

الفصل 4

دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة العصير والمصبرات ENAJUC

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري، إلى البيئة والبيئة التسويقية، حيث تعرفنا على أهمية دراسة البيئة التسويقية، وخصائصها، ومكوناتها من بيئة كلية وبيئة جزئية، ثم نظام المعلومات التسويقي، وفي الفصل الثاني تعرفنا على الإستراتيجية والإستراتيجية التسويقية، واستراتيجيات السوق المستهدف واستراتيجيات المزيج التسويقي، وعرجنا في الفصل الثالث على الإسهامات التي يقدمها تحليل البيئة التسويقية لأجل اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة. نحاول في هذا الفصل أن نسقط ما رأيناه سابقاً في الجانب النظري على أرض الواقع، من خلال التبرص التطبيقي في مجمع ENAJUC. وقد قسمنا هذا الجانب التطبيقي إلى أربعة مباحث تناولنا فيها:

- نظرة شاملة على مجمع ENAJUC.
- تحليل النشاط والتحليل الوظيفي لمجمع ENAJUC.
- التحليل الموقفي لعوامل البيئة التسويقية.
- الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة وخياراتها.

4-1-1- نظرة شاملة على مجمع ENAJUC

يعد مجمع ENAJUC أحد أهم المؤسسات، التي تهتم بصناعة العصير والمصبرات الغذائية وسنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم المؤسسة الأم ENAJUC، ثم نتعرض لمختلف الفروع المكون لها.

4-1-1- تقديم مجمع ENAJUC

في المرحلة الاستعمارية تميز قطاع الصناعات الغذائية بالاحتكار من طرف المعمرين الفرنسيين، وبعد الإستقلال استحدث نظام التسيير الذاتي في سنة 1963، وقد تم تجميع قطاع الصناعات الغذائية في مؤسسة SOLGO أي المؤسسة الوطنية للمصبرات الغذائية سنة 1998، وقد حوّل هذا الاسم سنة 1974 إلى SOGEDIA أي مؤسسة تسيير تطوير الصناعات الغذائية، وتم إعادة هيكلتها بعد ذلك كما يلي:

- ENAJUC : المؤسسة الوطنية لصناعة العصير والمصبرات.

- ENCG : المؤسسة الوطنية لصناعة مواد التنظيف والدسم.

- ENASUCRE : المؤسسة الوطنية لصناعة السكر.

تم إنشاء المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية، بموجب المرسوم رقم 452 المؤرخ في 11-11-1982. ودخلت المؤسسة عهد الاستقلالية الذاتية، في 12-01-1983 وأصبحت شركة مساهمة رأسمالها ب: 147000000 دج، ويقدر عدد أسهمها ب: 1600 سهم موزعة على صناديق المساهمة كما يلي:

- صندوق المساهمة للزراعة الصناعية 30%.

- صندوق المساهمة للمحروقات والري 50%.

- صندوق المساهمة للخدمات 20%.

تم منح الإستقلالية في التسيير لمؤسسة ENAJUC نتيجة حتمية الإصلاح الاقتصادي، وإعادة الهيكلة للمؤسسات الاقتصادية لجعلها أكثر فعالية، وتم زيادة رأسمالها ليصل إلى 552120000 دج، وهي مقسمة إلى أسهم ولكنها تبقى ملكاً للدولة، لكن لا تتدخل الجهات المركزية في تسييرها.

يقع مقر مؤسسة ENAJUC بمدينة البليدة بالمنطقة الصناعية مركز مصطفى بن بولعيد، لديها خمسة فروع ووحدة مركزية للتوزيع، هذه الفروع هي:

- فرع COJEK ببجاية ولديه وحدة إنتاج واحدة.

- فرع JUCOB بالبليدة، ولديه وحدتين للإنتاج واحدة بالبليدة، والأخرى ببوفاريك.

- فرع TELLOISE بغليزان، لديه وحدتين للإنتاج، واحدة بالشلف والأخرى بغليزان.

- فرع SIJICO بسكيكدة، لديه وحدتين للإنتاج واحدة برمضان جمال، والأخرى بالطاهير بجيجل.

- فرع NGAOUS CONSERVES بباتنة، لديه وحدتين للإنتاج واحدة بنقاوس، والأخرى بالمنعة.

نلاحظ أن جميع الوحدات الإنتاجية لمؤسسة ENAJUC أقيمت عبر التراب الوطني في مناطق فلاحية مختصة في إنتاج المواد الفلاحية الأولية، التي تحتاجها هذه الوحدات. وقد أقيمت ENAJUC على أساس مؤسسة من خمسة فروع، هذه الفروع تشغل عمالا دائمين وعمال موسميين، تشغلهم الفروع في أوقات يكثر فيها جني المحاصيل كي تغتنم الفرصة وتشغل بأقصى طاقتها الإنتاجية.

المؤسسة العمومية الاقتصادية ENAJUC تتمتع بطاقة إنتاجية كبيرة جداً، إذ تقدر بـ 110000 طن سنوياً، وقد تمرست في مجال الصناعات الغذائية، واكتسبت خبرة من خلال أزيد من نصف قرن من الزمان، مما يجعلها تتحكم في الإنتاج بشكل كبير وتتمتع منتجاتها بالجودة الكبيرة، بهذا تعد رائدة في الصناعات الغذائية في الجزائر، وتتمتع ENAJUC بشبكة علاقات واسعة حيث نظراً لجودة منتجاتها قامت بالتصدير إلى العديد من الدول في آسيا وأوروبا وإفريقيا، ونتيجة للجودة العالية لمنتجات المؤسسة تمكنت من إحراز العديد من الميداليات، التي منحها لها العديد من الهيئات الدولية أهمها:

- ميداليتان ذهبيتان.

- ميدالية فضية.

- ميدالية برونزية.

وذلك في المسابقة الدولية للصناعات الغذائية، التي تقام في بروكسل بلجيكا، وقد تحصلت على شهادة iso 9001 في 15 افريل 2005. وتشتهر المؤسسة بجودة منتجاتها التالية:

- مربى وكوثر المشمش المصنوعة من فواكه الأوراس.

- مربى وعصير البرتقال المستخرج من سهل متيجة.

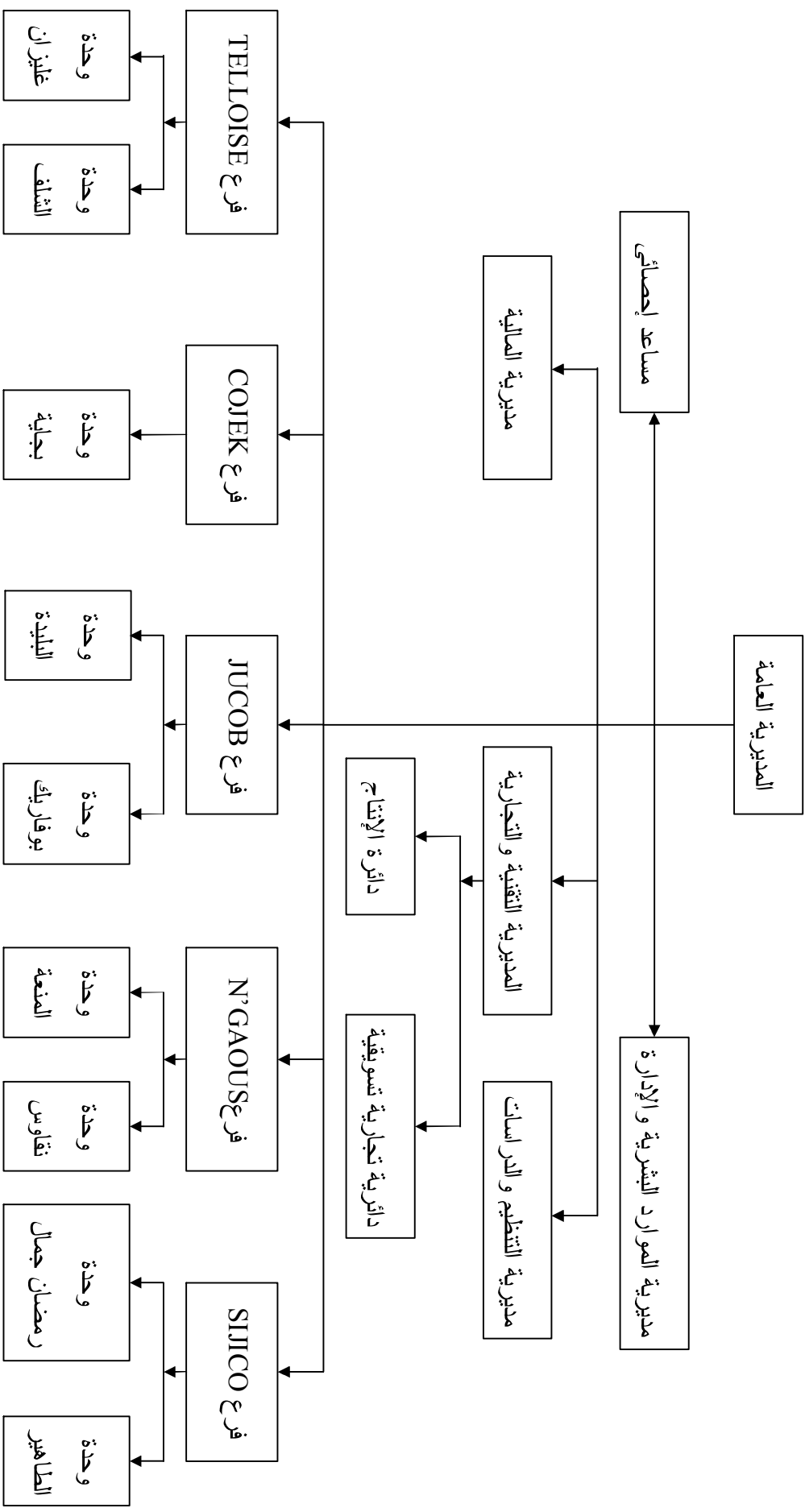
- المياه الثمرية الغازية المتحصل عليها من كوكتيل الفواكه الطبيعية.

- البازلاء المصبرة.

- كما تنتج الأنواع التالية من العصير: العصير اليوسفي، الليمون الهندي، العنب.

وبالنسبة للفروع فإن مديري الفروع لهم حرية التصرف في عملية تسيير الفرع، أي أن الفرع يتمتع باللامركزية في اتخاذ القرارات، ولكل فرع مديريات مساعدة (تجارية وإنتاجية، موارد بشرية، مالية ومحاسبة). وتقوم المؤسسة الوطنية للمصبرات والعصير أي ENAJUC بمراقبة الفروع، والعمل على رسم الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة، والمؤسسة الأم هي التي تقوم بالتفاوض في ما يخص الصفقات الكبيرة، مثل الصفقات التي تعقد مع وزارة الدفاع، أو الديوان الوطني للخدمات الجامعية.

ويمكن أن نوضح الهيكل التنظيمي لـ: ENAJUC من خلال الشكل 14 في الصفحة الموالية.



شكل 14: الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الوطنية

2-1-4- ENAJUC تقديم فروع

تملك مؤسسة ENAJUC خمسة فروع هي: SIJICO ،TOLLOISE ،COJEK فرع N'GAOUS CONSERVES ووحدة مركزية للتوزيع.

1-2-1-4 COJEK فرع

يقع هذا الفرع بطريق غار القصور بولاية بجاية، يملك هذا الفرع وحدة إنتاجية واحدة وتختص هذه الوحدة بإنتاج المياه الثمرية، وعصير الفواكه ولب المشمش ومركز الطماطم، ومربي الفواكه، وتمتلك الطاقة الإنتاجية التالية:

- المياه الثمرية 10000 طن.

- مركز الطماطم 420 طن.

- مربى الفواكه 1800 طن.

ولقد أقيمت الوحدة في محيط يتميز بإنتاج المواد الفلاحية الأولية، التي تحتاجها الصناعة، مثل الطماطم الصناعية والمشمش والحمضيات المختلفة.

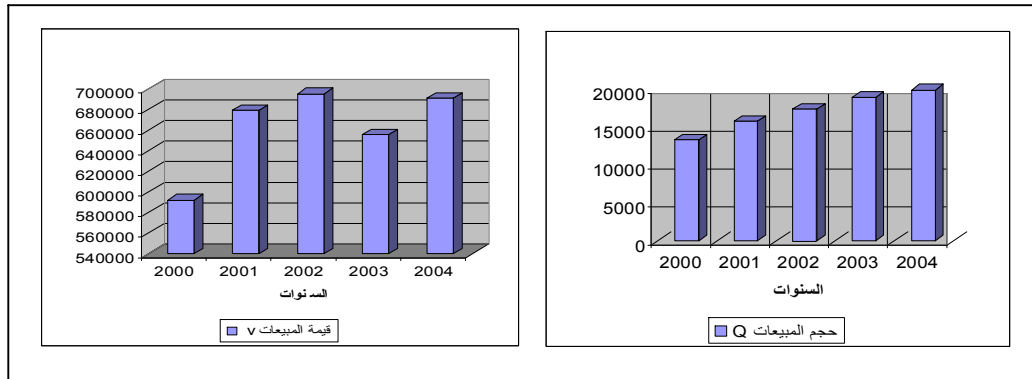
وفيما يلي سنقوم بدراسة مميزات الفرع:

- تطور مبيعات الفرع لعدة سنوات:

جدول 07: تطور مبيعات الفرع في السوق الوطنية.

2004	2003	2002	2001	2000	السنوات المتغيرات
20000	19000	17490	15812	13348	حجم المبيعات Q
690600	656100	695560	679317	592087	قيمة المبيعات v

الطن Q=، V=KDA



شكل 15: يبين تطور مبيعات الفرع في السوق الوطنية:

- تحليل وضعية الفرع وحصته من السوق الوطني:

يعرف السوق الوطني للصناعات الغذائية استقرار نسبي في النمو، ويساهم الفرع بحصة صغيرة من السوق الوطني، حيث يمكن أن نبين ذلك فيما يلي:

الطماطم: يعرض الفرع حوالي 200 طن من الطماطم المصبرة، وهو ما يمثل حوالي 0.25% من مجموع العرض الوطني لهذه المادة، الذي يقدر بحوالي 80000 طن سنوياً.

مصبرات الخضر: يعرض الفرع حوالي 8 طن من هذه المادة، وهي كمية قليلة جداً إذا قورنت بالطاقة الإنتاجية المتوفرة بالفرع.

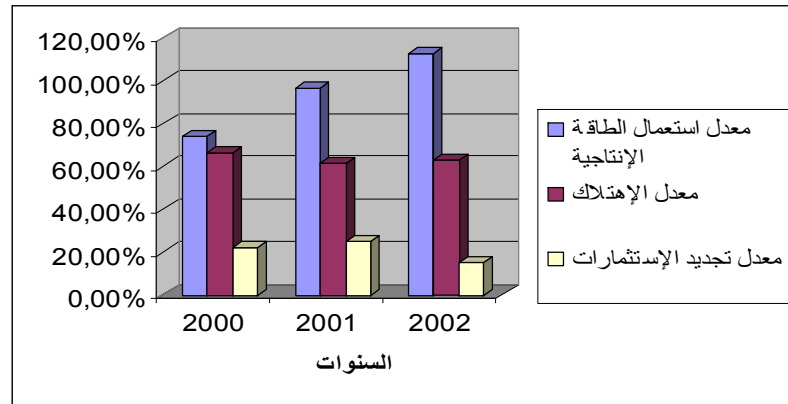
مصبرات الفواكه: ينتج مجمع ENAJUC كمية تقدر بـ: 10000 طن سنوياً، حيث يعد مجمع ENAJUC رائداً في صناعة المصبرات الغذائية، ويبلغ إنتاج الفرع 1000 طن، أي بحصة تقدر بـ 10% من إنتاج المجمع.

- تحليل وسائل الإنتاج:

يمكن أن نبين استعمال الطاقة الإنتاجية ومعدل الإهلاك ومعدل تجديد الاستثمارات للفرع، في الجدول التالي.

جدول 8: يبين تحليل وسائل الإنتاج في فرع COJEK

COJEK			المتغيرات
2002	2001	2000	
%112.36	%96.52	%74.10	معدل استعمال الطاقة الإنتاجية
%62.85	%61.23	%66.33	معدل الإهلاك
%15	%25	%22	معدل تجديد الاستثمارات



شكل 16: يبين حالة وسائل الإنتاج في فرع COJEK

نلاحظ من خلال الشكل أن الفرع استعمل طاقته الإنتاجية بشكل متزايد، فقد بلغت 74.10% سنة 2000، ثم 96.52% سنة 2001، ثم فاقت 100% سنة 2002 لتبلغ 112.36% وهذا بسبب نمو الطلب في المنطقة. وقد قام الفرع باستعمال قدرته المالية في تجديد العتاد وتحديثه، حيث تراوح معدل تجديد الاستثمار بين 20% و 25%، وأغلب الاستثمارات التي قام بها الفرع هي اقتناؤه لعدد كبير من قارورات 25 سل لدعم خط المياه الثمينة.

4-1-2-2- الفرع TELLOISE

يقع هذا الفرع بالمنطقة الصناعية بجليزان، ويتكون من وحدتين إنتاجيتين هما وحدة الشلف ووحدة غليزان.

- وحدة الشلف:

تختص هذه الوحدة في إنتاج عصير الفواكه، ومنه العصير اليوسفي، وعصير الليمون، وعصير العنب، وتملك الوحدة الطاقة الإنتاجية الآتية:

- العصير اليوسفي: 1900 طن.

- عصير الليمون الهندي: 700 طن.

- عصير العنب: 1100 طن.

- معجون الطماطم: 1500 طن.

- وحدة غليزان:

تختص هذه الوحدة بإنتاج مختلف أنواع مصبرات الفواكه، ومعجون الطماطم، ويملك هذا

الفرع طاقة إنتاجية تقدر بـ:

- معجون الفواكه: 3900 طن.

- معجون الطماطم: 800 طن.

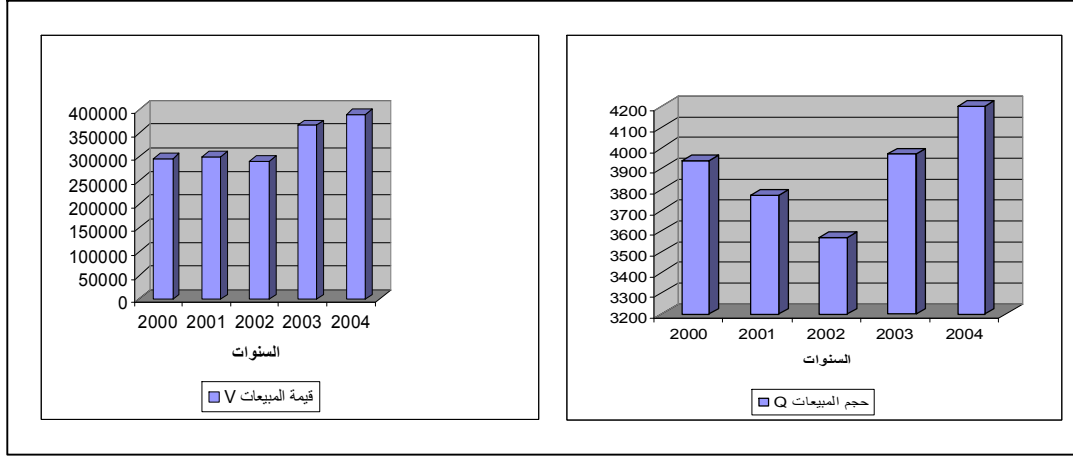
- مصبرات الخضر: 570 طن.

