

مساهمة إستراتيجية التنوع في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة

دراسة حالة ملينة سيدي خالد بتيارت

the contribution of the diversification strategy in strengthening the market share of the firm

مداح مراد

المركز الجامعي الونشريسي بتسمسيلت - الجزائر
meddah.mourad7@gmail.com

العقاب كمال

المركز الجامعي الونشريسي بتسمسيلت - الجزائر
logabk@gmail.com

ملخص:

ظهرت التنافسية في عصرنا الحالي كعامل مهم وأساسي لنجاح المؤسسة، لذا يستوجب على المؤسسة في بيئة تتميز بالتغير المستمر تبني إستراتيجية تضمن لها مكانة تنافسية مرموقة ممثلة بحصة سوقية معتبرة.

ولقد أردنا من خلال هذه الدراسة معرفة مدى مساهمة إحدى إستراتيجيات النمو والتوسع وهي إستراتيجية التنوع في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة، وقمنا بإسقاط الجانب النظري على واقع مؤسسة جزائرية تبنت إستراتيجية التنوع التي مكنتها من البقاء والمنافسة في السوق الذي تمارس فيه نشاطها وهي ملينة سيدي خالد بتيارت فرع المجمع الصناعي لمنتجات الحليب.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية، البديل الإستراتيجي، النمو والتوسع، التنوع، الحصة السوقية، المنتج، التآزر، التنافسية.

Abstract:

Nowadays, competitiveness seems to be a fundamental factor of a business success, therefore a business in an unstable environment should build a strategy that guarantees to it a prestigious competitive position characterized by a significant market share.

the aim of this study is to know to what extent can one of the Growth and expansion strategies and that is Diversification in strengthening the market share of the enterprise – contributes to strengthening the business market share. we tried to project the theoretical part on the reality of an Algerian company that has adopted the diversification strategy which enabled it to survive and compete in the market in which it operates that is Sidi Khaled's Dairy in Tيارت, a subsidiary of the dairy industrial group.

key words: strategy, strategic choice, growth and expansion, diversification, market share, product, synergy, competitiveness.

تمهيد

عرفت الكثير من دول العالم تحولات إقتصادية هائلة على الصعيد التقني والعملي مما أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة مثل تحرير التجارة الدولية والتحول نحو إقتصاد السوق كما زاد الإهتمام بدراسة وتحليل إستراتيجيات الأعمال لما لها من دور في نجاح المؤسسات وإزدهارها. وقد برز مفهوم التنافسية كعامل أساسي لنجاح المؤسسة إذ أن إكتسابها لميزات تنافسية يسمح لها بتحسين مركزها التنافسي ممثلا في حصة معتبرة في الأسواق التي تنشط فيها ولا يكون ذلك إلا باختيارها من بين الإستراتيجيات المتاحة لها لإستراتيجية مناسبة لظروفها وطاقاتها وإمكاناتها. وركزنا في دراستنا هاته على واحد من الإستراتيجيات المتاحة للمؤسسة والتي هدفها النمو والتوسع وهي إستراتيجية التنوع والتي تقوم بتطبيقها العديد من المؤسسات الجزائرية فسلطنا الضوء على مساهمة إستراتيجية التنوع في تعزيز الحصص السوقية للمؤسسة، حيث طرحنا الإشكال الآتي: كيف تساهم إستراتيجية التنوع في تعزيز الحصص السوقية للمؤسسة؟

وحاولنا الإجابة عليه من خلال النقاط التالية:

- ماهية إستراتيجية التنوع.
- الحصص السوقية ومساهمة إستراتيجية التنوع في تعزيزها.
- واقع إستراتيجية التنوع ومدى مساهمتها في تعزيز الحصص السوقية للملبنة سيدي خالد بيارث.

أهمية الدراسة

يعتبر موضوع إستراتيجية التنوع ذو أهمية كبيرة للمؤسسات التي تطمح للنمو والتوسع، وتعتبر هذه الدراسة محاولة لإسقاط الدراسات العلمية في هذا المجال على الواقع العملي للمؤسسة الجزائرية والتي تواجهها تحديات تنافسية تزيد حدتها يوما بعد يوم في ظل عولمة المنافسة وإنتفاخ الإقتصاد الجزائري على الأسواق الخارجية، كما تشكل هذه الدراسة إضافة في الدراسات في مجال الإدارة الإستراتيجية.

أهداف الدراسة

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذه الدراسة فيما يلي:

- محاولة إبراز أهمية إختيار إستراتيجية التنوع من بين مختلف الإستراتيجيات المتاحة للمؤسسة وكيفية تأثيرها على الحصص السوقية للمؤسسة.
- معرفة واقع تطبيق هذه الإستراتيجية من طرف المؤسسة الجزائرية ودورها في نيلها لمكانة تنافسية مرموقة ممثلة بحصة سوقية معتبرة.
- التوعية بأهمية الموضوع وتحضير الباحثين للتعمق والتخصص أكثر في مثل هذه الأبحاث.

المحور الأول: ماهية إستراتيجية التنوع

لكي تكون المؤسسة قادرة على مواجهة التحديات التي تواجهها في بيئة أعمالها من تغير سريع للأوضاع الإقتصادية وإحتدام للمنافسة يتوجب عليها إنتهاج إستراتيجية أو عدة إستراتيجيات تضمن بقاءها وإستمراريتها وتسمح لها بالنمو والتوسع في السوق الذي تنشط فيه، ولا يكون ذلك إلا بعد أن تقوم المؤسسة بتحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها وتحليل بيئتها الخارجية لتحديد الفرص المتاحة لها والتهديدات التي تواجهها، مما يسمح لها بمعرفة مختلف الإستراتيجيات أو البدائل الإستراتيجية المتاحة لها لتختار واحدا أو مجموعة منها والتي تمكنها من تحقيق أهدافها، ومن خلال هذا الجزء من الدراسة سيتم توضيح مفهومي الإستراتيجية والإختيار الإستراتيجي، ليتم بعد ذلك تقديم أهم البدائل

الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة، ثم نتناول أحد أهم هذه البدائل الإستراتيجية وهي إستراتيجية التنوع بالتطرق لمفهومها وشرح أنواعها وأشكالها الإستراتيجية.

1- مفهوم الإستراتيجية

إستخدمت كلمة "الإستراتيجية" قديما في المجال العسكري وتعني "فن القيادة الحربية" حيث ظهرت عند اليونانيين بمصطلح strategos المكون من مصطلحين هما stratos ومعناه الجيش و agos معناه القيادة أي "كيف يستغل القائد العسكري كل العوامل المحيطة به من أجل ضمان النصر في المعركة"¹.

وانتقل هذا المصطلح إلى مجال الأعمال في بداية القرن العشرين، وهناك العديد من التعريفات لهذا المصطلح باختلاف وجهات النظر، فمن الناحية اللغوية تعرف الإستراتيجية على أنها خطة أو سبيل العمل والذي يتعلق بجانب يمثل أهمية دائمة للمؤسسة ككل، أما من الناحية العلمية نذكر التعريفات الآتية:

- تعريف Chandler: "الإستراتيجية تمثل إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات"².

- تعريف Thomas: "الإستراتيجية هي خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة و أهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية"³.

- أما Ansoff: فيرى أن "الإستراتيجية هي تلك القرارات التي تهم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، بحيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرار بجزء من عدم المعرفة، أو عدم التأكد، فمن هنا يقع على عاتق إدارة المؤسسة عبء تحقيق تكيف المؤسسة بهذه التغييرات البيئية"⁴.

فالإستراتيجية إذا هي عبارة عن مجموعة القرارات التي تتخذها المؤسسة بهدف تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها نموا وتوسعا واستمرارية في المستقبل وفق الموارد المادية والبشرية المتاحة والتغيرات البيئية التي يجب أن تتكيف معها باستمرار، أي أنها عمل فكري ينتهي بتخصيص للموارد ويلزم المؤسسة في المدى الطويل ويرسم مساحة نشاطها قصد الحصول على ميزة تنافسية، فالإستراتيجية هدفها أساسا الحصول على ميزة تنافسية وذلك ليس من أجل ضمان البقاء في السوق فحسب وإنما قصد التفوق على المنافسين أيضا ومبدأ الميزة التنافسية كما يعرفه Porter هو "القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تنشئها لزيائنها فضلا عن التكاليف التي تتحملها من أجل إنشاء هذه القيمة"⁵، فهذه القيمة قد تكون خاصية ضمن خصائص المنتج، أو سعرا منخفضا، أو أي شيء آخر يجعل المستهلك يرضى على المؤسسة ويقبل على منتجها، الشيء الذي يعطي هذه الأخيرة أفضلية عن غيرها من المؤسسات.

2- مفهوم الإختيار الاستراتيجي

لكل مؤسسة أولويات وإمكانيات وظروف داخلية وأخرى خارجية مختلفة عن باقي المؤسسات لذا تختلف الإستراتيجية أو الإستراتيجيات المتبعة من طرف كل مؤسسة عن المؤسسات الأخرى، وأمام تعدد هذه الإستراتيجيات المتاحة لكل مؤسسة يتوجب عليها الإختيار فيما بينها لتبني أفضلها وهذا ما يسمى بالإختيار الإستراتيجي.

فالإختيار الإستراتيجي هو العملية نفسها التي يتم من خلالها المفاضلة بين عدة إستراتيجيات يمكن للمؤسسة إتباعها ومن ثم تبني إستراتيجية واحدة أو عدة إستراتيجيات من بين كل الإستراتيجيات المتاحة للمؤسسة ويطلق على هذه الإستراتيجيات مصطلح "البدائل الإستراتيجية" ومن بين التعاريف التي أعطيت للإختيار الإستراتيجي تعريف Robson وهو أن "الإختيار الإستراتيجي هو عملية توليد البدائل الإستراتيجية وتقييمها ومن

ثم الإختيار فيما بينها"⁶، فالإختيار الإستراتيجي إذا يقع على البديل الإستراتيجي (أو مجموعة من البدائل الإستراتيجية) الأمثل حيث يرى Thomson أن "البديل الاستراتيجي الذي يجب إختياره هو ذلك البديل الذي يقابل إحتياجات وأولويات المؤسسة، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح"⁷.

نستنتج مما سبق أن الإختيار الإستراتيجي يتم بالمفاضلة بين كل البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة بعد تقييمها مع الأخذ بعين الإعتبار إحتياجات هذه المؤسسة وأولوياتها وإمكاناتها فلا يوجد بديل إستراتيجي يصلح لكل المؤسسات أو لنفس المؤسسة في أوقات و ظروف داخلية و خارجية مختلفة.

3- البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة

يوجد أمام المؤسسة العديد من البدائل الإستراتيجية المتاحة لها، قمنا بتصنيفها أهمها في ثلاث مجموعات كبرى، وتدرج تحت كل مجموعة جملة من البدائل الإستراتيجية كما هو موضح في الجدول 01.

