

# دور تكييف الإستراتيجيات التسويقية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية

دراسة حالة: مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف «ECDE»

## *Adaptation of Marketing Strategies And Their Role In The Competitive Advantage Of Economic Company Case Study: The Enterprise Of Cement And Its Derivatives Echlef "ECDE"*

أ. بن الطيب إبراهيم

أستاذ مساعد قسم « أ » كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة الشلف -  
Benettayeb.ibrahim@gmail.com

### ملخص

لقد أصبحت إستراتيجيات التسويق اليوم حاجة ضرورية للمؤسسات الإقتصادية الهادفة إلى البقاء والإستمرار، ولمواجهة حالة التنافس المتصاعدة التي تشهدها أغلب أسواق العالم، والتكيف مع بيئة متحركة غير مستقرة بإتجاه خدمة المستهلك.

وفي ظل توجه الجزائر نحو إقتصاد السوق واستعدادها للإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، حيث تشدد المنافسة، أصبح على المؤسسة الإقتصادية الجزائرية الإستعداد لهذه المرحلة بإحداث تغييرات إدارية عميقة تهدف إلى اعتماد التسويق كضرورة وكنظام عمل يفرض نفسه كحل لمواجهة المنافسة، وتكييف المؤسسة مع بيئتها الجديدة، ولا يتحقق ذلك اعتباراً أو في ضربة حظ، بل لابد أن تعتمد المؤسسة منهج مستقبلي ومسار واضح لأنشطتها المختلفة وهو ما يتمثل بإستراتيجيات التسويق.

**الكلمات الدالة:** التكييف، الإستراتيجية التسويقية، الميزة التنافسية، المؤسسة الإقتصادية.

### Abstract

Today marketing strategies is an urgent need for company aimed to survive and thrive, and to meet the case of mounting competition in most markets worldwide, and adapt to the moving environment and not stable towards customer service.

Under directed Algeria to a market economy and ready to joining the W T O, where most competitive, became Algerian company prepping for this stage to cause administrative changes deep aim to adopt marketing as a necessity and as a work imposes itself as a solution to meet competition, and adaptable company with their new environment, Not happen haphazardly or in a stroke of luck, but must rely company futuristic approach and a clear path to its various activities, which is marketing strategies.

**Keywords:** Adaptation, Marketing strategy, Competitive advantage, Economic company

تطبيق الإستراتيجية التسويقية تتضح نقاط القوة، التي ينبغي أن تستغل، ونقاط الضعف التي ينبغي أن تعالج، وتتضح الفرص السانحة للمؤسسة، التي يجب أن تقتنصها والتهديدات التي يجب أن تتجنبها.

### مقدمة

إن الإستراتيجية التسويقية تمثل إحدى أكثر عمليات التسويق تعقيداً، حيث يتوقف عليها مدى نجاح المؤسسة أو فشلها، فعند

4- القدرة على الإستمرار والتحديث والتطوير والإبداع. كما أكد الباحثان Miles & Snow أن سر نجاح المؤسسة الإستراتيجي يكمن في قدرتها على إيجاد النمط التكيفي للفضل التنظيمي مع البيئة، والإستمرار في البقاء عاملة فيها<sup>(2)</sup> ويؤكد Ford أن «النمو أصبح دليلاً للفاعلية، لذلك فإن المؤسسات التي تنمو هي مؤسسات فاعلة»، وتؤكد العديد من الدراسات في هذا المجال إلى أن عملية النمو تعني من بين ما تعنيه هو التكيف مع البيئة من أجل البقاء والإستمرار.

وإن أقرب مفهوم للنجاح الإستراتيجي<sup>(3)</sup>، هو الذي جاء به Alvar عندما قال بأنه «قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحققها»، ولكننا نختلف مع Alvar في أن البقاء والتكيف والنمو لا يكون إلا في ظل الأهداف التي وضعت أصلاً لهذه المؤسسة، لذلك فإن مفهوم النجاح الإستراتيجي الذي تتبناه هذه الدراسة هو: قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو، في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها<sup>(4)</sup>.

ويمكن تحديد مفهوم التكيف حسب Mott بأنه «درجة قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان<sup>(5)</sup>».

ويؤكد Kotler أن نجاح وبقاء نمو وكيونته المؤسسات يعتمد بالدرجة الأولى على قدرتها على التكيف Adaptation والتفاعل Interaction مع الظروف البيئية المحيطة بها<sup>(6)</sup>، أما فشل وتدهور المؤسسات فيعود بالدرجة الأولى إلى أنها لم تستطع التكيف مع بيئتها، وهذا ما يسمى بـ «الإغتراب البيئي»، ويقصد بالإغتراب البيئي عدم قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، إما لعدم توافر البيئة الملائمة للإبداع والمشجعة على المخاطرة واستغلال الفرص وتحقيق الإستمرار والنمو، أو عدم قدرة المؤسسة ذاتها على تحقيق درجة ملائمة مع التكيف البيئي، ومن أهم الإغتراب البيئي ما يلي<sup>(7)</sup>:

- 1- صعوبة القدرة على اكتشاف الفرص المتاحة أو عدم استغلال الفرص .
- 2- صعوبة وجود خطط لتنمية المهارات المطلوبة لمواجهة حاجات ومتطلبات المستقبل.
- 3- وجود خريطة ضعيفة للتصورات البديلة لموقف المؤسسة المستقبلية.
- 4- الجمود التقني المرتبط بأساليب وآليات الإنتاج والإدارة والتسويق .
- 5- الخوف من التغيير.

#### ثانياً: إستراتيجيات التسويق التنافسية.

إن نجاح المؤسسة وإستراتيجياتها الكلية يرتبط إلى حد كبير على نجاح إدارة النشاط التسويقي، وما يتحقق من الإستراتيجية التسويقية والأداء المناسب والمتوافق مع المؤسسة ككل.

وعلى ضوء ما سبق عرضه نتجلى معالم الإشكالية والتي يمكن بلورتها في السؤال الجوهرى التالي: مدى مساهمة تكيف الإستراتيجيات التسويقية من قبل إدارة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف مع المتغيرات البيئية من أجل تحقيق ودعم الميزة التنافسية التي تعتمد عليها.

