

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: العلوم الاقتصادية التخصص: تحليل اقتصادي واستشراف

الاستراتيجية التنافسية في الجودة والسعر

دراسة حالة شركة SPA SOVAC PRODUCTION

تحت إشراف:

أ.د. بلقاسم أحمد

مقدمة من طرف الطالب:

عدة رزيق كمال

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	أ.د. عدالة العجال	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم
مقررا	أ.د. بلقاسم أحمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم
مناقشا	أ.د. طهرات عمار	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشلف

السنة الجامعية 2022/2021

ملخص

هدفت الدراسة الى معرفة الإستراتيجية التنافسية في الجودة والسعر، والسعي الى تحقيق ميزة تنافسية قصد التفوق على منافسيها في السوق.

ففي ظل بيئة أعمال متغيرة، تعد المكانة التنافسية للمؤسسة ذات أهمية بالغة، فالمؤسسات لا يمكنها الحصول على الحفاظ على الريادة في السوق مقارنة بالمنافسين، إلا إذا امتلكت مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد والمحاكاة، والتي تعتمد على التطور والتحسين المستمر لها هذا من جهة ومن جهة ثانية إذا تمكنت من تسيير مواردها بأفضل الطرق، لأن المصادر التقليدية للمزايا التنافسية لم تعد قادرة على ضمان استمرارية المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية، المنافسة، الاستراتيجيات التنافسية، الميزة التنافسية، الجودة.

Resume

L'étude visait à connaître la stratégie concurrentielle en qualité et en prix, et à chercher à obtenir un avantage concurrentiel afin de surpasser ses concurrents sur le marché.

Compte tenu un environnement dynamique, la position concurrentielle d'une entreprise est d'une importance cruciale. L'entreprise n'aura une chance de préserver une avance par rapport à ses concurrents que si elle possède des avantages concurrentiels inattaquables basés sur leurs améliorations continues, et sait gérer ses ressources. Car, les ressources traditionnelles d'avantages ne sont plus une garantie durable de sécurité.

Mots clés : la stratégie, management stratégique, la concurrence, les stratégies, concurrentielles, l'avantage concurrentiel, qualité.

Abstract

The study aimed to know the competitive strategy in quality and price, and to seek to achieve a competitive advantage in order to outperform its competitors in the market.

In the business environment variable, longer competitive position of the institution of paramount importance, institutions can not get to keep the opportunity leadership in the market compared to competitors, unless possessed competitive advantages non-tradition and simulation, and that depends on the development and continuous improvement have this hand of On the other hand if you were able to conduct their resources in the best way, because the traditional sources of competitive advantage is no longer able to ensure the continuity of the institution.

Keywords: strategy, strategy management, the competitive, competitive strategies, competitive advantage, quality.

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله؛

إلى الزوجة الكريمة والأولاد حفظهم الله :

إلى كل إخوة؛

إلى كل الأصدقاء والزملاء.

كلمة شكر وتقدير

الشكر الجزيل للأستاذ المشرف: بلقاسم أمجد على قبول الإشراف على هذا العمل، وكذا على كل التوجيهات والنصائح المقدمة طيلة إنجازة. الشكر موصول إلى كل زملائي في العمل على المساعدات المقدمة. و إلى كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة.

الفهرس

.....	الملخص
.....	الاهداء
.....	كلمة شكر
.....	الفهرس
.....	قائمة الجداول
.....	قائمة الأشكال
.....	قائمة الملاحق
.....	مقدمة عامة
04.....	الفصل الأول: مدخل الى التنافسية
05.....	تمهيد الفصل الأول
06.....	المبحث الأول: ماهية التنافسية
06.....	المطلب الأول: مفهوم التنافسية، المنافسة
07.....	المطلب الثاني: مستويات التنافسية
08.....	المطلب الثالث: أنواع المنافسة في السوق
10.....	المبحث الثاني: ماهية البيئة التنافسية
10.....	المطلب الأول: مفهوم بيئة المؤسسة، وتصنيفاتها
15.....	المطلب الثاني: تحليل قوى التنافس
21.....	المطلب الثالث: أسباب دراسة بيئة المؤسسة
22.....	المطلب الرابع: التحليل الثنائي لبيئة المؤسسة
24.....	المبحث الثالث: التحليل الاستراتيجي
24.....	المطلب الأول: مفهوم محفظة الأنشطة وتحديد مجال النشاط الاستراتيجية
26.....	المطلب الثاني: نموذجي منحى الخبرة ودورة حياة المنتج
30.....	المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي وفق المصفوفات الاستراتيجية

36خلاصة الفصل الأول
37الفصل الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس ومقاربات الميزة التنافسية
38تمهيد الفصل الثاني
39المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
39المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
40المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية، محدداتها
46المطلب الثالث: أسباب تنمية الميزة التنافسية وخصائصها
47المطلب الرابع: مؤشرات قياس التنافسية
49المبحث الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس
49المطلب الأول: استراتيجية القيادة في التكلفة
52المطلب الثاني: استراتيجية التمايز
57المطلب الثالث: استراتيجية التركيز
61المبحث الثالث: مقاربات ومصادر الميزة التنافسية
61المطلب الأول: التفكير الاستراتيجي
64المطلب الثاني: مقارنة الموارد والكفاءات
76المطلب الثالث: الإطار الوطني منبثق للمزايا التنافسية
80خلاصة الفصل الثاني
81الفصل الثالث: الجودة والسعر
82تمهيد الفصل الثالث
83المبحث الأول: أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو ISO في تنافسية المؤسسة
83المطلب الأول: أهمية الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة
90المطلب الثاني: أهمية مواصفات الإيزو ISO في تنافسية المؤسسة
92المطلب الثالث: تكاليف الجودة
95المبحث الثاني: مفهوم سياسات الأسعار وأنواعها
95المطلب الأول: سياسة الأسعار المتغيرة

99	المطلب الثاني: سياسة الأسعار المحددة.....
100	المطلب الثالث: سياسة أسعار الاستدراج.....
101	المطلب الرابع: سياسة أسعار التحميل
102	المبحث الثالث: كيفية تحديد الأسعار.....
102	المطلب الأول: تحديد الأسعار بناءا على تكاليف الإنتاج.....
103	المطلب الثاني: تحديد الأسعار بناءا على أسعار السوق.....
104	المطلب الثالث: تحديد الأسعار نظرا لطبيعة السلعة وحجمها.....
105	المطلب الرابع: تحديد الأسعار حسب اهداف المؤسسة.....
108	خلاصة الفصل الثالث.....
109	الفصل الرابع: دراسة ميدانية للاستراتيجيات التنافسية لشركة sovac production
110	تمهيد الفصل الرابع.....
111	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة.....
111	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة sovac production
112	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسات صوفاك الأخرى.....
114	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة sovac production
118	المبحث الثاني: تشخيص وتحليل بيئة sovac production
118	المطلب الأول: تشخيص البيئة الخارجية للشركة.....
119	المطلب الثاني: تشخيص البيئة الداخلية للشركة.....
122	المطلب الثالث: التحليل الإستراتيجي للشركة.....
125	المبحث الثالث: واقع الاستراتيجيات والمزايا التنافسية لشركة sovac production
125	المطلب الأول: واقع الاستراتيجيات والمزايا التنافسية.....
128	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية للشركة.....
130	المطلب الثالث: مؤشرات قياس تنافسية الشركة.....
132	خلاصة الفصل الرابع.....

133.....الخاتمة العامة.....

137.....قائمة المراجع.....

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
111	انتاج SOVAC	1-4
112	شركات صوفاك حسب المناطق	2-4
120	الميزانية المختصرة لشركة 2019 sovac production	3-4
121	نسبة التمويل الدائم	5-4
121	نسبة الاستقلالية المالية	6-4
121	نسبة السيولة العامة	7-4
122	نسبة الملائمة العامة	8-4
125	تطورات تكاليف sovac production	9-4
126	منتجات sovac production	10-4
128	أصول الشركة لسنة 2019	11-4
129	الموارد المالية للمؤسسة	12-4
130	تطور رقم الاعمال للشركة	13-4
131	تطور النتيجة الصافية للشركة	14-4

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	تصنيفات بيئة المؤسسة ومكوناتها	1-1
15	نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر	2-1
20	نموذج 'استن' لتحليل الصناعة بالدول النامية	3-1
22	مصفوفة التحليل الثنائي SWOT	4-1
25	المعايير الثلاث لتحديد مجال النشاط الاستراتيجي	5-1
27	نموذج منحى الخبرة	6-1
29	مراحل دورة حياة المنتج	7-1
30	مصفوفة BCG	8-1
33	مصفوفة ADL	9-1
35	مصفوفة ماكينزي	10-1
44	دورة حياة الميزة التنافسية	1-2
60	الاستراتيجيات العامة للتنافس	2-2
63	نموذج سلسلة القيمة	3-2
84	العلاقة بين الجودة وحصص المؤسسة في السوق والأرباح	1-3
85	العلاقة بين الجودة والتكاليف	2-3
86	موقع الجودة ضمن الاستراتيجيات التنافسية الأساسية	3-3
88	العلاقة بين الجودة الشاملة والأرباح	4-3
94	التكاليف الكلية لضبط الجودة	5-3
120	بنية ميزانية 2019/12/31 sovac production	4-4

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
117	الهيكل التنظيمي للشركة	01

مقدمة عامة

3 - فرضيات الدراسة

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات المطروحة حولها، يمكن أن نعطي إجابات مبدئية لتكون المحدد الرئيسي لتوجهات الدراسة:

-الميزة التنافسية هي بسط علامة تجارية متميزة لمنتوج المؤسسة.

-تحقق المؤسسة ميزة تنافسية في السوق من خلال تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس.

- السعي الذي كان للمؤسسة sovac production في تحقيق ميزة تنافسية لها في سوق السيارات في الجزائر، وذلك بإتباعها استراتيجيات تنافسية.

4- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

-إلقاء الضوء على مفهوم الإستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية وكذا الميزة التنافسية، ودراسة درجة الترابط بين هذه المفاهيم؛

-كما تهدف الدراسة كذلك إلى الاطلاع على واقع اعتماد الاستراتيجيات التنافسية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأثر ذلك على تحقيق ميزة تنافسية لها، خاصة وأن المؤسسة الجزائرية أمام تحديات كبرى في السوق المحلية والدولية في ظل انفتاح السوق الجزائرية على السوق العالمية، حيث صارت المنتجات الأجنبية ذات الجودة العالية والسعر التنافسي تهدد بقاء المنتج الوطني، لهذا يستوجب تبني مفاهيم علمية حديثة في تسيير المؤسسات.

5- أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب أدت بنا اختيار هذا الموضوع، منها:

-ما هو ذاتي وذلك رغبة في الاطلاع وتنمية الرصيد العلمي حول هذا الموضوع، خاصة وأنه يتلاءم مع طبيعة التخصص المدروس تحليل اقتصادي و استشراف؛

-ومنها ما هو موضوعي وذلك للإحاطة والإلمام بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية فيما يتعلق بالاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، وكذلك الاطلاع على واقع تسيير المؤسسات الجزائرية من هذه المفاهيم.

6- الدراسات السابقة

أ - بحث بعنوان "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، من اعداد الباحثة نحاسية رتيبة ، جامعة الجزائر 2002-2003 هدفت الدراسة الى توضيح كيف ان تطبيق اليقظة التنافسية بالمؤسسة يؤدي الى تنمية ميزتها التنافسية، وتوصلت الدراسة الى ان زيادة درجة تعقيد البيئة وارتفاع حدة المنافسة فرض على المؤسسة انشاء نظام لليقظة التنافسية ، بغية الاستغلال الامثل لمعلومات المحيط مما يساعدها في تنمية ميزتها التنافسية .

ب - بحث بعنوان "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بتطبيق سلسلة القيمة ونموذج قوى المنافسة ل مايكل بورتر دراسة حالة مؤسسة مواد البناء بتمنراست"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، من اعداد الباحث بلالي احمد ، جامعة ورقلة 2003، هدفت الدراسة الى التعرف على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وذلك بالتركيز على تحليل "مايكل بورتر"، وتوصلت الدراسة الى انه بالرغم من اهمية تحليل الانشطة الداخلية باعتبارها المسؤولة عن انشاء القيمة الا

انه ينبغي عدم اغفال دور المحيط الخارجي في التأثير على الميزة التنافسية للمؤسسة، وانه من اجل تنميتها يجب على المؤسسة مراقبة العوامل التي كانت وراء حصولها على تلك الميزة.

ت - بحث بعنوان "ادارة الكفاءات في الرفع من الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة سونلغاز"، مذكرة ماجستير في ادارة اعمال، من اعداد الباحث كشاط انيس، جامعة فرحات عباس بسطيف 2005-2006، هدفت الدراسة الى توضيح دور ادارة الكفاءات في الرفع من الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية، وتوصلت الدراسة الى ضرورة الى وجود ادارة واعية لاهمية كفاءات المؤسسة من خلال العمل على الاستثمار فيها من اجل رفع الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية.

7- أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في:

-توضيح الأطر النظرية للاستراتيجيات التنافسية وأهمية تبنيها في تسيير المؤسسة لبلوغ ميزة تنافسية؛
-وكذلك عكس ما هو نظري ميدانيا على مؤسسة اقتصادية وطنية، للتعرف على مدى إمكانية المؤسسة الجزائرية في فرض وجودها في السوق المحلية، وإشباع حاجات الزبون وفق معايير ذات جودة وأكثر تنافسية مقارنة بالمنتجات الخاصة بالمؤسسات المنافسة.

8- حدود الدراسة

-الحدود الموضوعية : تناولت الدراسة موضوع الميزة التنافسية من زاوية الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق ذلك؛

-الحدود المكانية : تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة sovac production بلدية سيدي خطاب ولاية غليزان

-الحدود الزمانية : فيما يخص المعلومات المتعلقة بنتائج مؤسسة sovac production فتم الاعتماد على نتائج الفترة الزمنية الممتدة من سنة 2017 إلى غاية سنة 2019.

9- منهج وأدوات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الاستنباطي للتطرق إلى كل ما يتعلق بالإستراتيجية، الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية، بغية الإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع، كما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة لإسقاط ما هو نظري على واقع مؤسسة sovac production واستندنا في ذلك على مجموعة من المصادر والمراجع كالكتب، والمجلات العلمية المتخصصة، والمقالات والمقتنيات العلمية ومواقع الانترنت ذات الصلة بالموضوع، أما الجانب التطبيقي فتم فيه الاعتماد على وثائق المؤسسة ومعلوماتي الشخصية نظرا لمنصبي كرئيس مصلحة المحاسبة في المؤسسة وموقع المؤسسة على الانترنت.

10- تقسيمات الدراسة

لإثراء الموضوع، وبغية الإجابة على إشكالية البحث والتساؤلات الواردة حولها وكذا اختبار مدى صحة الفرضيات، تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول بحيث:

يتناول الفصل الأول مدخل للتنافسية، وكذلك تم التطرق لمفهوم البيئة التنافسية للمؤسسة؛

أما الفصل الثاني فيتطرق الموضوع الاستراتيجيات العامة للتنافس ومقاربات الميزة التنافسية.

أما الفصل الثالث فهو حول مفهوم الجودة والسعر واثريهما في الميزة التنافسية للمؤسسة.

أما الفصل الرابع فهو محاولة لتطبيق مختلف المفاهيم النظرية الواردة في الفصول السابقة على دراسة حالة لمؤسسة sovac production، للتعرف على مدى مساهمة الاستراتيجيات التنافسية التي كانت تسعى لتحقيق ميزة تنافسية لها في سوق السيارات بالجزائر.

الفصل الأول: مدخل الى التنافسية

تمهيد

تتعدد المفاهيم المتعلقة بتسيير المؤسسات الاقتصادية وتتطور يوما بعد يوم، خاصة في ظل بيئة اقتصادية تتميز بالتعقيد في أغلب المجالات، كما تتميز بحدة المنافسة، كل هذا يفرض على المؤسسة مسايرة هذا الواقع، والإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية.

ويعد تطور الفكر الاستراتيجي من بين أهم المفاهيم المعاصرة في توجيه سياسات المؤسسة وأنشطتها، حيث تسعى كل مؤسسة اقتصادية لتحقيق أهدافها وضمان الاستمرارية بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لها وفي حدود ضوابط تفرضها البيئة التنافسية.

ولمعالجة هذا المفهوم والاطلاع أكثر، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

ماهية التنافسية.

ماهية البيئة التنافسية.

التحليل الاستراتيجي.

المبحث الأول: ماهية التنافسية.

من بين الأسباب التي أدت إلى تطور التفكير الاستراتيجي في إدارة المؤسسات الاقتصادية، شدة المنافسة في الأسواق وتزايدها، مما أدى إلى ظهور هذه المفاهيم المتعلقة بالمنافسة والتنافسية، والقدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: تعريف التنافسية، المنافسة

يجدر بنا التفريق بين التنافسية والمنافسة، حيث أن هناك فرقا مفاهيميا هاما بين المصطلحين، إذ يمكن اعتبار المنافسة كمفهوم توضيحي، يسمح لنا بوصف الحالة الخاصة بالأعمال، ويتعلق الأمر هنا بهيكل السوق، وهذا الأخير يكون في حالة المنافسة التامة عند توفر البعد الأمامي المتمثل في تواجد عدد كبير من المؤسسات¹.

أولا: تعريف التنافسية

يمكن تعريف التنافسية على أنها: "إمكانية تقديم منتج ذو جودة عالية وبسعر مقبول من طرف الزبون".²

ويعرف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي التنافسية بأنها: "قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية"³

ثانيا: تعريف المنافسة

المنافسة تعني مجموعة من المؤسسات التي تنتج منتجا واحدا أو خليطا من المنتجات المتشابهة أو البديلة لما تنتجه المنظمة من منتجات، بعبارة أخرى فإن المنافسة تعني وجود عدد من المنظمات التي تلبى نفس حاجات ورغبات وأذواق الزبائن من خلال ما تقدمه من منتجات أو خدمات⁴

¹ سحنون جمال الدين وحمدى معمر، تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية من تنظيم جامعة حسيبة بن بوعلی بالشلف بالتعاون مع مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010، ص. 02: نقلا عن:

-Alain Beinaymé, *Les nouvelles Approches de la concurrence*, écononica, Paris, 2002, P: 70.

² المرجع نفسه، ص 02،، نقلا عن:

- R.Percerou, *entreprise : Gestion et compétitivité*, economica, Paris, 1984, P: 53.

³ عرابية رابع وعميش عائشة، أهمية القدرة التكنولوجية في تعزيز القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية من تنظيم جامعة حسيبة بن بوعلی بالشلف بالتعاون مع مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010، ص 04

⁴ محمود جاسم الصمدي و ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 22:

المطلب الثاني: مستويات التنافسية

ويمكن التمييز بين ثلاث مستويات كالتالي:

أولا: التنافسية على مستوى الدولة¹

يعرف تقرير المنافسة العالمية تنافسية الدولة بأنها: "القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة و مستدامة في دخل الفرد الحقيقي مقاسًا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي". وتعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الأوروبية التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني على أنها: "الدرجة التي تستطيع الدولة في ظل أسواق حرة وعادلة لإنتاج السلع والخدمات التي تنجح في اختيار الأسواق الدولية، وفي نفس الوقت المحافظة على توسيع المداخل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل". هذا ويرى البعض أن التنافسية هي: "قدرة الدولة على توليد نسبي لمزيد من الثروة بالقياس إلى منافسيه في الأسواق العالمية".

يتضح من خلال هذه التعاريف أن تنافسية الدولة تنطلق من اعتبار النمو ليس هو الهدف الوحيد، إذ غالبًا ما يتم الاهتمام بالتشغيل واعتبارات تنموية أخرى لا تهتم بها المشروعات. فالمؤسسات الاقتصادية لا تعمل في فراغ، وإنما تمارس نشاطاتها في بيئة وطنية محددة (الدولة، وهذه البيئة الوطنية قد تكون معززة لتنافسية المؤسسات أو معيقة لها. ومن ثم فإن أداء المؤسسات يتحدد بطبيعة البيئة الوطنية التي تعمل فيها، والتي تتحدد بدورها بظروف بعضها طبيعي) مثل وفرة أو ندرة عوامل معيّنّة، والموقع الجغرافي، وحجم الدولة، وعدد سكانها (... وبعضها خاص بنوعية السياسات والتشريعات الاقتصادية والاجتماعية التي تضعها الدولة، و بطبيعة الدور الاقتصادي الذي تمارسه الدولة و الذي يحدد علاقاتها بالمؤسسات الإنتاجية و الخدمية، و بمدى انفتاح الاقتصاد الوطني على الاقتصاد العالمي.

ثانيا: التنافسية على مستوى القطاع

فيما يتعلّق بالتنافسية على مستوى القطاع فهي تعني " قدرة المؤسسات في قطاع صناعي معيّن في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدوليّة، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية". وبالتالي تميّز تلك الدولة في هذه الصناعة، وتقاس تنافسية صناعة معيّنّة من خلال الربحية الكلية للقطاع، وميزانه التجاري ومحصّلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس تتعلّق بالتكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة. ويكون القطاع تنافسيًا إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه مساويًا لها لدى المؤسسات الأجنبية المزاحمة أو أعلى منها أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي تكاليف الوحدة للمزاحمين الأجانب أو يقل عنها وثمة العديد من الدراسات التي أجرت مقارنات دولية للإنتاجية الكلية للعوامل ونموها حسب مختلف القطاعات الاقتصادية، وأجرت تقسيمًا لفوارق التكلفة وأصول التفاوتات في مستويات الإنتاجية.

¹ بن عنتر عبد الرحمان، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004 ص 146.147

ثالثا: التنافسية على مستوى المؤسسة

وتعرف على أنها القدرة المنتظمة ذات المردودية على تسليم السلع والخدمات التي يرغب اقتنائها الزبائن أفضل من بقية المنافسين. كما أن التنافسية بالنسبة للمؤسسة تعني نتائجها على المستوى البعيد، أي نموها، وبالتالي فهي ترتبط بمنتجاتها (التميز أو التنافسية خارج السعر)، أسعارها (تنافسية السعر/تكلفة)، موقعها (حصتها من السوق).¹

المطلب الثالث: أنواع المنافسة في السوق

تتعدد أشكال المنافسة في السوق، وذلك يرجع لمجموعة من العوامل التي يتميز بها كل سوق، وكذا طبيعة النشاط، مثل عدد المؤسسات أو عدد الزبائن، أو لوجود قيود.

أولا: المنافسة الكاملة (التامة): إن تحقق المنافسة الكاملة، كحالة نظرية من حالات يمكن لسوق السلع والخدمات أن يعرفها، يشترط تحقق جملة من الشروط نوجزها فيما يلي²:

-تعدد عارضي وطالبي السلعة الواحدة؛

-حرية الدخول إلى السوق والخروج من السوق؛

-توفر المعلومات الكافية عن السوق؛

-تجانس السلعة؛

-حرية انتقال عوامل الإنتاج.

ثانيا: الاحتكار: هذه الحالة تظهر عندما تكون هناك مؤسسة واحدة تقدم السلعة أو الخدمة في دولة ما أو منطقة ما، حيث يسيطر منتج واحد أو مؤسسة واحدة على السوق أمام العديد من المشتريين، فالمنتج بهذا يكون دون منافس مباشر في صنعته لمدة محدودة³

ثالثا: المنافسة الاحتكارية:

وهو النوع الأقرب من الواقع، بحيث تؤدي المنافسة بين المؤسسات إلى تحديد أسعار المنتجات، وما يميز هذا النوع من المنافسة هو وجود عدد كبير من المؤسسات تنتج كل مؤسسة سلعا تختلف قليلا عن تلك التي تنتجها المؤسسات المنافسة الأخرى، وعليه تعرف المنافسة الاحتكارية بأنها عبارة عن تداخل عنصري للمنافسة التامة والاحتكار معا، إذ أن كل منتج في

¹ سدي علي وحطاب مراد، تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين فرص وتهديدات التدويل، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية من تنظيم جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف بالتعاون مع مخر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010، ص:

² زغدار أحمد، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص 10، 07

³ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، ص74:، نقلا عن:

قطاع معين يتمتع بدرجة طفيفة من الاحتكار نتيجة لتنوع المنتجين، ولكنه يتعرض لدرجة كبيرة من المنافسة نظرا لكثرة عدد المنتجين¹

رابعا: احتكار القلّة

وذلك حين يكون عدد البائعين قليل بحيث يستطيع أي واحد منهم أن يؤثر تأثيراً مباشراً وفعّالاً في السوق مما يؤثر تأثيراً قوياً على غيره من المنتجين، ولهذا تتم التصرفات بحذر شديد، لأن أي تخفيض منه يقابل بتخفيض من الآخرين، وقد يكون هذا الاتفاق الضمني اتفاقاً صريحاً بين جميع المنتجين على إتباع سياسية سعرية واحدة، وقد يصل الأمر إلى تقسيم السوق بينهم أو تحديد حصة كل منهم، ويبقى هذا النوع من الاحتكار مادام أي من هذه القلّة لا يستطيع أن يخرج غيره من السوق.²

¹ مخفي أمين وبن شني يوسف، دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية من تنظيم جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف بالتعاون مع مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010، ص 03

² يوسف كمال محمد، فقه اقتصاد السوق، دار النشر للجامعات، مصر، 1998، ص 230:

المبحث الثاني: ماهية البيئة التنافسية.

نظرا لأن المؤسسة نظام مفتوح، لذا فإنها تؤثر وتتأثر في مختلف العوامل التي حولها ومن هنا جاء الاهتمام بدراسة البيئة الخارجية، وأخذها بعين الاعتبار وذلك بتحليل الأبعاد، كما لا يمكن أن نغفل الموارد التي تملكها المؤسسة والأبعاد الداخلية لها، فبدورها لها أثر كبير على مستوى أداؤها الإستراتيجي، لذا لا بد تؤخذ هي كذلك بعين الاعتبار، وذلك بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم بيئة المؤسسة، وتصنيفاتها

تضم بيئة المؤسسة كل المتغيرات والعوامل والقيود والظروف التي تواجه المؤسسة وتؤثر على سلوكها الإستراتيجي، سواء كانت عوامل تدخل ضمن بيئتها الداخلية أو متغيرات خارجية¹.

ومنه تصنف بيئة المؤسسة إلى نوعين: بيئة داخلية وبيئة خارجية، هذه الأخيرة بدورها تميز فيها نوعين: بيئة خارجية كلية (عامة)، وبيئة خارجية خاصة.

أولا: البيئة الخارجية

تمثل البيئة الخارجية "مختلف القوى والعوامل التي لا يمكن أو يصعب على المؤسسة التحكم فيها وتقع ضمنيا خارج المؤسسة ولو أن تصور الحدود بين المؤسسة والمحيط تبقى مسألة افتراضية كون الكثير من العوامل الداخلية هي امتداد للمحيط في المؤسسة²". وتنقسم إلى بيئة كلية (عامة)، وبيئة خاصة (بيئة الصناعة).

1- البيئة الكلية للمؤسسة (البيئة العامة):

يمكن تحليل القوى المشكلة للبيئة الكلية للمؤسسة إلى ستة عناصر أساسية: البيئة الديمغرافية، الاقتصادية، الموارد الطبيعية، التكنولوجية، القانونية، والبيئة الثقافية والاجتماعية.

أ/ البيئة الديمغرافية: العنصر الأول المكون للبيئة العامة للمؤسسة هو السكان، لهذا يجب الاهتمام بالخصائص المختلفة للسكان: العدد، التقسيم حسب السن (التركيبة العمرية)، الهيكلية العائلية، التوزيع الجغرافي (الكثافة السكانية)، المستوى التعليمي، التركيبة العقائدية والدينية³.

ب/ البيئة الاقتصادية: إن وجود الأشخاص فقط لا يكفي لوجود الأسواق، بل يجب أن تكون لديهم قدرة شرائية، والبيئة الاقتصادية تشكل من عدة عوامل مؤثرة على القدرة الشرائية للمستهلكين وعلى بنية الاستهلاك. إن تقلبات التغيرات الاقتصادية الأساسية مثل الدخل والحد الأدنى للمعيشة وأسعار الفائدة تؤثر كثيرا على الأسواق. وتحاول المؤسسات أن تتوقع حدوث هذه التقلبات بمساعدة أساليب التوقع الاقتصادي. الركود الاقتصادي أو النمو المؤقت المفاجئ لا ينعكس

1 عبد السلام أبو قحف، التسويق: وجهة نظر معاصرة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، بيروت، دون ذكر سنة النشر، ص 68.69:

2 عبد الملوك مزمودة، التسيير الإستراتيجي للمؤسسات، مقاربات مفهومية وتحديات تنافسية، مجلة الباحث، عدد 04، 2006، ص 90:

3 Ibid., p: 91.

بالضرورة سلبيا على عمل الشركات، وإذا تكييفت المؤسسات في الوقت المناسب مع تغيرات البيئة الاقتصادية فإنها لن تعاني منها فقط، بل لن تستطيع أن تجني الفوائد من هذه التغيرات.¹

ج/ الموارد الطبيعية (البيئة الطبيعية): تتألف البيئة الطبيعية من الموارد الطبيعية والتي يهتم خبراء التسويق بتحليلها، والموارد الطبيعية بدورها معرضة للتأثير من جانب العمل التسويقي.

خلال العقدين الماضيين أصبح الناس يفكرون ويهتمون أكثر بوضع البيئة الطبيعية. وفي العديد من دول العالم شمل تلوث الهواء والمياه نطاقات خطيرة جدا. إضافة إلى أن الرأي العام الدولي أصبح قلقا من إنهاك طبقة الأوزون. ويجب على الخبراء أن أربعة اتجاهات في تغير البيئة الطبيعية: تلوث البيئة، العجز في المواد الخام، زيادة أسعار الطاقة، التنظيم الحكومي لاستخدام المصادر الطبيعية.²

د/ البيئة التكنولوجية: التغيرات والاكتشافات التكنولوجية لها تأثير دراماتيكي على المؤسسات، القوى التكنولوجية تمثل معظم الفرص والتهديدات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند صياغة الإستراتيجية. التقدم التكنولوجي يمكنه التأثير على منتوجات المؤسسات، خدماتها، أسواقها، عروضها، موزعها، منافسها، زبائنها، عملياتها الإنتاجية ممارساتها التسويقية، وموضعها التنافسي، كما يمكنه إنشاء أسواق جديدة ينتج عنها زيادة وتحسين المنتجات، كما يمكنه تخفيض أو الحد من تكلفة الدخول للأسواق والصناعات. تكنولوجيا المعلومات، الانترنت، التجارة الالكترونية، كلها أمثلة عن مدى تأثير التطور التكنولوجي على المؤسسات وسياساتها الإستراتيجية.³

هـ/ البيئة السياسية والقانونية: تعرف البيئة السياسية على أنها القوانين والهيئات والمؤسسات الحكومية التي تؤثر وتعيد عمل الشركات والأشخاص في مجتمع ما. والتشريعات التي تنظم عمل رجال الأعمال ظهرت بقوة للعديد من الأسباب منها: الدفاع عن الشركات من بعضها البعض، لإظهار المنافسة غير المنضبطة وتفادي وقوعها، ولحماية المستهلك من النشاط العملي غير المنضبط، وكذا حماية مصالح المجتمع من العمل غير المنظم لرجال الأعمال. وينبغي على الخبراء أن يأخذوا بعين الاعتبار هذا الأمر أثناء إنتاج السلع وإعداد الخطط التسويقية.⁴

و/ البيئة الثقافية والاجتماعية: التقسيم الاجتماعي يعكس طبقات المجتمع، الفرق في التعليم والتكوين، التوزيع حسب الجنس يهتم بالاختلافات بين الرجل والمرأة وعلى وجه الخصوص العلاقات بين الميدان المهني والمكوث بالبيت.⁵

1- البيئة الخاصة للمؤسسة (البيئة الصناعية):

وتتمثل في مختلف العوامل والعناصر ضمن البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تكون ذات علاقة مباشرة بالمؤسسة، سواءا في إطار معاملات ثنائية (موردون، زبائن، ممولون)، أو في إطار السوق المشترك (المنافسون، المنتجات البديلة)، وهناك من يضيف جمعيات حماية المستهلك واللوائح والقوانين الحكومية التي تمس مباشرة القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، وسيتم التطرق لهذه العوامل في مطلب خاص يتعلق بتحليل قوى التنافس.

¹ فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة مازن نفاع، التسويق، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، منشورات دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، 2002، ص 35,39

المرجع نفسه ص 39,41

³ Bernard Garrette et autres, **STRATEGOR politique général de l'entreprise**, Travail collectif du département Stratégie et Politique d'entreprise du Groupe HEC (école des hautes études commerciales de paris),

⁴ Fred R. David, **Strategic Management- CONCEPTS AND CASES**, Pearson Education, 13e ed., France, 2011, pp46,47

⁵ Bernard Garrette et autres, **STRATEGOR politique général de l'entreprise**, Travail collectif du département Stratégie et Politique d'entreprise du Groupe HEC (école des hautes études commerciales de paris),

ثانيا: البيئة الداخلية للمؤسسة

البيئة الداخلية تتمثل بمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية، ويرى سارتو Certo ان البيئة الداخلية للمؤسسة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمؤسسة الأعمال. لذلك فإن اختلاف البيئة الداخلية لمؤسسات الأعمال يتجسد باختلاف في قدرات هذه المؤسسات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها والتي من الممكن أن تصبح محددًا أساسيًا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجة للمؤسسة.¹

1 الهيكل التنظيمي: يفرض على المؤسسة أن تحدد هيكلها التنظيمي وتؤسسه في إطار متكامل واضح وعادل، في كافة وحداتها الإدارية وفي مختلف الوظائف والمهام التي تتطلبها طبيعة أعمالها بما يؤدي إلى تكاتف الجميع لتحقيق الأهداف المنشودة، ومراعاة التدرج الهرمي والتسلسل الإداري التنظيمي، تحديد السلطات وتوزيعها بشكل موضوعي، مراعاة وحدة الأمر والتوجيه والإشراف بما لا يدع مجالاً للتضارب والازدواج في ممارسة الأنشطة والأعمال، الاهتمام بالمركزية واللامركزية في توزيع السلطات والمسؤوليات، وتطبيق مبدأ الشورى قبل إصدار الأوامر واتخاذ القرارات.²

2 الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشترك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.³

3 الموارد: من الضروري من منظور التسيير الإستراتيجي دراسة وتحليل موارد وكفاءات المؤسسة من أجل تصنيفها وهيكلتها حتى تنسجم مع مستويات القرارات في المؤسسة. ويمكن تصنيف موارد المؤسسة على النحو التالي:

• الموارد غير الملموسة: وتتمثل في صورة المؤسسة، شهرة المؤسسة، براءات الاختراع؛

• الموارد البشرية: ويتم تحليلها حسب معايير كمية مثل العدد، هرم السن، ومعايير نوعية مثل:

المرونة، التكوين، التحفيز.

• الموارد المالية: وتتمثل في مصادر التمويل على المدى القصير، المتوسط والطويل.

• الموارد المادية: وتتمثل في التجهيزات، المرافق، المعدات.

4 الوظائف: يجب التعرف على مختلف الوظائف التي تحويها المؤسسة وتحليلها.

أ/ الموارد البشرية:⁴ ويعرف "مارتين" بانها: "ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو كمجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل

¹ علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة ماجستير تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة أبوبكر بلقايد بتلمسان، 2011، ص: 21. نقلا عن كتاب:

-طامر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص28

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، البنك الإسلامي للتنمية، 2004، ص: 45.47

³ مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص76

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 16

التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين."

ب/المالية والمحاسبة: الحالة المالية تهتم دائما بقياس الوضع التنافسي للمؤسسة وجذب المستثمرين. سيولة المؤسسة، رأس المال العامل، أثر الرافعة، الربحية، والتدفقات النقدية كلها عوامل يمكنها المساعدة في تحديد البدائل الإستراتيجية الملائمة. الوظيفة المالية تشمل ثلاثة عناصر: قرارات الاستثمار، القرارات التمويلية (القروض)، القرارات المتعلقة بربحية الأسهم. التحليل وفق النسب المالية هو الطريقة الأكثر استعمالا لتحديد نقاط القوة والضعف في الاستثمار أو القرض أو السهم¹.

ج/الإنتاج والعمليات: وظيفة الإنتاج والعمليات تشمل كل تلك النشاطات المتعلقة بتحويل المدخلات (المواد الأولية، عمال، رأس المال، آلات...) إلى سلع وخدمات والتي تختلف بدرجات متفاوتة بين الصناعات والأسواق

د/ التسويق: يعتبر التسويق حسب "كوتلر": "النشاط الموجه إلى إشباع الحاجات ورغبات الزبائن من خلال عملية المبادلة"، ولنجاح الإستراتيجية التسويقية يجب تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

-تقديم سلع وخدمات وأفكار يطلبها الزبون مع تحديد السعر والجودة المناسبة؛

-تحديد وسائل الإعلان والاتصال الملائمة للوصول إلى الزبائن الحاليين والمرتبين؛

-جعل السلع والخدمات متوفرة في الأماكن الأكثر ملائمة للزبائن².

هـ/البحث والتطوير: تحويل نتائج البحث أو المعارف الأخرى إلى خطة أو تصميم لمنتج جديد أو خدمة جديدة أو أسلوب تقني جديد، أو التحسين الجوهرى لمنتج أو خدمة أو أسلوب تقني معروف، سواء أكان ذلك بغرض البيع أو الاستخدام³.

و/نظام المعلومات: هو نظام متكامل من العنصر البشري والآلات، و يهدف إلى تقديم معلومات لدعم عمليات اتخاذ القرارات في المؤسسة، و يستخدم النظام في ذلك أجهزة وبرمجيات الحاسب الآلي والإجراءات اليدوية و نماذج اتخاذ القرار وقواعد البيانات⁴.

5 القيادة الإستراتيجية: إن المؤسسات الفاعلة والكفؤة في بيئة الأعمال الحديثة تتميز بميزة أساسية تتفرد فيها عن غيرها من المؤسسات وهي وجود قيادة إستراتيجية فاعلة، وما نقصده بالقيادة هو الإدارة العليا متمثلة برئيس مجلس الإدارة والمدير العام وفريقه، وكذلك تحاول مؤسسات الأعمال أن تبني إدارات مساندة ومحللين على درجة من الكفاءة متخصصين في معالجة المشاكل الفنية والتقنية. إن القيادة الإستراتيجية التي تمتلك خيارات واسعة وتحمل مهام توضيح رسالة المؤسسة

¹ 107.106Fred R. David, **Strategic Management- CONCEPTS AND CASES**, Pearson Education, 13e ed., France, 2011, pp

² سملاي يحضبة، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2005، ص 23:

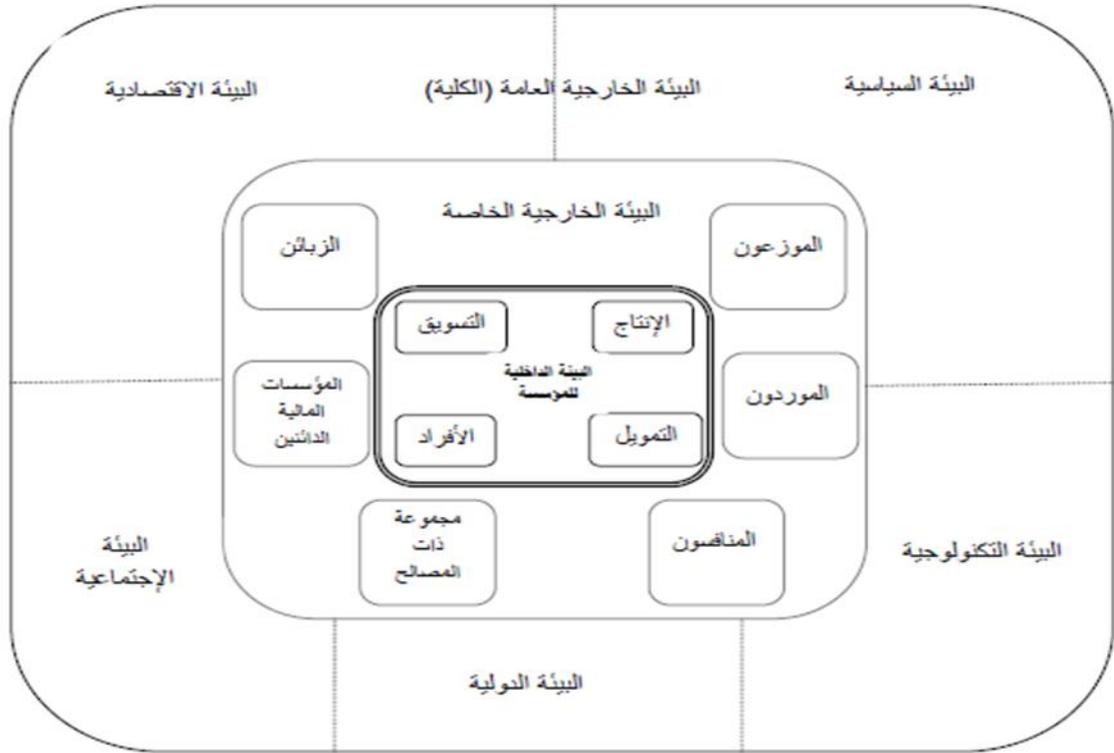
³ عدمان مريزق، دور البحث والتطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات

الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية من تنظيم جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف بالتعاون مع مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010، ص:03

⁴ عبد الرحمان الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران، الأردن، 1999، ص 162:

وغاياتها وإيصالها إلى كافة الأطراف من جهة، وتتابع عمليات الإشراف والرقابة وسلامة تطبيق الإستراتيجية في مختلف المراحل من جهة أخرى أصبحت ضرورية ملحة لنجاح المؤسسات. والشكل التالي يبين مختلف التقسيمات للبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة:

الشكل (1-1) تصنيفات بيئة المؤسسة ومكوناتها



المصدر: بلال خلف السكاينة، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دارالمسيرة، عمان، الأردن، 2010، ص194.

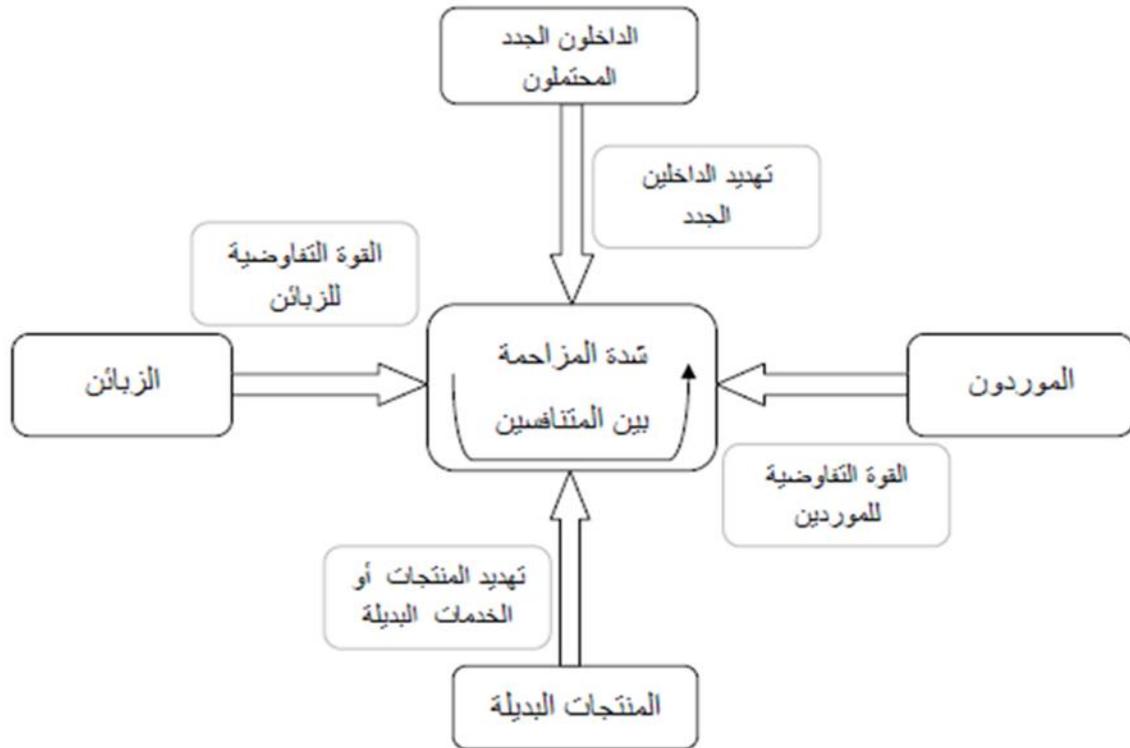
المطلب الثاني: تحليل قوى التنافس.

في هذا المطلب سنتطرق بالتفصيل لمفهوم البيئة الخاصة للمؤسسة أو ما يعرف ببيئة الصناعة، حيث تتأثر المؤسسة في البيئة التنافسية بمجموعة من العوامل الخارجية ذات الاتصال المباشر بقطاع نشاطها الصناعي، لذا ظهر نموذج القوى الخمس لبورتر لتحليل القوى التنافسية ودرجة تأثيرها والعوامل المساعدة في ذلك، ثم جاء نموذج أوستن ليميز البيئة التنافسية في الدول النامية ببعض الخصائص التي لم ترد ضمن النموذج السابق.

أولا: نموذج القوى الخمس لبورتر porter

يعتبر بورتر أن هناك خمسة عناصر ضمن البيئة التنافسية لها تأثير مباشر وقوي على نشاط المؤسسة، وعلى مردودية وجاذبية القطاع، وقد يشكل تهديدا لها إذا توفرت مجموعة من العوامل المساعدة على ذلك، والعكس، حيث يمكن أن تتوفر بعض العوامل تضمن للمؤسسة الاستمرارية. وهذه العناصر هي¹: شدة المزاومة بين المنافسين، المنتجات البديلة، الداخلين الجدد، الموردون، الزبائن.