الجدول 01 : البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة

المجموعة	البديل الإستراتيجي	خصائصه
الإستراتيجيات العامة للمنافسة	إستراتيجية السيطرة بالتكاليف	تخفيض المؤسسة من أوجه التكلفة حتى تتمكن من بيع منتجاتها بسعر أقل من سعر المنافسين الذين يقدمون نفس السلع والخدمات بنفس الجودة.
	إستراتيجية التمييز (différenciation)	تقدم المؤسسة منتجات متميزة عن منتجات المنافسين ويتحقق هذا التمييز عن طريق تصميم وشكل المنتج وتقديم تشكيلات مختلفة له، جودة المنتج، منافذ التوزيع، والتكنولوجيا المستعملة في إنتاجه.
	إستراتيجية التركيز (focalisation)	تستهدف المؤسسة جزءا محدودا من السوق لتحقيق سيطرة بالتكاليف و/أو درجة من التمييز.
إستراتيجيات النمو	إستراتيجية الإستقرار (النمو البطيء)	تعمل المؤسسة دون إجراء تغييرات كبيرة على توجيه مواردها إلى مجالات عملها الحالية وما تمتلك من مزايا إستراتيجية قصد تأكيد مكانتها هذه وتقويتها.
	إستراتيجية التركيز بالنمو (التكثيف أو التخصص) (concentration)	تنمو المؤسسة عن طريق التركيز الكامل على مزيج واحد من التكنولوجيا والمستهلك والمنتج.
	إستراتيجية التنوع (diversification)	تقوم المؤسسة بالتوسع من خلال تقديم عدد من المنتجات الجديدة، و/أو بعض الخدمات الجديدة، و/أو إضافة بعض الأسواق الجديدة إلى أسواقها الحالية، و/أو إضافة بعض عمليات الإنتاج الجديدة إلى عملياتها الحالية.
الإستراتيجيات الإنكماشية	إستراتيجية ترشيد الإنتاج	تسعى المؤسسة إلى الاحتفاظ بنفس الحجم من المبيعات مع التقليل من التكاليف وحجم الإستثمار باستبعاد بعض العمليات غير الفعالة.
	إستراتيجية المؤسسة الأسيرة	تقوم المؤسسة بتخفيض حجم أعمالها عن طريق قيامها ببيع كل منتجاتها إلى مستهلك واحد (مؤسسة أخرى) والذي يتولى القيام بعدد من الوظائف والتي كان من المفروض أن تؤدي بواسطة المؤسسة ذاتها.
	إستراتيجية التحول	تقوم المؤسسة بالتحول إلى ميدان جديد من ميادين الأعمال وجعله النشاط الرئيسي لها مع التخلص الكلي من نشاطها الأصلي أو الإحتفاظ به ولكن بقدر محدود.
	إستراتيجية التصفية	تلجأ المؤسسة لهذا البديل في حال فشل البدائل الإستراتيجية الأخرى حيث يعني هذا القرار غلق المؤسسة وبيع أصولها.

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على أدبيات الإدارة الإستراتيجية

4- مفهوم إستراتيجية التنوع

تعتبر إستراتيجية التنوع من بين إستراتيجيات نمو المؤسسة لكنها تتعارض مع إستراتيجية التركيز بالنمو (أي التخصص أو التكثيف) التي تعني النمو بالتركيز على نشاط واحد، ومصطلح التنوع يقصد به عموماً تلك الإستراتيجية التي تحاول المؤسسة من خلالها أن تنوع في جانب من الجوانب الكثيرة لنشاطها، فالتنوع قد يتعلق بالمنتج (وفي هذه الحالة تقوم المؤسسة بتنوع منتجاتها أو خدماتها)، كما قد يتعلق بالسوق (فالمؤسسة هنا تنوع أسواقها)، وقد يختص أيضاً بمجال النشاط (تدخل المؤسسة أكثر من مجال نشاط)، ويمكن أيضاً أن يدخل ضمن إطار التنوع تنوع مصادر التمويل وتنوع الزبائن وتنوع المعارف.⁸

ويمكن تبسيط إستراتيجية التنوع في أن تقوم المؤسسة بالتوسع من خلال:⁹

- تقديم منتجات و/أو خدمات جديدة إلى أسواقها الحالية و/أو إلى أسواق جديدة.
- إضافة أسواق جديدة إلى أسواقها الحالية.
- إضافة عمليات إنتاجية جديدة إلى عملياتها الحالية.
- وتمكن إستراتيجية التنوع المؤسسة من:

- تحقيق زيادة في المبيعات الكلية للمؤسسة بتنوع المنتجات وتنوع الأسواق،
 - توسيع تشكيلة منتجات المؤسسة مما يسمح لها بتلبية حاجات زبائنهم مع تحقيق الزيادة في مبيعاتها¹⁰،
 - توزيع المخاطر بحيث لا تسقط المؤسسة ككل في حال كساد أو فشل أحد منتجاتها مع نجاح المنتجات الأخرى عكس ما يحدث لو أو المؤسسة تنتج منتجا واحدا وبالتالي فإن فشله يعني فشل المؤسسة برمتها¹¹،
 - الاستفادة من التآزر التجاري والتقني بين النشاطات مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف (سنتطرق إلى هذا النقطة لاحقاً)،
 - إكتساب المؤسسة لخبرات تسييرية وتقنيات جديدة جراء دخولها في مجالات نشاط جديدة¹²،
 - إستغلال الأصول الإنتاجية غير المستغلة للمؤسسة في إضافة منتجات جديدة وبالتالي تحقيق زيادة في المبيعات.
- وتعتبر إستراتيجية التنوع مخاطرة بموارد المؤسسة ومكاسبها في سبيل توسعها ونموها لذا يجب أن تكون هذه المخاطرة مدروسة إذ أن هناك بعض الشروط لنجاح إستراتيجية التنوع وعدم توفر هذه الشروط لا يعني بالضرورة فشل إستراتيجية التنوع لكن توافر هذه الشروط يزيد من إمكانية نجاح هذه الإستراتيجية ونذكر من هذه الشروط¹³:
- توفر الإمكانيات المادية اللازمة لعملية التنوع، إذ تنشأ تكاليف إضافية جراء التنوع منها تكاليف الإستثمارات الجديدة، وتكاليف البحث والتطوير ودراسات الجدوى الإقتصادية والمالية ودراسات السوق، تكاليف إطلاق منتج جديد والترويج له، وتكاليف تسيير المخزون التي ترتفع عند تنوع المنتجات من جراء التعقيد الذي يلحق تسيير هذا المخزون المتنوع،
 - القدرة على تسيير مختلف الأنشطة المتنوعة تسييراً ناجحاً ومتوازناً والتنسيق فيما بينها، وقد يتم ذلك بالاعتماد على الخبرة الإدارية التي تملكها المؤسسة،
 - القدرة على إكتساب ميزة تنافسية تسمح بتموقع المؤسسة وتجاوز حواجز الدخول لميادين النشاط الجديدة،
 - ضرورة التخطيط الجيد لإستراتيجية التنوع وإقتناع مسيري المؤسسة بنجاح هذه الإستراتيجية وإمكانية تطبيقها،
 - المحافظة على هوية المؤسسة وحرمة المؤسسة الأصلية رغم تنوع مجالات النشاط،

- وجود تآزر تجاري وتقني بين النشاطات خاصة عند إتباع إستراتيجية التنوع الأفقي المترابط وإستراتيجية التنوع التجميعي (سنتطرق إلى هذا النقطة لاحقا).

5- أنواع إستراتيجية التنوع

رغم المفهوم الواسع لإستراتيجية التنوع إلا أنه يمكننا تحديد أنواع إستراتيجية التنوع حسب التكنولوجيا المستعملة في إنتاج المنتجات الجديدة من جهة، فقد تكون المنتجات الجديدة من تكنولوجيا متقاربة مع التكنولوجيا المستعملة في إنتاج المنتجات الحالية أو تكنولوجيا مختلفة، ومن جهة أخرى فالزبائن قد يكونون من نفس فئة الزبائن الحاليين، أو لنفس المؤسسة، أو من فئات متشابهة، أو من فئة جديدة. ومن خلال هاته الحالات ينتج لدينا أربع أنواع لإستراتيجية التنوع وهي التنوع الأفقي، التنوع العمودي، التنوع التركيزي، والتنوع التجميعي، كما هو موضح في الشكل 01.

الشكل 01 : أنواع إستراتيجية التنوع

المنتجات الزبائن		من تكنولوجيا متقاربة	من تكنولوجيا مختلفة
من نفس الفئة	تنوع أفقي مترابط	تنوع أفقي غير مترابط	
لنفس المؤسسة	تنوع عمودي		
من فئات متشابهة	تنوع تركيزي (1)	تنوع تركيزي (2)	
من فئة جديدة	تنوع تركيزي (3)	تنوع تجميعي	

المصدر: مداح عرايبي الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 238.

1.5- التنوع الأفقي: ويطلق عليه أيضا مصطلح التنوع الجوّاري ويكون بتوجه المؤسسة في نفس الأسواق وإلى نفس الزبائن نحو تطوير نشاطات جديدة منافسة أو مكملة للنشاطات الأصلية ويكون ذلك باستغلال قدراتها الإستراتيجية في ميادين نشاط متقاربة مع الحرفة الأصلية (التنوع الأفقي المترابط) أو ميادين نشاط جديدة كلياً (التنوع الأفقي غير المترابط) لكن ذلك يبقى في الحالتين على مستوى السوق الأصلية (نفس الزبائن)، وهدف هذه الإستراتيجية هو خلق التآزر أي التجميع أو التعاضد (synergies) باستغلال جزء من نفس سلسلة القيمة كأساس للتنوع فتستغل المؤسسة وفاء الزبائن لها وجهازها التجاري وقنوات التوزيع التي تسيطر عليها (التعاضد التجاري) ويمكنها إضافة إلى ذلك مهاراتها ومواردها التكنولوجية وأساليب الإنتاج التي تتبعها (التعاضد التقني) لخلق مستوى عالي من التآزر بين مختلف ميادين النشاط الجديدة والأصلية، والتآزر حسب Ansoff يتحقق عندما تتجاوز قيمة أصول المؤسسة مجتمعة مجموع قيم كل أصل من الأصول¹⁴، وبإسقاط هذا المبدأ على ميادين النشاط فإن التآزر يظهر أثره عندما يتجاوز أداء ميادين النشاط مجتمعة مجموع أداءات كل ميدان نشاط على حدى، ويمكن تلخيص ذلك في المعادلة: "3=1+1".

وكمثال على التنوع الأفقي المترابط هو توجه مؤسسة تنتج الصابون العادي إلى إنتاج الصابون السائل فالمؤسسة إضافة إلى أنها تملك زبائن أوفياء لها لهم قابلية شراء المنتج الجديد مع إمتلاكها قنوات توزيع تمكنها من توزيع المنتج الجديد مع المنتج الأولي فإن المنتج الجديد يشترك مع المنتج الأولي في مراحل إنتاجية أي الإشتراك في سلسلة قيمة واحدة (تعاضد تجاري وتعاضد تقني)، ومثال على التنوع الأفقي غير المترابط هو توجه المؤسسة إضافة إلى إنتاجها للصابون العادي إلى إنتاج ماء الحافيل الذي تختلف مراحل إنتاجه عن مراحل إنتاج المنتج الأولي غير أن لهما نفس الزبائن ونفس قنوات التوزيع (تعاضد تجاري).

