



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



القسم: العلوم التجارية

تخصص: تسويق الخدمات

دور سلسلة القيمة لبورتر في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة La Méga Pizza ولاية قسنطينة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص: تسويق الخدمات

إشراف الأستاذ:

* بوعكريف نبيل

إعداد الطالبة:

• بوغرارة نادية

لجنة المناقشة:

• عبد الكريم حساني أستاذا مناقشا

• فاطمة الزهراء قرامز رئيس اللجنة

• نبيل بوعكريف أستاذا مشرفا

السنة الجامعية: 2016/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير.

الحمد لله الذي وهبنا الصبر وحسن التدبير ونشكر الله سبحانه الذي وفقنا إلى إتمام هذه المذكرة.

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى:

الإستاذ بوعكريف نبيل الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث.

ولم يبخل علي بنصائحه القيمة وكان مثال العالم المتواضع.

أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا البحث.

إلى الأستاذة دردور التي كانت دائماً تعطينا من وقتها رغم انشغالها ومساعدتها لنا.

تحية شكر وتقدير إلى مدير la méga pizza الذي منحني من وقته والذي لم يبخل بمعلومات ومعطيات عن مؤسسته والى كل من ساعدنا من قريب لو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

في الأخير اسأل الله العظيم رب العرش الكريم أن يرزقنا العلم النافع يمحو عنا الجهل.

إهداء

إلى أغلي إنسانة على قلبي التي ساندتني وكانت سبب في
نجاحي هي أمي الحبيبة أطال الله عمرها.

إلى والدي العزيز حفظه الله ورعاه

وقل ري ارحمهما كما ربياني صغيرا.

إلى إخوتي الأحبة. وفقهم الله في حياتهم وعملهم وأنار الطريق
أمامهم.

إلى صديقي الغالي وليد.

إلى زملائي بالكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
والى كل قريب إلي.

الفهرس

الشكر وتقدير

إهداء

الفهرس

الملخص

المقدمة

الفصل الأول: سلسلة القيمة لبورتر واستعمالاتها

تمهيد ص 9

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول سلسلة القيمة ص 10

المطلب الأول: مفهوم القيمة، مفهوم قيمة النشاط وسلسلة القيمة ص 10

المطلب الثاني: نظام سلاسل القيمة أهميتها، أهدافها ص 14

المطلب الثالث: سلسلة القيمة في ظل التطورات الحديثة متطلبات نجاحها والانتقادات الموجهة

لها ص 16

المبحث الثاني: أنشطة سلسلة القيمة ص 23

المطلب الأول: الأنشطة الأساسية (الأولية) ص 23

المطلب الثاني: الأنشطة المدعمة ص 28

المطلب الثالث: تحديد الروابط داخل سلسلة القيمة ص 31

المبحث الثالث: تحليل سلسلة القيمة ص 33

المطلب الأول: طار وخطوات تحليل سلسلة القيمة ص 33

المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي للقيمة وتحليل سلسلة القيمة والتحليل الاستراتيجي للتكاليف. ص 37

خلاصة ص 40

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة

تمهيد ص 42

المبحث الأول: عموميات حول الميزة التنافسية.....	ص 43
المطلب الأول: مفهوم التنافسية والميزة التنافسية	ص 43
المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية	ص 45
المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية ومؤشراتها	ص 46
المبحث الثاني: مصادر ومحددات الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية وآليات صناعتها. ص	48
المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية	ص 48
المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها	ص 52
المطلب الثالث: صناعة الميزة التنافسية	ص 55
المبحث الثالث: استراتيجيات التنافس لدعم تنافسية المؤسسة.....	ص 58
المطلب الأول: استراتيجيات دورة حياة المنتج ومحفظة الأنشطة BCG	ص 58
المطلب الثاني: استراتيجيات التنافس كأساس للميزة التنافسية	ص 64
المطلب الثالث: الاستراتيجيات التسويقية وكيفية التمركز ضمن المنافسة	ص 68
خلاصة	ص 73
الفصل الثالث: تحليل سلسلة القيمة في مؤسسة La Méga Pizza	
تمهيد	ص 74
I. الطريقة المتبعة للدراسة:	ص 75
II. تحليل سلسلة القيمة تبعا للأنشطة المحصاة وإسقاطها على نشاط المؤسسة la méga pizza	ص 78
III. استعمال مصفوفة swott لتحليل المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة	ص 90
IV. محاكاة أنشطة سلسلة القيمة للمؤسسة la méga pizza حسب نموذج بورتر:	ص 93
V. مقارنة مع بعض المؤسسات المنافسة في نفس المجال	ص 99
VI. إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة la méga pizza	ص 105
خاتمة.....	ص 109
نتائج وتوصيات.....	ص 110
مراجع	ص 113
ملاحق.....	ص 122

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الأشكال
14	نظام سلاسل القيمة	1-1
23	أنشطة سلسلة القيمة	1-2
49	مصادر الميزة التنافسية	2-3
52	مراحل دورة حياة الميزة التنافسية	2-4
67	مصفوفة مجمع بوسطن الاستشارية	2-5
72	هيكل افتراضي للسوق	2-6

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
2-1	مضامين سلسلة القيمة الاستراتيجية قيادة التكلفة	65
2-2	سلسلة القيمة ضمن استراتيجية التميز	66
2-3	استراتيجيات PORTER الثلاث ومتطلباتها	67
2-4	استراتيجية قادة السوق وتحديده وتابعة ومستخدمي كوة منه	72

المخلص:

يعرف محيط المؤسسة الاقتصادية اليوم تغيرات متعددة حيث تتطور فيه التقنية ويتضاعف المنافسون وتتقدم المنتجات في وقت قصير وان المؤسسة لن تبقى بمعزل عن تأثيرات هذه التغيرات، الأمر الذي يحتم عليها البحث عن تحقيق ميزة تنافسية قصد التفوق على منافسيها، من خلال تحليل سلسلة القيمة الذي يقسم بدوره المؤسسة إلى مجموعة من نشاطات المتابعة، بحيث أن كل حلقة من هذه المجموعة من السلسلة تعطي جزءا من القيمة الكلية إلى الزبون و تساهم في نفس الوقت بجزء من الربح الكلي وبذلك يتراكم هامش الربح خلال حلقات سلسلة القيمة وينعكس ذلك على التكاليف.

وانطلاقا من ذلك اختارت المؤسسة la méga pizza ميزة المنتج المتميز وسعيها المستمر للحفاظ على المذاق الخاص بمنتجاتها بالهدف الاستفادة من هاته الميزة إلى أطول فترة ممكنة.

الكلمات المفتاحية: سلسلة القيمة، الميزة التنافسية، أنشطة المؤسسة.

Résumé:

Périmètre économique de l'entreprise connue sous le nom de multiples changements ;car il développe la technologie et double les concurrents et les produits deviennent obsolètes a une coupe de temps .que l'institution ne restera pas isolée des effets de cette question qui nécessite la recherche d'un avantage concurrentiel en analysant la chaine de valeur ;qui divise l'organisation d'un groupe d'activités successives de sorte que chaque épisode de ce groupe de la chaine donne une partie de la valeur totale des variables a le client ;et contribuer en même temps partiel du bénéfice totale et accumule ainsi la marge bénéficiaire au cours de la chaine de valeur et réfléchi sur les couts

Sur cette base ; la fondation a choisi le produit fonction quête continue exceptionnelle de garder votre gout leurs produits afin de tirer profit de ces circonstances a présenter la plus longue période possible

Les mots clés :la chaine de valeur ; avantage concurrentiel ;les activités de la fondation

مقدمة

مقدمة:

تحاول اغلب المؤسسات البقاء في السوق والمنافسة لتحقيق الأرباح بالتالي الاستقرار والنمو وهذا الوضع هو الطبيعي لدى أي مؤسسة تعمل في السوق ولكن الأنوفي ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات فقد أصبحت هذه الأخيرة تبحث عن ميزة تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة الأخرى نتج عن ذلك صراع شديد ودائم للسيطرة على السوق.

وفي ظل هذا الصراع ظهرت للمؤسسات الاقتصادية العديد من التحديات على رأسها السعي المستمر لتعظيم القيمة ليس فقط للمساهمين والعملاء بل لجميع الأطراف المرتبطين بنشاطها والمتأثرين به بما يضمن بقاءها واستمرارها ومدخلها لتحقيق ذلك هو السعي للاستغلال الفعال لمواردها المتاحة بقي ضوء مفهوم خلق القيمة وترتبط عملية خلق القيمة بالمؤسسة بمجموع الخطوات المتعاقبة في عملية الإنتاج أو الأنشطة التي تضيف القيمة إلى المنتج حتى المنتج يصل إلى المستعملين النهائيين، بحيث أن إضافة القيمة تحدث عند كل مرحلة من المراحل.

ولكي تضمن المؤسسة تدفق منتجاتها رالي السوق عليها تصميم نظام كلي للتحكم في تدفق المنتجات إلى السوق بما يحقق أهدافها بأقل مستوى ممكن من التكلفة، والمؤسسات الحديثة لا تنظر إلى الأنشطة التي تخلق القيمة كأنشطة منفصلة عن بعضها البعض، ولكن تنظر إليها كنظام متكامل يهدف إلى تحقيق هدف أساسي ومحدد باستخدام أنشطة المؤسسة بأعلى مستوى من الكفاءة للحصول على منتجات نهائية بتكلفة منخفضة أو مميزة عن منتجات المنافسين.

وبما أن الأنشطة لها دور كبير في خلق القيمة بالمؤسسة من خلال مفهوم سلسلة القيمة فهاته الأخيرة أداة لتدعيم الأفضلية التنافسية وبالتالي خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.

وكذلك هي طريقة تنظيمية تساعد المؤسسات على فهم الكيفية التي تمكنهم من استخدام سلسلة الأنشطة التي تؤديها بهدف خلق ميزة تنافسية من خلال تحديد مختلف المراحل التي تمكن المؤسسة من تقديم قيمة لزيائنها

إشكالية الدراسة

انطلاقاً مما سبق نصل إلى طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن لتحليل أنشطة المؤسسة عن طريق سلسلة القيمة لبورتر في إبراز تنافسية المؤسسة؟

الأسئلة الفرعية

- ما هو مفهوم سلسلة القيمة لبورتر؟
- ماهي العناصر والأنشطة المولدة للقيمة ومن المستفيد من القيمة المستخدمة؟
- كيف يمكن للمؤسسة الحصول على ميزات التنافسية؟ وما هو الهدف من بناء الميزة التنافسية؟
- كيف يمكن أن تحقق الميزة التنافسية من خلال أنشطة سلسلة القيمة؟

فرضيات الدراسة

- انطلاقاً من الإشكالية والأسئلة الفرعية سوف نحاول من خلال بحثنا اختيار صحة الفرضيات التالية:
- سلسلة القيمة أداة لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة.
 - الميزة التنافسية هي أساس تفوق المؤسسة على منافسيها.
 - تحقق المؤسسة ميزة تنافسية فقط من خلال تبنيتها الاستراتيجية التكلفة الأقل أو استراتيجية تميز المنتج، استراتيجية التركيز.
 - أن سلسلة القيمة بالمؤسسة تحدد العناصر والأنشطة المحدثة للقيمة.

أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- تكمن أهمية الدراسة في الدور الذي تلعبه سلسلة القيمة في المؤسسات، وذلك من خلال مساعدتها لمعرفة بيئتها الداخلية وبالتالي مساعدتها في معرفة نقاط قوتها وتحديد نقاط ضعفها، لكي يتسنا لها معالجتها قبل أن يحاول المنافسون استغلال نقاط ضعفها في المنافسة في السوق.

- تناول دراستنا متغيرين هاميين وجوهريين في مجال نشاط المؤسسات الحديثة، وهما سلسلة القيمة التي تعد ركيزة لاستمرار وبقاء المؤسسة في السوق، حيث يشكل هذا العنصر المتغير المستقل في دراستنا، أما الميزة التنافسية التي تعد من مرتكزات التنافس والأداء الحسن في السوق هو المتغير التابع.

- محاولة تقديم عصاره جهدنا بغية أن نشكل حلقة من حلقات البحث العلمي التي نتمنى أن يستفيع بها غيرنا.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى القاء الضوء على أحد اهم العناصر التي ضلت تشكل ميزة تنافسية لدى العديد من الشركات العالمية أولا وهي سلسلة القيمة وتهدف الدراسة أيضا إلى:

- محاولة تحديد مفهوم سلسلة القيمة، أهميتها وأهدافها.

- محاولة تحديد أنشطة سلسلة القيمة.

- محاولة تحليل سلسلة القيمة.

محاولة تحديد مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها

- محاولة الكشف عن المصادر الداخلية والخارجية التي تساهم بالحصول المؤسسة على ميزة تنافسية

- محاولة إبراز دور سلسلة القيمة لبورتر في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

أسباب اختيار الدراسة

هناك عدة أسباب جعلتنا نختار موضوع سلسلة القيمة منها الأسباب الذاتية ومنها الموضوعية، فإضافة إلى ميولنا الخاصة إلى هذا الموضوع هناك أسباب أخرى دفعتنا للقيام بهذا البحث، أهمها:

- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص المتبع، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص الاستراتيجية والتسويق عامة.

- النقص الكبير في الدراسات التي تناولت موضوع سلسلة القيمة لبورتر على مستوى الجامعة.

- المساهمة في إثراء مكتبتنا بمرجع إضافي.

- عدم وجود بحوث كثيرة تربط بين سلسلة القيمة وميزة التنافسية.

الدراسات السابقة:

1/ بحث بعنوان: أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، من إعداد الباحثة نحاسية رتيبة، جامعة الجزائر 2003/2002، هدفت الدراسة إلى توضيح كيف أن تطبيق اليقظة التنافسية للمؤسسة يؤدي إلى تنمية ميزتها التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى أن زيادة درجة التعقيد البيئية وارتفاع حدة التنافس فرض على المؤسسة إنشاء نظام لليقظة التنافسية، بغية الاستغلال الأمثل لمعلومات المحيط مما يساعدها في تنمية ميزتها التنافسية.

2/ بحث بعنوان: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بتطبيق سلسلة القيمة ونموذج قوى المنافسة لمايكل بورتر، دراسة حالة مؤسسة مواد البناء بتمنراست، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال من إعداد الباحث بلالي احمد، جامعة ورقلة 2003، هدفت الدراسة إلى التعرف على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وذلك بالتركيز على تحليل مايكل بورتر، وتوصلت الدراسة إلى أنه بالرغم من أهمية تحليل الأنشطة الداخلية باعتبارها المسؤولة عن إنشاء القيمة إلا أنه ينبغي عدم اغفال دور المحيط الخارجي في التأثير على الميزة التنافسية للمؤسسة، وأنه من أجل تنميتها يجب على المؤسسة مراقبة العوامل التي كانت وراء حصولها على تلك الميزة .

3/ بحث بعنوان: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه علوم، في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال للباحث بلالي احمد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ديسمبر 2007

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ونموذج الإدارة الاستراتيجية باعتبارها الإطار المنهجي والتوجيهي لتحقيق هذه الميزة، مع إبراز المكانة التي تحتلها هذه الأخيرة ضمن هذا الإطار باعتبارها الهدف الاستراتيجي المحوري الذي تسعى الاستراتيجيات لتحقيقه وعبر مستويات مختلفة، محاولة تحديد وإبراز الدور الذي يلعبه هيكل الصناعة وقوى المنافسة الذي تحكمه في التأثير سلبا أو إيجابا مردودية الصناعة وتنافسية مؤسساتها وأهمية تشخيصها بغرض الاستفادة من الفرص التي تتجم عنها وتجنب مخاطرها ما أمكن ذلك، محاولة التأكيد على الدور الحاسم للموارد الخاصة بالمؤسسة الخاصة تلك الموصوفة بالموارد الاستراتيجية والكفاءات كجزء منها في التنافسية بما تشكله من مصادر للربحية والميزة التنافسية وأساسا للمحافظة عليها بشكل مستدام، وحث المؤسسات اعتبارا لذلك على تنمية وتطوير مخزوناتا من هذه الموارد والكفاءات باعتبارها احد عوامل التفوق التنافسي خاصة في مواجهة التحديات البيئية الراهنة.

4/ بحث بعنوان:

Mustapha djennas « modélisation et apprentissage d'un chaines de valeur et son système d'information : une approche par intelligence artificielle », these de doctorat en science de gestion, option : marketing, a l'universite a boubekrbelkaid de tlemcen, sons la direction de m'le professeur abderrezzak ben habil »

والذي حاول في عمله هذا نمذجة سلسلة القيمة ونظام معلوماتها نمذجة كمية، وذلك باستخدام طرق الذكاء الصناعي، والتي ذكر منها اللوغاريتم الجيني (geneticalgorrithme)، وكذا الشبكات العصبية (neural networks) وتطبيقها في السوق الأمريكية للمحروقات، وقام باستعمال طريقة للمحاكات واطهر أن هذه الطريقة وبالرغم من تعقيدها، يمكن لبعض البيانات أن تصاغ على شكل نماذج، حيث يمكن للبيئة المركبة للمتعاملين الاصطناعيين أن تظهر في حدود ما يسمح به المنطق

منهجية الدراسة:

إن العلاقة التي تربط بين الموضوع والمنهج تجعلهما قضيتين متلازمتين، فطبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الواجب اتباعه قصد الإحاطة بأهم جوانب الموضوع، وعلى ذلك سنعتمد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي.

هذا المنهج الذي نعتبره مناسباً لطبيعة الموضوع إذ يأخذ جانباً كبيراً من الدراسة، بحيث نعتمد عليه بشكل واضح وذلك من خلال تحليل الوثائق المتعلقة بالموضوع، ووصف وتشخيص ظاهرة البحث بغرض فهم الإطار النظري، ثم استخدام أسلوب دراسة الحالة (الدراسة الميدانية) في الجزء التطبيقي.

هيكل الدراسة:

بغرض دراسة الإشكالية قسمت المذكرة إلى ثلاث فصول، فصلان نظريان وآخر تطبيقي

* الفصل الأول: سنتطرق إلى مفهوم القيمة وسلسلة القيمة، ثم عملية خلق القيمة بالمؤسسة من خلال أنشطة سلسلة القيمة، ثم التحليل الاستراتيجي لهذه القيمة، مما يسمح للمؤسسة بالمحافظة على ميزتها التنافسية.

الفصل الثاني: سنتطرق إلى الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية للمؤسسة، أنواعها ومحدداتها، أنواعها ومؤشراتها وكذا مصادرها وكيف يمكن تجسيد هذه الميزة بالاستخدام مجمعة من الاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها المؤسسة لجذب الزبون والمحافظة عليه.

أما الفصل الثالث: فهو محاولة الإسقاط الجانب النظري على الميدان من خلال دراسة حالة مؤسسة لصناعة البيتزا la méga pizza.

صعوبات الدراسة

- صعوبة ترجمة بعض الأفكار والمعاني إلى اللغة العربية.
- صعوبة جمع المراجع ذات الصلة بموضوع سلسلة القيمة.
- قلة المراجع والدراسات التي تناولت لب هذا الموضوع، خاصة على مستوى المكتبة الجزائرية.
- صعوبة إيجاد مؤسسة لأجراء الدراسة الميدانية.
- تحفظ بعض المسؤولين في الكشف على المعلومات التي تخص المصالح التي يعملون بها وذلك لأسباب مختلفة، واكتفاء بعض بتقديم معلومات تقريبية حول أنشطة مصالحهم.
- نقص المعلومات الخاصة بالقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة التي استهدفتها الدراسة.

الجانب النظري

الفصل الأول:

سلسلة القيمة لبورتر واستعمالاتها

تمهيد:

أصبح لزاما على الشركات التي تريد أن تنمو أو لمجرد البقاء في السوق، حتمية البيع وتطوير أساليب فعالة للسيطرة على قيمة منتجاتها في الأسواق، أين المنافسة الشرسة، حيث تشهد الآن ثورات تكنولوجية عميقة جدا لا تقل عمقا عن التحولات الثقافية والاقتصادية والاجتماعية السريعة التي تجعل المؤسسات تطور من عوامل الإنتاج للحفاظ على حصتها في إعداد منتجاتها وكذا تكاليفها الخاصة.

أدت هذه التحولات إلى زيادة اهتمام المنظمات برغبات المستهلكين وجمع المعلومات عن خصائصهم واحتياجاتهم والعمل على تلبية هذه الرغبات محاولة منها لإرضائهم ولم يعد السعر هو العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل ظهرت جوانب أخرى اهتم بها المستهلك مثل الثقة في جودة السلع وتنوعها وأصبحت المؤسسة مهددة بترك السوق إذ لم تستطع أن تواجه هذه المتطلبات وأدى هذا الاهتمام بالمؤسسات إلى ضرورة تخفيض تكاليفها، وتحسين أدائها وجودة منتجاتها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء في السوق.

وتعد سلسلة القيمة مدخل من مداخل المؤسسة لتحقيق هذه الميزة، وذلك من خلال التحكم التام في الأنشطة التي تخلق القيمة، كما أنها أداة من أدوات التحليل الاستراتيجي التي تمكننا من معرفة الحلقات القصور داخل أنشطة المؤسسة هذه الأنشطة على أساسها تتخذ القيمة النهائية للمنتج والتي تنعكس بدورها على القيمة الكلية التي تحصلها هذه المؤسسة.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول سلسلة القيمة.

المبحث الثاني: الأنشطة التي تحققه القيمة في المؤسسة.

المبحث الثالث: تحليل سلسلة القيمة لبورتر.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول سلسلة القيمة

يقترح بورتر لتحليل موارد الميزة التنافسية وسيلة يصفها بالأساسية إلا وهي سلسلة القيمة ، حيث يعتبر نموذج سلسلة القيمة من أدوات التحليل الداخلي لأنشطة المؤسسة ، وهو يمثل بذات الوقت حجر الأساس في بناء الميزة التنافسية المستمرة ، عن طريق توفير المعلومات المالية عن كافة الأنشطة داخل المؤسسة بدءاً من تصميم المنتج و الانتهاء من تقديم المنتجات مبعداً البيع بما يمكن المؤسسة من توجيه و تخصيص الموارد لمواطن خلق القيمة بهدف تحقيق أفضل إرضاء للعميل و في هذا السياق سيتم التطرق إلى مفهوم القيمة ، مفهوم قيمة النشاط مفهوم سلسلة القيمة نظام سلاسل القيمة ، أهمية و أهداف سلسلة القيمة

المطلب الأول: مفهوم القيمة، مفهوم قيمة النشاط وسلسلة القيمة.

1/ مفهوم القيمة:

إن السلع والخدمات هي محل القيمة في قطاع الأعمال، ولا يمكن تصوير دون محلها (السلع أو الخدمات). إن تحديد قيمة السلع والخدمات يرتبط بوجهة نظر طرفي معاملة البيع السلع أو تقديم الخدمات المتمثلين بالبائع والمشتري.

لقد ارتبطت القيمة في الفكر الإداري غالباً بوجهة نظر المشتري وأن استعراض تعريف القيمة يشير إلى وجد خلط واضح بين القيمة محل المعاملة وبين صافي المنفعة المضافة لمحل المعاملة التي تعني حصول المشتري (الزبون) على القيمة (منفعة) إضافة إلى مفهوم القيمة في الفكر الإداري يقدم المداخل الثلاثة الآتية:¹

1-1/ مدخل المبادلة

يعرف هذا المدخل القيمة كونها عملية المبادلة بين المنافع والكلف (التضحيات) يسعى من خلالها الزبون (المشتري) إلى الحصول على أكبر منفعة ممكنة.

إذ يعرف GRANENS القيمة كونها "مبادلة المنافع مع الكلف".²

وعرفها GHENT كونها " مبادلة بين المنافع والتضحيات ذات الصلة بموقف استعمال محدد أن المبادلة في ظل سوق المنافسة التامة وعقلانية المتعاملين في السوق غالباً ما تكون أفضل وسيلة لاستخراج القيمة

¹ Lynch, Richard, corporate strategic 2nd , Ed prentice Hall inc, 2000, p: 266

²Grawens, daivid w, « stratégique management » Mc Graw Hill, USA, 2000, p, p: 14-15

والإفصاح عنها ولا تمثل القيمة نفسها. وتختلف القيمة باختلاف أطراف المبادلة استنادا إلى الظروف المحيطة بكل منهما.

1-2/ مدخل صافي المنفعة

يعرف هذا المدخل القيمة بعدها الزيادة في المنافع التي يحصل عليها المشتري مقابل التضحية الحالية أو المستقبلية بالموارد المتاحة لديه (الكلفة)

يعرف narus sonderons القيمة كونها " صافي المنفعة (إجمالي المنفعة - الكلف) التي يدركها الزبون

ويعرف ferrell, pride، القيمة على أنها" التقدير الموضوعي لزبون للمنافع مقارنة بالكلف لتحديد قيمة

المنتج ويعبر عنها رياضيا بان القيمة = منافع الزبون - كلفة الزبون¹

1-3/ مدخل المنفعة

يؤكد هذا المدخل على ربط مفهوم القيمة بالمنافع الكامنة في السلعة أو الخدمة محل القيمة. فقد عرف woodroff القيمة بالنسبة للزبون على أنها " تفضيلا الزبون المدركة والتقييمية لخصائص المنتج والنتائج التي تظهر من الاستعمال والتي تسهم في تحقيق أهداف الزبون في حالات الاستعمال².

وعرف كل من anderson،narns القيمة كونها " تعبير نقدية للمنافع التقنية الاقتصادية الخدمية والاجتماعية التي يستلمها الزبون في التبادل مقابل السعر الذي يدفعه للمعروض السوقي³.

يلاحظ في التعريفين أن هذا المدخل يؤكد على أن القيمة ترتبط بالتقييم النقدي لمختلف أنواع المنفعة التي يتوقع أن يحصل عليها الزبون بعد تحقيق عملية التبادل لكي ترتبط عملية التقييم بعملية التبادل افتراضية الزبون محتمل لإكساب عملية التبادل أكبر قدر من الموضوعية كما أن التعارف تشير بشكل مبسط إلى السعر المدفوع للتأكيد على عقلانية الزبون من خلال سعيه للحصول على منافع تتجاوز تضحياته.

2/ مفهوم قيمة النشاط:

¹ Pride, william M? Ferrell, O. C, Marketing, Houghtonmifflin, co, 2000, p, 13

² Yamamoto, gonca, " understanding customer value concept", journal of economics and administrative sciences, 2003 p: 3

³Roth, matti; " features influencing office automation purchase decisions on Russian marketing " Business Review April, 1999, p: 2.

إضافة مصطلح القيمة إلى نشاط معين لا يعني المنافع الكامنة في مخرجات النشاط (الخدمة المقدمة أو المنتج تام أو تحت التشغيل) و إنما يعني المنفعة الكامنة في مختلف الجهود التي سيقدمها النشاط . إن قياس هذه المنفعة من قبل المستفيد (المنتج) لا ترتبط ابتداء بالمنافع النقدية والاقتصادية والخدمية والاجتماعية التي سيحصل عليها المنتج لان هدف المنتج ليس استعمال محل القيمة و إنما بيع هذا المحل، لذلك يرتبط قيمة النشاط بالقيمة المبيعية لمخرجات هذا النشاط صافي القيمة المبيعية العادلة للمحل القيمة في بداية النشاط (كلفة الجهود المباشرة لنشاط + نصيب النشاط من الكلف غير مباشرة)¹

3/ مفهوم سلسلة القيمة:

سلسلة القيمة بالإنجليزية (value Chain) هو مصطلح يستخدم في مجال إدارة الأعمال للتعبير عن سلسلة النشاطات التي تساهم في قيم المنتج أكثر من تكلفته² .

ظهر مفهوم سلسلة القيمة في الخمسينيات على يد (Lawrence Mills) وهو تاجر أمريكي وقد عمل الأستاذ بورتر على تطويره من خلال كتابته بعمل هذا النموذج على البحث عن منابع الميزة التنافسية وأصولها على مستوى أنشطة المؤسسة³. ويعني مصطلح سلسلة القيمة مجموعة الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض التي تضيف كل منها قيمة إلى نشاط سابق له. لقد ركز الفكر الإداري جهوده على تقسيم أنشطة المنظمة إلى عدة مجاميع من الأنشطة كل منهم يقدم قيمة إضافية للمجموعة السابقة.

تعرف سلسلة القيمة كونها " هيكل الذي تستعمله المنظمة لفهم موقع تكاليفها والتعرف على أدوات متعددة تستعملها لتسهيل تنفيذ الاستراتيجية على مستوى الأعمال⁴ .

إن سلسلة القيمة تعرض الكيفية التي يتحرك بها المنتج من مرحلة المواد الأولية إلى أن يصبح منتجاً نهائياً. لذلك تقسم المنظمة أعمالها إلى مجموعات من الأنشطة وكل جزء من أنشطة القيمة يساهم في تحقيق القيمة الكلية المقدمة لزيون وكذلك يساهم في جزء من الأرباح الكلية لان المفهوم الأساسي لسلسلة القيمة هو إضافة أكبر قيمة ممكنة بأقل تكلفة ممكنة وقياس مقدار المساهمة في القيمة المقدمة والربح لكل جزء في السلسلة⁵. كما يمكن تعريفها على أنها " مجموعة متتابعة من الأنشطة والعمليات التي تمارسها المؤسسة خلال دورة حياة المنتج". إذ يشير هذا التعريف إلى الترابط موجود بين سلسلة القيمة

¹ علي محمد ثجيل المعموري، نموذج العمليات الداخلية للمحاسبة على سلسلة القيمة، مدخل استمرارية القيمة باستخدام إدارة تكليف الجودة، إسراء الخاصة، كلية العلوم المالية و الإدارية 2006 3

² <http://ar.m.wikipedia.org>

³ <http://hrd.iiscussion.com>

⁴ Hitt, Michael, Ireland; D'Neen R? HOSLEISON Robert, "strategic management", 4th ed, south-western college publishing, USA, 2001 p: 220

⁵ Macmillan, Hugh, Tampeo, Maher, « strategic management » Oxford University Press Inc, 2000, p: 118

ودورة حياة المنتج¹. وبالتالي يتم تركيز موارد المؤسسة في نشاط معين حسب المرحلة التي يكون فيها المنتج ففي مرحلة التصميم يتم التركيز على نشاط البحث والتطوير وفي مرحلة انطلاق المنتج تركز الموارد في نشاط التسويق خاصة على الإشهار، أما في مرحلة النمو فان التركيز يكون على نشاط التوزيع، وهكذا حتى يصل المنتج إلى نهاية دورة حياته حيث تعود المؤسسة إلى نشاط البحث والتطوير من أجل تصميم منتج جديد.

وفي تعريف آخر اعتبرت سلسلة القيمة بأنها: "مجموعة من الأنشطة المستقلة المؤداة داخل المؤسسة والمحققة للقيمة بدءاً من مصادر حصول على المواد الخام وحتى التسليم المنتج إلى المستهلك النهائي"².

حيث يركز هذا التعريف على مفهوم القيمة ، فهو يعتبر المؤسسة مجموعة من الأنشطة المتسلسلة المضيئة للقيمة ، و بالتالي فان أي نشاط لا يضيف قيمة للمنتج يعتبر خارج حلقات سلسلة القيمة، و يجب أن تعمل المؤسسة على التخلص منه ، أو البحث عن إمكانية جعله مضيئاً للقيمة. و قد عرفها بورتر على أنها : " مجموعة مرتبطة من النشاطات التي تكون ضرورية لخلق البضائع و الخدمات من استخدام المواد الأولية و لغاية تسليم المنتج إلى المستهلك النهائي "³. أما DAY فقد عرفها على أنها : " المهارات و الموارد المطلوبة لتنفيذ كل من أنشطة المنظمة لإيصال البضائع أو تقديم الخدمات عبر منافذ التسويق " ⁴.