- تطور مبيعات الفرع لعدة سنوات:

جدول 09: يبين تطور مبيعات الفرع. TELLOISE

2004	2003	2002	2001	2000	السنوات المتغيرات
4200	3970	3567	3771	3940	حجم المبيعات Q
389000	367000	290551	300269	294783	قيمة المبيعات V

،Q=Tonne ، V=KDA



شكل 17: يبين تطور المبيعات في الفرع TELLOISE

نلاحظ من خلال تحليل الشكل تذبذباً في حجم الإنتاج، فهو يرتفع عاماً وينخفض عاماً آخر، وهذا بشكل دوري. ويعود ذلك إلى تأثير الفرع بنقص المواد الأولية، الناجم عن الجفاف في بعض السنوات، أما بالنسبة لقيمة بعض المبيعات فهي في تزايد مستمر، باستثناء سنة 2002 أين سجلت انخفاضاً طفيفاً.

- تحليل وضعية الفرع وحصته من السوق:

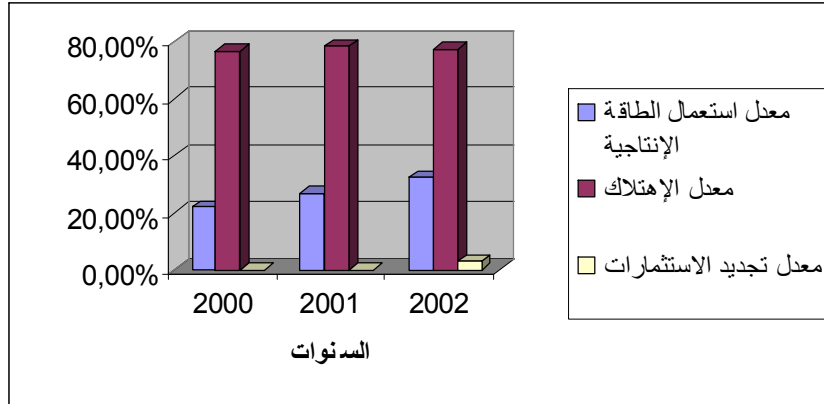
يعرف السوق الوطني فترات اضطراب وفترات استقرار، وفي الوقت الحالي يتم تطبيق قانون السوق أي العرض والطلب، فالعرض متوفر بكميات كبيرة، وهو من الإنتاج المحلي والاستيراد، أما الطلب فهو يخضع للقدرة الشرائية للمستهلك.

- مركز الطماطم: يعرض الفرع وينتج 1600 طن من الطماطم، وهو ما يمثل 2% من العرض الكلي لهذا المنتج المقدر بـ: 80000 طن.

- مصبرات الخضار: ينتج الفرع كميات قليلة من مصبرات الخضار، حيث يقدر الإنتاج بحوالي 80 طن فقط، ويستعمل من طرف العائلات في إعداد الإطباق اليومية.
- مصبرات الفواكه (مربي الفواكه): يحتل مجمع ENAJUC مكان الريادة في إنتاج مربى الفواكه، إذ يقدر إنتاجه بحوالي 10000 طن سنوياً، ويمثل نصف المعروض سنوياً من هذه المادة في السوق الوطني حيث ينتج فرع TELLOISE 1200 طن سنوياً أي 6% من إنتاج المجمع.
- تحليل وسائل الإنتاج:

جدول 10: يبين وضعية وسائل الإنتاج في الفرع TELLOISE.

TELLOISE			المتغيرات
2002	2001	2000	
%32.40	%26.76	%21.77	معدل استعمال الطاقة الإنتاجية
%77.50	%78.65	%76.76	معدل الإهلاك
%3.00	-	-	معدل تجديد الاستثمارات



شكل 18: يبين حالة وسائل الإنتاج في الفرع TELLOISE

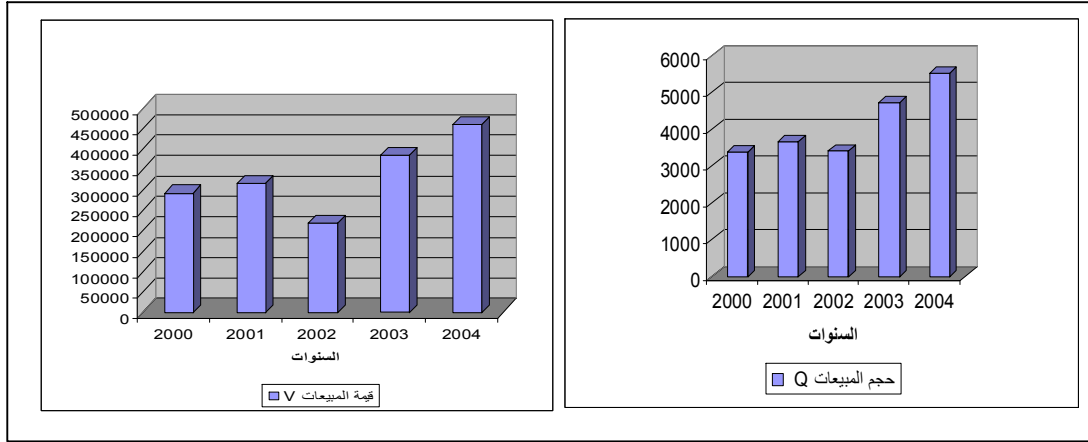
يعاني هذا الفرع من قلة استغلاله للطاقة الإنتاجية، وإهلاك معداته الإنتاجية بصفة كبيرة جداً فهي قديمة، ولم تشهد السنوات الثلاث الأخيرة أي تجديد لهذه الاستثمارات، وذلك بسبب قلة وسائل التمويل، فالقدرات المالية ضعيفة جداً.

JUCOB -3-2-1-4 فرع

- يقع الفرع بالمنطقة الصناعية للبلدية على الطريق الوطني رقم 1، ويمتلك هذا الفرع وحدتين إنتاجيتين إحداهما بالبلدية والأخرى ببوفاريك.
- وحدة بوفاريك: تقع على الطريق الوطني ببوفاريك ولاية البلدية، وهذه الوحدة متخصصة في إنتاج مربى الفواكه، ومركز الطماطم وتقدر طاقتها الإنتاجية بما يلي:
 - عصير ومربى (البرتقال، المشمش، المندرين، الليمون): 3000 طن.
 - لب الفواكه: 1700 طن.
 - مركز الطماطم: 800 طن.
 - المياه الثمرية: 6000 طن.
 - وحدة البلدية: تقع الوحدة بالمنطقة الصناعية لبن بولعيد بمدينة البلدية، وتتخصص هذه الوحدة في إنتاج مربى الفواكه المختلفة، مركز الطماطم وعصير العنب، وتقدر الطاقة الإنتاجية بما يلي:
 - مربى الفواكه: 3900 طن.
 - مركز الطماطم: 420 طن.
 - مصبرات الخضر: 600 طن.
 - المياه الثمرية: 100 طن.
 - تطور مبيعات الفرع لعدة سنوات:
- جدول 11: جدول يبين تطور مبيعات الفرع JUCOB خلال عدة سنوات.

المتغيرات	السنوات	2000	2001	2002	2003	2004
حجم المبيعات Q		3386	3677	3410	4730	5530
قيمة المبيعات V		291872	316316	219542	384000	460420

$$V=KDA, Q=Tonne$$



شكل 19: يبين تطور مبيعات الفرع JUCOB

نلاحظ من خلال تحليل الشكل، أن إنتاج الفرع يتزايد سنوياً بشكل متواصل، باستثناء سنة 2002 أين عرف الإنتاج انخفاضاً طفيفاً، ويعود سبب ذلك إلى الجفاف، الذي عم البلاد في تلك السنة مما أثر على وفرة المحاصيل الزراعية، ونفس الشيء بالنسبة لقيمة المبيعات، فهي تتزايد سنوياً باستثناء سنة 2002 أين انخفضت قليلاً ويعود ذلك لنفس السبب.

- تحليل وضعية الفرع وحصته من السوق: يعرف السوق الوطني فترات من النمو وفترات من الركود، كما يعرف منافسة شديدة بين الإنتاج الوطني والإنتاج المستورد، ويمكن إجمال مساهمة الفرع في السوق الوطني فيما يلي:

- مركز الطماطم: يقدر العرض الوطني من مادة مركز الطماطم بحوالي 80000 طن سنوياً، يسيطر فرع JUCOB على حصة تقدر بـ: 1.5% أي بواقع 1200 طن سنوياً.

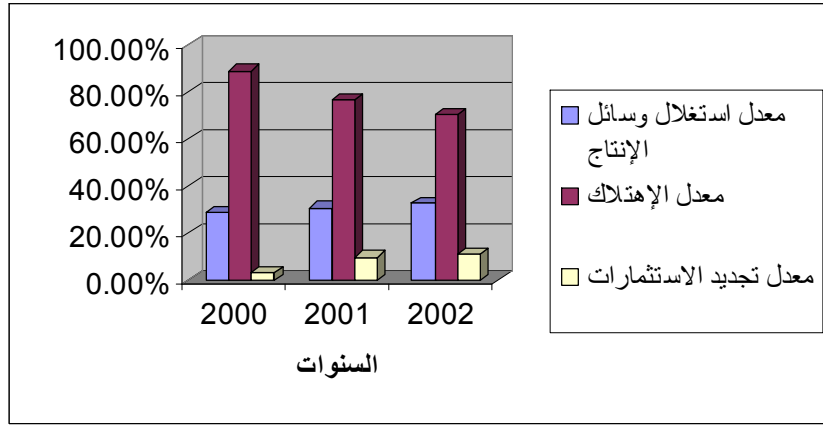
- مصبرات الخضر: الكمية التي يعرضها الفرع في السوق الوطني مهمة تقريباً فهي قليلة جداً، حيث ينتج الفرع حوالي 100 طن إلى 150 طن سنوياً من البازلاء.

- الفواكه المصبرة (مربي الفواكه): يعد مجمع ENAJUC رائداً في إنتاج مربى الفواكه، حيث يسيطر على حصة تقدر بأكثر من 50% من السوق الوطني المقدر بـ: 20000 طن سنوياً، وفرع JUCOB ينتج 2000 طن سنوياً أي بواقع 10% من السوق الوطني.

- تحليل وسائل الإنتاج:

جدول 12: يبين تحليل وسائل الإنتاج لفرع JUCOB.

المتغيرات	2000	2001	2002
معدل استغلال وسائل الإنتاج	%28.84	%30.80	%33.04
معدل الإهلاك	%89.11	%76.75	%70.55
معدل تجديد الاستثمارات	%3	%10	%11

شكل 20: يبين حالة وسائل الإنتاج لفرع JUCOB

يعاني الفرع من قلة استغلاله لوسائل الإنتاج، حيث لا يتعدى 33% كما أن حالة وسائل الإنتاج يرثى لها، وهي مهتلفة بصفة كبيرة جداً تفوق 70%، ولم يسجل الفرع أي استثمارات تذكر تقريباً بسبب قلة الإمكانيات المالية، باستثناء خط إنتاج المياه الثمرية أين تم اقتناء قارورات 25ل وذلك بتمويل من المجمع ENAJUC.

4-2-1-4- فرع N'GAOUS CONSERVES

يقع هذا الفرع بنقاوس ولاية باتنة، ويتكون هذا الفرع من وحدتين إنتاجيتين، وتشتهر هذه المنطقة بإنتاج المشمش بكميات كبيرة، فأحدى الوحدتين تقع بنقاوس والثانية بالمنعة.

- وحدة نقاوس: تختص هذه الوحدة في إنتاج مربى المشمش ولب المشمش والمياه الغازية الثمرية نقاوس، وتبلغ الطاقة الإنتاجية ما يلي:

مركز عصير المشمش 3600طن.

- مربى المشمش: 3600 طن.

- لب المشمش: 3400 طن.

المياه الثمرية الغازية: 14000 طن.

- وحدة المنبعة:

تقع بمنطقة المنبعة ولاية باتنة، مختصة في إنتاج مربى المشمش، وعصير المشمش المركز، ولب المشمش، وتتمتع هذه الوحدة بطاقة إنتاجية تقدر بـ:

- مربى المشمش: 3600 طن.

- عصير المشمش المركز 3600 طن.

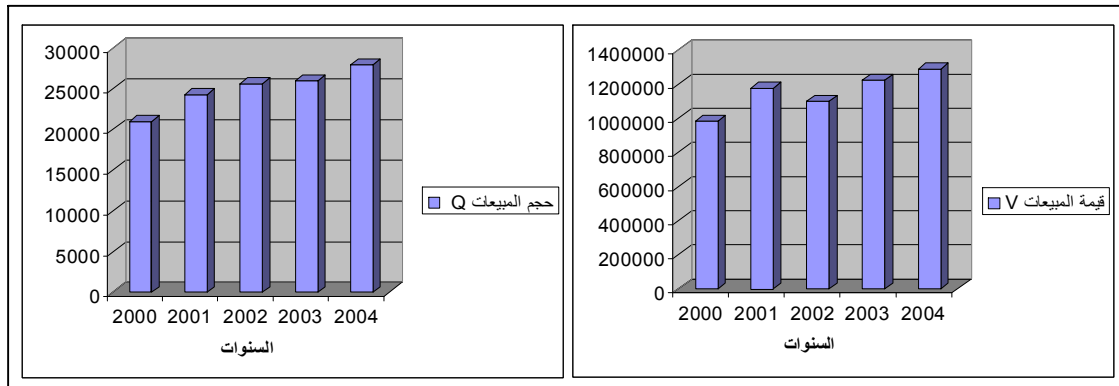
- لب المشمش 2500 طن.

- تطور مبيعات الفرع لعدة سنوات:

جدول 13: يبين تطور مبيعات الفرع NGAOUS CONSERVE في السوق الوطنية.

2004	2003	2002	2001	2000	السنوات المتغيرات
28000	26600	25663	24304	20974	حجم المبيعات Q
1285000	1221000	1099758	1174585	979898	قيمة المبيعات V

$$V=KDA, Q=Tonne$$



شكل 21: يبين تطور مبيعات الفرع NGAOUS CONSERVE في السوق الوطنية

نلاحظ من خلال تحليل الشكل السابق، أن حجم المبيعات في تطور مستمر، فهو يزداد سنوياً وباستمرار، وكذلك قيمة المبيعات مما يعني أن الفرع يبذل مجهودات معتبرة، وأن حالته في تحسن مستمر.

- تحليل وضعية الفرع وحصته من السوق الوطني: يعد السوق الوطني مستقر النمو، ولكنه يشهد اضطرابات في بعض الأحيان، وتخضع أسعار البيع وحجم المبيعات لظروف العرض والطلب، ويمكن أن نبرز حصة الفرع من السوق فيما يلي:

مركز الطماطم: لا يقوم الفرع بإنتاج مركز الطماطم.

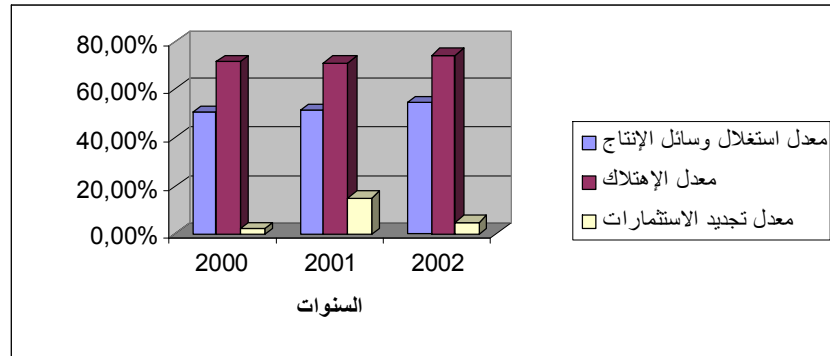
مصبرات الخضر: تقدر الطاقة الإنتاجية لمصبرات الخضر بالفرع بحوالي 500 طن سنوياً لكن الفرع لا يقوم بإنتاجها.

مربي الفواكه: يعد مجمع ENAJUC رائداً في إنتاج مربي الفواكه فهو يسيطر على أكثر من 50% من الإنتاج الوطني، أي 10000 طن سنوياً مساهمة الفرع فيها 60%، أي 6000 طن سنوياً.

- تحليل وسائل الإنتاج للفرع:

جدول 14: يبين وضعية وسائل الإنتاج للفرع NGAOUS CONSERVE.

المتغيرات	2000	2001	2002
معدل استغلال وسائل الإنتاج	50.45%	51.35%	54.22%
معدل الإهلاك	71.70%	71.14%	74.28%
معدل تجديد الاستثمارات	2%	15%	5%



شكل 22: يبين حالة وسائل الإنتاج في الفرع NGAOUS CONSERVE.

نلاحظ من خلال تحليل الشكل، أن الفرع لا يستغل طاقته الإنتاجية بصفة كاملة، نظراً لأنه يعتمد على محاصيل موسمية، مثل المشمش الذي يتوفر في فصل معين من السنة، كما أن وسائل الإنتاج تعاني من الإهلاك بشكل كبير، ومعدلات تجديدها منخفضة جداً، فهي تتراوح من

2% في سنة 2000 إلى 15% سنة 2001 ثم انخفضت إلى 5% كل هذا بسبب قلة الموارد المالية.

4-1-2-5- فرع SIJICO

يقع هذا الفرع بمنطقة رمضان جمال بولاية سكيكدة، وهذا الفرع مكون من ثلاث وحدات إنتاجية الأولى بـرمضان جمال ولاية سكيكدة والثانية بالطاهير ولاية جيجل.

- وحدة رمضان جمال: هذه الوحدة مختصة بإنتاج العصير ومختلف مربيات الفواكه، ومركز الطماطم، وتقدر الطاقة الإنتاجية بما يلي:

- عصير البرتقال 2520 طن.

- مركز البرتقال 250 طن.

- مربى الفواكه 3900 طن.

- مركز الطماطم 1500 طن.

- لب الفواكه 1700 طن.

- وحدة الطاهير:

هذه الوحدة مختصة بإنتاج مربى الفواكه، ومربى المشمش ومركز الطماطم، وتقدر الطاقة

الإنتاجية بما يلي:

- مربى الفواكه 1800 طن.

- مركز الطماطم 800 طن.

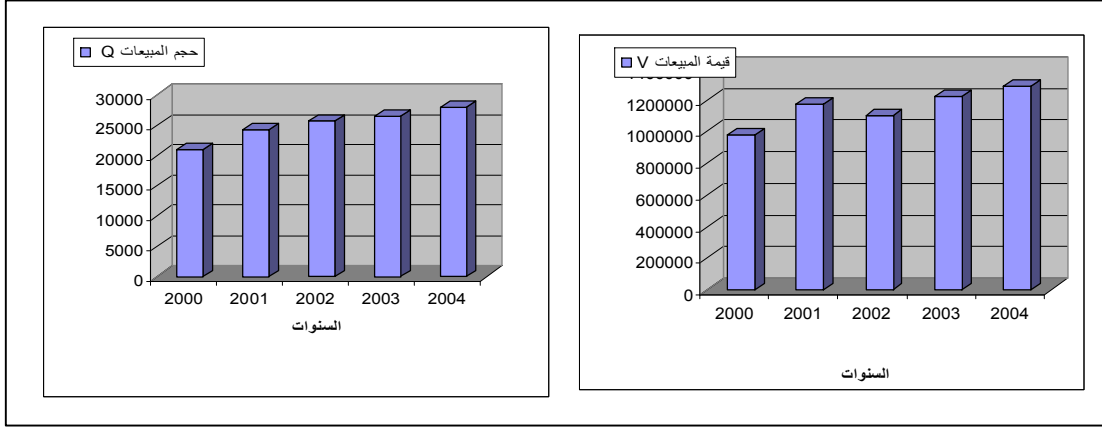
- مربى المشمش 400 طن.

