوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلبي، الشلف، الجزائر، يومي: 4، 5 ديسمبر، 2007.
- 32) كتوف عاشور وطرشي محمد، تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية. يومي 17 و 18 أبريل 2006، كلية علوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلبي بالشلف، الجزائر.
- 33) كورتل فريد، التسويق كعامل نجاح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية. يومي 17 و 18 أبريل 2006، كلية علوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلبي بالشلف، الجزائر.
- 34) لرقط فريدة وآخرون، دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات النامية، ومعوقات تنميتها، الدورة التدريبية الدولية: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، 25 - 28 ماي 2003، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- 35) مرتجي سيد ناجي، المشروعات الصغيرة والمتوسطة: المفهوم المشكلات وإطار التطوير، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 18-22 جانفي 2004.
- 36) موساوي زهية - خالد حديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 9/8 مارس 2005.
- 37) وصاف سعيد - قويدري محمد، مركزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، (مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية)، جامعة باتنة، العدد 09، جانفي 2004.

د- الرسائل الجامعية:

- 1) إسماعيل أمال، تطور مفهوم الميزة التنافسية للصادرات وفقا لنظريات التجارة الدولية الحديثة، مع دراسة القدرات التنافسية للصادرات الصناعية المصرية ابتداء من عام 1980م، (رسالة ماجستير)، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2004.
- 2) بن عنتر عبد الرحمان، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، حالة الصناعات التحويلية بالجزائر، (أطروحة دكتوراه دولة)، كلية علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
- 3) بن مويزة أحمد، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، (مذكرة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006.
- 4) بوشناق عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها، وتطويرها، (رسالة ماجستير)، جامعة الجزائر، 2002.
- 5) الربابعة فاطمة، دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية، (أطروحة دكتوراه فلسفة)، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة 2006.
- 6) زويتنة محمد الصالح، أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2007.
- 7) سملاي محضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، (أطروحة دكتوراه دولة)، كلية علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
- 8) صلحواوي سمير، الحوادث المهنية وأثرها على تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2007/2008.
- 9) عبد الرحمن أميرة، دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات قطاع الأعمال العام العاملة في مجال السياحة بمصر، (رسالة ماجستير)، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2008.

ه- التقارير و القوانين:

- 1) اللوزي سالم، تطوير إنتاج وتصنيع وتسويق الألبان لدى صغار المزارعين في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الزراعية، الخرطوم، ديسمبر، 2003.
- 2) المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية، الكويت، 2003.
- 3) التقارير السنوية لمبنة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته للفترة 2003-2008.
- 4) المنظمة العربية للتنمية الزراعية، التقرير السنوي للإحصاءات الزراعية العربية، 2008، الخرطوم.
- 5) المواد 6، 5، 7 من قانون رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

و- المواقع الإلكترونية:

- 1) الهبتي نوزاد عبد الرحمن، الصناعات الصغيرة والمتوسطة في دول مجلس التعاون الخليجي: الوضع القائم والتحديات المستقبلية (مجلة علوم إنسانية)، السنة الرابعة: العدد 30: سبتمبر 2006 http://www.ulum.nl/6.htm
- 2) موقع اللجنة الأوروبية
http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_fr.htm

- (3) إبراهيم القرناس، تقرير عن التجربة اليابانية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، طوكيو 2002. عن الموقع: <http://www.ssic2008.com/assets/files/PDF/400-450/443.pdf> (يوم: 06/15/2008 على الساعة)
- (4) فريق التنافسية، مفهوم التنافسية، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، الأردن، على الموقع: http://www.competitiveness.gov.jo/arabic/competitiveness_concept.php (يوم 2008/10)
- (5) عن جريدة المساء، العدد 3556، ليوم 2008/11/06. عن الموقع: <http://www.el-massa.com/ar/content/view/13757/41/>
- (6) مجدي محمد محمود، توظيف التسويق الالكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال، على الموقع: <http://www.managementforum.org.sa/MangForum/peppers/1-3-majdy.doc> (يوم 16/2008/11)
- 7) generic strategies and industry forces, <http://www.quickmba.com/strategy/generic.shtml>. (le 16/12/2008)

