

التوجه بالزبون للنهوض بالقدرة التنافسية للصناعات الجزائرية

- دراسة حالة قطاع الحليب في الجزائر -

أ. / مقري زكية*

Abstract:

Dans le cadre des nouvelles conditions de la concurrence, et les mécanismes de l'économie mondiale, cet article a pour but de prendre en considération les besoins du client, à travers la planification stratégique quelle est la place de la filière lait en Algérie? Comment l'entretenir? Et dans quelle mesure peut-on adopter une orientation client? D'après cette étude nous sommes arrivés à la conclusion que le client est à la base de toutes les opérations de l'entreprise, et ceci à travers la planification et ses trois variables (clients, concurrents et produits).

Les mots clés: orientation client, compétitivité, filière lait en Algérie.

ملخص:

في محاولة لإعطاء دفعة للصناعات الجزائرية لإثبات وجودها، على الأقل في الساحة الوطنية، وسط ظروف تنافسية فرضتها أليات الاقتصاد العالمي الجديد، تأتي هذه الورقة لإلقاء الضوء على وجوب التفكير بالزبون بدءاً من التخطيط الاستراتيجي لكي نعرف متى يكون راضياً؟ ومتى يكون محفزاً؟ وكيف يتم الحفاظ عليه؟ وما هي الوضعية التنافسية لقطاع الحليب في الجزائر، وما مدى إمكانية التوجه بالزبون فيه؟ ومن خلال النتائج المتوصل إليها فإن الزبون هو محور عمليات المنظمة، به تبدأ وبه تنتهي. ويتوجب على المنظمة أن تشمل من خلال التخطيط الاستراتيجي ومتغيراته الثلاث (الزبائن، المنافسين والمنتجات).

الكلمات المفتاحية: التوجه بالزبون، التنافسية، قطاع الحليب في الجزائر، رضا الزبون.

* أستاذ محاضرة (أ) - جامعة باتنة

مقدمة:

تعاني الصناعات في الدول النامية، ومن بينها الجزائر، في ظل التغيرات المعاصرة من عدة مشاكل نتيجة إقحامها في تجربة الانفتاح الاقتصادي وتحرير التجارة. ويعتبر فتح الأسواق المحلية أمام السيل الجارف من الواردات الأجنبية مجازفة، سيما أنه يسجل عدم تناسب قدرة الصناعات الجزائرية على التصدير بالمعدلات الطموحة، مما يجعلها غير مستعدة للتحويل إلى اقتصاد السوق دون توفير المتطلبات الكافية لذلك.

قد حان الوقت أن يدرك مسيري المؤسسات المحلية أن جهات الصراع التنافسي أصبحت متعددة. ومن ثم أصبحت الحلول السابق الاعتماد عليها في معالجة المشاكل التي كانت مطروحة غير نافعة أو بالأحرى غير كافية. وقد ثبت أن زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات أصبحت الشغل الشاغل لكثير من المؤسسات في ظل الاقتصاد الجديد للبقاء والاستمرار، وأن إشكالية الحصول على الزبائن تطورت إلى وجوب المحافظة عليهم مما يضمن تحقيق نصيب أكبر من السوق، من خلال تبني ما يعرف بالتوجه بالزبون.

بأخذ قطاع الحليب كعينة لدراسة قدرته التنافسية في إطار توجهات هذه الصناعة عالميا ومحليا، سيتم التعرف على خصائصها، معوقاتهما وأفاق تطورها. وسوف يسلط الضوء على المؤسسة العمومية الممثلة لقطاع الحليب على مستوى الجزائر وهي مجمع Giplait. وقد انتقل هذا المجمع بدوره، على غرار باقي المؤسسات، من العمل في سوق الاحتكار إلى سوق المنافسة بدخول القطاع الخاص الذي أصبح يزاحمه في أغلب أجزائه.

- ولمناقشة الطرح السابق نتوقف أمام مجموعة من التساؤلات، وهي:
- لماذا يجب تطبيق التوجه بالزبون، ومتى يجب البدء في التفكير بالزبون؟
 - كيف تستطيع المؤسسة جذب زبائن مربحين والمحافظة عليهم وتنمية نصيبها منهم؟
 - وما هي وضعية قطاع الحليب في الجزائر، وما هي آفاق النهوض بالقدرة التنافسية لهذه الصناعة حسب منهج التوجه بالزبون؟

1) التفكير بالزبون من خلال التخطيط الاستراتيجي:

إن المتتبع للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والإدارية يلاحظ التزايد التدريجي لأهمية الزبون حتى أنه أصبح يستحوذ على كل الاهتمامات، مما يجعل منه مفتاح النجاحات التي تحققها المؤسسات. ولا شك أن الزبون المعاصر أصبح أكثر وعيا بالقضايا الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية بالإضافة إلى التكنولوجية، كما أصبح يدرك أنه محل اهتمام مسيري أكبر المؤسسات. وانتقال السيادة المطلقة إلى الزبون أمام انفجار الحاجات لديه، تجعله يقرر الشراء لصالح تحقيق الرضا العالي لديه. ولا يجب أن تقع المؤسسات في فخ قدرتها على التحكم المطلق في سلوك الزبون، بل يجب أن تعطي لذلك بعدا استراتيجيا.

تعد مهمة (رسالة) المؤسسة بمثابة أقصى مدى استراتيجي يمكن أن يصل إليه التفكير بالزبون، كما أنها فرصة لإقامة أعمال يرى المجتمع أنها حاجيات للأفراد أو المستهلكين، ومنتجات، ومزايا تنافسية. وبذلك يمكن تعريف مهمة المؤسسة بمفردات مثل الحاجات، الزبائن، المنتجات والميزة التنافسية. وعندما حدد H. Igor Ansoff النماذج الأساسية للقرارات - إستراتيجية، إدارية وعملية - حدد بعدها الأسئلة الأساسية التي تطبق على القرارات الإستراتيجية، وهي: ما هي أهداف وغايات المؤسسة؟ وهل يجب أن تبحث المؤسسة على التنوع؟ وفي أي مجالات وفي أي حدود؟ وكيف تنمي المؤسسة مكانتها في الأسواق وتستغلها؟¹

وفي الواقع اتبعت هذه المنهجية في تحديد مهمة المؤسسة، لكي يتم التعرف على مكونات اللعبة التنافسية بالمفهوم الذي سيتم معالجته في هذا البحث، أي إمكانية التنافس مع مؤسسات أجنبية في الحدود المحلية. ومن خلال المعطيات السابقة يترتب على عملية إعداد مهمة المؤسسة تحديد مجال نشاطها، ومجال التنافس ثم مجال السوق. وتناقش المكونات الثلاث، السابق ذكرها، متضمنة منهج التوجه بالزبون وكيفية تجسيده في الواقع الجزائري، خاصة أن مثل هذه المنهجية غائبة تماماً في المؤسسات الوطنية.

(1-1) تحديد مجال التنافس:

اقترح ديريك آبل (1980) ضرورة قيام المؤسسة بتعريف نشاطها وفق ثلاث أبعاد: من المطلوب إرضاءه؟ (أو ما هي مجموعات الزبائن؟)؛ وما هي الحاجات المطلوب إشباعها؟ (أو حاجات الزبون)، وكيف يتم الوفاء بحاجات الزبائن؟² إن صعوبة فهم مختلف أنشطة المؤسسة مجتمعة دفعت بتقسيمها إلى مجموعات أو وحدات متجانسة يطلق عليها التجزئة الإستراتيجية *Segmentation stratégique*. وتتهم هذه الأخيرة بتحديد السوق المرجعي الذي تعمل به المؤسسة أو ثنائيات مننوج - سوق أو مجالات نشاط³.

وكنتيجة لهذه العملية تتشكل خطوط الإنتاج التي تمثل مجالات نشاط المؤسسة أو حافظة أنشطتها. وعادة ما يتم وضع خطة لكل وحدة نشاط إستراتيجية، حيث يتم معاملة كلا منها على أنها مؤسسة صغيرة داخل المؤسسة الكبيرة. ومن الممكن أن يتغير تعريف مجال نشاط المؤسسة عبر الزمن. وقد يحدث ذلك عندما تتبنى المؤسسة اتجاه رسم حدود عمل ضيقة جداً أو واسعة جداً. وقد وجهت انتقادات لكلا الاتجاهين، إذ يعاب على الأسلوب التقليدي الضيق بأنه لم يعد صالحاً للتطبيق في ضوء التحولات البيئية السريعة. وبالمقابل تؤدي المبالغة في التعميم إلى قلة التركيز على القضايا ذات العلاقة بالموضوع. والأصوب أن يتم اختيار مجال وسط، وذلك عن طريق البحث عن التداوية Synergy الذي يمكن الحصول عليه من ربط النشاطات القديمة والجديدة⁴.

