



١٨ ٦٤ ٢٠٠٣
جامعة ورقلة

كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية

قسم علوم التسيير

٥٩٩١



مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

فرع : إدارة الأعمال

لا يعاين

من إعداد الطالب : بلالي أحمد

الموضوع

الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

مع دراسة حالة مؤسسة إنتاج مواد البناء EPMC تمناست
بتطبيق سلسلة القيمة ونموذج قوى المنافسة لـ " مايكل بورتر "

نوقشت علنا بتاريخ : 2003/06/25

أمام اللجنة المكونة من :

- الدكتور : إبراهيم بختي (جامعة ورقلة) رئيسا
- الأستاذ الدكتور : عبد المجيد قدي (جامعة الجزائر) مقرر
- الدكتور : حسين رحيم (جامعة الأغواط) مناقشا
- الدكتور : حمزة بن قرينة (جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2003/2002

قائمة الأشكال والمنحنيات

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	نظام القيمة	(1 -1)
12	السلسلة النموذجية للقيمة	(2 -1)
14	دورة حياة الميزة التنافسيّة	(3 -1)
17	منحنى التّمهن	(4 -1)
23	نموذج قوى المنافسة الخمسة لـ Porter	(5 -1)
35	عمليات افدارة الإستراتيجية	(1 -2)
37	الإستراتيجية كاستجابة للميزة التنافسية	(2 -2)
39	العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة ووحدات الأعمال	(3 -2)
43	الميزة الإستراتيجية	(4 -2)
55	نموذج Austin	(5 -2)
77	سلسلة القيمة لمؤسسة EPMC	(1 -3)

الإهداء

إلى كل من التمس طريقاً إلى العلم وسط تحديات الحياة
ونوازعها المختلفة ، وهو يستهدف من وراء ذلك أن يرى هذا
الوطن شامخاً وهذه الأمة راسخة ومتفوقة .

أحمد بلالي

شكر و تقدير

لا يسعني إثر إنها هذا البحث إلا أن أتوجه بخالص الشكر وجزيل التقدير إلى الأستاذ الدكتور عبد المجيد قدي لقبوله الإشراف على هذا العمل ولنصائحه وإرشاداته القيمة كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى كافة الأساتذة بقسمي التسيير و العلوم الاقتصادية لجامعة ورقلة و أخص بالذكر الأستاذ محمد يحضيه السملالي لدعمه الكبير و تشجيعاته المستمرة .

ولا يسعني إلا أن أتوجه بخالص الشكر للسيد بن الشيخ الحسين لبيب الرئيس المدير العام لمؤسسة (EPMC) وكافة إدارات المؤسسة على العون والتسهيلات التي قدموها لنا من أجل إنجاز هذا العمل .

كما أشكر كل من قدم لنا يد العون من قريب أو بعيد وأخص بالذكر أخي الأصغر الأستاذ محمد إبراهيم الذي سهر على رقعن وطباعة هذه المذكرة .

ملخص:

تركز الدراسة على أهمية تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في مواجهة تحديات المنافسة الراهنة في ظل العولمة و شروط منضمة التجارة العالمية، وعلى السبل و الإستراتيجيات الكفيلة لتحقيقها والمحافظة عليها سواء على مستوى تدنية التكاليف أو تميز وجودة المنتجات.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، أن النشاطات الداخلية للمؤسسة هي المسؤولة عن خلق القيمة وهي بذلك المصدر الأساسي للميزة التنافسية، كما أن هذه الأخيرة تتأثر بشكل كبير بجملة من العوامل الخارجية ممثلة في قوى التي تحكم المنافسة ، وبهدف حصول المؤسسة على تلك الميزة يجب أن تعتمد على إستراتيجية للتنافس تتلائم مع إمكانياتها الداخلية وظروفها البيئية الخارجية، كما بينت الدراسة ملائمة نموذج بورتر لبنية الإقتصاد الجزائري وصلاحيته للتطبيق على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

RESUME

L'objectif de cette étude vise à étudier d'une part l'importance de l'avantage concurrentiel vis-à-vis des défis de l'environnement concurrentiel, la globalisation et les conditions de l'OMS ; Et d'autre part détermine les stratégies nécessaires pour sauvegarder l'avantage concurrentiel de point de vue qualité des produits et coûts minimal de production.

Les majeurs résultats de cette étude : les activités internes de l'entreprise contribuant à la création de la valeur, et donc la source de l'avantage concurrentiel, ce dernier est impliqué par un ensemble des effets externes représenté par les forces concurrentielles ; et pour que l'entreprise assure l'avantage concurrentiel, il faut qu'elle suive la stratégie concurrentielle. L'étude a montré le modèle de Porter de la structure de l'économie Algérienne et l'applicabilité au sein de l'entreprise économique Algérienne.

فهرست المحتويات

III.	الإهداء
IV.	الشكر
V.	فهرس المحتويات

قائمة الجداول والأشكال والمنحنيات

X.	قائمة الجداول
XI.	قائمة الأشكال

المقدمة

أ	تمهيد
أ	I. الإشكالية
ب	II. فرضيات الدراسة
ب	III. أهمية الدراسة
ب	IV. أهداف الدراسة
ج	V. منهج الدراسة
د	VI. خطة وهيكل البحث

الباب الأول : الإطار النظري للميزة التنافسية

الفصل الأول: الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية بين نشاطاتها الداخلية

وبيئتها الخارجية

3	المبحث الأول : الميزة التنافسية وتحليل النشاطات الداخلية للمؤسسة
3	المطلب الأول : ماهية الميزة التنافسية
4	أولاً : المفهوم من منظور كلي
4	ثانياً : المفهوم من المنظور الجزئي

- 5 **المطلب الثاني** : سلسلة القيمة لتحليل النشاطات الداخلية
- 9 أولاً : النشاطات الأولية للسلسلة
- 9 ثانياً : النشاطات الداعمة
- 14 **المبحث الثاني** : تنمية وتطوير الميزة التنافسية
- 14 **المطلب الأول** : الوضعية النسبية التكاليفية وعوامل تطوّر التكلفة
- 15 أولاً : الوضعية النسبية على مستوى التكاليف
- 16 ثانياً : عوامل تطوّر التكلفة
- 18 **المطلب الثاني** : عوامل التفرد وعلاقة التميز بالجودة
- 19 أولاً : التميز والجودة
- 20 ثانياً : عوامل تفرد المنتجات
- 22 **المبحث الثالث** : الميزة التنافسية و تأثيرات البيئة الخارجية
- 22 **المطلب الأول** : تحليل هيكل الصناعة حسب نموذج Porter
- 23 أولاً : شدة المزاومة بين المتنافسين
- 25 ثانياً : تهديد دخول منافسين جدد
- 27 ثالثاً : خطر المنتجات البديلة
- 28 رابعاً : قوة مساومة الموردّين والزبائن
- 29 **المطلب الثاني** : نموذج Porter ومحدّدات الميزة التنافسية x
- 29 أولاً : ظروف عوامل الإنتاج
- 30 ثانياً : ظروف الطلب
- 31 ثالثاً : وضع الصناعات المرتبطة والمساندة
- 31 رابعاً : الوضع الإستراتيجي والتنافسي للمؤسسة

الفصل الثاني : الميزة التنافسية ، مدخل إستراتيجي

- 34 **المبحث الأول** : مكانة الميزة التنافسية في التفكير الإستراتيجي
- 34 **المطلب الأول** : الميزة التنافسية والإدارة الإستراتيجية
- 34 أولاً : الإدارة الإستراتيجية
- 36 ثانياً : مكانة الميزة التنافسية من الإدارة الإستراتيجية
- 38 ثالثاً : الميزة التنافسية ومستويات الإستراتيجية

- 40 **المطلب الثاني : إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية**
- 40 أولاً : إستراتيجية التنافس مفهومها وأبعادها
- 40 ثانياً : إستراتيجية التنافس والميزة المستدامة
- 43 **المبحث الثاني : الإستراتيجيات الأساسية الكبرى للتنافس**
- 43 **المطلب الأول : إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف**
- 44 أولاً : الإستراتيجية في مواجهة قوى المنافسة
- 45 ثانياً : المخاطر المتعلقة بالتطبيق
- 47 **المطلب الثاني : إستراتيجية التميز**
- 47 أولاً : الإستراتيجية في مواجهة قوى المنافسة
- 49 ثانياً : المخاطر المتعلقة بالتطبيق
- 50 **المطلب الثالث : إستراتيجية التركيز**
- 50 أولاً : الإستراتيجية في مواجهة قوى المنافسة
- 51 ثانياً : المخاطر المتعلقة بالتطبيق
- 53 **المبحث الثالث : نموذج Porter وبنية الاقتصاد الجزائري**
- 53 **المطلب الأول : التقييم العام للنموذج**
- 53 أولاً : أهمية وإيجابيات النموذج
- 54 ثانياً : المآخذ
- 56 **المطلب الثاني : مدى ملاءمة النموذج لبنية الاقتصاد الجزائري**
- 56 أولاً : قوى المنافسة وبنية الاقتصاد الجزائري
- 57 ثانياً : ملاءمة النموذج لبنية المؤسسة الجزائرية

الباب الثاني : الجانب التطبيقي للدراسة (حالة مؤسسة EPMC)

الفصل الثالث : مدخل للدراسة الميدانية وتحليل الأنشطة الداخلية لـ EPMC

- 62 **المبحث الأول : مدخل للدراسة الميدانية**
- 62 **المطلب الأول : منهجية الدراسة**
- 62 أولاً : التذكير بأسلوب الدراسة
- 62 ثانياً : أدوات الدراسة ومجالاتها

- 63 ثالثاً : مبررات اختيار المؤسسة
- 64 **المطلب الثاني : التعريف بالمؤسسة وأهميتها**
- 64 أولاً : التعريف بالمؤسسة
- 65 ثانياً : الأهمية الإستراتيجية للمؤسسة
- 66 ثالثاً : عرض إشكالية المؤسسة
- 68 **المبحث الثاني : سلسلة القيمة والنشاطات الداخلية لـ EPMC**
- 68 **المطلب الأول : نشاطات المؤسسة من خلال وحداتها**
- 68 أولاً : وحدة إنتاج مواد البناء لمنطقة تمراس
- 70 ثانياً : وحدة إنتاج مواد البناء لمنطقة عين صالح
- 72 ثالثاً : وحدة الإنجاز تمراس
- 72 **المطلب الثاني : سلسلة القيمة لمؤسسة EPMC**
- 72 أولاً : النشاطات الأساسية للمؤسسة
- 74 ثانياً : النشاطات الداعمة

الفصل الرابع : الميزة التنافسية لمؤسسة EPMC بتطبيق نموذج Porter

- 80 **المبحث الأول : مؤسسة EPMC في مواجهة قوى المنافسة**
- 80 **المطلب الأول : شدة المزاومة بين متنافسي القطاع**
- 80 أولاً : درجة نمو القطاع
- 81 ثانياً : مرونة الطلب ودرجة تركيز المنافسين
- 83 ثالثاً : حجم التكاليف الثابتة وتكاليف التخزين
- 83 رابعاً : حواجز الدخول وتكلفة الخروج
- 85 **المطلب الثاني : المؤسسة وتهديد باقي قوى المنافسة**
- 85 أولاً : تهديد الموردين
- 87 ثانياً : تهديد الزبائن
- 88 ثالثاً : تهديد الداخلين المحتملين
- 88 رابعاً : التهديد المحتمل للمنتجات البديلة

91	المبحث الثاني : الخيار الإستراتيجي للمؤسسة
91	المطلب الأول : العناصر المساعدة على التميز
91	أولاً : إختبار العناصر الأساسية للتمييز
92	ثانياً : إختبار العناصر الأخرى للتمييز
93	المطلب الثاني : عوامل تطور التكلفة والخيار الإستراتيجي للمؤسسة
93	أولاً : عوامل تدنية التكاليف
95	ثانياً : إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف

الخاتمة

99	I. ملخص البحث
100	II. نتائج إختيار الفرضيات
102	III. التوصيات والمقترحات
103	IV. آفاق الدراسة

قائمة المراجع

105	أولاً : بالعربية
107	ثانياً : بالفرنسية

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
67	نتائج المؤسسة للسنوات الخمسة الأخيرة	(1 - 3)
84	تكلفة الاستثمارات المنجزة لمؤسسة EPMC	(1 - 4)
90	أفاق العرض المستقبلي للأشغال	(2 - 4)
93	الطاقة الإنتاجية للوحدات الفرعية لـ EPMC	(2 - 4)
97	الإنتاج لوحدية تمناست	(3 - 4)

أولاً: النشاطات الأولية للسلسلة

تتولى النشاطات الأولية (LES ACTIVITES PRINCIPALES) عملية التكوين المادي للمنتج أو (الخدمة) وبيعه ونقله للزبون وكذلك خدمة ما بعد البيع ؛ وتنقسم هذه المجموعة إلى الأقسام الخمسة التالية :

1- الإمدادات الداخلة (LOGISTIQUE INTERNE) :

وتتضمن كافة النشاطات المتعلقة بحركة وتدفق المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية ومن ذلك مثلاً استلام هذه المواد وتخزينها ومناولتها لتأخذ مسارها ضمن خطوط الإنتاج المختلفة.

2- العمليات التشغيلية أو الإنتاج (la production) :

وهي جملة النشاطات المسؤولة عن معالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات ضمن نظام معين في شكل سلع وخدمات ويدخل في هذا الإطار إلى جانب تشغيل آلات صيانة التجهيزات ، الجمع والتغليف أيضاً.

3- الإمدادات الخارجة (LOGISTIQUE EXTERNE) :

وتشتمل على كافة النشاطات اللوجستكية المتعلقة بمخرجات المؤسسة من سلع وخدمات من حيث نقلها وتخزينها وتسليمها وفقاً لجدول محدد .

4- الخدمة (LE SERVICE) :

وهي نشاطات تهدف إلى دعم مبيعات المؤسسة من خلال كسب ثقة المستهلك ورضاه وهنا يتعلق الأمر بخدمات ما بعد البيع كالتركيب والتصليح وتوفير قطع الغيار .

5- لتسويق والمبيعات (COMMERCIALISATION ET VENTE) :

وتتدرج ضمن هذه المجموعة كل النشاطات المرتبطة بإدارة التسويق من سياسات واستراتيجيات ووظائف تسويقية ، وتتكفل بتقديم الوسائل التي تمكن الزبائن من شراء منتجات المؤسسة وتحثهم عليها. إن كلاً من هذه النشاطات وبحسب القطاع الذي تشتغل فيه المؤسسة ، يمكن أن تكون له أهمية حيوية بالنسبة للميزة التنافسية . فبالنسبة لمؤسسة خدمية تمارس نشاطاتها في محلات خاصة ثابتة كصالونات الحلاقة والتزيين فإن الإمدادات الخارجة مثلاً تكاد تكون معدومة غير أن الإنتاج يعتبر هو الحاسم ؛ أما بالنسبة لمؤسسة تنتج آلات الحاسوب فإن الخدمة تكون فيها أساسية فيما يتعلق بالتركيب وعموماً فإن مهما تكن طبيعة المؤسسة فإن كل فئات النشاطات الأولية من شأنها أن تساهم بدرجة أو أخرى في سلسلة القيمة للمؤسسة وان تلعب بالتالي دوراً في تنافسيتها .

ثانياً : النشاطات الداعمة (LES ACTIVITES DE SOUTIEN)

هي بدورها نشاطات منشأة للقيمة من خلال الدعم الذي تقدمه للنشطة الأولية بحيث تسمح لها بأداء دورها بكفاءة وفعالية وتنقسم هذه النشاطات إلى أربعة مجموعات كبرى هي:

المقدمة

تمهيد

- I. الإشكالية
- II. فرضيات الدراسة
- III. أهمية الدراسة
- IV. أهداف الدراسة
- V. منهج الدراسة
- VI. حدود الدراسة

المقدمة

تمهيد

تشهد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الخاصة والعمومية جملة من التحديات التي تفرضها بيئتها التنافسية المطبوعة بطابع العولمة والمحكومة بقوانين منظمة التجارة العالمية ، خاصة بعد توقيع الجزائر لاتفاق الشراكة الأورو متوسطية مع الاتحاد الأوروبي وما سيتبع ذلك من رفع للحماية عن المنتجات الوطنية أمام منتجات الشركات الأجنبية بكل ما تحمله معها من مزايا تنافسية ، مستفيدة من مبدأ المعاملة بالمثل مع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي كانت إلى عهد قريب تخضع لقرارات التسيير المركزية وتعيش في ظل اقتصاد محمي من المنافسة الخارجية وخاضع لقوة القرار الإداري .

لذا فإن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ستجد نفسها بداية أمام إشكالية البقاء والاستمرار قبل التفكير في التطور وغزو الأسواق الخارجية ، وهذا بالنظر لسوء توقعها وضعف مزاياها التنافسية بالمقابل؛ ومن هنا، ومواجهة لذلك ، فإنها ستكون ملزمة بتحسين منتجاتها في إطار المقاييس الدولية ومسايرة المنتجات العالمية مادة وتعبئة وتغليفاً من جهة ، وتقديمها بأسعار مقبولة أو تنافسية من جهة أخرى .

غير أن ذلك سوف لن يتم ما لم يعتمد على سياسات واستراتيجيات تأهيل شاملة لمختلف وظائف المؤسسة وآليات تسييرها ، بحيث يتم الكشف عن العناصر الداخلية و الخارجية في بيئة المؤسسة المسؤولة عن خلق الميزة التنافسية والمحددة لها، واختيار انسب الإستراتيجيات التنافسية لمواجهة قوى المنافسة التي تسمح بتحقيق هذه الميزة بشكل مستمر ومستدام .

I. الإشكالية :

ولإحاطة بجوانب الموضوع فقد وضعنا الإشكالية التالية :

كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في مواجهة التحديات الراهنة لقوى المنافسة المختلفة أن تحقق الميزة التنافسية وأن تحافظ عليها بشكل مستدام ؟
إن هذا التساؤل يقودنا إلى عدة أسئلة جزئية أهمها :

- 1 - ما هي العناصر الداخلية في المؤسسة المسؤولة عن خلق الميزة التنافسية ؟ وكيف يتم الكشف عنها استناداً لسلسلة القيمة لـ Porter ؟
- 2 - ما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه قوى المنافسة الخارجية في حسب نموذج Porter تحديد الميزة التنافسية للمؤسسة ؟

3 - كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية (و منها المؤسسة موضوع الدراسة) من خلال استراتيجية التنافس أن تحقق الميزة التنافسية المستدامة ؟

II. فرضيات الدراسة :

للإجابة على هذه الأسئلة والإحاطة بالجوانب المختلفة للموضوع من جهة وتوجيها لمسار البحث من جهة أخرى ، ارتأينا وضع الفرضيات التالية :

- 1 - تعتبر النشاطات الداخلية للمؤسسة هي المسؤولة عن خلق القيمة وتعتبر بذلك المصادر الأساسية للميزة التنافسية .
- 2 - إن تحقيق الميزة التنافسية لا يتوقف على النشاطات الداخلية للمؤسسة فحسب بل يخضع كذلك وبشكل كبير إلى تأثيرات قوى المنافسة الخارجية .
- 3 - في مواجهة قوى المنافسة ولأجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة فإن المؤسسة ملزمة باعتماد استراتيجية للتنافس .
- 4 - يعتبر نموذج قوى المنافسة الخمسة لـ Porter ملائما لبنية الاقتصاد الجزائري وبالتالي لتطبيقه على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بهدف الكشف عن تنافسياتها .
- 5 - إن إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف هي الإستراتيجية الأنسب لمؤسسة EPMC (موضوع دراسة الحالة) في مواجهة قوى المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

III. أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة أهميتها من الدور الذي تلعبه الميزة التنافسية في استمرارية وتأهيل وتطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وكذا انسجامها وتكيفها مع النموذج العالمي للمنافسة خاصة في ظل انضمام الجزائر لمنظمة التجارة العالمية وتوقيعها لاتفاقية الشراكة الأورومتوسطية مع دول الاتحاد الأوربي

IV. أهداف الدراسة :

نهدف من خلال معالجتنا للموضوع أن نصل إلى محاولة تحقيق عدة نقاط تتمثل فيما يأتي :

- 1 - محاولة الكشف عن أهم العوامل الداخلية في المؤسسة ، والخارجية في بيئتها المسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية والمحددة لها .
- 2 - محاولة لفت انتباه الباحثين ومسيري المؤسسات الاقتصادية إلى وجود عناصر أخرى في المؤسسة وراء عملية خلق القيمة غير تلك المسؤولة عن القيمة المضافة كمفهوم محاسبي ، وهذا سواء على مستوى الجودة أو التكاليف .

3 - محاولة الكشف عن أهم الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تعتمد عليها في مواجهة قوى المنافسة .

V. منهج الدراسة :

نظراً لطبيعة الدراسة المتمحورة حول تحليل الأنشطة الداخلية للمؤسسة المسؤولة عن الميزة التنافسية والتأثيرات الخارجية لقوى المنافسة عليها فقد اعتمدنا على :

- المنهج التحليلي فيما يتعلق بالجانب النظري للموضوع
- المزاوجة بين المنهج التحليلي والمنهج الوصفي الملائم لدراسة الحالة فيما يتعلق بالجانب التطبيقي مع اللجوء من حين لآخر للمنهج الإحصائي من خلال بعض الإحصائيات واستخدام النسب المئوية .

VI. حدود الدراسة :

بهدف معالجة الإشكالية المقترحة وتحقيق أهداف الدراسة فقد وضع الباحث حدود لجانبها النظري تمثلت فيما يأتي :

- 1 - اعتماداً لتعدد الزوايا التي يمكن النظر منها إلى الميزة التنافسية فقد اعتمد الباحث على النظرة الجزئية بحيث تمت معالجتها على مستوى المؤسسة كوحدة اقتصادية جزئية .
- 2 - نظراً لأن تحليل العناصر الداخلية للميزة التنافسية يمكن تناوله من جوانب مختلفة فقد اعتمد الباحث في هذا المجال على أسلوب سلسلة القيمة الذي اعتمده (مايكل بورتر) في كتابه (الميزة التنافسية) .
- 3 - كما أنه ولتحليل آثار البيئة الخارجية على الميزة التنافسية للمؤسسة وتحقيقاً للتكامل في التحليل مع أسلوب سلسلة القيمة فقد اعتمدنا على نموذج قوى المنافسة الخمسة لمايكل بورتر أيضاً ورغم تعدد المناهج والنماذج في هذا المجال خاصة وأن النموذج يتلاءم مع بنية الاقتصاد الجزائري .
- 4 - مع تعدد المداخل التي يمكن التطرق منها للميزة التنافسية ، فقد ركز الباحث بشكل كبير على البعد الإستراتيجي للموضوع لملاءمته للإشكالية المطروحة .

VII. خطة وهيكل البحث

محاولة منا للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات فقد جاءت الدراسة في بابين تضمننا أربعة فصول :

1- الباب الأول : اشتمل على الإطار النظري للميزة التنافسية والذي جاء بدوره في فصلين :

- الفصل الأول : تناول من جهة الميزة التنافسية من حيث مفهوماً وأنواعها ومصادرها والعوامل الداخلية المسؤولة عن تنميتها وتطويرها وذلك باستخدام أسلوب سلسلة القيمة ؛ ومن جهة أخرى

تأثيرات قوى المنافسة في البيئة الخارجية على هذه الميزة اعتماداً على نموذج قوى المنافسة الخمسة لـ Porter ، ليخلص في الأخير إلى محدّدات الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجي .

- **الفصل الثاني :** تمّ تناول الميزة التنافسية من مدخل استراتيجي بمحاولة الكشف عن علاقتها بالاستراتيجية والتطرق إلى مختلف استراتيجيات التنافس وفقاً لنموذج Porter والتي يمكن أن تعتبر كأساس للميزة التنافسية المستدامة ، ليتمّ في الأخير محاولة اختبار مدى ملائمة هذا النموذج لبنية الاقتصاد الجزائري .

2 - **الباب الثاني :** واشتمل على الجانب التطبيقي للدراسة ممثلاً في دراسة حالة لمؤسسة اقتصادية عمومية ضمن الفصلين الثالث والرابع على النحو التالي :

- **الفصل الثالث :** تضمّن مدخلاً للدراسة الميدانية تناول أسباب اختيار المؤسسة ومنهج وأدوات البحث المستخدمة والتعريف بالمؤسسة ثم محاولة تحليل نشاطاتها الداخلية للكشف عن عناصر الميزة التنافسية فيها عن طريق أسلوب سلسلة القيمة .

- **الفصل الرابع :** وتضمن محاولة لتحليل قوى المنافسة المختلفة في محيط المؤسسة وأثرها على الميزة التنافسية وذلك بتطبيق نموذج قوى المنافسة الخمسة لـ Porter .

أما الخاتمة فقد اشتملت على ملخص عام للموضوع متبوعاً بأهم النتائج المتوصل إليها عن الإشكالية واختبار الفرضيات مع محاولة لتقديم توصيات بناء على ذلك وكذا الآفاق المستقبلية للبحث .

الباب الأول

الإطار النظري للميزة التنافسية

الفصل الأول : الميزة التنافسية للمؤسسة بين
نشاطاتها الداخلية وبيئتها الخارجية

الفصل الثاني : الميزة التنافسية ، مدخل استراتيجي

الفصل الأول : الميزة التنافسية للمؤسسة بين نشاطاتها الداخلية وبيئتها الخارجية

المبحث الأول : الميزة التنافسية وتحليل النشاطات الداخلية للمؤسسة

المبحث الثاني : تنمية وتطوير الميزة التنافسية

المبحث الثالث : الميزة التنافسية وتأثيرات البيئة الخارجية

المبحث الأول : الميزة التنافسية وتحليل النشاطات الداخلية للمؤسسة

من المسلم به أن نجاح المؤسسات يعتمد أساساً على مقدار ما تحققه من مزايا تنافسية كنتيجة لتظافر جملة من الشروط والمجهودات تبدأ أولاً من النشاطات الداخلية للمؤسسة وللكشف عن ذلك فإن الأمر يتطلب تحليلاً دقيقاً لهذه النشاطات ومعرفة مدى إسهام كل منها على الميزة التنافسية ، ذلك ما ستتم محاولة بيانه من خلال مطلبي هذا المبحث .

المطلب الأول : ماهية الميزة التنافسية

يعتبر مصطلح التنافسية (Compétitivité) وكذا المنافسة (concurrence) من المصطلحات الأكثر رواجاً في هذا العصر خاصة على المستويين الاقتصادي والسياسي ، وهما وإن اختلفا إلى حد ما في مدلولهما بحيث يستعمل الأول في المدلول الاقتصادي على المستوي الدولي والثاني على مستوي المؤسسة ، فإنهما يتداخلان إلى حد بعيد ضمن ما أصبح يعرف بالميزة أو القدرة التنافسية^(*) (L'Avantage concurrentiel) ، التي تعتبر امتداداً لفكرة الميزة النسبية في التجارة الدولية لريكاردو (D.Ricardo) المبينة على فكرة الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج الموروثة التي تحدد طبيعة التعامل التجاري بين الدول القائم على اختلاف ميزات النسبية .

غير أن مصطلح الميزة التنافسية لم يأخذ بعده الديناميكي إلا في الثمانينات من القرن الماضي إثر " أزمة الإنتاجية " التي عرفها الاقتصاد الأمريكي الذي شهدت مؤسساته الاقتصادية تقهقراً أمام منافسة المؤسسات الاقتصادية الأوروبية لها ، فقدت على إثرها العديد من الأسواق الخارجية ، الشيء الذي أفرز اهتماماً رسمياً في التعامل مع مشكل التنافسية كان من نتائجه تأسيس مجلس قومي ملحق بالرئاسة في الولايات المتحدة وهذا فضلاً عن المساهمات الأكاديمية لجملة من الباحثين والمختصين في هذا المجال⁽¹⁾ كان من أبرزهم الاقتصادي مايكل بورتر (M. Porter) الأستاذ في جامعة هارفرد وصاحب كتاب " الميزة التنافسية " . غير أن الميزة التنافسية من حيث المعنى هي أبعد من أن تكون موضوعاً جديداً على اعتبار أنها عولجت بشكل مباشر في العديد من الدراسات والبحوث السابقة .

وعموماً فإن مفهوم " التنافسية " لا يوجد له لحد الساعة تعريف موحد والاختلاف يرجع بالأساس إلى الزاوية التي يتناول منها كل باحث للموضوع بحيث يختلف مفهوم التنافسية

(*) إن هذا التداخل يتجلى بشكل كبير في ترجمة المصطلحين للعربية فعبارة (Concurrentiel) التي هي صفة للميزة تترجم بلفظ " تنافسية " كما هو الشأن بالنسبة " Compétitivité "

(1) موله عبد الله التنافسية والدولة ، مقال للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط

على المستوى الكلي (الدولة) عنه على المستوى الجزئي (مستوى المؤسسة) كما يتبين لنا حسب الآتي :

أولاً : المفهوم من منظور كلي

من هذا المنظور يمكن أن نقتصر على التعاريف المهمة التالية :

- إن تقرير التنافسية العالمي يعرف التنافسية على أنها تعني مدى مقدرة دولة ما على تحقيق معدل مرتفع لنمو حصة الفرد من الناتج المحلي⁽¹⁾

ويؤكد هذا التقرير الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي على أن القدرة التنافسية هي التي تعكس الصفات الهيكلية لكل اقتصاد وطني⁽²⁾

- أما المنظمة الاقتصادية للتعاون والتنمية (OECD) فتعرف التنافسية على المستوى الاقتصادي القومي لدولة ما على أنها الدرجة التي يمكن وفقها إنتاج السلع والخدمات الموجهة للأسواق الدولية بحيث تحافظ فيه على المداخل الحقيقية لمواطنيها وتوسع فيها على المدى الطويل ، على أن يكون ذلك وفق سوق حرة وعادلة ؛ وهي من هذا المنظور ترى أن المنافسة في السوق ، حسب أحدث الدراسات ، من شأنها أن تعمل على إنعاش التشغيل والإنتاجية وتشجع على الإبداع⁽³⁾ .

- ومن أشهر التعاريف في هذا المجال هو تعريف (Laura D'Andrea Tysom) التي تعرف التنافسية على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه مواطنو الدولة المعنية بمستوي معيشة متمم ومستدام .

ثانياً : المفهوم حسب المنظور الجزئي

من هذا المنظور يمكن أن نقتصر على التعاريف الثلاثة التالية :

-يري (MC Petridge) أن الميزة التنافسية لمؤسسة ما يمكن أن تتحقق في حالة ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوي مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح⁽⁴⁾؛

- ويعرف الدكتور على السلمي الميزة التنافسية على أنها " مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين :

1- إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون

(1) كمال رزيق ومسعود فارس ، مفهوم التنافسية ، مقال الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة بسكرة 2002 .
(2) إسماعيل زغول ومحمد الهزايمة ، سياسات وخطط تطوير القدرة التنافسية للإقتصاد الأردني ، مقال ل ندوة القدرة التنافسية للإقتصاديات العربية معهد السياسات الاقتصادية

لصندوق النقد العربي ، العدد الخامس (أبو ظبي 1999) صفحة 171

(3) <http://www.Oecd.Org/fr.12-11-2002>

(4) أميرة محمد عبد السميع عمارة ، تحليل القدرة التنافسية للقطاع السياحي ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، 2002 ، ص: 09 .

2- تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها⁽¹⁾

- أما مايكل بورتر (M. Porter) وكما هو الشأن لبول كرجمان (Paul Krugman) فإنه يري أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة وعليه فإنه ، أي (بورتر) يقول بأن "الميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلفها لزمائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية ، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيارة السعرية المفروضة"⁽²⁾.

وبغض النظر عن حدود الدراسة التي تقضي بأن ينصرف تحليلنا للتنافسية على المستوى الجزئي أي على مستوى المؤسسة فإن الباحث يري أن التنافسية وإن أمكن تناولها من زوايا مختلفة بحيث لا تعتبر شأنا خاصا بالمؤسسة ، إلا أنها تبقى لصيقة بها أكثر من غيرها خاصة وأن التنافس بمفهومه الديناميكي يظل مرتبطا بالمؤسسات وذلك خلافا للمفهوم الستاتيكي للميزة النسبية المستخدم في التجارة الدولية بشكل واسع .

وبناء على التعاريف المتعلقة بالمؤسسة والتي لا تختلف في عمومها إلا من حيث ذكرها وإغفالها لبعض الانعكاسات المترتبة عن الميزة التنافسية فإنه يمكن القول بأن تنافسية المؤسسة هي مدى مقدرتها على مواجهة المنافسة سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية⁽³⁾ وانطلاقاً من ذلك بإمكاننا استخلاص التعريف التالي :

الميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الديناميكي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي المريح 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 ولكن بأسعار أقل كنتيجة لتكاليف أدنى .

وعلى هذا الأساس فإننا نميز بين نوعين للميزة التنافسية هما :

- ميزة التكاليف الأدنى
- وتميز وتفرد المنتجات

(1) آمال عياري ورجم نصيب، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية مقال بالملتقى الدولي :تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط ،جامعة بسكرة 2002.

(2) MICHAEL PORTER ، L AVANTAGE CONCURRENTIEL .PARIS ، DUNOD 2000 P.08.

(3) <http://xxi.ac-reims.fr>, 12-11-2002

المطلب الثاني : سلسلة القيمة لتحليل النشاطات الداخلية للمؤسسة

تعد حلقة أو سلسلة القيمة (La chaîne de valeur) والتي جاء بها بور تر في كتابه " الميزة التنافسية " تقنية تهدف إلى تحديد مصادر الميزة التنافسية الحالية والمحتملة من خلال تحليل النشاطات الداخلية للمؤسسة⁽¹⁾.

فإذا علمنا أن الميزة التنافسية لمؤسسة ما تنشأ عن العديد من النشاطات التي تقوم بها المؤسسة قصد تصميم وإنتاج وتسويق ودعم منتجاتها⁽²⁾، فبديهي أن كل نشاط بإمكانه المساهمة في تحديد الوضعية النسبية للمؤسسة سواء على مستوى التكاليف أو تميز المنتجات .
ففيما يتعلق بالشق الأول للميزة ، فإن هذا الأخير يمكن أن ينشأ عن جملة من المصادر هي أكثر من أن تكون فقط مجرد نظام للتمويل أو التسويق بأقل تكلفة ، كما أنها يتعلق بالتميز يمكن أن تنشأ عن عوامل ليست بأقل تعدد كالصميم الممتاز للمنتج وسعة استخداماته وتعدد خصائصه، فضلا عن جودة مادته الأولية والخدمات الملحقة به .

وعليه فإن المؤسسة ، حسب بور تر ، تحصل على ميزاتها التنافسية سواء بممارستها لنشاطاتها ذات الأهمية الإستراتيجية بأقل تكلفة أو بشكل مميز عن منافسها ؛ لذا كان لابد من فحص دقيق لهذا النشاطات في حد ذاتها ، وهو ما يتطلب النظر إلى وحدة نشاط معينة على أنها نظام معقد لتحويل المدخلات إلى مخرجات وفي ظل وجود نظامين آخرين ، أمامي وخلفي هما على التوالي نظام المورد الذي يقوم بتقديم مدخلاته للمؤسسة ، ونظام المستخدم الذي يحصل على مخرجات المؤسسة ، وكل نظام مكون من أنظمة تحويل مماثلة خاصة به .

وهكذا فإن سلسلة القيمة للمؤسسة تدخل في تيار من النشاطات أكثر اتساعا بحيث تعتمد على سلاسل القيمة للموردين وكذا مستخدمي السلعة ضمن نظام شامل يسميه (Porter) بنظام القيمة (Le système de Valeur) والذي يتضح من الشكل (1 - 1) .

في ظل هذا الأسلوب ، وبمفهوم المنافسة فإنه يمكن تعريف القيمة المحققة لوحدة نشاط معينة على أنها ذلك القدر من المال الذي يكون المستهلكون مستعدين لدفعه مقابل ما تنتجه هذه الوحدة وهو ما يعبر عنه بأجمالي الإيرادات بحيث أن:

$$\text{القيمة المحققة} = \text{عدد الوحدات المباعة} \times \text{السعر}$$

(1) J.Orsoni , Management Strategique, Librairie Vuibert, Paris 90, Page 136

(2) إن استخدام كلمة منتج عبر هذا البحث لا تقتصر فقط على المنتجات المادية وإنما نقصد بها الخدمات أيضا

وطالما أن القيمة الكلية هي أكبر من التكاليف المدفوعة نظير كل نشاطات القيمة فإن النتيجة ستكون ايجابية والمؤسسة تحقق أرباحا .

وتجدر الإشارة إلى أنه ولتحليل تنافسية المؤسسة فإنه حسب بورتر، يجب الاعتماد على مفهوم القيمة (LA VALEUR) بدل التكلفة (LE Coût) الذي لا يعبر عن التنافسية خاصة إذا علمنا أن المؤسسات وضمن استراتيجيات معينة قد ترفع من تكاليفها باستمرار وبصفة مبيتة بهدف الوصول إلى سعر أعلى بواسطة التمييز .