وقد أعطى ANSARI تعريف لسلسلة القيمة تشير إلئها: " تفاعل عدة أطراف، المجهز، أقسام المنظمة والموزع وجميع تلك الأطراف تضيف القيمة في عدة أطوار لعمليات سلسلة القيمة "⁵.

¹ عاطف عبد المجيد عبد الرحمان، إطار مقترح لتحليل وإدارة التكلفة من المنظور استراتيجي بهدف تعظيم قيمة المنشأة، مجلة البحوث التجارية 17 2، كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي، سوهاج، 2003 139

² نبيل محمد مرسي، تحليل هيكل التكاليف لأغراض الإدارة الاستراتيجية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد 2، جامعة الإسكندرية، 1997 : 306.

³ M. Porter, competitive advantage, free press, inc, USA, 1985, p: 37

⁴ Day s, market driven strategy, Irwin, inc, USA 1990, p: 153

⁵ Snsari L, target costing the frontier in strategic cost management, Irwin, inc, USA, 1997, p: 82

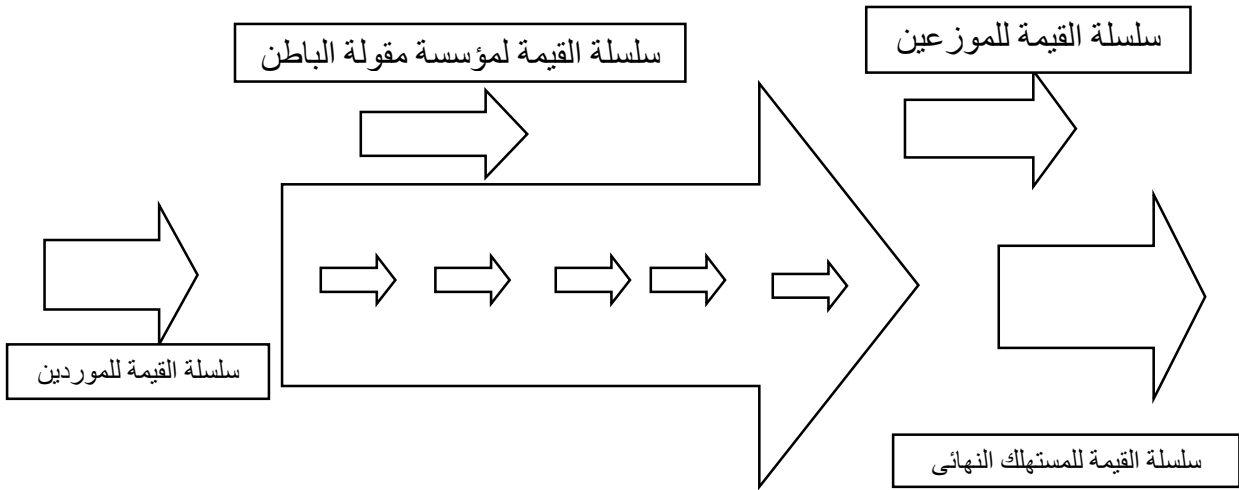
المطلب الثاني: نظام سلاسل القيمة أهميتها، أهدافها.

1/ نظام سلاسل القيمة:

تتدرج سلسلة القيمة للمؤسسة ضمن مفهوم اشمل هو نظام سلاسل القيمة والذي يوضح موقع المؤسسة وترتيبها ضمن الشعبة التي تنتمي إليها، كما يمكن اخذ بعين الاعتبار العلاقة الموجودة بين سلسلة القيمة للمؤسسة وسلاسل القيمة للمؤسسات التي تتواجد قبلها (المودون) والمؤسسات التي تأتي بعدها

(العملاء) كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (01) نظام سلاسل القيمة



المصدر: JEAN -pierre détire op, cit, p: 83

إن تحليل نظام سلاسل القيمة يمكننا من تتبع جميع مراحل التطور القيمة حيث أن المورد من خلال سلسلة القيمة الخاصة به يعمل على توريد المدخلات التي تحتاجها المؤسسة فتصبح جودة منتجاتها تابعة لجودة المدخلات (سلسلة القيمة للمورد) ومن جانب آخر تمر مخرجات المؤسسة قبل وصلها إلى المستهلك النهائي عبر قنوات توزيع قد تؤثر في القيمة النهائية للمنتج، ومنه نستنتج أن نظام سلاسل القيمة يمكن أن يؤثر على قيمة منتجات المؤسسة وبالتالي على مركزها التنافسي¹. وإذا كان لنظام سلاسل القيمة هذا التأثير مباشر على المركز التنافسي للمؤسسة، فإن بناء الميزة التنافسية يحتاج إلى فهم دقيق للعلاقة بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة، حيث أن تقسيم هذه الأنشطة إلى أساسية

¹Jean – Pierre HELFER et al, Management stratégique et organisation, 6^e édition, dunod, paris, 2006, p : 83

وداعمة يسمح بدراسة وبحث العوامل الرئيسية التي تعتبر كمصادر للميزة التنافسية، وتشمل الخطوة المالية تقسيم الوضع الداخلي من خلال مقارنة العوامل الرئيسية السابقة (عادة هي التكاليف)، مع مستويات معيارية معينة لتحديد جوانب قوة وضعف الأنشطة، عادة يوجد مستويان يستخدمان في عملية التقسيم¹

- مقارنة العوامل الداخلية مع أهم المنافسين.

- مقارنة مع عوامل القطاع أو الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة.

إن الهدف من عملية التقسيم هو تحديد مكان خلق القيمة (أنشطة القيمة)، وعند الوصول إلى هذه الأخيرة يتم تخصيص الموارد وتركيزها فيها، أما الأنشطة المتبقية والتي لا تملك المؤسسة فيها ميزة تنافسية فتوجه إلى المقاول من الباطن

2/ أهمية سلسلة القيمة:

تلعب سلسلة القيمة دور مهما في تنظيم المؤسسة، حيث إن تقسيم المؤسسة إلى مجموعتين من الأنشطة خالقة للقيمة وداعمة، يسهل من عمل المؤسسة في تحديد نقاط القوة والضعف داخل النشاط، ومن هنا يجب الإشارة إلى ضرورة تماشي سلسلة القيمة مع بنية المنظمة التي تعمل على تجميع بعض الأنشطة المستقلة داخل التنظيم مثل التسويق والإنتاج، واقع هذا التجمع لأنشطة المتماثلة أو المتشابهة يمكن استغلالها مجتمعة في نفس المصلحة، وفي نفس الوقت المصالح مقسمة إلى مجموعة من النشاطات المختلفة.

سلسلة القيمة توفر طريقة نظامية في تقسيم المؤسسة إلى الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، ويربط سلسلة القيمة مع البنية التحتية للمؤسسة وروابطها الداخلية والروابط مع الموردين وقنوات التوزيع، المنظمة قادرة على تحديد الوحدات الأكثر تنسيق مع عناصر الميزة التنافسية كما أن التزام سلسلة القيمة مع البنية التحتية تعزيز قدرة المؤسسة على تحصيل ميزة التنافسية والمحافظة عليها².

3/ أهداف سلسلة القيمة هناك العديد من الأهداف لسلسلة القيمة منها:

- إنتاج كميات من البضائع أو تقديم الخدمات من خلال تكامل الأنشطة داخل المنظمة وبالتعاون مع الأطراف الأخرى.
- التركيز على زيادة مصلحة كل الأطراف العاملة عن طريق إدارة وربط نشاطات السلسلة الكلية من مجهزي المواد الأولية إلى المستخدمين النهائيين.

¹ عبد العزيز صالح بن جيتور ، الإدارة الاستراتيجية ، إدارة جديدة في عالم متغير ، دار المسيرة للنشر عمان ، الأردن ، 2004 ، 188

² Michel porter « l'avantage concurrentiel », op, cit, p : 80

- إن العمل ضمن السلسلة الكلية للبضاعة يؤدي إلى تطوير سلاسل قيمة التنافسية ليحقق الحصول على نتائج إيجابية من خلال تعظيم قيمة المنظمات المشتركة ضمن السلسلة الكلية.
- إعداد منهاج عمل مشترك للعمل مع المجهزين والزبائن، مما يساعد في اتخاذ القرارات التي تساعد على إنجاز النشاطات التي تؤدي إلى إنتاج المنتجات التي تحقق حاجات المستهلك وتحديد الجهات التي سيتم العمل معها في شكل متواصل عن طريق تنظيم عمليات ذات أنشطة فعالة واستخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم العلاقات بين الأطراف المترابطة ضمن السلسلة الكلية¹.

المطلب الثالث: سلسلة القيمة في ظل التطورات الحديثة متطلبات نجاحها والانتقادات الموجهة لها

1/ سلسلة القيمة في ظل تطورات الحديثة:

1-1 - سلسلة القيمة والأنترنت:

بعد ظهور الأنترنت من أهم ثورات التكنولوجيا في العصر الحديث، فهي بطبيعتها لا تتطلب تكلفة عالية، كما أنها تتيح لمستخدميها - من كافة أنحاء العالم - الوصول إليها بسهولة، مما جعلها منصة جيدة وكفؤ لاتصال الشركات سواء بموردها أو بعملائها.

ومع ظهور ثورة الاتصال المباشر، وتفاعل المنشآت مع عملائها بشكل شخصي، فقد أصبحت المنشأة والعميل وجها بوجه يتعاملان سويا من خلال تفاعل منظم عبر الأدوات تفاعل حديثة تفوق شكل كبير إمكانات البائع الشخصي في الوقت والحركة ووسائل الشرح والإيضاح.

وتقدم الأنترنت أربع بدائل لفرض استخدامها على النحو التالي:²

- يمكن من خلال شركات الأنترنت إنشاء مواقع للاتصال المباشر مع العملاء أو الأفراد أو المؤسسات الأخرى التي تربطها بهم علاقات هامة (كالموردينوالموزعين)، مما يساعد على تبادل المعلومات بدقة وسرعة.
- تسمح الأنترنت بتخطي الآخرين في سلسلة القيمة، مثل تخطي - الموزعين والوسطاء - والبيع المباشر للمستهلك.

¹ Gereffi, G, « International trade & Industrial up grading in the apparel commodity chain », journal of international Economie, vol, 48, no, 1, 1999, p: 9

² Shikhar ghosh, « making business sense of the INTERNET », havard business review, vol, 76, issue 2, 1998

- يمكن للشركات استخدام الأنترنت في تطوير وتوصيل المنتجات للعملاء الجدد.
- يمكن استخدام الأنترنت كعامل رئيسي لوضع أسس جديدة للعمل والتحكم فيها يمكن أن يصل إليه العملاء والمنافسين من معلومات.

كما أن استعمال الأنترنت له أثر كبير على معظم أنشطة المؤسسة خاصة التسويق حيث. يسمح التسويق المباشر عبر الأنترنت للمسوقين المباشرين بإمكانية تعديل أو توجيه رسائلهم أو أفكارهم التسويقية. فضلا عن إمكان إتمام عمليات البيع والتسليم بفعالية وسرعة اختلاف الموقع الجغرافي. إضافة إلى إمكانية تشركم كبير من المعلومات والبيانات. مع توفير خاصية الأوساط المتعددة (الصوت والصورة والحركة) لرسائل التسويقية¹ وبذلك يمكن أن تصبح الأنترنت مصدرا حقيقيا للميزة التنافسية وبالتالي هي أداة استراتيجية²

1-2- سلسلة القيمة وتكنولوجيا المعلومات

يمكن تعريف التكنولوجيا بأنها بكل المعارف والمنتجات والعمليات والأدوات و طرق العمل والنظم المستخدمة في السلع و الخدمات بهذا المعنى فهي طريقة عمل أشياء أو هي التطبيق العملي للمعرفة في ميدان العمل و لأن نجاح الأعمال يعتمد وبشكل متزايد على المنتجات و الخدمات و العمليات المعززة بتكنولوجيا المعلومات ، نجد أن الجوانب الفنية و العملية لتخطيط وتقييم تكنولوجيا المعلومات سارت بشكل أو بآخر على وفق نفس أنماط و مراحل نشوء تخطيط الأعمال و تقييمها أثناء استخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل منظمات الأعمال لا يحقق الفوائد المرجوة منه تماما ما لم تكن قد سويت مجموعة كبيرة من عوامل مؤثرة و التي وسيط مهم لتفاعل إيجابي و مفيد بين منظمة الأعمال و نظم المدلولات و تكنولوجيا المعلومات و تفرعاتها بشكل عام ، كما أن الموارد المالية و الأجهزة و الأبنية لم تعد تشكل الموجودات الخاصة بالمنظمة والتي تقاس على أساسها قيمة هذه المنظمة ، فهناك ما يسمى بالموارد المعرفية أو الأصول المعرفية و التي تشكل قيمة كبيرة بالنسبة لبعض المنظمات تفوق قيمتها المادية و أصولها بكثير³.

وبالتالي الاستخدام الناجح لتكنولوجيا المعلومات في كل مرحلة من مراحل سلسلة القيمة من شأنه أن يضيف القيمة للمنتج النهائي ويمكن إظهار بعض فوائد لتكنولوجيا المعلومات في إطار سلسلة القيمة فيمايلي:

¹Daird murphy the power of direct marketing the economist vol 350 1990-1999

²Gerardgaribaldi analyse stratégique méthodologie de la décision eyrolles édition 2008 p330

³- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر الطبعة الأولى،

• سلسلة القيمة الغذائية لا بد لها من أن تشتمل على تكنولوجيا المعلومات التي تربط بين المنظمة وبين كل المورد والزبائن والمستخدمين في آن واحد وهذا يعني تدفق كل أنواع المعلومات المتعلقة بالمنتج للسلعة وحاجاته وكذلك توفير المعلومات المتعلقة بتوريد السلع إلى الزبائن ومواقيت الشحن

- تمكن تكنولوجيا المعلومات الشركة من تحسين سلسلة القيمة الداخلية كما تمكنها من تأمين روابط متينة وكفوة مع المجهزين والزبائن وشركاء الأعمال للوصول وغيرها
- تستطيع الشركة استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية لكي تتقرب عن المعلومات التي تخص سوق محددة، أو مجموعة من الزبائن، من جانب آخر تمكن نظم المعلومات الاستراتيجية الشركة من تحليل اتجاهات، وأذواق الزبائن وتفضيلاً لهم تساعد نظم المعلومات بتكلفة أقل من المنافسين، أو أن هذا النوع من النظم يمكن الشركة من تأمين قيمة أكثر وأفضل وينفس تكاليف المنافسين.

1-3-3- سلسلة القيمة والمعرفة:

1-3-3-1- المعرفة كأحد الموارد الجوهرية للمؤسسة:

أصبحت جميع المنظمات الأعمال المعينة اليوم بالمعرفة تلك التي تتعامل بسلع المادية منها في المعرفة نجدها متجسدة و مكثفة بالمنتجات التي يتم أستهلكها كما أصبحت الأهم من بين الموارد المعنية بإيجاد القيمة و توليد النقد لذلك فان المؤسسات تتبارى وتتنافس لغرض الحصول على المعرفة و من ثم استخدام المعرفة في المنافسة تعني المعرفة الفهم المكتب من خلال الدراسة و التجربة و التأقلم مع كيفية صنع أو الأشياء بشكل ميسر و سريع و تتولد من تراكم الحقائق و الإجراءات و القواعد و الإرث المعرفي المكتسب كما أنها تمثل في الوقت الحاضر أهم الأصول و الموارد لإيجاد القيمة في منظمات الأعمال وتعطي المعرفة الميزات التنافسية مستدامة ليمنح تقليدها في عصر الانتقال الاقتصاد من اقتصاد صناعي معلوماتي إلى اقتصاد معرفي لقد أصبحت العديد من المنظمات الأعمال العالمية عليت التخصص و كيفية المعرفة وفيها موارد بشرية ومعرفية و إدراك تمثل رأس المال معرفي وفكري مهم¹ و في كل الأحوال تحول المؤسسة أن تجعل من المعرفة بمختلف أشكالها و جوانبها مدخلا أساسيا يعزز باستمرار قدراتها الجوهرية لكي تنشأ هذه القدرات ميزات التنافسية ليمنح تقليدها من سهولة من قبل المنافسين و إذا ما اعتبرت إدارة المنظمة المعرفة موردا أساسيا تستثمر فيه بشكل كثيف و يتم بناؤه بشكل منهجي و منضم سواء لدى الإدارة العليا الاستراتيجيةون معرفيون أو لدى العاملين كموظفين معرفيون أو لدى المهنيون المتخصصون كالمعرفيين فإن هؤلاء هم الأساس في اتحاد القدرات الجهوية في منظمة

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 545

الأعمال تلك القدرات المرتبطة كثيرا بالمعرفة الضمنية وحكمة الإدارة الشيء الذي ينعكس بالإيجاب على كل مرحلة من مراحل سلسلة القيمة.

1-3-2- استخدام نموذج سلسلة القيمة في إدارة المعرفة:

من أجل تقديم نموذج سلسلة القيمة يمكن تطبيقه على مجال إدارة المعرفة فإنه من الضروري البدء من بتحديد أنشطة المعرفة والتي تبدأ بالحصول على البيانات ثم تحويلها إلى معلومات ثم التواصل إلى المعرفة ويتطلب هذا المرور. بمرحلتين هما¹ :

1-2-3-1- تحديد أنشطة إدارة المعرفة

ويصنف النموذج المقترح أنشطة سلسلة القيمة ثلاث مجموعات رئيسية قام بتقديمها doughfous وهي أنشطة اكتساب المعرفة. وتشير إلى عملية نقل ونشر المعرفة الخاصة بالمنطقة أو الوحدة وتوصيلها إلى الأفراد المعنيين

أنشطة استخدام وتطبيق المعرفة وتشير إلى عملية التكامل والتنسيق بين المعرفة المتحصل عليها واستخدام ضاع القرار لها في عملية صنع القرار واتخاذ التصرف الملائم

1-2-3-2- بناء نموذج سلسلة القيمة للمعرفة

ويعتمد بناء نموذج سلسلة القيمة للمعرفة على الأنشطة الخالقة للقيمة الأولية والداعمة ويمكن تلخيص فيما يلي:

- أنشطة الدعم:

تختص هذه الأنشطة بالحصول على المعرفة وتعتمد بصفة أساسية على جهودات العاملين في مجال المعرفة وتشكل أربع أنشطة فرعية هي:

- الحصول على البيانات
- تشغيل البيانات
- توصيل المعرفة
- أنشطة الأولية

وتختصر باستخدام وتطبيق المعرفة وتعتمد أساسا على ضاع القرار وتشمل هي الأفراد على أربعة نشاطات فرعية هي:

¹ - نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية، إدارة التنافسية، إدارة المعرفة، إدارة المخاطر، المكتب الجامعي الحديث، جامعة الإسكندرية، 2007 141

- مشاركة المعرفة
- استخدام الذكاء
- صياغة التصرفات
- تنفيذ التصرفات.

إن المحصلة النهائية من تطبيق نموذج سلسلة القيمة للمعرفة هي تحقيق القيمة أو تحقيق ميزة تنافسية للعمل أو المستخدم.

2 - متطلبات نجاح سلسلة القيمة:

إن سلسلة القيمة ليست هدفا بحد ذاتها وإنما وسيلة لإنجاز هدف أكبر هو تحقيق وتطوير الميزة التنافسية للمنطقة وبالشكل الذي يؤدي إلى زيادة حصنها السوقية واستمرار نجاحها الأطول فترة ممكنة تكون هذه الوسيلة فاعلة في سوق المنافسة التامة عند مراعاتها أحكام الرقابة على جودة المنتج في كافة مراحل سلسلة القيمة وفضلا عن تحقيق الكافة إلى أدنى حد ممكن من خلال تحديد الكلفة المستهدفة لتحقيق أكبر قدر ممكن من المرور في تحديد السعر. إن هذين العنصرين يجب ألا تكون هدفا لتقييم مخرجات سلسلة القيمة فقط وإنما يجب أن يتحول إلى نشاطا دائما ومرافق لمراحل سلسلة القيمة لتقليل هدر الموارد المتاحة عن النوعية الرديئة أو ارتفاع السعر نتيجة ارتفاع الكلفة وهذا قد يسبب فقدان جوانب مهمة من الميزة للمنطقة. إن واقع أنشطة المنطقة إسنادا إلى علاقتها بتحقيق القيمة في المنتج أو الخدمة يشير إلى إمكانية تقسيمها إلى ثلاث أقسام هي:

2-1- الاهتمام بالأنشطة التي تصنف قيمة مباشرة¹:

وهي الأنشطة الأساسية في سلسلة القيمة المتعلقة باستخدام موارد المنطقة المتاحة في شراء المواد الأولية وتمويلها إلى منتج تام ثم توزيعه إلى الزبائن وملحق بالخدمات مابعد البيع إن شراء المواد الأولية بعد نشاطا أساسيا في سلسلة القيمة لما يحمله من تأثير مباشر في القيمة التنافسية المتحققة في كافة مراحل السلسلة. أما نشاط خدمات ما بعد الفحص البيع كالضمانات و الصيانة والتصليح وغيرها فإنه يصنف من الأنشطة التي تصنف على الرغم من أن المنتج يقدم إلى الزبون بمواصفاته النهائية المعتمدة بعد الفحص و أن الضمانات والخدمات التي تقدم بعد البيع لا تعني أن المنتج سيتم إكمال قيمته بعد الخدمات اللاحقة للبيع أن المنطقة بتقديمها ضمان لمنتجاتها لمدة سنة بعد البيع تقدم دليلا على ثقتها العالية بعدم تعرض منتجاتها للعطل خلال السنة و أن احتمال تعرضها للعطل محدود جدا قد لا يتجاوز 1% في الشركات الكبرى على الرغم من تكون مخصص نسبة 5% مثلا وبذلك فإن نشاط خدمات ما بعد البيع لا بعد

بالنسبة للمنتج من الأنشطة التي تضيف قيمة وإنما بعد نشاط لصيانة القيمة و هو مشابه لأنشطة الخدمات المباشرة المقدمة لأنشطة سلسلة القيمة الأساسية.

إن هذه الأنشطة وبقدرة تعلق الأمر بموضوع البحث قد تحقق قيمة مباشرة متميزة نتيجة هندسة عماليتها بشكل علمي واستخدام تكنولوجيا متطورة وأيدي عاملة كفاءة وهي بذلك تعمل بكفاءة وفاعلية واقتصادية وأحيانا أخرى قد لا تضيف قيمت متميزة نتيجة وجود مشاكل في هندسة عملياتها التكنولوجية المستخدمة كفاءة العاملين وأسباب أخرى وهي بذلك تعمل بكفاءة وفاعلية منخفضة أو مقبولة يمكن تطويرها إلى مستويات أعلى.

2-2- الاهتمام بالأنشطة الضرورية التي تضيف القيمة:

وهي الأنشطة الداعمة لأنشطة التي تضيف القيمة ولا تحقق القيمة بالكفاءة المطلوبة دونها تتعلق هذه الأنشطة بالجانب الاستثماري لعملية الإنتاج والأجزاء الوظيفية الأساسية للمنظمة مثل إيرادات المالية المارد البشرية الحسابات الائتمان المخازن الصيانة و غيرها فضلا عن مجموعة الفعاليات المرافقة لي عمالية الإنتاج أن هذه الأنشطة لها دور مهم في اكتساب القيمة لا يمكن الاستغناء عنها كما أن لها دور مهم في تكوين وتطوير الميزة التنافسية للمنظمة قد تكون هذه الأنشطة بشكل وظائف وفعاليات تشغيلية قصيرة الأجل متكررة بسبق أو ترافق و أحيانا لاحقة لأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة و أحيانا أخرى تكون بشكل عمليات استثمارية متعلقة بعناصر عملية الإنتاج سواء كانت سابقة لسلسلة القيمة كالبنية التحتية أو مرافقة لها كإدارة الموارد البشرية و البحث و التطوير و غيرها إن هذه الأنشطة مثل سابقتها التي أضيف قيمة قد تؤدي دورها بكفاءة و فاعلية و اقتصادية و بالشكل الذي يساعد في تقسيم منتج أو خدمة ذي ميزة تنافسية من حيث المواصفات النوعية و السعر من خلال أحكام الرقابة على العمليات الإنتاجية و التكاليف فأحيانا قد لا تعمل بالكفاءة و الفاعلية و الاقتصادية اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة

2-3 - إهمال الأنشطة التي لا تضيف القيمة¹

إن هذه المهام تعد تكاليفات من الإدارة العليا لأداء أعمال تكون بصورة قرارات تحكيمية تمثل بأفضل الأحوال اعتقادا بأنها ستضيف قيمة أو ضرورة لإضافتها بدنية كانت أو ذهنية لكنها في حقيقة الأمر ليست كذلك

إذ أنها إن لم تؤدي إلى تخفيض القيمة المتحققة فإنها ستؤدي إلى تخفيض صافيتها ومن ثم الأضرار بالميزة التنافسية للمنظمة إن من أمثلة هذه المهام هي الأعمال تؤديها البطالة المقنعة والعمليات الإضافية

¹ علي محمد ثجيل معمر، مرجع سابق ص 12

على المنتج التي لا تعد ضرورية لإنجاز القيمة الأساسية أو المحفزة للمنتج وهي بذلك تؤدي إلى تعقيد الإنتاجية والوظائف الإدارية.

3- الانتقادات الموجهة إلى نموذج تحليل سلسلة القيمة

يعتبر نموذج تحليل سلسلة القيمة من الأدوات الفعالة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة، ذلك أن التفاوت في المركز التنافسي للمؤسسات هو نتيجة التفاوت في التحكم في أنشطة القيمة ورغم الإضافات المحسوبة لهذا النموذج إلا أنه تعرض للعديد من الانتقادات منها¹ :

- يعمل نموذج تحليل القيمة تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة والذي يعتبر أساسيا في عملية التحليل الاستراتيجي
- يهمل النموذج فهم المؤسسة كنظام شامل ومتكامل لاعتماده على التقييم الدقيق لكل نشاط على حدى.
- يعتبر تطبيق هذا النموذج صعبا نوعا ما بسبب عدم ملائمة المعلومات المقدمة من الأنشطة للمعلومات الخاصة بالنشاط الاستراتيجي.
- يعتمد نموذج تحليل سلسلة القيمة على نظرة تحليلية إنتاجية أكثر منها تسويقية.

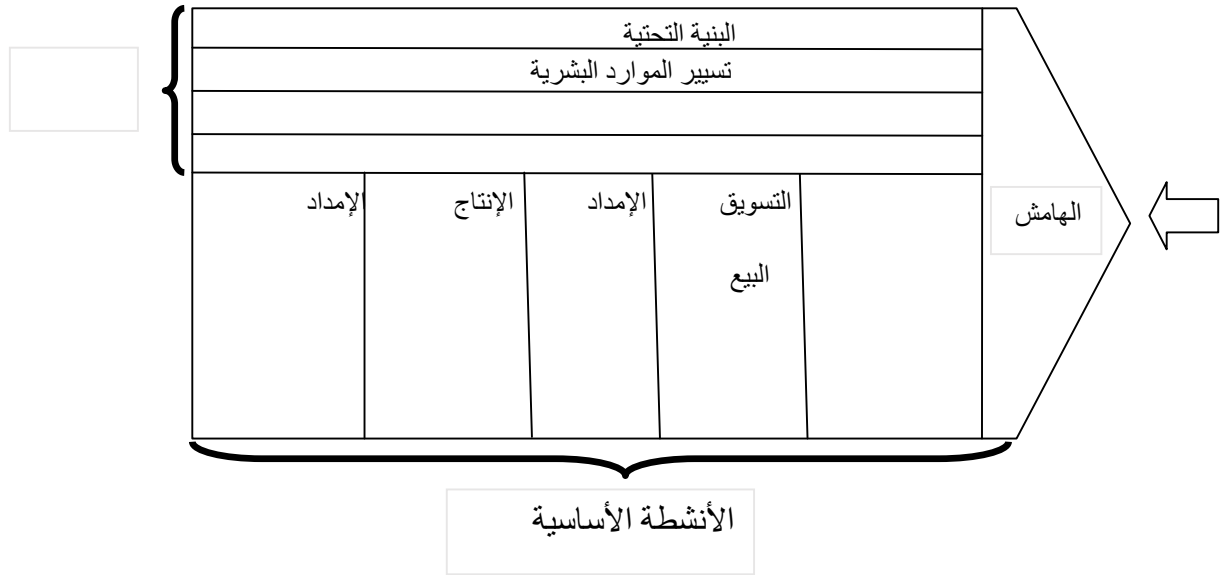
¹ - ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 196

المبحث الثاني: أنشطة سلسلة القيمة:

إن الفكرة الأساسية لنموذج سلسلة القيمة تكمن في البحث عن مصادر الميزة التنافسية حيث يقوم النموذج بتجزئة المؤسسة إلى مجموعة من الأنشطة بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية والمحتملة لتحقيق ميزة تنافسية (تكلفة أقل أو تمييز للمنتج).

وتضيف سلسلة القيمة أنشطة كل مؤسسة إلى فئتين هما أنشطة أولية وأنشطة داعمة، وفي هذا السياق سيتم التطرق إلى الأنشطة الأساسية (الأولية)، الأنشطة الداعمة كما يوضح الشكل التالي¹:

الشكل رقم (2): أنشطة سلسلة القيمة



المصدر: M. Porter, competitive advantage, free press, inc, USA, 1985, p: 53

المطلب الأول: الأنشطة الأساسية (الأولية)

ترتبط الأنشطة الأولية مباشرة بالخلق الفعلي للقيمة، كما أنها تمثل المهمة الأساسية التي تؤديها الشركة لإنتاج وتوصيل السلعة للعاملين، وتبدأ خلق قيمة الأنشطة مع توفير المواد الخام والمواد الأولية وتستمر من خلال توفير أجزاء ومكونات الإنتاج، والتصنيع وتجميعها وقيمة التوزيع عبر إيصال السلعة إلى المشترك، وقيمة المبيعات وقيمة تقديم خدمات ما بعد البيع إلى المستهلك الأخير كمنتج أو خدمة.

وتحدد هذه الأنشطة مهام العملية التشغيلية الجوهرية المحيطة بالسلعة أو الخدمة، وهي ممثلة في خمسة أنشطة:

¹ - source Michel Parter, op, cit, p 53

- **الإمداد الداخلي:** تتعلق باستلام وتنظيم وتخزين ومناولة المواد وكافة عناصر مدخلات النظام الإنتاجي وتشمل كذلك حركة النقل الداخلي والمخازن، ونظام المراقبة على المخزون، ويتم تقييم هذه الأنشطة الفرعية بتحديد نواحي القوة والضعف فيها.
- **العمليات الإنتاجية:** تشمل كافة العمليات متعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات) وتتضمن أنشطة التصميم، التعبئة، التغليف، الرقابة على جودة الخدمات الإنتاجية.
- **الإمداد الخارجي:** وتتضمن أنشطة نقل السلع المصنعة أو شبه المصنعة إلى مراكز التوزيع وتخزين البضائع الجاهزة وطرق التوزيع على الزبائن، وكافة الأنشطة المرتبطة بنقل البضائع من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها.
- **التسويق والبيع:** تشمل كافة أنشطة التسويق التي تساعد على نقل السلعة من أماكن إنتاجها إلى الزبائن متمثلة في الإعلان، الترويج، قوة المبيعات، طرق التوزيع، سياسة التسعير.
- **الخدمة:** وهي تلك الأنشطة المتعلقة بالمنتج كالصيانة، الإصلاح، توفير أو بيع قطع الغيار، التدريب... الخ.