2.5- التنوع العمودي (التكامل العمودي): ويكون بدخول المؤسسة في نشاطات ضرورية لتصنيع منتجاتها وذلك لضمان مصادر التموين بالمواد الأولية أو المواد نصف المصنعة أو الخدمات الضرورية للعملية الإنتاجية، إضافة إلى السيطرة على شبكات التوزيع ، بدلا من قيامها بالشراء من مؤسسات أخرى مستقلة أو البيع لها، ويمكننا أن نميز بين نوعين من التنوع أو التكامل العمودي¹⁵ :

1.2.5- التكامل العمودي إلى الأعلى (intégration vers l'amont) : ويتحقق عند رغبة المؤسسة في سيطرة وحماية مصادر تموينها ذات الأهمية الإستراتيجية من مواد أولية، أو منتجات نصف مصنعة، أو مكونات الإنتاج، أو خدمات، وكمثال على هذه الإستراتيجية أن تقوم مؤسسة منتجة للياغورت بالتوجه إلى إنتاج الحليب.

2.2.5- التكامل العمودي إلى الأسفل (intégration vers l'aval) : ويهدف التكامل العمودي الأمامي إلى الدخول في مجال توزيع منتجات المؤسسة عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي، ومثال ذلك أن تقوم مؤسسة منتجة للياغورت بتوزيع منتجاتها بنفسها دون اللجوء إلى وسطاء أو موزعين خارجيين.

3.5- التنوع المركزي (concentrique): على عكس إستراتيجي التنوع الأفقي والتنوع العمودي حيث التنوع يكون في المنتجات مع المحافظة على نفس الزبائن، فإن التنوع المركزي يتم بتنوع الزبائن في حد ذاتهم سواء كانوا مشاهين للزبائن الأصليين من تكنولوجيا متقاربة أو زبائن جدد مختلفين وحسبما يوضح الشكل السابق فإن التنوع المركزي يتحقق بالطرق الثلاثة التالية¹⁶ :

1.3.5- إستهداف زبائن مشاهين للزبائن الحاليين بمنتجات جديدة من تكنولوجيا متقاربة مع التكنولوجيا الأصلية وكمثال على ذلك توجه صانع أقلام الحبر "BIC" إلى صناعة شفرات الحلاقة والولاعات البلاستيكية مستغلا حرفة في دمج المعدن والبلاستيك (métalloplastique) في تصنيع المنتج الجديد مع إستهداف زبائن مشاهين للزبائن الأوليين أي زبائن من نفس الشريحة.

2.3.5- إستهداف زبائن مشاهين للزبائن الحاليين بمنتجات جديدة من تكنولوجيا غير متقاربة مع التكنولوجيا الأصلية وكمثال على ذلك توجه منتج الطحين "ERDIAD" إلى إنتاج الخميرة (إستهداف زبائن مشاهين للزبائن الأوليين أي زبائن من نفس الشريحة).

3.3.5- إستهداف زبائن جدد بمنتجات جديدة من تكنولوجيا متقاربة مع التكنولوجيا الأصلية وكمثال على ذلك توجه صانع الآلات الحاسبة "Texas Instruments" إلى صناعة الساعات الإلكترونية مستغلا إمتلاكه لحرفة الإلكترونيك الدقيقة (microélectronique).

4.5- التنوع التجميعي أو الشامل (conglomérale): يستهدف التنوع غير المترابط مجالات عمل جديدة لا ترتبط بأي علاقة واضحة مع أنشطة المؤسسة القائمة¹⁷ ، ومن خلال هذه الإستراتيجية لا يوجد أي تآزر لا تكنولوجيا (لا توجد أجزاء مشتركة بين سلسلتي القيمة الجديدة والأصلية) ولا تجاري بين الأنشطة الجديدة والأنشطة السابقة للمؤسسة.

والهدف من هذه الإستراتيجية هو إيجاد المؤسسة عن قطاعات أخرى في طور النمو ونشاطات جديدة تحقق بدورها مردودية عالية تستثمر فيها الفوائض المالية التي تم جنيها من نشاطاتها الأصلية وذلك لمضاعفة العوائد المالية وكذلك لتوزيع استثمارات المؤسسة على قطاعات مختلفة للتقليل من المخاطر التي قد يتعرض لها أحد القطاعات دون أن تتعرض المؤسسة كلها للخطر، أما إذا كانت المؤسسة متواجدة في قطاعات ضعيفة النمو والتي لا تحقق فيها عوائد مالية مقبولة فإنها تعوض هذا النقص في قطاعات أخرى تحقق مردودية عالية.

ومن أمثلة التنوع الشامل هو توجه مؤسسة مصنعة للسيارات إلى مجال تصنيع الأدوية، ففي هذه الحالة لا يوجد أي رابط لا تجاري ولا تقني بين النشاط الجديد والأصلي سوى أن المؤسسة اتجهت إلى القطاع الجديد الذي يعرف ازدهارا و نموا سريعا يحقق لها عوائد مالية إضافية ويقلل من المخاطر المحتملة بتنوع مصادر الدخل التي تعتمد عليها المؤسسة.

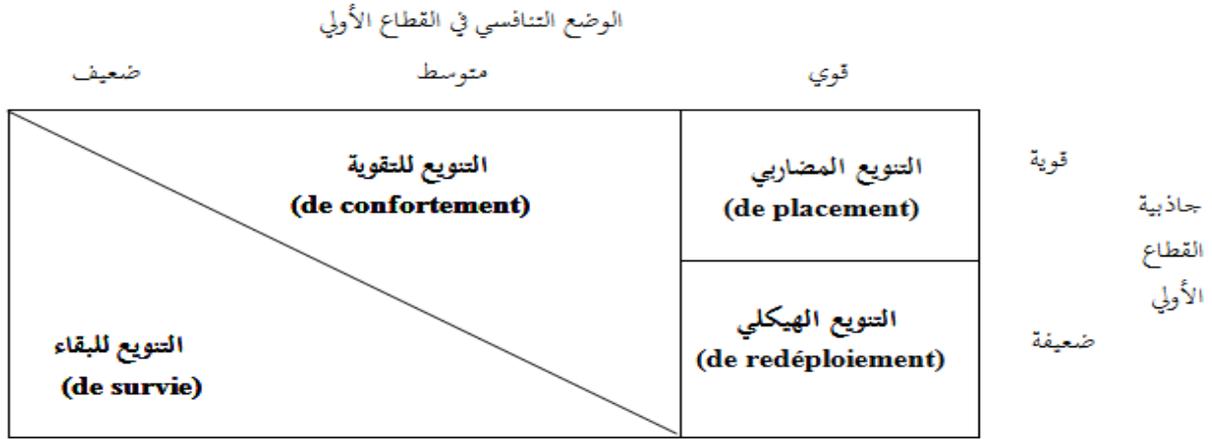
6- الأشكال الإستراتيجية للتنوع

تختلف الأهداف المرجوة من إستراتيجية التنوع حسب الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة، وهذه الأهداف بدورها هي من تحدد إختيار شكل إستراتيجية التنوع المناسبة للمؤسسة في الوضعية التي تتواجد فيها، ويرتكز هذا الإختيار على محورين أساسيين هما:

- جاذبية القطاع الإستراتيجي الأولي الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها الرئيسي،
- الوضع التنافسي للمؤسسة بالنسبة لمنافسيها في السوق في نشاطها الرئيسي.

وكما يوضحه الشكل 02 هناك أربع أشكال إستراتيجية للتنوع¹⁸:

الشكل 02 : الأشكال الإستراتيجية للتنوع



المصدر: Jean-Pierre Detrie, **Strategor: Politique générale de l'entreprise**, 4^{ème} édition, 2005, p213

Editions Dunod, France, 2005, p213

1.6- التنوع المضاربي (diversification de placement): تناسب هذه الإستراتيجية المؤسسات التي تحقق أرباحا وفوائض مالية معتبرة جراء توقعها التنافسي الجيد (وضع تنافسي قوي) أي أنها تمتلك حصة سوقية كبيرة، مع تواجدها في قطاع إستراتيجي واعد مازال في مرحلة النمو والانطلاق ويكسب المؤسسة مردودية عالية، وهو ما يدفع بالمؤسسة للبحث (تنوع) عن قطاعات أخرى ونشاطات جديدة تحقق بدورها مردودية عالية تستثمر فيها الفوائض المالية التي تم جنيها من نشاطاتها الأصلية.

2.6- التنوع الهيكلي (diversification de redéploiement): تطبق هذه الإستراتيجية من طرف المؤسسات التي تحتل موقع التنافسي جيد (تمتلك حصة سوقية كبيرة)، لكنها تتواجد في قطاع إستراتيجي في مرحلة التدهور والاضمحلال، وهذا ما يدفع بالمؤسسة للتنوع بالبحث عن قطاعات أخرى و نشاطات جديدة في مرحلة نمو وانطلاق لتعويض التدفق المالي الضعيف الذي تعرفه النشاطات الأصلية للمؤسسة، ولنجاح هذه الإستراتيجية يجب على المؤسسة الإستغلال الأمثل لحرفتها وخبرتها المكتسبة من نشاطها الأصلي لتحقيق تآزر (synergies) بين نشاطها الأصلي والنشاطات الجديدة التي ترغب في التوجه إلى الإستثمار فيها مما يكسب المؤسسة منذ البداية ميزة تنافسية في نشاطها الجديد بفضل هذه التآزر.

3.6- التنوع للتحسين (diversification de confortement): تمارس هذه الإستراتيجية من طرف المؤسسات التي لها موقع التنافسي متوسط أو ضعيف مقارنة مع منافسيها في السوق، مع تواجدها في قطاع أو نشاط إستراتيجي في مرحلة نمو وتطور يكسب المؤسسات ذات الحصة السوقية الكبيرة مردودية عالية، وتلجأ المؤسسة في هذه الحالة للتنوع بالبحث عن نشاطات مكملية وهو ما يكسبها حصص سوقية إضافية و بالتالي تعزيز مكائنها وتحسين مردوديتها.

4.6- التنوع للبقاء (diversification de survie): تقترب هذه الإستراتيجية كثيرا من إستراتيجية التنوع الهيكلي غير أن مدة تحقيق التنوع تعتبر قصيرة على خلاف التنوع الهيكلي الذي يكون على المدى المتوسط، وهدف المؤسسة من هذه الإستراتيجية هو البحث عن أنشطة جديدة تمكن المؤسسة من تحقيق البقاء بالتحول من وضعها التنافسي الضعيف في قطاع جاذبيته ضعيفة إلى قطاع آخر في مرحلة نمو والسعي في ظل القطاع الجديد لكسب حصة سوقية تمكنها من جني مردودية عالية تضمن لها البقاء في السوق يكون بامتلاك ميزة تنافسية عن طريق إستغلال الخبرات المكتسبة والإستفادة القصوى من التآزرات سواء كانت تقنية أو تجارية، ويعتمد نجاح إختيار مجال النشاط الجديد بالدرجة الأولى على معيار تحقيق مردودية عالية في مدة قصيرة وهو ما يضمن الهدف الأساسي وراء انتهاج هذه الإستراتيجية ألا وهو البقاء.

المحور الثاني: الحصة السوقية ومساهمة إستراتيجية التنوع في تعزيزها

يعتبر تبوء المؤسسة لمكانة تنافسية عالية بين منافسيها من الأهداف المهمة التي تحددها هذه المؤسسة في ظل التغير المستمر في ظروف البيئة التي تنشط فيها وتعتبر الحصة السوقية بدورها مؤشرا محوريا على المكانة التنافسية للمؤسسة، لذا يمكننا إعتبار إستحواذ المؤسسة على حصة سوقية معتبرة دليل على نجاح الإستراتيجية التي تتبعها، وهو ما سنتناوله في هذا الجزء من الدراسة من خلال معرفة مدى مساهمة إستراتيجية التنوع في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة، بعد التطرق لمفهوم الحصة السوقية وأهمية تعزيزها، وخطوات تحديدها، ومؤشرات تحليلها.