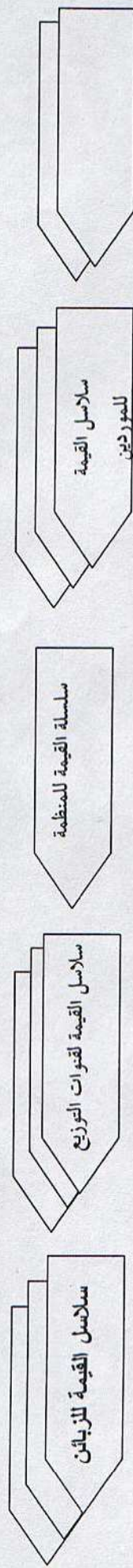
وبغرض فهم سلوك التكلفة والموارد الحالية والمستقبلية للميزة التنافسية فإن أسلوب سلسلة القيمة يقوم من الناحية الإستراتيجية بتجزئة المؤسسة إلى مجموعة من النشاطات المسؤولة عن خلق القيمة (LES ACTIVITES CREATRICES DE LA VALEUR) يمكن تصنيفها إلى فئتين كبيرتين هما :

- النشاطات الأولية

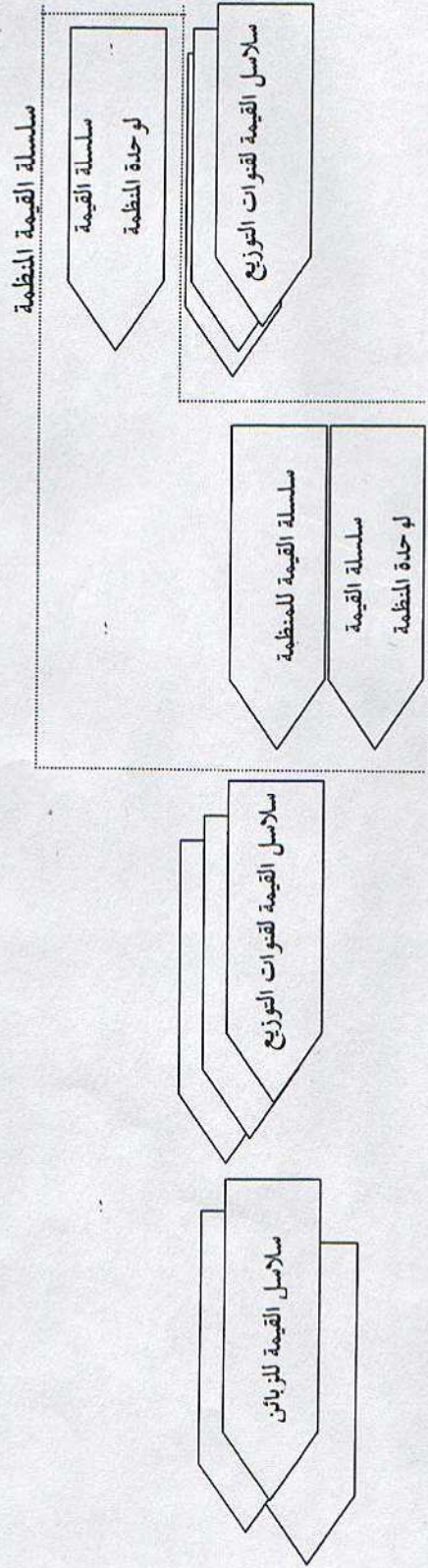
- النشاطات الداعمة

الشكل (1 - 1) : نظام القيمة (Le systeme de valeur)

منظمة تنشط في قطاع واحد



منظمة متعددة النشاطات



المصدر : 51 . P . 2000 , DUNOD , Paris , L'avantage concurrentiel, M.P.Porter,

1- التموين (L APPROVISIONNEMENT) :

يتعلق التموين هنا بوظيفة شراء وسائل الإنتاج المستعملة في سلسلة القيمة وليس بوسائل الإنتاج في حد ذاتها ويمكن أن يرتبط بنشاط محدد مكون للقيمة أو بعدة نشاطات؛ وتكلفة نشاطاته لا تمثل في الغالب إلا جزءا بسيطا من التكاليف الإجمالية برغم أثرها المهم على التكاليف الإجمالية وعلى التميز مما يفترض الاهتمام بعملية الشراء. ففي مؤسسة منتجة لمواد البناء الإسمنتية مثلا وبغض النظر عن القيمة النسبية لتكلفة الشراء والتموين بالإسمنت فإن تزويد المؤسسة بهذه المادة يعد أحد المحددات الأساسية لوضعية المؤسسة على مستوى التكاليف كما أن الشراء الجيد له أثره في التميز .

2- التطوير التكنولوجي (LE DEVELOPPEMENT TECHNOLOGIQUE) :

يهدف التطوير التكنولوجي إلى تحسين المنتج وعملية الإنتاج على حد سواء، وتأخذ نشاطاته عدة أشكال بدءا بالأبحاث الأولية وتصميم المنتج وانتهاء بتطوير التجهيزات ومراجعة الآلات ، علماً أن التكنولوجيات المستعملة في أغلب المؤسسات الصناعية هي مركبة من عدة تكنولوجيات فرعية تستند إلى علوم وتخصصات مختلفة، فعلى مستوى خط واحد للإنتاج تتدخل التكنولوجيات على المستوى الميكانيكي والإلكتروني والإعلام الآلي وهكذا ، وإذا ما علمنا أن كل النشاطات المنشأة للقيمة تحتوي على تكنولوجيا سواء على مستوى الخبرات المتراكمة أو التكنولوجيا المحتواة ضمن تجهيزات المعالجة والتحويل ، أدركنا الأهمية البالغة للتطوير التكنولوجي وأثره على تنافسية المؤسسة .

ومما تجدر الإشارة إليه في هذا المجال هو ضرورة استغلال المؤسسة الاقتصادية لما توفره العولمة من إمكانيات نقل للتكنولوجيات المختلفة ، علماً أن تبني التكنولوجيات الجديدة وتوسيع حدودها يستلزمان بنية بحوث وإرشاد قوية والمشاركة النشطة لقطاع الأعمال⁽¹⁾ .

3- إدارة الموارد البشرية (LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES) :

وتشتمل ضمن السلسلة على النشاطات المتعلقة بتوظيف المستخدمين وتكوينهم وتنمية مهاراتهم وتعويضاتهم وتحفيزهم بشكل تتحقق معه أهداف المؤسسة . وهذا النوع من النشاطات والذي يصنف ضمن النشاطات الداعمة يتولى دعم النشاطات الأولية والنشاطات الداعمة وبالتالي مجموع السلسلة في آن واحد . فعملية توظيف مهندس إنتاج مثلا سوف لن تنعكس فقط على إدارة المستخدمين كنشاط داعم بل تتعداها إلى عملية الإنتاج كنشاط أولي وما يرتبط به من النشاطات. كما أن الاتفاقيات الجماعية (LES CONVENTIONS COLLECTIVES) بين المؤسسة ومستخدميها من شأنها أن تشمل مجموع السلسلة ، وهو ما يعكس الأهمية الإستراتيجية لهذا النوع من النشاطات الذي يتدخل في مختلف أقسام المؤسسة،

(1) شاهد يوسف ، العولمة و إدارة الاقتصاديات الوطنية ، وقائع ندوة صندوق النقد العربي المعقدة في أبز طي نوفمبر 2000 ، صفحة 81

غير أن هذا التثنت من شأنه أن يؤدي بالمؤسسة إلى اعتماد سياسات غير متجانسة أحيانا إزاء مستخدميها.

فعلى سبيل المثال فإن تكاليف المستخدمين لمؤسسة ما نادرا ما تعطى بشكل إجمالي الشيء الذي يصعب التحكيم ما بين مراكز التكلفة في هذا الجانب لديها بحيث يصعب علينا مثلا التحكيم ما بين التوظيف والتكوين. وهنا تتدخل السلسلة للكشف عن القيمة التاجمة عن كل منهما.

إن إدارة الموارد البشرية إذن وبفضل ما تلعبه من دور في تحديد وترقية الكفاءات وتحفيز المستخدمين وتفعيل أدائهم لا تؤثر فحسب على الميزة التنافسية بل إنها تعتبر العامل الحاسم لهذه الميزة في بعض القطاعات (1).

4- البنية الأساسية للمؤسسة (L INFRASTRUCTURE DE L ENTREPRISE) :

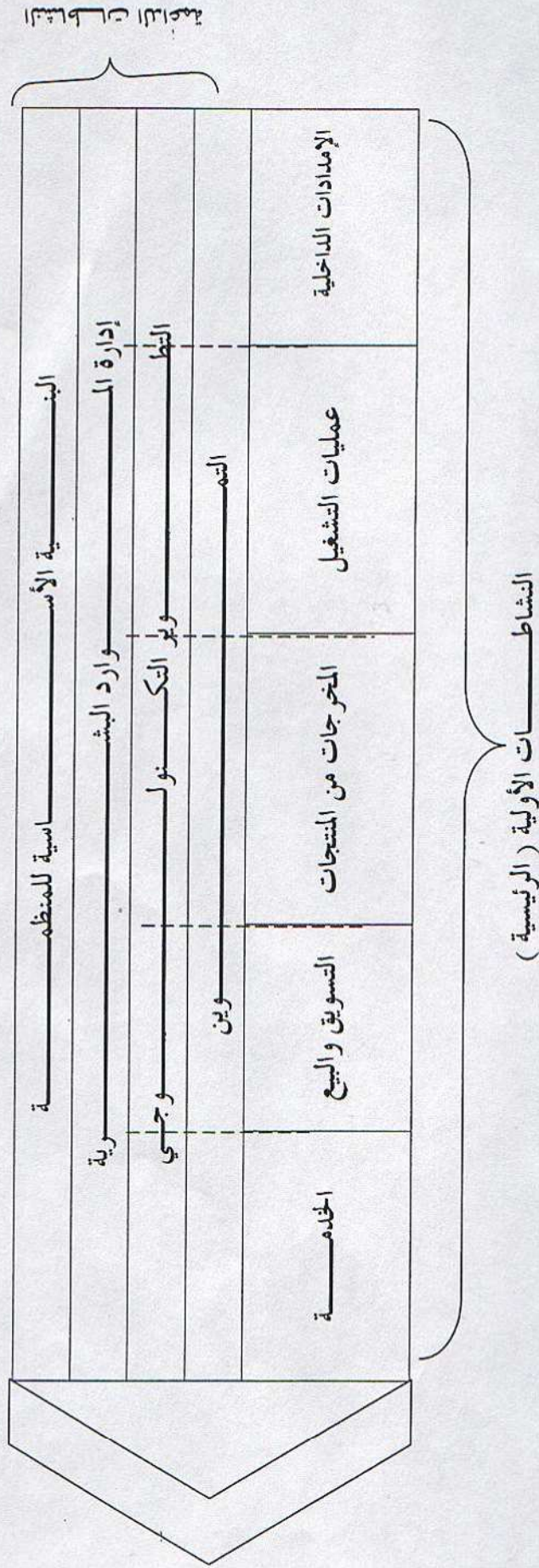
ويقصد بها الهياكل الأساسية التي تتركز عليها المؤسسة كهيئة والتي تنقسم إلى جملة من النشاطات تتعلق بالمديرية العامة للمؤسسة، المالية والمحاسبة، الشؤون القانونية والعلاقات الخارجية. يمكن للبنية التنظيمية لمؤسسة ما أن تأخذ شكلا واحدا ، أو شكل أقسام حول المقر المركزي بحسب ما إذا كانت هذه المؤسسة متنوعة النشاط أولا؛ ففي حالة التثنت مثلا نجد أن بعض النشاطات خاصة الأساسية منها هي من اختصاص الإدارة العليا كالتأمين والتخطيط الاستراتيجي مثلا ، في حين أن نشاطات أخرى تمارس على مستوى الوحدات كتسيير النوعية وفحص واختبار المنتج ، كما أن العديد من النشاطات تمارس بشكل مترام على كلا المستويين.

وإذا كانت النشاطات المتعلقة بإدارة المستخدمين تمتاز بكونها تتوزع عبر كافة أقسام المؤسسة فإن البنية التنظيمية وخلافا لباقي النشاطات الداعمة تمتاز بكونها تضم عموما مجموع نشاطات سلسلة القيمة وليس فقط نشاطاتها، وهو أساس أهميتها الإستراتيجية داخل السلسلة .

هذه الأهمية كثيرا ما يغفلها المحللون الذين ينظرون إلى بنية المؤسسة على أنها مجرد مصاريف عامّة أو مركز تكلفة فقط بمفهوم مراقبة التسيير، في حين أنها يمكن أن تكون مصدرا قويا للميزة التنافسية وبالتالي فهي مركز ربحية للمؤسسة .

(1) محالد عبد الرحيم الميحي ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار الحامد عمان 2000 الطبعة الأولى ، صفحة 13

شكل رقم (1 - 2) : السلسلة النموذجية للقيمة



المصدر : M. Porter L' avantage concurrentiel , P 53 مصدر سابق

إن سلسلة القيمة لمؤسسة ما كما يتضح من الشكل (1 - 2) تعطينا القيمة الكلية (la valeur totale) ذلك لأنها تضم إلى جانب النشاطات المسؤولة عن خلق القيمة الهامش المحقق والذي يمكن قياسه بمختلف الطرق ؛ فهو حاصل طرح مجموع التكاليف المشتركة لممارسة النشاطات المكونة للقيمة من القيمة الكلية المحققة ويعطى بالشكل التالي:

$$\text{الهامش} = \text{القيمة الكلية} - \text{مجموع التكاليف}$$

إن هذه الفئات من النشاطات المكونة للسلسلة سواء كانت أولية أم داعمة يمكن تصنيفها من حيث إسهامها ودورها في الحصول على الميزة التنافسية ، حسب Porter ، إلى:

- نشاطات ذات إسهام مباشر في خلق القيمة للزبون كتصميم المنتج وتصنيعه وكمية العمل المبذول فيه.
- نشاطات ذات إسهام غير مباشر في خلق القيمة تتولى تسهيل النشاطات المباشرة والسماح لها بالعمل بشكل فعال ومستمر كالتصيانة بالنسبة لعملية الإنتاج.

- نشاطات تتولى ضمان الجودة لبقية النشاطات الأخرى كالرقابة والتفتيش وتكييف المنتج وتعديله عند اللزوم⁽¹⁾ .

و الملاحظ أن هذه النشاطات ليست منفصلة بل على العكس من ذلك فهي مترابطة مع بعضها البعض داخل السلسلة؛ وتكمن الأهمية كما يرى Porter، في أن الميزة التنافسية كثيرا ما تنشأ عن الترابطات والتداخلات الموجودة ما بين النشاطات أكثر مما تنشأ عن هذه النشاطات في حد ذاتها⁽²⁾ ومن هنا فإن الأمر يتطلب إما أمثلة (optimisation) الترابطات عن طريق التحكيم الجيد ما بين هذه القرارات أو التنسيق (coordination) ما بين هذه النشاطات خاصة عندما تتشابه خطوط الإنتاج كما هو الحال مثلا بالنسبة لإنتاج الدرجات الهوائية وإنتاج الدرجات النارية .

(1) شاهد يوسف ، العولمة و إدارة الاقتصاديات الوطنية ، وقائع ندوة صندوق النقد العربي المنعقدة في أبو ظبي نوفمبر 2000 ، صفحة 81.

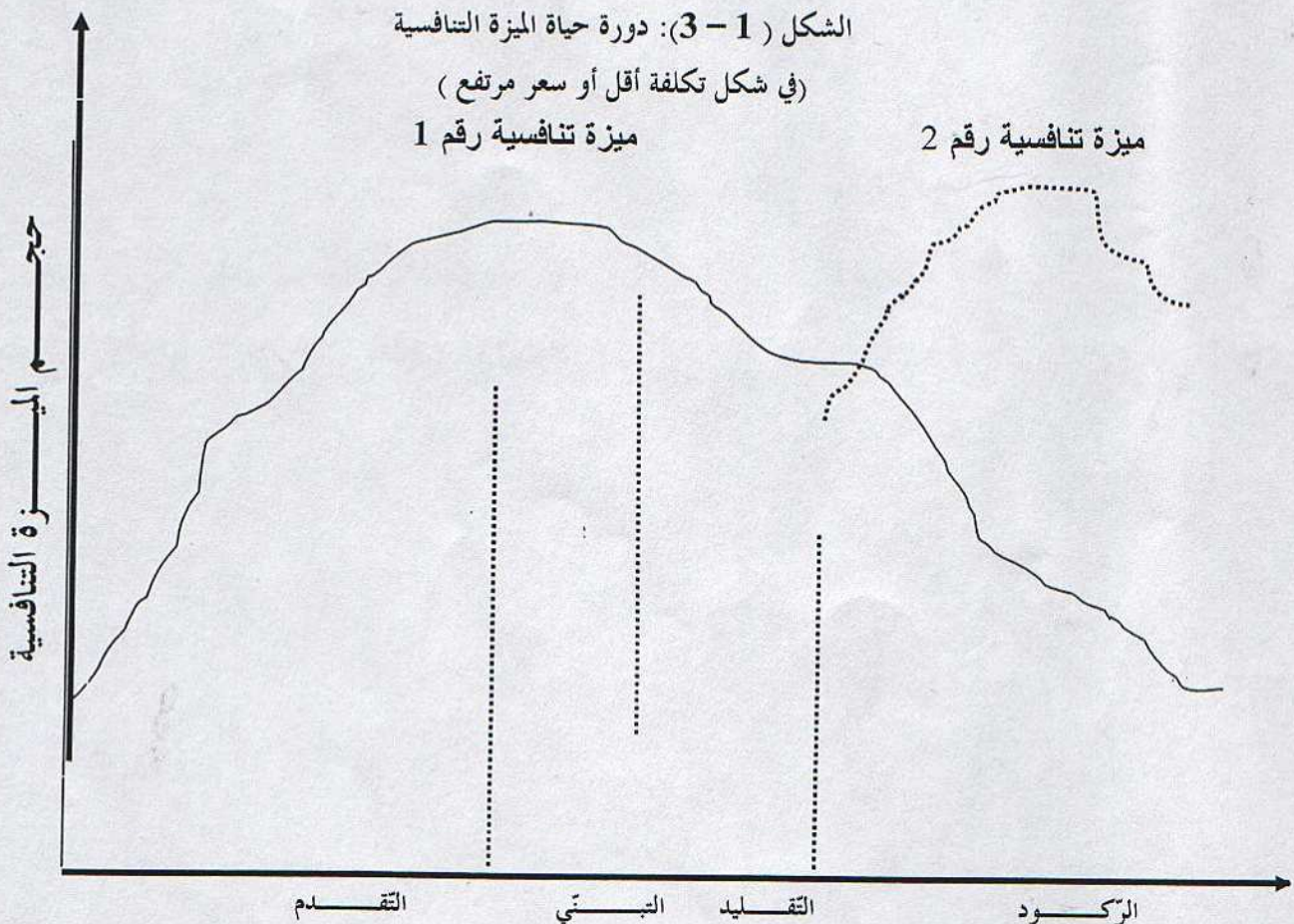
(2) M.PORTER LAVANTAGE CONCURRENTIEL, op.cit, P.67

المبحث الثاني : تنمية وتطوير الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية المستهدفة أو المحصلة من قبل مؤسسة ما لا يمكن أن تظهر إلا من خلال تكاليف أدنى بالمقارنة مع المنافسين، أو تميّز في المنتج وتفرّد في خصائصه، أو تحصيل كلا النوعين معاً في وقت واحد. ولأن لهذه الميزة دورة حياة كما هو الشأن بالنسبة للمنتجات الجديدة تبدأ بظهورها ونموّها السريع الذي سيكون متبوعاً بتبنيها من قبل المؤسسات المنافسة، ثم بتعميم تقليدها بل ومحاولة التفوق عليها من قبل المنافسين، مما سيدفع بها إلى الركود والتلاشي كما يوضّحه الشكل (1-3) فإن الأمر يتطلب مراقبة دائمة وبحثاً مستمراً لتطويرها وتنميتها وهو ما يتطلب بالأساس فهماً للعناصر المسؤولة عنها وتفعيلها بشكل تتحقق معه أهداف المؤسسة، أي فهم عوامل تطوّر التكلفة وتفرّد المنتجات ومراقبتها وترقيتها لصالح المؤسسة وهو ما سيتمّ تبياناه ضمن مطالب هذا المبحث .

المطلب الأول : الوضعية النسبية التكاليفية للمؤسسة وعوامل تطوّر التكلفة

لاشك أن الكشف عن الوضعية النسبية لمؤسسة ما إزاء منافسيها على مستوى التكاليف يعتبر حاسماً في الكشف عن تموقعها الاستراتيجي داخل السوق وعن وضعيتها التنافسية بشكل عام وهو ما يقتضي منّا الكشف عن هذه الوضعية ثم عن أهم العوامل المؤثرة في التكاليف .



أولا :الوضعية النسبية على مستوى التكاليف

يقصد بالوضعية النسبية للمؤسسة على مستوى التكاليف

(LA POSITION RELATIVE DE L'ENTREPRISE EN MATIERE DES COÛTS) تلك الوضعية التي تحدّد

مكانه أو مركز المؤسسة بالمقارنة مع منافسيها تكاليفيا وبالتالي فهي تعكس ميزة التكاليف حيث إن مجموعة التكاليف المشتركة لكل النشاطات المكونة للقيمة التي تمارسها المؤسسة تكون أقلّ من حيث التكاليف من منافسيها .

وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أنّه عادة ما يقتصر الاتجاه السائد في دراسة التكاليف على تكاليف الصنع مهملًا بذلك جملة من التكاليف الأخرى ذات التأثير غير المباشر، أو تلك الناجمة عن الترابط بين مختلف النشاطات بما لها من أثر في حجم التكلفة ، فكثيرا ما تعتمد المؤسسات إلى إجراء مقارنات بسيطة للمعدّلات الساعية حينما يتعلق الأمر بتكلفة العمالة مثلا، الشيء الذي يعكس غياب إطار نظامي حسب PORTER لتحليل دقيق وفعال في الكشف عن الوضعية النسبية للمؤسسة على مستوى التكاليف وعن جانب الميزة الكامن في تدنية هذه التكاليف.

وهو يرى أن تحليل القيمة المضافة (la valeur ajoutée) رغم شيوعه وسهولة استعماله في تكميم التكاليف وقابليته للمراقبة إلا أنه " ليس قاعدة جيّدة لتحليل التكاليف لأنه يهمل خطأ العديد من وسائل الإنتاج الخارجة عن المواد الأولية التي تشتريها المؤسسة لممارسة نشاطها ⁽¹⁾

ومن ثمة فهو يقترح إطارا آخر للتحليل بحيث يرى أن وضعية المؤسسة بالنسبة للتكاليف ترتبط أساسا بعاملين مهمّين هما :

1- تركيبة سلسلة القيمة للمؤسسة مقارنة مع منافسيها : والتي بإمكانها أن تخالف أو تماثل تراكيب سلاسل القيمة لدى المنافسين، وفي حالة الاختلاف فإن سلسلة القيمة المحققة لأدنى تكلفة ستكون هي الأنجع وهي المحققة للميزة التنافسية على مستوى التكاليف. ولأنّ أساس الميزة يكمن في النشاطات المنشأة للقيمة فإن أية مقارنة على مستوى التكاليف يجب أن تركز على الاختلافات الحاصلة في تركيبة السلسلة لاكتشاف العناصر المسؤولة عن خلق "القيمة المضافة" ثم نقوم بإعادة تميّطها وهندستها بشكل يكون أكثر نجاعة.

2- وضعية المؤسسة النسبية إزاء عوامل تطوّر التكاليف : والتي سنتطرق لها بشيء من التفصيل ضمن العنصر الموالي .

ثانيا : عوامل تطوّر التكلفة

هذه العوامل المسؤولة عن فهم سلوك التكلفة لمؤسسة ما، يختلف الباحثون في عددها بحسب تجزأتها أو إجمالها بالنظر إلى التداخلات الموجودة فيما بينها. ففي الوقت الذي يذكر فيه الدكتور نبيل مرسى خليل في كتابه "الميزة التنافسية في مجال الأعمال" مثلا تسعة عوامل⁽¹⁾ فإن Porter يرجعها إلى عشرة عوامل من أهمها:

1- اقتصاديات السلم :

يقصد باقتصاديات السلم (Les économies d'échelle) أو وفورات الحجم، الحصول على أحجام للإنتاج تكون أكثر ارتفاعا من خلال ممارسة نشاط ما بطريقة مختلفة تكون أكثر نجاعة ينتج عنها ربح للمؤسسة، كضبط وتفعيل خطوط الإنتاج وتنظيم قوى البيع بما يضمن تدفقا أكبر للسلع؛ لذا فإن تحليل التكاليف عادة ما يرتبط باستخدام أو عدم استخدام المؤسسة الاقتصادية السلم.

غير أن مفهوم اقتصاديات السلم ليس مرادفا لاستعمال الطاقة حيث أن الاستخدام الأكبر للطاقات (Capacités) يستهدف توزيع التكاليف الثابتة للمنشآت والعمالة على حجم نشاط يكون أكثر أهمية، أما اقتصاديات الحجم فتستلزم أن نشاطا يعمل بكامل طاقته يكون أكثر نجاعة عندما يرتفع الحجم باستعمال طريقة مختلفة.

إن التفرقة بين المفهومين تجنّبنا الوقوع في الاستنتاج الخاطئ الذي يفيد بأن التكاليف ستستمر في الهبوط إذا زادت المؤسسة من قدراتها عندما تكون القدرات الموجودة تعمل بنظام كامل للتشغيل⁽²⁾. إن اقتصاديات الحجم لا تعكس فقط التكنولوجيا المستعملة في نشاط معين وإنما كذلك الطريقة التي تستعمل بها المؤسسة هذه التكنولوجيا والحجم المناسب هو ذلك الذي يحقق للمؤسسة الامتياز الأكبر على منافسيها.

2- أثر الخبرة والتعلم :

إن تكاليف المؤسسة يمكن أن تنخفض عبر الزمن بفعل أثر الخبرة والتعلم (L'apprentissage) الذي يتكون بفعل استمرار المؤسسة في الإنتاج لمدة طويلة نسبيا وهو ما يؤدي إلى فاعلية العمالة

(1) نبيل مرسى خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، ص:116 مصدر سابق

(2) M.PORTER L'AVANTAGE CONCURRENTIEL, op.cit ,P94.

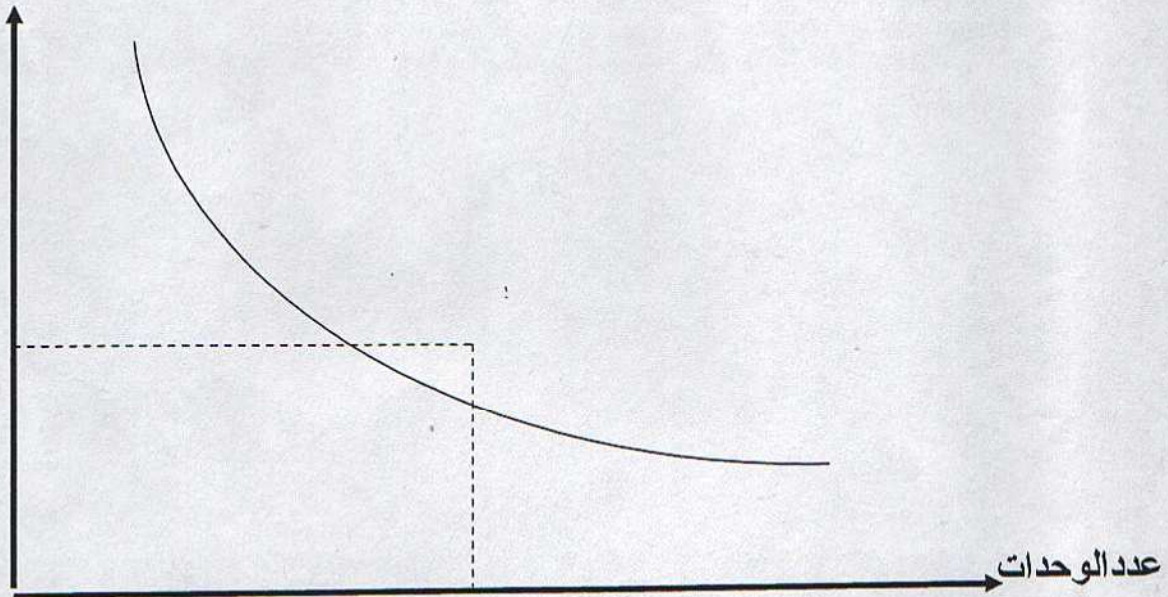
وتحسين الأداء وتصميم وتنميط المنتجات بشكل أفضل فضلا عن تحقيق وفورات الحجم التي تعتبر ذات تأثير متبادل مع الخبرة.

وباستثناء الحالات المرتبطة بنضج القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة وكما يبينه الشكل (4-1) فإن بعض الدراسات تشير إلى أن مضاعفة الخبرة تؤدي إلى تغطية تكاليف الإنتاج والتسويق بمعدل 30% تقريبا⁽¹⁾.

ولأن لكل نشاط ميكانيزمات خبرة خاصة به فعلى المؤسسة التي تسعى لتحسين تنافسيّتها فهم هذه الميكانيزمات واختيار الطريقة الأنسب لاستغلال هذه الخبرة.

الشكل (4-1) : منحنى التمهين La courbe d'apprentissage

(c) التكلفة الوحديّة



التجربة (الخبرة) الإنتاج المتركم

المصدر : زينات دراجي ونعيمة علاب ، العوامل التنافسية في التسويق ، مقال للملتقى الدولي حول تنافسيّة المؤسسات -

جامعة بسكرة - أكتوبر 2002

3- تكاليف التّموين :

تمثل تكاليف التّموين في كثير من القطاعات نسبة هامّة من القيمة كما هو الشأن بالنسبة لتكاليف التّموين بالإسمنت في وحدة لإنتاج قوالب البناء الإسمنتية، هذه النسبة تعكس أهمية التّموين الإستراتيجية بالنسبة لهذه القطاعات، غير أنه قليلا ما يحظى بالأهمية اللازمة مقارنة مع الاهتمام بتخفيض تكاليف اليد

(1) نادية العارف الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، ص: 223.

العاملة مثلا. ومن جانب آخر فإن تحليل التكاليف كثيرا ما يتطلب التحكيم (Arbitrage) ما بين تكاليف التخزين أو الاستعمال المباشر للمواد الأولية المشتراة بشكل يتم معه الإقتصاد في التكلفة وتعزيز تنافسية المؤسسة على هذا المستوى.

4- التكامل:

إن التكامل (L intégration) الذي يتم داخل أحد النشاطات المسؤولة عن خلق القيمة ضمن سلسلة القيمة لمؤسسة ما بإمكانه أن يؤثر على التكلفة وبعده طرق ، فلو تعلق الأمر مثلا بامتلاك مؤسسة لوسائل شحن ونقل المواد الأولية فإن التكاليف المتعلقة بالإمدادات من الخارج من شأنها أن تنخفض عما إذا كانت هذه الوسائل مستأجرة من الغير ، وعلى هذا الأساس فإن التكامل سيجنب المؤسسة من تكاليف اللجوء المستمر للسوق وكذا مواجهة موردين أو زبائن يتمتعون بقوة مساومة عالية، وهذا فضلا عن الوفورات التي يمكن أن يحققها على مستوى التكاليف عندما يتعلق الأمر بنشاطات يكون التكامل بينها مهماً استراتيجياً ، غير أن التكامل ليس مطلوبا في جميع الحالات وكثيرا ما تلجأ بعض المؤسسات خطأ إلى التكامل الأمامي فيما يتعلق ببعض الأنشطة الثانوية والتي بإمكانها أن تستفيد فيها من خدمات الغير وبأقل تكلفة كما هو الشأن بالنسبة لبعض النشاطات التي تتطلب المقاوله من الباطن (la sous -traitance) كأعمال السباكة بالنسبة لمؤسسة مختصة في بناء العمارات.

5- العوامل المؤسسية:

يقصد بالعوامل المؤسسية (facteurs institutionnels) تلك التنظيمات و التشريعات التي تصدرها السلطات العمومية للبلد الذي تنشط فيه المؤسسة والتي من شأنها إما أن تكون ملائمة لتخفيض التكاليف أو غير ملائمة بحيث تزيد من حدتها.

من ذلك مثلا التخفيضات الضريبية والتحفيزات المالية المختلفة، كما هو الشأن للإعفاءات الضريبية المتعلقة بالاستثمار في الجنوب الكبير ببلادنا، وكذا حقوق الجمارك ودرجة التأثير النقابي وجمعيات البيئة على مجال الأعمال ؛ هذه العوامل وإن كانت خارجة عن المؤسسة إلا انه بإمكانها التأثير فيها بالاستفادة منها وفق استراتيجيات معينة.

المطلب الثاني: عوامل التفرد وعلاقة التميز بالجودة

أن تفرد (unicité) المنتجات من حيث أشكالها وخصائصها و استعمالاتها هي التي تضيف عليها خاصية التميز عن غيرها من المنتجات ومن ثمة كان الكشف عن عوامل التفرد ضروريا للرفع من القدرات التنافسية للمؤسسات بفعل التميز الذي لا يعتبر مرادفا للجودة وإن كانت

هذه الأخيرة متضمنة فيه بشكل يتطلب الكشف عن هذه العلاقة قبل تناول عوامل التفرد وذلك على النحو التالي :

أولاً: التمييز والجودة

بإمكان مؤسسة ما أن تتميز عن منافسيها عندما تقدم للسوق منتوجاً فريداً يحظى باهتمام وقبول الزبائن، بحيث يكون ذا قيمة لديهم تعوّض الزيادة في سعره الناتجة عن التفرد ، كما أن زيادة السعر هذه يمكن أن تأخذ شكل مزايا مكافئة كوفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة أثناء الفترات الحرجة . وعلى هذا الأساس فإن التمييز لا يقتصر على الجانب المادي للمنتج بل يتعداه إلى جميع أجزاء سلسلة القيمة للمؤسسة، فعملية الشراء للمواد الأولية كالقطن الجيد في النسيج بإمكانها أن تؤدي إلى منتجات رفيعة، وعملية الرقابة كنشاط دعم ضمن السلسلة بإمكانها أن يؤدي إلى اكتشاف العيوب أو تجنبها أو تصحيحها؛ لذا فإن الجودة والتي ترتبط بالخلق العملي للمنتجات تعتبر متضمنة في التمييز الذي يتعلق بمفهوم أوسع يستهدف إيجاد قيمة للزبون من خلال سلسلة القيمة بكاملها ، ففيما يتعلق بقنوات التوزيع مثلا، فإن التمييز يمكن أن يتعدى مجرد الخدمة ذات الجودة العالية إلى أشياء أخرى، كاختيار هذه القنوات بشكل يضيف قيمة إلى علامة وصورة المؤسسة، وكذا استغلال التجانس الذي يمكن أن يكون بين هذه القنوات من جهة، ومن جهة أخرى استغلال هذه القنوات في حد ذاتها لأغراض أخرى كالدعاية والإشهار والتكوين .

وما يجدر التأكيد عليه في هذا المجال هو أن توحي الجودة وفقا لما يعرف بإدارة الجودة الشاملة والاستجابة للمقاييس الدولية للمواصفات من شأنه أن يؤدي إلى الرفع من تنافسية المؤسسة على مستوى التمييز كما يتبين لنا ذلك من خلال:

1- التمييز وإدارة الجودة الشاملة:

برغم تباين التعاريف المختلفة لإدارة الجودة الشاملة إلا أنها تكاد تتفق على النتائج المستهدفة ، فهي تسعى إلى تحقيق هدف المنظمة الذي يتركز في تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك من خلال تقديم السلع بالمواصفات القياسية ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلاءم مع قدراته الشرائية وتوفير الضمانات الكاملة بالحصول على السلعة أو الخدمة في المكان والزمان المناسبين⁽¹⁾ .

ولذلك فإن إدارة الجودة الشاملة، وسعيها لربحية المؤسسة والرفع من قدراتها التنافسية فإنها تعمل على المحاور الرئيسية التالية:⁽²⁾

(1) خضير كاظم حمود إدارة الجودة الشاملة دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، صفحة 47.

(2) خضير كاظم حمود المصدر السابق، صفحة 83.

- أ - الاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين .
 ب - استقطاب وجذب مستهلكين جدد.
 ج - تصميم المنتجات بالموصفات المنسجمة مع رغبات المستهلكين .
 ولاشك أن هذه العناصر مجتمعة تصب كلها في دائرة التميز وتقوية عناصره .
- 2 - أهمية الإيزو (ISO) :

إن مصطلح الإيزو (ISO) هو اختصار لاسم المنظمة الدولية للمواصفات (International Organisation of Standardisation)، الكائن مقرها بالعاصمة السويسرية جنيف والتي تختص في توحيد الموصفات والمقاييس عبر العالم في مختلف مجالات الأعمال ؛ ومن أشهر رموزها ISO 9000 المختص بإدارة الجودة في الصناعة والخدمات والمرتبط بالتعامل التجاري الدولي.

وتكمن أهمية الإيزو بالنسبة للتميز في أن اعتماد مقاييس دولية للمواصفات من شأنه أن ينعكس بشكل مباشر على تنافسية المؤسسات لإعتبارين إثنيين هما :

- أ. إن المؤسسات التي لا تستجيب لهذه المواصفات سوف تخسر حصصها السوقية وتترك المجال للمنافسين الذين يتمتعون بمزايا تنافسه أكبر تمكنهم من الإستجابة لهذه المقاييس.
 ب. تلعب هذه المقاييس دوراً تحفيزياً للمؤسسة يدفعها للرفع من جودة منتجاتها خدمة لزيائنها بشكل ترتفع معه حصصها السوقية وتتقلص تكاليف النوعية وتكسب معه ثقة العميل وهي كلها عوامل تخدم التميز.

ثانياً : عوامل تفرد المنتجات

إن عوامل تفرد المنتجات عديدة ومتنوعة وهي بالنظر إلى أهميتها ولجوء المؤسسة المستمر إليها يمكن أن نقسمها إلى قسمين رئيسيين هما :

1. العوامل الأساسية للتفرد :

- وتتضمن مختلف الإجراءات الأساسية ذات الأبعاد التقديرية التي لها انعكاس مباشر وسريع على سمعة المؤسسة وثقة الزبائن بها، منها على وجه الخصوص :
- أ. الخصائص الفنية الجيدة والأداء الفعال للمنتجات المعروضة .
 ب. التموين الجيد خاصة باختيار المواد الأولية ذات الجودة العالية
 ج. نجاعة التكنولوجيا المستخدمة.
 د. كفاءة اليد العاملة وتأهيلها وتجاوبها مع أهداف المؤسسة.
 هـ. خدمة المستهلك بما يضمن ثقته وولاءه لمنتجات المؤسسة .
 و. الدعاية والإشهار وترسيخ العلامة في أذهان المستهلكين .

2. العوامل الأخرى للتفرد :

هذه العوامل وإن لم تكن أساسية بالنسبة لجميع المؤسسات، فإن بعضها منها يعتبر حاسماً في خلق القيمة لدى مؤسسات أخرى بالنظر إلى طبيعتها وتجاوبها مع هذه العوامل التي من بينها ما يلي :

أ. استغلال الترابطات ما بين مختلف النشاطات : والتي تسمح بتحقيق عناصر التمييز في حالة ما إذا كانت ممارسة نشاط التمييز في حالة ما إذا كانت ممارسة نشاط ما يؤثر على الآخر فأجال التسليم لا ترتبط فقط بالإمدادات الداخلة وإنما أيضاً بسرعة معالجة الطلبات وبتحركات القوى البيعية والتنسيق هنا سيحقق ميزة التسليم الجيد.

ب. توطين المؤسسات و توقعها بأماكن إستراتيجية وهامة الذي يمكن أن يشكل عاملاً مهماً لتفرد المنتجات كما هو الشأن بالنسبة لبعض مساحات البيع الكبرى التي تعتبر مواقعها عامل جذب للزبون وتعامله الدائم معها.

ج . التكامل: بدورة يمكن أن يشكل عامل تفرد في بعض الأحيان التي يكون فيها اعتماد المؤسسة

على نشاطات أخرى مكتملة أفضل من اللجوء للغير، بحيث إن هذا التكامل يجعل منها مثلاً العارض الوحيد للسلعة.

د. أثر الخبرة والتعلم : الذي من شأنه أن ينعكس على تفرد المنتجات بفضل الاستغلال الأمثل للموارد بما يضمن جودتها و اكتشاف طرق جديدة للتفرد.