1- الإمداد إلى الداخل:

يتعامل الإمداد الداخلي مع مناولة المواد للتصنيع أو التخزين من وردي الشركة، الإجراءات التشغيلية النمطية والمهام المحيطة بالمداد التموين إلى الداخل تتضمن استقبال وتخزين ورقابة على المواد الخام أو إدارة التدفق المكونات من الموردين المختلفين، يعتبر نشاطا أوليا لأنه يمثل بداية التحويل القيمة المضافة من المدخلات، كما يمثل مصدرا مهما لتكاليف المباشرة بالنسبة للشركة، وذلك الأساليب الجديدة والتحسينات الرقابة على مخزون ومناولة المواد يمكن أن يحسن جذريا تمركز التكاليف في النشاط. المستويات الأقل من المخزون وخاصة من المعدات والآلات وغيرها من الأصول الثابتة سوق يحرر رأس مال نتيجة استخدامات أخرى. ومن حيث الخصوم أو الديون، فإن تخفيض مشتريات المواد الخام من خلال التخطيط الجيد للاحتياجات من هذه المواد يمكن أن يؤدي إلى تحقيق التوازن والتوزيع المناسب لمقدار السيولة المخصص لعمليات الإنتاج¹.

2- العمليات الإنتاجية:

يعتبر نظام الإنتاج الذي يحدد على أساسه مجموعات السلع والخدمات المطلوب إنتاجها، من القرارات الأساسية لإدارة الإنتاج في المؤسسة، لأنه عبارة عن مجموعة من المداخلات كالعامل والمواد والآلات

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية، 2006 : 152.

وغيرها والتي تمر خلال سلسلة معينة من العمليات التقنية والتنظيمية والتي يتعلق تكرارها وحجمها بطبيعتها وموصفات لمدخلات أنواع المخرجات المطلوبة من المنتجات أو الخدمات المختلفة.

كما يفهم من التعريف السابق أن النظام الإنتاجي، من خلال عملية تحويل المدخلات التي لها قيمة معينة لتحويلها إلى المخرجات بقيمة تختلف عن الأولى عادة ما تكون بالزيادة، مما يعطي القيمة الكلية للمؤسسة، أي أن النظام الإنتاجي يمكن أن يقوم بأنشطة متنوعة، لكن له ميزة واحدة وهي إنشاء القيمة¹ وهذه العملية مطلوبة من طرف المجتمع والمستهلك والمنتج الآخر عند عملية الاختيار.

تعتبر العمليات الإنتاجية العنصر الأهم في خلق القيمة بين الأنشطة سلسلة القيمة، فتحويل المدخلات إلى مخرجات بقيمة منخفضة يعني انخفاض التكاليف وبالتالي انخفاض السعر الذي له تأثير كبير على الاعتبارات المتعلقة بالسلوك المشتري والمستهلك النهائي لسلعة أو الخدمة عند عملية الاختيار.

و من المفيد هذا القلة أن زيادة القيمة تحدث عند كل خطوة من خطوات تحويل المدخلات إلى المخرجات، فهناك مؤسسات تعتمد على قيمة المدخلات، أي أن تكون الموارد ذات قيمة نادرة أو غير قابلة للإحلال ومكلفة إذا ما تم تقليدها، ولكن هذا وحده غير كاف، بل هو مترافق مع الاستخدام الفعال لتلك الموارد في أنشطتها بما يجعلها قادرة على التنافس مع الآخرين و التفوق عليهم، لأنه ليس المهم إن تكون المدخلات ذات قيمة نادرة بالنسبة للمؤسسة، بل المهم هو أن تكون المخرجات ذات قيمة عالية في نظر الزبون، وهناك عناصر هامة تعتمد عليها المؤسسة عند اختيار النظام الإنتاجي بها وهي²:

2-1- معرفة الكاملة لخصائص السلعة:

يجب أن تكون هناك دراسة كاملة لسوق حتى يعرف المسير ويتأكد أن السلعة المنتجة لها مكانتها في السوق، مما يجعل المسير يتبع نظام إنتاجي معين، كالاتماد على التخزين مثلا وفي حالة عدم معرفة خصائص السلعة فإن المسير سوق يختار نظام إنتاجي آخر يتماشى مع رغبات الزبون والمستهلك.

2-2- حجم الطلب:

هو عنصر هام في تحديد نظام النتاج الذي يمكن أن يتبعه مسيري المؤسسة، لان كمية الطلب ستلعب دورا مهما في عملية التخطيط للإنتاج على أساس مستمر أو متقطع.

¹Albert dumensil, la structure fonctionnelle de l'entreprise cloutard et associés éditeurs, paris, 1970, p : 30.

² إبراهيم هميمي، تخطيط وضبط الإنتاج، مكتبة التجارة والتعاون مصر، القاهرة، 1975 : 42

المنظمة تعد منتجاتها وخدماتها وفق لحجات ورغبات المستهلك، فوجود المنظمة في السوق يحكمه اعتبارا أساسيا هو إشباع حاجات المستهلكين في هذا السوق¹.

و فيما يخص البيع و التسويق فان المبتغى منه قدرة المؤسسة على خلق طرق و أساليب لتصريف منتجاتها و زيادة حصتها في السوق من خلال مضاعفة مبيعاتها و أرباحها ، و بالتالي زيادة قيمة عائدها ، وسبيلها إلى ذلك القدرة على جذب الزبائن و بناء المكانة الذهنية لها كالمنظمة او لمنتجاتها ، و زيادة القيمة المدركة من قبلهم و تحقيق رضاهم ، و خلق قيمة لزبون لا يعني التركيز على جانب السعر و انخفاضه فحسب ، بل يمتد إلى مؤثرات أخرى كعودة المنتج و التلف و الأضرار الناجمة عن الاستخدام و التي تصب جميعها في رضا الزبون عن هذا المنتج ، و هناك تظهر قيمة طرق الترويج و الدعاية و الإعلان و طريقة تعبئة المنتج و تعليقه لما لها من اثر كبير على زيادة حجم التأثير على السوق .

وتهدف الاستراتيجيات التسويق إلى تحقيق أربعة أهداف هي² :

- تقديم سلعة أو خدمة مطلوبة أو مرغوبة من طرف المستهلك.
- تحديد السعر والجودة والصورة الذهنية التي يتوقعها كل من المستهلك والمنظمة.
- تحديد وسائل الاتصال المختلفة لوصول إلى المستهلك المرغوب.
- جعل السلعة أو الخدمة متوافرة في الأماكن التي يتوقع المستهلك أن يجدها.

5- الخدمة:

إن من شروط الصناعة الجيدة القدرة على إثبات قيمة المنتج الصناعي أو الخدمة وصلاحيته للاستخدام الموصوف بعد الشراء، وبغرض تحقيق هذه الشروط يقوم الصناعيون الجيدون بإضافة منفعة للمستهلكين أو المستعملين تسمى بخدمات ما بعد البيع، وتقتضي هذه الخدمات تقديم تسهيلات تتعلق بالانصب أو التشغيل أو الصيانة أو تصليح العطلات الناجمة من الاستعمال الطبيعي ن وربما تتضمن تلك الخدمات أكثر من خدمة واحدة وحسب الشروط التي يتفق عليها أثناء البيع والشراء.³

والغرض الأساسي من خدمات ما بيع هو تحقيق الرضا للمستهلك الأخير للسلعة أو الخدمة، كون أن عملية شراء السلع وتكرارها لها ارتباط وثيق بمدى رضا العملاء على هذا المنتج أو الخدمة هكذا الأمر له أهمية قصوى في زيادة درجة إشباع رغبات وحاجات العملاء القدامى التي تؤدي إلى زيادة ولائهم ن وفي ذات

¹ إسماعيل السيد أساسيات بحوث التسويق، مدخل منهجي وإدارة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002/2001 : 26

² كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة و المنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2004 : 150.

³ <https://www.alettihad.com>

الوقت تمثل عاملا هاما في جذب العملاء الجدد وكل هذا بنصب بالطبع في زيادة مبيعات المؤسسة ن وتحقيق قيمة إضافية لها من جهة وزيادة قيمتها لدى المستهلك من جهة أخرى.

المطلب الثاني: الأنشطة المدعمة:

تقوم الأنشطة الباقية من سلسلة القيمة بتدعيم الأنشطة الأولية، بعبارة أخرى تعمل على إثراء ومساعدة وظيفة الأنشطة الأولية المضيفة للقيمة، ولهذا السبب يشار إليها بأنها أنشطة داعمة، كما تساعد هذه الأنشطة الشركات على تحسين التنسيق وتحقيق الكفاءة داخل الأنشطة الأولية للشركة لإضافة القيمة، وهي ممثلة في أربعة أنشطة:

- الشراء: المدخلات والتي تؤمن الأنشطة الأولية.
- تطوير التكنولوجيا: طرق أداء الأنشطة الأولية يتم تحسينها.
- إدارة الموارد البشرية: الأفراد الذين سوف ينفذون الأنشطة الأولية يتم استقطابهم، تدريبهم، تحيزهم، الإشراف عليهم.
- البنية التحتية: أنشطة مثل المحاسبة، التمويل، الشؤون القانونية والالتزام اللائحي لتوفير تدعيم إضافي للأنشطة الأولية.

1- الشراء:

يعني شراء ما هو ضروري من المدخلات، الموارد أو المكونات لأنشطة الشركة الأولية المضيفة للقيمة، وتتضمن إجراءات محددة مثل نظام إصدار الفواتير، طرق التعامل مع البائعين والموردين، نظام المعلومات الذي يتناول المكونات والأجزاء المختلفة، وعلى الرغم من أن نشاط الشراء هو نشاط مدعم إلا أنه يستطيع أن يثري المركز التكاليفي للشركة مقارنة بمنافسيها.¹

وتحتل المشتريات موقعا هاما في معظم المنظمات (40%-60%) من المبيعات عبارة عن مواد وخدمات تمثل المشتريات)، والتي تيم استخدامها في سلسلة القيمة، وتخفيض التكلفة في الشراء له تأثير كبير على مكاتب الشركة، حيث أن أسعار الشراء المنخفضة يقلل من قيمة الأصول للشركة كالتجهيزات، الماكينات، تجهيزات التشغيل، الأبنية الخ، وتحسن من نسبة العائد على الاستثمار، ويمكن للمؤسسة إتباع بعض الاستراتيجيات بخفض تكلفة المشتريات نذكر منها²:

¹ روبرت أبتس وديفيد لي، ترجمة عبد الحكم خزامي، الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1 2008 .205

²[https:// www.aac.group.com](https://www.aac.group.com)

- إعادةالتفاوض في العقود.
- مساعدة الموردين لتوريد مواد ايسط وأرخص.
- الاستمرار في ممارسة الضغوط لتحقيق تخفيضات في التكاليف.
- تقليل عدد الموردين.

2- إدارة الموارد البشرية:

تعد وظيفة الموارد البشرية أحد الوظائف الهامة والأساسية لنجاح أو فشل المنظمات، فهي تسعى إلى تحسين التوافق والانسجام بين الأفراد والوظائف أو الأعمال، وتؤثر نوعية هذا التوافق على العديد من المتغيرات الحاسمة في أداء الوظيفة ورضا العاملين ودوامهم، كما أن أنشطة الموارد البشرية في المستقبل وتطويرها بما يلبي حاجة المنظمة الفعلية، ويساند الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة¹.

وتؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة العميل الذي يعد من الدعائم الأساسية في لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في إطار التوجه باحتياجات العملاء، بالإضافة إلى العمل على توافر الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات.

3- التطور التكنولوجي:

المنظمات المعاصرة اليوم لديها مساحة واسعة وواضحة في مجال التنوع باستخدام التكنولوجيا في مجال الإنتاج ما يرافقها من أنشطة أخرى مرافقة، ولا شك أن استخدام التطوير الحديث والمعاصر من التكنولوجيا سوف يساهم بشكل أساسي في التأثير على الأنشطة الأخرى ضمن سلسلة القيمة في المنظمة سواء كان ذلك في الوقت الحاضر أو مستقبلا أو عبر عملياتها المختلفة².

التكنولوجيا الحديثة تساعد على تحسين كفاءة العملية الإنتاجية وبالتالي تقليل التكلفة وقد تساعد التكنولوجيا الحديثة على تقليل زمن إنتاج وحدة المنتج، وبالتالي تقليل تكلفة العمالة أو قد تؤدي إلى استخدام طاقة كهربائية أقل، أو قد تساهم في تقليل نسبة التلف من المواد الخام، وذلك عند تقييم هذا النشاط لأبد من دراسة وتحليل المجالات التالية³:

¹مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2008، ص14
²ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2008 103.
³ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، ط2 2006 120.

- مجال تركيز البحث والتطوير هل يتم على البحوث العلمية النظرية أم البحوث والمجالات الميدانية التطبيقية.
- طبيعة العلاقة بين وحدة البحث والتطوير والوحدات الوظيفية الأخرى في المنظمة.
- درجة قوة نشاط البحث والتطوير في المنظمة.
- النطاق الزمني المتوقع للحصول على نتائج من خلالنا يقوم به هذا النشاط.
- دور هذا النشاط في خلق الميزة التنافسية لمجالات عمل المنظمة.

4- البنية التحتية للشركة:

البنية التحتية للشركة تتكون من الأنشطة التي تمثل الإدارة العامة والتخطيط والمالية والمحاسبة والقانون والعلاقات الخارجية وإدارة الجودة، خلافا لغيرها من أنشطة الدعم، والبنية التحتية عموما وراء السلسلة بأكملها، وليس الأنشطة في حد ذاتها على اعتبار أن الشركة تتنوع أم لا، فان بنيتها التحتية يمكن أن تكون مشتركة، أو أن تكون مقسمة بين الأقسام والمقر.

أحيانا البنية التحتية للشركة تظهر على شكل "مصاريف عامة"، ولكن يمكن أن تكون مصدرا ثريا لتعزيز القدرة التنافسية، في شركة تشغيل الهاتف على سبيل المثال، المفاوضات والحفاظ على استمرار العلاقات مع الوكالات التنظيمية قد توضح لنا الأنشطة الأكثر أهمية للميزة التنافسية، ونظم المعلومات الإدارية يمكن أن تساهم بشكل كبير لموقف الشركة من حيث التكاليف، في بعض المناطق، كما أن المديرية العامة تلعب دورا حيويا في التفاوض مباشرة مع العملاء.²

الجمع بين الأنشطة الأولية و الأنشطة العامة تحدد أساس الشركة في خلق القيمة ، عن طريق تجزئة قيمة الشركة إلى مراكز أنشطة منقطعة و منعزلة ، و يستطيع المديرون تقييم ما إذا كانوا يؤدون كل نشاط بطرق تكون أفضل من منافسيهم ، على سبيل المثال (تكلفة منخفضة، جودة أفضل ، تسليم أسرع)، بعبارة أخرى ليس كافيا أن تقول أن شركة أفضل من شركة أخرى من منظور شامل ، فسلسلة القيمة تسمح للمديرين أن يقارنوا أنشطة متعددة في شركتهم مع نفس الأنشطة التي تؤديها الشركات الأخرى المتنافسة معهم ، و من ثم مقارنة سلسلة قيمة شركة ما مع تلك الخاصة بالمنافسين يمكن أن تعطينا نظرة شاملة عن مواطن القوة و الضعف لكل الشركة.

² Michel porter . op , cit , p : 80

المطلب الثالث. تحديد الروابط داخل سلسلة القيمة

إن النشاطات التي تختلف القيمة تتربط فيها بينها داخل سلسلة القيمة. كل نشاط يؤثر في النشاطات الأخرى كما يؤثر بها. وسلسلة القيمة ليست فقط ترتيب الأنشطة بل هي نظام من الأنشطة المرتبطة فيها بينها بواسطة مجموعة من الروابط التي قد تشكل في حداتها المصادر الهامة للميزة التنافسية. الروابط المجموعة داخل سلسلة القيمة غالبا ما تكون خفية وغير ملاحظة لكنها ذات أهمية قصوى لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. فهناك عدد من الأنشطة الوطنية التي قد تتعارض أهدافها. فمثلا نشاط إدارة لإنتاج ترغب في تضييع عددا محدودا من المنتجات حتى يمكن التقليل من كلفة لإنتاج إلى أدنى حد ممكن فإدارة الإنتاج تسعى إلى تقديم نوع واحد أو عدد محدود من أنواع المنتج حتى يمكنها الإنتاج منه بحجم كبير مما يقلل من تكلفة إنتاج الوحدة ولا شك أن هذا يتعارض مع أهداف النشاط التسويقي الذي هدف إلى تحقيق رغبات أو حاجات المستهلك في التنوع والاختيار¹.

وهناك العديد من مجالات التعارض التي يمكن أن تحدث بين أنشطة سلسلة القيمة في المؤسسة وإذا أرادت المؤسسة أن تحقق درجة عالية من رضا المستهلك فعليها أن تعمل على إزالة هذا التعارض. وخلق تكامل بين وحداتها

1. تحديد علاقات الترابط داخل المؤسسة:

تمثل سلسلة القيمة للمؤسسة نظاما مترابط و متكامل من الأنشطة الإنتاجية التي تسهم في إنتاج السلع و الخدمات حي شان الترابط المتسلسل ما بين هذه الأنشطة يؤدي إلى التأثير على بعضها البعض من خلال الكلفة و مدى فاعلية إنتاجها ومن المهم جدا أن توقف المؤسسة ما بين هذه الأنشطة بالطريقة المثلى و بالتوافق مع استراتيجيتها لتحقيق ميزتها التنافسية ولا تكمن الروابط داخل المؤسسة في الروابط بين الأنشطة الخالقة للقيمة فحسب ، بل تتعداها إلى العلاقات التي تحدد هذا الترابط ، التي لها تأثيرات متفاوتة على القيمة النهائية للمنتج ، فمثلا استغلال الروابط استغلالا فعالا يتطلب تدفق كم هائل من المعلومات التي

¹ إسماعيل السيد: 27 :

تسمح بتحسين التنسيق داخل المؤسسة ، هنا يظهر دور النظام المعلومات في جلب الميزة التنافسية ، كما يجب مراعاة الأسباب التي تخلق العلاقة بين الأنشطة و التي يمكن إبرازها بعضها في اللاتي :¹

- يمكن أن تؤدي الوظيفة نفسها أو تمارسها بطرق مختلفة، يمكن تحقيق المطابقة مع المواصفات القيمة القياسية من خلال وسائل الإنتاج ذات أداء عالي، أو من خلال التحكم 100% بنوعية المنتجات التامة.
- قد يحسن بذل الجهود في نشاطات غير المباشرة من التكاليف أو يحسن ما تحققه النشاطات المباشرة.
- تقلص الجهود المبذولة في العمليات السابقة من الجهود الأزمة من النشاطات اللاحقة، فمراعاة النوعية عند الإنتاج مثلا تقلل كثيرا من الخدمات التي تترافق مع بيع المنتج أو الأزمة بعد البيع.

2- تحديد الروابط الخارجية (العمودية):

هي عبارة عن روابط بين سلسلة قيمة المؤسسة وسلاسل القيمة الأخرى مثل سلاسل الموردين أو قنوات التوزيع لها تأثير كبير على التكلفة، كما تنعكس على الأنشطة الأخرى للمؤسسة.

ويلاحظ إن إدراج الموردين والعملاء ضمن سلسلة القيمة يظهر مدى أهمية تبني النظرة الشاملة، بدلا من حصر الموضوع حول رضا العملاء فقط، حيث نجد ان التعامل مع الموردين يعمل على تخفيض التكلفة، وتحسين الجودة في الوقت نفسه يضيف قيمة للمنتجات، كذلك الاهتمام بالعملاء وبالتالي فان سلسلة القيمة بمفهومها الشامل له أهمية أعلى. العلاقة بين سلاسل القيمة لموردين وسلاسل القيمة للمؤسسة تتيح فرصا لزيادة الميزة التنافسية، ففي كثير من الأحيان تكسب الموردين والمؤسسة معا ميزة تنافسية، جراء الاستفادة من ممارسة عمليات مشتركة أو تحسين التنسيق بين السلاسل ويمكن إبراز بعض هذه الانعكاسات فيما يلي:

- تكامل عمل الموردين مع أنشطة التطور التكنولوجي والتصنيع للمؤسسة يساعد مهندسيها من تطبيق خططهم بفعالية أكثر.

¹ يونس إبراهيم حيدر () . الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، التحليل الاستراتيجي أساليبه ونماذجه، سلسلة الرضا للمعلومات، دار النشر دمشق، سوريا، ص: 170

- خصائص المنتج بالنسبة للمورد له إثر كبير على التكلفة النهائية أو تمايز هذا المنتج.
- عمليات التفتيش والمراقبة للمنتج من طرف الموردين قد تحذف عمليات التفتيش التي تقوم بها المؤسسة وبالتالي قيمة إضافية.
- كما أن هناك انعكاسات مماثلة أخرى على الروابط بين سلسلة قيمة المؤسسة وقنوات التوزيع ونذكر من بينها:
 - معدل الهامش المتكون من قنوات التوزيع (قيمة التوزيع) ينعكس على السعر بيع المنتج كون هذه القيمة تمثل جزءا هاما من هذا السعر قد تصل إلى النطق أو تتعداه يدفعها المستخدم النهائي.
 - التكامل بين السلسلة قيمة المؤسسة وقنوات التوزيع تدعم قوة البيع من خلال الاستقبال الأمثل للطلابيات والإمداد الخارجي.
 - التنسيق والتحسين والاتصال مع القنوات التوزيع يساهم في تخفيض التكلفة وزيادة تميز المنتج.
- بالمقابل نقص التفاوض مع الموردين وضعف الاتصال بين المؤسسة وقنوات التوزيع من اجل المصلحة أو زيادة المكاسب لأحد الأطراف على حساب الآخر قد ينجر عليه انعكاس سلبي على كل الأطراف وبالتالي فرص ضائعة.

المبحث الثالث: تحليل سلسلة القيمة:

المطلب الأول: إطار خطوات تحليل سلسلة القيمة:

1- إطار تحليل سلسلة القيمة:

من الناحية الاستراتيجية، تحليل القيمة لشركة يعود على تقدير قدراتها على توليد القيمة، والدفاع عن نفسها ضد الهجمات التي تتعرض من قبل المنافسين، وقدرتها على تجديد عملية خلق القيمة للتأقلم مع التغيرات التنافسية.

هذه النقاط توفر إطارا لتحليل المؤسسة وعملياتها من خلق القيمة.

1-1- تحديد الأنشطة والموارد والمهارات ذات القيمة:

النقطة الأولى هي تحديد الأنشطة والموارد والخبرة للشركة، والتي تمكنها من تطوير نظامها الحالي للمزايا التنافسية وبالتالي قيمتها، هذا التحديد يتم من خلال التعرف على الموارد النادرة وذات القيمة، وغير قابلة للتقليد ولا يمكن استبدالها، تحليل نمط القيمة للشركات يمكن أن تكون بمثابة نقطة انطلاق هذا التحليل. شروط القيمة (الندرة، غير قابلة للتقليد، لا يمكن استبدالها)، تلعب الدور إلا هم الذي سوف يحدد قلب القدرة التنافسية للشركة وعملية خلق القيمة، مسألة عدم القيمة هو في حد ذاته ينقسم إلى عدة معايير يمكن أن تكون بمثابة دليل معقد للغاية يتمتع به هذا الجانب لتحقيق ميزة تنافسية وهو قيمة للمؤسسة. هذه المعايير المختلفة الكامنة وراء صعوبة التقليد، هي الأثار المترتبة على وزنه، مثل "الوافرات في التكاليف" المتزامنة مع التخفيض في مدة خلق الموارد وعدم وضوح الرؤية للمنافس والتكامل بين الموجودات.¹

1-2- حماية الأنشطة والموارد والمهارات ذات القيمة:

على المؤسسة الدفاع عن هذه الأنشطة والموارد والمهارات المحددة ضمن مناورات المنافسين، ومكافحة التآكل في قيمة الشركة، من خلال أعمالها، يمكن للشركة تأخير هذا التآكل، لاسيما من خلال السلوك الدفاعي الذي يهدف إلى تثبيط عمل المنافسين، أو للعمل على زيادة تكاليف أعمالهم. في هذا التحليل، الشركة لا تغير من طريقتها في خلق القيمة، ولكن محاولة منها لمكافحة أعمال الشركات المنافسة على أن تتخذ حذوها، وبالتالي إلغاء قيمتها، وعليه لحماية نفسها، فانه يمكن أن تستثمر في خفاء مزاياها ومكافحة تآكل أصولها أو ردع هجومات منافسيها.

1-3- تشغيل الأنشطة والموارد والمهارات ذات القيمة:

يتوجب على الشركة عند تشغيل الأنشطة والموارد والمهارات أن تستمد القيمة القصوى لتقليل الفارق بين إمكاناتها والدخل الذي تولده فعلا، ولذلك على الشركة تحويل أصولها الاستراتيجية في نتائج مالية. هذه النتائج تعتمد أساسا على جانبين: امتلاك القيمة واستخدام الأنشطة في البيئة، التهديدات التي يتعرض لها اعتماد القيمة، هي إجراءات المتابعة الظاهرة الأولى هي عدم التقليل من قيمة أحد الأصول الاستراتيجية فيما يتعلق بالبيئة.

ولكن الحد من القيمة المالية للشركة التي لديها مصلحة أخرى فاعلة، أما الظاهرة الثانية فهي التقليل من المبلغ الإجمالي للتدفقات المالية التي تكون حصة الشركة، وربما تتحول لمنافس آخر.

¹ Octave jokung – nguéna, jean –luc arrègle yves, Wolfgang alaga, opcit, p,p: 26-27.

خيار الاستخدام يعود إلى القرارات الرئيسية لتطوير الحقل التنافسي للشركات، خصائص الصناعة التي اختارتها للشركة، التكامل الرأسي، والتنويع عن طريق النمو الداخلي أو الخارجي...

1-4- عملية التكيف مع خلق القيمة:

البيئة متغيرة ، و بالتالي يجب على الشركة أن تطور بدورها أشكال خلق القيمة الحالية أو الحفاظ على توسيع قيمتها ، و من هنا يتوجب على الشرطة تطوير أنشطتها الاستراتيجية مع الأخذ بالحسبان التغيرات في البيئة ، هذه التطورات يجب أن تتم بسرعة و كفاءة اكبر من منافسيها في الأجل الطويل ، الدرة التنافسية للشركة تأتي من قدرتها على النمو باقل تكلفة و اسرع من منافسيها ، و المهرات الاستراتيجية التي من شأنها أن تؤدي إلى منتجات للمستقبل ، هذا البعد ضروري لأية نظرية للمؤسسات التي تبحث عن البقاء على قيد الحياة على المدى الطويل ، المشكلة الأساسية هنا هي القدرات الديناميكية للشركة ، و الهيكل التنظيمي ، و تنمية و تراكم الأصول قد يتطلب ذلك رفض فكرة التوافق بين الموارد الداخلية و العوامل الرئيسية للنجاح في مدة زمنية محددة.

هذه الأبعاد الأربعة توفر إطارا لتحليل القيمة التي أنشأتها الشركة، بالإضافة إلى ذلك، فإنه يمكن تعديل وتكميل التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة أو المشروع من خلال التأكيد على ثلاث أبعاد أخرى تم تجاهلها حتى الأنهي:

- عرض تحليل بدراسة علمية خلق القيمة لفترات وجيزة: تجب دراسة الموقع التنافسي للشركة باستخدام المنهج التقليدي التشخيص للمؤسسة، هذا يساعد على فهم كيف يمكن للشركة أن تتعامل مع موقف تنافسي معين خلال فترة زمنية معينة.
- تحليل جنب المحافظة على المزايا التنافسية والقيمة ودرجة تماسكها: أي التطورات المحتملة في القيمة مقابل تطور أعمال المنافسين.
- تحليل المرونة في شكل القيمة: وهو ذو شقين في البداية، دراسة إمكانية تغير وتكيف الاستراتيجيات استنادا إلى عملية خلق القيمة على أساس الاتجاهات الحالية في البيئة، هذا التحليل يأخذ بعين الاعتبار عدم التيقن في البيئة. أما الخطوة الثانية فهي تقييم إمكانات التنمية المستقبلية التي تحتوي على بعض الموجودات للشركة حتى لو كانت لا تشارك في خلق القيمة التي تم تحديدها في البعد الأول ويمكن تلخيص قيمة المؤسسة في المدى القصير والمتوسط بواسطة المعادلة التالية:
قيمة المؤسسة = التدفقات المالية الناتجة + مرونة الأصول.

بالنسبة للتدفقات المالية تعتمد علة خلق القيمة والمحافظة عليها والمزايا التنافسية أيضا، يمكنها تقييم مستوى الأداء الحالي وتطوره المحتمل في الأجل القصير أو المتوسط، وملاحظة ما إذا كانت القيمة المستقبلية للشركة لا تغير استراتيجيتها.

بدلا من ذلك، المرونة تهتم بجانب آخر من قيمة الشركة وهو الفائدة من الأنشطة والموارد والمهارات في حال كان لزاما على الشركة أن تغير استراتيجيتها، وماهية قيمة الموجودات قيد التطوير، (البحث والتطوير...) التي لا توجد حاليا في المركز التنافسي للشركة ولكنها تفتح فرصا وخيارات للتطوير.¹ هذا التمييز بين عنصرين من قيمة الشركة، يسمح بتقييم القيمة الثابتة للمؤسسة والقيمة الديناميكية (المرونة والخيارات)، والذي يوضح القيمة في حالة حدوث تغييرات استراتيجية كبرى والقيمة المحتملة في المستقبل.

2- خطوات تحليل سلسلة القيمة:

تمر عملية تحليل التكاليف المرتبطة بالأنشطة المكونة لسلسلة القيمة بالخطوات التالية:

- تحديد الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة وتصنيفها إلى أنشطة أساسية وأنشطة داعمة.
- تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط وفقا لمدى مساهمته في إجمالي التكاليف.
- تحديد مسببات التكلفة الخاصة بكل نشاط.
- تحديد علاقات الترابط بين الأنشطة حيث توجد مسببات تكلفة داعمة لبعضها البعض وأخرى معاكسة لبعضها البعض.
- الرقابة على مسببات التكلفة وحلقات سلسلة القيمة من اجل تحديد اقل تكلفة نسبية يمكن الوصول اليها.
- تقديم التوصيات الخاصة بتخفيض التكاليف، والتأكد من أنها لا تؤثر على جودة المنتج أو الخدمة.¹

¹ Octave jokung – nguéna, jean –luc arrègle yves, Wolfgang alaga, opcit, p 28:.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر عمان، الأردن، 2004 : 189.

المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي للقيمة وتحليل سلسلة القيمة والتحليل الاستراتيجي للتكاليف:

1- التحليل الاستراتيجي للقيمة:

لفهم كيف تبني الشركة إمكاناتها تتنافس، يجب تحديد أنواع معينة من الأنشطة التي تكون المركز التنافسي للشركة، إذ تنخرط كل شركة في العديد من الأنشطة والتي تحدد تنافسيتها في خدمة العملاء في أماكن السوق، تخلق هذه الأنشطة قيمة اقتصادية، أداة التحليل المفيد لإعطاء صورة وتحليل لهذه الأنشطة تتمثل في سلسلة القيمة.¹

ويعد نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه "بورتر" عام 1985 في كتابه الشهير "الميزة التنافسية، أحد الأساليب الحديثة في الإدارة الاستراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمنظمة، وأن منادات التحليل الرئيسي لتحليل التكلفة الاستراتيجية هو تعريف سلسلة القيمة للأنشطة والوظائف وعمليات الأعمال التي تتمكن المنظمة من تأديتها في التصميم والإنتاج والتنويع لتضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها.²

ومن المعلوم أن بورتر تصور مفهوم سلسلة القيمة من أجل تشجيع المؤسسات على تفادي حلقات القصور ونقص الكفاءة في حالة المنافسة الشديدة والتغير التكنولوجي السريع، وذلك في عدة حالات أين تكون القيمة المتوقعة من طرف الزبون واضحة تماما (الأسعار، جودة المنتج أو الخدمة، وقت التسليم) وبالتالي العرض الواضح من بين معايير القيمة التي لا تخضع عموما إلى كثير من المناقشات، والذي له دور فعال على مستوى المؤسسة أو عملية التحليل..

