

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين التنافس وإستراتيجية المحيط الأزرق
دراسة حالة قطاع صناعة البسكويت في الجزائر

*Small and Medium-sized enterprises between competition and Blue Ocean strategy
A case study of Algeria biscuit industry*

سمية حجار*

مخبر إدارة التغيير، كلية العلوم إقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة إبراهيم سلطان شيبوط (الجزائر3)

تاريخ الاستلام : 2020/03/19 ؛ تاريخ القبول : 2020/05/22 ؛ تاريخ النشر : 2020/06/25

الملخص : هدفت هذه الدراسة لتحليل الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتحديد مدى حتمية تبني إستراتيجية المحيط الأزرق المرتكزة على إعادة بناء عناصر القيمة للزبون في صناعة البسكويت، الذي فرض وجوده ضمن أساسيات النظام الغذائي اليومي للجزائريين ، حيث قمنا بالتطرق لمنطق المقاربات الهيكلية للإستراتيجيات التنافسية التقليدية ومقاربات إعادة الهيكلة ضمن منطق القصد الإستراتيجي، وللوصول إلى أهداف الدراسة تم إعتتماد النموذج الذي قدمه الباحثان Kim & Mauborgne لتحديد الخيار الاستراتيجي بين المحيط الأحمر والأزرق، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتحليل هيكلية الصناعة بإعتتماد مصادر معلومات ثانوية وأولية (إستبيان)، وقد خلصت نتائج الدراسة لضرورة توجه هذه المؤسسات نحو إستراتيجية المحيط الأزرق عبرمقاربة إعادة الهيكلة في ظل جاذبية الصناعة المنخفضة لإعادة تشكيل حدود الصناعة.

الكلمات المفتاح : إستراتيجية المحيط الأزرق ؛ إبتكار القيمة ؛ جاذبية الصناعة ؛ صناعة البسكويت في الجزائر.

تصنيف JEL : M331 ؛ L111

Abstract : This study aimed to analyze the strategy choices for small and medium enterprises (SMEs), and determine the necessity of adopting a blue ocean strategy (BOS), wich based on reconstruct new value curves in biscuit industry, which are becoming an important part of the daily diet for the Algerians, in This study we tried to list the different strategic approaches from the traditional competitive logic under the structuralist, to restructuring approach on strategic intent logic, to achieve the objective of study we adopted the Kim & Mauborgne model of strategy choice between red and blue , and we used the descriptive method to analyze industry structure by utilising secondary and primary data sources (a questionnaire), the study concluded that SMEs should adopting the BOS across a restructuring approach, due to the low industry attractiveness to reshape the boundaries of the industry.

Keywords: Blue ocean strategy, Value creation, Industry attractiveness, Algeria biscuit industry

Jel Classification Codes : M331 ؛ L111

* Corresponding author, e-mail: Hadjarsoumia@univ-alger3.dz

تشهد بيئة الأعمال الحالية تنامي متسارع على مستوى مختلف المتغيرات البيئية، وكذا تحول الأسواق نحو الكونية بالإضافة إلى التفاعلات الديناميكية في كافة المجالات، مما أنتج تغيرات سريعة في إتجاهي التعقيد والإضطراب ضمن الأبعاد الثلاثة للبيئة الزمن؛ المكان والمنافسة¹، محفزة بذلك التغيرات الهيكلية للصناعات ومسرعة دورة حياتها، الأمر الذي أفرز حتمية النظر عبر الفكر الإستراتيجي المرتكز على تحليل الحركات الاستراتيجية، لبناء مسار تكيفي ديناميكي يتناسب بين الاحتياجات التنافسية والقدرات التنظيمية والإستراتيجية للمؤسسة، ويهدف إلى تحقيق التفوق التنافسي وضمان الإستمرارية² من خلال سيرورة تفاعلية لتجاوز الإضطرابات البيئة التنافسية أو خلقها بشكل متكرر ومستمر³، لتبرز ضمنه العديد من الخيارات الإستراتيجية المناسبة مع مستوى نمو الصناعة؛ درجة الكثافة التنافسية فيها وقدرات المؤسسة على التفوق، والتي تتمحور أساسا حول المنافسة ضمن المحيطات الحمراء (المقاربة الهيكلية) أو إستبعاد المنافسة المباشرة من خلال إعادة هيكلة الصناعة، لإنشاء محيطات زرقاء عبر ابتكار قيمة جديدة يتم من خلالها انشاء الطلب بدل المنافسة عليه.

عرفت العديد من الصناعات في خضم هذه التغيرات المتسارعة نمو مستمر، على غرار صناعة البسكويت التي نمت خلال العقدين الآخرين بمعدل فاق التوقعات في الاستهلاك والانتاج كما وكيفا، وفق سيرورة ديناميكية تعتمد على التجديد والتحسين المستمرة للحفاظ على الأداء العال، حيث ظهرت ضمنه سلسلة من المنتجات، أبرزها المنتجات ذات توجه قائم على الأنظمة الغذائية الصحية، والسوق الجزائرية هي الأخرى قد عرفت تطور ملحوظ، ففي سنة 2015 تجاوز حجم الاستهلاك السنوي فردي للبسكويت 3 كيلوغرام محققا بذلك زيادة بنسبة 66.7% مقارنة بسنة 2009⁴، يتم تلبينه من خلال الإستيراد الذي عرف تراجع بسبب الفرصة الحمائية المؤقتة وكذا الإنتاج المحلي الذي تنشط فيه عدة مؤسسات ضمن صراع تنافسي غير متكافئ، حيث يتسم بوجود مجموعة صغيرة من المؤسسات الكبيرة تسيطر على حصة كبيرة من السوق ومجموعة كبيرة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستحوذ على نسبة صغيرة من الحصة السوقية، مما هدد إستمرارية العديد منها لتصبح بذلك سيرورة بناء الخيار الاستراتيجي بمثابة بوصلة، تمكن المؤسسات من كسر اللاتوازن والإبحار الآمن ضمن بيئة المنافسة القائمة. ومن هذا المنطلق وتوافقا مع مقولة Sun Zu " الحرب مثل الماء عليك بسد الثغرات وتفادي المرتفعات"⁵، جاءت هذه الورقة البحثية بغية بناء تحليل استراتيجي يسمح بدراسة أهمية البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عبر مختلف المقاربات الاستراتيجية المرتكزة على التنافس واستراتيجيات استبعاد المنافسة ضمن مقاربة إعادة الهيكلة في صناعة البسكويت وتحديد الخيار الأنسب، وعليه قد تمحور السؤال الجوهرى للدراسة على النحو الآتي:

هل تمثل إستراتيجية المحيط الأزرق خيار للتفوق أم حتمية لضمان إستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في صناعة

البسكويت الجزائرية؟

وكإجابة مؤقتة لهذه الإشكالية تم صياغة الفرضية التالية: تتسم صناعة البسكويت بالإفراط التنافسي وهذا ما يفسر وجود العديد من المنتجات والعلامات التجارية على رفوف المحلات وارتفاع معدلات فشل المؤسسات بها، مما يلزم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تبني حركات استراتيجية ذكية تتناسب مع قدراتها التنافسية والإستراتيجية، ومن أهم هذه الحركات نجد استراتيجية المحيط الأزرق. وللتأكد من صحة الفرضية ومناقشة السؤال المطروح تم تقسيم الورقة البحثية إلى جزئين، جانب نظري تم التطرق فيه للتحليل التنافسي من خلال المقاربات الاستراتيجية وتحديد مدى حتمية توجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو استراتيجية المحيط الأزرق، وجانب تطبيقي لتحليل المنافسة في صناعة البسكويت لتحديد الخيار الاستراتيجي الأنسب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيه.

I - الجانب النظري :

1.1- التحليل التنافسي من منطق التكيف إلى منطق القصد الاستراتيجي

تسعى المؤسسات بإختلاف أحجامها والصناعات التي تنشط فيها إلى تقديم مزيج متميز من القيمة من خلال بناء سيرورات واعية لإتخاذ قرارات هادفة إلى التحقيق التفوق التنافسي⁶، وفي مسعى تحقيق هذا التفوق برزت العديد من النظريات والممارسات الإستراتيجية ضمن سياق متعاقب، ومن أهمها نجد:

1.1.1 - حدود الفكر الاستراتيجي ضمن منطق التكيف

إنطلق الفكر الاستراتيجي من فلسفة الفكر العسكري القائم على الفعل ورد الفعل، حيث إرتبط التفوق بمدى قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسين والتغلب عليهم، وذلك من خلال تبني إستراتيجية على أساس مفهوم التموقع التنافسي ضمن المنطق الفلسفي التقليدي القائم على مبدئين أساسيين والمتمثلين في مبدأ التكيف البيئي لضمان الإستمرارية ومبدأ التفوق التنافسي من خلال إمتلاك الميزة التنافسية لتحقيق

الربحية⁷، تعد البيئة ضمن هذا المنطق منطلق الإستراتيجية متوافقة بذلك مع التشبيه الذي قدمه Marc Andreessen مؤسس Netscape، حيث شبه تنافس المؤسسات بتصارع الدب والتمساح وأكد أن من يحدد الفائز هو التضاريس⁸. يرتكز هذا التوجه الفكري على إعتبار أن البيئة مستقرة على المدى القصير وأن الحدود بين مجالات الأنشطة الإستراتيجية واضحة وثابتة، والتنافس يتم على الثنائية (سعر/ جودة)⁹، عرفت هذه المقاربة اهتمام كبير بكيفية الحفاظ على التفوق التنافسي، من خلال تحقيق إستدامة في الميزة التنافسية، حيث كانت تمثل هذه الأخير محور إهتمام الإستراتيجيين الباحثين و المدراء، غير أن إستمرارية الميزة التنافسية تتطلب مجموعة من العناصر هي:¹⁰

- إستمرار القيمة المدركة لدى الزبون؛
- عدم وجود تقليد؛
- صعوبة تجاوز حواجز الدخول؛
- وجود موارد مالية كافية.

يلاحظ أن إحتياجات الزبائن تتغير كما أن حواجز التقليد تضعف في خضم التنامي التكنولوجي، بالإضافة إلى الإبداعات العديدة والمتجددة في مختلف الصناعات، وهذا ما جعل مقارنة التكيف عاجزة عن شرح المسار التنافسي أو بناء نموذج إستراتيجي صالح لتحقيق إستمرارية النجاح والتفوق، بالإضافة إلى هذا لا يمكن إعتداد الصناعة كوحدة أساسية للتحليل الذي تبني عليه توجهات المؤسسة، ففي نفس الصناعة توجد مؤسسات ناجحة ومستمرة وتوجد مؤسسات قد فشلت، كما أن المورد المالي ليس العنصر المحدد لقوة المنافس فهناك العديد من المؤسسات الصغيرة التي تغلبت على مؤسسات كبيرة من خلال قرارات إستراتيجية ذكية¹¹، وهذا ما دفع المؤسسات إلى تنمية قدراتها على المنافسة بشراسة، معتمدة في ذلك على مختلف فرص التعلم والتجديد والابتكار حتى تتمكن من التنافس بنجاح¹²، مساهمة بذلك في قلب موازين التفكير الإستراتيجي، والانتقال به من: التصور الهجوم، الملائم إلى الفلسفة الهجومية الإبداعية والإرادية¹³.