1- مفهوم الحصة السوقية

تعرف حصة المؤسسة في السوق بأنها عبارة عن مبيعات هذه المؤسسة ككل، أو مبيعاتها لمنتج ما، أو مبيعاتها في مجال نشاط إستراتيجي معين، يعبر عنها بنسبة مئوية لمجموع المبيعات في الصناعة ككل، أو المبيعات الكلية لمنتج ما، أو مبيعات مجال نشاط إستراتيجي معين، كما يعبر عنها بنسبة مئوية لمبيعات منافسيها في سوق معينة خلال مدة زمنية معينة، ويتم حساب الحصة السوقية على المستوى الوطني أو الدولي كما يمكن حساب الحصة السوقية على مستوى مقاطعة، أو مدينة، أو حتى حي معين¹⁹.

وقد عرف kotler الحصة السوقية بأنها مقياس مهم للأداء الجيد، والتي يتم من خلالها التمييز بين المؤسسات الناجحة والمؤسسات غير الناجحة في نشاطها وإن حجم المبيعات لا يظهر مستوى أداء المؤسسة نسبة إلى المؤسسات المنافسة لذلك فإن إدارات المؤسسات بحاجة ماسة لمتابعة حصتها في السوق وذلك لما يمكن أن تقدمه الحصة السوقية للمؤسسة من مزايا، إذ أن منظمات الأعمال تحاول جاهدة لتكون قائدة في السوق من خلال امتلاك أكبر حصة سوقية مقارنةً بالمنافسين بالرغم من تناقص حجم المبيعات الكلي للصناعة ككل، كما قد يزيد حجم المبيعات للمؤسسات أخرى في الوقت نفسه الذي تتناقص فيه الحصة السوقية لها داخل الصناعة ككل، الأمر الذي يستدعي مراعاة حجم النمو في المبيعات لكامل الصناعة ومن مختلف المؤسسات²⁰.

وتعد المؤسسة التي تحصل على حصة سوقية أكبر مؤسسة رائدة تقود إلى تغييرات في الأسعار أو تقديم منتجات جديدة أو إدخال تقنية حديثة في السوق وتحقيق تغطية سوقية مناسبة لمنتجاتها فالمؤسسات التي تكون حصتها السوقية مرتفعة تكون في العادة أكثر قدرة على المنافسة من المنظمات التي تكون حصتها السوقية أقل، والحصة السوقية تمثل قوة المنافسة للمؤسسة إذ تعتبر ميزة تنافسية تقود المؤسسة إلى إكتساب ميزات تنافسية أخرى،

فطبقاً لمجموعة بوسطن الاستشارية، فإن الحصة السوقية الكبيرة للمؤسسة تعطي لها مزايا في تخفيض التكلفة عبر تحقيق اقتصاديات الحجم وزيادة فاعلية أداء القوى العاملة وتحسين العملية الإنتاجية²¹، وتؤثر الحصة السوقية للمؤسسة معينة على أرباحها ومستوى السيولة فيها فكلما كانت المؤسسة تمتلك حصة سوقية أكبر من المنافسين الموجودين في السوق فإنها بالتالي تستطيع أن تحقق أرباحاً أكبر من المنافسين لاحقاً وذلك لأن مبيعاتها تكون أكبر من مبيعات المنافسين، وهذه الأرباح بإمكانها أن تستخدمها في توسيع أعمالها، والذي بدوره سيقودها إلى زيادة الإنتاجية وانخفاض التكاليف وزيادة الأرباح، وقد قام الكثير من رجال الأعمال بالربط بين زيادة حصة المؤسسة في السوق وزيادة الأرباح المحصل عليها، حيث يتم إتخاذ زيادة الحصة السوقية هدفاً أساسياً للكثير من المؤسسات لأنه يعنى قوة المؤسسة وهيمنتها على السوق وفي غالب الأحيان يؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة، إلا أن هذا الاتجاه قد لا يكون صحيحاً في كل الأحوال، فقد تعمد منشأة ما إلى إسقاط المنتجات غير المربحة أو العملاء غير المربحين بهدف تحسين ربحيتها الكلية رغم أن هذا السلوك يؤدي إلى نقصان حصتها السوقية²².

2- خطوات تحديد الحصة السوقية

نظراً للأهمية التي يكتسبها إمتلاك المؤسسة لحصة سوقية معتبرة فإنه يتوجب على المؤسسة توفير بعض البيانات اللازمة لكي يكون تحديد المؤسسة لخصتها السوقية سليماً ودقيقاً ويسمح بتعريف المؤسسة بالوضعية الحقيقية التي تتواجد فيها، وتمر عملية تحديد الحصة السوقية بعدة مراحل يمكن تلخيصها فيما يلي²³:

- 1.2- تحديد السوق (الطلقة الجغرافية) موضع الدراسة، والهدف الأساسي من ذلك هو تحديد مبيعات المؤسسة سواءً أكانت مقدرة (بعدد الوحدات أو بالمبالغ) في منطقة معينة لاسيما إذا كان الحديث عن مؤسسات تمارس أنشطتها على المستوى الدولي، بالإضافة إلى أن تحديد النطاق الجغرافي يسمح لنا بشكل أو بآخر من حصر عدد المنافسين العاملين في ذلك القطاع أيضاً،
- 2.2- تحديد المنتجات (من سلع وخدمات موضع الدراسة)، كما قد يشمل حساب الحصة السوقية للمؤسسة ككل،
- 3.2- تحديد المنافسين الحاليين والمحتملين في السوق، فهناك فهم خاطئ حول كون الحصة السوقية هي مؤشر يقيس نسبة مبيعات المؤسسة من منتج ما بالنسبة إلى المنافسين الحاليين فقط، بل يمكن الاعتماد على هذا المؤشر أيضاً في تحديد الحصة السوقية المتوقعة للمؤسسة في ضوء معلومات تتحدث عن دخول منافسين جدد إلى السوق،
- 4.2- جمع المعلومات المتعلقة بالمنافسين (التقارير المالية المنشورة، المجالات المتخصصة، مواقع إلكترونية متخصصة)،
- 5.2- حساب الحصة السوقية.

3- مؤشرات تحليل الحصة السوقية

يعتمد تحليل الحصة السوقية للمؤسسة على عدة مؤشرات تستغلها المؤسسة لمعرفة وضعها في الأسواق التي تنشط فيها ومعرفة مكانتها بالنسبة لمنافسيها وأهم هذه المؤشرات تتمثل في:

- 1.3- الحصة السوقية العامة: تمثل حصة المؤسسة العامة من السوق نسبة مبيعاتها (أو رقم أعمالها) إلى مبيعات سوقها، فإذا كانت مثلاً مبيعات مؤسسة ما للسيارات في دولة معينة خلال سنة معينة تقدر ب20 مليون وحدة نقدية، وكانت مبيعات جميع المؤسسات (مبيعات سوق السيارات) تقدر ب100 مليون وحدة نقدية، فنقول أن حصتها من السوق هي $20\% (20 \setminus 100 = 0,2)$.

كما يمكن حساب الحصة السوقية للمؤسسة عن طريق حساب نسبة الكمية (عدد الوحدات) المباعة من طرف هذه المؤسسة إلى الكمية الكلية المباعة في السوق²⁴، فإذا كانت مثلا الكمية المباعة من الطائرات لمؤسسة ما هي 300 وحدة، وكانت الكمية المباعة لجميع المؤسسات (سوق الطائرات) هي 600 وحدة، فنقول أن حصتها من السوق هي $(0,5=600\backslash 300)$ 50%، يلاحظ أنه إذا كانت الحصة السوقية لمؤسسة ما والمحسوبة بالكميات المباعة أكبر من الحصة السوقية المحسوبة بالمبيعات فهذا يدل على أن أسعار منتجات هذه المؤسسة مرتفعة مقارنة بمنافسيها في السوق²⁵.

كما يمكننا حساب حصة منتج محدد للمؤسسة من سوق هذا المنتج²⁶ بالنسبة للمؤسسة تنتج ثلاث منتجات أي مواد وهي الحليب و اللبن والياغورت يمكننا حساب حصة المؤسسة من سوق الحليب ومشتقاته وذلك بحساب نسبة مبيعات المواد الثلاثة مجتمعة إلى مبيعات سوقها (سوق الحليب ومشتقاته)، ويمكننا كذلك حساب حصة منتج واحد من سوق هذا المنتج كحساب حصة المؤسسة من سوق الحليب وذلك بحساب نسبة مبيعات الحليب إلى مبيعات سوقه (سوق الحليب).

2.3- الحصة السوقية النسبية: تمثل حصة المؤسسة النسبية من السوق نسبة مبيعاتها (أو رقم أعمالها) إلى مبيعات المؤسسة الرائدة في السوق (ويمكن حسابها بالنسبة إلى مجموع مبيعات عدة مؤسسات رائدة في السوق)، فإذا كانت مثلا مبيعات مؤسسة ما للسيارات تقدر ب10 مليون وحدة نقدية، وكانت مبيعات جميع المؤسسات (مبيعات سوق السيارات) تقدر ب100 مليون وحدة نقدية، وكانت مبيعات المؤسسة الرائدة تقدر ب40 مليون وحدة نقدية، فنقول أن حصتها بالنسبة إلى المؤسسة الرائدة في السوق هي 25% $(0,25=40\backslash 10)$ ، وإذا كانت مبيعات المؤسسات الثلاث الرائدة تقدر ب15،22،40 مليون وحدة نقدية على التوالي (مجموع مبيعاتها يساوي $77=15+22+40$ مليون وحدة نقدية)، فنقول أن حصتها بالنسبة إلى المؤسسات الثلاث الرائدة في السوق هي 13% $(0,13=77\backslash 10)$.

أما إذا كانت المؤسسة المراد حساب حصتها السوقية هي نفسها المؤسسة الرائدة في السوق، نقوم بحساب حصة المؤسسة النسبية من السوق بنسبة مبيعاتها إلى مبيعات المؤسسة المنافسة لها والتي تليها مباشرة في السوق (ويمكن حسابها بالنسبة إلى مجموع مبيعات عدة مؤسسات منافسة لها مباشرة في السوق)²⁷، فإذا كانت مثلا مبيعات مؤسسة ما للسيارات تقدر ب50 مليون وحدة نقدية وهي نفسها المؤسسة الرائدة في السوق، وكانت مبيعات جميع المؤسسات (مبيعات سوق السيارات) تقدر ب100 مليون وحدة نقدية، وكانت مبيعات المؤسسة المنافسة لها والتي تليها مباشرة في السوق تقدر ب25 مليون وحدة نقدية، فنقول أن حصتها السوقية بالنسبة إلى المنافس المباشر في السوق هي 200% $(2=25\backslash 50)$ ، وإذا كانت مبيعات المؤسسات الثلاث المنافسة لها مباشرة في السوق تقدر ب10،5،25 مليون وحدة نقدية على التوالي (مجموع مبيعاتها يساوي $40=5+10+25$ مليون وحدة نقدية)، فنقول أن حصتها بالنسبة إلى المؤسسات الثلاث المنافسة لها مباشرة في السوق هي 125% $(1,25=40\backslash 50)$.