وقصد محاولة الإجابة عن الإشكالية لهذه المقالة ولغرض الإلمام بمحتويات الموضوع، سنحاول دراسة بعض النقاط التي نراها مهمة، والتي تتمثل فيما يلي:

- التكيف البيئي للمؤسسات.
- إستراتيجيات التسويق التنافسية.
- الوضعية التنافسية والإستراتيجية التسويقية لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف -ECDE-

وتهدف هذه الدراسة إلى :

- إبراز دور تكيف مختلف إستراتيجيات التسويق الذي يعتبر إستجابة ومرونة للبيئة التسويقية من أجل مواجهة التعقيدات والتغيرات المفاجئة، وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.
- التأكيد على أهمية الإستراتيجية التنافسية باعتبارها نشاط محوري في المؤسسة، الذي يتصف بالمرونة الناجمة عن عدم إستقرار البيئة التسويقية.
- تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة لمحاولة معرفة تأثيرات البيئة التسويقية على المؤسسة وضرورة التكيف معها.

تنبع أهمية هذه الدراسة من رصدها لظاهرة معاصرة لم تتحدد معالمها بعد بصورة نهائية، ألا وهو تكيف الإستراتيجيات التسويقية، كذلك لفت الإنتباه إلى أهمية الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة عامة، وفي بقاءها ونموها بصفة خاصة، وهذا بإبراز مدى ضرورة التأقلم والتكيف مع الظروف الحالية والمستقبلية للبيئة المتميزة بالتغير والحركية المستمرة، ورصد أهم مؤثرات الإستراتيجية التسويقية في تحسين الميزة التنافسية.

#### أولاً: المؤسسة والتكيف البيئي.

إن أهم ما يميز المؤسسات اليوم هو قدرتها على التكيف مع مختلف بيئاتها التي تتواجد بها، ومن المعروف أن بيئة المؤسسات تتغير من وقت لآخر، وإن الأداء التسويقي للمؤسسة بوجه عام هو أحد نواتج العلاقة بينها وبين البيئة، وهذا الأداء يرتفع كلما ارتفعت درجة تكيف المؤسسة مع البيئة.

والمقصود بالتكيف البيئي هو القدرة على الملائمة أو التوافق والإنسجام بين المؤسسة والبيئة، ويقاس هذا التكيف بمدى قدرة المؤسسة<sup>(1)</sup> على :

- 1- تدبير إحتياجاتها المادية والبشرية اللازمة لإنتاج السلع والخدمات.
- 2- قدرة المؤسسة على اكتشاف واستغلال الفرص الحالية والمرتبطة التي تقدمها البيئة.
- 3- قدرة المؤسسة على تجنب التهديدات والمخاطر التي تنشأ أو تواجهها من البيئة.

ج- تتيح المجال أمام إدارة المؤسسة تحديد وتقييم بيئتها الداخلية ومدى التوافق المتحقق في الأداء بين الأقسام المختلفة في المؤسسة.

د- نجاح الإستراتيجية التسويقية في التنفيذ يعطي مؤشر واضح لدقة التخطيط الإستراتيجي المعتمد في ذلك، فضلا عن التوجه الصحيح لرسالة المؤسسة وتوجهها الإستراتيجي<sup>(13)</sup>.

2- مفهوم الإستراتيجية التنافسية: إن نجاح المؤسسة وتفوقها التنافسي يكون من خلال اكتساب المزايا التنافسية والمحافظة عليها، ويرتبط ذلك بشكل مباشر بمدى وضوح إستراتيجياتها التنافسية التي تعتبر شرط لتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة.

وتعرف الإستراتيجية التنافسية حسب Bracker<sup>(14)</sup> على أنها «توجيه على المدى الطويل، وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والإنسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف».

ويرى Pride<sup>(14)</sup> على أن الإستراتيجية التنافسية «تهتم بخلق وإدامة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين».

وتشمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية:

- نقاط القوة والضعف المؤسسة.  
- القيم الشخصية لمسيرى المؤسسة (حاجات المسيرين الرئيسية).

- الفرص والتهديدات.

- التوقعات الإجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المؤسسة، وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الإجتماعي).

أما Porter<sup>(16)</sup> فيعرفها على أنها بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة أين لكل مؤسسة إستراتيجية تنافسية شاملة، والتي تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبلها ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف، وعلى أنها مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين.

كما أوضح porter على المراء أن يأخذوا بعين الإعتبار البيئة المحيطة بالمؤسسة بشكل مباشر والتي تسمى بالبيئة التنافسية أو بيئة الصناعة، وبشكل عام يقصد ببيئة التنافس هو عمل المؤسسة بشكل مشترك مع بقية المؤسسات الأخرى في ذات الصناعة والتي تتشابه إلى حد كبير في ذات المنتجات والخدمات التي تقدمها، وأساليب الإنتاج المعتمدة فيها والزبائن الذين يتعاملون معها.

أما عملية التحليل لبيئة التنافس في السوق، هو ما جاء به Porter والمسمى بنموذج القوى الخمسة لتحليل بيئة الصناعة والموضح في الشكل (1) والمتكون من:

1- إستراتيجية التسويق في المؤسسة: إن المؤسسة في سعيها للتكيف والإستجابة للمتغيرات الحاصلة في البيئة، تستعين بالتسويق حيث يمثل التسويق همزة وصل بين المؤسسة والتغير الحاصل في العوامل البيئية، وأداة الربط بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها وخطتها الشاملة، والتي يطلق عليها إستراتيجية التسويق.

1.1 مفهوم الإستراتيجية التسويقية: لقد وردت تعريفات كثيرة تعكس وجهات نظر الكتاب والباحثين حول إستراتيجية التسويق، ويمكن عرض أهم هذه التعاريف كالتالي:

يشير McCarthy<sup>(8)</sup> ، إلى إستراتيجية التسويق ما هي إلا «نتيجة عمليات تخطيط التسويق في المستويات الثلاثة (الإدارة العليا، وحدة الأعمال، المستوى الوظيفي)، وإستراتيجية التسويق تنقسم بدورها إلى إستراتيجية القطاع السوقي المستهدف، وإستراتيجية المزيج التسويقي، وتستلزم إستراتيجية التسويق مطابقة أنشطة المؤسسة مع مواردها».

وحسب Kotler<sup>(9)</sup> عرفها بأنها « تحديد المؤسسة لأجزاء السوق التي يمكن خدمتها بشكل فعال بدلاً من التنافس في كل مكان، وتُعد إستراتيجية التسويق بجاذبية السوق والميزة التنافسية للمؤسسة والمخاطرة المتوقعة وتطوير البرامج التسويقية تبعاً لذلك».