(2-1) تحديد مجال التنافس:

إذا كان مجال التنافس هو الجبهة الثانية التي تشرح التوجه بالزبون، فقد وجدت عدة نماذج ناقشت تحليل المحيط التنافسي. وفي ظل المتغيرات الدولية المتسارعة، فإن المحيط التنافسي تخطى الحدود المحلية وتجاوز منطق التنافس في نفس مجال النشاط كما تعامل معه النموذج التقليدي الذي قدمه Michael Porter.

عموماً، فإن التحليل التنافسي يعتمد على معرفة من هم منافسو المنظمة؟ وما هي المجموعات الاستراتيجية المكونة لقطاع صناعي معين؟ وما هو موقع المنظمة بالنسبة لهذه المجموعات؟ وكيف يجب التصرف مع كل منافس؟ وقد يبدو من الوهلة الأولى أن تحديد مجال التنافس سهلاً، فمنافس كوكا كولا هو بيبسي كولا ومنافس سوني هو ماتسوشييتا Matsuchita، لكن المنافسة الحقيقية أوسع بكثير إذ تضم المنافسة الكامنة، والتكنولوجيات الجديدة ومنتجات الإحلال⁵. ويمكن القول بأن هناك نوعين من المنافسة (ويمكن أن يكون نموذج بورتر للقوى الخمس غير كاف لوحده لتحديد النوعين): المؤسسات التي تعمل في نفس مجال العمل والمؤسسات التي تعمل في مجالات نشاط أخرى والتي تمثل عادة بدائل لمنتجات المؤسسة. كما يلاحظ أيضاً بأن الصعوبة لا تكمن في تحديد المنافسين الحاليين، الذين تزداد قوتهم بارتفاع قوة عوائق الخروج من الصناعة وهيكل المنافسة في الصناعة المعنية وأحوال الطلب، بل في تحديد المنافسين المرتقبين، وهؤلاء تزداد قوة تهديدهم كلما انخفضت قوة عوائق الدخول مثل الولاء للماركة وإمكانية التحكم في التكاليف واقتصاديات الحجم واللوائح الحكومية.

عند التعمق أكثر في التحليل يمكن التمييز بين المؤسسات العاملة في مجال نشاط واحد. ومن هنا تصنف المؤسسات التي تنتمي إلى نفس القطاع (مجال النشاط) إلى مجموعات استراتيجية⁶. ويجب الإشارة إلى أن هذه العملية تسمح بالتعرف على نوعية الإستراتيجية التي يجب إتباعها والتي تمنح لها القدرة على مقاومة ضغوط القوى التنافسية.

يمكن القول أن القطاع عادة ما يتكون من عدد قليل من المجموعات الاستراتيجية تتميز باختلافات جوهرية من حيث الاستراتيجيات المتبعة، وهذا التحليل يفرض نوعين من المنافسة التي تواجهها المؤسسة وطريقة التعامل ستختلف حسب تكوين حافظة المنافسين للمؤسسة. إذ هناك إجراءات تتخذ على مستوى التسيير العملي ويوجه إلى المؤسسات التي تنتمي إلى نفس المجموعة الاستراتيجية، وأخرى على مستوى التسيير الاستراتيجي موجه إلى المؤسسات التي تنتمي إلى مجموعات إستراتيجية أخرى. ويفترض، بذلك، أن المنافسة تقع على مستويين: بين المؤسسات وبين المجموعات. وهنا نتدرج فرضية K. Cool & I. Dierickx التي يقول محتواها أن المؤسسة التي تنتمي إلى نفس المجموعة الاستراتيجية تكون المنافسة بينها أقل حدة مما هي عليه بين المجموعات⁷. وفي هذا الاتجاه فإن المجموعات معرفة بطريقة كلاسيكية كمؤسسات تتقاسم نفس الأدوات التنافسية، بمعنى نفس المزيج التسويقي ومن ثم فإنه داخل المجموعة الاستراتيجية تكون الأرباح محفوظة⁸.

ويمتد التحليل في خطوة أخيرة إلى التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المنافسين الحاليين والمرتقبين من أجل بناء الاستراتيجيات الملائمة. وتستخدم في ذلك أساليب جمع المعلومات والاستفادة من التجارب السابقة ومما يتحدث عنه الآخرون Le bouche à oreille، وتستكمل عادة المعلومات الناقصة بواسطة بحوث التسويق المركزة على الزبائن والمنافسين والتوزيع⁹.

1-3) تحديد السوق:

يُعتبر تحديد مجال السوق أكثر مجال تم إهماله في تسيير المؤسسات الجزائرية، علماً أنه حجر الأساس في التوجه بالزبون. وقد ساعد هذا التهميش في اكتساح البضائع الأجنبية للأسواق الجزائرية وفقاً لسياسة الإغراق المنتهجة من طرف المؤسسات الدولية. ولا جدوى من إرجاع أسباب تفضيل المستهلك للمنتجات الأجنبية إلى غياب التكنولوجيا والجودة وارتفاع التكاليف، سيما أنه ثبت إقبال جزائري واسع على المنتجات الصينية ذات الجودة المنخفضة والتكنولوجيا البسيطة، فهل الصينيون يعرفون أدواق وقدرات الجزائريين أحسن من الجزائريين أنفسهم؟ بالإضافة إلى ذلك فإن عملية تحديد السوق ليست عملية حديثة النشأة أو معقدة، إذ تم استخدام مصطلح تجزئة السوق منذ منتصف الخمسينيات من القرن الماضي عندما كتب Wendell Smith مقالاً تناول فيه تنويع المنتجات وتجزئة السوق كاستراتيجيات بديلة في مجال التسويق¹⁰. ومنذ ذلك الحين شغل هذا الموضوع فكر الباحثين والإداريين وأجريت عليه العديد من الأبحاث والدراسات. وتقول فكرة تجزئة السوق أنه يجب تقسيم السوق إلى مجموعات صغيرة من المشترين يختلفون في الحاجات والخصائص أو السلوك مما يستوجب تمييز المنتجات أو المزيج التسويقي¹¹.

إذا تعلق الأمر بإجراءات التجزئة، فإن M. Evans اقترح ثلاث مستويات كأسس للتجزئة تتمثل في المستوى العام General level ويشترك المستهلكون في عدد من الخصائص مثل العمر والطبقة الاجتماعية تركيب العائلة، وهذه الخصائص هي نفسها لمختلف المنتجات. وبالنسبة للمستوى الثاني فهو يمثل مستوى المجال الخاص Domain-Specific level ويحدد أصناف المنتجات ومن مزاياها يتم معرفة درجة الإحلال أو التكامل أو تكرار الاستعمال. أما المستوى الثالث، وهو المستوى الخاص Specific level، ففيه ينقرر صنف المنتجات المرغوبة ودرجة الولاء للعلامة¹².

بعد تجزئة السوق تأتي مرحلة اختبار الجزء المستهدف، ونظراً لكون المؤسسة لا تعمل بمعزل عن منافسيها سيصعب الأمر في تحديد الجزء السوقي المناسب. ويوجد أمام أي مؤسسة، تواجه هذا التعقيد في تحديد السوق المستهدفة، عدة معايير منها: قدرات المؤسسة وإمكاناتها ومواردها وتموقعها في السوق، إمكانات المنافسين، وحجم السوق المحتملة، إمكانية تلبية حاجات القطاع المستهدف، وجود الفرص التسويقية غير المستغلة، دورة حياة المنتج واحتمال نمو القطاع السوقي مستقبلاً. كما يمكنها استعمال بعض الطرق الكمية للتأكد من صحة التجزئة القطاعية مثل اختبار مربع كاي وطريقة المعلومات¹³.

تتواصل عملية التجزئة عندما تقرر المؤسسة بشأن تموقعها في كل جزء مستهدف، ويساعد ذلك في إنشاء البرنامج التسويقي المناسب (آخر مرحلة). ويعرف التموقع Positioning بأنه عملية وضع مفهوم وصورة للمنتج بهدف إعطائه مكانة مميزة في ذهن المشتري مختلفة عن مكانة المنتجات المنافسة. وأثناء اختيار إستراتيجية التموقع يجب الإجابة على الأسئلة التالية¹⁴:

- ما هي الخصائص المميزة والمزايا الفعلية والمدركة للمنتج معين تجعله مرغوب من طرف المشترين؟
- كيف تدرك العلامات والمؤسسات بواسطة هذه الخصائص المميزة؟

- ما هي أحسن مكانة يحتلها داخل الجزء بأخذ توقعات المشتريين والمكانات المحتلة من طرف المنافسين؟
- وما هي الوسائل التسويقية التي تساهم وتدافع على هذه المكانة؟

ومما سبق، يمكن استخلاص أن تهميش المستهلك الجزائري جعله يندفع إلى من يقدره ويفكر في حاجاته وقدراته الشرائية. غير أنه يمكن استعادة ثقته بوجوب التفكير فيه عبر خطة إستراتيجية شاملة، بتحديد واضح للمنتجات (مجال النشاط)، للشرائح المستهدفة من المستهلكين (تجزئة السوق)، ولنقاط الضعف ونقاط القوة لدى المنافسين (مجال التنافس).