ومن هنا فإنه من الواضح أن عوامل التفرد هي المسؤولة عن تميز المنتجات ،الذي يبقى مرتبطاً بتطور عوامل التكلفة الشيء الذي يعتمد على تفعيل عناصر التميز وتقويتها مع مراعاة عناصر تطور التكلفة وهو ما سيتطلب إعادة هندسة سلسلة القيمة للمؤسسة ضمن إستراتيجيات معينة هي موضوع الفصل الثاني من هذه الدراسة .

المبحث الثالث : الميزة التنافسية وتأثيرات البيئة الخارجية

إن تحليل الأنشطة الداخلية للمؤسسة وإن أمكن من خلاله الكشف عن مصادر الميزة التنافسية إلا إنه لا يمكننا من الكشف عن الوضعية التنافسية لمؤسسة ما داخل قطاع معين للنشاط ولا يعطينا المحددات الأساسية للميزة التنافسية أو يمكننا من قياسها وبالتالي فسوف لن يكون بمقدور المؤسسة أن ترسم استراتيجيات معينة للحصول على هذه الميزة ، وهذا الأمر سوف لن يتحقق إلا بدراسة تأثيرات البيئة الخارجية خاصة في ظل العولمة التي من أبرز سماتها " تحرير التجارة في السلع والخدمات والتدفق المتزايد غير المقيد لرؤوس الأموال عبر الحدود " (1)، هذه التأثيرات سوف نتطرق إليها اعتماداً على نموذج قوى المنافسة لما يكل بور تر .

المطلب الأول : تحليل هيكل الصناعة (*) (**) حسب نموذج قوى المنافسة لبور تر

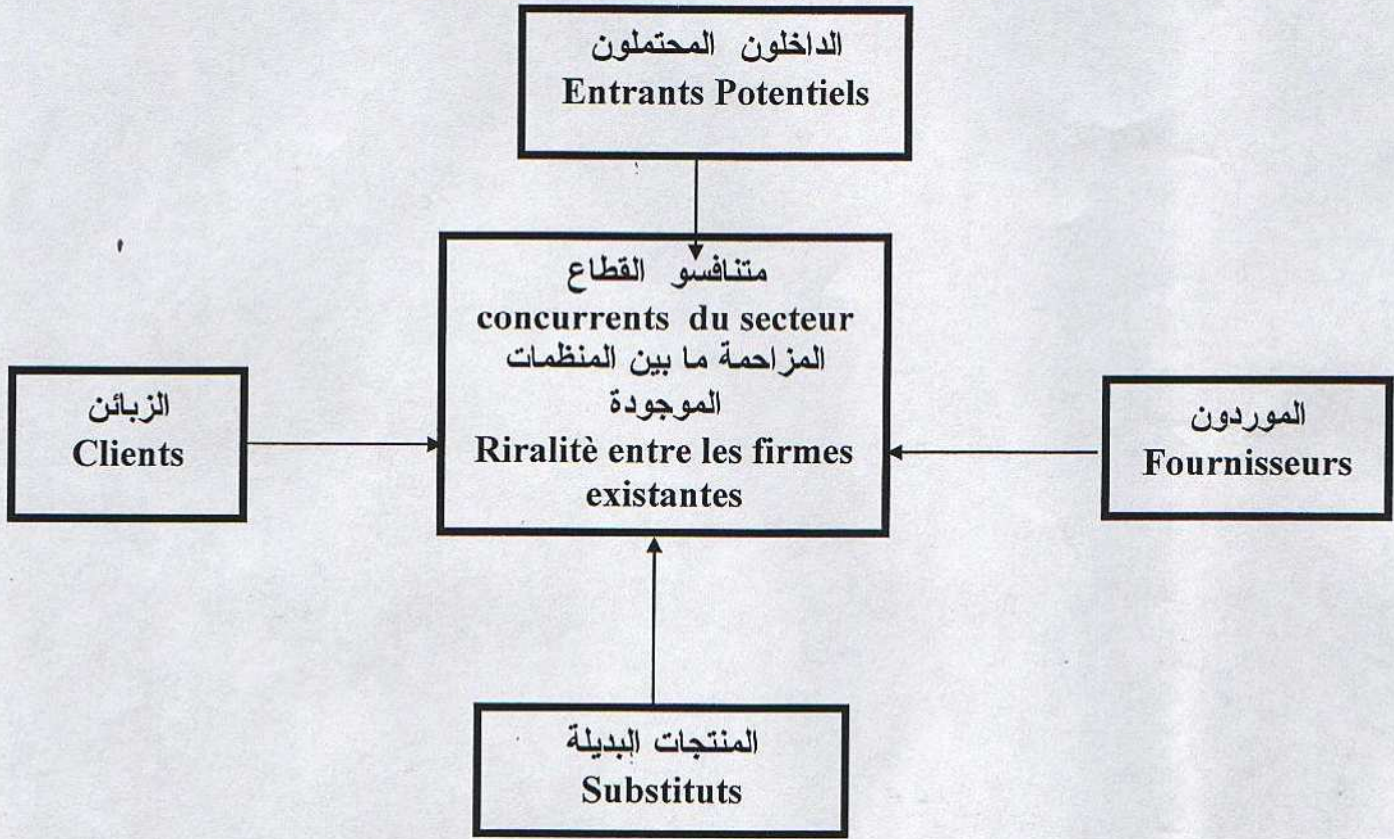
قدّم مايكل بور تر M.porter الأستاذ والباحث في جامعة هارفرد وضمن دراسة لمؤثرات البيئة الخارجية على تنافسية المؤسسة في إطار تحليله لهيكل الصناعة بالدول المتقدمة تحليلاً هيكلياً لقطاعات النشاط المختلفة وقوى المنافسة الفاعلة فيها والمحددة لجاذبيتها وربحيّتها ضمن ما أصبح يعرف بـ " نموذج قوى المنافسة لبور تر " . يؤكّد Porter من خلال هذا التحليل على أن العامل الأول الذي يحدّد مروديّة مؤسسة ما ضمن قطاع معين ما هو إلا جاذبيّة هذا القطاع L'attrait du (secteur) التي يصنعها تجاذب قوَي المنافسة بداخله ؛ وأن العامل الثاني هو الوضعية التنافسية النسبية (La position concurrentielle relative) لمؤسسة ما في إزاء منافسيها فيه .

فاستجابة لتفاعل هذين العاملين نجد أن " هيكل القطاع يمارس تأثيراً كبيراً على تحديد قواعد اللعبة التنافسية وعلى الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها " (2) ، ذلك لأن المنافسة في قطاع ما تتجاوز بكثير سلوك المنافسين الموجودين بل تتعدّاهم إلى باقي القوي الأخرى التي تحكم مجتمعه قواعد المنافسة وتحدّد ربحيّة القطاع على أساس أن درجة الربحيّة تقاس بمروديّة رأس المال المستثمر على المدى الطويل ممّا سيكون له انعكاس مباشر على الميزة التنافسية المستمرة للمؤسسة . هذه القوي التي تحكم المنافسة قدمها Porter ضمن خمسة أقسام كما هي مبينة في الشكل (1 - 5) والتي تمكن تفصيلها حسب ما يلي :

(1) هارولد جيمس تحرير الاقتصاد ، مجلة التمويل والتنمية ، مجلد 36 العدد4 ديسمبر99 صفحة 11

(2) المقصود بالصناعة هنا مجموعة المؤسسات التي تتجج سلعاً أو خدمات متشابهة كإنتاج السيارات والنقل الجوي مثلا ويمكن أن تستخدم عبارة قطاع النشاط للدلالة على نفس المفهوم .

الشكل (1-5) : نموذج قوى المنافسة الخمسة لـ Porter :



تهديد السلع والخدمات البديلة

المصدر : M. porter , choix stratégiques et concurrence, Paris,ECONOMICA ,1986 P.04

أولاً : شدة المزاحمة ما بين المتنافسين داخل الصناعة

تأتي شدة المزاحمة ما بين المتنافسين في الصناعة في مركز القوى المحددة لجاذبية الصناعة وتنشأ من كون متنافس أو عدة متنافسين يشعرون بضرورة تحسين وضعياتهم التنافسية أو يرون إمكانية لذلك فتأخذ تحركاتهم مختلف الأشكال التنافسية (تخفيضات سعرية إشهار، خدمات ما بعد البيع، تميز....) .

هذه التحركات من شأنها أن تخلق آثاراً على بقية المتنافسين تولد ردود أفعال من شأنها إما أن تحسن من وضعية القطاع أو أن تؤدي به إلى التدهور في حالة التصعيد والردود غير المدروسة كما هو الشأن بالنسبة " للحروب السعرية " المتواصلة المفضية إلى تدهور مردودية القطاع خاصة إذا كانت مرونة الطلب بالنسبة للسعر ضعيفة مما ينجم عنه عجز بعض المؤسسات حتى عن تغطية تكاليفها الثابتة⁽¹⁾.

(1) A.Bienayme', Principes de concurrence , Economica ,Paris 98 pages 156et157

إن كثافة المنافسة وشدة المزاومة داخل قطاع معين تحكمها جملة من العوامل الهيكلية سلبا وإيجابا هذه العوامل يمكن أن نلخص أهمها فيما يلي:

1- درجة نمو الصناعة :

إذا كانت صناعة ما أو قطاع معين للنشاط ، تمتاز بنمو بسيط فإن ذلك يؤثر سلبا على مردودية القطاع، وأمام سعي بعض المؤسسات للتوسع فإن ذلك سيحول المنافسة إلى لعبة لاقتسام السوق تتسم بالحدة والانفجار على عكس ما إذا كانت الصناعة تتسم بنمو سريع تستطيع معه المؤسسات تحسين نتائجها ورفع مردودياتها ولو بالاكتفاء بالتقدم على ريثم القطاع .

2 - نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة :

إن القطاعات التي تكون فيها التكاليف الثابتة مرتفعة خاصة بنسبتها إلى القيمة المضافة الشيء الذي يعكس ضعف الأداء من خلال ضعف هذه الأخيرة ، فإن ذلك من شأنه أن يدفع بالمؤسسات العاملة بالقطاع إلى استعمال أقصى طاقاتها الإنتاجية لأقصى مستوياتها الحديثة الشيء الذي يؤدي إلى سلسلة من التخفيضات السعرية المتتالية وهذا في حالة وجود قدرات إنتاجية فائضة طبعاً كما يحدث غالباً في خطوط الطيران حيث يضطر المديرون إلى تقديم تخفيضات كبيرة في السعر برغم تدهور الأداء الكلي للنشاط .

هذا التفسير يحسب أيضاً على المنتجات عالية التخزين كـ بعض المنتجات الكيماوية وأصناف السمك الغالية بحيث وأنه ولضمان بيعها وهروبا من تكلفة تخزينها تضطر المؤسسات إلى تخفيض أسعارها وبالتالي المساس بأحد جانبي الميزة التنافسية .

3 - درجة تمركز المنافسين :

إن قطاع التنافس من شأنه أن يكون عرضة لعدم الاستقرار كلما كان عدد المنافسين فيه كبيراً جرّاء 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 جلياً في قطاع الأشغال الكبرى كإنجاز الجسور والمطارات مثلا بحيث يسيطر على الإنجاز عدد محدود من المؤسسات تحقق من تمركزها ومواقعها التنافسية مزايا معتبرة.

4- مدى إمكانية تمييز المنتج :

إذا تعلق التنافس ضمن قطاع معين على منتج معين خاصة إذا كان هذا المنتج من الضروريات الأساسية للزبون فإن هذا الأخير سيعتبر اختياره على مدى ملائمة السعر وجودة الخدمة المقدمة وهو ما سيفتح المجال لتنافسية مفرجة للقطاع خاصة على مستوى الأسعار

وبقدر ما يكون اتجاه هذه المنافسة نحو تمييز المنتج وجودته بقدر ما يشكل ذلك صمام أمان من التفجير ، أما في حالة عدم وجود مجال لتمييز المنتج فإن ذلك سيؤدي حتما إلى تصعيد للحروب السعرية المفضية إلى تدهور القطاع برمته.

من خلال ما سبق يمكن القول أن توقّر ربحية أكبر لمعظم المتنافسين في الصناعة ترتبط بمدى تميّز هذه الصناعة بنمو مرتفع ودرجة تمركز عالية للمؤسسات المشاركة فضلا عن تكاليف ثابتة نسبية أقل ومدى واسع لإمكانية تمييز المنتج.

ثانياً: تهديد دخول منافسين جدد

إن تحليل هيكل الصناعة لا يقتصر على المتنافسين المتواجدين فعليا ضمن القطاع والسعي وراء تحقيق ميزة تنافسية عنهم ، وإنما يتعدى إلى الداخلين المحتملين الذين لا يمكن تجاهلهم ، خاصة بالنظر إلى ما يمكن أن يحملونه معهم من قدرات جديدة وموارد وفيرة مع الرغبة في امتلاك حصة في السوق وهو ما سينتج عنه انخفاض في أسعار العرض وارتفاع في تكلفة المؤسسات المتواجدة مما يؤدي إلى تقليص لمردودياتها.

إن جدية تهديد داخليين جدد للقطاع تعتمد أساسا على معوقات الدخول في البيئة من جهة وعلى ردة الفعل التي يمكن أن يتعرض لها هؤلاء الداخلون الجدد من قبل المتنافسين المتواجدين من جهة أخرى.

لذا فإن حواجز الدخول المرتفعة تعتبر أساسية في تفسير المستوى المرتفع للربحية ومن ثمة فإن الإستراتيجية المعتمدة على زيادة الحواجز ستؤدي إلى تخفيض الصناعة إلى عوائد مرتفعة على المدى الطويل ، هذه الحواجز يمكن أن نلخصها في العوامل الكبرى التالية :

1- اقتصاديات السلم والتكاليف غير المرتبطة بحجم الإنتاج :

تهدف اقتصاديات السلم إلى إحداث تخفيضات في تكلفة الوحدات المنجزة من خلال زيادة حجم الإنتاج مشكلة بذلك حاجزا أمام الداخلين الجدد لأنهم سوف لن يستطيعوا تحمل مخاطر الانطلاق بحجم كبير أمام ردود الفعل القوية للمنافسين المتواجدين كما أنه لا يمكنهم الانطلاق بحجم محدود خال من امتيازات التكلفة التي تحققها اقتصاديات السلم التي يمكن اللجوء إليها على جميع مستويات النشاط بالمؤسسة .

ومن جهة أخرى فإنه بالنسبة للمؤسسات المتموقة جيدا داخل القطاع فإنه بإمكانها أن تحصل على مزايا التكلفة التي لا يمكن للداخلين الجدد الحصول عليها مهما كانت اقتصاديات الحجم التي يمتلكونها ؛ هذه المزايا التنافسية للتكلفة غير المرتبطة بحجم الإنتاج يمكن أن تأخذ شكل تموقع جيد أو نفاذ ملائم لوسائل الإنتاج أو امتلاك تكنولوجيا المنتج والتمتع بالخبرة .

ستنظر تحقق أرباحا على الأمد البعيد ، ولكن ذلك سيظل مشروطا بمدى مقدرتها على فرض أسعار قريبة من السعر المتوسط للقطاع ؛ أما في حالة استطاعتها فرض أسعار مساوية أو أقل من متوسط الأسعار التنافسية فإن الهيمنة بالتكاليف ستؤدي إلى ارتفاع رقم أعمالها بسبب زيادة الطلب الناتجة عن انخفاض الأسعار .

ب - إن تمتع المؤسسة بمركز نسبي جيد على مستوى التكاليف سيجعل منها في مركز قوة عندما يتعلق الأمر بالمساومة مع الموردين بما في ذلك الأقوياء منهم ، فتحقيق الميزة على مستوى التكاليف سيمنحها هامشا للمناورة في مواجهة ارتفاع مواد الإنتاج ، كما أنه سيكون باستطاعتها تحمّل هذه الأعباء إلى حين والبحث عن مواد بديلة أو اقتطاع هذه الزيادة من الأرباح المحققة .

ج - إن نجاح هذه الاستراتيجية سوف يجعل المؤسسة كذلك في مركز قوة من حيث مساومة الزبائن سواء كانوا صناعيين أم غير ذلك ، لأن مساومتهم تتجه عادة إلى تخفيض السعر إلى حدّ الوصول إلى مستوى أنجع منافس للمؤسسة على مستوى التكلفة وحيث أن المؤسسة التي تتبنى هذه الاستراتيجية كما مرّ ، معنا يجب أن تكون المؤسسة الوحيدة ، المسيطرة على مستوى التكلفة فإنه سوف يكون بإمكانها بالتالي فرض أسعار قريبة أو حتى أقل بقليل من متوسط الأسعار التنافسية للقطاع والاستمرار على هذا الأساس في تحقيق ميزة تنافسية بالتكاليف .

د - فيما يتعلق بخطر دخول منافسين جدد للصناعة فإن المؤسسة التي تهيمن بالتكاليف وخاصة باعتمادها الاقتصادية الحجم ستضع حواجز أمام هؤلاء ، وترفع من تكلفة الدخول عندهم ، فلو أخذنا بمعيار الحجم مثلا فإن الانطلاق بحجم كبير سيكون أكثر تكلفة ويتطلب استثمارات ضخمة ومصاريف كبرى لتعويض خسائر الإنطلاق ، كما أن الإنطلاق بحجم ضعيف سوف لن يسمح للمؤسسة بالصمود أمام أسعار القطاع .

هـ - فضلا عن ذلك فإن استراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف من شأنها أن تجنّب المؤسسة أخطار ظهور منتجات بديلة لأن حقيقة التهديد تكمن فيما إذا كانت هذه المنتجات لا تحوز فقط على نفس خصائص المنتج المراد تعويضه وإنما أيضا في قدرتها على المنافسة السعرية أي على مستوى التكاليف وهو ما سيكون صعبا في مواجهة مؤسسة تعتمد على هذه الإستراتيجية .

ثانيا : المخاطر المتعلقة بالتطبيق

إنّ تطبيق هذه الإستراتيجية كثيرا ما يتطلب استثمارات متطورة ضخمة ومكثفة، وأموالا معتبرة لتغطية تكاليف الانطلاق من أجل الوصول إلى الحجم المطلوب الذي تصل معه التكاليف أدنى

فلو أدت الخبرة في قطاع ما إلى انخفاض في التكاليف مع احتفاظ وتمتع المؤسسات المتواجدة بمنحنيات جيدة للخبرة فإن ذلك سيشكل حاجزا أمام المؤسسات الجديدة لافتقارها للخبرة التي تسويها بمنافسيها لأنها سوف لن تخاطر بتحمل تكاليف ثقيلة للانطلاق باعتماد أسعار مقاربة لأسعار التكلفة لديها.

2- تميز المنتجات :

كثيرا ما يواجه الداخلون الجدد بولاء ووفاء زبائن القطاع لمنتجات معينة حازت على ثقتهم بفضل سمعتها ومركز علامتها وتميز مواصفاتها وخصائصها الفنية ، وهو ما سيدفع بهم إلى محاولة كسب الثقة بدورهم من خلال مجهودات تؤدي في الغالب إلى خسائر في الانطلاق خاصة وأن الاستثمارات اللازمة لتأسيس علامة مميزة مثلا سوف لن تكون لها أية قيمة متبقية في حالة ما إذا أدى الدخول إلى خسارة وهو ما يعكس خطورة الوضع خاصة في بعض القطاعات الحساسة كقطاع العطور والخدمات المتعلقة بعمليات الاستثمار المصرفية.

3- النفاذ إلى قنوات التوزيع :

إن أي نشاط اقتصادي يهدف في النهاية إلى تسويق منتجاته، وهذا يعتبر في حد ذاته حاجزا للدخول على اعتبار أن قنوات ومنافذ التوزيع قد تم استغلالها من قبل المؤسسات المتواجدة بالقطاع وعلى المؤسسات الجديدة السعي لإقناع الموزعين ، الذين غالبا ما تربطهم صلات بالمنتجين المتواجدين ، لغرض توزيع منتجاتها مقابل تخفيضات سعرية ونفقات إسهارية تضر بمرد وديتها .

وتجدر الإشارة إلى أنه كلما كانت قنوات التوزيع ضيقة كلما استحوذ عليها المتنافسون المتواجدون بالقطاع وعليه كان الدخول إليها صعبا ومكلفا لدرجة أن بعض الداخلين الجدد كثيرا ما يعمدون إلى خلق قنوات توزيع خاصة بهم بتحقيق تكاملات خلفية ترتبط بإمكاناتهم من جهة وبدرجة جذب القطاع من جهة أخرى .

4- سياسة الحكومة :

بإمكان الحكومات الحد من دخول قطاعات معينة من النشاطات أو منعه بالمرّة وذلك من خلال ما تسنّه من قوانين وتشريعات من جهة أو لدخولها كطرف متعامل داخل القطاع إما في صفة زبون كما هو الشأن لبعض التجهيزات العسكرية أو صفة مورد حينما يتعلق الأمر ببعض المواد الإستراتيجية . وهذا الدور يتجلى أكثر فأكثر كلما خرجنا من دائرة الدول المتقدمة إلى الدول النامية .

وأياً كانت القيود الحكومية فإنها ستكون أكثر إقناعاً واحتراماً عندما يتعلق الأمر مثلاً بقواعد تختصّ بتلوّث الهواء والماء أو بتنظيم يستهدف فعالية وأمن المنتجات ، كما هو الشأن بالنسبة للتنظيمات التي يحملها المرسوم التنفيذي رقم 98/338 المؤرخ في 30 نوفمبر 1998 المتعلق بالمنشآت المصنفة ذات الانعكاسات البيئية المختلفة والذي يضبط ويحدد قائمتها ببلادنا. إن هذه الإجراءات في مجملها تزيد من كثافة رأس المال المستخدم وبغضّ النظر عن درجة وفرة الأموال داخل السوق المالي فإن الدخول يشكل استعمالاً خطراً لهذه الأموال ينعكس في تعويضات الخطر الهامة للدّاخل الجديد ويشكل ميزة للمؤسسات المتواجدة .

ثالثاً :خطر المنتجات البديلة لقطاعات أخرى

هناك قوى أخرى لتحديد جاذبية الصناعة تؤثر جزئياً في النشاط الإستراتيجي لمؤسسة ما وتتمثل في وجود أو عدم وجود بدائل من السلع والخدمات لمؤسسات من خارج القطاع ، تحل محل منتجات المؤسسات العاملة فيه فلو أخذنا على سبيل المثال قطاع المشروبات الغازية فإن العبوات البلاستيكية يمكن أن تشكل بديلاً ممتازاً للقارورات الزجاجية أو لعبوات الألمنيوم ، وهنا تلعب جودة البديل وتكلفته دوراً أساسياً في جدية هذا التهديد .

ومن هنا فإن كل مؤسسات القطاع ، هي بالمعنى الواسع ، في المنافسة مع القطاعات التي تنتج منتجات بديلة ، وإلا سوف تؤثر حتماً على مردودية القطاع وتحد من جاذبيته بما تفرضه من سقف متدنٍ للأسعار .

إن المواد البديلة لاتحد فقط من أرباح المؤسسات في الفترات العادية وإنما تقلص أيضاً من الأرباح الزائدة التي بإمكان قطاع ما الحصول عليها في فترات التوسع.

فلو أخذنا بعين الاعتبار إنتاج القوالب الإسمنتية في بعض الجهات الجنوبية للوطن ، فإنه برغم الحركة الدؤوبة للبناء فإن التوجهات الرسمية الأخيرة باستعمال المواد المحلية من طوب وحجارة على مستوى بعض الأشغال وخاصة بالنظر إلى تدني تكاليف البناء بالطوب المحلي وجودة البناء بالحجارة فإن هذا النشاط لم يستفد من وفورات الحجم بما يتناسب مع نمو القطاع وذلك بفضل التوجه نحو منتجات بديلة.

إن الوضعية التي يعاني منها قطاع معين في حالة مواجهة منتجات بديلة لقطاعات أخرى ، يبقى تغييرها مرهوناً بتحركات جماعية لمختلف المؤسسات العاملة به خاصة في حالة عدم جدوى التحركات الفردية هذه التحركات الجماعية قد تأخذ شكل إشهار جماعي مكثف أو تنسيق موحّد مع الموزعين لضمان انسياب أكبر للمنتوج أو حتى على مستوى وضع حواجز للدخول أمام هذه المنتجات.

هذا التنسيق يصبح ضروريا أكثر إذا ما تعلق الأمر بمنتجات تنتج بقطاعات تحقق أرباحا مرتفعة أو أن هذه المنتوجات ستكون ذات إسهام في جودة المنتج وتدني تكلفته ذلك لأن خطورتها على القطاع تكمن في مزاياها التنافسية المرافقة لها .

رابعا: قوة مساومة الموردّين والزبائن

إنّ كلا من الزبائن و الموردّين يشكل قوّة مساومة منفصلة عن الآخر غير أنّهما يتشابهان في الميكانيزمات التي تحكم كلا منهما بالنظر إلى الموقع الذي يكون فيه الموردّ أو الزبون من المؤسسة كما هو مبين فيما يلي :

1- قوّة مساومة الموردّين

إنّ قوّة مساومة الموردّين بإمكانها أن تشكل تهديدا حقيقيا للقطاع فتقلص من مرد وديته عن طريق الضغط الذي يمارسونه إما برفع الأسعار أو بتدنية مستويات الجودة للمواد التي يوردونها .

إنّ هذا التهديد يكون أشدّ خطورة في حالة عجز القطاع إدماج ارتفاع التكاليف ، فلو رفع الموردون بسبب أو لآخر موادّ التعبئة في قطاع المشروبات الغازية مثلا وبشكل ينعدم معه الطلب الفعال (La demande solvable) داخل السوق فإن ذلك سوف لن ينعكس فقط على مردودية القطاع وإثما سيؤدي بالعديد من المؤسسات إلى الخروج من السوق خاصة في ظل انعدام وجود بدائل لمواد التعبئة المستعملة.

إنّ قوّة المساومة لدى مجموعة أو مجموعات من الموردّين تشتدّ في حالة توافر جملة من الشروط أهمها :

أ- أن تكون هذه المجموعات منظمة ومتمركزة في السوق .

ب- أن تشكّل منتوجاتها عنصراً مهماً ضمن وسائل إنتاج زبائنها .

ج- أن يكون لديها زبائن مهمّين من خارج القطاع .

د- أن تتميّز منتوجاتها بالجودة وأن تحاط بتكاليف تحويل مهمّة .

هـ- أن تكون لديها إمكانيّات التكامل الخلفي .

إنّ قوّة مساومة الموردّين يمكن أن تتغيّر عبر الزمن أو بفعل من المؤسسات العاملة في القطاع بانتهاجها لسياسات وإستراتيجيات معينة .

2- قوة مساومة الزبائن :

إنّ قوة مساومة الزبائن الممارسة على قطاع معيّن تشكل بدورها تهديدا على القطاع على اعتبار أنّ الزبائن يسعون عادة إلى فرض أسعار منخفضة مع المفاوضة على الخدمات الواسعة والجودة الممتازة الشيء الذي سيؤثر سلباً على مردودية القطاع وجاذبيته ومنه على تنافسية المؤسسة .
إنّ قوة مساومة الزبائن تتحقق بتوافر جملة من الشروط أهمها:

- أ- أن تكون مجموعات الزبائن مركزة وأن تمثل مشترياتها كميات كبرى من مبيعات القطاع بحيث تكون شديدة الأثر على النتائج.
 - ب- أن تمثل الكميات المشتراة من القطاع جزءاً هاماً من تكاليف الزبائن أو من مشترياتهم بحيث يكونون أكثر حساسية للسعر .
 - ج - أن تكون تكاليف تحويلهم إلى منتجات بديلة ضعيفة .
 - د - أن تكون لديهم إمكانيات التكامل الأمامي .
 - هـ - أن يمتلكوا المعلومة الجيدة عن الأسعار و التكاليف الحقيقية للسوق وباقي المعلومات التي تمكنهم من التعرف على السعر المناسب.
- إنّ قوة مساومة الزبائن يمكن أن تتغير إما بمرور الزمن أو بخطط وقرارات إستراتيجية للمؤسسة التي يجب أن تدرك أن عملية إنتقاء الزبائن تدخل في حدّ ذاتها ضمن القرارات الإستراتيجية لما لها من تأثير على المزايا التنافسية الممكن تحقيقها.

المطلب الثاني : نموذج Porter ومحددات الميزة التنافسية

صنف بورتر بالاعتماد على هذا النموذج وكذا بابتكاره لتقنية سلسلة القيمة ، العوامل المحددة للميزة التنافسية إلى أربعة مجموعات تشكل فيما بينها الماسة (Diamond) التي إذا ما توفرت لدى المؤسسة فإنه يكون بإمكانها تحقيق هذه الميزة وهذه العوامل هي كما يلي :

أولاً : ظروف عوامل الإنتاج

إنّ مفهوم عوامل الإنتاج من منظور بورتر Porter هو أكثر شمولاً من المفهوم التقليدي المتداول ذلك لأنها تتضمن بالإضافة إلى العوامل التقليدية المتمثلة في الموارد البشرية والطبيعية ورأس المال عوامل أخرى من شأنها أن تشكل بدورها روافد وعوامل مساندة لوسائل الإنتاج ويدخل في ذلك الهياكل القاعدية و نظم اتصالات ومراكز بحوث وغيرها وكذا الموقع الجغرافي بالنظر للموردين والمستهلكين بما يمكن أن تحققه من تميّز أو اقتصاد في التكلفة بل وحتى الظروف المناخية ومدى ملاءمتها.

أما المقصود بظروف عوامل الإنتاج فيعني مدى وفرتها وملاءمتها وسهولة وصول المؤسسة إليها وكفاءتها وفعاليتها .

فبقدر ما تتوفر هذه العوامل وتخفض تكلفتها وتزداد فعاليتها وكفاءتها وملاءمتها للمؤسسة ، بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية للمؤسسة وإلا كانت عائقا أمام تحقيق ذلك في حالة العكس .
غير أن ما تجدر الإشارة إليه هو أن وفرة هذه العوامل رغم أهميته إلا أنه لا يكون مجديا في حالة سوء الاستخدام وربما أدى ذلك إلى فقدان روح الابتكار والتطوير لدى المؤسسة ، في حين أن الندرة النسبية لعوامل الإنتاج قد تدفع بالمؤسسة إلى هذا الابتكار والتطوير بما يخلق ميزة تنافسية أخرى .
لذا فإن "توافر عوامل الإنتاج الأساسية يعتبر شرطا لتحقيق ميزة نسبية في صناعة ما و إن كان غير كاف لتحقيق ميزة تنافسية لأن ذلك يتوقف في المقام الأول على كفاءة استخدام عوامل الإنتاج وتطويرها " (1)

ثانيا : ظروف الطلب

حسب النظرية الكينزية فإنه ما لم يتم تنشيط الطلب في اقتصاد ما بخلق الطلب الفعال (solvable demande) خاصة في فترات الكساد فإن الوضع يزداد تعقيدا على المستوى الكلي والجزئي معا . فالمؤسسة في ظل ركود الطلب سوف لن يكون بمقدورها تصريف منتجاتها وبالتالي فإنها ستفقد تنافسياتها .

والطلب الذي يتحدث عنه Porter هنا هو الطلب من حيث حجمه وأنماطه المختلفة . فكلما تحقق نمو الطلب وارتفاعه كلما أدى ذلك إلى إمكانية تصريف منتجات المؤسسة وهو ما سيعطي مجالا للجوء إلى اقتصاديات الحجم واستغلال آثار الخبرة والتعلم بهدف رفع وتحسين مستوى الإنتاجية ومنه رفع القدرة التنافسية للمؤسسة .

وتكمن أهمية نمو حجم الطلب أيضا في الرفع من جاذبية القطاع ومرد وديته ذات الانعكاس المباشر على مردودية المؤسسة كما أنها تقلل من المخاطرة التي قد تتجم على الحروب السعرية للمنتافسين بحيث أنه كلما استوعب الطلب تلك التخفيضات السعرية المتلاحقة كلما سمح ذلك باستمرارية هذه المؤسسات في حقل المنافسة .

أما فيما يتعلق بأنماط الطلب والملاحظ مثلا أنه كلما كان الطلب منصبًا على الجودة كلما ائتم بالركي والتقدم وهو ما سيدفع بالمؤسسات المتنافسة إلى الابتكار والإبداع وتفعيل التكنولوجيا رفعا لمستوى الجودة وتحقيقا لخاصية التميز في المنتجات .

(1) أميرة محمد عبد السمیع عمارة ، تحليل القدرة التنافسية للقطاع السياحي ، مصدر سابق ، صفحة 39

لذا كان على المؤسسة التي تسعى إلى الرفع من تنافسيّتها، أن تستغل ظروف الطلب من حيث حجمه وأنماطه بما يحقق أهدافها من جهة وأن تسعى إلى توجيهه وتكييفه وفق إستراتيجيتها من جهة أخرى.

ثالثا : وضع الصناعات المرتبطة والمساندة

المقصود بالصناعات المرتبطة ، تلك الصناعة التي تشترك مع الصناعة التي تنتشط فيها المؤسسة سواء في المدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع وكذا تلك الصناعات التي تنتج مواد مكمّلة لهذه الصناعة ، أمّا الصناعات المساندة فيقصد بها تلك الصناعات التي تقدم الدعم للصناعة المعنية من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية .

ومن هنا فإن أيّا من هذين النوعين من شأنه أن يخلق فرصاً لجملة من العلاقات والتكاملات الأمامية والخلفية وفقاً لميكانزمات النموذج، وبما يحقق مزايًا تنافسية بما يضيفه من قيمة مضافة على سلسلة القيمة للمؤسسة وفقاً لتلك الترابطات بين الصناعات أو القطاعات السوقية المختلفة، وما ينجم عنها من وفورات في التكلفة بفعل الاستفادة من تسهيلات إنتاج مشتركة أو خبرة فنيّة أو منافذ توزيع وإذا ما استغلت هذه الترابطات بشكل جيّد سواء على مستوى التمييز أو التكاليف الأدنى فإن ذلك سيرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة؛ فلو أخذنا قطاع النسيج مثلاً فإن اقتصاديات الحجم كعنصر من عناصر هذا القطاع ما هي إلا محصلة للتكنولوجيا المستخدمة ضمن سلاسل القيمة للمنتجين ونفس الشيء ينطبق على منحى الخبرة داخل قطاع إنتاج السيارات الذي تتمتع به الشركات المنتجة وينعكس على سلسلة القيمة لكل منها .

وما تجدر الإشارة إليه هنا هو أن هذه الترابطات ستعكس طبيعة العلاقة ما بين سلسلة القيمة في المؤسسة وهيكل الصناعة بشكل جيّد على اعتبار أن هيكل الصناعة كما هو واضح من خلال النموذج يحدّد علاقات القوة ما بين الزبائن والموردين التي تنعكس في سلسلة القيمة لكل منهم واقتسام الهوامش ما بينهم وما بين المتعاملين وهو ما يعني أن هيكل الصناعة له دور أيضا في نمذجة سلسلة القيمة للمؤسسة التي ما عليها إلا أن تحسن استغلال ذلك تحقيقاً للميزة التنافسية .

رابعا : الوضع الاستراتيجي و التنافسي للمؤسسة

بقدر ما يكون الوضع الاستراتيجي والتنافسي لمؤسسة ما جيّدا بقدر ما تكون هذه المؤسسة ذات قدرة تنافسية عالية ،وبقدر ما يكون هذا الوضع سيئا فإنها ستكون عرضة لفقدان تميّزها وقدرتها على المنافسة وبالتالي إخلاء المجال لغيرها من المتنافسين .

إنّ هذا الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة يبقى محكوماً بهيكل المؤسسة ومختلف التفاعلات الداخلية لمصالح التنظيم المختلفة من جهة وبدرجة المنافسة وتأثيرات مختلف قوى المنافسة كعامل خارجي من جهة أخرى .

ففيما يتعلق بهيكل المؤسسة فإنه يختلف باختلاف البيئات التي تنشأ فيها المؤسسة وكذا الأهداف التي تقوم عليها ، والمقصود به تنظيم المؤسسة سواء بتجميعها لمختلف النشاطات المتشابهة في وحدات ومصالح داخل التنظيم أو فصلها عن بعضها خدمة لأهداف المؤسسة ومن هذه الأنشطة التسويق والإنتاج والتمويل .

ويرى Porter أن تجميع النشاطات ذات الطبيعة الواحدة هو ما يعتبره منظرو التنظيم تميزاً ، وبالمقابل فإن الفصل بين النشاطات غير المتشابهة سيتطلب تنسيقاً في شكل تكامل يستدعي ميكانزمات خاصة تستهدف الرفع من الوضع التنافسي للمؤسسة .

أما فيما يتعلق بالمنافسة فإن إسهامه في تحسين الوضع الإستراتيجي والتنافسي للمؤسسة فيتجلى من خلال سعي هذه الأخيرة الدائم إلى التحسين والتجديد والابتكار والتطوير ورفع الكفاءة وتحسين الإنتاجية في مواجهة المنافسين وهذا فضلاً عما توفره المنافسة من تعميم للتكنولوجيا وسرعة في تدفق و انتشار المعلومات والخبرة وإفساح المجال لاقتصاديات الحجم وهي كلها عوامل تصب مباشرة في تنافسية المؤسسة.

وما تجدر الإشارة إليه في هذا المجال هو أن Porter وإن اعتبر المحددات الأربعة هي المحددات الأساسية للميزة التنافسية فإنه يشير كذلك إلى سياسات الحكومة والعوامل غير المتوقعة (الصدفة) وما لها من انعكاسات على الميزة التنافسية غير أنها عناصر لا تفعل بشكل دائم .

يبقى أن هذه المحددات جميعها تستدعي التفعيل من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة وذلك سوف لن يكون إلا من خلال انتهاج إستراتيجيات معينة هي موضوع الفصل الثاني من هذا البحث .

الفصل الثاني : الميزة التنافسية، مدخل إستراتيجي

المبحث الأول : مكانة الميزة التنافسية في التفكير

الإستراتيجي

المبحث الثاني : الإستراتيجيات الأساسية الكبرى للتنافس

المبحث الثالث : نموذج Porter وبنية الاقتصاد الجزائري

المبحث الأول : مكانة الميزة التنافسية في التفكير الإستراتيجي

تحتل الميزة التنافسية مكانة بارزة في التفكير الإستراتيجي حظيت معها بجانب كبير من اهتمام المفكرين خاصة في ظلّ الأوضاع الاقتصادية الرّاهنة، وهذه المكانة يمكن أن تتضح لنا أكثر فأكثر من خلال الكشف عن مكانة الميزة التنافسية من الإدارة الإستراتيجية من جهة ، والدور البارز للإستراتيجية في مواجهة المنافسة وما يمكن أن تحققه من مزايا تنافسية من جهة أخرى.