2.1.I - الفكر الإستراتيجي ضمن منطق القصد الإستراتيجي

يعرف النشاط الاقتصادي تفاعلات مستمرة ضمن حدود عالمية في كافة مجالاته، وتطور تكنولوجي المنتج للتغيرات المتسارعة في اتجاهي التعقيد والاضطراب ضمن الأبعاد الثلاث للبيئة الزمنية؛ المكان والمنافسة¹⁴، مؤدية بذلك إلى بروز بيئة مضطربة وما يعرف بـ (Volatility; Uncertainty; Complexity and Ambiguity)¹⁵، منشئة بذلك العديد من الاضطرابات وإفراط تنافسي أزم المؤسسات على تبني فكر إستراتيجي مرتكز على فن إحتواء تهديدات ومخاطر المنافسة ضمن أبعاد يمكن التحكم فيها، خارج المنطق التقليدي القائم على محورية البيئة في سيورة اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

برز هذا التوجه في نهاية الثمانينات القرن الماضي مع أبحاث Cubin Hansen and Wernerfeldt and Rumme حيث أكدت عجز المقاربة التقليدية في تفسير تفوق المؤسسات، من خلال طرحها لإشكالية إعتداد الصناعة كوحدة أساسية للتحليل لإعتبار المؤسسات تشترك في نفس الصناعة لكن الأداء يختلف، وكذا أبحاث (Cool and Schendel (1988) and Lewis and Thomas(1990) حيث تطرقوا للإختلافات التنافسية ضمن المجموعات الإستراتيجية¹⁶، بالإضافة إلى العديد من الأبحاث التي أكدت أن حالة عدم الاستقرار تحمل العديد من الفرص، كما يمكن للمؤسسة أن تخلق من خلالها ripples تموجات للتأثير في البيئة وهذا ما أدى إلى إحداث نقلة نوعية في مسار الفكر الإستراتيجي¹⁷.

ضمن هذه الفلسفة أكد Hamel & Prahalad في بحثهما عن سر النجاح السريع لبعض المؤسسات اليابانية دون إمتلاكها للموقف التنافسي القوي مسبقا هو في قدرتها على تحويل الوضعية التنافسية الضعيفة إلى فرصة، من خلال تغيير قواعد المنافسة ضمن منطق القصد الإستراتيجي¹⁸، فالمؤسسات اليابانية هزت استقرار الصناعات من خلال التحسينات الوظيفية للمنتجات والتطور التكنولوجي، الذي مكنها من إبتكار الأسواق وخلق منتجات جديدة، فمؤسسة كانون حققت نمو بنسبة 264% خلال الفترة 1980-1988، حيث تمكنت من تحقيق فجوة تنافسية من خلال النسخات الشخصية، وكذا مؤسسة "هوندا" حيث نمت في نفس لفترة بنسبة 200%، قد حققت هذا النجاح من خلال الإمتداد الإستراتيجي Strategic stretch الناتج عن الإبداع وتطوير إستغلال الفرص، والذي يسمح بتقليص الفجوة بين ما تمتلكه المؤسسة بالأخص المؤسسات الصغيرة من موارد وكفاءات وبين طموحها، في حين أن العديد من المؤسسات التي عرفت تراجع في مستوى أدائها انصاعت في مسعى التناسب الإستراتيجي Strategy fit بين الفرص والموارد¹⁹.

وضمن هذا نجد أن Ohmae, 2005 قدم مصطلح Kosoryoku لوصف متطلبات تطوير الإستراتيجية ضمن بيئة المنافسة المفرطة، والذي يقصد به الدمج بين الرؤية والخيال القائم على التصور الواقعي²⁰، إذ تسعى المؤسسة ضمن هذا المنطق إلى تنمية قدراتها

الاستراتيجية لتقدم قيمة إستثنائية للزبون، فعادة ما يتضمن القصد الاستراتيجي أهداف تجعل المؤسسة تنافس بطرق مبتكرة، يصف Gary Prahalad & Hamel أربع تقنيات للتنافس:²¹

- بناء طبقات من الميزة layers؛
- البحث عن نقاط ضعف الأداء الحالي للصناعة loose bricks؛
- تغيير شروط المنافسة؛
- التنافس من خلال لتعاون.

هذه التقنيات الأربعة للتنافس أنشأت في طياتها العديد من الخيارات الإستراتيجية ضمن هذه الفلسفة القائمة على ديناميكية التفاعلات الإستراتيجية، تعد المقاربات المركزة على الموارد والكفاءات مدخلا لهذه الفلسفة والتي تقوم على كون الكفاءات المحورية هي التي تقود نحو تحقيق الأداء العالي، فقدرة المؤسسة على التفوق الإستراتيجي مرتبطة بمستوى الكفاءات فيها²²، كما قدم الباحثان Kim & Mauborgne من خلال أبحاثهما منظور جديد للتفوق يعتبر كإمتداد لمقاربة الموارد والكفاءات والذي يركز على تفادي المنافسة ضمن المحيطات الزرقاء من خلال إعادة الهيكلة، وأكدوا على أنه لا توجد إستمرارية في تفوق الصناعات كما لا توجد استمرارية في تفوق المؤسسات، وإعتبارا أن تحليل الحركة الإستراتيجية كوحدة أساسية للتحليل التنافسي هو الأكثر فعالية، ذلك نظرا لتداخل العلاقات بين المؤسسات وتعدد القرارات لإستراتيجية²³.

2.I- المحيط الأزرق خيار إستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ظهرت هذه الإستراتيجية سنة 2004 كنتاج لأبحاث دامت أكثر من عشر سنوات للباحثان W.Kim & Muaborgne لأكثر من 150 حركة إستراتيجية لـ 108 مؤسسة في أكثر من 30 قطاع منه قطاع الصناعات الغذائية، لإمتداد زمني يفوق مائة سنة "1880-2000" والتي كانت تبحث عن تفسير للتفوق التنافسي²⁴، وتندرج هذه الإستراتيجية ضمن منطق القصد الاستراتيجي القائم على خلق الحلول بدل الاكتفاء بايجادها، من خلال قيام المؤسسة باعادة بناء حدود صناعتها بشكل نظامي لتحفيز الثنائية (هيكل/إستراتيجية). بما يتوافق مع أهدافها ورؤيتها²⁵.

تعود جذورها إلى Emerging school of economics والتي تعرف بنظرية النمو الداخلي theory growth Enegenous، حيث تفترض هذه النظرية أنه بإمكان كل مؤسسة أن يكون لها دور فاعل في تشكيل حدود الصناعة، بمعنى أن لإستراتيجية المؤسسة القدرة على إعادة بناء هيكل الصناعة، من خلال إيجاد طرق بإمكانها التأثير في القوى الخمس للمنافسة²⁶.

جاءت هذه الإستراتيجية لتمكين المؤسسات بالأخص الصغيرة والمتوسطة من تفادي المنافسة المفرطة ضمن المحيطات الحمراء، التي تتميز بالصراعات التنافسية الدموية، حيث يتم من خلال تبنيتها الوصول إلى المحيطات الزرقاء، وهي مساحات سوقية لم تكن مطروقة مسبقا، من خلال تقديم مزيج متميز من القيمة يمكن من تحقيق أرباح عالية²⁷، وذلك من خلال النظر عبر نماذج منهجية، وقد حدد الباحثان Kim & Mauborgne ستة مسارات رئيسية لهذه الإستراتيجية والمتمثلة فيما يلي:²⁸

- النظر عبر الصناعات البديلة (بدائل متماثلة/بدائل متقابلة)؛
- النظر عبر المجموعات الإستراتيجية ضمن مجال الصناعة (إحتراق المنطق التنافسي الضيق)؛
- النظر عبر سلسلة الزبائن (لإعادة بناء صورة جديدة لمنحنى القيمة)؛
- النظر عبر الصناعات المكتملة (إذ يمكن إعتبار السلع المكتملة مصدر لتغيير هيكل القيمة في الصناعة من خلال إيجاد حلول متكاملة التي يرغب بها الزبون)؛
- النظر عبر منظور الإغراء العاطفي أو الإغراء الوظيفي؛
- المساهمة في تشكيل الإتجاه الخارجي من خلال النظر عبر الزمن.

تسمح إستراتيجية المحيط الأزرق بإحداث تغييرات جذرية في محاور إنشاء القيمة لتقدم قيمة متميزة تمكن من إستقطاب طلب جديد، كما أنها تلغي مبدأ المفاضلة بين الجودة والتكلفة من خلال مواءمة أنشطة المؤسسة مع الخيار الإستراتيجي (القيمة /خفض التكلفة)²⁹، وهذا ما يصف عليه إبتكار القيمة والذي يمثل أسلوب جديد في التفكير والتنفيذ الإستراتيجي، يقوم على أساس التركيز على مناطق الظل في أداء المنتج، وضمن هذا نجد أن Kim & Mauborgne قد دعما ما أكده Porter, 1985 عن ضرورة تمييز المؤسسة لمنتجها من خلال التركيز على أبعاد الأداء البديلة³⁰، بالرغم من أن إستهدافه كان التمييز الكلاسيكي إلا أن التركيز على أبعاد الأداء البديلة يعد العنصر الإرتكازي لتقدم قيمة مبتكرة وتفاذي المنافسة المفرطة الناتجة عن فخ التقارب التنافسي، وتتوافق هذه المقاربة مع القاعدة الحربية للـ Sun Zu والمتمثلة في " الحرب مثل الماء لا بد من تجنب المرتفعات وسد الثغرات"³¹.

فتبني استراتيجية المحيط الأزرق يتم بتميز المنتجات من خلال التركيز على الإحتياجات التي لم تخطى بالإهتمام مسبقاً، وهذا ما يسمح لها بإبتكار قيمة ضمن Virgin market area مساحات سوق غير مطروقة مسبقاً تميزها على المنافسين³²، حيث يتم تخفيض التكاليف المتعلقة بجوانب الأداء التي يركز عليها المنافسين ورفع قيمة أبعاد الأداء البديلة، مما يسمح بتفادي المنافسة المفرطة عبر إبتكار مساحة سوقية جديدة يتم من خلالها إنشاء الطلب بدل المنافسة عليه، وقد يتم هذا من خلال توسيع حدود الصناعة القائمة أو من خلال إعادة بناء حدود الصناعة³³.

وضمن هذا الإطار قدما الباحثان Kim & Mauborgne مخطط القيمة الاستراتيجية canvas strategy كأداة تحليلية للقيمة، توضح خصائص إستراتيجية المؤسسة وتسمح بمقارنتها مع استراتيجيات المنافسين، من خلال تصوير بياني لأداء المؤسسة النسبي عبر عوامل المنافسة، للوصول إلى بناء صورة واضحة عن الوضع الاستراتيجي الحالي للمؤسسة وتموضعها في الصناعة، تتشكل من محورين محور أفقي يضم مجموعة من عوامل المنافسة الرئيسية ومحور عمودي يظهر مستوى القيمة³⁴، والمنحنى الذي يمثل إستراتيجية المحيط الأزرق في مخطط القيمة هو المنحنى الذي يحقق ثلاث معايير والمتمثلة فيم يلي:³⁵

- التركيز : لتخفيض هيكل التكاليف وتقليص مستي تعقد نموذج الأعمال من خلال التركيز على أبعاد الأداء البديلة؛
- الاختلاف: بدل رد الفعل يكون التفرد وجعل منحنى لقيمة متباعد عن منحنيات القيمة للمنافسين؛
- الشعار المقنع للخروج من فخ الإبتكار المدفوع داخليا.