2) رضا الزبون وقيمه وإدارة حافظة الزبائن:

وما دام التوجه بالزبون يبدأ من التخطيط الاستراتيجي، فإن الهدف من ذلك هو تحقيق رضا الزبون والوصول إلى تكوين حافظة زبائن متوازنة تساعد في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة في مواجهة المؤسسات المنافسة التي تتمتع بمزايا مماثلة أو تفوقها. وتزود دراسات سلوك المستهلك المسيرين في المؤسسات المعاصرة بالعديد من المضامين الإستراتيجية التي يجب أن يتم البناء عليها للاستفادة منها عند بناء الإستراتيجيات العامة لمؤسساتهم. ومهما كان التوجه الإستراتيجي فيجب أن يعمل على تحقيق الرضا ونقل القيمة والقناعة إلى المستهلك.

2-1) رضا الزبون:

منذ زمن بعيد قال بيبتر دراكر وليفيت أن رضا الزبون هو هدف المؤسسات¹⁵. وتتوقف مسألة رضا الزبون/المستهلك على أداء العرض بالنسبة إلى توقعات الزبون. وحسب Kotler فإن القناعة أو الرضا هو شعور شخصي بالبهجة أو بخيبة الأمل ناتج عن مقارنة أداء المنتج مع توقع الزبون¹⁶. وتفيد عملية المقارنة أن المستهلك يكون راضيا إذا تطابق الأداء مع التوقعات، ويكون غير راض إذا كان الأداء أقل من التوقعات، ويكون راضيا بدرجة كبيرة إذا كان الأداء يفوق التوقعات. وتهدف العديد من المؤسسات إلى تحقيق الرضا العالي وذلك لأن المستهلك الذي يكون راضيا أو راضيا بالنزير سكون من السهل عليه أن يتحول إلى عروض أخرى. أما المستهلك ذو الرضا العالي يكون أقل استعدادا للتحويل. والنتيجة تكون ولاء كبيرا من الزبون.

ويرتبط التعريف التقليدي للولاء بفكرة تكرار الشراء¹⁷، ولكن تكرار الشراء لا يعتبر دائما مؤشرا للولاء¹⁸. ويقترح Kapferer et Laurent أربع أنواع للولاء¹⁹:

- ولاء عن يقين: ومفاده المستهلك جرب وبطريقة مكثفة عدة علامات وأصبح وفيًا للعلامة التي تحقق له أقصى إشباع؛
- ولاء برضا ضعيف: المستهلك جرب عدة علامات، وأصبح وفيًا للعلامة التي تحقق له الرضا وهو غير مقتنع بأنه بإمكان علامات أخرى أن تحقق له رضا أكبر؛
- ولاء بتخوف من الخطر: الخوف من الخطر يجعل الفرد يبقى وفيًا للعلامة التي تحقق له الرضا؛
- وولاء جامد: الاختيار محدد بالتعود والمستهلك لا يتساءل فيما إذا كان بإمكان علامات أخرى أن تحقق له رضا أعلى.

من خلال هذا الاقتراح فإن ولاء المستهلك لا يوحى بالثقة، إذ يستوجب على مسيري المؤسسات التعرف على كل أنواع الولاء ومتابعة تحركات المستهلكين فيما إذا كانت في اتجاه المؤسسة أم في اتجاه المنافسين ولماذا؟ ويمكن أيضا تقبل فكرة تعدد الولاء لدى المستهلك تبعا لتعدد الحاجات لديه. وتختلف العلاقة بين الولاء والرضا تبعا لنوع الولاء فلا يمكن اعتبار رضا المستهلك ذو ولاء جامد متساوي مع رضا مستهلك ذو ولاء متخوف أو ذو ولاء عن يقين.

إن توقعات المستهلكين تكون متأثرة بخبرتهم الشرائية السابقة، الأصدقاء، نصائح الشركات ومعلومات المنافسين والمسوقين ووعودهم. حاليا يمكن اعتبار أن المؤسسات مسؤولة بصفة كبيرة عن تكوين ما ينتظره الزبون²⁰، فإذا قام المسوقون برفع التوقعات فإن المستهلك سوف يكون أكثر احتمالا بأن يصاب بخيبة أمل. غير أن بعض المؤسسات الناجحة تقوم برفع التوقعات وهدفها تحقيق الرضا الكلي للمستهلك وهي تسعى إلى أن المستهلك يجب أن يكون مسرورا وليس راضيا فحسب. ويجب على المؤسسة الناجحة أن تعمل حسب فلسفة نقل أو توصيل مستوى عال من الرضا. وهناك عدة وسائل لقياس رضا المستهلك مثل نظام الشكاوى والمقترحات، مسوحات رضا المستهلك، التسويق المتخفي، تحليل المستهلكين المفقودين.

2-2) قيمة الزبون:

يفترض مقدما بأن الزبائن يشترون من المنظمة التي يدركون أنها تقدم أعلى قيمة مقدمة لهم. ومن هنا فإن القيمة المقدمة أو المحولة للزبون، حسب Kotler، هي الفرق بين قيمة الزبائن الكلية وتكلفة الزبائن الكلية. إن تكلفة الزبون الكلية هي عبارة عن مجموعة تكاليف الزبائن ماعدا تلك التي تتحقق عند تقييم واستخدام المنتج أو الخدمة²¹. ويتوقف قرار المؤسسة بمقارنة القيم المحولة للزبائن من طرف المنافسين.

مجمل القول، فإنه كلما كانت القيمة المحولة للمستهلك أكبر من القيمة التي يحولها المنافسون كلما أجهت المؤسسة إلى تحقيق الرضا العالي للمستهلك. وقد أثبتت دراسة ميدانية، أجراها Juran على 200 شركة أمريكية، أن 90% من مديري هذه الشركات على قناعة تامة بأن تعظيم رضا المستهلك يؤدي إلى تعظيم ربحية الشركة وحصلتها من السوق²².

وقد ساهم Porter باقتراحه لسلسلة القيمة كوسيلة لتعريف الطرق التي تخلق المزيد من قيم المستهلك. إذ أن القيمة المتجسدة في المنتج الذي تعرضه المنظمة هي التي تجعل الزبائن على استعداد لدفع مبالغ مالية مقابل الحصول على منتج المؤسسة²³. وطالما أن القيمة تنتجها المؤسسة من خلال أنشطة رئيسية أو مساعدة فإنه من المنطقي القول أن خلق ميزة تنافسية يتطلب توجيه الاهتمام لمختلف هذه الأنشطة. ويهدف هذا التقسيم إلى فهم سلوك التكاليف وتحديد المناخب الموجودة والمحملة للتمييز.

(2-3) إدارة حافظة الزبائن (جذب الزبائن والاحتفاظ بهم):

عندما يتعلق الأمر بإدارة حافظة زبائن المؤسسة فإنه يمكن استنتاج حافظة تتكون من أربع أنواع من الزبائن الحاليين للمؤسسة:

✦ أولاً- زبائن مترددون أو متخوفون:

هؤلاء ذوو ولاء متخوف حيث أنهم يشترون منتجات الشركة ولديهم استعداد كبير للتحويل إلى المنافسين. ويتميز هذا النوع من المستهلكين بنقص المعلومات وهم غير محفزين وأحسن طريقة لكسبهم هي "تزويدهم بكميات كبيرة من المعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرار وترغيبهم في منتجات المؤسسة"²⁴. كما يفترض على المؤسسات الاهتمام بالتسويق الإلكتروني، فالتسويق المستقبلي سيعتمد على الاتصال بالزبون شخصياً بواسطة الاتصالات المباشرة ووسائلها الحديثة.

✦ ثانياً- زبائن مقتنعون بمنتجات المؤسسة:

غير أنهم يشترون منتجات أخرى أيضاً أي أن لهم ولاء متعدد، وعادة ما يتصفون بالتجديد والمغامرة. والواقع أن وزنهم بالنسبة إلى المؤسسة مهم جداً وتحولهم عنها أو ارتدادهم يتسبب في أزمة فعلية لها. وقد أشارت إحدى الدراسات إلى أنه بإمكان الشركات أن تحسن الأرباح في أي مكان بنسبة 25% إلى 85% بواسطة تقليل ارتداد الزبون إلى نسبة 5%²⁵. ويمكن الاحتفاظ بهذا النوع من المستهلكين عن طريق تأسيس حواجز لمنع عملية التحول كأن تهتم المؤسسة بخلق القيمة وتطويرها من أجل الاستمرار في تحقيق الرضا العالي للمستهلك (تقديم علامة متميزة، خصائص مبتكرة لشكل السلع، جودة عالية، خدمات قصوى، مدى واسع من الخدمات المقدمة...).