الشكل (2-1) نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر



Source : Michael Porter, l'Avantage concurrentiel, Traduit de l'américain par : Philippe de Lavergne, DUNOD, paris, 1999, p : 15.

¹ Source: Michael Porter, l'Avantage concurrentiel, Traduit de l'américain par : Philippe de Lavergne, DUNOD, paris, 1999, p: 15.

1 المنافسون: تمثل شدة المزاومة في الصناعة بين المنافسين محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة، ومن بين العوامل الهيكلية المؤثرة في تحديد درجة شدة المنافسة نجد¹

عدد المنافسين: فإذا كان عدد المنافسين قليل فإن المؤسسات الرائدة بمقدورها فرض نفسها كقائد للسوق وفرض السعر المرجعي للسوق. والعكس صحيح فيما يخص العدد الأكبر.

النمو البطيء للقطاع: يحول ببطء نمو قطاع المنافسة إلى عملية تقاسم السوق بالنسبة للمؤسسات التي هي بصدد التوسع. المنافسة التي تنصب حول الحصة السوقية تكون أكثر نمواً من تلك التي فيها نمو القطاع سريع، حيث يضمن للمؤسسات تحسين نتائجها من خلال استغلال كل الموارد المالية والبشرية للتطور مع وتيرة نمو القطاع؛
التكاليف الثابتة المرتفعة: ومثال ذلك شركة الطيران عندما لا يكتمل عدد المسافرين فيضطر مدير الطيران إلى اتخاذ إجراءات من شأنها زيادة الطلب كتخفيضات أسعار التذاكر، أو إتباع تحركات تنافسية أخرى.

غياب التمايز: يشجع المنتج النمطي على وجود المنافسة، باعتبار أن المنافسين يمتلكون نفس المنتج، وعندها تصبح المنافسة سعرية وجودة الخدمة المرافقة، فالمنافسون في هذه الحالة يركزون على العنصرين ويؤدي ذلك إلى اشتداد المنافسة.

الطاقة الإنتاجية: إن اقتصاديات السلم تؤدي إلى الرفع من القدرات الإنتاجية وهو ما من شأنه في فترة معينة إلى الاعتدال بين الطلب والعرض للقطاع، وينتج عن ذلك انخفاض في أسعار المنتجات ومنه إلى انخفاض ربحية القطاع.
اختلاف المنافسين: في الاستراتيجيات والشخصية والأهداف مما يؤدي إلى اختلاف في قواعد التنافسية.

الرهانات الاستراتيجية المرتفعة: هي تلك العوامل الاقتصادية والإستراتيجية التي تبقى أو تؤخر خروج المؤسسة في بعض قطاعات النشاط، ورغم ضعف مردودية الاستثمار وأهم مصادر حواجز الخروج يمكن إيجازها فيما يلي:
أ/ أصول متخصصة: وهي المرتبطة بنوع أنشطة أو تموضع محدد ذا قيمة سوقية ضعيفة أو تكاليف مرتفعة لتحويلها؛
ب/ الاعتبارات الإستراتيجية: يحدث أن يكون للمؤسسة المنسحبة استراتيجيات مع مؤسسات تنتمي إلى نفس المؤسسة الأم، وهذا الانسحاب قد يؤثر على صورة هذه الأخيرة، في قدراتها التسويقية وسمعتها في السوق المالية، وهنا قد تعطل المؤسسة الأم الأهمية لإستراتيجية البقاء وتؤخر عملية الخروج؛
ج/ الحواجز العاطفية: وذلك في تماطل المسيرين عند اتخاذ قرارات الانسحاب لشعورهم بالمسؤولية تجاه المستخدمين وخوفهم على مساهمهم المهني.

2 الداخلون الجدد المحتملون: إن الداخلين الجدد إلى الصناعة يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق، وفي معظم الأحيان موارد مالية هامة، إن جدية تهديد دخول منافسين جدد يعتمد بدرجة كبيرة بعض الحواجز الموجودة في القطاع الصناعي المراد دخوله، وعلى توقعات المنافس الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين المتواجدين سابقاً في القطاع. فيما يخص حواجز دخول المنافسين الجدد توجد عدة مصادر لها ويمكن ذكر بعضها فيما يلي:²

¹ أحمد بن مويظة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006، ص 108, 109

² أحمد بن مويظة، مرجع سابق، ص 10:

اقتصاديات السلم: وهي تلك التخفيضات في التكلفة الوحودية للمنتج، والتي تتحقق عندما تكون الكمية المطلقة المنتجة مرتفعة في الفترة.

تمييز المنتج: وهو ناتج عن الصورة الجيدة للمؤسسة وللزبائن الأوفياء... الخ.

احتياجات رؤوس الأموال: يتطلب دخول المؤسسات الجديدة أموالا معتبرة خاصة في مجالات الإعلان والبحث والتطوير، بناء شبكة التوزيع... الخ.

تكاليف التبديل أو التحويل: وهي تلك التكاليف الآنية التي يجب أن يتحملها الزبون مقابل انتقاله من منتج مورد إلى منتج مورد آخر. فإذا كانت هذه التكاليف مرتفعة فعلى الداخلين لجدد أن يقوموا بتقديم معتبر في ميدان التكاليف والنتائج حتى يقبل الزبون التخلي عن منتجات المؤسسات المتواجدة.

النفوذ إلى قنوات التوزيع: وذلك بمجرد تفكير الداخلين الجدد في توزيع منتجاتهم، فهذا يشكل في حد ذاته حاجزا للدخول. ويحتم عليها إقناع الشبكة الحالية للتوزيع بتوزيع وتعريف منتجاتهم من خلال إقناع تجار الجملة أو التجزئة بإدخال منتجاتهم ضمن متاجرهم وطوابيرهم مقابل تقديم وعود للدعاية حول متاجرهم أو طرق أخرى؛

السياسات الحكومية: وهي الحاجز الأكبر للدخول إلى قطاعات معينة (فرض رسوم... الخ).

3 المنتجات البديلة: ويمكن التعرف على المنتجات الإحلالية أو البديلة من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع. وهذه المهمة تتطلب الكثير من الحكمة ويتم تفادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف، والمنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة هي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة (جودة/سعر) مقارنة بمنتج القطاع، أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات تكون الربحية فيها مرتفعة.¹

4 الموردون: يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع المشتري، إذا كان بمقدورهم رفع أسعار المنتجات أو الخدمات، أو حتى التقليل من الجودة، كما تزداد القوة التفاوضية للمورد إذا توفرت الشروط التالية:

درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن: إن البيع لزبائن متفرقين من شأنه رفع القوة التفاوضية للموردين.

غياب المنتجات البديلة: إن مزاحمة هذه الأخيرة تنقص من القوة التفاوضية للموردين؛

القطاع المشتري لا يمثل زبون مهما: عندما يبيع الموردون لقطاعات مختلفة، حيث لا تمثل أي فيها سوى حصة بسيطة من رقم الأعمال، فيميلون أكثر إلى ممارسة سلطتهم إلى أقصى حد. والعكس صحيح.

تهديد التكامل الأمامي: يحدث أن يتحول مورد عوامل الإنتاج إلى منتج لمنتجات زبائنه. وبذلك يزيد من قوته التفاوضية.

• ويمكن إجمالاً القول بأن القدرة التفاوضية للموردين ترتبط بثلاثة عناصر مهمة وهي:

طبيعة مجموعة الموردين: حيث تزداد قوة الموردين إذا ما كانوا منظمين ومتمركزين في السوق بشكل جيد مع إمكانية التكامل الخلفي.

طبيعة التوريد: تعد منتجات المورد ذات تأثير كبير على نشاط الزبون، إذا ما كانت تمثل المكون الأساسي لسلسلة الإنتاج لذلك الزبون.

¹ أحمد بن مويظة، مرجع سابق، ص: 109

التكاليف: تكون المؤسسة أقل حساسية لتقلبات أسعار الموارد حين تساهم بنسبة ضئيلة في تكاليف الإنتاج أو تكاليف التحول من مورد لآخر.

5 الزبائن: يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات ذات جودة أفضل، وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع، وترتبط قوة المجموعة الهامة من العملاء في القطاع بعدد من الخصائص المرتبطة بوضعيتهم في السوق، وبالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع وأهم العناصر المؤثرة على القوة التفاوضية للزبائن هي: ¹ حجم المشتريات من القطاع: إذا شكلت مشتريات الزبون حصة مهمة من رقم أعمال البائع. منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون: يكون الزبون أقل حساسية للسعر إذا كانت مشترياته ضعيفة من ذلك القطاع.

منتجات القطاع نمطية وغير مختلفة: بامتلاك الزبون قوة دائمة في إيجاد موردين آخرين في حالة المنتجات النمطية بفرض تنازلات على الموردون.

ضعف ربحية الزبائن: في حالة عامة الزبائن أقل حساسية للسعر عندما تكون مردودية القطاع كبيرة مع شرط أن هذه المواد المشتريات لا تمثل نسبة كبيرة من تكاليفهم، والعكس صحيح.

ضعف تكاليف التبديل التي تواجه الزبائن: تكون تكاليف التبديل مرتفعة إذا كان الزبون مرتبطا ببائعين محددين، وعلى العكس فالزبون يفرض قوة تفاوضية إذا كان البائع يواجه تكاليف تبديل الزبون.

الزبائن يشكلون تهديدا للتكامل الخلفي: فإذا كان الزبائن يشكلون خطر التكامل الخلفي، فإن بمقدورهم اشتراط تنازلات أثناء التفاوض.

أثر منتج القطاع على جودة المنتجات وخدمات الزبون: عندما ترتبط جودة منتجات وخدمات الزبون ارتباطا وثيقا بمنتجات القطاع، يكون الزبون عموما أقل حساسية للسعر.

امتلاك الزبون للمعلومات الكاملة: بامتلاك الزبون للمعلومات الكاملة حول الأسعار الحقيقية وتكاليف المورد فهذا يتيح له الضغط أثناء المفاوضات.

ثانيا: نموذج " أوستن " Austin لتحليل بيئة الصناعة في الدول النامية.

رداً على نموذج بورتر للقوى الخمس، والذي يتناسب والبيئة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في الدول المتقدمة، والتي تتميز بالتقدم الصناعي والتكنولوجي المتسارع، وكذا طبيعة النظام الاقتصادي والسياسي الخاص بها، جاء " أوستن " ليميز البيئة التنافسية للمؤسسات في الدول النامية بإضافة بعض العوامل لنموذج بورتر، والتي تميز تلك الدول.

ولكي يمكن استخدام نموذج قوى التنافس الخمس لبورتر في تحليل الصناعات بالدول النامية، فهناك حاجة إلى إجراء تعديلات حسب أوستن على النحو التالي: ²

1- التعديل الأول: إضافة عنصر آخر وهو تصرفات الحكومة باعتبارها قوة كبرى في الدول النامية، تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة وديناميكياتها وذلك باعتبارها القوة السادسة والمطلوب إضافتها إلى نموذج بورتر. فالحكومة هي الحارس

¹ أحمد بن مويزة، مرجع سابق، ص 110

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص 74، 78

الذي يحدد من لديه الحق في الحصول على الموارد الرئيسية، كما أنها العنصر الحاكم الذي يحدد العديد من الأسعار والتكاليف. لذا يمكن لمؤسسات صناعة ما تحقيق ميزة تنافسية من خلال استجابتها لتصرفات الحكومة. إذن تصرفات الحكومة تؤثر في بيئة التنافس في الدول النامية.

2 التعديل الثاني: إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة، فالعوامل

الاقتصادية، السياسية، الثقافية، الديمغرافية، تؤثر على قوى التنافس الخمس وعلاقتها: شدة المزاخمة، القوة التفاوضية للزبائن والموردين، تهديد الدخول للسوق، تهديد الاستبدال أو الإحلال في حالة المنتجات البديلة.

ودور الحكومة في تشكيل بيئة التنافس بالدول النامية، وتأثيرها على قوى التنافس الخمس يتجلى من خلال:¹

أ شدة المزاخمة: نظرا لقيام الحكومة في الدول النامية بدور الحارس في السيطرة للعديد من الموارد الهامة مثل تبادل العملات الأجنبية، الائتمان، تراخيص الاستيراد، وأسعار المدخلات من عوامل الإنتاج، فإن المعاملات التفضيلية من جانب الحكومة تعد من أحد أشكال المنافسة داخل الصناعة. فتصبح إدارة العلاقات بين المؤسسات والحكومة أداة تنافسية حرجة هامة، ففي مثل تلك الحالات تتفاوت الشركات من حيث المزايا التي تحققها في ضوء قدرتها على اختراق المكاتب والإدارات الحكومية. وفي ظل هذا المناخ، تلجأ المؤسسات في الدول النامية إلى فتح قنوات اتصال من خلال العلاقات الشخصية، علاقات مع سياسيين، أو علاقات مع طبقة متخذي القرار الرئيسيين في الحكومة. وتؤثر الحكومة على مجال الأعمال من خلال سياساتها القطاعية والتي من شأنها التأثير بشكل جوهري على معدلات نمو صناعات معينة، ففي ظل السياسات القطاعية التوسعية سوف تنخفض شدة المنافسة للحصول على حصص أكبر من السوق، وعلى العكس من ذلك في حالة السياسات الانكماشية حيث تزداد شدة المنافسة.

ب حواجز الدخول إلى السوق: في العديد من الحالات تعد الموافقة الرسمية من جانب الحكومة مطلبا وشرطا أساسيا للدخول إلى صناعة من الصناعات، إذن الحكومة في الدول النامية تقيد عدد ونوعية المؤسسات المنافسة في صناعة ما. فعلى سبيل المثال، قد تسمح الحكومة للمستثمرين المحليين بالدخول في صناعة معينة وحماية السوق المحلية وتقييد عمليات الاستيراد، وكل هذا من شأنه التأثير على ديناميكية المنافسة داخل الصناعة.

ت المنتجات البديلة: تزداد أهمية المنتجات البديلة كقوة تنافسية مؤثرة في صناعة ما، كلما اقترب سعرها وما تؤديه من وظائف ووظائف المنتجات الحالية، الموجودة في السوق، وتؤثر إستراتيجيات وسياسات الحكومة على الأسعار النسبية للمنتجات وبالتالي على المقدرة الإحلالية للمنتجات.

ث القوة التفاوضية للزبائن والموردين: تؤثر الحكومة على قوة التفاوض بين الزبائن والموردين من خلال القيود التي تفرضها عند الحصول على الموارد اللازمة لمؤسسات، ومن أكثر السياسات الحكومية المؤثرة هي الرقابة على عمليات الاستيراد، وقد تكون هذه الرقابة بشكل مباشر مثل حصص الاستيراد أو بشكل غير مباشر كما هو الحال على العملات الأجنبية المخصصة لعمليات الاستيراد، وكلما زادت القيود أو الرقابة على الاستيراد، كلما زادت قوة الموردين المحليين على التفاوض حيث تصبح المصادر البديلة للتوريد أقل ويتم إلزام المشتريين بالشراء من السوق المحلي، ومن جانب آخر، تؤدي رقابة الحكومة أو تحكمها في أسعار الموارد اللازمة لعمليات الإنتاج إلى تزايد قوة أي من الطرفين (المورد أو المشتري) ووفقا

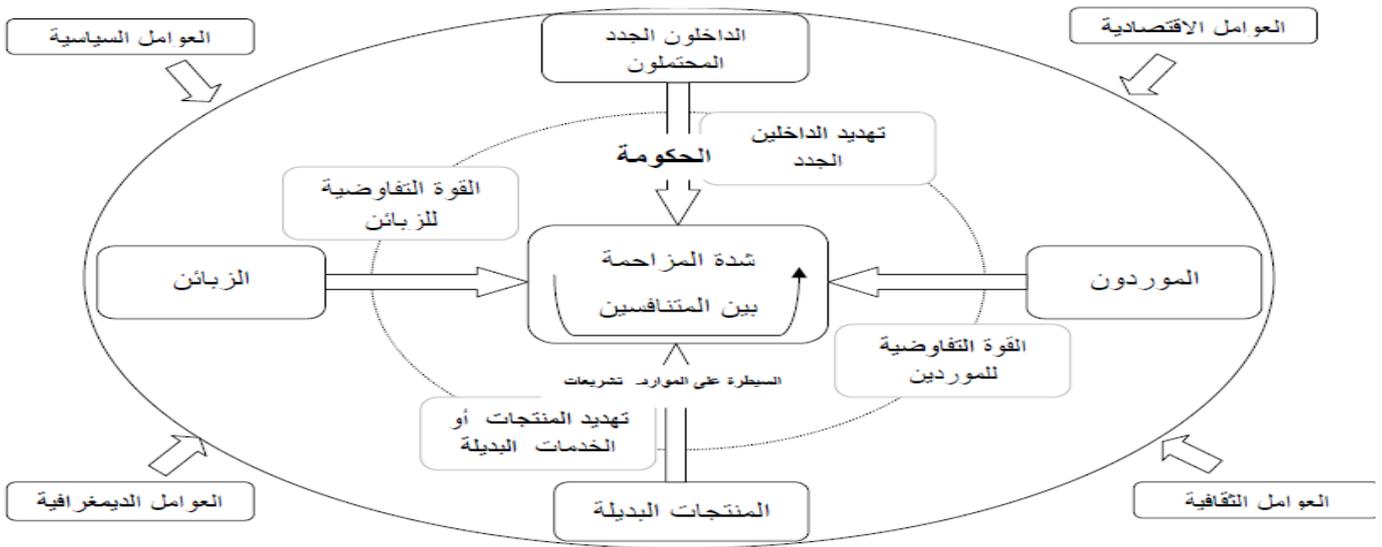
¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص: 78

للسعر الحكومي المعروض. ويمكن أن تؤثر الحكومة على قوة التفاوض أي من الطرفين من خلال تشريعاتها المقيدة لعمليات التكامل الخلفي أو الأمامي (اتجاه المواد الخام أو اتجاه الأسواق ومنافذ التوزيع).

• ومما سبق يتضح أن الحكومة تعد طرفاً أساسياً في بيئة الصناعة بالدول النامية، وتؤثر بتشريعاتها على هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة.

والشكل الموالي يبين نموذج "أستن": Austin:

الشكل (3-1) نموذج "أستن" لتحليل الصناعة بالدول النامية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 7

المطلب الثالث: أسباب دراسة بيئة المؤسسة.

تكتسي دراسة وتحليل بيئة المؤسسة، سواءً الخارجية أو الداخلية، أهمية بالغة وهذا نظرا لتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة وضمان تحقيق أهدافها واستمراريتها، وهذا يرجع لجملة من الأسباب¹:

إن أية مؤسسة هي بمثابة نظام مفتوح على البيئة التي تعمل فيها، ومن ثم يفترض وجود تفاعل وتأثير متبادل بينهما، ويمثل الوضع القائم لأية مؤسسة عند نقطة زمنية معينة، أي الناتج النهائي للتفاعلات بين إمكانيات وخصائص المؤسسة وخصائص متغيرات المحيط.

إن أية مؤسسة تواجه العديد من الفرص وكذلك العديد من الضغوط أو التهديدات التي تؤثر في سلوكها.

إن وجود أية مؤسسة فضلا عن نجاحها وبقائها ونموها يتحدد بمدى قدرتها على التفاعل والتكيف مع المحيط الذي تعمل فيه، وعلى تحقيق أهداف الأطراف في هذا المحيط.

إذا كانت أهداف المؤسسة تتأثر بأسلوب وخصائص ممارسة الأنشطة داخل المؤسسة، كذلك تتأثر هذه الأهداف بمتغيرات المحيط الذي تعمل فيه هذه المؤسسات، ومن ثم فإنها عادة ما تضطر إلى تغيير أو تعديل أو تطوير أهدافها أو تغير من الأهمية والوزن النسبي لهذه الأهداف استجابة لما يكون فيها من فرص أو تهديدات.

إن الاستراتيجيات والسياسات والخطط الخاصة بالمؤسسة مثل الأهداف تتأثر بالظروف الخارجية، مثلما تتأثر بأسلوب ممارسة النشاط داخل المؤسسة، فلا شك أن إستراتيجيات وسياسات وخطط المؤسسة في حالة تعاملها مع محيط اقتصادي وتسويقي يغلب عليها طابع احتكار القلة، وتقييد الاستيراد، وتكرار تعديل قوانين الاستثمار والضرائب، لا بد أن تختلف عن إستراتيجيات وخطط المؤسسة نفسها في محيط اقتصادي وتسويقي مختلف.

• هذا فيما يتعلق بدراسة وتحليل البيئة الخارجية، أما أسباب دراسة وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة فيرجع إلى²:

اكتشاف المزايا التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بالمنافسين، وهذه المزايا هي نقاط القوة التي توضع لها الاستراتيجيات لتعزيز الاستفادة منها، واكتشاف نقاط الضعف المتمثلة في العيوب والقصور ونقص المعلومات والمهارات والموارد والمعرفة والسمعة، والتي تعوق المؤسسة عن مجاراة المنافسين وهي نقاط ضعف ينبغي العمل على وضع استراتيجيات للقضاء عليها أو معالجتها.

اكتشاف مدى توافر المتطلبات الأساسية للعمل في الصناعة، والتي لا يمثل توافرها أي ميزة تنافسية نظرا لوجودها في كل المؤسسات التي تعمل في الصناعة، ومن ثم لا تصلح كأساس للمنافسة ولكن غيابها يمثل نقطة ضعف خطيرة.

¹ أحمد جمال الدين المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 154, 153

² براهيمي حياة، مساهمة في تطبيق تحليل محفظة الأعمال لمؤسسة جزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف

بالمسيلة، 2007، ص:32

المطلب الرابع: التحليل الثنائي لبيئة المؤسسة وفق نموذج SWOT.

كلمة SWOT هي اختصار للكلمات (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، والتهديدات)، حيث أن هذه المصفوفة تجمع بين بعدين أساسيين، تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، فعند تحليل البيئة الخارجية لابد من التعرف على الفرص التي تتيحها وكذا التهديدات التي تواجهها، أما البيئة الداخلية فإنها تتميز بمجموعة من نقاط القوة التي يجب استغلالها أحسن استغلال، كما تشوبها بعض نقاط الضعف التي قد تعيق هي الأخرى مسار المؤسسة. وتعرف هذه النقاط كما يلي¹:

أولاً: نقاط القوة: تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة وتكون قادرة على استخدامها بشكل ايجابي لانجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات الصناعة.

ثانياً: نقاط الضعف: هو النقص في الإمكانيات التي تمكن المؤسسة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياساً بالمنافسين، وما ينعكس بالتالي على مستوى الأداء المتحقق فيها.

ثالثاً: الفرص: هي المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حالياً أو مستقبلاً في السوق والتي يمكن أن تستثمرها المؤسسة لتحقيق أهدافها عبر اعتماد خطة إستراتيجية، وغالباً ما تقاس الفرص بالعائد النقدي المحقق أو القيمة المضافة أو الحصة السوقية.

رابعاً: التهديدات: تلك العوامل أو الأحداث التي قد تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه، ويكون لها أثر سلبي على المؤسسة، وتقاس بمقدار النقود التي خسرتها أو في انحسار حصتها السوقية.

ومن خلال هذه العلاقة التفاعلية يمكن للمؤسسة أن تنتهج وتخطط الإستراتيجية المناسبة لها في التفاعل مع السوق على ضوء ما تمثله البيئة الداخلية من قوة وضعف، أو ما تمنحه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (4-1) مصفوفة التحليل الثنائي SWOT

نقاط الضعف	نقاط القوة	تحليل البيئة الداخلية تحليل البيئة الخارجية
إستراتيجية علاجية	إستراتيجية هجومية	الفرص
إستراتيجية انسحاب	إستراتيجية دفاعية	التهديدات

المصدر: تامر البكري، مرجع سابق، ص 13

¹ تامر بكري، الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء استراتيجية التسويق، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية من تنظيم جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف بالتعاون مع مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، يومي 08 و09 نوفمبر 2010، ص 12.

نلاحظ أنه عند كل توليفة، تتبع المؤسسة إستراتيجية خاصة، فعندما تتاح للمؤسسة فرص في بيئتها الخارجية وتكون تملك مؤهلات أو ما يسمى بنقاط قوة فإنها تستغلها لاقتناص تلك الفرص المتاحة فتتبع إستراتيجية هجومية في هذه الحالة، أما عندما تواجه المؤسسة عوامل تهددها ضمن البيئة الخارجية فإنها تستغل كل عوامل القوة التي لديها لمجابهة تلك التهديدات فعند هذه الحالة تكون المؤسسة تدافع عن حصتها أو مكانتها في السوق فتسعى بالإستراتيجية الدفاعية؛ وفي ما إذا أتاحت للمؤسسة فرص وكانت لها نقاط ضعف فإنها تقوم بمعالجة الضعف ومحاولة استغلال الفرصة المتاحة، أما عند التوليفة الأخيرة والتي عندها تكون المؤسسة تعاني ضعفا وفي نفس الوقت تواجهها تهديدات ضمن البيئة الخارجية، ففي هذه الحالة يستحسن للمؤسسة الانسحاب من السوق.

المبحث الثالث: التحليل الاستراتيجي.

يحتل مفهوم التحليل الاستراتيجي دورا هاما في المساعدة على صياغة الاستراتيجيات المتعلقة بنشاطات المؤسسة، لذا لا بد من التعرف على مختلف النماذج التي يعتمد عليها في ذلك.

المطلب الأول: مفهوم محفظة الأنشطة وتحديد مجال النشاط الاستراتيجي.

يمكن أن تعدد منتجات المؤسسة وبذلك تتعدد الأسواق التي تنشط ضمنها لذا لا بد من معرفة تموضع كل منتج في السوق وكذلك درجة نمو هذا الأخير، وفيما يلي تعريف محفظة الأنشطة، ومجال النشاط الاستراتيجي.

أولا: محفظة الأنشطة

محفظة الأنشطة هي مجموعة الأزواج (منتج/سوق) التي تتكون منها المؤسسة، لذا نجد المؤسسات تسعى دائما للبحث عن تحقيق محفظة متنوعة ومتوازنة .

ويساعد أسلوب تحليل المحفظة على تحديد مركز كل مجال نشاط استراتيجي على شبكة ذات أبعاد محددة تسمى المصفوفات، وبالتالي تسهيل إجراءات عملية المقارنة بين هذه الوحدات وفق هذه الأبعاد، ثم اتخاذ القرار بشأن تخصيص الموارد، واختيار الإستراتيجية المناسبة.¹

ثانيا: مجال النشاط الاستراتيجي² DAS

يمثل كل زوج (منتج/سوق)، أي هو مجموعة المنتجات أو الخدمات المتجانسة، والموجهة لسوق معين به منافسة معينة، ويمكن أن تكون له إستراتيجية معينة.

كما يمكن تعريفه بأنه مجموعة جزئية من النشاط الكلي للمؤسسة، والتي لها نفس عوامل النجاح.

ويعتبر التقسيم الاستراتيجي خطوة أساسية وهامة في عملية التحليل الاستراتيجي، حيث يمكن المؤسسة من معرفة وحدة التحليل، وبالتالي تحديد محفظة أنشطتها، ومن ثم تحديد الإستراتيجية المناسبة لكل وحدة، وللمؤسسة ككل، وتخصيص الموارد المناسبة لكل مجال نشاط استراتيجي.

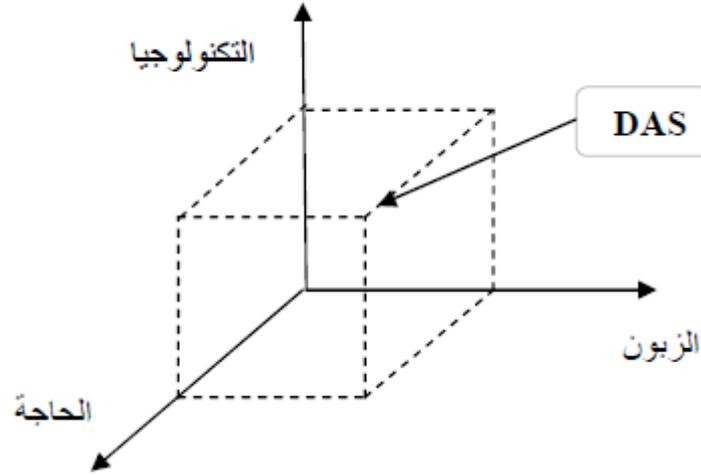
ثالثا: معايير و أبعاد تحديد مجال النشاط الاستراتيجي

هناك معايير تستخدم كأساس لعملية التجزئة الإستراتيجية، وتستند إلى ثلاثة معايير للتعريف بالثنائية (منتج/سوق) ، وهي ما يوضحها الشكل التالي:

¹ اسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 279

² DAS : Domaine d'Activité Stratégique

الشكل (5-1) المعايير الثلاث لتحديد مجال النشاط الاستراتيجي



Source : Jean Pierre HELFER et autres, **management stratégique et organisation**, 8e édition, Vuibert, France, 2010, p : 74

- 1- الزبون: وهنا يجب التمييز بين نوعين من الزبائن، إن كان الزبون مؤسسة، يجب الأخذ بعين الاعتبار الصناعة التي يعمل فيها، حجمها، أهمية طلبياته، استقراره المالي، مؤهلاته التكنولوجية... الخ، أما إن كان الزبون نهائي، فيحدد عن طريق المنطقة الجغرافية، العمر، الجنس، الطبقة الاجتماعية... الخ.
- 2 الحاجة: أي البحث إن كانت المنتجات للنشاط تشبع نفس الحاجة، وهو أسلوب معقد نوعا ما، فمثلا جهاز الكمبيوتر يمكن أن يكون له دور وظيفي متمثل في التسيير، أو له وظيفة تسلية يستخدم في اللعب، أو يكون كوسيلة علمية تسييرية.
- 3 التكنولوجيا: وهي تلعب دورا هاما في عملية التجزئة الإستراتيجية، حيث يمكن أن تفصل بين قسمين استراتيجيين، فمثلا صناعة الساعات يكون لها ثلاث خيارات إما تكنولوجيا ميكانيكية أو إلكترونية أو رقمية، وكل واحدة تمثل مجال نشاط استراتيجي.

رابعا: مزايا وعيوب تحليل محفظة الأنشطة.

لأسلوب تحليل محفظة الأنشطة عدة مزايا، كما تكتنفه عدة عيوب نوردتها على التوالي:

- 1- مزايا تحليل محفظة الأنشطة: تستخدم نماذج تحليل محفظة الأنشطة أساسا في مرحلة صياغة الإستراتيجية للمؤسسة، وذلك لأنها¹:

- تشجع على استخدام البيانات الخاصة بمحيط المؤسسة بدرجة كبيرة؛

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 305

- تساعد المؤسسة على تقييم منتجاتها أو أعمالها، ووضع الأهداف وتخصيص الموارد لكل منها.

- تثير قضية التدفق النقدي المتاح المستخدم في حالات التوسع والنمو.

- تمكن المؤسسة من معرفة موقفها الحالي والمستقبلي.

2- عيوب تحليل محفظة الأنشطة: إن أسلوب تحليل المحفظة تعثره مجموعة من الصعوبات التي تطرح أثناء عملية التحليل، ومنها¹:

يقدم صورة خادعة أحيانا، متمثلة في مبادئ عالمية للأوضاع تعتمد أساسا على أحكام شخصية أو ذاتية.

عدم القدرة على تقديم معلومات مقنعة، تتعلق بالعوامل التي يمكن أن تجعل الصناعة جذابة، وكذلك مكان أو وضع المنتج في دورة حياته.

يحتاج إلى بيانات كثيرة ومتنوعة يصعب الحصول على العديد منها إما بسبب عموميته أو بسبب خصوصيتها للمنافسين.

يحتاج إلى عمليات حسابية ومهارات خاصة، الأمر الذي يجعلها تندم بالصعوبة والتعقيد في التطبيق العملي.

المطلب الثاني: نموذجي منحى الخبرة ودورة حياة المنتج.

من بين أهم النماذج التي برزت في التحليل الاستراتيجي نموذجي منحى الخبرة ودورة حياة المنتج لما لهما من أهمية في توضيح وضعية المؤسسة مما يسهل صياغة الإستراتيجية الملائمة لكل حالة.

أولا: مفهوم منحى الخبرة.

قدمت فكرة منحى الخبرة بواسطة مجموعة BCG في منتصف الستينات أثناء قيامها بدراسات حول

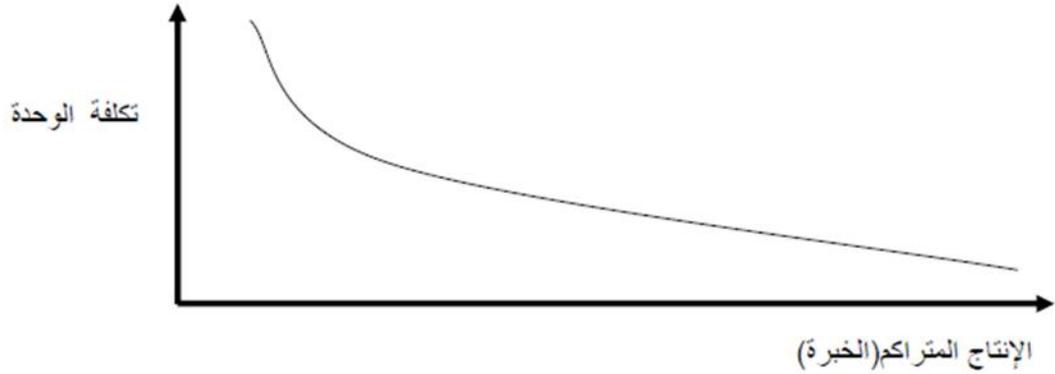
التكلفة والسعر هذا من خلال الفكرة التي تنادي بأنه كلما زادت الخبرة بشأن منتج بإنتاج متراكم له فإن تكاليف العمالة المباشرة الواحدة قد تنخفض².

والشكل التالي يوضح هذا المفهوم.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 307

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 137

الشكل (6-1) نموذج منحني الخبرة



Source : Jean Pierre HELFER et autres, op.cit., p : 156

وهناك أربعة أسباب تؤدي إلى خفض التكلفة حسب هذا المفهوم وهي¹ :

- 1- أثر منحني الخبرة (التعلم) : ويعني ذلك أن العمال يصبحون أكثر إنتاجية كلما تعلموا مهمة معينة من خلال التكرار.
- 2- التخصص : ويشير ذلك إلى أن العمال الذين يتخصصون في مهمة واحدة بدلا من أداء كل المهام يكتسبون مهارة أعلى في هذه المهمة (النشاط)، كلما زادت ممارستهم لها.
- 3- الاستثمار : فالمؤسسات التي تقوم بالاستثمار لزيادة طاقتها وتخفيض التكاليف سوف تُحرك هذه التكاليف وبشكل أسرع.
- 4- الحجم : بمعنى انخفاض التكاليف الناتج عن حجم الإنتاج أو ما يسمى بأثر اقتصاديات السلم. كما أن المؤسسة تستفيد من منحني الخبرة في ضرورة إتباع تلك الإستراتيجية التي تؤدي إلى وصولها واحتفاظها بحصة كبيرة في السوق، وقد يتطلب ذلك من المؤسسة عملية تقسيم للسوق، تستطيع أن تدافع عن حصتها أمام المنافسين، ومن ثم تستطيع تحقيق حصة كبيرة في السوق².

وتتجلى علاقة منحني الخبرة بالإستراتيجية التنافسية للمؤسسة في المظاهر التالية:³

- أ/ الخبرة القوية : فتدفع بالمؤسسة إلى الحصول على إنتاج ذو حجم كبير وعلمها البحث عن أكبر حصص في السوق.
 - ب/ الصراع على الحصة السوقية : ويكمن في تعديل تكاليف المؤسسة وفق تكاليف المنافسين الأكثر قوة.
- إن المتنافسين في ميدان النشاط بعد إدراكهم لأهمية الخبرة مُلزمون بأمرين هما:
- ضمان زيادة حجم تراكمي؛
 - التقليل من تكاليف الإنتاج.

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 138

² محمد السيد إسماعيل، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1993، ص 26

³ دادن عبد الغني، الاتجاه الحديث للمنافسة وفقا لأسلوب تخفيض التكلفة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص 11.

ج/ المنافسة في مجال الإنتاج: فنجد المؤسسات التي تمتلك إنتاجا تراكميا قليلا هي ذات تكاليف وحدوية جد مرتفعة، وتكون أكبر من سعر السوق مما يعرضها إلى الإقصاء من السوق، ولهذا فإن أثر منحى الخبرة، أو ما يسمى بعائق التكلفة هو حاجز للمؤسسات المنافسة الأخرى الداخلة للسوق.

إن أهم الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المؤسسة انطلاقا من مفهوم منحى الخبرة هي خمسة أنواع من الإستراتيجيات التسعيرية والتي ترتبط بالوضع التنافسية للمؤسسة وكثافة المعركة في مجال النشاط الإستراتيجي.

- 1 -إستراتيجية الإغراق: لوضع منتج جديد في السوق ذي نمو متسارع، فإن المؤسسة عليها تقبل خسائر أولية لمنتج حالي وبعد تحقيق أثر الخبرة وما ينتج عنه من تكلفة منخفضة فإن المؤسسة تطرح المنتج الجديد وبأسعار جد تنافسية.
- 2 -إستراتيجية السيطرة: وهذا بخفض السعر بالتوازي مع انخفاض التكلفة وتعتمد المؤسسة في تحديد أسعار سوق قيادية، ويكون من الصعب دخول منافسين جدد إلى المجال وإقصاء المنافسين الضعاف.
- 3 -إستراتيجية التضليل: عوضا من إبقاء السعر موازيا للتكلفة، المؤسسة تحافظ على مستوى أولي للأسعار للرفع من هوامشها الربحية لزيادة استثماراتها بسرعة، ولكن لا تستطيع أن تستمر في ذلك في حالة حرب الأسعار، فبدخول منافسين جدد تقوم المؤسسة بخفض أسعارها حتى تصبح موازية للتكلفة.
- 4 -إستراتيجية الاستدراك: تقضي هذه الإستراتيجية بأن تضحي المؤسسة بهوامش في البداية بتبع بأسعار منخفضة عن أسعار المنافسين وأقل من التكلفة بغية اللحاق بالرائد في السوق، وبعد ضمان حصة سوق معتبرة تستدرك ما فاتها، وذلك بتثبيت السعر بالتوازي مع التكلفة.
- 5 -إستراتيجية التخلي: تتبعها المؤسسة التي تحصل على وضعية تنافسية مقبولة فتقرر الانسحاب تدريجيا من السوق وتعظيم مردودية استثمارها.

ثانيا: مفهوم نموذج دورة حياة المنتج وإستراتيجياته.

ويعبر عن مجموعة المراحل التي يمر بها المنتج منذ تقديمه للسوق إلى حين إنهاء دورة حياته واختفائه عن السوق، وتُعرف دورة حياة المنتج على أنها: "الإطار الزمني الذي يبين فيه اتجاه الطلب على المنتج منذ تقديمه إلى حين لحظة استبعاده".¹

وهذه الدورة في الحالة العامة تمر بأربعة مراحل أساسية، وبمعرفة هذه المراحل من طرف المؤسسة تستطيع تشكيل الإستراتيجية السليمة التي تتناسب مع كل منها، وهذه المراحل هي:²

- 1 -مرحلة التقديم: وهي المرحلة الضعيفة للنمو، والتي يتم فيها تقديم المنتج للسوق وتمثل نهاية تطوير المنتج أو ابتكاره، تمتاز هذه المرحلة بارتفاع تكاليف إنتاج المنتج مع مبيعات منخفضة مما ينعكس على الأرباح.
- 2 -مرحلة النمو: تمتاز باختراق سريع للمنتجات في السوق نتيجة للجهود التسويقية التي بذلت في المرحلة السابقة، وما يميز المرحلة ازدياد الإنتاج وازدياد المبيعات نسبيا ومنه ازدياد الأرباح.
- 3 -مرحلة النضج: تراجع نمو المبيعات ووصوله إلى المستوى الأعظم مع أرباح مرتفعة نسبيا وضرورة وجود نفقات للتسويق موجهة لدعم المنتجات في وجه المنافسة.

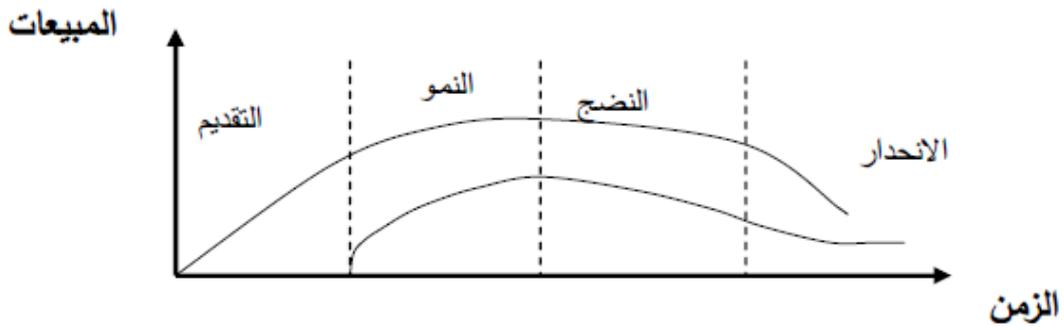
¹ محمود جاسم الصميدي، مرجع سابق، ص180

² Philip Kotler, B. Dubois. Op. Cit., p.329

4-مرحلة الانحدار:تميل المبيعات إلى الانخفاض نتيجة تقلص حجم الإنتاج، وميل الأسعار نحو الانخفاض وهذا ما ينعكس على أرباح المؤسسة بالانخفاض.

والشكل الموالي يوضح نموذج دورة حياة المنتج:

الشكل (7-1) مراحل دورة حياة المنتج



المصدر:
الأزهري محي

الدين، التسويق الفعال، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، مصر، 1995، ص328

وتتحدد المراحل التي يمر بها المنتج نسبة من المبيعات، فإذا كانت نسبة تزايد المبيعات أكثر من

10 % فهي تدل على مرحلة النمو، أما إذا تراوحت ما بين 0 % و 10 % فتدل على مرحلة النضج. وبعض الخبراء يعطون مجموعة مؤشرات أخرى كعدد المنافسين أو معدل التغيير التكنولوجي وتكرار تعديلات المنتج...الخ.¹

إن تعبير دورة حياة المنتج يتضمن التأكيد على ما يلي:²

- للمنتج دورة حياة محددة؛

- مبيعات هذا المنتج تمر من خلال مراحل متميزة تحمل كل واحدة منها تحديات للسوق؛

- أرباح المبيعات تتراوح كذلك من الانخفاض إلى الارتفاع في كل مرحلة؛

- تحمل كل مرحلة إستراتيجيات تسيريه معينة لكل مرحلة.

حيث أن مجمل الإستراتيجيات ترتكز على تعديل وتقوية أحد عناصر المزيج التسويقي، وتتوقف على معرفة المنتج من طرف المشتريين، وعلى وجود المنافسة من جهة، وتوافر الموارد المالية لإعداد هذه الإستراتيجيات الخاصة بكل دورة من جهة أخرى.

¹ Ahmed hamadouche, Op. Cit, p71.

² P. Kolter B. Dubois Op. Cit, p329

المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي وفق المصفوفات الإستراتيجية

ويتم التحليل الاستراتيجي وفق عدة نماذج من المصفوفات، نذكر أهمها:

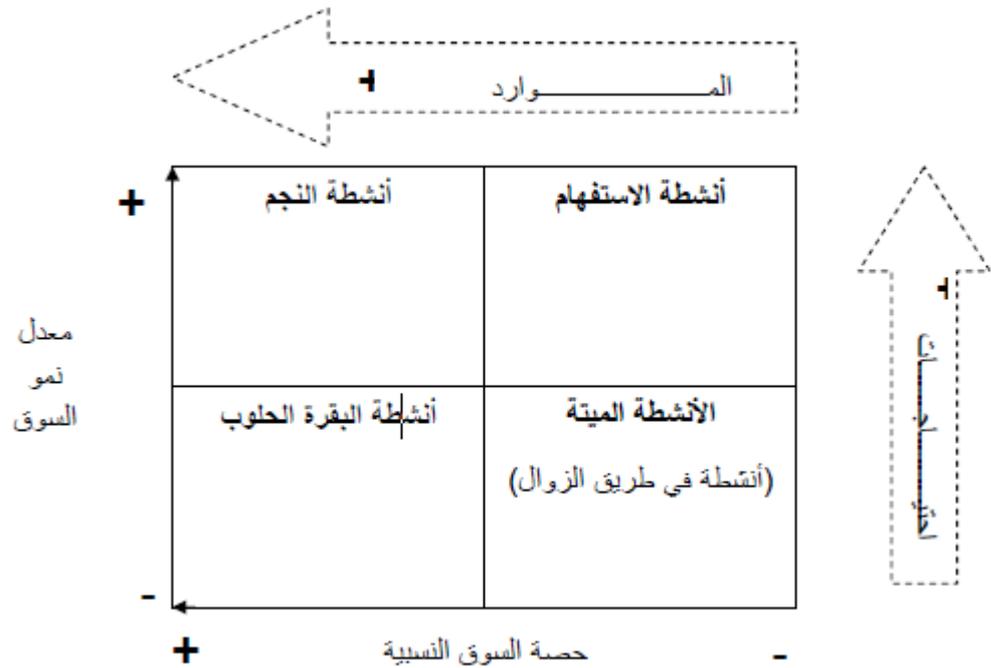
أولاً: نموذج مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية¹ BCG

1- تعريف مصفوفة BCG: من أكثر النماذج شهرة واستخداماً، أعدت من قبل مجموعة بوسطن الاستشارية BCG، وهي مؤسسة للاستشارات الإدارية، كما يعتبر النموذج الأقدم والأسهل في التحليل الإستراتيجي، ويرتكز على المبادئ التالية:²
- معدل النمو السوقي: والذي يقيس جاذبية كل مجال نشاط استراتيجي للمؤسسة وهو ممثل في المحور العمودي؛
- حصة السوق النسبية: تقيس الوضعية التنافسية للمؤسسة لكل مجال نشاط استراتيجي DAS مقارنة مع المنافسين وهي ممثلة في المحور الأفقي.

