السلوك الاستراتيجي للمؤسسات العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

The strategic behavior of organizations operating in the mobile service industry in Algeria

د/ طويل حدة
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة
touilhada@yahoo.fr

د/ سايحي الخامسة
جامعة العربي تبسي، تبسة
saihikamsa@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2019/07/23 تاريخ القبول للنشر: 2019/08/26

****

الملخص:

شهدت صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر منافسة احتكار القلة، فكل مؤسسة في الصناعة تسعى إلى تطبيق استراتيجيات متنوعة ومتعددة لمواجهة المنافسين ولتحقيق مركز تنافسي قوي في السوق، تتمثل في استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التميز واستراتيجية التركيز والتنويع المترابط كخيار استراتيجي تنافسي، واعتمدت المؤسسات العاملة في الصناعة هذه الاستراتيجيات المتكاملة والمزج بينها والتي تتمحور حول إرضاء العميل بشكل أساسي وإن نجاح كل استراتيجية يسمح لها بتقديم تشكيلة من المنتجات والخدمات المميزة بهدف البقاء والنمو في السوق والقدرة على المنافسة، واعتمدت كذلك هذه المؤسسات على التنويع المترابط كخيار استراتيجي نتيجة الترابط في خدماتها من ناحية المواد الأولية المستعملة، والتكنولوجيا المستخدمة، وجودة الشبكة، وقنوات التوزيع، وذلك بهدف تدعيم سياسات الإبداع والإبتكار والتجديد المستمر وتحسين خدماتها التقنية والتجارية، وتعد هذه الاستراتيجيات أهم الاستراتيجيات التنافسية المعتمدة من طرف المؤسسات العاملة في الصناعة التي تفسر تحركاتهم التنافسية لمواجهة حدة المنافسة والتفوق على المنافسين وتحسين مستوى الأداء في خدماتها.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية، الاستراتيجية التنافسية، صناعة خدمة الهاتف النقال.

Abstract:

The mobile phone service industry in Algeria has had competition from the oligopoly, all organization in the industry seeks to applement a variety of strategies to compete with competitors and gain a strong competitive position in the market,

is the cost leadership strategy, the strategy of discrimination,the strategy of focus and the interrelated diversification as a competitive strategic choice, industry_based organization have adopted these integrated strategies, wich are essentially customer satisfaction, and the success of each strategy allows them to provide a range of products and services to stay competitive, grow and compete in the market, these institution have also adopted interdependent diversification as a strategic option as a result of interdependence in their services in terms of raw materials used, technology used, network quality, distribution channels, with the aim of strengthening the policies of creativity, innovation and continuous renewal and improving its technical and commercial services, these strategies are the most important competitive strategies adopted by the institutions operating in the industry, wich explain their competitive movement to face the competition and superiority over competitors and improve the performance of its services.
***key words**:* Strategy, competitive strategy, mobile service industry.

مقدّمة:

إن التغيرات والتطورات المتسارعة في كافة المجالات دفعت المؤسسات إلى الإهتمام ببيئتها التنافسية نظرا لقوة تأثير هذه البيئة على نشاطها سلبا وإيجابا، أصبح من الضروري بالنسبة للمؤسسات البحث عن الاستراتيجية الملائمة لمواجهة التنافس الشديد من أجل تحقيق العديد من الأهداف وضمان مكانتها التنافسية وتحقيق التفوق والتميز التنافسي ومراعاة الجودة والتحديث في خدماتها والاستجابة السريعة للعملاء ضمن الصناعة التي تنشط فيها، وينشأ عن السلوك الاستراتيجي للمؤسسات القائمة في الصناعة عوائق الدخول إلى الصناعة تهدف من ورائه إلى إعاقة دخول المنافسين المحتملين.

وبإعتبار صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر من الهياكل القاعدية الضرورية للتنمية وتطور الاقتصاد نظرا لما يشهده من نمو خاطف بفعل تسارع درجة نمو الصناعة فيه، وبالتالي فإن المؤسسات العاملة في هذه الصناعة تسعى لتبني الاستراتيجية المناسبة لوضعيتها التنافسية في محيطها للحفاظ على بقائها واستمراريتها.

الإشكالية:

انطلاقا مما سبق، يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هو السلوك الاستراتيجي الذي تتبناه المؤسسات العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر ؟.

أهمية الدراسة:

انطلاقا من الإشكالية المطروحة يمكن إبراز أهمية تبني المؤسسات العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر (موبيليس، جيزي، أوريدو) للاستراتيجيات والخيارات الاستراتيجية التنافسية لإرضاء الزبائن

بشكل أساسي بتقديم خدمات وأسعار جد تنافسية مقارنة بالمنافسين، وكذلك الحفاظ على مكانتها في السوق.

أهداف الدراسة:

على ضوء الإشكالية المطروحة نهدف من خلال هذه الدراسة إلى معرفة السلوك الاستراتيجي للمؤسسات العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال (موبيليس، جيزي، أوريدو) في ظل الهيكل التنافسي السائد في قطاع الهاتف النقال في الجزائر، كما نسعى لتحقيق جملة من الأهداف كما يلي:

- توضيح أهمية تحديد الخيارات الاستراتيجية في صناعة خدمة الهاتف النقال.
- توضيح دور هيكل المنافسة في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال.
- التعرف على الاستراتيجيات التنافسية التي بإمكان المؤسسة تحديدها في مجال نشاطها.

منهجية الدراسة:

لقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة إشكالية هذا الموضوع من خلال تغطية المحاور التالية:

- المحور الأول: أنماط سلوك المؤسسة في الصناعة.
- المحور الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس.
- المحور الثالث:استراتيجيات المؤسسات العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

المحور الأول: أنماط سلوك المؤسسة في الصناعة

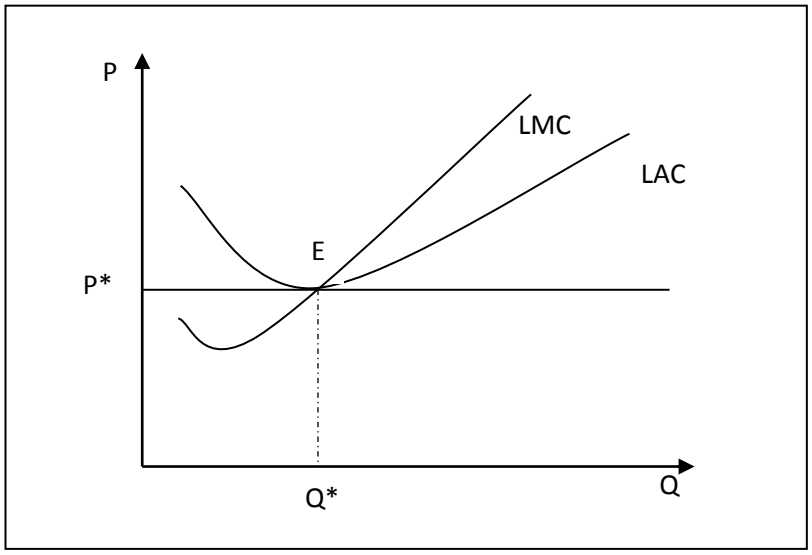
يتكون سلوك المؤسسات في الصناعة من السياسات التي تتبعها هذه المؤسسات في ظل الهيكل التنافسي السائد وظروف الطلب فيه وسلوكها تجاه المؤسسات الأخرى المنافسة لها في الصناعة من أجل تحقيق أهدافها، وذلك باتباع سياسات التسعير للمنتجات، وسياسات الانتاج، وسياسات البيع، وسياسات البحث والتطوير، وعليه فإن طبيعة هيكل السوق تؤثر على نشاط المؤسسات في الصناعة في مختلف جوانبه، أي تكاليفه ومبيعاته وايرادته وأرباحه.

1- سلوك المؤسسة في سوق المنافسة التامة

إن هيكل المنافسة الذي يتسم به هذا السوق يشتمل على تركز منخفض جدا، وموانع دخول غير مؤثرة وعدم وجود تمييز في المنتجات، وفي هذه الحالة لا يكون للمؤسسة الحرية في الاختيار من حيث تسعير انتاجها، فالسوق هو الذي يحدد السعر لمنتوجها، وكذلك فإن مرونة الطلب على السلعة المنتجة لانهائية

بمعنى أن منحنى الطلب يكون أفقيا،[1] ولذا فإن مجال التنافس الوحيد بين المؤسسات في هذا السوق هو تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن، حيث إن المؤسسة تنتج عند مستوى الانتاج الذي يتساوى عنده السعر مع التكلفة الحدية، يعني أنها تحقق الكفاءة التخصيصية، وبما أن التكلفة المتوسطة تكون أدنى ما يمكن عند هذا المستوى من الانتاج فإن المؤسسة تحقق الكفاءة الانتاجية، وبذلك فإن مستوى الانتاج الذي يحقق أقصى ربح ممكن يتطابق مع مستوى الانتاج الذي يحقق الكفاءة الانتاجية مما يعني عدم وجود طاقة انتاجية فائضة[2]، ويتبين ذلك في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1): سلوك المؤسسة في سوق المنافسة التامة مع تحقيق أرباح عادية



المصدر: فريدريك تلون، مدخل إلى الاقتصاد الجزئي، ترجمة وردية راشد، ،ط1، بيروت، لبنان، 2008، ص133.

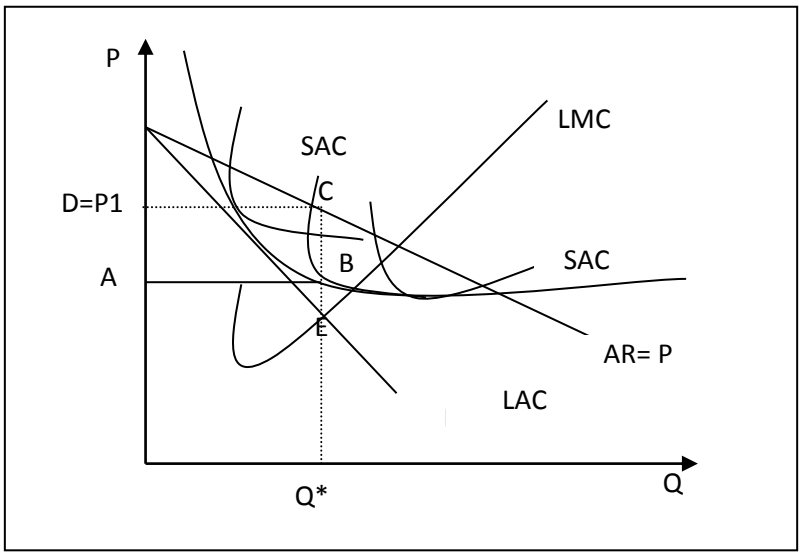
يوضح هذا الشكل أنه في ظل المستوى السعري *p كل الوحدات الإنتاجية المكونة للصناعة تنتج عند نقطة النهاية الصغرى لتكاليفها المتوسطة E في الفترة الطويلة، وبالتالي فإنها تحقق الربح العادي فقط حيث أنه عند هذا المستوى فإن : LAC=LMC=P وبذلك يتلاشى الحافز على دخول وحدات إنتاجية جديدة إلى المجال الانتاجي كما لا يوجد أي دافع لخروج من الوحدات الحالية من الصناعة طالما أنها لا تتحمل أي خسارة.