المطلب الأول : الميزة التنافسية والإدارة الإستراتيجية

إن تحديد مكانة تنافسية المؤسسة من الإدارة الإستراتيجية يستدعي منا الوقوف أولاً على بعض المفاهيم الأولية لهذه الأخيرة ومن ثم استنتاج العلاقة التي تربطها بموضوع البحث وذلك ضمن ما يلي:

أولاً : الإدارة الإستراتيجية (L'administration Strategique)

1- مفهوم الإستراتيجية :

يعود أصل الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية Strategos التي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك؛ وبمرور الزمن تمّ تعميم استعمالها في مختلف العلوم.

ويرجع التطبيق الأول لهذا المفهوم في مجال الأعمال إلى سنة 1951 مع نيومان (NewMan) عندما تحدث بشكل واضح عن أهمية الإستراتيجية في تخطيط المشاريع الاقتصادية ثمّ توالى الاستعمالات بعد ذلك لهذا المفهوم على نطاق واسع .

ويعرفها (Ansoff) وهو أحد أشهر الكتاب في مجال الإستراتيجية والفكر الإداري، على أنها " تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها " (1).

أما (Chandler) فيعرفها على أنّها " تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد وتبني أدوار عمل معينة وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف والغايات " (2).

وعلى هذا الأساس يمكن أن نخلص إلى أنّ الإستراتيجية هي عبارة سلسلة من القرارات والأفعال التي تنتهجها المؤسسة انطلاقاً من إمكاناتها ومواردها الداخلية وبمراعاة بيئتها الخارجية بكل ما تشكله

(1) عبد المجيد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، مجموعة النيل العربية القاهرة ، 1999 ، صفحة 33

(2) عبد المجيد عبد الفتاح المغربي ، المصدر السابق ، صفحة 33

من فرص وتهديدات، قصد الوصول إلى أهداف وغايات بعيدة المدى تم رسمها مسبقاً وفق تصورات معينة .

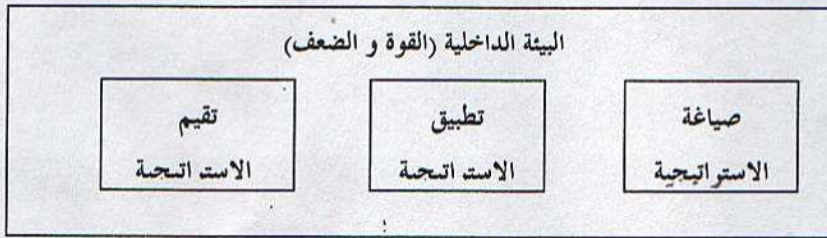
2: مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

إنّ الإدارة الإستراتيجية واعتماداً على تعريف Glaueck و Jauch تعبر عن جملة القرارات والتصرفات التي تتبني من خلالها المؤسسة إستراتيجيات فعالة لتحقيق أهدافها؛ في حين يعرفها Ph.Kotler على أنّها عملية تتبني من خلالها المؤسسة علاقتها ببيئتها الخارجية وتحدد أهدافها وإستراتيجياتها المتعلقة بنموّ محفظة الأعمال لكل النشاطات الممارسة (1).

وعليه يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنّها تلك العملية التي تحدّد بموجبها الإدارة العليا في المؤسسة توجهاتها وأهدافها البعيدة ، وتعمل على ضمان الأداء الجيد لتنفيذ الإستراتيجيات الموضوعة لذلك ، وإجراء التصحيحات كلما تطلب الأمر؛ وتتمثل خطواتها كما يوضّح الشكل رقم (1-2) فيما يلي:

- أ - صياغة الإستراتيجية
- ب - تطبيق الإستراتيجية
- ج - تقييم الإستراتيجية

الشكل رقم (1-2): عمليات الإدارة الإستراتيجية:



المصدر : عبد المجيد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين مجموعة النيل العربية - القاهرة- 99 صفحة 61

3 - التخطيط الإستراتيجي :

ويعرّف التخطيط الإستراتيجي (La planification Stratégique) بشكل عام على أنّه ذلك النظام المتكامل الذي يتم من خلاله "تحديد رسالة الشركة في المستقبل وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد" (2).

(1) عبد السلام أبو قحف ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية 1997 صفحة 65

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، صفحة 18 ، المصدر السابق

وإذا كانت الإدارة الإستراتيجية التي تعتبر ثمرة لتطور التخطيط الإستراتيجي تهتم بالحاضر والمستقبل، فإنه يعتبر عملية تتبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة من أجل بلوغ الأهداف المرسومة.

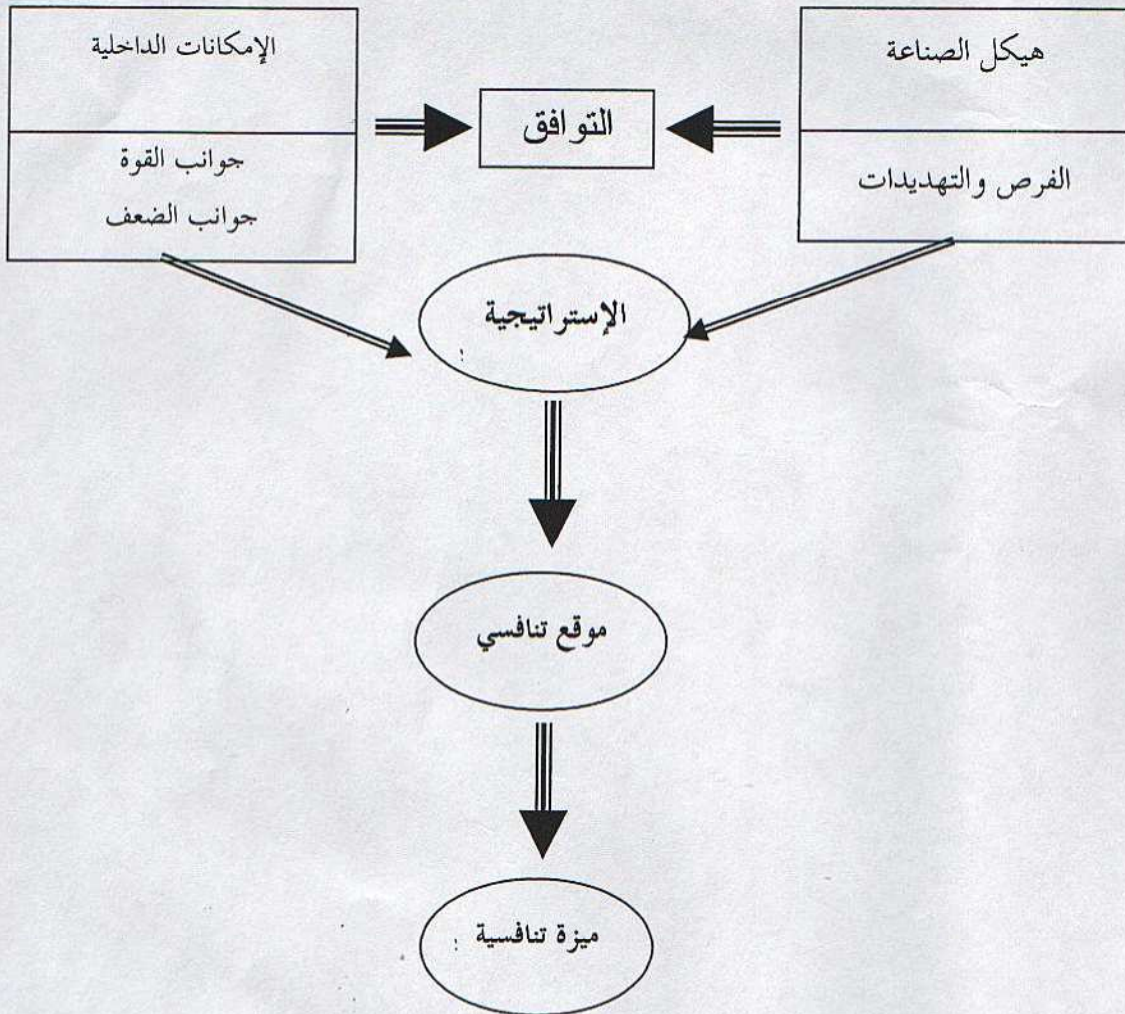
إن أهمية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة تتجلى من خلال عدة نقاط أهمها :

- أ - أنه النظام الذي على أساسه يتم تحديد مجالات تميّز المؤسسة في المستقبل وتحديد مجالات أعمالها وأنشطتها بما يتلاءم مع طبيعتها وأهدافها.
- ب - كونه يساعد على توقع تغيرات البيئة ويشكل نظام إنذار مسبق للمؤسسة.
- ج - يساعد على تحديد وظيفة كل مستوى من مستويات المؤسسة.
- د - يساعد على تطوير وتنمية مجالات التميّز والتنافس المستقبلية للمؤسسة.

ثانياً: مكانة الميزة التنافسية من الإدارة الإستراتيجية:

تأتي المنافسة في مركز نجاح أو فشل المؤسسات على اعتبارها العامل الحاسم الذي يؤثر في نتائجها سلباً وإيجاباً ؛ ومواجهة لذلك فإن الإستراتيجية تتمثل في البحث عن وضعية ملائمة للمؤسسة في صناعة معينة تتسم بالمر دودية وتحقق معها مزايا تنافسية مستمرة على النحو الذي يوضحه الشكل (2-2)، وذلك انطلاقاً من التوفيق مابين بيئة المؤسسة وإمكاناتها . إن هذا التوفيق ينشأ بالأساس ووفقاً للمقاربة النظامية (L'approche Systemique) من كون المؤسسة كنظام مفتوح تسعى دوماً إلى التكيف مع بيئتها خدمة لتنافسيته (1) .

الشكل (2-2): الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسى خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب 98 صفحة 81.

وفي هذا الإطار، يرى الباحثون أنّ المهام الرئيسية للإدارة الإستراتيجية تتعلق أساساً بمتابعة وتقييم أداء المؤسسة كنظام متكامل بحيث " تقوم بتحديد مركزها الإستراتيجي وتقييم الأداء ككلّ من خلال تحديد دور كل نظام فرعيّ في خلق قيمة محدّدة للمؤسسة ومتابعة سلسلة القيمة المضافة ذات الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء أو النمو أو التطور في الصناعة"⁽¹⁾ هذه القيمة المحورية التي تسعى المؤسسة لخلقها ليست سوى الميزة التنافسية.

أمّا على مستوى التخطيط الإستراتيجي كجزء من الإدارة الإستراتيجية الذي يهتم بحال المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيّراته تحقيقاً لأهداف المؤسسة، فإنه و انطلاقاً من كون الميزة التنافسية

(1) سعد غالب ياسين ، الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان 98 صفحة 17

تأتي في مركز هذه الأهداف، يجعل منها الهدف الإستراتيجي الأول لما تضمنه من نتائج أعلى من متوسط نتائج القطاع. لذلك وكما يقول Porter فإنها يجب أن تكون حجر الزاوية للمخطّط الإستراتيجي.

ومن هنا كان لابد لخطة المؤسسة أن تتأسس على هدف واضح للميزة التنافسية وإلا كان بناؤها وبالتالي نتائجها بعيدة عن أهداف الإستراتيجية المعتمدة والتي يفترض أن تشكل إطاراً لتحركات المؤسسة.

والمثال الحيوي الذي يسوقه Porter في هذا المجال، وهو ذلك التطبيق الخاطئ في التخطيط الإستراتيجي الذي يستعمل حصة السوق لوصف الوضعية التنافسية للوحدة، والذي على أساسه تستهدف الكثير من المؤسسات أن تصل وحداتها إلى وضعية الرائد في السوق كهدف إستراتيجي؛ وإذا ما سلّمنا بأهمية حصة السوق خاصة على مستوى اقتصاديات السلم، فإن الوصول إلى وضعية الرائد ما هو إلا نتيجة للميزة التنافسية وليس سبباً لها.

ومن جهة أخرى فإنّ السعي غير المدروس لوضعية الرائد في السوق من شأنه أن يحرم المؤسسة من الحصول على المزايا المستهدفة، وربما أفقدها ذلك حتى المزايا التي تكون بحوزتها خاصة إذا تعلق الأمر بقطاعات غير ملائمة.

ثالثاً : الميزة التنافسية ومستويات الإستراتيجية

بالنظر إلى طبيعة وحجم المؤسسة فإنه يمكن أن نجد عدة مستويات للإستراتيجية والتي تنقسم حسب أكثر التقسيمات شيوعاً إلى المستويات الثلاثة التالية (1) :

1- إستراتيجية المؤسسة ككل:

في هذا المستوى فإن إستراتيجية المؤسسة ككل (La stratégie globale de L'entreprise) تختص بكل أنشطة المؤسسة بدأ من صياغة رسالتها وتحديد الأهداف العامة، إلى رصد الموارد وتحديد الإمكانيات لتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المؤسسة كوحدة كلية متكاملة، بحيث يتم التنسيق مع مختلف الوحدات الإستراتيجية والتأكد من دورها في الأداء الكلي للمؤسسة بربط حافظة أعمالها بأهداف إستراتيجية كلية.

2- إستراتيجية وحدات الأعمال :

يختص هذا المستوى بوحدات الأعمال الإستراتيجية " Les unités stratégiques " بحيث يتم توجيه وإدارة وحدة أعمال معينة سعياً لتحقيق أهداف محددة وفق خطة إستراتيجية تستهدف الأداء الجيد

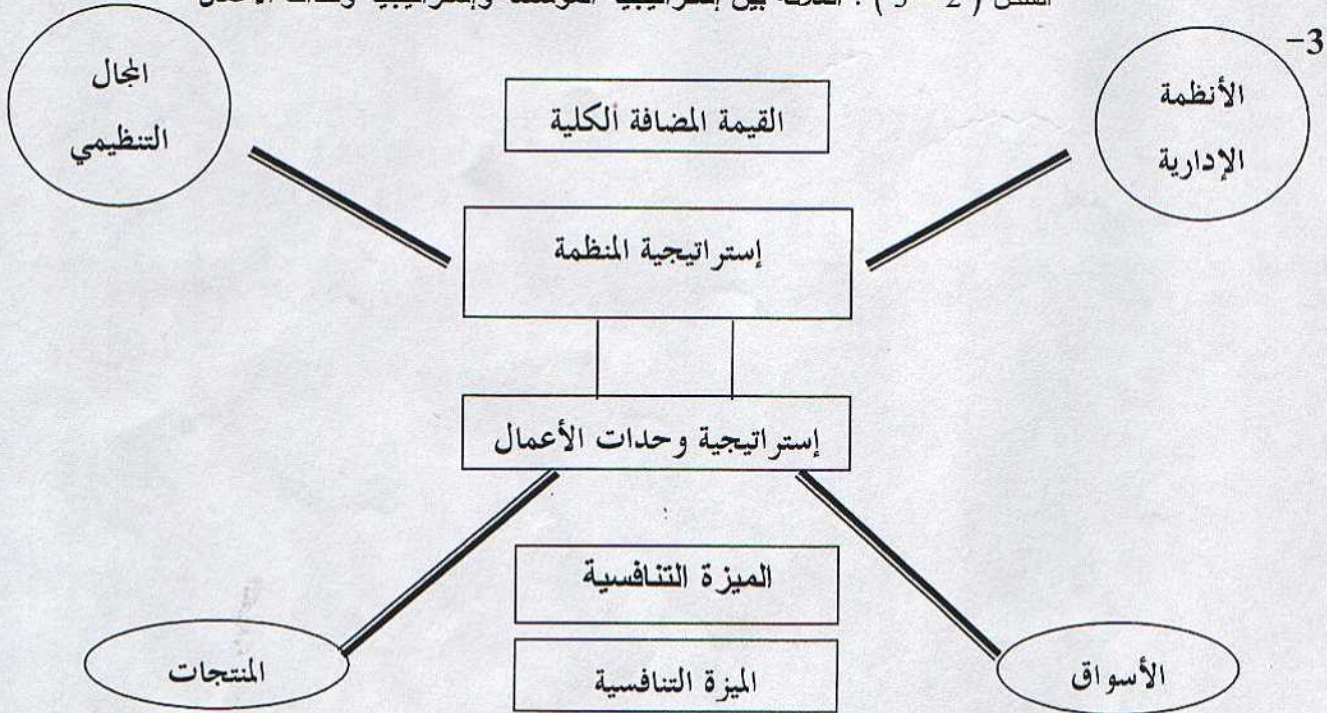
والفعال في مجال معين للأعمال، وهذه الوحدات يمكن أن نجدها على مستوى سوق معين أو في قطاع معين أو حتى على مستوى خط إنتاج محدد. لهذا يلاحظ على هذه الإستراتيجية، وخلافاً للإستراتيجية الكلية للمؤسسة، أنها لا تختص إلا بجزء ضيق من النشاط ؛ والتحدّي الذي يواجهها يتمثل في إشكالية التوفيق بين أهداف الوحدة الإستراتيجية وإستراتيجية المؤسسة الشاملة.

3- الإستراتيجية الوظيفية :

اعتباراً لكون الوحدات الإستراتيجية ليست سوى مجموعة من الأنظمة الفرعية والوظائف (Fonctions) المتكاملة فيما بينها كوظيفة التمويل والإنتاج والتسويق، فإن الإستراتيجية الوظيفية نجدها في المستوى الوظيفي، مثالها الإستراتيجية التسويقية والإستراتيجية الإنتاجية وغيرهما بحسب المداخل الوظيفية المختلفة.

بالرجوع إلى النشاطات الأساسية والداعمة المكونة لسلسلة القيمة في المؤسسة والمسؤولة عن خلق الميزة التنافسية يلاحظ أنها تتوزع على جميع هذه المستويات ويقدر ما يتم تفعيل هذه النشاطات على كل مستوى بقدر ما تساهم الإستراتيجية المعنية في خلق الميزة التنافسية على النحو الذي يوضحه الشكل (2-3) :

الشكل (2 - 3) : العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية وحدات الأعمال



المطلب الثاني : إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية

لكي نظلّ المؤسّسة في وضعية تنافسية جيّدة بالمقارنة مع منافسيها فهذا يعني أنّها ستظلّ على المدى الطويل تحقق نتائج أعلى من متوسط نتائج القطاع بفعل تحقيقها للميزة التنافسية المستدامة (Durable) كنتيجة لتبنيها لإستراتيجية تنافسية معينة ؛ فما المقصود بإستراتيجية التنافس؟ وكيف لهذه الإستراتيجية أن تكون أساساً لميزة تنافسية مستدامة ؟ ذلك ما سوف يتضح لنا فيما يلي:

أولاً: إستراتيجية التنافس، مفهومها وأبعادها:

1 - تعريف إستراتيجية التنافس :

تعرف إستراتيجية التنافس على أنها تلك المجموعة المتكاملة من التصورات والقرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة على المنافسين من خلال تحقيق نتائج أعلى من متوسط نتائج القطاع.

2 - أبعادها ومرتكزاتها :

ولهذه الإستراتيجية ثلاثة أبعاد رئيسية ترتكز عليها هي :

أ- البعد المتعلق بأسلوب التنافس ويتعلق باختيار طريقة التنافس، الملائمة للأهداف كاعتماد إستراتيجية توزيع أو تمويل أو تصنيع معينة .

ب- البعد المتعلق بميدان التنافس ويختص باختيار شرائح الزبائن المستهدفة، الأسواق أو الأجزاء من الأسواق المستهدفة وحتى المنافسين في حدّ ذاتهم.

ج - البعد الثالث يتعلق بالأساس الذي يركز عليه التنافس، أي بالأصول والمهارات التي تمتلكها المؤسّسة وهي المصادر الداخلية للمؤسّسة ضمن سلسلة القيمة لديها.

إن بناء إستراتيجية التنافس ينطلق من فكرة أن كل مؤسّسة بإمكانها أن تحقق نتائج جيدة باعتماد إستراتيجيتها الخاصة للتنافس والتي لا تشكل خطراً في حد ذاتها على إستراتيجيات المنافسين إلا بمقدار تشابهها وتأسيسها على نفس أصول الميزة.

ففي القطاعات التي تتبع فيها المؤسسات الكبرى إستراتيجيات تنافس مؤسّسة على مصادر مختلفة للميزة التنافسية غالباً ما تكون المرد وديات مرتفعة الشيء الذي من شأنه أن يحسن من بنية القطاع ويثبت المنافسة عوض دخول المؤسسات في حروب سعريه لا تنتهي.

ثانياً : إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية المستدامة

على ضوء التعريف السابق لإستراتيجية التنافس، فإن تحقيق النتائج المتمثلة في الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة، سوف لن يتم إلا من خلال الأصول والمهارات الداخلية للمؤسسة (الأنشطة المسؤولة من خلق القيمة) في مواجهة قوى المنافسة الفاعلة في هيكل الصناعة؛ وذلك إنما يتم وفق إستراتيجية معينة للتنافس.

ولتوضيح ذلك أكثر فإن الأمر يتطلب العودة إلى تحليل هيكل الصناعة الذي تبقى النتائج المحققة فيه مرهونة بعاملين أساسيين هما:

1- درجة جاذبية الصناعة :

فهناك قطاعات تتميز بجاذبية كبيرة بالنظر إلى المرد وديات المرتفعة المحققة داخل الصناعة، كما هو الشأن بالنسبة للتقيب عن البترول خاصة مع اكتشاف تجهيزات جديدة تحد من تكلفة الحفر، أو كما هو الشأن بالنسبة للدراسات الجيوفيزيائية ببلادنا بفعل حجم الطلب أمام قلة المتنافسين وحواجز الدخول بما فيها الرسمية ، حيث ظل هذا القطاع ولمدة طويلة حكراً على المخابر والمكاتب العمومية، وبالمقابل فإن هناك قطاعات أقل جاذبية وبالتالي فهي أقل مردودية كإنتاج السيارات السياحية التي تشهد منافسة حادة فضلاً عن جانب التكلفة المرتفع في سلسلة القيمة لديها.

2- الوضعية النسبية التنافسية للمؤسسة :

أي المركز التنافسي للمؤسسة إزاء منافسيها داخل القطاع وإزاء قوى المنافسة بشكل عام بحيث أنه كلما كانت المؤسسة في وضعية نسبية قوية كلها كان بإمكانها تحقيق نتائج أعلى من نتائج متوسط القطاع⁽¹⁾.

وعلى هذا الأساس فإنه بالإمكان أن نجد مؤسسة تنشط في قطاع جذاب غير أنها لا تحقق نتائج مرضية بسبب وضعيتها النسبية الضعيفة إزاء قوى المنافسة؛ كما أنه بإمكاننا أن نجد مؤسسة تحقق عوائد مرتفعة في قطاع يتسم بضعف المرودية وذلك كنتيجة لتموقعها النسبي الجيد إزاء قوى المنافسة.

وهنا تكمن أهمية الإستراتيجية، بحيث تختار المؤسسة من خلالها الطريقة المناسبة التي تغير بها إما جاذبية القطاع أو الوضعية النسبية لها ويهدف تحقيق نتائج أعلى من المتوسط بشكل دائم ومستمر أي بتحقيق ميزة تنافسية مستمرة .

(1) Yves Chirouze , Le marketing strategique , edition Marketing ,Paris 95 , p55

فإذا كان تحديد الموقع التنافسي هو من صميم اختصاص الإستراتيجية التنافسية، فإنّ جاذبية القطاع ، وإن ارتبطت بعوامل لا يكاد يكون للمؤسسة تأثير مباشر عليها، فإنها يمكن أن تكون محلّ تغيير وتأثير من قبل الإستراتيجية التي إما أن تعمل على تقويتها أو على إضعافها لذا يمكن القول بأن الإستراتيجية التنافسية ليست فقط استجابة لتأثيرات البيئة وإنما هي سعي مستمرّ أيضاً لنمذجة هذه البيئة وتكيفها لصالح أهداف المؤسسة .

إن استمرارية تحقيق الميزة تعكس في حدّ ذاتها مدى تلاؤم واستمرارية الإستراتيجية التنافسية أمام المنافسين وأمام تطور القطاع .

المبحث الثاني : الإستراتيجيات الأساسية الكبرى للتنافس

علمنا من خلال المبحث الأول أن الميزة التنافسية بنوعها الكبيرين ، ميزة التكلفة الأدنى وميزة التميز، ترتبط أساساً بجاذبية القطاع من جهة وبالوضعية النسبية للمؤسسة إزاء قوى المنافسة من جهة أخرى، وإن إستراتيجية التنافس التي تنطلق من التوفيق ما بين إمكانات المؤسسة الداخلية وهيكل الصناعة تستهدف تحقيق نتائج أعلى من متوسط نتائج القطاع أي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وهنا تكمن أهمية الخيار الإستراتيجي الناجح ومدى ملاءمته لتحقيق الأهداف ؛ وعموماً فإنه يمكننا ضمن إستراتيجية التنافس أن نميز ما بين ثلاثة خيارات، كل نوع من هذه الإستراتيجيات يتطلب خطوات مختلفة عن الآخر بحسب المستوى الذي تبنى عليه الميزة (منتج معين، سوق معين أو قطاع معين) وكذا الهدف الإستراتيجي الذي على أساسه تسعى المؤسسة لتحقيق هذه الميزة بالإستراتيجيات الثلاثة والموضحة في الشكل رقم (2-4) و التي تعتبر امتداداً لنموذج Porter هي كالتالي :

- إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف.
- إستراتيجية التميز.
- إستراتيجية التركيز.

المطلب الأول : إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف

هي إستراتيجية تستهدف حصول المؤسسة على وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تكاليف إنتاج أقل من تكاليف منافسيها داخل القطاع ، وتعرف هذه الوضعية بالهيمنة الشاملة بالتكاليف (La domination globale par les coûts) وهي وإن لم تكن حديثة بحيث سبق لشركة Ford الأمريكية أن اعتمدها في أعقاب الحرب العالمية الأولى إلا أنها لم تنتشر بشكل كبير إلا في السبعينات من القرن الماضي بفضل انتشار أثر الخبرة والتعليم وعلاقته باقتصاديات السلم

الشكل (2-4) : الميزة الإستراتيجية

الهدف الإستراتيجي	القطاع بكامله	الهيمنة الشاملة على مستوى التكاليف Domination Globale Au niveau des coûts	الخاصية الفريدة للمنتج مفهومه من قبل الزبائن
	جزء خاص من القطاع		التركيز Concentration

M.Porter, Choix Stratégiques et Concurrence, op.cit ,Page 42

وحتى يمكننا أن نفهم بشكل جيد أهمية هذه الاستراتيجية وعملها لابد من التعرض للمكانيزات التي تحكمها في مواجهة قوى المنافسة و للمحاذير التي يجب التنبه إليها أثناء التطبيق .

أولاً : الاستراتيجية في مواجهة قوى المنافسة

إن تبني هذه الاستراتيجية يتطلب من المؤسسة أن تضع نفسها في وضع هجومي من خلال إعداد مختلف التجهيزات و المنشآت المحققة لو فورات الحجم الفعالة ، مع تركيز اهتمامها وبحوثها بشكل رئيس على تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن ، وذلك سوف لن يتم ما لم تفرق العملية بمراقبة دقيقة وفعالة للتكاليف والمصاريف العامة بحيث يصبح مفهوم " تدنية التكاليف " هو الإطار الموجه لكامل الاستراتيجية .

إن المؤسسة حينئذ ، وبتحقيقها لتكاليف إنتاج منخفضة بالمقارنة مع منافسيها، سوف يكون بمقدورها ضمان تحقيق أرباح تكون أعلى من متوسط الأرباح المحققة داخل قطاع النشاط وذلك بغض النظر عن حيوية باقي قوى المنافسة الفاعلة فيه ؛ وهنا يكمن الدور الفعال للإستراتيجية باعتبارها أداة تحقق بها المؤسسة أهدافها في مواجهة قوى المنافسة وانطلاقاً من الإمكانيات الداخلية للمؤسسة ، هذه المواجهة تتضح لنا من خلال النقاط التالية :

أ - إن الوصول إلى وضعية نسبية جيدة بالمقارنة مع المنافسين سوف يمنح المؤسسة ميزة تنافسية تجعلها بمنأى عن تحرشات المنافسين وحروبهم السعرية ، لأنه مهما كانت حدة الصراع على مستوى الأسعار، فإن المؤسسة بفضل ميزة التكاليف الأدنى ستظل نظرياً ، تحقق الأرباح إلى أن يخرج أقوى منافسيها على مستوى التكلفة من السوق ، وهي ليست في صالح المنافسين أو درجة جذب القطاع ، أو بعبارة أخرى فإن المؤسسة المتميزة تكاليفياً

المستويات ، الشيء الذي يعزّز نصيب المؤسسة في السوق وبالتالي فإن الأمر سيتطلب أيضا الحصول على نسبة واسعة في الأسواق تكون معها جماعات الزبائن الكبرى كلها مخدومة . أمام هذه الوضعية فإن المرودية ستصل إلى أعلى مستوياتها خاصة بتوفر مزايا أخري ملائمة ، كالوصول الملائم لوسائل الإنتاج أو المواد سهلة التصنيع ويد عاملة تتسم بالخبرة كما أن الأرباح المحصلة ، ستوجّه إلى استثمارات جديدة لتقوية الهيمنة بالتكاليف واستمرار تميّز المؤسسة على هذا المستوي .

غير أنّ هذه الاستراتيجية يتطلب تطبيقها جملة من التدابير والاحتياطات بالنظر إلى المخاطر والمحاذير التي تعترضها والتي من جعلتها أساسا ما يلي :

1- التكلفة على حساب التميّز :

كثيرا ما يؤدي الانسياق الكلي للمسيّرين وراء هاجس تذبذبة التكاليف ، باعتبارها الإطار الموجه للاستراتيجية ، إلى الإغفال الكلي لتميّز المنتج ، والخطورة تكمن في أنه إذا كان المنتج الأدنى تكلفة لا يحظى بالقبول من الزبائن على اعتباره غير مماثل لنظرائه في السوق وهو ما قد يضطر المؤسسة إلى تخفيض أسعارها إلى مادون أسعار منافسيها من ذوي المنتجات المميّزة فإن هذا الإجراء الناجم عن أثر الإهمال الكلي للتميّز قد ينجر عنه ، كنتيجة للتخفيضات في السعر، إلغاء جزئي أو كلي للميزة بالتكاليف وقد يؤدي بالمؤسسة إلى الخروج نهائيا من السوق نتيجة لصعوبة تعويض الاستثمارات الضخمة التي تتطلبها الإستراتيجية .

المثال المشهور لهذا النوع من الأخطار هو ما حصل لشركة (فورد) ford company في العشرينيات والتي وصلت إلى الهيمنة الشاملة بالتكاليف باستغلال الخبرة والحد من عدد وتنوع أصناف السيارات لديها (أي بإغفال التميّز وتقليص مجال الاختيار) غير أنه ونتيجة لارتفاع القدرة الشرائية لدى الزبائن و اتجاه الطلب إلى الارتفاع فقد أصبح الزبائن أقل حساسية للسعر وتوجهوا إلى سيارات بمواصفات معينة ، وهي الفرصة التي استغلتها شركة (جنرال موتورز) فاستفادت من زيادة حصتها السوقية بتلبية رغبات هؤلاء الزبائن. في حين تعرضت شركة (فورد) لخسائر معتبرة⁽¹⁾.

لذا فإن المؤسسة المهيمنة بالتكاليف يجب أن تحقق لنفسها تكافؤا (une parite) أو علي الأقل تقاربا مع منتجات منافسيها المميّزة حتى يكون بمقدورها تحقيق عوائد تفوق متوسط عوائد القطاع .

(1) لان شاستن " التميز التسويقي " تعريب فريق من الباحثين ، بيت الأفكار الدولية ، أمريكا 1998 صفحة 90

2- التطور التكنولوجي المفاجئ :

والمقصود به ذلك التطور التكنولوجي الملغي لأثر الاستثمارات الضخمة التي قامت بها المؤسسة سعياً وراء تحقيق زيادة الحجم وتدنية التكلفة، كان تظهر آلات جديدة أقل تكلفة وأكثر نجاعة تتحقق بها ميزة التكلفة الأدنى، كما أن هذا الأمر سوف يلغي أيضاً أثر الخبرة التي كانت تتمتع بها المؤسسة إن هذا الوضع ليس من شأنه أن يفشل فقط استراتيجية المؤسسة، بل إنه سيشكل حاجزاً من حواجز خروج المؤسسة من السوق لو أرادت ذلك وهذا بالنظر إلى ضخامة الاستثمارات التي يتطلبها هذا النوع من الإستراتيجيات .

3- خطر التقليد :

فلو أن المؤسسة تبنت إستراتيجية يسهل تقليدها من قبل المنافسين الموجودين أو المحتملين خاصة إذا توفرت لديهم الإمكانيات والخبرة اللازمة لتخفيض التكاليف فإن هدف قيادة التكلفة سوف لن يتحقق، ومن هنا كان لابد من وضع قيود وحواجز أثناء بناء الإستراتيجية تمكن المؤسسة من تجنب خطر التقليد مع العمل باستمرار علي تحسين وتطوير الميزة المحققة لديها خاصة على محور وظيفة البحث والتطوير.

4- الانسياق غير المدروس وراء التخفيضات السعريّة :

وهو إجراء قد يحدث في حالة وجود منافسين آخرين يعتمدون هذه الإستراتيجية أو وجود شركات تسعى لتعزيز مواقعها في السوق بشكل غير مدروس خاصة في ظل المزاومة الشديدة . والخطورة تكمن خاصة في الوصول إلى النقطة التي تنعدم فيها مرونة الطلب بالنسبة للسعر بحيث أن أي تخفيض في الأسعار لا تقابله زيادة في الطلب مما يؤدي إلى انعدام الميزة علي مستوي التكاليف ؛ ففي مجال الترميمات الصغرى بقطاع البناء والأشغال العمومية مثلاً ومع العدد الكبير للمؤسسات العاملة في القطاع كثيراً ما تدخل هذه المؤسسات في مناقصات تتميز بحروب سعريّة غير مدروسة تكون عواقبها وخيمة، غير أنّ مجال الأشغال الكبرى يظل بعيداً عن ذلك لضعف حدة المزاومة وتجانس المتنافسين وتركزهم .

إن بناء الإستراتيجية إذن يجب أن يأخذ بعين الاعتبار عدم وجود شركات أخرى تطبق نفس الإستراتيجية، ومرونة الطلب بالنسبة للسعر وتجنب المناورات السلبية للشركات التي تسعى للحصول علي حصة في السوق بأي شكل من الأشكال .

المطلب الثاني : إستراتيجية التميز

يقصد بإستراتيجية التميز (la stratégie de differentiation) تلك الإستراتيجية التي تسعى بموجبها المؤسسة إلي التفرد في تقديم منتج معين للزبائن علي مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل سعر زائد ، هذه الجوانب تتجلى في تشكيلات مختلفة للمنتج ، سمات خاصة به ، تصميم مميز ، سمعة جيدة علامة رائدة أو خدمات متعدّدة (1).

وتعتبر شركة IBM للحاسبات الآلية كنموذج للمؤسسات التي تتبنى هذه الإستراتيجية التي تعتمد على ميكانزمات معينة في مواجهة قوى المنافسة المختلفة .

أولاً: الإستراتيجية في مواجهة قوى المنافسة

إنّ نجاح هذه الإستراتيجية مرهون باعتماد المؤسسة علي مهارات وكفاءات يصعب تقليدها وكلما تميزت المؤسسة علي جملة من المستويات كلما كانت الإستراتيجية أكثر نجاحا وقابلية للاستمرار في تحقيق أرباح تفوق متوسط أرباح القطاع .

وإذا كان تطبيق هذه الإستراتيجية يفترض بالأساس ألا يكون هناك عدد كبير ممن يعتمدون نفس الإستراتيجية فإن نجاحها يفترض أيضا تعدّد استخدامات المنتج وتوافقه مع حاجات المستهلكين وتفهم الزبائن وتقديرهم لخاصيته التميز فيه ، والذي يتطلب تحقيقه عددا من الأنشطة ضمن سلسلة القيمة للمؤسسة من شراء جيد وتكثيف لجهود البحث والتطوير ومراقبة وعلاج لمختلف العيوب.

إنّ هذه الإستراتيجية ، وكما هو الشأن لسابقتها تهدف ومن خلال تحقيق ميزة التميز، إلى خلق وضعية تنافسية نسبية ملائمة في مواجهة قوى المنافسة لقطاع معين ولكن بطريقة مختلفة وذلك على النحو التالي :

أ - ففيمما يتعلق بحدة المنافسة ما بين المنافسين فإن المؤسسة وبفضل وفاء زبائنها وتأثير علامتها في إضعاف حساسية الزبائن تجاه السعر فضلا عما تعرضه منتجاتها من خصائص ومميزات ستجد نفسها محصنة من تحرشات المنافسين .

ب - هذه الخصائص والمميزات المنفردة هي في حد ذاتها تعد عامل إضعاف لتهديد مساومة الزبائن خاصة في ظل انعدام منتجات مكافئة أو مقاربة لمنتجاتها علي مستوى الجودة أو الخصائص الفنية أو الخدمات المقدمة ، وخاصة بالنسبة لزبائن أقلّ حساسية للسعر.

(1) J.Orsoni, Management strategieque , op.cit , p.140

ج - بالنسبة لقوة مساومة الموردین فإن الهوامش المرتفعة التي يضمنها نجاح هذه الإستراتيجية جراء تحقيق الميزة التنافسية على مستوى التميز من شأنه أن يجعل المؤسسة في وضعية تنافسية مقبولة لمفاوضتهم ، وأن أسوأ الاحتمالات سيؤدي إلى تحميل أعبائهم على جزء من أرباحها .

د - وإذا كانت هذه الإستراتيجية تقتضي بأن يكون التميز مرتكزا إما على المنتج نفسه أو على نظام التوزيع والجهود التسويقية أو على جملة من العوامل الأخرى ، فإن ذلك يعني أنها تفترض التخصّص الذي لا يتناسب مع الحصّة الواسعة في السوق والذي يشكل في حد ذاته عقبة أمام دخول منافسين جدد خاصة من جهة تكاليف الدخول التي يتطلبها التميز كالبحوث العميقة والتصاميم الدقيقة والمواد الأولية ذات الجودة العالية .

هـ - على مستوى تهديد دخول منتجات بديلة من قطاعات أخرى فإن تميز منتجات المؤسسة ووفاء زبائنها ورضاهم عن أدائها كنتيجة لذلك سوف يحدّ من درجة هذا التهديد خاصة وأنّ جدية تهديد المنتجات البديلة لا يتحقق إلا إذا كانت هذه الأخيرة تحقق نفس خصائص المنتجات المراد تعويضها وبأسعار أقل أو مماثلة لها .

