

دور التخطيط الإستراتيجي التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
دراسة ميدانية لمركب الآلات الفلاحية (CMA) لولاية سيدي بلعباس

د. صباغ رفيقة

أستاذة محاضرة – أ-

جامعة الجيلالي اليابس - سيدي بلعباس -

د. لزرق مجّد

أستاذ محاضر – أ-

جامعة الجيلالي اليابس - سيدي بلعباس -

ملخص:

من خلال هذه الورقة البحثية حاولنا تبيان مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مركب الآلات الفلاحية لولاية سيدي بلعباس، ولقد تبين أن التخطيط الإستراتيجي التسويقي الذي قام به مركب الآلات الفلاحية (CMA) الأداة والوسيلة التي مكنت هذا المركب من الاستمرار والبقاء في بيئة اقتصادية تشهد منافسة محلية وأجنبية، بعدما أن شهد هذا المركب سنوات مريرة كادت أن تؤدي إلى إفلاسه. وكنتيجة لعملية التخطيط الإستراتيجي التسويقي حقق هذا المركب ميزة تنافسية في إنتاج بعض منتوجاته، ولعل أهمها الحاصدات التي تتميز بتكنولوجيا جد متطورة.

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية - التخطيط - الإستراتيجية التسويقية - المنافسة.

Abstract :

For years, the CMA complex lived delicate situations which has lead it to bankruptcy risk. This situation led the complex to use a strategic marketing planning as a continuation means in a high competitive economic environment both inside the country and outside this planning has allowed the company to reach a competitive quality in its production which the most important is high-tech combine harvester.

Key words: competitive advantage - Planning - strategic marketing – competition.

مقدمة:

العالم يعيش الآن في عصر المعلومات أو كما يطلق عليه البعض عصر المعرفة وجميع ملامح هذا العصر وآلياته و معاييره تختلف جذرياً عن كل ما سبقه, و تفرض بالتالي على كل من يعاصره ضرورة الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة و المتجددة. وقد كان أخطر آثار هذا العصر الجديد بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبوقه، ومن هنا أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية لإمكان تحسين موقعها في الأسواق، أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين و المحتملين. ومن بين آليات اكتساب الميزة التنافسية هي البحث دائماً عن الخطط الإستراتيجية التسويقية الأكثر نجاعة وفعالية، وفي هذا البحث ارتأينا أن نقوم بدراسة ميدانية لمركب الآلات الفلاحية من خلال الإجابة على الإشكالية التالية:

ما هي الخطة الإستراتيجية التسويقية التي اتخذها مركب آلات الفلاحية بعد أن حقق عدة خسائر لعدة

سنوات ؟

أهمية البحث:

جاءت هذه الدراسة من أجل التركيز على أهمية التخطيط الإستراتيجي التسويقي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وتحقيق الميزة التنافسية، محاولين تسليط الضوء على مركب الآلات الفلاحية بولاية سيدي بلعباس.

هدف البحث:

إن البحث يهدف إلى وضع تصور عام عن البيئة الاقتصادية، واقتراح الإستراتيجيات التسويقية المطلوبة في الظروف الاقتصادية المعاصرة؛

فرضية البحث:

للتخطيط الإستراتيجي التسويقي أهمية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية.

حدود الدراسة :

للدراصة حدود زمانية وحدود مكانية وحدود مصطلحات، بالنسبة للحدود الزمانية فقد كانت الدراصة الميدانية خلال (1992-2015)، أما بالنسبة للحدود المكانية فقد كانت بمركب الآلات الفلاحية سيدي بلعباس (

(CMA)، بالنسبة لحدود المصطلحات فهي: الميزة التنافسية متغير تابع يتأثر بالظروف الداخلية وحتى الخارجية للمؤسسة ، ومصطلح التخطيط الإستراتيجي التسويقي فهو يعبر عن متغير مستقل.

منهجية البحث:

ترتكز هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال التطرق لأهم الجوانب النظرية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي التسويقي، وأهميته في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ،من خلال المحاور التالية:

المحور الأول: الميزة التنافسية

المحور الثاني التخطيط الإستراتيجي التسويقي؛

المحور الثالث: أهمية التخطيط الإستراتيجي التسويقي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية بمركب الآلات الفلاحية (CMA).

المحور الأول: الميزة التنافسية

سنحاول في هذا المحور أن نعرف الميزة التنافسية ونحدد أنواعها ومصادرها

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

من خلال مراجعة الأدبيات الإدارية يظهر أن مفهوم الميزة التنافسية يرجع إلى (Chamberlain - 1939) ثم إلى (Selznick 1959) الذي ربط الميزة بالمقدرة وتوالت بعدها المفاهيم من منظري الإدارة والسياسة الإستراتيجية، ومن بين التعاريف التي تناولت مفهوم الميزة التنافسية مايلي:

- هي المقدرة على التميز و خلق ثروة أكبر من المنافسين في السوق المحلي أو الدولي، من خلال تقديم الناتج للزبائن بالكفاءة المطلوبة (النوعية ، السعر ، الوقت ،....) لاكتساب حصة سوقية ملائمة؛
- الميزة التنافسية هي قوة داعمة و دافعة - force de soutien et de stimulation - وقيمة أساسية طويلة المدى تتمتع بها المنظمة و تؤثر على سلوك العملاء في إطار تعاملهم مع المنظمة و تستمر لفترة أطول بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة الناتج الذي تقدمه المنظمة .