- تطور مبيعات الفرع لعدة سنوات:

جدول 15: يبين تطور مبيعات الفرع SIJICO لعدة سنوات.

2004	2003	2002	2001	2000	السنوات المتغيرات
28000	26600	25663	24304	20974	حجم المبيعات Q
1285000	1221000	1099758	1174585	979898	قيمة المبيعات V

. $V = KDA$ ، $Q = \text{Tonne}$



شكل 23: يبين تطور مبيعات الفرع SIJICO في السوق الوطنية

نلاحظ أن المبيعات سواءاً بالحجم أو بالقيمة تسجل ارتفاعاً متواصلاً وذلك في جميع السنوات ومبيعات كل سنة تفوق سابقتها باستثناء سنة 2001 التي سجلت انخفاضاً في المبيعات وذلك راجع إلى الجفاف الذي ضرب البلاد في تلك السنة.

- تحليل وضعية الفرع وحصته من السوق:

تخضع أسعار المنتجات، التي يسوقها الفرع لظروف العرض، والطلب كما يلي:

مركز الطماطم: ينتج الفرع 2000 طن سنوياً أي 2.5% من الإنتاج الوطني.

مصبرات الخضر: ينتج مجمع ENAJUC حوالي 500 طن سنوياً من مصبرات الخضر منها 300 طن ينتجها فرع SIJICO.

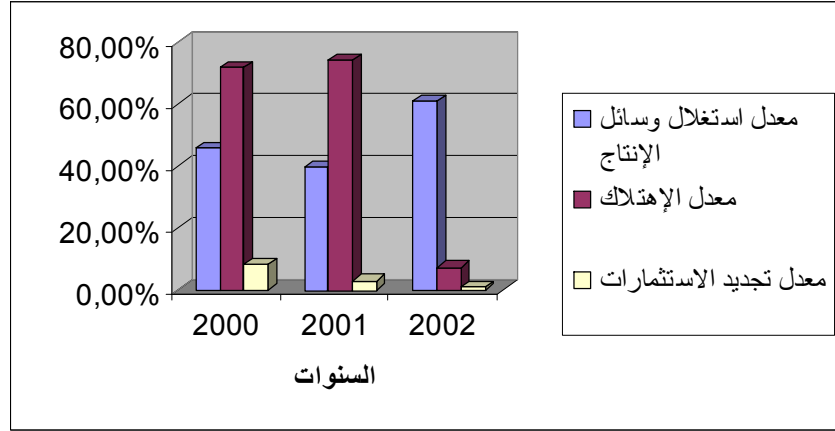
مربي الفواكه: من ضمن إنتاج مجمع ENAJUC المقدّر بـ 10000 طن سنوياً، يساهم فرع SIJICO بـ 15% أي 1500 طن.

العصير والمشروبات: يقدر حجم السوق الوطني بحوالي 95000 طن، تساهم فيه SIJICO بـ 3000 طن سنوياً أي 3%.

- تحليل وسائل الإنتاج للفرع:

جدول 16: يبين وضعية وسائل الإنتاج لفرع SIJICO.

المتغيرات	2000	2001	2002
معدل استغلال وسائل الإنتاج	45.65%	39.60%	61.09%
معدل الإهلاك	71.77%	74.24%	7.23%
معدل تجديد الاستثمارات	8%	3%	1%



شكل 24: يبين حالة وسائل الإنتاج في الفرع SIJICO

نلاحظ أن استغلال الطاقة الإنتاجية كان منخفضاً سنة 2000 حيث بلغ 45.65%، ثم انخفض في سنة 2001 إلى 39.60%، لكنه ارتفع ارتفاعاً محسوساً سنة 2002، وذلك بسبب ارتفاع الطلب على المنتجات إلى 61.09%. كما أن الفرع يعاني من إهلاك وسائل الإنتاج وبنسب كبيرة، ومعدلات تجديد الاستثمارات قليلة جداً، حيث انخفضت في سنة 2002 إلى 1% فقط وهذا بسبب ضعف الوسائل المالية.

2-4- تحليل النشاط والتحليل الوظيفي لمجمع ENAJUC

سنقوم في هذا المبحث بتحليل مختلف الأنشطة، التي يقوم بها مجمع ENAJUC، ففي المطلب الأول نقوم بتحليل الوظائف الموجودة في المجمع، أما في الثاني فنقوم بتحليل النتائج والأعمال التي تحققها المؤسسة.

1-2-4- التحليل الوظيفي

توجد بمجمع ENAJUC العديد من الوظائف هي: مديرية الإدارة والموارد البشرية، مديرية المالية والمحاسبة، المديرية التقنية والتجارية ومديرية التنظيم والدراسات.

1-1-2-4- المديرية العامة

تمثل قمة الهرم الإداري باعتبارها المسؤولة عن جميع المديريات الفرعية، فهي مكلفة بالتنسيق بينها، وهي مكونة من ثلاث مديرين لهم رئيس. فالمديرية العامة تشرف على إدارة شؤون المؤسسة وتقوم باتخاذ القرارات الهامة، ويقوم المدير العام بوضع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتوفير تسيير جيد والتنسيق بين مختلف الفروع المكونة للمجمع.

كما يوجد مساعد إحصائي يقوم بكل الأعمال الإحصائية التي تهم المجمع.

2-1-2-4- مديرية الإدارة والموارد البشرية

وتقوم بمختلف الأعمال الإدارية والإشراف على الموظفين والعمال الموجودين بالمجمع وتسييرهم. لكن الملاحظ أنها لا تتمتع بنفس الأهمية الموجودة لدى المديريات الأخرى، والمهام التي تقوم بها كما يلي:

- تسيير الأفراد وتكوينهم- متابعة الأعمال الاجتماعية في المجمع.
- مراقبة الحضور ودفع الأجور – إعداد ومتابعة سياسة التوظيف في المجمع.
- تسيير الأعمال القانونية- ومراقبة حركة الموارد البشرية (التوظيف، تغيير المناصب، الإحالة إلى التكوين...). والجدول رقم (4.11) يبين أعداد الموظفين والعمال حسب مستواهم التعليمي.

جدول 17: توزيع الموظفين والعمال حسب مستواهم التعليمي

2002	2001	2000	الدرجة والمستوى التعليمي
29	24	23	شهادة مهندس
24	21	18	شهادة تقني
54	49	43	إطار مالي وإطار ذو شهادة
70	69	62	إطارات أخرى ذوي مستوى تقني وتقني سامي
221	224	220	إطارات إدارية أخرى
428	418	450	عمال مؤهلين
547	492	493	عمال غير مؤهلين
1373	1297	1309	المجموع

وقد قامت المؤسسة بعدة عمليات توظيف في السنوات الماضية وفي ما يلي الجدول 18

يبين ذلك.

جدول 18: التوظيف حسب المؤهلات

الدرجة أو المؤهل	2000	2001	2002
إطار تقني	4	12	10
إطار إداري	10	18	15
ممارس تقني	5	17	33
ممارس إداري	4	9	28
عمال موسميون	711	824	1093
المجموع	734	880	1183

4-1-2-4- مديرية المالية والمحاسبة

يمكن أن نعتبر هذه المديرية بمثابة همزة الوصل، بين جميع المديريات، حيث أنها تقوم بجمع المعلومات والتحركات التي تقوم بها مديريات المجمع من نفقات وإيرادات وتسجيلها في دفتر المحاسبة وهي مهيكلة كما يلي:

- رئيس مديرية المالية والمحاسبة.
- الخزينة.
- مكتب المحاسبة العامة.
- ولكل مكتب من هذه المكاتب مهمة مكلف بها نذكر أهمها فيما يلي
- تسير الموارد المالية ومحاسبة المؤسسة.
- وضع تحليل وثائق شاملة لعمليات المجمع، الميزانية وحسابات النتائج
- متابعة وتقييم ممتلكات المجمع.
- رصد الإحتياجات وتحليل ومراجعة التكاليف.
- متابعة الخزينة ومراقبة تنفيذ الخطط المالية.

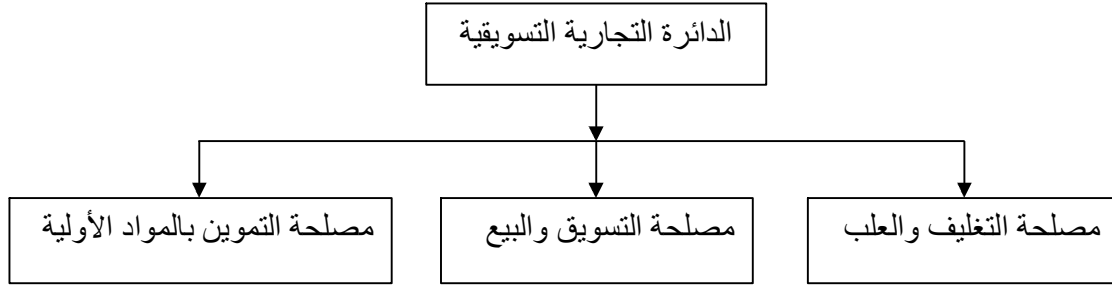
4-1-2-4- المديرية التقنية والتجارية

هذه المديرية مكونة من دائرتين فرعيتين هما: دائرة الإنتاج، والدائرة التجارية التسويقية.

- دائرة الإنتاج:

فهي مسؤولة مباشرة عن الإنتاج، حيث يكمن هدفها الأساسي في زيادة إنتاج المجمع، وفقاً لمتطلبات السوق فهي تقوم بتنفيذ الإستراتيجية الإنتاجية للمجمع، يضاف إلى ذلك وسائل الصيانة المختلفة، ويمكن أن نوضح ذلك من خلال ما يلي:

- تحضير برامج الإنتاج واستهلاك المواد الأولية والسهر على أن تعمل وسائل الإنتاج بشكل دقيق جداً.
- احترام برنامج الإنتاج الخاص بالمجمع، على مدار السنة وإعداد التقديرات عن النشاطات التي تشرف عليها.
- تقوم بتحديد السياسة المتبعة بصيانة وسائل الإنتاج، وذلك بإنجاز برامجها وميزانياتها السنوية وكذا احترام معايير الأمن داخل الوحدات الإنتاجية.
- المديرية التجارية والتسويقية: وتبدأ مهمة هذه المديرية بدءاً من دخول المنتجات إلى المخازن، ومن مهامها ما يلي:
- مهمتها الأولى والرئيسية هي بيع الإنتاج وتصريفه.
- عملية الاتصال بالزبائن الأوفياء للمجمع.
- تقوم باستقبال الطلبات التي يقدمها الزبائن، وتحضر الفواتير في وقتها المحدد.
- عقد الصفقات التجارية مع الموردين والزبائن.
- المشاركة في إنجاز الميزانية التقديرية السنوية بإعداد التقديرات الخاصة بمختلف الوحدات الإنتاجية والمخازن. وإعداد البرامج لتوزيع المنتجات.
- وتقسم هذه المديرية إلى ثلاث مصالح فرعية هي:
- مصلحة التمويل بالمواد الأولية: فهذه المصلحة مكلفة بتمويل المجمع بالمواد الأولية الضرورية، والعمل على عقد الصفقات مع مختلف الموردين لتزويدها بالمواد الأولية اللازمة لمباشرة عملية الإنتاج، مع الأخذ بعين الاعتبار التكلفة الأقل والجودة العالية.
- مصلحة التغليف والعلب: حيث تقوم هذه المصلحة بالعمل على توفير الأغلفة والعلب الضرورية لتعبئة المنتج بمختلف أنواعه، وتقوم بعقد الصفقات لجلب هذه العلب حيث قامت بعقد صفقة مع مؤسسة Tonic Emballage فيما يخص صناديق الكرتون التي تستخدم في تغليف منتجات المجمع، وتقوم بمراعاة جودة الأغلفة والسعر أثناء اقتناء هذه العلب والأغلفة.
- مصلحة التسويق والبيع: تقوم هذه المصلحة بمراقبة وتسيير عمليات البيع لمنتجات المجمع، وتعمل على إيجاد آليات أفضل لبيع منتجات المجمع، وتطوير فريق من البائعين، وتبين لهم الأخطاء التي يقعون فيها الخاصة بالبيع والتعاملات. والشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي للمصلحة التجارية التسويقية.



شكل 25: الهيكل التنظيمي للدائرة التجارية التسويقية.

4-2-1-5- مديرية التنظيم والدراسات

هذه المديرية مكلفة بالقيام بدراسات الجدوى الاقتصادية لمشاريع المجمع، فهي تقوم بإعداد الدراسات التقنية في حالة رغبة المؤسسة في إقامة وحدة إنتاجية، أو زيادة خط إنتاجي جديد، لكن في الواقع العملي هذه المديرية لا تقوم بأي دور في ذلك تقريباً، فمعظم الدراسات التي يحتاجها المجمع توكل إلى مكاتب خاصة للدراسات، هذه المديرية غير مجدية من الناحية المالية. تهدف مؤسسة ENAJUC من خلال هيكلها التنظيمي إلى إحداث التكامل الوظيفي بين مختلف العناصر المكونة له، لكن ما لاحظناه من خلال دراستنا الميدانية في مجمع ENAJUC هو أن بعض الوظائف والمصالح الخاصة ببعض المديريات بقيت مجرد أمور نظرية، دون محاولة تجسيدها على أرض الواقع. ففي ظل تغيرات البيئة التسويقية واشتداد المنافسة، فإننا نلاحظ غياب مديريات فعالة من شأنها زيادة وتعزيز مكانة المجمع في السوق الوطنية رغم وجود دائرة للتسويق إلا أنها لا تقوم بأي عمل تسويقي، وغياب شبه كلي لنظم المعلومات ومنها نظام المعلومات التسويقي، الذي يساهم في معرفة وتتبع مجريات ما يحدث على مستوى السوق.

4-2-2- تحليل النشاط لمؤسسة ENAJUC

سنقوم في هذا المطلب بتحليل الأنشطة التي تقوم بها مؤسسة ENAJUC وذلك من خلال تحليل الكميات المنتجة وتحليل رقم الأعمال المحقق.

4-2-2-1- تحليل كمية الإنتاج لمجمع ENAJUC وتمثيلها البياني

- كمية الإنتاج لمجمع ENAJUC وتمثيلها البياني:

إن مجمع ENAJUC للعصير والمصبرات الغذائية لا يعطي اهتماماً كبيراً للطلبات، لذا فهي تقوم بالإنتاج التلقائي، وحسب تقديراتها لاحتياجات السوق. وفي الجدول الموالي نوضح إنتاج مجمع

ENAJUC بالطن، ثم تحليل هذا الجدول ولحساب معدل النمو نستعمل المعادلة الآتية:

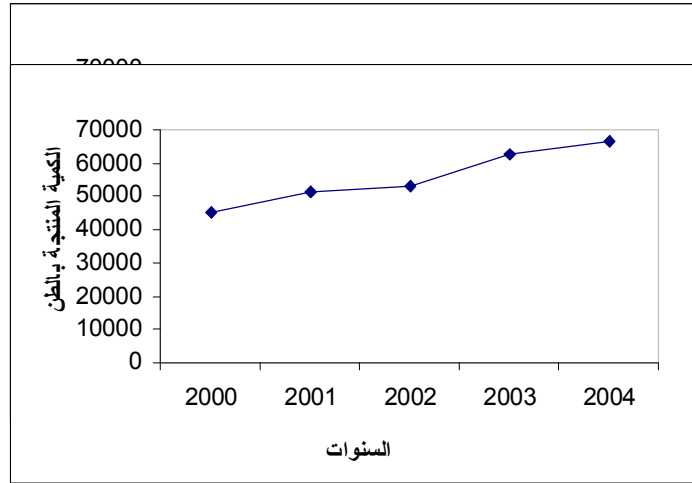
$$\text{معدل النمو} = \frac{\text{الكمية المنتجة لسنة ما} - \text{الكمية المنتجة لسنة الأساس}}{\text{الكمية المنتجة لسنة الأساس}} \times 100$$

الكمية المنتجة لسنة الأساس

جدول 19: يمثل الكمية المنتجة ومعدل نموها

الكمية المنتجة بالطن، سنة الأساس هي 2000.

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004
الكمية المنتجة	45409	51651	52993	62750	66550
معدل النمو	%100	%13.21	%16.71	%38.20	%46.55



شكل 26: الكميات المنتجة خلال عدة سنوات منحنى

- تحليل كمية الإنتاج لمجمع ENAJUC

نلاحظ من خلال حساب معدل النمو والمنحنى البياني أن الكمية المنتجة تتزايد سنوياً، لكن بكميات متفاوتة. فإذا قارنا سنة 2000 وهي سنة الأساس بسنة 2001، فنجد أن نسبة النمو بلغت 13.21 %، وهي نسبة معقولة أما النسبة بين سنتي 2001 و 2002 فهي أقل، لأن هذه السنة أي 2002 شهدت جفافاً كبيراً، مما أثر على إنتاج المحاصيل الزراعية، وبالتالي المادة الأولية اللازمة لإنتاج منتجات المجمع، لكن سنة 2003 بسبب تحسن الظروف المناخية، وزوال الجفاف وبالتالي وفرة المادة الأولية ارتفع معدل النمو بشكل كبير جداً كما واصل معدل النمو ارتفاعه سنة 2004.

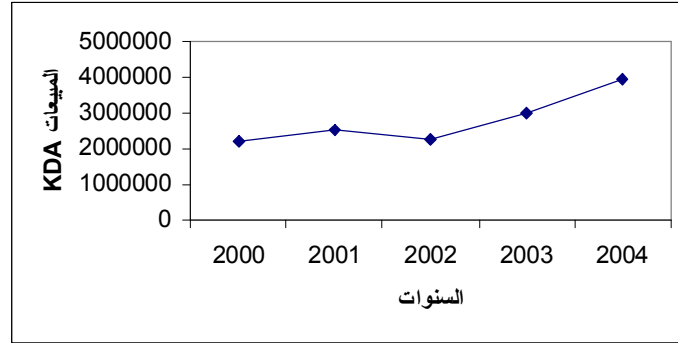
2-2-2-4- تحليل المبيعات وتمثيلها البياني لمجمع ENAJUC

- كمية المبيعات وتمثيلها البياني: حيث نجد أنه كلما زادت المبيعات فإن المؤسسة تنتج أكثر، لأنها لا تواجه مشكل التسويق لمنتجاتها.

لهذا نستطيع أن نقول أن المبيعات تعتبر أكثر المؤشرات أهمية، بحيث يعتمد عليها مجمع ENAJUC وكل المؤسسات الأخرى، كي تحدد وضعية منتجاتها في السوق، لأجل هذا سنحاول تحليل ودراسة مبيعات المجمع.

جدول 20: يمثل الكمية المباعة ومعدل نموها.

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004
قيمة المبيعات V	2231000	2501000	2265000	2991100	3935085
معدل النمو	%100	%12.10	%1.52	%34.07	%76.38



شكل 27: التمثيل البياني للمبيعات.