على أية حال إذا كانت القيم التي ينتظرها العميل معلومة أو واضحة فإن سلسلة القيمة لا تعاني الكثير من التعقيدات، أي مفهوم هذه السلسلة يكون خالي من الغموض وعلى العكس من ذلك، إذا كانت القيمة التي ينتظرها العميل غامضة، فإن العلاقة التبعية بين كل عنصر من سلسلة القيمة، والقيمة في حد ذاتها، تصبح مسألة معقدة، ولا تتطلب أجوبة عادية، لأنه ببساطة محتويات القيمة المتوقعة من طرف الزبون تتعارض مع مفهوم سلسلة القيمة.¹

¹ . . تيس وديفيد لي، المرجع سبق ذكره، ص 204.

² زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005 135.

¹ Pierre baranger « La chaine de valeur, un compte démodé », collection des sociétés pour presse universitaires de renne ,2004, P 41.

2- تحليل سلسلة القيمة:

تناولت اغلب الكتابات تحليل سلسلة القيمة على أنها:

- طريقة تتبع لتحليل الشركة إلى مجموعة أنشطة بغرض تحديد الأنشطة التي من الممكن أن تكون أن تكون ميزة تنافسية للشركة.
- وقد أشار البعض إلى انه أسلوب يتبع لتحليل الشركة إلى مجموعة من الأنشطة، وذلك بغرض فهم إثر هذه الأنشطة في التكلفة.

ويتم التركيز على دور تحليل سلسلة القيمة في تحديد الأنشطة التي ممكن أن تحقق مزايا تنافسية للشركة، حي يتم تعريف تحليل سلسلة القيمة على أنها:أداة تستخدم لاختبار مدى مساهمة الأنشطة في تحقيق مزايا تنافسية.

ويمكن القول إن التعريفين السابقين لم يحدد الهدف من تحليل سلسلة القيمة بصورة واضحة، بل تناولا بشكل مهم ومختصر.

وفي دراسة أخرى تم الإشارة إلى تحليل سلسلة القيمة على انه الوسيلة التي يعتمد عليها الإطار الفكري لسلاسل القيمة للتحويل بتكاليف خلايا للقيمة التي لم تكسب المقدره الاستراتيجية إلى تكاليف استراتيجية. حيث وضحت هذه الدراسة أن تحليل سلسلة القيمة هو الجزء هو الإجراء اللاحق لقياس قدرة كلا من خلايا القيمة على الإضافةإلبالقيمة، حيث أن نواتج القياس تكشف عن جوانب التميز أو القصور في القدرة الاستراتيجية للتكاليف على مستوى خلايا القيمة.²

فالإدارة الاستراتيجية للتكلفة لا يمكن أن تحدث دون تشخيص واضح ومحدد لمواطن القصور والتميز في المقدره الاستراتيجية للتكاليف.

وبهذا يصبح القياس ضرورة لا غنى عنها كأداة للتشخيص ترتكز عليها وتبدأ منه الإدارة الاستراتيجية للتكاليف، ومن ثم يتم الاستفادة من هذه النتائج في تحديد الهدف الذي يجب أن يوجه إليه هذا التحليل وأنشطة القيمة التي يجب أن يشملها،وخلايا القيمة التي تتبثق عنها مفاهيم الأنشطة.

2 [http://: www.Shabab2da.Yoo.com](http://www.Shabab2da.Yoo.com)

3- التحليل الاستراتيجي للتكاليف:

يمكن القول بان تحليل سلسلة القيمة له علاقة مباشرة بالتحليل الاستراتيجي للتكاليف من خلال النظر إلبأبعاد عملية تحليل سلاسل القيمة والمتمثلة في:

- **البعد السلوكي** : حيث يعتمد تطبيق مفهوم سلاسل القيمة على إدارة العلاقات الخارجية للمؤسسة (موردون، عملاء ، منافسون) ، و يظهر ذلك في تسيير المؤسسة لعلاقاتها مع الموردين بما يمكنها من الحصول على مدخلاتها بأفضل جودة و بأحسن الأسعار ، و تهتم المؤسسة أيضا بإدارة علاقاتها مع العملاء و التواصل معهم و الإصغاء إلى انشغالاتهم و التعرف على متطلباتهم المستقبلية ، و هذا من خلال تحكمها بالخدمات و خاصة الخدمات ما بعد البيع مما يجعلها في تواصل دائم مع عملائها ، كما أن تحليل قيمة كل نشاط و مقارنته مع إجمالي قيم الأنشطة يمكن المؤسسة من معرفة نسبة مساهمة كل نشاط في القيمة الكلية للمنتج و التعرف على الأنشطة التي تملك فيها ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها ، و بالتالي العمل على تطوير هذه الأنشطة المضيئة للقيمة و عدم إهدار الموارد في الأنشطة التي لا تضيف القيمة.
- **البعد التكاليفي**: حيث يعتمد التطبيق السليم لمسببات التكلفة على مفهوم سلاسل القيمة في تقسيم أنشطة المؤسسة إلى مجموعة من الأنشطة المتتابعة التي تضيف قيمة للمنتج، بغرض تحديد المركز الاستراتيجي للتكاليف، وبيان طبيعة الأنشطة التي يجب تكريس الموارد لها مستقبلا وتخفيض تكلفة الأنشطة غير الضرورية عن طريق إلغائها أو إعادة هندستها أو توجيهها إلى المقابلة من الباطن.
- **البعد التسويقي**: إن تحليل الموقف الاستراتيجي الداخلي والمتمثل في تحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة يعتمد على نتائج تحليل سلسلة القيمة حيث تعتبر الأنشطة المضيئة للقيمة بمثابة نقاط القوة للمؤسسة في أنالأنشطة المتبقية تمثل نقاط الضعف.¹

¹ شوقي السيد فودة، إطار مقترح للتكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة والتحليل الاستراتيجي للتكاليف بهدف تخفيض تكاليف الأنشطة من خلا مفهوم سلسلة القيمة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد الأول، مجلد 44، جامعة الإسكندرية، مصر، 2007 : 234-235.

خلاصة

عرضنا من خلال هذا الفصل المفاهيم المتعلقة بسلسلة القيمة ، التي يمكن أن تصل بالمؤسسة إلى تقييم مواطن القوة و الضعف مقارنة بمنافسيها و حتى تحافظ المؤسسة على وضعيتها التنافسية و على مركزها، لا يكفي التوقف عند النتائج الجيدة و المربحة و التي تحقق رغبات الزبائن و إنما لا بد لها أن تقوم بالبحث المستمر عن التحسينات ، و التي تركز على العمليات المتمثلة في سلسلة النشاطات الموجهة للإنتاج كما يجب أن تكون مصب اهتمام جميع أفراد المؤسسة.

وعلى الرغم من أن تحليل سلسلة القيمة يمكن أن يساعد كل من المؤسسات القائمة وتلك التي تريد الدخول في السوق على تحديد نواحي القوة ونواحي الضعف، لكنه لسوء الحظ ثابت لطبيعته، وعليه غالبا ما تؤسس المؤسسات استراتيجيتها على افتراض أن حالات القوة وحالات الضعف المالية سوف تستمر في المستقبل.

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية للمؤسسة

تمهيد:

تسعى المؤسسات جاهدة للبحث عن الميزة التنافسية التي تتلاءم وقدرتها، وميدان نشاطها ثم تحاول وضع معايير وضوابط تنتم لقياس درجة صواب الميزة والتعرف على الإطار والحدود التي تضعها حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة. وبالتالي ما على المؤسسة الراغبة في النمو وكسب مكانة مرموقة في السوق ومسايرة التغيرات البيئية بذكاء. سوى التسلح بطرق تسييرية عصرية، وحسن استغلال الفرص ومواجهة التهديدات مما يكون من الامتياز والارتقاء مقارنة بمنافسيها في القطاع.

وتلعب سلسلة القيم دورا فعلا في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

ومن هذا المنطلق تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كالآتي:

المبحث الأول: عموميات حول الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: مصدر محددات الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية وآليات صناعتها.

المبحث الثالث: استراتيجيات التنافس لدعم تنافسية المؤسسة.

المبحث الأول : عموميات حول الميزة التنافسية

تعتبر محاولة المؤسسة للاستحواذ على جزء معين من السوق أو فئة من المستهلكين أمر غير هين و صعب تحقيقه ، و هذا راجع لأسباب تتعلق بالمستهلكين أو المؤسسة في حد ذاتها و كذا التناقض بين أهداف الطرفين و في هذا الإطار يسعى مدراء المؤسسات إلى إيجاد توافق بين ما يطلبه المستهلكين و ما تسعى له المؤسسة، و هذا من خلال محولاتهم لإرضاء الزبائن بتلبية طلباتهم في حدود الموارد التي بحوزتهم، و الوصول التكلفة أو بتوفير الجودة في المنتج مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة و في هذا السياق سيتم التطرق إلى مفهوم خصائص ، مراحل ، أنواع الميزة التنافسية و مؤشرات كما يلي:

المطلب الأول : مفهوم التنافسية و الميزة التنافسية .

المطلب الثاني : خصائص .

المطلب الثالث : أنواع الميزة التنافسية و مؤشرات .

المطلب الأول : مفهوم التنافسية و الميزة التنافسية:**1: تعريف التنافسية :**

بدأ مفهوم التنافسية بالانتشار ظهور كتابات بورتر التي تتعلق بالتنافسية و استراتيجيات التنافس بين الشركات و يختلف الكتاب و الباحثون في مضمونه حيث يرى البعض أنها فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية و مستويات المعنى و النمو الاقتصادي و يرى البعض الآخر إنها فكرة ضيقة تتركز على تنافسية السعر و التجارة و تطرح أهم التعاريف المتعلقة بالتنافسية :

* تعرف التنافسية بأنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ، النمو ، استمرار ، التوسع ، ابتكار و تجديد ، حيث تسعى المؤسسات و رجال الأعمال بصفة مستمرة و تتحقق التنافسية من خلال مجموعة متغيرات منها : التحكم في عناصر التكاليف ، إدارة الجودة الشاملة ، تجديد المنتجات و التعبئة و التغليف ، تخفيض الأسعار ، إرضاء العملاء ، و البحث عن عملاء جدد ، الاتصالات التوسعية ، الخ¹

* و تعرف التنافسية على أنها إمكانية تقديم المنتج ذو الجودة العالية و بسعر مقبول من طرف المستهلك ينظر لتنافسية من زوايا مختلفة فهناك من يرى أنها قيد تحول دون النمو في السوق و هناك من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد ، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات و عليه فان

¹ هشام جرير وبوشمال عبد الرحمن، التسويق كمدخل لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، ط1 2014 135-

التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين.¹ ويمكن أن نلمس هذا بوضوح من خلال تعريف آخر مفاده " التنافسية هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين ". من خلال ما سبق فانه من الصعب الوصول إلى تعريف واضح للتنافسية إلا انه يمكن استخلاص النقاط التالية:

- يقوم تحقيق التنافسية على توفر أفضليات تنافسية.

- يعتبر المستهلك محور اهتمام التنافسية.

يمكن على ضوء ما سبق تقديم صورة التنافسية كمفهوم متعدد الإبعاد تجتهد المؤسسة في تحقيقه قصد احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق فهي - أي التنافسية - حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفيات التي تجعل المؤسسة تحافظ وتطور موقعها في السوق أطول فترة ممكنة.²

2: تعريف الميزة التنافسية:

* تعتبر الميزة التنافسية عنصراً أساسياً وجوهرياً لنجاح في خلق قيمة لزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة. إذ يرتبط مفهومها بالاستخدام المنظمة لمواردها وإمكانياتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها ونتيجة لذلك نحرص المنظمات حسب هذا المفهوم على العمل الدؤوب والمستمر لخلق واكتساب والمحافظة على الميزة التنافسية لمدة أطول.³

* يرى بورتر إنها: قدرة المؤسسة على خلق القيمة من خلال عملياتها الإنتاجية. ويتم تحقيق هذه القيمة عن طريق أسلوبين أما بتخفيض التكلفة أو تميز المنتج.⁴

*تعريف اللجنة الرئاسية الأمريكية: وترى هذه اللجنة بان المؤسسة التنافسية هي التي يمكنها أن تقدم المنتجات النوعية المميزة وبتكلفة منخفضة بالمقارنة مع منافسيها المحليين والدوليين وما يضمن تحقيق المؤسسة للربح طويل المدى وقدرتها على تعويض العاملين لها وتوفير عائد لمليكيها.⁵

¹ هشام جرير وبوشمال عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 135-136.

² 137.

³ نعمة عباس الخفاجي وعزالدين علي السويسي، الميزة التنافسية وفق استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام، الطبعة العربية، الاردن، 2014.

70.

⁴ مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، ط1 2008 14.

⁵ هشام جرير وبوشمال عبد الرحمن، المرجع سبق ذكره، ص114.

* تعريف المنظمة الاقتصادية للتعاون والتنمية: أن الميزة التنافسية على مستوى الاقتصاد القومي لدولة ما تتمثل في " الدرجة التي يمكن وفقها إنتاج السلع والخدمات الموجهة للأسواق الدولية بحيث تحافظ بموجبها الدولة على المداخل الحقيقية لمواطنيها وتوسع فيها على المدى الطويل على أن يكون ذلك وفق سوق حر وعادلة، وهي من هذا المنظور ترى بان المنافسة في هذا السوق الحرة والعادلة من شأنها أن تعمل على إنعاش التفعيل والإنتاجية وأن تشجع كذلك على الإبداع".¹

المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية:

يمكن القول إن الميزة التنافسية هي المجال الذي تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من إثر التهديدات وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية أو الفكرية. فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا والقدرة على تخفيض التكلفة² وأن الخصائص الميزة التنافسية عديدة يمكن تجسيدها في:

* إن تكون مستمرة ومتسارعة، بمعنى أن تحقق الأسبقية على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.

* أن تكون متجددة وفق المعطيات البيئية الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

* أن تكون مرنة: بمعنى إحلال مميزات تنافسية أخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة

الخارجية، أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى

* أن يتناسب استخدام هذه المميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترغب المؤسسة في تحقيقها سواء على المدى القريب أو البعيد.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب الاستناد إلى الشروط التالية:

- حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق علنا لمنافس.
- الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

¹ هشام جرير وبوشمال عبد الرحمن، المرجع سبق ذكره، ص116.

² وائل محمد إدريس، إدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار وائل، ط1

تتضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية لان كل شرط مرهون بالأخر حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا مقرون بشرط إمكانية الدفاع. فكيف لها أن تستمر وهي هشة يمكن إلغائها. وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلا.¹

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية ومؤشراتها:

1: أنواع الميزة التنافسية: يتم التفريق بين نوعين من الميزة التنافسية:

1-1- ميزة التكلفة الأقل:

معناها قدرة الشركة على تصميم، تصنيع، تسويق منتج أقل تكلفة مقارنة مع الشركات المنافسة بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة لابد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للشركة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة.

1-2 تميز المنتج:

معناه قدرة الشركة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من طرف المستهلك

(جودة أعلى + خصائص خاصة للمنتج + خدمات ما البيع).²

وهي كذلك قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد، بحيث تكون له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك وجودة أعلى خدمات ما بعد البيع، وتستند هذه الميزة على عوامل التفرد.

إن من فائدة المؤسسة إن تحوز على كلتا الميزتين في آن واحد بشرط ألا تتعارض حتى لا تأتي النتائج متعاكسة، أما إذا كان عدم القدرة على الإجماع بينهما، لابد على المؤسسة أن تختار أحدهما وعنصر التفضيل يجب أن يأخذ العوامل التالية بعين الاعتبار:

- جاذبية النشاط.
- شدة المنافسة.
- التكنولوجيا المستعملة.

ثانيا: مؤشرات الميزة التنافسية:

يعكس مفهوم التنافسية على المؤشرات المستعملة التي تبلغ حد من الكبر يكاد يشمل كل نشاط اقتصادي في المجتمع، وفيما يلي مؤشرات قياسها على مستوى المؤسسة.

¹نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مصر، ط1 2003 57.

² العايب سامية، الرقابة الداخلية في البنوك التجارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر (غير منشورة)، أم البواقي، الجزائر، ص، ص:39-

1- الربحية:

تشكل مؤشرات كافية على التنافسية الحالية وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها، أي أنها لا تشارك على الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية¹ وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن فإن القيمة الحالية الأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

2- تكلفة الصنع:

تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويرجع ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا والسببين السابقين معاً، والإنتاجية الضعيفة يمكن أن تفسر على إنها تيسير غير فعال، كل هذا في حالة نشاط ذو منتجات غير متنوعة أما إذا كان النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يرجع ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.²

3- الإنتاجية الكلية للعوامل:

إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولا يوضح مزايا وعيوب تكلفة عناصر الإنتاج.

4- الحصة السوقية:

من الممكن للمؤسسة ما إن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية دون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية من عوائق تجاه التجارة الدولية.³

¹ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة سباب الجامعة، ط1 2002 89.

² المرجع السابق نفسه، ص89.

³ نبييل م 242.

المبحث الثاني: مصادر ومحددات الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية وآليات صناعتها:

شهدت الساحة الاقتصادية مع بداية القرن الحالي مجموعة من التطورات والتحويلات الاقتصادية التي أثرت بشكل مباشر على المنظمة، ولعل أهم مظاهر تلك التحويلات زيادة المنافسة نتيجة لزيادة عدد المتنافسين في السوق، وهو الشيء الذي يهدد قدرتها التنافسية سواء كان ذلك في المدى القريب أو البعيد ومن هذا كان من الضروري أن تقوم المؤسسة بالسعي للحصول على ميزة تنافسية تجعلها متميزة ومنفردة في السوق وتكسبها صفة استمرارية والزيادة، وفي هذا الإطار سيتم التطرق إلى:

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية.

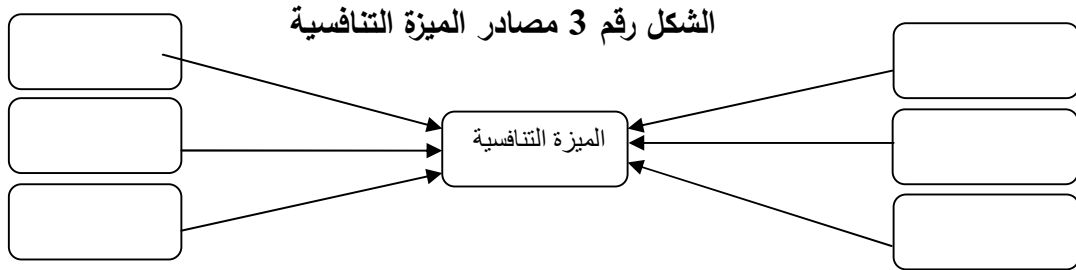
المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.

المطلب الثالث: صناعة الميزة التنافسية.

المطلب الأول : مصادر الميزة التنافسية:

تسعى المؤسسات دائما إلى اكتساب مزايا في قطاع النشاط الذي تزاوله الأمر الذي أوجب عليها ضرورة إعداد و تهيئة القدرات و الإمكانيات من خلال البحث المستمر عن مصادر قوة و دعم بها هذه المزايا و جعلها في مركز تنافسي جيد في السوق ، تكون نتيجته فعالة و كفاءة أعلى في الأداء . لذلك فالمؤسسة لكي تبقى في المنافسة عليها إيجاد المصادر المختلفة و التي من شأنها أن تخلق لها ميزة تنافسية في بيئة الأعمال على اعتبار أن مصادر الميزة التنافسية أصبحت متعددة و معقدة نظرا لما أصبحت تمليه المتغيرات المتسارعة و الشكل التالي يقدم المصادر المساعدة في خلق المزايا التنافسية في بيئة النشاط.¹

¹ بن التركي وليد، دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية، مذكرة ماجستير (غير منشورة) تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر



المصدر: نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس ووسيتزر الازاريطة، ط1، مصر، 2003 ص 120

1/ الابتكار :

إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات و الذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني و العالمي أدى إلى تصادم اهتمام المؤسسات بالابتكار و التركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة و أصبحت هذه القدرة (القدرة على الابتكار) مصدرا متجددا للميزة التنافسية¹.

و في ظل الظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة و التي كانت تنظر إليه على أنه عملية التوصل إلى الاختراق (أي التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع ، السوق و المنتج) بل تعدى إلى المؤسسات المتوسطة و الصغيرة و التي تنظر إلى الابتكار كمفهوم التحسين.

و من هذا المنطق مثلا و في قطاع الخدمات استحدثت (British Airways) درجة ركاب جديدة للرحلات البعيدة المدى أسمتها " المسافر العالمي الجديد " و تأتي الخدمة الجديدة لتلبية حاجات رجل الأعمال الباحث عن وفرة في كلفة السفر أو السائح الباحث عن فسحة أكبر و استقلالية أكثر مما يحصل عليه في الدرجة السياحية العادية و تحتوي مقصورة درجة الركاب الجديدة على فسحة أكبر لكل مقعد من المقاعد و الذي جمع في تصميمه بين التكنولوجيا و الراحة و ذلك بعد استطلاع حاجات المسافرين و مطالبهم الملخصة بإدارة الحصول على راحة أكبر لكن بأسعار معقولة .

¹ المرجع السابق نفسه، ص 85.

فأصبحت (British Airways) بهذا الابتكار أول شركة طيران كبرى تقدم أربع درجات سياحية على متن طائرتها و عبر شبكتها العالمية و كذلك استحداثها لسرير خاص بالرضع على الطائرة ، فمن المعلوم أن نمو المؤسسة و قدرتها على التنافس مرتبطا ارتباطا وثيقا بقدرتها على البحث و الابتكار لذا يجب فرض هذا الأخير على مؤسساتنا لتستجيب لتحديات هذا العصر خصوصا إذا علمنا أن بلادنا تكرر ما يقارب 0.25% من الناتج الوطني الخام من أجل البحث بينما تخصص تونس و المغرب 1% من نتاجها الوطني الخام في حين تصل هذه النسبة إلى 5% في الدول الأوروبية .

2/ الكفاءة:

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محدد باعتبار المؤسسة أداة للتحويل المدخلات إلى مخرجات فالمخرجات تمثل العوامل الأساسية للإنتاج من عمالة الأرض... الخ أما المخرجات فتتمثل في السلع والخدمات فكما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة فالمؤسسة تتميز بتكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة مع منافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع

النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة¹

3/ الجودة:

نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية² .

وقد حدد ((David Garvin) الخبير في الجودة بجامعة هارفرد الأمريكية خمسة نقاط يتعين على المؤسسة

إتباعها إذا ما اعتمدت الجودة كأداة تنافسية³ وهذه النقاط هي:

- يتوجب تحديد الجودة من وجهة نظر المستهلك

¹ عبد الله بلوناس وبن بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2010 9.

² سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتورة دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، فرع التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004 3.

³ عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات: 2000 38.

- لا بد من ربط الجودة مع الربحية لكل جانب من السوق والتكلفة
- يجب النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية
- يتم بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي
- لا بد للجودة أن تحصل على التزام المؤسسة بالكامل.

4/ الوقت:

- يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.¹ ويمكن تحديد الميزات التنافسية والتي تمثل الجوهر المنافسة على الأسواق كالآتي:
- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة الحياة المنتج.
 - تخفيض زمن دورة المنتج.
 - تخفيض زمن دورة الزبون.
 - الالتزام بجدول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلية في عملية التصنيع.

5/ المعرفة:

شهدت منظومات الأعمال خلال العشرينيات الأخيرة تحول كبير في طريقة فهم عوامل النجاح فطوال الفترة الصناعية كان العنصر البشري يقيم على أساس الجهد المادي الذي يبذله في العمل ، لكن مع التطور الذي حدث بعد ذلك و إدخال الآلات الحديثة و التكنولوجيا في العمليات الإنتاجية أصبح التقييم على هذا الأساس اقل أهمية وصار من الضروري الاعتماد على القدرات الفكرية في تقييم الرأس المال البشري ، فإذا كانت الميزة التنافسية هي نتيجة لقيمة إضافية التي تخلقها المؤسسة لزبون و إذا كان من الممكن تجسيد هذا من خلال تميز المنتج و القراءة بخصائص إضافية مقارنة مع منتجات المنافسين . فانه باستطاعة المؤسسة أن تحقق تلك الأفضلية النسبية بالاعتماد على قدرتها الداخلية خاصة في مجال البحث والتطوير، وتعتبر المعرفة هي الركيزة الأساسية لهذه الوظيفة، فالمعرفة إذا هي الأداة لتحقيق سبق وتدعيم المكانة التنافسية

¹نبيل مرسي خليل، المرجع سبق ذكره، ص18.

للمؤسسة ولا تقتصر مساهمة المعرفة على وظيفة البحث والتطوير بل ترتبط بكل وظائف المؤسسة مثل التسويق والمالية والمحاسبة الخ.¹

6/ المرونة:

يقصد بالمرونة قدرة المؤسسة على تقديم المستويات مختلفة ومتنوعة في السوق المستهدف، ويمكن تأشير المرونة في مجالين أساسيينهما:

* قدرة المؤسسة في مسير التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات وفق تفضيلات الزبائن، على اعتبار أن المستهلك وسلوكه يمكن في رغبته الدائمة للتغير، وبالتالي فإن المنتج لا يبقى على حاله لفترة زمنية طويلة نسبيا بأي حال من الأحوال.

* قدرة المؤسسة في الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب. وبالتالي يجب أن يكون لدى المؤسسة الاستعداد والكافي والقدرة على العمل في البيئة مستقرة أو متقلبة.²

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها:

أولاً: محددات الميزة التنافسية:

أن الميزة التنافسية للمؤسسة غالبا ماتحدد وفق لمتغيرين أساسيين يمكن من خلالهما تحديد مدى القوة وإمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين والصمود والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكبر فترة ممكنة ومتغيرين هما:

1/ حجم الميزة التنافسية:

تتحقق التنافسية سمة الاستمرارية والحجم إذا كان أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المنافسة.³

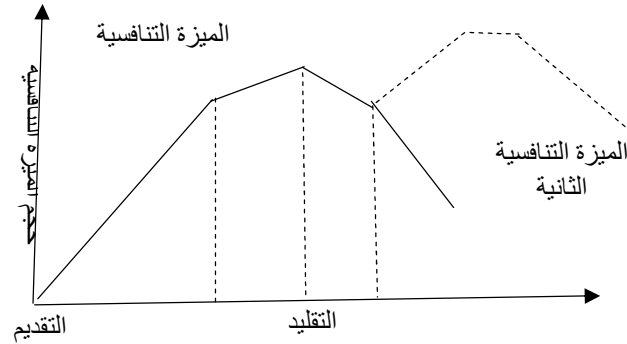
إن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة مثل دورة حياة المنتج كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجيستر، تخصص: تسويق جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009.
28

² 201.

³ نبيل مرسي خليل، المرجع سبق ذكره، ص 85.

الشكل رقم 04: مراحل دورة حياة الميزة التنافسية.¹



المصدر: هشام حريز، مرجع سابق، ص: 118

ويمكن شرح المراحل السابقة كمايلي:

* مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري المادي المالي وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشار أكثر فأكثر.

* مرحلة التنبؤ:

وتعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدئوا يركزون عليها وتكون الوافرات في أقصى ما يمكن.

* مرحلة التقليد:

تتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بالتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي

تتراجع أسبقيتها عليهم ومنه انخفاض في الوافرات

* مرحلة الضرورة:

وتأتي هنا مرحلة ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزات جديدة على أسس تختلف تماما على أسس ميزات الحالية. وإذا لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

2/ نطاق التنافس:

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال التركيز على القطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأشير على الميزة التنافسية وهي¹ :

2-1/ نطاق القطاع السوقي:

يعكس مدى تنوع خارجات المؤسسات والعملاء الذين يتم خدمتهم أو ما يتم التركيز على قطاع سوقي معين من السوق أو كل السوق.

2-2/ النطاق الرأسي:

يعتبر على مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد تحقق مزايا التكلفة المنخفضة أو التميز

2-3/ النطاق الجغرافي:

يعكس مدى المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسات، ويسمح النطاق الجغرافي بالتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقييم المنتجات نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة إثر مشاركة المواد.

2-4/ نطاق الصناعة:

تعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسات، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنها خلق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والموارد عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية من خلال ثلاثة عوامل رئيسية متمثلة في² :

1- مصدر الميزة:

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، 87.
² 99.

وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:

* مزايا تنفسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والموارد الأولية إذ يسهل تقليدها و محاكاتها من قبل المنظمات المنافسة.

* مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا العلمية تميز المنتج (التميز والتفرد في تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة) السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودان تسويقية متراكمة أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحول أو تبديل مرتفعة. وتطبق هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

-يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريجيا خاصة بالقدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء.

- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية والتعليم المتخصص والبحوث والتطوير والتسويق.

ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة يمكن القول إن المزايا المترتبة على التكلفة الأقل قابلة للاستمرار أو التوصل عن المزايا المترتبة عن تميز المنتج أو الخدمات.

2/ عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة:

بالاعتماد على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة إما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعا.

3/ درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

يجب أن تتحرك المنظمات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المنظمات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة القائمة حاليا، لذا قد يتطلب الأمر القيام بالمنظمات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.¹

المطلب الثالث: صناعة الميزة التنافسية:

نظرا لأهمية الميزة التنافسية للمنظمة كونها الأداة والوسيلة التي تجعلها مميزة عن غيرها من المنظمات في سوق. فالمنظمة سوف تسعى جاهدة للحصول على هذه الميزة عن طريق ابتكارها وصناعتها. أولاً: تعريف صناعة الميزة التنافسية:

تعددت تعاريف صناعة الميزة التنافسية ونذكر منها:

* صناعة الميزة التنافسية هي عملية التدخل الإداري ومخطط لخلق ابتكار وإيجاد أوضاع ديناميكية متحركة تدفع قوى الفعل الاقتصادي لان يكون أكثر حركة من اجل معالجة الاختلافات القائمة في الاقتصاد القومي وتحقيق معدلات نحو مرتفعة ومتسارعة.¹

ويركز هذا التعريف على تعيين العناصر الفاعلة في صناعة الميزة التنافسية وأهمية هذه الصناعة عل تحسين مستوى الاقتصاد والدخل القومي وتحقيق التطور والازدهار.

- الميزة التنافسية هي عملية قائمة والتوالد والتكاثر من خلال مراكز التفعيل وعناصر فعالة وأدوات فعالية تسري فعاليتها في كافة المعاملات الحاضرة وكذلك في العقود الآجلة من اجل تأكيد مقومات النجاح ومن اجل الوصول إلى أفضل مكتسبات العائد والربح والتفوق.²

ويركز هذا التعريف على مقومات وأركان صناعية الميزة التنافسية وأهداف هذه الصناعة لمكتسباتها. ومن خلال هذا التعريف يمكن الوصول إلى التعريف صناعة الميزة التنافسية: بأنها تلك الصناعة التي يمكن المؤسسة من اكتساب مقومات تمكنها من التفوق في المجال تخصصها ونشاطها ومنه تحقيق الزيادة. ثانياً: آليات صناعة الميزة التنافسية:

تمتلك صناعة الميزة التنافسية العديد من الآليات تعمل بصورة فعالية واستهدافية وتخضع لمنظومة متكاملة من العناصر والمراحل وأهم هذه الآليات ما يلي:¹

1/ آليات الدمج للمصالح:

فالدمج لا يعني مجرد المزج و إقامة كيان إداري اكبر حجما ولكنه يعني الكثير من ذلك ، انه يعني امتلاك قدرة و رغبة على التفوق و الانطلاق إلى الأفاق غير مسبوقه من التقدم ومن النمو و من العائد و المردودية لضمان الاستمرارية و الديمومة سواء اتخذ هذا الدمج صيغة الوحدة في قيمتها الاندماجية أو اخذ صيغة

¹ محسن احمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، ط1 2004 31.
² نذير الرزاق، خلق المزايا التنافسية في ظل التوجهات الإدارية الجديدة، الملتقى الدولي الأول حول التمييز الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2005 148.
¹ محسن احمد الخضيري، المرجع سبق ذكره، ص،ص: 95-96.