ومن خلال ذلك يعبر على أن:

الميزة التنافسية = إنتاجية + نوعية + مرونة + القيمة المدركة للزبون + الإبداع والابتكار + تفرد.

وبذلك فهي خاصة تتمتع بها المنظمة تتضمن التباين والتميز قياسا لمنافسيها سواء كانت بشكل مادي أو معنوي ، أصلي أو مكتسب لإمكانية التأثير على سلوك العملاء لتلتزم بذلك المنظمة بحمايتها و المحافظة عليها مع إمكانية تطويرها و ابتكار غيرها عند تقليدها¹ .

ثانيا: أنواع الميزة التنافسية: هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية وهما:

- **التكلفة الأقل:** بالضغط على التكاليف بأدائها لوظائفها بكفاءة أكبر من منافسيها؛
- **تميز المنتج:** التميز في السلعة أو الخدمة المقدمة سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع.

وتحقق المؤسسة النوع الأول من الميزة التنافسية من خلال تملك التكنولوجيا الفضل من مصادر أرخص للمواد الأولية، الاستغلال الأفضل للطاقات الإنتاجية، كفاءة العمليات التسويقية، فعالية نظم الإنتاج ونظم الصيانة، كفاءة وفعالية عمليات النقل والتخزين. أما النوع الثاني من الميزة التنافسية فتحققها المؤسسة من خلال: التميز في نوعية و جودة المواد الأولية، التميز في أساليب البيع وإمكانية الحصول على السلعة في أي مكان وفي أي وقت بمعنى خدمة (24/24) ساعة، والتميز في طريقة صنع السلعة².

ثالثا: مصادرها:

من أجل الحصول على الميزة التنافسية علينا معرفة مصادرها التي تسمح بتصويب الجهود نحو أهداف واضحة تحقق وفرات في الوقت والجهد والمال و تشمل :

- **التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية قوية :**

لكي تتفادى المؤسسة الارتباك المترتب عن مجابهة المشاكل التي تفرزها البيئة التنافسية تعمد إلى التفكير لإيجاد الحلول لها و الخروج من الوضعيات الحرجة من خلال الاستعانة بالاستراتيجيات الممكنة و المناسبة فيما يلي :

¹ رقايقية فاطمة الزهراء، بومنجل السعيد: "مساهمة براءة الاختراع في دعم وحماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الأعمال، واقع الجزائر"، بحث مقدم للملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة البليدة، يومي: (12-2010/05/13)، ص 03.

² نحاسية رتيبة، أهمية البقطة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، (2002-2003)، ص ص(56-57).

- **الاستراتيجيات العامة للتنافس**¹: لتحقيق الأسبقية و تجسيد أداء أفضل قياسا للمنافسين تلجأ المؤسسة إلى انتهاز إستراتيجية معينة للتنافس بهدف حيازة ميزة أو مزايا تنافسية وحسب (Michael Porter 1985)، هناك ثلاثة مداخل للتنافس تشمل:
- أ- **إستراتيجية قيادة التكلفة**: و ذلك بالتحكم في التكاليف بالصيغة التي تسمح بالتفوق على أسعار المنافسين على أساس وجود ظروف محفزة كتوفير اقتصاديات الحجم ، فرص مشجعة لتخفيض التكاليف و تحسين الكفاءة و سوق مدركة بالانخفاض في الأسعار ومرونة الطلب السعرية؛
- ب- **إستراتيجية التميز** من خلال تقديم منتج أو خدمة متميزة من حيث الجودة ، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع قياسا للمنافسين ذلك بعد تقدير الزبون للقيمة التي ستضيفها له، و لتحقيق ذلك تلتزم منظمات الأعمال بلاهتمام بمدخلات عملية الإنتاج و التميز في نوعيتها وجودتها و في طريقة صنع المنتج و في أسلوب البيع و التسويق، مع تمتعها بالمهارة والكفاءة التي يصعب على المنافس محاكاتها؛
- ت- **إستراتيجيات التركيز أو التخصص** و تسعى إلى بناء ميزة تنافسية من خلال تركيز المنظمة على خدمة قطاع سوقي مستهدف (سوق جغرافي محدد أو شريحة معينة من الزبائن)، ولقد أثبتت هذه الإستراتيجية نجاعتها في عدة منظمات كشركة (Roll Royce 1987) المتخصصة في صناعة السيارات الفاخرة و الموجهة إلى زبائن معينين.
- **طرق التحليل الاستراتيجي** والتي تسعى إلى تصويب الإستراتيجية من حيث تحقيقها للهدف و مواجهة مختلف تحديات البيئة التنافسية ومنه اتخاذ القرار الأمثل و المناسب للحفاظ على موقع تنافسي قوي في السوق و الحيازة على ميزة تنافسية معتبرة ؛
- **الإطار الوطني منشئ لميزة تنافسية وطنية**: يتيح الإطار الوطني الجيد للمؤسسة المقدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية لذلك تظهر بعض منظمات الأعمال في بعض الدول رائدة و ناجحة في قطاع نشاطها عن بعض المنظمات في دول أخرى ، فالدولة تمتلك عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة (موارد بشرية، معرفية، مالية، بنية تحتية، سن القوانين والتشريعات)، لذلك فالحيازة على تلك العوامل يساهم في الحصول على ميزة تنافسية قوية ، على اعتبار أن تلك العناصر بتفاعلاتها المحكمة و المنظمة تشكل نظاما قائما يفرز

¹ . رفايقية فاطمة الزهراء، د. بومنجل السعيد، مساهمة براءة الاختراع في دعم وحماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الأعمال، واقع الجزائر ،مرجع سبق ذكره، ص 04.