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

1-LIVRES

- 1) Chirouze Yves, Le Marketing, Tome 01, 2^{eme} édition, Office Des Publication Universitaires, Alger, 1990.
- 2) D'Avenie Richard, Hyper compétition, traduit par Garéne Michele, édition Vuibert, Paris, 1995 .
- 3) Dayan Armand Et Autres, Manuel De Gestion, Volume 01, Edition Ellipses, Paris, 1999.
- 4) Djitli Mohamed Seghir, Marketing stratégique, Ibn Sina Edition, Alger, 2001.
- 5) Ducreau .J.M, M.Marchal, Stratégie:(Les Clés Succès Concurrentiel), Edition d'organisation, 2004.
- 6) Filser Marc, Le Comportement Du Consommateur, Editions Dalloz, Paris, 1994.
- 7) Garibaldi Gérard, l'analyse stratégique, 3^{eme} édition, 2^{eme} tirage, édition d'organisation, paris, 2002.
- 8) Glass Neil, Management, les 10 défis, Paris, Édition d'Organisation, 2001.
- 9) Group De HEC, Stratégor ,Politique Général De L'entreprise, 4 édition, Dunod, Paris, 2005.
- 10) Julien. P – Mar Chesnay. M, La Petite Entreprise, Principes D'économie Et De Gestion, 1^{er} Edition, Vuibert édition, Paris, 1994.
- 11) Kotler Philip, Dubois Bernard, Marketing Management, 10^{eme} édition, Edition Union Public, Paris, 2000.
- 12) Kotler Philip, Dubois Bernard, Marketing Management, 12^{eme} édition, Pearson éducation, paris, 2006.
- 13) Lachman Jean, Financer L'innovation Des PME, Economica, Paris, 1996.

- 14) Lambin Jean-Jacques, le marketing stratégique, 4^{ème} édition, édition international, Paris, 1998.
- 15) Lendrevie Jacques, Denis Lindon, Mercator, 7^{ème} édition ,Dalloz, Paris, 2003.
- 16) Michon Christian Et Autres, Le Marketeur, Fondements Et Nouveautés De Marketing, 2^{ème} édition, Pearson Education, Paris, 2006.
- 17) Porter M, L'avantage Concurrentiel ,Traduction Philippe Le Vergne, Edition Dunnod, Paris, 1999.
- 18) spitezki Henri, la stratégie d'entreprise, compétitivité et mobilité, Edition economica, paris, 1995.
- 19) Thietart R.A, Xuereb J.M, Stratégie : Concepts, Méthodes, Mise en oeuvre, Dunod, Paris, 2005.
- 20) Vedrine Jean Pierre , Martin Sylvie, Marketing (Les Concepts Clés), Chihab Edition, Alger, Algérie, 1996.

2- ARTICLES:

- 1) Bencharif .A, stratégies des acteurs de la filière lait en algérien : état des lieux problématique, CIHEAM, Montpellier, 2001.
- 2) CNES, Rapport: Pour Une Politique De Développement De La Pme En Algérie,2002.
- 3) FAO pespectives de l'alimentation, Analyse des marchés mondiaux, Juin2008.
- 4) Kaci Mohamed et Sassi Yacin, industrie laitière et des corps gras, Alger, 2007
- 5) OCED (organisation de coopération et de développement économiques), promouvoir l'entreprenariat et les pme innovantes dans une économie mondiale, juin 2004.
- 6) Assala Khalil, PME En Algérie: De La Création A La Mondialisation, Congres: Internationalisation Des Pme Et Ses Conséquences Sur Les Stratégies Entrepreneuriales, 25 – 27, Octobre,2006 Haute Ecole De Gestion Fribourg, Suisse.

ثالثا: قائمة المراجع باللغة الإنجليزية:

- 1) Kotler Philip and all, Principles of Marketing, Pearson Education, Fourth European Edition, England, 2005.
- 2) Richard M.S. Wilson-Colin Gilligan, Strategic Marketing Management, Planning, Implementation And Control, Third Edition, Elsevier Butterworth-Heinemann Edition, Burlington, 2005.
- 3) Rowson Pauline, Marketing To Win More Business, First Published, Row mark Limited Edition, England, 2007.