التحالف و التنسيق و التعاون في شكله البدائي الأولي ، و يعمل هذا المحور على امتلاك المشروع بخصائص الحجم الاقتصادي الكبير ، و تحقيق وفورات في السعة و النطاق و سواء كانت هذه الوافرات داخلية أو خارجية و سواء كانت مرتبطة بالعائد و المردودية ، أو مرتبطة بالتكاليف و عناصر الإنفاق و التدفق الخارجي ، وتشتمل هذه الآليات :

- * آليات التفاهم والتفهم للمصالح والمكاسب والمنافع الخاصة بالأطراف وعدم تعريضها لأي خطر.
- * آليات التنسيق والتشاور في التوزيع مناطق النفوذ والهيمنة.
- * آليات التنسيق والعمل المشترك والتعاون في القيام بعمل مشترك.
- * آليات انتشار كيان إيطاري يستوعب ويبلغ كل الأطراف.

2/ آليات المزج بين تيار الحداثة والارتقائية:

وهذا لضمان وحدة المصير والضرورة وضمان التطوير والتحسين المستمر وضمان امتلاك أدوات التفوق ومراكز إنتاجية وضمان أسواق ومراكز استهلاكية وضمان علاقات ارتباطية دائمة، وهي آليات لا تقف عند حدود التحديث وامتلاك المنظومة المتطورة، ولكنها تتعدى ذلك إلى أفاق التقدم وعالم التفعيل غير محدود والقائم على آليات ذات طابع خاص تقوم على رغبة أكيدة في التفوق، وأهمها:

- * آليات التطلع إلى الأفضل
- * آليات السعي إلى الأحسن.
- * آليات العمل من أجل الجديد المبتكر.

3/ آليات الابتكار والتخلق والإبداع والتطوير والتحسين:

4/ آليات النمو والإنتاج والإنتاجية:

بمعنى تطوير وتنمية تلك الآليات التي تسمح للمؤسسة بتحقيق الزيادة في الإنتاج والتميز منتوجاتها من خلال الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج العادية والخاصة والذي بدوره يقود إلى الإنتاجية بقوة كونها نتيجة حتمية لعملية الإنتاج وتصريف المنتج.¹

¹ مروي خمّان، التسويق كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية، مذكرة ماستر، تخصص: تسويق الخدمات، جامعة العربي بن مهيدي ام 2014 69.

إن شدة المزاومة وحدة المنافسة جعلت من اكتساب مزايا تنافسية حتمية من أجل البقاء في السوق و مجارات المنافسين ، وتحقيق أهداف المؤسسة ، و لما كانت الميزة التنافسية بهذه الأهمية وجب على المؤسسة المحافظة عليها و السعي لاكتساب اكبر عدد من المزايا التنافسية و العمل على تطويرها وذلك من خلال زيادة وتثمين مصادر الميزة التنافسية المتاحة أمام المؤسسة ، و العمل على الخلق المزيد منها من خلال التغيير و السعي نحو التطور التكنولوجي و السرعة في الأداء ، و كذلك عدم إهمال هذه المزايا و قيامها و مقارنتها بالمنافسين المعرفة وضع المؤسسة و مكانتها في السوق .

المبحث الثالث: استراتيجيات التنافس لدعم تنافسية المؤسسة:

تقوم المؤسسات بتصميم الاستراتيجيات التوثيقية التنافسية التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية تسهل تقديم عرض ذو قيمة كبيرة للمستهلك وذلك لمواجهة الضبط التنافسي للقطاع السوقي وقد تؤثر الخبرة المكتسبة على نوعية الاستراتيجيات الخاصة التسويقية منها بتبني استراتيجيات معينة لتخطي المنافسين وذلك بحسب الوضعية السوقية التي تحتلها المؤسسة وفي هذا السياق سيتم التطرق إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: استراتيجيات دورة حياة المنتج ومحفظة الأنشطة BCG.

لمطلب الثاني: استراتيجيات التنافس كأساس للميزة التنافسية.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التسويقية وكيفية التمرکز ضمن المنافسة.

المطلب الأول: استراتيجيات دورة حياة المنتج ومحفظة الأنشطة BCG:

لقد تم تطوير ونشر مصفوفة BCG بواسطة فريق بوسطن الاستشاري في الستينيات من القرن الماضي، حيث تستخدم هذه الطريقة في تحديد الاستراتيجيات الملائمة من خلال تقسيم وحدات العمل الخارجية، وقبل التفصيل لا بد من اخذ فكرة حول دورة حياة المنتج.

1: استراتيجيات دورة حياة المنتج:

تعتبر المرحلة التي تمر بها الخدمة خلال دورة حياتها من أهم العوامل المؤثرة على عملية تخطيط الاستراتيجية الخاصة بتسويقها. ونظرا لان لكل مرحلة خصائصها فان ذلك يفرض على إدارة التسويق في المؤسسة أن تتعامل مع كل مرحلة باستراتيجيات تسويقية مختلفة تتلاءم مع طبيعتها. وهذه الاستراتيجيات

هي:

1-1 استراتيجيات مرحلة التقديم:

هناك أربع استراتيجيات تسويقية بديلة يمكن إتباعها في هذه المرحلة وهي:¹

1-1-1 استراتيجية القسط السريع:

تقوم هذه الاستراتيجية على أساس تقديم الخدمة إلى السوق بسعر مرتفع وبجهود ترويجية مكثفة. وذلك بهدف الوصول إلى أقصى ربح إجمالي، ويفضل تطبيق هذه الاستراتيجية في الأوضاع التالية:

- * عدم معرفة قطاع كبير من الجمهور بالخدمة البيئية الجديدة.
- * وجود منافسة شديدة في سوق الخدمة.

1-1-2 استراتيجية القسط البطيء :

تقوم هذه الاستراتيجية على تقديم الخدمة الجديدة إلى السوق بسعر مرتفع و بجهود ترويجية منخفضة و الهدف من ذلك هو تحقيق أقصى ربح مع تدني التكاليف ، و تتبع هذه الاستراتيجية في الأوضاع التالية :

- * استعداد الجمهور لدفع السعر المرتفع .
- * صغر حجم السوق المستهدف بالخدمة الجديدة .
- * عدم وجود منافسة جديدة .

1-1-3 استراتيجية التغلغل السريع :

تقوم هذه الاستراتيجية على تقديم الخدمة الجديدة إلى السوق بسعر منخفض وبجهود ترويجية مكثفة ، بحيث يساعد هذان التوجهان على دخول السوق بشكل سريع و تحقيق اكبر حصة سوقية للخدمة ، و تستخدم هذه الاستراتيجية في الأوضاع التالية :

- * عدم معرفة الجمهور المستهدف بالخدمة.
- * وجود منافسة شديدة في سوق الخدمة.
- * اتساع السوق وزيادة حجم الطالب على الخدمة المقدمة.
- * انخفاض تكلفة إنتاج الخدمة طبقا لحجم التعامل بها.¹

¹ : 70 .

¹ : 72 .

1-1-4 استراتيجية التغلغل البطيء:

تقوم هذه الاستراتيجية على أساس تقديم الخدمة الجديدة إلى السوق بسعر منخفض وبأدنى مجهود ترويجية ممكنة، والهدف من ذلك هو استمالة الأفراد لقبول الخدمة سريعا وتدني تكاليف الترويج مما يحقق هو من ربح عالية، وعموما تعتبر هذه الاستراتيجية مناسبة في الأوضاع التالية:

* معرفة التامين بالخدمة من جانب الجمهور.

* ارتفاع درجة حساسية السوق للسعر.

* اتساع السوق المحتمل للخدمة الجديدة.

1-2 / استراتيجيات مرحلة النمو:

تتصف مرحلة النمو بزيادة الأرباح المتولدة عن زيادة الحجم التعامل بالخدمة، فتكليف الترويج ستوزع على عدد أكبر من العملاء مما يقلل نصيب كل عميل من هذه التكلفة، وللحفاظ على المكانة التنافسية للخدمة في السوق يجب على المؤسسة تبني الاستراتيجيات التسويقية التالية:

* تحسين مستوى جودة الخدمة وإضافة مواصفات جديدة لها.

* التوجه لخدمة قطاعات جديدة من العملاء وتطوير نم توصيل وتوزيع الخدمة.

* تعديل أهداف التوصيل لإبراز المزايا النسبية واستمالة سلوك العملاء وتفضيلاتهم.

وعلى إدارة المؤسسة في هذه المرحلة أن تعمل على تحقيق حصة سوقية عالية وأرباح عالية.

1-3 / استراتيجية مرحلة النضج:

تتميز مرحلة النضج بانخفاض معدلات النمو في حجم التعامل بالخدمة وهذا من شأنه أن يزيد من حدة المنافسة، وعلى إدارة المؤسسة تبني استراتيجيات التالية:¹

1-3-1 استراتيجية تعديل السوق:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى الوصول إلى قطاعات جديدة من العملاء ويلعب الإعلان دورا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة في هذه المرحلة.

1-3-2 استراتيجية التعديل في الخدمة:

تتمثل في استراتيجيتينهما:

* استراتيجية تحسين الخدمة.

* استراتيجية تطوير خصائص الخدمة.

تستطيع إدارة المؤسسة تطبيق إحدى الاستراتيجيتين أو كلاهما معا.

1-4/ استراتيجية مرحلة الانحدار:

في مرحلة الانحدار يصل مستوى أداء الخدمة في المؤسسة إلى الانحدار وفي هذه الأوضاع يمكن لإدارة المؤسسة تبني أحد المسارات التالية:

* إخراج الخدمة من السوق كلياً والإبقاء على الخدمات الواعدة فقط.

* التركيز والاستغناء عن قطاعات معينة من السوق.

* تخفيض تكاليف التوزيع والترويج.

2: مصفوفة بوسطن الاستشارية¹ BCG:

لقد قامت مجموعة بوسطن الاستشارية وهي مؤسسة الاستشارات الإدارية بتطوير وتبسيط نموذج لصياغة الاستراتيجية المتعددة الأعمال يدعى باسم مصفوفة معدل النمو وحصّة السوق.

تعد هذه المصفوفة من أقدم المصفوفات استخداماً في تحليل الأعمال الاستراتيجية وتشير بعض الدراسات إلى أن أكثر من 50% من الشركات العالمية المعروفة، تعتمد على هذه المصفوفة في تحليلها للأعمال الاستراتيجية وبالتالي لاختباراتها المناسبة في تعاملها مع السوق وعبر ما تقدمه من منتجات وتتمثل هذه المصفوفة في العلاقة بين متغيرين هما:

2-1 حصة السوق النسبية:

وتتضح بالإحداثيات الأفقية التي تمثل الحصة السوقية لوحدات الأعمال الاستراتيجية قياساً بأكبر المنافسين الموجودين في السوق. وتعتبر بذات الوقت عن قوة الشركة في تلك السوق أو أجزائها المستهدفة، ويمكن حساب الحصة السوقية النسبية كما يلي:

الحصة السوقية = مبيعات المؤسسة/المنافس الأساسي.

2-2 معدل نمو السوق:

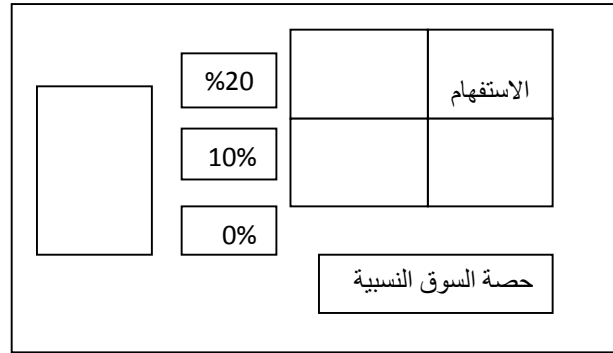
ويتضح بالإحداثيات العمومية وهو يعطي مؤشر لنمو الحاصل في السوق، فكلما زادت النسبة كلما أشار على إن السوق ذو قوة ويشجع الشركات في الدخول إليه، وإن فرص النجاح متوفرة به، أما إذا كانت النسبة

منخفضة فذلك يدل على إن السوق في موضع تهديد للشركات العالمية فيه، ويمكن حساب معدل نمو السوق كالتالي:

$$\text{معدل نمو السوق} = \text{مبيعات المؤسسة} / \text{السوق}$$

* وتضم المصفوفة أربعة أنواع واحتمالات من وحدات الأعمال الاستراتيجية وهي موضحة في الشكل الموالي¹:

الشكل رقم (5): مصفوفة مجمع بوسطن الاستشارية



المصدر: كاظم الركابي، مرجع سابق، ص: 210

أ/ علامة الاستفهام: (حصة سوقية منخفضة، معدل نمو مرتفع)

تستخدم سيولة نقدية كبيرة لتحافظ على نصيبها في السوق، وعلى الإدارة أن تفكر جديا بخصوص أي من الوحدات يمكن دفعها ودعمها لتصبح نجوما، إن مثل هذا النوع من الوحدات الاستراتيجية يجب انيثيرة دهشة ووضع علامة استفهام لدى المسؤولين في إدارة التسويق بالشركة، لأنه بالرغم من أن معدل النمو في السوق عليها عالي إلا أن نصيب الشركة من سوقها مقارنة بنصيب أكبر المنافسين يعتبر منخفض².

ب/ النجوم الساطعة: (حصة سوقية عالية، درجة نمو عالية)

تمثل عملية الانتقال بالأعمال أو المنتجات من خلية علامة الاستفهام إلى خلية النجوم، فالنجمة تعني قائد السوق العالي النمو، غير إنها ليست بالضرورة توفر نقدا كثيرا، وهنا على المنظمة أن تتفق قدرا كبيرا من

¹ 210 :

² نادية العارف، مرجع سابق، ص: 280

المال تماشياً مع معدل نمو السوق، والوقوف بوجه هجمات المنافسين وان النجوم عادة ماتستهلك النقد بدلاً من التوليد، والاستراتيجية المناسبة هو التوسع والنمو¹.

ج/البقرة الحلوب: (حصة سوقية عالية، معدل نمو منخفض)

هي وحدات مدرة للنقدية الكثيرة، تفوق ماتستخدمه الشركة لدفع فواتيرها ولدعم وحدات النشاطات الأخرى التي تستخدم السيولة النقدية .

أفضل استراتيجية هناهي الاستقرار والتركيز².

د/الكلاب السائبة (المسورة): OGS (النصيب النسبي قليل من السوق، معدل النمو منخفض)

وهي أنشطة وحدات في تدهور ، ذات حصة سوقية ضعيفة ومعدل نمو منخفض أيضاً و لا فائدة ترجى من هذا الاستثمار، وهو وضع غير سار، أحيانا تصبح هذه الوحدات عبئا على الشركة و لا تدر من العائد ما يبرر وجودها لذلك يجب استبعادها، و عادة ما تكون هذه الأنشطة في نهاية دورة حياتها لذلك لابد من التخلص منها ، و الاستراتيجية المنافسة هنا هي الانكماش³ أو الانسحاب من السوق. * وهناك أربع بدائل استراتيجية يمكن السعي لتحقيقها و هي⁴:

1- استراتيجية البناء :

أي العمل على زيادة نصيب و حداث الأعمال النسبية من السوق لتحقيق المكاسب في الأجل القصير، و هذا الهدف يعد ملائماً لعلامات الاستفهام و التي يجب تنمية أنصبتها من السوق إذا كان الهدف هو تحويلها إلى نجوم .

2- استراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم:

إي المحافظة على تنصيب وحدة الأعمال النسبي من السوق، وهذا الهدف مناسب لنجوم وكذلك الأبقار المدرة للنقدية لفترة مستمرة.

3- استراتيجية الحصاد:

¹ : 218

² عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص: 265

³ زكرياء مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 182

⁴ شيفارة هجير، مرجع سابق، ص: 54

والهدف هو زيادة التدفق النقدية في الأجل القصير، بغض النظر عن الأثر في الأجل الطويل، ويمكن أن نستخدم هذه السياسة بالنسبة إلى الكلاب.

4- استراتيجية الحذف¹:

أي بيع وتصفية بعض الأعمال أو المنتجات بغرض استخدامها بشكل أفضل في مجال آخر، وهذه الاستراتيجية مناسبة للكلاب ولعلامات الاستفهام التي لا تستطيع المؤسسة معالجتها وتمويلها.

* إن إبراز مزايا مصفوفة الـ bcg هو بساطة المعلومات وسهولة استخدامها إلا أن ما يؤخذ عليها البساطة أكثر عن استخدام المستويات عالي ومنخفض وتقسيم المصفوفة إلى أربعة أجزاء، وعلاقة بين نصيب السوق والتركيبة ليست بالضرورة علاقة قوية حيث أن المنتج الذي له حصة سوقية منخفضة قد يكون مربحا أيضا، كما إن الحصة السوقية هي مظهر واحد من مظاهر الوضع التنافسي.

المطلب الثاني: استراتيجيات التنافس كأساس للميزة التنافسية

1- الاستراتيجية التنافسية:

تحقق المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها ، من خلالها تحدد الكيفية التي تنافس بها في مجال الأعمال أو صناعة معينة و تبني المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ الخطوات تمكنها من الحصول على مزايا افضل من منافسيها تجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعمل و بشكل متميز عن المنافسين تختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى فعلى سبيل المثال يعد تصنيع المنتج النوعية الأفضل فالأقل سعرا مع توفير سرعة الاستجابة لطلب العميل مزايا يدركها العميل و تحقق القيمة له ، و يرتبط تحقيق ذلك بالخيارات الاستراتيجية التنافسية في مستوى وحدات الأعمال²

وفي عام 1980 م وضع PORTER ثلاث استراتيجيات عامة كوسائل لتعامل تمكن المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة والبتالي اختيار الاستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية وظروف المنافسة في نفس الصناعة.

2- الاستراتيجيات التنافسية لبورتر:

¹ مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص: 180

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق ص 417

2-1- استراتيجيات قيادة التكلفة:

ترتكز هذه الاستراتيجيات اهتماماً بتخفيض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج و ذلك استناداً لمفهوم الخبرة و الاستخدام الأمثل لمواد المؤسسة المتاحة ، و هو ما يتفوق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز احد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى ادنى حد مقبول¹ ، كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التضعيفية ذات الكفاءة العالية و الاستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث و التطوير و خدمات البيع و الإعلان ... الخ يعطي التمتع تكلفة منخفضة المؤسسة قوة دفاعية ضد المنافس و يمكن تمثيل مصادر الميزة التنافسية التي تضمنها خيار قيادة التكلفة ضمن مفهوم سلسلة القيمة في الشكل الموالي :

الجدول رقم (01) مضامين سلسلة القيمة الاستراتيجية قيادة التكلفة

النشاطات المساندة	القرارات الاستراتيجية	رقابة التكاليف المركزية			
	إدارة الموارد البشرية	التدريب لتأكد لتوفير التكاليف وتشجيع العاملين للبحث عن طرق جديدة لتحسين أساليب الإنتاج			
	تطوير التكنولوجيا	اقتصاديات الحجم في البحث وتطوير التكنولوجيا والتعلم وخبرة في الحجم الكبير			
	التدبير	الشراء من مصادر مستعدة القوة تساوميه كبيرة من الموردين			
الأنشطة الأساسية	التوزيع المادي الداخلي	العمليات	التوزيع المادي الخارجي	التسويق المبيعات	الخدمة
	شحنات كبير / تخزين واسع	اقتصاديات حجم المصانع / تأثيرات المنبرة	إرساليات شحن كبيرة	توزيع واسع / إعلانات وطنية	خدمات إقليمية

المصدر: د. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 419

2-3- استراتيجية التميز:

و فقا لهذه الاستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتميز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، و يركز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات و رغبات عملائها بطريقة فريدة من خلال تقديم منتجات مبدعة وذات نوعية عالية ، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط منتجات القائمة بالشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من المنتجات في خطوط إنتاجها¹ و من اهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الاهتمام بالنوعية بحيث تسم للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية يمكن تمثيل الميزة التنافسية لهذه الاستراتيجية من خلال إنشاء سلسلة القيمة لكل من المؤسسة و عملائها، حيث يمكن إيجاد صلات وروابط بين مجموعة الأنشطة ، و النقطة الهامة هنا هي تحديد الأنشطة التي تستطيع المؤسسة أن تخلق من خلالها قيمة للمشتري² وهي موضعه في الشكل الموالي :

الجدول الرقم (02): سلسلة القيمة ضمن استراتيجية التميز

التشطات المساندة		القرارات الاستراتيجية		محاولة تنسيق العمليات بين الوظائف مع محاولات بناء الأسس النوعية	
		إدارة الموارد البشرية		معاملة العاملين كونهم أعضاء فريق مع التركيز على القيمة مع الاعتماد على النوعية	
		تطوير التكنولوجيا		نفقات البحث والتطوير عالية لإيضاح الميزة مع الاعتماد على النوعية	
		التدبير		الشراء من مصادر معرفة عالمية	
الأنشطة الرئيسية		التوزيع المادي الداخلي	العمليات	التوزيع المادي الخارجي	التسويق المبيعات
		استخدام أفضل الموارد	نوعية عالية	استلام سريع / اهتمام بالتنظيف	توزيع واسع / إعلانات وطنية
					معاملات خاصة للعملاء

المصدر: طاهر محسن منصور الغلي، وائل محمد صبحي إدريس مرجع سابق ص 420

¹ محمود حاسم الصميد علي، لردينة عثمان يوسف، مرجع : 413.

² فليب سادلر، ترجمة علاء احمد صلاح، الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، مصر، 2008 : 296

2-3- استراتيجية التركيز:

تستند هذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفرد او عدد محدد من المنتجات المتقاربة جدا، أو التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، تحدد المهارات والموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الاستراتيجية كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم: (03) استراتيجيات PORTER الثلاث ومتطلباتها:

الاستراتيجية	المهارات والموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
قيادة التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> ✓ استثمار رأس مالي متواصل مع توفير مزيد من رأس المال في متناول اليد ✓ مهارات الهندسة في مجال العمليات ✓ الإشراف المكثف للعمل ✓ تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع ✓ نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ رقابة محكمة على تكاليف ✓ إعادة تقارير رقابة ومراجعة توصيلية متكرر ✓ تنظيم مسؤوليات واضحة ✓ حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية
التميز	<ul style="list-style-type: none"> ✓ قدرات تسويقية عالية ✓ هندسة المنتجات ✓ الاتجاه نحو الإبداع ✓ كفاءات عالية في البحوث الأساسية ✓ السمعة الجديدة في مجال الجودة ✓ خبرة طويلة في صناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى ✓ تعاون قوي من قنوات التوزيع 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تنسيق قوي بين وظائف البحوث ✓ التطوير وتطوير المنتجات ✓ مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية ✓ رواتب ومزايا جديدة لجذب العمالة والكفاءات المبدعة
التركيز	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مزيج من السياسات أعلاه ✓ توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي معين 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مزيج من السياسات أعلاه ✓ توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي

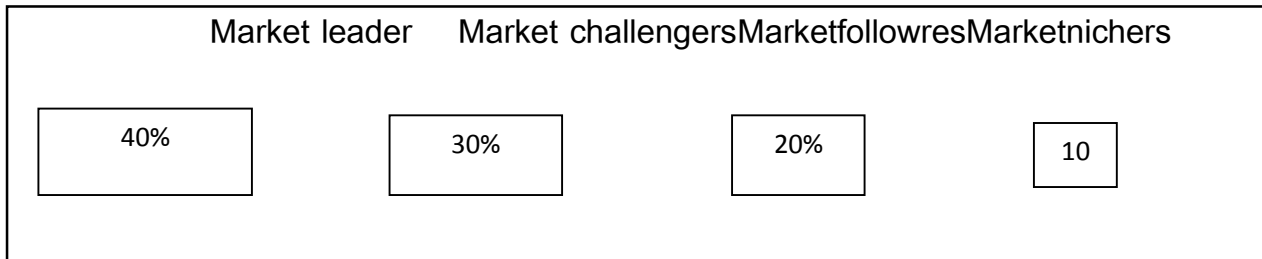
المصدر: ظاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص: 421

لقد أضيفت تحسينات مهمة لنموذج PORTER ولم يبق على حالة بفعل التطور التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة حيث لم يتبقى الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة فقط ثلاثة خيارات بل تطورت أساليب المنافسة وأخذت منحنا جديداً بتتوع واسع، فعلى سبيل المثال لم يبق خيار التميز بالنوعية المرتبطة بالسعر المرتفع، إنما تعمل بعض المؤسسات على تحسين نوعية مقابل أسعار منخفضة نسبياً قياسياً بالمنافسين¹

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التسويقية وكيفية التمركز ضمن المنافسة:

تختلف الشركات المتنافسة في أي سوق مستهدف معين، في أي نقطة زمنية، في أهدافها ومواردها، فتكون بعض الشركات كبيرة وبعضها صغيرة ولبعضها الكثير من الموارد، ولبعضها الأخر تمويل محدود، وبعضها قديمة وجيدة التشييد، أما البعض الأخر فجديدة، ويناضل بعضها للنمو السريع في حصة السوق، بينما البعض الأخر يناضل للأرباح طويلة المدى وتشغل الشركات مواقع تنافسية مختلفة في سوق الهدف. ونتعرف على الاستراتيجيات التنافسية بناءً على الأدوار التي تلعبها الشركات في سوق الهدف، القائد، المتحدي أو التابع أو من يدخل كقوة في السوق.

الشكل رقم (06): هيكل افتراضي للسوق



المصدر: فيليب كوتلر، جاري ارمسترونغ، أساسيات التسويق، الكتاب 1، دار المريح للنشر، الرياض، 2009، ص: 987.

1: استراتيجيات قائد السوق Market leader strategies

تحتوي معظم الصناعات على قائد سوق مميز و للقائد اكبر حصة سوق و عادة يقود المؤسسات الأخرى في تغييرات السعر و تقديم المنتجات الجديدة و تغطية التوزيع و إنفاق الترويج ، و يمكن أن يكون القائد أو لا يكون محترماً أو هناك إعجاب به إن البان الشركات الأخرى تدعن لسيطرته و يركز المنافسون على القائد كشركة للتحدي أو التقليد أو التحبب و من قادة السوق المشهورين يوجد General Motors للسيارات و

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص: 421 .

Nike (للأحذية الرياضية)¹.

ليست حياة القائد سهلة ، فيجب أن تحافظ على المراقبة المستمرة ، و تستمر شركات أخرى في تحدي نقاط قواها ، أو تحاول أن تستفيد من نقاط ضعفها و يمكن أن يفقد قائد السوق دوره في السوق ، و يقع في الموقع الثاني أو الثالث ، و يمكن أن يأتي ابتكار المنتج ، و يضر القائد (كما في الحالة التي أخذت هواتف Nokia ، Erison القيادات من طراز Motorola التماثلية) و يمكن أن ينمو القائد بغروره ، أو برضاء عن نفسه ، و يسيء الحكم على المنافسة (كما في الحالة التي فقدت فيها Sears القيادة لـ Wall-Mart) أو يمكن أن يصبح القائد قديم الطراز مقابل المنافسين الجدد النشيطين (كما في الحالة التي فقدت فيها Levi أرضية خطيرة لعلامات تجارية أكثر حداثة و أناقة مثل، أو Dkny أو Guess). و لتظل الشركات القائمة رقم واحد يمكنها أن تتخذ الإجراءات الثلاثة ،

أولا يمكن أن تجد طرقا للتوسع في إجمالي الطلب.

ثانيا يمكن أن تحمي حصة السوق الحالية من خلال الإجراءات الدفاعية و الهجومية الجديدة

ثالثا يمكن أن تحاول توسيع حصة سوقها أكثر

1-1 التوسع في إجمالي الطلب :

عادة تكسب الشركة القائد الأقصى عندما يتسع إجمالي السوق فإذا التفت الأمر يكون صورا رقمية أكثر تكسب الشركة sony أقصى مكسب لأنها تبيع أكثر حصة سوق للكاميرات الرقمية في الدولة ، فإذا استطاعت sony أن تقنع الأمريكيين أكثر النقاط صور رقمية ، وأخذهم إلى مناسبات أكثر ، أو يأخذوا صورا أكثر في كل مناسبة فسوف تستفيد أكثر من منافسيها .

ويمكن أن يتوسع قادة السوق عن طريق تطوير مستخدمين جدد ، و استخدامات جديدة ، و استخدام أكثر لمنتجاتها و عادة يمكن أن يجدوا مستخدمين جدد new users في الكثير من الأماكن .

ويمكن أن يتوسع المسوقون عن طريق الاكتشاف مستخدمين جدد للمنتج ، و الترويج لهم ، مثال عن ذلك تستثمر INTELL أكثر بقوة تطوير تطبيقات حسابات شخصية ، و شبكات و اتصالات جديدة ، و التي تزيد بدورها الطلب على مشغلات المصغرة فبمعرفة المصغرة الأكبر من 8% فإنها تعرف أنها ستحصل على نصيب الأسد من الأعمال الجديدة .

¹ فيليب كوتلر، جاري ارسترونغ ، مرجع سابق ص 987.

و أخيرا يمكن أن يشجع قادة السوق الاستخدام الأكثر عن طريق إقناع الناس باستخدام المنتج باعتياد أكثر ، أو زيادة استخدامه¹ .

2/ حماية الحصّة:

أثناء محاولة التوسع في إجمالي حجم السوق، يجب أن تحمي الشركة الفائدة أعمالها الحالية من الهجوم المنافسين، ما الذي يجب أن يعمل قائد السوق لحماية موقعه؟

- يجب أن يمنع أو يعالج نقاط الضعف التي توفر فرصا للمنافسين ويجب أن يحقق كل وعده بالقيمة، ويجب أن تظل أسعاره منسقة مع القيمة التي يراها العملاء في العلامة التجارية ويجب أن يعمل على الاحتفاظ بالعلاقات مع العملاء مرتفعي القيمة.
- إلا أن أفضل دفاع هو الهجوم الجيد، وأفضل استجابة هي الابتكار المستمر، ويرفض القائد أن يكون مع الأشياء التي تحدث، ويقود الصناعة في منتج الجديد وخدمات العميل، وفعالية التوزيع، وتقليل التكلفة، ويحافظ على زيادة فعاليته التنافسية، والقيمة للعملاء، وعندما يهجم عليه المتحدون، يكون رد فعل القائد السوق حاسما².

3/ التوسع في حصة السوق:

يمكن أن ينمو قائد السوق عن طريق زيادة حصص سوقهم أكثر. في كثير من الأسواق تعني الزيادة الصغيرة في حصة السوق زيادة كبيرة جدا في المبيعات .

و قد وجدت بعض الدراسات أن الكثير من الصناعات تحتوي على شركة واحدة ، أو قلة من الشركات الكبيرة مرتفعة الربحية ، و عدد من الشركات الربحية أو أكثر تركيزا و عدد كبير من الشركات المتوسطة الحجم لها أداء ربح اقل ، و يبدو أن الربحية تزداد مع كسب الأعمال حصة بالنسبة إلى منافسيها في السوق الذي تخدمه .