2- أهمية الإستراتيجية التسويقية: تحقق الإستراتيجية التسويقية مزايا عديدة للمؤسسة وتستمد أهميتها خاصة فيما يتعلق بفرص وتحديات بيئة الأعمال في جملة من النقاط أهمها<sup>(10)</sup>:

أ- كونها الوسيلة التي تتحقق من خلالها الأهداف التسويقية للمؤسسة وبالتالي أهدافها الكلية علماً أن التسويق يعتبر في حد ذاته هدفاً أساسياً لنشاط المؤسسة.

ب- تعتبر الإطار الذي يتم من خلاله الكشف عن الفرص التسويقية ونقاط القوة في المؤسسة وكذا الإدارة التي يتم من خلالها إستغلال هذه الفرص وتفعيل تلك النقاط.

ج- تساهم بالمقابل في الكشف عن مختلف التحديات والمخاطر في البيئة التسويقية وعن نقاط الضعف وتعمل على تجاوز ومعالجة تلك النقاط.

3-1 المزايا المتحققة من إستراتيجية التسويق: يمكن أن تحقق المؤسسة عدد من المزايا باعتمادها إستراتيجية التسويق وتظهر تلك المزايا بما يخص المؤسسة ككل أو في نشاطها التسويقي بشكل خاص، وهذه المزايا تتمثل بالآتي<sup>(11)</sup>:

أ- تعد أداة رئيسية لإدارة المؤسسة في تحديد توجهاتها بشكل دقيق للتعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية التي تعمل بها، وخاصة في مواجهة المنافسين.

ب- تتيح المجال وبشكل فعال أمام إدارة المؤسسة في إعداد أهدافها بشكل يتوافق مع المتغيرات المؤثرة في سلوك المستهلك وتعاملها مع السوق، على اعتبار أن المستهلك هو جوهر عمل المؤسسة وغايتها في العمل، والسوق هو الميدان الفعلي لعملها<sup>(12)</sup>.

- يتمتع المشتري بقدرة كبيرة في الحصول على المعلومات المتعلقة بذات المنتج أو البدائل المتاحة في السوق.

- التسهيلات الكبيرة التي يقدمها في عمليات التسديد النقدي.

ج- الداخلون الجدد: أية صناعة ناجحة يمكن أن تكون ذات جاذبية واضحة للمستثمرين للدخول إليها، وخاصة إذا كانت الفرص للدخول متاحة أمامهم، وهذا من شأنه أن يزيد من التهديد للمنتجين الحاليين بإضافة أعداد جديدة من المنافسين في ذات الصناعة.

وهذا ما ينعكس بطبيعة الحال على حجم المبيعات المتحققة والأرباح، لأن الحصة السوقية المتاحة ستتوزع على عدد أكبر مما كان عليه في السابق<sup>(19)</sup>.

د دخول منتجات بديلة: ويقصد به أن تكون هنالك تهديد بدخول منتجات أخرى مماثلة للمنتج الذي تقدمه الصناعة، وأن يكون بديلاً عنها من حيث قدرته على تأدية المهام أو المنافع التي يحققها المنتج الأصلي، ويتحقق هذا التهديد من خلال<sup>(20)</sup>:

- تمتعه بذات المواصفات للمنتجات القائمة في السوق.

- السهولة واليسر في الحصول عليه.

- انخفاض سعر الشراء.

- استجابة سريعة من قبل المستهلكين للتعامل معه.

ه المنافسين في الصناعة: وهي تعبير عن شدة المنافسة القائمة بين المنافسين الحاليين في ذات الصناعة وتتحقق من خلال<sup>(21)</sup>:

- النمو الحاصل في الصناعة ذاتها وآفاقها المستقبلية إذا ما كانت الصناعة ذات نمو عالي فإن الفرص تكون متاحة وكبيرة أمام جميع العاملين في الصناعة، والعكس صحيح.

- عدد المنافسين في ذات الصناعة، حيث تتناسب شدة المنافسة مع عدد المنافسين تناسب طردي.

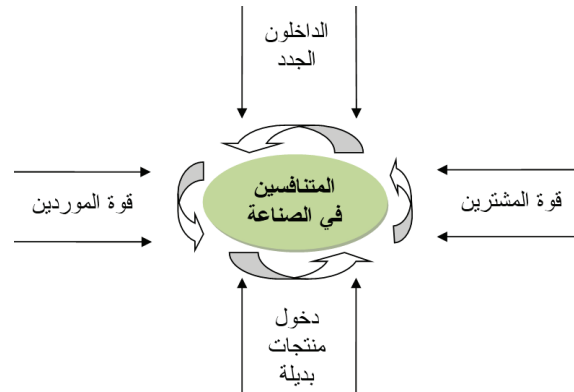
- التكاليف الثابتة التي يتحملها المنتجون وقدرتهم على توفير الإستثمارات اللازمة لأغراض التشغيل والبدء بالعمل.

3- أنواع إستراتيجيات المؤسسة: لكي تضمن المؤسسة القدرة على التنافس، يجب أن تكون لها القدرة على إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه المنافسون، ولا يتأتى هذا إلا من خلال إستراتيجيات تركز على التنافس في جانب التكاليف أو اختلاف وتميز المنتج أو غيرها من مصادر المزايا التنافسية.

وإن للمنافسة التي تواجهها المؤسسة دوراً هاماً في التأثير على قدرتها على تحقيق أهدافها، مما يتطلب ضرورة التعرف على المنافسين وتحليل موقفهم التنافسي واستراتيجياتهم التنافسية لتتمكن هذه المؤسسة من تحديد الإستراتيجية التي ستتبعها<sup>(22)</sup>.

فحدد porter ثلاث أنواع رئيسية للإستراتيجيات التنافسية Generic Competitive Strategies والتي نوضحها من خلال الشكل (2)،

الشكل رقم(1): نموذج Porter للقوى الخمس لتحليل بيئة الصناعة



Source : G. Johnson, K. Schools, R. Whittington, F. Fréry, Stratégique, 7ed. Pearson Education, France, 2005, P:290.