2- سلوك المؤسسة في سوق الاحتكار التام

تتيح خصائص هذا السوق للمؤسسة التي تنشط فيه حرية أكثر مقارنة بحالة المنافسة التامة فيما يتعلق بتحقيق الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة، فإذا كان هدفها تحقيق أكبر ربح فإنها تحدد كمية الانتاج التي يتساوى فيها الايراد الحدي مع التكلفة الحدية، أما إذا كانت تسعى إلى تحقيق أهداف أخرى تحقيق مبيعات أكبر، أو هدف النمو فإنها تحدد السعر الذي تبيع به سلعتها، وقد تضع حدا أعلى للسعر الذي تبيع به سلعتها

حتى ولو كان أقل من السعر الذي يحقق لها أقصى ربح من أجل اعاقة دخول مؤسسات أخرى إلى الصناعة في أمل الحصول على جزء من هذه الأرباح،[3] وتتيح الأرباح غير العادية التي تحققها المؤسسة تمويل تكاليف الدعاية والاعلان والسياسات التمييزية في المنتجات التي تؤدي إلى توسيع حجم الطلب ومن ثم فإن الربح الاقتصادي لن يكون معدوما كما هو الحال في الفترة الطويلة بالنسبة لحالة المنافسة التامة، وتستطيع المؤسسة المحتكرة في الأجل الطويل تغيير نطاق الوحدة الإنتاجية لها و ذلك حسب توقعاتها لتطور الطلب وتكاليف الانتاج مستقبلا، [4] وعليه فإن المؤسسة التي تواجه خسائر أو أرباح في المدى القصير، تكون في الغالب تحقق أرباحا اقتصادية في المدى الطويل،[5]لأن السعر التوازني الذي يواجهه المحتكر أعلى من التكلفة الحدية التي تقل عن متوسط تكاليفه، فالمحتكر هنا يعتبر صانع للسعر وليس آخذ للسعر كما هو الحال بالنسبة لسوق المنافسة التامة[6]، ويمكن توضيح سلوك المؤسسة في سوق الاحتكار التام في الأجل الطويل في الشكل الموالي.

الشكل رقم (2): سلوك المؤسسة في سوق الاحتكار التام مع تحقيق أرباح اقتصادية



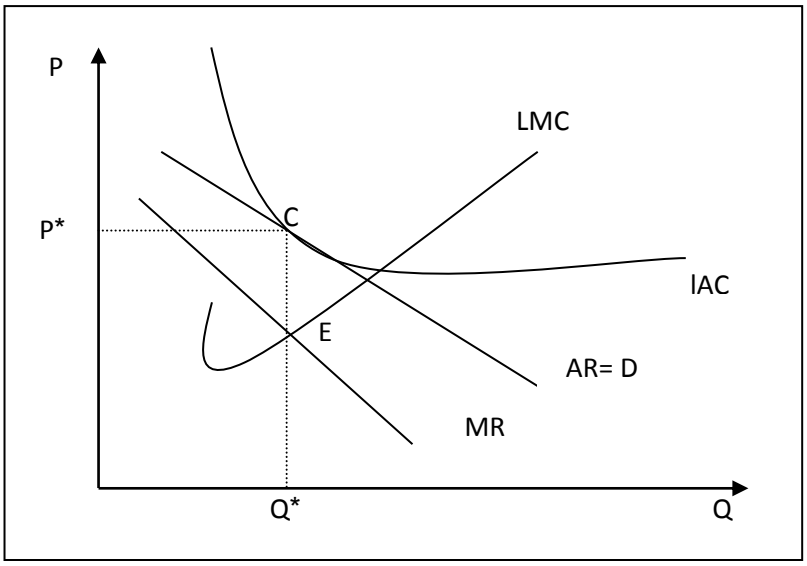
المصدر:علي يوسف خليفة، أحمد زوبير جعاطة، علي يوسف خليفة، أحمد زوبير جعاطة، النظرية الاقتصادية - التحليل الاقتصادي الجزئي، منشأة المعارف، مصر، 2000، ص 271.

يلاحظ من الشكل أنه عند وضع التوازن (LMC=LMR) المؤسسة تنتج الكمية المثلى من Q* وذلك عند النقطة E ومنحنى التكلفة المتوسطة طويلة الأجل يتماس مع منحنى التكلفة قصيرة الأجل عند النقطة B حيث(LAC=SAC) ، ومنه فإن المؤسسة المحتكرة تحقق ربح اقتصادي A B C D في الأجل الطويل، إذن السعر الذي تباع به الوحدة الواحدة من Q هو OP1 أو Q*C ، التكلفة المتوسطة هي O A أوQ*B، وبذلك يكون السعر أكبر من التكلفة المتوسطة طويلة الأجل مما يعني أن المؤسسة تحقق أرباحا غير عادية (اقتصادية).

3- سلوك المؤسسة في سوق المنافسة الاحتكارية

يتشابه سلوك المؤسسة في سوق المنافسة الاحتكارية مع سلوك المؤسسة في سوق الاحتكار التام، إلا أن هذا التشابه يختفي في المدى الطويل، نظرا لوجود عوائق في ظل الاحتكار التام، وانخفاضها في ظل المنافسة الاحتكارية، وبذلك يمكن للمؤسسة أن تنافس على أساس السعر أو تمييز المنتوج أو الدعاية والاعلان[7]، فالمؤسسة التي تحقق الأرباح في المدى القصير في ظل ظروف سهولة الدخول يشجع المزيد من المؤسسات المنافسة الراغبة في الدخول إلى السوق، وهذا سيقود إلى تضاؤل الحصة السوقية للمؤسسة الواحدة في السوق، وأن استمرار دخول المؤسسات الجديدة سوف يجعل منحنى الطلب مماسا لمنحنى متوسط التكاليف، وعندها تختفي الأرباح الاقتصادية وتبقى الأرباح العادية، وتحقق المؤسسة توازنها عندما تنتج الكمية (*OQ)، التي يتساوى عندها الايراد الحدي(MR) مع التكلفة الحدية (MC) في الأجل الطويل،[8] ويتبين ذلك في الشكل البياني الآتي:

الشكل رقم (3): سلوك المؤسسة في سوق المنافسة الاحتكارية مع تحقيق أرباح عادية



المصدر: رضا صاحب أبو حمد، مؤيد عبد الحسين الفضل، الاقتصاد الاداري، مرجع سابق، ص95.

4- سلوك المؤسسة في سوق احتكار القلة

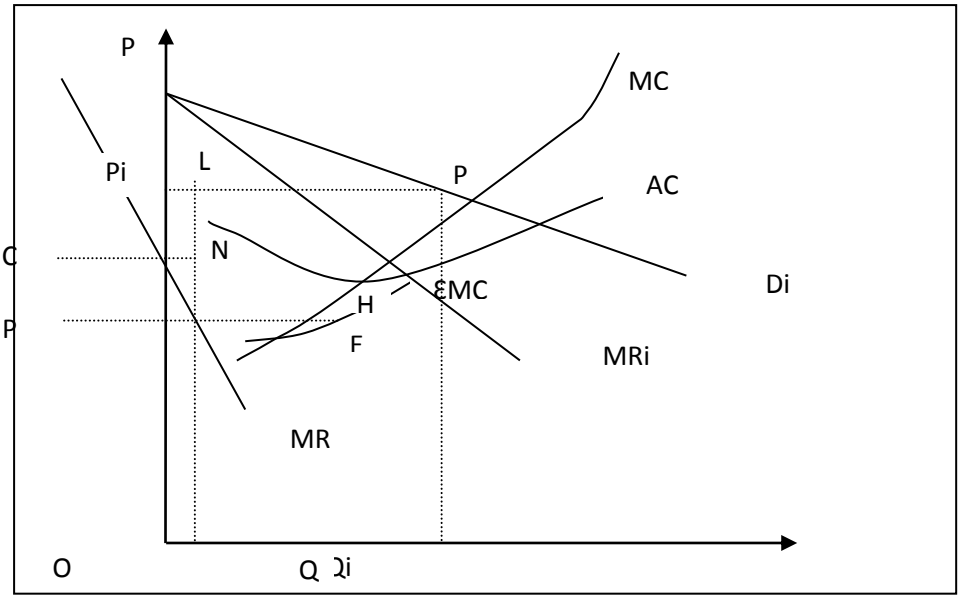
تتضمن خصائص سوق احتكار القلة عدم الاستقرا ر وهيمنة ظروف اللاتأكد مع وجود عدد قليل من المؤسسات، التي قد تدخل في تجمعات أو اتفاقات علنية أو ضمنية لتقسيم السوق وتنظيم الانتاج وتحديد الأسعار وتقسيم الأرباح بغية التقليل من مخاطر التنافس فيما بينهم وكخيار استراتيجي للاستقرار والاستمرارية في السوق[9]، وذلك لأن سلوك إحدى المؤسسات يمكن أن يؤثر على أوضاع المؤسسات الأخرى.

هناك العديد من النماذج لاحتكار القلة التي تقوم بتحليل سلوك المؤسسات التي تعمل في هذه الظروف السوقية تهتم كل منها باستراتيجية وسياسة معينة تتبعها المؤسسات كالسعر والكمية والاعلان، ومن أهم هذه النماذج نذكر ما يلي:

4-1- نموذج اقتسام السوق:

تظهر قدرة المؤسسة في نموذج تقاسم السوق في تحديد سياستها التسعيرية أو الانتاجية في ظل أهدافها المختلفة كتحقيق أقصى ربح ممكن، ومبيعات ونمو يعتمد على مدى فعالية الملامح المشكلة للسوق التي ينطبق عليها هذا النموذج، وأهمها مدى التميز في المنتجات وعدد المؤسسات في الصناعة ومرونة الطلب السعرية على سلعة المؤسسة في السوق،[10] حيث تحاول كل المؤسسات المتواجدة في الصناعة اقتطاع جزء من الطلب على الصناعة، الأمر الذي يوحي للوهلة الأولى أن كل المؤسسات تمتلك منحنيات طلب متساوية المرونة، ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل الآتي:

الشكل رقم (4): نموج اقتسام السوق



المصدر: رضا صاحب أبو حمد، مؤيد عبد الحسين الفضل، الاقتصاد الاداري، مرجع سابق، ص 116.

في هذا الشكل (Di) يمثل منحنى الطلب على الصناعة، والمنحنى (MRi) يمثل منحنى الإيراد الحدي، والمنحنى (ƐMC) يمثل مجموع التكلفة الحدية في الصناعة، ويقاطع المنحنيات (MRi)و(ƐMC) في نقطة (E)، ومستوى السعر يكون عند(0Pi) الكمية المنتجة في الصناعة(0Qi).

لتوضيح كيفية تقسيم انتاج الصناعة على المؤسسات العاملة فيها، نعتبر أن المنحنى (MR) هو منحنى الطلب للمؤسسات، والمنحنى (MR) يمثل منحنى الايراد الحدي لها، ومنحنى التكلفة الحدية للمؤسسات (MC) يقطع الايراد الحدي (MR) عند النقطة (H)، ويتحدد في ضوئها السعر (0Pi) وكمية الانتاج للصناعة

(0Qi)، وهي تساوي مجموع حصص المؤسسات في السوق، أما كمية الانتاج التي تعظم خلالها المؤسسات أرباحها هي (OQ)، ومستوى الأرباح لهذه المؤسسات يساوي (CPiLN)، وتحاول كل المؤسسات في هذا النموذج الحصول على أكبر نصيب من الأرباح عن طريق اعتماد أكبر سعر ممكن بإنتاج أقل كمية من السلعة تسمح بهما مرونة الطلب السعرية على السلعة، وذلك بمراعاة مرونة الطلب الكلية على السلعة، وحصة المؤسسة من السوق، وكذلك رد فعل المؤسسات الأخرى المنافسة في الصناعة المتوقع من قبل المؤسسة إزاء تغييرها لسعرها.