إطارا وطنيا محفزا و مدعما لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية و بذلك يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها ؛

● **مدخل الموارد أساس لبناء ميزة تنافسية:** يتم التمييز بين كل من الموارد الملموسة وغير الملموسة من خلال:

- **الموارد الملموسة:** والتي تصنف إلى: * المواد الأولية * معدات الإنتاج * الموارد المالية

- **الموارد غير الملموسة:** وتمثل في:

* **الجودة:** تشير الجودة إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعات المستهلك¹، وعلى اعتبار تواجد المؤسسة في بيئة تنافسية تسعى إلى التسابق نحو الريادة والاستحواذ على حصص سوقية بالاعتماد على الجودة من خلال مقدرة المنتج أو الخدمة على تلبية متطلبات وتوقعات المستهلك كما قد تزيد من توقعاته وتستند المنظمة إلى مفهوم الجودة الشاملة كورقة ضغطة للحيازة على مزايا تنافسية ودخول الأسواق الدولية و كسب ثقة المتعاملين؛

* **الزمن:** يعتبر الوقت في إدارة الإنتاج أو الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية على اعتبار أن الوصول إلى الزبون أسرع من المنافس يمثل ميزة تنافسية وتحدد هذه الأخيرة على أساس الوقت بتخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة للأسواق و ذلك باختصار زمن دورة حياة المنتج أو زمن دورة الزبون²؛

* **معرفة كيفية العمل:** عبّر معرفة كيفية العمل عن تلك الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين، سواء كان ذلك في الميدان الإنتاجي أو التنظيمي أو التسويقي. ومن ثمة الوصول إلى اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. وتستمد معرفة كيفية العمل مصدرها من التجربة المكتسبة، والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة؛

* **التكنولوجيا:** حيث يعتبر العامل التكنولوجي أهم مورد داخلي قادر على إنشاء ميزة تنافسية وتقديم القيمة للزبون، إلا أن التكنولوجيا لا قيمة لها بحد ذاتها فهي تستمد أهميتها من الآثار التي تخلفها على الميزة التنافسية، هذه الأخيرة لتكون حاسمة يجب ربطها بمفهوم السرعة من خلال الحيازة والتحكم بشكل أسرع من المنافسين في التكنولوجيا و تحقيق الابتكارات التي يمكن تجسيد آثارها؛

¹. عمار بوشناق: "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها تنميتها وتطويرها"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص 51.

لمزيد من التفصيل، أنظر إلى: مونيّا مجاهد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات: "مدخل النظم"، الدار الجامعية، 1999، ص 110.

². رقايقية فاطمة الزهراء، بومنجل السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 07.

* **المعلومات:** تفرض البيئة التنافسية على المظمة أن تكون يقظة على الدوام، وفي هذا السياق تلعب المعلومات دورا مهما باعتبارها مصدرا مهما لاكتشاف خطط المنافس ورصد تحركاته وتغيرات الأسواق، كما يمكنها اكتشاف منتج جديدو تطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع، إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافس كما أنها أسلوبا لتجميع المستخدمين و الوصول إلى الأهداف المشتركة بعد تحليل المعلومات بنوعيتها- الداخلية و الخارجية - لاتخاذ القرار الأمثل في الوقت المناسب؛

* **المعرفة:** تُعبر معرفة كيفية العمل عن تلك الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين، سواء كان ذلك في الميدان الإنتاجي أو التنظيمي أو التسويقي. ومن ثمة الوصول إلى اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. وتستمد معرفة كيفية العمل مصدرها من التجربة المكتسبة، والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسة للمؤسسة¹؛

* **الإبداع:** يهدف التأمين المستديم لأسبعية المنظمة على المنافس تستند إلى الإبداع و الذي يتضمن الإتيان بالجديد و لقد يؤايد اهتمام منظمات الأعمال به و التركيز عليه بمختلف صوره (الابتكار التنظيمي، التكنولوجي و التسويقي) باعتباره مصدرا منشأ و متجددا و مطورا للميزة التنافسية فهو الضامن الرئيسي لاستمرار و تقوية تنافسية المنظمة؛

ج- الكفاءات): باعتبارها من أصول المؤسسة فلها طبيعة تراكمية و صعبة التقليد من طرف المنافس فهي تصنف إلى:

- كفاءات فردية و التي تمثل همزة وصل بين الخصائص الفردية و المهارات المحصل عليها من أجل الأداء الأمثل لوظائف مهنية محددة فبإمكان المنظمة الحياةزة على كفاءات فردية بالاستناد إلى معايير موضوعية و دقيقة في عملية التوظيف و تكوين الأفراد بما يتماشى مع المناصب التي يشغلونها للحصول على مردودية أكبر²؛