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج عن دورة حياة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	15
02	مراحل تحديد السعر في المؤسسة	28
03	نموذج هيكل تنظيمي تقليدي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمصغرة	36
04	نموذج هيكل تنظيمي تقليدي بالنسبة للمؤسسات المتوسطة	37
05	نموذج هيكل تنظيمي حديث بالنسبة للمؤسسات المتوسطة	37
06	نموذج قوى المنافسة الخمسة لبورتر (Porter)	48
07	العلاقة التفاعلية بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية	55
08	محددات الميزة التنافسية لبورتر	83
09	سلسلة القيمة في المؤسسة	87
10	مساهمة نظرية الموارد في تحقيق الميزة التنافسية	92
11	دور الكفاءة في بناء الميزة التنافسية	94
12	الجودة كأساس لبناء الميزة التنافسية	95
13	مراحل دورة حياة الميزة التنافسية	96
14	استراتيجيات التسويق المستهدف	111
15	استراتيجيات اختيار السوق المستهدف	114
16	استراتيجيات بناء المركز الذهني للمنتج	120
17	خطوات تحليل المنافسين	121
18	مثال هيكل السوق وأنواع الأوضاع التنافسية للمؤسسات	134
19	الإستراتيجيات الدفاعية للمؤسسة	137
20	الإستراتيجيات الهجومية للمؤسسة	139
21	إستراتيجيات التسعير التنافسية	145
22	التسعير والتكلفة حسب دورة حياة المنتج	145
23	التوجه بالمستهلك والميزة التنافسية	150
24	تطور الإنتاج العالمي من الحليب ومشتقاته في الفترة (2006/ 2008)	161
25	تطور أوضاع الحليب ومشتقاته في الوطن العربي للفترة (2000/2007)	162
26	تطور أوضاع الحليب ومشتقاته في الجزائر للفترة (1998/2007)	165

166	تطور قيمة واردات الجزائر من مسحوق الحليب لفترة (1998-2007).	27
167	التوزيع النسبي لحجم واردات الحليب ومشتقاته للجزائر في 2007.	28
169	التوزيع النسبي لأعداد الحيوانات المنتجة للحليب في الجزائر لسنة 2007.	29
175	محددات الميزة التنافسية لقطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر حسب نموذج بورتر	30
180	الهيكل التنظيمي للملبنة الحضنة	31
184	تطور التكاليف الإجمالية لمؤسسة الحضنة لمؤسسة الحضنة للفترة (2003-2008)	32
186	تطور تكلفة الإنتاج المتوسطة للحليب والياوورت للفترة 2006-2008	33
198	تحليل البيئة الخارجية للملبنة الحضنة حسب نموذج القوى الخمس لبورتر	34
201	أسس التجزئة التسويقية في ملبنة الحضنة	35
208	المنافذ التوزيعية للملبنة الحضنة	36

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	التعريف الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	10
02	التعريف الياباني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	11
03	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر	12
04	المقارنة بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة وبين المشروعات الكبيرة	13
05	مصفوفة سوات SWOT وأهم استراتيجياتها	54
06	مثال لتحليل "سوات" (SWOT) في إحدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	55
07	فترة الانتظار للحصول على العقار الصناعي في الجزائر	68
08	إجراءات ومدة إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية والمتقدمة	69
09	مصادر ميزة التكلفة الأقل	79
10	إستراتيجيات التسويق التنافسية الرئيسية	124
11	مخاطر الإستراتيجيات التنافسية	131
12	العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية وقوى الصناعة	132
13	الوضعيات السوقية للمؤسسات	141
14	الخصائص المرتبطة بدورة حياة المنتج	143
15	تطور الإنتاج العالمي من الحليب ومشتقاته خلال الفترة (2008/2006)	160
16	تطور أوضاع الحليب ومشتقاته في الوطن العربي للفترة (2007-2000)	162
17	تطور أعداد الثروة الحيوانية في الوطن العربي للفترة (2007-2000)	163
18	أوضاع الحليب ومشتقاته في الجزائر للفترة (2007-1998)	165
19	تطور واردات أصناف الحليب ومشتقاته إلى الجزائر للفترة (2000-2007)	167
20	تطور أعداد الحيوانات المنتجة للحليب في الجزائر للفترة (2007-2000)	168
21	تطور أعداد الأبقار الحلوب حسب المصدر في الجزائر للفترة 2007-2000	170
22	تطور مساحة الأراضي الرعوية في الجزائر للفترة (2008-2006)	170
23	معدل نصيب الفرد من الحليب في الجزائر وبعض الدول	172