- تحليل كمية المبيعات لمجمع ENAJUC :

نلاحظ أنه بالمقارنة بين سنتي 2000 و 2001 فإن مبيعات ENAJUC سجلت معدل نمو يقدر بـ: 12.10%، فهو تحسن ملحوظ، أما في سنة 2002 فقد انخفض معدل النمو بشكل كبير جداً إذ لم يتجاوز 1.52%، وقد يعود هذا الانخفاض إلى عدة أسباب منها:

- ظهور منافسين خواص في نفس القطاع.
- النقص الكبير لشبكة التوزيع وعدم فعالية وحدة التوزيع التي أنشأت سنة 2000، فهي لم تبدأ العمل بشكل فعال.

- أما في سنوات 2003 و 2004 فنلاحظ ارتفاعاً مستمراً لقيمة المبيعات ،على التوالي يقدر بـ34.07% و76.38% ويعود هذا لعدة أسباب منها:
- إنشاء وحدة التوزيع سنة 2000، والتي بدأت تظهر فعاليتها بعد ذلك أي بعد سنة 2002.
 - ازدياد الكمية المنتجة بسبب وفرة المادة الأولية ،نتيجة تحسن الظروف المناخية، وتحسن الإنتاج الزراعي بسبب دعم الدولة له.
 - تخفيض سعر البيع والذي أدى إلى زيادة الكمية المباعة.
 - ازدياد الاستهلاك لهذه المنتجات بسبب التحسن الذي حدث في القدرة الشرائية.

3-2-2-4- تحليل حصة المجمع من السوق الوطني

- تتميز منتجات ENAJUC المعروضة في السوق بجودتها وتواجدها في أغلب أنحاء التراب الوطني، وتتميز بمعدل نمو الطلب في السوق بالثبات النسبي، ويتأثر النمو بطبيعة المنتجات والعوامل الاقتصادية، ويخضع سعر المنتج للعرض والطلب.
- مركز الطماطم: يستطيع مجمع ENAJUC عرض كمية من الطماطم المصبرة تقدر بـ10000 طن لكن إنتاجه الحالي يقدر بـ5000 إلى 6000 طن سنوياً، أي بمعدل 7.5% من السوق الوطني المقدّر بـ80000 طن سنوياً.
- مصبرات الخضر: يساهم مجمع ENAJUC بـ500 طن من مصبرات الخضر، وهي كمية قليلة جداً إذا قورنت بالطاقة الإنتاجية المتوفرة.
- مصبرات الفواكه: يعتبر مجمع ENAJUC رائداً في السوق الوطني حيث يسيطر على 50% من السوق الوطني، فهو ينتج 10000 طن سنوياً من مجمل 20000 طن من حجم هذا السوق.

4-2-2-4- الزبائن الرئيسيين والمنافسين

- الزبائن الرئيسيين: يتعامل المجمع مع العديد من الزبائن منهم:
- تجار الجملة ونصف الجملة.
- الهيئات الحكومية مثل الديوان الوطني للخدمات الجامعية، وزارة الدفاع الوطني، الجماعات المحلية.
- المؤسسات العمومية.
- المنافسين الرئيسيين: يتعرض المجمع لمنافسة شديدة من طرف العديد من المؤسسات منها:
- الفواكه المصبرة:
- NCA رويبة.

AMOMOUR -

SOUMAA-

العصير والمشروبات:

NCA -روبية.

VITA JUS-

STAR -

IFRI -

ROYAL -

الطماطم المصبرة:

HANAFI -

EL-BOUSTANE -

SACA -

EL-IZDIHAR -

4-2-2-5- تحليل وسائل الإنتاججدول 21: يبين وضعية وسائل الإنتاج للمجمع.

ENAJUC			الوسائل
2002	2001	2000	معدل استعمال وسائل الإنتاج
%59.14	%51.41	%47.27	
%68.64	%68.86	%69.41	معدل الإهلاك
%5	%9	%5	معدل تجديد الاستثمار

يتمتع فرع N'GAOUS، وفرع COJEK بقدرة على تمويل تجديد استثماراتها بشكل

كبير وتحديثها، وعلى العكس من ذلك نجد أن الفروع الأخرى أي TELLOISE، JUCOB و

SIJICO التي لم تقم إلا بعمليات تجديد قليلة جداً لاستثماراتها نظراً لقلة إمكانياتها المالية.

كل هذا جعل هذه الفروع لا تقوم بتجديد استثماراتها في وسائل الإنتاج وتحديثها.

3-4- التحليل الموقفي لعوامل البيئة التسويقية

يشمل تحليل عوامل البيئة التسويقية، تحليل البيئة الكلية المتمثلة في تحليل كل من البيئة الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتكنولوجية، والطبيعية، وتحليل البيئة الجزئية، ومنها المنافسون، والموردون، والوسطاء، والمستهلكين، كما يشمل تحليل المنافسة، وقوى التنافس والبحث عن الميزة التنافسية، وتقييم موارد المؤسسة و تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، التي تواجه المؤسسة والتي سنتناولها من خلال المطالب الآتية:

1-3-4- تحليل البيئة الكلية والبيئة الجزئية

يشمل تحليل البيئة الكلية والبيئة الجزئية تحليل العوامل الخارجية، والتي من خلالها يتم تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة في السوق، والتي تؤثر بشكل كبير على اختيار الإستراتيجيات التسويقية.

1-1-3-4- تحليل البيئة الكلية

سنتناول فيها تحليل العناصر التي تؤثر على أداء المؤسسة سلباً أو إيجاباً، وهذه العناصر هي البيئة الاقتصادية والبيئة السياسية والقانونية والبيئة الطبيعية والبيئة التكنولوجية والبيئة الديموغرافية.

- البيئة السياسية والقانونية: يعد قطاع الصناعات الغذائية قطاعاً استراتيجياً ومهماً، بالنسبة لتحقيق الأمن الغذائي وإنجاح سياسة التشغيل، بغية التقليل من نسبة البطالة، ونظراً لتحسن الوضع الأمني فقد أثر ذلك على توفير مناخ استثماري حسن، يساعد على زيادة الاستثمارات ودخول منافسين جدد لصناعة المصبرات الغذائية والعصير والمشروبات، مما أدى إلى احتدام المنافسة في هذا القطاع، كما أدى الانفتاح الاقتصادي، وتحرير التجارة الخارجية بعد دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق، وتخليها عن الاقتصاد الموجه، أدى هذا التحرير للتجارة الخارجية إلى استيراد المصبرات الغذائية، بشكل كبير مما أدى إلى اشتداد المنافسة، وفقدان مجمع ENAJUC لحصة كبيرة من السوق التي كان يسيطر عليها قبل الانفتاح الاقتصادي، فإن الأوضاع السياسية تحسنت كثيراً عكس ما كان جارياً سنوات التسعينات من القرن الماضي، حيث تميزت البيئة السياسية بعدم الاستقرار، والذي ظهر من خلال تعاقب عدة حكومات (شهدت الجزائر تعاقب أربع حكومات في خمسة سنوات) هذا أدى إلى تعطيل معظم المشاريع الاستثمارية، وتجميد بعض القوانين وسن بعض قوانين أخرى جديدة، مما جعل المستثمرين الأجانب وكذا المحليين يحجمون عن الاستثمار في الجزائر، إضافة إلى تلك العراقيل البيروقراطية في الإدارة والتدهور الكبير للجانب الأمني،

والتي أثرت بشكل مباشر على المواطن الجزائري الذي عانى من شبح البطالة، وتدهور مستوى المعيشة، وظهر ذلك في انخفاض القدرة الشرائية، فأصبح لا يستطيع تلبية جميع ما يحتاجه.

كل هذه المتغيرات أثرت بصفة مباشرة على المؤسسة، وقد حتمت عليها الاستقلالية والانتقال إلى شركة ذات أسهم SPA، كما أنها في الوقت الراهن معرضة للخصخصة بعد عزم الحكومة على خصخصة 1200 مؤسسة عمومية، والتي من بينها مؤسسة ENAJUC حيث خلال زيارتنا لوحدة JUCOB بالبلدية وجدنا العمال متوقفين عن العمل ويعبرون عن تذرهم من هذه الخصخصة، ويؤكدون أنهم ليسوا في حاجة إليها، وأن مؤسستهم في حالة جيدة، ولا يحتاجون إلى أي دعم من الحكومة، وأن المؤسسة تسوق إنتاجها ولا تعاني من الركود.

- البيئة الديمغرافية والسكانية: شهدت الجزائر بعد الاستقلال نمواً ديمغرافياً كبيراً، انتقل عدد السكان من 8 ملايين في سنة 1962 إلى 26 مليون ساكن سنة 1987، أي أنه تضاعف ثلاث مرات وفي الوقت الحالي أي سنة 2005 بلغ عدد السكان 32 مليون ساكن كل هذا بالإضافة إلى تحسن قدرتهم الشرائية، وارتفاع مستوى تعليمهم أدى إلى زيادة الطلب على منتجات المجمع، إضافة إلى أن ازدياد عدد الطلبة الجامعيين في الإقامات الجامعية، أدى زيادة الطلب على منتجات المجمع، نظراً لأن الديوان الوطني للخدمات الجامعية يعد زبوناً أساسياً ENAJUC.

كما أن البيئة الاجتماعية تؤثر على المؤسسة ففي الجزائر مثلاً عد أيام الإضرابات، وأيام التغييبات ترتفع مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الضمان الاجتماعي، وخسارة المؤسسة لأيام عمل وبالتالي زعزعة توازن المؤسسة.

- البيئة الاقتصادية: منذ سنة 1986م تاريخ وقوع الأزمة الاقتصادية العالمية، وانخفاض أسعار البترول إلى أدنى مستوياتها حيث بلغت 6 دولار للبرميل الواحد، عرفت الجزائر أزمة مالية خانقة، أدت بالدولة إلى الاستدانة من الخارج بشدة لتغطية النقص الكبير الذي حصل في مداخيل الدولة من المحروقات، التي تشكل أكثر من 95% من مداخيل الدولة من العملة الصعبة. أدت هذه الاستدانة الكبيرة إلى تراكم الأعباء على ميزانية الدولة، وظهر ذلك بشدة حين عجزت الدولة عن تسديد ديونها سنة 1993م وبلغت مستويات خدمة الديون 80% من حجم المداخيل بالعملة الصعبة مما أدى إلى إعادة جدولة الديون الجزائرية سنة 1994م، وبدأت الإصلاحات الاقتصادية بشكل واضح، وإلزام الحكومة من طرف صندوق النقد الدولي الذي فرض عليها شروطاً قاسية منها:

الإسراع في تحرير التجارة الخارجية.

تكريس الانفتاح على المنافسة الحرة وطمس معالم الاحتكار.

فتح رؤوس أموال المؤسسات العمومية أمام القطاع الخاص.

تحرير الأسعار وإلغاء دعم الدولة للسلع الأساسية.

التعديل في السياسة النقدية من خلال معادلة سعر الصرف للدينار الجزائري مع الواقع الاقتصادي.

هذا كله أدى بالجزائر إلى دخول عهد الإصلاحات الاقتصادية الشاقة، فركزت الدولة في بداية الأمر على استرجاع التوازنات الكلية للاقتصاد الوطني، وانتهاج سياسة تقشفية وتسريح العمال، مما أدى إلى ارتفاع نسبة البطالة بشكل كبير جداً، وانخفاض القدرة الشرائية، وفي هذه المرحلة رفعت حكومة أحمد أويحي شعار بلوغ 2 مليار دولار من الصادرات خارج المحروقات. وبعد هذه المرحلة الشاقة وابتداءً من ارتفاع أسعار البترول مع بداية سنة 1998، وتحسن مداخل الحكومة، بدأت مرحلة جديدة اتسمت بالوفرة المالية للدولة، وإنشاء نظام احتياطي للصرف الذي بلغ حسب الرئيس عبد العزيز بوتفليقة 43 مليار دولار في جانفي 2005، وبلغ حجم الصادرات 32 مليار دولار لسنة 2005. وقد شهدت هذه المرحلة توقيع اتفاق الشراكة، مع الإتحاد الأوروبي، ودخول آخر مرحلة للإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC)، إذ ينتظر أن تنظم الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة في آخر سنة 2005.

وقد حقق الاقتصاد الوطني معدل نمو كبير جداً قدر بحوالي 6.8% سنة 2003، وهذا حسب تصريحات وزير المالية. كما عرف معدل التضخم انخفاضاً كبيراً حيث انخفض من أكثر من 20% في عام 1994 إلى 1.4% في عام 2002. كل هذه العوامل إضافة إلى انخفاض مستويات البطالة، وارتفاع الدخل الوطني أدت إلى تحسن القدرة الشرائية، مما أدى إلى زيادة الطلب على مختلف المنتجات.

- البيئة التكنولوجية: بعد استقلال الجزائر سنة 1962، كانت الأمية متفشية بشكل كبير جداً، مما شكل تحدياً كبيراً بالنسبة للدولة الجزائرية، ما جعلها تبذل جهوداً كبيرة جداً لنشر العلم والتكنولوجيا في أوساط المجتمع، ومحو آثار الأمية التي مارسها الاستعمار الفرنسي، فقد تم رسم خطط طموحة لتعميم التعليم وذلك من المستوى الابتدائي إلى المستوى الجامعي، وقد أصبحت الجزائر اليوم تضم عشرات الجامعات والمراكز الجامعية، هذه الجهود أثمرت عدداً كبيراً من المهندسين والتقنيين والمختصين في مستويات عملية عليا. لكن غياب سياسة وطنية واضحة ومحكمة، للبحث العلمي جعل الجامعات منفصلة عن المؤسسات الاقتصادية، فليست هناك علاقة تكامل بين البحوث التي تجري في الجامعات ومراكز البحث، وواقع ومشاكل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

كما أن المؤسسات الاقتصادية الوطنية لم تعرف وظيفة البحث والتطوير إلا في السنوات الأخيرة، عندما اضطرتها المنافسة الشديدة بسبب الانفتاح الاقتصادي، ورغم ذلك فهي تبقى

موجودة بصورة محتشمة، ولا تؤدي وظيفتها بشكل جيد، نظراً لعدم وجود ثقافة البحث والتطوير في المؤسسات الجزائرية، وقد لمسنا هذا بصورة جلية أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية في مجمع ENAJUC. فهذه الوظيفة غير موجودة أصلاً وليس هناك تفكير لإنشائها.

- البيئة الطبيعية: شهدت عشرية الثمانينات والتسعينات موجة جفاف عارمة، أثرت بشكل كبير جداً على إنتاج المحاصيل الزراعية، وباعتبار مجمع ENAJUC يعمل في ميدان الصناعات الغذائية، فقد تأثر بهذه العوامل الطبيعية، وتجلّى ذلك في قلة المحاصيل الزراعية التي تشكل مادة أولية لإنتاج المجمع. لكن في السنوات الثلاثة الأخيرة شهدت البلاد تساقط كميات كبيرة من الأمطار، مما عزز إنتاج المحاصيل الزراعية، وجعل الفلاحين يستثمرون بشكل كبير في هذا المجال، وساهم هذا في وفرة المادة الأولية الضرورية لنشاط المجمع، وفي تحسين نوعيتها.

4-3-1-2- البيئة الجزئية

سندرس في هذا الجزء عوامل البيئة التسويقية الجزئية، والمتمثلة في المنافسة والوسطاء والمستهلكين والموردين.

- المنافسة:

يواجه المجمع منافسة شديدة من طرف العديد من المؤسسات، فسوق الصناعات الغذائية خاصة منها المصبرات والعصير - وهي مجال نشاط ENAJUC - تتميز بمنافسة متعددة، ومباشرة وذلك نظراً لأن المنافسة تتطلب مقاييس أساسية، ومستوى معين من الجودة والسعر، فبعد تحرير التجارة الخارجية في بداية التسعينات، ازدادت كمية المصبرات المستوردة، فالمجمع يعاني كثيراً من هذه المصبرات المستوردة نظراً لانخفاض أسعارها، وجودة تغليفها وجاذبيتها.

- تحليل المستهلكين:

نتيجة التغير الذي حصل في أذواق المستهلكين في السنوات الأخيرة، وذلك نتيجة للتطورات التي عرفتھا المنتجات الغذائية في الجزائر بصفة خاصة، وأساس هذه التطورات هو تحقيق النوعية الحسنة وأمن المنتجات، إضافة إلى ذلك فإن المستهلك الجزائري أصبح يهتم بمظهر السلعة وشكلها، ونتيجة لهذا فإن مجمع ENAJUC قام بتغيير التغليف وشكل العبوات، للتأقلم مع هذه الظروف المستجدة.

- الوسطاء: يلعب الوسطاء دوراً كبيراً في توفير المنتج الذي تصنعه المجمع، في مختلف الأماكن وإيصاله إلى المستهلك النهائي، وفي مجمع ENAJUC الوسطاء يأتون مباشرة إلى الفروع التي بها مصالح تجارية، ليأخذوا المنتجات التي يحتاجونها.

تزداد حاجة المؤسسة إلى تواجد وسطاء من خلال الأدوار التي يقومون بها والمتمثلة في:

- بحث وتقييم وانتقاء للمنتجات وتوزيعها.
- تقييم احتياجات الزبائن، والبحث عن الاقتراحات المناسبة لهم.
- توزيع المنتجات فعلياً للزبائن.
- تقديم المشورة والنصح للزبائن.
- التوفيق بين المنتج والمستهلك.
- الموردون: تتعامل المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات ENAJUC مع مختلف الموردين داخلياً وخارجياً، ففيما يخص المواد الفلاحية يعتبر الفلاحون الموردون الأساسيون بالمواد الأولية (المنتجات الفلاحية) حسب العقود المبرمة معهم، من طرف المؤسسة، وهذا بحكم نشاطها المتمثل في صنع العصير والمصبرات الغذائية، أما فيما يخص قطع الغيار فتشتريها المؤسسة من الدول التالية: إيطاليا، فرنسا، بلجيكا، إسبانيا، وكذا المواد الكيماوية تشتريها المؤسسة من الخارج أو من المستوردين الخواص.

4-3-2- تحليل المنافسة وقوى التنافس لإيجاد الميزة التنافسية

في هذا المطلب سنحاول أن نتعرف على الطريقة التي تقوم فيها المؤسسة بتحليل المنافسين، وقوى التنافس ثم ندرس المزايا التنافسية التي توجد بالمؤسسة.