مثال عن ذلك LEXUS حصة صغيرة فقط من إجمالي سوق السيارات إلا أنها تكسب أرباحا مرتفعة بسبب حصة كبيرة لشركة في قطاع السيارات الفخامة ، وقد حققت هذه الحصة المرتفعة في سوقها الذي تخدمه بسبب عملها أشياء أخرى بطريقة صحيحة مثل إنتاج جودة مرتفعة ، و قديم خدمة جديدة ، و

¹ : 987.

² المرجع نفسه ص 988.

بناء علاقات وثيقة مع العملاء و يجب أن لاتفكر الشركات في أن تكسب حصة سوق متزايدة سيحسن الربحية تلقائيا فيعتمد الكثير على استراتيجيتهم لكسب حصة متزايدة ، و توجد الكثير من الشركات مرتفعة الحصة و التي لها ربحية منخفضة .

2: استراتيجيات متحدي السوق:

يجب على متحدي السوق أن يعرف المنافسين باتحادهم أولا وأهدافه الاستراتيجية ويمكن أن يهاجم المتحدي قائد السوق، وهذه هي استراتيجية المخاطرة المرتفعة لكن لها احتمال المكسب المرتفع أيضا، ويمكن أن يكون هدفا اخذ قيادة السوق بدأت WALL MART في خدمة كون السوق في المدن الصغيرة في الجنوب الغربي، وتمت سرعة التحدي قائد السوق SARS. وأخيرا حصلت على قيادة السوق، وكل هذا خلال فترة زمنية تقل عن 25 سنة.

والبديل يمكن أن يتجنب التحدي القائد، وبديلا من ذلك يتحدى الشركات التي لها نفس حجمه و الشركات الأصغر محليا، أو في المنطقة التي يخدمها فيمكن أن تكون هذه الشركات أصغر ضعيفة ماليا، ولا تخدم عملائها جيدا.

كيف يمكن أن يهاجم متحدي السوق المنافس المختار بأفضل صورة، ويحقق أهدافها لاستراتيجية؟ يمكنه أن يدشن هجوم مواجهة كاملا، وينفق مع جهود منتج المنافس وإعلانه وسعره وتوزيعه ويهجم قوى المنافس بدلا من ضعفه ويعتمد الناتج على من لديه القوة والدوام الأكبر، فإذا كان لدى المتحدي السوق موارد اقل من المنافس فلا يعطي هجوم المواجهة معنى كبيرا.

وبدلا من التحدي المباشر يمكن أن يكون التحدي هجوما غير مباشرة indirect Attac على ضعف المنافس، أو الفجوات في تغطية سوق المنافس.

مثال عن ذلك وجدت شركة Dell موقع ضعيف مقابل العملاق IBM في سوق الحساب الشخصي عن طريق البيع المباشر للمستهلكين، تتحدث ساوث وسيت للخطوط الجوية الأمريكية، والناقلين الكبار الآخرين عن طريق خدمة القطاع المنتقلين المهمل للمسافات قصيرة بمطارات صغيرة، وكان لمثل هذا التحدي غير المباشر.

معنى جيد عندما كان لدى الشركة موارد اقل من المنافسين¹.

3: استراتيجيات تابعي السوق:

يمكن أن يكسب التابع الكثير من المميزات فعادة يتحمل قائد السوق مصاريف ضخمة لتطوير المنتجات وأسواق جديدة، والتوسع في التوزيع، يمكن أن يتعلم تابع السوق من تجربة القائد، فيمكن أن يقلد منتجات القائد وبرامجه، أو يحسنها، وعادة مع استثمار اقل كثيرا، ورغم أن التابع قد لا يتعدد القائد فعادة ما يكون مربحا مثله

وليست التبعية مثل أن تكون الشركة السلبية، أو نسخة طبق الأصل من القائد، فيجب أن يعرف تابع السوق كيف يحتفظ بالعملاء الجالسين ويكسب حصة عادلة من عملاء جدد ويجب أن يجد التوازن الصحيح بين المتابعة بقرب كاف لكسب العملاء من قائد السوق مع متابعة على بعد مسافة كافية لتجنب الانتقام. وعادة يكون التابع هدفا رئيسيا للهجوم المتحدين، لذلك يجب أن يحافظ تابع السوق على تكاليف تضييعه المنخفضة، وجودة وخدمات منتجة المرتفعة كما يجب أن يدخل أسواقا جديدة، عندما تفتح أمامه¹.

4: استراتيجيات من يدخل كوة في السوق:

تستهدف شركات شخصية في خدمة كوات السوق قطاعات جزئية بدلا من متابعة السوق كله أو من قطاعات كبيرة منه وعادة ما يكون العاملون في الكوات السوق شركات أصغر لها موارد محددة إلا أن الأجزاء الأصغر من الشركات الأكبر يمكن أن تنتهج استراتيجيات كوات السوق أيضا.

فيمكن لشركات التي لها حصص منخفضة من إجمالي السوق أن تكون مرتفعة النجاح والربحية من خلال اختيار الكوات بذكاء مثال ذلك شركة Estee Lander l'oril لمستحضرات التجميل.

جدول رقم (04): استراتيجيات قادة السوق ومتحدية وتابعة ومستخدمي كوة منه

استراتيجيات قادة السوق	استراتيجيات متحدي السوق	استراتيجيات تابعة ومستخدمي كوة من السوق	استراتيجيات متحدي السوق
التوسع في إجمالي السوق حماية حصة السوق التوسع في حصة السوق	هجوم مواجهة كاملة هجوم غير مباشر	الإلتباع بصورة دقيقة الإلتباع عن بعد	طبقا لعميل، والسوق، والجودة، والسعر، والخدمة كوات متعددة

988.

المصدر: فيلب كوتلر، جاري ارسترونغ مرجع

خلاصة:

إن للميزة التنافسية أهمية كبيرة تجعلها تستحق العناية والاهتمام، فمن خلالها تضمن المؤسسة البقاء في السوق على أقل تقدير، والحفاظ على زبائنها الحاليين وحصتها السوقية كذلك تعمل على تحسين المركز التنافسي واكتساب عدد أكبر من الزبائن، ومن ثم زيادة الأرباح والعوائد، كما تجب الإشارة إلى انه كلما ازدادت حدة المنافسة كلما ازدادت معها الحاجة إلى المزيد من المزايا التي تساعد على مواجهة تهديد المنافسين.

الجانب التطبيقي

الجانب التطبيقى:

تحليل سلسلة القيمة فى مؤسسة

La Mega Pizza

تمهيد:

إن المؤسسة الناجحة في السوق التنافسية هي تلك التي تسعى نحو تحديد أفضل وسيلة للتعامل مع السوق في ظل التغيرات المستمرة تبحث عن مزايا تنافسية تسمح لها بتقديم منتج ذو جودة أفضل وسعر أقل واستجابة أسرع لاحتياجات العميل وفي ظل الإطار لا بد لها أن تأخذ بالحسبان الضغوطات التنافسية (الموردين والمنافسين) وكذلك الإمكانيات والكفاءات التي تملكها.

وبالتالي يمتد تركيز المؤسسة إلى مرحلة ما قبل الشراء من جهة ومرحلة ما بعد البيع من جهة أخرى من أجل بناء ميزة تنافسية قوية تقوم على أساس إيجاد علاقة بين إمكانيات وقدرات المؤسسة وقوى السوق الخارجية ويعتبر مدخل تحليل سلاسل القيمة مناسبا لفهم التفاعل والارتباط بين مختلف المراحل والأنشطة انطلاقا من مرحلة ما قبل الشراء إلى غاية مرحلة ما بعد البيع وبذلك فهي بمثابة حجر الأساس لبناء تنافسية مستمرة.

وفي محاولة منا لتقديم فهم أفضل لدور سلسلة القيمة في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية، كان لزاما علينا القيام بدراسة ميدانية نحاول فيها التطبيق على إحدى المؤسسات الجزائرية.

بعد ما تطرقنا إلى المفاهيم القيمة الخاصة تحليل سلسلة القيمة الذي جاء به مايكل بورتر في كتابه الشهير الميزة التنافسية بعد ما تعرضنا إلى مفاهيم خاصة بالميزة التنافسية، أنواعها، مؤشراتنا، مصادرها. سوف نحاول في هذا الجزء المهم من المذكرة أن بين كيف يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال القيمة المحققة من كل نشاط من أنشطة سلسلة القيمة لمنتجات المؤسسة الخدمية mega pizza.

1. الطريقة المتبعة للدراسة:

1- اختيار مجتمع الدراسة والعينة والمجال الزمني:

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات التي تعمل في مجال الإطعام في ولاية قسنطينة وقد تمت هذه الدراسة من 05 أبريل إلى 30 أبريل 2017.

وفي هذه الدراسة اختارت الباحثة عينة والمتمثلة في المؤسسة والتي هي عبارة عن سلسلة فاست فود بولاية قسنطينة (la méga pizza)، تتمتع بتوفرها على ثلاث فروع وهي كالآتي:

- الفرع الأول متواجد بسيدي مبروك الأعلى حي زويش عمار رقم 24 ط1، قسنطينة مقابل حديقة الترفيه
- الفرع الثاني: يقع في حي بهالي العيد، رقم 17، الخروب، مقر فوق مقر الدائرة
- الفرع الثالث: متواجد بالمدينة الجديدة علي منجلي، التجمع السكني 5، مدخل المنطقة الصناعية، الطريق المؤدي إلى جامعة قسنطينة 3

حيث أن هذه المؤسسة تتموضع تموضع جيدا في السوق " قطاع الأطعمة " وكذا الحصة السوقية التي تسيطر عليها.

كذلك قد تم التطرق إلى مؤسستين في نفس مجال النشاط حتى تتم المقارنة بين مؤسسة محل الدراسة والمؤسستين إحداهما في مدينة الخروب والأخرى بولاية أم البواقي.

2- تلخيص المعطيات المجمع:

تتميز هذه المؤسسة بالتنوع في منتجاتها وهذا بتوفير خيارات عديدة للخدمة زبائنها وتلبية حاجاتهم، بحيث انها تقوم بتقديم العديد من أنواع البيتزا، وهي مقسمة إلى نوعين:

- النوع الأول: البيتزا المصنوعة بسلسلة الطماطم والتي في الغالب لا يكون الطلب عليها كثير على عكس النوع الآخر

- النوع الثاني: وهو البيتزا المصنوعة بالكريمة الطازجة والتي لاحظنا أن الطلب عليها جد مرتفع وان اغلبية الزبائن يطلبون هذا النوع وهو ما يشكل نقطة قوة للمؤسسة،

وكذلك فان المؤسسة تقوم بتقديم السندويشات أو بالأحرى tacos والذي توفر المؤسسة العديد من أنواعه، منها المصنوع بالدجاج ومنها بالحوم المفروم أو المختلط والذي هو مزيج من الدجاج و اللحم المفروم

بالإضافة إلى مكونات أخرى وهو كذلك يعتبر من المنتجات المميزة للمؤسسة بحيث أن نسبة الطلب عليه جد مرتفعة يعتبر من منتجات المؤسسة الأكثر مبيعا.

3- معلومات أخرى عن المؤسسة:

المؤسسة بدأت نشاطها في سنة 2012.

• تحديد عدد الزبائن يوميا من سنة 2012 إلى بداية 2017

من 2012 إلى 2013	من 2013 إلى 2014	من 2014 إلى 2015	من 2015 إلى 2016	من 2016 إلى بداية 2017
/	150 زبون/يوميا	400 زبون/يوميا	600 زبون/يوميا	
50 زبون/يوميا	100 زبون/يوميا	200 زبون/يوميا	350 زبون/يوميا	
/	200 زبون/يوميا	600 زبون/يوميا	800 زبون/يوميا	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نشاط المؤسسة يأخذ منحى إيجابي بحيث انه يزداد بزيادة زبائنها، بالإضافة إلى أن عدد الزبائن يزداد حسب المناسبات وبتزايد أكثر في فصلي الربيع والصيف، وهذا ما أكده لنا صاحب المؤسسة وان اغلب الزبائن طلاب جامعات وثانويات بالإضافة إلى الموظفين والعائلات

• عدد العمال:

السنة	بداية 2012	2013	2014	2015	2016	بداية 2017
عدد العمال	5	35	50	65	98	110

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد عمال المؤسسة قد ازداد مع مرور الزمن و تطور نشاط المؤسسة وهذا يعتبر مؤشر جيد على توسع المؤسسة وتحولها من مؤسسة صغيرة إلى مؤسسة ذات 110 عامل في مجال الإطعام إذ يشكل هذا نقطة قوة من خلال زيادة المورد البشري و بالتالي الاهتمام الجيد بالزبائن وتلبية رغباتهم وخدمتهم جيدا في الوقت المناسب

• المؤسسة تقوم بحفظ حقوقها فيما يخص العلامة التجارية تجاه المعهد الوطني لحماية الملكية الفكرية والصناعة.

حيث لاحظنا تواجد نفس اسم علامة المؤسسة محل الدراسة la méga pizza في أم البواقي (عين البيضاء)، فمن خلال المعلومات التي تحصلنا عليها من المؤسسة تبين لنا أنها لا تعلم بأنه تم تقليد علامتها التجارية بحيث انه لها الحق في رفع دعوى قضائية ومتابعة صاحب هذا الفاست فود قانونيا

4- الوضعية العامة للمؤسسة:

استفادت المؤسسة الخدمية la méga pizza من سمعتها الجيدة في ولاية قسنطينة في كل من : المدينة الجديدة ، سيدي مبروك ، الخروب ، فمن حيث الزبائن لم تحتاج المؤسسة إلى تخصيص ميزانية كبيرة لترويج منتجاتها إلا أن لديها صفحة خاصة على الفايسبوك ، أما من حيث الأكل فهي تقوم بتقديم المنتجات على مستوى الفروع الثلاثة أما الموظفين فهي تقوم بانتقاء افضل الأشخاص ذوي الخبرة و الأخلاق الجيدة إضافة إلى أن المؤسسة تقوم بتعقيدات مع اتحاد المحامين و الحضانة و المستشفى لتقديم الطعام بكميات كبيرة مع خصومات و ذلك في حال وجود مناسبات خاصة لدى الأطراف المتعاقدين المذكورين أعلاه.

II. تحليل سلسلة القيمة تبعاً للأنشطة المحصاة وإسقاطها على نشاط المؤسسة la

méga pizza

1- استعمال المواد:

إن المؤسسة la méga pizza تحتاج إلى مواد أساسية في نشاطها وهي كالتالي:

• كميات المواد الأساسية:

الكميات المطلوبة/يومية	المواد الأساسية
• 3 قنطار	• دقيق (فرينة)
• 16 لتر	• صلصة الطماطم
• 90 كغ	• لحم
• 180 كغ	• دجاج
• 180 كغ	• اجبان
• 3 قنطار	• بطاطا
• 15 كغ	• خضر
• 16 كغ	• الفطر
• 180 لتر	• صلصة لقريار
• 30 كغ	• الكريمة الطازجة
• 6 كغ	• ملح
• 24 كغ	• تونة
• 16 كغ	• زيتون
• 16 كغ	• فواكه البحر

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة

نلاحظ أن المؤسسة تستخدم كميات كبيرة من المواد الأولية والتي تحصل عليها من المورد، وهذا يتطلب دقة كبيرة لتحكم في المخزون وذلك بان لا يزيد هذا الأخير عن الحد الضروري لان ذلك يسبب زيادة في تكلفت حفظ المخزون، وان لا ينقص عن الحد الضروري لان ذلك يؤدي إلى فقدان جزء من المبيعات.

وهذا ما تقوم به المؤسسة محل الدراسة من خلال اعتمادها على أنظمة التخزين ومساحات تخزينية كبيرة

2- استهلاك الطاقة:

La méga pizza كغيرها من المؤسسات الأخرى فهي تستغل الطاقة الكهربائية و الغاز و الماء. فالمؤسسة لديها أفران، ثلاجات، آلات لرج العجينة مقلات كهربائية آلة خاصة لإخراج الدخان من داخل المحل إلى خارجه آلة لعجن الدقيق حاسبة أتماتيكية أجهزة التلفاز منهم من يعمل بالكهرباء ومنهم من يعمل بالغاز والآلات تعمل بالاثنين معا.

وأيضا المؤسسة تستعمل المصابيح الاقتصادية لاقتصاد الكهرباء. وفي هذا الشأن نلاحظ ان المؤسسة تعتمد إلى تخفيض استغلال الطاقة وبالتالي تخفيض التكاليف

3- استهلاك الماء:

من المعروف الماء ضروري لكل مجالات الحياة فالمؤسسة تستخدم الماء لطبخ، المراحيض النظافة وهي تحصل على الماء من الآبار، وهذا يعد مؤشر إيجابي من حيث اقتصاد الماء و التقليل من تكاليف الحصول عليها

4- الأخطار المالية:

إن إدارة المخاطر هي جزء أساسي في الإدارة الاستراتيجية لأي مؤسسة، وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة المخاطر المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا التنافسية من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة، والتركيز الأساسي لإدارة المخاطر الجيد هو التعرف على هذه المخاطر ومعالجتها، ويكون هدفها هو إضافة أقصى قيمة مضافة لكل أنشطة المؤسسة.

لذا لابد من فهم الجوانب الإيجابية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على المؤسسة، فهي تزيد من احتمال نجاح وتخفيض كلا من احتمال الفشل وعدم التأكد من تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

فالمؤسسة محل الدراسة la méga pizza لا تواجه مخاطر كبيرة لدرجة إنها تعرقل نشاطها، فمن مثال أخطار محتملة سوء التسيير في الخزينة العامة أو التخطيط المالي مثلا، إلا أن المورد البشري مؤهل وقادر على مواجهة هذه المخاطر.

5- أخطار المشتريات:

فالمؤسسة la méga pizza لا تواجه أي خطر من خلال القيام بعملية الشراء وهذا للتسيير الحسن للمخزون وبالتالي مواجهة خطر المشتريات التي تكون لها مدة صلاحية قصيرة، بالإضافة إلى الطلب المرتفع على منتجات المؤسسة وبالتالي ما يتم شراؤه يتم استهلاكه من قبل المستهلك النهائي.

6- المعايير الاجتماعية والعرفية الجزائرية:

في السابق كانت المرأة الجزائرية مجبرة على الطبخ وعليها إعداد كل وجبات (فطور غداء عشاء) وهذا عادة أجدادنا و التي استمر إلى وقت قريب فبفعل العولمة و التي أدت إلى الانفتاح العالمي وجعل العالم كقرية واحدة، الجزائر تأثرت بالعدوات الغربية وأصبحت العائلة الجزائرية تقلد العائلة الغربية واصبح تناول وجبات الأكل خارج المنزل من العادات الجديدة لدى الجزائريين مما أدى إلى تزايد المطاعم بحيث أن المؤسسة محل الدراسة تستهدف فئات معينة من المجتمع عائلات، موظفين، طلاب الثانويات والجامعات والذين يعتبرون زبائن دائمين للمؤسسة.

7- أخطار الإنتاج:

إن اهم خطر يواجه المؤسسة هو الأعطال في الأفران إلا أن المؤسسة أو بالأحرى صاحب المؤسسة يقوم بتدريب العمال على استخدام الآلات الأوتوماتكية مما يجعلهم يكتشفون العطب فور وقوعه وبالتالي الاتصال بالمختصين لتصليح العطب مباشرة وآليا. وان هذه الأعطال غالبا ما يحدث وهذا لحداثه الأجهزة المستخدمة من طرف المؤسسة وممانتها كونها ذات جودة عالية.

يمكن أن تواجه المؤسسة أخطار أخرى كانهقطاع المواد الأولية فالمؤسسة محل الدراسة غالبا ما تواجه هذا الخطر كغيرها من المؤسسات وهذا إن كان هناك نقص في مادة من المواد الأولية في السوق الجزائرية ككل، إما إذا لم يكن النقص في السوق، فالمؤسسة تتعامل مع موردين اثنين بحيث إن الأول هو الذي يقوم بتلبية كافة المواد الأولية المتعلقة بالنشاط المؤسسة أما الثاني فهو الذي يوفر للمؤسسة الأجهزة والآلات الحديثة والمتطورة، أي انه توجد علاقة وطيدة بين المسؤول والوردين وهذا لطول فترة التعامل.

8- برنامج فحص المعيار المرتبط بالعمليات الصناعية التي تلوث البيئة:

ينتج عن ممارسة المؤسسة لنشاطها دخان داخل المحل إلا أن المؤسسة يجب عليها المحافظة على سلامة زبائنها هذا ما أدى بها إلى اقتناء آلة متخصصة في إخراج الهواء من داخل المحل إلى خارجه، رغم أن

المؤسسة حافظت على سلامة زبائن داخل المحل إلا انه ينتج انبعاثات ملوثات الهواء مما يؤثر على البيئة والذي قد يضر بالنوع البيولوجي وهذا ما اقلق المؤسسة وجعلها تفكر في إيجاد معايير لتخفيض انبعاث ملوثات الهواء.

9- تسيير النفايات:

تقوم المؤسسة برمي النفايات في مكبات التفرغ في نهاية اليوم بعد الانتهاء من نشاطها وجمع كل النفايات المتمثلة في بقايا الطعام وقشور الخضراوات والتي هي عبارة عن نفايات عضوية قابلة لتخمر وكذلك أوراق الألمنيوم التي توضع بها السندويشات للمحافظة على درجة حرارتها والقارورات البلاستيكية والتي تعتبر نفايات غير عضوية لا تتوفر على مركبات عضوية.

وكذلك مياه ناتجة عن استعمالات المؤسسة وتكون هذه المياه عكرة ذات لون مائل للاصفرار أو داكن يحتوي على مواد عضوية كبقايا الطعام والمواد الكيميائية كصابون والمنظفات التي تشمل مياه المطابخ، مياه الغسيل، ومياه الحمامات.

وهنا ينتهي دور المؤسسة في رمي النفايات والتخلص منها حفاظا على سلامة الإنسان، لكي يبدأ دور البلدية في فرز النفايات القابلة لإعادة التدوير وتخزينها.

10- الاتصال:

تتعدد الاتصالات التي يقوم بها مقدم الخدمة بالمؤسسة وتأخذ صورا كثيرة أهمها ما يلي:

-اتصال مقدم الخدمة بالطباخ بحيث يقوم مقدم الخدمة بإخبار الطباخ بطلبات الزبائن ويقوم الطباخ بإخبار مقدم الخدمة أن الطلبية قد جهزت

-اتصال مقدم الخدمة بالمسؤول عن الصندوق الدفع وذلك أن مقدم الخدمة يعلمه بما طلبه الزبائن لكي يحدد السعر الذي يجب دفعه

- اتصال مقدم الخدمة بالعميل لتبادل المعلومات وعن عرض الخدمات بأسلوب يضمن تحقيق افضل خدمة اليهم وهذا النوع من الاتصالات هو الذي يتم التركيز عليه نظرا لما له من علاقة وطيدة بالمهارات التي يجب ان يتصف بها مقدم الخدمة سعيا لتحقيق مفهوم الخدمة المتميزة وهذا ما هو ملاحظي المؤسسة محل الدراسة ولزيادة الإيضاح فإن عملية الاتصال تتكون من العناصر التالية:

***الهدف:**

وهو الغرض المراد تحقيقه من عملية الاتصال بالاتصال بين مقدم الخدمة والعميل هدفه الأساسي الذي يحدده العميل من وراء اتصاله بمقدم الخدمة هو الحصول على خدمة متميزة وشعور العميل بالعناية وتحقيق هدف المؤسسة الخدمية في نفس الوقت

***المرسل:**

وفي هذه الحالة هو مقدم الخدمة لان طبيعة نشاط المؤسسة la méga pizza تفرض عليه أن يكون هو المرسل من خلال اتباع المهارات المرتبطة بالتحدث التي تم تعلمها طور فترة العمل في المؤسسة.

***الرسالة:**

يقوم مقدم الخدمة بعرض خدمة معينة داخل la méga pizza على أحد العملاء فالرسالة هنا تركز على منافع ومواصفات وشروط هذه الخدمة مما يسهل على العميل تحديد الشكل المناسب الذي يلبي حاجته.

***الوسيلة:**

ويتم الاتصال هنا بين العميل ومقدم الخدمة عن طريق قائمة الطعام

***المستقبل:**

مرة يكون المستقبل هو العميل بحيث يذهب مقدم الخدمة إلى العميل ويساله ماذا يريد ا وان يقوم العميل بمناداة مقدم الخدمة وعرض ما يريد عليه.

***رد الفعل:**

هنا يقوم العميل برد فعل بعدما يعرض مقدم الخدمة عليه الخدمات المتوفرة بالرفض أو القبول أوغير ذلك. ويمكن القول بان الاتصالات التي تتم بين مقدم الخدمة والعميل تأخذ في معظمها شكل الاتصالات وجها لوجه أي تكون مباشرة وبطريقة شفوية وفي بعض الأحيان تكون الاتصالات بين مقدم الخدمة والعميل من خلال استخدام الهاتف la méga pizza.

11- التحكم بالمخزون:

إن زيادة المخزون عن الحد الضروري تتسبب في زيادة تكلفة حفظ المخزون وقد تؤدي إلى التساهل في الأخطاء في العمليات الإنتاجية ،فكلما زاد عدد وحجم البنود المخزنة كلما كانت الحاجة إلى أنظمة تخزين معقدة والى مساحات تخزينية كبيرة ،كذلك فإن نقصان المخزون عن الحد الضروري يؤدي إلى فقدان جزء من

المبيعات والتأثير سلبا على سمعة المؤسسة لذلك فالمؤسسة la méga pizza تتعامل مع المخزون بحرص لكي لا يزيد أو يقل عن الحد المناسب وهي تتحكم بالمخزون من خلال توقعها الجيد لاحتياجات السوق في الفترة المقبلة ،ومن الأمور المرتبطة ارتباطا شديدا بالتحكم بالمخزون العلاقة مع الموردين واختيارهم وتقييمهم ،وكذلك تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة تسعى لتكون جميع التوصيلات والتجهيزات الكهربائية داخل المخزن مركبة وفق الأصول والمواصفات الفنية التي تضمن سلامة المخازن من خطر الحريق ولا يسمح بإجراء أي تعديلات أو إضافات إلا تحت إشراف المسؤولين عن الكهرباء وكذلك تقوم المؤسسة بالرقابة عن المخزون وذلك بالاعتماد على الأسس العلمية في متابعة وتقويم الأعمال المخزنية وتصحيح أي خطأ يحدث أثناء ممارسة هذه الأعمال وتلاقيه قبل حدوثه.

12- الأخطار المرتبطة بالبيع والتسويق في السوق:

و من الأخطار الخاصة بالبيع و من المحتمل أن تواجه المؤسسة هي نقص الطلب على منتجاتها و بالتالي الركود مما يؤدي إلى فسادها فالمؤسسة تقوم على أساسه السلعة الجيدة تباع بنفسها بالنسبة لمنتجات المؤسسة كل ما ينتج يباع و بما أن المؤسسة مؤسسة خدمية تقوم بصنع الطعام فإنها تنتج بطلب من طرف الزبون أو المستهلك و الذي بدوره يطلب الطعام إما يأكله في نفس المكان أو أخذه معه فذلك يمكن أن تواجه المؤسسة حالات من التسمم الغذائي لدى بعض الزبائن إلا أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بمراقبة مدة صلاحية المواد الأولية و تستعمل الخضر الطازجة و كذا اللحوم التي تم فحصها من قبل الأطباء المختصين أما الأساس الأول في عمل هاته المؤسسة هو النظافة

أما الأخطار الخاصة بالتسويق فيمكن للمؤسسة أن تواجه خطر المنافسة وهو ليس بالخطر الكبير الذي يهدد المؤسسة وذلك نظرا لان المؤسسات القريبة منها تختص في أنواع أخرى من الطعام وأيضا يمكن أن يواجه المؤسسة خطر فقدان ثقة الزبائن في المنتج والذي يؤدي بدوره إلى خطر تقليص الحصة السوقية

إلا أن المؤسسة همها الوحيد هو الزبون أو بالأحرى هو أساس استمرار المؤسسة و بقائها في السوق فهي تسعى دائما للحفاظ على زبائنها و ذلك بتقديم منتج ذي قيمة تميزه عن المنتجات المنافسة و يستجيب لتوقعات الزبون بكفاءة و يعتبر الرضا من اهم الاستراتيجيات التي تمكن المؤسسة من الاحتفاظ بالزبون لأطول وقت ممكن في اطار علاقة قوية يعبر عنها الزبون بمستوى ولاء مرتفع فالطالبة و التي هي بصدد البحث تعتبر من الزبائن الأوفياء لهذه المؤسسة و هذا لرضاها عن الخدمة المقدمة من قبل عمال المؤسسة

بغض النظر عن جودة المنتجات إلا أن تأثير الرضا في خلق الولاء ليس مطلقا لان هناك استثناءات حيث يكون مستوى الرضى عاليا لكن الزبون لا يبدي ولائه للمنتج لأسباب عدة

أما الخطر الآخر الذي يمكن أن يواجهه المؤسسة هو خطر غياب خدمات ما بعد البيع أي حدوث خلل أو عطب في دراجات المؤسسة والتي يقوم عامل من عمال المؤسسة بإيصال الأكل للمنازل أو أماكن الطلب إلا أن المؤسسة LA MEGA PIZZA لديها أكثر من درجة لتفادي هذا الخطر وكذلك خطر غياب العامل المكلف لهاته الخدمة فالمؤسسة لا تواجه هذا الخطر نهائيا وذلك لكثرة عمالها

13- معايير الشراء :

المشتريات تشكل نسبة كبيرة من مدخلات العملية الإنتاجية أصبح مفروضا على المؤسسة اختيار أفضل المواد واللوازم والتجهيزات وغيرها حتى تحصل في النهاية على منتجات ذات مواصفات عالية فالشراء يلعب دورا هاما وأساسيا في بناء استراتيجية المؤسسة وله تأثير معتبر على بقية وظائفها وقد تغيرت المعايير في عملية الشراء

تتضمن عملية الشراء تحديد المواصفات و اختبار الموردين و التعاقد معهم إلى غير ذلك فهي تتطلب البحث عن افضل الموردين الذين يوفرور للمؤسسة مختلف احتياجاتها و بالمواصفات المطلوبة حيث يعتبر اختيار الموردين من بين الانشغالات الكبرى للمؤسسات فعملية الاختيار لم تعد تقتصر على معيار واحد كالسعر مثلا بل أصبحت تتضمن الأداء الإجمالي للمورد باعتماد معايير متعددة و من هنا يظهر أن هناك معايير أخرى تعتمدها المؤسسة في عملية الانتقاء و نشير إلى أن المعايير المستخدمة في عملية انتقاء الموردين تختلف حسب طبيعة المشتريات و أهميتها و علاقتها بالإنتاج

فالمؤسسة الخدمية la méga pizza تقوم بانتقاء الموردين على أساس مجموعة من العوامل: تحديد الاحتياجات من المواد والمعدات، تحديد البدائل المختلفة البحث عن الموردين جمع المعلومات عنهم وعن منتجاتهم أو خدماتهم وإنشاء قاعدة بيانات وانتقاء أفضلهم من خلال اعتماد معايير انتقاء متعدد فمن بين اهم المصادر التي تلجأ اليها المؤسسة لاكتشاف الموردين ما يلي:

- أدلة و نشرات الموردين : تتضمن معلومات عن المنتجات ، الأسعار ، المواصفات و غيرها
- ملفات وسجلات الموردين يتوفر لدى المؤسسة سجلات تحتوي معلومات عن الموردين السابقين والحاليين تمكن السجلات من الحصول على المعلومات الخاصة بمصادر الشراء

بعدما تحصل المؤسسة على المعلومات اللازمة عن الموردين المحتملين و إعداد قائمة بهم تأتي المرحلة التالية و هي تقييم كل منهم كي تتمكن المؤسسة من اختيار افضلهم و تعتبر عملية التقسيم هامة و معقدة في آن واحد حيث لا توجد طريقة وحيدة مفضلة لاختيار و تقييم الموردين إذ تتطلب العملية اعتماد جملة من المعايير التي تتضمن القيام بتصنيف الموردين حسب حاجات المنظمة فعلمية التقييم تتم بمقارنة الموردين المحتملين بناء على قدرتهم على تلبية حاجات المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة و لأجل اتخاذ قرار الاختيار يمكن اعتماد معايير الأداء التالية : السعر ، الجودة ، آجال التسليم و غيرها.