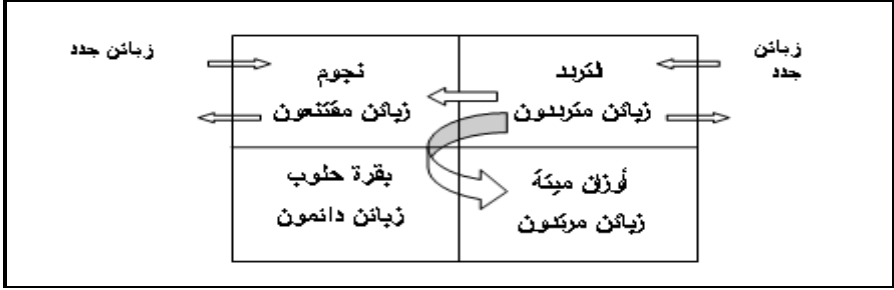
✦ ثالثاً- زبائن دائمون:

وهم مستهلكون مرتاحون ومطمئنون ومتعودون على منتجات المؤسسة ويشعرون بالرضا الكلي ويصعب تحويلهم. إنهم يكتسبون صفة الولاء الجامد، هذا لا يعني أن المنظمة لن تفعل شيئاً لمكافأتهم على ولائهم. ويقول سيول وبراون في هذا السياق "يجب أن تثبت مقدار تقديرك لأهميتهم، وعبارات الشكر كثيراً ما تكون آلية، إنك فعلاً تكافئ الناس لتعاملهم معك"²⁶. وبهذه الطريقة يتم تحويل الزبائن إلى مؤيدين للمؤسسة. وهؤلاء المستهلكون لا يكلفون شيئاً وبالمقابل معظم العوائد ناتجة من خلالهم.

✦ ورابعاً- زبائن مرتدودون:

يمثلون الفئة التي تشعر بالملل لأنهم استهلكوا منتجات المؤسسة لفترة طويلة. إنهم راضون ولكنهم يريدون التغيير وعادة ما يكونون ذوو ولاء ضعيف. ومن الأحسن أن يتحولوا عن المؤسسة في أقرب وقت قبل أن يصبحوا غير راضين وهذا سيكون وقعه سيئ على المؤسسة. ونشير نتائج بحوث ميدانية إلى أن الزبون الواحد الذي يشعر بالرضا عن سلعة ما يتحدث عنها أمام أو مع ما لا يقل عن 3 أفراد/زبائن. أما الزبائن غير الراضين فهم يتحدثون عن عدم الرضا لحوالي 9 أفراد²⁷. كما يحوي نفس النوع من المستهلكين غير مربحين لأنهم يشترون مشترياتهم الأساسية من المنافسين ويكملون ما ينقصهم من منتجات المؤسسة، وتعتبر تكلفتهم أكبر من العائد الناتج من ورائهم.

ومما سبق يمكن ترجمة هذا التحليل عبر مصفوفة B.C.G. (مصفوفة مجموعة بوسطن للاستشارة)، ونتحصل على الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحثة تبعا ل.....

الشكل رقم 01 حافظة الزبائن والحركة المنطقية لأجزائها

وبذلك، فإن أي طرح لتقييم أداء المؤسسة مقارنة بمنافسيها يتم قياسه باستخدام الحصة من السوق، ويمكن أن يترجم ذلك على أساس القدرة على زيادة قيمة حافظة الزبائن. ومن أجل تجسيد التصورات السابقة في الواقع تتبنى إدارة التسويق هذه العمليات من خلال تخصيص ميزانية التسويق إلى نوعين من الأنشطة هما: نشاط المحافظة على المستهلكين ونشاط جذب مستهلكين جدد (الاتفاق على الإعلان، والترويج). ومن هذا المنطلق فإن تحقيق رضا المستهلك يؤدي إلى الاحتفاظ به، وذلك يؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة وزيادة الإيرادات والعوائد.

(3) تحليل القدرة التنافسية لقطاع الحليب في الجزائر:

(1-3) واقع صناعة الحليب في الجزائر:

لقد تراوحت نسبة الاكتفاء الذاتي من الحليب ومشتقاته في الوطن العربي ما بين 59.9% في عام 1991 و 71% في عام 2001. وتختلف هذه النسبة من دولة إلى أخرى، وقد بلغت هذه النسبة في الجزائر 32.6% عام 1991 وارتفعت إلى 36.3% في 2002. ويتم سد العجز في غالبية الدول العربية عن طريق استيراد الألبان المجففة وبعض المنتجات اللبنية من بعض الدول خاصة الأوروبية، وتلبي الجزائر نسبة 65% من حاجيات مستهلكيها عن طريق الاستيراد. ويلاحظ أن معطيات السوق العالمية في 2005 لم تكن مناسبة لصناعة الحليب الجزائرية سيما أنها سجلت ارتفاع في قيمة المواد الحليبية المستوردة بنسبة 19%²⁸. وتستورد الجزائر غيرة الحليب والمادة الدسمة من عدد من البلدان حيث تأخذ الأرجنتين نسبة 17% وفرنسا بـ 16% وبلجيكا بـ 11% ونيوزيلندا بـ 10% وبولونيا بـ 8%²⁹. وقد سجلت قيم متزايدة من التبادلات في المنتجات الحليبية في الفترة 2001-2004 وهي مدونة بالجدول الموالي، ويفسر ذلك بالارتفاع الملحوظ في أسعار هذه المواد:

الوحدة: مليون دولار أمريكي

البيان	2001	2002	2003	2004
الواردات الإجمالية	9940	11969	13533	18232
*الواردات الغذائية	2197	2506	2601	3334
**الواردات من الحليب ومشتقاته	530	488	514	818
الصادرات الإجمالية	19133	18420	21479	31713
*الصادرات الغذائية	28.40	43.64	51.50	68.01
**الصادرات من الحليب ومشتقاته	0.00	0.41	5.39	5.85

المصدر: Agriculture- Pêche -alimentation et développement rural durable dans la région méditerranéenne, Rapport annuel: Agri. Med., Centre International de Hautes Etudes Agronomiques méditerranéennes (2006).

الجدول رقم 01 تطور الواردات والصادرات من المنتجات الحليبية في الجزائر

وفي إطار الرغبة الملحة لتخفيض الواردات من الحليب اتخذت عدة إجراءات منذ سنة 2000، مثل مخطط التنمية الريفية PENDAR الذي تم إطلاقه سنة 2000 مستهدفا زيادة المساحات الخضراء، وقد سجلت في 2004 نسبة نمو ب 10% التي انتقلت من 722300 هكتار في 2003 إلى 793000 هكتار في 2004. ويعتبر المشروع الخماسي 2005-2009 انطلاقة ثانية في إطار التنمية الريفية حيث خصصت له ميزانية إجمالية ب 4202.7 مليار دينار تأخذ التنمية الزراعية والريفية قيمة 300 مليار دينار أي ما يعادل 7.1% من القيمة الإجمالية³⁰.

ويلاحظ أن استهلاك الحليب أو الألبان في الجزائر يتأثر بعدة عوامل اقتصادية واجتماعية وبيئية وجغرافية أهمها: أسعار الألبان وبعد مراكز الاستهلاك عن مراكز الإنتاج، ومستوى دخول الأفراد ونوعية الألبان والعادات الغذائية. وتحتل الجزائر المرتبة الرابعة بنسبة 7.2% من الإنتاج الإجمالي للدول العربية من سنة 1991 إلى 2001 بعد السودان ومصر وسوريا (34 %، 18.3 %، 8.75 % بالترتيب)³¹. وعلى مستوى دول المغرب العربي تعتبر الجزائر المستهلك الأول للحليب، حيث قدر في 2004 ب 1.7 مليار لتر بمعدل نمو 8% سنويا.

وقد قدر معدل استهلاك الفرد للحليب في 2004 ب 110 ل/فرد/السنة، ويتوقع أن تزداد هذه النسبة إلى 115 ل/فرد/السنة في 2010³².³³ أما بالنسبة لتجميع الحليب (حليب البقر)، فيعتبر مؤشر إيجابي للإنتاج الوطني علمي الرغم من أنه عرف تعثرا فهو لا يمثل سوى 10% من إجمالي الإنتاج الوطني للحليب³⁴. وقد عرف هذا الجانب انخفاضا بنسبة 50% من معدل إنتاج الحليب المجمع بين 1996-1999³⁵. ويعود السبب في ذلك إلى انخفاض عدد المزارع النموذجية (من سبع آلاف مزرعة في 1991 إلى ستة آلاف مزرعة 2001 أي انخفاض عدد الأبقار من 445 ألف بقرة في 1998 إلى 267 بقرة في 2000)، على الرغم من ارتفاع عدد المزارع الخاصة (من 17 ألف مزرعة في 1991 إلى 20 ألف مزرعة في سنة 2000 أي من 239 بقرة في 1998 إلى 493 ألف بقرة في 2000)³⁶.