3.3- الحصة السوقية بدلالة ولاء الزبائن: قد لا تعطي المؤشرات السابقة الذكر معلومات فعالة للمؤسسة فقد تحوز المؤسسة حصة سوقية كبيرة بزبائن عددهم قليل وهو ما يمثل خطرا عليها ففي حال فقدان أحد زبائنها فإنها تفقد معه نسبة كبيرة من حصتها السوقية على عكس المؤسسة التي تمتلك الكثير من الزبائن، ويمكن اعتماد ولاء الزبائن كمؤشر لقياس الحصة السوقية بالصيغة التالية²⁸:

$$\text{قيمة حصة السوق} = \text{نسبة التوغل} \times \text{درجة الاستجابة} \times \text{درجة ولاء الزبون} \times \text{معامل تطابق السعر}$$

- نسبة التوغل: نسبة المشتريين الذين يشترون المنتج خلال نفس الفترة الزمنية نسبة إلى العدد الإجمالي،

- درجة الاستجابة: تتعلق بقياس متوسط حجم مشتريات المنتج مقارنة بحجم مشتريات المنتجات المنافسة لها،

- درجة الولاء: تتعلق بمشتريات المنتج، ويعبر عنها بنسبة مئوية لإجمالي مشتريات صنف المنتج المحققة من قبل المشتري،
- معامل تطابق السعر: يقيس سعر المنتج مقارنة بمتوسط السعر المطبق في الصناعة.
- وترجع أهمية تحليل الحصة السوقية وفق العناصر السابقة الذكر إلى أن إنخفاض قيمة الحصة السوقية قد يرجع للأسباب التالية:
- فقدان المؤسسة لنسبة من المستخدمين،
- إنخفاض ولاء الزبون،
- إنخفاض معدل الشراء،
- إرتفاع السعر مقارنة بمنافسي المؤسسة.

4- مساهمة استراتيجية التنوع في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة

بما أن الحصة السوقية التي تحوزها المؤسسة تعتبر مؤشرا محوريا على المكانة التنافسية لهذه المؤسسة، فإن فعالية إستراتيجية التنوع يتم التأكد منها من خلال معرفة مدى مساهمة هذه الإستراتيجية في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة.

وتعتبر الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة السبيل نحو إكتساب المؤسسة لميزة تنافسية تسمح لها بتبوء مكانة تنافسية مرموقة بين منافسيها وهو ما يعني إمتلاك المؤسسة لحصة سوقية كبيرة وبالتالي لمعرفة أثر إستراتيجية التنوع على الحصة السوقية للمؤسسة يمكن المرور عبر معرفة إستراتيجية التنوع على الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة التي هدفها إكتساب ميزة تنافسية لنيل مكانة تنافسية عالية ممثلة في حصة سوقية كبيرة، فالنسبة لإستراتيجية تخفيض التكاليف فمن أهم العوامل التي يسمح للمؤسسة بتخفيض تكاليفها هو أثر التجربة والذي يفترض أنه كلما تضاعفت التجربة المتراكمة في إنتاج منتج معين فإن التكلفة الخاصة بالوحدة لأنشطة الإنتاج والتسويق تتجه نحو الإنخفاض، ويتحقق أثر التجربة بإتباع المؤسسة لإستراتيجية التنوع من خلال:

- تصنيع منتجات جديدة تشترك مع المنتجات السابقة في خطوط الإنتاج أو تتشابه معها في مراحل وتقنيات الإنتاج مما يؤدي إلى زيادة فعالية أداء القوى العاملة (أثر التعلم)،
- تحسين العملية الإنتاجية ذاتها من خلال تحسين وتطوير الآلات وتكنولوجيا الإنتاج،
- تحقيق إقتصاديات (وفورات) الحجم الكبير من خلال بيع منتجات مطورة وجديدة إضافة إلى المنتجات السابقة،
- تطوير أسواق جديدة إضافة إلى الأسواق الحالية.

فالمؤسسة بإتباعها لإستراتيجية التنوع تستفيد من أثر التجربة في تخفيض تكاليف الإنتاج الأمر الذي يمكنها من تحقيق أمرين هما إما أن تعمل المؤسسة على بيع منتجاتها بسعر مماثل لأسعار المنافسين وبالتالي تحقق هامش ربح أكبر من الذي يحققه المنافسون مما يسمح لها بتوسيع حصتها السوقية، أو أن تعمل المؤسسة على بيع منتجاتها بسعر أقل من أسعار المنافسين وبالتالي يمكنها ذلك من الحصول على حصة أكبر في السوق بزيادة الإنتاج لتلبية طلب زبائنها التي ضمنت وفاءهم والاستحواذ على حصص منافسيها من السوق بتلبية طلب زبائنهم الذين تحولوا إليها بسبب تخفيضها لأسعار منتجاتها²⁹.

وبالنسبة لإستراتيجية تمييز المنتجات (والتي الغرض منها هو تقديم منتجات (وخدمات) متميزة عن منتجات المنافسين لكي يكون العملاء على استعداد تام لأن يدفعوا أسعار أكثر للمنتج المميز نظرا للاستجابة السريعة لمطالباتهم وتقديم خدمات مساعدة أكبر لهم) فهي تتحقق بإتباع المؤسسة لإستراتيجية التنوع من خلال أن التنوع بتطوير أو تجديد التكنولوجيا المستعملة على مستوى العملية الإنتاجية يسمح بتحسين تصميم وشكل

المنتج، جودة المنتج، التجديد في مواصفات المنتجات، و تطوير السمات الخاصة بالمنتج. فإستراتيجية التنوع تعتبر إذا عاملا مهما لنجاح إستراتيجية التمييز التي تمكن المؤسسة من بناء ميزة تنافسية تتمثل في تعزيز حصتها السوقية وحتى توسيعها وذلك (إضافة إلى إستغلال هامش ربح في التوسع) يجعل العملاء أكثر ولاء وأقل حساسية اتجاه الأسعار مع إحتمال عدم بحث الزبائن عن منتجات أخرى بديلة أو ذات أسعار منخفضة عندما يشعرون حاجاتهم بهذا المنتج المميز فضلا عن كسب المؤسسة لزبائن جدد جراء حصولهم على مميزات في منتجاتها لم تجدها في منتجات مؤسسات أخرى، كما يسمح التمييز بتعزيز الحصة السوقية من خلال تشكيل عائق كبير أمام دخول منافسين جدد في الصناعة.

كما يسمح الموقع التنافسي القوي للمؤسسة (أي أنها تمتلك حصة سوقية كبيرة) مع تواجدها في قطاع إستراتيجي في مرحلة النمو والإنتلاق بتحقيقها لمرودية عالية، وهو ما يدفع بالمؤسسة للبحث عن طرق لاستثمار الفوائض المالية التي تم جنيها من نشاطاتها الأصلية عن طريق دخولها في مشاريع واستثمارات جديدة مما يسمح لهذه المؤسسة بالرفع من حصتها في السوق.

وإستغلال المؤسسة الأمثل لحرفتها وخبرتها المكتسبة من نشاطها الأصلي لتحقيق تآزرات (synergies) تقنية وتجارية بين نشاطها الأصلي والنشاطات الجديدة يكسب المؤسسة منذ البداية ميزة تنافسية في نشاطها الجديد بفضل هذه التآزرات³⁰ وهو ما يسمح لها بالاستحواذ على حصة سوقية معتبرة من خلال هذا النشاط الجديد.

وإستراتيجية التنوع التي تتم بتطوير المنتجات (أو الخدمات) أو التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج بإضافة خصائص ووظائف جديدة للمنتجات الحالية أو إضافة تشكيلات من منتجات تعتبر مصدرا لكسب المؤسسة حصصا سوقية جديدة والمحافظة على حصصها الحالية، حيث ثبت أن الشركات الكبرى المصنعة للسيارات تقوم كل ثلاثة إلى خمسة سنوات باستبدال نماذج السيارات القديمة بأخرى جديدة بمواصفات وتكنولوجيا حديثة لتشجيع الطلب على سياراتها³¹.

إضافة إلى ما سبق فالتنوع عن طريق تطوير الأسواق مع بقاء المنتجات والخدمات والتكنولوجيا المستعملة في الإنتاج على ما هي عليه والذي يكون ذلك غالبا باقتحام المؤسسة لأسواق في مناطق جغرافية جديدة³² يسمح للمؤسسة بكسب حصص سوقية جديدة إضافة إلى حصصها الأولية.

المحور الثالث: واقع إستراتيجية التنوع ومدى مساهمتها في تعزيز الحصة السوقية لملبنة سيدي خالد بتيارت

من أجل دراسة مدى مساهمة إستراتيجية التنوع في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة وقع إختيارنا على مؤسسة جزائرية تنشط في قطاع إقتصادي مهم وهو إنتاج الألبان وبما أن هذا القطاع يتميز بالتغير السريع والمستمر فإن المؤسسة إختارت إستراتيجية من إستراتيجيات النمو والتوسع وهي إستراتيجية التنوع، وذلك لغرض الحصول على مكانة تنافسية ممثلة بحصة معتبرة في السوق الولائية والجهوية، خاصة وأن الظروف كانت مواتية لها بسبب عدم تغطية كل إحتياجات السوق وبالنظر إلى أن هذا القطاع في نمو مستمر كون منتجات الألبان تعتبر من المواد الأساسية للمعيشة التي يتجه الطلب عليها نحو الإرتفاع.

وستنطلق في هذا الجزء من الدراسة بعد التعريف بمؤسسة ملبنة سيدي خالد بتيارت فرع المجمع الصناعي لإنتاج الألبان إلى واقع تطبيق إستراتيجية التنوع بهذه المؤسسة لنتقل إلى معرفة مساهمة هذه الإستراتيجية في تعزيز الحصة السوقية لهذه المؤسسة.

1- نشأة المؤسسة والتعريف بها

كانت البداية بما يسمى بـ "ONALAIT" وهو الديوان الوطني للحليب الذي يقع مقره الرئيسي في العاصمة تم استرجاعه في سنة 1969م، بحيث كانت يعتبر الممول الرئيسي لكافة التراب الوطني، ونظرا لعدة أسباب ولعل من بينها بعد المسافة، سرعة تلف المادة، كثرة الطلب، والتوسع الاقتصادي الذي دفع بالدولة إلى تسطير إستراتيجية جديدة مبنية على أسس إقتصادية، تهدف إلى تقسيم الديوان في ديسمبر 1981 إلى ثلاثة دواوين جهوية لجهة الشرق، الوسط، والغرب.

ملينة سيدي خالد بتيارت تم وضع حجر الأساس لها بتاريخ 22 مارس 1985 من طرف الدنماركيين على يد المنظم "DANISH"، ثم افتتحت بتاريخ 13 جوان 1987 حيث كان هذا التاريخ يمثل أول إنتاج رسمي لها، وبقي هؤلاء مدة عامين في أوساط العمال لتلقين الخبرة وتأهيل اليد العاملة، وبقيت تحت وصاية ديوان جهة الغرب لإنتاج الحليب "OROLAIT" إلى غاية سنة 1997 حيث أصبحت تابعة للمجمع الوطني لمنتجات الحليب "GIPLAIT".