3.I - المحيط الأزرق بين الديمومة والتجديد

تسمح إستراتيجية المحيط الأزرق بإبتكار مساحات سوقية غير مطروقة مسبقاً تنشأ على حدود الصناعات القائمة أو بإبتكار صناعات جديدة تحقق أداء عالي للمؤسسات ولها فرص نمو عالية،³⁶ فهي تمثل صناعات في المرحلة الأولى من دورة حياتها، حيث تكون جاذبة للمنافسين الذين يسعون للخروج من بيئة الإفراط التنافسي في الصناعات القائمة وتحقيق التكافؤ التنافسي مع المؤسسة المبتكرة للقيمة المتفردة، من خلال تقريب منحنيات القيمة الخاصة بهم إلى منحنى قيمة المحيط الأزرق، وحتى البحث عن سبل تجاوز أدائه بالتركيز على أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق سواءا بتبني إستراتيجيات ابتكارية أو إستراتيجيات التقليد والتحوير، فالتقليد عادة ما يكون كرد فعل للحفاظ على التكافؤ التنافسي أو التفوق من خلال إضافة خصائص أكثر جاذبية، وهذا ما يجعل للمقلد قدرة على تدمير موقع المنافس المبتكر³⁷ وإختراق المحيطات الزرقاء لتصبح بذلك محيطات حمراء، فنادرا ما تبقى المحيطات الزرقاء فمجرد نشوء المحيطات الزرقاء تبدأ بالتحول التدريجي للمحيطات الحمراء، وقد تتطلب عملية التحول فترة من الزمن أو تكون سريعة التحول وذلك متعلق بمستوى الحواجز الفاصلة بين المحيط الأزرق والمنافسين المقلدين وقدرتهم التنافسية.

وفي خضم هذا لا بد على المؤسسة المبتكرة للمحيط الأزرق بناء حواجز والقيام بالتحركات المستمرة على المحيط الأزرق بغية إطالة زمن التباعد التنافسي على مستوى منحنيات القيمة³⁸، ومن الحواجز التي يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها في عرقلة حركة المقلدين في المحيطات الزرقاء نجد حواجز ما قبل الإطلاق يتم التركيز عليها أثناء مرحلة التخطيط لإبتكار المحيطات الزرقاء، حواجز ما بعد الإطلاق تقوم ضمنها المؤسسة بالعديد من الحركات المستمرة والمناورات على المحيط الأزرق من خلال التحسينات التشغيلية لعرقلة حركة المقلدين، بالإضافة إلى التوسع الجغرافي للإستفادة من وفورات الحجم، بالإضافة إلى اعتماد الموانع القانونية ومحاوله ترسيخ سمعة وعلامة المؤسسة لدى الزبائن لكسب ولائهم، غير أنه غالبا ما تتلاقى منحنيات القيمة للمحيط الأزرق مع منحنيات القيمة للمقلدين لذا لا بد أن يتم إبتكار المحيطات الزرقاء وفق سيرورة ديناميكية تعتمد على التجديد والتحسين المستمرة للحفاظ على الأداء العالي،³⁹ وهذا ما يتوافق مع ما أكدته D'Avenis على أن الاستراتيجية لا بد أن تتم وفق مراحل متكررة تتوافق مع الاضطرابات التنافسية وأهداف المؤسسة،⁴⁰ فهي ليست سيرورة خطية تبدأ ببناء رؤية وتنتهي بتحديد التكتيكات وإنما هي سيرورة تفاعلية تهدف لتجاوز الاضطرابات البيئية التنافسية أو خلقها بشكل متكرر ومستمر.

4.I - المحيط الأزرق بين الحتمية والنفصیل

يتضح من خلال ما تم طرحه أن إستراتيجيات المؤسسة تبين بين منطلق التنافس ضمن المحيطات الحمراء وبين منطلق اللاتنافس ضمن المحيطات الزرقاء من خلال إعادة هيكلة الصناعة وتفادي المنافسين، وفي مسعى تحديد الخيار الأنسب للمؤسسات تبرز حتمية فهم العلاقة بين الاضطرابات البيئية و الخيارات الإستراتيجية لتحقيق التفوق التنافسي⁴¹، إذ لا تعد إستراتيجية المحيط الأزرق الأنسب في كل الحالات، فمستويات نمو الصناعات تختلف وطبقا لمفهوم دورة حياة الصناعة نجد أن الكثافة المؤسساتية تختلف حسب المرحلة المتواجدة فيها الصناعة وكذا كثافة المنافسة فيها، لذا فإن التساؤل المطروح متى يفضل أن تتوجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو إستراتيجية المحيط الأزرق؟

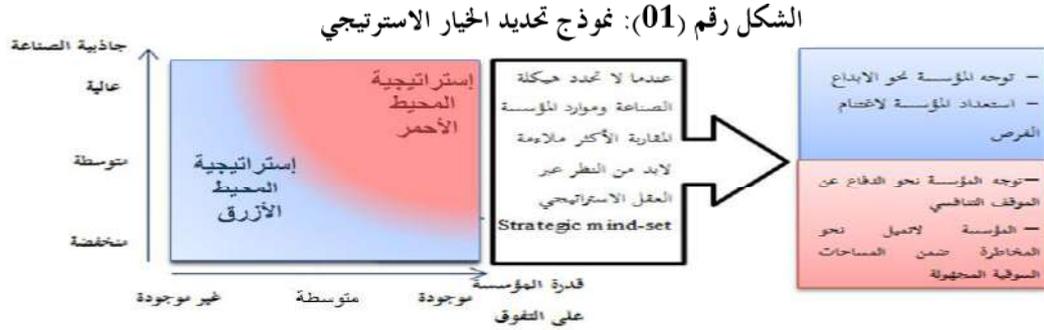
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين التنافس وإستراتيجية المحيط الأزرق- دراسة حالة قطاع صناعة البسكويت في الجزائر (ص.ص 129-145)_____

ضمن هذا قام الباحثان Kim & Mauborgne ببناء نموذج لتحديد الخيار الإستراتيجي الأنسب للمؤسسة والذي يسمح لها بتحقيق أعلى مستويات الربح و الموضح في الشكل رقم 01، والذي يتضح من خلاله أنه توجد ثلاث عوامل محددة للمقاربة الإستراتيجية المناسبة (إستراتيجيات ضمن المحيط الأحمر / إستراتيجيات ضمن المحيط الأزرق) وهذه العوامل تتمثل فيما يلي:

- الظروف الهيكلية للصناعة التي تعمل في ظلها المؤسسة والمتمثلة في جاذبية الصناعة؛

- موارد وقدرات المؤسسة؛

- العقل الاستراتيجي داخل المؤسسة Strategic mind-set.



المصدر (بالتصرف): W.Kim,R.Mauborgne. (2009), **Competitivestrategy : How strategy shapes structure**, Harvard Business Review, USA.

يتوجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التوجه نحو إستراتيجية المحيط الأزرق والخروج من المنافسة المنهكة لقدراتها في حال اذا ما كانت تنشط ضمن صناعة غير جذابة، أو صناعة جذابة وتمتلك إمكانيات أقل من المنافسين تحد من قدرتها على تحقيق التفوق التنافسي، وفي مسعى تحديد مستوى جاذبية الصناعة نجد Azarian, 1998 يعتبر أن قياسها يمكن أن يتم من خلال تحديد تأثير عوامل البيئة الخارجية، ويرى Porter, 1980 أن جاذبية الصناعة مرتبطة بالوضع التنافسي في الصناعة ضمن علاقة تفاعلية عكسية،⁴² و يسمح تحليل هيكل الصناعة من خلال نموذج التحليل القوى الخمس للمنافسة بالإضافة إلى القوة السادسة التي أضافها Austin. بتحديد مستواها.

II- الجانب التطبيقي

1.II- منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى إحتياج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتوجه نحو إستراتيجية المحيط الأزرق بدل الاستمرار في المنافسة ضمن المحيطات الحمراء، من خلال نموذج تحديد الخيار الإستراتيجي المناسب للمؤسسات الذي قدمه الباحثان Kim & Mauborgne, 2009. والهادف إلى تمكين المؤسسة من تحقيق أعلى مستويات الربح، عبر تحليل الظروف الهيكلية للصناعة التي تعمل في ظلها المؤسسة والمتمثلة في تحليل جاذبية الصناعة، وتحليل موارد وقدرات المؤسسة على التفوق لتحديد مدى الإختياج الفعلي لابتكار محيط أزرق، غير أن الدراسة ركزت على حالات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات القدرات التنافسية الضعيفة، مما جعل الظروف الهيكلية للصناعة المحدد الأساسي لمدى حتمية هذا التوجه ضمن صناعة البسكويت.

لوصول إلى أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص هيكل صناعة البسكويت، وذلك من خلال مصادر المعلومات الثانوية والمتمثلة أساس في التقارير الرسمية؛ قواعد البيانات الإحصائية؛ المنشورات الحكومية؛ تقارير جهات خارجية؛ ومنشورات حكومية، بالإضافة الى هذا تم الاعتماد على مصادر معلومات أولية من خلال الاستبيان، حيث تم بناؤه بطريقة منهجية ليتلاءم مع إحتياجات الدراسة باعتماد أسئلة ثنائية الإجابة؛ أسئلة متعددة الخيارات بالإضافة إلى أسئلة وفق سلم ليكرت الثلاثي وسلم ليكرت الخماسي وهو مكون من جزئين، الجزء الأول مخصص لعينة المستهلكين ويشمل محورين الأول متعلق بالبيانات الشخصية حيث تم من خلالها تأكيد مدى شمولية عينة الدراسة لمختلف شرائح المستهلكين، والمحور الثاني تضمن أسئلة هادفة لتحديد الاتجاه العام للسلوك الاستهلاكي نحو البسكويت والبدائل المتاحة له، حيث تم توزيع مائة إستبانة واسترجعت 78% منها وألغيت ستة إستبانة لعدم توافرها على المصادقية، أما الجزء الثاني للإستبيان فقد تم توجيهه لـ 30 مؤسسة تنشط في صناعة البسكويت في ولايات الوسط(البويرة، بومرداس، البلدية، جزائر العاصمة)، وتضمن محورين الأول يعبر عن أقدمية وحجم المؤسسة «أعتمد على عدد العمال في تحديد حجم المؤسسة» ، حيث يتضح من خلال تحليل الاجابات المتعلقة بهذا الجزء

أن عينة المؤسسات تتميز بالاختلاف في الحجم ومدة الأقدمية، أما الجزء الثاني فقد تضمن مجموعة من الأسئلة حول السلوك التنافسي و الإنتاجي للمؤسسة.