لقد أصبح كسب الحصة السوقية هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات إلى تحقيقه، حيث تعتبر أحد المؤشرات الهامة التي تعزز المركز التنافسي للمؤسسة، فالمؤسسة التي تمتلك الحصة الأعلى تكون ذات المركز التنافسي الأقوى.

والشكل الموالي يبين مصفوفة BCG:

الشكل (8-1) مصفوفة BCG



Source : Jean Pierre HELFER et autres, op.cit., p : 135

¹ BCG: Boston Consulting Group

² أحمد بن مويظة، مرجع سابق، ص. 85: نقلا عن:

إن مصفوفة BCG يمكن تطبيقها في المؤسسات ذات المنتجات المتعددة من أجل اتخاذ القرارات الخاصة بالتوسع والاستقرار أو الانكماش، فالهدف الأساسي من تحليل مصفوفة الحصص هو العمل على إيجاد محفظة أنشطة متوازنة، والتي يتم تحقيقها من خلال تبني الإستراتيجية التي تتلاءم والمرحلة التي يمر بها المنتج، ووفق هذه المصفوفة يتم توزيع مجالات النشاط الرئيسية إلى أربعة مجاميع وهي:¹

أ/ أنشطة الاستفهام: تمتاز بحصة سوق نسبية منخفضة ومعدل نمو سوقي عالي، تحتاج إلى مصادر مالية كافية لدعم هذه الحصص وتطويرها من أجل إيصالها إلى مرحلة النجوم، حيث إن علامات السؤال تمثل تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ذات معدلات النمو المرتفعة، وتعد هذه المرحلة من المراحل الحرجة والهامة التي تتطلب من المسؤولين دراسة وتحليل مستمر من أجل إيصالها إلى مركز النجومية، وحذف المنتجات التي لا تستطيع الصمود في السوق ولم تستطع تلبية حاجات ورغبات الزبائن، ولا تتمكن من الوصول إلى مرحلة النجومية. وتتميز هذه المرحلة بعدم معرفة المستهلك للمنتج مما يتطلب جهود إعلانية تعريفية وإخبارية مكثفة لكي يتعرف المستهلك على المنتج، وأن إنتاج كميات كبيرة وضخها إلى الأسواق تعتبر مجازفة بالنسبة للمؤسسات لذلك يكون الإنتاج محدود ويتم تقديم كميات محدودة وفي نقاط مختارة للتمكن من متابعة سير المنتج في السوق.

ب/ أنشطة النجم: وهي ذات حصة سوقية مرتفعة نسبياً ومعدل نمو سوقي مرتفع لأن ما تحصل عليه المؤسسة من تدفقات نقدية لا تكفي لتحقيق معدلات نمو عالية يمكنها من مواجهة المنافس لذلك فإنها تحتاج إلى استثمار أموال كثيرة من أجل المحافظة على مركزها التنافسي والوصول إلى مركز أنشطة البقرة الحلوب ووفقاً لمركز النجوم فإن المؤسسة تركز على زيادة استثمار الأموال والأرباح وعدد الزبائن وارتفاع كميات المبيعات.

ج/ أنشطة البقرة الحلوب: تكون الحصص السوقية مرتفعة والتدفقات النقدية تزيد عن احتياجاتها وأن الأرباح إضافية والفائض من النقد يستخدم لتدعيم المركز التنافسي، حيث تمتاز بمعدل نمو سوقي يكون منخفضاً، الأرباح تكون كبيرة والمنافسة كذلك شديدة وتكون دورة حياة المنتج في النضج فعلى الإدارة أن تكون واعية لخطورة هذه المرحلة حيث أن المنتجات التي لا تُدعم بشكل جيد في هذه المرحلة سوف تبدأ بالتراجع إذ يجب معالجة ذلك من خلال الأنشطة التسويقية اللازمة، لأنه في حالة عدم تدعيم هذه المنتجات فإنها سوف تنتقل إلى مرحلة خطيرة وهي مرحلة المنتجات الضعيفة.

د/ الأنشطة الميتة (أنشطة في طريق الزوال): حيث إن الحصص السوقية تكون منخفضة ومعدل نمو سوقي منخفض قد تحتاج إلى كمية من الاستثمارات النقدية للمحافظة على هذه الحصص وعلى معدل النمو حيث يعزف الزبائن عن شراء المنتج، تقابلها مرحلة التراجع والتدهور حسب دورة حياة المنتج، وهذا لوجود منتجات منافسة أو خلل في السياسة السعرية أو لعدم مواكبة المنتج للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات المستهلكين وتطور أذواقهم.

إن المجاميع التي تعرضنا لها تؤدي بنا إلى قرارات هامة خاصة بإبقاء أو استبعاد الأنشطة مع استراتيجيات الحصص السوقية وكل ذلك يتوقف على حالة التدفق النقدي.

¹ ردينه عثمان حسن، الاتجاهات الكمية والحديثة في التسويق، دار زهران، عمان، الأردن، 2000، ص 186-187.

2- تقييم مصفوفة BCG¹: إن أحد جوانب القوة الموجودة بها هي قدرة المؤسسة على تمثيل كل أنشطتها على مصفوفة واحدة ومساهمة كل نشاط للمؤسسة ككل، وهذا ما يمكن المؤسسة من أن تختار الإستراتيجية الملائمة لكل قطاع والذي يمكنها من أن تعظم من مقدار مساهمته في تحقيق إستراتيجيات المؤسسة في الآجال الطويلة.

وهي تبحث عن وجود علاقات أو ارتباطات بين حصة السوق في كل نشاط من الأنشطة ومعدل مردودية الاستثمار وهي موضحة كالآتي:

أ- أنشطة المأزق: حجم الميزة التنافسية ضعيف بالإضافة إلى إمكانيات تمييز تنافسي ضعيف والمؤسسة لا تضع حواجز الدخول، التكنولوجيا متاحة لجميع المؤسسات والمردودية ضعيفة بالنسبة للمنافسين والربح لا يتوقف على حجم المؤسسة بل على عمر الاستثمار والتكنولوجيا المستعملة، فأخر من يقوم بالاستثمارات هو الذي يستفيد من انخفاض التكاليف ولا أحد من المنافسين يسيطر على السوق.

ب- أنشطة صناعة الحجم: فحجم الميزة التنافسية قوية لكن أمام المؤسسة مصادر قليلة للتمييز التنافسي، فيمكن استغلال أثر الخبرة، وتقدم المؤسسة هنا ميزة التكلفة الأقل والعلاقة بين حصة السوق، ومردودية الاستثمار وثيقة جدا، والمؤسسة التي تحصل على هذه الميزة يمكنها مهاجمة المنافسين الضعفاء في الصناعة، وهذا لأن لها القدرة على تخفيض الأسعار وبالتالي الحصول على موارد وأرباح مالية إضافية.

ت- أنشطة الصناعة المشتتة: فحجم الميزة التنافسية ضعيف أمام تعدد مصادر واحتمالات التميز التنافسي، فهناك فرصة للمنافس بالتمييز، والمردودية هنا لا ترتبط كثيرا بحصة السوق حيث يمكن أن يشكل حجم المؤسسة عائقا، فعنصر النجاح والوصول إلى ميزة تنافسية دائمة مرتبط بمرونتها وتكيفها مع تقلبات السوق.

ث- أنشطة الصناعة المتخصصة: تميز كبير للمنتجات ومرتبطة بتوقعات المستهلكين أي أن كل مؤسسة تخصص في خدمة عملاء محددين وفي هذه الصناعات كثيرا ما يكون إنتاج هذه المؤسسات بالطلبية، ولا يوجد في هذه الحالة ارتباط بين حجم الميزة والربح وحتى تنجح المؤسسة يجب عليها استغلال الأجزاء السوقية إلى أقصى حد وبتمييز كبير عن المنافسين.

ثانيا: نموذج مصفوفة ADL²

1 تعريف مصفوفة ADL: تعتبر الأداة الثانية من أدوات التحليل الإستراتيجي المعروفة والتي ظهرت في سنوات السبعينات، وهي أداة كيفية على عكس مصفوفة BCG التي تعتبر كمية، تتكون المصفوفة من بعدين أساسيين³: أ/ نضج الصناعة: وهو يشبه مفهوم دورة حياة المنتج، فيمر نضج الصناعة بأربعة مراحل وهي: (الانطلاق، النمو، النضج، الانحدار).

ب/ الوضعية التنافسية: وتشكل من خلال عدة عوامل نجاح رئيسية لكل مجال نشاط إستراتيجي تصنف الوضعية التنافسية إلى خمس وضعيات تنافسية (مسيطرة، قوية، مقبولة، ضعيفة، DAS حدية).

¹ إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1993، ص 266.268

² ADL : Arthur D'Little

³ J.p. Helfer et autres, Op. Cit, p. 137.

2- أهم التوجهات الممكن الحصول عليها: يمكن تمثيل المصفوفة ADL مع توجهاتها، بوجه عام يمكن تقسيم المصفوفة إلى أربعة مجالات:

أ/المجال الأول:خانة النمو الطبيعي: حيث تتمتع المؤسسة بأحسن القدرات التنافسية ويرشدنا النموذج هنا إلى النمو المكثف في جميع الأسواق، وبعض الأسواق التي هي في بداية حياتها.

ب/المجال الثاني:خانة النمو الاختياري:تنافسية المؤسسة هي الأفضل وتطور السوق ممكن التنبؤ به، والمخاطر التي تواجه المؤسسة جد متدنية، وهنا ضرورة التركيز على النشاطات المفضلة والمربحة.

ج/المجال الثالث:خانة إعادة التقويم والتوجيه:تتمتع المؤسسة هنا بتنافسية ضعيفة أو غير مقبولة لكن من المهم زيادة الحصة السوقية وخاصة ذات النمو الضعيف والتي هي أقل من المنافسين المتواجدين في ميدان التنافس، وضرورة التركيز على الكفاءات لزيادة النمو.

د/المجال الرابع:خانة التخلي:فالمؤسسة لا تتمتع بتنافسية والقطاع ليس جذابا مع امتلاك المؤسسة لحصة سوقية ذات خطر تكلفة أكثر من العوائد المتوقعة، وهنا ضرورة التخلي والانسحاب من هذه الحصة.

والشكل الموالي يوضح نموذج مصفوفة ADL

الشكل (9-1) مصفوفة ADL

	التدهور	النضج	النمو	البداية
مسيطر	- مردودية جيدة - تدفق نقدي صافي موجب	- مردودية جيدة - تدفق نقدي صافي موجب	- مردودية جيدة - تدفق نقدي صافي معدوم	- مردودية جيدة - تدفق نقدي صافي معدوم
قوي	- خطر ضعيف - احتياج ضعيف للتمويل	- خطر ضعيف - احتياج ضعيف للتمويل	- الخطر متوسط - احتياج كبير للتمويل	- الخطر متوسط - احتياج كبير للتمويل
ملائم	- مردودية ضعيفة - تدفق نقدي صافي موجب	- مردودية ضعيفة - تدفق نقدي صافي موجب	- مردودية ضعيفة - تدفق نقدي صافي سالب	- مردودية ضعيفة - تدفق نقدي صافي سالب
ضعيف	- خطر متوسط - احتياج ضعيف للتمويل	- خطر متوسط - احتياج ضعيف للتمويل	- خطر قوي - احتياج كبير للتمويل	- خطر قوي - احتياج كبير للتمويل
هامشي				

↑ +

↑ -

↓ -

↓ +

↑ -

↑ +

↓ -

↓ +

← +

← -

→ -

→ +

← -

← +

→ -

→ +

Source : Bernard Garrette et autres, Op. Cit, p : 279

ثالثا: مصفوفة ماكينزي

طورت هذه المصفوفة في سنوات السبعينات من طرف مجموعة ماكينزي للاستشارات الأمريكية مع شركة GENERAL ELECTRIC.

1- تعريف مصفوفة ماكينزي وطريقة بنائها: هي طريقة كيفية على عكس مصفوفة BCG التي تعتبر كمية، فهي تدمج متغيرات تقييم نوعية للمؤسسة، والتي تسمح لنا بتكوين نظرة حقيقية للأنشطة، تركز هذه المصفوفة في تقييمها على بعدين ويعتبرا محوري المصفوفة:

أ/ المحور الأفقي: جاذبية الصناعة (النشاط): لا توجد قائمة نمطية لمتغيرات قياس جاذبية النشاط أو مجال النشاط الإستراتيجي DAS والأهداف المتوخاه من طرف المسيرين هي التي تؤثر على خيارات المتغيرات ومن أهم الأهداف نجد: المردودية في الأجل القصيرة أو الطويلة، النمو، البحث عن قيمة اجتماعية، التدويل، تقليل المخاطر والارتياح، تقوية صورة المؤسسة... الخ.

إن تحليل القوة التنافسية يكون مصدر هام لمتغيرات كل مجال نشاط استراتيجي، وخاصة الكثافة التنافسية كمتغير هام في التحليل التنافسية، ومن بين أهم متغيرات جاذبية الصناعة ما يلي:

- عوامل السوق: (حجمه، معدل النمو، احتمال النمو، هيكل السوق، موسمية الطلب... الخ)؛
- العوامل الصناعية: اقتصاديات السلم، قوى الصناعة، ومنها الكثافة التنافسية خاصة؛
- العوامل التنظيمية: توحيد المقاييس الجبائية، التشجيعات المختلفة؛
- عوامل التعاضد: اشتراك التكاليف بين الوحدات، تثمين المهارات التقنية و التجارية... الخ؛
- العوامل التكنولوجية: مستوى الابتكار و التجديد، نفوذ التكنولوجيات الجديدة وإمكانية تطبيقها... الخ؛
- العوامل الاقتصادية والاجتماعية: ضغوطات التكلفة والإنتاج (اليد العاملة والمادة الأولية)، التضخم، الخطر النقدي، والخطر البيئي، ضغوطات جماعة حماية البيئة و المستهلك... الخ.

ب/ المحور العمودي: الوضعية التنافسية: وتقاس بدرجة تحكم المؤسسة في عوامل النجاح الرئيسية أفضل من المنافسين المهمين في نفس الصناعة، والذي يؤثر بمدى قوة المؤسسة بالنسبة لوحدة موضع التحليل والتي تتكون من العوامل الرئيسية للنجاح المالي والتنافسي DAS النشاط أو المجال (عوامل خاصة بالتكنولوجيا، التصنيع، التوزيع، التسويق... الخ).

كما تختلف هذه العوامل من صناعة لأخرى، وتتغير عبر الزمن داخل الصناعة الواحدة وتمثل عوامل النجاح الرئيسية العناصر الرئيسية التي يجب أن تركز عليها المؤسسات في الصناعة حتى يمكنها أداء عملها جيدا، وتمثل أنواعا معينة من المهارات وجوانب التميز و الكفاءة المطلوبة للتنافس بنجاح و بعض الجوانب الوظيفية مثل (الخبرة الفنية، الكفاءة، التصنيع، المهارة، ابتكار المنتج... الخ).

والشكل الموالي يوضح شكل مصفوفة ماكينزي.

الشكل (10-1) مصفوفة ماكينزي



Source : Bernard Garrette et autres, op.cit, p : 279

2- تحليل مصفوفة McKinsey وتوجيهاتها: يمكن تمييز ثلاث مناطق مصفوفة McKinsey وكل منها يحمل توجيهات معينة حسب المصفوفة المبينة:¹

أ/ المنطقة الأولى: نجد تموضع الأنشطة الجذابة ذات المعدل المرتفع أو المتوسط في جاذبية الصناعة أو الوضعية التنافسية، فتصبح المؤسسة بأن تزيد من حجم الإنفاق والاستثمار في هذه الأنشطة وتعد الاستراتيجيات التي تناسب مع هذا القطاع هي تلك الاستراتيجيات المناسبة لقطاع الوحدات أو الأنشطة الساطعة في مصفوفة BCG السابقة ومنها استراتيجيات النمو والتوسع المختلفة.

ب/ المنطقة الثانية: تضم الأنشطة والوحدات التي ينبغي أن تأخذ المؤسسة اتجاهها موقف الحذر، فإذا توافرت بعض الموارد للمؤسسة فيمكن لها أن تنفقها على قيمة وتنمية وتطوير بعض الأنشطة والوحدات الواقعة بها، والواقع أن هذه الأنشطة هي التي توجد في مربع علامة الاستفهام في مصفوفة BCG. وإذا لم ترغب المؤسسة في إنفاق الموارد على هذه الوحدات أو الأنشطة فإن المؤسسة تأخذ بعض الاستراتيجيات الانكماشية اتجاهها، والذي يؤدي بتحويلها إلى مجموعة وحدات أو الأنشطة التي تقع في المنطقة الثانية، وقد تكون هذه الاستراتيجيات إما إستراتيجية التخلص أو إستراتيجية التصفية.

ج/ المنطقة الثالثة: نجدها تضم الأنشطة ذات الدرجة الضعيفة في واحد من الأبعاد ودرجة متوسطة في البعد الثاني فلا ينصح للمؤسسة بزيادة الإنفاق عليها ومثل هذه الأنشطة والوحدات تمثل نفس الأنشطة التي تقع في مربع الوحدات المتغيرة للمنتجات الضعيفة أو التي توجد في مرحلة متأخرة من مربع الوحدات المؤلدة للنقديات في مصفوفة BCG. وعادة ما يتم إدارة هذه الأنشطة أو الوحدات بإتباع الاستراتيجيات التي تؤدي إلى زيادة العائد منها مع درجة محدودة جدا من الإنفاق، ومن بين هذه الاستراتيجيات إستراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه ثم التحول إلى إستراتيجية التخلص من النشاط أو الوحدة، أو إستراتيجية التصفية عند ما تزداد درجة ضعف أداة النشاط أو الوحدة.

¹ إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص. 282.283

خلاصة الفصل

تتجلى الأهمية الكبيرة لتطور الفكر الاستراتيجي في إدارة المؤسسات الاقتصادية، حيث تم التطرق لمفاهيم متعددة متعلقة بالإدارة الإستراتيجية. إن الإدارة الإستراتيجية هي سيرورة متواصلة ومستمرة لمجموعة من العمليات، لتحديد رؤية المؤسسة ووضعها على المسار الصحيح وفق مجموعة من الاستراتيجيات والأهداف.

كما تلعب العوامل المشكلة لبيئة المؤسسة دورا هاما في توجيه سياسات واستراتيجيات المؤسسة وأهدافها، حيث تعتبر سلاحا ذو حدين، فمن جهة قد توفر فرصا ونقاط قوة تكون دعما لها، ومن جهة أخرى قد تقابل المؤسسة بتهديدات ونقاط ضعف قد تشكل لها عائقا لتحقيق أهدافها.

وتعد المنافسة التي تواجهها المؤسسة في بيئتها الصناعية من بين أهم العناصر التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، حيث يتميز كل قطاع صناعي بمميزات قد تزيد أو تضعف من جاذبيته بالنسبة للمؤسسات الناشطة والمؤسسات التي تود الدخول ضمنه، وهذا نظرا لوجود أو عدم وجود حواجز الدخول والخروج، كما يرجع إلى طبيعة الأنشطة التي تزاولها المؤسسة في حد ذاتها.

الفصل الثاني:

الاستراتيجيات العامة للتنافس

ومقاربات الميزة التنافسية

تمهيد

تسعى كل مؤسسة اقتصادية، تنشط ضمن محيط تنافسي، إلى تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرارية، لذا وجب التعرف على مختلف أنواع المزايا التنافسية وكذا المصادر المتاحة لتحقيقها واستغلالها على الوجه الأمثل. لقد تعددت المقاربات التي تناولت موضوع الميزة التنافسية، حيث يرى بورتر أنه بإمكان المؤسسة من اكتساب التميز من خلال تبني إحدى الاستراتيجيات العامة للتنافس، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في إستراتيجية تدنية التكاليف، إستراتيجية التمايز وإستراتيجية التركيز، فيما جاءت مقارنة الموارد والكفاءات فيما بعد خلال التسعينات لتبرز الدور الكبير لموارد المؤسسة وكفاءاتها في خلق التميز.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

- ماهية الميزة التنافسية؛

- الاستراتيجيات العامة للتنافس؛

- مقاربات ومصادر الميزة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

يحتل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً ومكانة هامة في مجال الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية، وتعود بدايات هذا المفهوم إلى ثمانينات القرن العشرين حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع خاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر M. Porter بخصوص استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية، وكذا التطورات الحاصلة ضمن بيئة المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

لم تتفق التعاريف المقدمة لمفهوم الميزة التنافسية على صيغة لفظية موحدة إلا أنها تتفق على نفس المعنى أو الجدوى من تحقيقها، حيث أنه تطور حسب تطور الفكر الاستراتيجي ووجهة النظر إلى المؤسسة في حد ذاتها وكذا ديناميكية البيئة الاقتصادية للمؤسسات عبر الزمن، لذا سيتم التطرق إلى بعض التعاريف الأساسية المقدمة.

ويظهر أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى Chamberlin 1939 ثم إلى Selznick 1959 الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف شاندرلر وهوفر Schendel & Hofer الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد¹.

أما بورتر M. Porter فيعرفها: "تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"²

أما ميسكون وزملاؤه Mescon فيرون أن الميزة التنافسية هي: "القدرة على الإنتاج بطريقة أو أكثر لا يستطيع المنافسون الوصول إليها"³

وجاء تعريف علي السلمي للميزة التنافسية بأنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون"⁴.

في حين يرى نبيل مرسي خليل الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.⁵

¹ سملاي يحضية، مرجع سابق، ص: 07

² M. Porter, *Avantage concurrentiel des Nations*, Inter Edition, France, 1993, p: 48

³ رنا أحمد ديب عيتاني، تأثير بعض المتغيرات التسويقية والبيئية على القدرة التنافسية للصناعات الغذائية اللبنانية، مذكرة ماجستير تخصص: إدارة أعمال، جامعة بيروت العربية، لبنان، 2003، ص: 22. تم تحميلها عبر الموقع:

Dspace.juedu.jo/xmlui/bitstream/handle/123456789/34981/ujabstracts_1286.pdf?sequence=1, consulté le: 25/09/2013 à 12:30

⁴ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 104

⁵ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 37

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أنه على المؤسسة إنتاج سلع أو تقديم خدماتها بطريقة مختلفة ومتميزة عن باقي المنافسين، حيث يكون هذا الاختلاف ايجابيا من وجهة نظر الزبائن، حيث سيضمن هذا الاختلاف ولاء هذا الأخير مما يسمح للمنظمة بالاستمرار والبقاء في ظل معطيات البيئة التنافسية وشدة المزاومة بين مختلف المنافسين

المطلب الثاني: أنواع ومحددات الميزة التنافسية

بعد سرد أهم التعاريف المقدمة لمفهوم الميزة التنافسية، لابد من التعرف على أنواعها ومحدداتها.

أولا: أنواع الميزة التنافسية

إن وجود ميزة تنافسية يساهم في خلق وضعية تنافسية متفوقة للمنظمة على منافسيها وذلك من خلال تكاليفها المنخفضة، أو من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها. ومن خلال ما سبق يمكن أن نفرق بين نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية¹.

1 - ميزة التكلفة الأقل:

"معناها أن المؤسسة تعمل على تصميم، وتصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسة المنافسة ومما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر²، وتعتبر عملية خفض التكاليف من أحد المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للمنتج واستمرار تزايد هذه القدرة، حيث أن تخفيض التكاليف ينجم عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين³.

2 - تحقيق ميزة التكلفة الأقل:

لكي تستطيع المنظمة تحقيق التميز من خلال خفض التكاليف إلى ما دون تكاليف المنافسين، يجب عليها معرفة العوامل المؤثرة على التكاليف ومن ثم مراقبتها، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل، وتكون المراقبة على النحو التالي:

- مراقبة الحجم: يمكن للمنظمة أن تخفض من تكاليفها من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات أو التوسع في الأسواق أو النشاط التسويقي أو حتى حيازة وسائل إنتاج جديدة، لكن الحجم الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى، وهنا تجدر الإشارة إلى أنه يتعين على المنظمة المحافظة على شرط التوازن في عملية البحث عن اقتصاديات الحجم حيث يجب أن لا يحدث تدهور في الأنشطة الأخرى.

- مراقبة التعلم: إن التعلم هو محصلة الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف المستخدمين والمسيرين على حد سواء.

- مراقبة الروابط: إن تمكن المنظمة من إدراك الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، يحسن من موقعها في التحكم في خفض التكاليف ويعزز قدرتها التنافسية.

- مراقبة الإلحاق: ويقصد بذلك إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة، أو نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

¹ هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2009، ص 26,27:

² نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 84

³ سعيد ياسين عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سرفيس، القاهرة، دون ذكر سنة النشر، ص 54

-مر اقية الإجراءات: غالبا ما تلجأ المنظمة إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة، وقد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابا في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، وزيادة على ذلك فهي تكلف أكثر من اللازم، وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات تساهم على فهمها وخفض التكاليف.

-مر اقية تموضع الأنشطة: سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها، أو يخص الزبائن والموردين، فإن له تأثيرا على عدة عناصر من بينها: مستوى الأجور، وفعالية الإمداد، وسهولة الوصول إلى الموردين.

-مر اقية الرزنامة: إن المنظمات السباقية إلى بعض القطاعات تستفيد من ميزة التكلفة الأقل بشكل مستمر، ويرجع ذلك لموقعها بالدرجة الأولى كتوظيفها لأفضل العمال والإطارات بالإضافة إلى تعاملها مع موردين ذوي خبرة إدارية، أما القطاعات الأخرى التي تتميز بسرعة التغير في التكنولوجيا المستعملة فإن التريث والترقب يكون هو الأفضل وذلك لتكوين صورة واضحة وشاملة عن المنافسة السائدة في القطاع.

ب/ الأخطاء التي يجب تفاديها :

هناك العديد من الأخطاء تتعلق بخفض التكاليف يجب الانتباه لها وتفاديها حتى تتمكن المنظمة من تحقيق التكلفة الأقل، وأهم هذه الأخطاء هي¹:

-التركيز على تكاليف الإنتاج: أغلب المسيرين يركزون على تكاليف الصنع لأن الإنتاج في نظرهم يستهلك الموارد الكثيرة، في حين أن هناك أنشطة كالبيع، الخدمات، التطور التكنولوجي والبنية الأساسية والتي تمثل تكاليف نسبية هامة من التكلفة الكلية

-إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة: تركز البرامج المخصصة لتخفيف التكاليف على الأنشطة التي تكون تكاليفها معتبرة مثل تكلفة اليد العاملة ولا تبدي اهتماما بتكاليف وسائل الإنتاج المشتراة، فهي تميل لاعتبار التموين نشاطا ثانويا وعلى العكس من ذلك فقد يسمح إحداث تغييرات بسيطة في تطبيقات الشراء الاستفادة من وفورات معتبرة

-تخفيضات متناقصة للتكاليف: قد تحاول المنظمة أحيانا تخفيض التكاليف بطرق متناقصة فهي تجتهد في توسيع حصص السوق، للاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم، وفي نفس الوقت تهدر مواردها على مضاعفة النماذج، وتقييم بمقربة من السوق حتى تستفيد من وفورات في مصاريف النقل، ولكن في الوقت نفسه تحاول تقليص دورة تطور المنتجات الجديدة .

-التفكير في الإجراءات الهامشية: غالبا ما تهدف العمليات المتعددة لتخفيض التكاليف إلى إجراء تحسينات متواضعة وهامشية، عوض البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال تكاليف جديد.

-الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف: يمكن أن تقوم المؤسسات بتشخيص مفضل لعوامل تطور التكاليف، فمثلا قد تمتلك المؤسسة حصة معتبرة في السوق الوطنية وتملك هيكل تكلفة أقل من منافسيها، فيتبين لها أن الحصة السوقية

¹ Ibid, pp. 147-150

الوطنية هي التي تحكم التكاليف، غير أنه قد يرجع ذلك بدرجة كبيرة إلى الحصة السوقية الجهوية، وهذا بسبب نقص في فهم مصدر الميزة المعتمدة على السيطرة على التكاليف

-تهديد التمايز: إن الاعتماد على التكاليف للسيطرة على المنافسين والاستحواذ على الحصة الأكبر في السوق قد يؤدي إلى تهديد التمايز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل من المؤسسة فريدة في نظر الزبون.

3 - ميزة التمايز: وهي "قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون"¹، مثلاً جودة أعلى وخصائص خاصة بالمنتج خدمات ما بعد البيع

أ/ تحقيق ميزة التمايز :

حتى تتمكن المؤسسة من حيازة ميزة التمايز، يجب عليها الاستناد إلى الموارد المنفردة والخاصة بها²؛

الإجراءات التقديرية: إن الإجراءات التقديرية للأنشطة وطرق تنسيقها المعتمدة من قبل المؤسسة قد تمثل عاملاً مهماً على تمايزها، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، والخدمات المقدمة، وكثافة النشاط (مستوى الاستثمار، محتوى النشاط، جودة وسائل الإنتاج المستعملة، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، والمعلومات المستخدمة في مراقبة النشاط)؛

-الروابط: يمكن أن تمثل الروابط الموجودة بين الأنشطة أو الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة مصدراً للتمايز، حيث يشترط في الاستجابة الجيدة لحاجات الزبائن تنسيقاً بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، التنسيق مع الموردين، تقليص مدة تطوير منتج جديد، بالإضافة إلى التنسيق مع قنوات التوزيع؛

-الرزنامة: قد يرتبط التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة نشاطاً معيناً بخاصية التمايز، فمثلاً المؤسسة السباقية في استعمال صورة معينة لمنتج يمكنها أن تحقق التمايز، وعلى العكس من ذلك فهناك بعض القطاعات يكون فيها الدخول المتأخر ذا جدوى لأنه يسمح للمؤسسة باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة؛

-الموضع: إن اختيار الموضع الملائم للأنشطة يساعد على حيازة عوامل التمايز؛

-الإلحاق: يمكن أن تنجم خاصية التمايز لنشاط منتج للقيمة، إذا كان هذا النشاط مشتركاً بين عدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.

-التعلم و آثاره: قد تفرز عملية التعلم الجيد عامل من عوامل التمايز لنشاط معين، فالجودة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثمة فإن التعلم المكتسب بشكل شامل كفيلاً بأن يؤدي إلى تمايز مستمر .

-التكامل: قد ترتبط خاصية التمايز بدرجة التكامل، حيث يتم ذلك من خلال دمج الأنشطة المولدة للقيمة كأن تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي بذلك تهيئ الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي قد تمثل مصدراً للتمايز .

-الحجم: قد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلبياً على التمايز، كأن يضعف مرونة المؤسسة عند الحاجة إلى الاستجابة لحاجات الزبائن المتنوعة

1 نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص: 84، 85.

² M.PORTER., Op.Cit, PP: 152-162

ب/ تكلفة التمايز: إن المؤسسة مطالبة برصد التمويل اللازم لتحقيق التمايز، حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المولدة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها، وهناك تباين في تكلفة التمايز لدى المؤسسات، ويرجع ذلك إلى اختلاف وجهة نظر هذه المؤسسات إلى عوامل تطور التكاليف، ومن ثمة أصبح من الضروري الرفع من درجة التمايز من خلال تنسيق أحسن بين الأنشطة.¹

ج/ الأخطاء التي يجب تفاديها أثناء التمايز:

لتحقيق التميز يتعين الحذر والعمل على تفادي العديد من الأخطاء أهمها:

- التميز المفرط: يمكن للمؤسسة ألا تستوعب الآليات التي تؤثر بها القيمة المستحدثة للزبون أو المدركة من قبله، وهذا ما قد يؤدي إلى إفراط التمايز، فعلى سبيل المثال إذا كانت جودة المنتج أو الخدمة تتعدى احتياجات الزبائن فالمؤسسة تصبح هدفا سهلا للمنافسين الذين يملكون منتج بجودة مناسبة وسعر منخفض.

- المبالغة في رفع السعر: يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتمايز بالقيمة الممنوحة للزبون وباستمرارية التمايز ذاته، فالسعر المبالغ فيه يدفع الزبون إلى التخلي عن منتجات المؤسسة، ومن ثمة فالمؤسسة مطالبة بإحداث التوازن بين قيمة المنتج والسعر الإضافي المرافق لها.

- عدم معرفة تكلفة التمايز: حتى يؤدي التمايز إلى تحقيق نتائج أكبر، يجب أن تكون القيمة المدركة من قبل الزبون أكبر من تكلفة المنتج، وغالبا ما تتجاهل المؤسسات تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التمايز، فتعتمد إلى تسخير موارد مالية أكبر مما ستحققه من أرباح.

- التركيز الشديد على المنتج: إن معظم المؤسسات تنظر إلى التمايز من جانب المنتج، وتهمل الإمكانيات الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرصا جديدة ومستمرة للتمايز.¹

ويسمح التحديد الجيد لميزتي التكلفة الأقل والتمايز للمؤسسة بتركيز الجهود في اتجاه يحول دون هدر قدراتها ومواردها، وبالتالي فإن التحكم في العوامل المؤثرة على هذين النوعين قد يكون من المفيد أن يتم تحقيق ميزة التكلفة الأقل وميزة التمايز في آن واحد، بشرط أن لا تتعارض الواحدة مع الأخرى، ويتم الاعتماد في اختيار نوع الميزة دون الآخر إلى العوامل الآتية:²

- جاذبية النشاط وربحية القطاع؛

- حدة المنافسة وطبيعتها؛

- التكنولوجيا المستعملة ودرجة التغير فيها؛

- تطور احتياجات الزبائن خلال الزمن ومدى تنوعها؛

- الفرص المستقبلية الممكنة.

¹ Ibid. pp. 199-200.

² هلالى الوليد، مرجع سابق، ص 31

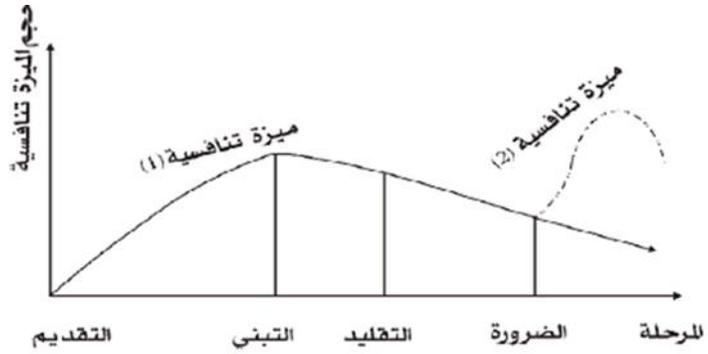
ثانيا: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية ببعدين هامين هما¹: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس:

1 حجم الميزة التنافسية: يكون للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة، وعموما كلما كانت الميزة أكبر كلما صعب على المنافسين مجاراتها، وكما هو الحال بالنسبة للمنتجات الجديدة التي تملك دورة حياة فإن للميزة التنافسية دورة حياة أيضا تميزها حيث تبدأ هذه الدورة بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المنظمات المنافسة، ثم مرحلة الركود حيث تعمل المنظمات المنافسة على تقليد الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها وتنتهي بمرحلة الضرورة أين تحتاج المنظمة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المنظمة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك، والشكل الموالي يبين مراحل دورة حياة الميزة التنافسية.

تضح من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية، وهي:²

الشكل رقم (1-2) دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص:86

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

ب مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

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

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص:85

² عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير في علوم التسيير بجامعة الجزائر،

26.27، 2002، ص

ث مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد. لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، والتعرف على الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة، فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، يجعل أمر مراجعتها شيئا عاديا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

2 نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يقصد بالنطاق مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المنظمات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: أ نطاق القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب النطاق الرأسي: يعبر عن أداء المنظمة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمنظمة في تغيير مصادر التوريد.

ت النطاق الجغرافي: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة ويسمح هذا النطاق للمنظمة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد)

ث نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتهي إليها المنظمة.

المطلب الثالث: أسباب تنمية الميزة التنافسية، وخصائصها

إن ضمان البقاء والنمو والاستمرار في السوق متوقف على امتلاك مزايا تنافسية حقيقية يصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين، لذا تسعى المؤسسة دوماً إلى تنمية وتطوير مزاياها التنافسية، وهذا من خلال اكتشاف آليات جديدة للمنافسة بالاعتماد على الابتكار الذي يتمثل في التحسينات المستمرة على التكنولوجيا وتقديم أداء أفضل للعمليات، ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية ما يلي¹:

- ظهور تكنولوجيا جديدة: ان ابتكار تكنولوجيا جديدة سيكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج، طرق، التسويق، الإنتاج بالإضافة الى خدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن الخ

- ظهور حاجات جديدة للزبائن أو تغييرها: تعد حاجات ورغبات الزبائن متجددة باستمرار وهذا نتيجة لانتشار الوعي الاستهلاكي، وارتفاع المستوى المعيشي... الخ، وعليه يحدث تجديد في الميزة التنافسية الحالية او تنمية ميزة تنافسية جديدة،

- ظهور قطاع جديد في الصناعة: إن ظهور قطاع صناعي جديد او طرق جديدي لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق ينتج عنه خلق ميزة جديدة.

- تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: إن الميزة التنافسية تتغير بتغير جوهري في التكاليف المطلقة او النسبية للمدخلات مثل: العمالة، المادة الأولية، الطاقة، وسائل الإنتاج.

- حدوث تغييرات في القيود الحكومية: إن للقيود الحكومية تأثير مباشر على الميزة التنافسية مثل القيود الحكومية فيما يخص مواصفات المنتج، حملات حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول و الخروج من السوق،

-وعليه فالمؤسسة بحاجة للعمل على التحسين والتجديد والتطوير المستمر وهذا بغرض امتلاك مزايا تنافسية حقيقية غير قابلة للتقليد والمحاكاة .

-ومن أهم خصائص التي يجب أن تتوفر في المزايا التنافسية للمؤسسة ما يلي:²

- أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تُحقق المؤسسة السابق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط؛

- إن الميزات تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تُبعد المؤسسة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق؛

- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛

- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور قدرات وكفاءات المؤسسة من جهة أخرى؛

- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترغب المؤسسة تحقيقها في المديين القصير والطويل

1 قويدر لوبزة وكشيدة حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، يومي: 27 و 28 نوفمبر 2007، ص: 10، 1

2 طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن

310، ص: 2

المطلب الرابع: مؤشرات قياس التنافسية

وتتمثل مؤشرات قياس التنافسية بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:

أولاً: الربحية

يعتبر مؤشر الربحية كافياً للدلالة على تنافسية المؤسسة، كما أن الحصة من السوق هي الأخرى تشكل مؤشراً للتنافسية، إذا كانت المؤسسة تعمل على تعظيم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد تحقيق غرض رفع حصتها من السوق، ويمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق تنافسية تتجه هي ذاتها نحو التراجع، وفي هذه الحالة فإن التنافسية الحالية للمؤسسة لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية. وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها، وحتى يكون بإمكاننا القول بأن مؤسسة ما تعتبر تنافسية، يجب أن تكون نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمؤسسة على تكلفة استبدال أصولها أكبر من الواحد. وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة، وعلى إنفاقها الحالي في البحث والتطوير¹ براءات الاختراع التي تحصل عليها، إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، وتعتبر النوعية عنصراً هاماً لاكتساب الجاذبية، ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.¹

ثانياً: تكلفة الصنع

يمكن اعتبار تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية في فرع النشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة. ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تكون بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة، وهذا عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، لكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.¹

ثالثاً: الإنتاجية الكلية

للعوامل إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة من عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا وعيوب تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل الأطنان من الورق فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة. ويكون من الممكن أن نقارن الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها بعدد من المؤسسات على المستويات المحلية والدولية، كما يمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل بالفروقات عن الأسعار المسندة إلى التكلفة الحدية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فعالية، أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معاً

رابعاً: الحصة من السوق

¹ سحنون جمال الدين وحلمي معمر، مرجع سابق، ص 30

من الممكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحاً وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية أنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق، لذلك يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين، وعندما تتحقق حالة توازن تعظيم المنافع ضمن قطاع نشاط معين، ذو إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الحدية لمنافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر، وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.¹

تعتبر الاستراتيجيات العامة للتنافس التي جاء بها بورتر من بين أهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات لكسب ميزة تنافسية في السوق.

المطلب الأول: إستراتيجية القيادة بالتكلفة

بغض النظر عن البعد المحاسبي للتكلفة، فإنها تأخذ بعدا استراتيجيا يساهم في قيادة المؤسسة للتكلفة على مستوى القطاع الصناعي الذي تنشط به مقارنة بالمؤسسات المنافسة

أولا: مفهوم إستراتيجية القيادة بالتكلفة

تستطيع المؤسسة أن تكسب ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من أوجه التكلفة حتى تتمكن من بيع منتجاتها بسعر أقل من سعر المنافسين الذين يقدمون نفس السلع والخدمات وبنفس الجودة . ولا يمكن للمؤسسة أن تتبنى إستراتيجية السيطرة بالتكاليف إلا من خلال¹:

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

ثانيا: عوامل تطور واستمرارية إستراتيجية القيادة بالتكلفة

لا يمكن للمؤسسة المتبنية لإستراتيجية التكاليف الوصول إلى اكتساب ميزة تنافسية ناجعة وفعالة إلا إذا تمكنت من تطويرها والمحافظة على استمراريتها، ويمكن للميزة التنافسية المكتسبة أن تستمر إذا تمكنت المؤسسة من إقامة حواجز

¹ فطيمة بزعي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة باتنة، 2009، ص: 21.

الدخول أمام المنافسين المحتملين ومن إمكانية تقليد منتوج المؤسسة. إذن هناك عوامل عديدة تمكن المؤسسة من تطوير إستراتيجيتها، ولعل أهمها ما يلي:¹

1 اقتصاديات السلم: تشكل اقتصاديات السلم حاجز أمام دخول منافسين إلى الصناعة وإذا تمكن المنافسون من تقليدها فإن تكلفته سوف تكون عالية، حيث لا يوجد هناك طريق آخر غير القيام بشراء حصتهم في السوق وهذا ليس بالأمر السهل؛

2 الوصل: ويقصد بذلك علاقات الوصل الموجودة بين المؤسسة ووحداتها، وفي هذه الحالة إذا تمكنت هذه العلاقة من إقامة عراقيل الدخول فإنها تتمكن من المحافظة على استمرارية ميزتها التنافسية بشكل قوي؛

3 إنشاء العلاقات: تعاني المؤسسات عادة من صعوبات في إيجاد الروابط والعلاقات، فهذه الأخيرة تتطلب تنسيقا كبيرا اتجاء بنية المؤسسة مع الموردين ودوائر التوزيع المستقلة.

4 الامتلاك المهارة: امتلاك المؤسسة لمهارة خاصة بها يجعل مهمة الالتحاق بها أمرا صعبا؛

5 المقاييس التقديرية: والتي تهدف إلى خلق حقوق ملكية على المنتج، لأن عمليات التجديد على مستوى أساليب أو المناهج يعتبر أكثر قابلية للحياة من كون التجديد ينحصر فقط على مستوى المنتج. وبذلك فإن نجاح المؤسسة في توفير عوامل استمرارية تخفيض التكاليف يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على إرساء معالم الإستراتيجية في الواقع، لأن عملية تخفيض التكاليف ليس من باب الصدفة بل لا بد من مجهودات جادة

ثالثا: خلق الميزة التنافسية للمؤسسة بواسطة سلسلة القيمة

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

وتبدأ عملية خلق ميزة الانخفاض بالتكاليف من خلال اكتشاف المؤسسة مصدرا مهما لتحسين وتخفيض التكاليف، ولكن الأمر لا يتوقف هنا بل لا بد من البحث أيضا عن طريقة لتخفيض تكاليف نشاطاتها إلى. ويرجع السبب الرئيسي إلى عدم ثبات وديمومة مصادر ميزة التكاليف ما هو أبعد مع مرور² الوقت المنخفضة وهي تحتاج إلى التحسين المستمر والقيام ببحوث متواصلة ويمكن التطرق إلى بعض الطرق التي تؤدي إلى خلق قيمة لأنشطتها:

1 الاعتماد على اقتصاديات الحجم وأثر الخبرة: لاقتصاديات الحجم وأثر الخبرة أهمية كبيرة في الإمداد إلى الداخل، عمليات التشغيل، الإمداد والتمويل إلى الخارج الشراء وأنشطة تطوير التكنولوجيا في سلسلة القيمة، لأن العاملين لديهم الفرص لكي يصبحوا أكثر كفاءة في أداء مهامهم بمرور الوقت ويرتفع بذلك عائد المخرجات مع زيادة الألفة.

2 التكامل الرأسي: يساعد التكامل الرأسي المؤسسات على السيطرة على كل المدخلات، التوريدات والمعدات اللازمة لتحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية، كما يمكن للمؤسسة أن تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية من خلال التكامل الرأسي القليل جدا بغية لجوء المؤسسة إلى اختيار الأنشطة الداخلية وتتفادى بذلك تكاليف التشغيل، والتكاليف الثابتة التي تصاحب

¹ M. Porter , L'Avantage Concurrentiel, op.cit, p : 143-147.

² روبرت.أ.بتس و ديفيد.لي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، دار الفجر، القاهرة، 2008، ص:304.

التكامل الرأسي المرتفع. ويناسب ذلك الصناعات سريعة التطور، لأن العمل في مثل هذه القطاعات يحمل مخاطر كبيرة في الاستثمار في مرافق إنتاجية وفي طرق إنتاج قد تصبح متقدمة سريعاً قبل أن تسترد المؤسسات استثمارها في هذه الأنشطة.