4-2- نموذج الكارتل:

تسعى المؤسسات في سوق احتكار القلة إلى زيادة حصتها في السوق، وقد تلجأ إلى تحقيق ذلك إلى الاتفاق فيما بينها لتقدير الأسعار والانتاج، فإذا كان هذا التواطؤ منظما على هيئة اتفاق صريح بين المؤسسات تدعى هذه الحالة بالتواطؤ الكامل، أما إذا كان هذا التواطؤ غير منظم ولا توجد اتفاقية صريحة سميت هذه الحالة بالتواطؤ الضمني،[11] حيث يتم الاتفاق بين المنتجين على تحديد سعر السلعة في السوق الذي يحدد أقصى ربح ممكن على أساس تساوي الايراد الحدي المشتق من منحنى الطلب الكلي على السلعة المنتجة في الصناعة مع التكلفة الحدية للصناعة الذي هو مجموع التكلفة الحدية، ويتميز الكارتل بقوته نظرا للخصائص التي يتميز بها وأهمها:[12]

- قلة عدد المؤسسات المشتركة في الكارتل تعزز من السيطرة والاشراف على استمرارية الالتزام بالسياسات التسعيرية والانتاجية التي يتفق عليها أعضاء الكارتل لتحقيق أقصى ربح ممكن.
- تعد عوائق الدخول عامل حيوي في الحفاظ على قلة عدد المؤسسات في الصناعة، ومن ثم قلة عدد المؤسسات في اتفاقية الكارتل، وعليه فإن احتمالات دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة تضعف من قوة الكارتل.
- ضآلة مرونة الطلب السعرية على انتاج أعضاء الكارتل، حيث تعتمد هذه المرونة على حصة أعضاء الكارتل في السوق، وحصة المنتجين من خارج الكارتل في نفس الصناعة، وكذلك مرونة عرض المنتجين من خارج الكارتل إزاء التغيرات في أسعار أعضاء الكارتل، ومرونة الطلب السعرية على الانتاج الكلي للصناعة.

4-3- نموذج القيادة السعرية:

تمتاز بعض المؤسسات المنافسة في الصناعة بخصائص معينة تنعكس على أدائها، تتمثل هذه الخصائص في الخبرة ودراية السوق في صناعة معينة، هذه الخاصية تعتمد أساسا على خاصية أخرى هي طول فترة بقائها في هذه الصناعة، الأمر الذي يعني أنها تملك مقومات البقاء، كسيطرتها على المواد الأولية اللازمة لهذه الصناعة، والتي بدورها سوف تؤدي إلى انخفاض تكاليف انتاجها،[13] غير أن هناك مؤسسة واحدة في الصناعة تضع السعر الذي يعظم أرباحها، وتقوم المؤسسات الأخرى بتقليد هذه المؤسسة وفرض السعر

نفسه على منتجاتها، وتسمى هذه المؤسسة بالقائد السعري وليس هناك تواطؤ أو تحديد للحصص بينهم، إن القيادة السعرية تنجم عن حقيقة أن المؤسسات الصغيرة تخشى من ردود فعل المؤسسة القائدة، فهي التي تستطيع الانتاج بمتوسط تكلفة أقل مما تتحمله المؤسسات الصغيرة الأخرى، وهذا ما يجعلها تتضرر كثيرا عند انخفاض سعر السوق رغم أنها تحقق عوائد مقبولة، لكنها تتجنب الحرب السعرية مع المؤسسة القائدة التي تستطيع أن تحقق أرباح اقتصادية عند سعر أقل من الحد الأدنى الممكن للتكلفة المتوسطة وقد تستمر في العمل لفترة أطول عند هذا الحد،[14] ويترتب على هذه القيادة النتائج الآتية:[15]

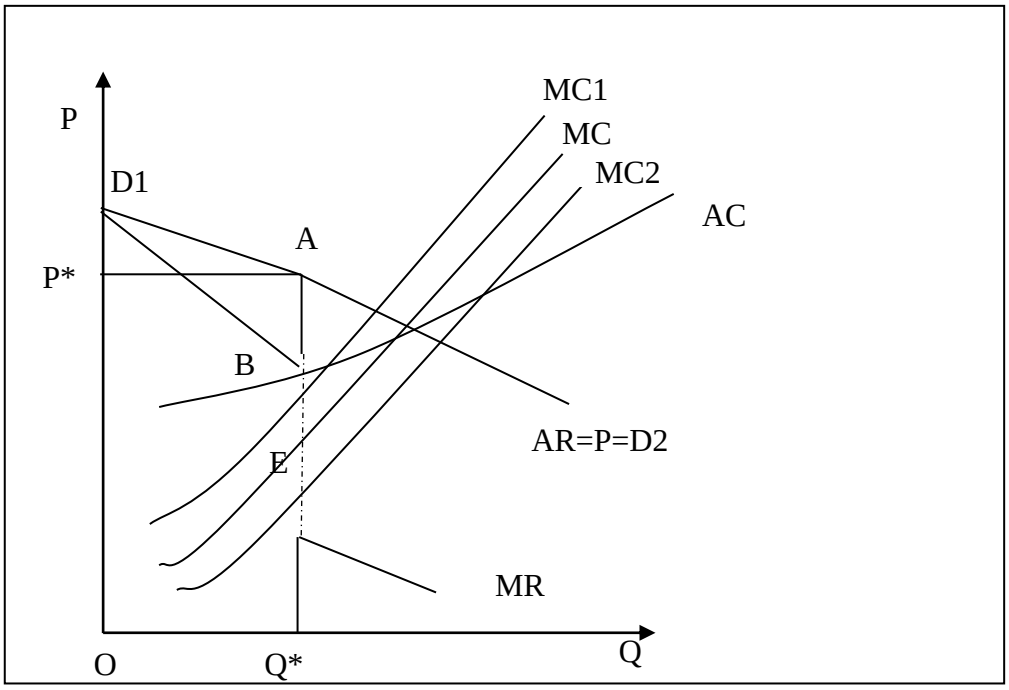
- تقوم المؤسسة القائدة بتحديد السعر الذي تباع به السلعة في السوق ثم تتيح للمؤسسات الأخرى الصغيرة ببيع أي كمية ترغب في بيعها عند هذا السعر، وتبيع المؤسسة القائدة ما تبقى من الحصة في السوق.
- تتصرف المؤسسات الصغيرة في هذه الحالة كأنها في سوق منافسة تامة، حيث تقوم ببيع الكمية التي تحقق لها أقصى ربح ممكن عندما يتساوى السعر المحدد من قبل المؤسسة القائدة مع التكلفة الحدية للانتاج.

4-4- نموذج منحنى الطلب المنكسر:

يفترض هذا النموذج عدم وجود بين المؤسسات على السعر أو الكمية، حيث إن قيام أحد المؤسسات بخفض السعر للحصول على حصة كبيرة في السوق يؤدي إلى قيام المؤسسات المنافسة الأخرى في السوق باتخاذ نفس الاجراءات من أجل الحفاظ على أوضاعها، أما في حالة قيام تلك المؤسسة برفع السعر، فإن المؤسسات الأخرى لا تحذو حذوها، وذلك لأن المؤسسة إذا ما رفعت سعر سلعها سوف تعمل على خفض حصتها في السوق، وسيكون ذلك لصالح المؤسسات الأخرى،[16] وبذلك فإن هذا النموذج يتضمن عامل ردود أفعال المؤسسات تجاه سلوك بعضها البعض في اتخاذ قراراتها التسعيرية، ويهتم كذلك بتفسير ظاهرة جمود أسعار بعض السلع حول مستوى سعر معين، هذا السعر هو الذي يحدث عنده انكسار في منحنى الطلب على السلعة، فاستقرار السعر في حد ذاته يمكن أن يشكل حافزا للدخول، مما يزيد من عدد المؤسسات في سوق الصناعة، الأمر الذي يدفع بالسوق إلى الاقتراب من وضع سوق المنافسة التامة في حالة تجانس السلعة المنتجة أو سوق المنافسة الاحتكارية في حالة التميز في المنتجات.[17]

ويمكن توضيح نموذج منحنى الطلب المنكسر في الشكل الآتي:

الشكل رقم(5): نموذج منحنى الطلب المنكسر



المصدر: جابر محمد البدور، عبد الغفور ابراهيم احمد، مرجع سابق، ص 221.

من خلال الشكل نلاحظ بأن توازن المؤسسة يتحقق عندما يقطع منحنى التكلفة الحدية (MC) لمنحنى الايراد الحدي(MR) في جزئه غير المتصل عند النقطة E، وعند ذلك نلاحظ أن السعر التوازني *P يتحدد من خلال امتداد نقطة التوازن E، وتحدد الكمية التوازنية *Q، والسعر هنا أعلى من منحنى متوسط التكاليف الكلية، وهذا يعني أن المؤسسة تحقق أرباح، أما في حالة قيام المؤسسة بتخفيض التكلفة الحدية أو زيادتها ضمن الجزء غير المتصل MC1، MC2، فإن لا يؤثر على السعر التوازني والكمية التوازنية، وهذا ما يفسر في الغالب جمود الأسعار.

المحور الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس

1- استراتيجية تخفيض التكاليف:

تعمل المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية بكل جهدها نحو انجاز تخفيض في تكاليف الإنتاج والتوزيع، حيث إن تخفيض التكاليف قد يؤدي إلى تخفيض الأسعار عن أسعار المنافسين وتكسب المؤسسة نصيب سوقي أكبر، والحصول على أرباح كثيرة من هذه الإستراتيجية حتى إذا استخدمت التخفيض الحاد للأسعار،

وتلاقي هذه الإستراتيجية نجاحا كبيرا إذا كانت التكاليف منخفضة أكثر من تكاليف المنافسين، كما أن العملاء أو المشترين يرحبون بهذه الاستراتيجية نظرا لحساسية وأهمية الأسعار بالنسبة لهم ولدخولهم.[18]

واستراتيجية تخفيض التكاليف ضمن الصناعة تتحقق عن طريق مجموعة سياسات وظيفية تؤدي إلى تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأية صناعة، مركزة على تكلفة مدخلات الانتاج مقارنة مع المنافسين، وتتطلب هذه الإستراتيجية تشييد مرافق ذات طاقة كفؤة، تستهدف تخفيض التكلفة عن طريق زيادة الخبرة، هذا المفهوم الذي اعتمدته اغلب المؤسسات الصناعية في عقد السبعينات، والسيطرة على التكلفة الثابتة، وغيرها مع عدم اهمال النوعية والخدمات.[19] واتباع هذه الإستراتيجية يحقق مركزا تنافسيا أفضل وعائدا أعلى للاستثمار ومرونة سعرية تحقق لها أداء أفضل من المنافسين داخل الصناعة.[20]

ومن خلال ماسبق فإن استراتيجية تخفيض التكاليف هي الإنتاج وتقديم خدمات بأقل تكلفة كلية في الصناعة.

1-1- الشروط اللازمة لتطبيق استراتيجية تخفيض التكاليف:

تحقق النتائج المرجوة من إستراتيجية تخفيض التكاليف في حالة توافر عدد من الشروط وهي:

- وجود طلب مرن للسعر، وحيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
- نمطية السلع المقدمة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريق واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشترين.
- محدودية تكاليف التبديل أو تحول العميل لمنافس آخر أو عدم وجودها بالمرة بالنسبة للمشترين.[21]
- محاولة تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية والتي تؤدى إلى زيادة تكلفة انتاجه.
- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكاليف العالية.
- محاولة استخدام بعض المواد الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج بشكل واضح.
- استخدام بعض الاعلانات أو وسائل الترويج للسلعة بصورة خلاقة وجديدة، والذي قد يترتب عليه تخفيض المبالغ الكلية التي تنفق على نشاط الاعلان أو نشاط الترويج.
- محاولة البيع مباشرة إلى المستهلك أو الاستغناء عن بعض الوسطاء في عمليات التوزيع.
- محاولة خلق حالة من التكامل، سواء كان ذلك تكاملا رأسيا أماميا أو رأسيا خلفيا.[22]

- الخبرة الطويلة في ممارسة النشاط، حيث كلما طالت مدة ممارسة النشاط كلما تراكمت التجارب وتقلصت الأخطاء وظهرت إيجابيات أثر الخبرة ومنها القدرة على التحكم في الاستهلاكات المباشرة والتوظيف الأمثل للموارد والقدرات.[23]

1-2-المزايا التي تحققها استراتيجية تخفيض التكاليف:

تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا للمؤسسات في الصناعة وهي:

- فيما يتعلق بالمنافسين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- فيما يتعلق بالمشترين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- فيما يتعلق بالموردين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.
- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
- فيما يتعلق بالسلع البديلة، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها مقارنة مع منافسيها، استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة. [24]