II.2- الخيار الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في صناعة البسكويت

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور مهم في إقتصاديات الدول وهي تمتلك مجموعة من الخصائص تميزها عن المؤسسات الكبيرة؛ منها ما يشكل نقاط قوة تكسيها ميزة للتنافس تعد المرونة سواها كانت الاستراتيجية؛ التنظيمية أو التشغيلية وميزة القرب أهم جوانب القوة لها بالإضافة إلى بساطة التنظيم وفعالية الاتصال...⁴³ ومنها ما يشكل نقاط ضعف إذ تمثل حواجز تؤثر سلبا على فعالية الأداء وتحد من القدرة التنافسية مهددة بذلك إستمراريتها، والمتمثلة أساسا في ضعف القدرات التمويلية وصعوبة توزيع المخاطر بالإضافة إلى إفتقارها لمزايا الحجم، وتجدر الإشارة هنا أن درجة الخصائص التي تميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة نشاطها والبنية التنظيمية لها والخصائص الشخصية للمسيرين والمرؤوسين.

وفي صدد بناء الحدود الفاصلة ضمن التصنيف الحجمي للمؤسسات طرحت العديد من التعاريف جعلت من عملية تمييز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن المؤسسات الكبيرة امر يشوبه الكثير من الغموض والتباين، وسيتم ضمن هذه الدراسة الأخذ بتعريف المشرع الجزائري لحدود تصنيف المؤسسات الصغيرة المتوسطة المضمنة في المعايير الثلاث (رقم الأعمال مجموع الحصيلة السنوية وعدد العمال المرتكز على وحدات العمل السنوية) من خلال القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 02/17، حيث إعتبر أنما كل مؤسسة منتجة للسلع أو الخدمات مهما كانت طبيعتها القانونية والتي تشغل أقل من 250 عامل ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة ملايين دينار جزائري ولا تتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار دينار جزائري وهذا لستين متتاليتين على الأقل، وأن تستوفي شروط الإستقلالية إذ لا بد أن لا يُمتلك رأس مالها نسبة 25% فما فوق من قبل مؤسسة أو مجموعة من المؤسسات الكبيرة، واستثنى من هذا التعريف البنوك والمؤسسات المالية ومؤسسات التأمين، الوكالات العقارية ومؤسسات الإستراد،⁴⁴ ويمكن توضيح الحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الجدول رقم 01 الموضح لمعايير التصنيف الحجمي.

الجدول رقم 01: التصنيف الحجمي للمؤسسات

المعيار الشرطي	معايير التصنيف			حجم المؤسسة
	درجة أهمية المعيار			
	عدد العمال	مجموع الحصيلة السنوية *	رقم الأعمال *	
أن تستوفي شروط الاستقلالية	[9-1]	لا يتجاوز 20	أقل من 40	مؤسسة صغيرة جدا
	[49-10]	[200-20]	[400-40]	مؤسسة صغيرة
	[250-50]	[1000-200]	[4000-400]	مؤسسة متوسطة

* الوحدة: مليون دينار جزائري

المصدر: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 02/17 المؤرخ في 02/17/2017، المتضمن للقانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية رقم 02

II.2.1 تحليل جاذبية صناعة البسكويت

تعتبر صناعة البسكويت فرع من فروع الصناعات الغذائية تستخدم كوجبة خفيفة للإفطار وما بين الوجبات الرئيسية تضم سلسلة من المنتجات البارزة ضمن تشكيلات متنوعة جاهزة للأكل ذات جاذبية عالية لجميع الفئات العمرية بالأخص فئتي الأطفال والشباب، تعد منتجات البسكويت مصدر للطاقة كما يمكن أن تكون مصدر للألياف الغذائية؛ الفيتامينات؛ المعادن؛ الكربوهيدرات والدهون الأحادية غير مشبعة...، كما تعد مصدر قلق للاحتواء العديد منها على كميات عالية من السكر؛ الدهون المشبعة ومضافات غذائية مضرّة بالصحة...، و يمكن تصنيفها إلى بسكويت حلو؛ بسكويت مملح؛ بسكويت محشي؛ بسكويت صحي ورقائق...، وتدرج ضمن الفئة 107106 "بسكوتة حلويات ومنتجات الحمية" وهي تابعة للمجموعة "10: منتجات الصناعة الغذائية" من القسم "ج:المنتجات المصنعة" في التصنيف الجزائري للأنشطة NAA التابع للديوان الوطني للإحصائيات،⁴⁵ و يمكن تجزئته إلى ميادين الأنشطة الخاصة بالبسكويت، الحلويات ومنتجات الحمية (ONS, 2002)، أما البند التعريفي الفرعي لها فهو 1905.31 و البند 1905.32 منذ سنة 2002.⁴⁶

تعد صناعة البسكويت صناعة ثانوية إذ تلي إحتياجات الرفاهة غير أن بروزها ضمن أساسيات النظام الغذائي للفرد جعل منها صناعة جذابة للعديد من المؤسسات، فقد عرفت نمو مستمر فاق التوقعات، إذ إرتفعت قيمة السوق العالمية من 44 مليار دولار أمريكي سنة

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين التنافس وإستراتيجية المحيط الأزرق- دراسة حالة قطاع صناعة البسكويت في الجزائر (ص.ص 129-145)_____

2013 إلى 76,385 مليار دولار أمريكي سنة 2017،⁴⁷ والسوق الجزائرية هي الأخرى قد عرفت تطور ملحوظ ففي سنة 2015 تجاوز حجم الاستهلاك السنوي فردي للبسكويت 3 كيلوغرام محققا بذلك زيادة بنسبة 66.7% مقارنة بسنة 2009.⁴⁸

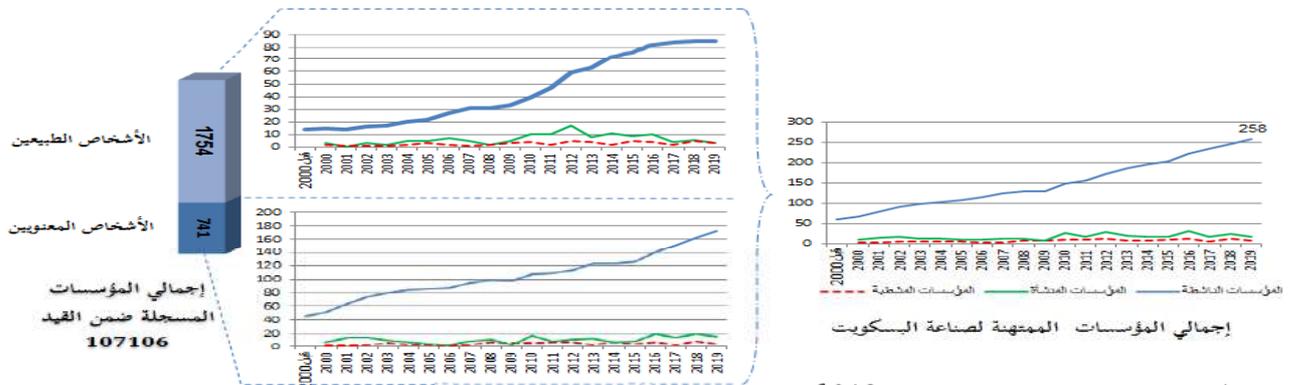
ولتحليل الظروف الهيكلية لصناعة البسكويت وتحديد مدى حتمية التوجه الاستراتيجي لإبتكار مساحات سوقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سيتم فيما يلي تحليل مستوى جاذبية الصناعة من خلال نموذج القوى الخمس للمنافسة.

II. 1.1. 2 - تحليل الشدة التنافسية:

تمثل هذه القوة المفهوم الكلاسيكي للمنافسة وهي تشمل جميع المؤسسات التي تقدم منتجات متشابهة تتراحم على نفس الحصة السوقية، وتتحدد شدة هذه المزاخمة من خلال عدة عوامل فنجد:

- **عدد المنافسين:** تنشط صناعة البسكويت الجزائرية ضمن ضغط تنافسي معولم يتسم بارتفاع مؤقت في درجة الحماية للنتاج محلي بين التعليق المؤقت والرسم الإضافي الوقائي المؤقت، أدى إلى تواجد القليل من المنتجات الأجنبية ذات جودة عالية واستهداف للسلامة الصحية بسعر عالي، بعدما كانت قد سجلت 3.5 مليار دينار جزائري سنة 2015 وأغلبها من (تركيا 42,9%، إسبانيا 22,5%، فرنسا 9,8%، تونس 7,9% وإيطاليا 4,8%) حيث تضاعفت قيمة الحصة السوقية للمنتجات المستوردة خلال 2011-2015،⁴⁹ وفي نفس الفترة تضاعفت أرباح مؤسسة Galletas Gullón لتسجل قيمة 257 مليون دينار جزائري سنة 2015 (2.2 مليون أورو)،⁵⁰ وبالنسبة للمنافسة المحلية فقد سجلت ارتفاع مستمر في إجمالي عدد المؤسسات المنتجة للبسكويت والشكل رقم 02 يوضح تطور عدد المؤسسات خلال عقدين من الزمن من 62 مؤسسة متخصصة في صناعة البسكويت سنة 2000 إلى أكثر من أربعة أضعاف سنة 2019 حيث بلغ عدد المؤسسات ناشطة 258 مؤسسة.

الشكل رقم 02: تطور عدد المؤسسات المتخصصة في صناعة البسكويت 2000-2019



- **درجة توازن القوى:** في ظل الفرصة الحماية المؤقتة التي أقامتها السلطات الجزائرية والمنجر عنها إضعاف المنافسة الخارجية الشرسة، من خلال الرفع من تكلفة المنتج المستورد، عززت مؤسسة شوكلاتري بيمو مكانتها الريادية مستحوذة بذلك على 35% من الحصة السوقية الداخلية لسنة 2019،⁵¹ لا تزال LU Algérie من Mondelez International في المرتبة الثانية في الصناعة، والتي كانت قد حققتها بعد الولوج إلى الأسواق الجزائرية في أقل من سنتين، حيث إستحوذت على ما يقارب 28% من السوق الجزائرية سنة 2008، بالإضافة إلى نمو ملحوظ لعدد من العلامات التجارية المحلية للمؤسسات حلويات شرشال؛ صايبسكو وصورالتوبي، لتشكل هذه المؤسسات قوة تنافسية في السوق معززة بشبكاتها التوزيعية المنتشرة عبر 48 ولاية وبأسعار تنافسية،⁵² منتجة بذلك حالة من اللاتوازن التنافسي مع باقي المؤسسات الناشطة في الصناعة والتي تمثل نسبة تفوق 80% وأغلبها مؤسسات صغيرة ومتوسطة وتساهم بنسبة ضعيفة في السوق الجزائرية، لضعف قدراتها الإنتاجية مقارنة بالمؤسسات الكبيرة بالإضافة لعدم استغلالها لكامل طاقتها الإنتاجية المتاحة، فوفق لعينة المؤسسات المدروسة فإن

86.7% من المؤسسات لا يتجاوز استغلالها 75% من الطاقة الانتاجية المتاحة و 42.3% منهم لا يتجاوز استغلالهم نصف الطاقة المتاحة، لكون الانتاج يتم وفقا للطلب فكل مؤسسة تنتج حسب الحصة السوقية المتاحة لها والتي تتنافس عليها مع العديد من المؤسسات.