أ- قوة الموردين: وتتمثل بالقوة التفاوضية التي يمتلكها الموردين حيال تعاملهم مع المؤسسة والتي تظهر في الآتي<sup>(17)</sup>:

- هنالك عدد قليل من الموردين في مجال صناعة معينة والتي تعمل فيها المؤسسة.

- يكون من الصعوبة في أحيان الإتفاق مع موردين آخرين للتوريد بمدخلات الإنتاج.

- الصناعة التي تعمل بها المؤسسة ليست من اهتمام الموردين أو كونها ذات جاذبية أقل للدخول فيها.

- المواد أو المنتجات المصنعة التي يقدمها المورد تكون مهمة وأساسية كمدخلات للصناعة في منتجات المؤسسة المقدمة للمستهلك النهائي.

- المنتجات التي يقدمها المورد تكون ذات جودة فضلاً عن انخفاض أسعارها.

- يتمتع الموردين بتكاتف واتفاق ضمني فيما بينهم للتعامل مع السوق.

ب- قوة المشترين: وهو ما يتمتع به المشتري سواء كان مؤسسة أو وسطاء أو تجار، من قوة التفاوض مع المؤسسة والتي تظهر في الآتي<sup>(18)</sup>:

- تمتعه بميزة الشراء بكميات كبيرة وقد تصل في بعض الحالات إلى احتكار شراء كامل للإنتاج ولمدة زمنية معينة وقد تصل إلى سنة أو أكثر من ذلك.

- قبول المشتري للمنتج يتطلب توافر مواصفات معيارية فيها؛ لأنها تدخل في مجالات إنتاجية، كما هو على سبيل المثال في صناعة الأدوية والأغذية، والمواد الكيماوية أو الإلكترونية.

- الأسعار التي يقدمها المشتري تفضيلية قياساً بغيره من المشترين.

الشكل رقم(2): الاستراتيجيات التنافسية حسب Porter



source : Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Strategic management and business policy, 13th ed. Pearson Education, USA, 2012. p : 186.

حيث يتضح من خلال الشكل أن الإستراتيجيات التنافسية تنقسم إلى<sup>(23)</sup>:

**1-3 إستراتيجية قيادة الكلفة:** تعني بالريادة في تخفيض التكلفة، قدرة المؤسسة على التنفيذ بأقل التكاليف قياسا بالمنافسين من خلال تحسين الإنتاجية، والكفاءة، وخفض الضياع، والرقابة المحكمة على التكاليف، أو عن طريق مورد رخيص للمواد الأولية، أو الإعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج، أو التخلص من الوسطاء والإعتماد إلى منافذ التوزيع المملوكة للمؤسسة، أو استخدام طرق الإنتاج والبيع التي تخفض من التكلفة.

**2-3 إستراتيجية التمايز:** وفيها تكون إستراتيجية المؤسسة،

أن تقدم سلعا أو خدمات متميزة عن تلك المقدمة من طرف المؤسسات المنافسة في الأسواق المستهدفة الكبيرة، وبالتالي فإن الزبون يقبل أن يدفع فيها سعرا أعلى من المعتاد، لكن على المؤسسة أن تعمل على أن يكون هذا التميز غير قابل للتقليد من طرف المؤسسات المنافسة، وهذا على الأقل في المدى القصير.

**3-3 إستراتيجية التركيز:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى التحديد الدقيق للسوق المستهدف (قطاع محدود من السوق المستهدف) والتركيز على الكلفة أو التمايز إذا كان ممكنا، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل<sup>(24)</sup>.

**ثالثا: الوضعية التنافسية والإستراتيجية التسويقية لمؤسسة الإسمنت بالشلف ECDE**

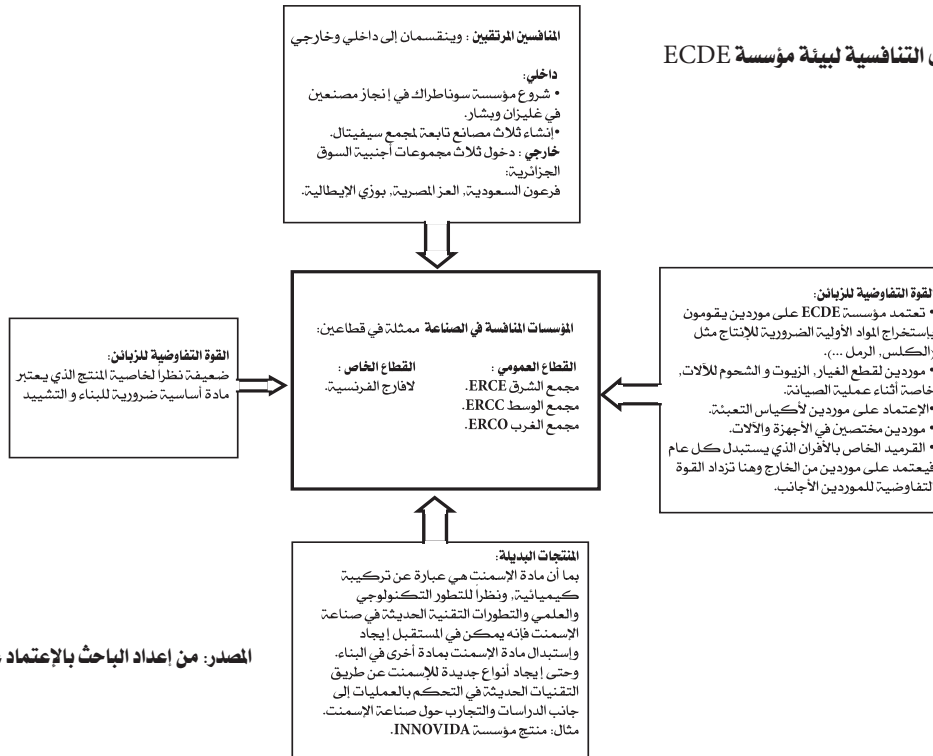
تنتهج المؤسسات عدة سبل لتحسين أدائها التسويقي أهمها الإستراتيجية التسويقية، وتحاول مؤسسة الإسمنت بالشلف جاهدة أن تسير وتتكيف مع تطورات ومتطلبات التنافسية المحلية والدولية لكسب رضا الزبائن والبقاء في السوق.

**1- تحليل بيئة التنافس لمؤسسة الإسمنت بالشلف ECDE**

تعتبر مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE\* مؤسسة اقتصادية عمومية رائدة في مجال صناعة الإسمنت في الجزائر، حيث مرت المؤسسة بعدة مراحل منذ نشأتها وتطورت أنشطتها حتى إكتسبت الصفة التي هي عليها الآن<sup>(25)</sup>.