لقد نشأت صناعة الحليب بعد الاستقلال منذ إنشاء الديوان الوطني للحليب ومشتقاته ONALAIT³⁷، وتتأثر هذه الصناعة بمنتجات الحليب وموردي المواد الغذائية للحيوانات وهم: الديوان الجزائري المهني للحبوب OAIC، والمؤسسات الجهوية للصناعات الغذائية ومشتقاتها ERIAD، والديوان الوطني للأغذية الحيوانية ONAD. كما تتأثر بمربي الحيوانات التي يقدر عددها بـ 1.3 مليون رأس من بينهم 737000 بقرة حلب³⁸، وبعمليات التحويل التي يمثلها مجمع Giplait، وبمستوى الواردات من المادة الأولية التي تقوم بها Milktrade وهي وحدة تابعة لـ Giplait. وتقوم هذه الوحدة باستيراد أهم مادنين وهما غبرة الحليب والمادة الدسمة وقد قدرت الكميات المستوردة وأسعار الطن من الواردات من هذه المواد في الفترة 2003-2004 كما يلي:

بيان	2003			2004		
	الكميات (طن)	المجم (ألف دولار)	السعر (دولار/طن)	الكميات (طن)	المجم (ألف طن)	السعر (دولار/طن)
غبرة الحليب	211075	455251	2157	251791	745862	2962
مادة الدسمة	431	293	681	1652	1537	930

المصدر: Agriculture- Pêche -alimentation et développement rural durable dans la région méditerranéenne, Rapport annuel : Agri. Med., Centre International de Hautes Etudes Agronomiques méditerranéennes (2006).

الجدول رقم 02: تطور أسعار وكميات الواردات لغبرة الحليب والمادة الدسمة

تتميز الطاقة الإنتاجية للحليب ومشتقاته بارتفاعها حيث تضاعفت بين 1982 إلى 1992 من 683 مليون لتر إلى 1575 مليون لتر، وقد وجه ثلث هذه الطاقة لتنويع صناعة الحليب. أما الوضعية في سنة 2000 فقدرت بـ 336. 395. 1 مليون لتر ويفسر الفرق بتدني قيمة التجهيزات، ونقسم هذه الطاقة بين:

- 81.9% موجهة للحليب المبستر أكياس LPC؛
- 5.24% موجهة للبن أكياس LFC؛
- والباقي موزع بين القشطة والمثلجات والزبدة.

تتوزع نفس الطاقة حسب الوحدات التابعة لـ Giplait، حيث تمثل وحدات الوسط نسبة 47.91% من الطاقة الإجمالية للمجمع، وتمثل وحدات الغرب والشرق 29.66% و 22.41% من إجمالي الطاقة على التوالي. وإذا تم توزيع الطاقة حسب ما يقابلها من الطلب، فإنه يمكن القول أن نصيب الفرد بالوسط يقدر بـ 71.04ل، ويقدر نصيب الفرد في الغرب بـ 68.97ل، أما نصيب الفرد في الشرق فيقدر بـ 35.47ل.

المنطقة	عدد السكان (1999)	عدد الوحدات	الطاقة الإنتاجية	متوسط الطاقة للوحدة	الكثافة للفرد
الفرق	11 956 005	4	424 095	106 024	35.47
الوسط	10 757 193	6	764 172	127 362	71.04
الغريب	7 193 013	9	490 080	55 120	68.97
المجموع	29 906 211	19	1 684 347	88 650	56.32

المصدر: Giplait, 2002.

الجدول رقم 03: توزيع الطاقة الإنتاجية لـ Giplait حسب السكان

وقد انخفض نصيب السوق لـ Giplait من العرض الإجمالي طوال الفترة 1996-2000 حيث سجل النسب التالية: 53.2 و 42.7 و 38.7 و 31.1 و 30.2%. في حين تطور العرض الإجمالي للحليب خلال الفترة 2000-2004 بالكميات التالية: 1550 و 1637 و 1544 و 1610 و 1915 مليون لتر على التوالي أي بمتوسط معدل نمو 6%³⁹

أما شبكات التوزيع فتتوزع عبر ثلاث مجاميع رئيسية هي: الشبكات الرسمية ممثلة بـ ENAPAL سابقا، والشبكات غير الرسمية ويصعب قياسهم لأنهم يعملون بطريقة غير رسمية، والشبكات الصاعدة وهم مجموعة الخواص المكونة بفعل تحرير الاقتصاد.

وتتسم الوضعية العامة لقطاع الحليب بالديون المرتفعة وارتفاع مستوى التكاليف، ومرد ذلك إلى التبعية المطلقة في المادة الأولية (غبرة الحليب والمادة الدسمة)، حيث يتم استيرادها من الخارج مما يجعلها متأثرة بأسعار البترول وأسعار العملات. وتعتبر الجزائر ثاني دولة في العالم بعد المكسيك وقبل مصر في استيراد هذه المواد. وبالإضافة إلى ذلك يعد إتباع سياسة الأسعار المنظمة من طرف الدولة، باعتبار الحليب مادة ضرورية لفئات شاسعة من المستهلكين محدودي الدخل، أحد أهم القيود التي تحول دون تحقيق نتائج ايجابية تغطي بها تكاليف الإنتاج.

إن التواجد في ميدان إنتاجي للحليب ومشتقاته يتميز بكثرة وتعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ذات قدرات وموارد محدودة، تنتشر في مناطق جغرافية مختلفة وتعمل على تلبية أو إشباع حاجة المستهلكين المحليين، يعني أنها تتنافس مع مؤسسات متقاربة نسبيا من حيث نصيب السوق والمستوى التكنولوجي.

2-3) تحليل المحيط التنافسي لقطاع الحليب

باستعمال نموذج لبورتر للقوى الخمس:

يمكن إتباع نموذج القوى الخمس لبورتر لتحليل المحيط التنافسي للمؤسسات العاملة في مجال نشاط الحليب ومشتقاته.

⊕ أولا: القدرة التفاوضية للمورد:

أهم المواد التي يسيطر فيها المورد هي غبرة الحليب والمادة الدسمة، وتوكل المؤسسة هذه المهمة كاملة لوحدة Milktrade. وفي محاولة لإيجاد أسعار مقارنة

لوحظ غياب المعلومات على مستوى الموردين الخواص. وبالإضافة إلى ذلك سجل CETIC (جوان 2001) قيد عدم الأمن لعدم قدرة الفرع المتخصص لتكوين مخزون، غير أنه سجل كذلك أن المادة الأولية ذات جودة مقبولة. والقيد الثاني يتمثل في تنبؤات تطور السوق العالمي الذي يوحي بارتفاع الأسعار. أما بقية المواد بما في ذلك حليب البقر فإن القدرة التفاوضية للموردين منخفضة أو أقل حدة.

✦ ثانيا: المنافسون في نفس مجال النشاط:

وهنا يمكن التمييز بين منتجي الوحدات العمومية ومنتجي القطاع الخاص المحليين والمنافسة الأجنبية. ويمكن اعتبار أن المنافسة بين الوحدات غير موجودة حاليا نتيجة تقسيم السوق إلى مناطق جغرافية. أما الخواص فقد أصبحوا منافسين أقوى، وتسببوا في فقدان نصيب مهم من السوق كان من نصيب المؤسسة العمومية، كما سجلوا نقطة لصالحهم من حيث تنويع المنتجات مع مستوى جودة مرتفع. ويصعب تحديد نصيب المنافسين من السوق نتيجة غياب معلومات مما يصعب مهمة وضع أهداف جديدة. كما يشكل غياب دراسات السوق عائق لتحديد حجم المستهلكين وأذواقهم. وتنفذ مؤسسة Giplait إلى سياسة تجارية لتخصيص المنتجات حسب فئات معينة (مثل: أطفال، مرضى السكر، مرضى فقر الدم، رياضيين).

وحسب بعض المعطيات التي تصف قطاع الحليب في الجزائر (متوسط 1996-1999)، يشكل إنتاج حليب البقر ما يعادل 1 140 مليون لتر سنويا، حيث لا يجمع مجمع Giplait سوى 110 مليون لتر وقد تطور هذا الحجم في سنة 2004 إلى 400 مليون لتر، بينما يذهب ما قيمته 1030 مليون لتر للقنوات غير الرسمية والمنتجين الخواص. أما بالنسبة لاستيراد الحليب ومشتقاته فإنه يقدر بـ 2240 مليون لتر يستهلك النهائي كجزء من العرض الإجمالي للحليب ومشتقاته. وبذلك فإن نصيب السوق يوزع بين ثلاث مجموعات، بحيث يسيطر المجمع على 31 % من العرض الإجمالي ويلبي الاستيراد ما قيمته 39% أما الباقي المتمثل في 30% فيوزع بين الإنتاج غير الرسمي والمنتجين الخواص⁴⁰. وفي مجال الحليب المبستر تسنولي، Colaital أحد وحدات الشركة القابضة Giplait، على 38% من السوق، تليها Numedia (19%) و Monlait (12%)⁴¹.