- **تميز المنتجات ومركز العلامة التجارية** : تعد هذه الصناعة من الصناعات التي تتسم بالمنافسة في الجزائر، ذلك لتنوع المنتجات فيها وتعدد العلامات التجارية وضعف مستوى الولاء بها، حيث أكد في هذا الصدد معظم أفراد عينة المستهلكين على توافر تشكيلة واسعة من المنتجات، فـ 58.3% منهم أكدوا أنهم غالبا ما يرغبون في تجربة منتجات وعلامات تجارية جديدة لإكتشاف الأذواق، كما أن غالبية اللابون المحليون يركزون على الجاذبية العاطفية للزبون الجزائري، مما جعل جهود البحث تركز على تحسين الأذواق والشكل وكذا التركيز على السعر، فعلى السبيل المثال تقدم المؤسسة الرائدة شوكلاتري بسكويت بيمو الجزائر سلسلة واسعة من المنتجات بسعر منخفض يصل إلى الزبون النهائي يتراوح ما بين 90 دج و 50 دج.

يشهد الوعي الصحي لدى المستهلك الجزائري يشهد نمو لذا تعد المنتجات الصحية مفتاح للتميز ومجالا للنمو فهي تمثل منتجات في مرحلة التطوير، ونجد عدد قليل من المنافسين المحليين يركزون على هذا التوجه نذكر **Algérie** من **Mondelez International** تجمع بين الابتكار القوي بأسعار تنافسية،⁵³ من خلال تركيبات غنية بالحبوب خالية من الحوافظ والملونات..، كما برزت علامات تجارية جديدة تتوافق مع توجه السلوك الاستهلاكي نحو المنتجات الصحية، وضمن هذه الفئة نذكر مثلا مؤسسة ساعي بالعلامة التجارية القعدة تقدم منتجات مخفضة السكر بنسبة 42% خالية من الملونات والمواد الحافظة وغنية بمضادات الأكسدة؛ الألياف؛ البوتاسيوم؛ الكالسيوم والحديد، وبأسعار تلائم استهداف السوق الشاملة للبسكويت بأذواق مبتكرة وبسعر يتراوح بين 80 دج و 140 دج، بالإضافة إلى بسكويتوري شرشال حيث قامت سنة 2016 بالاعلان على ثلاث منتجات مبتكرة ذات نوجه صحي والمتمثلة في منتج خالي من الجلوتين ومنتج خالي من السكر.⁵⁴

- **عوائق الخروج** : في خضم المنافسة المعولة التي عرفتها الصناعة انسحبت مجموعة من المؤسسات المصنعة للبسكويت فخلال السنوات 2000-2019 انسحب 32% من المؤسسات المتخصصة في صناعة البسكويت (135 مؤسسة)، وما ساهم أيضا في هذه النسبة هو ضعف **حواجز الخروج** سواء ما تعلق بالحواجز المالية التي تشكل حاجز متوسط التأثير حيث جاءت إجابات أفراد عينة المؤسسات في هذا الصدد متقاربة وأكدت في مجملها على وجود حواجز مالية بدرجة أهمية متوسطة وفيما يخص **الإلتزامات** إتفق أفراد العينة على عدم وجود التزامات تقدم المنتج، غير أن إنسحاب المؤسسة من الصناعة ينجر عنه خسائر تجارية وذلك بدرجة موافقة عالية.

- أما فيما يخص **ردود أفعال المنافسين وأهدافهم** فنجد أن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية قامت بمواجهة الضغط التنافسي، من خلال تبني الأساليب التقليدية في التسويق لمنتجاتها حيث ركزت على تقديم عروض المبيعات للموزعين والتجار، وذلك ضمن إستراتيجية ملاءم الرفوف، فحسب نتائج الدراسة الاستطلاعية للمؤسسات أكدوا في مجملهم أنهم نادرا ما يعتمدون على أساليب الترويج للمستهلك من خلال الإعلانات والمشاركة في المعارض الوطنية والدولية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي على سلم ليكرت الثلاثي 1.82، كما إتفقوا في إجاباتهم على إعتمادهم لعروض المبيعات للموزعين ونقاط البيع في غالب الأحيان، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي على سلم ليكرت الثلاثي 2.36، بالإضافة إلى إعتمادهم رأس المال الإجتماعي في بيع المنتجات، غير أن المؤسسات الكبرى هي أكثر إعتمادا على الأساليب الترويجية الإعلانية وهذا ما أكده أفراد عينة المستهلكين، وعادة ما تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على عروض المبيعات للتعريف بمنتجاتهم.

- **معدل نمو السوق** : عرفت سوق البسكويت الجزائري نمو ملحوظ ناتج عن عدة عوامل، أهمها ارتفاع مستويات الدخل الفردي التغيري في السلوك الاستهلاكي للأفراد، حيث بلغت نسبة التحضر 71.3% سنة 2019 مساهمة في تنامي توجه السلوك الاستهلاكي نحو البسكويت لكافة الفئات العمرية، بالخاص فئة الشباب الذين ما دون العمر 25 سنة والتي تمثل 45.5% من مجموع الافراد الجزائريين، بالإضافة إلى النمو المستمر في عدد السكان حيث بلغ معدل النمو 1.7% خلال سنة 2018⁵⁵، مما يؤثر إيجابا على مسار الطلب للبسكويت. غير الانحصار التجاري والتراجع الاستهلاكي للفرد الجزائري الناتج عن تآكل القدرات الشرائية يعيق نمو السوق الاجمالي للبسكويت، لكونه يندرج ضمن المنتجات الكمالية التي تتسم بالمرونة السعرية، ومن المتوقع أن يكون التوجه نحو المنتجات الصحية الأكثر نموا، نظرا للبروز الوعي الصحي لدى المستهلك الجزائري،⁵⁶ أما فيما يخص السوق الخارجية حسب تقارير الصادرة عن **Transparency Market Research** من المتوقع أن تشهد معدل نمو سنوي مركب CAGR بقيمة 4.7 خلال الفترة الممتدة من 2017-2025 لتصل قيمة السوق إلى 109.96 مليار دولار أمريكي، وترتفع ضمنها صادرات البسكويت الحلو بتوقع نمو يقدر بـ 2%⁵⁷.

II. 2.1 - تهديدات البدائل

يعد البديل كل منتج يختلف شكليا عن منتجات الصناعة غير أنه يلتقي معها في الوظيفة أوالهدف، إذ يلي نفس الحاجة وهذا ما يمنحه القدرة على التأثير في الطلب الكلي للصناعة ومستويات الأسعار المقبولة لدى المستهلك بالإضافة إلى مستوى التكنولوجيا⁵⁸، وفي صناعة البسكويت يعد البديل كل مصدر طاقة يمكن استهلاكه في وجبة الإفطار الصباحي أو كبديل سريع للوجبات الغذائية أو فيما بينها، إذ يمكن استبدال منتجات صناعة البسكويت من خلال احلال مباشر بمنتجات متشابهة كالحلويات المجهزة في البيت أو من قبل الحرفيين، أو من خلال إحلال غير مباشر بمنتجات مختلفة كالحبز؛ حبوب الافطار؛ الشكولاتة؛ الشيبس والفواكه...، وفيما يلي تحليل لمدى قوة أهم بدائل البسكويت المتاحة في السوق الجزائرية.

الشكل رقم 03: مستوى القيم المدركة لدى الزبون للبسكويت ومختلف البدائل له



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح من خلال تحليل منحنيات القيمة للبسكويت والمنتجات البديلة مايلي :

- درجة التقارب في الأداء: من خلال التقييم النسبي لمستوى قيم الاداء للمنتجات البديلة للبسكويت يتضح وجود تقارب جزئي تتخللها فجوات تفضيلية للبسكويت، إستثناءا للفواكه التي تعد منتجات طبيعية وصحية ذات فائدة غذائية عالية.
- توافر البدائل وقدرتها على الاستمرار : البدائل متوفرة باستمرار مما اكسبها القدرة الانتشارية وسهولة الاقتناء استثناءا للحلويات المجهزة في البيت، كما أن أغلبها تتوافر بتشكيلة أسعار متناسبة مع القدرات الشرائية لشرائح الزبائن المستهدفين.
- مخاطر التقادم: للمنتجات البديلة المصنعة تكافؤ نسبي في الاتجاه العام للصناعة مع صناعة البسكويت، أما فيما يخص البدائل الطبيعية (الفواكه) فنجد تقارب مع الاتجاه المستقبلي لصناعة البسكويت القائم على المدخلات العضوية والأكثر سلامة وفائدة صحية.
- تفضيلات الزبائن وحافز الاستبدال : بالرغم من إحتواء البسكويت على الكثير من الإضافات الغذائية والمواد الكيماوية غير أن توفره بشكل واسع وبأسعار ومستويات جودة مختلفة أعطى للمستهلكين من مختلف مستويات الدخل خيارات أكثر لقرارات الشراء وهذا ما يفسر توجه العديد من المستهلكين نحوه، وبالنسبة لحبوب الافطار والتي يتضح من خلال منحنيات القيمة انها تتميز بتشكيلة منتجات محدودة غير انها تعرف توسع في السوق الجزائرية وذلك من خلال بروز المنتج المحلي ضمن عدة علامات تجارية ذات أسعار منخفضة نسبيا مسهمة في ارتفاع الطلب المستقبلي لها، بالنسبة لتفضيلات المستهلك فقد أكد أفراد العينة أنهم عادة ما يفضلون التغيير في المنتجات ولكن بما يتوافق مع قدراتهم الشرائية وأذواقهم بنسبة 58.30% نتاجا للضعف التائيري لتكاليف التحويل والاسترداد، غير أن البسكويت يحظى بحصة كبيرة لتوفر الصناعة على تشكيلة واسعة من المنتجات تتناسب مع أذواق المستهلكين.

II. 3.1.2 - تهديدات الزبائن

- يصنف الزبائن ضمن فئة المنافسين لقدرتهم التأثيرية السلبية على أرباح المؤسسة، فهم يرغبون في اشباع أكبر قدر ممكن من احتياجاتهم بأقل تكلفة وأعلى قيمة مستعينين بقوتهم التفاوضية⁵⁹، وتشتمل هذه الفئة على زبائن في شكل مؤسسات والزبائن الأفراد ، فيما يخص الفئة الاخيرة تمثل شريحة الأفراد المستهلكين الشاملة لجميع الفئات العمرية، والتي تشهد نمو مستمر واقبال أكثر على استهلاك الأكلات السريعة بصفة عامة والبسكويت بصفة خاصة، وتبرز قوتهم التفاوضية من خلال :
- درجة أهمية المنتج ومدى حساسيتهم للسعر: بالرغم من اندماج ثقافة استهلاك البسكويت في أسلوب حياة الافراد غير أنه يمثل سلعة كمالية تتسم بمرونة سعرية متناسبة عكسيا مع مستويات الدخل لدى الأفراد.