كما أن من مزايا جاذبية إستراتيجية تخفيض التكاليف أنها تقوم على العلاقة القوية بين بين حصة السوق المرتفعة والربحية المرتفعة، حيث وجدت دراسات متعددة أن المؤسسات ذات الحصة السوقية المرتفعة تستطيع أن تسيطر على ربحية الصناعة أعلى من المتوسط على مدى فترات زمنية ممتدة، وما يفسر العلاقة بين الحصة السوقية المرتفعة والربحية تتضمن اقتصاديات الحجم، تفادي المخاطر بواسطة العملاء، الحضور القوي في السوق، والإدارة المركزة.[25]

2- استراتيجية التمييز:

تعمل هذه الاستراتيجية على تمييز المنتوج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة عن طريق خلق شيء ما تدركه الصناعة على أنه متميز ومتفرد، حيث يتحقق التمييز بعدد من الطرق[26]. قد يحتوي المنتج على الكثير من التصميمات الجديدة، أو ينتج باستخدام مواد أو عمليات جودة متقدمة، أو قد يباع أو يخدم ببعض طرق خاصة فيدفع العملاء أسعارا أعلى إذا كانت السلعة أو الخدمة تقدم قيمة متميزة أو خاصة،[27] فعندما تحقق

المؤسسة التمييز وتحافظ عليه مع بيع المنتج بسعر أعلى من تكلفة التمييز الإضافية فإن أدائها سيكون فوق المتوسط السائد في مجال عملها، ومن ثم تحقق أرباحا أعلى من المتوسط بناء على التسعير الاضافي،[28]وتعبر استراتيجية التمييز كذلك على الزيادة في التكلفة الثابتة أو التكلفة المتغيرة للوحدة.[29]

يظهر مفهوم جوهر هذه الاستراتيجية في:

- الاعتماد على الطرق الفريدة التي تتبعها المؤسسة لتحقيق قيم متزايدة للعملاء، وبما يدعم قوة ومركز المؤسسة التنافسي.
- إن استراتيجيات الاختلاف والتميز تعتبر من المناهج التنافسية، عندما تكون حاجات وتفضيلات العملاء هي التي تحرك العملاء نحو رغبتهم في الإشباع والرضا الكامل من خلال المنتجات ذات المواصفات القياسية.
- لكي تنجح المؤسسة مع استراتيجيات الاختلاف عليها أن تدرس حاجات وسلوكيات العملاء بدقة، لكي تتعلم وتعرف ما هو الشيء المفضل والهام للزبون، وما هو تفكيره تجاه القيمة التي يرغبها، وما هو السعر الذي يمكن أن يدفعه.[30]

كما أن استراتيجية التميز تعبر عن اخلاص وولاء المستهلك لعلامة منتوجات أو خدمات المؤسسة قياسا بالمنافسين، إن ذلك يساعد في تحقيق الأرباح كنتيجة لمحدودية حساسية المستهلك نحو الأسعار.[31]

فمن خلال هذه الإستراتيجية يمكن للمؤسسة من زيادة ايراداتها وأرباحها من خلال فرض أسعار عالية، وبالتالي تحقيق التفوق على المنافسين ومجابهة قوة البيئة التنافسية.

2-1- الشروط اللازمة لتطبيق استراتيجية التميز:

تتحقق إستراتيجيات التميز مزايا أكبر في ظل عدة شروط منها:[32]

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز.

2-2-المزايا التي تحققها استراتيجية التميز

- التميز يحمي المؤسسة من منافسيها لدرجة قد تصل إلى إنشاء الولاء للعلامة من قبل العملاء حيال منتجاتها، نظرا لأن استراتيجية المؤسسة المتميزة غالبا ما تتجه نحو السعر الذي يمكن فرضه بأكثر

مما تتجه نحو التكاليف، وأيضا يستطيع المنتج المتميز تمرير الزيادات الطفيفة في أسعار مدخلاته إلى المستهلكين، حيث أنهم على استعداد لدفع أسعار أعلى.

- يساهم كل من التمييز والولاء للعلامة في انشاء عوائق الدخول في وجه المؤسسات الأخرى التي تسعى للدخول في نفس الصناعة، وتجد المؤسسات الجديدة نفسها مضطرة لتطوير كفاءتها المتميزة الخاصة كي تكون قادرة على المنافسة.
- يعتمد تهديد المنتجات البديلة على قدرة منتجات المنافسين على الوفاء بحاجات العملاء بنفس الدرجة التي تفي بها منتجات المنتج المتميز.[33]
- يحاول المنتجون من خلال التمييز تقديم منتجات جديدة تفادي المنافسة المباشرة القائمة على الأسعار كل منهم مع الآخر.[34]
- تمييز المنتج يخلق رغبة واستعداد عند المستهلك بدفع أسعار للمنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي أو أسعار المنتجات المتماثلة الأخرى.
- تزداد المؤسسة قوة من أجل تطوير مؤهلاتها ومهاراتها المتميزة الخاصة لتمكنها من مواجهة المنافسين الآخرين.[35]

كما أن نجاح هذه الاستراتيجية يتوقف على مجموعة من العوامل تصنف إلى :[36]

2-2-1-عوامل داخلية : نذكر منها:

- الاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات البشرية، وتشجيعها على الابداع، والاستغلال الجيد لقدراتها ومهاراتها.
- دعم جهود البحث والتطوير لتحسين جودة المنتوج، وتنويع استخداماته.
- اختيار المواد الأولية والتكنولوجية والبشرية الكفؤة.
- مسايرة تغير أذواق ورغبات المستهلكين والزبائن.

2-2-2-عوامل خارجية: نذكر منها:

- مدى إدراك الزبائن والمستهلكين لقيمة منتجات المؤسسة بالنسبة لمنتجات المؤسسات المنافسة.
- مدى تنوع استخدامات المنتوج، وتوافقها مع رغبات المستهلكين.
- مدى قلة المؤسسات المنافسة المنتهجة لنفس الإستراتيجية.

3- استراتيجية التركيز:

تعتمد استراتيجية التركيز على التكلفة المنخفضة والتمييز، والتي هي موجهة لخدمة حاجات شريحة محددة من المستهلكين، وعموما فإن إستراتيجية التركيز تمكن المؤسسة من أن تمركز نفسها لتتنافس على العملاء في شريحة سوقية معينة، والتي يمكن تحديدها على أساس جغرافي، أو حسب نمط المستهلك،أو خط الإنتاج.[37]

وتعني استراتيجية التركيز اختيار شريحة من المستهلكين سواء كانوا أفراد أو مؤسسات، حيث يتم التركيز عليهم للوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن، من خلال التركيز على خطوط الانتاج، أو المنتوجات، أو سوق محددة، ولهذه الاستراتيجية بعدان هما:

البعد الأول: التركيز على التكلفة أي تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن،ولذا يتم تقديم منتوج منخفض التكلفة قياسا إلى المنافسين، وقد تركز المؤسسة على تقديم منتوج عالي النوعية بالقياس مع المنافسين.

البعد الثاني: التركيز على مجموعة أو شريحة محددة من الزبائن لهم احتياجات مختلفة عن الآخرين، أو يرغبون في خدمة مميزة.[38]

كما أن استراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، وتعتمد هذه الاستراتيجية على افتراض أساسي وهو امكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة.[39]

3-1- الشروط اللازمة لتطبيق استراتيجية التركيز

يتم تطبيق استراتيجية التركيز في حالة توفر الشروط التالية:[40]

- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.

- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.

- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين.

- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.

- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبيتها من غيرها.

أما طريقة الدخول في استراتيجية التركيز تعتمد على خطوتين هما:[41]

- اختيار وتحديد أي قطاع من قطاعات الصناعة يتم التنافس فيه.
- تحديد كيفية تحقيق أداء أمثل في القطاعات السوقية المستهدفة.

3-2- المزايا التي تحققها استراتيجية التركيز:

تحقق استراتيجية التركيز العديد من المزايا منها:

- تسمح للمؤسسة بالبقاء قريبة من عملائها والاستجابة لحاجاتهم المتغيرة.
- تتمتع المؤسسة بالحماية من المنافسين إلى المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقديمها، وتلك القدرة تمنح المؤسسة المتبنية للتركيز قوة على مشتريها، نظرا لأنهم لا يستطيعون الحصول على نفس الشيء من أي مصدر آخر، أما بالنسبة للموردين الأقوياء نجد أن المؤسسة تتبنى التركيز، وفي وضع تفتقد فيه المزايا حيال هؤلاء الموردين، نظرا لان هذه المؤسسة تشتري بأحجام صغيرة، الأمر الذي يمنح الموردين وضع أقوى، إلا أنه ما دامت المؤسسة قادرة على تحميل الزيادة في الأسعار على العملاء الذين لديهم ولاء للمؤسسة، ويتعين على الدخلاء المحتملين أن يتغلبوا على ولاء العملاء للمؤسسة التي تنتهج التركيز، كما أن تطوير ولاء العملاء يؤدي إلى تقليص التهديد الناتج عن المنتجات البديلة، تلك الحماية الناتجة عن العوامل أو القوى الخمس تسمح للمؤسسة المتبنية للتركيز بتحقيق عوائد فوق معدل الربح المتوسط على استثماراتها.[42]
- امكانية التوسع في المستقبل وخاصة أن المؤسسة تعرف جيدا متطلبات السوق وذلك باكتشافها قطاعات سوقية أخرى.
- تمكن إستراتيجية التركيز من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة من أجل المساهمة في تحسين وضع التكاليف أو التمييز.[43]

المحور الثالث: استراتيجيات المؤسسات العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

1- استراتيجية موبيليس:

اعتمدت مؤسسة موبيليس استجابة للمنافسة استراتيجية مهمة، وهو اخراج موبيليس في فرع مستقل، وهذا ما حقق لها القدرة على التركيز في الهاتف النقال، وتوجيه كافة مواردها وكفاءاتها بشكل أفضل اتجاه هذا السوق، وهذا ما جعلها تحقق إنجازا كبيرا في ظرف سنة واحدة انتقلت من مليون مشترك في سنة 2004 إلى 05 ملايين مشترك في سنة 2005، فهي تطلع إلى تمييز منتوجاتها عما يقدمه منافسيها، إذ تعتبر كلا من التكنولوجيا الحديثة، الجودة والعروض الترقوية والابتكار السمات الأساسية لتفوقها، حيث تتيح لمشتركيها خدمات ذات تكنولوجيا متطورة تضمن لهم جودة في الاستقبال والارسال.

1-1- الاستراتيجية التنافسية العامة:

1-1-1-استراتيجية التمييز السعري: اعتمدت مؤسسة موبيليس استراتيجية التمييز السعري لكسب مكانة تنافسية قوية في السوق، تمثلت هذه الاستراتيجية في تخفيض أسعار المكالمات واتباع نظام التسعيرة الموحدة اتجاه كل الشبكات وتمييز منتوجها، واقترحت عدة خدمات كخدمتي الأنترنيت عبر الهاتف GPS/MMS تحت اسم" mobi + "، خدمة " mobi-poste" الذي يعتبر منتوج فريد تميزت به، وكذلك مع انطلاق خدمات 3G و4G قامت بتقديم خدمات متميزة في هذا المجال، كما تميزت أيضا بعرضها الخاص forfait 0661 الذي يسمح باختيار رقم أو رقمين من شبكة موبيليس حسب الدفع الجزافي المتعاقد عليه بالاتصال المجاني، فهي تعمل على تحسين الخدمة المقدمة والتوسع فيها، وهو ما مكنها من احتلال المرتبة الأولى في صيغة الدفع المسبق في سنة 2016 بتحقيق 15713086 مشترك وتليها جيزي 15026264 مشترك، ثم أوريدو 11683987 مشترك، فمثلا يمكن توضيح التمييز السعري في عرض موبيكنترول حسب الاشتراك الأولي في الجدول الآتي:

جدول (1): اشتراكات موبيكنترول Mobicontrol

الاشتراكات	الاشتراك والرصيد الشهري	نحو موبيليس	نحو المتعاملين الآخرين	الرسائل القصيرة
اشتراك 1200	1200 دج	6.5 دج/ د	9.5 دج/ د	12 شهر
اشتراك 2000	2000 دج	6 دج/ د	9 دج/ د	20 شهر
اشتراك 3000	3000 دج	5.5 دج/ د	8.5 دج/ د	30 شهر
اشتراك 5000	5000 دج	5.5 دج/ د	8 دج/ د	40 شهر
اشتراك 8000	8000 دج	6 دج/ د	7.5 دج/ د	50 شهر

Source : www.mobilis.dz/offre/mobicontrol.php,page consultée le 25/07/2017.