كما يمكن للموقع الذي يتم فيه أداء النشاط المضيف للقيمة أن يلعب دوراً كبيراً في تحديد ميزة تكلفة للمؤسسة .

رابعاً: شروط تطبيق إستراتيجية القيادة بالتكلفة

بما أن إستراتيجية القيادة بالتكلفة تهدف دائماً إلى تحقيق تكلفة الوحدة أقل من التكلفة الوحيدة للمنافسين؛ مع عدم إهمال جانب الجودة المطلوبة في السوق، كل هذا يتطلب توفر المؤسسة على الشروط اللازمة للتطبيق الفعال لهذا النوع من الإستراتيجية التنافسية .

1 من حيث الإمكانيات والموارد: وتتمثل فيما يلي :

أ - استثمارات كبيرة: وهو ما يتطلبه تطبيق سياسة اقتصاديات الحجم لتخفيض التكاليف، إذ لا بد من توفرها بنسب مرتفعة لاستغلال الطاقة؛

ب أنظمة توزيع ملائمة: والتي تتلاءم وسياسة الحجم الكبير من أجل تدنية التكاليف؛

ت تبسيط أسلوب الإنتاج: لا يجب أن تتحمل المؤسسة تكاليف إضافية هي في غنى عنها؛

ث هندسة وفعالية تقنية: من خلال استخدام مواصفات أقل للمواد المشتراة؛

ج كفاءة كبيرة لليد العاملة: إذ لا بد من الاستفادة من أثر الخبرة .

2 من حيث طرق التنظيم: تتطلب إستراتيجية القيادة بالتكلفة سياسة تنظيمية صارمة، وذلك من خلال تطبيق مراقبة

التسيير من أجل التحقق والمقارنة بين اختيارات المؤسسة للأعباء والمصاريف، بالإضافة إلى المراجعة المتكررة والمفصلة.

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

4 نشر ثقافة خفض التكاليف بين المتعاملين في المؤسسة.

5 تطابق مميزات المنتج لاحتياجات الزبائن.

6 تعدد مصادر بناء الميزة التنافسية: فكل نشاط من أنشطة المؤسسة يمكن أن يساهم في خلق الميزة التنافسية، والتي

تشمل طريقة الإنتاج، التركيب، التمويل، الإمداد، السيطرة على قنوات التوزيع، الخ .

فكلما تعددت المصادر كانت الميزة المكتسبة على المدى الطويل والعكس صحيح .

خامساً: مزايا ومخاطر إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

1 مزايا إستراتيجية السيطرة بالتكاليف: تحمل إستراتيجية السيطرة بالتكاليف مزايا عديدة منها:

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

ب) ضمان حصة سوقية كبيرة للمؤسسة من خلال الحجم الكبير للمبيعات وبالتالي المحافظة على نفس مستوى الأرباح أو

ربما ارتفاع مستويات الأرباح، وكنتيجه تستطيع المؤسسة الخوض في استثمارات أخرى من أجل تطوير نفسها.¹

ت) ولاء الزبائن: وذلك لأن احتمال تحول المشتريين الذين هم على ألفة بمنتجات المؤسسة المسيطرة بالتكاليف إلى علامة تجارية منافسة من نفس المنتج، إلا في حالة كون تلك العلامة تقدم شيئاً مميزاً كما أن الزبائن التابعين للمؤسسات المسيطرة على حصة سوقية كبيرة يتكون لديهم شعور باستمرار المنتجات لفترة زمنية طويلة بعد شرائهم لها.

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

2 مخاطر إستراتيجية السيطرة بالتكاليف: كما تشتمل إستراتيجية القيادة بالتكلفة على المخاطر التالية:

أ) الاعتماد على أثر التجربة كمصدر لأفضلية تنافسية لا يتحقق في جميع مجالات النشاط، فهناك البعض منها لا تحتاج إلى أثر التجربة بقدر ما هي بحاجة إلى تكنولوجيا جديدة .

ب) ظهور حرب الأسعار: فبظهور منافسين يتبنون نفس الإستراتيجية فإن ذلك يؤدي بكل واحدة إلى تخفيض السعر أكثر فأكثر من سعر المنافسين، وبالتالي البيع بأدنى الأسعار مما يعني انخفاض المردودية وهذا يمكن أن يؤدي بدوره إلى عدم القدرة على البقاء والاستمرار في السوق وبالتالي الخروج من الصناعة أو الإفلاس .

ت) تبني إستراتيجية السيطرة بالتكاليف يفرض على المؤسسة إنتاج نفس المنتج لمدة طويلة، وهذا ليس في صالحها وخاصة في ظل التقلبات التي يعرفها المحيط وكنتيجة حتمية فإن قدرة المؤسسة على التكيف مع تطورات المحيط تصبح ضعيفة

ث) ظهور منتجات بديلة، فبوصول المنتجات ذات أثر التجربة إلى مرحلة الانحطاط تظهر منتجات جديدة بديلة فإذا كانت تلك المنتجات ذات تكنولوجيا جديدة وعالية فإنها تستطيع أن تلغي أثر التجربة للمنتجات الموجودة، وأحسن مثال الساعات الإلكترونية.

ج) هناك بعض النشاطات لا تتركز فيها المنافسة على السعر أو التكلفة، فالمؤسسة التي تملك أفضلية تنافسية هي التي تملك أحدث التكنولوجيات وليس التي تعرض أدنى الأسعار .

المطلب الثاني: إستراتيجية التمايز

تسعى المؤسسة إلى إنشاء بعض الخصائص لمنتجاتها تميزها عن باقي منتجات المنافسين، حيث يمكن للزبون إدراك ذلك التمايز، خاصة ما تعلق بجودة المنتج، حيث تساهم إستراتيجية التمايز في ذلك.

أولاً: مفهوم إستراتيجية التمايز

وتنطوي هذه الإستراتيجية على تكثيف جهود المؤسسة على تقديم منتج متميز عن منتجات المنافسين، ويتحقق هذا التمايز عن طريق التصميم، العلامة التجارية، منافذ التوزيع، والافتراض الأساسي الذي تقوم عليه إستراتيجية التمايز هو أن يكون الزبائن على استعداد تام لأن يدفعوا أسعاراً أكثر للمنتج المميز، ومن خلال التمايز تتمكن المؤسسة من بناء ميزة تنافسية تجعل الزبائن أكثر ولاءً وأقل حساسية اتجاه الأسعار، ويضاف إلى ذلك احتمال عدم بحث الزبائن عن منتجات أخرى بديلة عندما يشبعون حاجاتهم.¹

وتتجسد إستراتيجية التمايز من خلال :

¹ Bernard Garrette et autres, op. cit, pp: 74,76.

د. روبرت. أ. بتس وديفيد. لى، مرجع سابق، ص: 315.

- 1 الجودة العالية: تعتبر عملية عرض منتجات وخدمات بجودة عالية بمثابة وسيلة لخلق قيمة للمؤسسة عند الزبون، خاصة في مجال السلع الصناعية؛
- 2 الاستجابة السريعة والتجديد: فإتباع هذه الإستراتيجية يمكن المؤسسة من الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن كما قد تستطيع المؤسسة الدخول إلى أسواق جديدة قبل المنافسين من خلال تلبية الطلبات الجديدة للزبائن وتعزز بذلك ثقة ووفاء الزبون لمنتجاتها والحصول على أحسن الموزعين، نفس الشيء يقال بالنسبة لقدرة المؤسسة على التجديد، وذلك على الرغم من أن التكاليف سوف ترتفع وبالتالي ارتفاع الأسعار فإن الزبون يقبل دفع مبالغ أكبر من أجل الحصول على منتج ذو جودة عالية؛
- 3 التوزيع: ويمكن أيضا تبني إستراتيجية التمايز عن طريق التوزيع الوحيد أو اختيار القنوات التوزيعية التي تم إهمالها من طرف المنافسين؛
- 4 العلامة التجارية: فقوة العلامة التجارية تكسب المؤسسة أفضلية تنافسية تميزها عن الآخرين، فالعلامة التجارية تشكل في حد ذاتها جزءا من قيمة المنتج.

ثانيا: عوامل استمرارية الميزة المكتسبة من تبني إستراتيجية التمايز

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

- 1 المقاييس التقديرية للأنشطة: حيث تعتمد المؤسسة على بحوث التطوير والتكنولوجيا لتطبيق مقاييس خاصة تمكن المؤسسة من جعل منتجاتها فريدة وذات خصائص أداء أفضل؛
- 2 الوصل: من خلال إيجاد علاقات وصل بين مختلف الأنشطة داخل المؤسسة الخالقة للقيمة؛
- 3 الاندماج: يساعد اندماج الأنشطة الجديدة الخالقة للقيمة في مراقبة نتائج الأنشطة وتحقيق التنسيق فيما بينها، كما يساعد الاندماج على زيادة الأنشطة الخالقة للقيمة؛
- 4 للبرنامج: فتميز المؤسسة في إنتاج منتج معين يكون انطلاقا من تاريخ مباشرة المؤسسة في عملية الإنتاج؛
- 5 خلق العلاقات: وتشمل العلاقات بين أنشطة المؤسسة والعلاقات مع الزبائن والموردين من خلال قنوات التوزيع.

ثالثا: مجالات التمايز

هناك عدة مجالات أمام المؤسسة لتحقيق التمييز ومن بينها تشكيلات مختلفة للمنتج، شكل المنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك، التفوق التقني، الجودة غير العادية، الاعتماد على مواد خام جيدة، الريادة

¹ Philip kotler et autre, Op.cit, P: 434.

² M.porter, op.cit , pp : 159, 161.

التكنولوجية، وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق التمايز بكفاءة عالية إذا كانت تتمتع بكفاءات لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة، ولكي تتمكن من الاستمرار في اكتساب الميزة يكون من الأفضل أن تحقق المؤسسة التمايز في المجالات التالية:¹

- 1 - التمايز على أساس التفوق التقني؛
- 2 - التمايز على أساس الجودة؛
- 3 - التمايز من خلال الخدمة الإضافية التي تقدمها المؤسسة للزبون؛
- 4 - التمايز نتيجة تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه

رابعا: إستراتيجية التمايز وسلسلة القيمة:

يمثل أي مصدر محتمل لإضافة قيمة للزبون فرصة لممارسة إستراتيجية التمايز، وتشكل معظم الأنشطة الرئيسية والداعمة الخالقة للقيمة المصدر الأساسي لخلق خصائص متميزة وترتبط هذه الخصائص بالدرجة الأولى بالتطور التكنولوجي حيث في النهاية تؤدي إلى تركيب منتج مميز، وخلق القيمة لا يعتمد فقط على الأنشطة الرئيسية وإنما لابد أن تساهم الأنشطة الداعمة في خلق تمايز في المنتج، حيث ترتبط قدرة الأولى على مدى الارتباط بين الأنشطة الرئيسية والداعمة، إن سلسلة القيمة هدفها التحليل الاستراتيجي للتكاليف، ومن ثم فإن تحليل التمايز يستلزم التدقيق والتفكير في كيفية تقسيم بعض الأنشطة الخالقة للقيمة، ويكون من صالح المؤسسة القيام بتجميع الأنشطة التي لا تساهم كثيرا في خلق التمايز.

خامسا: التحليل الإستراتيجي للتمايز

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

(أ) تدنية التكاليف للزبون: فمن خلال تصميم المنتجات التي تتطلب وقتا أقل للطاقة، تتمكن المؤسسة من تحقيق تدنية تكلفة الزبون لتحقيق التمايز، ويتحقق ذلك بالنسبة للمؤسسات التي يمكنها أن تعيد تصميم منتجاتها لتبسيط عدد الخطوات التي يتضمنها الاستخدام ، بمعنى أن المؤسسة التي تساهم في محاولة إيصال كيفية استعمال منتجاتها لزيائنها تستطيع التأثير على تكاليف هذا الزبون عن طريق توضيح مختلف النشاطات التي تساهم في إنتاج منتجاتها، فأية محاولة من الزبون لتغيير منتج ما يلزمه دفع تكلفة التغيير، ويمكن للمؤسسة تدنية التكاليف من خلال¹ :

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

¹ M. Porter, op ,cit , p : 156.

ب) تحسين أداء خدمة الزبون: ويقصد بتحسين أداء الزبون زيادة رضا الزبون بالمنتج² التخفيض من تكاليف غير المباشرة لاستعمال المنتجات. ، فلكي تتمكن المؤسسة من تحسين أداء الزبون لابد من فهم ما يريده الزبون، وتتوقف قدرة المؤسسة في تحسين أداء خدمة الزبون على عوامل التمايز التي سوف تخلقها في علاقاتها مع زبائنهم، ويتحقق ذلك من خلال مساعدتهم في تحقيق أهدافهم غير الاقتصادية مثل المرتبة والصورة الشهرة .

2 القيمة المدركة من طرف الزبون: قد تحصل المؤسسة على فرصة للتمايز بزيادة قيمة المنتج، لكنها يمكن أن تواجه إشكالية في كيفية إدراك الزبون لهذه القيمة، ويحتاج فهم تأثير المنتج على الزبون وعلاؤه فترة طويلة، ويرجع الأمر في النهاية إلى ضرورة قيام الزبون بإعطاء قيمة سعرية للاختلافات الموجودة بين مختلف العروض الموجودة في السوق، والتي تبرر الزيادة في السعر، لأن الزبون مطالب بدفع تكلفة التمايز، وترتبط القيمة المدركة غالباً بنقص أو عدم اكتمال المعلومات لدى الزبائن التي من خلالها يمكن للزبون إعطاء الحكم على قيمة المنتج، وقد تساعد ما سماه بورتر بإشارات القيمة الزبون على إدراك قيمة المنتج، وبالنسبة لبورتر فإن هذه الإشارات تتمثل في: الإشهار، التغليف، الشهرة، أو بعبارة أخرى مجموع الخصائص التي يمكن للزبون إدراكها، ويرتبط نجاح المؤسسة في إدراك القيمة من طرف الزبون إذا استطاعت أن تبين القيمة الحقيقية للمنتج، فهناك من المؤسسات التي تحقق قيمة متوسطة لكنها استطاعت أن تبينها بشكل جيد، وهناك البعض الآخر حقق قيمة جيدة لكن لم تتمكن من تبينها بشكل جيد للزبون، ففي هذه الحالة تكون الحظوظ كبيرة في الاستحواذ على السعر المرتفع للمؤسسة الأولى أكثر من المؤسسة الثانية.

سادساً: شروط تطبيق إستراتيجية التمايز

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

- 1 يجب على المؤسسة أن تقوم بتحديد نوعية زبائنهم؛
- 2 ضرورة تحديد المؤسسة للهدف المنشود؛
- 3 من المهم جداً تعرف المؤسسة على منافسيها (خصائصهم وإمكانياتهم) وبالتالي التعرف على السوق المستهدف وخاصة في ظل توجه الأسواق شيئاً فشيئاً نحو العولمة؛
- 4 ضرورة اعتماد المؤسسة على إمكانياتها ومهاراتها الذاتية، لأن تمايز المؤسسة على أساس إمكانياتها تصعب على المنافسين من تقليدها؛
- 5 ضرورة التأكد من الخصوصيات التي تتميز بها، ويرجع ذلك إلى الصعوبات التي قد تواجهها المؤسسة لضبط خصوصيات الزبون؛
- 6 لابد من التوفيق بين القيمة الإضافية في السعر وقيمة التمايز الإضافية في المنتج، حتى يكون الزبون مستعداً لدفع هذه الزيادة في السعر؛
- 7 يجب على المؤسسة إقامة التمايز على أساس قواعد تتصف بالإبداع والديناميكية؛

1 M. Porter, op.cit, pp:170

2 روبرت. أ. بيس، ديفيد. لى، مرجع سابق، ص: 325.

8 يجب أن تتأكد المؤسسة أن السعر العالي لمنتجاتها المتميزة وذات الجودة العالية لا يجب أن يكون أعلى بكثير بالمقارنة بالمنتجات المنافسة، وإلا يدرك الزبائن أن قبولهم لجودة أعلى أو خدمة متميزة لا يبررها الارتفاع في السعر؛
9 تتطلب هذه السياسة قنوات توزيع فعالة وتعاون قوي مع الوسطاء كما تتطلب مهارات تنظيمية كجذب عمالة ذات مهارات عالية ومبدعة، إضافة إلى العلماء والباحثين.

سابعاً: مزايا ومخاطر إستراتيجية التمايز

وتتمثل مزايا ومخاطر إستراتيجية التمايز فيما يلي :

1 مزايا إستراتيجية التمييز: إن سعي المؤسسة وراء اكتساب ميزة تنافسية عن طريق التمايز في عرض منتجات تختلف عن منتجات المنافسين يمكن المؤسسة من :

(أ) إقامة علاقات مختلفة مع الموردين والزبائن: فتبني المؤسسة لمثل هذه الإستراتيجية يمكنها من قوة تفاوضية كبيرة مع الموردين والزبائن، ذلك أنها أقل حساسية للسعر؛

(ب) السماح للمؤسسة بعزل نفسها جزئياً من المنافسة السعرية في الصناعة، فبتقديمها لمنتجات عالية التمايز ومطلوبة بشدة من طرف الزبائن يبعدها عن الانخراط في حروب الأسعار مع منافسيها؛

(ت) تشكيل عائق كبير أمام دخول منافسين جدد في الصناعة، وذلك من خلال الاستثمارات المعتبرة التي تقوم بها وخاصة أن هذه الإستراتيجية تتطلب شبكات توزيع محددة؛

(ث) تحقيق مردودية كبيرة نتيجة تركيز المؤسسة على إيجاد قيمة مميزة لمنتجاتها في السوق لدى الزبون مما يدفع هذا الأخير إلى دفع أسعار مرتفعة وبالتالي حصول المؤسسة على هامش ربح أكبر؛

(ج) بالإضافة إلى أن هذه الإستراتيجية لا تركز فقط على الاستثمارات وإنما أيضاً على مدى قوة العلامة التجارية وهذا سيساهم في تأخير دخول المنافسين لأن المؤسسة تكون قد استطاعت كسب ولاء الزبائن

2 مخاطر إستراتيجية التمايز: على الرغم من المزايا التي يمكن أن تكتسبها المؤسسة من خلال تبنيها لإستراتيجية التمييز، إلا أن الفهم الخاطئ لعوامل هذه الإستراتيجية وتكلفتها يشكل مخاطر كبيرة للمؤسسة :

(أ) يتمثل المشكل الرئيسي للمؤسسات التي تتبنى إستراتيجية التمايز في أنها لا تستطيع الاستمرار لمدة طويلة في عرض منتجات أو خدمات متميزة عن منتجات باقي المنافسين إلا في نظر الزبون فقط؛

(ب) في حالة اعتماد المؤسسة في تمييزها على الخصائص الفيزيائية للمنتج أو الخدمة أو على أشكال التوزيع فإن عملية التقليد من طرف المنافسين تصبح سهلة، ويرجع ذلك إلى إهمال المؤسسة لإمكانيات التمايز من خلال سلسلة القيمة؛

(ت) تغير أذواق المستهلكين مما يدفعهم لشراء منتجات أخرى، ويعود إلى عدم إعطاء المؤسسة الأهمية لتقسيم السوق إلى قطاعات، فحاجات الزبائن تختلف من قطاع إلى آخر، حيث أن إدراك المؤسسة لوجود قطاعات سوقية لا يعني بالضرورة

تبني إستراتيجية التركيز، ولكن لا بد من بناء إستراتيجية تمايز اعتماداً على معايير مجزأة على العديد من الزبائن؛

(ث) المبالغة في التمايز من طرف المؤسسة يعرضها إلى المنافسة من طرف منتجات ذات نوعية أحسن وسعر أقل؛

¹ M. Porter, op.cit , pp: 198-200.

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

المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز

يؤثر حجم السوق وكذلك حجم المؤسسة على طبيعة إستراتيجياتها وأهدافها، حيث يمكن للمؤسسة من إتباع إحدى الإستراتيجيتين السابقتين. أولا: مفهوم إستراتيجية التركيز وفق هذه الإستراتيجية تستهدف المؤسسة جزءا معينا من السوق (مجموعة من الزبائن، مجموعة منتجات) لتحقيق في نفس الوقت السيطرة بالتكاليف ودرجة ما من التمايز¹، وتناسب هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات العملاقة في كل الأسواق، فتقوم بذلك باختيار قطاع معين لا تخدمه هذه المؤسسات أو تتجاهله، خاصة وأنها تهدف للربح بدلا من النمو، والافتراض الأساسي الذي تقوم عليه إستراتيجية التركيز هو أن المؤسسة تستطيع جذب عدد متزايد من الزبائن الجدد، ويساعد توسع المؤسسة وإمتدادها إلى زبائن جدد على منحها رقعة أوسع لتقديم منتجاتها.

ثانيا: أشكال إستراتيجية التركيز:

بما أن المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز تسعى إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من أسعار المنافسين (التركيز على خفض التكاليف)، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة (التركيز على التمايز)، هذا يعني أن المؤسسة يمكن أن تأخذ أحد الشكلين²:

1 إستراتيجية التركيز بالتكاليف: وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكاليف من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو مجموعة من الزبائن، والذين يتم خدمتهم كقطاع صغير وليس السوق ككل، ومن بين العوامل التي تساعد على تبني هذه الإستراتيجية ما يلي:

أ) مراقبة إمكانية إعادة تجزئة السوق خاصة في ظل التطورات التكنولوجية والتحوليات في رغبات الزبائن المستهدفين؛
ب) تركيز الاستثمار على الرغبات غير المشبعة والصغيرة؛

ت) اختيار القطاع السوقي الذي يشمل الفئات الواضحة الحاجات والرغبات من أجل تركيز التكاليف

2 التركيز بالتمايز: وفي هذه الحالة المؤسسة يجب أن تتبع نفس خطوات إستراتيجية التمايز (إنتاج منتج متميز عن منتجات المنافسين)، مع اقتصرها فقط على قطاع معين من السوق أو مجموعة من الزبائن، ومن أهم عوامل نجاح هذه الإستراتيجية ما يلي³:

أ) ابد أن تتمتع المؤسسة بالقدر الكافي من التمايز لكي تستطيع الحفاظ على ولاء الزبائن؛

ب) لا بد أن يكون السوق المستهدف محدود لكي لا تجلب المنافسين الأكثر إمكانية في المجال، فتتقلص بذلك حظوظ المؤسسة في الصمود في وجه المنافسين؛

¹ روبرت. أ. بيس، ديفيد. ل. مرجع سابق، ص: 343.

³ محمود أبو بكر مصطفى، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 02.

ت) أن تكون الأصول الموظفة لتلبية احتياجات الفئة المستهدفة جد خاصة؛ تكنولوجيا مكتسبة، قنوات توزيع محتكرة، وذلك من أجل تشكيل حاجز أمام المنافسين؛

ث) الاعتماد على العرض ذو القيمة التي تبرر السعر؛

ج) إبراز الخصائص التي تمكن الزبون من إدراك قيمة المنتج، عن طريق وسائل الاتصال.

وعموما فإن نجاح المؤسسة في اختيار أي الإستراتيجيتين يتوقف بالدرجة الأولى على تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس في السوق، الأهمية النسبية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين ودراسة مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقية.

ثالثا: التحليل الإستراتيجي لإستراتيجية التركيز

إن التركيز يفرض على المؤسسات غير القادرة على مواجهة المنافسة والذي يرجع لحجمها أو مواردها غير كافية، أو أنها لا تسعى للنمو بسرعة خوفا من تتجاوز الحجم الحرج، وفي هذه الحالة لا يسع المؤسسة إلا أن توجه جهودها إلى منطقة محدودة يتوافق إمكانياتها ومواردها، فالتركيز مبني على مبدأ أن المؤسسة توجه نشاطها في مجال معين ومحدد لتحقيق فعالية ومردودية أفضل، وهناك خطوتين هامتين لتحديد كيفية تبني إستراتيجية التركيز:

1 تحديد القطاع السوقية : إن الخطوة الأولى التي تقوم بها المؤسسة عند الرغبة في دراسة وتحليل سوق معين هو القيام بتجزئته وذلك من أجل التوجيه الحسن وتركيز الجهود التسويقية وتصميم السياسات والبرامج التي تتلاءم وكل قطاع، ومن بين الأمور التي يجب على المؤسسة مراعاتها هي خصائص الزبائن والأهمية النسبية لكل قطاع ودرجة المنافسة فيه، وبالتالي يمكن التوصل إلى نتيجة وهي أن تقسيم السوق عبارة عن عملية تجزئته إلى مجموعات جزئية، لأن السوق يتسم بعدم التجانس، وتضم هذه المجموعات الجزئية مجموع الزبائن الذين تجمعهم خصائص مشتركة وقادرين على تفسير اختلافات المجموعات الجزئية المتجانسة . وتجدر الإشارة إلى أن عملية تقسيم السوق إلى قطاعات ليست ثابتة بصفة دائمة، وهذا بسبب التغيرات التي تحدث في الأسواق والتي يترتب عنها تغيرات في تقسيم السوق إلى قطاع.

2 دراسة قطاع السوق للتركيز : لكي تستطيع المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال تبنيها إستراتيجية التركيز يستوجب أولا القيام بتحديد القطاعات السوقية التي سوف يتم التركيز عليها، فإذا تمكنت المؤسسة من تحديد القطاع السوقية الذي ستستهدفه تكون بذلك قد تمكنت من تحديد جاذبية القطاع انطلاقا من حجم القطاع وربحيته، مدى شدة قوى التنافس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين ومدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقية، وبما أن المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز تتميز مواردها بالمحدودية، فإنها منطوقيا سوف تركز جهودها على القطاعات التي لم يتم خدمتها أو خدمتها دون تحقيق الإشباع من طرف المنافسين وخاصة المؤسسات الكبيرة، وهذا من أجل أن تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية أفضل من المنافسين، وكما سبقت الإشارة فإن إستراتيجية التركيز تناسب بشكل كبير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي لا تستطيع منافسة المؤسسات الكبرى في تلك الأسواق، فتعتمد بذلك اختيار قطاع ما تكون صعبة الخدمة من طرف المؤسسات الكبرى أو ربما تجاهلته نتيجة صغر حجمه ، وحتى تتمكن المؤسسة من كسب الميزة التنافسية والحفاظ عليها، لا بد من النجاح في تحقيق قيادة التكلفة، أو التمايز في القطاع

أو القطاعات المستهدفة². ففيما يخص البعد الأول فالمؤسسة تستطيع تحقيق تخفيض التكلفة إلى الحد الأدنى من خلال تقديم منتج منخفض بالمقارنة مع المنافسين وذلك دون إهمال جانب النوعية، والبعد الثاني يتمثل في تركيز المؤسسة على فئة معينة من الزبائن لها احتياجات مختلفة عن الآخرين، وهم مستعدون لدفع أسعار مرتفعة لقاء الحصول على السلعة.

رابعاً: عوامل استمرارية إستراتيجية التركيز

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

- 1- قابلية الصمود في وجه المقلدين: المؤسسة ملزمة بالصمود أمام المنافسين الذين يحاولون تشكيل خطر عليها من خلال اللجوء إلى التقليد لذا لا بد أن تتوفر على حواجز تواجه بها التقليد والتي تتمثل في اقتصاديات السلم، ولاء دوائر التوزيع، وكذلك بنية القطاع المعني.
- 2- الصمود أمام المنافسين في الأسواق الواسعة: ويشمل هؤلاء المنافسين الذين كانوا سابقاً في القطاع ومنافسين محتملين لديهم الرغبة في توسيع قاعدتهم.
- 3- قابلية الصمود أمام بديل من قطاع آخر: إن المؤسسة المتبنية لإستراتيجية التركيز معرضة لخطر تغير أذواق القطاع السوقي المستهدف، أو حدوث تغيرات في التكنولوجيا المستخدمة أو سلوك المنافسين وهذا قد يفقد هامتها التنافسية، ولكي تحافظ عليها لا بد من أن تكون قادرة على الصمود أمامها

خامساً: مزايا ومخاطر إستراتيجية التركيز:

وتتمثل مزايا ومخاطر إستراتيجية التركيز فيما يلي:

- 1 مزايا إستراتيجية التركيز: إن سعي المؤسسة وراء تبنيها لإستراتيجية التركيز يمكنها من كسب عدة مزايا، نذكر منها ما يلي¹:
 - (أ) بما أن المؤسسة تعمل على تلبية متطلبات مجموعة معينة من الزبائن، فإنها بذلك تستطيع أن تكسب ولاء الزبائن وبالتالي تصنع بذلك حاجزاً أمام دخول المنافسين بمنتجات بديلة؛
 - (ب) تمنح هذه الإستراتيجية للمؤسسة القدرة على الاستجابة أحسن لمتطلبات الزبائن، وإمكانية تحقيق التجديد والابتكار بشكل أسرع من المؤسسات التي تتجه إلى السوق؛
 - (ت) إمكانية التوسع في المستقبل وخاصة أن المؤسسة تعرف جيداً متطلبات السوق وذلك باكتشافها قطاعات سوقية أخرى؛
 - (ث) تمكن إستراتيجية التركيز من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة من أجل المساهمة في تحسين وضع التكاليف أو التمايز.

2 مخاطر إستراتيجية التركيز: أما مخاطر تبني إستراتيجية التركيز فتتمثل فيما يلي:

- (أ) تعتبر وضعية هذا النوع من المؤسسات غير الملائمة اتجاه الموردين، نظراً للحجم الصغير الذي يتم شرائه من طرف تلك المؤسسات، وهذا ما يضعف قدرة التفاوض معهم؛
- (ب) يواجه هذا النوع من المؤسسات مشكلة اختيار واحد من الميزتين (التركيز بالتكلفة أو بالتمايز)، فإذا اختارت الميزة الأولى فإن المؤسسة تواجه خطر المؤسسات المتبنية لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف نظراً للحجم الصغير الذي تقوم

بإنتاجه، وإذا اختارت الميزة الثانية فإنها تواجه مشكلة ارتفاع التكاليف خاصة وأن التمايز يتطلب استثمارات كبيرة وهذا مالا يتناسب مع حجم مواردها وإمكاناتها؛¹

ت) احتمال الاختفاء المفاجئ لحصتها السوقية، إما بسبب عدم قدرتها لمواكبة التكنولوجيا المتطورة أو بسبب تغير أذواق الزبائن، فيصعب على المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التركيز التحول إلى أجزاء أخرى لخصوصية مواردها وإمكاناتها وكفاءتها؛

ث) كون القطاع المستهدف ضيق لا يمكن المؤسسة من الاستفادة من اقتصاديات الحجم، فتصبح هذه الإستراتيجية مكلفة جدا؛

ج) عدم الاستفادة من ميزة تنافسية في حالة احتواء القطاع على قطاعات سوقية عديدة . والشكل الموالي يوضح هذه الاستراتيجيات:

الشكل (02-02) الاستراتيجيات العامة للتنافس

Source: Michael Porter, *Competitive advantage*, the free press, New York, USA, 1998, p: 12

المبحث الثالث: مقاربات ومصادر الميزة التنافسية

الميزة التنافسية		الهدف الاستراتيجي
التمايز	تدنية التكلفة	
التمايز	القيادة بالتكلفة	الصناعة ككل
التركيز على التمايز	التركيز على التكلفة	قطاع سوقى معين

تعددت المقاربات التي أشارت إلى المصادر التي يمكن للمؤسسة أن تحقق من خلالها المزايا التنافسية، وذلك حسب تطور الفكر الاستراتيجي وتغيرات المعطيات للبيئة الاقتصادية، حيث تعتبر الموارد الداخلية والكفاءات المحورية التي تتوفر عليها المؤسسة مصدرا لتحقيق التميز وخلق القيمة، كما يعتبر الإطار الوطني هو الآخر منشئا للمزايا التنافسية .

المطلب الأول: التفكير الاستراتيجي

¹ روبرت.أ.بتس و ديفيد.ل، مرجع سابق، ص: 345.

ساهم تطور التفكير خلال القرن العشرين في ظل توسع ونمو المؤسسات الاقتصادية، خاصة مع ظهور أبحاث وكتابات مايكل بورتر خلال الثمانينات والتسعينيات حيث ركز على مفهوم الميزة التنافسية والاستراتيجيات العامة للتنافس، وكذلك مفهوم نموذج سلسلة القيمة.

أولاً: الاستراتيجيات العامة للتنافس وتحقيق الميزة التنافسية

كما أسلف ذكره في المبحث السابق، تساهم الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، حيث أن تبني إستراتيجية تدنية التكاليف أو إستراتيجية التركيز التي تستند على التكلفة تساهم في خلق ميزة القيادة بالتكاليف، أما تبني إستراتيجية التمايز أو إستراتيجية التركيز المعتمدة على تمايز المنتج تساهم في خلق ميزة التمايز للمؤسسة. كما يرجع ذلك إلى العديد من المعطيات والظروف التي تؤدي بالمؤسسة إلى الاختيار بين هذه الإستراتيجيات، كأهداف المؤسسة، إمكانياتها، طبيعة السوق المستهدف...إلخ

ثانياً: نموذج سلسلة القيمة والميزة التنافسية

يعتبر مايكل بورتر أول من تطرق إلى مصطلح سلسلة القيمة في كتابه "الميزة التنافسية" ويمكن تعريفها على أنها طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة ويمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية التي تحققها المؤسسة على منافسيها¹ ويكمن دور سلسلة القيمة في كونها:²

- مجموعة من الأنشطة الرئيسية في المؤسسة التي تضيف قيمة لمنتجاتها وخدماتها؛
 - تسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية؛
 - تحديد درجة التكامل والتعامل الداخلي بين الأنشطة؛
 - التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر؛
 - التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة المؤدى داخل المؤسسة.
- وتتكون سلسلة القيمة مما يلي:¹

1 الأنشطة الرئيسية: وتتمثل هذه الأنشطة فيما يلي:

- أ) الإمدادات: وهي أنشطة مرتبطة باستلام، تخزين، وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل مناولة المواد، المخازن، الرقابة على المخزون، المرجعات إلى الموردين؛
- ب) الإنتاج: أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل التشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة، صيانة الآلات، الاختيار، التسهيلات؛

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 88

² نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 112.

ت) الإمدادات الخارجية: وهي أنشطة مرتبطة بجمع، تخزين، وتوزيع مادي للمنتج إلى الزبائن، وتشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، العمليات الخاصة بالتسليم، تنفيذ وجدولة الطلبات؛
ث) التسويق والمبيعات: هي أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للزبون أن يشتري المنتج، وتحفيزه على الشراء، وتشمل الإعلان، الترويج، رجال البيع، الحصاص، اختيار منافذ البيع، العلاقات مع منافذ البيع والتسعير؛
ج) الخدمة: أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج، وتشمل خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، قطع الغيار والأجزاء، تعديل المنتج.

2- الأنشطة الداعمة: وتتمثل هذه الأنشطة فيما يلي:

- أ) البنية الأساسية للمنظمة: تشمل أنشطة الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي، وكل الأنشطة المساعدة والأساسية لتشغيل سلسلة القيمة ككل؛
ب) إدارة الموارد البشرية: أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، التدريب، وتنمية الأفراد، وتشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية والذي يسمح باتساع مجال أنشطة إدارة الموارد البشرية؛
ت) تنمية التكنولوجيا: أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة، وتشمل المعرفة الفنية، والإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط، داخل سلسلة القيمة؛
ث) الشراء: هي أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها، سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات.
والشكل الموالي يوضح شكل نموذج سلسلة القيمة:

الشكل (03-02) نموذج سلسلة القيمة



Source: Michael Porter, *Competitive advantage*, The free press, New York, 1998, p: 37.

ثالثا: اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية

يعرف "Jakobiak" اليقظة الاستراتيجية بأنها رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقاة والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ قرارات إستراتيجية"، كما تعتبر نشاط دائم غالب الأحيان مكرر يهدف لرقابة فعالة للبيئة التكنولوجية، التنافسية، التجارية... الخ، بغرض استباق التطورات.¹

1- مساهمة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة: إن التسويق اليوم معركة تعتمد على ملكية المعلومات أكثر مما تعتمد على ملكية الموارد الأخرى، حيث يمكن للمنافسين تقليد معدات بعضهم البعض ومنتجاتهم وإجراءاتهم، ولكنهم لا يستطيعون استنساخ معلومات المؤسسة ورأسمالها الفكري، حيث يمكن أن يمثل محتوى معلومات المؤسسة ميزتها التنافسية، فالتحولات والاضطرابات التي تشهدها بيئة المؤسسات الاقتصادية المعاصرة فرضت عليها الحصول على المعلومة كمورد استراتيجي يساعدها على اتخاذ مختلف القرارات بالدقة والسرعة المطلوبة وبأقل التكاليف، فالمعلومة الدقيقة والملائمة ستؤدي حتما إلى ترشيد القرار الذي يؤدي بالمؤسسة إلى للبقاء والنمو ومنه إلى تحقيق التميز. وتتجلى أهمية اليقظة الإستراتيجية فيما يلي:

(أ) توفير المعلومة اللازمة: لقد أصبحت المعلومات موردا جوهريا للمؤسسات في العصر الحالي، فلكي تحافظ المؤسسات على بقائها، يلزم أن تجمع وتنقي وتخزن وتستخدم كما هائلا من البيانات والمعلومات، أما إذا أرادت الازدهار فيلزمها أن تؤدي هذه الوظائف على مستوى أفضل مما يقوم به منافسوها، وبالتالي أصبحت المعلومات أساسا جديداً لخلق أسلوب المنافسة والتفوق فيه بين المؤسسات، فلا يمكن للتخطيط، تفهم الأسواق، الاستجابة السريعة للتهديدات التنافسية بدون امتلاك معلومات موثوق فيها كما ينبغي وفي الوقت المناسب؛

(ب) المساعدة على اتخاذ القرار: إن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى كفاءة وفعالية إدارتها في صنع القرارات، وتعد المعلومات حجر الأساس الذي تركز عليه هذه القرارات في مختلف المستويات الإدارية وفي جميع مجالات الأعمال وبقدر

¹ بن نافلة قدور ومزريق عاشور، اليقظة الإستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات. التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010، ص 08

الدقة والشمول وحسن التوقيت في توفير هذه المعلومات تتعزز تلك الكفاءة والفعالية. والحقيقة أن توفر المعلومات يحدد إلى درجة عالية قدرة المؤسسة على الرد والاستجابة لما يجري في السوق من أحداث وتكيفها معها، وبالتالي بقاءها واستمرارها؛

تاليقظة كأداة لتنمية الميزة التنافسية: إن الواقع السريع للأحداث في عصر المعلومات والضغط الهائل لقوى السوق والمنافسة، والحركة الدائمة للأسواق والمستهلكين والتطورات الكبيرة غير المسبوقة للتكنولوجيا في جميع المجالات لا سيما تكنولوجيا المعلومات، جعلنا نعيش في عالم كثير المتغيرات، حيث المعلومات كثيرة وكبيرة وتنتقل بسرعة مع سهولة الوصول إليها، كما أن استقرار الميزات التنافسية في الأسواق أصبح يقل يوما عن يوم.

ولكل ما سبق أصبحت اليقظة وعلى الخصوص التنافسية منها ضرورة ذات دور فعال في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة: منتجاتهم، استراتيجياتهم التسويقية، التكنولوجيا المستعملة، أسعارهم... الخ، وكل ما يؤثر على التنافس. فاليقظة التنافسية تعد من عوامل تدعيم والمحافظة على الميزة التنافسية بما تقدمه من معلومات تساعد المؤسسة على مراقبة المنافسين والإطلاع عن مدى تقدمهم في تقليد الميزة التنافسية للمؤسسة.

المطلب الثاني: مقارنة الموارد والكفاءات

لقد أفضت جملة التغييرات الحاصلة في بيئة المؤسسة خاصة ما تعلق بتنافسيها إلى التشكيك في صدق النظريات المستندة على المقاربة الهيكلية في الإستراتيجية، والتي ترى بأن الصناعات الأكثر جدوى وفاعلية من غيرها هي تلك الصناعات التي تتميز بهيكل ملائم يتسم بالنمو في الطلب واتساع في مقومات النجاح الأساسية، ضمن هذا الإطار أثبتت الوقائع الميدانية خلاف ذلك الأمر، إذ أن الكثير من المؤسسات استطاعت أن تحقق نجاحا كبيرا ضمن أشد القطاعات تنافسية.

أولا: جذور مقارنة الموارد والكفاءات

حيث أفضت في التسعينات إلى تبلور مدرستين فكريتين بارزتين¹:

- 1 المقاربة الأولى: يمثلها Mintzberg.H حيث تتناول الإستراتيجية من زاوية مسار القرار داخل المؤسسة.
- 2 المقاربة الثانية: وهي مقارنة المعالجة المبنية على الموارد المطورة من قبل مجموعة من الكتاب أمثال Wernerfelt.B و Barney و Hamel و Prahalad بحيث تتمركز حول الموارد الداخلية التي تسمح للمؤسسة بالتفرد بالميزة التنافسية، ضمن هذا المنظور فإن جذور الميزة التنافسية يجب البحث عنها واقعيًا داخل المؤسسة، وبالتالي يفترض على نظام التسيير الاستراتيجي أن يدخل المؤسسة ضمن آلية تسمح لها بالحفاظ على ثروتها من الموارد والكفاءات. إن التفكير المركز على المؤسسة ومواردها يرى أن المحدد الأقوى للربحية لا يتمثل في هيكل الصناعة، بل إن الأمر يتعلق بتجنيد وتفعيل موارد المؤسسة وكفاءاتها المحورية، وعلى هذا الأساس أصبحت النظرة الهيكلية تقليدية وليست لها القدرة على تفسير تنافسية المؤسسات، مما جعلها تترك مكانها شيئًا فشيئًا لمقاربة نظرية جديدة أكثر شمولية، عرفت بالمقاربة المرتكزة على الموارد. إن هذه المقاربة المرتكزة على الموارد تستمد أصولها من:

¹ سملاي يحضية، مرجع سابق، ص 44.43

(أ) قانون المنافذ: المشهور لـ "ساي" 1803 Say الذي يرى بأن الإنتاج يؤدي منطقياً إلى خلق الطلب على المنتجات، لأن عملية تشكيل المنتج تفتح في نفس اللحظة منفذاً على منتجات أخرى .

(ب) نظرية الربح: لدافيد ريكاردو Ricardo David التي تفترض أن امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة يمكن أن يعود على مالكة بفوائد ربحية مفيدة . حسب Bernay 1991 تشتمل الموارد على مجموع الأصول والقدرات، والطاقت، والإجراءات التنظيمية، والخصائص والمعلومات، والمعارف، والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها، ; التي تمكنها من إعداد وتنفيذ استراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها ونجاحها¹.

ويعرف Wernerfelt.B الموارد على أنها كل ما يمكن أن يسهم في نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وبالنسبة لهذا الباحث فإن موارد المؤسسة تتكون من مجموعة الأصول الملموسة أو غير الملموسة التي ترتبط بصفة دائمة بأنشطتها، بحيث تتضمن تلك الأصول بالإضافة إلى الخبرة الفنية للأفراد والإجراءات التنظيمية الفعالة كل من رأس المال والمنتجات والتكنولوجيا والعلامة التجارية .

ثانياً: أهم المقاربات المشككة لنظرية الموارد الداخلية والكفاءات

لقد جاءت هذه المقاربات نتيجة تطور مستمر للعديد من البحوث التي تتعلق بمدى أهمية الموارد الداخلية للمؤسسة، خاصة في ظل الانتقادات التي وجهت للتحليل الهيكلي للصناعة .

1+ المنظور المرتكز على الموارد

ويرجع الفضل في صياغته إلى Rumelt, Barney, Wernerfelt فمع نهاية الثمانينات من القرن الماضي حدث تغيير هام في نماذج التحليل الإستراتيجي، بحيث اتجه التحليل من التركيز على التحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق إلى التركيز على التحليل الداخلي، وهكذا فلقد شكل هذا التوجه في التحليل تحول نظري مهم كان عامله الأساسي ذلك المرتكز المؤسس للموارد، وفقاً لهذا المدخل فإن جوهر الإستراتيجية يتجسد أكثر في عملية البحث عن خلق الثروة باستعمال جيد للموارد بدل استعمال نفوذ السوق ضد الداخلين الجدد².

ضمن المقاربة المؤسسة على الموارد كانت هناك العديد من النظريات والاتجاهات التي حاولت التأكيد على أهمية الموارد وبالأخص الموارد غير المادية ودورها الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، إلا أنه وفقاً لهذا المنظور فإن كل مورد يمكن أن يكون له دور في تحقيق الميزة التنافسية، فالموارد المادية مثلاً نادراً ما تحقق ميزة تنافسية من جانبها، لكن هذا لا يعني أنها لا يمكن أن تكون عامل نمو للميزة التنافسية والأداء³

¹ المرجع نفسه، ص 46

² بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات لمدخل للميزة التنافسية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2012، ص: 61

³ برنار مار، ترجمة: خالد العامري، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2008، ص: 49

2 نظرية الكفاءات المحورية:

من وضع الباحثين Prahalad et Hamel وتندرج نظرية الكفاءات المحورية ضمن المنظور المرتكز على الموارد، علما أن هناك بعض الباحثين يعتبرها نظرية قائمة بذاتها، وقد شاع مصطلح الكفاءات المحورية أو الأساسية بعد المقال الذي نشره الباحثين المذكورين سابقا والذي استعملا فيه لأول مرة مصطلح *competencies core*، لقد جاء هذا المقال للتأكيد على أهمية الأصول المعنوية كقاعدة للميزة التنافسية، في الوقت الذي ركزت فيه أغلب كتابات المتعلقة بمقاربة الموارد على أهمية مختلف أنواع الموارد فيما يتعلق باختيار وتطبيق الإستراتيجية.

ويعرف الكفاءات الأساسية Prahalad et Hamel بأنها التعلم الجماعي للمؤسسة، الذي يتناول خصوصا كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المختلفة وإدماج أنواع متعددة من التكنولوجيات¹.