4-3-2-1- تحليل المنافسة

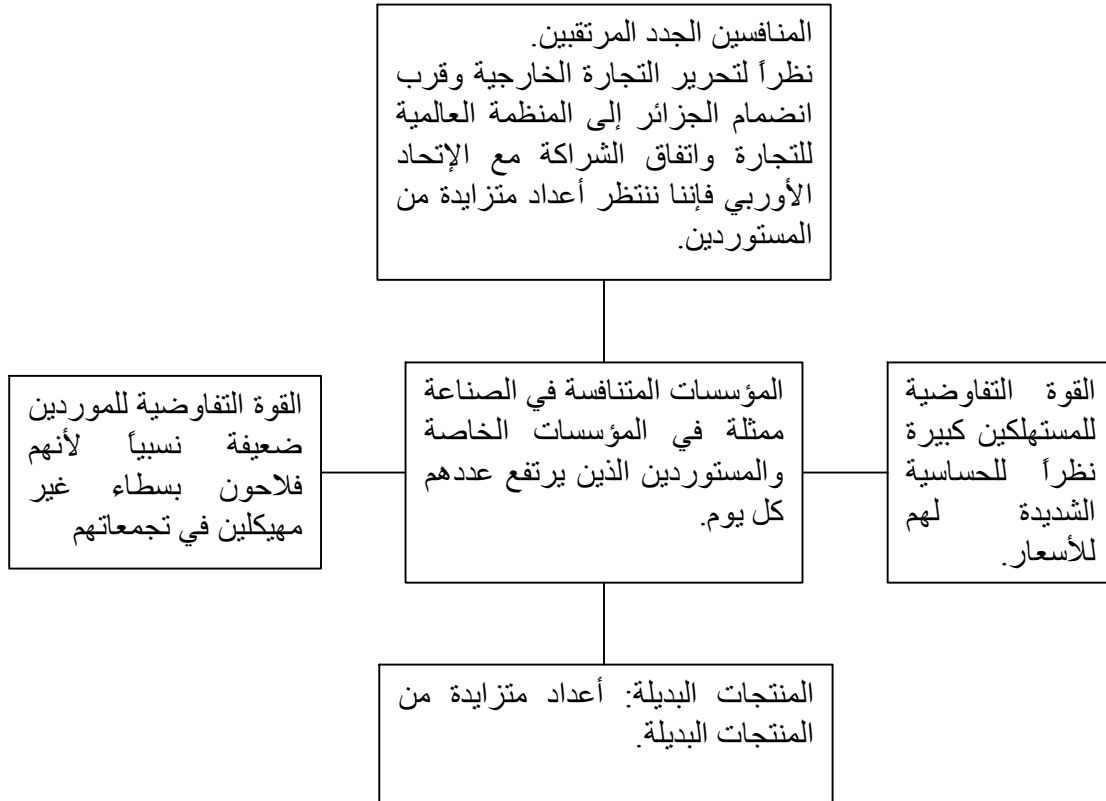
يمثل المنافسون عقبة في طريق المؤسسة في ظل ظروف معينة، قد يتسببون في إحداث فرص

تسويقية للمؤسسة، وفي الكثير من الحالات تعد المعلومات عن المنافسين أحد المدخلات الأساسية التي تستعملها المؤسسة، في اختيارها للإستراتيجية التسويقية المناسبة.

بالنسبة لتحديد شدة المنافسة واستراتيجيات المنافسين، فإن المجمع يعاني من نقص المعلومات عن المنافسين، فالدراسات التسويقية قليلة وبالنسبة لخصائص السوق فالمجمع يتمتع بالقوة في مجال تربي الفواكه، لأنه يسيطر على أكثر من 50% من هذا السوق، أما بالنسبة لهيكل المنافسة فعدد المنافسين كبير والعلامات كثيرة ومتنوعة محلية ومستوردة، أما المقارنة داخل النشاط فهي صعبة لنقص المعلومات المتعلقة بالمنافسين، وهذا كله يشكل خطراً على استمرار يته في السوق، لأجل ذلك نحن ننصح مجمع ENAJUC بتحليل المنافسة، لمعرفة الموقع في السوق الوطني، نظراً للتغيرات الكبيرة التي تحدث فيه، ومن ذلك إلغاء الرسوم الجمركية الذي سيجعل أسعار السلع المستوردة رخيصة وبالتالي تهدد مبيعات المجمع.

4-2-2-3- قوى التنافس

سنقوم في هذا الجزء بتحليل قوى التنافس التي تؤثر على نشاط المجمع التي يحددها Porter في خمسة قوى هي: المزاحمة بين المؤسسات الحالية، وتهديد السلع البديلة، وتهديد الداخلين الجدد إلى الصناعة، والقوة التفاوضية للموردين، والقوة التفاوضية للمستهلكين، والشكل الموالي يبين قوى التنافس المؤثرة على المجمع.



شكل 28: قوى التنافس المؤثرة على صناعة العصير والمصبرات

- المزاحمة بين المؤسسات الحالية

إن المزاحمة بين المؤسسات الحالية يرتبط بأعداد هذه المؤسسات في السوق، ودرجة إصرارهم على البقاء فيها، وتزداد هذه المزاحمة في حالة وجود فرص سانحة، فتسعى جميع المؤسسات لاستغلالها، وذلك لتحسين وضعيتها في السوق، فالمؤسسات المتنافسة في ميدان صناعة العصير والمصبرات كبيرة جداً، وإذا أضفنا إليهم العدد الكبير من المستوردين فالأمر يتعاضم.

- تهديد السلع البديلة

السلع البديلة هي السلع التي تنتجها مؤسسات متنافسة، ويمكن أن تحل محل السلع التي تنتجها المؤسسة، وتشكل خطراً كبيراً إذا تحول إليها مستهلكون بكثرة، مما يفقد المؤسسة موارد كبيرة ويجعلها عاجزة عن الاستمرارية والبقاء في السوق، فإذا أخذنا العصير الطبيعي الذي ينتجه المجمع فله بدائل مثل العصير المحتوي على المركبات الصناعية، والمشروبات الغازية بمختلف علاماتها.

- تهديد الداخلين الجدد إلى الصناعة

الداخلون الجدد إلى الصناعة يشكلون تهديداً كبيراً للمؤسسة، فدخلهم يسبب للمؤسسة منافسة شديدة لمنتجاتها وانخفاض للمبيعات والحصة السوقية. فبعد توقيع اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي والانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC)، التي يؤكد الخبراء أنها ستكون في أواخر 2005 وما ينتج عن ذلك من دخول المنتجات المستوردة بشكل كبير، نظراً لإلغاء الرسوم الجمركية فالمنافسة ستزداد شدة لكثرة المستوردين.

- القوة التفاوضية للموردين

فعدد الموردين الحالي ونوعية الخدمات وأسعارها واتجاهاتها، تحدد قوة الموردين ومدى تفاوضهم في عملية البيع. فالموردون للمواد الأولية يؤثرون بشكل كبير على الصناعة ككل، فعندما يكونون قادرين على فرض الأسعار التي يشاءون، لا يستطيع المنتجون نقل عبء الزيادة إلى المستهلكين، وبذلك تنخفض الربحية في هذه الصناعة، وبالنسبة لمجمع ENAJUC فإن القوة التفاوضية للموردين وهم من الفلاحين ليست كبيرة، نظراً لصغر حجمهم، وعدم انتظامهم في شكل تجمع يدافع عن مصالحهم.

- القوة التفاوضية للمشتريين

في بعض المرات يلعب المشترون دوراً كبيراً في الضغط على المؤسسات، فقد يطالبون بخفض الأسعار، وتحسين مستويات الجودة أو تحسين الخدمات، ونظراً لأننا في اقتصاد حر والمشتري له أن يختار من أين يشتري، وبالسعر الذي يرضاه والجودة التي يطلبها، فإنه يملك قوة تفاوضية كبيرة، فسوق المصبرات والعصير يتميز بكثرة العلامات والمؤسسات المنتجة، وبذلك يستطيع المشتري أن يختار العلامة التي يريد، وبالسعر الذي يراه مناسباً.

4-3-2-3- الميزة التنافسية

بعد زيارتنا لمجمع ENAJUC والمقابلات التي أجريناها مع مسؤوليها، تبين لنا أن المجمع يملك ميزة التكلفة الأقل والجودة لمنتجاته، نظراً لخبرته الطويلة في هذا الميدان، ونظراً

لاستعماله المواد الطبيعية فقط، وحتى في عملية التعبئة داخل العبوات، المجمع لا يستعمل المواد الحافظة فالحفظ يكون بطريقة فيزيائية صرفة.

4-3-3- تحليل موارد المؤسسة ونظم الرقابة

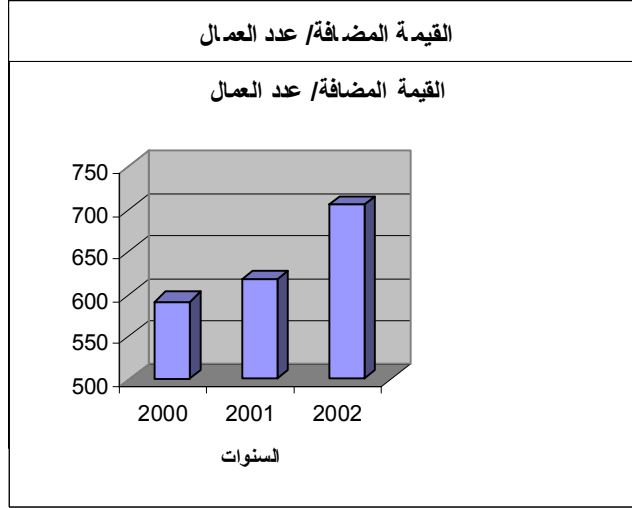
سنتناول في هذا المطلب تحليلاً للموارد المتاحة للمجمع، فنحلل اليد العاملة، ثم وضع وسائل الإنتاج، ثم الموارد المالية المتاحة للمجمع، وفي الأخير نظم المعلومات والرقابة داخل المجمع.

4-3-3-1- تحليل اليد العاملة

المجمع لديه عمال مؤهلين ذوي خبرة طويلة، وسبب ذلك أن الأغلبية الكبيرة من اليد العاملة مشغولة منذ سنوات عديدة بالمجمع، وهذا ما ينتج عنه اكتسابهم خبرة في العمل، ومما لا شك فيه أن هذا بمثابة نقطة قوة للمجمع تسمح له بتحقيق فرص كبيرة للإنتاج، والبيع ومراقبة تكاليفه بشكل سهل. كما يوجد به موظفون ذو مستوى تعليمي عالي، منهم المهندسين، وهذا ما يحسن القدرة الإنتاجية وبالتالي الرفع من قيمة الأرباح. لكننا نلاحظ أن العمال لا يؤدون دورهم كما يجب وهذا راجع إلى قلة التحفيز، وهذا كبقية المؤسسات العمومية. لكن في السنوات الأخيرة منحت ENAJUC بعض التحفيزات لليد العاملة، مما ساهم في ارتفاع معدل الإنتاجية، ويتجلى ذلك في الجدول التالي:

جدول 22: تطور إنتاجية العمال.

السنة	2000	2001	2002
النسبة			
القيمة المضافة			
عدد العمال	592	617	706



شكل 29: يبين تطور إنتاجية العمال

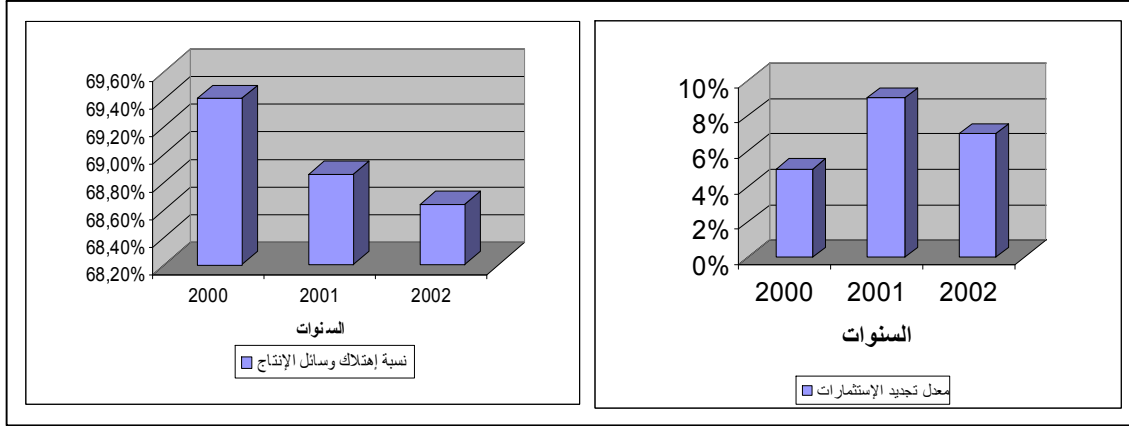
حسب الشكل نلاحظ أن إنتاجية العامل ارتفعت من 592000 دج سنة 2000م، إلى 617000 دج سنة 2001، ثم قفزت إلى 706000 دج سنة 2002م، وهذا التطور الملحوظ يعود إلى تقديم المجمع للتحفيزات، وتشديد الرقابة على المداومة.

2-3-3-4- تحليل وسائل الإنتاج

تتميز وسائل الإنتاج بمؤسسة ENAJUC بأنها، قديمة فأغلبيتها يعود إلى سنوات السبعينات والثمانينات، ولم تقم ENAJUC بتجديد هذه الوسائل نظراً لقلّة الموارد المالية المتاحة لها، وصعوبة الحصول على القروض البنكية، نظراً للحالة المالية السيئة التي توجد عليها المؤسسة، ولكن رغم هذا مازالت المؤسسة تستعمل هذه الوسائل في الإنتاج. وكل هذا يتجلى من خلال الجدول التالي:

جدول 23: يبين حالة وسائل الإنتاج.

المتغيرات	السنوات		
	2002	2001	2000
نسبة إهلاك وسائل الإنتاج	68.64%	68.86%	69.41%
معدل تجديد الاستثمارات	7%	9%	5%



شكل 30: يبين حالة وسائل الإنتاج

نلاحظ أن الوسائل الإنتاجية متهلكة بنسبة كبيرة، فهي في نواحي 69 % أما نسبة تجديد الاستثمارات فهي صغيرة جداً، وتتراوح بين 5% و 9% وأغلبيتها يتمثل في شراء المجمع لقارورات 25 سل للمياه الثمرية، كل هذا لا يسمح بالتجديد الكامل لوسائل الإنتاج، وتحديثها كي تواجه المنافسة.

4-3-3-3- تقييم الموارد المالية لمجمع ENAJUC

عانى المجمع في السابق من نقص الموارد المالية، فوضعيته المالية كانت صعبة جداً، وبسبب هذه الوضعية المالية لم يستطع تجديد عتاده ووسائل الإنتاج، كما عانى المجمع من صعوبة بالغة في الحصول على القروض، فالبنوك تشترط الصحة المالية لمنح القروض مما جعل ENAJUC تعيش وضعية صعبة جداً، لكن بدأ التحسن يعرف طريقه إلى المجمع، بعدما ارتفعت المداخل نتيجة زيادة الإنتاج والمبيعات، لكن ليس بصفة كبيرة جداً، حيث بلغت نتيجة سنة 2002 حوالي 106 مليون دج.

كما أن المجمع يعاني من تراكم الديون عليه، وعدم سداد حقوقه لدى الزبائن، والجدولين التاليين يبينان ذلك.

جدول 24: يبين الديون على المجمع إلى غاية 2002/12/31

القيمة	المتغيرات
1984614	ديون على الخزينة
400000	ديون اتجاه المؤسسات الحليفة
58027	ديون بنكية متوسطة وقصيرة الأجل
1052642	ديون قصيرة الأجل
552372	ديون لصالح الموردين
163985	ديون جبائية وشبه جبائية
1185590	سلفيات بنكية
193634	ديون أخرى
5038492	المجموع

جدول 25: يبين حقوق المؤسسة على زبائنها إلى غاية 2002/12/31.

القيمة	المتغيرات
483869	خواص
72050	مؤسسات عمومية اقتصادية
57813	وزارة الدفاع الوطني
8159	إدارات عمومية
37103	الديوان الوطني للخدمات الجامعية
658994	المجموع

من خلال تحليل الجدولين نلاحظ تراكم الديون بشكل كبير جداً، على مجمع ENAJUC. أما بالنسبة لحقوقه على الزبائن فهي ليست بالكبيرة، وإذا قارنا الديون بالحقوق فإننا نجد أن الديون تمثل $658994/5038492 = 7.645$ مرة حجم الحقوق، أي أن الديون أكبر بكثير من الحقوق التي يملكها المجمع على زبائنه مما يفسر وضعيته المالية الصعبة.

4-3-3-4- نظام المعلومات التسويقي في مجمع ENAJUC

يتكون نظام المعلومات التسويقي من مدخلات هي عبارة عن المعلومات التي تأخذها المؤسسة من البيئة الخارجية، ومدخلات أخرى هي عبارة عن المعلومات المستقاة من البيئة الداخلية للمؤسسة، من مختلف مصالحها ودوائرها، فيتم معالجة هذه المعلومات فتنتج لنا مخرجات، هي عبارة عن تقارير تساعد المؤسسة في اتخاذ القرارات التسويقية السليمة. وبعد زيارتنا لمجمع ENAJUC سألنا المسؤولين عن مدى اعتمادهم على نظام المعلومات التسويقي فأجابونا بأن نظام المعلومات التسويقي في المؤسسة لا يوجد على شكله السليم المعروف، فهم نادراً ما يقومون ببحوث التسويق، ويجمعون المعلومات من بعض المصادر الأخرى، مثل المشاركة في المعارض التي تواظب عليها ENAJUC دوماً، كما يتم جمع المعلومات عن المنافسين من خلال المصادر الشفهية، والموزعين الذين يوزعون منتجات المجمع، أما المصادر الداخلية فتتمثل في نظام المعلومات المحاسبي.

4-3-4- تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات

في هذا المطلب سنقوم بتحليل نقاط القوة، بغية تدعيمها ونقاط الضعف لمعالجتها، كما نتعرف على الفرص لدفع المجمع إلى استغلالها، والتهديدات لتجنبها.

4-3-4-1- تحليل نقاط القوة والضعف

نقاط القوة:

- يمكن أن نجمل نقاط القوة، التي يتمتع بها مجمع ENAJUC فيما يلي:
- الموقع الإستراتيجي لفروع المجمع، حيث أقيمت هذه الفروع في المناطق الزراعية التي تكثر فيها المحاصيل، التي تختص هذه الفروع في إنتاجها، وهذا لتسهيل التزود بالمواد الأولية، إضافة إلى ذلك فأغلب الفروع تقع بالقرب من خطوط السكك الحديدية.
- وجود طاقة تخزينية معتبرة لدى المجمع، تساعد على الأداء الحسن للإنتاج.
- اعتماد المجمع على إستراتيجية التقرب من أماكن المستهلكين، والكثافة السكانية المرتفعة، وهذا ما يسهل عمليات الاتصال معهم.
- تكاليف الإنتاج منخفضة وهذا ما يمكنها من الصمود في حالة نشوب حرب الأسعار.
- إذا قارنا أسعار المنتجات التي ينتجها المجمع، مع أسعار المنافسين فهي منخفضة، وهذا ما يفسر قلة المنتجات المخزنة فمخزون المنتجات قليل جداً.
- الخبرة الكبيرة التي يتمتع بها العمال فقد تمارسوا على العمل في وسائل الإنتاج لفترة طويلة.

نقاط الضعف:

- قلة قيام المجمع بحملات ترويجية لمنتجاته، مما أدى إلى عدم اقتناء المستهلك لمنتجاته وتفضيله لمنتجات المنافسين.
- الغياب شبه التام لوظيفة التسويق بالمجمع، فهي هيكل بدون روح، ولا تقوم بأي عمل تسويقي.
- الوضعية المالية السيئة للمجمع مع ثقل المديونية على كاهله لدى البنك.
- وسائل الإنتاج قديمة ومهترئة، وتعاني دوماً من الأعطال.
- سوء التغليف والشكل غير الجذاب لعبوات المنتج، والتي لا تجذب المستهلك.
- عدم وجود إشارات متخصصة في التسويق، وعدم كفاءة القائمين بذلك حالياً.
- غياب شبه تام لنظام المعلومات التسويقي، وقلة بحوث التسويق، وهذا ما أدى إلى عدم معرفة اتجاهات السوق وتطور أذواق المستهلكين المحتملين، أدى إلى غياب الرؤية الواضحة حول السوق.
- عدم وجود شبكة توزيع فعالة فقد فشلت الوحدة المركزية للتوزيع، التي أقامها المجمع سنة 2000 في تحسين توزيع منتجات.