وهناك مزيج من المعايير الملموسة وغير الملموسة وغير الملموسة التي تختلف حسب مجال النشاط التي يمكن أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم الموردين من أهمها:

- الموقع : ف قرب المورد يمكنه من التسليم في آجال اقل و بتكاليف منخفضة و غيرها
 - حجم الطاقة الإنتاجية : حيث كلما كان الحجم كبيرا كلما كان ذلك افضل .
 - درجة التقدم الفني للمورد : فالمورد الذي يسعى لتطوير منتجاته يكون محل اهتمام اكبر .
 - مدى استقرار العلاقات الصناعية : حيث يضمن ذلك افضل استمرارية لعملية الإنتاج.
 - الاعتبارات المالية : تتضمن : السعر الخصم تسهيلات الدفع السمعة و المركز المالي و غيرها
 - الخدمة المقدمة من المورد.
- بعدما تتأكد المؤسسة la méga pizza من أن المورد الذي تم اختياره قادر على تقديم السلعة أو الخدمة بالمواصفات المطلوبة وبشروط دفع تتفق مع أهدافها فبعد عملية التقييم يتم الفرز ويعتبر قرار الانتقاء ذو أهمية بالغة حيث يعالج هذا المشكل من جانبيين:
- تحديد عدد الموردين و طبيعة.
 - انتقاء افضل الموردين من بين البدائل و الاختيار يخضع لقواعد غالبا ما تكون ذاتية .
- وبعد عملية الاختيار تأتي المفاوضات وهي تتضمن تدرج موازين القوى لكل من المورد والمشتري ف قوة المشتري (المؤسسة) قد تتضمن: المنافسة تكامل المعلومات حجم الثراء الوقت ...الخ أما قوة المورد فتتضمن مدى حاجة المشتري لفته في الحصول على الصفقة ضيق الوقت الاحتكار ...الخ
- و تعتمد المفاوضات بشكل عام على الاستراتيجيات التي ستمارسها المؤسسة كمدخل لبدء و تطوير العلاقات المستقبلية مع أولئك الموردين.

ويتم ذلك بتقديم الدعم المطلوب لتحقيق أفضل استجابة فالمؤسسة تعمل على جعل المورد يندمج ويتعلق ذلك بمدى قدرته على التكامل مع أنشطتها المختلفة وبذلك يمكنها بناء علاقات مع المورد تسمح بإدماجه ضمن سلسلة القيمة على أن يتم ذلك بعد تقسيم الأداء لكل مورد ومعرفة قدرته على تلبية احتياجات المؤسسة

14- أخطار الموارد البشرية :

فمن الأخطار التي يمكن أن تواجه المؤسسة هو خطر نقص التكوين والتدريب فهذا الخطر لا يشكل تهديد بالنسبة للمؤسسة وطبيعة عملها (إضاعة البيئزا) لا يتطلب جهد كبير أو مستوى دراسي عالي بالنسبة للعمال فالمؤسسة تقوم بتدريب وتكوين العمال في بادئ الأمر ومن ثم تقوم بتحفيزهم بمكافآت مالية والمؤسسة تنتقي عمالها بعناية وتعاملهم معاملة جيدة والمساواة بين جميع العمال مما يخلق لديهم روح الجماعة وحب العمل وبالتالي تكون قد واجهت خطر أعض ما لا وهو غياب روح العمل الجماعي .

استخدام المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة من اهم التطورات الفكرية المعاصرة في مجال التسيير و بالرغم من أنها اقترحت في بادئ الأمر في شكل اطر و مداخل جديدة لدراسة و فهم الأعمال المختلفة للمؤسسة إلا أنها سرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية فعالة في الاستجابة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال و ذلك نظرا لما تحققه من نتائج مبهرة من خلال ممارستها و عملياتها تلك النتائج التي تظهر في مختلف الأصعدة و المستويات بدءا بالسياق التنظيمي و تعزيز الإنتاجية وصولا إلى تحقيق ولاء الزبون و الأهم من كل هذا القيمة المضافة المحققة في جميع المستويات.

تسعى المؤسسة la méga pizza وأفرادها دائما لاكتساب المعرفة واعتبارها أصلا غير ملموس يقود اكتشافه وتطبيقه إلى الارتقاء بأداء الفرد والمؤسسة معا.

تعمل المؤسسة ضمن ما يسمى بنموذج سلسلة القيمة المعرفية والذي يسعى لإدارة المعرفة وتقييمها من خلال سلسلة مترابطة ومتناسقة تبدأ بتحديد الاستراتيجية والسياسة المتبعة من طرف المؤسسة la méga pizza في ضوء رؤيتها وما يحيط بها من تطورات على الصعيدين الداخلي والخارجي ليتم بعد ذلك بناء استنقصاء يتم من خلاله تحديد المعرفة المطلوبة نوعيتها وتوقيت استخدامها لتبدأ المشاركة بهذه المعرفة من قبل من هم بحاجة اليها لتدخل بعد ذلك حيز التنفيذ.

وخلال جميع المراحل السابقة تكون إدارة المعرفة حاضرة من خلال عملياتها وأنشطتها المختلفة إلى جانب تقويم كل مرحلة على حد التحديد مدى ناجعتها وكذا سير سلسلة القيمة على النحو الصحيح وانطلاقا من كل

ما سبق يتم الخروج بمجموعة من النتائج يتم استخدامها وأخذها بعين الاعتبار عند وضع الاستراتيجية الجديدة للمؤسسة وذلك بهدف تفادي الوقوع في الأخطاء السابقة وإعطاء السلسلة السابقة مزيداً من التنسيق والتكامل في مكوناتها.

و تعتبر إدارة المعرفة داخل المؤسسة la méga pizza داخل المؤسسة كنظام متكامل يرافق أنشطتها بحيث تشارك إدارة المعرفة في بادئ الأمر في صياغة استراتيجية المؤسسة الكلية و التي تحدد في اطار رؤيتها و توجهها و كذا كل ما يحيط بها من ظروف داخلية و خارجية تجعلها تحدد بدقة نوع و كم المعرفة المطلوبة و كذا المصادر التي تتواجد فيها و يتم ذلك باستخدام وسائل و تقنيات مختلفة و ابرزها أسلوب الاستقصاء ل يتم بعد ذلك المشاركة بما تم التوصل اليه من معرفة و تطبيقها و تتم كل عملية من العمليات السابقة تحت رقابة و تقييم من شأنها إبراز نقاط الضعف في النظام ل يتم إعادة استخدام ما تم التوصل اليه من نتائج كمدخلات ترفع من جودة النظام و تعطيه قابلية اكبر للاستجابة لمتطلبات الاستراتيجية العامة بالمؤسسة .

إن نوع المعرفة المستعملة من طرف المؤسسة la méga pizza هي معرفة ضمنية و هي المعرفة الخفية المجسدة في المهارات و الطرق النوعية و الحدسية التي يمتلكها أفراد المؤسسة و المخزنة في عقولهم و أذهانهم و هي بذلك معرفة غير رسمية و ذاتية هذا النوع من المعرفة يعطي للمؤسسة الخصوصية كما يعتبر أساس إنشاء المعارف الجديدة و اهم ما يميز هذه المعرفة هو صعوبة تحويلها أو نقلها بين الأفراد فهي إذن معرفة قاطنة في عقول و سلوك عمال المعرفة تشير إلى الحدس و البديهة المعتمدة على الخبرة و التي لا يمكن تحويلها بالتكنولوجيا في حين تبقى الطريقة الوحيدة لنقلها هي التفاعل الاجتماعي بين المسؤولين و عمال المؤسسة فالمعرفة في هاته المؤسسة تعتبر سر تجاري خاص بها.

15- الابتكار:

يجوز للمؤسسة أن تبتكر ا وان تفكر في وسائل جديدة لخلق قيمة مضافة حيث يمكن لها أن تخرج من الحدود التقليدية لهذه الفقاعة غير المرئية التي توحى لها بفكرة (إنتاج المزيد من الشيء نفسه) إذ يجب عليها التخلي عن التفكير التقليدي القائم على ضرورة مواجهة المؤسسات المنافسة و الانتقال لوضع استراتيجيات مبتكرة لخلق القيمة ، بان تسعى إلى إيجاد مهارات جديدة في الخارج لخلق التكامل و التوسع و بالاستمرار في خبراتها ، لأنه اصبح في الواضح و المتفق عليه أن مفتاح التنافسية اليوم ليس في الحجم و لكن في قدرة المؤسسة على الابتكار.

فالمؤسسة la méga pizza تقوم على الابتكار التدريجي أو الابتكار لان حاجات و رغبات الزبائن تتغير مع التطور التكنولوجي "فالحاجة أم الاختراع" تقوم المؤسسة بإدخال فئات جديدة في عملية الإنتاج للرفع في عدد الوحدات المنتجة و تمكين تجهيز و آلات الإنتاج من معالجة اكبر كمية من المدخلات في فترة زمنية قصيرة و تحقيق مردودية اكبر و هو لا يتوافق مع محتوى الابتكار التكنولوجي.

و الغرض الأساسي للمؤسسة من الابتكار هو تقليل التكاليف لأنها تسعى إلى التنافس على أساس الأسعار المنخفضة ، مما يعني التنافس على أساس تخفيض التكاليف ، و هو ما يتطلب الاهتمام بترشيد العملية الإنتاجية التي تسمح بتحقيق هوامش اكبر و بالتالي ضمان البقاء و النمو عن طريق إعادة استثمار هذه الهوامش المنخفضة و الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة في الابتكار هي استراتيجية التميز حيث تعتبر الخصائص و التصميم الإبداعية و الأساليب الفنية الجديدة مصدرا هاما لتميز المنتجات و إنتاج سلع بجودة عالية و تقديم خدمات سريعة و ابتكار منتجات جديدة تعطي مبررا هاما و دافعا إضافيا للزبائن لشرائها حتى و إن كانت بأسعار عالية .

16- أخطار الكراء:

ومن الأخطار الأخرى التي يمكن إن تواجه المؤسسة هي أخطار الكراء اذا انه يمكن أن يرتفع السعر الكراء وهذا الشيء بديهي فأسعار الكراء تزداد بزيادة غلاء مستوى المعيشة في الجزائر، فلا يمكن للمؤسسة la méga pizza أن تتحكم في هذا الخطر لان قنوات التوزيع أو المجلد المستأجر الذي تقدم فيه المؤسسة منتجاتها مرتبط بشهرتها وتعود الزبائن على المحل أي الموقع الاستراتيجي للمحل و في الحال قرر صاحب المحل (المستأجر) استرجاع محله في وقت محدد و آني هذا سيؤدي حتما إلى خسارة المؤسسة لبعض زبائنها ، إلا أن المؤسسة أبرمت اتفاقية مسبقا مع صاحب المحل انه لا يمكن استرجاع محله إلا بعد إشعار مسبق وفي هذا الوقت تقوم المؤسسة la méga pizza بإعلام زبائنها بان المحل سيتم تغييره إلى مكان آخر حسب عنوان المكان الجديد وبالتالي تكون المؤسسة قد واجهت الخطر بالحفاظ على زبائنها وإعلامهم بكل جديد طارئ.

III. استعمال مصفوفة swott لتحليل المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة:

1- استخلاص نقاط القوة والضعف (داخليا) تبعا للتحليل الذي قمنا به على مستوى مؤسسة la méga pizza

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - تتميز المؤسسة بموقع استراتيجي داخل المدينة. - توفر الطلبات في الوقت اللازم. - التميز في السعر حيث يعتبر منتج المؤسسة mega pizza ذو سعر مقارب لبعض المؤسسات المنافسة و ذو سعر أقل من بعض المؤسسات المنافسة. - المصادر المالية المتاحة. - معرفة جيدة بالزبائن. - إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتج ابتكار تدريجي. - العلاقة الوطيدة مع الموردين و بالتالي إمكانية التفاوض في أسعار المواد الأولية و التجهيزات. - مستودع خاص بالمؤسسة لاحتواء كافة المواد اللازمة لنشاط المؤسسة. - تأمين عمال المؤسسة بعد مرور أربعة أشهر من العمل لديها. - كثرة الطلب على منتجات المؤسسة خاصة في فصل الربيع و الصيف و بالتالي وفرات في الحجم مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف. - تستعمل المؤسسة المعرفة الضمنية و بالتالي 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم وضوح التوجه الاستراتيجي. - ضيق مساحة الفرع المتواجد بمدينة الخروب. - عدم التركيز على عنصر الترويج.

<p>المحافظة على سر المهنة.</p> <p>- تدريب العمال و الإشراف عليهم و تحفيزهم.</p> <p>- الاستجابة السريعة لرغبات العميل.</p> <p>- خدمة توصيل البيتزا إلى المنازل و أماكن.</p> <p>- تقوم المؤسسة باختيار الموردين وفق معايير محددة.</p> <p>- خبرة المسؤول في مجال الإطعام.</p> <p>- عمال مؤهلين.</p> <p>- الأجهزة و اعتاد ملك لصاحب المؤسسة.</p> <p>- يتمتع العمال بروح الجماعة و حب العمل.</p> <p>- تتحكم المؤسسة في نسبة المخزون لديها.</p> <p>- المحافظة على سلامة الزبائن من خلال اخراج الدخان الى خارج المحل.</p> <p>- قيادة جيدة للسوق.</p> <p>- مهارات تنافسية جيدة.</p> <p>- النوعية الجيدة للمنتجات.</p> <p>- العلامة تم استخدامها بموافقة مديرية التجارة.</p>	
---	--

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

نلاحظ أن المؤسسة ذات نقاط قوة كثيرة يمكن أن تواجه بها التهديدات الخارجية التي تواجه المؤسسة وكذلك على المؤسسة التغلب على نواحي الضعف الداخلي وتطوير الأنشطة التي يتم فيها أداء المؤسسة بضعف.

2- استخلاص الفرص و التهديدات (خارجيا)

الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> - العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة. - نمو أسرع في السوق. - الدخول إلى أسواق جديدة في السوق. - فتح فرع جديد خارج ولاية قسنطينة. - ازدهار كبير لقطاع الإطعام في الولاية. - العلامة التجارية معروفة لدى العامة. - نقص المستثمرين الذين يعملون في قطاع الإطعام مما يجعل المؤسسة رائدة في السوق. 	<ul style="list-style-type: none"> - المؤسسة معرضة للدعاية ضد سمعتها من قبل المنافسين. - الانفجارات أو الحرائق في فروع المؤسسة. - احتمال دخول منافسين جدد. - زيادة الضغوط التنافسية. - نمو قوة المساومة للعملاء و الموردين. - تغير أذواق و حاجات المستهلكين. - ظهور منافس قوي ينتج نفس المنتجات. - إمكانية ظهور منتجات بديلة. - تشجيع المستثمرين من خارج الولاية و داخلها من طرف الدولة (قروض). - انتشار المنافسين الخواص في الولاية.

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

على المؤسسة أن تعتمد نقاط قوتها في بناء فرص طويلة الأجل.

IV. محاكاة أنشطة سلسلة القيمة للمؤسسة la méga pizza حسب نموذج بورتر:

1- الأنشطة الأساسية:

1-1- الإمداد الداخلي:

تبدأ سلاسل القيمة لمنتجات méga pizza من نقل المواد الغذائية المتمثلة في : دقيق، فرينة، صلصلة طماطم، لحم، دجاج، بعض من أنواع الأجبان، ملح، تونة، زيتون، كريمة طازجة، بطاطا، فواكه البحر، صلصة لقريار، الخضر، الفطر، فالمؤسسة تستخدم كميات كبيرة من المكونات المذكورة أعلاه و هذا لأن لها ثلاث فروع على مستوى ولاية قسنطينة و قد حاولنا تحديد الكميات المطلوبة من المكونات لصناعة البييتزا و السندويشات في اليوم الواحد على مستوى جميع الفروع.

La Méga pizza كغيرها من المؤسسات الأخرى فهي تستهلك الطاقة الكهربائية ، الغاز، الماء. فالمؤسسة لديها أفران ،ثلاجات، مصابيح إنارة، أجهزة التلغاز، حاسبة أوتوماتيكية، آلة طرح العجينة، مقلاة كهربائية، آلة مخصصة لإخراج الدخان من داخل المحل إلى خارجه ،آلة لعجن العجينة ، منهم من يعمل بالكهرباء و منها من تعمل بالغاز و آلات تعمل بالالتنين معا.

مع الإشارة إلى أن المؤسسة تستعمل المصابيح الاقتصادية سعيا للاقتصاد في الطاقة الكهربائية ، و ان المؤسسة تريد مستقبلا استغلال الطاقة الشمسية لتخفيض استهلاك الطاقة الكهربائية.

أما للماء الذي تستخدمه المؤسسة للطبخ ، التنظيف، المراحيض، فهي تحصل عليه من الآبار سواء في المحل أو في المستودع الخاص بها.

1-2- العمليات الإنتاجية:

بعد تجهيز المواد الأولية يتم مزج المكونات المذكورة سابقا بحيث تشرح، تقطع، تطبخ، تسخن، تجمع مع الإشارة إلى أن العجينة يتم عجنها في المستودع ثم تنتقل إلى المحلات و تحول المكونات السابقة إلى بنود مثل : البييتزا و السندويشات.

إن زيادة المخزون عن الحد الضروري تتسبب في زيادة تكلفة حفظ المخزون و قد تؤدي إلى التساهل في الأخطاء في العمليات الإنتاجية فكلما زاد حجم و عدد البنود المخزنة كلما كانت الحاجة إلى أنظمة تخزين معقدة و إلى مساحات تخزينية أكبر، كذلك فإن نقصان المخزون عن الحد الضروري يؤدي إلى فقدان جزء كبير من المبيعات و التأثير سلبا على سمعة المؤسسة ، لذلك فإن مؤسسة la méga pizza تتعامل مع المخزون بحرص كلي لكي لا يزيد أو ينقص عن الحد المناسب و هي تتحكم بالمخزون من خلال توقعها

الجيد لاحتياجات السوق في الفترة المقبلة و من الأمور المرابطة ارتباطا شديدا بالتحكم في المخزون العلاقة مع الموردين و اختيارهم و تقييمهم.

و كذلك تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة تسعى لتكون جميع التوصيلات و التجهيزات الكهربائية داخل المخازن مركبة وفق الأصول و المواصفات الفنية التي تضمن سلامة المخازن من خطر الحريق و لا يسمح بإجراء أي تعديلات أو إضافات إلا تحت إشراف المسؤولين عن الكهرباء.

و كذلك تقوم المؤسسة بالرقابة على المخزون و ذلك بالاعتماد على الأسس العلمية في متابعة و تقويم الأعمال المخزنية و تصحيح أي خطأ يحدث أثناء ممارسة هذه الأعمال و تلاقيه قبل حدوثه.

أن المؤسسة في وقت قيامها بالعمليات الإنتاجية يمكن أن تواجه أخطار أهمها الأعطال في الأفران و الآلات المستعملة في الإنتاج إلا أن المؤسسة أو بالأحرى صاحب المؤسسة يقوم بتدريب العمال على استخدام تلك الآلات الاتوماتيكية مما يجعلهم يكتشفون العطب فور وقوعه و بالتالي الاتصال بالمختصين لتصليح العطب مباشرة لمواصلة عملية الإنتاج و أن هذه الأعطاب غالبا ما تحدث و هذا لحدائثة الأجهزة المستخدمة من طرف المؤسسة و منتجاتها و كونها ذات جودة عالية.

- يمكن أن تواجه المؤسسة أخطار أخرى كانقطاع المواد الأولية فالمؤسسة محل الدراسة غالبا تواجه هذا الخطر كغيرها من المؤسسات ، و هذا إن كان هناك نقص مادة من المواد الأولية في السوق الجزائرية ككل ، أما إذا لم يكن النقص في السوق فالمؤسسة تتعامل مع موردين اثنين بحيث أن الأول هو الذي يقوم بتلبية كافة المواد الأولية المتعلقة بنشاطها ، أما الثاني هو الذي يوفر للمؤسسة الأجهزة و الآلات الحديثة و المتطورة ، أي انه توجد علاقة وطيدة بين المسؤول و الموردين و هذا لطول فترة التعامل بينهم.

1-3- الإمداد الخارجي:

و يتم تقديم البيئزا و السندويشات أو تعد للتسليم.

و ينتج عن ممارسة المؤسسة لنشاطها دخان داخل المحل إلا انه يجب المحافظة على سلامة زبائنها و هذا ما أدى بها إلى اقتناء آلة متخصصة في إخراج الأدخنة من داخل المحل إلى خارجه ، على الرغم من أن المؤسسة حافظت على صحة زبائنها داخل المحل إلا انه ينتج انبعاث ملوثات الهواء مما يؤثر على البيئة و خاصة التنوع البيولوجي و هذا ما أقلق المؤسسة و جعلها تفكر في إيجاد معايير لتخفيض انبعاث الملوثات في الهواء.

و كذلك تقوم المؤسسة برمي النفايات في نكبات التفريغ في نهاية اليوم بعد الانتهاء من نشاطها و جمع كل النفايات المتمثلة في بقايا الطعام و قشور الخضروات و التي هي عبارة عن نفايات عضوية قابلة للتخمر ، و كذلك أوراق الألمنيوم التي توضع بها السندويشات للمحافظة على درجة حرارتها و القارورات البلاستيكية و التي تعتبر نفايات غير عضوية لا تتوفر على مركبات عضوية.

و كذلك مياه ناتجة عن استعمالات المؤسسة و تكون هذه المياه عكرة ذات لون مائل للاصفرار أو داكن يحتوي على مواد عضوية كبقايا الطعام ، البول و المواد الكيميائية كالصابون و المنظفات التي تشمل مياه المطابخ ، مياه الغسيل و مياه الحمامات.

و هنا ينتهي دور المؤسسة في رمي النفايات و التخلص منها للحفاظ على سلامة الإنسان.

1-4- التسويق / البيع:

المؤسسة تهتم أكثر بالتسويق الداخلي أي الاتصال بين عاملها فمقدم الخدمة يعتبر محور المؤسسة بحيث تتعدد الاتصالات التي يقوم بها و تأخذ صوراً كثيرة أهمها:

- اتصال مقدم الخدمة بالطباخ حيث يقوم بإخبار الثاني بطلبات الزبائن و يقوم الطباخ بإعداد الطلبية و تقديمها لمقدم الخدمة.

- اتصال مقدم الخدمة بالمسؤول عن صندوق الدفع و ذلك أن مقدم الخدمة يعلمه بما طلبه الزبائن لكي يحدد السعر الذي يجب دفعه.

- اتصال مقدم الخدمة بالعميل لتبادل المعلومات و عن عرض الخدمات بأسلوب يضمن تحقيق أفضل خدمة إليهم ، و هذا النوع من الاتصالات هو الذي يتم التركيز عليه نظراً لماله من علاقة وطيدة بالمهارات التي يجب أن يتصف بها مقدم الخدمة سعياً لتحقيق مفهوم الخدمة المتميزة.

و يجب على عمال المؤسسة إقناع العملاء بان يطلبوا البيئرا لزيادة المبيعات .

و من الأخطار الخاصة بالبيع و من المحتمل أن تواجه المؤسسة هي الأخرى نقص في الطلب على منتجاتها و بالتالي الركود مما يؤدي إلى فساد المنتج، فالمؤسسة تقوم على أساس السلعة أو المنتجات الجيدة تباع نفسها ،بالنسبة لمنتجات المؤسسة كل ما ينتج يباع و بما أن المؤسسة خدمية فإنها تقوم على حسب طلب الزبون أو المستهلك و الذي بدوره يطلب الطعام أما باستهلاكه في نفس المكان أو أخذه معه ، فذلك يمكن أن تواجه المؤسسة مغل الدراسة بمراقبة مدة صلاحية المواد الأولية و تستعمل الخضر الطازجة

و كذا اللحوم التي يتم فحصها من قبل الأطباء المختصين ، أما الأساس الأول في عمل هذه المؤسسة هو النظافة.

أما الأخطار الخاصة بالتسويق فيمكن للمؤسسة أن تواجه خطر المنافسة و هو ليس بالخطر الكبير الذي يهددها و ذلك نظرا إلا أن المؤسسات القريبة منها تختص في أنواع أخرى من الطعام.

وأبضا يمكن أن تواجه المؤسسة خطر فقدان ثقة الزبائن في المنتج والذي بدوره إلى خطر تقليص الحصة السوقية إلا أن المؤسسة همها الوحيد هو الزبون أو بالأحرى هو أساس استمرار المؤسسة وبقائها في السوق، فهي تسعى دائما للحفاظ على زبائنها، وذلك بتقديم منتج ذي قيمة تميزه المنتجات المنافسة ويستجيب لتوقعات الزبون بكفاءة، ويعتبر الرضا هو أهم الاستراتيجيات.

1-5- الخدمة :

تقوم المؤسسة بتقديم المنتجات إلى العملاء ، على أتم وجه و كذا الاستجابة السريعة لرغبات العميل و هذا لكثرة عمالها، بالإضافة إلى وجود كراسي خاصة بالأطفال الصغار لمنح الراحة للعائلات في تناول البيتزا ، مع الإشارة إلى خدمة البيتزا المحمولة أي خدمة التوصيل إلى البيوت و أماكن العمل و حسب مكان الطل و مؤسسة la méga pizza توفر درجات خصيصا لهذه الخدمة.

و الغرض الأساسي للمؤسسة من تقديم هاته الخدمات هو تحقيق رضا الزبون أو المستهلك النهائي ، كون أن عملية الشراء و تكرارها لها ارتباط وثيق بمدى رضا العملاء على هذا المنتج أو الخدمة ، و كذلك تسعى المؤسسة إلى زيادة درجة إشباع رغبات و حاجات العملاء القدامى التي تؤدي إلى زيادة ولائهم و في ذات الوقت تمثل عاملا هاما لجذب العملاء الجدد.

و كل هذا ينصب في زيادة مبيعات المؤسسة و تحقيق قيمة إضافية لها من جهة و زيادة قيمتها لدى المستهلك من جهة أخرى.

2- الأنشطة المدعمة:

تتطلب الأنشطة الأولية أعلاه أنشطة مساعدة على كل الأصعدة و في كل المجالات و يمكن الإشارة إلى هذه الأنشطة فيما يلي:

2-1- عمليات الشراء :

تقوم المؤسسة بشراء الشاحنات ، الدرجات ، مستودع ذو سعة معينة لأداء أنشطة الإمداد و التموين إلى الداخل و كذا شراء الأفران ، المواد الغذائية لأداء العمليات الإنتاجية ، الطاومات ، الكراسي ، الأدوات

الفضية لخدمة المطعم ، لان شركات المطاعم عادة لا تنتج هذه المدخلات بنفسها ، يجب أن تشتريها من بائعين من الخارج أو الموردين.

و من بين الأنشطة أكثر أهمية في مجال الشراء في هذه الصناعة هي تحدد مواصفات و اختيار الموردين و التعاقد معهم إلى غير ذلك، فالمؤسسة تبحث عن أفضل الموردين الذين يوفران لها مختلف احتياجاتها و بالمواصفات المطلوبة ، حيث يعتبر اختيار الموردين من بين الانشغالات الكبرى للمؤسسة لعملية الاختيار لم تعد تقتصر على معيار السعر مثلا بل أصبحت تتضمن الأداء الإجمالي للمورد باعتماد معايير متعددة و هنا يظهر أن هناك معايير أخرى تعتمد عليها المؤسسة في عملية الانتقاء و نشير إلى المعايير المستخدمة في عملية الانتقاء الموردين تختلف حسب طبيعة المشتريات و أهميتها و علاقتها بالإنتاج فمؤسسة la méga pizza لا تواجه أي خطر في الشراء فبعد القيام بمقابلة شخصية مع مسؤول المؤسسة الذي بدوره أكد لنا بان كل ما يقوم بشرائه من مواد أولية لصناعة البيتزا و السندويشات يستخدم و يستهلك من طرف المستهلك النهائي معناه كثرة الطلب على مأكولات المؤسسة من قبل الزبائن و كذلك الجدد.

2-2- تطوير التكنولوجيا:

يمكن تحسين تحرك المواد إلى مواقع المطاعم بتبسيط طرق التخزين و عمليات المطبخ بتصميم أفران أفضل ، بحيث أن المؤسسة تمتلك أفران عالية الجودة و أوتوماتيكية و التي تسمى بأفران النفق إضافة إلى وجود مقلاة كهربائية تقلي كميات كبيرة من البطاطا و كذا آلات متخصصة في جمع الدخان الموجود بالمطبخ و طرحه للخارج و كذا وجود الحاسبة الإلكترونية الاتوماتيكية التي تسهل عملية تقديم الفاتورة إلى العميل و الدفع بسرعة ، وجود ثلاجات للحفاظ على حرارة المشروبات و كذا وجود أجهزة التلفزيون لكي لا يمل العميل و هو ينتظر الطلبية و قد قامت المؤسسة بتحسين تصميم المطاعم لخدمة الزبون على أتم وجه أو طلبات الشراء عبر الهاتف، و من ثم فإن فرص تطوير التكنولوجيا في كل نشاط أولي في هذه الصناعة مع الإشارة إلى أن مؤسسة la méga pizza تقوم على الابتكار التدريجي أو المتدرج بحيث أنها تقوم بالتعديلات المستمرة ، و لا تقوم بالتوقف عن الابتكار لان احتياجات و رغبات زبائننا تتغير مع تطور التكنولوجيا "فالحاجة أم الاختراع" ، بحيث تقوم المؤسسة بإدخال فئات جديدة في عمليات الإنتاج لرفع من عدد الوحدات المنتجة و تمكين تجهيز آلات الإنتاج من معالجة أكبر كمية من المدخلات في فترة زمنية قصيرة و تحقيق مردودية أكبر و هو ما يتوافق مع محتوى الابتكار التكنولوجي.

المؤسسة تسعى للابتكار و تطوير التكنولوجيا سعيا منها لاكتساب المعرفة باعتبارها أصلا غير ملموس يقود اكتشافه و تطبيقه إلى الارتقاء بأداء العامل و المؤسسة معا.

و مؤسسة la méga pizza تتبارى و تتنافس للحصول على المعرفة و من ثم استخدامها في المنافسة بحيث أن المعرفة تعطي الميزات التنافسية المستدامة و التي لا يمكن تقليدها.

و تسعى المؤسسة إن تجعل المعرفة بمختلف أشكالها و جوانبها مدخلا أساسيا يعزز باستمرار قدراتها الجوهرية لكي تنشأ هذه القدرات قيمة إضافية لها.

و تعمل المؤسسة ضمن ما يسمى بنموذج القيمة المعرفية و الذي يسعى إلى إدارة المعرفة و تقييمها من خلال سلسلة مترابطة و متنافسة تبدأ بتحديد الاستراتيجية و السياسة المتبعة من طرف مؤسسة la méga pizza في ضوء رؤيتها و ما يحيط بها من تطورات على الصعيدين الداخلي و الخارجي ليتم بعد ذلك استقصاء يتم من خلاله تحديد المعرفة المطلوبة نوعيتها و توقيت استخدامها لتبدأ المشاركة بهذه المعرفة من قبل من هم بحاجة إليها لتدخل بعد ذلك حيز التنفيذ.