حيث أن التمييز السعري يظهر على أساس اختلاف الاشتراك الأولي الشهري، وهذا العرض يسمح أيضا للمشترك بمراقبة رصيده دون انتظار الفاتورة، ويمكن اعادة تعبئة الرصيد باستخدام بطاقات الدفع المسبق،[44] حيث تسعى موبيليس إلى كسب مختلف شرائح المشتركين كل حسب إمكانياته، أي تحقيق استراتيجية التمييز.

1-1-2-استراتيجية تخفيض التكاليف: اهتمت موبيليس بتقديم خدمات ذات تكلفة منخفضة مع تكثيف عرضها لمختلف القطاعات السوقية لهدف الزيادة في عدد المشتركين واحتلال مركز تنافسي قوي في السوق

الوطنية،[45] وبما أن المنافسة في صناعة الهاتف النقال تطورت عن كونها متعلقة بالتكاليف والأسعار باعتبار أن أسعار مختلف المتعاملين متقاربة، إلا أن السيطرة على التكاليف تبقى مطلوبة بدخول المنتجات الجديدة والتطور المستمر لمنتجاتها الحالية، لأن أي تغيير أو تطوير يستلزم ضبط التكاليف والتحكم فيها بصورة أفضل من المنافسين خاصة بعد الانفتاح التام لسوق الهاتف النقال الجزائري، وانطلاق استغلال رخصة الجيل الثالث والجيل الرابع، وكذلك احتمال دخول منافسين جدد لهم تجربة ووزن ثقيل على الساحة الدولية.[46]

1-1-3-استراتيجية التركيز: بعد انفصال موبيليس عن المؤسسة الأم اتصالات الجزائر وخروجها كفرع مستقل بحد ذاته، حيث حققت هذه الاستراتيجية القدرة على التركيز على سوق معين وتوجيه كافة أنشطتها ومواردها وكفاءاتها بشكل أفضل اتجاه هذه السوق، وبالتالي القدرة على التحكم الجيد في امكانياتها وهياكلها، وهذا ما جعلها في غضون سنة واحدة تقفز من 1.176 مليون مشترك في سنة 2004 مليون مشترك إلى 4.907 مليون مشترك في سنة 2005[47]، وتهدف موبيليس من تطبيق استراتيجية التركيز إلى تقسيم السوق إلى قطاعات سوقية وفق خصائص معينة وخدمة كل قطاع سوقي بعروض مناسبة، واعتمادها تكنولوجيا تساعد على تقديم خدمات متنوعة تلائم احتياجات الزبائن في قطاعات سوقية مختلفة[48]، وتركز موبيليس في تقديم خدماتها على عروض موجهة للأفراد وعروض موجهة للمؤسسات بتكاليف منخفضة وتحقيق التميز فيها وفق تكنولوجيا حديثة الجيل الثالث والجيل الرابع، وتسهيل استخدام الأنترنيت بشكل واسع، فالعروض الموجهة للأفراد تتضمن عروض الدفع المسبق كعرض موبيليس كارت mobilis carte، قوسطو Gosto، وعروض الدفع المؤجل مثلا العرض الاقامي résidentie، والعرض الجزافي forfait، والعروض الموجهة للمؤسسات كعرض الأسطول flotte pour professionnel، وكمثال توضيحي عرض موبيليس كارت يسمح بالحصول على خط هاتف نقال بتكاليف منخفضة بدون دفع اشتراك شهري، وتختلف بطاقات التعبئة من 500 دج، و1000 دج، و2000 دج، ويتم وفقا لهذا العرض معرفة الرصيد المتبقي عند نهاية كل مكالمة، ومكالمتان هاتفيتان مجانيتان، صلاحية غير محدودة، تسعيرة موحدة نحو كل الشبكات، فكل العروض المقدمة من طرف موبيليس موجهة لشرائح المجتمع تتوفر فيها ميزة تخفيض التكاليف، وأسعار مناسبة، ومختلف التخفيضات، والاستفادة من الأنترنيت بشكل واسع.

وعليه اعتمدت موبيليس الاستراتيجيات المتكاملة والمزج بينها، والتي تتمحور حول إرضاء المشترك بشكل أساسي، وبطبيعة الحال فإن نجاح كل استراتيجية يسمح لها بتقديم تشكيلة من المنتجات والخدمات المميزة بهدف البقاء والنمو في السوق والقدرة على المنافسة.

1-2- الخيار الاستراتيجي التنافسي:

إن صناعة خدمة الهاتف النقال تسودها منافسة احتكار القلة تساهم في تنويع الخدمات والعروض من طرف المؤسسات العاملة في الصناعة، وكل مؤسسة من هذه المؤسسات تعمل في بيئة تنافسية تمتاز بالتغير المستمر والمتسارع يفرض عليها إتباع خيارات استراتيجية تنافسية لمواجهة مختلف متغيرات البيئة التنافسية، فمؤسسة موبيليس انتهجت خيار استراتيجية التنويع في الخدمات التي تقدمها، ويمكن التطرق إلى واقع التنويع في مؤسسة موبيليس بتحديد أسس وعوامل اعتماد هذه الاستراتيجية.

استراتيجية التنويع الأفقي في مؤسسة موبيليس: من أهم أسباب اعتماد مؤسسة موبيليس على استراتيجية التنويع ما يلي:

- شبكة التغطية: تسعى المؤسسة إلى تغطية جيدة وفعالة، فقد أولت اهتماما بالغا للانتشار على هذا المستوى، وقد عكس ذلك توقيع اتفاقيات للتزود ب 2000 محطة BTS في أعقاب المناقصة المعلنة في أوت 2004 مع المجهز السويدي"ERICSSON"، والمجهزين الصينين HUWEI et ZTE، وحسب سلطة الضبط ARPT فإن تجهيزات الاتصالات المملوكة من طرف مؤسسة موبيليس وصلت في شهر أفريل 2006 إلى 3290 محطة ربط BTS و193 قاعدة مراقبة BSC، و13 مركز تحويل MTS، ومع نهاية سنة 2008 وصل عدد المحطات BTS إلى 3424 محطة في حين فقد ارتفع عدد مراكز التحويل إلى 19 مركز[49]، وتمكنت موبيليس من:[50]
- تغطية سكانية نسبتها 96.7٪ .
- بلوغ جودة التغطية 100٪ في 245 تجمعا مدروسا.
- تغطية محاور الطرق بنسبة 85٪ .
- الموارد التكنولوجية: تمتلك موبيليس تكنولوجيات حديثة تتمثل في:[51]
- GPRS: تمكن من نقل الأصوات والصور على شكل حزم من 150 كيلوبايت في الثانية إلى جانب قدرتها على التمكين من الولوج في الأنترنيت وبعث واستقبال الرسائل متعددة الوسائط.
- WAP: تقنية تمكن من الولوج في الأنترنيت باستخدام الهاتف النقال في مواقع خاصة تتماشى وقدرته على استقبال الصور الصغيرة والسرعة النسبية.
- EDGE: تدعى ب E- GPRS تفوق تقنية GPRS من حيث السرعة، إذ يبلغ متوسط سرعتها من 144 كيلوبايت إلى 216 كيلوبايت في الثانية.

- UMTS: خاصة بشبكة الهاتف الخلوي من الجيل الثالث، تسمح بانتقال الأصوات والصور والمعطيات في قناة من 5 ميغابايت على شكل حزم تفوق سرعتها 200 مرة سرعة GSM و10 مرات سرعة GPRS ما يتيح الولوج السريع في الأنترنيت.
- سياسة التوزيع: تحرص موبيليس على تقديم منتجاتها في المكان المناسب للمستهلك، وفي الوقت المطلوب وبالكميات المناسبة، فهي تتبع سياستي التوزيع المباشر وغير المباشر، فضمن سياسة التوزيع المباشر: يتم التعامل مباشرة بين الوكالة التجارية والمشتركين، إذ تؤدي الوكالات الموزعة عبر الوطن مجموعة من الوظائف كتحصيل الفواتير، بيع الخطوط الهاتفية وبطاقات التعبئة، إرشاد المشتركين والاستماع إلى شكاويهم، حيث تمتلك موبيليس ثماني مديريات عبر التراب الوطني وكل مديرية لها عدة وكالات فرعية تابعة لها، وهي: المديرية العامة للوسط، المديرية الجهوية لورقلة، المديرية الجهوية لقسنطينة، المديرية الجهوية لسطيف، المديرية الجهوية لعنابة، المديرية الجهوية للشلف، المديرية الجهوية لوهران، المديرية الجهوية لبشار، أما سياسة التوزيع الغير المباشر: فتتطلب وساطة الموزعين بين كل من الوكالة التجارية والمشتركين، وكما تمت الإشارة إليه تتعامل موبيليس مع 8 موزعين تعتمد عليهم في توزيع منتجاتها على أكثر من 10 آلاف نقطة بيع[52].

وأهم الموزعين[53]: MOBILE PHONE , MAGIE PHONE, K.COM,RING, ISICOM, MCBI ONE, MOBI ONE, ANOVA PHONE.

- سياسة الترويج: يحتل الاعلان في موبيليس نتيجة نسبة التغطية الجغرافية الواسعة في التلفزة، الراديو، الصحف والمجلات واللافتات والملصقات، وشبكة الأنترنيت، فالعلاقات العامة تحتل جزءا معتبرا من نشاط موبيليس الاتصالي، فلغرض تقوية صورتها وتعزيز مكانتها في السوق قامت بتمويل العديد من الأحداث والفعاليات والتظاهرات الثقافية.[54]

ويظهر التنويع الأفقي المترابط في موبيليس في خصائص خدماتها المقدمة حيث:[55]

- تتميز خدمات المؤسسة بالترابط مع بعضها البعض من ناحية المواد الأولية المستعملة، التكنولوجيا المستخدمة، وحدة الشبكة، قنوات التوزيع وشرائح المستهلكين.
- تتميز خدمات المؤسسة بالجودة العالية، فهي تستعمل المراقبة النوعية الدائمة والمستمرة، والمؤسسة عقدت اتفاقيات مع مجهزين عالميين لتحقيق تنافسية عالية بهدف دخول السوق العالمية بقدرة وكفاءة عالية.

- خدمات المؤسسة تتواجد في مرحلة النمو، سواء الخدمات والعروض القديمة أو الجديدة، ذلك لأنه عند اضافة عرض جديد يعرفه المستهلك ولا يحتاج إلى اعلان أو ترويج مكثف من أجل التعريف به، وعليه عند إطلاق العرض الجديد في السوق من السهل اقتناؤه ومعرفته من طرف المستهلكين.
- تعتبر خدمات وعروض المؤسسة تنافسية، حيث تتوفر على خصائص تكنولوجية تميزها عن غيرها من حيث النوعية والمرونة في الأداء.
- حداثة التكنولوجيا والمعدات المستعملة في مجال الاتصالات اللاسلكية، حيث دخلت تكنولوجيا عالية وأساليب حديثة في الاتصالات، واستفادتها من خبرة العاملين الذين كانوا يعملون سابقا في اتصالات الجزائر.
- طبيعة نشاط المؤسسة جعلها قابلة للتجديد والتحسين المستمر مع تغير متطلبات السوق.
- تبني المؤسسة لأبحاث ودراسات تزودها بأفكار جديدة من أجل إدخال خدمات وعروض جديدة أو التحسين في الخدمات الحالية.