173	تطور معدلات الطلب على الحليب ومشتقاته في الجزائر للفترة (1998-2007)	24
181	تطور ربحية رقم الأعمال والتكاليف في ملبنة الحضنة للفترة (2003-2008)	25
183	تطور تكاليف عوامل الإنتاج في ملبنة الحضنة للفترة (2003-2008)	26
185	تطور تكلفة الإنتاج المتوسطة للحليب والياوورت في ملبنة الحضنة	27
187	تطور مؤشرات الإنتاجية للملبنة الحضنة للفترة (2003-2008)	28
188	تطور مبيعات ملبنة الحضنة في الفترة (2006، 2008)	29
189	تطور الإنتاج في ملبنة الحضنة في الفترة (2006، 2008)	30
191	تطور مصاريف الصيانة في ملبنة الحضنة للفترة (2006، 2008)	31
191	مثال لكمية الحليب الخام المجمعة في شهر أوت 2009 لملبنة الحضنة	32
192	تطور قيمة المواد الأولية حسب المصدر في الفترة (2006-2008)	33
192	تطور قيمة المخزونات في ملبنة الحضنة للفترة (2006-2008)	34
193	توزيع العمال في ملبنة الحضنة	35
194	نقاط القوة ونقاط الضعف في مؤسسة الحضنة	36
199	الفرص والتهديدات في ملبنة الحضنة	37
203	الإستراتيجيات التنافسية المتبعة في ملبنة الحضنة	38
205	منتجات ملبنة الحضنة	39
209	سلم التخفيضات المقدمة لموزعي ملبنة الحضنة	40
211	السياسات التسويقية المتبعة لتدعيم المزايا التنافسية لملبنة الحضنة	41

ملخص:

يعتبر النشاط التسويقي من الوظائف الرئيسية الهامة لكافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذلك يتوجب على المشرفين على مستوى هذه المؤسسات التحسين من وجهة وصوره التسويق لضمان بقاءها واستمراريتها، ولن يتأتى ذلك إلا بإعداد إستراتيجية تسويقية محكمة تركز على سياسات المزيج التسويقي الأربعة (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج)، وإذا تم فهمها وتطبيقها بكفاءة وفعالية فسيتم تحقيق الأهداف التسويقية المسطرة من قبل المؤسسة وعلى اقتناص الفرص التسويقية الموجودة بالبيئة وتجنب التهديدات الممكنة للمؤسسة حسب طبيعة وحجم المؤسسة وطبيعة ما تقدمه وطبيعة السوق المستهدف، بالإضافة إلى معرفة حاجات ورغبات المستهلكين، بهدف تقديم أفضل السلع والخدمات مقارنة بالمنافسين، إذن:

ماهو دور التسويق في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الصناعي؟

وللإجابة على هذه الإشكالية، تضمنت الدراسة جانبين:

جانب نظري قسّم إلى ثلاثة فصول، حيث تضمن الفصل الأول مختلف المفاهيم المتعلقة بالتسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما الفصل الثاني فتضمّن ماهية التنافسية والميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأهم مصادرها ومتطلبات تحقيقها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي الأخير الفصل الثالث الذي تضمّن دور التسويق في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال التسويق الإستراتيجي الذي يساهم في تحديد المزايا التنافسية وكذلك إبراز دور التسويق في تفعيل واستمرارية المزايا التنافسية.

أما الجانب التطبيقي فقد تضمن واقع التسويق في مؤسسة الحظنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة ودوره في تحقيق المزايا التنافسية، حيث تبين الدراسة مدى مساهمة التسويق الإستراتيجي في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة حيث تعتمد المؤسسة على ثلاث استراتيجيات تنافسية حسب خطوط منتجاتها وهي: استراتيجية التكلفة المنخفضة بالنسبة لخط الياغورت واستراتيجية التميّز بالنسبة لخط المنتجات المعبأة في القارورات (اللبن، الرائب والياوورت بالفواكه) وإستراتيجية التركيز عن طريق التميّز بالنسبة لخط المنتجات المعبأة في الأكياس (الحليب، اللبن والرائب)، كما تقوم المؤسسة بتدعيم هذه المزايا التنافسية عن طريق سياسات المزيج التسويقي.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التسويق الإستراتيجي، التنافسية، الميزة التنافسية، استراتيجية التكلفة المنخفضة، إستراتيجية التميّز، إستراتيجية التركيز، سياسات المزيج التسويقي.