وإن تحليل البيئة التنافسية لمؤسسة ECDE يمكن توضيحها وتلخيصها من خلال نموذج القوى الخمسة لبورتر في الشكل رقم (3)، حيث أن زيادة قوة أي عامل من العوامل الموضحة تؤثر مباشرة على قوة مؤسسة ECDE في رفع الأسعار وتحقيق الربح، حيث تتمثل آثار هذه القوى أساسا في القوة التنافسية التي تضغط بها على مؤسسة ECDE، ومن ثم يجب على مؤسسة ECDE متابعة التغييرات التي تطرأ على هذه القوى بصورة دائمة من أجل استغلال الفرص وتجنب التهديدات التي تطرحها.

الشكل رقم (3): القوى التنافسية لبيئة مؤسسة ECDE



وكتليخيص عن تحليل البيئة الخارجية تم إعداد قائمة الفرص والتهديدات في الجدول (1).

الشكل رقم (1): القوى التنافسية لبيئة مؤسسة ECDE

التهديدات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>- خطر دخول منافسين جدد.</li> <li>- اتفاقيات الجزائر في إطار الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، وانضمام الجزائر المحتمل إلى منظمة التجارة العالمية وهذا يعني رفع الحواجز الجمركية ومنه تواجد منافسين دوليين.</li> <li>- عدد المستوردين وحجم الإستيراد ذو التوسع المعتبر.</li> <li>- فقدان يد عاملة مؤهلة لصالح الداخلين الجدد.</li> <li>- غياب إستراتيجية تسيير الكفاءات على المدى الطويل.</li> <li>- اعتمادها على الإستثمارات على المدى القصير و هو ما يؤدي إلى تدني مستوى الربحية.</li> <li>- الخوف من انتقال الزبائن إلى المنافسين الآخرين.</li> <li>- قيام الحكومة بتشجيع المستثمرين الأجانب للاستثمار في الجزائر، قد يؤدي إلى دخول منافسين جدد يملكون المال والخبرة والتكنولوجيا الحديثة، حيث أن المنافسة الداخلية تقتصر لحد الآن على المنافسين المحليين فقط.</li> <li>- تحرير الجزائر للتجارة الخارجية مما أدى إلى فتح المجال واسعاً لإستيراد مادة الإسمنت من الخارج.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطور الطلب على الإسمنت في إطار مشاريع الدولة الضخمة (الطريق السيار شرق-غرب، السدود، المطارات...).</li> <li>- تدخل الحكومة لدعم الإنتاج المحلي .</li> <li>- غياب منافسين أقوياء من القطاع الخاص ما عدا مؤسسة لافارج.</li> <li>- ضمان نجاح الجودة الشاملة من خلال عمليات التحسين المستمر.</li> <li>- زيادة الحصص السوقية.</li> <li>- زيادة نقاط البيع الرئيسية.</li> <li>- تكاليف الإنتاج منخفضة.</li> <li>- سياسة التشجيع التي تطبقها الدولة، وإمكانية توسيع الطاقة الإنتاجية للمصنع.</li> <li>- نصيب السوق المستهدف مشجع، يقابل طاقة الإنتاج.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحث

كما يبين أيضا الجدول رقم (2)، تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف

الشكل رقم (2): ملخص لنقاط القوة والضعف في مؤسسة ECDE

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- غياب إستراتيجية تسيير الكفاءات على المدى الطويل.</li> <li>- اعتمادها على الاستثمارات على المدى القصير و هو ما يؤدي إلى تدني مستوى الربحية.</li> <li>- غياب التنسيق بين مختلف المهام.</li> <li>- حداثة وظيفة دراسة السوق.</li> <li>- عدم وجود إستخلاف في مناصب الإطارات.</li> <li>- غياب مصلحة للبحث والتطوير.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضمان نجاح الجودة الشاملة من خلال عمليات التحسين المستمر.</li> <li>- الإنتاج في الوقت المحدد .</li> <li>- الموقع الإستراتيجي للمؤسسة، حيث أقيمت بالقرب من أماكن استخراج المواد الأولية (محاجر الكلس، والجبس والرمل...)، كذلك تقع بالقرب من الطريق الوطني الذي يربط وهران بالجزائر العاصمة، كما أن مشروع الطريق السيار شرق-غرب يمر بالقرب من المصنع، وهذا لتسهيل تزويد ولايات الشرق والغرب للوطن، إضافة إلى ربطها بخطوط السكك الحديدية.</li> <li>- وجود طاقة تخزينية معتبرة لدى المؤسسة، تساعد على الأداء الحسن للإنتاج.</li> <li>- الدقة في القيام بالمهام اعتمادا على كفاءاتها البشرية.</li> <li>- حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9001.</li> <li>- إطارات وموارد بشرية شابة.</li> <li>- موارد بشرية ذات تجربة في مجال الإنتاج.</li> <li>- جو العمل الجماعي الممتاز.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحث

فالمؤسسة على طول مسارها اكتسبت تكنولوجيا وخبرة تنفيذ منها إلى غاية الوقت الحالي، وأصبحت رائدة في إنتاج نوعية جيدة من مادة الإسمنت في الجزائر.

أما تعبئة المنتج النهائي، فيتم في المصنع بأربع آلات للتغليف، ويوضح التبيان حسب ما جاء في القوانين المعمول بها بإيضاح اسم المنتج والعلامة والمقر الإجتماعي للمؤسسة والوزن الصافي وتاريخ الإنتاج، أما الأكياس الخاصة للإسمنت فتقوم مؤسسات أخرى بتزويد المؤسسة بهذه الأكياس والتي تحترم المعايير الدولية في نوعية الكيس للحفاظ على جودة المنتج، وسعته لوزن 50 كغ المعمول بها في جميع المصانع.

فيما يخص التمييز فالمؤسسة إستراتيجية موحدة لعلامتها، وهو منطقي لأن المؤسسة لها منتج واحد تنتجه وهو الإسمنت البورتلاندي المركب، والإسم التجاري هو اختصار لإسم المؤسسة.