ثانيا : المخاطر المتعلقة بالتطبيق:

ما يميّز هذه الاستراتيجية عن سابقتها (الهيمنة بالتكاليف) هو كون مجالات نجاحها متعددة بحيث أنها يمكن أن تطبق على أكثر من صعيد في قطاع يستحسن زبائنه ويقدرّون جملة من الخصائص الفريدة ، ومع ذلك فإن هذا النجاح تعترضه جملة من المخاطر أهمها:

1-المبالغة في التميز على حساب التكلفة :

يجب الأخذ في عين الاعتبار أنه حتى ولو كان زبائن القطاع يقدرّون ويدركون تميز المؤسسة على مستوى القطاع فإنهم قد لا يستطيعون كلهم ، أو قد لا يرغبون في دفع أسعار أعلى وحينئذ سيغيب أثر التميز لأن الميزة التنافسية إلى تسعي لتحقيقها ليست سوي تلك القيمة التي تخلفها المؤسسة للزبائن وتجعلهم يقبلون بدفع سعر أعلى فيها مقابل التميز الذي قد يفقد تأثيره كنتيجة لمبالغة المؤسسة في الإنفاق عليه ، مهمة عنصر التكاليف وخاصة مع وجود منافسين يطرحون منتجات بأسعار متدنية تدفع بالعديد من الزبائن إلى التخلي في مقابل الاقتصاد في التكلفة عن علامة المنتج وبعض خصائصه المنفردة ، وهو ما استغلته شركة كاوازاكي (KAWASAKI) اليابانية للدرجات النارية مثلا والتي استطاعت بفضل ما تعرضه من اقتصاد في التكلفة لزبائنها أن تهاجم بنجاح الكثير من منتجي الدراجات النارية المتميزين .

إن على المؤسسة التي تتبنى هذه الاستراتيجية أذن أن تسعى ضمن سلسلة القيمة لديها لأنّ تخفض من تكاليفها لدرجة تكافؤ أو تقارب مستوى القطاع وخاصة فيما يتعلق بالنشاطات التي لا أثر لها على التميز .

2- فقدان التميز لتغيير سلوك المستهلك :

إنّ سلوكيات المستهلكين وأذواقهم ليست ثابتة وإنما تحكمها جملة أمور بما فيها تأثير إستراتيجيات المؤسسة في حد ذاتها ، فقد يحدث أن يتبنى المستهلكون سلوكا أكثر تطورا أو أن يغيروا من سلوكياتهم تحت تأثير إستراتيجيات المؤسسات المنافسة فيتغير موقفهم وتقديرهم لتمييز منتجات المؤسسة المتميزة وبالتالي تتعدم القيمة التي يفترض أن يخلفها التميز للزبائن ويغيب أثره .

ومن هنا فإن هذه الإستراتيجية تفترض مراقبة مستمرة ، لسلوك الزبائن وتحسّسا دائما لأذواقهم مع اتخاذ إجراءات وقائية إزاء المنافسين.

3- خطر التقليد :

كما هو الشأن بالنسبة للإستراتيجية السابقة فإن إستراتيجية التميز يعترضها أيضا خطر التقليد من قبل المنافسين للمجالات التي تتميز فيها المؤسسة وهو ما يحدث غالبا عندما يدخل القطاع في مرحلة التضج بحيث تكون درجة جذبها عالية تغري المنافسين الذين يلجأ بعضهم لهذا الإجراء الذي من شأنه أن يحد من أثر تميز المؤسسة عن منافسيها وبالتالي فقدان الميزة التنافسية على هذا المستوى .

لذا كان على المؤسسة أن تستغل كافة الإجراءات بما فيها الرسمية (براءات الاختراع ، حقوق الامتياز ..) وأن تضع الحواجز التي من شأنها أن تعيق عملية التقليد .

المطلب الثالث : إستراتيجية التركيز

تهدف هذه الإستراتيجية (La stratégie de concentration) إلى التمتع الجيد داخل الصناعة وبناء ميزة تنافسية من خلال تركيز نشاطاتها على مجموعة من الزبائن معينة ، أو على مستوى سوق جغرافي معين ، أو بالتركيز على استخدامات وخصائص معينة للمنتج (1) .

وكثيرا ما يلجأ إليها عندما لا يحاول أي من المنافسين التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف، وكذا في القطاعات الأكثر جاذبية عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير الحجم والنمو ومعدلات الربحية ، وتتنوع استخدامات المنتج ، وتعتبر شركة (ROLLS- ROYCE) المختصة في السيارات فائقة الكمال نموذجا للمؤسسات التي تتبنى هذا الإستراتيجية .

أولاً : الاستراتيجية في مواجهة قوى المنافسة

من الواضح أذن ، أن المبدأ الأساسي لهذه الاستراتيجية هو التخصّص في خدمة جانب معيّن من السوق ، وليس السّوق بكامله ، ومحاولة إقصاء المنافسين من هذا الجانب الذي يكون فيه أداء المؤسسة أكثر فعالية وكفاءة منه في كامل السّوق.

كنتيجة لذلك تتحقّق الميزة التنافسية على مستويين ، كلاهما يرتكزان على فوارق القيمة التي تخلقها المؤسسة لربائنها ما بين الأجزاء المستهدفة من قبل المؤسسة وباقي أجزاء الصناعة ؛ المستوى الأول يتعلق بتحقيق ميزة التكاليف الأدنى النّاجمة عن تركيز النّشاط بشكل يتحقّق معه تدنية التكلفة عن طريق عوامل تطوّر التكلفة إلى أدنى حد ممكن ، والثاني تمييز المنتج ضمن الأجزاء المستهدفة بشكل أفضل تستثمر فيه عوامل تفرّد المنتجات بما يتناسب مع هذا التركيز .

بالرجوع لمفهوم سلسلة القيمة فإن المؤسسة ومن خلال هذه الإستراتيجية ستعمل على جعل نشاطاتها أمثلية (optimal) ضمن الأجزاء المخدومة من السّوق، مستغلة بذلك تكاليف التنسيق والتّرابط داخل هذه الأجزاء ، وهذا من شأنه أن ينسحب على سلسلة قيمة المؤسسة بكاملها وليس على جزء منها فقط .

إنّ نجاح هذه الإستراتيجية سواء على مستوى التّمييز أو على مستوى التكلفة الأدنى أو على المستويين معا ، من شأنه أن يجعل من المؤسسة تحقّق أرباحاً أعلى من متوسط أرباح القطاع خاصّة إذا كان الجزء المخدوم مهما هيكلها ، بمعنى أنه يتمييز بدرجة جذب تحقّق مردوديات عالية .

إن هذه النتيجة ستضع المؤسسة في وضعية تنافسية قوية تجاه منافسيها تكون معها بعيدة عن تهديدات قوى المنافسة داخل الصناعة ، لذا فإن ميكانيزمات المواجهة ستكون مماثلة لتلك التي تنتهجها المؤسسة في استراتيجيتي الهيمنة الشاملة بالتكاليف والتمييز .

وما تجدر الإشارة إليه هو أن من خصائص هذه الإستراتيجية وبحكم تركيزها على مجال محدّد، أنها في الغالب لا تتطلب أموالاً ضخمة، وهو ما يجعلها ملائمة للمؤسسات التي لا تسمح مواردها إلا بتغطية جزء محدود من السّوق، وهذا فضلاً عن ضعف عنصر المخاطرة في اعتمادها .

ثانياً : المخاطر المتعلقة بالتطبيق

إنّ هذه الإستراتيجية وإن كانت هي الأقل من حيث حجم وتكلفة المخاطر التي تعترضها على اعتبار أنّ فكرة التخصّص الضيق لا تتطلب أموالاً واستثمارات ضخمة، وإنما تتطلب فقط التحكيم ما بين المردودية ورقم الأعمال ، إلا أنها تبقى كغيرها عرضة لبعض الأخطار منها أساساً ما يلي :

(1) إمكانية تهديد المنافسين واسعي النّشاط :

هؤلاء المنافسون يمكن أن يكونوا من داخل القطاع وينشطون في الجزء الذي تعمل فيه المؤسسة أو من خارجه على اعتبارهم داخلين محتملين يرغبون في التّوسع ، وإذا ما حدث أن استغلّ المنافسون

الترابطات والتشابه ضمن سلسلة القيمة وركزوا لسبب أو لآخر على الجزء الذي تركز فيه المؤسسة فإنه سيكون بإمكانهم إلغاء ميزتي التميز أو التكلفة الأدنى .

فإذا كانت شركتا (بيبيسي) و(كوكا كولا) للمشروبات غير الكحولية مثلا يعرضان أصنافا من المشروبات بما فيه المشروبات ذات أساس (كولا) فمن غير المعقول أن تبني شركة ضعيفة أو مبتدئة إستراتيجيتها في صناعة المشروبات الغازية بالتركيز على مشروب بأساس (كولا) في مواجهة (بيبيسي) و(كوكا كولا) لأن المزايا الممكنة تحقيقها من التركيز لا تلبث أن تزول بفعل تجانس العرض والتشابه في سلسلة القيمة للمنافسين بغض النظر عن إمكانياتهما العملاقة .

لذا على المؤسسة أن تتجنب هذا التجانس في فئات المستهلكين وكذا التشابه في سلسلة القيمة مع الشركات واسعة النشاط خاصة العملاقة منها ؛وبقدر ما تحقق لها ذلك بقدر ما تكون إستراتيجيتها قابلة للاستمرار .

(2) تقلص أو تلاشى السوق المخدوم :

الجزء المخدوم من السوق بإمكانه التقلص أو التلاشي مع الزمن للتغير في البيئة أو حدوث تطورات تكنولوجية مفاجئة أو تحت تأثير إستراتيجيات المنافسين الذين يسعون دائما لتحويل الطلب لصالحهم ولو باستغلال المعايير الرسمية السائدة كتلك المتعلقة بتأهيل وتصنيف المؤسسات، والمحافظة على البيئة، والخطورة تكمن في كون المنافسين يشتغلون في أجزاء أكثر أهمية من المؤسسة المركرة وهو ما سيعرض إستراتيجيتها للفشل .

ومن هنا كان على المؤسسة أن تكون على دراية بالمتغيرات البيئية والتكنولوجية وأن تركز في أجزاء مضمونة من السوق .

(3) خطر التقليد:

كما هو الشأن لسابقتها، فإن هذه الإستراتيجية يمكن أن تتعرض لخطر التقليد الذي يحد من آثار النتائج المستهدفة (التكلفة الأدنى والتميز) وبالتالي سينعكس على الميزة التنافسية ومن ثمة كان لابد من وضع حواجز تنظيمية وتكنولوجية وغيرها، فشركة Kodak للناسخات الآلية كمثال للشركات المركرة لا تزال تجني ثمار هذه الإستراتيجية متجاوزة التقليد بالاعتماد على اقتصاديات السلم وأثر الخبرة والتكنولوجية وكذا على شبكة بيع قوية.

المبحث الثالث : نموذج Porter وبنية الاقتصاد الجزائري

لقد تبين لنا من خلال المباحث السابقة مدى الأهمية التي يكتسبها نموذج قوى المنافسة لبورتر في الكشف عن الوضعية التنافسية للمؤسسة واهم الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها للحصول على ميزة تنافسية مستدامة ؛ غير أن السؤال الذي يبقى مطروحا هو: ما مدى ملائمة هذا النموذج لبنية الاقتصاد الجزائري ؟

وللإجابة عن هذا السؤال فإن الأمر يتطلب أولا تقييما عاما للنموذج في حد ذاته على النحو الآتي :

المطلب الأول : التقييم العام للنموذج

بغض النظر عما قدمه نموذج قوى المنافسة الخمسة لبورتر من إسهام في مجال الإدارة الاستراتيجية إلا انه وكغيره من الأعمال يحتاج إلى إبراز أهم نقاط القوة والضعف فيه

أولا : أهمية وإيجابيات النموذج

إن أهمية النموذج وإيجابياته ، فضلا عن كونه ملائما لتحليل الميزة التنافسية بالنظر إلى شموليته وعمقه ، تكمن بالأساس في الحقائق والنتائج المتوصل إليها من خلال النموذج والمتمثلة في الآتي :

أ - يكشف النموذج عن حقيقة أن جاذبية الصناعة وملاءمتها هي التي تجعل العديد من المؤسسات العاملة فيها تحقق مردوديات وعوائد مرتفعة جراء الاقتصاد في التكلفة كما هو الشأن في ميدان التجهيزات البترولية حيث تستفيد المؤسسات دون عناء من هذه الجاذبية .

ب - تبين لنا من خلال النموذج انه مهما كانت كفاءات المؤسسة الداخلية فان تحقيق الميزة التنافسية يبقى مرتبطا أيضا بالقوى الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتي تساهم في تحديد المركز التنافسي النسبي للمؤسسة الذي يبقى مرتبطا بمحددات الميزة التنافسية .

ج - إن هيكل القطاع ومن خلال تحكمه في وتيرة تغير العرض والطلب على المدى الطويل هو الذي يحكم كذلك مردوديته على المدى الطويل على أساس أن الأرباح ما هي إلا محصلة لتفوق الطلب على العرض .

د - يمكن النموذج من تحديد الجهة التي استحوذت على القيمة التي تم خلقها من قبل المؤسسة لفائدة زبائنها على اعتبارهم مستعدين لدفعها ضمن السعر المطلوب لتملك المنتج ؛ وعملية الاستحواذ هذه تحددها قوة كل مساوم في النموذج .

ثانياً : المآخذ

يرى بعض الباحثين أن هذا النموذج قد تم إعداده وفقاً لاقتصاديات الدول المتقدمة ، وإن هيكل الصناعة في الدول النامية لا يمكنه أن يتلاءم مع النموذج إلا بإجراء تعديلات أساسيين عليه هما :

أ - الدور الذي تلعبه الحكومة كقوة كبرى في البيئة الخارجية للمؤسسة أي ضمن هيكل الصناعة واعتبارها قوة سادسة ينبغي إضافتها للنموذج وهذا اعتباراً لتشريعاتها وما تمارسه من أدوار بحيث يمكن مثلاً للمؤسسات التي تستجيب لتصرفات الحكومة وتتكيف معها أن تحقق مزايا تنافسية عن غيرها .

ب - العنصر الثاني: ويتعلق بإضافة العوامل البيئية غير المباشرة لما لها من تأثير على هيكل الصناعة خاصة في البلدان النامية ، وتنقسم هذه العوامل إلى سياسية واقتصادية وديموغرافية وثقافية .

وعلى أساس هذين العنصرين تم تطوير نموذج آخر للاقتصادي أوستن Austin

بقي معه نموذج Porter محتفظاً بخصائصه الأساسية رغم الإضافات الموضحة في الشكل (2-5) .

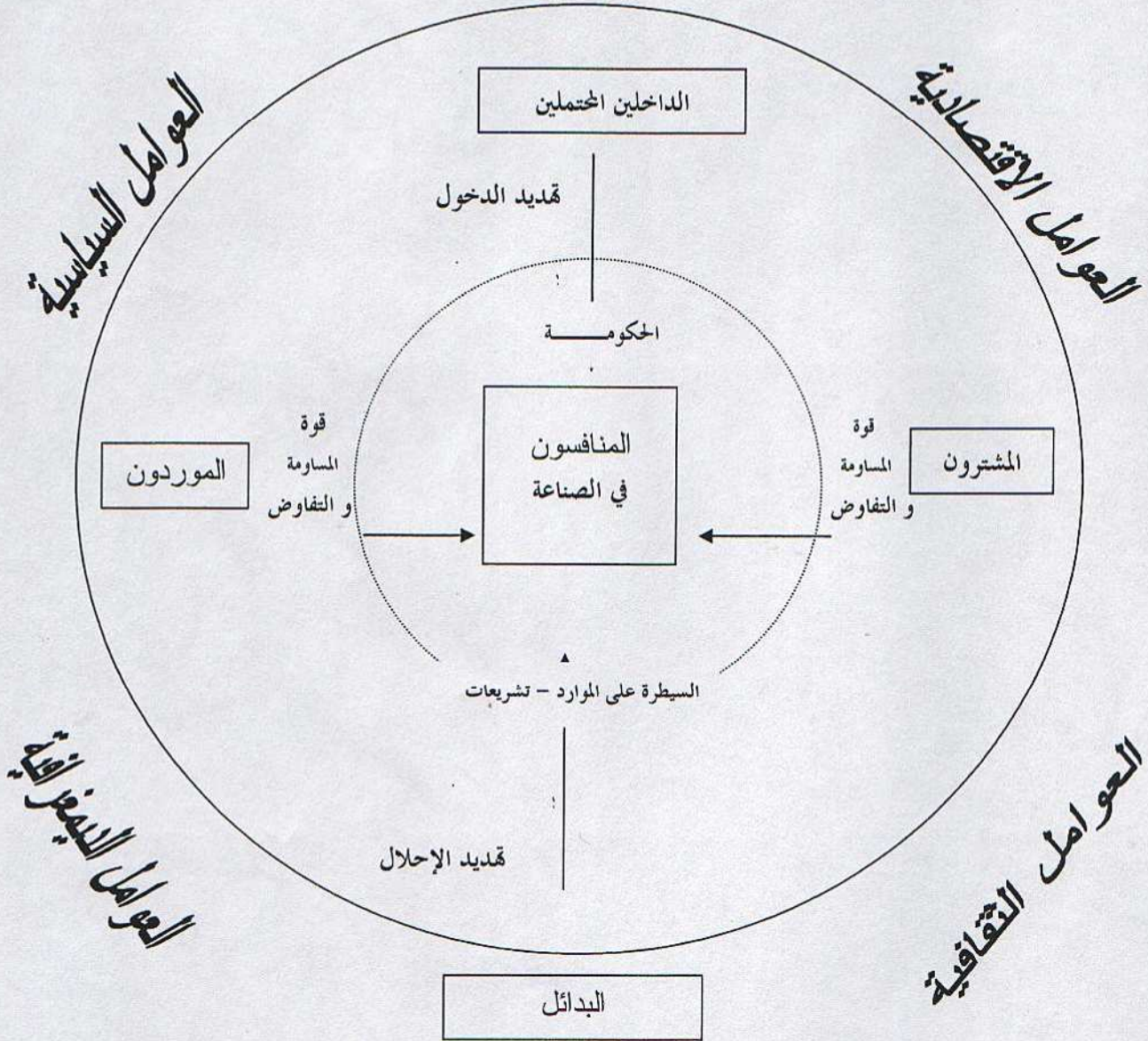
غير أن ما تجدر الإشارة إليه في هذا الصدد هو أن نموذج بورتر لم يهمل هذه العوامل كلية ؛ فهو وإن لم يصنف الحكومة كقوة سادسة ضمن قوى النموذج ، إلا أنه اعترف بدورها الهام وتأثيرها على هيكل الصناعة لدرجة أنه يرى أن أي تحليل هيكلي لا يعد كاملاً ما لم يشتمل على تشخيص على جميع المستويات ، للطريقة التي تؤثر بها السياسة الحالية والمستقبلية للسلطات العمومية

على الشروط الهيكلية (1) ؛ فضلاً عن ذلك فإن تحديات العولمة وشروط اقتصاد السوق من شأنها أن تجعل جميع الدول متساوية في مواجهة قوى المنافسة خاصة وفق شروط منظمة التجارة العالمية التي خلفت اتفاقيات (الجات) ابتداءً من سنة 95 وما أعقب ذلك من تشجيع على إلغاء وتخفيض الحواجز التجارية (2)

(1) M. Porter Choix Stratégiques et Concurrence economica 86 Page 32

(2) سامون ج إيفنيت نظام التجارة العالمي المسار المقبل ، مجلة التمويل والتنمية المجلد 36 العدد 4 ديسمبر 99 صفحة 22

الشكل (2 - 5) : تكيف نموذج Porter مع بيئة الدول النامية (نموذج Austin)



المصدر : مرسى نبيل الميزة التنافسية في مجال الأعمال ص 75 مصدر سابق .

المطلب الثاني : مدى ملائمة النموذج لبنية الاقتصاد الجزائري

للتعرّف على مدى ملائمة أو عدم ملائمة نموذج Porter للكشف عن تنافسية المؤسسة الاقتصادية في ظل البنية العامة للاقتصاد الجزائري وكيف لقوى المنافسة أن تعمل داخل هذه البنية كان لابدّ من استعراض الخصائص العامة لهذه البنية ذات العلاقة المباشرة مع تنافسية المؤسسة ثم اختبار ما إذا كان بإمكان النموذج في ظل تلك المعطيات الكشف عن الوضعية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وبالتالي عن ميزتها التنافسية ضمن قطاع معين للنشاط .

أولا : قوى المنافسة وبنية الاقتصاد الجزائري

في الجزائر ، وكما هو الشأن بالنسبة لكل البلدان فان المؤسسة الاقتصادية تعيش قطيعة غير مسبوقه مع بيئتها المعهودة سواء على مستوى الأنشطة أو الأسواق أو الأفراد وتنظيماتهم ؛ كل ذلك أملتّه تحديات العولمة واحتدام المنافسة الدولية خاصة بعد تأسيس منظمة التجارة العالمية وما أعقبها من اتفاقيات دولية كاتفاقية منظمة التجارة العربية والتوقيع بالأحرف الأولى للجزائر على اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي ، وفي هذا الإطار ، فقد كان للمفاوضات التي خاضتها الجزائر لإعادة جدولة ديونها الخارجية في مطلع التسعينات مع نادي باريس ، ومن قبله مع صندوق النقد الدولي ، انعكاساتها المباشرة على تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وعلى وضعيتها التنافسية بحيث أنّ أهم الإجراءات المتخذة في هذا المجال كانت :⁽¹⁾

- إصلاح المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية
- الاستغناء عن المؤسسات غير القابلة للإنعاش
- فتح رأس المال العمومي للخواص
- تحرير التجارة الخارجية
- تحرير نظام تحديد أسعار السلع والخدمات
- تحرير نظام تحديد الأجور
- حرية المنافسة بين المتعاملين الاقتصاديين
- خصصة استغلال الأراضي الفلاحية
- فتح الاقتصاد الوطني لرأس المال الأجنبي

(1) انظر :

- Mokhtar Belarboud de la surviè à la croissance de L Entreprise
O.P.U - Alger 1995,- page .14

- Mourad Benachenhou , Reformes économiques وكذلك

Dettes et democratie , maison d edition ECHRIFA sans date d edition, page 6
وقد اتبعت ذلك سلسلة من الإجراءات والتشريعات مسّت مختلف الجوانب الاقتصادية والمالية وغيرها، كقانون النقد والقرض والقوانين المتعلقة بالشاركة والاستثمار إلى مختلف الإصلاحات الضريبية والجمركية؛ غير أن ما تجدر الإشارة إليه هو أنّ نتائج إصلاح المؤسسات الاقتصادية وإعادة تأهيلها بقيت دون المستوى وذلك لأنها اعتمدت على استراتيجيات إصلاح وتغيير قديمة كتبسيط الإجراءات وإعادة توصيف الوظائف فلم يكن بمقدورها أن تواكب تطور العصر واحتياجاته ولم تواكب متطلبات البيئة العالمية (1).

لذا نجد أنها حققت خطوات متواضعة ، أو حتى إنها أخفقت أحيانا في تحقيق أهدافها في مجال تطوير وإصلاح المؤسسة الجزائرية التي ظلت تفتقر إلى القيادة الإدارية الناجحة والمعلومات الدقيقة والفعالة وكذا الافتقار إلى منظومة مالية ناجحة، وبيئة ملائمة لنقل التكنولوجيا بما يخدم تنافسيتها . وقد تزامن ذلك مع غياب الرقابة الإيجابية وغياب الشفافية كمفهوم إداري تتحرر معه المبادرات اللامركزية بشكل كاف وتزول معه الممارسات البيروقراطية غير المجدية (2).

ومع ذلك فإن قوى المنافسة وبفعل الإجراءات السابقة الذكر من شأنها أن تكون لها تأثيراتها على المؤسسة الاقتصادية بشكل مباشر وأن ميكانيزمات عملها ستأخذ إلى حدّ كبير الشكل الذي تعمل به في هيكل الصناعة للدول المتقدمة خاصة إذا علمنا أن معدل الانفتاح الاقتصادي (معدل الانكشاف) قد وصل في سنة 1994 إلى 56% . و هو ما يعكس مدى ارتباط الاقتصاد الوطني بالتجارة الخارجية.

ثانيا : ملاءمة النموذج لبيئة المؤسسة الجزائرية

على أساس ما تقدم وبالنظر إلى طبيعة نموذج قوى المنافسة فإنه يمكن القول بملاءمة هذا النموذج لبنية الاقتصاد الجزائري وبالتالي لبيئة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وذلك على النحو التالي :

1 - من حيث طبيعة النموذج :

إن ملاءمة النموذج لدراسة تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من حيث طبيعته في حد ذاته يمكن إجمالها في النقاط التالية :

(1) Abdelhak Lamiri , Gerer L 'entreprise Algerienne en economie de Marche , prestcomm éditions , Alger 93 page54

(2) أمال عياري ورجم نصيب ، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية مصدر سابق

(3) شوابي عبد العزيز ، برامج التصحيح الهيكلي وإشكالية التشغيل في البلدان المغاربية ، ندوة الإصلاحات الاقتصادية وسبل الفعالية في البلدان العربية (الجزائر 99) ص 65

- أ - أن النموذج يناقش التنافسية على المستوى الجزئي (Micro) أي على مستوى المؤسسة في كيفية قيامها بنشاطاتها وعلاقتها بمحيطها الخارجي وعلى أساس ذلك هو يعطينا الأسباب التي تقوى أو تضعف من القدرة التنافسية للمؤسسة خلافاً لبعض المؤشرات في التنافسية التي تعطينا نتائج القياس دون تحليل للأسباب⁽¹⁾ .
- ب - يعتبر النموذج ملائماً لتحليل الميزة التنافسية من حيث كونه أكثر شمولاً وعمقاً فهو يتناول بالدراسة كافة القوى التي لها تأثير على تنافسية المؤسسة دون إغفال لمختلف أنشطة المؤسسة وللتدخلات الموجودة فيما بينها وكذا لكافة العناصر المسؤولة عن خلق القيمة ، وبالتالي فإن خصوصيات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية إن وجدت فسوف تكون محل دراسة واهتمام من النموذج
- ج - بساطة وسهولة استعمال النموذج خاصة وأنه لا يحتوي على معادلات رياضية معقدة وهو ما يجعله سهل التطبيق .
- د - عدم اعتبار النموذج للدولة كقوة سادسة من قوى المنافسة خاصة في ظل التوجهات العالمية الراهنة التي تقضي بأن " تتخلى الحكومة بحق عن إنتاج السلع والخدمات للقطاع الخاص " ⁽²⁾
- هـ - بالنسبة للقسم التطبيقي من الدراسة والمتعلق بمجال التهيئة والبناء والأشغال العمومية فإن النموذج كما قدمه Porter في كتابه (الخيارات الإستراتيجية والمنافسة) وكذا (الميزة التنافسية) كثيراً ما تضمن إشارات وأمثلة واضحة عن هذا النشاط في بعض الدول الصناعية كألمانيا والدا نمارك والولايات المتحدة الأمريكية .

2 - من حيث بيئة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية :

ويمكن إبراز مدى ملائمة النموذج من هذا الجانب من خلال النقاط التالية :

- أ - في ظل العولمة واقتصاد السوق والإصلاحات الاقتصادية المنتهجة فإن البيئة الاقتصادية الجزائرية أصبحت مطبوعة بطابع العالمية بحيث :
- تم الانتقال من مفهوم الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية
 - من ضوابط التشريعات المحلية إلى ضوابط منظمة التجارة العالمية والهيئات الدولية
 - من المعايير المحلية للجودة إلى معايير المنظمة العالمية للمواصفات (I.S.O)
- لذا فقد تضاعف دور الدولة الإقليمية وأصبح الاعتبار متروكاً للدلالة السعرية والجودة، أو بعبارة أخرى لعمل قوى المنافسة الخمسة المشكّلة للنموذج .

(1) أميرة محمد عبدالسميع ، تحليل القدرة التنافسية للقطاع السياحي المصري ، صفحة 33 ، مصدر سابق

(2) جون كنيث تحديات الألفية الجديدة مجلة التمويل والتنمية ، المجلد 36 العدد 4 ديسمبر 99 صفحة 5

ب - إن الجزائر كدولة نامية كثيراً ما تفتقر إلى البيانات والإحصاءات الدقيقة لافتقار أجهزتها إلى الكفاءة العالية، فضلاً عن الوضعية الانتقالية للاقتصاد الوطني: من اقتصاد مخطط إلى اقتصاد السوق ، وبالمقابل فإن نموذج Porter ونظراً لكونه لا يستخدم أية صيغ أو معادلات رياضية أو نماذج قياسية في قياس الميزة التنافسية، فإنه يصلح بل ويفضل استخدامه مع كونه يمكن من اللجوء لمختلف المؤشرات الأخرى إن الحصول على الميزة التنافسية المستدامة يبقى إذن مرتبطاً باعتماد إحدى استراتيجيات التنافس التي تلائم المؤسسة المعنية ، وتلائم بيئتها المسؤولة عن تحديد وضعيتها التنافسية ، والتي يعبر نموذج Porter أحد أهم النماذج المستخدمة للكشف عنها خاصة بالتأكد من ملاءمته لبنية الاقتصاد الجزائري وصلاحيته وبالتالي للتطبيق على المؤسسة الاقتصادية ؛ وعليه فإن دراسة الحالة في الفصلين المواليين سترتكز على هذا النموذج وكذا على تقنية سلسلة القيمة في تحليل النشاطات الداخلية للمؤسسة التي يعتمد عليها هذا النموذج بشكل كبير.

الباب الثاني

الجانب التطبيقي للدراسة

(دراسة حالة مؤسسة إنتاج مواد البناء E.P.M.C تمراست)

الفصل الثالث : مدخل للدراسة الميدانية وتحليل الأنشطة
الداخلية لمؤسسة (E.P.M.C)

الفصل الرابع : الميزة التنافسية لمؤسسة (E.P.M.C)
بتطبيق نموذج قوى المنافسة لـ Porter

الفصل الثالث : مدخل للدراسة الميدانية وتحليل الأنشطة الداخلية لمؤسسة (E.P.M.C)

يتضمن هذا الفصل مدخلا للدراسة الميدانية تمّ التطرق فيه لمنهجية الدراسة وكذا التعريف بالمؤسسة وأهميتها الإستراتيجية ، ليتطرق الباحث بعد ذلك لمختلف النشاطات المكونة لسلسلة قيمة المؤسسة التي تعتبر كمصادر داخلية للميزة التنافسية وذلك من خلال المبحثين التاليين :

المبحث الأول : مدخل للدراسة الميدانية

المبحث الثاني : سلسلة القيمة والأنشطة الداخلية لمؤسسة (E.P.M.C)

المبحث الأول : مدخل للدراسة الميدانية

سيتمّ التطرق من خلال هذا المبحث الذي يعتبر مدخلاً للدراسة الميدانية إلى عرض لمنهجية البحث المتبعة في دراسة الميزة التنافسية، والمبررات التي دفعت الباحث إلى اختيار المؤسسة موضوع الدراسة ثم التعريف بهذه المؤسسة وأهميتها الاستراتيجية .

المطلب الأول : منهجية الدراسة

أولاً : التذكير بأسلوب الدراسة

لقد اعتمد الباحث في التقسيم النظري من هذا البحث على المنهج التحليلي في الكشف عن أهم العوامل الداخلية والخارجية المسؤولة عن الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؛ وهو في هذا القسم التطبيقي سيعتمد أسلوب دراسة الحالة الذي يعتمد بالأساس على المنهج الوصفي في دراسة المعطيات المتوفرة عن المؤسسة وإسقاطها على ماتم التوصل إليه من نتائج في القسم النظري . وهو ما سيعنى أن الدراسة ستتزاوج ما بين المنهجين التحليلي والوصفي في اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج البحث المطلوبة ، مع اللجوء من حين لآخر إلى المنهج الإحصائي.

ثانياً : أدوات الدراسة ومجالاتها

في إطار تحليله لتنافسية المؤسسة الاقتصادية موضوع الدراسة فقد حدّد الباحث مجالات زمنية ومكانية معينة مستخدماً أدوات الدراسة التالية :

1 - أدوات الدراسة : إن المزاجية ما بين المنهج التحليلي والوصفي والإحصائي اقتضت من الباحث استعمال الأدوات التالية :

أ - الإحصاءات : بحيث اعتمد الباحث على المعطيات الإحصائية المتضمنة في مختلف الوثائق والبيانات والجدول بمختلف مصالح المؤسسة (تمويل ، إنتاج ، مبيعات ...) والتي تعكس وضعيتها إزاء قوى المنافسة المختلفة وكذا المعطيات الإحصائية المتوقعة في محيط المؤسسة (لدى مديرية التخطيط والتهيئة العمرانية للولاية مثلا) التي تم توظيفها في هذا الإطار .

ب - المقابلة : تعتبر المقابلة من أهم الوسائل البحثية لجمع البيانات والمعلومات في ميدان العلوم الاجتماعية ، وقد اعتمد الباحث بشكل كبير على أسلوب المقابلة الرسمية التي مكنته وبترخيص من إدارة المؤسسة من الاتصال بمسؤولي مختلف وحداتها ومصالحها ومحاورتهم واستقاء وجمع المعلومات المتوفرة لديهم، خاصة منها تلك المعلومات الموثقة عن الإنتاج والتمويل والمبيعات وعن موردي المؤسسة وزبائنها.

ج- الملاحظة: تعتبر الملاحظة من أهم الوسائل التي يستعملها الباحثون الاجتماعيون والطبيعيون في جميع المعلومات، والمقصود هنا الملاحظة العلمية التي تسير وفق منهج غائي محدد، يستهدف الكشف عن الظاهرة موضوع الدراسة وعناصرها والعلاقات التي تربط بينها؛ وعلى هذا الأساس فقد اعتمد الباحث على هذه الأداة العلمية في الكشف عن مختلف العناصر التي تحكم قوى المنافسة في بيئة المؤسسة وفي معرفة ما إذا كانت المزايا التنافسية المحصلة ناجمة عن مجهودات المؤسسة أم عن درجة جذب القطاع أم عن عوامل أخرى كوضعيات احتكارية مثلا .

2- مجالات الدراسة: يمكن تحديد مجالات الدراسة كآلاتي:

أ- المجال المكاني: فضلا عن الجانب المكاني لوحدات المؤسسة موضوع الدراسة والموزعة بين منطقتي تمنراست وعين صالح على مستوى ولاية تمنراست فان دراسة البيئة الخارجية لها قد اقتصرت أيضا بشكل كبير على المستوى المحلي و المقصود به تراب ولاية تمنراست وان كان الباحث قد تحدث نظريا عن أسواق مستهدفة خارج الولاية وحتى خارج التراب الوطني .

ب - المجال الزمني: برغم من أن الدراسة تضمنت أرقاما وإشارات تعود إلى تأسيس المؤسسة موضوع الدراسة سنة 1985 إلا أن دراسة تنافسيّتها اقتصرت على السنوات الخمسة الأخيرة أي انطلاقا من سنة وهي 1997 سنة مرورها للاستقلالية إلى نهاية سنة 2001 مع التركيز على السنتين الأخيرتين.

ثالثا: مبررات اختيار المؤسسة

لقد وقع اختيار الباحث على المؤسسة موضوع الدراسة لدراسة الحالة استنادا إلى الدوافع والمبررات التالية:

1 - ملائمة المؤسسة وانسجامها مع نموذج Porter: وهو ما يسهل الكشف عن الميزة التنافسية لديها وهذا يتجلى لنا من خلال:

أ - الآليات المختلفة لقوى المنافسة الخمسة التي تواجهها المؤسسة والتي يتجلى لنا تأثيرها أكثر فأكثر على تنافسية المؤسسة من خلال هذه الدراسة .

ب - تنوع النشاطات لوحدات المؤسسة داخل الصناعة الواحدة (قطاع البناء والأشغال العمومية) يعتبر مجالا مناسباً لإبراز عمل قوى المنافسة خاصة بالرجوع إلى مفهوم سلسلة القيمة و استغلال الترابطات بين هذه النشاطات.

ج - التجارب المختلفة لهذه المؤسسة في مجال تحقيق الميزة التنافسية خاصة منها تلك المتعلقة بانتهاج وتحقيق التكامل الأمامي بإنشاء المؤسسة لوحدة إنجاز جديدة ابتداء من 1993 . بحيث تعتبر الكثير من مدخلاتها كمخرجات لبقية وحدات المؤسسة .

2 - مرورها بنجاح للاستقلالية : ذلك لأن هذه المؤسسة تعتبر الوحيدة من ضمن المؤسسات الاقتصادية العمومية المحلية التي تخطت مرحلة الحل أو الخوصصة ومرت إلى الاستقلالية في افريل 1997 .

3 - ربحية المؤسسة ومزاياها التنافسية : بحيث أتها ومنذ مرورها للاستقلالية ولغاية نهاية 2001 أي على مدار 05 سنوات استمرت في تحقيق الأرباح باستثناء سنة 1999 التي حققت خسارة بسبب تحميلها لمصاريف ظلت متعلقة بملف التطهير المحاسبي للمؤسسة ؛ وهو ما من شأنه أن يدفع بالباحثين إلى التساؤل عن الأسباب الحقيقية لهذه المزايا التي تحققت للمؤسسة .

4 - توفر البيانات والمعلومات : وهذا بالإضافة إلى دقة المعطيات المحاسبية المعتمدة من طرف محافظ حسابات الشركة بما يعطي مصداقية أكثر للتحليل وللنتائج المتوصل إليها .

5 - قرب المؤسسة من الباحث : سواء على المستوى المكاني أو على مستوى العلاقات التي تربطه بإطاراتها المسيرة مما يسهل عملية البحث ويوفر الجهد والوقت .

المطلب الثاني : التعريف بالمؤسسة وأهميتها الاستراتيجية

يمكن التعريف بالمؤسسة وأهميتها الاستراتيجية وعرض إشكالية المؤسسة ضمن هذا المدخل

حسب الآتي :

أولا : التعريف بالمؤسسة

المؤسسة موضوع الدراسة هي مؤسسة إنتاج مواد البناء بتمنراست

(Entreprise de production des matériaux de construction de Tamanrasset) المسماة اختصارا E.P.M.C ويقع

مقرها الاجتماعي بحي قطع الواد تمنراست وتتوزع وحداتها على منطقتي تمنراست وعين صالح .

تأسست بتاريخ 1985/05/16 كمؤسسة عمومية اقتصادية محلية بموجب قرار وزاري مشترك ؛ أنشأتها

السلطات المحلية آنذاك لتسد متطلبات التنمية بالولاية فيما يخص مواد البناء ، ولتلعب دوراً في هذا المجال

على المستوى الجهوي ؛ غير أنها وبرغم حجم الاستثمارات المخصصة لها ، شهدت تعثراً منذ البداية

وظلت عاجزة لسنوات برغم المبالغ المالية التي استفادت منها في إطار التطهير المالي للمؤسسات .