2- استراتيجية جيزي:

تمكنت مؤسسة جيزي من قيادة سوق الهاتف النقال في الجزائر بالرغم من المنافسة الشديدة التي تسود السوق، وذلك بفضل الخبرة التي اكتسبتها من الشركة الأم الأولى" أوراسكوم تيليكوم هولدينغ" في الفترة الأولى وخبرة الشركة الأم الثانية" فيبلكوم أوبتيموم تيليكوم" الروسية حاليا، اللتان نشطتا في عدة أسواق عالمية في مجال الاتصالات، فمؤسسة جيزي تسعى للحفاظ على مكانتها في السوق الوطنية باعتمادها على استراتيجياتها التي تهدف إلى الحفاظ على مركزها التنافسي وتقويته بتقديم العروض والخدمات المتميزة عن تلك التي يقدمها منافسوها.

2-1- الاستراتيجية التنافسية العامة:

2-1-1-استراتيجية التميز السعري: لقد عملت مؤسسة جيزي منذ بدء نشاطها على اعتماد استراتيجية التميز، إذ كانت في فترة بدأها مبادرة في هذا السوق من خلال عرض العديد من المنتجات والخدمات، فكانت رائدة في مجال الدفع المسبق الذي يتلاءم مع المستوى المعيشي للمجتمع الجزائري، وبهذا استحوذت على ذوي الدخول المحدودة على عكس موبيليس قبل انفصالها، والتي كانت توجه منتجاتها لذوي الدخول المرتفعة من خلال الدفع المؤجل، فجيزي منذ دخولها لصناعة الهاتف النقال انتهجت سياسة تسهيل امكانيات الاشتراك بالشراء المباشر، ومن أجل تحقيق استراتيجية التميز تعمل جيزي باستمرار على اقتراح أسعار ملائمة تبعا للفئات المستهدفة، وكذا عرض تشكيلة من خدمات ومنتجات متنوعة[56]، وكمثال توضيحي لاستراتيجية التميز السعري يظهر في عرض جيزي كلاسيك كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (2): تسعيرات جازي كلاسيك (djezzy classic)

البيان	جيزي كلاسيك		
نوع العرض	اقتصادي	مريح	ممتاز
الاشتراك الشهري	1200 دج	2400 دج	5000 دج
الدقائق المحتواة وطنيا	120 دقيقة	250 دقيقة	450 دقيقة
سعر الدقيقة خارج المبلغ الجزافي داخل الشبكة	6 دج/ د	5.5 دج/ د	5 دج/ د
نحو الشبكات الأخرى	9 دج/ د	9 دج/ د	9 دج/ د

Source : www.otalgerie.com/produits/djezzy classic.asp,page consultée le 09/08/2017.

من خلال الجدول نلاحظ بأن عرض جازي كلاسيك (djezzy classic) يظهر فيه التمييز السعري، وهو عرض مؤجل الدفع موجه للأفراد حيث يقدم العرض بأسعار مختلفة حسب دخل المشترك، فالعرض الاقتصادي موجه لمشتركي الدخل المحدود، والعرض المريح موجه لمشتركي الدخل المتوسط، أما العرض المتوسط موجه لمشتركي الدخل المرتفع.

2-1-2-استراتيجية تخفيض التكاليف: لقد اعتمدت جيزي استراتيجية تخفيض التكاليف في عروض مختلفة من أجل استهداف عدد أكبر من المشتركين مقارنة بالمنافسين، حيث يظهر في عرض جازي كارت djezzy carte تكون فيه المكالمة خالية من الاشتراكات الشهرية، وبدون فاتورة، ويتم استخدام بطاقات التعبئة 100 دج، 200دج،1200دج، 2300دج مع احتساب الرسوم، فسعر المكالمة في نفس الشبكة 3.99 دج/ 30 ثا، وسعر المكالمات إلى المنافسين 4.49 دج / 30 ثا، والرسائل النصية سعر sms في نفس الشبكة 5 دج، وسعر sms نحو المنافسين 7 دج، وسعرsms نحو الخارج 14 دج.

3-1-2-استراتيجية التركيز: تعتمد جيزي استراتيجية التركيز في تقسيم السوق إلى قطاعات سوقية وفق خصائص معينة، وخدمة كل قطاع سوقي بعروض مختلفة تتمثل في العروض الموجهة للأفراد منها عروض الدفع المسبق كعرض جازي كارت djezzy carte ، وعرض بطاقة ألو allo carte ، وعروض الدفع المؤجل كعرض جازي كلاسيك djezzy classic ، وعرض جازي ميلينيوم djezzy millenium ، وعروض موجهة للمؤسسات مثلا عرض جازي بيزنسdjezzy business، عرض جازي بيزنس كونترول djezzy business control، وعرض جازي بيزنس كونترول بليسdjezzy business plus ، وتختلف هذه العروض حسب خصائصها وميزاتها، فمثلا عرض جازي فلوت flotte djezzy entreprise يتميز أنه كلما زادت عدد الخطوط

الهاتفية انخفضت مصاريف الدخول للمشترك والاشتراك الشهري، أما الرصيد الأولي يبقى ثابت كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (3): أسعارجازي فلوت flotte djezzy entreprise

عدد الخطوط	مصاريف الدخول	الاشتراك الشهري	الرصيد الأولي
1- 9	1200 دج	1500 دج	500 دج
10- 29	1000 دج	1400 دج	500 دج
30- 59	950 دج	1350 دج	500 دج
60 فأكثر	90 دج	1290 دج	500 دج

Source : www.otalgerie.com/entreprise/ offre-flotte de-djezzy.asp,page consultée le 27/07/2017.

وكذلك أطلقت جيزي عرضا جديدا لفئة ذوي الاحتياجات الخاصة، هي الأولى من نوعها لصالح المعاقين جسديا، خاصة فئة الصم والبكم والمكفوفين، ويستفيد المشتركين في هذا العرض من رسائل قصيرة مجانية مكتوبة أو صوتية بقيمة تصل إلى أزيد من 3000 دج في الشهر، ويحق لأي شخص معاق جسديا الحصول على هذه الخدمة مجانا.

وهذه الاستراتيجية مكنت جيزي من التحكم في منتجاتها وخدماتها والتجديد المستمر بفضل سياسة التجزئة لأسواقها، حيث حققت السيطرة على السوق الجزائرية بكسب الجزء الأكبر من الحصة السوقية من المشتركين، وبالتالي المحافظة على مركزها الريادي.

ويتعلق نجاح جيزي في اعتماد الاستراتيجية التنافسية على الكفاءات المتميزة، أي وجود مخزون ثري من الكفاءات التي سمحت لها بالتجديد المستمر، وكذا التحكم في تسيير زبائنها والمحافظة عليهم.

2-2- الخيار الاستراتيجي التنافسي:

ينشط في صناعة خدمة الهاتف النقال مؤسسات متنافسة تقوم بتنويع خدماتها وعروضها من أجل استهداف المشتركين والسيطرة على السوق الوطنية، وقد تمكنت جيزي من احتلال منصب الريادة في السوق والحفاظ على مركزها التنافسي وتقويته بإعتماد خيار استراتيجية التنويع في الخدمات التي تقدمها بكفاءة وفعالية، ويمكن التطرق إلى واقع التنويع في مؤسسة جيزي بتحديد أسس وعوامل اعتماد هذه الاستراتيجية.

- استراتيجية التنويع الأفقي في مؤسسة جيزي: من أهم أسباب اعتماد مؤسسة جيزي على استراتيجية التنويع ما يلي:
- شبكة التغطية: تطورت مؤسسة جيزي بشكل سريع، فعندما كانت تضم مركز تحويل MSC واحد و300 محطة قاعدية BTS سنة 2002، سرعان ما شملت التغطية الولايات الكبرى، الجزائر العاصمة، ووهران، وقسنطينة، فأصبحت الشبكة تضم 1350 محطة قاعدية، 6 مراكز تحويل، 1200 كلم من الطرق مغطاة في جويلية 2004، كما أن نظام المعلومات الجزافي GIS المستعمل من طرف المؤسسة لتوسيع الشبكة في مناطق الوطن قلما يعطي بيانات ضرورية ودقيقة لأنه يأخذ بعين الاعتبار التضاريس الجغرافية خاصة الارتفاعات ويهمل الكثافة السكانية مما يعرقل شبكة التغطية،[57] وقد تمكنت جيزي من:[58]
- تغطية سكانية نسبتها 98.92٪ .
- بلوغ جودة التغطية 85.61٪ .
- تغطية محاور الطرق بنسبة 93.67٪ .
- الموارد التكنولوجية: كانت سباقة على مستوى افريقيا لتقديم خدمات جديدة ذات البث GPRS/EDGE ، مما أهلها لتوفير خدمات MMS، وتحويل بقوة بث عالية للبيانات والفاكس على هذا المستوى، وذلك بموجب اتفاقية مع شريكها ALCATEL منذ سنة 2001.[59]
- سياسة التوزيع[60]: تتبع جيزي سياسة التوزيع المباشر وسياسة التوزيع غير المباشر من أجل ضمان توزيع جيد لمنتجاتها، تتجسد سياسة التوزيع المباشر من خلال نقاطها البيعية ومراكز الخدمات التابعة لها، بلغت عدد مراكز الخدمات من طرف مؤسسة جيزي 70 مركزا، وهي:
- الوسط : مراكز ولاية الجزائر(مركزين في الجزائر الوسط، وفي دالي ابراهيم)، مركز(مطار الجزائر، بئر مراد رايس، باب الواد، الأبيار، الحراش، الرويبة، سطاوالي، دار البيضاء، القبة)، ومركز(تيبازة، البليدة)، مركز (تيزي وزو، البويرة، المسيلة، الجلفة، عين الدفلة، المدية، برج بوعريريج).
- الشرق : مركزين في (قسنطينة، سطيف)، مركز واحد في الولايات (ميلة، الطارف، قالمة، جيجل، خنشلة، أم البواقي، سكيكدة، سوق أهراس، تبسة).
- الغرب : أربعة مراكز في وهران، مركزين في تلمسان.

تتعامل المؤسسة مع المشترك من خلال مراكز الخدمة التابعة لها، حيث تمتلك المؤسسة 26 مركز خدمة، وتنفرد العاصمة ب 6 مراكز في مناطقها الرئيسية ذات الكثافة السكانية العالية، أما 20 مركز الباقية فهي موزعة على أهم المدن في غرب وشرق وجنوب الجزائر.

أما في سياسة التوزيع الغير المباشر تعتمد مؤسسة جيزي في توزيع منتجاتها على الوسطاء، وهم كالآتي:

M. NOVA PHONE, MOBIL PHONE, MOBI-ONE, K.COM, ISI CO

- سياسة الترويج: تعتمد المؤسسة في تنفيذ سياستها الترويجية على عدة وسائل اتصالية، فالاعلان والاشهار هما العنصرين الأساسيين اللذان تستخدمهما للتعريف بمنتجاتها، وتحتل الإعلانات المتلفزة حصة الأسد من حجم مصاريفها الاعلانية، كما تستخدم الاعلانات المسموعة، والاعلانات الطليقة والملصقات وشبكة الأنترنيت، واللوحات الاعلانية، فضلا عن استخدام الرسائل القصيرة للإعلان عن العروض الجديدة، كما تستخدم مراكز الخدمات ومراكز الاتصال وموزعيها الحصريين، ونقاطها البيعية كقوة بيعية تضمن لها الاتصال الفعال مع الزبائن، إلى جانب ذلك فإن عنصر تنشيط المبيعات كان له الأثر الواضح في نجاح جيزي من خلال عروضها الترقوية المكثفة، وكذلك رعاية العديد من التظاهرات لغرض تسويق صورتها وكسب زبائن جدد.[61]

تعمل جيزي على أن تصبح المتعامل الرقمي المرجعي من أجل أن تكون أكثر مرونة، وأكثر قدرة على المنافسة، والتركيز على خدمة الزبائن من خلال جودة شبكتها، وانتهجت سياستي التوزيع والترويج في خدماتها وعروضها لتلبية الاحتياجات المختلفة للمشتركين، والحفاظ على مكانتها في السوق الوطنية.