– مدى توافر مصادر بديلة وقدرتها التأثيرية: ضمن الاستعمالات الثلاثة للبسكويت تتوافر عدة بدائل لدى الزبون، غير أنه عادة ما يفضل إستهلاك البسكويت حيث أكد أفراد العينة المستهلكين أن البسكويت هو أكثر البدائل التي تتوافر بأسعار تناسب مقدرتهم الشرائية وذلك بدرجة موافقة عالية.

– تميز المنتجات : ما يدعم قابلية منتجات البسكويت على الانتشار الواسع كونها منتجات جاهزة للأكل؛ سهلة الحمل متاحة بأسعار تتناسب مع قدرات الأفراد الشرائية، بالإضافة إلى وجود تحسين وتطوير على مستوى الجاذبية العاطفية للمنتجات المحلية في غالب الأحيان، وكذا بروز تحسينات وتطويرات ضمن التوجه القائم على الجاذبية الوظيفية ، غير أن درجة تمايز المنتجات تبقى ضعيفة، مما يعطي للمستهلك مجال واسع للانتقال عبر الخيارات ودون تكاليف للتحويل.

أما فيما يخص المؤسسة الزبون فهي تمثل زبون وسيطي يشمل قنوات التوزيع عبر مراحلها، سواء من الموزعين الناقلين للسلع أو العارضين لها من المساحات الكبرى وتجار البيع بالجملة والتجزئة، وتتحدد قوتهم التفاوضية من خلال مايلي:

– عدد الزبائن الوسطاء: يوجد العديد من موزعي المواد الغذائية بصفة عامة ومنتجات البسكويت بصفة خاصة ففي نهاية 2015 بلغ عددهم 2623 موزع إذ ترايد عددهم بنسبة 21.5% مقارنة بسنة 2010 ، بالإضافة 14207 تاجر تجزئة محققا بذلك زيادة قدرها 10.1% مقارنة بسنة 2010⁶⁰.

– الحجم النسبي للزبائن ودرجة تركيزهم : تفتقر الجزائر للمحلات ذات المساحات الكبيرة إذ يوجد عدد محدود منها في مناطق محدودة كما توجد العديد من نقاط البيع لكون المواد الغذائية مواد واسعة الاستهلاك والطلب عليها متجدد، وقد ساهم هذا في خفض درجة تركيز الزبائن، مما يضع المؤسسات المنتجة أمام خيارات متعددة لبيع وتسويق منتجاتها

– درجة الترابط والتعاون يفتقر زبائن صناعة البسكويت لتنظيمات فاعلة تضمن وحدتهم وتعاونهم وهذا ما يضعف من القوة التفاوضية الجماعية.

– الحجم النسبي للمبدلات ودرجة تأثيرها على مستوى ربح الزبائن ضعيفة فالبسكويت لا يمثل سوى جزء صغير من رقم أعمال الموزعين ونقاط البيع، كما يتاح ضمن تشكيلة متنوعة من الخيارات البديلة، وهذا ما أكسبهم قدرة تفاوضية وجعل بعض المؤسسات في الصناعة تقدم المنتجات لوحدة البيع دون دفع مسبق عند بداية التعاملات، إذ يتم تأجيل الدفع الى ما بعد بيع المنتجات ويستمر هذا غالباً بين شهر وشهرين للتأكد من تفضيل المستهلك للمنتجات المعروضة.

– القدرة على التكامل الأمامي للمؤسسات مقابل قدرة الزبائن على التكامل الخلفي: التكامل أمامي موجود بشكل محدود حيث تمتلك العديد من مؤسسات صناعة البسكويت قنوات توزيع خاصة بها، غير أنها عادة ما تكون ضعيفة بالأخص قنوات المؤسسات الصغيرة الحجم ، وضمن هذا أكد 83.3% من أفراد عينة المؤسسات أنهم يقومون بتوزيع أقل من 40% من المنتجات عبر القنوات الداخلية، و68% منهم أكدوا ان هذه الكميات لا تتجاوز في أغلب الأحيان 20% ، كما أكدوا أن هذه الخدمات تقدم للزبائن بشكل دوري ومنتظم وذلك بنسبة موافقة عالية 76.7% من مجموع أفراد عينة المؤسسات وأكد أغلبهم أن هذه الخدمات تقدم للزبائن الدائمين والمهمين وعادة ماتكون الخدمات ضمن نطاق جغرافي محدود.

نظرا للقوة التفاوضية النسبية للزبائن الموزعين على المؤسسات المنتجة للبسكويت إكتساب ولاء المستهلك لتقليص قوة الموزعين ونقاط البيع، وذلك من خلال تطوير قيمة المنتج وتطبيق نظم التطوير المستمر له، فالمستهلك النهائي يمتلك العديد من الخيارات وتكاليف التحويل تقترب إلى صفر وضعف تموقع العلامات التجارية في ذهن المستهلك، ونخص بالذكر العلامات التجارية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة وللمتوسطة، إذ أكد ضمن هذا أفراد العينة على توجيههم في غالب الأحيان نحو تغيير المنتجات وإكتشاف الأذواق الجديدة.

II. 2. 1. 4 – القدرة التفاوضية للموردين

يشكل الموردون منطلق منشأ القيمة والصراع التنافسي للمؤسسة إذ تساهم مصادر الامداد المتميزة في تميز منتجات المؤسسة، كما تتعارض مع أهداف المؤسسة في الربحية؛ فبين زبون يسعى إلى عروض عالية الجودة ومنخفضة السعر ومورد يسعى إلى عروض بتكلفة أقل وسعر عالي، يبقى العنصر الحاسم في تحديد السعر واجمالي قيمة العروض هي مجال الفجوة بين قوى للطرفين، وتبرز القوة التفاوضية للموردين من خلال ما يلي:

– عدد الموردين والحجم النسبي للمبادلات: يعتمد قطاع الصناعات الغذائية بصفة عامة في تصنيعه على المواد النصف مصنعة المستوردة بنسبة 80% ،⁶¹ ضمن هذا نجد أن صناعة البسكويت تعتمد في مدخلاتها على المنتجات المستوردة، والتي تتميز بتنوع الخيارات وتعدد الموردين، سواء ماتعلق بمشتقات الحليب؛ الحبوب؛ الشاربات السكرية؛ المضافات والمنكهات الغذائية؛ المواد الدسمة؛ الكاكاو؛ مواد التعبئة

والتغليف...، بالرغم من وجود مؤسسات محلية منتجة للمواد النصف مصنعة غير أنها لا تلي حجم الطلب المتزايد، فالإحصائيات تشير إلى تنامي مستمر في عدد المؤسسات المنتجة وكذا الكميات المستوردة، وبالنسبة للمؤسسات المنتجة للعلطور والمنكهات الغذائية قد عرفت نمو مستمر فخلال الفترة 2010-2015 سجلت زيادة بنسبة 74.5% ليصل عددها بذلك إلى 213 مؤسسة سنة 2015⁶²، غير أن قيمة المنتجات المستوردة تضاعف خلال نفس الفترة، وفيما يخص السكر المستورد فـ 25% منه يوجه لصناعة البسكويت⁶³، مما يجعل لصناعة البسكويت درجة تأثير معتبرة في أرباح موردي السكر غير أن تأثيرها على المنتجين الأجانب ضعيف جدا، وذلك لتعدد الخيارات أمام الموردين من صناعة البسكويت وصناعات تشارك مع صناعة البسكويت في بعض من المدخلات.

- **تمييز المنتجات** : تتمتع المنتجات المستوردة بالجودة وهذا ما جعل مصنعي البسكويت يفضلون الاعتماد عليها غير أن تكلفتها عالية، وفي هذا صدد نجد أن 69.3% من احتياج المواد الأولية لأفراد عينة المؤسسات يُلبي من خلال المنتجات المحلية وتمثل أغلبها الدقيق والسكر، كما أكد 73,3% من أفراد العينة على أنه وبالرغم من إرتفاع تكاليف المواد الأولية المستوردة ليس لديهم النية في التخلي عن استردادها وذلك لارتفاع تكاليف التحويل من جهة إذ يوجد مخاطر تغير الأذواق وبالأخص مع عدم توافق جودة بعض المنتجات المحلية مع احتياجاتهم، ومن جهة أخرى عدم كفاية المنتجات المحلية لتغطية طلب المؤسسات وهذا ما أكسب الموردين الأجانب قدرة الضغط على المؤسسات الجزائرية.

- **التكامل الخلفي** : تمتلك المؤسسات الجزائرية المصنعة للبسكويت توجه ضعيف نحو التكامل الخلفي حيث نجد قلة من المؤسسات التي تتجه نحو التكامل الخلفي على غرار مؤسسة ييمو التي أنشأت خط إنتاج الكاكاو.

II. 2. 1. 5- تحليل تهديدات الداخولون الجدد

يمثلون المنافسين المحتملين الذين لديهم القدرة والرغبة في إكتساب حصة سوقية من الصناعة وإنشاء إضطرابات تنافسية، ويمكن تحديد درجة خطورتهم من خلال تقييم مختلف العناصر المتعلقة بحواجز الدخول، والتي أصبحت تتميز بمستوياتها المنخفضة إذ ساهم نمو عدد المنتجين في الاتجاه نحو تجانس المنتجات وتقارب أدائها مما قلص تأثير تكاليف التحويل، غير أن تأثير **اقتصاديات الحجم** يمنح قوة تنافسية للمؤسسات القائمة وبالأخص المؤسسات الكبيرة والتي تسيطر على أكبر من 70% من السوق، من خلال استهداف شريحة واسعة من الزبائن عبر عروض مختلفة للبسكويت وبأسعار منخفضة، للاستفادة من مزايا الحجم والتكلفة المنخفضة، بالإضافة إلى مجموعة من الحواجز المحددة لدرجة درجة خطورة تهديدات الداخولون الجدد، والمتمثلة أساسا فيما يلي:

- **إنخفاض حجم متطلبات رأس المال** تعتمد الصناعة على مستوى المهارات المتخصصة منخفض ذلك لإنخفاض درجة تعقد تقنيات الإنتاج، كما تتميز بضعف الحواجز المالية إذ يمكن الاستثمار بتكلفة رأس مال منخفضة نسبيا غير أنه توجد صعوبات مالية للحصول على القروض الاستثمارية فحسب تقرير Doing Business 2020 فإن الجزائر تحتل المرتبة 181 من ناحية سهولة الحصول على القروض⁶⁴.