وبالتالي فإن نجاح المنتج في السوق يعطي مؤشراً دقيقاً لنجاح الاستراتيجية التسويقية في قدرتها للوصول إلى الزبائن، وتحقيق التفوق على المنافسين، وهذا بفضل الخبرة الكبيرة للعمال والموظفين في المؤسسة وإلى نوعية الإنتاج خاصة في الفرن والآلات المستخدمة وإلى النوعية الجيدة كذلك لتربة المحاجر للمنطقة وهذا ما جعل المنتج يحظى باهتمام وقبول في السوق،

وبما أن المنتج ذو طبيعة إستراتيجية وهو تحت اهتمام السلطات العليا للبلاد وهذا بالقيام بعدة مشاريع ضخمة المنجزة والتي في طور الأشغال من بناء السدود والسكنات، والطرق... الخ، والتي تتطلب المزيد من منتج الإسمنت، كل هذا جعل الطلب على المنتج أكبر بكثير من القدرات الإنتاجية لكل المصانع الجزائرية وهذا ما دفع بالدولة بالإستيراد أحيانا لتحقيق الإكتفاء من هذه المادة، وبالتالي فإن المؤسسة تتبع إستراتيجيتي اختراق وتطوير السوق، كما يمكن لها مستقبلا أن تتبع إستراتيجية التنوع من إنتاج مواد أخرى كالجبس، والإسمنت الأبيض، وإلى التصدير إلى الأسواق الدولية، حيث أنها تقوم حاليا بإنشاء فرن ثالث لزيادة الطاقة الإنتاجية الكلية للمؤسسة.

**2.2 إستراتيجية التسعير:** تعتبر إستراتيجية التسعير من الإستراتيجيات الحيوية التي تركز عليها مؤسسة ECDE لما لها من تأثير كبير على تسويق منتجاتها، ويتم تحديد سعر منتج المؤسسة بإتباع طريقة التكلفة حيث يتم حصر جميع التكاليف المتمثلة في:

ثمن إستخراج المواد الأولية (الكلس، الطين، الرمل، الجبس...)، من المحاجر إلى المصنع، إهلاك الآلات، مصاريف النقل، التأمينات، مصاريف الإنتاج، مصاريف التخزين، تكاليف اليد العاملة... الخ، ثم يضاف إليها هامش الربح الذي يمثل نسبة تحدد على أساس التكلفة الإجمالية وتكون غالبا 10%. وبطبيعة الحال فإن السعر الذي تباع به المؤسسة منتجها، يكون

## 2. ملامح الإستراتيجية التسويقية لمؤسسة ECDE.

تعتبر مؤسسة ECDE من أكبر المؤسسات على المستوى الوطني، الذي يتميز نشاطها بطابع إنتاجي تجاري حيث تقوم بإنتاج نوع واحد من الإسمنت وبيعه وفقا لإستراتيجية تسويقية معينة تنتهجها المؤسسة بغية تحقيق أهدافها، محورها إستراتيجيات المزيج التسويقي.

وفيما يلي عرض لأهم الإستراتيجيات التسويقية للمزيج التسويقي للمؤسسة.

**1.2 إستراتيجية المنتج:** يعتبر المنتج المحرك الأساسي الذي تدور حوله القرارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي الأخرى المتمثلة في: التسعير، التوزيع، والترويج، وإن النشاط الرئيسي للمؤسسة هو إنتاج وتسويق الإسمنت البورتلاندي المركب CPJ-CEM II/A 42.5\*، كما تنتج تحت الطلب نوعية أخرى للإسمنت: CPJ CEM II/A 52.5 ،

CPJ CEM II/A 32.5، ويبين الشكل رقم (3) المواد الخام والمراحل التي تمر بها صناعة الإسمنت في المؤسسة.

الشكل رقم (4): المواد الخام الداخلة في تركيب منتج المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ونظرا لحرص المؤسسة على تطوير منتجها ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال تخصصها، شرعت منذ سنة 1999 بتبني إستراتيجية خاصة بجودة المنتج من خلال تطبيق مجموعة من المناهج التي تمكنها من التحكم الجيد في نوعية المنتج، وبالفعل تمكنت المؤسسة من الحصول على شهادة الإيزو ISO 9001 في 2003 لمدة 3 سنوات ثم جددتها في 2006 لمدة 3 سنوات أخرى.

على دراسات تسويقية متطورة إضافة إلى وجود وسائل التوزيع. وتهدف إستراتيجية التوزيع إلى إيصال المنتج من مكان إنتاجه إلى المستهلك النهائي أو الصناعي ويتطلب ذلك توفير النقل (يتوفر لدى المؤسسة نقل خاص بها) والعمل على إدارة المخازن ومراقبتها، فهناك ميزان إلكتروني خاص أين يتم وزن الشاحنة للتأكد من الحمولة الموزعة للزبون قبل دخول الشاحنة وبعد شحنها أثناء الخروج.

وتعتمد المؤسسة بشكل متساوي على قناة التوزيع غير المباشر، وعلى قناة التوزيع المباشر.

ويبين الشكل رقم (4)، قنوات التوزيع غير المباشرة والمباشرة للمؤسسة، حيث نلاحظ أن النسبة بين التوزيع المباشر وغير المباشر بالتقريب متساوية، وهذه إستراتيجية توزيعية متبعة من طرف المؤسسة، لإحداث التكييف والتوازن بين كل الفئات وأنواع زبائنها.

في حدود أسعار السوق التنافسي، فأسعار المؤسسة تطابق وتمثل أسعار المؤسسات المنافسة، مع ضمان إمكانية بيع منتجاتها دون وجود خسارة.

مع العلم أن عملية تحديد السعر تتم من طرف الإدارة العامة للمؤسسة ككل، وتقوم جميع وحدات الإنتاج بتطبيق هذه الأسعار ونشير هنا إلى أن المؤسسة تأخذ بعين الإعتبار المعايير الحقيقية التي تدخل في تحديد الأسعار كظروف السوق والمنافسة والتكاليف الحقيقية.