وتظهر استراتيجية التنويع في مؤسسة جيزي في جودة الخدمة كهدف أساسي لها منذ بداية نشاطها إلى غاية وصولها إلى المستهلك، وانتهجت سياسة الإتقان في نشاطاتها المختلفة وتحسين خدماتها التقنية والتجارية، فبمجرد انطلاقها رسمت أولوياتها الاستراتيجية في تطوير شبكتها بتكنولوجيا عالية وتغطية 48 ولاية قبل نهاية أوت 2003، وركزت كذلك على الاستماع المستمر للزبون من أجل تحليل احتياجاته ومعالجة طلباته للمحافظة على مركزها الريادي.[62]

فالتنويع الأفقي المترابط في جيزي يتجسد في خصائص خدماتها المقدمة تتمثل في:

- الابداع في سياستها التجارية حيث تنشط المؤسسة في بلد أين المستوى المعيشي لسكانها متوسط، ولكن رغم محدودية القدرة الشرائية، إلا أن الخدمات المقدمة في متناول الجميع.
- ترابط خدمات المؤسسة مع بعضها البعض من ناحية المواد الأولية المستعملة، التكنولوجيا المستخدمة، وحدة الشبكة، قنوات التوزيع وشرائح المستهلكين.
- الاستثمارات التي التزمت بها المؤسسة منذ دخولها السوق وشرائها للرخصة.
- توعية جميع الشركاء الاقتصاديين للمؤسسة بمدى أهمية احترام محيط العمل، وتدفعهم وتشجعهم على مشاركتهم في التزاماتها، بهدف دخولها إلى السوق بكفاءة وفعالية.

- تعتبر خدمات وعروض المؤسسة ذات تنافسية عالية، حيث تتوفر على خصائص تكنولوجية تميزها عن غيرها من حيث النوعية والمرونة في الأداء.
- استخدام التقنيات المستحدثة التي تضفي على الاعلانات عنصر الابتكار والابهار للتأثير على الزبائن.
- العلاقات العامة التي تلائم تشكيلة واسعة من أصحاب المصلحة في الخدمات والعروض المقدمة، كالموردين والمشترين والعاملين.

3- استراتيجية أوريدو:

استطاعت أوريدو أن تجد لها موقعا تنافسيا جيدا في فترة وجيزة من دخولها السوق الوطنية، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى خبرتها الكبيرة في العديد من دول الشرق الأوسط وشمال افريقيا، والاستثمارات الكبيرة للمؤسسة في شبكتها، وكذا في رأس المال البشري ومعلومات السوق، واجراء العديد من التحسينات على مجموعة أنظمة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأساسية، حيث بدأت مؤسسة أوريدو في سنة 2013 بتفاؤل كبير، فهناك فرص كبيرة ومثيرة للتوسع والبناء لدعم مكانتها، تحظى أوريدو كما هو الحال مع علامة "نجمة" سابقا بسرعة إقبال العملاء على خدماتها وثقتهم بها، وتعود أسباب نجاح أوريدو إلى اعتمادها استراتيجية التنويع في منتجاتها وخدماتها لتلبية متطلبات المشتركين، حيث كانت أول من أدخل خدمات الجيل الثالث 3G في السوق، وتتطلع إلى الحفاظ على مركزها الريادي في سوق شبكة الجيل الثالث 3G، وتقوية مركزها التنافسي لبلوغ منصب الريادة في السوق الوطنية.

3-1- الاستراتيجية التنافسية العامة:

3-1-1-استراتيجية التمييز السعري: منذ أن دخلت نجمة ارتكزت إستراتيجيتها على تحقيق التميز والتفرد، فدخولها كان بعد ترسيخ علامتي المنافسين لدى الزبائن، وتحكم المنافسين أكثر في المعلومات المتعلقة بالسوق الوطنية، هذا ما جعلها تعتمد في بداية نشاطها على تكتيكات دفاعية اتجاه المنافسين، وهذا من فترة بدأها في 25 أوت 2004 إلى غاية نهاية 2004، وهي الفترة التي صاحبت مرحلة الانشاء والتوسيع، أين كان اهتمامها منصبا في التوسع السريع لمجال التغطية ونقاط البيع، فاختيار المؤسسة لاستراتيجية التميز منذ انطلاقها جعلها تعمل على اثراء منتجاتها وخدماتها وتميزها مقارنة بالمنافسين من جهة، ومن جهة أخرى انتهاج سياسة تنافسية حول الأسعار، بالإضافة لأسبقيتها في تقديم التكنولوجيات المتطورة مثل الخدمات المتعددة الوسائط (GPRS/EDGE) وخدمات الجيل الثالث 3G أين قامت بتنفيذ أكثر من 2200 محطة لتقديم خدمات الجيل الثالث 3G في ظرف 10 أسابيع فقط[63]، ولهذا فإن هدف المؤسسة الأساسي هو تنفيذ استراتيجية التميز بالاعتماد على تطوير كفاءاتها في مجال تنمية مواردها البشرية بانتهاجها لبرنامج تسيير إبداعي، لتحريك الأفكار الأكثر العبقرية، وهو مجال يفسح للجميع بالتفكير الجماعي، ويمكن للعامل من تقديم فكرته عن طريق استمارة عبر الأنترنيت، تعرض على هيئة متخصصة للإبداع، وتكون الفكرة المبدعة

المقبولة موضوع مقابل تحفيزي معتبر[64]، ويمكن توضيح استراتيجية التمييز السعري يظهر في عرض pro كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (4): تسعيرات Pro

نوع العرض	Pro 1200	Pro 2400	Pro 4000
الاشتراك الشهري	1200 دج	2400 دج	4000 دج
السعر نحو أوريدو نهارا	1دج	0 دج	0 دج
السعر نحو أوريدو ليلا	6 دج	5 دج	4 دج
السعر نحو الشبكات الأخرى	6 دج	5 دج	4 دج
السعر عبر الصوت والصورة	12 دج	12 دج	12 دج
sms نحو أوريدو	3 دج	3 دج	3 دج
sms نحو الشبكات الأخرى	3 دج	3 دج	3 دج
sms نحو الخارج	14 دج	14 دج	14 دج
خدمت الأنترنيت	300mo/mois	400mo/mois	500mo/mois

Source : www.ooredoo.dz/entreprises/offres/ooredoo-pro,page consultée le 28/07/2017.

حيث يظهر التمييز السعري حسب الاشتراك الشهري1200 دج، و2400 دج، و4000 دج، وهذا العرض يلائم كافة المؤسسات حسب إمكانياتها الأدنى والمتوسط ثم الممتاز، ويتم تقديم هذه الخدمة بأسعار مختلفة.

3-1-2-استراتيجية تخفيض التكاليف: تعتمد أوريدو استراتيجية تخفيض التكاليف في مختلف عروضها خاصة عروض الدفع المسبق لاستقطاب المشتركين وكسب أكبر حصة سوقية في السوق الوطنية، فمثلا في عرض نجمة ستار (nedjma star) يستفيد المشترك من عرض 400 دج، رصيد اضافي مجاني 200 دج، وكذلك عرض 1000 يمنح للمشترك 5ساعات مجانية نحو أوريدو، وعند تعبئة 2000 دج يمنح للمشترك رصيد 3990دج، والغرض من استراتيجية التكاليف تحقيق اقتصاديات الحجم وضبط التكاليف والتحكم فيها بصورة أفضل من المنافسين.

3-1-3-استراتيجية التركيز: تظهر استراتيجية التركيز في خدمات أوريدو في تقسيم السوق إلى قطاعات سوقية وفق خصائص معينة وخدمة كل قطاع سوقي بما يلائمه من العروض، واعتماد التكنولوجيا الحديثة تساعد على تقديم خدمات متنوعة بخصائص تكنولوجيا عالية تناسب كل شرائح المجتمع، حيث قامت أوريدو بتوجيه عروض خاصة بالأفراد وعروض خاصة بالمؤسسات تتضمن عروض الدفع المسبق وعروض الدفع المؤجل، فالعروض الخاصة بالأفراد تحتوي عروض الدفع المسبق كعرض نجمة بلوسnedjma plus، وعرض نجمة ستارnedjma star، أما عروض الدفع المؤجل كمثال عرض نجمة فريnedjma free، وعرض نجمة إليميت nedjma illimite ، أما العروض الموجهة للمؤسسات كمثال عرض نجمة اشتراك المؤسساتentreprise nedjma abonnement، اتفاق الجماعة les forfait groupe، فمثلا في عرض نجمة إليميتnedjma illimite يعتمد على الاشتراك الشهري، وما يميزه هو المكالمات المجانية نحو جميع الشبكات، والمكالمات المجانية نحو الخارج .

وعليه فإن مؤسسة أوريدو عرفت كيف تستغل كل مواردها وكفاءاتها لنجاح مختلف استراتيجياتها، وهو ما انعكس على خدماتها ومنتجاتها التي سمحت بكسب ولاء عدد معتبر من الزبائن.

3-2- الخيار الاستراتيجي التنافسي:

عملت أوريدو بعد دخولها صناعة الهاتف النقال على اعتماد استراتيجية التنويع لإستهداف المشتركين، والعمل على تحسين قوة الشبكة، وتقديم أعلى مستويات الجودة من الخدمة والعروض الخاصة، فقد حققت قفزة نوعية في الحصة السوقية بعد إطلاقها خدمات الجيل الثالث 3G في سنة 2013 وتوسيع تشكيلة الخدمات المقدمة، ويمكن تناول العوامل المساعدة في تنفيذ استراتيجية أوريدو.

- استراتيجية التنويع الأفقي في مؤسسة أوريدو: من أسباب اعتماد مؤسسة أوريدو على استراتيجية التنويع ما يلي:
- شبكة التغطية: تمتلك مؤسسة أوريدو شبكة للهاتف النقال من أحدث الشبكات المعززة بأحدث التكنولوجيات الموفرة من قبل شريكها Siemens وEricsson، وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة بتاريخ 22 ديسمبر 2005 انتهت من وضع 1200 محطة BTS وتغطية 48، ومع نهاية 2008 أنجزت المؤسسة 1515 محطة BTS، بالاضافة إلى 5 محولات MSC، فهذه الأرقام أقل من منافسيها إلا أنها تعتبر هامة بالنظر لحداثتها في السوق، وجاءت بناء على مخطط انتشار منذ أوت 2004، والذي أخذ بالاعتبار انجاز 500 محطة BTS إضافية سنة 2009،[65]وتمكنت أوريدو من:[66]
- تغطية سكانية نسبتها 99.19٪ .
- بلوغ جودة التغطية 96.42٪ .

- تغطية محاور الطرق الوطنية بنسبة 91.63٪ .
- الموارد التكنولوجية: تعتبر أوريدو سباقة فيما يخص استخدام التكنولوجيا فهي تحوز على محفظة متكاملة من التكنولوجيا، فعلاوة على تكنولوجيا GSM تمتلك تكنولوجيا GPRS التي تمكن من نقل الأصوات والصور، بالإضافة إلى تعزيز شبكتها بتكنولوجيا EDGE، كما تحوز على تكنولوجيا WAP تقنية الولوج في شبكة الأنترنيت وUMTS الخاص بشبكة الهاتف الخلوي من الجيل الثالث.[67]
- سياسة التوزيع:[68] تنتهج مؤسسة أوريدو كل من سياستي التوزيع المباشر وغير المباشر، فسياسة التوزيع المباشر تقوم على ايصال المنتجات إلى مستعمليها عبر مراكز الخدمات، ونقاط البيع التابعة لها، والموزعة على ولايات الوطن، وتهدف من خلالها إلى تقديم الأفضل من حسن استقبال واستماع، وتقديم النصائح والإرشادات وبيع المنتجات، وبذلك حققت تغطية ربط كاملة سنة 2005، وفي نفس السنة أحصت 1200 محطة ربط، أما في سياسة التوزيع غير المباشر تغطي شبكة التوزيع والمبيعات الخاصة بمؤسسة أوريدو أربعة أقاليم في البلاد، الوسط، والجنوب، والشرق والغرب، بفضل جهود ما يزيد عن 50000 منفذا و2000 موزعا وشريكا اضافة إلى وكلاء توزيع محليين وإقلميين، ومن هؤلاء الموزعين:

ISI COM, WEST TEL , MOBI PHONE, NOVA PHONE,R.COM, RAYA.