3 المنظور المرتكز على المعرفة

ساهم في صياغتها كل من Kogut, Spander, Grant، ترى نظرية المعرفة بدورها بأن جوهر الإستراتيجية يتمثل أساسا في البحث عن خلق القيمة التي تسمح باستخدام جيد للموارد بدل ممارسة نفوذ السوق، إن هذه النظرية تندرج في نفس إطار سابقتها بحيث تتفقان مع مقاربة الموارد الداخلية في تباين موارد المؤسسة والبحث عن مصادر الميزة التنافسية، ومع ذلك فإن المنظور المرتكز على المعرفة يسعى إلى تفسير مدى إمكانية تحقيق المؤسسات لميزة تنافسية اعتمادا على ما تمتلكه من معارف خاصة².

وفق هذه النظرية فإن المعارف تعتبر الموارد الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة، وعليه فهي تمثل المحور الذي تركز عليه مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات، وقد تعاضمت أهميتها بعد أن تبين أن بناء المزايا التنافسية وإدامتها تعتمد بالأساس على الموجودات الفكرية وتحديد على الأصول المعرفية، فمع اشتداد المنافسة وزيادة التطورات التكنولوجية وزيادة وتيرة تكوين المعارف وتوظيفها، بدأ الباحثون يؤكدون على توجه المجتمعات نحو الأنشطة الذهنية ليحل الاقتصاد المعرفي محل الاقتصاد الصناعي، حيث حدد Drucker.P 1970 التوجهات الرئيسية عندما استعمل مصطلح عمال المعرفة Knowledge workers أين اعتبر عقول الأفراد وتجار بهم أكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة من مهاراتهم المادية³.

³ Urban Ijungquist; How do Core Competencies discriminate? Identification of influencing similarities and differences; knowledge and process management, 2007. www.intersciencewiley.com, P:238

² Rolland Nicolas, L'apprentissage organisationnel de compétences managériales dans les alliances stratégiques: une approche par le management de la connaissance, <http://web.hec.ca/airepme/images/File/2000/14.pdf>, P:5

³ Rolland Nicolas, L'apprentissage organisationnel de compétences managériales dans les alliances stratégiques: une approche par le management de la connaissance, <http://web.hec.ca/airepme/images/File/2000/14.pdf>, P:5

ويمكن تعريف المعرفة على أنها عبارة عن تراكم معرفي لدى الأفراد والمنظمة، وذلك عن طريق إضافة ما تكتسبه من معلومات إلى الخبرات، الفكر المسبق والخلفية الثقافية التي تمتلكها مسبقا، وتكون على نوعين ظاهرة يسهل التعبير عنها وضمنية يصعب التعبير عنها بسهولة ويصعب نقلها للآخرين¹.

ثالثا: الموارد الملموسة كمصدر للميزة التنافسية

تشمل الموارد الملموسة كل من: المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية².

1 **المواد الأولية:** تعد المواد الأولية مهمة، لكونها تؤثر بشكل معتبر على جودة المنتجات. ومن ثمة، فإن اختيار مورديها والتفاوض معهم بشأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسلمها، يصبح أمرا ضروريا، فالمؤسسة مطالبة بتوفير الشروط الموضوعية للحيازة على المواد الأولية، ابتداء من تحديد دقيق لإجراءات الشراء مروراً بالمراقبة وانتهاءً بالتخزين، حيث يجب توفير قواعد الحفظ والسلامة من الحوادث والأخطار. وحتى يكون تسييرها محكماً، يتمّ إسناد مهمة الإشراف على المواد الأولية إلى أفراد ذوي الخبرة والكفاءة، حيث أنهم مقتنعين بأهميتها، ويكون بمقدورهم استخدام التقنيات التي تسمح بتحديد نقطة الطلب لإعادة التموين؛ حتى يتم تفادي الانقطاعات في المخزون، تصنيف المواد وفقاً لسرعة دورانها، قصد التقليل من زمن الوصول إليها، تنظيم المخازن بشكل يسمح بالحركة داخلها بسهولة، وتأمين نظام معلومات فعال يتيح تسجيل وفحص المعلومات المتعلقة بالكميات المتبقية، وتكاليف المواد، وأيتها أكثر دوراناً، والتي تمثل الجزء الأكبر من التكاليف؛ حتى يتم الحفاظ عليها بجديّة، وكذا القيام بعملية الجرد المحاسبي والفيزيائي للتأكد من أنه تم تصريف المواد وفقاً للقواعد الموضوعية. وفي الحال المعاكسة يجب البحث عن الفروقات ومعرفة مصادرها؛ حتى يتم تفادي التبذير والضياعات.

2 **معدات الإنتاج:** تعتمد المؤسسة في حصولها على القيمة المضافة من خلال تحويل المواد الأولية ضمن عملية الإنتاج إلى منتجات، حيث تستند هذه العملية إلى معدات الإنتاج التي تعدّ أصلاً هاماً من أصول المؤسسة. ومن ثمة، فإن الحيازة عليها وتشغيلها بشكل سليم، وبرمجة عمليات الصيانة؛ يضمن ذلك كله فعاليتها إلى أطول فترة ممكنة. أما من الناحية المحاسبية، فإنه يجب اختيار نمط الاهتلاك المناسب الذي يتوافق مع معدل التغير التكنولوجي لهذه المعدات. أما من ناحية تسييرها، فيجب تخصيص بطاقات تدون فيها كل المعلومات التي تشمل: الرمز، التسمية، سنة الحيازة، تكلفتها، موردها، نمط الاهتلاك. حيث تسمح هذه المعلومات بالمتابعة الجيدة للمعدات واتخاذ القرارات بشأن استبدالها أو الإبقاء عليها. فإذا كانت عملية تسييرها بهذه الطريقة، يتيح ذلك للمؤسسة الالتزام بتعاقداتها إزاء المتعاملين معها، ومن ثمة تتفادى تشويه سمعتها وتقوي ثقة المتعاملين بها، مما يجعلها متميزة عن غيرها من المؤسسات³.

3 **الموارد المالية:** تعتبر الموارد المالية مهمة جداً بالنسبة للمؤسسات، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها أو توسيعها في نطاق أكبر، ويتم ذلك كله بواسطة استثمارات فعالة التي بمقدورها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية. وحتى تتمكن المؤسسة من تقويم صحتها المالية، فهي مطالبة بالاستناد إلى مؤشرات كمية وأخرى نوعية؛ حتى يمكن تقديم تفسير واضح وموضوعي – غير مضلل- للنتائج المالية المحصل عليها. وتثير الصحة المالية الجيدة اهتمام المتعاملين (بنوك، موردين، زبائن)؛ حيث تتولد

¹ Carol Gorelick, Performance through learning: knowledge management in practice, Elsevier bulter word heinemann, USA, 2004, P:7 4

² عمار بوشناف، مرجع سابق، ص 48.50

³ عمار بوشناف، مرجع سابق، ص 49

الرغبة لديهم في إقامة علاقات شراكة مثمرة مع المؤسسة، فتمتكن هذه الأخيرة من تعزيز موقعها التنافسي، وإمكانية التطور في المدى البعيد. وتعد الموارد المالية محفزا للمساهمين، حيث يبحثون عن رفع قيمة أسهمهم، ورفع مخزون المؤسسة من الموارد المالية، ولكن قد يسبب ذلك مشكلة للمسيرين جزاء الضغط الذي قد يتلقوه من قبل المساهمين، باعتبار أن المسير يدير المؤسسة والمساهمون يملكونها، ومن ثمة يحدث الصراع بينهما مما يؤثر على الأداء العام للمؤسسة. ومع ذلك يحدث أن يتفاهم الجانبان على صيغة تضمن للمساهم القيمة وتؤمن للمسير إمكانيات العمل المستديم؛ حتى يركز جهوده في التفكير وكيفية مواجهة تغيرات البيئة التنافسية.

تظهر أهمية الموارد الملموسة في الكيفية التي يتم الحيازة عليها، وكذا الطريقة التي يتم استغلالها بها، والتوليف بينها بشكل يتيح الأداء الجيد للأنشطة، باعتبار هذه الموارد تستغل من قبل معظم الأنشطة.

رابعا: الكفاءات البشرية كمورد لتحقيق الميزة التنافسية

تعتبر الكفاءات البشرية ركيزة أساسية لأي مؤسسة تسعى لتحقيق التميز، لذا وجب تامين هذه الكفاءات، تنميتها وتطويرها.

1 - مفهوم الكفاءة

يرى "لوك بايور" بأن الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل، أما "لويس دينوا" الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال.¹

حتى نتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة بشكل أكثر وضوحا يتعين علينا الإشارة إلى بعض المصطلحات والمفاهيم التي تتداخل معه ومن هذه المفاهيم نذكر ما يلي:

(أ) المهارة: محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عموما عن حالات تعلم، وهي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات وراثية، والكفاءات الحركية تعني خصوصا الإتقان، وتظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد، كما هو الشأن في مجال الرياضة البدنية. وعادة ما يرتبط هذا المفهوم مع الإتقان في الصناعة التقليدية والتقنية، ومع الإنجازات الفنية والمكتسبات المدرسية، وأيضا مع الكفاءات المعرفية الأكثر تجريدا.

(ب) القدرة: إمكانية النجاح، وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، والقدرة حسب قانني تتمثل في بعض الإنجازات والتي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة، فمثلا يمكن للمتعلم أن يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة، كحفظه لقطعة شعرية وحفظه لأحداث تاريخية؛ كل هذه الإنجازات المختلفة مظهرها، ومن حيث الموضوع الذي انصبت عليه، تدخل ضمن قدرة واحدة هي القدرة على التذكر.

¹ أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وأفاق التطوير، جامعة الشلف، 03 و 04 ديسمبر 2012، ص 06

ت) الاستعداد: الاستعداد قدرة ممكنة، أي وجود بالقوة، أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من إنجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو والنضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر لذلك الشروط الضرورية والاستعداد كأداء كامن يمكن على أساسه التنبؤ بالقدرة في المستقبل. والاستعداد هو نجاح كل نشاط، سواء تعلق ذلك بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فانه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات والتحفيزات الملائمة.

ث) الإنجاز: يتمكن الفرد من تحقيقه أنيا في سلوك محدد، وهو بهذا المعنى يقترن نوعا ما بمفهوم الاستعداد والقدرة في مفهومهما السابق، وإذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح والدقة، فإنها بذلك تشير إلى إمكانات الفرد المتعددة في الإنجاز.

ج) السلوك: السلوك أو التصرف، وهو يشمل نشاط الإنسان، وحتى الكائن الحي في تفاعله مع بيئته من اجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها

2 - أنواع الكفاءات

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات وهي المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية و المستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الجماعية، و المستوى التنظيمي و يوافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد، وهي كالتالي:¹

أ/ الكفاءات الفردية: هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، حيث تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، فهي تسمى أيضا بالكفاءة المهنية وتدل على المهارات العملية المقبولة، ويتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية وتقنية كالتجارب المهنية. يمكن القول إن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنة والظاهرة التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، فهي تعبر عن القدرة على استخدام المعارف العملية المكتسبة معا من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة.

ب/ الكفاءة الجماعية: هي نتيجة أو محصلة تنشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن جملة من المعارف ومنها معرفة تحضير عرض وتقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات، ومصدر تقييمها هو حكم وعلى مستواها نميز بين:

1. الكفاءة الخاصة أو النوعية: وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، وهي خاصة ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

¹ المرجع نفسه ص 07

ب)2. الكفاءة الممتدة أو المستعرضة: وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة، والكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضا خطوات عقلية ومنهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، والتي يستهدف تحصيلها وتوظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة والمهارات المأمولة.

ج/الكفاءة التنظيمية (الإستراتيجية): هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي. تشمل الكفاءات الإستراتيجية عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة، وحسب تعدد الوظائف فيها كالخطيط، التنفيذ، الإدارة والرقابة، حيث يمكن القول أنها تتمثل في الكفاءة التقنية، كفاءة العلاقات الإنسانية، والكفاءة الفنية الإدارية من جهة، ومن جهة أخرى نرى أنها تتمثل في كفاءة التخطيط والإدارة، كفاءة التنفيذ، كفاءة الرقابة أو التقييم، إذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة ونوع عملها ومدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها.

خامسا: الجودة كمورد لتحقيق الميزة التنافسية

مع تزايد المنافسة، ومع ارتفاع مستوى متطلّبات الزبائن، أدركت المنظمات أن بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدراً لقدرة التنافسية، فلا شك أن تحقيق الجودة هو هدف لجميع المؤسسات.

1 مفهوم الجودة عرف جوران Juran الجودة بأنها مدى ملائمة المنتج للاستخدام، أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأصدق صفات"، في حين عرف فيجينباوم Feigebaum الجودة بأنها الناتج الكلي للسلعة أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون، أما كروسبي Crosby فيرى بأن الجودة هي المطابقة مع المتطلبات، وأكد بأنها تنشأ من الوقاية وليس من التصحيح وبأنه يمكن قياس مدى تحقيق الجودة من خلال تكاليف عدم المطابقة.¹

وصنف «كوان Kwan" مفهوم الجودة إلى خمسة اتجاهات هي:

- الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على إنتاج وتقديم خدمة استثنائية مميزة عن المؤسسات الأخرى؛
- الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على إنتاج وتقديم خدمة تقترب من الكمال؛
- الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات الزبون بما يتناسب مع الأهداف المنشودة؛
- الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على إجراء التغيير في خدماتها أو سلعتها، وبما يتناسب مع حالة العرض والطلب في السوق؛
- الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح مالية أكثر

2 أهمية الجودة

وتظهر أهمية جودة المنتجات والخدمات بالنسبة للمؤسسة من خلال النقاط التالية:¹

¹ محمد العزاوي، الإنتاج وإدارة العمليات: منهج كمي تحليلي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2006، ص153

- (أ) الصورة العامة وسمعة المؤسسة في الأسواق : فعدم تخصيص الاهتمام اللازم للجودة قد يؤدي إلى تدمير سمعة المؤسسة، تخفيض مشاركتها التجارية في الأسواق المحلية والعالمية، وعدم رضا الزبائن على مستوى منتجاتها؛
- (ب) درجة الثقة في منتجاتها : فسوء تصميم أو تصنيع المنتجات قد يؤدي إلى وقوع حوادث مستعملي هذه المنتجات، مما يتسبب في المساءلة القانونية للمؤسسة؛
- (ت) مستوى الإنتاجية: فالجودة السيئة للمنتجات تؤثر سلبيًا على الإنتاجية، وذلك من خلال إنتاج سلع معيبة غير قابلة للتسويق، بالإضافة إلى تكاليف الإصلاح؛
- (ث) التكلفة: فالمستوى الضعيف للجودة يؤدي إلى زيادة تكاليف المؤسسة، وذلك من خلال زيادة الأجزاء التالفة، والمعيب، بالإضافة إلى تكلفة فقدان الزبائن وانصرافهم إلى منتجات المؤسسات المنافسة؛
- (ج) الأنظمة والتشريعات الدولية: فعدم الالتزام بمعايير الجودة الخاصة بالمنتجات يحول دون دخول المؤسسة للأسواق العالمية، وبالتالي عدم قدرتها على مواجهة منافسيها في هذه الأسواق، مما يؤدي إلى فقدانها لجزء من حصتها السوقية، وربما معظمها؛
- (ح) زيادة الأرباح والحصصة السوقية: إن الأرباح الناتجة عن الجودة تمثل نسبة هامة من رقم أعمال المؤسسة، كما تساهم الجودة في رفع الحصصة السوقية للمؤسسة من خلال زيادة رضا العملاء على مستوى منتجاتها؛
- (خ) رضا الزبون: يتوقف قرار الشراء على مستوى جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون، والذي يكون مستعداً لدفع ثمن مرتفع لقاء منتج ما شرط أن يكون ذا جودة فلا يمكن لأي صناعة أن تدوم أو تستمر إلا إذا كانت المنتجات التي تقدمها وتقوم بتسويقها ذات جودة وترضي رغبات الزبائن واحتياجاتهم .
- (د) ولاء وولاء الزبون: إن الاحتفاظ بزبون موجود مسبقاً وضمناً وفائه يكلف خمس مرات أقل من اكتساب زبون جديد، فضمناً وفاء الزبائن لا يتحقق إلا من خلال تقديم السلع والخدمات التي تلبى رغباتهم واحتياجاتهم .
- (ذ) دعم نشاط كل فرد: إن تحسين جودة العمل يعد عاملاً هاماً لرفع فعالية الأداء، وذلك من خلال تحسين ظروف العمل، مما يساهم في تحسين أداء كل فرد في المؤسسة، وبالتالي تحسين الإنتاجية، ورفع مستوى الجودة.
- (ر) المساهمة في تنسيق عملية التسيير: فالتسيير يهدف إلى تنشيط وتحفيز فريق العمل لإرضاء الزبائن بصفة دائمة، والذي لا يتحقق إلا بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة الذي يقوم على اشتراك كافة أفراد، عمليات وأقسام المؤسسة.
- سادساً: إدارة المعرفة كمورد لتحقيق الميزة التنافسية²

وعلى اعتبار أن الموارد الملموسة تتواجد داخل أو في محيط المؤسسة، فإن الميزة التنافسية التي تحققها غير دائمة، لما قد تتوفر من فرص للمؤسسة المنافسة في تقليدها، أو الحصول عليها ضمن اجل زمني معين، من هذا المنطلق اتجه تركيز المفكرين على خلق القيمة المضافة وتحقيق الميزة التنافسية الدائمة، يكتسب قوة وديمومة أطول، إذا اعتمد على الموارد الغير ملموسة المجردة، فهذه الموارد لا يمكن إيجاد بديل لها نظراً لطابعها الضمني، تكونت نتيجة تدريب تنظيمي، مما يعني أن المورد لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة مرتبط بالمفاهيم المعقدة والمعارف الموجودة، والتي تنشأ المنظمة وعلى اعتبار أن إدارة المعرفة، هي مورد داخلي للمنظمة، فهي من أندر الموارد التي يمكن أن تحقق ميزة تنافسية لها، فإذا طورت

¹ العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص: 05.

² فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، 2007،

المؤسسة من قدراتها، وكفاءتها في نموذج إدارة المعرفة، هذا المورد تتوفر فيه كل الشروط التي حددت لتحقيق الميزة التنافسية للأسباب التالية:

-المعرفة مورد ذو قيمة: لأنه عند استعمالها تسمح للمؤسسة بترقية أداءها وفعاليتها، وإعادة استخدامها يؤدي إلى تطويرها وتنميتها، عكس الموارد الملموسة؛

-لأن الخطر في إمكانية أن ينقلها المنافس ضعيف جدا نظرا لطابعها الغير مادي والمجرد؛

-لا يمكن تقليدها، طابعها الفريد، وهو التموضع الفضائي الزمني للمؤسسة، والذي يصعب بل يستحيل تقليده بنفس المعطيات.

-الغموض حيث يصعب على المنافس تفسير وفهم العلاقة ما بين المعرفة التي تمتلكها المنظمة، والميزة التنافسية المحققة.

-التعقد الاجتماعي الذي يلف عملية إنشاء المعرفة، العلاقات ما بين الأفراد والتفاعلات المختلفة.

-لا يمكن إيجاد بديل استراتيجي: يستحيل أن يطور المنافس بموارد شبيهة نفس الميكانيزمات والإجراءات التي سمحت بإنشاء

المعرفة من خلال هذه الشروط التي تتوفر في المعرفة، تصبح هذه الأخيرة هي المعيار الحقيقي وعامل التميز في المنظمات،

التي يستوجب عليها استغلاله بطريقة فعالة من خلال تدعيم وتحسين طرق إدارة قائمة على بنية تحتية تكنولوجية

متطورة، تسهل عمليات إدارة المعرفة والمورد البشري من جهة أخرى، بحيث أن نجاح المؤسسات يتوقف بالدرجة الأولى على

قدرتها في تطوير، تجميع، إدماج، تعبئة واستغلال مجموع تدفقات المعارف. وبالتالي في الوقت الذي تتزايد فيه الأسواق

وتتطور التكنولوجيات ويرتفع عدد المنافسين وتتقدم المنتجات بسرعة مذهلة، يصبح المعيار الحقيقي للقيمة المحققة في

المنظمات هو الكفاءة في إنشاء المعرفة ونشرها وتجسيدها بالسرعة اللازمة في تكنولوجيات ومنتجات جديدة، الأمر الذي

يحدد الشركات الخلاقة للمعرفة حسب التعبير الذي جاء به نوناكا والذي كان البداية الرسمية للاهتمام بإدارة المعرفة،

وبالشركات المحققة للتميز انطلاقا من قدرتها على توليد المعرفة وتحويلها إلى تكنولوجيات ومنتجات.

سابعا: الإبداع كمورد لتحقيق الميزة التنافسية

لقد أصبح مفهوم الإبداع في المؤسسات المعاصرة ضرورة ملحة أفرزتها التطورات التكنولوجية والمعرفية الحديثة، وتتبنى المؤسسة هذا المفهوم لمواكبة التطور الحاصل في بيئتها لضمان التميز الذي يكفله الإبداع.

1 مفهوم الإبداع

عرف "أندرسون Anderson" الإبداع بأنه عملية بحث أو استخدام ارتباطات غير مألوفة بين المواضيع والناس والأفكار¹، في

حين يرى "جيلفورد Guilford" بأن الإبداع عبارة عن سمات استعدادية تضمن الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة،

والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفاصيل²، ويعرف جوزاف شامبتر (J. Schumpeter) الإبداع على

على أنه النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو تصميمه،

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2005، ص 08

² محمد حسن محمد حمدات، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 306

كما عرفه بيتر دراكر Drucker.P بأنه تغيير في ناتج الموارد، بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل الزبون¹

2 تأثير الإبداع التكنولوجي على التكلفة، التمايز التركيز²

بالنظر من زوايا عديدة يعتبر الإبداع أحد أهم الركائز الأساسية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات، وبالتالي يمكن القول بأن الإبداع هو الخيار الاستراتيجي الأكثر ضماناً للمؤسسات في مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط، إذ نجد أنه على مدار مدة معقولة من الزمن يمكن النظر إلى المنافسة في كثير من المجالات الصناعية على أنها عملية موجهة بواسطة عنصر الإبداع وأن المؤسسات التي تبادر بمنتجات جديدة وعمليات أو استراتيجيات جديدة يمكنها غالباً تحقيق أرباح ضخمة، وعلى سبيل المثال نلاحظ معدل النمو السريع لمؤسسات عديدة مثل أبل كمبيوتر، ودال للكمبيوتر وتويز يو أس، وول مارت، وبطريقة أو بأخرى كانت كل هذه المؤسسات تتميز بالإبداع التكنولوجي، فمؤسسة أبل كانت لها الأسبقية في تقديم الحاسب الشخصي وأما مؤسسة دال قد ابتكرت أسلوب جديد لبيع لحاسبات الشخصية (عن طريق البريد)، وانفردت مؤسسة تويز يو أس بأسلوب جديد لبيع اللعب (من خلال محلات الخصم الكبير لبيع اللعب)، كما ابتكرت مؤسسة وول مارت مفهوم المتاجرة الكبيرة التي تباع وفق خصومات وأسعار منخفضة، وفيما يلي سنتطرق بشكل مفصل لتأثير الإبداع التكنولوجي على التكاليف، التمايز، والتركيز.

(أ) تأثير الإبداع على التكاليف: إن الإبداع التكنولوجي الناجح يحدث ثورة في هيكل المنافسة، والعقد الأخير شهد أشهر نتائج تلك العملية ألا وهو خفض التكاليف الثابتة للإنتاج، ومن ثم تخفيض عوائق الدخول وتهيئة الفرصة لمؤسسات جديدة أصغر لدخول مجال المنافسة مع مؤسسات أخرى كبيرة، في هذه الحالة نجد أن المؤسسة تركز جهودها على مجال البحث والتطوير من أجل تطوير المنتجات وتطوير العمليات بغية تخفيض التكاليف، بدلاً من التركيز على إبداع منتج ذو تكاليف عالية والذي لا يضمن تحقيق النجاح، إذن يمكن القول بأن البعد الحقيقي والفعلي لعملية الإبداع التكنولوجي هو التخفيض في التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحيدة بصفة خاصة، لأنه في ظل المنافسة يحدث وأن تتسابق المؤسسات على تصميم منتجات بحيث يسهل تصنيعها وذلك بتقليل عدد الأجزاء المكونة للمنتج والتخفيض من الوقت اللازم لتجميع الأجزاء بما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل وتخفيض تكلفة إنتاجية الوحدة، فعلى سبيل المثال فإن شركة تكساس انستر ومنت أعادت تصميم جهاز الرؤية بالأشعة تحت الحمراء الذي كانت تورده للبنتاجون الأمريكي ليصبح مكون من 12 جزء بدلاً من 47 جزء وخفضت خطوات التجميع من 56 خطوة إلى 13 خطوة ومن ثم تخفيض الوقت المستغرق في صنع الجهاز من 757 دقيقة إلى 219 دقيقة فقط والنتيجة بالطبع هي حدوث انخفاض جوهري في تكاليف الإنتاج، ومن هنا نجد من الضروري وجود تنسيق مستمر بين جهاز الإنتاج ووحدة البحث والتطوير لضمان رفع كفاءة التصميم وتخفيض التكاليف. والمجال الثاني الذي يمكن للإبداع التكنولوجي أن يساهم من خلاله في تعزيز تنافسية المؤسسة هو أن يجعل المؤسسة رائدة في تطوير عمليات التصنيع بحيث تساعد عمليات التطوير هذه في إعطائها ميزة تنافسية، فمثلاً في صناعة

¹ زبير محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحرقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 08 و09 نوفمبر 2010، ص: 10.

² المرجع نفسه، ص ص 15، 13.

السيارات نجد بأن الميزة التنافسية لشركة تويوتا تركز جزئيا على إبداعها لعمليات صناعية جديدة مرنة ساعدتها في تخفيض جانب كبير من التكاليف الثابتة وإعطائها ميزة في التكلفة على منافسيها.

(ب) تأثير الإبداع على التمايز: يتعين على المؤسسة لكي تتبنى إستراتيجية التمايز تطوير الكفاءة المتميزة خصوصا في مجال البحث والتطوير، وذلك من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر في السوق، أين تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا لتمييز المنتجات وإنتاج سلع مميزة بجودة عالية وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسون، وهاته العوامل تعطي مبررا يدفع الزبائن لدفع أسعار عالية لهذه السلع أو الخدمات تغطي التكاليف التي تتكبدها المؤسسة لتثبيت هذه الصورة. فعلى سبيل المثال تمكنت مؤسسة كومباك لما تبنت الإبداع التكنولوجي من تحقيق أرباح أكثر من مؤسسة أي سي تي في عام 1994، لأنها استطاعت فرض أسعار أعلى لمنتجاتها وهذا رغم وجود هيكل إنتاجي ذو تكاليف منخفضة لديها، وقد شكل هذا العنصر الأولوية بالنسبة لكفاءات التصنيع، الأمر الذي افتقدته أي سي تي أما بالنسبة لأسعارها العالية فقد استطاعت مؤسسة كومباك أن تحدد سعرا عاليا لحواسيبها لأن الزبائن يولون منتجاتها قيمة أعلى من منتجات مؤسسة أي أس تي، لذلك كان لديهم الاستعداد ليدفعوا أكثر مقابل منتجات كومباك، والسبب وراء كل هذا هو أن منتجات كومباك هي عالية الجودة من حيث الأداء الوظيفي والتصميم مقارنة بمنتجات أي سي تي. وخلاصة القول أن التميز في السلع والخدمات الذي تحققه المؤسسة من جراء قيامها بالإبداع التكنولوجي يمكن أن يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق الولاء للعلامة من قبل الزبون حيال منتجاتها، إذ يعتبر مبدأ الولاء للعلامة مصدرا لقوة للمؤسسة لأنه يوفر لها الحماية في السوق على كل الجهات وتستطيع من خلاله فرض زيادات في الأسعار، حيث يكون الزبون على استعداد لدفع أسعار استثنائية عالية، ومن هنا يمكن القول بأن التميز والولاء للعلامة قد يساهمان في خلق عوائد الدخول أمام المؤسسات الأخرى التي تسعى للدخول إلى نفس المجال الصناعي.

(ت) تأثير الإبداع على التركيز: إن الإبداع التكنولوجي يمكن المؤسسات من تركيز جهودها على شريحة معينة من المستهلكين، وهذا من خلال التركيز على الإبداع في خطوط الإنتاج، أو الإبداع في المنتجات أو في سوق محدد من أجل تلبية حاجتهم ورغباتهم على أكمل وجه، فبعدما تنتهي المؤسسة من عملية اختيار شريحة معينة من السوق تتجه للسعي وراء إستراتيجية التركيز من خلال أسلوب التمايز أو أسلوب التكلفة المنخفضة، فعندما تستخدم أسلوب التركيز على التكلفة المنخفضة فهي بذلك تدخل في منافسة ومواجهة رائد التكلفة، وإذا اتجهت المؤسسة إلى استخدام أسلوب التركيز على التمايز، فإنه يصبح في متناولها كل وسائل التمايز المتاحة للمنتج المتميز، وما يجدر الإشارة إليه هنا هو أن المؤسسة التي تتبنى مفهوم التركيز تنافس المنتج المتميز في شريحة واحدة أو في عدد قليل من الشرائح، فلو أخذنا مؤسسة بورش للسيارات نجد أنها تتبنى مفهوم التركيز وهي تنافس مؤسسة جنرال موتورز في صنف السيارات الرياضية في سوق السيارات. وأخيرا نجد بأن المؤسسات التي تتبنى مفهوم التركيز تميل إلى تطوير منتجات ذات جودة متميزة بنجاح وذلك راجع لمعرفتها وخبرتها بالمجال المستهدف، بالإضافة إلى ذلك يمكن القول بأن المؤسسة التي تركز على نطاق محدود من المنتجات فإن عملية قيامها بالإبداع التكنولوجي تكون أسرع بكثير مما يستطيع المنتج الذي يتبنى إستراتيجية التمايز، إلا أن المنتجات التي تقدمها هذه المؤسسات هي موجهة إلى شريحة معينة في السوق.

ثامنا: معايير قياس قيمة الموارد والكفاءات

- الهدف الأساسي للتسيير الاستراتيجي من تحليل وتصنيف الموارد والكفاءات هو تحديد الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة، أي الكفاءات التي تحقق للمؤسسة الميزات التنافسية. بعد ذلك يبحث التسيير الاستراتيجي على قياس أهمية كل كفاءة على حدا باستخدام عدة معايير لذلك. ويوجد عدة معايير يمكن استخدامها لقياس أهمية الميزة التنافسية من خلال خصائص أو الشروط التي يجب أن تتوفر في هذه الكفاءات والموارد، وتتلخص في العناصر التالية¹:
- 1- القيمة: يجب أن تمثل هذه الموارد أو الكفاءات قيمة للمؤسسة تسمح لها بانتهاز الفرص من السوق أو تجنبها التهديدات. وهذا لأنها تسمح للمؤسسة بالدخول إلى عدد أكبر من الأسواق وتساهم في رفع قيمة المنتج عند الزبون أو لأن قيمة هذا المورد أعلى مما عند المنافسين؛
 - 2- الندرة: يشترط في الموارد أن تكون نادرة ولا يملكها إلا عدد قليل من المنافسين أو منافس واحد كشرط أمثل؛
 - 3- التقليد: أن يكون المورد غير قابل أو صعب التقليد لمنع المنافسين من إعادة استخدامه. فمن الصعب تقليد سيرورات الإنتاج إذا كان المنافسين لا يعرفون الموارد التي تسمح بتحقيق أداء عالٍ وأن حركة تنقل عوامل الإنتاج غير تامة بسبب وجود أصول خصوصية مرتبطة بمهارات ضمنية أو حقوق ملكية حصرية؛
 - 4- الديمومة: أي تسمح للمؤسسة بالمحافظة على ميزتها التنافسية لمدة أطول، وتعتبر الكفاءات أطول مدة حياة من الموارد، لأنه عندما يتقادم مورد يتم استبداله بمورد جديد مما يسمح للكفاءة المشاركة فيه أن تستمر. وترتبط ديمومة المورد بعدة عوامل مثل دورة الإبداع التكنولوجي، وتيرة الداخلين الجدد في ميدان النشاط؛
 - 5- الاستبدال: لا يجب أن يكون هناك مورد بديل حتى تحافظ المؤسسة على قيمة موردها؛
 - 6- التملك: يجب على المؤسسة تنظيم سيروراتها وهيكلها حتى تنجز القيمة المستقبلية لمواردها وكفاءاتها المحورية، بالإضافة إلى حقوق الملكية وامتلاك الفائض الناتج من استغلالها. فإذا كانت عملية التقييم بالنسبة للكفاءات الملموسة سهلة نوعاً ما فإن الأمر غير ذلك مع الكفاءات غير الملموسة التي تمثل بعداً استراتيجياً في تنافسية المؤسسة، ولا يوجد معيار كمي لقياس قيمة الكفاءات غير الملموسة باعتبارها في حد ذاتها مزيج غير متناهي من المعارف المترابطة فيما بينها هذا ما يفرض ضرورة إدخال البعد الخارجي أي المنافسين لقياس قيمة الكفاءة.

المطلب الثالث: الإطار الوطني منشئ للمزايا التنافسية

قد تساهم بعض الخصائص التي تتميز بها الدولة في تحقيق بعض المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية التي تنشط وتتواجد بهذه الدولة

أولاً: العوامل: تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة، كاليد العاملة، الأرض، الموارد الطبيعية، رؤوس الأموال والبنية التحتية، فالتزود بهذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحيازة على ميزة تنافسية، كما يدل عليه النمو السريع للصناعات في الدول ذات اليد العاملة الرخيصة.

¹ مداح عرابي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال، الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل تحديات الاقتصاديات الحديثة، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، ص 06.07

1-التزود بالعوامل: يتم تجميع العوامل ضمن خمسة أصناف كبرى، وهي¹:

(أ)الموارد البشرية: وتتضمن التعداد، المؤهلات وشروط العمل الموافقة للمعايير المعمول بها. وتغطي الموارد البشرية نطاقا واسعا من المستخدمين .

(ب)الموارد المادية والطبيعية: تتمثل في وفرة وجوده وتكلفة الأرض، الماء، الطاقة، مناطق الصيد .ويمكن إضافة الظروف المناخية، وكذا الموقع الجغرافي للبلد ومساحته. ويلعب الموقع الجغرافي دورا في تكاليف النقل، وفي تسهيل عمليات التبادل التجارية مع الخارج .

(ت)الموارد المعرفية: تتعلق بالمعرفة العلمية والتقنية، والمعارف الخاصة بالسوق التي تمتلكها الدولة، وتكمن هذه المعارف في الجامعات، مراكز البحث العمومية والخاصة، الهيئات الرسمية للإحصاء، دراسات الأسواق، قواعد المعطيات، الجمعيات التجارية .

(ث) الموارد المالية: حجم وتكلفة رؤوس الأموال المتاحة من أجل تمويل المؤسسات، وتأخذ الموارد المالية أشكالا عدة منها: قروض مضمونة، قروض دون ضمان، الأسهم، فلكل واحدة من هذه الأشكال آلياتها وشروطها الخاصة، ويرتبط الحجم الكلي للموارد المالية، وكذا أشكاله بمعدل الإدخار وهيكل السوق المالية، والتي تختلف من بلد لآخر.

(ج)البنية التحتية: وتتمثل في نوع وجوده وتكلفة استعمال البنية التحتية الموجودة ضمن اللعبة التنافسية، وتشتمل البنية التحتية على أنظمة النقل والاتصالات، الشبكة البريدية، نظام التخليص وتحويل الأموال، النظام الصحي، حظيرة السكن، الهيئات الثقافية وكل العناصر التي تحدد جودة الحياة وجاذبية البلد كمكان للعيش والعمل.

2+العراقيل على مستوى العوامل :

إن وفرة العوامل والوضعيات المريحة يجعلان المؤسسات تكتفي بما حققته، وتعترض عمليات التغيير، فالمزايا الناجمة عن هذه الوضعيات عادة ما تكون ظرفية وعابرة، وعلى خلاف ذلك، فإن ندرة العوامل والوضعيات المقلقة تدفع المؤسسة إلى البحث عن حلول يتم بوساطتها تحويل الندرة إلى وفرة، وإجراء التغييرات الملائمة في الوقت المناسب، أما الصعوبات الكبيرة والمتلاحقة قد تؤدي إلى انهيار المؤسسة².

ثانيا: الطلب

يساهم حجم الطلب على منتجات أو خدمات قطاع ما في أي دولة في مدى جاذبية هذا القطاع مما يخلق مزايا تنافسية للمؤسسات الناشطة فيه، وكذا معدل نمو هذا الطلب³.

1 تركيبة الطلب الداخلي: ومن خصائص الطلب الداخلي:

(أ)تجزئة الطلب: يتم هنا التعرف على أجزاء السوق المشكلة للطلب الداخلي، من حيث حجمها (شاملة أو ضيقة)، وكيف يمكن لهذه الأخيرة أن تؤثر على الميزة التنافسية، كوجود اقتصاديات حجم أو تجربة معتبرة.

¹ M. PORTER, l'Avantage concurrentiel des nations, op.cit, pp :82,84 .

² Ibid, pp : 90,95.

³ Ibid, pp : 95, 110.

(ب) درجة إلحاح الزبائن: كلما كانت درجة إلحاح الزبائن مرتفعة، كلما دفع ذلك المؤسسات إلى الإبداع والتحسين المستمرين، وتفيد كذلك في معرفة الاحتياجات المحتملة للزبائن.

(ت) ج/ التنبؤ باحتياجات الزبائن: بمجرد أن يعبر الزبائن عن بعض الاحتياجات قبل الزبائن الأجانب، فهذا يحد ذاته مصدراً للميزة بالنسبة للمؤسسات المحلية. ويعد هذا التنبؤ مهم، ليس بالنسبة لتطوير المنتجات الجديدة فحسب، بل يتعداه إلى الدفع نحو التحسين المتواصل للمنتجات الموجودة، وكذا القدرة على التواجد في أجزاء سوق ناشئة.

2 حجم الطلب ونموه:

(أ) حجم الطلب الداخلي: يؤدي اتساع السوق المحلية بالصناعات التي توفر إمكانيات لاقتصاديات الحجم وعامل التجربة، إلى الاستثمار الكبير في وسائل الإنتاج، التطوير التكنولوجي وفي وفورات في الإنتاجية. فيتيح لها ذلك بيع منتجاتها في عدد أكبر من الأسواق المحلية، وقد يتعداه إلى تلبية الطلب الخارجي.

(ب) تعدد الزبائن: يجد الإبداع بيئة مساعدة أكثر عند وجود أكثر من زبونين لسلعة أو خدمة معينة. حيث يسمح ذلك بإثراء الآراء المتعلقة بالجودة المطلوب توفرها في المنتج، باعتبار أن الزبائن هم كذلك تحت ضغط تنافسي، فيقدمون بذلك معلومات عن السوق، ومن ثمة تنشيط الإبداع. وعلى العكس من ذلك فإن السوق التي تقتصر على زبون أو اثنين مهمين تولد جموداً على مستوى الإبداع.

(ت) معدل نمو الطلب: يرتبط معدل الاستثمار في الصناعة، أكثر بسرعة نمو السوق الداخلية من حجم هذه الأخيرة. وتحث هذه السرعة المؤسسات الداخلية على اعتماد التكنولوجيات الجديدة مبكراً. وعلى العكس من ذلك فإن بطء وتيرة نمو الطلب يجعل المؤسسات تتجه إلى تطوير نفسها بالتدرج، وبشكل بطيء، فتبتعد أكثر عن استعمال التكنولوجيات الجديدة. ويكون لسرعة نمو الطلب أهمية، خاصة في فترات التحول التكنولوجي، حيث تكون المؤسسات بحاجة إلى اقتناعها بضرورة الاستثمار في المنتجات والتجهيزات الجديدة.

(ث) طلب داخلي مبكر: يساهم الطلب الداخلي المبكر في توفير أسبقية واسعة للمؤسسات المحلية على منافسيها للبلدان الأخرى، فتتحصل بذلك على موقع متفوق بالاعتماد على جهاز إنتاجي أكبر حجماً وتجربة متراكمة.

(ج) التشبع المبكر للطلب الداخلي: يؤدي التشبع المبكر إلى نمو المؤسسات على حساب بعضها البعض، حيث تشتد المنافسة الداخلية وتُزغم المؤسسات الضعيفة على الخروج من السوق. وينجم عن هذا التشبع أيضاً مجموعة من المنافسين أقل عدداً وأكثر إبداعاً، ويحث الصناعة الوطنية على بذل الجهود لاختراق الأسواق الأجنبية؛ قصد الحفاظ على النمو من خلال استغلال أكبر للجهاز الإنتاجي.

ثالثاً: الصناعات التموينية والمتشابهة¹

تمثل الصناعات التموينية والمتشابهة العنصر الثالث للإطار الوطني، حيث يلعب كل منها دوراً في إنشاء مزايا تنافسية على المستوى الوطني.

الميزة التنافسية للصناعات التموينية: يتيح وجود صناعات تموينية مُنافسة على المستوى العالمي، الحيازة على مزايا تنافسية للصناعات، حيث يكون بمقدور هذه الأخيرة الحصول على المدخلات التي تقدم أحسن علاقة بين الثنائية (جودة، سعر) بطريقة فعالة وسريعة. وتكمن الأهمية في وجود موردين محليين أقوياء، حيث تنشأ الميزة التنافسية بالتنسيق الوطيد بين الصناعة المعنية ومورديها، حيث يلعب هؤلاء دور شعاع ناقل للمعلومات والأفكار الجديدة والإبداعات لكل زبائنهم. وأما فيما يتعلق بالصناعة المعنية فإنها تلعب دوراً في توجيه قوة البحث الخاصة بمورديها، واقتراح مؤسساتها كحقل للتجارب،

قصد البحث عن حلول للمشاكل المشتركة بأكثر فعالية وسرعة. ويضاف إلى المزايا المذكورة، القرب الجغرافي للموردين والذي يسهل عملية الاتصال.

2 الميزة التنافسية للصناعات المتشابهة: يؤدي وجود الصناعات المتشابهة في بلد ما إلى ظهور صناعات تنافسية جديدة، ونسبي الصناعات المتشابهة تلك التي يمكن أن تشارك أو تنسق الأنشطة فيما بينها، وكذا تلك التي تصنع منتجات مكتملة. ويمكن أن تتدخل وحدة الأنشطة من خلال مراحل عدة منها: تطوير التكنولوجيا، الإنتاج، التوزيع، التسويق أو خدمات ما بعد البيع. وتتقاسم المؤسسات الداخلية التي تنتهي إلى الصناعات المتشابهة منشآتها، حيث تؤسس لتحالف حقيقي فيما بينها. ويؤدي النجاح الدولي لصناعة ما إلى توليد الطلب على المنتجات والخدمات المكتملة، إن احتمال النجاح الوطني في الصناعة يرتفع، بخاصة مع عدد الصناعات المتشابهة المتمتعة بميزة تنافسية.

رابعا: الإستراتيجية، البنية وشدة المنافسة بين المؤسسات الداخلية

يتعلق الأمر بالإطار الذي يتم ضمنه إنشاء، تنظيم وتسيير المؤسسات، وكذا بطبيعة المنافسة الداخلية.¹

1 إستراتيجية وبنية المؤسسات الداخلية : يؤثر الإطار الوطني على الطريقة التي تسييرها المؤسسات. وتظهر الميزة التنافسية الوطنية في الصناعات، حيث التطبيقات التسييرية والتنظيمية الناجمة عن الإطار الوطني، تلتقي مع مصادر الميزة التنافسية الخاصة بالصناعة المعنية.. ويمكن ملاحظة اختلافات بين البلدان على مستوى المفاهيم والتطبيقات التسييرية إزاء: التكوين، التجربة، البنية والتنظيم، أهمية المبادرة الفردية، طبيعة أدوات اتخاذ القرار، طبيعة العلاقات مع الزبائن، القدرة على التنسيق بين الوظائف، الموقف تجاه الأنشطة الدولية، العلاقات بين المستخدمين والمسيرين. وتعد هذه الأخيرة مهمة، لكونها تؤثر على قدرة الإبداع والتقدم في المؤسسات. ويضاف إلى كل ما سبق العناصر المشكلة للثقافة الوطنية من أهمها الموقف تجاه السلطة، عادات الاتصال بين الأفراد، موقف المستخدمين إزاء التنظيم والعكس، الممارسات المهنية. وترتبط الإستراتيجية والبنية والمزايا بين المؤسسات بالعناصر الآتية:

(أ) أهداف المؤسسة: تتعلق أساسا بالملكية، حوافز المساهمين والدائنين، أسلوب الإدارة وتحفيز الإطار العاليا؛
(ب) أهداف الأفراد: يتعلق الأمر بمحفزات الأفراد التي تلعب دورا محددًا في نجاح أو فشل المؤسسات، حيث يجب التأكد من أن المسيرين والمستخدمين لديهم الدوافع، لتطوير كفاءاتهم وبذل الجهد الضروري للحيازة والمحافظة على الميزة التنافسية، وكذا مراجعة أنظمة الحوافز والمكافآت والترقيات.
(ت) تأثير الشهرة والألويات الوطنية: بمجرد أن تكون لصناعة معينة شهرة، أو تمثل أولوية وطنية يمكن انتظار بروز مزايا وطنية، باعتبار أن هذه الشهرة والألوية تستقطب الكفاءات والمهارات والخبرات الوطنية في عدد كبير من الاختصاصات، والتي بمقدورها المساهمة في تقدم الصناعة؛

¹ Ibid, pp : 118,119.

² Ibid, pp : 119,136.