✦ ثالثا: القدرة التفاوضية للزبائن:

تواجه معظم وحدات مجمع Giplait تركيز التوزيع في فئة الموزعين الرسميين الذين قد ينقلبون على المؤسسة في ظروف معينة (خصوصة المؤسسة)، وقد يشكل ذلك خطرا كبيرا عليها وهو حال وحدة بودواو. أما بالنسبة للفرص فإن للمؤسسة أفاق كبيرة للتوسع والتوزيع في الطلب على الحليب ومشتقاته، وفي اتجاه ارتفاع الدخول هناك فرصة لصعود الطلب.

✦ رابعا: الداخلين الجدد:

في الواقع لا يزال حليب الاستهلاك بعيدا على المنافسة، لأن الأسعار التي يطبقها المجمع هي أسعار تنافسية. لكن يمكن اعتبار غيرة الحليب كامل الدسم المنافس الوحيد للحليب لأنه يغطي مساحة كبيرة من الطلب على الحليب ويلجأ إلى استيراده لعدم الوصول إلى حالة الاكتفاء الذاتي ويمكن التغلب على هذا المنافس في حالة بلوغ مستويات العرض المقابلة للطلب. غير أن مشتقات الحليب تعرف منافسة

حادة من طرف الخواص، وتنتوزع مجموع مؤسسات الحليب ومشتقاته في كل التراب الوطني ب 64% منها في المدن الساحلية و 20% في الوسط و 16% في الجنوب⁴².

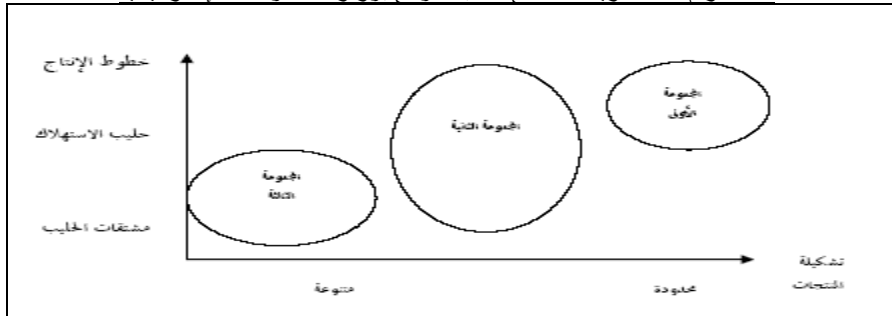
ولقد أثبتت حاليا بعض المؤسسات وجودها في مجال مشتقات الحليب مثل: Fromagerie de Blida، Milko، Tammy، La Montagne، Djurdjura، M'sila، Ghardaia. وقد تتغير الأوضاع مع تحرير الأسعار، إذ يشكل ذلك خطرا لأن المستثمرين سيدخلون بعناد جديد وتكنولوجيا عالية بمقابل عتاد المجمع القديم. وتزداد الخطورة بدخول شركاء أجنبى مصدر التجديد التكنولوجى والسيطرة على التسيير الاستراتيجى وهو حالة Djurdjura-Danone الذى يصنف القائد فى المنتجات اللبنية فى الجزائر (40 % من السوق)⁴³، وحالة Yoplait/General laitierie Industrie وحالة Candia/Tchin Lait التى تستولى على 75 % من سوق الحليب المعقم (UHT). أما سوق الحليب المبستر فلم يعرف بعد أى استثمار أجنبى على الرغم من تلقى Giplait عروض فرنسية⁴⁴، غير أن الأمر غير منته لأن الوضع قد يتغير مع تحرير الأسعار أو الخصخصة.

✦ وخامسا: منتجات الإحلال:

تستهلك أغلب مشتقات الحليب كحلويات مثل الياغورت وتعتبر الفواكه كبداية لهذه المنتجات وقد تكون المشروبات الغازية كمهدد للياغورت. أما منتجات الحليب فلا تواجه منتجات إحلالية قوية، وهناك من يفضل حليب البقر الطازج كما يعتبر الشاي والقهوة بدائل أخرى للحليب بالنسبة للأسر الجزائرية خاصة فى الاستهلاك المسائى.

وفى محاولة لمعرفة المكانة التنافسية لمؤسسة Giclait وأفاق تطويرها يجب رسم خريطة القطاع والتعرف على المجموعات الإستراتيجية الموجودة فى هذا القطاع، لتتضح كيفية التصرف مع كل مجموعة. ومن أجل ذلك نحتاج إلى التعرف على المزايا المعروفة فى قطاع الحليب، وعموما يمكن القول أنه توجد عدة مزايا توجه القطاع وهى: الأسعار، تشكيلة المنتجات، وخطوط الإنتاج. وسوف يتم الاعتماد على متغيرين وهما مجال النشاط وتشكيلة المنتج لرسم الخريطة.

الشكل رقم 02: خريطة القطاع حسب نموذج بورتر للمجموعات الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحثة.

إن الاعتماد على متغيري التشكيلة ومجال النشاط يعطي ثلاث مجموعات إستراتيجية. تأخذ المجموعة الأولى صفات محدودة أنواع المنتجات مع إنتاجها لحليب الاستهلاك وهي أغلب وحدات مجمع Giplait بما فيها وحدات الشرق (باتنة، قسنطينة، عنابة)، والداخلين الجدد من القطاع الخاص في إنتاج حليب الاستهلاك. وتمثل المجموعة الثانية جزء من وحدات مجموعة Giplait بالإضافة إلى الحليب المستورد من غبرة الحليب الكامل الدسم والحليب المعقم ومؤسسات الخواص العاملين في مجال الحليب ومشتقاته وتبرز كولينال التابعة للمجمع. أما المجموعة الثالثة فهي تضم منتجي مشتقات الحليب فقط وهنا تبرز دانون كمنيطر على هذه السوق.

إن التعامل مع المنافسين يختلف بين التعامل مع مختلف المجموعات. وعلى الرغم من عدم وجود منافسة مباشرة بين الوحدات بحكم انتمائها إلى نفس المؤسسة والتي تحدد توزيع العرض حسب المناطق. إلا أنه يمكن تحديد ترتيب هذه الوحدات، أما أساس الترتيب فيمكن الاختلاف فيه. فإذا كانت الكميات محددة بحسب المناطق والجودة مفروضة على القطاع بنفس الموصفات، والأسعار كذلك هي نفسها بالنسبة لكل وحدات المجمع والأجال تفرضها طبيعة المنتج غير القابل للتخزين، فإنه يمكن الاعتماد على مؤشر استهلاك المواد نسبة إلى الإنتاج المباع باعتباره المحدد الرئيسي للتمييز بين الوحدات وهو مدى تحكمها في تكاليف المواد ومستوى التالف أو الفاقد من المواد. وباعتماد هذا المؤشر تم تحديد مكانة وحدات المجمع كما يلي: وحدة بود واو 78.46، S. B. A. 79.76، نيارت 80.78، بني تامو 81.45، سيدي خالد 81.74، أريبيس 82.5، سعيدة 84.01، باتنة 84.47، مستغانم 84.78، تلمسان 86.07، غليزان 86.42، معسكر 86.90، سطيف 86.94، عنابة 87.25، بئر خادم 87.50، نراع بن خدة 87.8، قسنطينة 90.28، أميزور 91.70⁴⁵.

3-3) التوجهات الإستراتيجية المقترحة للمجمع لتجسيد التوجه بالزبون:

إن أول توجيه يهتم بوضع إستراتيجية توسيع الإنتاج الحالي مادامت السوق الحالية غير مشبعة ويمكن زيادة كميات الإنتاج باعتبار أن نصيب الفرد من الطاقة الإنتاجية في الشرق لم تتجاوز 35.47 لتر / للفرد سنويا في حين تصل هذه النسبة إلى 71.04 لتر/فرد سنويا في الوسط، علما أن الحد الأقصى يتراوح بين 110-115 لتر/فرد سنويا للمستهلك الجزائري بصفة عامة. ويمكن التغلب على منافسة غبرة الحليب كامل الدسم (المجموعة الثانية) وكذلك المنتجين الخواص عن طريق التميز بالجودة والسعر وصورة المنتج في ذهن المستهلك، لأنه لا يزال المستهلك الجزائري يفضل منتجات المؤسسات العمومية (حسب تصريح إدارة التجارة على اثر التعامل مع تجار من خارج الولاية وبقائهم مع المؤسسة لتفضيل المستهلك لمنتجات المؤسسة على منتجات الخواص) على منتجات المؤسسات الخاصة لشيوخ ظاهرة الغش خاصة أن الحليب ومشتقاته منتجات استهلاكية بالدرجة الأولى وذات تأثير مباشر على صحة المواطن.