أما الأسعار المطبقة في المؤسسة هي كالتالي:

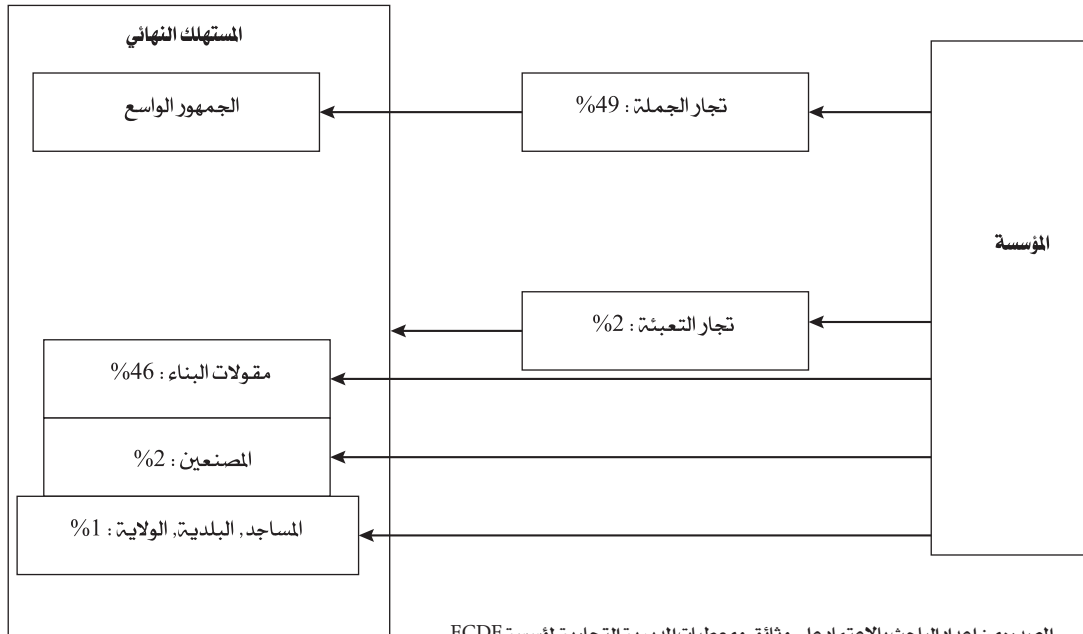
- إسمنت في شكل أكياس: 4504 دج/ دج/ للطن

225 دج/ لكيس 50 كغ.

- إسمنت في شكل سائب: 3861 دج/ للطن.

3.2 إستراتيجية التوزيع: تتميز شبكة توزيع المؤسسة بأنها قوية وذلك لإتباعها إستراتيجية توزيع حديثة المعتمدة بالدرجة الأولى

الشكل رقم (5): سلسلة التوزيع غير المباشر والمباشر لمؤسسة ECDE



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على وثائق ومعطيات المديرية التجارية لمؤسسة ECDE

الجدول رقم (4): مختلف الأوزان الموزعة حسب طلبية الزبون

النقل بالطرقات	كيس: 5, 10, 20, 30, 40 طن
النقل بالسكك الحديدية	سائب: 22, 27, 44, 54 طن
	كيس: 40 طن
	سائب: 50 طن

Source : www.ECDE.  
DZ/21/06/2013

والمؤسسة توزع منتجها لـ 9 ولايات وهي: الشلف، عين الدفلة، غليزان، تيارت، تسميلت، تيارزة، مستغانم، مديّة، سيدي بلعباس، كما أن مختلف نقاط البيع الموجودة للمؤسسة تسمح بزيادة انتشار وتوزيع إسمنت المؤسسة، والشكل الموالي يبين توزيع إسمنت المؤسسة، عبر مختلف مناطق الوطن.

كما عززت المؤسسة من شبكة توزيعها عبر التراب الوطني، وهذا بفتح سبعة وحدات لتوزيع الإسمنت حسب الجدول (1)، أما الكميات الموزعة حسب الطلبية الواحدة فهي موضحة في الجدول (2)،

الجدول رقم (3): وحدات توزيع الإسمنت لمؤسسة ECDE

الولايات	الوحدات
الجزائر	واد السمار
بومرداس	دلس
تمنراست	بودواو
	تمنراست
غرداية	عين صالح
أدرار	حاسي قارة
	عين صالح

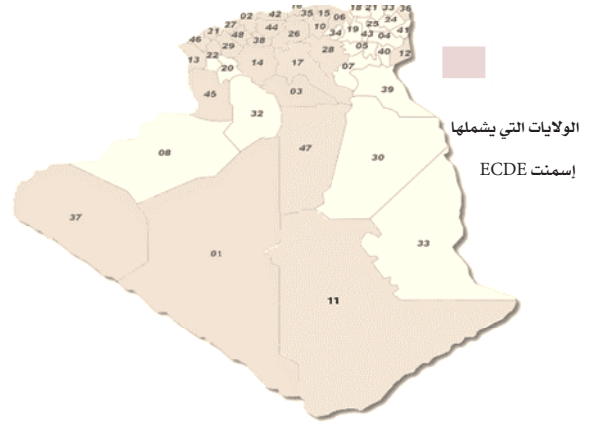
Source : www.ECDE.  
DZ/21/06/2013



وكما يبين الشكل(5)، أن إسمنت المؤسسة منتشر ويغطي جميع المناطق وولايات الوطن، وهذا راجع لجودة المنتج، وإلى شبكة التوزيع التي تعتمد على إستراتيجية توزيعية محكمة من طرف المؤسسة.

4- إستراتيجية الترويج: يمثل الترويج بشكل عام ذلك الجزء من الإتصالات الهادف إلى إعلام، وإقناع أو تذكير المستهلك بالمنتج، وبمجموعة المنتجات التي تنتجها المؤسسة، مع التأثير فيه لقبولها واستخدامها. وإن مؤسسة ECDE تنتهج إستراتيجية ترويج في مجال واسع، وما يفسر ذلك هو قيامها بالنشاطات الترويجية المختلفة والمتمثلة في:

الشكل رقم(5): توزيع إسمنت المؤسسة عبر المستوى الوطني



المصدر: تقرير تسيير المؤسسة لسنة 2011، ص: 43.