وبالنظر إلى إمكاناتها المادية والبشرية وأهميتها الاستراتيجية وتحسن نتائجها نسبياً انطلاقاً

من سنة 1995 مع فرقة مسيرة جديدة ، فقد اعتبرت المؤسسة العمومية الاقتصادية المحلية الوحيدة التي لم يتم حلها أو خصصتها ؛ فقد تم قبولها للمرور للاستقلالية بتاريخ 1997/04/20 بناء على المقرر رقم 077 الصادر عن اللجنة ما بين القطاعات المختصة باعتماد استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية المحلية ، المنشأة لهذا الغرض طبقا للتعليمية رقم 96/35 الصادرة بتاريخ 26 فبراير 1996 عن رئاسة الحكومة .

وبموجب ذلك فان ملكية المؤسسة التي يبلغ رأسمالها الاجتماعي 17.000.000 دج أصبحت 100% للشركة العمومية القابضة الجهوية للجنوب الشرقي بسكرة والمسماة حاليا شركة تسيير المساهمة (SGP) ويديرها مدير عام يتولى رئاسة مجلس الإدارة (رئيس مدير عام) .

وتقوم المؤسسة حاليا باستخدام أزيد من 400 عامل عبر مختلف وحداتها بمنطقتي النشاط تمرست وعين صالح وتقوم بإنجاز و إنتاج أنواع مختلفة من مواد البناء (قوالب بناء ، مربعات غرانيتو ، أثاث ...). أن هذه النشاطات ستوضح لنا أكثر فاكتر ضمن المبحث الثاني من هذا الفصل .

ثانيا : الأهمية الإستراتيجية للمؤسسة

تتجلى لنا الأهمية الاستراتيجية للمؤسسة من خلال النقاط التالية :

1 - تنوع منتجاتها : بحيث أنها تنتج أصنافا مختلفة من مواد البناء وعبر مختلف وحداتها فهي تزود السوق المحلية بمختلف المواد المرتكزة على الخرسانة كقوالب البناء المصنعة وقوالب حافة الرصيف، وكذا مختلف المواد المرتكزة على التجارة الخشبية والحديدية من أبواب ونوافذ وأثاث وغيرها، فضلا عن كونها تعتبر المنتج المحلي الوحيد لبعض المواد كالجير ومسحوق الرخام وقوالب حافة الرصيف . و تعترم المؤسسة حاليا الدخول إلى مجال الترقية العقارية و إنجاز مشاريع ترقية مختلفة .

2 - التوزيع الاستراتيجي لوحداتها : يكتسي التوزيع الجغرافي لوحدات المؤسسة عبر منطقتي تمرست وعين صالح بعدا إستراتيجيا مهما؛ فضلا عما يكتسبه هذا التوزيع من أهمية على مستوى تلبية احتياجات السوق المحلي على مستوى المنطقتين المتباعدتين (أزيد من 650 كلم) ، فان ثمة بعدا آخر لا يقل أهمية و يتعلق بالسوق الاحتمالية أو المستقبلية للمؤسسة خاصة إذا ما اعتمدت على اقتصاديات الحجم ؛ ففي الوقت الذي تعتبر فيه منطقة عين صالح بوابة مفتوحة على الولايات المجاورة (ادرار، غرداية، ورقلة ، اليزي) كسوق مستقبلي على المستوى الجهوي فضلا عن كونه مصدرا ملائما للمواد الأولية ، فان منطقة الإنتاج تمرست يمكن أن تستفيد بدورها من انفتاح أسواق البلدان المجاورة (النيجر ومالي خصوصا) لمنتجات المؤسسة في المستقبل .

3 - التكامل بين وحداتها : يعتبر التكامل الأمامي عاملا إستراتيجيا مهما للميزة التنافسية وهو ما نلاحظه

بين مختلف وحدات المؤسسة بحيث أن مخرجات وحدتي التفتيش من الحصى تعتبر مدخلات لوحدي الخرسانة كما أن مخرجات جميع الوحدات الفرعية لمنطقتي الإنتاج تمرناست وعين صالح هي مدخلات لوحدة الإنجاز الاستراتيجية بالمؤسسة .

4 - أهميتها على مستوى التشغيل : بحيث تعتبر المؤسسة من اكبر المؤسسات الاقتصادية بالمنطقة التي تستقطب عدداً كبيراً من العمالة (أزيد من 400 عامل) وهو ما سيكون له أهميته في تنشيط آية الاقتصاد المحلي وفي خلق الطلب الفعال (La demande solvable) الضروري لتحريك الاقتصاد ولجاذبية القطاع ذات الانعكاس المباشر على الميزة التنافسية للمؤسسة .
وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن مصاريف المستخدمين قد بلغت 53.351.346.02 دج في العام 2001 أي ما يمثل 49% من القيمة المضافة للمؤسسة لهذه السنة .

ثالثاً : عرض إشكالية المؤسسة

يرى مسؤولو المؤسسة أنهم استطاعوا الخروج بها من العجز والخسارة التي ارتبطت بها لسنوات عديدة وأنها منذ مرورها للاستقلالية وهي تحقق أرباحاً باستثناء سنة 1999 التي تمت الإشارة إليها كما هو مبين في الجدول (3-1) .
غير أن الانشغال الذي يبقى مطروحاً بحدّة على الإطارات المسيرة للمؤسسة يمكن صياغته ضمن السؤالين التاليين :

- أ - كيف يمكن للمؤسسة أن تزيد من ربحيتها ومن مزاياها التنافسية المكتسبة من جهة أن تحافظ على الأقل ، على مكتسباتها في مواجهة قوى المنافسة من جهة أخرى ؟
إن خطر تهديد المكتسبات المحققة أصبح يطرح نفسه أكثر فأكثر أمام حدّة قوى المنافسة خاصة على مستوى بعض وحدات المؤسسة كما هو الشأن بالنسبة لوحدة إنتاج مربعات الغرانيتو مثلاً التي تراجعت مبيعاتها نتيجة إغراق السوق بهذه المادة المنتجة في الولايات المجاورة والمعروضة في السوق بأسعار أكثر تنافسية وهو ما اضطرها إلى التوقف مؤقتاً عن الإنتاج .
- ب - ما هي أنجع السبل والاستراتيجيات الكفيلة بجعلها تتغلب على مختلف قوى المنافسة في بيئتها من موردين وزبائن صناعيين وعاديين ومنتجين منافسين وكذا دخول منتجات بديلة مختلفة ؟
أو بعبارة مختصرة يمكن صياغة إشكالية المؤسسة في الآتي :

كيف يمكن للمؤسسة أن تحافظ على مكتسباتها وأن تحقق الميزة التنافسية المستدامة اعتماداً على استراتيجية معينة التنافس ؟

ذلك ما سنحاول الإجابة عليه ضمن هذه الدراسة

جدول (1-3): نتائج المؤسسة لخمسة سنوات الأخيرة

الوحدة: دينار جزائري

التعيين / السنة	1997	1998	1999	2000	2001
النتيجة الإجمالية للدورة	6.345.013.33	6.406.026.87	-109.265.346.57	40.696.979.70	2.604.673.36
الضريبة على الأرباح	-	-	-	-	-
نتيجة الدورة	6.345.013.33	6.406.026.87	-109.265.346.57	40.696.979.70	2.604.673.36

المصدر : تقرير مراجعة الحسابات لسنة 2001 لمحافظ حسابات المؤسسة معد في جويلية 2002

المبحث الثاني : سلسلة القيمة والأنشطة الداخلية لمؤسسة E.P.M.C

بالرجوع لمفهوم سلسلة القيمة لـ Porter فإن الأنشطة الداخلية للمؤسسة هي المسؤولة عن خلق القيمة وبالتالي فهي المصادر الداخلية للميزة التنافسية ؛ وللتعرف على سلسلة القيمة بالمؤسسة فإنه يتعين استعراض مختلف النشاطات التي تقوم بها المؤسسة عبر مختلف وحدات المؤسسة .

المطلب الأول : نشاطات المؤسسة من خلال وحداتها المختلفة

تتوزع النشاطات المختلفة للمؤسسة عبر المديرية العامة للمؤسسة ومختلف وحداتها الاستراتيجية . هذه الوحدات ، وانطلاقاً من الهيكل التنظيمي الموجود مع بعض التعديل في التسميات ، يمكن أن تقسم من وجهة نظر الباحث إلى ثلاثة وحدات استراتيجية هي :

- وحدة إنتاج مواد البناء لمنطقة تمنراست
- وحدة إنتاج مواد البناء لمنطقة عين صالح
- وحدة الإنجاز تمنراست

وقد تم اعتماد هذا التقسيم بناء على المعايير التالية :

- تجانس النشاط وطبيعة العتاد المستخدم
- العامل المتعلق بالتوزيع الجغرافي
- حجم الوحدة وأهميتها الاستراتيجية
- مسؤولية القرار داخل الوحدة
- مدى مساهمة كل وحدة في رقم أعمال المؤسسة .

أولاً : وحدة إنتاج مواد البناء لمنطقة تمنراست

ويوجد مقرها على مستوى بلدية تمنراست ، ويديرها المدير العام للمؤسسة وتشمل على الوحدات الفرعية التالية :

1 - الوحدة الفرعية للخرسانة :

وتقوم هذه الوحدة (Unité Agro - béton) التي تصل طاقتها الإنتاجية إلى 10م³ في الساعة من الخرسانة ، بإنتاج مختلف مواد البناء بأساس الخرسانة ؛ ولأن الوحدة تتمتع بكفاءة تكنولوجية عالية فإنها تقوم حالياً بإنتاج المواد التالية :

- قوالب البناء الإسمنتية المصنعة (Parpaing)
- أنابيب إسمنتية (Buses)
- قوالب بلاط السقف المجوفة (Hourdis)
- قوالب حافة الرصيف (Bordures de Trottoires)
- مربعات التثبيت الذاتي الأرضي (Auto - bloquants)
- صفائح إسمنتية مختلفة (Dalletes en ciment)

وتستخدم هذه الوحدة كمادة أولية ، الإسمنت والحديد ومواد الملاط (Agrégats) والتي هي الحجارة والرمل والحصى ، لذا فإن التموين يعتمد في الغالب وباستثناء الإسمنت ، والحديد أحياناً على المواد المحلية والمتوفرة في المحيط الطبيعي للمؤسسة .

وتجدر الإشارة إلى أن الوحدة توجد بها ورشة حديدية ملحقة للتلحيم وتسليح الخرسانة وهذا فضلاً عن مخازن لتخزين مختلف المنتجات في انتظار عملية التسويق، أما على مستوى التأهيل فإن الوحدة لا تتطلب تأهيلاً كبيراً لليد العاملة .

2 - الوحدة الفرعية للتفتيت

تقوم وحدة التفتيت (Unité de concassage) بإنتاج مواد الملاط (Agrégats) من حجارة وحصى بكل القياسات الممكنة لأحجام الحبيبات المفتتة (Toutes granulométries Confondues) وعلى هذا الأساس فإن قياسات الحصى التي تنتج حالياً بالوحدة هي :

حبيبات الحصى بمقياس 03 ملم

حبيبات الحصى بمقياس 3/8 ملم

حبيبات الحصى بمقياس 8/15 ملم

حبيبات الحصى بمقياس 15/15 ملم

والملاحظ على هذه القياسات أنها تستخدم في مختلف عمليات البناء والأشغال العمومية كمجاميع تستعمل في الخرسانة فضلاً عن استخدامها في عمليات ترزيت الطرق .

وتقدر طاقة هذه الوحدة بـ 400 م³ في اليوم وهي قادرة على تلبية احتياجات الطلب المحلي على مستوى الولاية ، والملاحظ أن المادة الأولية المستعملة هي الحجارة التي توجد في الطبيعة على مقربة من الوحدة والتي يتم انتقاؤها بحيث تكون مطابقة للمواصفات التقنية المطلوبة بناء على تحاليل المخابر المختصة الموجودة فروعها بمقر الولاية (مخبر الأشغال العمومية للجنوب LTPS ومخبر الأشغال العمومية للوسط (LTPC) .

وتوجد على مستوى الوحدة أماكن خاصة بالتخزين في انتظار تسويق المنتج إلى الزبائن أو للاستعمال

الخاص بالمؤسسة .

3 - الوحدة الفرعية لإنتاج المربعات :

تقوم هذه الوحدة (Unité Carreaux) بإنتاج مربعات الغرانيتو ذات الأبعاد المختلفة والتي يستخدم فيها مسحوق الرخام المنتج من قبل المؤسسة لإضفاء الجودة عليها ، والمربعات التي تنتجها الوحدة حالياً هي :

- مربعات بأبعاد 20 x 20 سم
- مربعات بأبعاد 25 x 25 سم
- مربعات بأبعاد 30 x 30 سم
- مربعات بأبعاد 40 x 40 سم

وتقدر طاقة هذه الوحدة بـ 10.000 م² في السنة وبها سلسلة من الآلات لضبط القياسات المختلفة والتجفيف والصقل والتصفيف .

كما توجد بالوحدة مخازن ملحقة لتخزين المربعات في انتظار تسويقها للخارج .

غير أن عملية التسويق شهدت حالياً بعض الركود بسبب المنافسة مما اضطرها إلى التوقف مؤقتاً وهذا بالرغم من أن هذه الوحدة تعد هي ونظيرتها بمنطقة عين صالح التابعتين للمؤسسة الوحيدتين من نوعهما على مستوى ولاية تمنراست .

4 - الوحدة الفرعية لإنتاج الجير ومسحوق الرخام :

تقوم هذه الوحدة بإنتاج وتصنيع الجير الحيّ (La chaux vive) وكذا مسحوق الرخام (La poudre de marbre) الذي يتم استعماله من قبل المؤسسة في وحدة إنتاج مربعات الغرانيتو وتوجد منطقة الاستغلال على مقربة من مقر الوحدة .

والملاحظ أيضاً أن المادة الأولية محلية 100% وتستخرج مباشرة من الطبيعة ومع ذلك فإن عملية الإنتاج تعتبر مكلفة لأن عملية السحق (Broyage) تتطلب استهلاكاً كبيراً في الطاقة تنعكس على التكاليف وهو ما سيؤدي بدوره إلى انخفاض في الطلب كنتيجة لارتفاع الأسعار لذا فإن هذه الوحدة تشهد بدورها اضطراباً في النشاط وهي حالياً في حالة توقف مؤقت .

ثانياً : وحدة إنتاج مواد البناء بمنطقة عين صالح

وتتواجد هذه الوحدة على مستوى بلدية عين صالح على بعد 659 كلم من المؤسسة الأم المتواجدة بمقر الولاية . وتشارك المنطقة التي تتواجد بها الوحدة الحدود مع كل من ولايات أدرار، غرداية، ورقلة،

اليزي وهو ما يؤهلها لأن تلعب دوراً اقتصادياً مهماً على المستوى الجهوي وتشمل هذه الوحدة التي يديرها مدير على مستوى المنطقة على الوحدات الفرعية التالية :

1 - وحدة الخرسانة :

وهي متشابهة من حيث خصائصها الفنية ونشاطاتها لنظيرتها على مستوى منطقة تمناست بحيث تقوم بإنتاج مختلف مواد البناء المرتكزة على الخرسانة كقوالب البناء المصنعة وقوالب حافة الرصيف .

ويعتبر إنتاجها حالياً موجهاً لحاجات بلدية عين صالح وبلديتي فقارة الزوى و اينغر .

2 - وحدة التفتيت :

وهي بدورها نموذج عن الوحدة المتواجدة بتمناست بحيث تقوم بإنتاج الحصى بكل القياسات المطلوبة وتزويد بلدية عين صالح والبلديات المجاورة لها بهذه المادة .

وتعتبر هذه الوحدة هي الوحيدة من نوعها بالمنطقة إلى جانب منتجين اثنين من الخواص وهو ما يجعلها في وضعية تنافسية مريحة نسبياً ، برغم تكلفة نقل المادة المستعملة (الحجارة) بالنظر إلى بعدها بالمقارنة مع نظيرتها في منطقة تمناست

3 - وحدة المربعات

تقوم بإنتاج مربعات الغرانيتو بمختلف الأبعاد المطلوبة وهي تنتج حالياً الأبعاد 15 x 15 سم إلى غاية 30 x 30 سم ، غير أن هذه الوحدة تعاني حالياً من المنافسة السّعرية الحادة من المنتجات المماثلة للولايات المجاورة الشمالية والتي استفادت من تدنية التكاليف بفعل الخبرة واقتصاديات الحجم . وتعتبر هذه الوحدة نموذجاً عن نظيرتها في منطقة تمناست .

4 - الوحدة الفرعية للنجارة العامة :

لقد تم تصميم هذه الوحدة بطاقة سنوية تصل إلى 40.000 م² من الخشب المصنع والمنجز وهي تحتوي على آلات متنوعة تسمح بإنتاج الأصناف المختلفة من نوافذ وأبواب وأثاث منزلي مختلف وكذلك الأثاثات المدرسية (طاوولات ، كراسي ، مصاطب ...) وهذا فضلاً عن وجود فرع للتجارة الحديدية ملحق بالوحدة التي تتربّع مساحتها على أرضية قدرها 1600 م² موزعة على الورشات التالية :

أ - ورشة صناعة الأثاث (Atelier d' ébénistrie)

ب - ورشة النجارة العامة (Atelier de menuiserie générale)

ج - ورشة الحدادة (Atelier de serrurerie)

والباقى من المساحة هو مخصص لتخزين منتجات الوحدة التي لا تزال تنتج دون طاقتها وبالتالي فإنه

بإمكانها استغلال نصيب التكلفة الثابتة لتدنية التكاليف باستغلال طاقتها بأقصى ما يمكن فضلا عن زيادة الحجم باستعمال طرق أنجع (أسلوب اقتصاديات الحجم) .

ثالثا : وحدة الإنجاز تمرست

وهي وحدة أنشأتها المؤسسة ابتداء من جانفي 1993 على مستوى منطقة تمرست مع وجود فرع لها بمنطقة عين صالح .

تقوم هذه الوحدة بأشغال التهيئة المختلفة والبناء وقد تم إنشاؤها :

أ - تحقيقا للتكامل الرأسي بينها وبين مختلف وحدات الإنتاج بحيث أن مخرجات هذه الأخيرة تشكل مدخلات لهذه الوحدة .

ب- استغلالا لجاذبية القطاع الناشئ في المنطقة على مستوى الإنجاز وهو قطاع البناء والأشغال العمومية الذي يتميز بجاذبية تتحقق معها مردوديات عالية .

وقد تم تزويد هذه الوحدة بمختلف وسائل الإنجاز (عتاد تهيئة و شاحنات و تجهيزات مختلفة...) ونظرا لما حققه من مردودية عالية للمؤسسة فإنها تكاد تتحول إلى النشاط الرئيسي لها برغم اعتبار مسؤولي المؤسسة وتسميتها لهذا النشاط على انه نشاط ثانوي .

وهذا يتبين لنا من خلال رقم أعمال الوحدة الذي وصل في سنة 2001 إلى ما قيمته 75.681.000,00 دج أي حوالي 69% من رقم الأعمال الكلي الذي يصل إلى 109.926.000,00 دج لهذا العام .

المطلب الثاني : سلسلة القيمة لمؤسسة EPMC

بناء على مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والأنشطة الضرورية لهذا الأداء والتي تعتبر في مجملها المسؤولة عن خلق القيمة ومصدر داخلي للميزة التنافسية ، فإنه يمكن إعطاء سلسلة قيمة هذه المؤسسة كما هو مبين في الشكل (3 - 1) على النحو التالي :

أولا : النشاطات الأساسية للمؤسسة

تعطي النشاطات الأساسية المسؤولة عن خلق القيمة في هذه المؤسسة ووفق تقسيم Porter كما يلي :

1 - الإمدادات الداخلية : ويدخل في هذا الإطار بشكل أساسي :

أ - تسلم المؤسسة لمختلف المواد الأساسية للعملية الإنتاجية كالاسمنت والحديد ومواد الملاط بالنسبة لوحدة الخرسانة أو وحدة الإنجاز وتسلم الأخشاب بالنسبة لوحدة التجارة .

ب - تخزين هذه المواد على مستوى مخازن كل وحدة في انتظار دخولها في العملية الإنتاجية

لأن المؤسسة تتوفر على مخازن خاصة وملئمة لكل مادة من هذه المواد ويلحق بهذه العملية مراقبة هذه المحزونات وجردها التي يتولاها عمال مكلفون بذلك ويضمنون تدفق الإمدادات والإنذار المبكر في حالة التفاد تحقيقاً للكفاءة والفعالية .

ج - تسليم المواد المستلمة مباشرة أو المخزنة في المخازن لخطوط الإنتاج المختلفة ؛ ويلحق بهذه العملية تخصيص وسائل النقل والشحن الخاصة بهذه العملية ، فالملاحظ في المؤسسة أن كثيرا من المواد خاصة منها المجمعات (Les agrégats) من رمل وحجارة كثيرا ما يتم شحنها وإيصالها مباشرة لخطوط الإنتاج دون المرور بالمخازن .

كما أن مادة الإسمنت الحيوية وإن سعت المؤسسة لتكوين مخزون أمان إلا أن دوران المخزون يتم بسرعة فائقة بسبب الندرة النسبية لهذه المادة محليا بالموازاة مع كثرة الطلب عليها والمشاكل المتعلقة بالنقل بسبب بعد المسافة في حالة عدم كفاية العرض محليا .

لذا فإن عملية التحكيم بالنسبة لهذه المادة مابين التخزين والتسليم المباشر كثيرا ما تحكمها ظروف خارجة عن الإمكانيات الداخلية للمؤسسة .

2- العملية الإنتاجية :

وتختص هذه النشاطات المحورية في سلسلة القيمة لمؤسسة EPMC بـ :

أ - تحويل وسائل الإنتاج المختلفة إلى منتجات ، ففي وحدة إنتاج المربعات مثلا فإن المواد الأولية من إسمنت ورمل ومسحوق الرخام ستمر بسلسلة من العمليات المتعلقة بالخلط والقولبة والتجفيف والتمسات المتعلقة بالشكل من أجل الخروج في شكل منتج نهائي وهو مربعات الغرانيتو مختلفة الأشكال ؛ وكذلك هو الشأن بالنسبة لباقي المنتجات كالحصى وقوالب البناء والأثاث .

ب - في إطار العملية الإنتاجية تقوم الوحدات المختلفة للمؤسسة بتجميع المواد المنتجة المختلفة وتصنيفها بحسب فئاتها (مواد الخرسانة ، مواد النجارة ، مجمعات) وأحجامها واستعمالاتها المختلفة كمنتجات تامة الصنع .

ج - صيانة التجهيزات التي أصبحت تكلف المؤسسة غالبا خاصة بفعل قدم هذه التجهيزات التي تم اقتناؤها منذ سنة 1986 بالنسبة لوحدات الإنتاج المختلفة .

وفي هذا الإطار وعلى سبيل المثال فإن تكلفة قطع الغيار المقنتاة سنة 2001 قد بلغت 1.689.686.08 دج.

د - مراقبة المنتوج وهي عملية ضرورية لخلق القيمة سواء من حيث كسب ثقة الزبون وجودة المنتوجات أو لتفادي الخسائر الناجمة عن المسترجعات وعدم تسويق المنتوج ؛ لذا فإن المؤسسة وعبر كل وحداتها تقوم بمراقبة المنتجات عن طريق مخابر وفرق مختصة .

3 - الإمدادات الخارجية :

بالنسبة لهذا النوع من النشاطات فإنه وعبر مختلف وحدات المؤسسة (باستثناء وحدة الإنجاز) يتم على الشكل التالي :

أ - تخزن مختلف الوحدات المنتجة بعد خروجها من دائرة الإنتاج في مخازن خاصة .
ب - توزع هذه المنتجات للزبائن سواء كانوا صناعيين كمؤسسات الإنجاز المختلفة أو زبائن عاديين ، أو لحاجة المؤسسة الخاصة . وهنا يمكن ملاحظة أن بعض الإمدادات الخارجة لبعض الوحدات كالحصى المنتج في وحدة التفطيت تشكل إمدادات داخلية لوحدات أخرى كما هو الشأن بالنسبة لهذه المادة في وحدة الخرسانة أو وحدة الإنجاز

ج - يلحق بهذه النشاطات معالجة الطلبيات التي تتم على مستوى كل وحدة وهي ذات علاقة بالتميز فيما يتعلق بالتسليم الجيد ، وكذلك عملية التسليم التي تستخدم فيها الشاحنات الخاصة للمؤسسة والتي تنعكس على جودة التسليم وتكلفته ضمن سلسلة القيمة للمؤسسة .

4 - التسويق والبيع :

هذا النوع من النشاطات يختص بإعداد الوسائل التي تدفع الزبون وتمكنه من الشراء كالإشهار وعمل قوى البيع واختيار قنوات التوزيع

وإذا كان الطلب المتزايد على بعض منتجات المؤسسة كما هو الشأن بالنسبة لقوالب حافة الرصيف لتفرد المؤسسة بالإنتاج من جهة وملاءمة الطلب المحلي من جهة أخرى ، قد حال دون لجوء المؤسسة إلى اللجوء لتفعيل هذا النوع من النشاطات الأساسية في خلق القيمة ، فإن ركود بعض منتجات المؤسسة كمبيعات الغرانيتو برغم جودتها واضطراب وحدة الجير يفرض على المؤسسة التفكير بجديّة في بعث هذه النشاطات والبحث عن أسواق من خارج الولاية وحتى خارج الوطن بالدول الحدودية المجاورة .

5 - الخدمة :

تستهدف الخدمة ضمن سلسلة القيمة زيادة قيمة منتجات الشركة لدى الزبائن أو الحفاظ عليها مع كسب ثقتهم وولائهم كالتصليح والتّركيب وتكليف المنتج .

والملاحظ أن المؤسسة لازالت تفتقر إلى هذا النوع من النشاطات وأن سلسلة القيمة لديها لا تعتمد عليها في خلق القيمة وربما كان ذلك راجعا لكون المؤسسة لا تتعرض لمنافسة حادة مع توفرها على هوامش مناورة جعلتها لا تهتم بهذا الجانب المهم من عناصر خلق القيمة الأساسية .

ثانياً : النشاطات الداعمة

وهذه النشاطات التي تدعم النشاطات الرئيسية وتشاركها في عملية خلق القيمة يمكن تصنيفها في مؤسسة EPMC إلى :

1 - التمويين :

ينسحب مفهوم النشاطات المتعلقة بالتمويين على وظيفة شراء مواد الإنتاج المستعملة في سلسلة قيمة المؤسسة وليس على وسائل الإنتاج في حد ذاتها

وبالنسبة للمؤسسة موضوع الدراسة فإن هذه الوضعية تشمل أساساً:

أ - شراء المواد الأولية من إسمنت وحديد وأخشاب أو خدمات تدخل في عملية الإنتاج بالوحدات المختلفة للمؤسسة .

ب - شراء المواد الأخرى المستهلكة في جانب الأصول كالألات التي تم اقتناؤها مؤخراً لتدعم وحدة الإنجاز والتي تدخل في خلق القيمة للمؤسسة وكذا تجهيزات المكتب والمباني المقتناة من المؤسسة في إطار وظائفها المختلفة .

ولاشك أن كل ذلك له آثاره على التكلفة والتميز كإقتناء الآلات ذات الخصائص الفنية العالية وتحسين طرق الشراء .

وفي هذا الصدد فإن المؤسسة على سبيل المثال غيرت من طريقة شرائها المعتمدة على الموردين المحليين وأخذت على عاتقها توريد بعض المواد الحساسة من خارج الولاية وبوسائلها الخاصة كما هو الشأن بالنسبة لشراء الإسمنت من مؤسسة EDIMCO بباتنة وذلك ضماناً لتدفق هذه المادة ولنفاذي ارتفاع الأسعار الناجم عن الوضعيات الاحتكارية لبعض الموردين .

2 - التطور التكنولوجي :

يمكن أن نجد التطور التكنولوجي في مؤسسة ما على جميع المستويات وذلك في شكل :

أ - مهارات مكتسبة

ب - إجراءات واعتبارات فنية

ج - تكنولوجية محتواة في تجهيزات المعالجة والتصنيع

وفي هذا المجال فإن المؤسسة بحكم تجربتها الطويلة نسبياً على المستوى المحلي فقد استفاد عمالها من أثر الخبرة والتعلم، ولكن هذه المهارات المكتسبة ظلت رهينة إمكانات المؤسسة المحصلة منذ تأسيسها بحيث أن أي إبداع لا يكاد يخرج عن ذلك، وبرغم ذلك فإن آثار هذه المهارة تنعكس على سلسلة القيمة بالمؤسسة من حيث تكيفها فنياً مع الطلب المحلي كما هو الشأن لمنتجات قوالب BTS المستعملة

في التزيين أو مختلف التشكيلات للمنتجات التي تتمتع المؤسسة بتكيفها حسب الطلب . غير أن أثر هذه المهارة والخبرة يمكن أن يزول بمجرد ظهور منافس أقوى يتمتع بمزايا أفضل وبالتالي فإن الميزة المحققة في هذا المستوى هي مؤقتة وغير مستدامة، ونفس الشيء يلاحظ بالنسبة للتكنولوجيا والخصائص الفنية التي تتمتع بها تجهيزات المؤسسة المختلفة فهي وإن حققت ولازالت تحقق امتيازات على المنافسين المحليين إلا أنها تعتبر قديمة وتحتاج للتجديد لمواجهة الداخلين المحتملين للصناعة . كما نسجل أيضا غياب استعمال تكنولوجيا الإتصال في مجال معالجة الطلبات فضلا عن غياب وظيفة البحث الأساسي المتعلق بتطوير المنتجات .

3 - إدارة الموارد البشرية :

لقد تفتنت إدارة المؤسسة للأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية الذي يمكن أن نجد آثاره على سلسلة القيمة للمؤسسة وبالتالي على الميزة التنافسية من جانب النشاطات الرئيسية وكذا الداعمة وبالتالي على مجموع السلسلة كما هو الشأن بالنسبة للاتفاقيات الجماعية التي تتضمن أهدافا محددة تستهدف ربحية وتنافسية المؤسسة وتمس كافة النشاطات في المؤسسة على النحو الآتي :

أ - ففي مجال التوظيف نجد أن المؤسسة أصبحت تقوم بالتوظيف الانتقائي والهادف لحاجة المؤسسة والمبني على مبدأ المر دودية، فمثلا أكثر من نصف عمال المؤسسة أي 220 عاملا يعتبرون كعمال مؤقتين تماشيا للقواعد التجارية (Les règles de la commercialité) التي تفرضها شروط اقتصاد السوق .

ب - كما أن الإدارة تستخدم نظاما للحوافز والعلاوات يستهدف رفع الإنتاجية والمر دودية بشكل له انعكاس مباشر على وضعية المؤسسة التنافسية ؛ علما أن إدارة المؤسسة تفتنت إلى أهمية انسجام العامل وولائه فقامت بإنشاء مركز طبي اجتماعي للتكفل بمشاكل وإنشغالات العاملين وصحتهم .

ج - يبقى أن الجانب المتعلق بتكوين المستخدمين ظل مهملًا لحد الساعة رغم أهميته في عملية خلق القيمة

4 - هيكل المؤسسة

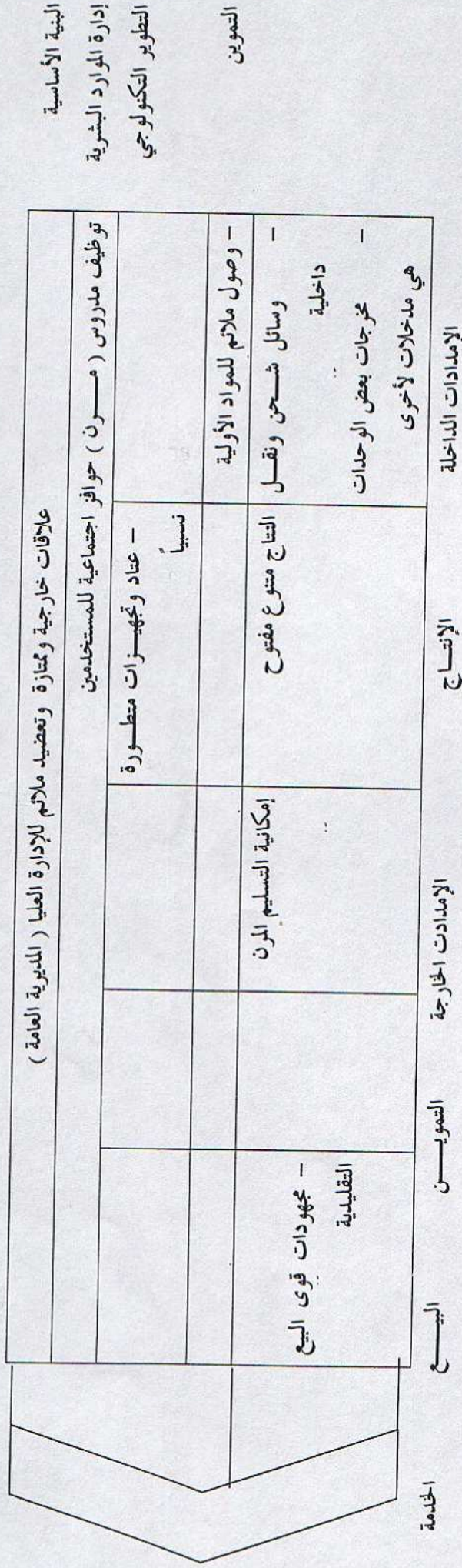
يشتمل هيكل مؤسسة EPMC على النشاطات التي تقوم بها المديرية العامة وكذا المتعلقة بالمالية والمحاسبة والشؤون القانونية والعلاقات الخارجية وهي نشاطات نلمسها سواء في هيكلها التنظيمي أو في السير العادي لها .

أما الأنشطة المتعلقة بالتخطيط فهي غائبة على أهميتها في التسيير الإستراتيجي بشكل عام وعلى الميزة التنافسية بشكل خاص .

أما تسيير الجودة فهو وإن لم يظهر كنشاط مستقل إلا أننا نلمسه في المؤسسة من خلال بعض أنشطتها الفرعية على مستوى الوحدات الإستراتيجية كعملية مراقبة الجودة والفحوصات المخبرية المتعلقة بها .

لذا فإن نشاطات هيكل المؤسسة التي تتميز بكونها تمس جميع النشاطات المسؤولة عن خلق القيمة تختص في مؤسسة EPMC بكونها تشكل كلاً متكاملًا في المركز (أي المديرية العامة) وهذا باستثناء تسيير الجودة وتجدر الإشارة إلى أن المديرية العامة بفضل ما تقوم به من مفاوضات، والإبقاء على العلاقات المتينة مع مختلف الهيئات تشكل مصدراً هاماً للميزة التنافسية عكس ما قد يتبادر للذهن من كونها مركز تكلفة فحسب بمفهوم مراقبة التسيير.

الشكل (3-1) : سلسلة القيمة لمؤسسة EPMC



الشكل من إعداد الباحث ويعكس المصادر الداخلية للميزة التنافسية ضمن سلسلة مؤسسة EPMC

باستعراضها لمختلف نشاطات المؤسسة ضمن هذا الفصل تم الكشف على أنها هي المسؤولة عن عملية خلق القيمة وبالتالي عن الميزة التنافسية ، غير أن تحليل سلسلة القيمة كشف عن أن هناك جملة من النشاطات منها الرئيسية والداعمة غير مستغلة تماماً أو بشكل كاف كعنصر الخدمة والإشهار والتكوين والافتقار إلى التجديد والتطوير التكنو لوجي ومع ذلك فإن المؤسسة تحقق بعض المزايا التنافسية مستفيدة من عوامل خارجة عن محيطها الداخلي كملاءمة الطلب المحلي وعدم وجود منافسين أقوى فيما يتعلق ببعض منتجاتها ؛ وهذا في الوقت الذي تعاني فيه منتجات أخرى من المنافسة لدرجة التوقف عن الإنتاج كما هو شأن وحدة الجير مثلاً بفعل عوامل خارجية أيضاً وهو ما يعني أن بيئة المؤسسة هي بدورها لها تأثيرها المباشر والكبير على تنافسية المؤسسة وهو ما سيتم محاولة الكشف عنه من خلال الفصل الموالي .

الفصل الرابع :الميزة التنافسية لمؤسسة (E.P.M.C) بتطبيق نموذج (Porter)

يستهدف هذا الفصل الكشف عن الوضعية التنافسية لمؤسسة (E.P.M.C) وتحديد الإستراتيجية الملائمة لها في الحصول على الميزة التنافسية المستدامة وذلك من خلال المبحثين التاليين :

المبحث الأول : مؤسسة (E.P.M.C) في مواجهة قوى المنافسة

المبحث الثاني : الخيار الإستراتيجي للمؤسسة

المبحث الأول : مؤسسة EPMC في مواجهة قوى المنافسة

للكشف عن تنافسية مؤسسة EPMC فإن الأمر يتطلب دراسة لمختلف قوى المنافسة التي تحكم قطاع نشاط المؤسسة (قطاع البناء والأشغال العمومية) ، بحيث يتم من خلال ذلك تحديد مدى جاذبية هذا القطاع وملاءمته لتحقيق مرد وديات مرتفعة وكذا مدى تموقع المؤسسة إزاء باقي قوى المنافسة الأربعة وذلك ضمن ما يلي :

المطلب الأول : شدة المزاومة ما بين متنافسي القطاع

قبل التطرق لأهم العناصر التي تكشف عن مدى شدة المنافسة بين مختلف المتنافسين داخل قطاع النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة، وحتى يكون التحليل أكثر دقة تجدر الإشارة إلى أنه يجب النظر إلى المؤسسة إزاء منافسيها من زاويتين :

- الأولى تتعلق بكونها مؤسسة لإنتاج مواد البناء المختلفة
- الثانية باعتبارها مؤسسة إنجاز وهذا بالنظر إلى الأهمية الإستراتيجية التي تكتسبها وحدتها الإستراتيجية للإنجاز.

وعلى هذا الأساس فإن العناصر الأساسية التي تحكم شدة المزاومة بين مختلف المتنافسين من الزاويتين السابقتين والتي تحدّد مدى ملاءمة قطاع البناء والأشغال العمومية محلياً، ومدى تموقع المؤسسة إزاء منافسيها يمكن التطرق إليها حسب الآتي :

أولاً : درجة نمو القطاع

يشهد قطاع البناء والأشغال العمومية حالياً على مستوى ولاية تمنراست نمواً واتساعاً بحيث أنه وحسب إحصائيات مديرية التخطيط للولاية للعام 2001 ، أصبح يستقطب ما نسبته 17.22% من مجموع الاستخدام لمختلف فئات النشاط الاقتصادي .