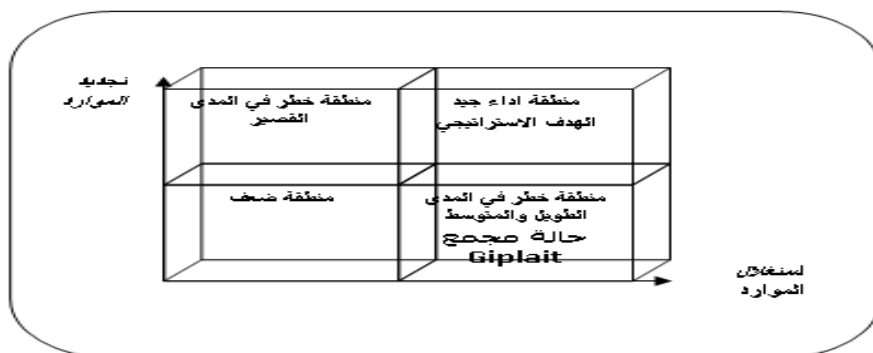
أما الإستراتيجية الثانية فهي توسيع خطوط الإنتاج من خلال التنويع بإيجاد خطوط إنتاج جديدة وذلك بالاعتماد على بحوث التسويق في اكتشاف أجزاء تحتية ذات رغبات متميزة تستطيع أن يتم تلبيتها بما يحقق عائداً للمؤسسة. ويكون ذلك بعد إنشاء دائرة البحث والتطوير من أجل تصميم هذه المنتجات واختبارها في السوق. كما ينصح بتوسيع

الخطوط الموجودة حالياً خاصة خط مشتقات الحليب الذي تغيب فيه منتجات مهمة وقد أصبحت تشكيلتها واسعة على المستوى العالمي، وهي ذات عمر إنتاجي أطول من منتوج الحليب وبالتالي يمكن تسويقه في كل التراب الوطني وذلك بعد الاستثمار في طاقة التوزيع على الرغم من دخولها في مواجهة مع المجموعة الثالثة التي سبق إثبات عدم قدرتها على المنافسة إلا إذا وفرت ظروف المنافسة الصحيحة وهي الجودة والأسعار.

ويجب تحسين السياسة الإدارية في المنظمة بتأطيرها بقدرات مؤهلة للتفكير الاستراتيجي تعمل في اتجاهين هما: استغلال الطاقات وتجديد الطاقات، لأن الوضع الحالي للمؤسسة وفقاً لهذين المعيارين يشير إلى مواجهة المؤسسة لظروف صعبة في المدى القصير وظروفاً أصعب في المدى الطويل مادامت تواجه انخفاض في مستوى استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة مع عدم توجيه أي جهود لتجديد هذه الطاقة التي توجه إلى التوسع والنمو مستقبلاً، وتعتبر تلك تبعات ظاهرة الفساد الإداري. أما بالنسبة لمشكلة التمويل والتمويل فهي من أصعب ما تواجهه هذه المؤسسة، وأحسن الحلول قد تكون عن طريق الخصخصة أو البحث عن شريك من أجل الاستثمار في المجالات السابق ذكرها ويمكن أن يكون مجال مشتقات الحليب هو الخيار الأنسب مادام لا يخضع إلى سياسة الأسعار المدعومة وستكون المنافسة هي المنظم الوحيد لكل العمليات الإنتاجية والتسويقية.

ويمكن تلخيص وضعية المؤسسة وفقاً لمنهج الموارد حسب الشكل التالي:

الشكل رقم 03: تحليل موارد المؤسسة حسب منهج الموارد



المصدر: من إعداد الباحثة.

إن كل المؤشرات السابق تحليلها وضحت الوضعية التنافسية للمؤسسة حالياً، التي تصفها من حيث منهج الموارد بأنها في منطقة خطر في المدى المتوسط والطويل. ولا يقصد هنا الموارد المادية بقدر ما يقصد منها الموارد التجارية، وهي إمكانية مطابقة الإنتاج مع طلب الزبائن حسب الإمكانيات التسويقية الحالية. وبذلك فإن التوجه الاستراتيجي المقترح يحاول الوصول إلى منطقة الأداء الجيد وذلك بالحفاظ على نفس المستوى من إمكانية قراءة حاجات السوق وتلبيتها، مع تجديد في الموارد التسويقية من حيث البحث عن مصادر توسيع السوق بإدخال منتجات جديدة (مشتقات الحليب)، وتوسيع شبكات

التوزيع لنفس المنتجات الحالية. ووفقا لهذه الشروط التي تتبع المستوى الداخلي هناك حظوظ لتطور نصيب المؤسسة من السوق وزيادة مكانتها التنافسية، وحظوظ أخرى متعلقة بالبيئة الخارجية وهي حالة تغير سياسة الأسعار أو الخصخصة أو الشراكة.

خاتمة:

من النتائج الممكن استنباطها من خلال هذا البحث أن أي مؤسسة تهدف إلى تحقيق أداء متميز وزيادة قدرتها التنافسية يتوجب عليها إدارة حافظة أنشطتها، وحافطة المنافسين وحافطة الزبائن. ويعتبر حصول المؤسسة على التوليفة المثلى بين هذه المكونات الثلاث أهم ميزة تحقق لها الأداء المتميز. كما أن حرصها على ابتكار أساليب فعالة لتوصيل أكبر قيمة للزبائن من منافسيها، بإمكانه أن يحفظ لها مكانتها في السوق. غير أن ذلك لا يكفي لأن الأصل في ديمومة الميزة التنافسية هو ديمومة الابتكار والتغيير بالموازاة مع تغيرات الزبائن.

وفي ضوء ما أسفر عليه البحث، فإن المؤسسات الجزائرية بإمكانها تبني التوجه بالزبون لتعزيز قدرتها التنافسية والخروج من بؤرة العجز. وقد تمثلت أهم النتائج المستخلصة من دراسة حالة قطاع الحليب في الجزائر أن:

- تنافسية الجزائر على مستوى هذا القطاع ترتبط بمدى مساهمة الدولة في تطوير قطاع الحليب بدعم المزارعين من خلال المخططات التنموية للفلاحة. وعلى الرغم من الجهود الكثيرة التي بذلتها العديد من الحكومات المتعاقبة لتطوير هذا القطاع بصفة عامة وقطاع الحليب بصفة خاصة، فإن هناك العديد من المشكلات والمحددات البيئية والإنتاجية والتسويقية والإدارية والتشريعية تحول دون تحقيق النمو المطلوب وبالتالي بقي تحقيق الاكتفاء الذاتي من هذه المادة الإستراتيجية مجرد أفكار؛
- تواجه هذه الصناعة عدة عقبات، ومجمع جبيلي غير قادر على استيعاب الطلب المتزايد، كما ثبتت عدم قدرته على المنافسة، حيث يعاني حاليا من تبعات تحرير السوق ومنافسة المنتجات المستوردة من جهة ومن تنامي السوق الموازية من جهة أخرى؛
- يضاف إلى ذلك معاناة المؤسسات من صعوبة الوصول إلى القروض البنكية ومن الضغط الجبائي، ومستحقات الدعم الحكومي الموجه لمادة الحليب؛
- وبعد استعمال تحليل بورتر تبين أنه تتوفر للمجمع عدة فرص ويستطيع استغلالها باتباع إستراتيجي التوسع على مستوى المجموعة الإستراتيجية الأولى مع الاستفادة إلى أعلى درجة من ميزة السعر وثقة الزبون، والسعي نحو التنويع على مستوى المجموعة الثالثة مع إثبات الجودة.

أما أهم التوصيات التي يمكن أن تساهم وتوفر المتطلبات للنهوض بالقدرة التنافسية لصناعة الحليب في الجزائر فهي كما يلي:

- لا ينبغي أن يؤدي الدعم الحكومي لمادة الحليب إلى عرقلة آلية السوق، بل بالتخطيط السليم والابتعاد عن الإنشاء العشوائي للمشاريع والمصانع؛
- ينبغي إنشاء مراكز لتجميع الألبان من مناطق الإنتاج الرئيسية؛
- ضرورة إيلاء الاهتمام الكافي للمراعي الطبيعية؛
- توفير الرعاية البيطرية والصحية للحيوان والإرشاد الحيواني؛

- توفير الموارد المائية وتوزيعها توزيعاً عادلاً؛
- توفير مصادر للتمويل والقروض؛
- دعم البحث العلمي في مجال إنتاج الحليب ومشتقاته؛
- العمل على التصنيع المحلي لبعض الماكينات البسيطة لمصانع الحليب؛
- العمل على تنويع المنتجات الحليبية؛
- وتطوير مواد التعبئة والتغليف.