- كفاءات جماعية (محورية) باعتبارها أساس بقاء المؤسسة أو انسحابها فهي تتضمن تركيبة من المهارات المترتبة عن تظافر و تداخل العديد من أنشطة المنظمة و تسمح تلك الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة تهدف إلى خلق القيمة و المنفعة الأساسية المباشرة للزبون و بالتالي تحقيق مركز القيادة و الريادة لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في مجال الأعمال مما يجعل المنظمة تلتزم بتطوير و تجديد كفاءاتها المحورية من خلال المقدرات الديناميكية التي تمتلكها؛ عموما فالتنافسية في منظمات الأعمال ترتكز على المربع السحري :

¹. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها تنميتها وتطويرها، مرجع سبق ذكره، ص57.

². رفايقي فاطمة الزهراء، د. بومنجل السعيد، مساهمة براءة الاختراع في دعم و حماية الإبداع التكنولوجي و تحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الأعمال، واقع الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص08.

الإنتاجية (productivité) + المرونة (flexibilité) + الجودة (qualité) + الإبداع (innovation)

المحور الثاني: التخطيط الإستراتيجي التسويقي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للتسويق أداة هامة لتحقيق التفاعل بين المنظمة ونظامها التسويقي، والبيئة التسويقية المحيطة بها. ويعتمد على وضع أهداف إستراتيجية تسويقية طويلة المدى في ضوء: تحليل مهمة المنظمة، وموقفها داخليا وخارجيا.

أولاً: تعريف التخطيط الإستراتيجي التسويقي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق يعنى الآتي:

- أداة إدارية لتفاعل المنظمة ونظامها التسويقي مع البيئة التسويقية؛
- تحديد مهمة المنظمة وأغراضها أساساً للتخطيط الاستراتيجي؛
- يعتمد التخطيط الاستراتيجي للتسويق على تحليل كل من:
 - البيئة التسويقية الخارجية للتعرف على فرص والتهديدات بها؛
 - البيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على أوجه القوة والضعف بها.
- يحدد أهداف تسويقية إستراتيجية طويلة الأجل تساهم في تحقيق الأهداف والاستراتيجيات الكلية للمنظمة¹.

يختلف التخطيط الاستراتيجي التسويقي عن التخطيط التسويقي من حيث:

- الشمولية؛
 - تأثيره على الموارد المتاحة للمنظمة؛
 - قدرة المنظمة في استثمار الفرص المتاحة مقابل ما تعانيه من ضعف وما تواجهه من تهديدات.
- فعملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي تجري على وفق رؤى واضحة ومحددة للمتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة.

¹ مجّد جمال الشاهد: " التخطيط الإستراتيجي للتسويق وفوائده "، مجلة كنون الإلكترونية، 2009.

أنظر إلى: بلال السكارنة: " التطوير التنظيمي والإداري "، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 20.

ثانيا :مكونات الإستراتيجية التسويقية للشركة

تتكون الإستراتيجية التسويقية للشركة من العناصر التالية:

- المهمة الأساسية: فالتخطيط يجب أن يحدد المهمة الأساسية لإدارة التسويق في الشركة والناعبة أصلا من المهمة التي أنشئ من اجلها الشركة.
- الأهداف التسويقية الرئيسة للشركة: وتشير هذه الأهداف إلى مجموعة النتائج التي يتعين على إدارة الشركة تحقيقها في المستقبل، ويجب أن توضع هذه الأهداف بشكل يمكن معه قياسها.
- افتراضات معينة حول البيئة المحيطة وبالذات السوق الصناعي: ويتضمن ذلك عبارات واضحة حول الاتجاهات المستقبلية في القطاعات الإستراتيجية في السوق.
- تقييم القوة التنافسية للشركة الاستراتيجية التسويقية يجب أن تنطوي على تقييم واقعي لمجالات القوة والضعف بالنسبة للعوامل التي تؤثر على قدرة الشركة على تحقيق أهدافه في ظل الظروف المتوقعة في السوق
- تقييم الفرص الممكنة في ظل المعطيات التي يفرضها تحليل البيئة: ويجب ان يتم ذلك بالنسبة لكل مجال من مجالات النشاط التسويقي وعلى مستوى كل سلعة من السلع الصناعية التي يقدمها لعملائه. وضمن هذا الإطار فإنه ينبغي على إدارة الشركة انتهاز الفرص المتاحة حتى يمكن تحديد أساليب التصرف والتحركات التي ينبغي القيام بها وصولا إلى الانجازات المنشودة.
- تحديد استراتيجيات العمل الخاصة بكل نشاط من الأنشطة التسويقية للشركة: وكذلك الخاصة بكل قطاع من قطاعات العملاء والأهداف الواجب تحقيقها في مجال كل نشاط.
- التغيرات الإستراتيجية المتوقعة في عوامل البيئة الخارجية للشركة: والتي يمكن التحكم بها من قبل إدارة الشركة.¹

ثالثا سمات القرارات التسويقية الإستراتيجية :

- اتخاذ القرار الاستراتيجي ليس بعمل روتيني أو بسيط، يجب أن لا يتخذ بسرعة، ولا يمكن إتخاذه على أي مستوى إداري أو بشكل فردي، وأبرز سماته:
- الرشد والعقلانية: في اتخاذ القرار بعيداً عن الرغبة أو الدافع الشخصي أو المصلحة الذاتية.
- التعقيد: وسبب ذلك:

¹ علي فلاح الزعي: "بحوث التسويق منظور تطبيقي - وظيفي"، الطبعة الأولى، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2009، ص 65.