وهي نسبة تعتبر جد هامة بالنظر إلى الركود الذي عرفه القطاع في السابق وكذا تميز المنطقة بالنشاط الخدمي والسياحي كجزء منه على الخصوص، كما أنها نسبة مرشحة للارتفاع نظراً لدرجة النمو التي يعرفها القطاع والتي جاءت نتيجة لعدة عوامل أهمها :

- 1 - حداثة نشأة الولاية نسبياً : فهي ولاية ابتداء من سنة 76 وهي لذلك تفتقر للكثير من الهياكل القاعدية ، الشيء الذي يجعلها ولمدة طويلة ورشة مفتوحة للبناء والتهيئة والأشغال العمومية بشكل يعكس نمو القطاع وتطوره .

2 - شساعة الولاية : بحيث تبلغ مساحتها 557.906.25 كلم² مما يؤدي إلى اتساع المدى الجغرافي للسوق المحلية برغم ضعف الكثافة السكانية ، خاصة وأن كل تجمع حضري منفصل يعني مزيداً من الطلب على مواد البناء والتهيئة، وتوسعاً في الشبكات العمومية المختلفة .

3 - الاستفادة من البرامج التنموية المختلفة : فعلاوة عن الاستفادة العادية للولاية من البرامج القطاعية المختلفة (programmes sectoriels) وكذا مخططات التنمية البلدية (PCD) وبرامج الصندوق المشترك للجماعات المحلية (FCCL) فإن الولاية وفي ظل الوضعية المريحة للاقتصاد الوطني استفادت وتستفيد من :

- برنامج الإنعاش الاقتصادي

- برنامج صندوق تنمية الجنوب الوطني

4 - تطور جهاز الإنجاز (L'outil de réalisation) ووفرته : ففي الوقت الذي كانت فيه الولاية لا تستفيد في السابق حتى من الأغلفة المالية لرخص البرامج (Autorisations des programmes) المخصصة لها بفعل ضعف وعدم توقّر جهاز الإنجاز ممثلاً في المؤسسات المؤهلة للإنجاز، نتيجة العزلة وأسباب بيروقراطية أخرى ؛ فإن الإصلاحات من جهة والتطور التكنولوجي والإعلامي وشروط العولمة ، كل ذلك أدى إلى توقّر وإحلال أجهزة الإنجاز و الإنتاج المختلفة بالولاية .

إن هذه العوامل مجتمعة جعلت من قطاع النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة ، سواء كمنتج لمواد البناء أو كمؤسسة إنجاز ، يعرف تطوراً إيجابياً . هذا التطور الإيجابي من شأنه أن يجعل من درجة المزاحمة أقلّ حدة مع منافسيها بالنظر إلى ما يوقره القطاع من فرص وإمكانات ربح واسعة لجميع المنافسين حالياً في السوق المحلي .

ثانياً : مرونة الطلب بالنسبة للسعر ودرجة تركيز المنافسين

المقصود بالطلب هنا هو الطلب المحلي على مختلف مواد البناء المنتجة داخل القطاع وكذا مختلف الأشغال (Les différents ouvrages) المطلوب إنجازها به .

فكلما اتّسمت مرونة الطلب بالكفاية في ظل انخفاض الأسعار كلما كان ذلك مؤشراً إيجابياً على استمرارية المؤسسة برغم الحروب السعرية التي يعيشها القطاع وهنا يمكن النظر للمؤسسة من زاويتين :

1 - المؤسسة كمنتج لمواد البناء :

من هذه الزاوية يلاحظ أنها تواجه نوعاً من المنافسة على مستوى الأسعار كما هو الشأن لمربعات الغرانيتو القادمة من خارج الولاية والمستفيدة من اقتصاديات الحجم وكذا على مستوى قوالب البناء المصنعة يدوياً أو من قبل بعض النشاطات غير المصرح بها رسمياً أما أغلب المواد المصنعة فهي لا تعاني من مشاكل في هذا المجال ؛ وتبقى لذلك مرونة الطلب بالنسبة للسعر كافية فيما يخص مجموع المواد المنتجة ، خاصة وأن المؤسسة تنفرد بإنتاج بعض منها في السوق ، وهذا بالإضافة إلى التكامل الأمامي المحقق مع وحدة الإنجاز الاستراتيجية .

2 - المؤسسة كمنجز للأشغال :

وهنا نميز بين نوعين من الأشغال المتعلقة بالإنجاز :

أ -الأشغال الصغرى ؛ وهي أشغال لا تتطلب كثيراً من التأهيل وهي غالباً ما تتجزأ من قبل الحرفيين والمقاولين الصغار والمؤسسات مختلفة الأوزان ، لذا فإن القطاع فيما يتعلق بهذا النوع من الأشغال يشهد تصعيداً (Escalade) للحروب السعرية بشكل تصبح معه مرونة الطلب بالنسبة للسعر غير مجدية بالنسبة لكثير من المؤسسات ؛ فعلى سبيل المثال وفي الوقت الذي كان فيه إنجاز المتر المربع من الدهن الزيتي للجدران يفوق 500.00 دج في منتصف التسعينات أصبح في سنة 2001 لا يكاد يتجاوز 200.00 دج كنتيجة لاستقطاب القطاع بفعل جاذبيته للعديد من المؤسسات ثم للحروب السعرية غير المدروسة التي أصبحت تهدد هذه الجاذبية .

ب -الأشغال الكبرى ؛ وهي أشغال بالنظر إلى حجمها وأهميتها تتطلب مؤسسات إنجاز ذات تأهيل خاص ومواصفات معينة، وعموماً فإن هذه المؤسسات سوف تعتمد فيما بينها أسعاراً موجهة تضمن لها مردوديات عالية .

ولأن أغلب المشاريع المعروضة للإنجاز تعود ملكيتها للدولة ، تجدر الإشارة إلى أن إنجاز الصفقات العمومية خاصة الأشغال الكبرى منها كثيراً ما يبقى مشروطاً حسب المرسوم الرئاسي رقم : 250-02 المؤرخ في 24 جويلية 2002 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، بمواصفات خاصة تضمنها القسم الثاني من الباب الثالث منه في مواده من 29 إلى غاية 34 .

ومن هنا فإن مؤسسة EPMC التي تتمتع بتأهيل كبير بحيث تصنف في الفئة الرابعة وهو أعلى تصنيف تمنحه اللجنة الولائية المختصة طبقاً للقرار الوزاري المشترك رقم 94/01 المحدد لطرق تصنيف المؤسسات التي تعمل في مجال البناء والأشغال العمومية والرّي وذلك رفقة مؤسسات محدودة مثل EVSM و SONATRO و SAPTA (وهي كلها مؤسسات قادمة من خارج الولاية)

و بعض المؤسسات الخاصة المحدودة المؤهلة؛ تعتمد فيما بينها أسعاراً لئلا نجاز متعارف عليها تحقق لها مردوديات عالية بعيداً عن الحروب السعرية .

مع العلم أنه كلما كان عدد المنافسين محدوداً ومركزاً كلما كان القطاع يحقق مردوديات عالية كما هو الشأن لمؤسسة EPMC ومثيلاتها في مجال الأشغال الكبرى ؛ وكلما تميز القطاع بتعدد المنافسين كلما كان هناك مجال لحدّة المنافسة وقلة جاذبية القطاع .

ثالثاً : حجم التكاليف الثابتة وتكاليف التخزين

كلما كانت التكاليف الثابتة وتكاليف التخزين مرتفعة بنسبتها إلى القيمة المضافة المحققة داخل القطاع

كلما كان القطاع أقل جاذبية غير أنه مما يلاحظ على القطاع أنه يتميز بـ :

1- درجة جاذبية عالية : وهو ما يجعله يحقق مردوديات مرتفعة وقيماً مضافة أكبر بغض النظر على حجم التكاليف الثابتة .

2- ضعف التكاليف الثابتة : خاصة فيما يتعلق بإنتاج مواد البناء وذلك ناتج عن :

أ - ضعف مخصصات الإهلاك ونسبتها إلى القيمة المضافة بفعل قدم عتاد الإنتاج واهتلاك غالبية محاسبيها كما هو الحال بالنسبة للمؤسسة موضوع الدراسة التي يرجع عتادها إلى سنة 1986 . وعلى سبيل المثال فقد بلغت مخصصات الإهلاك لسنة 2001 ما قيمته 5.038.262.82 دج مسجلة انخفاضاً قدره 3.758.826.81 دج (43%) عن العام 2000 وهو ما يعادل 7% من القيمة المضافة التي بلغت 70.500.177.35 دج في 2001 أي ما نسبته 65% من رقم الأعمال المحقق في هذه السنة وهي مؤشرات لها دلالتها على النتائج المحققة .

ب - انخفاض تكلفة المواد الأولية المشتراة على أساس أن أغلب المواد المستعملة في العملية الإنتاجية هي مواد محلية بل ومعروضة مجاناً في البيئة الطبيعية وتصل أحياناً في مؤسسة EPMC مثلاً إلى 90% من المواد الأولية

3 - ضعف تكاليف التخزين الناتج عن :

أ - طبيعة المواد المنتجة وملاءمتها للتخزين كما هو الشأن بالنسبة للحصى والقوالب الإسمنتية المختلفة

ب - إمكانات التخزين المتوفرة والتي لا تتطلب شروطاً تقنية معينة والتي نجدها مثلاً في كل وحدات المؤسسة الفرعية .

رابعاً : حواجز الدخول وتكلفة الخروج

كلما كانت حواجز الدخول إلى القطاع مرتفعة كلما كان وضع المؤسسات المتواجدة به أحسن من حيث المرودية وكذلك هو الشأن بالنسبة لتكاليف الخروج بحيث أن ارتفاعها يجعل من المستثمرين يترددون في الدخول لهذه الصناعة ، ومن أهم حواجز الدخول لقطاع البناء والأشغال العمومية خاصة فيما يتعلق بإنتاج مواد البناء نجد :

1 - بعد وشساعة المنطقة : وهو ما من شأنه أن يتسبب في :

أ - صعوبة الاتصالات

ب - اضطرابات التمويل

ج - صعوبة التحكم في قنوات التوزيع

د - تكاليف التوطين

2 - تكاليف الاستثمار المرتفعة: خاصة بالنسبة لإنتاج مواد البناء التي تتطلب عتاداً وتجهيزات متطورة لمواجهة المنافسين .

وفي هذا الصدد وعلى سبيل المثال فإن مؤسسة EPMC تطلب اقتناء استثماراتها على مستوى تمناست وعين صالح في سنة 1986 ما قيمته 75.040.000.00 دج .

وهو مبلغ مرشح للارتفاع كثيراً إذا ماتم تحيينه (Actualisation) كما أن تكلفة الاستثمارات المنجزة بالمؤسسة إلى غاية 2001/12/31 كما يبينه الجدول (4 - 1) تتجاوز : 109.000.000.00 دج وهو ما يعتبر حواجز للدخول إلى القطاع أمام الداخلين المحتملين إليه .

كما أن هذين العاملين يشغلان في حدّ ذاتهما عاملاً مهماً في رفع تكاليف الخروج من القطاع غير أن الملاحظ أن المؤسسات العاملة به لا تستخدم لحدّ الآن أية حواجز أو استراتيجيات لمنع الداخلين المحتملين إليه ، وعليه وباستثناء العاملين السابقين فإن دراسة جدوى فعّالة، وإمكانات جيدة إذا ما توفرت لمؤسسة ما فإنها ستدخل بنجاح لهذا القطاع الجذاب .

- إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف
- إستراتيجية التميّز
- إستراتيجية التركيز

وبحسب إمكانات المؤسسة وبيئتها الخارجية يتم الاختيار بين هذه الإستراتيجيات في مواجهة قوى المنافسة وكأساس لميزة تنافسيّة مستدامة .

أما الفصل الثالث وبعد تقديمه لمدخل للدراسة الميدانية يبين منهج وأدوات وحدود الدراسة ، ثمّ تطرق الباحث فيه بعد التعريف الأولي بمؤسسة EPMC لإنتاج مواد البناء ، التي اختيرت للدراسة الميدانية ، إلى تحليل النشاطات الداخلية لهذه المؤسسة بتطبيق أسلوب سلسلة القيمة ، وذلك محاولة منه للكشف عن مصادر الميزة التنافسيّة .

وانطلاقاً من الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة وبهدف إعطاء سلسلة القيمة الخاصة بها فقد قدم الباحث نشاطات المؤسسة وفقاً لوحدها الإستراتيجية المكونة لها والمقترحة على النحو التالي :

- وحدة الإنتاج الإستراتيجية لمنطقة تمرّاس
 - وحدة الإنتاج الإستراتيجية لمنطقة عين صالح
 - وحدة الإنجاز الإستراتيجية بتمرّاس
- وبناء على ذلك فقد تمّ بناء سلسلة القيمة للمؤسسة .

في الفصل الرابع والأخير حاول الباحث تطبيق نموذج قوى المنافسة لـ Porter على مؤسسة EPMC بغرض الكشف عن الوضعية التنافسيّة لها وتحليل هيكل القطاع بحيث يتم التعرف على مدى ملاءمة قوى المنافسة فيه وبالتالي اختيار الإستراتيجية الأنسب لها .

لذا وبعد التوصل إلى أن القطاع يتمتع بجاذبية كبيرة وأنه يتميز بحساسية نسبية للسعر أكثر منه للجودة ، تمّ التعرض إلى اختبار عوامل تطور التكلفة وعناصر التميّز بالمؤسسة ضمن المبحث الثاني وقد تمّ التوصل إلى أن العوامل المسؤولة عن تخفيض التكاليف هي الأكثر والأنسب للمؤسسة .

ولأن تعدد نشاطات المؤسسة وتنوعها لا يسمح بتبني إستراتيجية التركيز فقد توصل الباحث إلى أن إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف هي التي تتلاءم مع المؤسسة .

II. نتائج اختيار الفرضيات

لقد كانت نتائج الفرضيات التي انطلق منها الباحث في معالجته للإشكالية المطروحة كالآتي :

1 - فيما يخص الفرضيّة الأولى التي مفادها بأن النشاطات الداخليّة للمؤسسة هي المسؤولة عن خلق القيمة وهي بذلك المصادر الأساسية للميزة التنافسية ؛ فقد تمّ التوصل من خلال المبحث الأول للفصل

جدول رقم (4 - 1) : تكلفة الاستثمارات المنجزة بمؤسسة EPMC

لغاية 2001/12/31

الوحدة : ألف دينار جزائري

الرقم	التعيين	القيمة
01	الاستثمارات المنجزة ما بين 86 و 92	75.040
02	الاستثمارات المنجزة ما بين 93 و 99	22.969
03	الاستثمارات المنجزة سنة 2000	10.163
04	الاستثمارات المنجزة سنة 2001	1.346
المجموع		109.518

المصدر : وثائق وتقارير المؤسسة

المطلب الثاني : المؤسسة وتهديدات باقي قوى المنافسة

إن التهديدات التي تتعرض لها المؤسسة في مواجهة باقي قوى المنافسة يمكن تقديمها حسب الآتي :

أولا : تهديدات الموردين

إن احتياجات المؤسسة السنوية من المواد الأولية الأساسية لوحدها المختلفة هي، حسب تقارير مسؤوليها ، كما يلي :

- 800.000 طن من مواد الملاط (حجارة ، رمل ، حصى)

- 25.000 طن من الإسمنت المصنع

- 150 طن من الحديد

هذا بالإضافة إلى الخشب للوحدة الفرعية للتجارة بعين صالح وكذا قطع الغيار المختلفة .

ونتيجة لذلك فإن الوضعية التنافسية للمؤسسة إزاء مورديها يمكن التطرق إليها من حيث جوانب القوة والضعف من جانبين :

1 - قوة مساومة الموردين :

إن أهم النقاط المتعلقة بقوة مساومة الموردين وامتصاصهم لجزء من المر دودية التي يمكن أن تستفيد

منها المؤسسة هي كالتالي :

جدول رقم (4 - 1) : تكلفة الاستثمارات المنجزة بمؤسسة EPMC

لغاية 2001/12/31

الوحدة : ألف دينار جزائري

الرقم	التعيين	القيمة
01	الاستثمارات المنجزة ما بين 86 و 92	75.040
02	الاستثمارات المنجزة ما بين 93 و 99	22.969
03	الاستثمارات المنجزة سنة 2000	10.163
04	الاستثمارات المنجزة سنة 2001	1.346
المجموع		109.518

المصدر : وثائق وتقارير المؤسسة

المطلب الثاني : المؤسسة وتهديدات باقي قوى المنافسة

إن التهديدات التي تتعرض لها المؤسسة في مواجهة باقي قوى المنافسة يمكن تقديمها حسب الآتي :

أولا : تهديدات الموردين

إن احتياجات المؤسسة السنوية من المواد الأولية الأساسية لوحدها المختلفة هي، حسب تقارير مسؤوليها ، كما يلي :

- 800.000 طن من مواد الملاط (حجارة ، رمل ، حصى)

- 25.000 طن من الإسمنت المصنع

- 150 طن من الحديد

هذا بالإضافة إلى الخشب للوحدة الفرعية للتجارة بعين صالح وكذا قطع الغيار المختلفة .

ونتيجة لذلك فإن الوضعية التنافسية للمؤسسة إزاء مورديها يمكن التطرق إليها من حيث جوانب القوة والضعف من جانبين :

1 - قوة مساومة الموردين :

إن أهم النقاط المتعلقة بقوة مساومة الموردين وامتصاصهم لجزء من المر دودية التي يمكن أن تستفيد

منها المؤسسة هي كالتالي :

أ - تركيز الموردين : بحيث إذا استثنينا مواد الملاط فإن موردي الإسمنت والحديد والأخشاب وحتى قطع الغيار اللازمة للآلات الإنتاجية يشكلون مجموعات جد مركزة بحيث أن المزود الرئيسي بالإسمنت محلياً هو شركة توزيع مواد البناء (SODISMAC) بالإضافة إلى عدد محدود من الخواص يضاربون في الأسعار خاصة مع الاحتياجات المتنامية للقطاع من هذه المادة وهو ما اضطر إدارة المؤسسة في كثير من الأحيان إلى استعمال وسائلها الخاصة والتزود بالإسمنت من خارج الولاية كما هو الحال مع مؤسسة EDIMCO باتنة .

ما أن المزود الرئيسي بمادة الحديد هما SIDER و ENAB كموزع وعدد محدود من الخواص . وهذه المجموعة وإن كانت تضمن تزويد السوق المحلي بشكل مستمر إلا أنها تفرض أسعاراً عالية تقلص من الأرباح المحققة .

أما الخشب فتبقى مؤسسة ENAB هي الموزع الأساسي لهذه المادة بالسوق المحلي ، في حين أن المورد الأساسي لقطع الغيار للوحدات الإنتاجية هما SNVI و ENMTP الذين يفرضان أسعاراً عالية مع عدم قدرتهما على تلبية الاحتياجات من بعض القطع النادرة في السوق الوطني .

ب - كون القطاع محلياً لا يعتبر زبوناً هاماً للموردين حيث أنه لا يزال يعتبر ناشئاً من جهة وبسبب البعد وصعوبة النقل من جهة أخرى ، خاصة وأن أغلب الشركات تتوطن في شمال البلاد وهو ما يفسر الاضطرابات المستمرة في التموين خاصة بالنسبة لمادة الإسمنت .

ج - التكامل الخلفي لمجموعات الموردين

فأغلب الموردين الأساسيين ما هي إلا فروع أو وحدات توزيع تابعة للمؤسسات الأم وبالتالي فإنها تراعي في التزويد بالمواد، احتياجات السوق وحجم الطلب المحلي وهو ما يجعلها دائماً في وضع تفاوضي أفضل، زيادة عن كونها تستوعب مناورات الموزعين الخواص لأنهم غالباً ما يتزودون بدورهم من المؤسسات الأم لهذه الوحدات كما هو الشأن بالنسبة لموردي الإسمنت الذين غالباً ما تزيد أسعارهم عن أسعار وحدة SODISMAC ، لذا فإن مؤسسة EPMC لا تعتمد عليهم كموردين .

د - بعض منتجات الموردين تشكل وسيلة مهمة في إنتاج الزبون كما هو الشأن بالنسبة لمادة الإسمنت بالنسبة لمؤسسة EPMC بحيث أن وحدة الإنجاز الاستراتيجية والوحدتان الفرعيتان للخرسانة وكذا وحدتا مربعات الغرانيتو لا يمكنها العمل بدون هذه المادة الحيوية.

أ - تركيز الموردين : بحيث إذا استثنينا مواد الملاط فإن موردي الإسمنت والحديد والأخشاب وحتى قطع الغيار اللازمة للآلات الإنتاجية يشكلون مجموعات جد مركزة بحيث أن المزود الرئيسي بالإسمنت محلياً هو شركة توزيع مواد البناء (SODISMAC) بالإضافة إلى عدد محدود من الخواص يضاربون في الأسعار خاصة مع الاحتياجات المتنامية للقطاع من هذه المادة وهو ما اضطر إدارة المؤسسة في كثير من الأحيان إلى استعمال وسائلها الخاصة والتزود بالإسمنت من خارج الولاية كما هو الحال مع مؤسسة EDIMCO باتنة .

ما أن المزود الرئيسي بمادة الحديد هما SIDER و ENAB كموزع وعدد محدود من الخواص . وهذه المجموعة وإن كانت تضمن تزويد السوق المحلي بشكل مستمر إلا أنها تفرض أسعاراً عالية تقلص من الأرباح المحققة .

أما الخشب فتبقى مؤسسة ENAB هي الموزع الأساسي لهذه المادة بالسوق المحلي ، في حين أن المورد الأساسي لقطع الغيار للوحدات الإنتاجية هما SNVI و ENMTP الذين يفرضان أسعاراً عالية مع عدم قدرتهما على تلبية الاحتياجات من بعض القطع النادرة في السوق الوطني .

ب - كون القطاع محلياً لا يعتبر زبوناً هاماً للموردين

حيث أنه لا يزال يعتبر ناشئاً من جهة وبسبب البعد وصعوبة النقل من جهة أخرى ، خاصة وأن أغلب الشركات تتوطن في شمال البلاد وهو ما يفسر الاضطرابات المستمرة في التموين خاصة بالنسبة لمادة الإسمنت .

ج - التكامل الخلفي لمجموعات الموردين

فأغلب الموردين الأساسيين ما هي إلا فروع أو وحدات توزيع تابعة للمؤسسات الأم وبالتالي فإنها تراعي في التزويد بالمواد، احتياجات السوق وحجم الطلب المحلي وهو ما يجعلها دائماً في وضع تفاوضي أفضل، زيادة عن كونها تستوعب مناورات الموزعين الخواص لأنهم غالباً ما يتزودون بدورهم من المؤسسات الأم لهذه الوحدات كما هو الشأن بالنسبة لموردي الإسمنت الذين غالباً ما تزيد أسعارهم عن أسعار وحدة SODISMAC ، لذا فإن مؤسسة EPMC لا تعتمد عليهم كموردين .

د - بعض منتجات الموردين تشكل وسيلة مهمة في إنتاج الزبون كما هو الشأن بالنسبة لمادة الإسمنت بالنسبة لمؤسسة EPMC بحيث أن وحدة الإنجاز الاستراتيجية والوحدتان الفرعيتان للخرسانة وكذا وحدتا مربعات الغرانيتو لا يمكنها العمل بدون هذه المادة الحيوية.

2 - قوة المؤسسة إزاء مورديها

إن نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة إزاء الموردين هي كمايلي :

أ - اعتمادها الكبير على المواد المحلية : والمقصود بها المواد المتواجدة في الطبيعة من حجارة ورمل وحصى والتي تشكل احتياجاتها السنوية منها 800.000 طن أي ما نسبته بحدود 90% من المواد الأولية المستعملة في الإنتاج ، وهذا يعني أن المؤسسة تمتلك هامش مناورة كبير إزاء الموردين اعتماداً على هذا الجانب خاصة من حيث ميزة التكلفة .

ب- تحقيق التكامل الخلفي بالنسبة لوحدة الإنجاز : لأنها تستخدم كمدخلات كل أنواع مخرجات وحدتي الإنتاج من قوالب مصنعة مختلفة وحصى ونوافذ وأبواب وغيرها بشكل تتحقق معه ميزتا التميز والتكلفة الأدنى كالاقتصاد في النقل واقتناء أجود المنتجات واحترام آجال التسليم .

ج - امتيازات التوطين : برغم المشاكل الناتجة عن البعد إلا أن المؤسسة وبتوطين وحداتها بمنطقتي عين صالح تمرست تستفيد كثيراً على مستوى التكلفة من قربها من الموزعين الرئيسيين لأهم المواد التي تستخدمها بحيث تتواجد وحدات فرعية لكل من ENAB . SODISMAC . SIDER و نفضال وسونا لغاز بالنسبة لاستعمال الطاقة .

د - العوامل المؤسستية : في هذا الإطار فإن الدولة في إطار تنمية مناطق الجنوب تأخذ على عاتقها بعض التكاليف المتعلقة بنقل بعض المواد الحساسة كالإسمنت الذي تستخدمه المؤسسة بشكل كبير ؛ وهذا فضلاً عن الدعم المعنوي الذي تلقتة المؤسسة من السلطات المحلية إسهاماً منها في إعادة نمذجة القطاع بشكل يحقق التوجه إلى استخدام المواد المحلية والتقليل من استهلاك الإسمنت كما هو الشأن بالنسبة لمادة BTS التي لا تحوى إلا نسبة قليلة منه في تركيبها والتي تم إنجاز عدة برامج سكنية للدولة بها .

ثانياً : تهديدات الزبائن

يمكن تصنيف زبائن المؤسسة إلى الفئات الثلاثة التالية :

- زبائن عاديين يشترون منتجات المؤسسة لحاجاتهم الخاصة في إطار البناء الذاتي
- زبائن صناعيين وهي مؤسسات الإنجاز المختلفة التي تشتغل في قطاع البناء والأشغال العمومية وتدخل في هذا الإطار وحدة الإنجاز للمؤسسة .
- الدولة كزبون لوحدة الإنجاز الإستراتيجية باعتبارها صاحبة المشروع (Maitre de L' ouvrage) لمختلف المشاريع .

2 - قوة المؤسسة إزاء مورديها

إن نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة إزاء الموردين هي كمايلي :

أ - اعتمادها الكبير على المواد المحلية : والمقصود بها المواد المتواجدة في الطبيعة من حجارة ورمل وحصى والتي تشكل احتياجاتها السنوية منها 800.000 طن أي ما نسبته بحدود 90% من المواد الأولية المستعملة في الإنتاج ، وهذا يعني أن المؤسسة تمتلك هامش مناورة كبير إزاء الموردين اعتماداً على هذا الجانب خاصة من حيث ميزة التكلفة .

ب- تحقيق التكامل الخلفي بالنسبة لوحدة الإنجاز : لأنها تستخدم كمدخلات كل أنواع مخرجات وحدتي الإنتاج من قوالب مصنعة مختلفة وحصى ونوافذ وأبواب وغيرها بشكل تتحقق معه ميزتا التميز والتكلفة الأدنى كالاقتصاد في النقل واقتناء أجود المنتجات واحترام آجال التسليم .

ج - امتيازات التوطين : برغم المشاكل الناتجة عن البعد إلا أن المؤسسة وبتوطين وحداتها بمنطقتي عين صالح تمرست تستفيد كثيراً على مستوى التكلفة من قربها من الموزعين الرئيسيين لأهم المواد التي تستخدمها بحيث تتواجد وحدات فرعية لكل من ENAB . SODISMAC . SIDER و نفضال وسونا لغاز بالنسبة لاستعمال الطاقة .

د - العوامل المؤسسية : في هذا الإطار فإن الدولة في إطار تنمية مناطق الجنوب تأخذ على عاتقها بعض التكاليف المتعلقة بنقل بعض المواد الحساسة كالإسمنت الذي تستخدمه المؤسسة بشكل كبير ؛ وهذا فضلاً عن الدعم المعنوي الذي تلقتة المؤسسة من السلطات المحلية إسهاماً منها في إعادة نمذجة القطاع بشكل يحقق التوجه إلى استخدام المواد المحلية والتقليل من استهلاك الإسمنت كما هو الشأن بالنسبة لمادة BTS التي لا تحوى إلا نسبة قليلة منه في تركيبها والتي تم إنجاز عدة برامج سكنية للدولة بها .

ثانياً : تهديدات الزبائن

يمكن تصنيف زبائن المؤسسة إلى الفئات الثلاثة التالية :

- زبائن عاديين يشترون منتجات المؤسسة لحاجاتهم الخاصة في إطار البناء الذاتي
- زبائن صناعيين وهي مؤسسات الإنجاز المختلفة التي تشتغل في قطاع البناء والأشغال العمومية وتدخل في هذا الإطار وحدة الإنجاز للمؤسسة .
- الدولة كزبون لوحدة الإنجاز الإستراتيجية باعتبارها صاحبة المشروع (Maitre de L' ouvrage) لمختلف المشاريع .

والملاحظ بالنسبة لهذه الفئات الثلاثة أنها أكثر حساسية للسعر الأدنى لأن قاعدة العارض الأدنى (Le moins disant) في المناقصات لازالت هي المسيطرة على ذهنيات المشرّين بالرغم من أن قانون الصفقات يعتمد مبدأ العارض الأفضل (Le mieux offrant) .

وعلى هذا الأساس يمكن النظر إلى الوضعية التنافسية للمؤسسة إزاء زبائنها من زاويتين أيضا :

1 - قوة مساومة الزبائن : وتتمثل في :

أ - كون المشتريات من القطاع تمثل حصة هامة من التكاليف ومن مشتريات الزبون ، فمؤسسات البناء مثلا فيما يتعلق ببناء السكنات فإن مواد البناء (قوالب مصنعة ، حصى ، قوالب التسقيف المجوفة وغيرها) تشكل نسبة هامة من مشترياتها وهو ما يجعلهم أكثر حساسية للسعر و يجعلهم يشترون بشكل انتقائي، وكثيراً ما يشترون منتجات أقل جودة كما هو الشأن مع قوالب البناء المنتجة يدوياً أو مربعات الغرانيتو ذات النوعية الرديئة .

ب - غياب مقاييس الجودة : فلا تزال الإدارة لا تعتمد مقاييس مضبوطة للمواد المستعملة ولأن القطاع لم يبلغ مرحلة النضج بعد ولهذا تشتكي المؤسسة من لجوء الكثير من المقاولين إلى استعمال مواد أقل جودة من منتجاتها لتحقيق هوامش أكبر بفعل السعر المنخفض ، كافتائهم لقوالب البناء المصنعة يدوياً .

ج - وجود منتجات غير مصرح بها تعرض بأسعار أقل مستفيدة من التهرب الضريبي غير أنها تبقى محدودة الأثر وفي طريقها للزوال .

2 - قوة المؤسسة إزاء زبائنها : وتتجلى لنا في جملة من النقاط هي :

أ - كونها تحتكر إنتاج بعض المواد كما هو الشأن بالنسبة لقوالب الرصيف (Bordurs de trottoire) أو مربعات التثبيت الذاتي (Auto-bloquants)

ب - كونها تحقق التكامل الأمامي: وذلك عن طريق وحدة الإنجاز التي تعتبر زبونا هاماً لوحدي الإنتاج الإستراتيجيتين بالمؤسسة .

ج - درجة التأهيل والتصنيف التي تتمتع بها وحدة الإنجاز تجعل الكثير من الهيئات تسعى إلى خدماتها خاصة فيما يتعلق ببعض المشاريع التي تتطلب تأهيلاً خاصاً

ثالثاً : تهديد الداخلين المحتملين

إنّ القطاع الناشئ بالمنطقة يتمتع بجاذبية كبيرة بفعل ما يحققه من مردوديات عالية وقد رأينا أنه على مستوى الإنجاز استقطب مؤسسات وطنية عديدة مثل EVSM ، SAPTA ، SONATRO . ونفس الشيء يمكن أن يحدث فيما يتعلق بإنتاج مواد البناء كما حدث مؤخراً بدخول بعض الخواص في مجال إنتاج الحصى على مستوى منطقة تمرراست .

والملاحظ بالنسبة لهذه الفئات الثلاثة أنها أكثر حساسية للسعر الأدنى لأن قاعدة العارض الأدنى (Le moins disant) في المناقصات لازالت هي المسيطرة على ذهنيات المشرّين بالرغم من أن قانون الصّفات يعتمد مبدأ العارض الأفضل (Le mieux offrant) .

وعلى هذا الأساس يمكن النظر إلى الوضعيّة التنافسية للمؤسسة إزاء زبائنها من زاويتين أيضا :

1 - قوة مساومة الزبائن : وتتمثل في :

أ - كون المشتريات من القطاع تمثل حصّة هامة من التكاليف ومن مشتريات الزبّون ، فمؤسسات البناء مثلا فيما يتعلق ببناء السكنات فإن مواد البناء (قوالب مصنعة ، حصى ، قوالب التسقيف المجوفة وغيرها) تشكل نسبة هامة من مشترياتها وهو ما يجعلهم أكثر حساسية للسعر و يجعلهم يشترون بشكل انتقائي، وكثيراً ما يشترون منتجات أقلّ جودة كما هو الشأن مع قوالب البناء المنتجة يدوياً أو مربعات الغرانيتو ذات التّوعية الرديئة .

ب - غياب مقاييس الجودة : فلا تزال الإدارة لا تعتمد مقاييس مضبوطة للمواد المستعملة ولأن القطاع لم يبلغ مرحلة النّضج بعد ولهذا تشتكي المؤسسة من لجوء الكثير من المقاولين إلى استعمال مواد أقلّ جودة من منتجاتها لتحقيق هوامش أكبر بفعل السعر المنخفض ، كافتائهم لقوالب البناء المصنعة يدوياً .

ج - وجود منتجات غير مصرّح بها تعرض بأسعار أقلّ مستفيدة من التهرّب الضريبي غير أنها تبقى محدودة الأثر وفي طريقها للزوال .

2 - قوة المؤسسة إزاء زبائنها : وتتجلى لنا في جملة من النقاط هي :

أ - كونها تحتكر إنتاج بعض المواد كما هو الشأن بالنسبة لقوالب الرصيف (Bordurs de trottoire) أو مربعات التثبيت الذاتي (Auto-bloquants)

ب - كونها تحقق التّكامل الأمامي: وذلك عن طريق وحدة الإنجاز التي تعتبر زبونا هاماً لوحدي الإنتاج الإستراتيجيتين بالمؤسسة .

ج - درجة التأهيل والتصنيف التي تتمتع بها وحدة الإنجاز تجعل الكثير من الهيئات تسعى إلى خدماتها خاصة فيما يتعلق ببعض المشاريع التي تتطلب تأهيلاً خاصاً

ثالثاً : تهديد الداخلين المحتملين

إنّ القطاع الناشئ بالمنطقة يتمتع بجاذبية كبيرة بفعل ما يحققه من مردوديات عالية وقد رأينا أنّه على مستوى الإنجاز استقطب مؤسسات وطنية عديدة مثل EVSM ، SAPTA ، SONATRO . ونفس الشيء يمكن أن يحدث فيما يتعلق بإنتاج مواد البناء كما حدث مؤخراً بدخول بعض الخواص في مجال إنتاج الحصى على مستوى منطقة تمرّاست .

وبفعل قدم التجهيزات لدى المؤسسة فإن التهديد بدخول منافسين جدد سيكون كبيراً خاصة إذا ما تعلق الأمر بدخول رأس المال الأجنبي في ظل عقود الشراكة المعمول بها حالياً وهو ما سيؤدي حتماً إلى الإهلاك التكنولوجي لتجهيزات المؤسسة .
وعليه فإن المؤسسة مطالبة اليوم بتجديد تجهيزاتها وبعتماد استراتيجيات يتم معها وضع حواجز أمام المنافسين المحتملين مستغلة خبرتها في الميدان وملاءمة السياسات الحكومية آنياً .

رابعاً : التهديد المحتمل للمنتجات البديلة

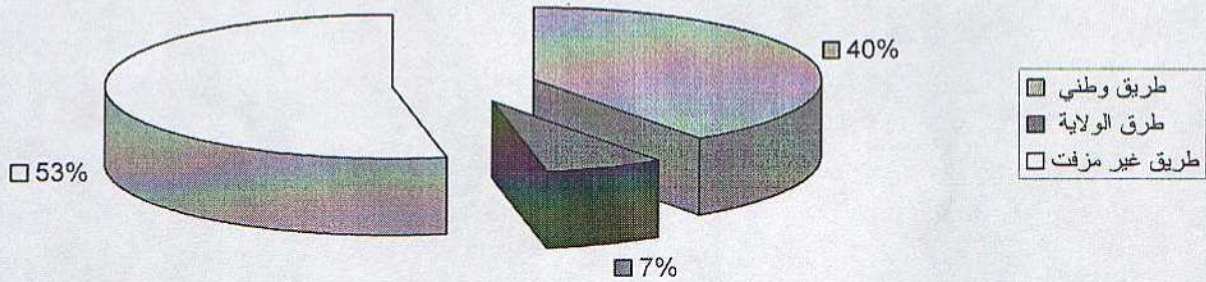
لكي يوجد منتج بديل عن المنتج المعروف في السوق يشكل قوة تنافسية فهذا يعني أن المنتج البديل يتقارب مع المنتج الأصلي في خصائصه الوظيفية وفي سعر البيع أيضاً .
ولحد الساعة لا تعاني المؤسسة من تهديد حقيقي في هذا المجال ، وهو ما يرجعه مسؤولوها إلى :

- أ - تلاؤم منتجات المؤسسة مع الخصائص البيئية للمنطقة
- ب-الاقتصاد في كمية الماء الذي ينتج عن استعمال هذه المنتجات والذي يمثل بدوره تميزاً للمنتج نظراً لشح المياه بالمنطقة ؛ علماً أن هذا التعليل لا يختص بجميع منتجات المؤسسة .
ويرى الباحث أنه يمكن أن نضيف إلى هذين السببين ما يلي :
- ج-عدم نضج القطاع مما يجعله غير منفتح بعد على منتجات أكثر تطوراً ، كما أن الهوامش المحققة تغني عن الإبداع بإدخال منتجات بديلة .
- د-أغلب العينات التي يمكن أن تشكل بديلاً عن منتجات المؤسسة والقطاع هي منتجات أعلى سعراً وأكثر جودة إلا أنها تفقد قوتها أمام حساسية القطاع للسعر .

وما تجدر الإشارة إليه هو أن المؤسسة هي التي كانت السبّاقة في إحلال منتوج جديد بإنتاجها لقوالب البناء من نوع BTS الذي سبقت الإشارة إليها لتحل محل قوالب البناء الإسمنتية وبدعم من السلطات المحلية بهدف التقليل من استهلاك مادة الإسمنت ، ومع ذلك فإن القطاع مرشح مع مرور الزمن إلى استقطاب منتجات بديلة أكثر جودة ، كما أن استراتيجيات التنافس من جهة ، ومرور القطاع إلى النضج من جهة أخرى من شأنه أن يجعل من القطاع أقل حساسية للسعر أو يؤدي إلى تخفيض الأسعار .