- **الحواجز التجارية** : يوجد نوعين من الحواجز وهي **الحواجز التجارية القبلية** المرتبطة بالأنشطة التموينية للمنتجات المساهمة في العملية الإنتاجية، سواء ما تعلق بجودتها؛ توفرها وسعرها، وتظهر في صناعة البسكويت الجزائرية من خلال ما تحظى به فروع المؤسسات الأجنبية بحيازة تفضيلية لمصادر المدخلات إذ تعتمد في إمدادها على المؤسسات الأم، مما يمنحها قدرة تنافسية مزدوجة قائمة على السعر والجودة وهذا يظهر جليا في مؤسسة لو الجزائر و صولاتوبي، كما نجد لبعض المؤسسات القدرة على التمويل الذاتي بالموارد مما يمنحها قدرة أكبر في التحكم بالأسعار والجودة حيث نجد المؤسسة الرائدة ييمو هي المنتج الأول للكاكاو في الجزائر، غير انه يمكن للمؤسسات المصنعة للبسكويت الوصول إلى الموردين بسهولة لإمداد العملية الإنتاجية بالمنتجات اللازمة، و**الحواجز البعدية** وهي الحواجز التي تتعلق بالسيرورات المرتبطة بإيصال المنتج النهائي للمستهلك سواء ما تعلق بالسياسات الترويجية أو السياسات التوزيعية، بالنسبة للسياسات الترويجية وبالإضافة إلى توافر قنوات التوزيع والموردين.

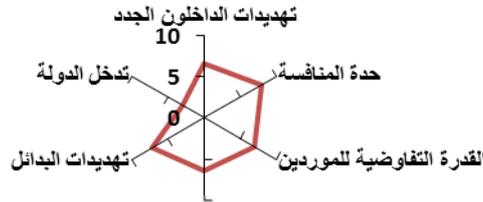
- أما فيما يخص **الحواجز النظامية والقانونية** تسعى الجزائر جاهدة إلى تطوير البيئة النظامية والقانونية للاستثمارات بغية جذب رؤوس الأموال، غير أنها لاتزال غارقة في فخ البيروقراطية وضعف هئية المناخ، فوفق تقرير Doing Business 2020 تحتل الجزائر المرتبة 152 من حيث سهولة إنشاء المؤسسات⁶⁵.

II. 2. 1. 6- تدخل الدولة

استنادا للإعتبرات البيئية وواقع الصناعات والأسواق في الدول النامية أضاف Austin لنموذج Porter قوة سادسة والمتمثلة في تدخل الدولة، ذلك لما لها من تأثير على سيرورات المنافسة والأنشطة القائمة، وفي صناعة البسكويت نجد أن الدولة تفتقر للمشاركة المباشرة في الصناعة، إذ لا تمثل منتج أو زبون مسيطر أو مورد مسيطر، غير أنها تعد سلطة ضبط حيث تقوم بدور المنظم الداعم لصناعة البسكويت فهي

تحدد آليات وسبل مراقبة النوعية والسلامة الغذائية وتضع معايير وشروط استخدام الإضافات الغذائية، بالإضافة إلى مساعيها للحد من الإضرار ودعم الاستثمار المباشر فمن تعليق مؤقت للاستيراد إلى فرض رسم إضافي مؤقت وقائي بنسبة 70% غير أنها تفتقر للمشاركة المباشرة .
تفاعل القوى الستة للمنافسة بشكل مستمر مع بعضها البعض فتغيير قوة منها يغير هيكل القوى الأخرى، ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص القوى الستة المؤثرة في تنافسية صناعة البسكويت من خلال المصنع السداسي الموضح في الشكل رقم (9).

الشكل رقم 04: مصنع تمثيلي لقوى المنافسة في صناعة البسكويت



يتضح من المصنع تمثيلي لقوى المنافسة الستة في صناعة البسكويت أن قوة المنافسة الستة تتفاعل مع بعضها البعض وتؤثر على بعضها البعض. ومن هذا المنطلق تتجلى حتمية توجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو ابتكار مساحة سوقية للاستبعاد المنافسة وتحقيق مستويات عالية من الأرباح.

3. II المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستراتيجية المحيط الأزرق في صناعة البسكويت

خلصت نتائج تحليل هيكل الصناعة بالإعتماد على نموذج القوى الخمس لـ Michael Porter بالإضافة إلى قوة تأثير تدخل الدولة، إلى أن الظروف الهيكلية لصناعة البسكويت تتميز باحتدام تنافسي والمنجر عنه ضعف جاذبية الصناعة، ونظرا لمحدودية موارد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتواجدها ضمن هيكل صناعي ذو كثافة تنافسية ويحتوي على مؤسسات كبيرة ؛ صغيرة؛ أجنبية ومحلية، تسيطر فيه المؤسسات الكبيرة على الحصة السوقية الأكبر مستفيدة بذلك من إقتصاديات الحجم ومنحنى الخبرة، ومن هذا المنطلق تتجلى حتمية توجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو إستراتيجية المحيط الأزرق من خلال ابتكار مساحة سوقية لتفادي المنافسة المستنزفة للموارد وتحقيق مستويات عالية من الأرباح وضمان الإستمرارية، وإعادة صياغة المنطق الإستراتيجي حول ابتكار القيمة ضمن سيرورة ممنهجة، قائمة على المبادئ الإرتكازية لإستراتيجية المحيط الأزرق القابلة للتكرار لضمان الحركية المناسبة مع تهديدات المستمرة للتنافس المقلد.

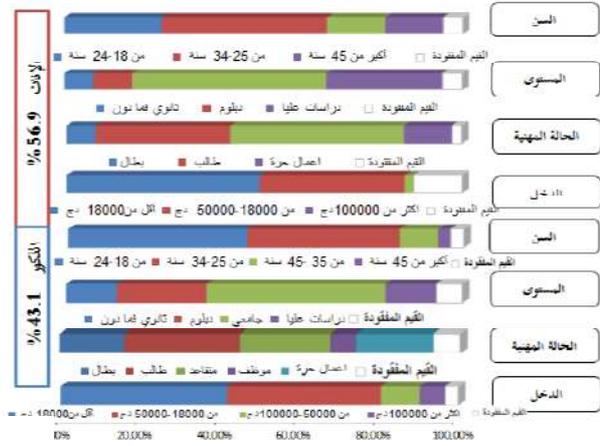
III. الخاتمة

تطورت نظريات وأدوت تحليل المنافسة من تحليل هيكلية يركز على الصناعة كوحدة أساسية للتحليل إلى اعتماد المؤسسة كوحدة أساسية للتحليل، غير أنه وفي ظل تداخل القرارات الاستراتيجية أكد الباحثون على ضرورة اعتماد الحركة الاستراتيجية كوحدة أساسية للتحليل، لما لها من قدرة على تقريب سيرورة صناعة القرارات الاستراتيجية للواقع، وضمن هذا التحليل أكد Kim & Mauborgne على ضرورة تحديد مدى حتمية توجه المؤسسات نحو استبعاد المنافسة أو الإستمرار ضمن الصناعة القائمة، وقدموا نموذج يعتمد أساسا على تحليل موارد المؤسسة وقدرتها على تحقيق التفوق وتحليل الظروف الهيكلية للصناعة التي تعمل في ظلها المؤسسة والمتمثلة في جاذبية الصناعة، والتي يمكن تحديدها من خلال تحليل قوى المنافسة ضمن نموذج M.E.Porter، وعبر إسقاط هذا النموذج على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلصت نتائج الدراسة لما يلي:

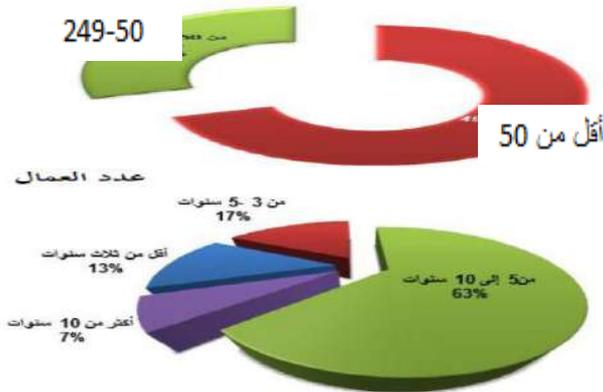
- صناعة البسكويت من بين الصناعات الأكثر نموا مما يساهم في الرفع من مستوى جاذبية الصناعة؛
- تتسم صناعة البسكويت بالديناميكية والتقارب التنافسي وسيطرة قلة من المنتجين الكبار على نسبة كبيرة من الحصة السوقية، وهذا ما يحد من مستوى جاذبيتها؛
- تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منافسة محتدمة غير متكافئة مع المؤسسات الكبيرة ضمن محيط أحمر، مما أثر سلبا على مستوى ربحيتها؛
- تمثل المنتجات الصحية فرصة للنمو في صناعة البسكويت الجزائرية؛
- يشكل استهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإستراتيجية المحيط الأزرق ضرورة استراتيجية، لقدرتها على تحقيق التفوق والاستمرار دون صراع تنافسي مستنزف للموارد والامكانيات، فهي إستراتيجية تميز خارج أبعاد التنافس القائمة.
- ولتحقيق تبنى فعال لاستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة تقترح الدراسة إنشاء فريق متخصص في مبادرة المحيط الأزرق، لبناء منحني قيمة متميز وفق سيرورة منهجية لإنتاج الأفكار الإبداعية والمرتكزة أساسا على المسارات الستة لإبتكار القيمة.

الملاحق

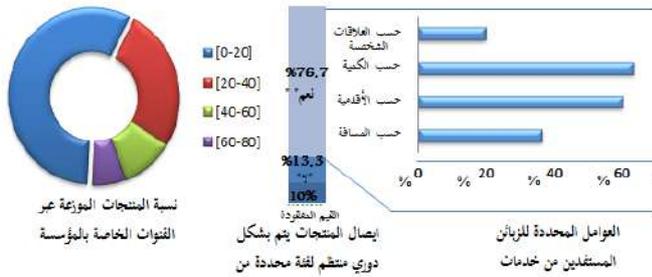
الشكل رقم 01: الخصائص الشخصية لأفراد عينة المستهلكين



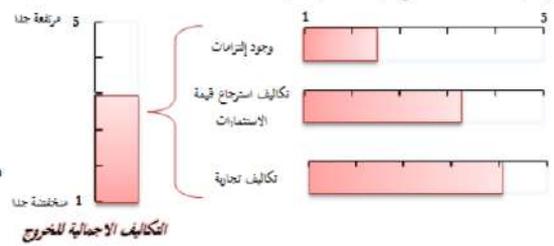
الشكل رقم 02: خصائص عينة المؤسسات المستجوبة



الشكل رقم 04: خدمات التوصيل في المؤسسات المستجوبة المصنعة للبسكويت

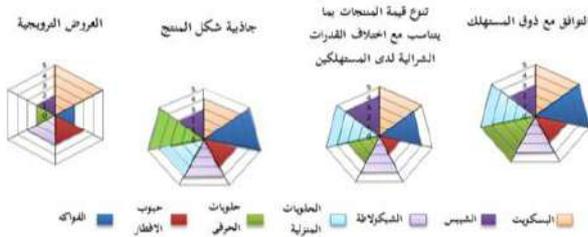


الشكل رقم 03: تكاليف الخروج من الصناعة وفق متوسط إجابات أفراد العينة

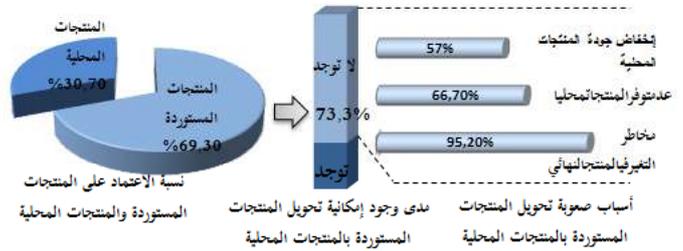


الشكل رقم 05: مدى اعتماد المؤسسات المستجوبة على المنتجات المحلية

الشكل رقم 06: إدراك المستهلك للخصائص المتعلقة بالبسكويت ويختلف الدلائل له (الإجابات الأكثر شيوعا وفق سلم ليكرت الخماسي).