- ▶ كثرة عدد المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة وخاصة المرتبطة بالبيئة العامة؛
- ▶ صعوبة قياس أغلب المتغيرات لأنها ترتبط بالسلوك الشرائي لدى المستهلك، الرضا المتحقق، القيم والتقاليد والثقافة...؛
- ▶ لأن التسويق يعمل في بيئة متغيرة ومتحركة، هذا معناه أن القرارات التسويقية ستتغير وتختلف من حالة لأخرى حسب التغيرات الحاصلة في السوق.
- **العائد والأرباح:** تهدف القرارات الاستراتيجية لمعظم وظائف المنظمة إلى تخفيض التكاليف، أما القرارات التسويقية فإنها بالإضافة إلى سعيها لتخفيض التكاليف، فإنها تسعى إلى زيادة العائد وتحقيق الأرباح، هذا معناه أن الكثير من القرارات الاستراتيجية التسويقية تنطلق من قاعدة الموازنة بين التكاليف و العائد؛
- **دورة حياة المنتج:** القرار الاستراتيجي التسويقي يرتبط بالمنتج، فإن القرار الاستراتيجي التسويقي المأخذ سيختلف مع اختلاف المرحلة التي يمر بها المنتج. بالإضافة إلى ارتباطه بعناصر المزيج التسويقي التي تتغير تبعاً لذلك.¹

المحور الثالث: أهمية التخطيط الإستراتيجي التسويقي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية و تحقيق الميزة التنافسية بمركب الآلات الفلاحية (CMA).

لهدف معرفة أهمية التخطيط الإستراتيجي التسويقي في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية ارتأينا أن نقوم بدراسة ميدانية في احد أكبر شركات الجزائر، واخترنا مركب آلات الفلاحية الموجود في مدينة سيدي بلعباس

أولا عوامل اختيار المركب:

- إن الإدارة المركزية موجودة في مدينة سيدي بلعباس، وذلك للحصول على كافة الإحصائيات والمعلومات؛
- المركب هو شركة عمومية لها وجود منذ 38 سنة، أي أن المركب له تاريخ وخبرة في صناعات الآلات الفلاحية؛
- سجلت هذه المؤسسة نتائج سلبية، وخاصة خلال الفترة (2007-2011)؛
- شركات الآلات الفلاحية بما فيها المركب لها دور كبير في تطوير الاقتصاد الوطني والفلاحة، خاصة من خلال توفير الآلات الفلاحية وعملية الصيانة ؛

¹ . أحمد السعيد: "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي"، دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، ص24.

- ظهور عدة مؤسسات وطنية وأجنبية منافسة للمركب ؛
- الشركة تحتكر إنتاج الآلات منذ مدة ،ولكن هذا لا يمكن اعتباره في مآمن من منافسة كبيرة ظهرت في الآونة الأخيرة من مؤسسات وطنية وأجنبية؛
- كل هذه النقاط التي أدلينا بها تبين أن اختيارنا لمركب الآلات الفلاحية له علاقة باشكاليتها، وسنحاول الإجابة عنها عن طريق الدراسة الميدانية بتبيان دور وأهمية التخطيط الإستراتيجي في تفعيل وتحسين أداء المركب.
- لقد ركزنا في عملنا على جمع كل المعلومات عن المركب بصفة عامة، وعن السياسة المنتهجة في عملية التسويق بصفة خاصة، وذلك باستعمال الوثائق المحاسبية والمالية، وكان ذلك كما يلي:
- التحاور مع مسئول البيع والتسويق بالمركب؛
- التحاور مع مسئول الفرع التجاري الذي كان له خبرة كبيرة في المركب؛
- ارتكز عملنا أكثر على الحصول على أسماء المنافسين وحصتهم في سوق الآلات الفلاحية في الجزائر؛
- جمع وتحليل الوثائق (تاريخ المركب وإنشائه، زبائن المركب، موردي المركب).

ثانيا: تعريف المركب:

مركب الآلات الفلاحية (CMA) مقره ولاية سيدي بلعباس ،وهي شركة ذات أسهم رأسمالها 237944000000 ،عدد عمالها يتكون من 363 موظف في نهاية ديسمبر 2014 منهم 195 لهم وظائف دائمة و168 بعقود وهم كالاتي :