جدول رقم (4-2) : آفاق العرض المستقبلي
للأشغال من خلال وضعية تزفيت شبكة الطرق عبر بلديات ولاية تمنراست
في 31 / 12 / 2000

البلدية	الطول بالكلمتر (كلم)			الطول بحالة جيدة بالكلم		الطول بحالة متوسطة بالكلم		الطول بحالة سيئة بالكلم	
	طريق وطني	طريق الولاية	طريق غير مزفت	طريق وطني	طريق الولاية	طريق وطني	طريق الولاية	طريق وطني	طريق الولاية
تمنراست	249	277	230	78	-	105	-	66	277
عين امقل	518	-	90	112	-	320	-	86	-
أبلسة	140	-	570	45	-	30	-	65	-
عين صالح	440	-	280	220	-	85	-	135	-
فقارة الزوى	170	-	260	-	-	-	-	177	-
إينغر	70	-	-	23	-	35	-	12	-
تازروك	149	61	320	-	-	-	-	149	61
إدلس	323	92	370	-	-	-	-	323	92
عين قزام	200	-	620	-	-	-	-	200	-
تين زواتين	312	-	660	-	-	-	-	312	-
المجموع	2.578	430	3.400	478	-	-	-	1.525	430



المصدر : مديرية التخطيط لولاية تمنراست سبتمبر 2001 .

المبحث الثاني : الخيار الإستراتيجي للمؤسسة

وفقاً لنموذج PORTER فإن مؤسسة EPMC في مواجهة قوى المنافسة المختلفة هي أمام ثلاثة خيارات إستراتيجية يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهي :

- إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف

- إستراتيجية التميز

- إستراتيجية التركيز

ولتحديد الخيار الإستراتيجي المناسب للمؤسسة يجب أولاً اختبار عوامل تطوّر التكلفة وكذا العناصر المساعدة على التميز لديها ، هذا بالإضافة إلى النتائج المتوصل إليها من المبحث السابق والمتعلقة بتحليل قوى المنافسة التي تتعامل مع المؤسسة .

المطلب الأول : العناصر المساعدة على التميز

إن العناصر المساعدة على تفرّد منتجات المؤسسة وتميّزها تعتبر قليلة وتكاد تكون منعدمة فيها لأنها تعاني من خطر إلغاء أثر التميز ويمكن التطرق إليها وفق ما يلي :

أولاً : اختبار العناصر الأساسية للتمييز بالمؤسسة

وتتعلق بالإجراءات التقديرية التي تنعكس على سمعة المؤسسة مباشرة وعلى ثقة زبائنها بها ويمكن اختبارها حسب الآتي :

1 - من حيث الخصائص الفنية والأداء الفعال :

يمكن القول بأن منتجات المؤسسة في أغلبها منتجات عادية إلا أن بعضها يتميّز نسبياً (أي مقارنة بالإنتاج المحلي) ببعض الخصائص كالصلابة بالنسبة لقوالب البناء وقوالب التسقيف المجوّقة أو جودة مربعات الغرانيتو التي تستخدم مسحوق الرّخام ، إلا أنّ تكلفة هذه المواد تؤدي إلى إلغاء أثر التميز في قطاع يتسم بالحساسية للأسعار ، ومن جهة أخرى فإنّ هذه الخصائص تبقى مؤقتة لأن القطاع مرشّح لاستقطاب منتجات أكثر جودة .

2 - من حيث نجاعة التكنولوجيا المستخدمة :

هي أيضاً خاصية نسبية أي أن تأثيرها يبقى محلياً وأنيباً خاصة وأنّ أغلب التجهيزات تعود إلى سنة 1986 وأن جاذبية القطاع قد تستقطب منتجين جدد بتجهيزات أكثر حداثة .

3 - عدم الاهتمام بالإشهار والدعاية :

يلاحظ على المؤسسة عدم الاهتمام بالإشهار والدعاية كعاملين مهمين في خلق القيمة ، وعدم الاهتمام هذا يتجلى بشكل أكثر في عدم اعتماد علامة مميزة للمؤسسة والاكتفاء فقط بالمجهودات العادية للقوى البيعية.

4 - على مستوى الخدمة :

يلاحظ أن الخدمة كعامل مهم في استقطاب الزبائن وكسب ثقتهم غير موجودة في المؤسسة ضمن سلسلة القيمة ولعل ذلك يرجع إلى :

أ - عدم تعقيد منتجات المؤسسة فهي لا تستدعي الحاجة إلى عمليات التركيب أو التصليح مثلاً

ب - عدم حدة المنافسة التي تدفع إلى اعتماد معايير للتمييز على مستوى الخدمة .

ومع ذلك فإن هناك مجالات للخدمة بالمؤسسة تتعلق على وجه الخصوص بعمليات تسليم الطلبات وبرمجتها كان يمكن أن توسع إلى غاية إيصالها للزبون .

5 - على مستوى اليد العاملة :

توجد عمالة وثيقة الصلة بمؤسستها إلا أن درجة التأهيل تبقى مرتبطة بالإمكانات المتوقعة خاصة التجهيزات التي أصبحت قديمة ، وعليه فإن ما يعتبر تميزاً على هذا المستوى قد يصبح متجاوزاً بمجرد ظهور منافسين يمتلكون تكنولوجيا جيدة وعمالة متكيفة معها .

ثانياً : اختبار العناصر الأخرى للتمييز

من أهم هذه العناصر التي يمكن استغلالها بشكل جيد في المؤسسة هي

أ - الخبرة وأثر التعلم : بحيث يتراكم لدى المؤسسة كم هائل من الخبرات، سواء على مستوى التسيير أو الإنتاج والإنجاز، وهو ما أهلها إلى تكييف منتجاتها مع الطلب المحلي، كما كانت لها تجارب في إعادة نمذجة القطاع .

ب - الترابط بين نشاطات المؤسسة : فكما هو الشأن بالنسبة للتكاليف فإن هذه الترابطات تقيد في التميز كخاصية التسليم المرن والجيد التي تنشأ عن تكامل وتداخل نشاطات المؤسسة وكذلك إمكانية استغلال هذه الترابطات بإنشاء قنوات للتوزيع تستخدم بدورها في الدعاية والإشهار .

ج - ميزة المنتج الوحيد : لا تزال المؤسسة لحد الساعة تتمتع بميزة المنتج الوحيد محلياً لبعض المنتجات كقوالب حافة الرصيد ومربعات التثبيت الذاتي وهي ميزة يجب المحافظة عليها بوضع حواجز الدخول والتي من أهمها اقتصاديات السلم التي تعني العمل على محور التكاليف .

المطلب الثاني : عوامل تطور التكلفة والخيار الإستراتيجي للمؤسسة

أولاً : عوامل تدنية التكاليف

إنّ العوامل المسؤولة عن تخفيض التكاليف في مؤسسة EPMC عديدة ومتنوعة ومن أهمها ما يلي :

1 - اقتصاديات السلم : إن الطلب المحلي على مواد البناء المختلفة هو عموماً في تزايد مستمر لذا فإنه بإمكان المؤسسة أن تلجأ إلى زيادة حجم الإنتاج باعتماد أسلوب اقتصاديات السلم ، ويتم ذلك عن طريق إعادة نمذجة (Remodelage) سلسلة القيمة في المؤسسة بإحداث تغيير على طريقة الإنتاج واستغلال الخبرة وأثر التعلم لدى عاملها من جهة، وترابط أنشطتها من جهة أخرى لتخفض التكاليف كنتيجة لارتفاع حجم الإنتاج إلى أدنى حد ممكن .

إنّ هذا الجانب يعتبر مهماً في المؤسسة بالرغم من وجود إمكانيات لذلك، خاصة فيما يتعلق مثلاً بإنتاج الحصى أمام قلة المنتجين أو قوالب حافة الرصيف التي تحتكر المؤسسة إنتاجها وحتى مربعات الغرانيتو التي تعاني من منافسة المواد القادمة من الولايات المجاورة .

2 - الاستخدام الأمثل للطاقة : والمقصود هو توزيع التكاليف الثابتة على أكبر قدر ممكن من الإنتاج عن طريق الاستخدام الأمثل للطاقة الإنتاجية للألات والتجهيزات وهو ما سيزيد من نسبة القيمة المضافة إلى التكاليف الثابتة ويساهم بالتالي في ميزة التكلفة الأدنى .

بالرجوع إلى المؤسسة نجد أن الطاقة الإنتاجية لوحدات الإنتاج المبينة في الجدول (2-4) غير مستغلة وهو ما ينعكس على التحميل العقلاني للتكاليف الثابتة من جهة ويضيّع الفرص التسويقية للمنتجات من جهة أخرى .

الجدول (2-4) : الطاقة الإنتاجية لوحدات الفرعية لمؤسسة EPMC

الرقم	التعيين	الكمية	وحدة وأساس القياس
01	وحدة الخرسانة بتمنراست	10	م/3 الساعة
02	وحدة الخرسانة بعين صالح	10	م/3 الساعة
03	وحدة المربعات بتمنراست	10.000	م/2 الساعة
04	وحدة المربعات بعين صالح	10.000	م/2 الساعة
05	وحدة التفقيت بتمنراست	400	م/3 اليوم
06	وحدة التفقيت بعين صالح	400	م/3 اليوم
07	وحدة النجارة بعين صالح	40.000	م/2 السنة

المصدر : المديرية العامة للمؤسسة

3- التكامل ما بين وحدات المؤسسة :

تستفيد المؤسسة من التكامل الموجود ما بين وحداتها الفرعية والإستراتيجية على مستوى التكاليف من الجوانب التالية :

أ - الحدّ من تكلفة اللجوء إلى السوق

ب - تدنية تكاليف النقل

ج - تدنية تكاليف التخزين

وهذا التكامل المحقق من قبل المؤسسة يظهر من خلال النقاط التالية :

- أن مخرجات وحدتي التفتيت من الحصى بقياساته المختلفة تعتبر كمدخلات لوحدي الخرسانة وكذا لوحدة الإنجاز .

- مخرجات وحدة الجير ومسحوق الرّخام هي مدخلات لوحدي مربعات الغرانيتو ولوحدة الإنجاز

- مخرجات الوحدات الفرعية للخرسانة والمربعات والتجارة هي مدخلات لوحدة الإنجاز الإستراتيجية .

4 - ترابط نشاطات المؤسسة :

نظراً لتجميع الوحدات الفرعية بشكل متقارب في منطقتين وكذا التشابه الموجود في خطوط الإنتاج من جهة واعتمادها على نفس المواد الأولية خاصة الإسمنت ومواد الملاط من جهة أخرى ، فإن ذلك يجعل من النشاطات الممارسة ضمن سلسلة القيمة متداخلة ومتشابهة بحيث يمكن توحيدها وأداؤها بطرق مثلى تحقيقاً للتكلفة الأدنى وعلى عدة مستويات :

أ - على مستوى الشراء والتموين

ب - على مستوى النقل والتسليم لخطوط الإنتاج

ج - على مستوى البيع ومساحات العرض

وعموماً فإن هذا الترابط هو على مستوى كافة الأنشطة المسؤولة عن خلق القيمة بالمؤسسة سواء منها الأساسية أو الداعمة .

5 - التوطين :

إنّ توطين المؤسسة في منطقتي تمراس و عين صالح تستفيد منه المؤسسة على مستوى التكاليف من جانبين :

أ - قرب المؤسسة من الموزعين الأساسيين للمواد الأولية وهو ما يؤدي إلى الاقتصاد في تكاليف

التقل والحد من المضاربة في أسعار هذه المواد .

ب -سهولة ومجانبة الوصول إلى كثير من المواد الأولية المتواجدة بكثرة في البيئة المحلية للمؤسسة التي تعتمد عليها بشكل كبير والتي سبقت الإشارة إليها .

6 - العوامل المؤسسية :

تلعب العوامل المؤسسية هي أيضاً دوراً هاماً في تدنية التكاليف وذلك من خلال :

أ - الامتيازات الضريبية والتسهيلات المختلفة كما هو الشأن بالنسبة للمزايا الجبائية في مجال الضريبة على الدخل الإجمالي والضريبة على أرباح الشركات والممنوحة حسب الحالة للمارسين في ولايات الجنوب الكبير (أدرار، تندوف ، تمنراست وإلزي) التي نصّ عليها الأمر رقم 94-03 المؤرخ في 94/12/31 المتضمن قانون المالية لسنة 1995 خاصة المادة 74 منه والتي تمنح تخفيضات ضريبية في هذا المجال بقيمة 50% ولمدة 05 سنوات ابتداء من 01 جانفي 1995 والتي مدّدت لخمس سنوات أخرى في قانون المالية لسنة 2000 .

ب - إعتبار المؤسسة على أنها المؤسسة العمومية الاقتصادية الوحيدة من نوعها وهو ما يجعلها تحظى بدعم واهتمام السلطات المحلية علماً أن دعم المؤسسات العمومية ببلادنا يكتسي أهمية خاصة ليس فقط على مستوى إعادة تأهيلها وإنما أيضاً لأجل المحافظة على مناصب الشغل التي توفرها (1)

ج - ضعف وانحسار دور التنظيمات النقابية وجمعيات البيئة وهو ما يجنب المؤسسة الكثير من التكاليف على كلا المستويين .

ثانياً : استراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف كخيار للمؤسسة

إنّ التحليل الهيكلي لمختلف قوى المنافسة التي تحكم القطاع الذي تنشط فيه لمؤسسة EPMC وتحليل سلسلة القيمة لديها ، يتضح من خلاله بأن الخيار الإستراتيجي الأنسب لها في مواجهة قوى المنافسة، ومن أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة هو تبني استراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف .
إن هذا الخيار يمكن إسناده إذن إلى مرتكزين اثنين هما :

1 - طبيعة القطاع : إنّ ملاءمة طبيعة القطاع لهذه الإستراتيجية تتضح لنا من عدة جوانب أهمها :

أ - ارتفاع الطلب المحلي على مواد البناء مما يعطي مجالاً لاقتصاديات الحجم
ب - عدم بلوغ القطاع لمرحلة النضج وهو ما يعني عدم احتدام المنافسة من جهة وبالتالي عدم وجود ضرورة للاهتمام بالتميز على حساب التكلفة .

(1) Mustapha Maouene , Le rdressement des entreprises 'economiques,

مقال مقدم للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط ، جامعة بسكرة أكتوبر 2000

ج -جاذبية و مردودية القطاع التي تسمح للمتنافسين الموجودين ومنهم مؤسسة EPMC بالتحديث التكنولوجي وبوضع حواجز للدخول في إطار استراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف.

د - حساسية المستهلكين للسعر أكثر منهم للجودة خاصة بالنسبة للمستهلكين العاديين لمواد البناء في إطار عمليات البناء الذاتي ؛ أما المستهلكين الصناعيين فهم بدورهم يتجهون إلى تعظيم الأرباح من خلال تدنية تكاليف الشراء خاصة في ظل ضعف ضوابط ومقاييس الجودة داخل القطاع .

2 -الإمكانات الذاتية للمؤسسة : إن تحليل هذه الإمكانيات يبين بأنها تتلاءم بشكل كبير مع خيار استراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف أكثر منها مع استراتيجية التميز والتركيز وذلك من حيث :

أ -تعدد وتنوع العوامل المساعدة على تدنية التكاليف : والتي منها على سبيل المثال :

- وجود طاقات غير مستغلة بالمؤسسة كما يتضح من الجدول رقم (3-4) الذي يبين بأن كميات الإنتاج المحققة في الوحدة الاستراتيجية لتمرست هي أبعد ما تكون عن طاقتها الإنتاجية وبالرجوع إلى الجدول (2-4) الذي يحدد الطاقة الإنتاجية لمختلف الوحدات ، فإن وحدة الخرسانة انطلاقاً من ذلك حسب تقرير لإدارة المؤسسة تسمح بإنتاج 300.000 وحدة سنوياً من قوالب البناء الإسمنتية و150.000 وحدة سنوياً من قوالب التسقيف المجوفة بينما نلاحظ مثلاً من الجدول (3-4) بأن الإنتاج السنوي من قوالب الإسمنت لا يتعدى 11% في سنة 2001 من هذه الطاقة وأن إنتاج القوالب المجوفة للتسقيف لنفس السنة لا يكاد يتجاوز 9.5% من هذه الطاقة .

كما نلاحظ من خلال نفس الجدول تبايناً كبيراً في إنتاج بعض الوحدات عبر السنتين الأخيرتين مما يعكس اضطراباً في استغلال الطاقة الإنتاجية للمؤسسة ويتجلى ذلك بشكل كبير على مستوى قوالب البناء من نوع BTS وكذا مربعات الغرانيتو التي أصبحت تنتج لمجرد العرض ، وذلك فضلاً عن التوقف عن الإنتاج لوحدة الجير ومسحوق الرخام .

إن الاستغلال الأمثل لهذه الطاقات من شأنه أن يوزع التكاليف الثابتة على حجم كبير للإنتاج ويساهم في تحقيق ميزة التكلفة الأدنى .

جدول رقم (4 - 3) : كميات الإنتاج لمواد البناء على مستوى وحدة تمر است
 (مؤسسة EPMC) لسنتي 2000 و 2001

الرقم	التعيين	الوحدة	كميات الإنتاج	
			سنة 2000	سنة 2001
01	قوالب بناء إسمنتية 40 X20 X20	و	36.566	20.918
02	قوالب بناء إسمنتية 40 X20 X15	و	4.642	8.610
03	قوالب التسقيف المجوفة 40 X20 X16	و	6.762	3.197
04	قوالب التسقيف المجوفة 50 X20 X16	و	13.503	13.690
05	قوالب البناء من نوع BTS	و	-	54
06	وحدات بلاط التثبيت العادية	و	24.550	89.577
07	وحدات بلاط التثبيت الملونة	و	-	12.300
08	قوالب حافة الرصيف	و	15.824	32.467
09	أنابيب إسمنتية 250	و	14.584	350
10	أنابيب إسمنتية 300	و	11	-
11	مربعات الغرانيتو 20 X20	2م	-	190
12	الحصى بقياس 3/8	3م	1.388	765
13	الحصى بقياس 8/15	3م	1.397	855
14	الحصى بقياس 15/25	3م	644	526
15	مربعات الرصيف المخططة والملونة	2م	-	722

المصدر : المديرية العامة للمؤسسة - المصلحة التجارية -

- الترابطات والتكامل الموجود بين مختلف أنشطة المؤسسة مما يعطي مجالاً كبيراً لتدنية التكاليف .
 - وجود مجال لاقتصاديات السلم خاصة مع انتعاش الطلب المحلي داخل القطاع .
 - تمتع المؤسسة بمنحنى الخبرة الذي يسمح بالأداء الجيد ورفع الإنتاجية .
- ب - تعدد نشاطات المؤسسة وتوزعها الجغرافي : فتتوزع النشاطات يستند إلى تجهيزات تعكس كثافة رأس المال المستخدم ولو تم التخلي عن بعضها في إطار استراتيجية التركيز مثلاً فإن ذلك يشكل تكلفة خروج كبيرة على عاتق المؤسسة .
- ومن جهة أخرى فإن توزع وحدات المؤسسة على نطاق جغرافي واسع يفصله أزيد من 650 كلم يساهم بدوره في استبعاد استراتيجية التركيز على المستوى الجغرافي
- ج - قلة العناصر المساعدة على التميز بالمؤسسة وعدم انسجامها مع هيكل القطاع خاصة بالنظر إلى حساسيته للأسعار وعدم اعتماده بعد لمعايير الجودة ، وهو ما يستبعد اللجوء إلى استراتيجية التميز .
- لكل هذه الاعتبارات تبقى استراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف هي الخيار الأنسب لمؤسسة EPMC التي وإن أدرك مسيروها أهمية هذه الاستراتيجية وملاءمتها للمؤسسة إلا أنها تظل لحد الآن غير معتمدة بخطواتها العلمية المعروفة .

الخاتمة

- I. ملخص البحث
- II. نتائج اختيار الفرضيات
- III. التوصيات والمقترحات
- IV. آفاق الدراسة

الخاتمة :

تمحورت إشكالية البحث حول أهمية تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في مواجهة تحديات المنافسة الرأهنة في ظل العولمة وشروط منظمة التجارة العالمية ، وعلى السبيل والإستراتيجيات الكفيلة بتحقيقها والمحافظة عليها ، سواء على مستوى تدنية التكاليف أو تميّز جودة المنتجات .

I. ملخص البحث :

لقد جاءت الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي في بابين تضمن كل منهما فصلين اثنين :

الفصل الأول ومن خلال مباحثه الثلاثة كشف عن أن الميزة التنافسية يمكن أن تنشأ من القيمة التي تخلقها المؤسسة لزبائنها وتتجلى في شكل سعر أقل من أسعار المنافسين مع نفس الخصائص أو خصائص متقاربة في المنتج وإما في شكل منافع متفرّدة ومتميّزة عن منتجات المنافسين تسمح بهوامش أعلى .

انطلاقاً من ذلك حاول الباحث الكشف عن مصادر الميزة التنافسية عن طريق النشاطات الداخلية للمؤسسة المسؤولة عن عملية خلق القيمة للزبائن والتي تم تقسيمها وفق أسلوب سلسلة القيمة إلى نشاطات أساسية وأخرى داعمة ، ليتمّ الكشف بعد ذلك ، وحسب نوعي الميزة (تكلفة أدنى وتميّز) ، عن العوامل المسؤولة عن تطور التكلفة في المؤسسة والعناصر المساعدة على التميّز فيها .

بعدها ، ومن منظور استراتيجي ، تمّ التعرّض في المبحث الأخير للفصل الأول إلى تأثيرات البيئة الخارجية على الميزة التنافسية حسب نموذج القوى الخمسة التي تحكم المنافسة في قطاع معيّن للنشاط لمايكل بور تر وهي درجة حدّة المنافسة وقوّة مساومة الزبائن وقوّة مساومة الموردين والمنتجات البديلة المحتملة والمنافسون المحتملون ؛ وفي ضوء ذلك تمّ التوصل إلى محددات الميزة التنافسية الأربعة والتي هي :

- ظروف عوامل الإنتاج

- ظروف الطلب

- وضع الصناعات المرتبطة والمساندة

- الوضع الإستراتيجي والتنافسي للمؤسسة .

في الفصل الثاني تمّ التركيز أكثر فأكثر على البعد الإستراتيجي للميزة التنافسية بإبراز مكانتها في التفكير الاستراتيجي ومن الإدارة الإستراتيجية ، وفي هذا السياق فقد تمّ استعراض وتحليل الإستراتيجيات الكبرى للتنافس التي تعتبر امتداداً لنموذج قوى المنافسة والتي هي :

article presente' dans le cadre du seminaire international sur la competitivite' des entreprises 'economiques (Universite' de Biskra , octobre 2002)

42. Hireche Aissa " competitivite' , L 'autre facette ? "

article presente' dans le cadre du seminaire international sur la competitivite' des entreprises 'economiques (Universite' de Biskra , octobre 2002)

43. Maouene Mostpha " Le redressement des entreprise 'economiques .. ou Le defit algerien 'a la mondialisation : dix annes des reformes et d 'experiences ' , article presente' dans le cadre du seminaire international sur la competitivite' des entreprises 'economiques (Universite' de Biskra , octobre 2002)

V. Rapports:

44. Rapports annuels de gestion de L 'entreprise (EPMC) presentes a son conseil d 'administration relatifs aux exercices 97,98,99,2000 et 2001
45. Rapport de verification des Comptes de L EPMC relatif a l'exercice 2000, elabore par le cabinet d 'audit et d 'expertises financieres Chikhi M^{ed} Larbi Ikram .
46. Rapport de verification des Comptes de L 'EPMC relatif a l'exercice 2001, elabore par le cabinet d 'audit et d 'expertises financieres Chikhi M^{ed} Larbi Ikram .
47. La Wilaya de Tamanrasset par les chiffres , annee' 2000 , rapport 'elabore' par la direction de la planification et de l 'amenagement du territoire de la wilaya de Tamanrasset ('edition septembre 2001)

VI. INTERNET :

48. [http : /xxi ac-reims fr](http://xxi.ac-reims.fr) ,12-11-2002
49. [http : //www. Oecd org / fr](http://www.Oecd.org/fr) ,12-11-2002

الأول إلى أن هذه النشاطات بقسميها (الأساسية والداعمة) هي المسؤولة عن عملية خلق القيمة للزبائن بحيث يكونون مستعدين لدفع مقابل لذلك؛ هذا المقابل إما أن يأخذ شكل فارق في السعر ناتج عن تخفيض التكاليف وهو النوع الأول للميزة التنافسية والمعروف بميزة التكلفة الأدنى ؛ وإما أن يأخذ شكل خصائص متفردة ومتميزة في المنتج تستحق رضا الزبون ودفعه بالمقابل سعرا أعلى من أسعار منتجات المنافسين وهو النوع الثاني للميزة والمعروف بالتميز .

وتعزيزاً لصدق هذه الفرضية فقد جاء المبحث الثاني لنفس الفصل ليبين كيف يمكن لهذه النشاطات أن تساهم في تنمية وتطوير الميزة التنافسية باستثمارها لعوامل تطور التكلفة وعناصر التميز في المؤسسة .

2 - أما الفرضية الثانية فتفيد أنه مع تسليمنا بأن الميزة التنافسية إنما تصدر بالأساس من عملية خلق القيمة من خلال النشاطات الداخلية الممارسة ، إلا أنها تتأثر وبشكل كبير بجملة من العوامل الخارجية ممثلة في القوى التي تحكم المنافسة في بيئتها ، وقد تبين لنا من خلال المبحث الثالث حقيقة هذا التأثير الذي يظهر حتى في عملية خلق القيمة في حد ذاتها .

فدرجة حدة المنافسة في القطاع مثلا هي التي تؤثر في جاذبيته وتحدد مردودياته في الأجل الطويل الشيء الذي يؤثر مباشرة على مردودية المؤسسة وفي موقعها التنافسي داخل القطاع ؛ كما أنه وبغض النظر عن قوة المصادر الداخلية للميزة التنافسية فإن عدم ملاءمة القطاع يمكن أن تلغي كافة المزايا المحققة .

وكذلك الشأن بالنسبة لقوة مساومة الموردين التي يمكن أن تستحوذ على جزء من القيمة أو الهوامش المحققة ، وبالمقابل فإن سهولة الوصول للمواد الأولية أو ضعف مساومة الزبائن من شأنه أن يؤثر إيجاباً على ميزة المؤسسة ، وهكذا بالنسبة لباقي قوى المنافسة .

3 - الفرضية الثالثة وتقضي بأنه للحصول على ميزة تنافسية مستدامة في مواجهة قوى المنافسة فإنه على المؤسسة الاقتصادية أن تعتمد استراتيجية للتنافس ؛ هذه الإستراتيجية يجب أن تتلاءم مع إمكانيات المؤسسة وبيئتها بحيث تحقق المؤسسة من خلالها وعلى الأجل الطويل نتائج ومردوديات أعلى من متوسط مردودية القطاع ، وهنا يكمن دور استراتيجية التنافس التي تسعى لتحقيق ذلك كما تم إثباته فعلا .

4 - الفرضية الرابعة وتتعلق بملاءمة نموذج Porter لبنية الاقتصاد الجزائري وصلاحيته للتطبيق على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وقد تم اختيار صحتها في المبحث الثالث من الفصل الثاني باختيار النموذج في حد ذاته وكذا ملاءمة بيئة المؤسسة الجزائرية له في ظل التطورات الاقتصادية الراهنة .

5 - أما الفرضية الخامسة والأخيرة فتتعلق بالمؤسسة موضوع دراسة الحالة وتنص على أن استراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف هي التي تلائم هذه المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل معطيات بيئتها التنافسية الحالية .

وقد تمّ التأكد من ذلك من نتائج الفصلين الثالث والرابع التي من أهمها :

- إن عوامل تدنية التكاليف في المؤسسة أكثر من عناصر التميز فيها
- حساسية قطاع نشاط المؤسسة للسعر أكثر منه للجودة
- ملائمة قوى المنافسة تكاليفياً للمؤسسة
- تعدد وتنوع نشاطات المؤسسة بما لا يتلاءم واستراتيجيتي التميز والتركيز بقدر ما يتلاءم مع استراتيجية الهيمنة بالتكاليف .

III. التوصيات والمقترحات

في ختام هذا البحث يحاول الباحث أن يتقدم بتوصيات عامة وتوصيات ومقترحات خاصة بالمؤسسة موضوع الدراسة الميدانية ، وذلك فيما يأتي :

1 - إن تحقيق الميزة التنافسية بنوعيتها الممثلين في التميز والتكلفة الأدنى يأتي في صلب نجاح المؤسسة الاقتصادية واستمراريتها ، خاصة في ظل نموذج المنافسة العالمي الراهن ؛ لذا فإنه على مسيرري ومسؤولي المؤسسات الاقتصادية أن يضعوا ذلك في مركز اهتمامهم .

2 - بالرغم من أهمية النشاطات الداخلية للميزة التنافسية باعتبارها المسؤولة عن خلق القيمة إلا أنه يجب ألا تغفل دور البيئة الخارجية للمؤسسة في التأثير سلبا وإيجابا على هذه الميزة ؛ وهنا تكمن أهمية الاستراتيجية في التكيف معها وتوظيفها أو حتى محاولة إعادة نمذجتها بما يخدم أهداف المؤسسة .

3- تماشيا مع المعايير المذكورة في المبحث الثاني من الفصل الثالث يقترح الباحث على مسؤولي مؤسسة E P M C في ظل نشاطاتها الحالية وخدمة للأهداف المسطرة تقسيم المؤسسة إلى الوحدات الاستراتيجية التالية :

- وحدة الإنتاج الاستراتيجية لمنطقة تمرناست
- وحدة الإنتاج الاستراتيجية لمنطقة عين صالح
- الوحدة الاستراتيجية للإنجاز

- 4 - انطلاقاً من ذلك يوصى الباحث مسؤولي المؤسسة بالحسم بين النشاط الرئيسي والنشاط الثانوي لها حتى تتمكن من رسم سياسات واستراتيجيات تأهيل واضحة .
- إنّ هذا الانشغال يطرح نفسه في ظل تنامي النشاط الثانوي للمؤسسة ممثلاً في نشاط وحدة الإنجاز الإستراتيجية التي تحقّق حوالي 69% من رقم الأعمال وذلك على حساب نشاطها الرئيسي .
- 5 - يقترح الباحث بافتراض ثبات النشاط الرئيسي (وهو إنتاج مواد البناء) على المؤسسة أن تتبنى استراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف لتتاسبها مع إمكانياتها ومع هيكل القطاع .
- 6 - تتميز المؤسسة محلياً بإمكانات على مستوى الجودة يجب تفعيلها واستغلالها في تكييف منتجاتها مع معايير التقييس العالمية من دون أن يلغى ذلك لأثر التكلفة الأدنى المفترض تحقيقها من استراتيجية الهيمنة بالتكاليف ؛ وفي هذا الصدد ينصح الباحث بسعي المؤسسة في الحصول على شهادة الأيزو (ISO) العالمية لمنتجاتها .

IV. آفاق الدراسة :

- بعد إتمام هذه الدراسة لا يرى الباحث أنّها أحاطت بكل جوانب الموضوع ، سواء من الناحية المنهجية أو من ناحية المعلومات ، وهي لذلك لا تخلو من كثير من النقائص خاصة بالنظر إلى حداثة الموضوع وقلة البحوث التي تناولته بالدراسة الدقيقة من جهة وإلى تركيز الباحث على المدخل الإستراتيجي للموضوع مع تعدّد المداخل إليه من جهة أخرى ؛ ومن هنا فإن هذه الدراسة يمكن أن تشكل نواة ومنطلقاً لبحوث ومواضيع أخرى قادمة من ذلك :
- 1 - تناول الموضوع من جوانب وظيفيّة مختلفة كأهميّة إدارة الموارد البشرية أو التسويق مثلاً في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة .
- 2 - دراسات مقارنة لتنافسية المؤسسة الاقتصادية سواء داخل القطاع الواحد أو في قطاعات مختلفة للنشاط .
- 3 - التفكير في بعد جديد لمحاسبة التكاليف يهتم بالتكاليف الخفية وبعمليات خلق القيمة خارج المفهوم المحاسبي للقيمة المضافة .
- 4 - دراسة أثر السياسات الاقتصادية الكلية على تنافسية المؤسسة .
- وفي الأخير نرجو من الله العليّ القدير أن نكون قد وقفنا في اختيار الموضوع ومعالجته وطرحه .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً : بالعربية

I. الكتب

1. أبو قحف عبد السلام " أساسيات الإدارة الإستراتيجية " - الطبعة الثانية ، (الإسكندرية مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع -1997)
2. حمود خضير كاظم " إدارة الجودة الشاملة " - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة - عمان 2000
3. خليل مرسى " الميزة التنافسية في مجال الأعمال " - مركز الإسكندرية للكتاب 1998
4. خليل مرسى " التخطيط الإستراتيجي " - عن دار المعرفة الجامعية
5. شاستن لان " التميز التسويقي " تعريف فريق من الباحثين ، بيت الأفكار الدولية أمريكا 1999
6. الصميدعي محمود جاسم " إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي " عن دار الحامد للنشر والتوزيع عمان 2000
7. العارف نادية " الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة " - الدار الجامعية - طبع - نشر - توزيع -2000
8. عبد المطلب عبد المجيد " النظام الإقتصادي العالمي الجديد " - مكتبة النهضة المصرية 1998 -
9. عوض محمد أحمد " الإدارة الإستراتيجية الأصول والأساس العلميّة " محمد الدار الجامعية الإسكندرية 1999.
10. غالب ياسين سعد " الإدارة الإستراتيجية " عن دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع - عمان 1998
11. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح " الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين - عن مجموعة النيل العربية - بالقاهرة 1999
12. النجار فريد " التحالفات الإستراتيجية من المنافسة الى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين " - عن اينترناك للنشر والتوزيع ، القاهرة 1999
13. النجار سعيد " الإقتصاد العالمي والبلدان العربية في عقدة التسعينات " - مصر ، دار الشروق 1991
14. الهيثي خالد عبد الرحيم " إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي " عن دار الحامد للنشر والتوزيع عمان 2000

II. الرسائل والأطروحات

15. عمارة " أميرة محمد " تحليل القدرة التنافسية للقطاع والسياحي ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الإقتصاد والعلوم السياسيّة جامعة القاهرة 2002

III. الدوريات والملتقيات

16. بوهزة محمد (محيط المؤسسة العمومية الصناعية في الجزائر ، حالة بعض المؤسسات) مقال للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الإقتصادية وتحولات المحيط - جامعة بسكرة - أكتوبر 2002
17. جون كينيث جالبريت " تحديات الألفية الجديدة " - مجلة التمويل والتنمية المجلد 36 العدد 4
18. درّاجي زينات وقلاب نعيمة (العوامل التنافسيّة في التسويق) مقال للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الإقتصادية وتحولات المحيط - جامعة بسكرة - أكتوبر 2002
19. رزيق كمال ومسودور فارس (مفهوم التنافسية) مقال مقال للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الإقتصادية وتحولات المحيط - جامعة بسكرة - أكتوبر 2002
20. سايمون . ج . ايفنيت " نظام التجارة العالمي المسار المقبل " - مجلة التمويل والتنمية المجلد 36 العدد 4
21. عيّاري أمال ونصيب رجب (الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسيّة للمؤسسات الجزائرية) مقال للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الإقتصادية وتحولات المحيط - جامعة بسكرة - أكتوبر 2002
22. موله عبدالله ، (التنافسية والدولية) مقال للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الإقتصادية وتحولات المحيط - جامعة بسكرة - أكتوبر 2000
23. هارولد جيمس " تحرير الإقتصاد هل يمكن العدول عنه " - مجلة التمويل والتنمية المجلد 36 العدد 4
24. هوّام جمعة وخيّاري زهية (تحقيق التنافسية في التكاليف والأسعار) مقال للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الإقتصادية وتحولات المحيط - جامعة بسكرة - أكتوبر 2002

IV. الندوات

25. صندوق النقد العربي ، معهد السياسات الإقتصادية ، القدرة التنافسية للإقتصاديات العربية في الأسواق العالمية ، تحرير علي توفيق الصادق ، سلسلة بحوث ومناقشات حلقات العمل ، العدد الخامس من 05 إلى 07 أكتوبر 1999 (أبو ظبي 1999) .
26. صندوق النقد العربي ، معهد السياسات الإقتصادية ، العولمة وإدارة الإقتصاديات الوطنية ، تحرير علي توفيق الصادق وعلي أحمد البلبل ، وقائع الندوة المنعقدة من 18 إلى 19 نوفمبر 2000 (أبو ظبي 2000)

27. مركز دراسات الوحدة العربية ، المركز الوطني للدراسات والتحليل الخاص بالتخطيط ، الإصلاحات الاقتصادية وسياسة الخصخصة في البلدان العربية ، بحوث الندوة الفكرية ، فبراير 1999 (الجزائر 1999)

V. القوانين والمراسيم

28. الأمر رقم 94-03 المؤرخ في 31/12/1994 المتضمن قانون المالية لسنة 95 .

29. المرسوم الرئاسي رقم : 02-250 المؤرخ في 24/07/2002 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية .

30. المرسوم التنفيذي رقم : 98-338 المؤرخ في 30 نوفمبر 1998 الذي يضبط التنظيم المطبق على المنشآت المصنفة ويحدد قائمتها

ثانياً : بالفرنسية

I. Les ouvrages

31. Belaiboud . Mokhtar , de la survie a la croissance de L' enterprise (Alger O.P.U 1995)
32. Benachenhou Mourad Reformes economiques, dettes et democraties (Algerie , Maison d 'edition ECHRIFA , sans date d 'edition)
33. Bienayme Alain , Principes de concurrence , (Paris , Economica , 1998)
34. Chirouze Yves , Le marketing Strategique," Strategie , Segmentation , Positionnement , Marketing - mix et politique doffre ' (Paris , Edition Marketing , 1995)
35. Couillart (F) , Strategie pour une entreprise competitive, (Paris , Economica , 1989)
36. Djitli M^{ed} Seghir , Maketing (Alger , BERTI Edition , 1998)
37. Lamiri Abdelhak , Gerer L'entreprise algerienne en economie de Marche' (Alger , prest comm. Editions , 1993)
38. Orsoni . J , Mangement Strategique , (Paris , Librairie Vuibert , 1990)
39. Porter. Michael , Choix Strategique et Concurrence , " techniques d 'analyse des secteur et de la concurrence dans L 'industrie " , (Paris , ECONOMICA, 1986)
40. Porter . Michael L'avantage concurrentiel "Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance", (Paris , DUNOD , 1999)

IV. Articles et seminaries :

41. Bia Chaabane et Relond lecoint " competitivite' des entreprises 'economiques et mutations de l'environnement "