- سياسة الترويج: تنتهج مؤسسة أوريدو سياسة الترويج تضمن لها الاتصال الفعال بزبائنها، إذ تعتبر ثالث أكبر المعلنيين الوطنيين في الاعلانات المتلفزة، تعتمد على الاعلانات المسموعة والمقروءة في الصحف والمجلات واللوحات الاعلانية، والاعلانات الطليقة، أما فيما يخص تنشيط المبيعات تعتمد أوريدو على هذا العنصر كأسلوب اتصالي تحفيزي على تحقيق الزيادة في المبيعات، كما ترعى العديد من التظاهرات.[69]

تعتمد مؤسسة أوريدو في تنفيذ استراتيجية التنويع من خلال العديد من السياسات كالتوزيع والترويج واستراتيجيات تكتيكية، لتنويع خدماتها وعروضها وتقديم أسعار جد تنافسية مقارنة بالمنافسين.

فالتنويع الأفقي المترابط في أوريدو يتجسد في خصائص خدماتها المقدمة تتمثل في:

- تتميز خدمات المؤسسة بالتنوع والارتباط بالاتصال من حيث التكنولوجيا المستخدمة، وحدة الشبكة، قنوات التوزيع وشرائح المستهلكين.
- تعتبر خدمات وعروض المؤسسة تنافسية، حيث تتوفر على خصائص تكنولوجية تميزها عن غيرها من حيث عرض خدمات الأنترنيت، وتقديم خدمات الجيل الثالث من خلال عروض الاتصالات الهاتفية، وأنترنيت الهاتف النقال.

- تملك المؤسسة كل المقومات والإمكانيات التي تسمح لها بتنويع خدماتها.
- بناء مركز خاص للتطوير والبحث وفتحه أمام مواردها البشرية على مختلف مستوياتها ومهاراتها، بهدف الاستفادة من مختلف الإبداعات والابتكارات من أجل تقديم آخر التطورات والمستجدات في عالم التكنولوجيا والاتصال.

وعليه تشكل استراتيجية التنويع الخيار الاستراتيجي الحاسم لمؤسسة أوريدو بهدف تدعيم سياسات الإبداع والابتكار والتجديد المستمر التي تمثل محور تركيز هدفها واعتمادها على مجهزيها، وانعكست إيجابا على منتجاتها المتميزة وأسبقيتها في تقديم الكثير من التكنولوجيات كخدمات الجيل الثالث وحصولها على رخصة تقديم خدمات الجيل الرابع.

الخلاصة:

إن بقاء المؤسسات واستمرارها في ظل بيئتها التنافسية استوجب عليها تبني الاستراتيجيات الملائمة، والتي تستطيع من خلالها مواجهة المنافسة القائمة في الصناعة، وفضلا على ذلك أن تكون على معرفة ودراية عالية بالظروف البيئية المحيطة بها ومحددات وشكل هيكل الصناعة الذي تنشط فيه.

وبما أن صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر تشهد منافسة احتكار القلة، فهي تتميز بالمنافسة الشديدة بين المؤسسات التي تنشط فيها وبالتالي تطبق هذه المؤسسات استراتيجيات قيادة التكلفة المنخفضة، ثم استراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز والتنويع الأفقي كخيار استراتيجي بهدف تحسين خدماتها، وتحقيق الجودة في عروضها، وامتلاك مرونة تمكن من الإستجابة السريعة لتغير أذواق الزبائن، والتركيز على الأسعار التنافسية، والإبتكار والتجديد في خدماتها، وتلبية الاحتياجات الخاصة بالسوق المستهدف بشكل أسرع من المنافسين.

وعلى ضوء ما سبق يمكن تقديم الاقتراحات الآتية:

- تشجيع المنافسة في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر من خلال توفير أكبر قدر ممكن من الشروط والظروف الملائمة لتفعيل دور المنافسة الشريفة.
- التزام المؤسسات العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال بالشروط المتضمنة في دفتر الشروط فيما يتعلق بمستوى التغطية، وجودة الخدمة نظرا لرغبة الكثير من المؤسسات في الدخول إلى صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر لتحقيق التنمية وتطوير السوق.
- يجب قيام المؤسسات العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال بدراسة مسبقة للسوق لمعرفة استراتيجيات المنافسين وخططهم من جهة، ومعرفة اهتمامات ورغبات المشتركين من جهة أخرى.

- تبني المؤسسات العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال الاستراتيجية التنافسية الملائمة في ظل الهيكل التنافسي السائد للحفاظ على موقعها التنافسي.

الهوامش:

[1] ريتشارد كيفز، الصناعة الأمريكي- الهيكل- السلوك- الإنجاز، ترجمة عبد العزيز بن عبد الله الزوم، مكتبة العبيكان، ط1، 2000، ص ص 97-98.

[2] احمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، دار الزهراء للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية ، ط2، 2001، ص ص 138- 139.

[3] نفس المرجع السابق، ص ص 140- 143.

[4] هارون الطاهر، أحمد بلمرابط، التحليل الاقتصادي الجزئي، منشورات جامعة باتنة، الجزائر، 1997، ص195.

[5] رضا صاحب أبو حمد، مؤيد عبد الحسين الفضل، الاقتصاد الاداري، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 85.

[6] حسين العمر وآخرون، مقدمة في الاقتصاد الصناعي، ط1، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2002، ص 113.

[7] هارون الطاهر، أحمد بلمرابط، مرجع سابق، ص226.

[8] رضا صاحب أبو حمد، مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص 94.

[9] منى محمد علي الطائي، الاقتصاد الاداري، دار زهران للنشر والتويع، عمان، الأردن، 2006، ص 115.

[10] احمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 155.

[11] رضا صاحب أبو حمد، مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص113.

[12] احمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 162.

[13] رضا صاحب أبو حمد، مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص120.

[14] اياد عبد الفتاح النسور، التحليل الاقتصادي الجزئي_ مفاهيم ونظريات وتطبيقية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1،عمان، الأردن، 2009، ص 323.

[15] احمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 166.

[16] جابر محمد البدور، عبد الغفور ابراهيم احمد، مبادئ الاقتصاد الجزئي، ط2، دار آمنة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 219.

[17] احمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ، ص ص 169_ 173.

[18] سيد محمد جاد الرب، ادارة الإبداع والتميز التنافسي، جامعة قناة السويس، مصر، 2013، ص ص 332- 233.

[19] كاظم نزار الركابي، الادارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص ص 161- 162.

[20] فلاح حسن الحسيني، الادارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص183.

[21] نبيل محمد مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1996، ص109.

[22] اسماعيل محمد السيد، الادارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2000، ص ص 200- 201.

[23] الياس بن ساسي، الاستراتيجية لنمو المؤسسة ، الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية للنمو ، دار وائل للتشر والتوزيع، عمان، الأردن ط1،2011،ص63.

[24] نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبد الرحمن العمري، الادارة الاستراتيجية المعاصرة، مفاهيم وتطبيقات عملية، خوارزم العلمية، جدة، السعودية، ط2، 2014، ص ص 225- 227.

[25] روبرت.أ.بتس- ديفيد.لي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الادارة الاستراتيجية، بناء الميزة التنافسية ، دار الفجر،القاهرة، مصر ط1، 2008، ص315.

[26] كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص163.

[27] روبرت.أ.بتس- ديفيد.لي، مرجع سابق، ص323.

[28] محمد بن عبد الله العوض، ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الأول حول التسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير) ، المنظمة العربية للتنمية، الشارقة، الامارات المتحدة، 16/15 أكتوبر 2002، ص06.

[29] David encaoua, Différenciation des prouduits et structures de marché : un tour d'orizon, revue Annales d'économie et de statistique,n° 15/16,1989,p 78.

[30] سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص343.

[31] فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص184.

[32] نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبد الرحمن العمري، مرجع سابق، ص ص 225- 229..

[33] شارلزهل، جارديث جونز، الادارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة :رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول ، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية ،2001، ص371.

[34] روبرت.أ.بتس- ديفيد.لي، مرجع سابق، ص337.

[35] زكريا مطلك الدوري، الادارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان ، الأردن، 2005، ص ص 254-255.

[36] بلقاسم رابح، وعيل ميلود، مداخل التنافسية واستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 09/08 نوفمبر2010، ص18.

[37] شارلزهل، جارديث جونز، مرجع سابق، ص379.

[38] روبرت.أ.بتس- ديفيد.لي، مرجع سابق، ص184.

[39] نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص114.

[40] نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبد الرحمن العمري، مرجع سابق، ص231.

[41] نبيل محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية، مرجع سابق، 2003، ص241.

[42] شارلزهل، جارديث جونز، مرجع سابق، ص385.

[43] فطيمة بزعي، دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي- دراسة حالة مؤسسة اقتصادية- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009/2008، ص ص 35- 36.

[44] كوسة ليلى، واقع وأهمية الاعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية –دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في العلوم التجارية، جامعة قسنطينة، الجزائر،2008/2007، ص202.

[45] أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة بالجزائر، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر،الجزائر،2007، ص216.

[46] بلقيدوم صباح، أنظمة المعلومات الاستراتيجية كأداة لتحقيق التميز في منظمات الأعمال- تجربة مؤسسة اتصالات الجزائر- MOBILIS - مجلة الباحث، العدد 14، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014، ص138.

[47] نفس المرجع السابق.

[48] أحمد بلالي، مرجع سابق، ص230.

[49] خالدي فراح، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية – دراسة حالة مؤسسات الاتصال في الجزائر (موبيليس، جازي، نجمة)،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص199.

[50] ARPT,Décission N 2/SP/PC/ARPTdu 9 janvier 2007, relative aux resultats de l'audit de la qualité de service réseau d' ATM.

[51] شلالي محمد البشير،، واقع وتحديات سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2016/2015، ص 184.

[52] طالب مريم، اسهام تحليل المنافسة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة- دراسة مقارنة بين متعاملي قطاع الهاتف النقال بالجزائر في الفترة الممتدة بين 2000 و 2007 ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008/2007، ص 198.

[53] Mobilis,mobilis le journal n °1,p07.

[54] طالب مريم، مرجع سابق، ص 198.

[55] واضح فواز، استراتيجية المؤسسة الاقتصادية بين هيكل الصناعة والأداء- حالة صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017/2016، ص 333.

[56] مقدود وهيبة، أسلوب الادارة بالكفاءات كتوجه اداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة – دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر-أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016/2015، ص173.

[57] خالدي فراح، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية – دراسة حالة مؤسسات الاتصال في الجزائر (موبيليس، جازي، نجمة)،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص 202.

[58] ARPT,Décission N 20/SP/PC/ARPTdu 29 juillet 2008, relative aux resultats de l'audit de la qualité de service réseau d' OTA.

[59] بن واضح الهاشمي، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر(2011/2008)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2014/2013، ص270.

[60] نفس المرجع السابق.

[61] طالب مريم، مرجع سابق، ص199.

[62] مقدود وهيبة، مرجع سابق، ص 174.

[63] نفس المرجع السابق، ص176.

[64] www.Nadjma.dz,page consultée le :12/08/2017.

[65] خالدي فراح، مرجع سابق، ص203.

[66] ARPT,Décission N 18/SP/PC/ARPTdu 15 juillet 2008, relative aux resultats de l'audit de la qualité de service réseau d' WTA .

[67] شلالي محمد البشير، مرجع سابق، ص 208.

[68] www.Nedjma,dz, page consultée le : 13/08/2017.

[69] طالب مريم، مرجع سابق، ص 200.