4-3-4-2- تحليل الفرص والتهديدات

يتعرض مجمع ENAJUC إلى العديد من الفرص والتهديدات نذكر منها:

تحليل الفرص:

- استهلاك كبير لمصبرات الفواكه والعصير، وتطور ذلك نتيجة النمو الديمغرافي.
- العائلة الجزائرية تخصص شريحة كبيرة من دخلها، لاستهلاك المواد الغذائية.
- توافر إمكانية كبيرة لتوقيع عقود شراكة مع المؤسسات الأجنبية، وذلك لتطوير طرق التسيير وتحديث وسائل الإنتاج، كل هذا في إطار السياسة العامة للحكومة التي تشجع الشراكة.
- تحليل التهديدات:
- تحرير الجزائر للتجارة الخارجية مما أدى إلى فتح المجال واسعاً لاستيراد منتجات المصبرات الغذائية والعصير.
- غياب الوسائل التكنولوجية الحديثة لدى مجمع ENAJUC، مما أدى إلى تخلفه مقارنة بالمنافسين.
- قيام الحكومة بتشجيع المستثمرين الأجانب للاستثمار في الجزائر، قد يؤدي إلى دخول منافسين جد يملكون المال والخبرة والتكنولوجيا الحديثة، حيث أن المنافسة الداخلية تقتصر لحد الآن على المنافسين المحليين فقط.

- تذبذب في المحاصيل الزراعية بسبب الجفاف المتواصل لعدة سنوات، هذا ما يؤدي إلى عدم توفر المواد الأولية.
- عدم وضوح الرؤية حول مسار الخصخصة، مما يخلق اضطراباً في نفسية العامل، ويشعرهم بأنهم مهددون بالطرد، وهذا كله يؤثر سلباً على الأداء والإنتاجية.
- المستهلك الجزائري مولع باستهلاك المنتج الأجنبي، فهو لا يثق في المنتج المحلي بسبب الكساد للمنتج الوطني ومنه منتجو ENAJUC.

4-4- الإستراتيجية التسويقية وخيارات المؤسسة ودراسة الاستبيان

بعد القيام بالتحليل الموقفي لعوامل البيئة التسويقية، نأتي الآن إلى دراسة الإستراتيجية التسويقية وخيارات المؤسسة، حيث نتناول فيه تحديد الأهداف التسويقية، وتقسيم السوق ثم إستراتيجية المزيج التسويقي، و الخيارات الإستراتيجية. وفي الأخير دراسة الاستبيان.

4-4-1- تحديد الأهداف التسويقية وتقسيم السوق

سنتناول في هذا المطلب الأهداف التسويقية، التي تسعى المؤسسة لبلوغها ثم نخرج على واقع دراسة السوق في المجمع ومدى اهتمامها به.

4-4-1-1- تحديد الأهداف التسويقية

بعد تحديد مهمة المؤسسة، وتحليل عوامل البيئة التسويقية الداخلية التي تزودنا بنقاط القوة والضعف، وتحليل عوامل البيئة الخارجية من خلال الفرص والتهديدات من جهة أخرى، والتي تجعلنا نحدد وبطريقة واضحة ومنسجمة مختلف الأهداف التسويقية للمؤسسة، مما يسمح لنا أن نختار الإستراتيجية التسويقية المناسبة.

كما تسعى المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات ENAJUC، كباقي المؤسسات إلى تحقيق الربح الوفير بأقل التكاليف، وتسعى أيضاً إلى تحقيق العديد من الأهداف، فهي تسعى إلى بناء علاقات حسنة مع الفلاحين الذين يزودون المؤسسة بالمادة الأولية، لتجنب الإنقطاعات في التزود بالمواد الأولية، وجعل صورة المؤسسة مشرقة ويتجلى ذلك في قيام المؤسسة بتحسين الخدمات المتعلقة بالمنتج، وتسهيل التعامل مع مختلف الزبائن، خاصة منهم الأوفياء، وتحسين العلاقات مع المؤسسات التي تمارس نشاطاً مشابهاً لنشاط المؤسسة، مثل عقدها لاتفاقية مع مؤسسة VITA JUS لتزويدها بمواد نصف مصنعة (العصير)، وإعداد خطة شاملة بغية رسكلة اليد العاملة وتحسين كفاءتها، والسعي لإرضاء المستهلكين خاصة من ناحية نوعية المنتج.

4-1-2- دراسة السوق

تقسيم السوق عملية تقوم بها المؤسسة، بمقتضاها يتم تجزئة السوق إلى أجزاء متجانسة حسب أحد المعايير، وذلك لضمان تحكم أكثر في عملية تسويق المنتجات، فالهدف من هذا التقسيم هو تلبية أكثر لحاجات ورغبات المستهلكين، فتقسيم السوق يحقق مزايا كثيرة للمؤسسة، فهو من جهة يساعدها على اختيار الأجزاء المستهدفة من السوق، حسب ظروف المنافسة وحسب إمكانيات المؤسسة، كما يساعد على تحقيق الكفاءة في استغلال موارد المؤسسة، وتوجيهها التوجيه السليم الذي يحقق للمؤسسة أقصى عائد بأقل تكلفة، كما أن المؤسسة عن طريق دراستها للسوق تحدد المزيج التسويقي المناسب لكل قطاع سوقي، وتستطيع أيضاً أن تحدد الفرص والتهديدات الموجودة في السوق. بعد المقابلات التي أجريناها مع مسؤولي ENAJUC وأكثرها كانت مع رئيس المديرية التقنية والتجارية، الذي قال لنا أن مجمع ENAJUC لم يرق أبداً بإجراء دراسة للسوق في السابق، وعلل ذلك بأن دراسة السوق تكلف المؤسسة أموالاً، وأن المؤسسة تنتج حسب مبيعات السنوات الماضية، يضاف إلى ذلك كمية قليلة. لكن في السنوات الأخيرة وبالضبط منذ سنتين بدأ المجمع يهتم نوعاً ما بدراسة السوق، وذلك بغرض تحسين التعامل مع الأسواق، التي ينشط فيها .

4-2- إستراتيجية المزيج التسويقي

إن بناء إستراتيجية خاصة بعناصر المزيج التسويقي على مستوى المؤسسة الوطنية للمصبرات والعصير ENAJUC، يدعونا إلى المزج بين أربع عناصر مكونة له، والمتمثلة في: إستراتيجية

المنتج، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع وأخيراً إستراتيجية الترويج.

فالمؤسسة بعد أن تحدد مجالات النمو الإستراتيجية، والأهداف والأسواق المستهدفة، يمكن القول أنها وضعت إستراتيجياتها العامة، وإستراتيجيات النشاط الأساسي للتسويق، ويمكن أن تعين رجال التسويق، من أجل أن يباشروا عملهم من أجل إنجاز إستراتيجيات المزيج التسويقي، وذلك لضمان التكامل والتنسيق بين عناصره، بصورة فعالة ومثلى وذلك قصد تنفيذها، في شكل برامج وخطط تفصيلية، لكل عنصر على المستوى التنفيذي.

4-2-1- إستراتيجية المنتج

يمكن أن نعرف المنتج بمعناه الشامل، أنه مجموعة من المنافع التي يحصل عليها المستهلك لإشباع احتياجاته، وهذه المنافع تشمل المنافع المادية الناجمة عن الخصائص المكونة

لهذا المنتج، والمنافع النفسية التي يحصل عليها باقتنائه، أو استخدامه لهذا المنتج. ويعتبر هذا العنصر من أولى اهتمامات المؤسسة محل الدراسة، فهي تعتمد على إنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات التي تضمن بيعها، أي تتوقع وجود طلب من المستهلك عليها، كما أن أهمية إستراتيجية المنتج ازدادت بما يحويه من خصائص وعناصر ومدى جودته، ذلك لأسباب كثيرة منها: تعدد أذواق ورغبات الأفراد، وإشباع

الأسواق واختلافها، ومدى اشتداد المنافسة، كل هذا دفع مجمع ENAJUC إلى الاهتمام بمنتج مربى الفواكه. ولدراسة إستراتيجية المنتج لمجمع ENAJUC سنعرض النقاط التالية:

- العلامة: تواجدت علامات ENAJUC في السوق الوطنية للصناعة الغذائية، منذ أزيد من نصف قرن، وهي مختصة في صناعة العصير والمصبرات، ولكن نتيجة لإنظام الجزائر إلى اقتصاد السوق تعاني هذه العلامة من المنافسة الشديدة، وتتمتع ENAJUC بسمعة جيدة كونها تحصلت عبر عديد السنوات على خبرة كبيرة في ميدان نشاطها.

- التبيين: يضع مجمع ENAJUC على ظهر الغلاف لمنتجاته بيانات تتعلق بالمكونات الأساسية للمنتج، ومدة الصلاحية ومعلومات عن الوزن، وأيضاً معلومات عن المؤسسة مثل المقر الاجتماعي.

- النوعية: تتميز منتجات مجمع ENAJUC بالجودة وأنها طبيعية 100%، وتحافظ على طبيعتها لأن المؤسسة لا تستعمل أي مواد حافظة فالتعبئة تكون فيزيائية، عن طريق وضع المنتج في العبوة وإغلاقها، ودليل هذه النوعية الجيدة، هو حصولها على عدة ميداليات في معرض بر وكسل الدولي للصناعات الغذائية، وهذه الميداليات تتمثل في:

- ميداليتان ذهبيتان.

- ميدالية فضية.

- ميدالية برونزية.

يمتلك المجمع عدة مخابر على مستوى فروعه، تقوم بمراقبة النوعية والصلاحية للمنتجات،

بدءاً من المادة الأولية إنتهاءً إلى العملية الإنتاجية.

- الضمان: يخضع المنتج للمقاييس الدولية والوطنية، فهو كما أسلفنا الذكر ذو نوعية جيدة، ويوفر شروط الإنتاج والحفظ. وتقدم ENAJUC ثلاث سنوات كمدة ضمان الصلاحية، وهي موسومة على غلاف المنتج.

- التعبئة والتغليف: تتعامل ENAJUC مع المؤسسة الوطنية لصناعة الغلاف، وهي تختص في صناعة الأغلفة، وتعتمد ENAJUC على التغليف والحفظ الفيزيائي، فحسب رئيس المديرية

التقنية والتجارية، فإن المؤسسة لا تضيف أي مواد حافظة، إنما يتم حفظ المنتج عن طريق وضعه فیزیائياً داخل العلب المعدنية.

أما بالنسبة للتغليف فبعدما كان المجمع يضع الملصقات الورقية على العبوات، التي خلفت الكثير من السليبيات، منها أنها سهلة الانتزاع في حالة شحن المنتج، أو تبللها بالماء، وتغير لونها بسبب تعرضها لأشعة الشمس، وهذا ما يؤدي إلى إتلاف صورة الغلاف، لكن في السنوات الأخيرة تم تغيير نمط التغليف، فقد تم الاستغناء عن الملصقات لتعويضها بتغليف آخر، على شكل بيانات مطبوعة على الوجه الخارجي للعبوة المعدنية، بحيث أصبح يعطي صورة مقبولة للمنتج ولو نسبياً.

4-2-2-2- إستراتيجية التسعير

يعتبر التسعير واحداً من عناصر المزيج التسويقي، وأكثرها مرونة بالمقارنة مع العناصر الأخرى، إلا أن عملية تحديد السعر تعد من أكثر المشكلات التسويقية صعوبة، وذلك بسبب كثرة المتغيرات التي تؤثر في تحديد أفضل الأسعار، التي ينبغي البيع بها وهذا ما يجعل مجمع ENAJUC يهتم كثيراً بتسعير منتجاته، خصوصاً وأنه يتعرض لمنافسة شديدة من طرف الكثير من المؤسسات. لكن رغم هذا الاهتمام بالتسعير باعتباره يؤثر بشكل كبير على التوازن المالي للمجمع، فإنه يحدد بطريقة كلاسيكية، وهي طريقة التكاليف، حيث يقوم الموظفون بعملية التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة، ثم إضافة هامش الربح وبالتالي تحديد سعر البيع.

$$\text{سعر البيع} = \text{التكاليف الثابتة} + \text{التكاليف المتغيرة} + \text{هامش الربح} + \text{الرسم على القيمة المضافة (TVA).}$$

ونحن نلاحظ أن قرارات التسعير لها درجة كبيرة من الأهمية، والتأثير على نجاح المنتج في السوق، لذا ننصح المؤسسة بتطبيق إستراتيجية تسعير فعالة وملائمة وذلك قصد منافسة الأسعار المطبقة في السوق. فالمؤسسة تختار الموردين لمواد الأولية بكيفية تساعد على تحقيق التخفيض للمنتجات وذلك باختلاف خصائص كل نوع وجودته وتحسين التعامل مع الزبائن ومنحهم تخفيضات في الأسعار لضمان وفائهم. كما تحتاج ENAJUC إلى تحديث وسائل الإنتاج لضمان خفض التكاليف وتحسين الجودة أكثر.

4-2-3- إستراتيجية الترويج

يمثل الترويج ذلك الجزء من الاتصالات الهادف إلى إعلام، إقناع أو تذكير المستهلك بالمنتج، أو مجموعة المنتجات التي تنتجها المؤسسة، مع التأثير فيه لقبولها واستخدامها.

في السابق لم يكن مجمع ENAJUC معتمداً إستراتيجية ترويجية واضحة، نظراً لأنه كان يحتكر السوق الوطنية لهذه المنتجات، فقد كان مستغنياً عن بذل جهد إضافي كي يزيد الطلب على منتجاته وينشط مبيعاته، وبمجرد انفتاح الاقتصاد الوطني ودخول الجزائر اقتصاد السوق أصبح من الواجب على المجمع أن يبني إستراتيجية ترويجية، وذلك للحفاظ على حصته السوقية ومواجهة المنافسة.

إن الإستراتيجية المتبعة في عملية الترويج لـ ENAJUC هي إستراتيجية الدفع، حيث يحاول رجال البيع إقناعاً تجار الجملة بشراء منتجاتها، والتأثير عليهم وإقناعهم كي يطلبوا كميات كبيرة من منتجاتها وتصريفها، بنفس الطريقة يقوم تجار الجملة بإقناع تجار التجزئة المتعاملين معهم في إطار هذه المنتجات، وتجار التجزئة يؤثرون على المستهلكين من أجل دفعهم لشراء هذه المنتجات.

وتعتبر عملية اختيار المزيج الترويجي المناسب، من أهم القرارات التي ينبغي على المؤسسة أن تدرس انعكاساتها، مدى فاعليتها وكذا تكلفة كل عنصر، كل هذا بغرض إحداث تأثير على سلوك المستهلكين، ويستخدم مجمع ENAJUC عدة أساليب ترويجية على قلتها وعدم فاعليتها منها:

- المشاركة في المعارض: تعتبر المعارض وسيلة ترويجية مهمة جداً، فهي تمكن الزوار من التعرف عن قرب على منتجات المعارضين، وقد شارك مجمع ENAJUC في العديد من المعارض الدولية والوطنية، ففي المعارض الدولية شارك في معرض موسكو، بروكسل أين نال العديد من الميداليات، كذلك معارض بغداد، طرابلس، مدريد، واشنطن، باريس، أما المعارض على المستوى الوطني فقد شارك المجمع في المعارض التالية:

- المعرض الدولي في الجزائر في شهر سبتمبر 1999م.
- المعرض الجهوي بتمنراست في شهر ديسمبر 1999م.
- المعرض الدولي في الجزائر في شهر سبتمبر 2000م.
- المعرض الدولي في الجزائر في شهر أكتوبر 2001م.
- المعرض الوطني بالجزائر في شهر جوان 2002م.
- معرض الصناعة الغذائية في أفريل سنة 2004م.
- الإعلان: ما يلاحظ على المجمع أنه لا يستعمل الوسائل التي تؤثر بشكل كبير على المستهلك، مثل التلفزة والإذاعة باستثناء إشهار قام به فرع نقاوس، كما قام المجمع بالإعلان في بعض الصحف مثل الخبر والوطن في جوان 2002، كما قام في هذه السنة بوضع لوحات إشهارية من فئة 12م² في الطرق العابرة لولاية البليدة، وكذا بعض الطرق الوطنية.

- البيع الشخصي: إذا أنتجت ENAJUC منتجات جديدة فإنها تتصل بالزبائن الأوفياء لتعرض عليهم شراء هذا المنتج.

- قوى البيع: توجد نقطة بيع وحيدة فقط بمدينة البلدة، لكن المجمع يطمح لإنشاء نقاط بيع جديدة في المستقبل، مع كل هذا المجهود الترويجي، إلا أنه يبقى غير كافي ولا يصل إلى مستوى المجهود الترويجي الذي يقوم به المنافسون الخواص، فهم يعتمدون على وسائل ذات تأثير وفاعلية أكثر من التي تستعملها ENAJUC، ومثال ذلك الإعلان في التلفزة والإذاعة، مما يؤهل المؤسسات المنافسة للسيطرة على حصة أكبر من السوق مع مرور الزمن ويجعل ENAJUC في بيئة شديدة المنافسة، فهي دائماً تبرر احتشام حملاتها الترويجية بقلة الموارد المالية.

الجدول التالي يبين لنا تطور مبيعات مجمع ENAJUC بين سنتي 2000 و 2001.

جدول 26: نسبة تطور مبيعات المجمع (2001-2000)

المبيعات التشكيلات	مبيعات 2000	مبيعات 2001	فرق المبيعات	$\Delta\%$ نسبة تغير المبيعات
عصير المركز للفواكه	1213900	1541150	330550+	27.23%+
الفواكه المصبرة	709000	766950	57950+	8.17%+
الخضر المصبرة	44000	27100	16900-	38.4%-
مركز الطماطم	767100	336700	430400-	56.10%-
منتج نصف مصنع	171050	174950	3900+	2.28%+
المجموع	2905050	2850150	5490-	0.189%

نلاحظ من خلال الجدول أن مبيعات المجمع انخفضت بنسبة 0.189% وقد تركز الانخفاض في منتجو مركز الطماطم أين بلغ نسبة 56.1%، كما ظهر بشكل واضح في الخضر المصبرة بنسبة 38.4% لكن ارتفعت نسبة المبيعات في منتج عصير مركز الفواكه بنسبة 27.23% وساهم في تخفيض العجز الملاحظ في رقم الأعمال لسنة 2001، لكن لم يستطع تغطيته وهذا ما يبين فشل إستراتيجية الترويج التي يطبقها المجمع.

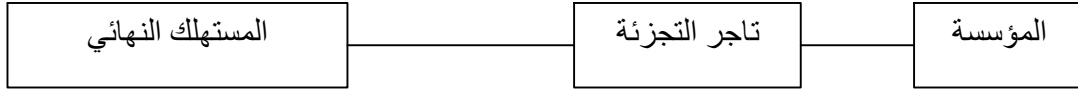
4-2-4-4- إستراتيجية التوزيع

يقصد بالتوزيع القنوات التي يتم من خلالها تحريك المنتج من أماكن إنتاجه، إلى المستهلك

النهائي أو المستهلك الصناعي، فالتوزيع يشمل قرارات متعلقة بالنقل، إدارة المخازن ومراقبة المخازن

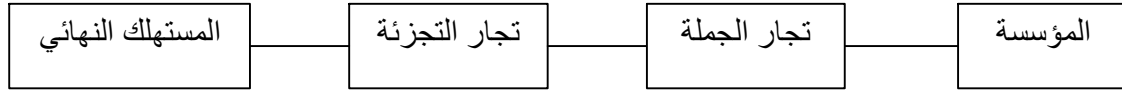
التي توجد بها المنتجات التي سيتم بيعها.