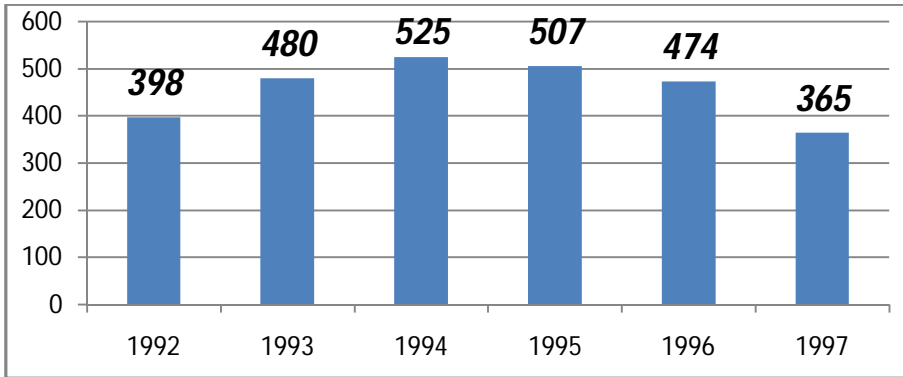
- ايطارات : 58 ايطار أي حوالي 15.97 %.
- متحكمين : 82 موظف أي حوالي 22.58 %.
- منفيدين : 223 موظف أي حوالي 61.43 %.
- أنشئ المركب سنة 1976 وذلك بهدف:
- تطوير الصناعة في الجزائر.
- تطوير الفلاحة بتوفير الآلات الفلاحية للفلاحين.

يقوم المركب بإنتاج الآلات الفلاحية وقطاع الغيار ، كما له دور ثانوي في عملية إصلاح وتقديم خدمات، المناولة ..، حيث يقوم المركب بإنتاج حوالي 33 منتج أهمها الحاصدات (Moissonneuses batteuses)، الجماعات (Ramasseuses presse)، المحارث، الأحواض مر المركب بعدة مراحل بعضها تعتبر مراحل خطيرة كادت أن تؤدي إلى إفلاس المركب، وهي:

- سوناكوم من (1976-1981) ؛

- مؤسسة إنتاج الآلات الفلاحية من (1982-1997): تميزت هذه المرحلة أو الفترة بفلاحة مدعمة بأسعار معينة وذلك بفضل سياسة الدولة في تدعيم الفلاحة في ايطار اقتصاد مخطط، كما تميزت بعدم وجود منافسين مما إلى حصول المركب على نتائج إيجابية كما يبينه الرسم البياني الموالي.

الرسم البياني رقم (01) : تطور مبيعات الحاصدات لمركب الآلات الفلاحية خلال الفترة (1992-1997)

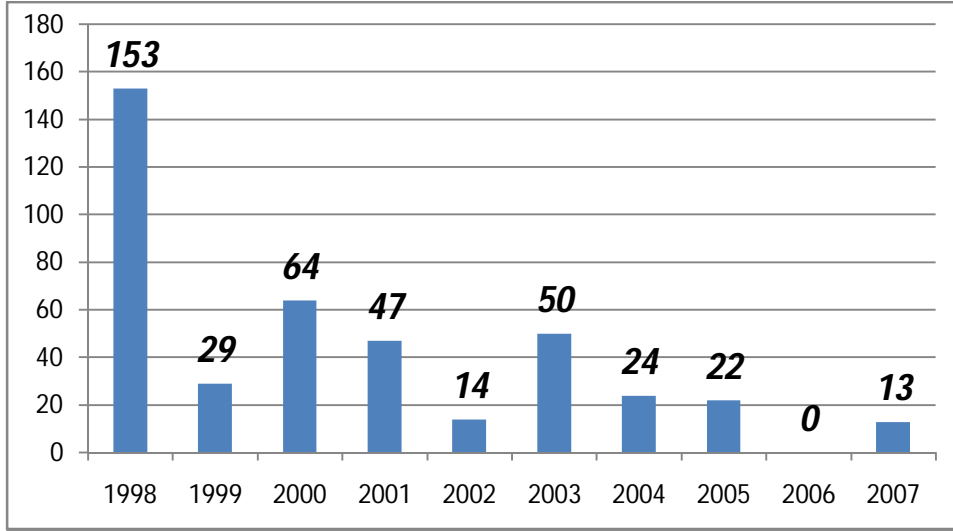


المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقا من الوثائق المالية والمحاسبية للمركب

- مركب الآلات الفلاحية (CMA) من 1998 إلى يومنا الحالي :يمكن أن تقسمها إلى :

● **مرحلة (1998-2007):** عرفت هذه المرحلة تغيرا كبيرا في السوق الوطني فيما يخص انتاج وبيع الحصادات وذلك لعامل تحرير الأسعار والدخول في اقتصاد السوق وتحرير التجارة الخارجية ودخول منافسين جدد الى الجزائر، هذا من جهة ومن جهة ثانية هو انقطاع تدعيم الفلاحين في ما يخص شراء الآلات الفلاحية، ومنها الحصادات ،حيث في هذه المرحلة عرف المركب عجزا كبيرا من حيث المدخيل وذلك راجع لنقص المبيعات.