الجدول (6): المزيح الترويجي لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف

الأنشطة والمهام	المزيح الترويجي
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ الراعي لنادي ASO لكرة القدم ونادي POC لكرة الطائرة، حيث تقوم بوضع شعارات وعلامة المؤسسة على الألبسة الرياضية وفي الألواح الإخبارية الموجودة في الملعب.</li> <li>❖ المشاركة في المناسبات الرياضية كتنظيم تظاهرة رياضية سنوية للعدو (سباق كلوش)، وما يميزه من تغطية إعلامية وتلفزيونية.</li> <li>❖ الراعي لنشرات الأحوال الجوية اليومية والبرامج الإقتصادية التي تبثها المحطات الإذاعية المحلية لكل من الشلف وغيلزان، أين يبقى عدد المستمعين مهم.</li> <li>❖ الإعلانات في الجرائد والصحف، وخاصة لإعلام الزبائن بنقاط البيع الجديدة.</li> <li>❖ تنظيم أبواب مفتوحة على المؤسسة، لإستقبال المختصين والطلبة والمتربصين في التقرب والتعرف أكثر على المؤسسة.</li> </ul>	الإعلان
<p>أسلوب المؤسسة في تنشيط المبيعات محصور في تقديم بعض الهدايا وتوزيع المطويات والكتالوجات والأقراص المضغوطة التي تعرف بالمؤسسة وتعرض نوع منتجها، والمذكرات والأقلام التي توزعها على المتعاملين معها في بداية العام الجديد والتي تحمل العلامة التجارية للمؤسسة، ولا تمتد إلى التنازلات والخصومات، لأن أصلا الطلب موجود فلا داعي لتنشيطه وتأثيره على الزبائن حسب ما أكد إدارات المديرية التجارية.</p>	تنشيط المبيعات
<p>لا يلعب تحفيز الزبائن على تحقيق عملية الشراء باستخدام المحادثة الشخصية المباشرة أو عبر الإستخدام المتنوع من وسائل الإتصالات التسويقية، وهذا راجع كما ذكرنا سابقا لطبيعة المنتج الأساسي في عملية البناء والأشغال العمومية.</p>	البيع الشخصي
<p>تحرص المؤسسة على المشاركة السنوية في المعارض الإقتصادية الوطنية، من خلال مساهمتها في المعارض التي تقام من أجل التعريف بمنتجات المؤسسات الجزائرية، ومنها معرض سافكس بالصنوبر البحري بالعاصمة، كما تعزز المؤسسة بدورها في شأن المسؤولية الإجتماعية تجاه حاجات ومتطلبات المجتمع عامة، وهذا ما تريد الوصول إليه من خلال مواصفة ISO 14001 لنظم الإدارة البيئية.</p>	العلاقات العامة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على وثائق ومعطيات المديرية التجارية لمؤسسة ECDE

## خلاصة

- 10- نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق، دار وائل، الأردن، 2004، ص: 138-139.
- 11- نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص: 140.
- 12- محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق، طبعة 2، دار الحامد، الأردن، 2004، ص: 30.
- 13- نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سابق، ص: 142.
- 14- Graham J. Hooley Nigel F. Piercy Brigitte Nicoulaud. Marketing Strategy and Competitive Positioning, 4 edition. Pearson Education, UK, 2008. P : 324.
- 15- فلاح حسن عدادي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها- عمليات المعاصرة، دار وائل، الأردن، 2000، ص: 17.
- 16- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص: 110.
- 17- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل، الأردن، 2004، ص: 69.
- 18- كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص: 70.
- 19- Baker, Michael. J. Marketing Strategy And Management 3rd Ed. Macmilan Business, UK, 2000, P : 29.
- 20- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص: 123.
- 21- مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص: 98.
- 22- علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص: 204.
- 23- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص: 175.
- 24- Michael Baker, The Strategic Marketing Plan Audit, Cambridge Strategy Publications, UK, 2008, p:3.
- 25- معطيات ووثائق المديرية التجارية مؤسسة ECDE، 2009.
- ♦. Entreprise des Ciments et Dérivés d'Ech-chelif
- ♦♦. CPJ- نوع الإسمنت، -42.5- CEM، إسمنت بورتلاندي مركب
- درجة مقاومة الإسمنت

من خلال الدراسة النظرية والميدانية اتضح لنا أن تكييف إستراتيجية التسويق أمر ضروري من أجل تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، وهذا الأمر يفرض إتباع طرق وأساليب حديثة، هذا أن المحيط التنافسي للمؤسسة قد تغير، وله تأثير كبير على المؤسسة وهو ما نلاحظه، وما يدل ذلك أن المؤسسة تحتل المرتبة الثالثة من حيث الحصص السوقية.

فالمؤسسة تستحوذ على خصائص هامة تجعل منها لاعبا أساسيا ووحيدا في الفترة الحالية على المستوى المحلي في مجال نشاطها فالخبرة، الحجم، الإمكانيات المالية والمادية الضخمة والرأس المال البشري كلها عوامل تخدم المؤسسة.

التوصيات:

بناء على النتائج السابقة ومن التحليل الذي قمنا به، فإننا نقدم التوصيات التالية:

- التحسين المستمر في جودة المنتج بما يتطابق مع المواصفات العالمية.

- زيادة الطاقة الإنتاجية للمصنع، لمواجهة الطلب المتزايد لمادة الإسمنت، بسبب المشاريع الضخمة والعديدة في الوطن.

- فتح عدة نقاط توزيع عبر جميع مناطق الوطن، وهذا لسهولة إيصال وتوزيع وتوفير مادة الإسمنت.

- تغطية السوق المحلي بالدرجة الأولى، ومن ثم الطموح لغزو الأسواق الدولية مستقبلا.

- تخصيص إدارة بحوث التسويق مستقبلا، لتزويد المؤسسة بالمعلومات اللازمة لذلك.

- تخصيص دورات تدريبية لإطارات المؤسسة للبحث عن كل ما هو جديد ومن شأنه أن يحسن في العمل أكثر فأكثر.

- ضرورة قيام المؤسسة بتحالفات مع المؤسسات الأجنبية ذات القدرات التكنولوجية العالية من أجل الإنتاج المشترك بهدف التعرف على التكنولوجيات الجديدة والتمكن منها.

## الهوامش

- 1- إسماعيل محمد السيد، عبد السلام أبو قحف، محمد أحمد حسان، التسويق، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص: 34.
- 2- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص: 175.
- 3- M. C. Debourg, J. C. Olivier Perrier, Pratique Du Marketing, Berti Editions, Algerie, 2004, P : 415.
- 4- أحمد ماهر، دليل المدير خطة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص: 213.
- 5- عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة، مصر، 2002، ص: 56.
- 6- Philip Kotler, Gary Armstrong, Principles of Marketing, 14ed, Pearson Prentice Hall, USA, 2012, p : 11.
- 7- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل، الأردن، 2004، ص: 355.
- 8- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2002، ص: 56.
- 9- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص: 117.