2- إستراتيجية المؤسسة

تتبع مؤسسة ملينة سيدي خالد إستراتيجية التنوع في المنتجات فالطاقة الإنتاجية غير المستغلة للآلات المتوفرة لديها واليد العاملة المؤهلة إضافة إلى الطلب المتزايد على منتجات الألبان كل هذا ساعدها وسمح لها بتنوع منتجاتها والمتمثلة في: حليب مبستر (حليب المسحوق)، حليب البقر (بثلاث تشكيلات وهي: حليب البقر الكامل، حليب البقر منزوع الدسم جزئيا، حليب البقر منزوع الدسم)، اللبن، الرائب، الزبدة، الياغورت، قشدة التحلية، أما بالنسبة للإستراتيجية التنافسية فإن المؤسسة تتبنى إستراتيجية التمييز في المنتجات حيث تهتم باستمرار بتطوير مميزات وخصائص المنتجات إضافة إلى الحفاظ على جودتها العالية.

3- عرض نشاط المؤسسة

يمكن عرض نشاط المؤسسة من خلال عرض تطور إنتاج المؤسسة المبين في الجدول 02 .

الجدول 02 : تطور إنتاج المؤسسة خلال الفترة 2010 – 2016

الوحدة: لتر

2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	السنوات المنتجات
33 265	29 053	35 208	32 691	30 987	27 222	23 089	الإنتاج
860	535	549	634	614	702	123	الكلي

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على تقارير النشاط السنوية

ونلاحظ من خلال الجدول أن الإنتاج عرف تزايدا بصفة عامة إذ بلغت الزيادة في الإنتاج الكلي بين سنتي 2010 و 2016 نسبة 44% حيث لم تكن المؤسسة تستعمل كامل طاقتها الإنتاجية.

4- تقييم الوضع التنافسي للمؤسسة

يمتاز قطاع الألبان بالتغير السريع في أشكال وأنواع المنتجات، وبالتالي ظهور عدة منافسين بتشكيلات متنوعة لمنتجاتهم ولذلك إتبعنا المؤسسة إستراتيجية التنوع في المنتجات لتعزيز مكانتها التنافسية ومواجهة أخطار هؤلاء المنافسين، وقبل التطرق إلى واقع التنوع في المؤسسة يجب التطرق إلى محيط المؤسسة وما تملكه المؤسسة من نقاط قوة تركز عليها وتحاول تعزيزها ونقاط ضعف تحاول تصحيحها وتحويلها إلى قوة وما لها من فرص تحاول إستغلالها لكسب ميزات تنافسية وما تواجهه من تهديدات متمثلة في القوى الخمس حسب نموذج بورتر.

1.4- نقاط القوة: وتمثل نقاط قوة المؤسسة في الآتي:

- السمعة الطيبة على المستوى المحلي والوطني أكسبت المؤسسة ثقة المستهلكين وجعلتهم أوفياء للمؤسسة،
- قدرات عالية في إنتاج الحليب ومشتقاته،
- تمتلك المؤسسة خطوط منتجات متعددة، فهي تنتج منتجات متنوعة،
- تجربة كبيرة في مجال التسيير والإنتاج نتجت عنها يد عملة مؤهلة وخبيرة،
- تلبية رغبات المستهلكين وإن اقتضى الأمر أن تلجأ إلى عملية المبادلة أو التزود من طرف الوحدات الأخرى التابعة للمجمع لتغطية العجز في المواد الأولية أو المنتجات تامة الصنع،
- تمتاز الوحدة بموقعها الاستراتيجي أكسبها حيوية قوية في التموين وسهولة تسويق المنتجات،
- الإهتمام الكبير بمراقبة النوعية لضمان جودة المنتج،
- تصميم نماذج حسب طلبات المستهلكين وإنتاج حسب الطلبية وهذا لربح تكاليف التخزين،
- سعر منتجات المؤسسة منخفض مقارنة مع المنافسين مما يؤدي إلى ارتفاع حجم مبيعاتها،
- لا توجد منافسة قوية خاصة بالنسبة للحليب العادي وحليب البقرة كون أنه مادة أساسية يكثر الطلب عليها كما أن الوحدة تتوفر على قنوات توزيع خاصة بها مما يسهل بيعها.

2.4- الفرص: للمؤسسة فرص متاحة عديدة تحاول استغلالها من أجل القضاء على التهديدات التي تواجهها وكسب مزايا تنافسية في السوق، وتمثل هذه الفرص في النقاط التالية:

- إمكانية توسع المؤسسة في نشاطاتها الحالية نظرا لتوفرها على الإمكانيات الإنتاجية والبشرية، أو التوسع بإدخال منتجات جديدة حيث أن الطلب على الحليب ومشتقاته مازال متزايدا،
- إمكانية الدخول في قطاعات سوقية جديدة فالسوق الوطني غير مغطى كليا وخاصة أن المؤسسة تمتلك وسائل نقل خاصة بها، وقنوات توزيع خاصة بها وقابلة للتوسع نظرا لخبرتها المكتسبة في توزيع منتجاتها،
- إمكانية التكامل الخلفي أي التنوع العمودي من الأعلى بإقامة مزارع لتربية الأبقار لتوفير المزيد من المادة الأولية والمتمثلة في الحليب الطازج،
- إمكانية التكامل الأمامي أي التنوع العمودي إلى الأسفل بإقامة نقاط بيع إضافية وموزعة على عدة مناطق تباع فيه المنتجات التي تنتجها المؤسسة أو التوزيع مباشرة والاستغناء عن تجار الجملة.

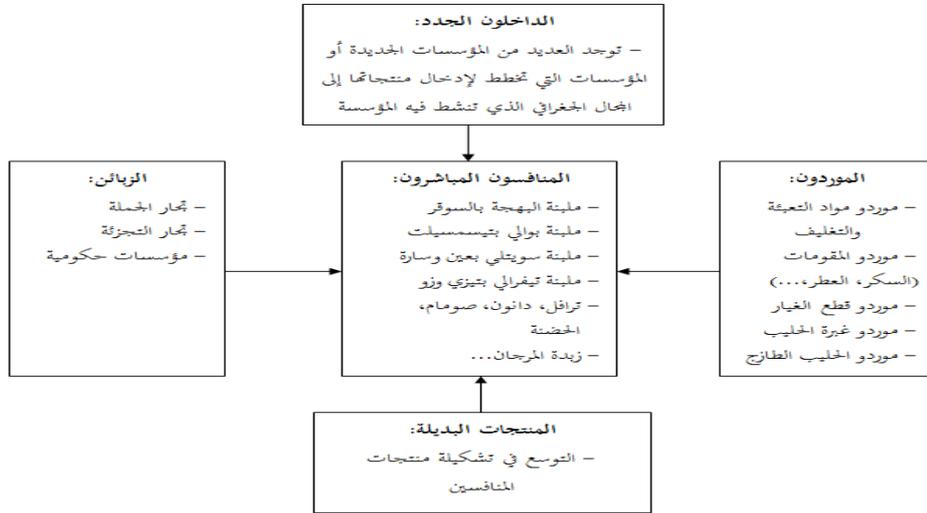
3.4- نقاط الضعف: للمؤسسة نقاط ضعف تتمثل في:

- نقص المعلومات عن الشركات المنافسة إذ أن المؤسسة لا تمتلك نظام معلومات تسويقي مما يخلق للمؤسسة صعوبة في تسويق منتجاتها بكفاءة وأدى ذلك إلى نقص إلمامها بمحيطها التي تنشط فيه خاصة أن اعتماد المؤسسة على بائعي الجملة قلل من استعمالها لخطط تسويقية جديدة،
 - تكاليف التصنيع تعتبر نوعا ما مرتفعة نظرا لارتفاع بعض تكاليف المواد الأولية، كما أن السعر محدد حسب المنافسين حيث المؤسسة تكون ملزمة بإطلاق منتجاتها بنفس أسعار منتجات المنافسين أو أقل حتى وإن كان ذلك مكلفا لها،
 - غياب الإستثمارات الجديدة حيث أن الجهة الوصية هي المسؤولة عن أخذ مثل هذه القرارات، ونقص التشجيع من طرف هذه الجهة الوصية، فهي لا تدعم أي فكرة جديدة أو ابتكار يمكن المؤسسة من الرفع من مكانتها في السوق.
- هذا بالإضافة للمشاكل التقنية التي تعرفها المؤسسة والمتمثلة في:

- حوادث العمل و تأخر العمال عن وقت عملهم تؤدي إلى التأخر في عملية البيع ما يؤدي إلى نقص المبيعات خاصة بالنسبة للحليب الذي يكون الطلب عليه بنسبة كبيرة في الصباح،
- إهلاك بعض الآلات وصعوبة تحديثها لارتفاع أسعارها،
- التعطيلات التي تتعرض لها وسائل الإنتاج تعرقل إنتاج بعض المنتجات ما يؤدي إلى فقدان الملينة لزيائنها.
- التأخر في استلام المواد الأولية مما يؤدي إلى الانقطاع في الإنتاج ونفاذ في المخزون،
- مشكلة نقص المياه أو انعدامها وهذا يؤدي إلى تمويل الوحدة من طرف الخواص مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف وعدم التأكد من صلاحية المياه، كما أن انقطاع التيار الكهربائي يعطل الموظفين عن القيام بأعمالهم داخل الوحدة.

4.4- التهديدات : يمكن أن تنشأ تهديدات للمؤسسة على ضوء القوى الخمس للتنافسية التي حددها بورتر، وهي موضحة في الشكل 03.

الشكل 03: القوى الخمس للتهديدات التنافسية للمؤسسة حسب نموذج بورتر



المصدر : من إعداد الباحثين بعد إجراء مقابلات مع مسؤولي التسويق بالمؤسسة

5- واقع التنوع والتآزر بالمؤسسة

سمحت نقاط قوة المؤسسة والفرص المتاحة لها بتنوع منتجاتها والتوسع في تشكيلتها حيث إستفادت المؤسسة من التآزر بنوعيه التقني والتجاري لبعث منتجات جديدة إضافة إلى منتجها الأساسي وهو الحليب العادي (حليب المسحوق) بتكاليف منخفضة جراء إستعمالها لنفس خطوط الإنتاج التي تمتلكها كما استغلت طاقتها الإنتاجية غير المستعملة والترابطات في الإنتاج بين مختلف منتجاتها باستعمال نفس المواد الأولية وهو عبارة عن تآزر تقني وأهم مظاهره:

- إستخدام المؤسسة نفس المادة الأولية، وهي حليب البقر الطازج لإنتاج ستة أنواع من المنتجات هي حليب البقر بأنواعه الثلاثة، اللبن، الرائب، والزبدة التي يتم إستخلاصها منه،
- إستخدام مسحوق الحليب من أجل إنتاج ثلاثة أنواع من المنتجات هي الحليب المبستر والياغورت وقشدة التحلية،
- إستخدام نوع واحد من الخمائر لإنتاج الرائب واللبن،
- إستخدام عدة مواد مشتركة لإنتاج الياغورت وقشدة التحلية،
- إستخدام نفس الآلات لإنتاج نوعين من المنتجات وهما الياغورت وقشدة التحلية، وإستخدام نفس الآلات لإنتاج باقي المنتجات.
- بالنسبة للبلاستيك المستخدم في التغليف يستعمل لإنتاج نوعين من الأغلفة هي الياغورت وقشدة التحلية،
- أما الأكياس تستعمل في إنتاج ستة أنواع من الأغلفة هي الحليب المبستر، حليب البقر بأنواعه الثلاثة، الرائب، واللبن،
- يتم نقل كل أنواع المنتجات مع بعضها في شاحنات المؤسسة أو شاحنات تجار الجملة فالمنتجات الجديدة إذا لا تتطلب توفير وسائل نقل إضافية تنجر عنها تكاليف إضافية.