الرسم البياني رقم (02): تطور مبيعات الحاصدات لمركب الآلات الفلاحية خلال الفترة (1998-2007)



المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقا من الوثائق المالية والمحاسبية للمركب

- **مرحلة (2010-2008):** هذه المرحلة تميزت بتشجيع الفلاحة وذلك في اطار مخطط وطني لتطوير القطاع الفلاحي، هذا المخطط سمح للمركب باسترجاع أنفاسه بعدما عرف مرحلة خطيرة خاصة خلال الفترة (2007-2002)، وذلك لنقص المبيعات وتراكم الديون البنكية القصيرة والمتوسطة المدى ، حيث تمكن المركب ببيع حوالي 165 حصادة في سنة 2008 و 171 حصادة في سنة 2009.
- **مرحلة (2014-2011):** بفضل برنامج الدولة (المخطط الوطني لتطوير الفلاحة) وبعدها استفادة المركب في بداية سنة 2011 من عملية التطهير المالي كون أن المركب اعتبر من طرف الدولة كمؤسسة استراتيجية لتدعيم وتطوير الفلاحة، هذا التعميم مكن المركب من مسح الديون التي كبتها المركب في السنوات السابقة والمقدرة بمبلغ 1.685 مليار دينار، وكان ذلك في سنة 2011، كما استفادة المركب من عملية تطهير ثانية سنة 2012 بمبلغ قدر بحوالي 104.450 مليون دينار .

بعدها استفادة المركب من عملية التطهير المالي قام مسيري المركب بانتهاز الفرصة، وذلك باعادة النظر

في عملية التخطيط الإستراتيجي في مجال التسويق، وذلك بابرام عقد بيع مميز مع ثلاث أطراف سنة 2013:

- وزارة الفلاحة والتنمية الريفية (MADL)
- الديوان المهني الجزائري للحبوب (OAIC)
- الغرفة الوطنية للفلاحة (DSA)

هذا العقد تضمن بيع 500 حصادة لديوان المهني الجزائري للحبوب بمبلغ تنافسي يقارب حوالي 500 ملسار سنتيم مع ضمان قطاع الغيار لستين وخدمة ما بعد البيع لمدة 5 سنوات. والشطر الثاني من العقد تضمن اصلاح 2544 حصادة تابعة للديوان الوطني المهني للحبوب المتواجدة عبر 48 ولاية، وذلك بتخصيص نسبة 15% الى 20% من كلفة قطاع الغيار مع خدمة اصلاح مجانية. أما الشطر الثالث من العقد هو ضمان اصلاح الحصادات للفلاحين على المستوى بضمنان من الغرفة الوطنية للفلاحة والديوان الوطني المهني للحبوب بتخصيص 20% من قطاع الغيار وخدمة اصلاح مجانية.

هذا التخطيط الإستراتيجي ممكن من:

- استرجاع 2544 حصادة للعمل مماجنب الدولة خسائر معتبرة ماليا وماديا ؛
- أما بالنسبة للمركب فبفضل هذه افستراتيجية التسويقية أعاد تولزته المالي، وذلك بفضل عملية البيع للحصادات واستهلاك قطع الغيار في عملية اصلاح الحصادات.
- في الأخير يمكن أن نقول أن هذا التخطيط الإستراتيجي ممكن المركب باسترجاع هيمنته على قطاع الفلاحة، وخاصة في انتاج وبيع الحصادات بعدما واجه هذا المركب منافسة شرسة من عدة منافسين وطنيين وأجانب كادوا أن يساهموا في افلاس المركب.

ثالثا: منافسي مركب الآلات الفلاحية (CMA)

- على المستوى الوطني يوجد منافسين عموميين وكذلك منافسين خواص، يقومون بمنافسة المركب (CMA) على بعض المنتجات الأساسية:
- بالنسبة للمؤسسات الوطنية يوجد ثلاث منافسين:
 - SFT: بتصنيع مواد أشباه الموصلات والتسميد والعلاج، MAT: شركة متخصصة في معدات الحراثة والنقل، MAGI: تنتج المعدات الصناعية والزراعية.
 - بالنسبة للمؤسسات الخواص هناك :
 - FAMAG: شركة تصنيع الآلات الزراعية، EMARAL: شركة تصنيع الآلات الزراعية مثل المحارث، EDIMA توزيع وصيانة المعدات الزراعية، Eurl Mixtrade استيراد وتوزيع المعدات الزراعية.

رابعا: الأداء الإقتصادي للمؤسسة:

بفضل البرنامج الوطني لتطوير الفلاحة وخاصة العملية التخطيطية الإستراتيجية التسويقية التي قام بها المركب بداية سنة 2013 سمحت له ببداية استرجاع توازنه المالي لتحقيق نتائج ايجابية.

الجدول رقم (01): نتيجة الاستغلال بمركب الآلات الفلاحية بالمليار دج خلال الفترة (2008-2013)

السنة	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
نتيجة الاستغلال	-216.2	-117	-98	-292.5	101+	938	754

المصدر: وثائق محاسبية ومالية للمركب

من الجدول السابق استنتجنا أن المركب بدأ في تحقيق أرباح متميزة، وذلك نتيجة لعملية التخطيط الإستراتيجي التسويقي.