ث) الالتزام الدائم: يتعلق الأمر بالالتزام المساهمين، المسيرين والأفراد والنقابات، بالمحافظة على مصالح المؤسسة، وكذا التزام السلطات العمومية بمساندة ومؤازرة مؤسسات الصناعة ككل؛

2 المنافسة الداخلية: هناك ارتباط بين شدة المزاومة الداخلية، وبين إنشاء واستمرارية الميزة التنافسية في الصناعة المعنية، ويعتقد أن المزاومة الداخلية تشكل خطراً، لأنها تؤدي إلى تكرار غير مجد للمجهودات، وتحول دون حيازة المؤسسات على اقتصاديات الحجم، وعلى خلاف هذا الاعتقاد، تدفع المزاومة الداخلية المؤسسات إلى التطور، الإبداع وتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والخدمات، وكذا ابتكار طرائق ومنتجات جديدة. وتكون المزاومة بين المؤسسات المنتمية إلى نفس البلد الأصلي مجدية لعدة أسباب، من بينها الحث المتبادل على التطور جزاء قرب المنافسين، حيث يبين نجاح مؤسسة ما للمؤسسات الأخرى إمكانيات التطور في الصناعة المعنية، ويجلب منافسين جدد، كما تسمح شدة المزاومة بتقديم مزايا تنافسية، وترغم المؤسسات على التصدير، قصد تأمين نموها، فعندما يكون بالمقدور تحقيق اقتصاديات الحجم، تعتمد المؤسسات إلى التصدير لرفع الهوامش وتحسين الفعالية. يؤدي التعود على المنافسة إلى ظهور أحسن المؤسسات الوطنية، حيث يتيح ذلك تكوين وسائل النجاح على المستوى الدولي، فالمؤسسة التي لا تستطيع تخطي المزاومة الداخلية، نادراً ما تحصل على نتائج باهرة على المستوى الدولي. أما بالنسبة للدولة فدورها يتمثل في مساعدة الإطار الوطني على التطور، فهي تسن القوانين وتضع التشريعات الموضحة للعبة التنافسية، وتسهر على إلزامية احترامها. وتعتمد سياسات تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على أداء المؤسسات، فالدولة مطالبة بحماية حقوق المؤسسات من خلال مكافحة التصرفات غير القانونية، كتزوير علامات المنتجات وتشويه سمعة أصحابها. وكذا حماية الملكية الصناعية من خلال اعتماد نظام وطني محكم للإبداع، قصد تشجيع المخترعين، وتوفير البنية التحتية بالاعتماد على استثمارات محكمة تستفيد منها الصناعات ككل.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل المفاهيم الأساسية المتعلقة بالميزة التنافسية، حيث يعتبر بورتر أن الاستراتيجيات العامة للتنافس أهم أساس ترتكز عليه المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية، حيث تساهم إستراتيجية تدنية بالتكلفة وإستراتيجية التركيز التي المعتمدة على تدنية التكاليف في تحقيق ميزة القيادة بالتكلفة، في حين تساهم إستراتيجية التمايز أو إستراتيجية التركيز المعتمدة على التمايز في تحقيق تمايز منتجات المؤسسة، خاصة في ظل القوى التنافسية الخمس التي تعتبر أهم مؤثر على نشاط المؤسسة في بيئتها الصناعية حسب بورتر، فيما وجهت العديد من الانتقادات لهذه النظرة، والتي انبثقت منها مقاربة

الموارد والكفاءات، والتي ترى بأنه بإمكان المؤسسة خلق الفارق من خلال مختلف الموارد المتاحة والخاصة بالمؤسسة وكذا الكفاءات البشرية التي من شأنها تحقيق التميز للمنتجات المؤسسة، خاصة تلك الموارد غير القابلة للتقليد كالمعرفة والرأسمال الفكري، كما يمكن المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإبداع، التكنولوجيا، تبني المفاهيم الأساسية للجودة، كما يمكن للإطار الوطني أن يوفر مجموعة من العوامل التي من شأنها مساعدة المؤسسات في قطاعات معينة في تحقيق التميز على المستوى المحلي والدولي.

الفصل الثالث: الجودة والسعر

تمهيد:

تسعى كل مؤسسة اقتصادية، تنشط ضمن محيط تنافسي، إلى تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرارية، ومن أهمهم الجودة والسعر لذا وجب التعرف على مختلف أنواع الجودة ومعايير تحديد السعر وكذا المصادر المتاحة لتحقيقها واستغلالها على الوجه الأمثل .

لقد تعددت المقاربات التي تناولت موضوع الميزة التنافسية، حيث بإمكان المؤسسة من اكتساب السوق من خلال تبني سياسات تدنيات التكاليف والاهتمام بمعايير الجودة.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

-أهمية الجودة الشاملة ومواصفات للايزو في تنافسية المؤسسة.

-مفهوم سياسات الأسعار وأنواعها.

-كيفية تحديد الأسعار

المبحث الأول: أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو ISO في تنافسية المؤسسة.

في ظل الظروف والتغيرات المستمرة للمحيط، وتحديات المنافسة فقد أصبح مسعى العديد من المؤسسات هو تحقيق التميز التنافسي في السوق بالبحث عن مصادر هذا التميز، واستغلالها بشكل أمثل من خلال العديد من الاستراتيجيات، فكانت الجودة هي احد أهم هذه المصادر، باعتبارها الوسيلة التي تلبي حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، من خلال مجموعة من المواصفات والخصائص التي لا بد من توفرها في المنتجات المقدمة إليهم بشكل أفضل من المنافسين، ولكن ونظراً للتغيرات السريعة والمستمرة لهذه الحاجات والرغبات في ظل المحيط التنافسي، كان لا بد على هذه المؤسسات أن تجد وسيلة تحقق بواسطتها التكيف الدائم والمستمر مع هذه التغيرات من أجل تعزيز قدرتها التنافسية، فهل يمكن للجودة الشاملة أن تكون هي السبيل إلى ذلك؟ باعتبارها تعميماً للجودة على كامل عمليات ونشاطات المؤسسة، و وسيلة لتحقيق التأقلم والتكيف الدائم والمستمر مع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، وضمان أقصى إشباع لهم أو أن تعتمد هذه المؤسسات مواصفات الإيزو ISO باعتبارها مجموعة معايير لا بد من توفرها في المنتجات، تحقق لها صفة الشمولية والعالمية، وتمكنها من التأقلم والتوغل في الأسواق العالمية، هذا ما سنحاول معرفته في هذا المبحث من خلال إبراز أهمية كل من الجودة الشاملة، ومواصفات الإيزو ISO في تنافسية المؤسسة.

المطلب الأول: أهمية الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة.

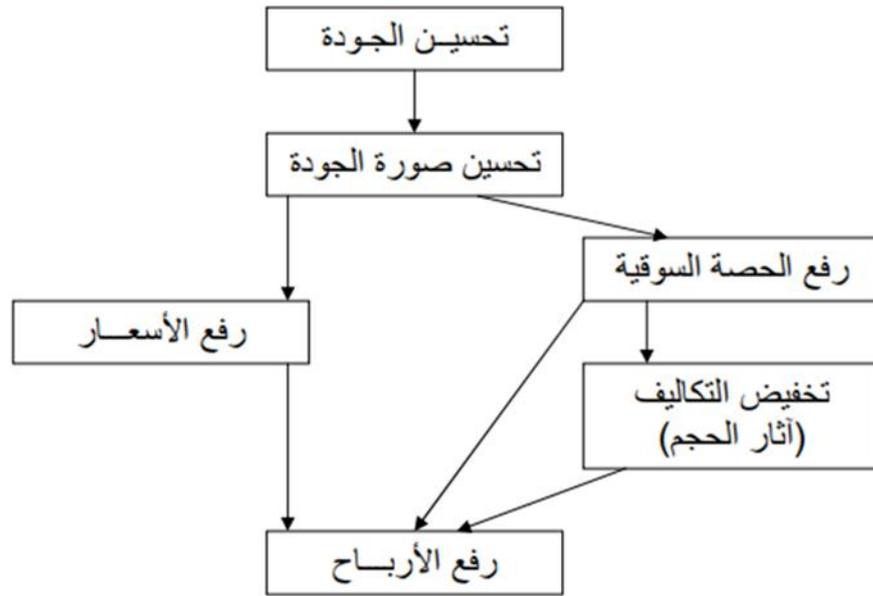
تعد الجودة أهم الأسلحة التنافسية للمؤسسة، ومصدر تفوقها وتميزها تنافسياً، باعتبارها عامل جذب العديد من الزبائن والمستهلكين والوسيلة الناجحة لتلبية حاجاتهم ورغباتهم، بتوفير مجموعة من الخصائص والمواصفات في المنتجات المقدمة إليهم، وبما أن الجودة هي المحور والأساس الذي تقوم عليه الجودة الشاملة باعتبار هذه الأخيرة تعميم للجودة على كامل عمليات ونشاطات المؤسسة فإننا نستنتج انطلاقاً من ذلك أهمية الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وذلك بالاستناد إلى فرضية أن أهمية الجزء تستلزم بالضرورة أهمية الكل، وهذا ما سنحاول إثباته من خلال هذا المطلب

تعد الجودة أهم وسائل تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وتحسين سمعتها في السوق، باعتبارها مصدر جذب العديد من الزبائن والمستهلكين ووسيلة تلبية حاجاتهم ورغباتهم.¹

هذا وتعتبر الجودة كمتغير استراتيجي مهم، في منافسة الصناعة الحالية للمؤسسات، ويتضح ذلك من خلال العلاقة بينها وبعض مؤشرات التنافسية.²

العلاقة بين الجودة وحصّة المؤسسة في السوق: لقد أثبتت الدراسات أن تحسين جودة سلع وخدمات المؤسسات، يسمح لها بالبيع بأسعار مرتفعة، ورفع حصتها في السوق، مما يساهم في زيادة أرباحها، وهذا ما يوضحه الشكل (1-3) الموالي:

الشكل (1-3): العلاقة بين الجودة وحصّة المؤسسة في السوق والأرباح



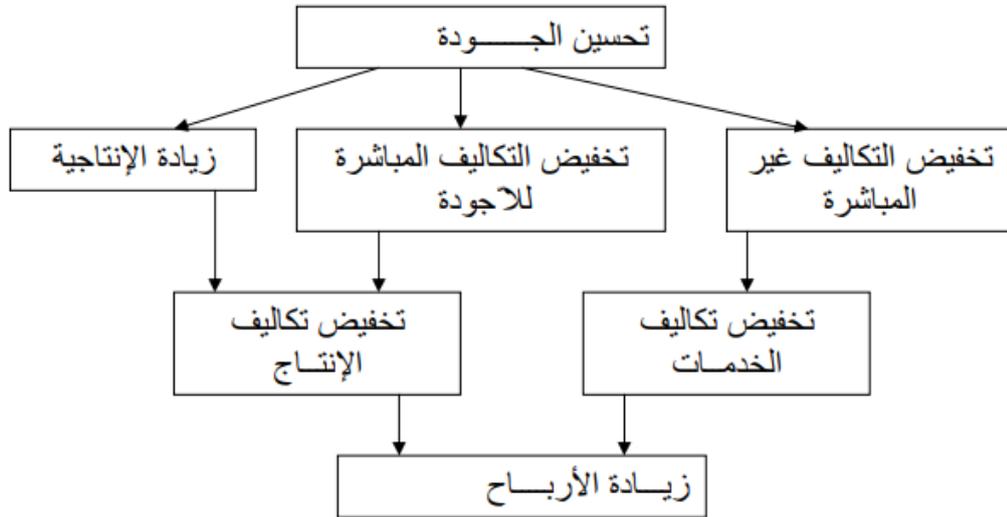
Source: J. C. TARONDEAU: OP.CIT, P241.

2. العلاقة بين الجودة والتكاليف :

تعتبر الجودة كمصدر للتوفير، حيث أثبتت الدراسات أن الجودة ليست هي المسؤولة على ارتفاع التكاليف وإنما هي اللأجودة، إذ أن هذه الأخيرة لها آثار مباشرة على التكاليف من حيث: الفحص، الرقابة، الفضلات، تراجع الزبائن، الإصلاحات، التعويضات...، إلا أن تحقيق وتحسين الجودة يسمح بتفادي هذه التكاليف، وذلك بالمساهمة في تخفيض حالات عدم المطابقة، والإصلاحات والتعويضات الناتجة عنها، ومن ثم المساهمة في تخفيض التكاليف الكلية للمؤسسة المتكونة من تكاليف الإنتاج والخدمات، وهذا ما سيؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة، وهذا ما يوضحه الشكل (2-3) الموالي:

الشكل (2-3): العلاقة بين الجودة والتكاليف

1.د.علي السلمي كتاب 'ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو' ، ص 10-11



Source: J. C. TARONDEAU: OP.CIT, P242.

3. العلاقة بين الجودة والأرباح:

يساهم تحسين الجودة في الرفع من مردودية نشاطات المؤسسة، وزيادة إنتاجيتها، وبالتالي تخفيض التكاليف، كما تساهم في كسب رضا ووفاء الزبائن والمستهلكين، وزيادة ثقتهم بسلع وخدمات المؤسسة، مما يساعدها على فرض أسعار مرتفعة وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة¹

4. العلاقة بين الجودة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسس:

تعتبر الجودة عامل مهم لنجاح الإستراتيجيات التنافسية الأساسية الثلاث التي اقترحها PORTER. M والمتمثلة في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف والتميز والتركيز، فعلى الرغم من الاعتقادات السائدة التي ترى بأن الجودة لا تلعب دور مهم في إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف، إلا أن الصناعات اليابانية أثبتت عكس ذلك، حيث أثبتت أن الإستراتيجيات التي تركز على أبعاد الجودة مثل:

المطابقة (غياب الأخطاء، والأعطاب الوظيفية لعمليات الإنتاج)، الصلاحية، الاعتمادية، تكون أكثر فعالية من غيرها من الإستراتيجيات، حيث أن الجودة تعتبر كمرادف لزيادة فعالية نظام الإنتاج.²

كما أثبتت أن الإستراتيجيات التي تقوم على الجودة هي بمثابة وسيلة لرفع مستوى الإنتاجية، هذا وقد أثبتت أيضا عكس الاعتقادات التي ترى بأن هناك علاقة مشتركة بين الأسعار المنخفضة والجودة المنخفضة، وبين الأسعار المرتفعة والجودة المرتفعة، وذلك بعرضها لمنتجات في الأسواق الخارجية ذات جودة عالمية، ولكن بأسعار منخفضة وهذا ما يثبت أن تحسين الجودة يساهم في تخفيض التكاليف وبالتالي في نجاح السيطرة بواسطة التكاليف. أما بالنسبة لدور الجودة في إستراتيجية التميز، فالجودة تعتبر كعامل تميز بين معروضات المؤسسات، وتعتبر كبعد من الأبعاد الأساسية في

1- شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية- مدخل متكامل-، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض،

2002، ص 201.

2- E. Collignon et M. Wissler: OP.CIT, P164.

إستراتيجية التميز، حيث تركز هذه الأخيرة على بعد التصميم، خاصة التصميمات الابتكارية للسلع والخدمات التي تضمن أحسن إشباع لحاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين مقارنة بمنتجات المنافسين، بالإضافة إلى أبعاد أخرى متمثلة في: الأداء، الخصائص الثانوية، الخدمات المرتبطة بهذه المنتجات، والتي تساهم في زيادة وفاء الزبائن والمستهلكين، وإمكانية فرض أسعار مرتفعة، وزيادة أرباح المؤسسة.

أما بالنسبة لإستراتيجية التركيز فهي تركز على البعدين السابقين للجودة المتمثلين في المطابقة والتصميم وكذا المزايا المكتسبة في مجال الجودة، وهذا ما يساعد المؤسسة على اختراق أجزاء في السوق ذات مردودية، واكتساب ثقة ووفاء زبائنها.

ويمكن تلخيص الدور الذي تلعبه الجودة في الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة في الجدول: (3-3) الموالي:

الشكل (3-3): موقع الجودة ضمن الاستراتيجيات التنافسية الأساسية.

الأهداف المرتبطة بتحسين الجودة	الجوانب المتميزة للجودة (Privilégiées)	الاستراتيجيات التنافسية
<ul style="list-style-type: none"> - تخفيض تكاليف الإنتاج، والتوزيع والخدمات - رفع الحصة السوقية والأرباح عن طريق آثار الحجم. 	<ul style="list-style-type: none"> - المطابقة (غياب الأخطاء والأعطاب الوظيفية) - تصميم بسيط، يمكن أن يرفع الإنتاجية - بحوث تجديد الطرق. 	السيطرة الكلية بواسطة التكاليف
<ul style="list-style-type: none"> - زيادة وفاء الزبائن. - رفع الهامش الوحدوي بواسطة رفع أسعار البيع. 	<ul style="list-style-type: none"> - التصميم (وضعية المنتج بالنسبة لمنتجات المنافسين) - الأداء 	التميز

	<ul style="list-style-type: none"> - خصائص ثانوية - الخدمات - بحوث تجديد المنتجات 	
<ul style="list-style-type: none"> - اختراق أجزاء من السوق ذات مردودية. - زيادة وفاء الزبائن. 	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج بين المطابقة والتصميم 	التركيز

Source : J. C. TARONDEAU : OP.CIT, P245.

هذا ويمكن إثبات أهمية الجودة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال دراسات بعض الباحثين، ونذكر منها دراسات كل من PETERS.T ، WATERMAN. R التي أثبتت أن أفضل المؤسسات تهتم بالزبون أكثر من التكنولوجيا أو التكاليف، حيث أن نسبة 80% أو 90% من هذه المؤسسات تركز على الجودة، الخدمة أو تحديد موقع في السوق ، (Niches) ومن اهم وسائل تعزيز قدرتها التنافسية في مجال الجودة، نذكر بعض الأمثلة من نتائج هذه الدراسات¹ :

-تقديم شركة (Caterpillar tractor التي تنتج قطع غيار ذات جودة مماثلة للمنتوجات المتواجدة بالسوق) ، المنتج تحت الضمان خلال 48 ساعة في كل أنحاء العالم، مع التركيز على الزبون والموزع.

-استعمال شركة S'Donald Mc شعار "الجودة، الخدمة، النظافة والسعر"، لجذب الزبائن والمستهلكين، فالملاحظ أن الجودة هي أول كلمة في شعارها، لاعتقادها بأن الزبائن والمستهلكين يقيمون منتجاتها وخدماتها المقدمة في مطاعمها بناءً على ذلك .

-وضع شركة Gamble et Procter لصنع مواد التجميل، رقم هاتفي خاص لاستقبال شكاوى الزبائن واقتراحاتهم، فهي تعتبر الجودة كهدف أساسي وأن شكاوى الزبائن تنتقل مباشرة إلى رئيس مصلحة الإنتاج والذي يتخذ القرار بسرعة بعد استشارة بقية مصالح الشركة .

-نلاحظ إذن كيف أن المؤسسة تلجأ لتعزيز قدرتها التنافسية من خلال الجودة بواسطة عدة وسائل كالشعارات التي تشمل مصطلح الجودة، وضع رقم هاتفي خاص ومجاني لمعرفة شكاوى واقتراحات الزبائن والمستهلكين، تقديم المنتج تحت الضمان لفترة معقولة ... إلخ، وغيرها من الأساليب.

وبناء على ما سبق فإذا كانت القدرة التنافسية للمؤسسة تتمثل في القدرة المستمرة على توفير المنتوجات والخدمات بشكل أفضل من المنافسين، وأنها مبنية على أسس تشمل عدة جوانب كالجانب المالي، التجاري والتقني ... إلخ. ففي ظل محيط تنافسي، يمكننا أن نتصور أن أحسن وسيلة للحفاظ على هذه القدرة تتمثل في البحث الدائم والمستمر على الجودة الشاملة، هذه الأخيرة شاملة لكل وظائف المؤسسة ويتم تسييرها من طرف كل أفرادها بغية تكييف السلع أو الخدمات مع رغبات الزبائن والمستهلكين.

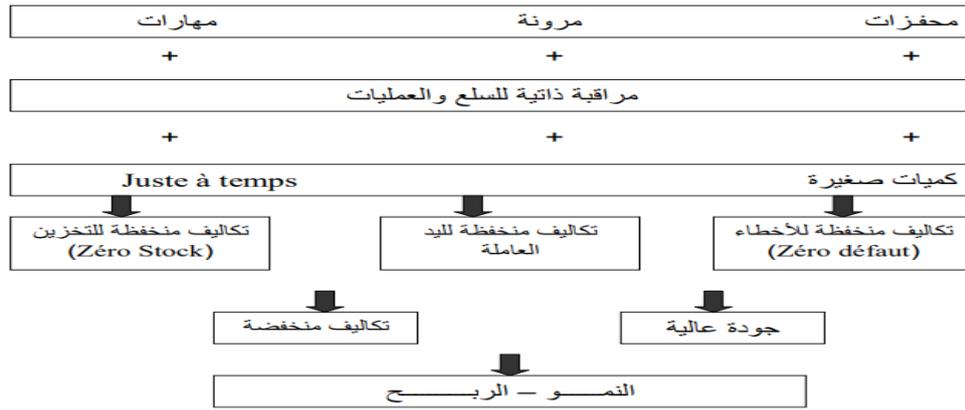
وتستمد الجودة الشاملة أهميتها في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، بمساهمتها في زيادة أرباحها وذلك انطلاقاً من عدة موارد تتمثل في المهارات، المحفزات والمرونة التي تساهم وتشجع على المراقبة الذاتية لجودة السلع والعمليات، وبالتالي ضمان التحسين المستمر من خلال عدة آليات مثل نظام (T.A.I) والإنتاج بكمية قليلة، والتي تساهم في تخفيض تكاليف كل من الأخطاء (défaut Zéro)، (واليد العاملة، التخزين Stock Zéro) وبالتالي تخفيض التكاليف الكلية، وتحقيق جودة عالية، ومن ثم النمو وزيادة أرباح المؤسسة انطلاقاً من ذلك.² وهذا ما يوضحه الشكل (3-4) الموالي:

الشكل: (3-4) العلاقة بين الجودة الشاملة والأرباح.

¹ T. PETERS et R. WATERMAN : Le prix de l'excellence – les secrets des meilleurs entreprises, Ed. Inter Edition, Paris, 1983, PP183-193.

² -T. PETERS et R. WATERMAN :Le prix de l'excellence – les secrets des meilleurs entreprises, Ed. Inter Edition, Paris, 1983, PP183-193.

2 1- J. C. TARONDEAU: OP.CIT, P243.



Source : J. C. TARONDEAU : OP.CIT, P243.

هذا ويمكن إبراز أهمية الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة انطلاقاً من الأسس والمبادئ التي تقوم عليها، وأهمها: تضمين مبادئ الجودة في كامل نشاطات وعمليات المؤسسة، المطابقة، الوقاية، التحسين المستمر، جعل الجودة مسؤولية كل أفراد المؤسسة، تجنب اللجوء، التركيز على الزبون والمستهلك ومسايرة تطورات وتغيرات رغباتهم وحاجاتهم... وغيرها من المبادئ والأسس التي تطرقنا إليها في فصل سابق، والتي يمكن أن نستنتج من خلالها ذلك الدور الذي تلعبه الجودة في تخفيض التكاليف عن طريق تخفيض حالات عدم المطابقة، ومعدلات التأخير، والاستغلال الأفضل للوقت والموارد، مما يساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة، وكفاءتها وفعاليتها، وبالتالي قدرتها على فرض أسعار مرتفعة والاستحواذ على أكبر حصة من السوق، وتحقيق أرباح مرتفعة تضمن بقاءها واستمراريتها.

هذا وانطلاقاً من الأهداف التي تسعى إليها الجودة الشاملة والمتمثلة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين بشكل مستمر، مع الحرص على تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج استناداً إلى أسس فنية، فإن تحقيق ذلك يساهم في تمييز المؤسسة تنافسياً في الأسواق العالمية، وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية بالاستفادة من مصادر التميز المتمثلة في الجودة وتخفيض التكاليف.

وبناءً على ما سبق فالجودة الشاملة تكتسي أهمية كبيرة في تنافسية المؤسسة وانطلاقاً من ذلك نستنتج نفس الأهمية لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها إستراتيجية لتكاثف وتنسيق الجهود المرتبطة بها بما فيها تحقيق التميز التنافسي من خلال الجودة، ويمكن إبراز هذه الأهمية أكثر من خلال المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

- التحسين المستمر: حيث أن فكرة التحسين المستمر التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة تعتمد على البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية لتحقيق جودة عالية في المنتجات، وضمان أقصى إشباع للزبائن والمستهلكين، ومن ثم تحقيق التميز التنافسي في السوق.

- التركيز على الزبون والمستهلك: باعتبار الزبون أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على إستراتيجية المؤسسة، فقد أصبح تطوير الميزة التنافسية مرهون بقدرة المؤسسات على تقديم سلع وخدمات تلي رغباته وحاجاته وهذا ما تركز وتحرص إدارة الجودة الشاملة على تحقيقه.

- التركيز على الموارد والكفاءات البشرية : حيث يرى Porter. M أن المورد البشري هو أحد العناصر المسؤولة على خلق القيمة والتميز تنافسيا للمؤسسة، لذا ففي ظل تحولات البيئة التنافسية أدركت المؤسسات العالمية المعتمدة لإدارة الجودة الشاملة، ضرورة التركيز على اقتصاد المعارف والعنصر البشري من أجل تحقيق ميزة تنافسية .

- المشاركة الكاملة: إذ تُعد مشاركة جميع أفراد المؤسسة من أهم الجوانب التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، إذ تساهم في زيادة فعالية تحقيق الأهداف والاستفادة من الموارد والكفاءات البشرية في متابعة متغيرات البيئة التنافسية والاهتمام باستراتيجية المؤسسة .

- الوقاية: ويقصد بها اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها مما يساهم في تخفيض التكاليف، وزيادة إنتاجية المؤسسة، وضمان مطابقة المنتجات للمواصفات المعيارية، وبالتالي تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة من خلال تخفيض التكاليف وتحقيق الجودة.

فمجموعة المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة تساهم كلها في خلق قيمة وتحقيق التميز التنافسي في السوق، وهذا ما يثبت أهمية إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة كما يظهر هذه الأهمية أيضا من خلال الدور الذي تلعبه هذه الفلسفة في الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، وبالخصوص استراتيجية *التميز التي تعتبر عوامل وشروط نجاحها تم التطرق إليها في مطلب سابق _بمثابة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة.

ومما سبق ذكره نستنتج أنه إذا كانت الجودة مصدر لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، باعتبارها وسيلة تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين من خلال توفير مجموعة من المواصفات والخصائص في المنتج، فإن الجودة الشاملة هي الوسيلة الأفضل للحفاظ على هذه القدرة في ظل المحيط التنافسي الذي تعيشه هذه المؤسسة، باعتبارها تضمين للجودة في كامل العمليات والنشاطات والتكيف المستمر مع هذه الحاجات والرغبات، وهذا ما يثبت أهمية الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة، لذلك لا بد من تكيف وتنسيق الجهود من أجل تجسيدها بالمؤسسة، بالاعتماد على ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة لضمان تحقيق أهدافها في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة بشكل أفضل يضمن بقاءها واستمراريتها في السوق.

المطلب الثاني: أهمية مواصفات الإيزو ISO في تنافسية المؤسسة

نتيجة لما يُعرف بظاهرتي العولمة والشمولية وما خلفتاه من تحولات على العالم الاقتصادي، فقد أصبح امتلاك المؤسسات لقدرات تنافسية أمرًا مهمًا لا يقتصر فقط على الأسواق المحلية ولكن أيضا على المستوى العالمي، هذه القدرة التي باتت مرتبطة عند البعض بمدى تبني المؤسسة لفلسفة الجودة الشاملة، لا تقبل بموجها وجود أي موارد ذات جودة متدنية أو أخطاء وعيوب في جميع عملياتها ونشاطاتها إلى جانب تصميم منتجاتها وفقا لمواصفات عالمية حديثة تتماشى مع الانفتاح الذي عرفته الأسواق العالمية ومتطلبات الزبون، وهذا ما يبرز لنا أهمية مواصفات الإيزو ISO في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، لتبقيتها لهذه الشرط، وهذا ما سنحاول إثباته من خلال هذا المطلب . يعتبر التوافق مع المواصفات القياسية الأساس العام للتجارة العالمية، فبدونها لا يمكن تحقيق تجانس المنتج ورضا المستهلك والزبون، كونها تحدد العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار في الإنتاج العالمي للجودة، كما أنها تضع الأسس للتطابق العالمي مع المواصفات العالمية من أجل التموّج في الأسواق العالمية . وهذا ما جعل استراتيجية التأهيل والتوافق مع المواصفات القياسية العالمية من بين الاستراتيجيات المهمة التي تسعى إليها المؤسسات في ظل تحولات المنافسة العالمية . حيث أن حصول هذه المؤسسات على شهادة الإيزو يعني امتلاكها لنظام قادر على التحسين المستمر وفقا لمبادئ الجودة الشاملة مما يمكنها من التميز تنافسيا كما يمكنها من الاستفادة من المزايا التالية¹ :

-تحسين سمعة المؤسسة في السوق .

- اكتساب ثقة الزبون والمستهلك .

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التفوق في السوق والقدرة على إرضاء جميع أذواق الزبائن والمستهلكين .

- إعطاء المؤسسة فرصة التصدير والدخول للأسواق العالمية التي تشترط الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية .

وبناء على كل هذا فاعتماد مواصفات الإيزو (ISO) يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وهو ما يُثبت أهميتها في تنافسية المؤسسة، ونظراً لهذه الأهمية فقد أصبحت مسعى العديد منها، وخاصة منها اعتماد مواصفات نظام إدارة الجودة ISO9000 ومواصفات نظام إدارة البيئة ISO14000 ومواصفات نظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO18000 حيث أن لكل منها جوانبه التي يساهم بها في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة .

فبالنسبة لمواصفات نظام إدارة الجودة ISO9000: تعد من أكثر المواصفات اعتمادا وانتشارا من قبل المؤسسات في ظل تحولات المنافسة العالمية، كدليل عالمي على فعالية نظامها التسييري المتطابق مع مبادئ ومتطلبات الإدارة بالجودة الشاملة .

تتمثل أهمية مواصفات هذا النظام في تحقيق المزايا التالية:

-التطوير والتحسين المستمر لجودة المنتج .

¹ مذكرة منشورة على موقع جامعة بسكرة

<http://thesis.univ-biskra.dz/2516/3/Chapitre%2003.pdf>

- تقليص شكاوى الزبائن والمستهلكين .
- اكتساب ثقة الزبائن والمستهلكين من خلال السمعة الجيدة للمؤسسة .
- تخفيض تكاليف الإنتاج، وزيادة أرباح المؤسسة بسبب التطبيق الصحيح لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة .
- احترام معايير الجودة العالمية، مما يسهل القدرة على اختراق الأسواق العالمية .
- المساهمة في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة لمواجهة ضغوط المنافسة . أما بالنسبة لمواصفات نظام إدارة البيئة ISO14000 فاعتماد المؤسسة لهذه المواصفات يعني احترامها لقوانين المحافظة على البيئة المحيطة بالمؤسسة، وحرصها على تفادي الأخطاء المحتملة لها، وهذا ما يمنحها ثقة الزبون والمستهلك وامتلاك ميزة تنافسية بذلك، وتحقيق مستوى تنافسي أفضل .

هذا وتبرز أهمية هذه المواصفات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تحقيقها للمزايا التالية :

- تزويد المؤسسة بلغة دولية مشتركة، لأنها تأخذ الطابع العالمي في معاييرها .
- تزويد المؤسسة بالأدوات اللازمة للتطوير والتحسين المستمر في مجال البيئة العالمية .
- تحفيز المؤسسة على إجراء تقييم ذاتي لأدائها .
- اكتساب ثقة الزبون والمستهلك، نظراً لتماشي المؤسسة مع قوانين حماية البيئة وتميزها بذلك تنافسياً
- أما بالنسبة لمواصفات إدارة الصحة وسلامة العمل : ISO18000 فباعتبارها مواصفات تهتم بتسيير الأمور المتعلقة بحوادث العمل والأمراض المهنية من أجل ضمان سلامة أفراد المؤسسة، فقد أصبحت مسعى العديد من المؤسسات رغبة منها في الاستفادة من المزايا التي تحققها -تم ذكرها في فصل سابق وأهمها :
- تحسين أداء المؤسسة في مجال الصحة وسلامة العمل .
- تحسين سمعة المؤسسة .
- تعزيز الثقة بالمؤسسة، وخلق جومحفظ لتحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية .

تخفيض التكاليف التي قد تنشأ عن الخسائر المادية والبشرية الناجمة عن الأخطار والحوادث العمليّة . فمجموع هذه المزايا تمكن المؤسسة من التميز تنافسي، وتساهم في تعزيز قدرتها التنافسية . هذا ونجد أن مواصفات الإيزو تكتسب نفس أهمية الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة باعتبارها أداة من ¹ أدواتها، كما أن اعتمادها يمهد الطريق للمؤسسة لتحقيق أهداف الجودة الشاملة، التي تعتبر من أهم الاستراتيجيات التي تلجأ إليها لتحقيق التميز التنافسي كما عرفنا سابقاً.

وبناءً على ما سبق نستنتج أنّ له ونظراً للتحوّلات السريعة والمتعاقبة للمحيط وتداعيات المنافسة العالميّة جرّاء انتشار ظاهرتي العولمة والشمولية فقد بات أمر امتلاك المؤسسات لشهادة المطابقة مع مواصفات وخصائص تتميز بالشمولية والعالمية أمراً حتمياً من أجل تعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية، فكانت مواصفات الإيزو ISO هي السبيل إلى

ذلك، باعتبارها مواصفات تخضع لمبادئ الجودة الشاملة والتحسين المستمر، التي تمكن المؤسسة من التميز تنافسي، وهذا ما يثبت أهمية مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة.

ومن مجمل ما سبق ذكره نستنتج أن التنافسية هي نتاج لظاهري العولة والشمولية ودورها في التحولات السريعة والمتعاقبة للعالم الاقتصادي، الاجتماعي، التجاري... إلخ، والتي جعلت أمر امتلاك المؤسسة لمزايا تنافسية أمرًا حتى لتعزيز قدرتها التنافسية على المستوى المحلي والعالمي على حد سواء،¹ وضمان بقائها واستمراريتها في السوق، فكان ذلك سببًا في لجوء المؤسسات للعديد من الاستراتيجيات التنافسية كانت الاستراتيجيات الثلاث لـ PORTER.M أهمها، وتتمثل في إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف، التميز، و التركيز، مع الحرص على أن تكون الجودة هي المحور الرئيسي لمختلف هذه الاستراتيجيات، باعتبارها العامل المحرك لسلوك المستهلك والزبون، والقادر على جذبته بتلبية احتياجاته ورغباته من خلال مجموعة من المواصفات والخصائص التي يجب توفرها في المنتج، لذا وفي محيط تنافسي يمكننا أن نتصور أن أحسن وسيلة لتحقيق ذلك هي تضمين مبادئ الجودة في كامل عمليات ونشاطات المؤسسة، والتأقلم المستمر مع تغير هذه الحاجات والرغبات باعتماد ما يسمى بالجودة الشاملة، أو اعتماد مجموعة من المواصفات تتصف بالشمولية والعالمية للتمكن من التأقلم واجتياز الأسواق المحلية أو العالمية من خلال تطبيق مجموعة من الأنظمة أهمها: نظام إدارة الجودة ISO 9000، ونظام إدارة البيئة ISO 14000، ونظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO18000.

وهذا ما يثبت لنا أهمية كلا من الجودة الشاملة، ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة

المطلب الثالث: تكاليف الجودة

1 تعريف تكاليف الجودة:

تعرف تكاليف الجودة على أنها: " التكاليف المصاحبة لعدم تحقيق جودة المنتج أو الخدمة¹ كالتكلفة المالية للأخطاء و عمليات تصحيحها وكذا المنتجات المعيبة"²

حيث لا نتج هذه التكاليف أيضا بتكاليف ضبط الجودة وهي مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة في سبيل تحقيق المتسوى المرغوب للجودة،³ على عنصرين هامين وهما تكاليف الجودة (النتيجة عن الأخطاء)؛ وتكاليف الحصول على الجودة المطلوبة، حيث يساهم تخفيض أو إلغاء اسباب اللاجودة في تعظيم الإنتاجية.

تعرف اللاجودة بأنها: "إنحراف بين الجودة المستهدفة والجودة المتحصل عليها فعلا" أي هي إنحراف وعدم المطابقة بين ما هو مخطط لجودة المنتج وما أنتج فعلا.

¹ 3- BS 8800 (ISO 18000) Le management de la sécurité, OP.CIT

2 أنواع تكاليف الجودة:

تشمل تكاليف الجودة أربعة أنواع أساسية والمتمثلة فيما يلي:

-تكاليف الوقاية:

هي التكاليف التي تتحملها المؤسسة لتلاقي الأخطاء والمتمثلة في إنتاج أجزاء معيبة، حيث تضم ما يلي⁴:

- تكاليف التخطيط لنظام الجودة الذي يضمن مطابقة المنتجات للمعايير الموضوعية؛
- تكاليف مراقبة العمليات ، تطوير أجهزة و معدات ضبط الجودة و صيانتها؛
- تكاليف التدريب والتخطيط لبرامج رفع مستوى الجودة،

-تكاليف الكشف والاختبار:

تتكون هذه التكاليف من العناصر الآتية:

- تكاليف اختبار المواد المشتراة؛
- تكاليف الرقابة على العمليات الإنتاجية وعلى الطاقة التشغيلية المستخدمة؛
- تكاليف اختبار جودة المنتج النهائي

-تكاليف المعيب:

وهي التكاليف التي يسببها حدوث معيب أو مرفوضات في الإنتاج وتضم ما يلي:

- تكاليف المعيب الذي لا يمكن إصلاحه (الخردة) وتكاليف المعيب التي يمكن إصلاحه؛
- تكاليف إدارية للاتصال مع الموردين بسبب عيب المواد الموردة؛
- تكاليف إصلاح عيوب المنتج أثناء استخدامه من قبل العميل

-تكليف الكلية:

وهي التي تشمل في مجموع التكاليف الأقسام الثلاثة السابقة، والشكل التالي يوضح ذلك:

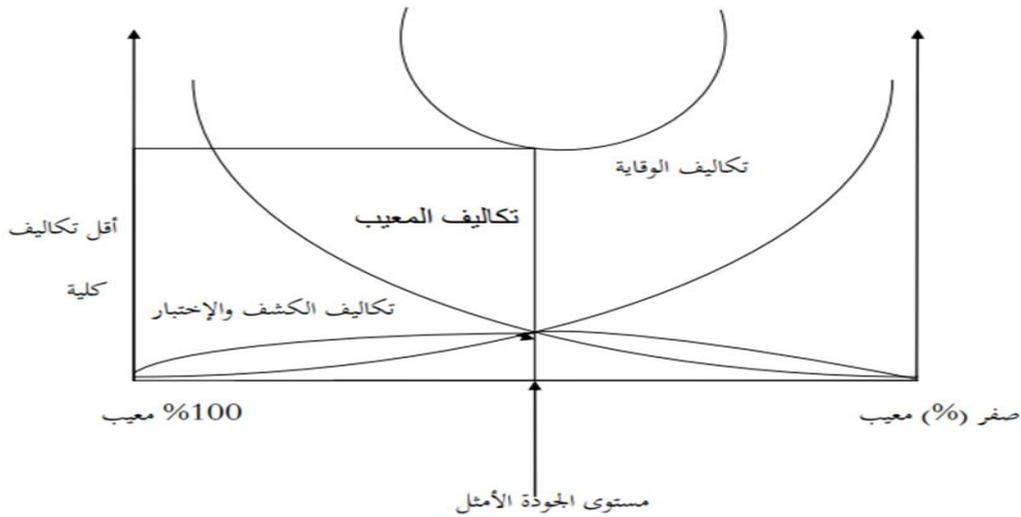
¹ دال بسترفلد، " الوقاية على جودة، ترجمة سرور، المكتبة الأكاديمية لنشر ، ط1، القاهرة، 1995، ص494

2 محمد اسماعيل عمر ، اساسيات الجودة في الانتاج، دار الكتب العربية للنشر ، القاهرة، 2000، ص105

3 محمود سلامة عبد القادر، الضبط المتكامل الجودة الانتاج، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت، 1999، ص23

4 سمير محمد عبد العزيز ، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الازو، 10011-9000، مطبعة الإشعاع ، ط1، مصر، 1999، ص89

الشكل رقم (3-5) التكاليف الكلية لضبط الجودة



المصدر: سمير عبد العزيز. مرجع سبق ذكره ص 84

يوضح الشكل السابق الحقائق التالية:

- يزداد مستوى الجودة بمستوى تكاليف الرقابة حتى يصل الى نسبة الصفر % معيب أي أعلى مستوى لجودة؛
- ينخفض مستوى الجودة بزيادة تكاليف المعيب الى أن يصل الى نسبة 100% معيب؛
- تكون تكاليف الكشف والاختبار معدومة عند مستوى الجودة المنخفضة 100% معيب؛ تم يبدأ بالتزايد ارتفاع مستوى الجودة الى أن نتعددم من جديد عند أعلى مستوى للجودة (صفر %) معيب؛
- تكون التكلفة الكلية مرتفعة عند مستوى الجودة المنخفض نتيجة زيادة التكاليف المعيب وتبدأ في الانخفاض كلما زاد مستوى الجودة الى أن تصل قيمة لها عند مستوى الجودة الأمثل، ثم يعود الارتفاع من جديد مع زيادة مستوى الجودة نتيجة زيادة تكاليف الوقاية؛
- إن تحقيق مستويات الجودة العالية والمنخفضة يتطلب تكاليف باهضة ن حيث تتحقق الجودة المثالية بأقل قيمة للتكاليف، وهو الهدف الذي تسعى كل مؤسسة لتحقيقه.

المبحث الثاني: مفهوم سياسة الأسعار وأنواعها¹

تعريف السياسة السعرية:

تمثل سياسة الأسعار القاعدة التي بموجبها تقوم المؤسسة باتخاذ قرار التعسير، كما تعبر عن الواجهة الهامة لصورة المؤسسة التي تمتاز بها عن غيرها فالسياسة السعرية المختارة يجب ان تكيف تبعاً للإطار الذي يتم على أساسه اتخاذ قرار التسعير.

المطلب الأول: سياسة الأسعار المتغيرة:

مفاد هذه السياسة أنها تقسم العمر حسب قريهم او بعدهم عن المؤسسة، ويختلف السعر من عميل لآخر، ومن سوق إلى آخر، نظراً لتفاوت التكاليف - الشحن، النقل، التخزين، التوزيع...

ويتوقف تحديد الأسعار المتغيرة على مقدرة العميل على المساومة أو على ضوء ظروف المنافسة القائمة، أو حسب الموقع الجغرافي للأسواق، والوسطاء.

ومن ناحية أخرى قد تلجأ المؤسسة المنتجة إلى سياسة الأسعار المتغيرة عن طريق منح خصم للمشتريين حسب الكمية أو الخدمة التي يؤديها الموزع لترويج السلعة، أو حسب كيفية السداد، ومن أهم هذه الخصومات الممنوحة للمشتريين نذكر منها:

1 خصم الكمية: في هذه السياسة لا تولي المؤسسة المنتجة أدنى اهتمام (لطبيعة المشتريين تاجر جملة، تاجر تجزئة، وكيل)، بل مقياسه الوحيد للحصول على الخصم هو مقدار الكمية المشتراة، إذ ينتاسب الخصم الممنوح طردياً مع البضاعة المشتراة، فكلما زادت الكمية كلما زادت معها نسبة الخصم، والعكس صحيح، ولاشك انه يمكن استخدام الخصم استراتيجياً، فبلا من القيام بتخفيض السعر المعلن، ومجاهبة الأخطار الناجمة عن ردود المنافسين، فانه بوسع المؤسسة الإبقاء على السعر على ما هو عليه مع إعلام زبائنها شفويًا بوجود خصم معين عند شراء كمية معينة، وبالطبع فان المنافسين سيشعرون بهذا التغيير، مما يدفعهم إلى بعد فترة قد تطول أو تقصر تستعملها المؤسسة للحصول على مزايا عديدة، ويمنح الخصم الكمي أما على أساس كل طلبية، وذلك لتشجيع الزبائن على طلب كميات كبيرة أو على أساس الطلبات الخاصة بكل مشتري خلال فترة زمنية معينة، كأن تكون ستة أشهر أو سنة، كما أن هذا الخصم الممنوح قد يمنح على شراء سلع معينة من التشكيلية السلعية، أو يكون شاملاً لجميع السلع المعروضة.

¹ مذكرة منشورة على مةقع الكتروني :

<https://www.ta3lime.com/showthread.php?t=6179>

ومن مزايا سياسة خصم الكمية ما يلي:

- تؤدي الى زيادة حجم المبيعات وتشجيع الموزعين على التعامل أكثر
- كلفة الوحدة الواحدة من السلعة تنخفض كلما زادت الكمية
- كلما زادت كمية المشتريات انخفض سعر البيع
- مصاريف التسويق تكون أكثر اقتصادية في حالة البيع بكميات كبيرة
- يترتب على سياسة الخصم اتساع حجم السوق أمام المؤسسة
- يساعد الخصم على المناورة السعرية بعيدا عن السعر المعلن.

أما عن سلبياتها:

- تكون للمؤسسة المنتجة مشكلات عديدة مع الموزعين الذين لا يتحصلون عن الخصم، إذ يواجهون بمنافسة سريعة شديدة مع الموزعين الكبار الذين يتتبعون بالخصم المقرر
- قد تعرض سياسة الخصم الكمي المؤسسة الى بطء وانخفاض معدل دوران المخزون نظرا لشراء الزبائن لكميات كبيرة

- إن ما يخص للوحدة من السلعة في الصفقة الضخمة من الجهد والوقت يكون ضئيلا

2+ الخصم التجاري: هو عبارة عن سلسلة من التخفيضات التي تمنحها المؤسسة من قائمة السعر للموزعين على اختلافهم، والتي يتوقف حجمها على الصفقة التجارية للموزع، فيلجأ المنتج والموزعون بالجملة أحيانا الى تسعير سلهم بأسعار أساسية تكون أعلى بكثير من الأسعار الحقيقية، ثم يمنحون للمشتري خصما، عبارة عن نسبة معينة من الأسعار تمثل المكافأة التي يستحقها نظير قيامه بوظائفه.