1- تحليل شبكة التوزيع: من خلال الزيارات العديدة للمصلحة التجارية التسويقية لمجمع ENAJUC والحوار مع رئيسها استنتجنا أنا المجمع يعتمد على لقناتين توزيعيتين هما:



شكل 31: قناة توزيع قصيرة.

هذه القناة القصيرة مستعملة بشكل قليل نظراً لأن المجمع لا يملك وسائل توزيع كبيرة، فالمؤسسة تقوم بتوصيل السلعة إلى تاجر التجزئة، وتاجر التجزئة يقوم ببيع السلعة إلى المستهلك النهائي.



شكل 32: قناة توزيع طويلة.

هذه القناة الطويلة مستعملة بشكل كبير فالمؤسسة تبيع المنتج إلى تاجر الجملة، الذي يبيعه بدوره إلى تاجر التجزئة، ومنه إلى المستهلك النهائي.

وقد قام مجمع ENAJUC بإنشاء وحدة للتوزيع بوهرا ن سنة 2000، لها ثلاث فروع واحد بوهرا ن والآخر بالبليدة والثالث بعنابة، لكن هذا المشروع فشل وسيتم حل هذه الوحدة قريباً حسب تصريح رئيس المديرية التجارية التسويقية. وقد تولت هذه الوحدة مهمة فتح نقاط بيع خاصة بالمجمع وشراء وسائل النقل لاستعمالها في التوزيع، وتكوين رجال بيع مختصين يقومون بالبيع لصالح المجمع.

ونظراً لفشل الوحدة المركزية للتوزيع في عملها، فإن ENAJUC تعتمد بشكل أساسي على وسائل النقل الخاصة بالزبائن في توزيع منتجاتها، حيث يشترط على الزبون تكوين ملف إداري، وبعد تقديم الزبون لملفه إلى المؤسسة وقبولها يمنح بطاقة مرقمة تسلسلياً.

إن قيام المجمع بإيصال منتجاته إلى مستهلكيها، وأهمها الثكنات العسكرية، والإقامات الجامعية والمستشفيات، يتطلب منها تكاليف كبيرة تجعل من التوزيع أكثر عناصر المزيج

التسويقي تكلفة. من أجل هذا يجب على ENAJUC أن تهتم بترشيد القرارات التي تتخذها بشأنه، مما يمكنها من تخفيض التكاليف.

- وظائف التوزيع: تظم وظائف التوزيع المادي تخزين السلع ونقلها وتسليمها.
- أ- تخزين السلع: تمتلك ENAJUC طاقة تخزينية هائلة وهذه المخازن مقسمة إلى مخازن خاصة بالمواد الأولية ومخازن خاصة بالمنتجات النصف مصنعة، ومخازن خاصة بالمنتجات تامة الصنع. كما أنه قبل القيام بتخزين المنتجات أو المواد الأولية، تخضع للمراقبة المخبرية سواء من طرف مخبر المؤسسة، أو مخابر أخرى تقع خارج المؤسسة.
- ب- نقل السلع: النقل هو عنصر أساسي في عملية توزيع المنتجات، فبواسطته يتم تصريف منتجات المؤسسة من أماكن التخزين إلى أماكن الاستهلاك.

رغم هذه الأهمية التي يتميز بها النقل إلا أن ENAJUC لا تولي له اهتماما كبيرا، فكل الزبائن يستعملون وسائلهم الخاصة لنقل المنتجات، باستثناء حالات خاصة قليلة تتكفل فيها المؤسسة بنقل المنتجات إلى الثكنات العسكرية.

ج- تسليم السلع: بعدما يحدث الاتفاق بين الزبون والمؤسسة تسلم له المنتجات وفق الكمية المتفق عليها مع ضمان الدفع، فعملية الدفع تكون نقداً بالنسبة لتجار الجملة، واستعمال الشيك يكون في حالات محدودة ومن ذلك المؤسسة العسكرية.

- من خلال لقاءاتنا بمسؤولي المجمع، لاحظنا عدم قيامه بمجهود توزيعي كبير، فتسليم المنتجات يتم داخل الوحدات الإنتاجية، وتجار الجملة يأتون إلى الوحدات الإنتاجية ويوزعون المنتجات، ولا يقوم المجمع بذلك إلا في حالات نادرة لأجل هذا نقترح على المجمع ما يلي:
- على المجمع أن يقوم باستحداث نقاط بيع، وبصفة خاصة في الأماكن التي يهملها المنافسون.
- منح التحفيزات إلى مختلف القوى البيعية من موزعين وتجار جملة، لتنشيط عمليات التوزيع وزيادة الفاعلية.

4-4-3- الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة

من خلال كل ما قمنا بعرضه فيما سبق من تشخيص لوضعية مجمع ENAJUC، وتحليل للبيئة التسويقية للمجمع، وبذلك استخلاص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، كل هذا مكننا من أن نتوصل إلى جملة من الإستراتيجيات التسويقية يمكن للمجمع أن يختار منها وذلك حسب:

4-4-3-1- الإستراتيجيات الأساسية لـ PORTER

تركز ENAJUC على تخفيض التكاليف وتملك الجودة لمنتجاتها، فهي منتجات طبيعية خالصة وذات جودة عالية، لذلك حسب porter فإن ENAJUC تتبع إستراتيجية الريادة في تحقيق التكلفة، فـ ENAJUC تركز على أن تكون تكاليف مدخلات الإنتاج المتمثلة في المواد الفلاحية مخفضة السعر، ولكن مع المحافظة على الجودة وضمان أن يكون المنتج طبيعياً، دون مواد كيميائية أو مواد حافظة، فحسب تأكيد رئيس المديرية التقنية والتجارية، فإنهم لا يستعملون أي مواد كيميائية، فالمنتج طبيعي 100% ولا يحوى مواد حافظة. كما تملك يداً عاملة خبيرة، تمكنها من تخفيض تكلفة الإنتاج، وهذا ما يفسر عدم وجود مخزون غير مباع بشكل كبير، نظراً لتحقيقها ميزة السعر المنخفض لمنتجاتها.

4-4-3-2- إستراتيجية النمو

حسب وضعية مجمع ENAJUC، وحسب الإمكانيات التي يمتلكها، يمكنه أن يتبع إحدى إستراتيجيات النمو المرحلي المكثف، وبذلك بأن يركز على عدد قليل ومترايط من المنتجات، مثل مربى الفواكه وعصير الفواكه والمياه الثمرية، نظراً لنقص نسبي في المنافسة لهذه المنتجات، أما المنتجات الأخرى مثل مركز الطماطم، والتي تعاني فيها من المنافسة الشديدة، فنكون في وضعية حرجة. ويمكن أن تأخذ إستراتيجية التوسع المرحلي المكثف ثلاث أشكال هي: اختراق السوق، تنمية السوق وتطوير المنتج.

- إستراتيجية اختراق السوق: ومعناها استخدام مكثف للجهود البيعية والإعلانية، لزيادة حصة المؤسسة في السوق الحالي، باستخدام المنتجات الحالية، أو جذب مستهلكين يستهلكون منتجات المنافسين أو مستهلكين جدد.

- إستراتيجية تنمية السوق: وتتمثل في قيام المؤسسة بالتوسع الجغرافي لأسواقها، وتوسيع حجم النشاط، ليشمل كافة أنحاء التراب الوطني، والجنوب بصفة خاصة.

- إستراتيجية تطوير المنتج: وتتمثل في إحداث تحسينات للمنتج الحالي، ممّا يضيف مزايا جديدة للمنتج ويثبت مكانية في السوق، وتهدف إلى جعل المستهلك يفرق منتجات المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية عن المنتجات المنافسة، وزيادة كفاءة المنتج في السوق، ويتأتى هذا عن طريق تغيير شكل التغليف وتحسينه وجعله جذاباً، كما يتم تغيير قارورات المياه الثمرية وتحسينها لأنها ليست جذابة وتنفر المستهلكين، لأن الشكل الخارجي ومظهر المنتج أصبحا يلعبان دوراً أساسياً في التأثير على القرار الشرائي للمستهلك.

4-4-3- الإستراتيجيات حسب الموقع التنافسي

حسب الدراسة التي أجريناها في مجمع ENAJUC فإنه يحتل مكانة قائد السوق فيما يخص منتج مربى الفواكه، إذ يسيطر على أكثر من 50% من السوق الوطنية، لكنه لا يقوم بأي من مجهودات الرائد، فعليها أن تأخذ المبادرة في تغيير السعر، وبعث منتجات جديدة وإقامة شبكة واسعة للتوزيع، وتقوم بحملات ترويجية كبيرة جداً وتستطيع أن تتخذ إحدى الإستراتيجيات التالية:

- زيادة الطلب على المنتجات: فنقوم بتوسيع حصتها الحالية في السوق، وذلك إما بإيجاد مستهلكين جدد، أو إيجاد استعمالات جديدة للمنتج، أو زيادة الاستخدامات للسلعة.
- حماية الحصة السوقية: فالمؤسسة الرائدة تدافع عن حصتها السوقية، وتستوعب ردود أفعال منافسيها فتعالج نقاط ضعفها، وأن تبقى في حالة استعداد لمواجهة أي هجوم، وأن لا تترك أي ثغرة تهدد مستقبلها.
- زيادة الحصة السوقية: فيقوم الرائد بتوسيع حصته في السوق، لأن المردودية مرتبطة بالحصة السوقية.

كما نجد أن المؤسسة تحتل مكانة المتابع إذا أخذنا مثلاً منتج مركز الطماطم، فحصتها السوقية صغيرة إذا قورنت بحصص المنافسين لها في السوق. فالمؤسسة تسيطر على 7.5% من السوق فقط.

4-4-4- دراسة الاستبيان الموجه لإطارات المجمع

لغرض تعميق الدراسة أكثر قمنا بإعداد الاستبيان وتوزيعه على إطارات مجمع ENAJUC، ثم قمنا بتحليل نتائجه لكي نحدد بشكل أكثر دقة وضعية المجمع.

على ضوء ما درسنا من قبل رأينا أنه من الضروري القيام بإعداد استبيان وطرحه لإطارات المجمع ليجيبوا عليه، وذلك لتعميق الفهم حول وضعية المجمع وطريقة تسييره، وهل يعي جيداً ظروف المنافسة الشديدة التي تعرض المجمع وتسبب له الكثير من الصعوبات.

-إعداد الاستبيان:

إن الاستبيان هو مجموعة من الأسئلة المرتبة والهادفة لتوضيح معالم موضوع معين، وتوضع في استمارة للحصول على أجوبة. وقد قمنا بطرح أسئلة عن ظروف البيئة التسويقية للمجمع ونظم المعلومات التسويقي، ثم أسئلة عن واقع إستراتيجية تقسيم السوق والمزيج التسويقي. وقد راعينا في هذه الأسئلة ما يلي:

- الأسئلة واضحة ومحددة وسهلة الفهم.
- لا يستغرق الاستبيان الكثير من وقت المجيب.

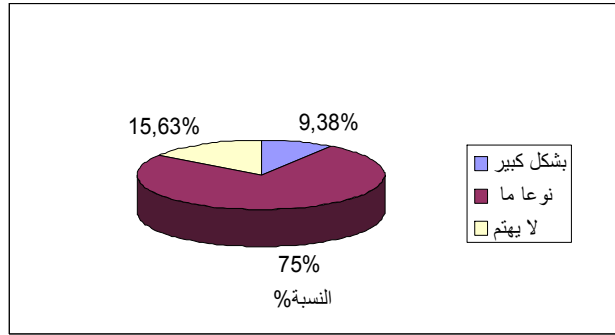
- تقديم العينة:

- العينة التي درسناها مكونة من مجموعة من إطارات مجمع ENAJUC وعددهم 32، وتتوزع هذه الإطارات على مجموع مديريات المجمع وهي:
- مديرية التقنية والتجارية وخاصة المصلحة التجارية التسويقية.
 - مديرية الدراسات والتنظيم.
 - مديرية المالية والمحاسبة.
 - المقابلات:

لغرض تبسيط الأسئلة وشرحها قمنا بإجراء مقابلات مع إطارات المجمع، وذلك لضمان الإجابات السليمة.

السؤال رقم 1: هل يهتم المجمع بالتغيرات الحاصلة في البيئة التسويقية؟

جدول 27: إجابة السؤال رقم 1.



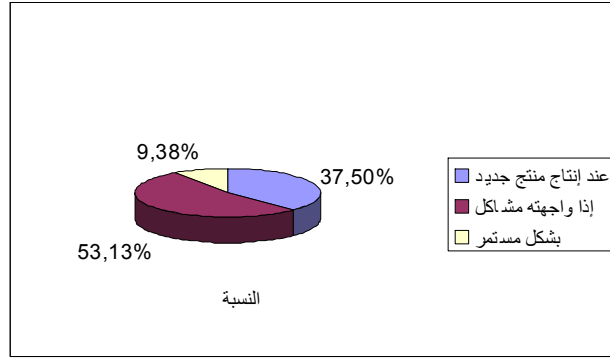
شكل 33: يبين نتائج السؤال رقم 1

نلاحظ أن الغالبية العظمى وهم 75% من الموظفين يميلون إلى أن المجمع يهتم بشكل قليل بالتغيرات التي تحدث في البيئة التسويقية، وهذا راجع إلى طريقة التسيير السائدة في المجمع. كما أن 9.375% يعتقدون أن المجمع يهتم بشكل كبير، بينما 15.625% يصرحون أن المجمع لا يهتم أصلاً بالتغيرات الحاصلة في البيئة التسويقية فهو لا يتأثر بها.

السؤال رقم 2: في أي حالة يقوم المجمع بتشخيص البيئة التسويقية؟

جدول 28: إجابة السؤال رقم 2.

النسبة	التكرار	البيان
37.5%	12	عند إنتاج منتج جديد
53.125%	17	إذا واجهته مشاكل
9.375%	3	بشكل مستمر
100%	32	المجموع

شكل 34: شكل يبين نتائج السؤال رقم 2.

نلاحظ أن أغلبية أعضاء العينة أي 53.125% يعتقدون أن المجمع يقوم بتشخيص عوامل البيئة التسويقية، وهذا أمر غير كافٍ لأن المجمع يجب أن يكون على دراية كاملة بالتغيرات الحاصلة في البيئة التسويقية، أما 37.5% فيعتقدون أن المجمع يهتم بتشخيص البيئة التسويقية في حالة بعثه لمنتج جديد وهذا أيضاً غير كافٍ لأن المنتج يجب أن يحظى برعاية في مرحلة النمو ومرحلة النضج والمؤسسة يجب عليها أن تكون على دراية بظروف المنافسة في هاتين المرحلتين، أما 9.375% من العينة فهم يعتقدون أن المجمع يهتم بتشخيص البيئة التسويقية بشكل مستمر.

السؤال رقم 3- المعلومات التي يجمعها المجمع عن البيئة التسويقية الخارجية تتعلق بـ؟

جدول 29: إجابة السؤال رقم 3.

النسبة	التكرار	البيان	النسبة	التكرار	البيان
53.125	17	الوسطاء	9.375%	3	الحالة الاقتصادية
68.75%	22	الموردون	15.25%	5	الحالة السياسية والقانونية
84.375%	27	المستهلكون	25.875%	7	الحالة التكنولوجية
100%	32	المنافسون	6.25%	2	الحالة الاجتماعية

نلاحظ أن 100% من أفراد العينة يعتقدون أن المعلومات التي يجمعها المجمع عن البيئة الخارجية هي عن المنافسين، ثم بعد ذلك المستهلكون بنسبة 84.375% ثم بعد ذلك الموردون بـ 68.75% والوسطاء بـ 53.125%، فأعضاء العينة يعتبرون عناصر البيئة الجزئية المصدر الرئيسي لجمع المعلومات ويهملون عناصر البيئة الكلية للمؤسسة بشكل كبير جداً، فأعلى نسبة سجلت في الحالة التكنولوجية بـ 25.875% ثم تلتها الحالة السياسية والقانونية بـ 15.625% ثم الحالة الاقتصادية بـ 9.375% وفي الأخير الحالة الاجتماعية بـ 6.25%.

السؤال رقم 4- ما هي مصادر معلوماتكم عن البيئة الخارجية؟

جدول 30: إجابة السؤال رقم 4.

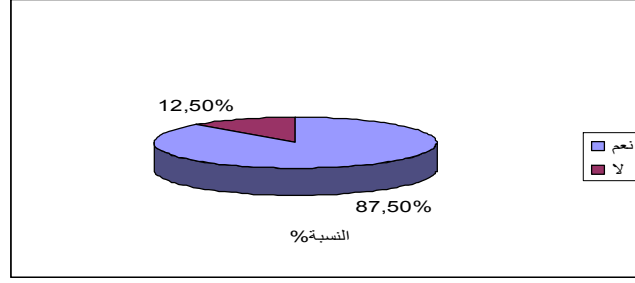
النسبة %	التكرار	البيان
87.5%	28	الجرائد والمجلات
31.25%	10	مكاتب الدراسات
50%	16	شبكة الانترنت
100%	32	ONS

نلاحظ من خلال تحليل الجدول أن 100% من العينة أكدوا أن ONS الديوان الوطني للإحصاء هو مصدر المعلومات عن البيئة التسويقية، ثم الجرائد والمجلات المتخصصة بـ 87.5% ثم شبكة الانترنت بـ 50%، وفي الأخير مكاتب الدراسات بـ 31.25%، وهذا يدل على أن المجمع يهتم بصفة كبيرة بإحصائيات الديوان الوطني للإحصاء بسبب أهمية إحصائياته وثانياً بالجرائد والمجلات المتخصصة رغم قلتها، بينما احتلت مكاتب الدراسات المرتبة الأخيرة.

السؤال رقم 5- هل تعتقد أن وجود نظام المعلومات التسويقي في المؤسسة مهم؟

جدول 31: إجابة السؤال رقم 5.

النسبة	التكرار	البيان
87.5%	28	نعم
12.5%	4	لا
100%	32	المجموع



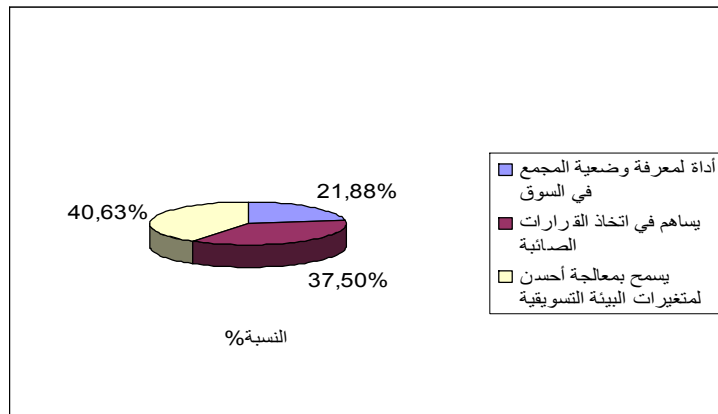
شكل 35: شكل يبين نتائج إجابة السؤال رقم 5.

نلاحظ أن الأغلبية الساحقة من إطارات المجمع 87.5% ترى أن نظام المعلومات التسويقي مهم بالرغم من أن بعضهم لا يدرك بشكل جيد نظام المعلومات التسويقي ، فيما نجد نسبة 12.5% من إطارات المجمع يعتقدون أن وجود نظام المعلومات غير مهم وذلك لعدم معرفتهم له.

السؤال رقم 6- هل تعتقد أن نظام المعلومات التسويقي هو؟

جدول 32: إجابة السؤال رقم 6.