خامسا نقاط القوة للمركب:

حجم المؤسسة: في السنوات الأخيرة تمكنت المؤسسة بفضل عملية التخطيط الإستراتيجي للوصول إلى إنتاج حوالي:

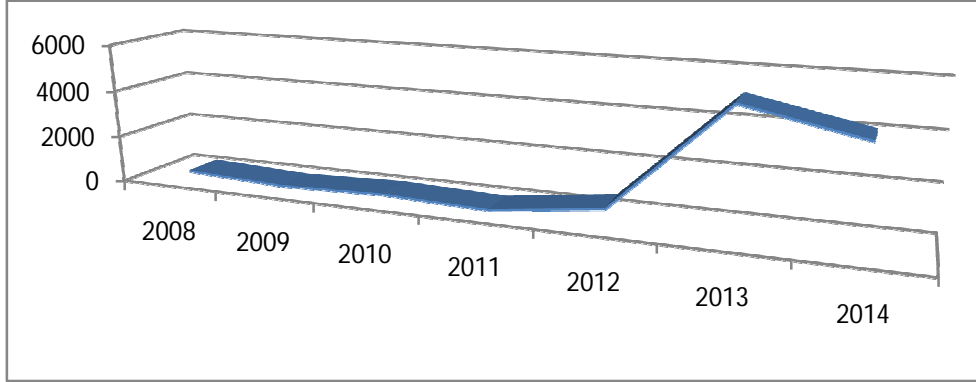
- 500 حاصدة سنويا

- 1500 جماعة

- وضعية المؤسسة: يقع مركب الآلات الفلاحية في الغرب الجزائري، كما يعتبر المركب الوحيد في العالم العربي والإفريقي متخصص في تركيب وإنتاج الآلات الفلاحية مثل الحاصدات مثل الحاصدات. قدرته الإنتاجية تمكنت باكتفاء ذاتي من حيث العدد، وتقديم خدمات ما بعد البيع، وكذلك بالتصدير الى عدة بلدان مثل (تونس، المغرب، ليبيا، اكرانيا، العراق)، حيث تتميز منتجاته مثل الحاصدات بتكنولوجيا عالية، مما سمحت له في الآونة الأخيرة بتصدير 500 حاصدة إلى عدة بلدان عربية. كما أصبح المركب محتكر الحاصدات بنسبة 100% في الجزائر بواسطة الخطة الإستراتيجية التسويقية المعتمدة من طرف المركب والتي أدت إلى نتائج معتبرة في الآونة الأخيرة كما يبينه الرسم البياني الموالي.

الرسم البياني رقم (03): رقم الأعمال لمركب الآلات الفلاحية سيدي بلعباس (مليارات الدينارات) خلال

الفترة (2008-2014)



المصدر: وثائق محاسبية ومالية للمركب.

بفضل الخطة الجديدة والمتمثلة في الإستراتيجية التخطيطية التسويقية تمكن المركب من استرجاع توازنه المال بداية من سنة 2015 خاصة عندما قام بالشركة مع مؤسسة أمريكية لإنتاج حاصدة ذو تكنولوجيا عالية، لها القدرة على القيام بعملية الحصاد في مدة ساعة لمساحة 25 هكتار، هذا ما ميزها عن باقي الحاصدات لباقي المنافسين.

النتائج:

في محاولة منا للإجابة على الإشكالية، والتأكد من صحة الفرضية أو عدمها استنتجنا مايلي :

- إن تحسين الأداء وتطوير وتجديد المؤسسات لم يعد أمراً اختيارياً، ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً لتمكين من البقاء والاستمرارية وعدم الاندثار، لذا كان الاهتمام في هذا العصر بقضية تطوير الأداء من منظور كلي شامل يعتمد في الأساس على التخطيط الإستراتيجي التسويقي وبالتالي يدعم القدرات التنافسية؛

- إنّ للقدرة التكنولوجية دور فعال و مهم في دعم القدرة التنافسية، وذلك بإعطائها حركية للنظام الإنتاجي؛

- ومن خلال دراستنا الميدانية لمركب الآلات الفلاحية يمكننا القول أن هذا المركب تمكن من تجاوز السنوات العويصة، وذلك راجع لنقص المبيعات والخطة التسويقية في ذلك الوقت، لكن وبفضل حنكة المسؤولين واستغلال فرصة عملية التطهير المالي الذي مكن المركب من مسح الديون. هذه العملية سمحت للمسيرين بتغيير خطة الإستراتيجية التسويقية، وذلك باستعمال مبالغ تنافسية تناسب المستهلك، هذا ما مكن المركب من تحقيق أرقام

أعمال معتبرة، وبالتالي تحقيق نتائج استغلال إيجابية، والإستحواد على السوق وخاصة الحاصدات بنسبة 100%، ومواجهة منافسيها عن طريق ميزة تنافسية فعالة؛
- كان للتخطيط الإستراتيجي التسويقي دور كبير في تحقيق ميزة تنافسية لإنتاج الحاصدات بمركب الآلات الفلاحية سيدي بلعباس، وهذا ما يثبت صحة فرضية البحث.

قائمة المراجع :

1. أحمد السعيد: "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي"، دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.
2. عمار بوشناق: "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية : مصادرها تنميتها وتطويرها"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2002.
3. علي فلاح الزعي: "بحوث التسويق منظور تطبيقي - وظيفي"، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2009، ص 65.
4. رقايقية فاطمة الزهراء، بومنجل السعيد: "مساهمة براءة الاختراع في دعم وحماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الأعمال، واقع الجزائر"، بحث مقدم للملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البلدة، يومي: (12-13/05/2010).
5. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، (2002-2003).
6. وثائق محاسبية ومالية للمركب الآلات الفلاحية سيدي بلعباس.