توجه أفراد عينة المستهلكين نحو تنوع المنتجات والتوجه نحو البدائل



الجدول رقم 01: مستوى إستغلال الطاقة الإنتاجية لدى أفراد عينة المؤسسات

المجموع	[100-75]	[75-50]	[50-25]	[25-0]	النسبة المئوية للإستغلال %
30	04	13	10	02	التكرارات
100	13.3	50	30	6.7	النسبة المئوية %

الإحالات والمراجع

- 1 - Mason .R. B, (2007, February), **The external environment's effect on management and strategy: A complexity theory approach**, Management Decision, 45(01),South Africa, p.p 10-28.
- 2 - W.Kim & R.Mauborgne, (2005), **Blue Ocean Strategy How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant**, USA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- 3 - D'Avenis, R. (1994), **Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering**, New York, USA: The Free Press, p 257.

- 4 - International Euromonitor.(2016), **Sweet Biscuits Snack Bars and fruit snacks in Algeria**, Retrieved 01-07- 2017, from <http://www.researchandmarkets.com>
- ٥ - Pierre.F .(2007). **Comprendre et appliquer Sun Zu"La pensée stratégique chinoise : une sagesse en action** ,(2e ed), France : Dunod.
- ٥ - M.Porter. (2008), **What is strategy**, Harvard Business Review Press 10 Must Reads on Strategy, ٥٥٥ , p.p 1-24.
- ٧ - Saias.M.A, Métais.E. (2001, mars), **Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée**, Finance Contrôle Stratégie, France, 4(1), p.p 1٥٥-213.
- ٥ - D'Avenis.R . (1999, April), **Strategic Supremacy through Disruption and Dominance**, Spring Research Feature, ٥٥٥ , p.p12٧-135.
- ٧ - Helfer.J & al. (2013),**Management Stratégique**,(9e ed.),magnard-vuibert, France,p233.
- ١٥ - M. Porter. (1998), **Competitive advantagem: Creating and Sustaining Superior performance** (With a New Introduction), USA :The Free Press, p.p 158-159.
- 11 - D'Avenis, R. (1994), Op.cite.
- 12- م.سواكري. (2008). **معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الاستراتيجي**, أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،الجزائر:جامعة بن يوسف بن خدة، ص14.
- 13- م.سواكري. (نوفمبر، 2011)، **النمو المشترك للمؤسسات الجزائرية ضرورة أم اختيار**، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات الطبعة الثانية: نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، الجزائر: جامعة ورقلة،ص06.
- 14 - Mason .R. B, Op.cite.
- ١٥ - P.Monin. (2017), **Le management stratégique est mort, vive le management stratégique!: réflexions sur la transformation de la discipline, de ses pratiques, et de son organisation** , France : Le Libellio d'AEGIS, 13(2),p.p 51-61 .
- ١٥ - M.Lockström, C.Jahns. (2007), **Low-Cost Country Sourcing: Trends and Implications**, Springer Science & Business Media, Germany, p153.
- ١٧ - L.Arena. (2013), **Edith Penrose et la croissance des entreprises**, France:ENS Éditions,p12.
- ١٥ - Saias.M.A, Métais.E, Op.cite.
- ١٧ - Hamel.G, Prahalad.C.K. (2010), **strategic intent**, Harvard business classics, USA, p3.
- ٤٥ - Burns, P. (2012), **Corporate Entrepreneurship: Innovation and Strategy in Large Organizations** ,(3 ed.), UK: Palgrave Macmillan,p179.
- ٤١ - Hamel.G, Prahalad.C.K.(2005),**Strategic Intent**, Harvard Business Review,USA,p.p148-161.
- ٤٤ - Gembert.X. (2011), **Think strategically**, UK : Palgrave macmilan.
- ٤٥ - Arslan & al. (2013), **Compete or Leapfrog: Creating Blue Ocean through Entrepreneurial Orientation** , AUDOE, 9(5), Sweden,p213.
- 24 - W.Kim & R.Mauborgne ,Op.cite, p. 11
- 25- ب.دارين، س.رحال . (2010) ، **استراتيجية المحيط الأزرق كإستراتيجية مقاولاتية لخلق فرص الأعمال**، الملتقى الدولي الأول حول المقاولاتية:التكوين وفرص الأعمال، الجزائر :جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر، ص03.
- 26 - W.Kim,R.Mauborgne. (2009) , **Competitivestrtegy : How strategy shapes structure**, Harvard Business Review.USA. p3.
- ٤٧ - B.Buisson,P.Silberzahn. (2010), **Blue Ocean or fast-second innovation?**, International journal of innovation management,Singapore:world scientific publishing, 14 (3), p.p 359-378.
- ٤٥ - W.Kim & R.Mauborgne. (2017), **Blue Ocean Shift**, UK: Pan Macmillan.
- ٤٧ - Jen-te Yang. (2012), **Identifying the attributes of blue ocean strategies in hospitality**, international journal of contemporary hospitality management, 24(3), p1٥2
- ٥٥ -Schmidt.G, Druehl.T.(2008), **A Strategy for Opening a New Market and Encroaching on the Lower End of the Existing Market**, Production and Operations Management,17(01),pp44-60.
- 31 - Pierre.F, Op.cite.

- 32 - Alexandru.P,Costin.C. (2011), **Organically Produced Foods:A Competitive Approach for the twenty First Century in Terms of Blue Ocean New Strategic Concept**,International Comparative Management, 14(4), pp377.
- 33 - K.Changsu & al. (2008), **A Strategy for Third-Party Logistics Systems: A Case Analysis Using the Blue Ocean Strategy**,The International Journal of Management science, Omega , 36(4), pp.522-534.
- 34 - Shawl, S. (2018), **Blue Ocean Strategy: A critical asseement** , ELK Asia Pacific Journal of Marketing & Retail Management, 7(2), p10.
- 35 - C.Siegemund. (2008), **Blue Ocean Strategy for Small and Mid-sized Companies in Germany: Development of a Consulting Approach**, Germany: Diplomica Verlag,p27.
- 36 -R.Aboujafari & al. (2013), **Study of Blue Ocean Strategy Effect on the Market Value of Listed Companies in Tehran Stock Exchange Market**,Life Science Journal,10(06),Iran,p.p61-70.
- 37 - B.Bourkha, B. D. (2013), **La stratégie d'imitation: quelle influence du design de recherche** 5, 23 conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS) . UNIVERSITE CLERMONT AUVERGNE, FRANCE.
- 38 -C.Manas, (2014), **Blue ocean marketing strategy (boms): an overview**, Abhinav publication, 00(00), 00-73.
- 39 - W.Kim & R.Mauborgne. (2005), Op.cite, p. 185.
- 40 - D'Avenis, R. (1994), Op.cite, p. 257.
- 41 - D'Avenis, R. (1999), Op.cite
- 42 - Laimutė,U & al.(2014), **Analysis of the attractiveness and competitiveness of the securities market in lithuania**, Ekonomika, 93(3),p.p 116-140.
- 43- فتيحة بوحروود، و بن عمر سديرة. (2019)، محددات تطبيق استراتيجيية الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: بالتطبيق على بعض المؤسسات بولاية سطيف، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والإقتصاد، 8(4)،الجزائر، ص.ص580-610.
- 44- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 02/17 المؤرخ في 10/01/2017، المتضمن للقانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية رقم02.
- 45 - ONS, O. n. (2002). Nomenclature algerienne des activites (NAA). République Algérienne Démocratique et Populaire.
- 46 - Trade Map, **List of supplying markets for a product imported by Algeria**. Retrieved 25-11-2016, from <http://www.trademap.org>
- 47 - Transparency Market Research. (2017), **Biscuits Market**, Retrieved 06-03-2018,from <https://www.transparencymarketresearch.com/>
- 48 - International Euromonitor.(2016), Op.cite.
- 49 - Trade Map, Op.cite.
- 50 - european commission. (2016). **EU trade deals lower customs duties helping European companies grow**:Spanish biscuits are popular in Algeria.
- 51 - AHDB. (2020), **AHDB cereal exports target market report Algeria**, Agriculture and Food Research Development Board.
- 52 - Euromonitor International. (2019), Sweet Biscuits, Snack Bars and Fruit Snacks in Algeria.
- 53 - ibidem.
- 54 - M.Bendris. (2016, 11 19), Nouvelle Biscuiterie de Cherchell : Des produits diététiques sur le marché,Recupere le 00-03-2018,sur <https://www.algerie-eco.com/2016/09/11/nouvelle-biscuiterie-cherchell-produits-dietetiques-marche/>
- 55 - Société Générale. (2020), Algerian market: consumer, Retrieved 07-02-2020, from <https://import-export.societegenerale.fr/en/country/algeria/market-consumer>
- 56 - Euromonitor International. (2019),Op.cit.

- 57 – Transparency Market Research, . (2017). Biscuits Market, Retrieved 06-03-2018, from <https://www.transparencymarketresearch.com/>
- ٥٥ – M. Allen. (2001), **Analysing the Organisational Environment**, UK:Select Knowledge, p107.
- ٥٦ – M.Porter. (1980). **CompetitiveStrategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. USA: the free Press, p. 91.
- 60 – المركز الوطني للسجل التجاري. (2016). إحصائيات التجار. وزارة التجارة، الجزائر.
- 61 – Agroligne. (2015). **Le Marché des Industries Alimentaires en Algérie l'essentiel de l'agroalimentaire et l'agriculture N°97**,p10.
- 62 – المركز الوطني للسجل التجاري. (2016)، مرجع سبق ذكره.
- 63 – Ministère de l'Industrie. (2010). **Stratégie nationale de développement des industries agroalimentaires. 1ères Assises nationales des industries agroalimentaires Contribution des industries agroalimentaires à la sécurité alimentaire de la nation**. Algerie,p67.
- ٥٤ – World Bank Group. (2020),**Doing Business 2020 Algeria: Economy Profile Algeria**. World Bank Group,p31.
- 65 – ibide, p04.

كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

سمية حجار (2020)، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين التنافس وإستراتيجية المحيط الأزرق دراسة حالة قطاع صناعة البسكويت في الجزائر، مجلة المؤسسة، المجلد 09 (العدد 01)، الجزائر : جامعة الجزائر3، ص.ص 129-145.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعينين وفقا لـ رخصة المشاع الإبداعي نسب المُصنّف - غير تجاري -
مع الاشتراق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0).
مجلة المؤسسة مرخصة بموجب رخصة المشاع الإبداعي نسب المُصنّف - غير تجاري - مع الاشتراق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0).



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.
Entreprise Review is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.