وقد يتبع البائع هذه السياسة عندما يعتمد في مجهوداته البيعية على دفاتر البيانات يحتوي رسومات وبيانات تخص مئات من الأصناف التي يتعامل فيها، وقد يصعب عليه إن يعيد طبع دفاتر البيانات في فترات متقاربة بسبب تعديل السعر.

لذلك فإن دفتر البيانات يوضح لكل صنف سعره الأساسي وهذا الشعر يخضع للخم المسموح به، والذي يطبع في كشوف مستقلة ويبين أحيانا في الفواتير.

وللخصم التجاري عدة مزايا نذكر منها:

- يوفر للبائع مصاريف اعادة تجهيز وتنويع بدائل جديدة، أو قوائم أسعار طويلة كلما تغيرت أسعار المجموعة التي يبيعها
- صعوبة معرفة المنافسين للأسعار الحقيقية التي يبيع بها المنتج بضاعته لمختلف الموزعين، الشيء الذي يهيمه في إخفائه
- إن عرض السعر المستهلك كما هو مبين في دفتر البيان catalogue ثم منحه خصم، قد يشعر بأنه عومل معاملة استثنائية، أن التاجر قد ضحى بجزء من أرباحه من أجل إرضائه.

كما لا تخلو ساسية الخصم التجاري من المساوئ ومن أهمها:

- صعوبة استخراج الشعر النهائي، بعد الخصم، الذي يتطلب عمليات حسابية كثيرة
 - صعوبة الشديدة للموزعين الصغار من قبل كبار الموزعين مما يؤثر سلبا على سمعة المؤسسة
 - صعوبة مقارنة المشتريين للأسعار النهائية التي يرغب البائعون ببيع سلعهم بها
- 3- الخصم النقدي: حسومات الدفع النقدي يمنح نظير قيام المشتري بدفع قيمة المشتريات نقدا فورا، او في مدة قصيرة يحددها البائع، و المنطق الذي على أساسه تقدم هذه الخصومات هو الموفورات - السيولة - التي تحققها المنتج، بالحصول على قيمة البضاعة المباعة من طرف الموزعين في فترة زمنية قصيرة، إذ تتمكن المؤسسة المنتجة، بهذه الوسيلة من تحقيق السيولة المطلوبة، و تجنب ربط الأموال المستثمرة في شكل سلعي لفترة طويلة، بالإضافة الى تلافي مشاكل الديون المعدومة:" و عندما يشتري العميل قبل الموعد الذي كان متفقا عليه، فإن بعض المنتجين يرون منح هذا العميل ما يسمى بخصم تعجيل الدفع، و الهدف من ذلك هو تشجيع هذا العميل ما يسمى بخصم تعجيل الدفع، و الهدف من ذلك و تشجيع العملاء على الدفع النقدي الفوري..

ومن مزايا هذه السياسة نذكر ما يلي:¹

- تضمن للبائع طلبا متسمرأ أثناء فترة يسودها عدم استقرار الأسعار واتباع كثير من المستهلكين، سياسة الشراء بكميات صغيرة جدا، وإحجام البعض عن الشراء كلية خشية تدهور الأسعار.
 - تعتبر سياسة مناسبة للحالات التي يتعهد فيها البائع بتلسيم البضاعة للزبون على دفعات خلال مدة زمنية طويلة.
 - تسمح هذه السياسة بإبرام الصفقات مقدما، قبل الإنتاج، وحسب طلب الزبائن، حتى يتمكن من وضع خطط الإنتاج وتصميمها، ويتجنب بذلك الكثير من المخاطر التسويقية.
 - تدعيم ثقة المشتريين في الأسعار عن طريق حماية وضمان الموزعين ضد انخفاض الأسعار، وذلك خلال فترة زمنية معينة من تاريخ تسليم البضاعة، فيتم تعويضهم بالفروق في حالة انخفاض الأسعار، ولا يرد المشتري شيئا للبائع في حالة ارتفاع الأسعار.
 - تنشأ خطورة هذه السياسة عندما يعمل البائع في مجال من المنافسة القوية، الأمر الذي يتطلب منه مجاراة أسعار السوق.
 - قد يضمن البائع حماية الزبون حالة انخفاض السعر، إلا أن انخفاض أسعار المنافسين قد يضطر البائع الى تخفيض أسعاره، وبالتالي عليه رد الفرق للمشتريين السابقين الذين لهم عدم انخفاض السعر.
 - ارتفاع تكاليف إعادة طبع ونشر قوائم الأسعار ودفاتر البيانات كلما تغير السعر، وهذا لدى بعض المؤسسات فقط.
- ولنجاح هذه السياسة، يجب أن تحدد مهلة السداد للموزع، حتى يتعهد بسداد قيمة مشترياته في تلك المهلة، والتي تمنح له فيه خصم نقدي، فإذا خالف الموزع شرط العقد، و لم يحترم مهلة السداد فان قيمة الفاتورة تستحق كاملة.

¹ المرجع نفسه.

وإذا فشل الموزع وللمرة الثانية دفع القيمة، ويستطيع المنتج قانونياً تحميله بقيمة جزافية معينة لصافي سعر الفائدة الجاري"

كما أنه ينبغي أن يمنح بناء على مدى حاجة البائع للسيولة النقدية أو على مدى خوفه من المخاطر المحتملة.

4 خصم الترويج: ويعطي هذا النوع من الحسومات لبعض الموزعين الذي يتم الاتفاق المحدد بينهم وبين المؤسسة، على أن يقوموا بجهود ترويجية، أو بخدمات بيعية معينة يكون من شأنها المحافظة على حجم المبيعات، أو على سمعة المؤسسة أو العمل على رفع حجم مبيعات السلعة ن كقيام الموزع ببعض الحملات الإعلانية في السوق التي يعمل فيها، أو لتغطية بعض مخاطر الضمان والائتمان الذي يقدمه الموزع للمشتريين الخ

وقد تتحمل المؤسسة هذه المصروفات على شكل منح محددة في ضوء الكمية المشتراة، أو سيتم توزيعها، وفي ضوء الخدمات والجهود التي سيبدلها الموزع، والتي يتفق على ما إذا كانت ستتحملها كلها المؤسسة، أو تتحمل نصيباً منها، وقد تدفع في شكل نسبة خصم محددة من أسعار البيع.

كما أن لهذه السياسة مزايا نذكر منها:

➤ إن سياسة منح الخصم الترويجي هي اقتناع المؤسسة بأهمية الإعلان المحلي الذي يقوم به الموزع، ودوره الفعال في زيادة مبيعات السلعة.

➤ زيادة معدل الحملات الترويجية.

➤ كما لا تخلو هذه السياسة من بعض المساوئ من بينها:

➤ لا يعتبر الإشهار المحلي خصماً من خصومات السعر بل يمثل تغطية الجزء من التكاليف التي تم إنفاقها من طرف الموزع.

➤ عدم توفر ما يثبت قيام الموزع بالترويج رغم حصوله على الخصم.

ومن مزايا سياسة الأسعار المتغيرة نذكر من أهمها:

- تتيح للمؤسسة قدراً من المرونة في التسعير، فتستطيع أن تجاري أسعار المنافسين بسهولة.

- تناسب المؤسسات، المنتجة للسلع غير المميزة، والمنتجين الذين يجهلون طبيعة السوق الذين يتعاملون فيها.

- تتبع هذه السياسة في حالة اختلاف الأسواق وتباين مخاطر الائتمان بين العملاء.

أما عن مساوئ هذه السياسة:

- إضعاف الثقة في المؤسسة متى كان التمييز في السعر بين العملاء بغير حق أو منطوق مقبول.

-إن العميل الذي لا يحسن المساومة، أو لا يميل إليها يظلم بالمقارنة مع غيره الذين يحصلون على أرخص الأسعار لأسباب غير موضوعية.

ومن شروط نجاح هذه السياسة أن يكون التمييز بين العملاء في السعر مبنى على قواعد وأسس موضوعية ثابتة، تطبق على كل فئة من فئات المشتريين الذين تتشابه ظروفهم، حتى لا تضعف ثقة الزبائن بالمؤسسة.

المطلب الثاني: سياسة الأسعار المحددة.

تبيع المؤسسة حسب هذه السياسة بسعر موحد دون تفرقة بين العملاء، مهما اختلفت ظروفهم من حيث مكان الشراء او شروط الدفع ، أو الكمية المشتراة ، حيث يحدد سعر بيع محدد لتجارة الجملة ، و آخر لتجارة التجزئة¹.

ويحدد السعر حسب هذه السياسة بإضافة قيمة تعادل، متوسط تكاليف النقل الى السعر الذي حدده المنتج لسلعته.

إن الموزع الذي لا يحسن المساومة، لا يظلم في السعر باعتبار هذا الأخير محدد سلفا حسب فئات الموزعين.

مجهودات البيع تتركز كلها على خصائص السلعة ومنافعها، مادام السعر قد فصل فيه.

تكون للمؤسسة شهرة طيبة وسمعة ممتازة، يستقر في أذهان المشتريين بأن السعر عادل تماما.

تحد هذه السياسة من المضاربة التي ينشها الموزعون على المستهلكين حتى لا يقل الطلب، أو بأسعار منخفضة حتى لا تقل ثقة العملاء في الجودة.

أما عن مساوى هذه السياسة فنذكر:

➤ جمود وركود السعر، وعدم قدرته مواجهة الحالات الطارئة في السوق.

➤ تتجاهل هذه السياسة اختلاف المصاريف البيعية والإدارية والتسويقية من موزع الى آخر.

ومن شروط نجاح هذه السياسة ألا تكون في بيئة تتسم أسواقها بالمنافسة، لأن السعر في هذه الحالة يتميز بالجمود وعدم قدرته على مواجهة ظروف السوق، ومجاراة أسعار المنافسين، كما أنها لا تصلح في فترات الركود والكساد التجاري.

المطلب الثالث: سياسة أسعار الاستدراج:

¹ <https://www.ta3lime.com/showthread.php?t=6179>

ومقتضى هذه السياسة أن تباع السلع بأسعار لا تحقق نسبة الإضافة المقررة، أو تؤدي إلى خسارة بينما تباع سلع أخرى بهامش ربح كبير، يعوض حسارة السلع الأولى، ويعمل متبعو هذه السياسة على عرض السلع الاستدراج في نوافذ ووجهات محلاتهم لجذب المستهلكين واستدراجهم للدخول.

ويشترط لنجاح هذه السياسة أن تكون أصناف الاستدراج قادرة على جذب عدد كبير من العملاء وأن يكون الصنف معروف بالكامل لدى المستهلكين وأن يكون معروضا بأسعار مرتفعة في المحلات الأخرى.

كما يجب أن تلاحظ المؤسسة أن غيرها من المنافسين يتبعون هذه السياسة بالنسبة لنفس السلعة، أو الصنف، وإلا نجم عن شيوع بين صنف واحد بسعر استدراج خسار لجميع البائعين.

ومن مزايا هذه السياسة:

-تنشيط المبيعات وزيادة عدد الوحدات المباعة

-زيادة الأرباح ومضاعفتها

-التخلص من المنتوجات التي تعرضت للكساد، بتخفيض ثمنها ولو بأقل من التكلفة.

وبالرغم من هذه المزايا إلا أن هذه السياسة لا تخول من العيوب:

-لا تصلح هذه السياسة للسلع التي تكون أسعار بيعها للمستهلك محددة من قبل المؤسسة، إذ يعتبر التخفيض مخالفة للعقد.

-شيوع أتبع هذه السياسة من قبل البائعين يضر بمصالحهم ويلحق بهم خسارة فادحة وانخفاض عام في الأسعار.

المطلب الرابع: سياسة أسعار التحميل:

وتتبع المؤسسات هذه السياسة عند تعرض بعض منتجاتها للكساد ويرفض الموزعون شراءها. ومفاد هذه السياسة ان تقوم المؤسسة بإلزام الموزعين وإجبارهم على قبول كمية من تلك السلعة الكاسدة لا تسمح لهم بشراء السلع الرائجة إلا إذا اقترن ذلك بكية أخرى من الكاسدة.

ويبرر أتباع هذه السياسة بأنها إذا لم تلجأ اليها المؤسسة سوف تتعرض الى خسائر فادحة من جراء ركود السلع غير الرائجة.

● ومن محاسن هذه السياسة:

-نفاذ المخزون السلعي المتراكم

-زيادة معدل دوران المنتجات

● ومن المساوئ التي تحويها هذه السياسة:

-الإضرار بالمستهلك بحيث يشتري سلعا هو في غنى عنها.

-يعتبر ثمن شراء لسلعة غير الرائجة، زيادة في سعر السلعة الرائجة مما ينتج عنه ارتفاع حقيقي في الأسعار

-لا يتناسب المجتمع الذي يضع مصلحة المستهلك فوق كل اعتبار.

- انعدام العدل، بحيث كل التكاليف التي كانت قد تحملتها المؤسسة تقع على عاتق المستهلك النهائي.

المبحث الثالث: كيفية تحديد الأسعار:

تحدد الأسعار حسب هذه الطريقة على أساس احتساب كل التكاليف المتغيرة والثابتة الداخلة في الإنتاج ثم إضافة هامش ربح محدد سلفا للتوصل الى سر البيع وتعتبر هذه الطريقة أكثر استخداما¹.

المطلب الأول: تحديد الأسعار بناء على تكاليف الإنتاج:

إن تحديد تكلفة إنتاج السلعة ليست بالأمر السهل، بل يقتضي جهدا كبيرا في التعرف على أنواع التكاليف الداخلة في إنتاج كل وحدة من وحدات السلعة، وتتمثل هذه التكاليف فيما يلي:

1+ التكاليف الثابتة: هي التكاليف التي لا تتأثر بمستوى النشاط ويصعب تخصيصها لكل سلعة، كالإيجار، أجور العمال الدائمين..

2+ التكاليف المتغيرة: وهي تلك التكاليف التي تتغير ومستوى النشاط

3+ التكاليف الحدية: هي تكلفة إنتاج الوحدة الإضافية من السلعة

4+ التكاليف الإضافية: هي التكلفة الناشئة عن زيادة معدل الإنتاج أو توسيع نطاق السوق أو لإضافة أقسام جديدة للمؤسسة.

5+ تكلفة الفرصة البديلة: تنشأ الحاجة إليها عند مواجهة الإدارة لعدد من الفرض الاستثمارية البديلة.

● ولتحديد طريقة التسعير على أساس تكلفة الإنتاج، نستعمل عدة أساليب منها:

1 أسلوب التكلفة الحقيقية: ويتمثل في مجموع التكاليف المصروفة منذ بداية عملية الإنتاج حتى وصول السلعة الى المستهلك.

تقسم التكاليف حسب هذا الأسلوب الى أعباء مباشرة وأعباء غير مباشرة، فالأعباء غير المباشرة في التي لا يمكن، أن تكون محسوبة مباشرة في تكلفة منتج معين، كمصاريف الصيانة، الإدارة ... الخ

وتسجل الأعباء غير مباشرة حسب مراحلها وشموليتها، فهناك بعض الأعباء الأقسام ووظائف خدمات لمجموع نشاط المؤسسة، كالإدارة والمالية... ويصعب تحديد اتجاتها.

أما المصاريف الأخرى غير المباشرة فتكون غالبا موزعة حسب مراحل نشاط المؤسسة، مثل مصاريف الشراء غير المباشر ومصاريف التوزيع، وكلا منها يحمل على تكلفة معينة من سعر التكلفة حسب المراحل (تكلفة الشراء، تكلفة الإنتاج...)

إن حساب سعر التكلفة بالنسبة للأعباء غير المباشرة لا يشكل صعوبة نظرا لارتباطها بعنصر تكلف معينة، أما المشكل الأساسي في هذا الحساب، فيتمثل في توزيعها على المنتجات التي تخضع لعدة عمليات وهو ما يعرف بعملية التحميل.

2 أسلوب التحميل العقلاني للتكاليف الثابتة: ويعتم هذا الأسلوب على الفصل بين نوعين من التكاليف، الثابتة والمتغيرة.

¹ <https://www.ta3lime.com/showthread.php?t=6179>

المطلب الثاني: تحديد الأسعار بناء على أسعار السوق.

يتم تحديد السعر حيث هذه الطريقة بأخذ أسعار المنافسين بعين الاعتبار ، و تتخلص في قيام مسؤولي التعسير بحساب متوسط أسعار المنافسين الشبيهة أو المتجانسة سلعة المؤسسة ، ثم يعدل هذا المتوسط بالزيادة أو بالنقصان بناء على خصوصيات سلعهم مقارنة بغيرها ، إذا السلعة ذات جودة و ميزة خاصة أمكن رفع سعرها ، و العكس صحيح¹.
ويختلف التسعير باختلاف ظروف المنافسة في السوق فهناك المنافسة الحرة والاحتكار والمنافسة الاحتكارية واحتكار القلة.

1 التسعير في ظل المنافسة الحرة:

وهنا تتميز السوق بوجود عدد كبير من البائعين والمشتريين ، ومن ميزات ما يلي:

- تماثل الإنتاج والسلع المعروضة بين جمع المنتجين
- حرية دخول وخروج المنتجين في ميدان إنتاج السلعة
- عدم وجود اتفاق بين المنتجين لتوحيد سياساتهم
- سهولة انتقال عوامل الإنتاج
- التصرف الرشيد للمستهلك

وتحدد الأسعار في ظل هذه المنافسة على أساس قوى العرض والطلب على السلعة في السوق التي تتماثل فيها المنتوجات المعروضة.

2 التسعير في ظل الاحتكار:

ونعني بذلك وجود واحد، أو عدد من المنتجين المتفقيين على توحيد سياستهم التسويقية والإنتاجية لاستغلال سوق معينة.

وتتصف هذه المنافسة بعدم توفر بدائل قريبة للسلعة، أو وجود عوائق للدخول الى سوق السلعة لأي منتج جديد، كعدم توفر رأس المال اللام، غياب المعرفة الفنية بطرق الإنتاج، عدم توفر الخدمات اللازمة، وجود لوائح حكومية تمنع آخرين من قيامهم بالاستثمار في نفس الخطوط

وبما ان المنتجين يتحكمون النوع من السلع، وفي ظل غياب البدائل، فإنهم يعملون على رفع الأسعار لتحقيق أكبر الأرباح، كما أنهم يعتمدون أحيانا الى تخفيض كمية العرض بعرض رفع الأسعار خاصة في الأمد القصير.

3 التعسير في ظل المنافسة الاحتكارية:

¹ <https://www.ta3lime.com/showthread.php?t=6179>

تسود هذه الحالة غالبا أسواق تجارة التجزئة التي تصمم عددا كبيرا من البائعين والمشتريين، وتعرض فيها سلع غير متجانسة، أو عبر التقسيم الجغرافي للأسواق.

4 التسعير في ظل احتكار القلة:

تشمل المؤسسات الكبيرة ذات الإنتاج الهام والتي عادة ما يكون عددها قليلا، مثل: مؤسسة صناعة السيارات، مؤسسات البترول، مؤسسات الفولاذ..... كما أن هناك صعوبة دخول منتجين جدد الى سوق السلعة، إن السياسة السعرية للمؤسسة الرائدة تؤثر بشكل ملحوظ على السياسات السعرية للمؤسسات الأخرى.

ولما كان الطلب الإجمالي للسلعة موزعا بنسب معينة على عدد محدود من المنتجين، فكثيرا ما تتبين المؤسسات التي تعمل تحت ظروف احتكار القلة ضرورة تفادي التنافس فيما بينها عن طريق تخفيض الأسعار "..... وأنه من الفضل اتباع سياسة سعرية موحدة من شأنها الحفاظ على المستوى المرتفع للأسعار حتى تعم الفائدة على كل منهما لذا تتلقى هذه المشروعات حرب الأسعار، وتتبع معظمها السياسة السعرية للمشروع القائد، الرائد، وهو المشروع الأكثر نفوذا في سوق السلعة.

ويلاحظ انه من صالح المشروع الفردي اتباع مستوى السعر الذي حدده المشروع القائد.."

المطلب الثالث: تحديد الأسعار نظرا لطبيعة السلعة وحجمها:

تعتمد هذه السياسة على إجراء دراسة تسويقية لمعرفة مقدار مرونة الطلب على السلعة، الأماكن الجغرافية التي يمكن تسويق السلعة فيها وما يتطلب ذلك من مصاريف الشحن والنقل، متوسط دخل المستهلكين المستهدفين، السلع المنافسة والبديلة، ومدى أهمية السلعة للمستهلك مقارنة بالسلع المنافسة أو البديلة، وأخيرا حجم السوق بالنسبة للسلعة التي تتغير بتغير سعر البيع، فكلما انخفض السعر كان احتمال اتساع السوق وارد، والعكس صحيح.

فعملية الدراسة تسمح لمسؤولي التسويق وضع سعر مناسب للسوق المراد بيع السلعة فيها،

فكثيرا من المستهلكين يعجزون عن شراء السلع التي هم في حاجة اليها إذا كانت مرتفعة الثمن لأن كلا منهم له دخل محدود ينفقه على شراء السلع المختلفة بشكل معين بناء على سلم تفضيلاته الخاص.

إن مدى الزيادة في حجم المبيعات لانخفاض سعر البيع تختلف من سلعة لأخرى، فمثلا: لو تم تخفيض سعر السلعة عن مستوى من السلع المنخفضة الثمن ذات الطلب المستقر، طلب مرن.

فلن يكون إثر يذكر في زيادة الطلب عليها، بينما لو تم تخفيض سعر البيع في حالة السلع التي يكون عليها الطلب غير مرن فينتظر أن يؤدي هذا التخفيض الى الزيادة في مستوى المبيعات.

المطلب الرابع: تحديد الأسعار حسب أهداف المؤسسة.

بالرغم من أهمية تحقيق الربح في المدى الطويل، إلا أنه لا يعتبر دائما الهدف الأساسي والمباشر لسياسة التسعير حيث يوجد العديد من الأهداف لها من الأهمية بمكان، تسعى المؤسسة لتحقيقها استخدام مختلف السياسات البديلة المتاحة.

فبالواقع أنه يتوفر لدى متخذ قرار التسعير كثير من السياسات الموجهة تجاه تحقيق أهداف معينة، مما يجعل مهمته مقصورة على اختيار تلك السياسة السعرية التي تؤدي إلى تحسين الفرص المتاحة لتحقيق أهداف التسويق " ومنأهم البدائل المتاحة لمتخذ قرار التسعير نذكر:

1 سياسة العائد على الاستثمار: لما يكون الهدف الأساسي للمؤسسة هو تحقيق عائد مرتفع على رأس المال المستثمر فلا بد من تصميم وتخطيط وتنفيذ سياسة سعرية بحيث تساعد على تحقيق هذا الهدف ويتوقف تحديد العائد المرغوب فيه على طبيعة السلعة وخصائصها قدرة السلعة على التطوير لمسايرة ومواكبة رغبات المستهلكين والمحافظة على قدرتها التنافسية.

ويحسب متخذ القرار العائد على الاستثمار المحقق عند مستويات السعر المختلفة، ثم يختار بعد ذلك السعر الذي ينتج عن معدل العائد على الاستثمار المرغوب فيه، وعند تحديد هذا العائد، وليكن فرضا على رأس المال المستثمر، يمكن احتساب الربحية الإجمالية بضرب هذه النسبة في قيمة رأس المال المستثمر وتسعر السلع في المؤسسة بشكل يسمح بالحصول على هذه الربحية من حجم المبيعات المتوقعة

وبالرغم من استخدام هذه السياسة في كثير من المؤسسات الحديثة إلا أنها لا تخلو في بعض الأحيان من بعض المساوئ والتعقيدات التي تواجه منفذها.

ومن بين هذه المشاكل على سبيل المثال لا الحصر نذكر:

- صعوبة التحديد الدقيق لمفهوم رأس المال المستثمر ولكل آله أو وسيلة نقل مثلا: هل المقصود به القيمة الدفترية للألة؟ أم القيمة الحالية لهذه الآلة في السوق؟
- يصعب تحديد نسبة الربحية المرغوبة التي يجب تحميل كل سلعة من المزيج السلعي إنتاج مزيج سلعي واسع، لأن نصيب المؤسسة من السوق يختلف باختلاف السلع وأسعارها، والمنافسة على كل منها، لذلك يجد رجال التسويق صعوبة التعرف على النسب المعينة من العائد على رأس المال المستثمر.
- صعوبة الوصول إلى تقدير حجم المبيعات المتوقعة حتى يتم على أساسها تحميل سعر كل سلة مباعه بهامش ربح يضمن تحقيق العائد المرغوب.

2 سياسة اختراق السوق:

وتعتمد هذه السياسة على استخدام سعر منخفض جدا لاحتكار السوق على حساب المنافسين وهي من أكثر السياسات ملائمة لتحقيق هدف النمو، وتستعمل هذه السياسة في الحالات الآتية:

- في حالة طول عمر المنتج في السوق، دراسة دورة حياة المنتج ضرورية.

- في حالة اختراق، دخول، المؤسسة لسوق جديدة، تستطيع خفض مبيعاتها في السوق الأول.
 - السوق المستهدفة قد تثر في تغيرات الأسعار.
 - ومن شروط نجاح هذه السياسة:
 - أن تكون المؤسسة مستعدة لتحمل عواقب حرب الأسعار، لا سيما إذا كان رد فعل المنافسين بتخفيض أسعارهم بأقل مما هي عليه أسعار المؤسسة.
 - إمكانية تخفيض تكاليف الإنتاج بدرجة كبيرة لزيادة الكمية المنتجة.
- 3 سياسة الانتقاء:

وتهدف هذه السياسة الى تعظيم حجم لأرباح في الأمد القصير واسترجاع رأس المال المستثمر في أقصر فترة ممكنة وتعتمد هذه السياسة في ظروف والحالات التالية:

- ✓ في حالة ما إذا كان المستهلك مستعدا لدفع أي سعر للحصول على السلعة.
 - ✓ عندما يكون الطلب على السلعة غير مرن.
 - ✓ إذا كان عدد المنافسين محدودا جدا.
- وتعتمد هذه السياسة على تحديد سعر مرتفع للسلعة، ثم يتخفف تدريجيا بدخول منافسين جدد أو بظهور سلع بديلة، كما تستخدم هذه السياسة، عادة، في حالة السلع الجديدة التي تقدمها المؤسسة للسوق لأول مرة، أو في حالة السلع التي أجرى عليها تعديل جوهري.

ويلاحظ أن هذه السياسة قصيرة الأجل، أي لا يمكن نجاحها واستمرارها في المدى البعيد نظرا للأسباب الآتية الذكر.

4 السياسة الأخلاقية:

كثيرا ما يرى متخذ قرار التعسير أن السعر مرتفع نوعا ما بالنسبة للمجتمع، وعادة ما تظهر هذه الحالة عند تسعير السلع والخدمات الضرورية لرفي المجتمع أو ذات العلاقة بالصحة العامة للمجتمع، كالأدوية مثلا، التعليم وخدمات المرافق العامة.

هذه السياسة فأن المؤسسة تحدد أولا السعر الذي يحقق أهدافها المحددة، ثم تخفيضه بنسبة تجلعه مقبولا لدى المجتمع.

5 سياسة خط الإنتاج الكامل:

تستعمل هذه السياسة في حالة المؤسسات التي تنتج خطأ كاملا من المنتجات، لاسيما إذا كان هناك تداخل في سلع الخط، لأنه في هذه الحال يختلف السعر من سلعة إلى أخرى بصفة عامة، لذلك: يفضل بيع هذه السلعة بسعر منخفض على أساس أن الخسائر الناجمة عن بيع هذه السلعة ستعوض بالربح الناجم عن بين سلعة أخرى في نفس الخط بعسر مرتفع نسبيا".

6 سياسة تخفيض الخسارة إلى أدنى حد:

تعتبر هذه السياسة نادرة الاستعمال لأن السعر يتطلب أن يكون أقل من التكلفة، وتضطر المؤسسة إلى إتباع هذه الطريقة في حالة توقف نشاطها الإنتاجي، مع تحملها نفقات التكاليف "..... ويفضل تشغيل المصنع والبيع بسعر أقل من تكلفة الإنتاج على الأقل عن متوسط التكلفة المتغيرة لأنه يساعد على تدنية الخسائر الإجمالية للمؤسسة".

7 سياسة القيادة السعرية:

ومفاد هذه السياسة أنها تعتمد على تقليد أسعار المؤسسات القائدة، إلا أن المؤسسة ليس عليها بالضرورة إتباع نفس السعر.

و إذا وجد المنتج المحتكر ، و الذي ينتج سلعة يدرك تماما أنها فريدة من نوعها ، أو الذي يتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية في تحديد السعر ، سوف يؤثر في زيادة المنافسة ، أو الحد منها ، و مع ذلك فقد تكون درجة الاستقلالية في التسعير التي يتمتع بها المنتج ، القائد ، نتيجة تباين سلعته بوضوح عن غيرها و نتيجة قوة مركزه المالي و السوقي ، كما أن هذا المنتج لا يستطيع تجاهل أثر السياسات التسعيرية على تصرفات المنافسين و سلوكياتهم الإنتاجية و التسويقية ، لذلك كان لابد من تقويم المنافسة و التعرف على مداها و آثارها الحالية و المستقبلية و إتباع السياسة السعرية .

ويظهر بوضوح من خلال دراستنا لمختلف سياسات وطرق تحديد الأسعار أن متخذ قرار التسعير لا يكتفي فقط بالمعلومات الداخلية للمؤسسة، بل يحتاج إلى معلومات خارجية كالمنافسة السائدة، مرونة الطلب.. الخ.

تناول هذا الفصل المفاهيم الأساسية المتعلقة بالجودة والسعر، حيث تعد الجودة أهم الأسلحة التنافسية للمؤسسة، ومصدر تفوقها وتميزها تنافسياً، باعتبارها عامل جذب العديد من الزبائن والمستهلكين والوسيلة الناجحة لتلبية حاجاتهم ورغباتهم و نتيجة لما يُعرف بظاهرتي العولمة والشمولية وما خلفتاه من تحولات على العالم الاقتصادي، فقد أصبح امتلاك المؤسسات لقدرات تنافسية أمرًا مهمًا لا يقتصر فقط على الأسواق المحلية ولكن أيضا على المستوى العالمي منتجاتها وفقا لمواصفات عالمية حديثة تتماشى مع الانفتاح الذي عرفته الأسواق العالمية ومتطلبات الزبون فيما يعرف بل ISO , يساهم تحسين الجودة في الرفع من مردودية نشاطات المؤسسة، وزيادة إنتاجيتها، وبالتالي تخفيض التكاليف، كما تساهم في كسب رضا ووفاء الزبائن والمستهلكين، وزيادة ثقتهم بسلع وخدمات المؤسسة، مما يساعدها على فرض أسعار مرتفعة وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية للاستراتيجيات التنافسية لشركة sovac production

تمهيد

تم التعرف، من خلال الفصول السابقة، على أهمية التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، انطلاقا من تشخيص معطيات البيئة الخارجية والبيئة الداخلية لها، كما تم التطرق لمختلف الأبعاد والمفاهيم النظرية للميزة التنافسية، والتعرف على أهم المقاربات المفسرة لها، والمصادر التي يمكن أن تحقق بها المؤسسة ميزة تنافسية، خاصة في ظل تنافسية الأسواق وشدة المزاومة بين المتنافسين.

هذا الفصل، هو محاولة لإسقاط تلك المفاهيم على واقع شركة صوفاك للانتاج، وذلك من خلال تشخيص البيئة الخارجية والبيئة الداخلية لهذه المؤسسة، والاطلاع على واقع التسيير الاستراتيجي لها، ثم الاطلاع على أهم ما يمكن اعتباره مصدرا لتحقيق تميز لها في سوق السيارات.

وتم الاعتماد في ذلك على مختلف الوثائق المتاحة لنا من طرف المؤسسة، كما تم تصفح مختلف مواقع الانترنت ذات الصلة بالموضوع، مواقع الانترنت للمؤسسات المنافسة.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة (sovac production).

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة sovac production.

تشرف مؤسسة sovac production على تركيب سيارات الماركة الألمانية فولكسفاغن في بلدية سيدي خطاب بولاية غليزان على مساحة 150 هكتاراً لأجل تركيب مختلف العلامات العالمية التابعة لمجموعة فولكسفاغن: (AUDI, SEAT, SKODA, VOLKSWAGEN, VOLKSWAGEN UTILITAIRE).

تم انشاء الشركة في أواخر سنة 2016 وبدأ تركيب اول سيارة في ماي 2017 حيث حضر خلال حفل الافتتاح رئيس مجلس إدارة فولكسفاغن، هيربرت ديس، ويعدّ هذا المصنع الأول من نوعه لشركة فولكسفاغن في شمال إفريقيا، والثاني في إفريقيا بعد مصنع جنوب إفريقيا.

سنحاول توضيح مسار المؤسسة والعلامات المنتجة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-4): انتاج sovac

					
LOGO	MARQUE	Modèle	Production 2017	Production 2018	Production 2019
	SEAT	IBIZA	8 113	14 972	4 779
		ARONA		2 006	2 465
		ATECA		855	667
		LEON		3 994	3 258
	SKODA	OCTAVIA	2 116	5 421	1 852
		FABIA		1 349	1 342
		RAPID		1 996	2 077
	VW	GOLF	3 280	5 841	4 601
		POLO		6 310	1 605
		PASSAT		791	315
		TIGUAN		924	1 257
	VWU	CADDY	3 501	8 221	5 792
	AUDI	A3		288	1 194
		Q2		33	552
			17 010	53 001	31 756

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسات صوفاك الأخرى

تعتبر شركة صوفاك بمثابة مجمع مقسمة الى عدة شركات عبر تراب الوطن تعمل في الاستيراد والتسويق وخدمات ما بعد البيع للعلامة الألمانية فولكسفاغن قبل انشاء مصنع التركيب في غليزان سنة 2017.

حيث يعود تاريخ انشاءها لعام 1999 كان فريق صوفاك في خدمة عملاء فولكس فاجن في الجزائر بهدف ضمان توزيع المركبات وخدمة ما بعد البيع الخاصة بهم.

إن المعرفة بالمنتجات والسوق الجزائري وإتقان تقنيات السيارات الجديدة مكّنت "صوفاك" من زيادة حجم مبيعاتها بشكل كبير. أدى التقييم الذي أجرته شركة Volkswagen AG في مايو 2003 إلى توقيع عقد امتياز حصري للجزائر.

يقوم فريق من المديرين التنفيذيين المؤهلين تأهيلاً عالياً، يبلغ متوسط أعمارهم 35 عامًا، بعد أن تلقوا تدريبهم في الجامعات الجزائرية والأوروبية، بتوفير الإدارة الإدارية والمالية والتقنية.

يتبع المدراء التنفيذيون في الشركة برنامج تدريب مستمر يتكيف مع أحدث الابتكارات التكنولوجية

اليوم "صوفاك" يغطي عمليا جميع مناطق الجزائر. هذه الفروع ليست فقط نقاط بيع ولكنها تقدم وتغطي جميع الخدمات والاحتياجات لعملاء فولكس فاجن.

يتم الجمع بين بيع المركبات وخدمة ما بعد البيع في عنوان واحد وفقاً لتوصيات الشركة المصنعة. يحمل كل فرع عناصر تعريف فولكس فاجن، كما أن الورش مجهزة بمعدات تشخيصية وأدوات محددة.

"صوفاك" هي جزء من الشبكة العالمية لمجموعة فولكس فاجن وتهتم بجميع حالات الضمان للمركبات المباعة من قبل الشبكة في الجزائر أو في أي مكان آخر في العالم. تقسم شركات صوفاك حسب المناطق التالية:

الجدول رقم (2-4): شركات صوفاك حسب المناطق

CENTRE	Alger	SOVAC Chéraga
		SOVAC les Dunes
		SOVAC El Biar
		SOVAC DZ
		SOVAC Ouest
		AUTOSAK
		Auto Gear
	Blida	Halil Commerce et Industrie

	Boumerdès	SOVAC DZ2	
	Tizi ousou	AUTO POWER MILLENIUM	
OUEST	Aîn Defla	Auto Volks	
	Chlef	Rahmoune	
	Mascara	Auto Berlin	
	Mostaganem	Garage Afoun	
	Relizane	German Gear	
	Oran	SOVAC Oran	
	Tlemcen	SOVAC Tlemcen	
	Tiaret	Auto Vogue	
	EST	Sétif	Grand garage de la voiture
		Bejaia	Autoval
Volkauto			
Msila		BS Auto	
Constantine		SOVAC Constantine	
Skikda		Boudekhana Auto	
Annaba		SOVAC Annaba	
Batna		Autohouse	
Oum El Bouaghi	El Beida Auto		
	Equinox Auto		
SUD	Laghouat	Car Tech	
	Ghardaïa	Pirel Auto	

المصدر: موقع الشركة <https://www.volkswagen.dz/fr/contact.html>

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة sovac production.

يتشكل الهيكل التنظيمي لإدارة مؤسسة sovac prudction من المديرين والمصالح التالية:

أولاً: المديرية العامة.

تحدد مهمة المديرية العامة في السهر على أفضل تسيير للشركة من خلال:

تحديد الأهداف واتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بأداء الشركة.

مراقبة الأعمال على كل المستويات، والسهر على ضمان التنسيق بين مختلف المديرين والمصالح.

الاجتماع بمجلس الإدارة للبحث في التطورات الجارية على مستوى الفندق، ومن مهامه معالجة أنشطة المجمع في نهاية السنة، مخطط السنة الحالية والقادمة.

ثانياً: مديرية الموارد البشرية.

تحدد مهمة مديرية الموارد البشرية في كل ما يخص العمال وسير العمل من خلال:

اقتراح وتنفيذ سياسة الموارد البشرية وتثمينها.

تحقيق الإدارة الفعالة للموظفين

تقييم الأداء

تطوير كفاءات الافراد

تعزيز الاتصال بين الإدارة والموظفين.

السهر على تطبيق الاحكام القانونية والتنظيمية المتعلقة بعلاقات العمل.

طب العمل والمراقبة الموسمية لصحة العمال.

الحرص على الصحة والسلامة داخل الشركة.

ثالثاً: مديرية تكنولوجيا المعلومات.

تحدد مهمة مديرية تكنولوجيا المعلومات فيما يلي:

تحديد الاحتياجات من البرامج والأنظمة التقنية والعمل على تطويرها وتعزيز عمليات الربط الإلكتروني وفق متطلبات العمل.

التأكد من جاهزية وسلامة وأمن كافة الأجهزة وأنظمة التشغيل التقنية ومتابعة أداؤها.

تقديم خدمات الدعم والمساندة التقنية.

برمجة وحفظ واسترجاع وتعديل نظم المعلومات.

رابعاً: مديرية الموارد العامة.

تحدد مهام مديرية الوارد العامة فيما يلي:

• شراء مستلزمات الشركة والتفاوض مع العملاء وموردي البائع.

• مراقبة وصيانة المعدات.

• المحافظة على تروات الشركة.

• تنظيم نقل وإفطار العمال.

• التسيير والتكفل باحتياجات العمال الأجانب.

خامساً: مديرية المالية والمحاسبة.

تتمثل مهام مديرية المالية والمحاسبة فيما يلي:

• مسك حسابات المؤسسة بالاخذ بعين الاعتبار الترتيبات التشريعية والتنظيمية.

• المراقبة المالية والمحاسبية.

• ضمان تسيير والتزامات المؤسسة على المستوى المالي وتسيير الحسابات المركزية.

• تسيير التدفقات المالية للمؤسسة.

• بذل الدعم والمشورة للوحدات والفروع في إطار تسييرها المالي.

• وضع السياسة المالية للمؤسسة.

سادساً: مديرية ضمان الجودة.

تقوم هذه المديرية بكل ما يضمن جودة المنتج والأداء داخل ورشة التركيب، وهي الحلقة الأساسية في عملية الإنتاج حيث لا يقبل أي منتج غير موافٍ لقوانين ومعايير الجودة المتفق عليها من طرف الشركة الأم Volkswagen.

سابعاً: مديرية الإنتاج.

تتمثل مهام مديرية الإنتاج فيما يلي:

• تنفيذ الخطة الإنتاجية بالكميات والموصفات القياسية طبقاً للمعدلات المطلوبة وفي المواعيد المحددة.

• تخفيض كمية التلف أثناء العمليات الإنتاجية ودراسة الأسباب في حالة الانحرافات عن المعدلات القياسية واقتراح الحلول المناسبة.

• التنسيق مع إدارة الموارد البشرية بخصوص رفع مستوى مهارة فريق العمل.

• الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج من مواد وعماله وألات.

تنفيذ اشتراطات الأمن الصناعي والتأكد من وجود وسائلها وأدواتها والحفاظ على المظهر العام للآلات والعاملين بالإدارة.

ثامنا: مديرية اللوجيستك.

تتمثل مهام مديرية اللوجيستك فيما يلي:

التخطيط للعمليات اللوجيستية وإدارة الخدمات اللوجيستية والاشراف عليها.

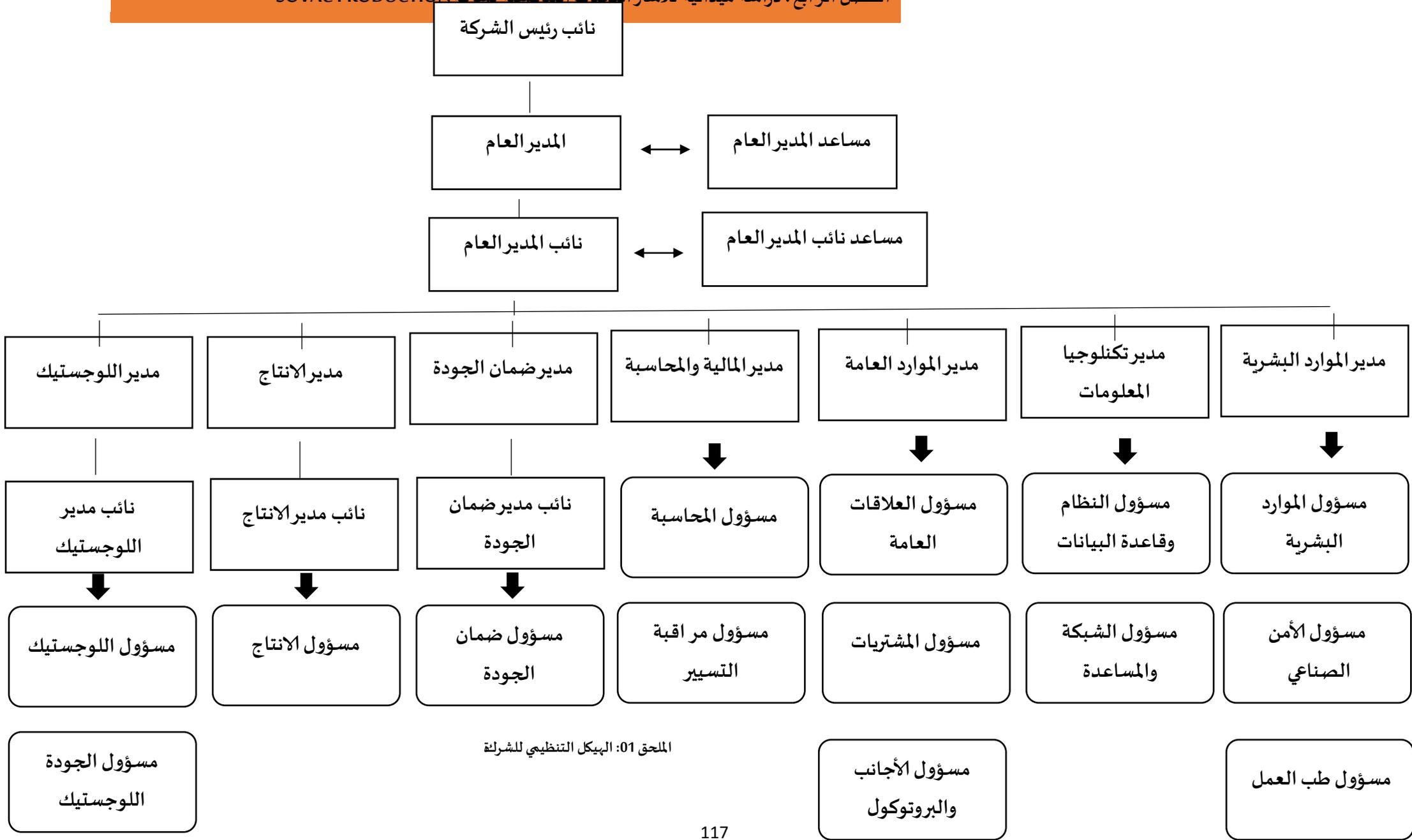
التفوض مع العملاء وموردي البائع.

تتبع حركات البضائع والاشراف على حركات تخزينها.

مراقبة جودة البضائع والخدمات اللوجيستية.

تتبع جميع الأمور المتعلقة بالشاحنات الواردة والصادرة مثل التسليم وحركات الشحن والنقل.

SOVAC PRODUCTION الفصل الرابع : دراسة ميدانية للاستراتيجيات التنافسية لشركة



المبحث الثاني: تشخيص وتحليل بيئة sovac production

المطلب الأول: تشخيص البيئة الخارجية للشركة

تؤثر العوامل والقوى الخارجية للبيئة العامة على المؤسسة بشكل أو بآخر، حيث تساهم البيئة السياسية، الاقتصادية، التكنولوجية والطبيعية في الجزائر على نشاط الشركة، وهي كالتالي:

أولاً: البيئة السياسية والقانونية

يرتبط نشاط تركيب السيارات بمدى الاستقرار السياسي والأمني لاي دولة، كما تشهده الجزائر في الفترة الأخيرة مع توقف قطاع تركيب السيارات واستيرادها بسبب التغيير السياسي ورفض الحكومة الجديدة لدفاتر الشروط المعمول بها واستبداله بدفاتر شروط جديدة أكثر صعوبة وتعقيد ما أدى الى توقف جميع الشركات الناشطة في هذا المجال وتسريح عمالهم.