أما بالنسبة للتآزر التجاري فالمؤسسة توزع جميع منتجاتها ضمن نفس القنوات ولنفس الزبائن وهم تجار الجملة وتجار التجزئة والمؤسسات الحكومية والمستهلكين الذين لديهم ثقة كبيرة في العلامة التجارية للمؤسسة فالثقة التي نالتها المؤسسة جراء إنتاجها لمنتجات ذات جودة كانت من أهم المسهلات لتصريف منتجاتها الجديدة.

6- مساهمة إستراتيجية التنوع في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة

إن الهدف الأساسي لإستراتيجية التنوع هو النمو والتوسع بإكتساب المؤسسة لمكانة تنافسية معتبرة ممثلة بحصة سوقية كبيرة مقارنة بمنافسيها فتعزيز الحصة السوقية إذا يعتبر دليلا على نجاح إستراتيجية التنوع وفعاليتها.

1.6- الحصة السوقية لكل منتج من منتجات المؤسسة

رغم أن المؤسسة توزع منتجاتها لعدة ولايات مجاورة لولاية تيارت إلا أن تقديرات الحصة السوقية التي إعتدناها تخص سوق الحليب ومشتقاته في مجال جغرافي محدد وهو ولاية تيارت، وتحديد الحصة السوقية العامة لكل منتج من المنتجات يعتبر مدخلا لتحديد الحصة السوقية العامة للمؤسسة ككل، والجدول 03 يبين لنا الحصة السوقية العامة لكل منتج من منتجات المؤسسة والتي تعبر عن نسبة مبيعات المؤسسة من هذا المنتج إلى المبيعات الكلية من هذا المنتج في سوق محدد وهو ولاية تيارت.

الجدول 03 : تقديرات الحصة السوقية العامة لمنتجات المؤسسة خلال سنة 2016

المنتجات	الحصة السوقية العامة
الحليب العادي	40 %
حليب البقرة	75 %
اللبن	20 %
الرائب	20 %
الياغورت	5 %
القشدة	7 %
الزبدة	10 %

المصدر : تقديرات مسؤولي التسويق بالمؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن الحصة السوقية العامة لمنتج الحليب العادي (حليب المسحوق) وهو المنتج الأساسي للمؤسسة بلغت 40% إذ تعتبر المؤسسة هي الرائدة وما ساعدها على ذلك هو امتلاكها لطاقة إنتاجية غير مستغلة وخبرتها في المجال مما جعل المنتج ذو جودة عالية وامتلاكها قنوات توزيع خاصة بها، أما بالنسبة لحليب البقرة فللمؤسسة حصة سوقية كبيرة جعلتها رائدة في إنتاج هذا المنتج وهذا نظرا للطريقة التي تتبعها المؤسسة للتزود بالمادة الأولية الأساسية لهذا المنتج وهي حليب البقر الطازج التي تقتنيه من المزارعين الذين يقطنون بالمناطق المجاورة والذي عرف وفرة مما ساعد المؤسسة على الحيازة على حصة سوقية كبيرة، وبالنسبة لمنتجات اللبن والرائب فقد عرفت المؤسسة منافسة شرسة من طرف العديد من المؤسسات مما أدى بالمؤسسة إلى إستعمال حليب البقر الطازج لإنتاجهما (بدلا من إستعمال مسحوق الحليب نظرا لتراجع الطلب عليهما بسبب سوء طعم المنتجين) وهو ما أدى بالمؤسسة إلى الحفاظ على الحصة السوقية للمنتجين، أما الحصص السوقية لمنتجات الياغورت والقشدة والزبدة فهي متواضعة بالنظر إلى دخول سوق الألبان مؤسسات كثيرة باستثمارات ضخمة منها مؤسسات متعددة الجنسيات ذات إنتشار وخبرة واسعة وعلامة تجارية معروفة وتستعمل تجهيزات متطورة في الإنتاج مما جعلها تكتسح السوق بمنتجاتها والتي تعرف تطورا وتميزا مستمرا غير أن المؤسسة حافظت نسبيا على هذه الحصة بتمويلها للمؤسسات الحكومية وهو ما ضمن لها عدم تحول هؤلاء الزبائن (أي المؤسسات الحكومية) إلى منافسين آخرين.

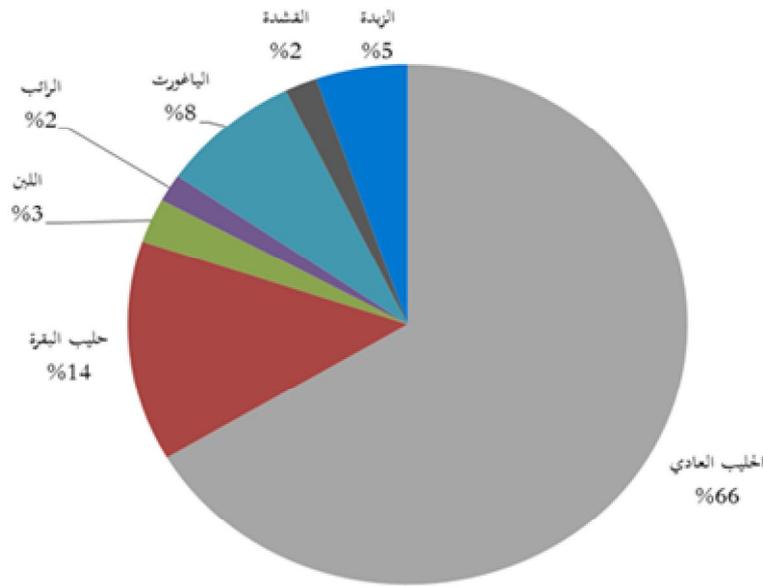
وتعتبر الحصة السوقية العامة للمؤسسة عن نسبة مبيعات المؤسسة ككل إلى المبيعات الكلية في قطاع الألبان في المجال الجغرافي المحدد سابقا وتقديرات مسؤولي التسويق بالمؤسسة خلصت إلى أنها تقارب 30% بفضل النوعية الجيدة لمنتجاتها مما أكسب المؤسسة سمعة ساهمت في الحفاظ على زبائنها وإستقطاب زبائن جدد.

2.6- حصة المنتجات الجديدة من رقم أعمال المؤسسة

لا يكون تعزيز هذه الحصة السوقية في ظل صناعة تعرف نمواً إلا بزيادة رقم أعمال المؤسسة (أي مبيعاتها) فتطور رقم الأعمال يعتبر إذاً مؤشراً جيداً لمعرفة تطور الحصة السوقية للمؤسسة وهو ما يمكننا من معرفة مساهمة إستراتيجية التنوع في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة عن طريق الإرتفاع الحاصل في رقم أعمالها.

ويعتبر الحليب العادي (حليب المسحوق) المنتج الأساسي للمؤسسة وتعتبر المنتجات الأخرى من مشتقات الحليب منتجات ثانوية ونسب مساهمة كل منتج من منتجات المؤسسة في رقم أعمال المؤسسة لسنة 2016 نوردتها من خلال الشكل 04.

الشكل 04 : مساهمة كل منتج في رقم أعمال المؤسسة لسنة 2016



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على تقرير النشاط السنوي لسنة 2016.

نلاحظ من خلال الشكل أن أكبر حصة من رقم أعمال المؤسسة حققها الحليب العادي (حليب المسحوق) بنسبة 66% وهو المنتج الأساسي للمؤسسة إذ يعتبر من المواد الضرورية للمعيشة وتسعى المؤسسة لتوفيره للمستهلكين، أما باقي المنتجات فهي تمثل 34% والتي تعتبر نسبة مهمة فإستراتيجية التنوع إذا لعبت دوراً مهماً في المساهمة في الزيادة الحاصلة في رقم الأعمال الكلي للمؤسسة.

3.6- مساهمة المنتجات الجديدة في الرفع من رقم أعمال المؤسسة: لقد ساهمت المنتجات الجديدة (جراء إتباع المؤسسة لإستراتيجية التنوع) في الرفع من رقم الأعمال الكلي للمؤسسة كما هو وارد في الجدول 04.

الجدول 04 : مساهمة كل منتج في رقم أعمال المؤسسة خلال الفترة 2010 – 2016

الوحدة: آلاف الدنانير

2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	السنوات المنتجات
638 809	666 350	672 005	632 747	588 787	521 468	429 334	حليب عادي
131 485	149 757	151 670	114 630	120 642	102 110	84 632	حليب البقرة
26 685	29 472	25 516	21 876	28 683	29 875	31 583	اللبن
16 546	18 433	15 206	10 631	10 309	16 999	17 191	الرائب
78 527	61 009	73 009	85 043	75 264	35 567	48 948	الياغورت
18 013	9 673	1 724	41	41	49	3 203	القشدة
50 923	53 870	45 071	43 985	38 171	37 588	12 467	الزبدة
960 988	988 564	984 201	908 953	861 897	743 656	627 358	رقم الأعمال الكلي

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على تقارير النشاط السنوية للمؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن أربعة منتجات والمتمثلة في حليب البقرة والياغورت والقشدة والزبدة عرفت تزايدا في أرقام الأعمال الخاصة بها بنسب متفاوتة، أما بالنسبة لمنتجات اللبن والرائب فقد عرف رقمي الأعمال الخاصين بهما تناقصا طفيفا كما يظهر في الجدول .05

الجدول 05 : نسبة التغير في رقم أعمال كل منتج بين سنتي 2010 و 2016

المنتجات	نسبة التغير في رقم الأعمال
حليب البقرة	55 %
اللبن	14 - %
الرائب	4 - %
الياغورت	60 %
القشدة	462 %
الزبدة	308 %

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على معطيات الجدول 04

من خلال الجدول نلاحظ أن مبيعات منتج حليب البقرة عرفت بين سنتي 2010 و 2016 إرتفاعا بنسبة 55% حيث ضاعفت المؤسسة من إقتناء حليب البقر الطازج الذي تقتنيه من المزارعين الخواص وهو ذو جودة عالية سمحت بتسويقه بنجاح.

أما بالنسبة لمبيعات منتجي اللبن والرائب فإنها عرفت تناقضا طفيفا بين سنتي 2010 و 2016 وذلك بسبب شدة المنافسة التي عرفتتها المؤسسة خاصة من طرف المؤسسات التي تمتلك آلات جديدة ومتطورة لكن المؤسسة بقيت محافظة على مبيعاتها نسبيا بفضل السياسة التي إنتهجتها في إطار تحسين جودة المنتجات حيث بعد شكاوى المواطنين بخصوص سوء طعم هذين المنتجين إتخذت المؤسسة قرارا بإنتاجهما بإستعمال حليب البقر الطازج عوض مسحوق الحليب الذي كان يستعمل سابقا.

وبالنسبة لمبيعات منتج الياغورت فعرفت بين سنتي 2010 و 2016 إرتفاعا بنسبة 60% وهي نسبة مهمة غير أنها لم تساهم في النمو الحاصل في السوق الذي أدى ظهور تشكيلات عديدة بأذواق ووصفات وأشكال عديدة مما جعل خوض المؤسسة لغمار المنافسة أمرا صعبا.

أما بالنسبة لمبيعات منتج القشدة فعرفت بين سنتي 2010 و 2016 إرتفاعا كبيرا بنسبة 462 % وهذا يرجع للطلب المتزايد على هذا المنتج من طرف المؤسسات الحكومية حيث أن المؤسسة لا تباع هذا المنتج لغير المؤسسات الحكومية (كما هو الحال بالنسبة لمنتج الياغورت).