Résumé :

Le marketing joue un rôle important dans toutes les petites et moyennes entreprises, c'est pourquoi les responsables au niveau de ces entreprises doivent améliorer la direction et l'image du marketing pour assurer l'existence et la continuité de ces entreprises. Ceci ne peut se faire qu'à travers la préparation d'une stratégie bien réfléchie qui doit se baser sur les quatre politiques de marketing (produit, prix, distribution, promotion). Une fois cette stratégie est comprise et appliquée avec efficacité, les buts du marketing fixés par l'entreprise seront réalisés, tout en saisissant toutes les opportunités du marketing disponibles dans l'environnement et en évitant les menaces possibles. Cela dépend bien sûr, de la nature et le volume de l'entreprise et la nature des produits qu'elle présente ainsi que la nature du marché ciblé. Ainsi que la nécessité d'être courant des besoins et désirs des consommateurs pour présenter des produits et des services qui peuvent rivaliser ceux des concurrents.

Une problématique se pose donc ici :

Quel rôle joue le marketing dans la réalisation des avantages concurrentiels dans les petites et les moyennes entreprises du secteur industriel?

Pour répondre à cette problématique, la présente étude est répartie comme suit :

La partie théorique comporte trois chapitres, le premier chapitre aborde les différentes notions afférentes au marketing dans les PME. Le deuxième chapitre traite la notion de compétitivité et l'avantage concurrentiel au sein des PME, ses sources importantes et les réquisitions de leur réalisation dans les PME. Le troisième chapitre discute de rôle du marketing dans la réalisation de l'avantage concurrentiel dans les PME à travers le marketing stratégique qui contribue à déterminer les avantages concurrentiels et à démontrer le rôle de marketing dans l'activation et la continuité des avantages concurrentiels.

La partie pratique, quant à elle aborde le marketing au sein de l'entreprise laitière d'El-Hodna à M'sila et son rôle dans la réalisation des avantages concurrentiels. L'étude démontre à quel point le marketing stratégique contribue à la réalisation des avantages concurrentiels de l'entreprise. L'entreprise adopte trois stratégies concurrentielles, et ce selon les lignes de ses produits; la stratégie du coût bas pour la ligne du yaourt, la stratégie de différenciation pour la ligne des produits conditionnés en bouteilles, et la stratégie de concentration pour la ligne des produits conditionnés en sachets. L'entreprise subventionne ces avantages concurrentiels à travers les politiques du mix marketing.

Mots-clés : petites et moyennes entreprises, marketing stratégique, compétitivité, avantage concurrentiel, stratégie du coût bas, stratégie de différenciation, stratégie de concentration, politiques du mix marketing.

Abstract:

The marketing activity is the main important functions for all small and medium enterprises, so must the supervisors of these institutions must be improve from marketing point of view to ensure the survival and continuity , to attain this there must be marketing strategy based on marketing mix (product, price, distribution, promotion) and, the the objectives will be relized if it was understood and applied efficiently and effectively to seize all the marketing opportunities in the environment, and avoid potential threats to the institution according its nature or size of the enterprise or the nature of the target market, in addition to the knowledge of needs and desires of consumers, in order to provide the best goods and services compared to competitors, then ;

What is the role of marketing in achieving competitive advantages in small and medium enterprises of the industrial sector?

The answer to this problem, the study included two aspects:

The theory aspect is divided into three chapters, Chapter I, included various concepts related to marketing in small and medium enterprises, while the second chapter involved the notins of competitiveness and competitive advantage in small and medium enterprises, the most important sources and requirements in small and medium enterprises, and at last chapter, included the role of marketing in achieving competitive advantage in small and medium enterprises; through strategic marketing, which contributes to the identification of competitive advantages as well as highlight the role of marketing in the activation and continuity of competitive advantages.

The practical aspec was included reality of marketing in the company of Alhodhna for the production of Milk in Msila and its role in achieving competitive advantage, where the study shows the contribution of marketing to achieve strategic competitive advantages of the company where it relies on three strategies in its product lines: the low-cost strategy for the line for Yagurt Line and excellence strategy in Line bottled products (milk, yagurt and fruit Yagurt) and strategic focus through the line for excellence in the bags of packaged products (milk, milk and yogurt), the company strength these competitive advantages through policies of the marketing mix.

Key words: small and medium enterprises, marketing strategy, competitive, competitive advantage, low-cost strategy, excellence strategy, focus strategy, policies of the marketing mix.