ثانياً: البيئة الاقتصادية لشركة sovac production

يعتمد الاقتصاد الجزائري اعتماداً شبيه كلي على عائدات المحروقات، هذا ما أدى إلى إغفال العديد من القطاعات كالقطاع الصناعي في حالتنا هذه، والتي من شأنها المساهمة في خلق الثروة وتوفير مناصب الشغل.

ثالثاً: البيئة الاجتماعية والثقافية لشركة sovac production

تساهم ثقافة أفراد المجتمع في تحديد توجه استهلاكهم لمختلف المواد من سلع وخدمات وترتيب أولوياتهم في ذلك، حيث تعتبر السيارة عنصر أساسياً في حياة المواطن الجزائري يسعى من خلاله الفرد للترفيه والمتعة والتنقل بأريحية وخصوصية.

رابعاً: البيئة التكنولوجية والبيئة الطبيعية (الايكولوجية)

يتميز القرن الواحد والعشرين بانتقالة نوعية في مجال التكنولوجيا، وتطور متسارع فيها، هذا التطور أثر في جميع الأنشطة الاقتصادية، حيث استغلت شركات السيارات العالمية هذا تطور في صناعة سيارات من جيل آخر (السيارات الكهربائية) وهي المستقبل القريب للسيارات في عالم حيث صرح معظم المصنعين ان مع حلول سنة 2030 ستصبح كل السيارات كهربائية ولا وجود لسيارات الوقود.

أما فيما يتعلق بالبيئة الطبيعية، فإن نشاط صناعة السيارات غير ملوث للبيئة بشكل كبير خصوصاً مع التكنولوجيا المستعملة في السنوات الأخيرة التي تقلل من ثلوث البيئة بدخان السيارات مثل نظام (AD BLUE) وهو سائل يستخدم لتقليل أكسيد النيتروجين NOx الصادر من عملية حرق الديزل، وكما هو الحال مع الوقود، فيجب إعادة تعبئته من حين إلى آخر. وهو محلول مكون من مادة اليوريا (UREA) بنسبة 32.5% وماء منزوع الأيونات بنسبة 67.5%، والسيارات الكهربائية الصديقة للبيئة.

المطلب الثاني: تشخيص البيئة الداخلية للشركة

يتجسد الاختلاف في أداء المؤسسات المتنافسة ضمن نفس السوق والتي تواجه نفس العوامل في البيئة الخارجية، في مدى استغلال القدرات التنظيمية والموارد والكفاءات الداخلية، ويهدف الاستغلال الأمثل لها، على المؤسسة التشخيص السليم لمختلف هذه الأبعاد، والوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف.

أولاً: تشخيص الهيكل التنظيمي

من خلال بنية الهيكل التنظيمي يمكن أن نلاحظ، المديرية العامة تتواجد في أعلى هرم للسلطة، والتي تشرف على سبع مديريات أساسية، يمكن اعتبار مديرية الإنتاج ومديرية ضمان الجودة أهم مديرتين يقوم على أساسهما نشاط الشركة في حين تبقى المديريات الأخرى كمديريات مساعدة كمديرية المالية والمحاسبة، مديرية الموارد البشرية.

ثانياً: تشخيص وتحليل الثقافة التنظيمية

تسعى شركة sovac production الى نشر قيم وبناء بيئة تتماشى مع بيئة الشركات العالمية والأوروبية وتوفير أحسن جو للعمل.

توحيد اللباس بالنسبة لعاملي الإنتاج الذين لهم علاقة مباشرة مع عملية الإنتاج، وضع العلامة التجارية volkswagen على الوثائق التابعة للشركة وكذلك المقدمة للزبون، كلها يمكن اعتبارها جزءاً من الثقافة الظاهرة، لتعزيز صورة المؤسسة، وكذا تنمية روح الانتماء لدى العاملين للرفي بالمؤسسة. وبما أن الشركة تفتح أبوابها للعمال الأجانب والعلاقات الخارجية، فيتميز عمال الشركة بإتقانهم للغات الأجنبية خاصة ما تعلق باللغة الإنجليزية والفرنسية والإسبانية، وتزداد أهمية ذلك بالنسبة للعمال الذين هم في اتصال مباشر مع العمال الأجانب والمصنع، وذلك لتحسين التواصل في الشركة. يعتبر توحيد اللباس لعمال الاستغلال واتقان اللغة الإنجليزية على الأقل لعمال الشركة أمراً ضرورياً.

التأثيث والتجهيز العصري لمختلف مرافق الشركة خاصة ما يتعلق بالادارة من شأنه أن يساهم في جودة الخدمة وتوفير الراحة للعامل وإعطاء صورة عن مدى الاهتمام بإرضاء العامل.

ثالثاً: التحليل المالي لنتائج المؤسسة.

يساهم التحليل المالي للمعطيات المالية للمؤسسة في التعرف على الحالة أو الصحة المالية لها، وتستمد هذه المعطيات من خلال الميزانيات المالية وجداول حسابات النتائج لأعمال نهاية السنة للمؤسسة.

1 - العمل وفق النظام المحاسبي المالي

وفقاً لأحكام القانون رقم 11/7 المؤرخ في 25 نوفمبر 2007 والمتعلق بالنظام المحاسبي المالي والنصوص التشريعية المتوالية، لاسيما المقررة (المدونة، التعليمات) المؤرخة في 26 جويلية 2008 التي تحدد قواعد التقييم والمحاسبة، المحتوى وعرض الحالة المالية، وكذلك التعديلات وقواعد توظيف وعمل الحسابات، التعليمات رقم 02 بتاريخ 29 أكتوبر 2009 المتعلقة بالتطبيق الأولي (المبدئي) للنظام المحاسبي المالي، وأخيراً مختلف المدونات التي تبين النقاط والطرق المنهجية

المحددة من طرف المجلس الوطني للمحاسبة، خاصة المدونة رقم 01 الصادرة بتاريخ 19 أكتوبر 2010 والتي جاءت لتوضيح بعض الصعوبات التي قد تواجهها المؤسسات في فهم النصوص والتشريعات القانونية المتعلقة بعملية الانتقال من المخطط الوطني للمحاسبة إلى النظام المحاسبي والمالي من خلال مجموعة من الخطوات المقررة في المدونة المشار إليها سابقا.

2 - عرض الميزانية المختصرة لدورة 2019/12/31:

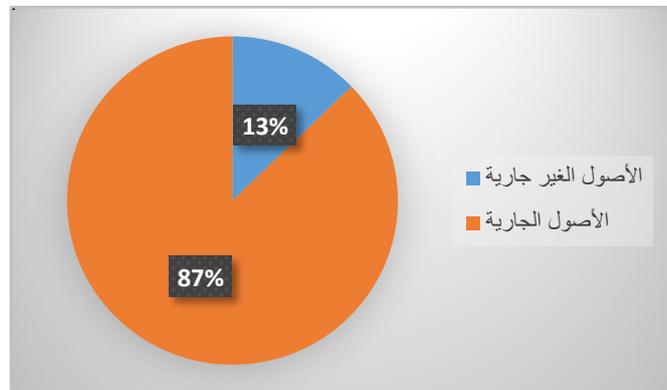
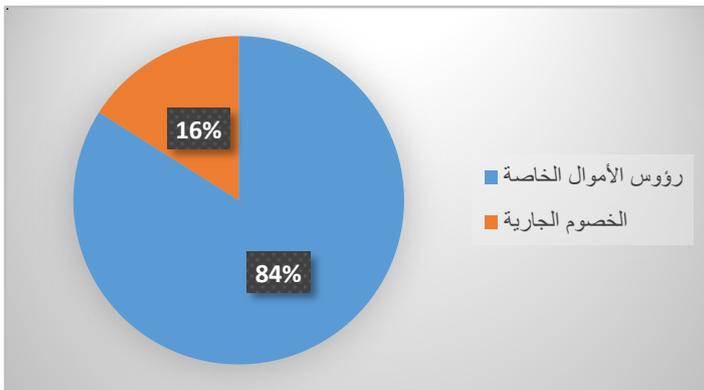
الجدول الموالي يوضح ميزانية sovac production لنهاية سنة 2019:

الجدول (3-4): الميزانية المختصرة لشركة sovac production 2019/12/31

المبلغ	الخصوم	المبلغ	الأصول
779.15 992 714 36	رؤوس الأموال الخاصة	5 584 986 100,53	الأصول الغير جارية
	الخصوم الغير الجارية		الأصول الجارية
841.01 300 995 6	الخصوم الجارية	519.63 237 125 38	
620.16 223 710 43	المجموع	620.16 223 710 43	المجموع

والشكل الموالي يبين هذه المعطيات :

الشكل (4-4) : بنية ميزانية sovac production 31/12/2019



من خلال الأشكال البيانية، نلاحظ أن الأصول غير الجارية تشكل ما نسبته 13% من القيمة الإجمالية للأصول، في حين تشكل الأصول الجارية نسبة 87%.

كما نلاحظ أن النسبة الغالبة في بنية الخصوم تتمثل في رؤوس الأموال الخاصة 84 % حيث يعبر عن عدم تقسيم أرباح السنوات السابقة.

3 - التحليل وفق النسب المالي:

تعدد نسب التحليل المالي وتصنف حسب الهدف من التحليل أو الجهة ذات العلاقة، وتسمح النسب المالية بإجراء مقارنات بين معطيات ونتائج سنة معينة مقارنة بالسنوات التي تسبقها، للتعرف على توجهات السياسة المالية للمؤسسة، كما تمكن من الوقوف على فعالية أداءها. ونكتفي بالنسب التالية:

● نسبة التمويل الدائم = (الأموال الدائمة/الأصول الثابتة)

الجدول (5-4) نسبة التمويل الدائم.

السنة	2017	2018	2019
نسبة التمويل الدائم	1.6	3.21	6.5

نلاحظ أن نسبة التمويل الدائم أكبر من الواحد خلال السنوات الثلاث، ما يترجم بأن رأس المال العامل موجب.

● نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة/الأموال الدائمة

الجدول (6-4) نسبة الاستقلالية المالية.

السنة	2017	2018	2019
نسبة الاستقلالية المالية	0,20	0,31	5,25

هذه النسبة تعبر عن مدى الاستقلالية المالية للمؤسسة في مقابل ديونها طويلة الأجل، حيث يجب أن تكون أكبر أو تساوي 0,5، كما نلاحظ في 2019 الشركة في استقلالية تامة من الديون بعد تخليص كل القروض البنكية.

● نسبة سيولة العامة = (الأصول > عام/ الخصوم > عام)

الجدول (7-4) نسبة سيولة العامة.

السنة	2017	2018	2019
نسبة سيولة العامة	1,11	1,14	4,53

نلاحظ الارتفاع المستمر لهذه النسبة ما يعني ارتفاع قيمة الأصول بالنسبة للخصوم.

● نسبة الملائمة = القيمة الإجمالية للأصول/الأموال الخارجية

الجدول (4-8) نسبة الملائمة العامة

السنة	2017	2018	2019
نسبة الملائمة العامة	0,20	0,31	5,25

تقيس هذه النسبة درجة الأمان خاصة ما تعلق بالديون طويلة وقصيرة الأجل، نلاحظ أنها في السنة الأخيرة أكبر من الواحد. المطلب الثالث: التحليل الإستراتيجي للشركة.

سنحاول تحليل بيئة SOVAC PRODUCTION من خلال نموذجين أساسيين هما: نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر، ونموذج مصفوفة التهديدات والفرص ونقاط القوة والضعف SWOT.

أولاً: إسقاط نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر على حالة نشاط تركيب السيارات.

من خلال تشخيص البيئة الخارجية الخاصة، يمكن استنتاج القوى التنافسية الخمس لنشاط تركيب السيارات والتهديدات والحواجز الموجودة في هذا القطاع:

1 تهديد المنافسين وحواجز الخروج:

من خلال التعرف على المنافسين، تتضح التهديدات التنافسية التالية:

علامات تجارية عالمية ذات خبرة في مجال السيارات مثل (Renault,Kia,Hyundia)

أقدمية renault في السوق بصفتها أول شركة تركيب في الجزائر منذ 2014.

تفاوت الشركات في نسبة الادماج.

هذه العوامل تعتبر تهديدات منخفضة الدرجة لعدم تأثيرها على مكانة العلامة المركبة volkswagen

2 تهديد المنتجات البديلة:

بالنسبة للمنتجات البديلة فإنه يمكن اعتبارها غير متوفرة في سوق السيارات.

3 تهديد الداخلين الجدد أو المحتملون وحواجز الدخول:

يعتبر تهديد الداخلين الجدد أو المحتملون، منخفض نوعاً ما، وهذا نظراً لما يلي:

عندما قررت الدولة 2016 الدخول في تصنيع السيارات وتم اختيار المتعاملين لم يتجاوز عددهم 5 مستثمرين وكانت العلامة حصرياً لهم فقط.

يتطلب إنشاء استثمار ضخم ترخيص من السلطات العمومية

يتطلب ايضاً رؤوس أموال كبيرة واعانات بنكية ضخمة.

4 القوة التفاوضية للموردين

بالنسبة للموردين فإنه تم تمييزهم إلى نوعين: مجهزون، وممونون؛ بالنسبة للمجهزين، ونظرا لعدم تكرار الشراء غالبا، فإن القوة التفاوضية لهم تكون منخفضة، كما أن الشراء يتم عن طريق عرض مناقصة لتقييم أحسن العروض خاصة ما تعلق بجانب أحسن الأسعار مع مراعاة جودة التجهيزات؛ أما بالنسبة للممونين بالمواد الأولية فإن عملية تكرار الشراء مستمرة، إلا أنها مبرمجة ومدروسة مع ممونين أجنب ومحلين وفق عقود عمل.

5 القوة التفاوضية للزبائن

يتطلع الزبون بالنسبة لسيارات الرفاهية والفاخرة إلى الحصول على منتج عالي الجودة نظير المبالغ التي سيدفعها، من هنا يجب ان تكون الأسعار توافق الجودة المنتظرة من الزبون كما يجب ان تكون تنافسية

● بالنسبة لنموذج أستن AUSTIN فيما يخص تحليل البيئة الصناعية في الدول النامية، فإنه إضافة للقوى التنافسية الخمس الواردة ضمن التحليل وفق نموذج بورتر لقطاع تركيب السيارات، يتم إضافة العوامل المتعلقة بتدخل وتصرفات الحكومة كعامل له تأثير قوي لا يمكن تجاهله في نشاط الصناعة، وكذلك العوامل الاقتصادية والثقافية، وهو ما يعيشه القطاع حاليا.

ثانيا: تحليل بيئة sovac production وفق نموذج مصفوفة SWOT.

من خلال تعرفنا على البيئة الخارجية للشركة، سواء العامة أو الخاصة، فإنه يمكن استنتاج العديد من الفرص المتاحة له، وكذلك التهديدات التي يمكن أن تواجهه ضمن هذه البيئة:

1 الفرص: تتحدد الفرص المتاحة للمؤسسة فيما يلي:

من خلال الاطلاع على مبيعات الشركة يتبين لنا سيطرة الشركة على السوق بشكل واضح.

استفادة الشركة من التركيب الحصري للعلامة الألمانية.

نقص المنافسين في السوق

2 التهديدات:

التعديلات الحكومية وتغيير دفتر الشروط.

القبض على صاحب المصنع واتهامه في قضايا الفساد

توقيف الاستيراد وحجز الحاويات في الميناء

3 نقاط القوة:

إمكانيات مادية معتبرة، استثمارات، تجهيزات، ومرافق من شأنها إبراز جودة الخدمة المقدمة؛

كفاءات مهنية ذات قدرات ومهارات؛

علامة تجارية، وصوره جيدة للمؤسسة،

4 نقاط الضعف:

تأخر في رفع نسبة الادماج للمؤسسة.
بقاء المؤسسة على نفس مرحلة التركيب منذ بداية المصنع.
توقف المؤسسة عن النشاط منتصف شهر جوان 2019.

المبحث الثالث: واقع الاستراتيجية والمزايا التنافسية لشركة sovac production

مع تعدد المنافسين في القطاع السوقي الذي ينشط فيه المصنع، حيث يتميز بتواجد ست متعاملين اقتصاديين، أي خمس علامات منافسة مصنفة في نفس الفئة، هذا ما يدل على شدة المزاومة في هذا القطاع، ومن هنا يتوجب على مؤسسة sovac تبني استراتيجيات تنافسية فاعلة لضمان حصة

سوقية، خاصة في ظل قلة المنافسين في هذا القطاع.

المطلب الأول: واقع الاستراتيجية والمزايا التنافسية

تساهم إستراتيجية تدنية التكاليف لشركة sovac production في التحكم في الأسعار التي تقابل السلع المقدمة، هذا ما يعطي لمؤسسة تميزاً سعرياً في السوق، أو زيادة في هامش الأرباح، كما تعتبر خدماتها بعد البيع عنصراً مهماً في تميز الشركة عن باقي المنافسين، لذا على المؤسسة خلق تمايز نسبي في خدماتها من خلال تحسين جودتها والعمل على إرضاء الزبون. أولاً: و واقع إستراتيجية وميزة تدنية التكاليف.

تدنية التكاليف، أو كما جاء أيضاً تسميتها بالقيادة في التكاليف، ونظراً لغياب التكاليف المتعلقة بالمؤسسات والمصانع المنافسة لشركة sovac production، لذا فإنه تعذر إجراء المقارنات فيما يتعلق بتطور التكاليف ومدى التحكم فيها، ومن هنا يصعب الحكم على القيادة والسيطرة على التكاليف بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة في القطاع أو في السوق. لذا سيتم في هذه النقطة إجراء تحليل لتكاليف المؤسسة والاطلاع على تطورها عبر السنوات الأخيرة لنشاط المؤسسة. الجدول التالي يوضح مختلف التغيرات لتكاليف المؤسسة محل الدراسة خلال السنوات الثلاثة:

الجدول (9-4) تطورات تكاليف sovac production

2019	2018	2017	تكاليف الأنشطة العادية
78 165 471 995,21	119 063 379 269,82	33 321 619 919,20	مشتريات مستهلكة
9 367 811 933,68	3 941 902 613,46	1 743 560 767,24	الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى
1 453 913 990,80	1 259 784 724,37	478 941 242,78	نفقات الموظفين
14 653 175,25	24 948 014,51	14 503 735,77	الضرائب والمدفوعات الأخرى
396 449 764,57	206 659 148,02	14 327 451,09	مصاريف تشغيلية أخرى
444 261 969,12	504 040 192,81	648 760 422,74	الاهتلاك و المخصصات
549 518 109,58	1 223 153 221,65	1 119 580 671,13	مصاريف مالية
90 392 082 957,21	126 223 869 202,64	37 341 294 209,95	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال هذا الجدول نلاحظ بأن تكاليف الأنشطة العادية في تذبذب طوال هذه السنوات حيث بلغت أدنى قيمة لها في سنة 2017 والذي يرجع سبب ذلك في بدأ نشاط المؤسسة في السداسي الثاني للسنة، أما أعلى قيمة كانت في 2018 بسبب ارتفاع عدد الإنتاج في تلك الى 001 53 سيارة وهو أكبر عدد انتاج سنوي بلغته الشركة.

ثانيا: واقع إستراتيجية وميزة التمايز

نظرا لشدة المنافسة الموجودة في سوق السيارات وارتفاع نسبة الطلب عليهم، يفرض هذا الوضع على شركة sovac خلق تمايز لمنتجاته مقارنة بالمنتجات المقدمة من طرف المصانع الأخرى، وضمان جودتها، والتحسين المستمر لها.

1 ميزة التنوع في المنتجات:

يعتبر عنصر التنوع في المنتجات نقطة قوة sovac production لانتاجها لأربع علامات عالمية تابعة لشركة الأم volkswagen الى تعدد الأنواع في كل علامة.

الجدول التالي يبين ميزة تنوع المنتجات لشركة sovac production.

الجدول (10-4) منتجات sovac production

العلامة التجارية	اسم العلامة	نوع السيارة
	SEAT	IBIZA ARONA ATECA LEON
	SKODA	OCTAVIA FABIA RAPID
	VW	GOLF POLO PASSAT TIGUAN
	VWU	CADDY
	AUDI	A3 Q2

وثائق المؤسسة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على

2 مشروع ISO ومواصفات الجودة:

نظرا لشدة المنافسة في سوق السيارات ولتحقيق الجودة الشاملة والتماشي مع التطورات الحاصلة في الميدان عملت sovac على امتلاك شهادات ISO وتطبيق معاييرها وقوانينها ورفع جودة منتجها ونشاطها الى المستوى العالمي في الجودة.

-تحصلت sovac في سنة 2018 على ISO 9001 وهو المعيار الأكثر انتشاراً في العالم لأنظمة إدارة الجودة.

يقوم نظام إدارة الجودة آيزو 9001 على مراقبة مستوى الجودة وإدارة العمليات في الشركة. حيث يوضح هذا المعيار الطرق التي يمكن من خلالها الارتقاء بالخدمات التي تقدمها الشركة لأعلى المستويات. كما أنه يساعد على تطوير آلية أداء الأعمال في مختلف المجالات.

كما شرعت الشركة في التحضير للحصول على ISO14001 وتتعلق بنظام إدارة البيئة داخل المؤسسة ويساعد في تحسين النظام البيئي داخل الشركة وتحسين كفاءة وعمل الشركة و ISO27000 وتتعلق بنظام إدارة امن وحماية المعلومات وما يتعلق بها من تصميم وضوابط وتدقيق ومتابعة.

3 أهم الفوارق والمميزات لشركة sovac production مقارنة مع المنافسين:

نظراً لتجانس المنتج أو الخدمات المقدمة من طرف sovac مقارنة بالمنافسين، فإنه يمكن تمييز شركة sovac بالنقاط التالية:

الخبرة والتجربة في السوق مقارنة بالمنافسين،

علامة تجارية مميزة

المكانة الدولية والعالمية للمنتج المصنع (volkswagen)

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية للشركة.

فبالإضافة للبعد الاستراتيجي الذي تم توضيحه في المطلب السابق، فيما يتعلق بإستراتيجية تدنية التكاليف، إستراتيجية التميز، يمكن أن تشكل sovac production ميزة تنافسية في قطاع تركيب السيارات من خلال مجموعة من العناصر والعوامل المتاحة له كالموارد والكفاءات التي تتوفر عليها الشركة.

1 الأصول:

الجدول الموالي يوضح قيمة أصول sovac production:

الجدول (4-11): أصول الشركة لسنة 2019.

31/12/2019			الأصول
القيمة الصافية	قيمة الاهتلاكات والمؤونات	القيمة الإجمالية	
			الأصول الثابتة، الأصول غير المتداولة (غير الجارية)
24 269 921,33	8 840 231,77	33 110 153,10	تثبيات معنوية
4 457 923 258,50	852 605 405,59	5 310 528 664,09	التثبيات العينية
3 060 736 171,61	244 321 712,25	3 305 057 883,86	البنابات
1 397 187 086,89	608 283 693,34	2 005 470 780,23	التثبيات العينية الأخرى
1 102 602 920,70	-	1 102 602 920,70	التثبيات الجاري إنجازها
190 000,00	-	190 000,00	التثبيات المالية
190 000,00		190 000,00	القروض و الأصول المالية الغير جارية
5 584 986 100,53	861 445 637,36	6 446 431 737,89	مجموع الأصول غير المتداولة
			الأصول المتداولة، الأصول الجارية
5 811 040 218,11	67 110 367,58	5 878 150 585,69	مخزونات
25 901 147 293,13	-	25 901 147 293,13	الحسابات الدائنة المماثلة
21 391 161 467,46	-	21 391 161 467,46	زبانن
2 025 489 503,70		2 025 489 503,70	مدينون مختلفون
2 429 853 437,91		2 429 853 437,91	ضرائب
54 642 884,06		54 642 884,06	أصول متداولة أخرى
6 413 050 008,39	96 072,20	6 413 146 080,59	متاحات
6 413 050 008,39	96 072,20	6 413 146 080,59	الخزينة
38 125 237 519,63	67 206 439,78	38 192 443 959,41	مجموع الأصول المتداولة
43 710 223 620,16	928 652 077,14	44 638 875 697,30	مجموع الأصول

المصدر: من اعداد الطالب بللاعماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول يتبين حجم الاستثمارات التي تحوزها المؤسسة، هذه الموارد المعتبرة تشكل لبنة أساسية يمكن استغلالها في خلق التميز لخدمات المؤسسة، وضمان أداء تنافسي لها في القطاع السوقي لأنشطة تركيب السيارات.

2 الموارد المالية:

الجدول التالي يبين مختلف مصادر التمويل المتاحة للمؤسسة:

الجدول (4-12) الموارد المالية للمؤسسة.

31/12/2019	الخصوم
	رأس المال الخاص
1 200 000 000,00	رأس المال الصادر
120 000 000,00	علاوات واحتياطيات
15 277 606 614,58	النتيجة الصافية لدورة 2019
20 117 316 164,57	أموال خاصة أخرى - الترحيل من جديد
36 714 922 779,15	المجموع
	الخصوم الغير جارية
0,00	قروض لدى مؤسسات القرض
0,00	الديون الأخرى الجارية
0,00	مؤونات للمعاشات والالتزامات المماثلة
0,00	المجموع
	الخصوم الجارية
5 785 611 511,74	موردون
10 491 572,60	ضرائب
1 199 197 756,67	ديون أخرى
0,00	خزينة الخصوم
6 995 300 841,01	المجموع
43 710 223 620,16	مجموع الخصوم

الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

يتبين أن الأموال الخاصة
نسبته 84% فيما لم تتجاوز
16%، اما عن الخصوم الغير

المصدر: من اعداد

من خلال الجدول،
للمؤسسة تمثل ما
الخصوم الجارية

الجارية فهي معدومة بسبب تسديد الشركة لكل القروض المتحصلة عليها من قبل.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس تنافسية الشركة.

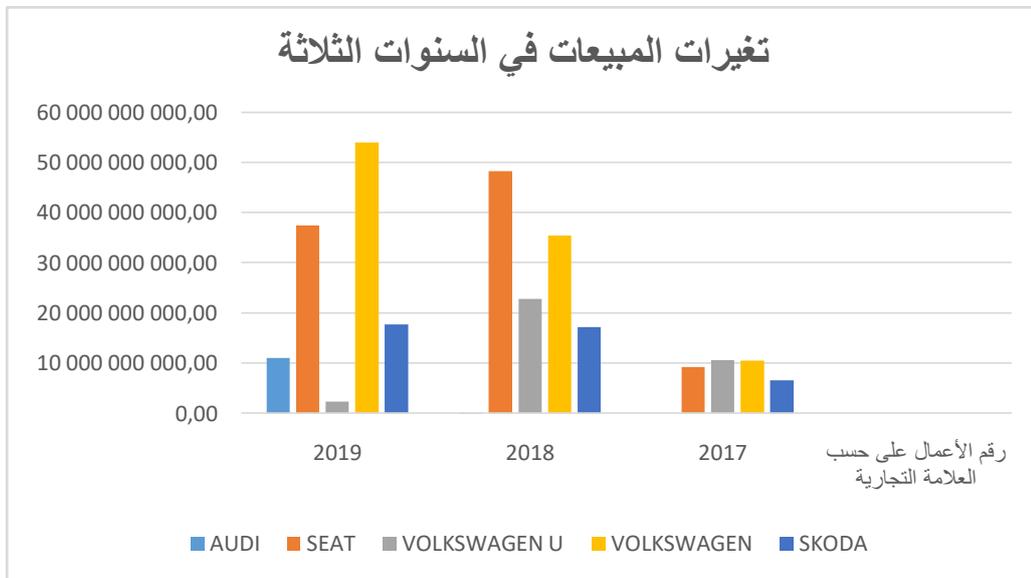
من خلال المؤشرات التالية يتضح مدى تطور الأداء لشركة sovac production:

أولاً: تطور رقم الأعمال

والجدول الموالي يوضح تطور رقم العمال المحقق من مبيعات السيارات لسنوات الثلاثة 2017.2018.2019

الجدول (4-13) تطور رقم الأعمال لشركة SOVAC PRODUCTION (2017.2018.2019)

2019	2018	2017	رقم الأعمال على حسب العلامة التجارية
11 041 982 048,00	125 350 000,00	0,00	AUDI
37 462 823 000,00	48 360 355 000,00	9 190 098 600,00	SEAT
2 324 436 200,00	22 791 059 200,00	10 590 502 000,00	VOLKSWAGEN UTILITAIRE
54 039 856 100,00	35 515 935 000,00	10 473 248 400,00	VOLKSWAGEN
17 769 352 000,00	17 164 600 000,00	6 575 816 400,00	SKODA



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الشكل يتبين ان رقم الأعمال المحصل في سنة 2018 يعتبر الأكبر في رقم الأعمال طوال تلك السنوات وانخفاض رقم الاعمال بعدها في سنة 2019 بسبب توقف النشاط.

ثانيا: الربحية (النتيجة الصافية) sovac production

الجدول الموالي يوضح تطور نتيجة الصافية لدورات السنوات 2019/2018/2017:

الجدول (14-4) تطور النتيجة الصافية لشركة sovac production.

السنة	2017	2018	2019
النتيجة الصافية	4 163 565 872,26	16 082 309 972,89	15 277 606 614,58

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال هذا الجدول نلاحظ ارتفاع ربحية المؤسسة من سنة 2018 وانخفاضها بنسبة قليلة في السنة الأخير رغم توقف النشاط في نصف السنة، وهذا دليل على قوة المؤسسة.

خلاصة الفصل

لقد أدت شدة التنافسية بإدارة sovac production إلى تبني إستراتيجية لمواكبة التطورات الحاصلة، فمن خلال توقف النشاط وتغير دفتر الشروط وإعادة مراجعة هذا القطاع وإدخال مجموعة من التعديلات، كانت تسعى المؤسسة إلى رفع نسبة الإدماج والانتقال إلى التصنيع الفعلي الحقيقي للسيارات.

وكانت لشركة sovac مجموعة من الموارد الداخلية التي من شأنها المساهمة في تحقيق التميز على الشركات المنافسة، حيث تعتبر الموارد المادية التي تمتلكها، بالإضافة للموارد المالية المعتبرة، وكذا الكفاءات البشرية والجودة مصدرا أساسيا وهاما في خلق المزايا التنافسية للمؤسسة، والتي كانت ستنعكس على مختلف مؤشرات أدائه، من خلال توسيع الحصة السوقية، الرفع من رقم الأعمال، وتحسين الربحية، والسعي لكسب رضى الزبون وضمان ولائه كأفق استراتيجي على المدى البعيد، لتحقيق النجاح المستمر للمؤسسة.

خاتمة عامة

يعتبر إكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية في البيئة الاقتصادية ذات التنافسية الشديدة أمراً ضروريا لضمان الاستمرارية، خاصة مع تزايد التحديات التي تواجهها بيئة الأعمال، حيث يساهم التفكير الاستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة من خلال تبني إستراتيجية واضحة المعالم، تعتمد فيها على تدنية وتخفيض التكاليف، أو إنتاج سلعة أو خدمة متميزة عما تقدمه المؤسسات المنافسة، أو التركيز على قطاع سوقي محدد حيث توجه المؤسسة نشاطها لخدمة شريحة معينة من الزبائن ذات الخصائص المشتركة والمتشابهة. كما توفر المؤسسة مختلف الموارد المتاحة لها في سبيل خلق القيمة وتحقيق التميز.

تؤثر البيئة التنافسية على المؤسسة من خلال نواحي مختلفة، حيث تؤثر على المؤسسة كالأوضاع السياسية والقوانين والتشريعات، وكذلك الأوضاع الاقتصادية من تضخم، بطالة، معدلات الفائدة، وأيضا المعطيات الاجتماعية للأفراد من عادات وتقاليد ودين، وأيضا البيئة الطبيعية والايكولوجية هذا بصفة عامة، أما فيما يتعلق بالبيئة الخاصة ببيئة الصناعة أو القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة فإن أهم العوامل المؤثرة هي: المنافسون، الموردون، الزبائن، الممولون، الأطراف ذات العلاقة كالمساهمين، كل هذه العوامل المشكلة للبيئة الخارجية للمؤسسة من شأنها فرض نوع القيود التي توجه من خلالها المؤسسة نشاطها وتسعى للتكيف معها، لتفادي التهديدات التي تفرضها ومستغلة الفرص المتاحة أمامها.

كما أن للبيئة الداخلية دورا هاما في أداء المؤسسة، حيث تتوفر أي مؤسسة على مجموعة من الموارد المادية والمالية والمعنوية وكفاءات بشرية، من شأنها تحقيق التميز على المنافسين، حيث على المؤسسة الاعتماد أساسا على تلك الموارد غير القابلة للتقليد والنقل كالمعرفة والخبرة الرأسمال الفكري، وكذا الاعتماد على الأسس الحديثة لإدارة الجودة الشاملة، وتشجيع الإبداع لضمان ميزة تنافسية مستمرة ومتواصلة.

اختبار الفرضيات:

من خلال إجراء الدراسة، يتضح:

- لا تقتصر الميزة التنافسية على العلامة التجارية لمنتج المؤسسة، وإنما تتمثل في مختلف الطرق التي تتبعها المؤسسة أكثر فاعلية من طرق المنافسين، حيث تشمل تكلفة المنتج و أو جودته، ومن هنا يظهر خطأ الفرضية الأولى؛
- من خلال الدراسة، تم التعرف على مختلف المقاربات التي تناولت موضوع تحقيق الميزة التنافسية، حيث أنه بالإضافة إلى الاستراتيجيات العامة للتنافس (إستراتيجية تدنية التكاليف، إستراتيجية التمايز وإستراتيجية التركيز)، فإنه يمكن للمؤسسة تحقيق التميز من خلال مختلف الموارد والكفاءات التي تمتلكها، كما أن الإطار الوطني يمكن المؤسسة من تحقيق التميز من خلال مختلف عوامل الإنتاج المتوفرة بذلك البلد، وحجم الطلب وكذا الصناعات التموينية والصناعات المشابهة ومدى توافرها يمكن المساعدة في ذلك، ومن هنا يظهر خطأ الفرضية الثانية
- نظرا لتنافسية قطاع السيارات، فإن sovac production يسعى لتحقيق التميز، وذلك من خلال تعدد المنتجات المصنعة بهدف توفير الحرية في الاختيار للزبائن وتقديم أفضل جودة. ومن هنا يمكن إثبات صحة الفرضية الثالثة.

النتائج:

من خلال ما سبق، تم التوصل للنتائج التالية:

- إن اكتساب ميزة تنافسية ضرورة ملحة للمؤسسة الاقتصادية تفرضها تحديات وعوامل البيئة التنافسية؛
- تسعى المؤسسة للتكيف مع مختلف العوامل الخارجية وتغييراتها، ومجابهة كل الضغوطات التي تفرضها؛

- تتيح البيئة الخارجية مجموعة من الفرص على المؤسسة اكتشافها واستغلالها، كما قد تواجه العديد من التهديدات التي على المؤسسة تفاديها؛
- يساهم التحليل الاستراتيجي في التعرف على تموضع المؤسسة في السوق، مما يسهل إتخاذ القرارات وتحديد الإستراتيجيات المناسبة لها؛
- إن تبني إستراتيجية تدنية التكاليف للحصول على هذه الميزة يمكن المؤسسة من القيادة في التكاليف بالنسبة للقطاع ويمكنها كذلك من التحكم في أسعار السوق، ومجابهة أي منافسة سعرية قد تخوضها المؤسسات المنافسة؛
- كما تساهم ميزة تدنية التكاليف من الحصول على هوامش ربحية تفوق ما يحصله المنافسون؛
- يمكن للمؤسسة تدنية التكاليف من خلال الاستفادة من أثر الخبرة، والاستفادة من اقتصاديات الحجم وذلك برفع حجم الإنتاج، البحث عن أحسن مصادر للتموين، تبسيط أسلوب الإنتاج، تقليص عدد الوسطاء؛
- يساهم نموذج سلسلة القيمة في التعرف على أنشطة المؤسسة، الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة، مما يسهل التعرف على الأنشطة المولدة للقيمة؛
- تتطلب إستراتيجية تدنية التكاليف استثمارات ضخمة، معدات إنتاج مناسبة، كفاءة كبيرة لليد العاملة؛
- رغم أهمية إستراتيجية تدنية التكاليف والمزايا التي تتميز بها، إلا أن لها مجموعة من العيوب التي قد تشكل مخاطر بالنسبة للمؤسسة على المدى البعيد، حيث أن التنافسية السعرية قد تؤدي إلى انخفاض في المردودية، كما قد تظهر منتجات بديلة قد تؤثر على منتجات القطاع؛
- إن تبني المؤسسة لإستراتيجية التمايز، يمكن من الحصول على منتج وعلامة تجارية ترضي الزبون مما يؤدي إلى ولائه في المدى الطويل؛
- تنطوي إستراتيجية التمايز على تقديم منتج متميز عما يعرضه المنافسون، ويتحقق هذا هذا التمييز عن طريق التصميم، العلامة التجارية، منافذ التوزيع، الجودة، أو التكنولوجيا المستعملة؛
- عند تبني إستراتيجية التمايز، على المؤسسة أن تضمن بأن الزبائن مستعدون لدفع سعر أكبر نظير المنتج المتميز، أي عدم الحساسية اتجاه الأسعار؛
- على المؤسسة أن تسعى لإدراك الزبون لقيمة تمايز منتجاتها، ويرتبط نجاح المؤسسة في إدراك القيمة من طرف الزبون إذا استطاعت أن تبين القيمة الحقيقية للمنتج والتي تبرر الزيادة في السعر؛
- رغم أهمية إستراتيجية التمايز والمزايا التي تتميز بها، إلا أن لها مجموعة من العيوب التي قد تشكل مخاطر بالنسبة للمؤسسة على المدى البعيد، حيث أن أهم العوائق تتمثل في عملية التقليد من طرف المنافسين، تغير أذواق الزبائن، أو ظهور منتجات متميزة تشبع نفس الحاجات وبأسعار أكثر تنافسية؛
- تستهدف المؤسسة وفق إستراتيجية التركيز جزءا معينا من السوق، سواءاً من جانب تخفيض التكاليف أو جانب التمايز، وعموماً فإن نجاح المؤسسة في اختيار أي الإستراتيجيتين يتوقف بالدرجة الأولى على تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس في السوق، الأهمية النسبية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين ودراسة مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي، وكذلك خصائص الزبائن المستهدفين؛

-إن حصول المؤسسة على إحدى الميزتين، تدنية التكاليف أو التمايز، من شأنه أن ينعكس إيجاباً على مختلف مؤشرات الأداء للمؤسسة، من زيادة في رقم الأعمال، الحصة السوقية، الربحية، تخفيض التكاليف، زيادة الإنتاجية؛
-على المؤسسة أن تضمن بأن تكون مزاياها التنافسية في السوق مستمرة ومتواصلة، وغير قابلة للتقليد؛
-تساهم موارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة في تحقيق تميزها عن باقي المنافسين، حيث أن التفكير المركز على المؤسسة ومواردها يرى أن المحدد لتنافسياتها، يتعلق بتجنيد وتفعيل موارد المؤسسة وكفاءتها المحورية؛
-يساهم الإطار الوطني في مساعدة المؤسسات التي تنشط ضمنه في تحقيق مزايا تنافسية محلية ودولية؛
التوصيات والمقترحات:

على مؤسسة sovac production السعي للتحكم في التكاليف، من خلال تحليل الأنشطة والتعرف على الأنشطة المولدة للتكلفة.

على مؤسسة sovac production تحديد أسعار تنافسية يتقبلها الزبون، وذلك لما تفرضه البيئة التنافسية وتوفر الزبون على المعلومات التي تخص كافة المتعاملين؛

على sovac production الاهتمام بالجانب الترويجي والتسويقي من خلال إنشاء مديرية للتسويق تعنى بذلك، والترويج لمشروعها.

آفاق الدراسة:

ويهدف توسيع نطاق هذا البحث وتعميقه نقترح بعض الآفاق للبحث في شكل عناوين تصلح لأن تكون اشكاليات لموضوعات بحوث مستقبلية :

+استراتيجية تمييز المنتج كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

تنمية الكفاءات كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

دور التطوير التنظيمي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

بحمد الله تمت، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1 - أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 2 - برنار مار، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2008
- 3 - بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010
- 4 - رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2005
- 5 - رنا أحمد ديب عيتاني، تأثير بعض المتغيرات التسويقية والبيئية على القدرة التنافسية للصناعات الغذائية اللبنانية، مذكرة ماجستير تخصص: إدارة أعمال، جامعة بيروت العربية، لبنان، 2003
- 6 - روبرت.أبتس و ديفيدلي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، القاهرة، دار الفجر 2008
- 7 - طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007
- 8 - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 9 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، البنك الاسلامي للتنمية، 2004
- 10 - عبد الرحمان الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران، الأردن، 1999
- 11 - فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة مازن نفاع، التسويق - الجزء الثاني، منشورات دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، الطبعة الأولى، 2002
- 12 - محمد العزاوي، الإنتاج وإدارة العمليات: منهج كمي تحليلي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2006
- 13 - محمد حسن محمد حمدات، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007
- 14 - محمود أبو بكر مصطفى، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004
- 15 - محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر الطبعة الأولى، الأردن، 2011
- 16 - محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، الطبعة الأولى، دار زهران، عمان. الأردن، 2000
- 17 - مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008
- 18 - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2005
- 19 - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998
- 20 - يوسف كمال محمد، فقه اقتصاد السوق، دار النشر للجامعات، مصر، 1998

ثانياً: المذكرات، الرسائل والأطروحات

- 1 - أحمد بن موزة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006
- 2 - بن عنتر عبد الرحمان، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004
- 3 - بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات لمدخل للميزة التنافسية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2012
- 4 - دادن عبد الغني، الاتجاه الحديث للمنافسة وفقا لأسلوب تخفيض التكلفة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001
- 5 - زغدار أحمد، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004
- 6 - سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005
- 7 - علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة ماجستير تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة أبوبكر بلقايد بتلمسان، 2011
- 8 - عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002
- 9 - فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006
- 10 - فطيمة بزعي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة باتنة، 2009.

ثالثا: المقالات، الملتقيات، والمدخلات

- 1 - أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير، جامعة الشلف، 03 و04 ديسمبر 2012.
- 2 - بن نافلة قدور ومزريق عاشور، اليقظة الإستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010
- 3 - ثامر البكري، الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء استراتيجيات التسويق، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية من تنظيم جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف بالتعاون مع مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، 2010.
- 4 - زبير محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010
- 5 - سحنون جمال الدين وحلمي معمر، تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2010، جامعة الشلف

- 6 - سدي على وحطاب مراد، تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين فرص وتهديدات التدويل، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية من تنظيم جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف بالتعاون مع مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، 2010
- 7 - عبد المليك مزهودة، التسيير الإستراتيجي للمؤسسات، مقاربات مفهومية وتحديات تنافسية، مجلة الباحث، عدد: 2006/04
- 8 - عدمان مريزق، دور البحث والتطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية من تنظيم جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف بالتعاون مع مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، 2010
- 9 - عرابة رابع وعميش عائشة، أهمية القدرة التكنولوجية في تعزيز القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية من تنظيم جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف بالتعاون مع مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، 2010
- 10 - فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، 2007
- 11 - قويدر لويزة وكشيدة حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف.
- 12 - مخفي أمين وبن شني يوسف، دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية من تنظيم جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف بالتعاون مع مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، 2010
- 13 - مداح عرايبي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل تحديات الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف.

رابعا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Ahmed Hamadouche, méthodes et outils d'analyse stratégique, édition chihab, 1997.
- 2- Alain Beinaymé, Les nouvelles Approches de la concurrence, economica, Paris, 2002
- 3- Corol Gorelick, Performance through learning: knowledge management in practice, Elsevier bulter word heinemann, USA, 2004.
- 4- Enright Michael J the Globalization of Competition and the Localization of Competition: Policies Toward regional clustering ",London, Macmillan, Forthcoming, 1999.
- 5- Fred R. David , Strategic Management- CONCEPTS AND CASES,Pearson Education, 13e ed., France, 2011
- 6- G. Johson ; H.Scoles et d'autres, Stratégique , Publi Union, 2000, Paris.
- 7- J.P. HELFER et autres, management stratégie et organisation, 8^e édition, vuibert, 2010
- 8- Jean Jacques Lambin, MARKETING STRATEGIQUE, 3e édition,SCIENCEINTERNATIONAL,1994
- 9- M . Porter, l'Avantage concurrentiel, Traduit de l'américain par :Phillippe de lavergne, DUNOD, paris, 1999
- 10- M Porter, Avantage concurrentiel des Nations, Inter Edition,France, 1993.
- 11- M. PORTER, l'Avantage concurrentiel des nations, 1993, pp :82,84
- 12- M.PORTER Le Choix Stratégique et la Concurrence, Edition Economica France, 1982.
- 13- M.Porter, What is strategy, Harvard business review,1996, p: 64. www.hbr.org 28/05/2013
- 14- M.PORTER. l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance
- 15- Michael Porter, Competitive advantage, The free press, New York,1998
- 16- Philip kotler and others , Marketing management, 13e édition,PEARSON Education, France, 2009
- 17- R.Percerou, entreprise : Gestion et compétitivité, economica,Paris, 1984
- 18- Rolland Nicolas, L'apprentissage organisationnel de compétences managériales dans les alliances stratégiques: une approche par le management de la connaissance, <http://web.hec.ca/airepme/images/File/2000/14.pdf>,

خامسا: مراجع أخرى

1- موقع volkswagen <https://www.volkswagen.dz/fr/contact.html>

2- مذكرة منشورة على موقع الكتروني <https://www.ta3lime.com/showthread.php?t=617>