وبتوفير هذه المتطلبات وغيرها بإمكان صناعة الحليب في الجزائر أن تنتعش من خلال تبني إستراتيجية التوجه بالزبون مع محاولة للتحرر من القيود التي تفرضها الدولة بتخفيض التكاليف والتوجه إلى المنتجات التي تتميز بحرية في تحديد الأسعار.

الهوامش والمراجع:

1 KENNEDY Carol, «Guide to the Management Gurus: The Most Comprehensive and Authoritative Guide to Management Thinking», Random House, 2002, translated by S. Derville et al., «Toutes les théories du management: Les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités», Maxima, Paris, 2003, pp. 37-44.

2 ABELL D. F., «Defining The Business: The Starting Point of Strategic Planning», Prentice- Hall Inc, New Jersey, 1980, cité par W. L. Charles & R. J. Gareth, «Strategic Management: An Integrated approach (Houghton Mifflin Company, 1998,

نقلاً عن رفاعي محمد رفاعي & محمد سيد أحمد عبد المتعال، «الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل»، ط. دار المريخ للنشر (الجزء الأول)، الرياض، 2001، ص 88.

3 LAMBIN J-J. & CHUMPITAZ R., «Marketing stratégique et opérationnel: du marketing à l'orientation marché», Dunod (5^{ème} ed.), Paris, 2002, p. 155.

4 كاظم نزار الركابي، «الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة»، ط. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص ص 178-179.

5 KOTLER P. & DUBOIS B., «Marketing management», Prentice-Hall Inc. (11th ed.), N.J, 2000, Translated by D. Manceau, «Marketing management», Pearson Education (11[°] ed.), Paris, 2003, p. 257.

6 يعرف بورتر المجموعة الإستراتيجية بأنها تتكون من مؤسسات قامت باختيارات متشابهة، إن لم تكن متطابقة في مجموعة من المعايير، لمزيد من المعلومات انظر:

PORTER M. E., «Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors», Free press, New York, 1980) translated by. Ph. De Lavergne, «Choix stratégique et concurrence », Economica, Paris, 1990, p.39.

7 COOL K. & DIERICKX I., «Rivality, Strategic Groups and Firm Profitability», Strategic Management Review, Vol. 14, 1993, pp. 47-59.

Cité par BENAVENT C., «Les Ntic et le marketing stratégique: Les enjeux de la compétition», (visité le 25_02_2008),

christophe.benavent.free.fr/publications/BenventNtics.pdf

- 8 المرجع السابق لـ BENAVENT C.
- 9 المرجع السابق لـ KOTLER P. & DUBOIS B.، ص 263.
- 10 SMITH W., «Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies», Journal of Marketing, Vol. 21, July 1995, pp. 03-08. Cited by M. Evans, «Market Segmentation», In M. J. Baker ed., «The Marketing Book», Viva Books Private Limited (4th ed.), New Delhi, 2000, p. 210.
- 11 KOTLER P. & ARMSTRONG G., «Principles of Marketing», Pearson Prentice Hall (11th ed.), New Jersey, 2005, p. 195.
- 12 EVANS M., «Market Segmentation», In M. J. Baker ed., In M. J. Baker ed., «The Marketing Book», Viva Books Private Limited (4th ed.), New Delhi, 2000, pp. 212-213.
- 13 نزار عبد المجيد البرواري & أحمد محمد الأردن فهمي البرزنجي، «استراتيجيات التسويق: المفاهيم-الأسس-الوظائف»، ط. دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص ص 98-99.
- 14 المرجع السابق لـ LAMBIN J-J. & CHUMPITAZ R.، ص 179.
- 15 أبو قحف عبد السلام، «كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية»، ط. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 204.
- 16 KOTLER P., «Marketing management», Prentice-Hall Inc. (9th ed.), N.J., 1997, p. 40.
- 17 LADWEIN R., «Le comportement du consommateur et de l'acheteur», ed. Economica, Paris, 1999, p. 364.
- 18 MARION G. & MICHEL D., «Marketing; mode d'emploi», ed. Organisation, Paris, 1990, p. 48.
- 19 المرجع السابق لـ LADWEIN R.، ص 365.
- 20 MICHEL D., SALLE R. & VALLA J-P., «Marketing industriel: Stratégies et mise en œuvre», Economica, Paris, 2000, p. 387.
- 21 المرجع السابق لـ KOTLER P.، ص 3.
- 22 المرجع السابق لـ عبد السلام أبو قحف، ص 245.
- 23 المرجع السابق لـ MARION G. & MICHEL D.، ص 47.
- 24 المرجع السابق لـ عبد السلام أبو قحف، ص 52.
- 25 المرجع السابق لـ KOTLER P.، ص 47.
- 26 كارل سيول & بول براون، «زبائن مدى الحياة: كيف تحول المشتري إلى زبون دائم»، ترجمة جورج خوري، ط. المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1995، ص 121.
- 27 المرجع السابق لـ عبد السلام أبو قحف، ص 140.
- 28 Article, «Agriculture- Pêche -alimentation et développement rural durable dans la région méditerranéenne, Rapport annuel: Agri. Med., Centre International de Hautes Etudes Agronomiques Méditerranéennes», 2006, (visité le 20-12-2007).
- news.reseau-concept.net/images/ciheam/Client/Rapport_2006.pdf
- 29 المرجع السابق لـ Rapport annuel: Agri. Med.
- 30 Article, «Rapport de présentation du secteur agro-alimentaire en Algérie», chambre Algérienne de commerce et d'Industrie, sep. 2004, (visité le 20-12-2007).

www.emed-tds.com/.../reports/Algeria%20Report%20on%20Ag.doc

31 سالم اللوزي وآخرون، «تطوير إنتاج وتصنيع وتسويق الألبان لدى صغار المزارعين في الوطن العربي»، ط. المنظمة العربية للتنمية الزراعية، الخرطوم، 2005، ص 21.

32 BENELKAD K., «Industrie du lait en Algérie», 29 mars 2005, elwatan.com

33 BENELKAD K., «Industrie du lait en Algérie», 29 mars 2005, elwatan.com

34 المرجع السابق لـ BENELKAD K.

35 BENCHRIF A., «Stratégies des acteurs de la filière lait en Algérie», options méditerrané et marchés du lait et rivières en méditerranée, CIHEAM-AM, Montpellier, sér-B, N° 32, 2001, PP. 28-29. (Visité le 20-12-2007). ressources.ciheam.org/om/pdf/b32/CI011662.pdf

36 المرجع السابق لـ سالم اللوزي

37 بموجب المرسوم رقم 63-69 الصادر بتاريخ 20-11-1969، وانطلقت عملية الإنتاج في 1970. وكان الديوان يضم ثمان وحدات إنتاجية هي: وحدة الجزائر، وحدة عنابة، وحدة قسنطينة، وحدة بودواو، وحدة بئر خادم، وحدة زراع بن خدة، وحدة وهران ووحدة تلمسان. وفي 1982 تم إعادة هيكلة الديوان وأصبح يتكون من ثلاث دواوين جهوية، وهي: الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته للشرق ومقره وحدة ايدوغ بعنابة، والديوان الجهوي للحليب ومشتقاته للوسط ومقره وحدة الجزائر، والديوان الجهوي للحليب ومشتقاته للغرب ومقره وحدة وهران. أما إعادة الهيكلة الثانية فتمت في 1997، حيث تم بموجبها حل الدواوين الجهوية ومنحت الاستقلالية لجميع الوحدات التابعة لها والبالغ عددها حاليا 18 وحدة. وبقيت هذه الوحدات مرتبطة بالشركة القابضة للحليب ومشتقاته GIPLAIT الكائن مقرها بالجزائر العاصمة.

38 المرجع السابق لـ BENCHRIF A.، ص ص 28-29

39 Rapport annuel: Agri. Med. لـ المرجع السابق

40 ارجع إلى:

- المرجع السابق لـ A. BENCHRIF، ص 34؛

- HAMMOUDI R., «L'Algérie importe moins de lait», (22/9/ 2005), elwatan.com.

41 المرجع السابق لـ R. HAMMOUDI.

42 TEMMAR N., «Le marché du lait en Algérie», Ambassade de France en Algérie, mission économique, actualisation 01/09/2005.

43 HAMMOUDI R., «Danone Algérie: 40% de parts du marché», 12/7/2005, elwatan.com

44 BETTACHE A., «Le groupe français Lactalis veut acquérir Giplait», Le soir d'Algérie, 16 avril 2005.

www.algeria-watch.org/fr/article/eco/.../lactalis_giplait.htm

45 Rapport d'activité, Giplait (2005).