البيان	التكرار	النسبة
أداة لمعرفة وضعية المجمع في السوق	7	21.875%
يساهم في اتخاذ القرارات الصائبة	12	37.5%
يسمح بمعالجة أحسن لمتغيرات البيئة التسويقية	13	40.625%
المجموع	32	100%

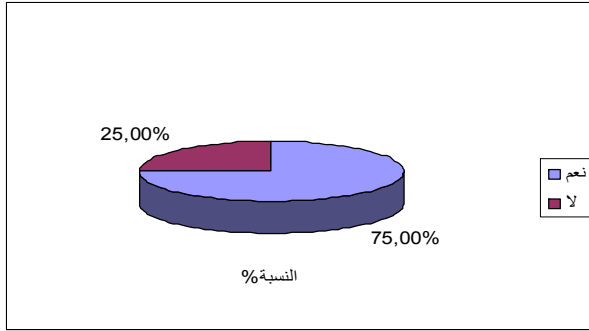


شكل 36: شكل يبين نتائج إجابة السؤال رقم 6.

نلاحظ أن 21.875% من العينة أجابوا أن نظام المعلومات التسويقي أداة لمعرفة وضعية المجمع في السوق وهذا ليس صحيحاً لأن المؤسسة تعرف وضعيتها في السوق من خلال دراسة السوق، واستعمال أدوات التحليل الإستراتيجي، فيما أجاب 31.25% من العينات على أنه يساهم في اتخاذ القرارات الصائبة وهذا صحيح إضافة إلى أنه يسمح بمعالجة أحسن لمتغيرات البيئة التسويقية وهي إجابة أغلبية العينة بـ 40.625%.

السؤال رقم 7- في للمجمع برنامج تنمية في المدى المتوسط والبعيد؟

جدول 33: نتائج السؤال رقم 7



البيان	التكرار	النسبة
نعم	24	75%
لا	8	25%
المجموع	32	100%

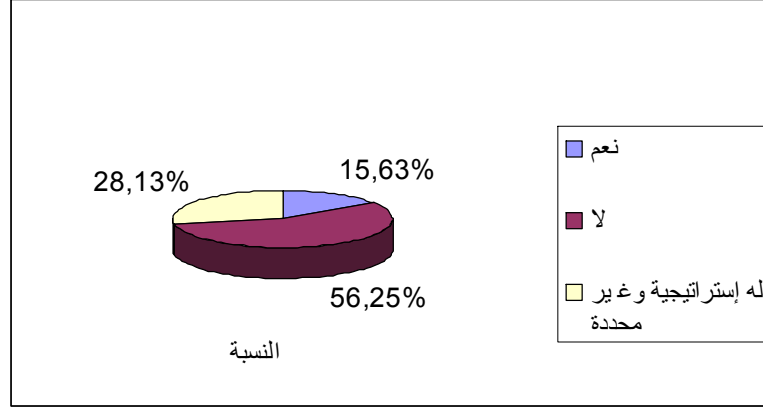
شكل 37: يبين إجابة السؤال رقم 7

نلاحظ أن الغالبية العظمى من العينة أقرروا أن المجمع يملك برنامجاً للتنمية متوسط وبعيد المدى، أي أن المجمع يملك رؤية بعيدة المدى فهو يملك إستراتيجية، أما 25% من العينة فقد أجابوا بلا وقد يعود ذلك إلى ضعف الاتصالات في المجمع.

السؤال رقم 8- هل يملك مجمعكم إستراتيجية تسويقية؟

جدول 34: نتائج السؤال رقم 8

البيان	التكرار	النسبة
نعم	5	15.625%
لا	18	56.25%
له إستراتيجية وغير محددة	9	28.125%
المجموع	32	100%



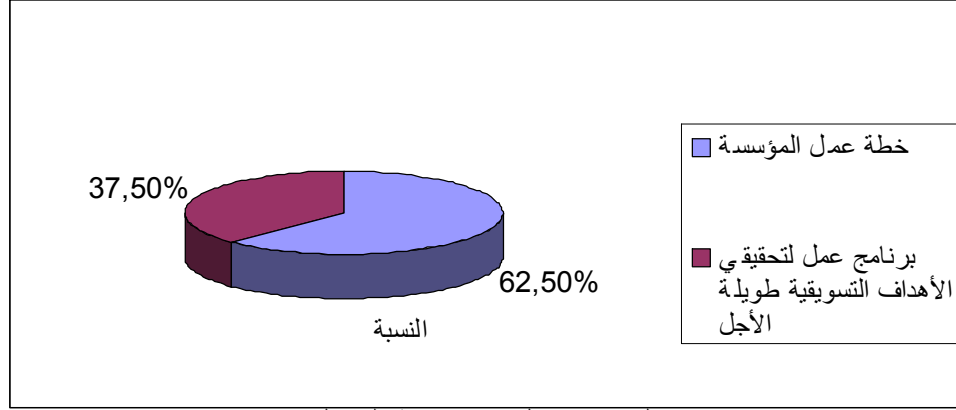
شكل 38: شكل يبين نتائج السؤال رقم 8.

نلاحظ أن 15.625% فقط من أفراد العينة يصرحون أن المجمع يملك إستراتيجية تسويقية، كما أن 28.125% من العينة يعتقدون أن المجمع يملك إستراتيجية تسويقية ولكنها غير محددة ويرجع هذا إلى عدم إدراك معنى الإستراتيجية التسويقية أو نقص الاتصالات داخل إدارة المجمع ونقص تبادل المعلومات أما 56.25% وهم الأغلبية فيصرحون أن المجمع لا يملك إستراتيجية تسويقية وقد يعود هذا إلى عدم اشتراكهم في اتخاذ القرارات في المجمع أو عدم فهمهم لمصطلح الإستراتيجية التسويقية أو لعدم وجودها البتة.

السؤال رقم 9- في رأيكم هل الإستراتيجية التسويقية؟

جدول 35: نتائج السؤال رقم 9.

النسبة	التكرار	البيان
62.5%	20	خطة عمل المؤسسة
37.5%	12	برنامج عمل لتحقيق الأهداف التسويقية طويلة الأجل
100%	32	المجموع

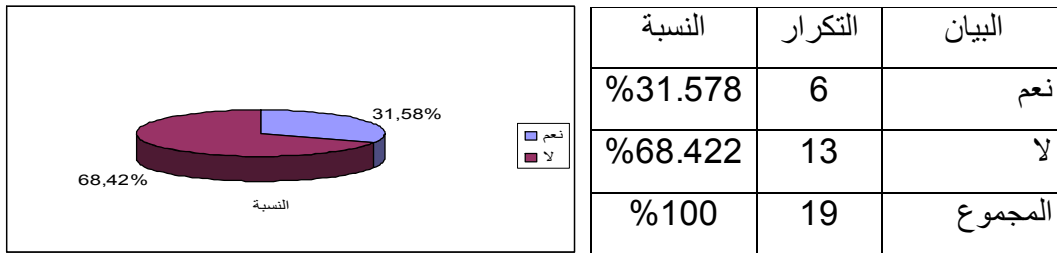


شكل 39: شكل يبين إجابة السؤال رقم 9.

نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أي 62.5% يرون أن الإستراتيجية هي خطة عمل المؤسسة فهم لا يفرقون بين الإستراتيجية والخطة، وهذا راجع لضعف ثقافتهم التسييرية، الخطة هي المنهجية المعتمدة لتطبيق الإستراتيجية، أما 37.5% من أفراد العينة فقد أجابوا بأن الإستراتيجية التسويقية هي برنامج عمل لتحقيق الأهداف التسويقية طويلة الأجل وهي الإجابة الصحيحة.

السؤال رقم 10- هل يفكر القائمون على المؤسسة بالإنضمام مستقبلاً إلى البورصة؟

جدول 36: نتائج السؤال رقم 10.

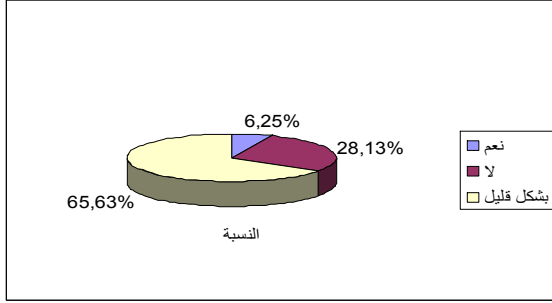


شكل 40: شكل يبين إجابة السؤال رقم 10.

فيما يخص هذا السؤال فإن 11 فرداً من أفراد العينة لم يجيبوا على هذا السؤال فهم لا يملكون أية معلومات سواءً بالسلب أو بالإيجاب، أما المجيبون والمقدر عددهم بـ 19 فرداً فإن 31.58% منهم أجابوا بأن القائمين على المجمع يفكرون مستقبلاً في الإنضمام إلى البورصة، ويبدو أنهم من أفراد الإدارة العليا، أما نسبة 68.42% من المجيبين أجابوا بلا وعلى كل حال فإننا لا نعتقد أن المجمع سينظم في المستقبل القريب إلى البورصة، لأن الإنضمام إلى البورصة يتطلب شروط الصحة المالية الجيدة إضافة إلى شروط أخرى وهي غائبة حالياً في المجمع.

السؤال رقم 11- هل يقوم المجمع بدراسة الأسواق التي يعمل فيها؟

جدول 37: نتائج السؤال رقم 11.



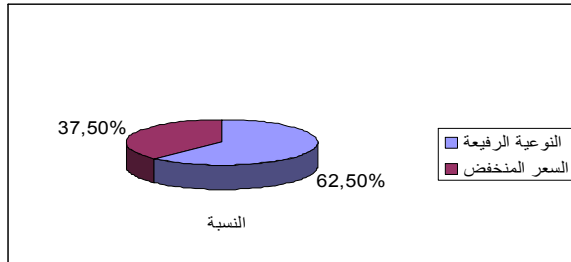
البيان	التكرار	النسبة
نعم	2	6.25%
لا	9	28.125%
بشكل قليل	21	65.625%
المجموع	32	100%

شكل 41: يبين نتائج السؤال رقم 11.

نلاحظ أن 6.25% من العينة أجابت أن المجمع يقوم بدراسة الأسواق المستهدفة وهي نسبة يمكن إهمالها، فيما أجاب 65.625% من العينة بأن المجمع يدرس الأسواق التي يعمل فيها بشكل قليل وهو ما يعكس عدم الاهتمام الكبير بتغليف المنتج، فالغلاف غير جذاب ولا يصل إلى مستوى تغليف المنافسين، ولا يتم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين بالشكل المطلوب. فيما أجاب 28.125% من العينة بأن المجمع لا يقوم بدراسة الأسواق التي يعمل فيها وقد يعود ذلك إلى نقص تبادل المعلومات في المجمع أو إلى أن المجمع لا يقوم بدراسة الأسواق التي يعمل فيها أصلاً.

السؤال رقم 12- ما هو الأساس الذي تعتمد عليه إستراتيجية المنتج؟

جدول 38: نتائج السؤال رقم 12.



البيان	التكرار	النسبة
النوعية الرفيعة	20	62.5%
السعر المنخفض	12	37.5%
المجموع	32	100%

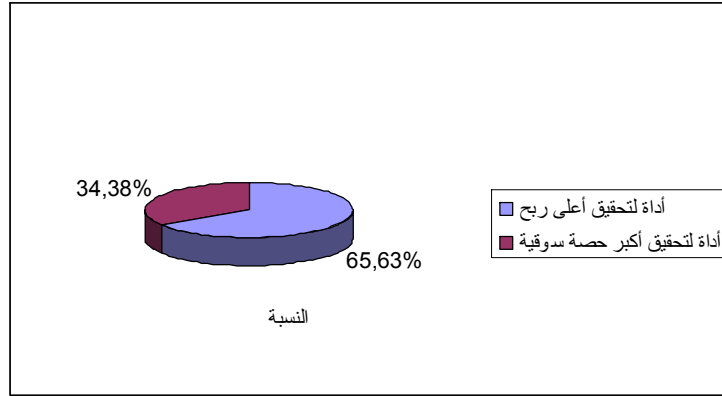
شكل 42: يبين نتائج السؤال رقم 12.

نلاحظ أن 62.25% من العينة يقرون أن أساس إستراتيجية المنتج هو النوعية الرفيعة، فمنتجات المجمع تشتهر بالجودة العالية، فيما أجاب 37.5% من أفراد العينة بأن السعر المنخفض هو أساس إستراتيجية المنتج والحقيقة أن منتجات المجمع تتميز بانخفاض السعر مما أدى إلى إقبال المستهلكين على شرائها، فمخزون المنتجات التامة بالمجمع قليل جداً.

السؤال رقم 13- هل ترى أن إستراتيجية التسعير هي:

جدول 39: نتائج السؤال رقم 13.

النسبة	التكرار	البيان
65.625%	21	أداة لتحقيق أعلى ربح
34.375	11	أداة لتحقيق أكبر حصة سوقية
100%	32	المجموع



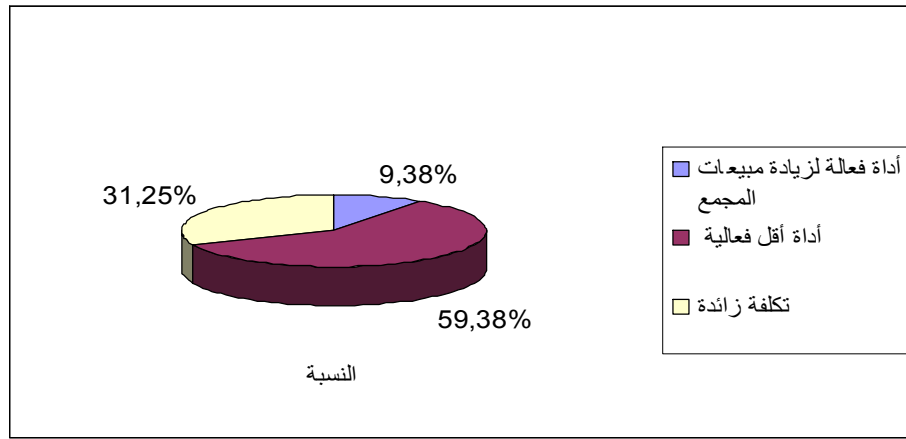
شكل 43: يبين نتائج إجابة السؤال رقم 13.

نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أي 65.625 % يصرحون أن إستراتيجية التسعير تعتبر كأداة تمكن المؤسسة من الحصول على أعلى ربح ممكن وهذا من أهداف إستراتيجية التسعير، فالربح هو الأداة التي تغذي المؤسسة، ولا يمكنها أن تستمر بدونه، شريطة أن يكون مستمراً وليس ظرفياً، أما 34.337% من العينة فأجابوا بأن إستراتيجية التسعير هي أداة لتحقيق أكبر حصة سوقية وهي إجابة مقبولة فالعديد من المؤسسات خاصة التي تريد النمو أكثر تستعمل إستراتيجية التسعير للحصول على أكبر حصة سوقية وعلى العموم فنظرة موظفي المجمع إلى إستراتيجية التسعير مقبولة.

السؤال رقم 14- هل ترى أن وضع إستراتيجية ترويجية وتطويرها وزيادة ميزانيتها هو:

جدول 40: نتائج السؤال رقم 14.

البيان	التكرار	النسبة
أداة فعالة لزيادة مبيعات المجمع	3	9.375%
أداة أقل فعالية	19	59.375%
تكلفة زائدة	10	31.25%
المجموع	32	100%

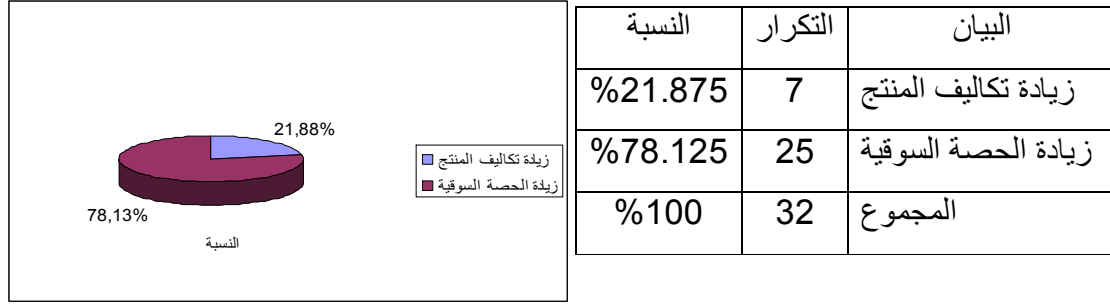


شكل 44: يبين نتائج إجابة السؤال رقم 14

نلاحظ أن 9.375% أجابوا أن وضع إستراتيجية ترويجية، وتطويرها وزيادة ميزانيتها هي أداة فعالة لزيادة مبيعات المجمع وهي نسبة ضعيفة فكيف يتعرف المستهلك على منتجات المجمع إذا لم نروج لهذه المنتجات، أما 59.373% فأجابوا بأنها قليلة الفعالية و 31.25% أجابوا بأنها تكلفة زائدة وهذا ما يعكس ضعف الثقافة التسويقية لدى إدارات المجمع وأنهم مازالوا يسيرون وفق العقلية الاشتراكية ومازالوا يؤمنون بمبدأ أن السلعة الجيدة تباع نفسها بنفسها فكيف يتعرف المستهلك على المنتج وجودته في ظل المنافسة المحتدمة، إذا لم يسع المجمع إلى التقرب منه وتعريفه وترغيبه في شراء المنتج.

السؤال رقم 15- هل ترى أن تنشيط قنوات التوزيع يؤدي إلى:

جدول 41: إجابة السؤال رقم 15.



شكل 45: يبين نتائج السؤال رقم 15

نلاحظ أن 78.125 % من أفراد العينة يرون أن تنشيط قنوات التوزيع يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية وهذا أمر جيد يعكس وعياً لدى الإطارات بضرورة الإهتمام بقنوات التوزيع، أما 21.875 % من أفراد العينة فيرون أن تنشيط قنوات التوزيع يؤدي إلى زيادة تكاليف المنتج وهذا ما يعكس ربما فكرة كانت سائدة على أن تنشيط قنوات التوزيع يستلزم شراء وسائل ضخمة للتوزيع.

من خلال هذه الدراسة يمكن القول أنه تكتسي الدراسة الميدانية أهمية بالغة في معرفة مدى مطابقة نتائج الدراسة النظرية مع ما هو موجود فعلاً في واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فقد استطعنا من خلال الدراسة الميدانية اكتشاف مختلف العيوب والنقائص التي حالت دون اكتساب المجمع لميزة تنافسية. كل هذا في ظل منافسة شديدة تبديد كل المؤسسات المربضة، التي لا تستطيع الصمود.

فالحصة السوقية للمجمع تراجعت بشكل كبير عما كانت عليه في السابق، وهذا نتيجة انفتاح السوق الجزائرية، الذي أدى إلى دخول الكثير من المنافسين، خاصة من القطاع الخاص، الذي ابتلع جزءاً كبيراً من الحصة السوقية لـ ENAJUC، كل هذه الظروف تحتم على المجمع إعادة النظر في إستراتيجيته، وطبيعة عمل وظائفه.

كما وجدنا أن المفاهيم غير متواجدة بمسمياتها الحقيقية، كنظام المعلومات التسويقي والإستراتيجية التسويقية، وغياب شبه تام لمصادر نظام المعلومات التسويقي، كبحوث التسويق ونظام الاستخبارات التسويقية. والمجمع يعمل بشكل شبه معزول عن التغيرات في البيئة التسويقية الخارجية.