وعرفت مبيعات منتج الزبدة هي الأخرى إرتفاعا كبيرا بين سنتي 2010 و 2016 بنسبة 308 % وهذا يرجع للطلب المتزايد على هذا المنتج والذي يعتبر ذو جودة عالية لأنه يستخرج من حليب البقر الطازج كما أن إنتاج حليب البقرة واللبن والياغورت يصاحبه إنتاج الزبدة لأنها تستخلص من حليب البقر الطازج قبل إنتاج هاته المنتجات الثلاثة.

النتائج المتعلقة بالجانب النظري

- من خلال تناولنا للجانب النظري للدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:
- تقوم المؤسسة بالإختيار الإستراتيجي لبديل إستراتيجي واحد أو عدة بدائل من بين البدائل المتاحة لها، حيث تراعى ظروف وإمكانات المؤسسة عند الإختيار الإستراتيجي حتى يكون البديل أو البدائل المختارة هي الأنسب للمؤسسة.
 - تعتبر إستراتيجية التنوع من إستراتيجيات (بدائل إستراتيجية) النمو والتوسع التي تحقق للمؤسسة مكاسب إيجابية لاسيما توزيع المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة خاصة المتواجدة في بيئة غير مستقرة، كما أنها تجعل المؤسسة تتمتع بحافظة أنشطة متنوعة تسمح لها بالحصول على أرباح من أنشطة متعددة.
 - تعتبر الحصة السوقية التي تمتلكها المؤسسة مؤشرا جيدا لمعرفة المكانة التنافسية لهذه المؤسسة ويعتمد تحليل الحصة السوقية على مجموعة من البيانات ويمر بعدة مراحل آخرها تحديد هذه الحصة السوقية التي يتم الإعتماد عليها في التحليل الإستراتيجي والتنافسي لوضعية المؤسسة.
 - إستراتيجية التنوع إذا كانت قائمة على أسس صحيحة تعتبر بديلا إستراتيجيا أساسيا لنمو المؤسسة وتوسعها وحتى بقائها وإستمراريتها لما تضمنه للمؤسسة من حفاظها على حصتها من السوق وتعزيزها خاصة من خلال تخفيض التكاليف بالإستفادة من مزايا التآزر وزيادة الأرباح وهي ميزات تنافسية تسمح لهذه المؤسسة بتطوير منتجات وأسواق جديدة فالمؤسسة الأكثر تنوعا في محفظة الأنشطة هي الأكثر قدرة على تطوير منتجات وأسواق جديدة والحصول على حصة سوقية أكبر.

النتائج المتعلقة بالجانب الميداني:

- من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية في مؤسسة إنتاجية جزائرية خلصنا إلى النتائج التالية:
- المؤسسة نشط منذ خمسة عقود، وقد إتبع إستراتيجية التنوع بإمتلاكها لمحفظة متنوعة من المنتجات، حيث بدأت بإنتاج الحليب العادي منذ تأسيسها ثم أدخلت منتجات جديدة إلى محفظة منتجاتها، وبالتالي أصبحت تملك تشكيلة موسعة من المنتجات.
 - لا تهدف المؤسسة للربح فقط إنما تهدف كذلك لإمداد سكان المنطقة الجغرافية التي تنشط فيها بمنتجات الألبان التي تعتبر مواد أساسية للمعيشة، كما تسعى المؤسسة لتخفيض التكلفة والحفاظ على جودة منتجاتها لضمان وفاء الزبائن وكسب ثقتهم بهدف الحفاظ على أسواقها وتوسيعها بكسب حصص سوقية جديدة.
 - إتباع المؤسسة لإستراتيجية التنوع كان له دور في تعزيز حصتها السوقية، حيث ساهمت المنتجات غير المنتج الأساسي وهو الحليب العادي في الرفع من رقم أعمال المؤسسة إذ بلغت الزيادة فيه بين سنتي 2010 و 2016 نسبة 53% وساهمت هذه المنتجات بنسبة 34% من رقم أعمال المؤسسة المحقق سنة 2016.
 - إستطاعت المؤسسة أن تكتسب ميزة سعرية من خلال تبنيها إستراتيجية التنوع، وذلك لإنخفاض سعر منتجاتها مقارنة بالمنافسين، وساهمت إستراتيجية التنوع في تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع والتسويق وذلك بالإستفادة من إقتصاديات الحجم وأثر التجربة وإستفادتها من أثر التآزر بنوعيه التقني والتجاري بإستعمال خطوط منتجات مشتركة بين منتجاتها المختلفة بالإضافة إلى سهولة تصريف منتجاتها بإستغلال ثقة زبائنها في علامتها التجارية وحيازتها لقنوات توزيع خاصة بها وإمتلاكها لوسائل نقل توزع بها منتجاتها المختلفة في آن واحد كما أن منتجات المؤسسة تمر بنفس المرحلة (في دورة حياة المنتجات) وهي مرحلة النمو نظرا لكون المنتجات معروفة ولا تحتاج إلى فترة معينة لتعريف العملاء بها كما أن الطلب عليها كبير.

- بفضل الأرباح التي تجنيها المؤسسة جراء إتباعها لإستراتيجية التنوع إذ أنها تحقق الربح بإنتاجها لعدة منتجات فهي تملك القدرات والإمكانات التي جعلتها قادرة على الإستمرار في إتباع إستراتيجية التنوع.
- التوصيات المقترحة: بعد وقوفنا على بعض النقائص عند قيامنا بالدراسة الميدانية إرتأينا تقديم بعض المقترحات فالمؤسسة عليها:
 - إستغلال الطاقة الإنتاجية غير المستغلة للمزيد من التنوع بالتوسع في تشكيلة المنتجات لكسب حصص سوقية جديدة مع الحرص على توفر الأموال اللازمة للقيام بهذا التنوع بالإهتمام بالمنتجات المدرة للنقدية ومحاولة تحسين المنتجات ضعيفة النقدية أو التخلي عنها.
 - الدخول في قطاعات سوقية جديدة فالسوق الوطني غير مغطى كليا والمؤسسة تمتلك وسائل نقل خاصة بها، وقنوات توزيع خاصة بها وقادرة على التوسع نظرا لخبرتها المكتسبة في إنتاج وتوزيع منتجاتها وثقة زبائنها في علامتها التجارية.
 - التوجه نحو التنوع العمودي نحو الأعلى بالإستثمار في إقامة مزارع لتربية الأبقار المدرة للحليب لتوفير واحدة من أهم المواد الأولية وهو حليب البقر الطازج بكميات كافية و بتكلفة منخفضة.
 - التوجه نحو التنوع العمودي نحو الأسفل بالإستثمار في إقامة نقاط بيع خاصة بالمؤسسة واقتناء شحنات إضافية لتوزيع منتجاتها مباشرة للمستهلكين دون اللجوء إلى تجار الجملة الذين غالبا لا يسعون إلى تحقيق أهداف المؤسسة وخططها التسويقية ويكونون حاجزا بين المؤسسة وزبائنها.
 - إقامة نظام معلومات تسويقي يسمح بدراسة السوق وبيئة المؤسسة التنافسية.
 - الإهتمام بتقييم الوضع التنافسي للمؤسسة بمعرفة نقاط قوتها والفرص المتاحة لها لإستغلالها لتحقيق أهدافها ومعرفة نقاط ضعفها لتصحيحها ومعرفة التهديدات التي تواجهها للتعامل معها سواء كانت من المنافسين المباشرين، الداخلين الجدد، الموردین، الزبائن، أو المنتجات البديلة.
 - الإهتمام بالبحث والتطوير والإستفادة من البحوث والتربصات التي تقام على المؤسسة من طرف الطلبة والباحثين للوقوف في وجه المنافسة وتحسين أداء المؤسسة.
 - تجديد الآلات المهترئة وتوفير قطع الغيار والقضاء على المشاكل التقنية التي تقوم بتعطيل عملية الإنتاج ورفع التكاليف والتأثير سلبا على جودة المنتجات، وإقامة دورات تكوينية لتأهيل العمال وتدريبهم وتحسين مستواهم إضافة إلى الإهتمام بهم بتوفير الوسائل المادية والمعنوية التي تسهل لهم القيام بمهامهم وتجنب السلوكيات التي تؤثر سلبا على أداء المؤسسة وسمعتها وإحداث تنسيق وتعاون بين مختلف الوظائف وتثبيت شبكة للاتصال وتبادل المعلومات.

- ¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، دار النشر للثقافة، مصر، سنة 2006، ص62
- ² ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 2009، ص08
- ³ نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، أبو الخير للطباعة والتجليد، مصر، سنة 2007، ص75
- ⁴ Isabelle Goos, "Oser" la stratégie du succès pour votre association, Editions Edipro, Belgique, 2016, p67
- ⁵ عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، الوراق للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، سنة 2010، ص29
- ⁶ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم-عمليات-عمليات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2013، ص274
- ⁷ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، سنة 2007، ص400
- ⁸ عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص215
- ⁹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص252
- ¹⁰ Bruno Bachy et Christine Harache, **toute la fonction management**, Editions Dunod, 2010, p64
- ¹¹ Rafik Bekkour, **Economie industrielle**, Office des publications universitaires, Algérie, 2016, p104
- ¹² Stéphane Balland, Anne-Marie Bouvier, **Management des entreprises**, Editions Dunod, France, 2008, p71
- ¹³ مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 2015، ص241
- ¹⁴ Johan Bouglet, **Stratégie d'entreprise**, Berti Editions, Algérie, 2011, p153
- ¹⁵ Rafik Bekkour, Op.cit, p98
- ¹⁶ Ibid, p100
- ¹⁷ شارلز هيل وجاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، مرجع سبق ذكره، ص492
- ¹⁸ Jean-Pierre Detrie, **Strategor: Politique générale de l'entreprise**, 4^{ème} édition, Editions Dunod, France, 2005, p213
- ¹⁹ Filippe Villemus, **Le plan marketing à l'usage du manager**, Editions d'organisation, France, 2009, p75
- ²⁰ نجلة يونس محمد آل مراد، بماء حبيب محمود، أثر شركاء المعرفة في تعزيز الحصة السوقية - دراسة تحليلية لآراء عينة من أصحاب المنظمات البيعية صغيرة الحجم للألبسة الجاهزة في مدينة الموصل، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد96، سنة 2013، ص101
- ²¹ نجلة يونس محمد آل مراد، بماء حبيب محمود، مرجع سبق ذكره، ص102
- ²² Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose, **Marketing stratégique et opérationnel**, 7^{ème} édition, Editions Dunod, 2008, p121
- ²³ أسامة دحان، الحصة السوقية ودورها في قياس أداء المنظمة - دراسة ميدانية لشركات الوساطة المالية في سوق دمشق للأوراق المالية، سوريا، 2010، ص05
- ²⁴ Filippe Villemus, Op.cit, p75
- ²⁵ Ibid, p75
- ²⁶ Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose, Op.cit, p120
- ²⁷ Ibid, p121
- ²⁸ جلت إبراهيم، دور قاعدة البيانات الزبائن في تحليل الحصة السوقية - دراسة حالة شركة دال DELL، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسينية بن بوعلبي بالشلف - الجزائر، العدد11، ص120
- ²⁹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2007، ص262
- ³⁰ Jean-Pierre Detrie, Op.cit, p214
- ³¹ Charles Hill and Gareth Jones, **Essentials of strategic management**, Second edition, South-Western Cengage Learning, USA, 2008, p127
- ³² Ibid, p127