2-3- إدارة الموارد البشرية:

رغم أن عدد العمال الكلي للمؤسسة هو 110 عامل و هو قليل نسبيا مقارنة مع المؤسسات الكبرى إلا أن المسؤول العام لا يستطيع التحكم نوعا ما في هؤلاء العمال على مستوى الفروع الثلاث ، حيث قام بإدخال شريك في كل فرع و تسعى المؤسسة من خلال هذا الإجراء إلى تشديد الرقابة على العمال و الإشراف عليهم مع وضع نظام المكافآت أيضا لتحفيزهم قصد تحسين جودة المنتج و الإنتاجية و كذا جودة الخدمة بالنسبة للعامل و هذا ما يولد منافسة بين جميع العمال و على مستوى كافة الفروع الخاصة بـ la méga pizza و هذا لخبرة المسؤول في الإطعام.

كما أن المؤسسة تقوم بتأمين العمال بعد مرور أربعة أشهر من العمل لديها و كذا الإشراف على السائقين سواء الشاحنات أو الدرجات و ضمنن سلامتهم.

و من الأخطار التي يمكن أن تواجه المؤسسة خطر نقص التكوين و التدريب فهذا الخطر لا يشكل تهديد بالنسبة للمؤسسة و طبيعة عملها (صناعة البيتزا) لا يتطلب جهد كبير أو مستوى دراسي عالي بالنسبة للمؤسسة.

فالمؤسسة تسعى دوما إلى المساواة بين جميع عمالها و خلق روح العمل الجماعي بينهم.

2-4- البنية التحتية:

أخيرا أولئك المشاركون في الأنشطة الأولية ، يحتاجون إلى التكوين و المساعدة المخططة ، الأنشطة المحاسبية و الشؤون القانونية.

تقوم المؤسسة بتحليل البنى التحتية المتاحة من اجل نقل المدخلات و اللوازم و القيود الروتينية الموجودة و ذلك من خلال حساب التكلفة بالنسبة للشاحنات و مراقبة الشحنات.

فالمؤسسة تستغل جزء كبير من طاقاتها الإنتاجية و لقد رأينا مدى اختلاف الأنشطة التي تشكل سلسلة القيمة و بالتالي لا تحتاج الشركة إلى أداء كل نشاط فردي من أنشطة سلسلة القيمة ، في الواقع الكثير من المؤسسات لا تفعل هذا ، مجموعة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة عادة يشار إليها بصفتها نظام دائرة عمل ، تتحدد من خلالها القيمة الكلية التي تحصلها المؤسسة إضافة إلى أن المؤسسة تقوم ببراء المحلات التي تقدم فيها المنتجات و الخدمات للعملاء أي نقطة الالتقاء بعد مقابلة مسؤول المؤسسة استطعنا الحصول على المعلومات التالية :

* أسعار الكراء:

- المؤسسة تستأجر المحل الموجود بمدينة الخروب بـ 8 ملايين سنتيم للشهر .
 - المؤسسة تستأجر المحل الموجود في سيدي مبروك بـ 25 مليون سنتيم للشهر .
 - المؤسسة تستأجر المحل الموجود بالمدينة الجديدة علي منجلي بـ 15 مليون للشهر .
- و من الأخطار التي تواجه المؤسسة في البنى التحتية هي أخطار الكراء إذ انه يمكن ارتفاع سعر الكراء و هذا شيء بديهي فأسعار الكراء تزداد بزيادة المستوى المعيشي في الجزائر فلا يمكن للمؤسسة أن تتحكم في هذا الخطر لان قناة التوزيع أو المحل المستأجر مرتبط بشهرة المؤسسة و تعود الزبائن على المحلات أي الموقع الاستراتيجي للمحلات الخاصة بالمؤسسة و في حال قرر صاحب المحل المستأجر استرجاع مكان المحل في وقت مستعجل هذا سيؤدي إلى خسارة المؤسسة لبعض زبائنها.
- أما الأخطار التي يمكن ا تواجه المؤسسة في هذا النشاط هو الخطر المالي فمؤسسة \la méga pizza لا تواجه مخاطر كبيرة لدرجة انه يعرقل نشاطها ، فمن أمثلة الأخطار المحتملة هي سوء التسيير في الخزينة العمومية أو التخطيط المالي مثلا ، إلا أن مسؤول المؤسسة قادر على إدارة هاته الأخطار و مواجهتها.

7. مقارنة مع بعض المؤسسات الخدمية المنافسة في نفس المجال :

لقد انصبت دراستنا على الفرع الخاص بـ la méga pizza الموجود بمدينة الخروب هذا ما جعلنا نأخذ مؤسستين مجاورتين لها و مؤسستين بولاية أم البواقي لان المسافات لم تعد عائقا أمام الزبون فالمستهلك يتتبع الجودة بغض النظر عن سعر المنتجات أو أماكن تواجدها.

1- المنافسون في الصناعة:

1-1- مقارنة la mega pizza مع Mam's :

هاته المؤسسة الخدمية تبعد عن مؤسسة la léga pizza بـ 70 متر وهذه المؤسسة تعتبر منافسة لأنها متخصصة في نفس الطعام (بيتزا ، سندويشات) ، إلا أنها تزيد عن مؤسسة la méga pizza بأكلات عديدة منها : الشوارمة، الحلويات ، العصائر الطبيعية، أطباق أخرى فمن خلال زيارتنا لمؤسسة Mam's خرجنا بالنتائج التالية:

Mam's	La méga pizza
<ul style="list-style-type: none"> • ذات موقع استراتيجي لأنها تقع أمام الطريق الوطني لمدينة الخروب فقط يعني أن ليس لها فروع. • ضيق المحل أي انه لا يتسع للكثير من الزبائن. 	<p>❖ من حيث الموقع</p> <ul style="list-style-type: none"> • المؤسسة ذات موقع استراتيجي داخل ولاية قسنطينة ككل (سيدي مبروك ، الخروب، المدينة الجديدة علي منجلي). • يعتبر المحل الموجود بمدينة الخروب للمؤسسة أوسع مقارنة بالمؤسسة المنافسة Mam's. <p>❖ من حيث الخدمة</p> <ul style="list-style-type: none"> • توفر الطلبيات في الوقت اللازم دون التأخير على الزبائن. • المعاملة الجيدة للزبائن القدامى أو الجدد.
<ul style="list-style-type: none"> • تأخذ وقتها في تقديم الطعام. • لا تهتم بالعملاء الجدد. 	

<ul style="list-style-type: none"> • العامل يأخذ وقته في تقديم الطعام • أسعار مرتفعة قليلا. • لا تقوم بتأمين عمالها ، و العامل يأخذ على حسب المدة التي عمل فيها. • لا تركز على تدريب العمال جيدا لأنهم لا يعرفون المعنى الحقيقي لتقديم الخدمة أي انه لا توجد خدمة صافية 100% ولا يوجد منتج صافي 100% أي الخدمة تكمل المنتج فهم يقدمون الطعام دون أن يهتموا بخدمة العميل • المسؤول ليس له خبرة في المجال بل يعتمد على أشخاص آخرين في صنع الطعام • ليس لها موردين محددین تتعامل معهم و علاقات وطيدة معهم. • ليس لها مستودع خاص بتخزين المواد فهي تقوم بتخزين المواد في جزء من مكان تقديم الطعام. 	<ul style="list-style-type: none"> • الاستجابة السريعة لرغبات العميل سعيا من المؤسسة لتحقيق رضاه وبالتالي ولاءه. ❖ من حيث الأسعار <ul style="list-style-type: none"> • أسعار معقولة. ❖ من حيث المورد البشري <ul style="list-style-type: none"> • تأمين عمال المؤسسة بعد أربعة أشهر من العمل لديها، أي الاهتمام بالمورد البشري • تدريب العمال بالإشراف عليهم وتحفيزهم ومكافأتهم • خبرة المسؤول في مجال الإطعام • مهما تغير عمال المؤسسة تبقى المنتجات نفسها محافظة على المذاق نفسه لان المسؤول هو صاحب الصفات الموجودة في القائمة ❖ من حيث عمليات الشراء <ul style="list-style-type: none"> • العلاقة الوطيدة مع الموردين وبالتالي إمكانية التفاوض في أسعار المواد الأولية والتجهيزات وبالتالي تخفيض التكاليف. • مستودع خاص بالمؤسسة لاحتواء كافة المواد اللازمة لنشاط المؤسسة.
---	--

<ul style="list-style-type: none"> • طريقة عشوائية في اختيار الموردين • قلة الطلب على منتجات المؤسسة مقارنة بمؤسسة la méga pizza . • المؤسسة لم تركز جهودها على المنتجات محددة إلا أنها تنتهج سياسة التوزيع في المنتجات • يتغير مذاق المنتجات بتغير صانعي الطعام في المؤسسة • لا تشتغل حيزا كبيرا من السوق • ليست لها معرفة 	<ul style="list-style-type: none"> • تقوم المؤسسة باختيار الموردين وفق معايير محددة ❖ من حيث منتجات • كثرة الطلب على منتجات المؤسسة خاصة فصلي الربيع و الصيف بالتالي وفرات الحجم مما يؤدي إلى زيادة المبيعات. • المؤسسة ركزت جهودها في منتجات معينة • لا يتغير مذاق المنتجات ❖ من حيث المكانة • قيادة الجيدة لسوق ❖ من حيث التكنولوجيا • تستعمل المؤسسة المعرفة الضمنية و بالتالي المحافظة على سر المهنة.
---	--

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المؤسستين.

1-2- مقارنة la méga pizza مع family pizza

تقع هاته المؤسسة الخدمية في ولاية أم البواقي طريق الولاية خارج طريق قسنطينة إلا أنها تعتبر المؤسسة محل الدراسة لأنها تقدم تقريبا نفس المنتجات التي تقدمها la méga pizza إلا انه هناك اختلاف في المذاق فقط، هذا ما جعلنا نقوم بمقارنة بين المؤسستين:

Family pizza	La méga pizza
<p>❖ من حيث الموقع</p> <p>* المؤسسة ذات موقع استراتيجي في الولاية لها فروع في ربوع ولاية قسنطينة</p> <p>انه ليس لها فروع، فالمؤسسة انتقلت من مكان ذيق إلى مكان أوسع وهي تنوي مستقبلا زيادة الطوابق في نفس المكان</p>	<p>❖ من حيث الخدمة</p> <p>* المؤسسة ذات موقع استراتيجي في الولاية لها فروع في ربوع ولاية قسنطينة</p> <p>* خدمة الطلبات السريعة عبر الهاتف</p> <p>* العامل هو الذي يقوم بتقديم المنتج وتقديم الخدمة للعميل وهو الذي يقوم برمي بقايا الطعام وتوفير الراحة له</p> <p>* توفير الطلبات في الوقت الازم</p>
<p>* المؤسسة أيضا تقوم بخدمة الطلبات السريعة عبر الهاتف</p> <p>* تقوم على الخدمة الذاتية أي العميل هو الذي يقوم بخدمة نفسه وإحضار المنتج بنفسه وما إن ينتهي من الأكل يرمي الأكل في سلة النفايات وهذا ما يتعارض مع رغبات الزبائن</p> <p>* طول مدة الانتظار حتى يشعر الزبون بالملل وأحيانا يغادر بعض الزبائن لنسيان طلباتهم من قبل العمال وهذا راجع لعدم الاهتمام بهم</p>	<p>❖ من حيث الزبائن</p> <p>* اغلب زبائن المؤسسة طلاب وعائلات وموظفين أي يمكن لجميع الزبائن الجلوس في مكان واحد</p>
<p>* المؤسسة ذات موقع استراتيجي في الولاية إلا انه ليس لها فروع، فالمؤسسة انتقلت من مكان ذيق إلى مكان أوسع وهي تنوي مستقبلا زيادة الطوابق في نفس المكان</p>	<p>* المؤسسة ذات موقع استراتيجي في الولاية لها فروع في ربوع ولاية قسنطينة</p>

<p>* كذلك هاته المؤسسة تعتمد على صاحبها الذي يقوم بتحديد وصفات الطعام في قائمة الطعام (الخبرة).</p> <p>* قلة عدد عمالها بحيث لا يتجاوز عددهم 10 عمال ولا يوجد تناغم كبير بينهم</p> <p>* طلب العميل مربوط بجهاز ينبه الزبون عندما تجهز طلبيته وفي بعض الأحيان يحدث خطأ في أرقام الطلبات</p> <p>*تشغل حيزا معتبرا من السوق</p> <p>* كذلك المؤسسة ركزت على منتجات معينة دون غيرها (بيتزا، سندويشات tacos)</p> <p>* العامل هو الذي يقوم بطهي عجينة البيتزا</p>	<p>❖ من حيث الموارد البشرية</p> <p>* صاحب المؤسسة هو صاحب الصنعة أي هو الذي قام بتحديد وصفات الطعام الموجودة في قائمة الطعام (الخبرة).</p> <p>* كثرة عدد العمال ووجود تفاعل بينهم وروح العمل الجماعي</p> <p>* كل عامل يتحمل مسؤولية طلبات الزبون الخاصة به</p> <p>❖ من حيث المكانة</p> <p>* قيادة جيدة لسوق</p> <p>❖ من حيث الاستراتيجية المتبعة</p> <p>* المؤسسة تركز في إنتاجها على (بيتزا، سندويشات tacos)</p> <p>❖ من حيث التكنولوجيا</p> <p>* المؤسسة لديها آلة لطهو العجينة تحل محل العامل مما يؤدي إلى تخفيف التكاليف</p>
--	--

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المؤسستين

VI. إبراز الميزة التنافسية لمؤسسة la méga pizza

يعتبر نموذج سلسلة القيمة أداة أساسية لتحليل مصادر الميزة التنافسية، والذي يعتبر المؤسسة عبارة عن محفظة نشاطات يتم تحليلها ومقارنتها مع نظيراتها من المؤسسات المنافسة ومعرفة تأثير كل حلقة من سلسلة القيمة على ميزة التكلفة أو الكشف عن أسباب التميز عند تحويل المدخلات (مستلزمات الإنتاج) إلى مخرجات (سلع وخدمات).

كذلك أن نموذج سلسلة القيمة هو عبارة عن تقنية تستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية الداعمة في المؤسسة وذلك بهدف تحليل المصدر الداخلي للميزة التنافسية وبالتالي تحديد عناصر القوة وضعف الداخلية الموجودة حالياً أو المحتملة، وتعتبر المؤسسة من منظور سلسلة القيمة عبارة عن سلسلة من الأنشطة التي تضيف قيمة إلى منتجاتها وخدماتها كما أن التحليل كل نشاط يتطلب أيضاً فهم وتحليل تكلفتها ومتابعة التكلفة و تحديد مصادرها وذلك للارتباط هذا التحليل بقياس قيمة المخرجات من منتجات وخدمات، و تحقق المؤسسة أرباحاً عندما تكون قيمة المخرجات وهي حصيلة القيمة المضافة لكل أنشطة الأعمال أكبر من التكاليف التي تحملتها جراء كل الأنشطة المسببة للقيمة.

ويمكن القول إن المؤسسة محل الدراسة يمكن أن تحقق الميزة التنافسية من خلال العديد من الطرق على النحو التالي:

- التفاوض مع المورد على أسعار المواد الأولية لخلق قيمة مضافة للمؤسسة
- توفير المؤسسة آلة متطورة لطهي العجينة تحل محل العامل وبالتالي تخفيض تكلفته مما يحقق قيمة مضافة.
- نسبة الطلب المرتفعة على المنتجات المؤسسة la méga pizza مما ينتج عنها وفرة في الحجم وبالتالي تخفيض التكاليف المحتملة.
- تبسيط تصميم المنتج واستخدام المكونات البسيطة بحيث يتم الاستغناء عن التكاليف التي تسببها المكونات المعقدة في المنتج.
- استبعاد المنتجات والخدمات ذات العروض المتنوعة، بحيث يتم اعتماد على الأساسية منها وبالتالي التخلص من بعض الأنشطة و التكاليف المتعلقة بها.

- إسقاط مدخل التوسيع والتركيز على المنتجات أو خدمات محددة تلبي احتياجات الزبائن محتملين،
بالتالي إنهاء بعض الأنشطة المكلفة.
وأخيرا نستنتج أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على ميزة التميز أو بالأحرى ميزة المنتج المتميز،
بحيث أن منتجات المؤسسة تتميز بأذواق رائعة وذات وصفات سرية لا يعرفها إلا صاحب
المؤسسة وبالتالي يصعب على المنافسين تقليد هذه المنتجات.
ويمكن القول أن المؤسسة أيضا تتبنى ميزة التكلفة الأقل لان أداء الأنشطة مرتبط بالتكلفة لحد
كبير ومن خلال المعلومات المتحصل عليها من طرف المؤسسة LA méga pizza تبين لنا
أنها تحاول قدر المستطاع أن تخفض تكلفة كل نشاط على حدى سعيا منها لتحقيق أرباح
أكبر.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية وقدما لتحديد أنشطة سلسلة القيمة في المؤسسة محل الدراسة la méga pizza وتحليلها واستنتاج نقاط قوتها ومقارنتها بالمؤسسات المنافسة في الصناعة. خلصنا إلى أن المؤسسة لها عدة مزايا تنافسية تسعى للحفاظ عليها واستمراريتها وخلصنا إلى أن المؤسسة تحقق قيمة مضافة خلال قيامها بكل نشاط من أنشطتها وكذا الزيادة المستمرة في الطلب على منتجاتها، وهذا وجودتها العالية وأسعارها المعقولة بحيث أصبحت معروفة تقريبا في كل شرق الجزائر ولم تعد تقتصر نشاطها على ولاية قسنطينة فقط.

الخاتمة

خاتمة:

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن دور سلسلة القيمة لبورتر في خلق ميزة تنافسية كما حاولنا تحليل سلسلة القيمة في مؤسسة La méga pizza التي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل أسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي و كان الغرض هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر و الذي يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية و الأنشطة الداعمة في المؤسسة و ذلك بهدف تحليل المصدر الداخلي للميزة التنافسية و بالتالي تحديد عناصر القوة و الضعف الداخلية الموجودة حالياً أو المحتملة بحيث تعتبر المؤسسة من منظور سلسلة القيمة عبارة عن سلسلة من الأنشطة التي تضيف قيمة إلى منتجاتها و خدماتها كما أن تحليل قيمة كل نشاط يتطلب أيضا فهم و تحليل تكلفتها و متابعة التكلفة و تحديد مصادرها و ذلك لارتباط هذا التحليل بقياس قيمة المخرجات من منتجات و خدمات .

ولتحديد دور سلسلة القيمة لبورتر في خلق ميزة تنافسية لم يكن ممكناً إلا من خلال التعرف على جميع المفاهيم المرتبطة بسلسلة القيمة والمرتبطة بالميزة التنافسية مما مكننا من التعمق أكثر في بحثنا والخروج بالنتائج التالية

نتائج الدراسة:

- 1- إن سلسلة القيمة عبارة عن مجموعة أنشطة مقسمة إلى أنشطة أولية وهي تلك الأنشطة التي تتولى مهمة التكوين المادي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة وتسويقها وتسليمها للمشتري وكذا خدمات ما بعد البيع أما الأنشطة الداعمة هي تلك الأنشطة التي تتولى تقديم المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية والتي تسمح وتساعد على تحقيق الأنشطة الأولية
- 2- تسمح تحليل سلسلة القيمة بتحديد تكاليف نشاطات الدعم التي لا تحقق قيمة مضافة والتي قد تكون تكلفتها عالية ومستمرة في التزايد مما يساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة حيال هذه الأنشطة
- 3- سلسلة القيمة مجموعة من الأنشطة المترابطة المسؤولة عن توليد قيمة بدءا من مصادر الحصول على المواد الخام من الموردين والانتهاؤ بتسليم المنتجات إلى المستخدم النهائي
- 4- تطبيق مفهوم سلاسل القيمة بمثابة حجر الأساس لدفع القدرة التنافسية وكسب ميزة تنافسية مستمرة
- 5- تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها
- 6- أن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية يرتبط بقدرتها على أداء الأنشطة المطلوبة بتكلفة اقل من المنافسين أو أداء الأنشطة بطريقة مميزة والتي تخلق (قيمة للمشتري وتسمح للمؤسسة بفرض سعر تنافسي جيد في السوق
- 7- أن تحليل سلسلة القيمة يقوم الوسائل اللازمة لضمان الأداء الفعال للعلاقات المهنية في الأنشطة المنتجة للقيمة .
- 8- بمجرد قيام المؤسسة بتسجيل تكلفة كل نشاط والقيمة التي يحققها للزبون تتمكن من اكتشاف الأنشطة ذات التكلفة والتي لا تحقق سوى قيمة ضئيلة للزبون .
- 9- لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق ربحية اعلى إلا إذا قدمت منتجات لو خدمات بتكلفة اقل أو بجودة أعلى بطريقة تدفع الزبون إلى دفع مبالغ اعلى للحصول عليها وغالبا ما تهتم المؤسسات بالمنتج النهائي كمصدر للتميز في حين يمكن لسلسلة القيمة أن تمثل مصدرا لتميزها إذا ما أحسنت فهمها واستغلالها.
- 10- لا تتبع فرص تحسين أداء المؤسسة من تحسين الوظائف الفردية وإنما تنتج أفضل العلاقات بين الأنشطة المرابطة التي تخلق القيمة للزبائن كالتنسيق الأفضل بين الشراء الإنتاج والبيع.

التوصيات

بناء على ما تقدم ذكره في النتائج توصلنا إلى وضع التوصيات التي تساعد المؤسسة في تقسيم أنشطتها وتمثل فيما يلي:

- * يشترط لتحقيق رضا الزبائن (تلبية حاجاتهم) تنسيقا جيدا للأنشطة المرتبطة فيما بينها
- * يلزم تقسيم أنشطة المؤسسة إلى نوعين من الأنشطة وفقا لقدرتها على إضافة قيمة للمنتج هما أنشطة مضيئة للقيمة وأخرى غير مضيئة للقيمة
- * على المؤسسة إن تقوم بدراسة جوانب القوة وجوانب الضعف في أنشطتها في إطار نموذج سلسلة القيمة لتحديد قدرة كل نشاط على المساهمة في بناء ميزات تنافسية من خلال التحليل الداخلي الجيد والدقيق للأنشطة ومعرفة تطورها من ناحية التكلفة وكذا من ناحية القيمة المضافة .
- * بناء ميزات تنافسية لا يركز فقط على التحليل الداخلي لأنشطة المؤسسة بل يركز أيضا على التنسيق والترابط مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة كالموردين والعملاء.
- * يجب إلا يكون هناك تعارض بين أنشطة سلسلة القيمة في المؤسسة إذا أرادت إن تحقق درجة عالية من رضا المستهلك فعليها أن تعمل على إزالة هذا التعارض وخلق تكامل بين وحداتها.
- * تمثل سلسلة القيمة للمؤسسة نظاما مترابطا ومتكاملا من الأنشطة الإنتاجية التي تسهم في إنتاج السلع والخدمات حيث أن الترابط المتسلسل ما بين هذه الأنشطة يؤدي إلى التأثير على بعضها البعض من خلال التكلفة ومدى فاعلية إنتاجها ومن المهم جدا أن توفق المؤسسة ما بين هذه الأنشطة بالطريقة المثلى وبالتوافق مع استراتيجيتها لتحقيق ميزتها التنافسية
- * على المؤسسة أن تسعى لتحقيق التكامل بين سلسلة القيمة وقنوات التوزيع لدعم قوة البيع من خلال الاستقبال الأمثل للطلبات والأمداد الخارجي.
- * على المؤسسة أن تهتم بالمحيط الخارجي في ظل اتباعها لنموذج تحليل سلسلة القيمة لأنه يعتبر أساسيا في عملية التحليل الاستراتيجي .
- * على المؤسسات الاهتمام بالمورد البشري لأنه يلعب دورا حاسما عندما يتم إشراك بعض الأنشطة كالسويق، الشراء بأنشطة أخرى بحيث يكون من الضروري التحديد الجيد للمهام والمسؤوليات والمتطلبات المختلفة من الكفاءات لمن يشغل مختلف المهام داخل هذه الأنشطة
- * على المؤسسة أن تعرف سلسلة قيمتها جيدا لكي تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية

قائمة المراجع

:

- 1- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر الطبعة الأولى،الأردن،عمان،2007.
- 2- نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، إدارة التنافسية، إدارة المعرفة، إدارة المخاطر، المكتب الجامعي الحديث، جامعة الاسكندرية، 2007.
- 3- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2008، ص14.
- 4- ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية،الإسكندرية، مصر 2006.
- 5-إسماعيل السيد أساسيات بحوث التسويق، مدخل منهجي للإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002/2001، ص: 26
- 6- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر،عمان، 2004
- 7- احمد شاكرا العسكري، التسويق الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2005.
- 8- حامد حمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي، مهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،الأردن، 2007
- 9- نعمة عباس الخفاجي، وعز الدين علي السويسي، الميزة التنافسية وفق استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام، الطبعة العربية، الأردن،2014، ص70.
- 10- هشام حريز وبوشمال عبد الرحمن، التسويق كمدخل لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، ط1، مصر،2014، ص135-136.
- 11- نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس وسويتز الازاريطة، الطبعة الأولى، مصر، 2003
- 12- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، ط1،الإسكندرية، مصر،2002.
- 13- عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، دار وائل للنشر، الأردن،2000
- 14- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2008
- 15- محسن احمد الخضير، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، ط1،مصر، 2004

- 16- محمود حسام الصميد علي، ردينة عثمان يوسف ، تسويق الخدمات، دار المناهج لنشر ، ط2، عمان، الأردن، 2007،
- 17- فليب سادلر، ترجمة علاء احمد صلاح، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، مصر، 2008.
- إدارة المخاطر، المكتب الجامعي الحديث، جامعة الإسكندرية، 2007،
- 18- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 19- محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000
- 20- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر عمان، الأردن، 2004
- 21- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، قطر، 2005
- 22- روبرت أبتس وديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2008
- 23- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، ط2، 2006
- 24- يونس إبراهيم حيدر (اممو). الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، التحليل الاستراتيجي أساليبه ونماذجه، سلسلة الرضا للمعلومات، دار النشر دمشق، سوريا، 2005
- 25- نبيل مرسي خليل . الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998
- 26- بوقرة رايح، بحوث العمليات، مؤسسة شباب الجامعة، الطبعة الأولى، المسيلة، الجزائر، 2009
- 27- زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005
- 28 - فيليب كوتلكر، جاري ارمسترونغ، أساسيات التسويق، الكتاب 1، دار ا المريح للنشر، الرياض، 2009

المراجع الأجنبية:

Les livres :

- 1- Albert dumensil, la steucture fonctionnelle de l'entreprise cloutard et associés editeurs, paris, 1970, p : 30.
- 2- lynch, Richard, corporatestrategy, 2 ed, prentice hall, harlow, ingland, 2000
- 3- gravens, david, w, strategic management, mc graw him, usa, 2000
- 4- pride, William, m, Ferrell, o, c, marleting, honghting, the economist geneva, 1999
- 5- grardgaribaldi, analyse stratégique, méthodologie de la decision, eyrollesedition, paris, 2008
- 6- octave joqung, nguéna, jean, luc arrégle yves de rongéwolfgangulaga, op, cit, 2001
- 7- Michel porter « l'avantage concurentielle: comment devance ses concurents et maintenir son avance ». 1^{ère}édetion, France, 1999
- 8- jean – pierre helfer et al, management stratégique organization, 6^{ème}édition, dumod, paris, 2006
- 9- hitt, michael a, ireland, duane r, hosqissan, Robert e strategic management, 4 th ed south – western college publishing, usa, 2001

المذكرات والرسائل العلمية:

- 1- العايب سامية، الرقابة الداخلية في البنوك التجارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر (غير منشورة)، أم البواقي، الجزائر،
- 2- يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة) التسيير، جامعة 2004
- 3- بن التركي وليد، دو نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية، مذكر ماجيستر (غير منشورة) محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011
- 4- مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجيستر، تخصص: تسويق جامعة 2009
- 5- مروى خمان، التسويق كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية، مذكرة ماستر، تخصص تسويق بن مهدي أم البواقي، الجزائر
- 6- شيقارة هجير، الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجيستر، 2005

:

- 1- شوقي السيد فودة، إطار مقترح للتكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة والتحليل الاستراتيجي للتكاليف بهدف تخفيض تكاليف الأنشطة من خلال مفهوم سلسلة القيمة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد 44، جامعة الإسكندرية، مصر، 2007
- 2- نبيل محمد مرسي، تحليل هيكل التكاليف لأغراض الإدارة الإستراتيجية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد الثاني، جامعة الإسكندرية، 1997
- 3- المجيد عبد الرحمان، إطار مقترح لتحليل وإدارة التكلفة من منظور استراتيجي بهدف تعظيم قيمة المنشأة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 17، العدد الثاني، كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي، سوهاج 2003

الملتقيات:

- 1- عبد الله بلوناس وبن بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، نوفمبر 2010، الجزائر.
- 2- نذير الرزاق، خلق المزايا التنافسية في ظل التوجهات الإدارية الجديدة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر 2005.

Seminaires:

- 1- Albert dumensil , la structure fonctionnelle de l'entreprise cloutard et associés editeurs, Paris,1970.
- 2- Roth,Matti,features,influencing office uatomatic purchase décisions in russianmarketing,business review , april,1999.
- 3- shikhar ghosh ,makeing business senceof the internet,harvard business review ,issue 2,USA,1998.
- 4- Pierre baranger,la chaine de valeur ,un concept démodé,collection des sociétés,pur presses universitaires de renne ,Paris,2004.
- 5- Ansari L,target costing the frontier in stratégic managment , irwin,inc ;USA ,1997.
- 6- Macmillan,hugh ;tamp mahez,stratigic management ; oxforduniversity press inc ,2000.
- 7- Porter.M ;competitive adventege, free press ;inc ,USA,1985.
- 8- Day.s,market drive stratégy,irwin.inc,USA,1990.

Journales:

- 1- Greffi.G,international trade and industrial up granding in the apparel comodity chain c ; journal of international Economics,1999.
- 2- yamamoto , gonca, understanding customer value concept,journal of économic and administrative science,turkie ;2003.

Des sites sur internet :

- 1- [https://www.alettihad.com/paper.php? name =News &file article &sid=49829.](https://www.alettihad.com/paper.php?name=News&file=article&sid=49829)
- ²[https: // www.aac.group.com /arabic / lositc. html.](https://www.aac.group.com/arabic/lositc.html)
- 3- [http: //www.ar.m.wikipedia.org/](http://www.ar.m.wikipedia.org/)
- 4- [http: // www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com)

الملاحق

ملاحق:

NOS PIZZA

Produit	Prix (DA)	Produit	Prix (DA)	NO S TA KO S
Base creme fraiche		Base sauce pizza		
Pizza boisée poule	400 DA	Margareta pizza	200 DA	
La boisée fumee	450 DA	Campione pizza	350 DA	
La boisée viande hachée	400 DA	Pizza poulet	350 DA	
La boisée merguez	400 DA	Pizza oriental	350 DA	
La boisée fromage	450 DA	Pizza végétarienne	350 DA	
La boisée La crevette	450 DA	Pizza thon	350 DA	
La boisée fruit de mer	500 DA	Pizza dind fumée	450 DA	
La boisée saumon	600 DA	Pizza crevette	450 DA	
Pizza royal	1000 DA	Pizza fruit de mer	450 DA	
		Pizza saumon	500 DA	
		Pizza trios fromage	450 DA	

Tacot poulet	250 DA
Tacos panaché	250 DA
Tacos viande hache	250 DA
Tacot fois	350 DA
Tacot spécial poulet	300 DA
Tacot spécial viande	300 DA
Tacot spécial panachée	300 DA
Tacot merguez	350 DA

Soufflé

Soufflé spicial	350 DA
Soufflé au. Viande hachée	350 DA
Soufflé au. Thon	350 DA