

تمهيد:

تدعيما لما تم تناوله في الجانب النظري من خلال الفصول الثلاثة السابقة تمت محاولة إعداد دراسة حالة خاصة بتحليل كل من بيئة الصناعة والأداء الداخلي من أجل تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة لإحدى المؤسسات الجزائرية التابعة للقطاع الخاص والتي تنشط في قطاع جد هام وحساس بالنسبة للدولة، ألا وهو قطاع الحليب ومشتقاته على اعتبار أن مادة الحليب هي مادة ضرورية في حياة المواطن اليومية، والدولة تأخذ على عاتقها توفير هذه المادة كما ونوعا. وهذه المؤسسة هي ملبنة الحضنة والتي سيتم التعريف بها من خلال هذا الفصل حسب ما تم توفره من معلومات، وذلك لتحديد دور تحليل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي في تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة، والتي يتم اعتمادها من طرف المؤسسة محل الدراسة .

كما سيتم تحليل مجموعة من البيانات و المعلومات المحصل عليها سواء من طرف مصالح المؤسسة على شكل تقارير و إحصائيات، أو إجابات على أسئلة خاصة بمقابلات مع مسؤولي المؤسسة، إضافة إلى بعض المعلومات و الإحصائيات المحصل عليها حول قطاع الحليب والبيئة الخاصة التي تنشط فيها المؤسسة محل الدراسة.

وبذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث، المبحث الأول يتضمن منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة، والمبحث الثاني تضمن تحليل بيئة الصناعة الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة وتحديد الفرص و التهديدات من خلال البيانات و المعلومات المتوفرة، والمبحث الثالث يتناول تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة من خلال وظائفها وتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء الداخلي للمؤسسة ليتم بعد ذلك دمج التحليلين الداخلي والخارجي في تحليل واحد لتحديد الموقف التنافسي، أما المبحث الرابع فيتم من خلاله تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة بناء على التحليلين السابقين، ليتم في النهاية معرفة مدى اعتماد هذه الخيارات الإستراتيجية من طرف المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الأول:منهجية البحث و التعريف بميدان الدراسة.

يتم في هذا المبحث تحديد المنهج المعتمد في هذه الدراسة الميدانية وأدواته، إضافة إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: منهجية البحث.

أولاً: مجال دراسة الحالة ومبررات اختياره.

1- مجال الدراسة:

يكمّن الهدف الرئيسي للبحث في هذا الموضوع في محاولة إبراز دور تحليل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي في تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة الإقتصادية، انطلاقاً من أهمية وتأثير كل من بيئة الصناعة والمحيط الداخلي على الموقع التنافسي للمؤسسة من خلال ما يقدمه من فرص أو تهديدات خارجية، وكذلك نقاط القوة والضعف الداخلية، والتي من شأنها أن تكون سبباً في نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها.

لذلك وتدعيماً لما تم تناوله في الجانب النظري من البحث، تمت محاولة إعداد هذه الدراسة الميدانية في إطار مجموعة من الحدود الزمانية والمكانية.

- الحدود المكانية للدراسة:

تضمن الجانب الميداني للدراسة حالة إحدى المؤسسات الإنتاجية التابعة للقطاع الخاص، وهي مؤسسة مختصة في إنتاج الحليب ومشتقاته وذلك من خلال محاولة لتحليل بيئة الصناعة الخاصة بالمؤسسة، وكذلك تحليل أدائها الداخلي من خلال ممارستها لوظائفها الخاصة، فكانت الحدود الخارجية للدراسة متمثلة في عرض تطور سياسة الدولة في قطاع الحليب منذ الإستقلال، إضافة إلى تحليل قوى المنافسة الخمس لبورتر والخاصة بقطاع الحليب ومدى تأثيرها على أداء المؤسسة لنشاطها، أما الحدود الداخلية فتمثلت في تحليل لمختلف وظائف المؤسسة الداخلية ومختلف مصالحها.

- الحدود الزمانية للدراسة:

قمنا في هذه الدراسة باختيار فترة الأربع سنوات الأخيرة (2006-2009)، وذلك من أجل إعطاء بعض المصدقية لمختلف المؤشرات و الإحصائيات الخاصة بالملمبة، على اعتبار أن بعض الإحصائيات تكون ظرفية، وسرعان ما تتغير عكسياً، لذلك أخذنا هذه الفترة كي نستطيع التنبؤ بالتغيرات المستقبلية بشكل صحيح، لأن بناء استراتيجيات المؤسسة لا يعتمد على فترات قصيرة وإنما يبنى على مؤشرات و معطيات طويلة الأجل نسبياً.

وقد استغرقت فترة هذه الدراسة الميدانية مدة ستة أشهر، تم من خلالها القيام بمجموعة من الزيارات لمؤسسة الحضنة، وإجراء مقابلات مختلفة مع مسؤولي الإدارة العليا بالمؤسسة، إضافة إلى مسؤولي مختلف المصالح والأقسام، كما تم القيام بجمع المعلومات والبيانات المختلفة في قطاع الحليب من مصادر مختلفة.

2- مبررات اختيار ميدان الدراسة:

تتعلق مبررات اختيار ميدان دراسة الحالة بمجموعة من الأسباب والدوافع، منها ما ينسب لقطاع الحليب ومشتقاته، ومنها ما ينسب للمؤسسة محل الدراسة (لملمبة الحضنة).

1- أسباب اختيار قطاع الحليب ومشتقاته:

- أهمية هذا القطاع بالنسبة للدولة من خلال طبيعة هذه السلعة، على اعتبار أن الحليب سلعة ضرورية، والدولة ملزمة بتوفير هذه السلعة لمواطنيها.
- تنوع السياسات التي تنظم القطاع وتباينها منذ الإستقلال إلى يومنا هذا.
- وجود منافسة شديدة بين مختلف المؤسسات في هذا القطاع.
- وجود هذا القطاع في حالة نمو مستمر من خلال الطلب المتزايد على منتجات القطاع، وعدم تغطية كل المناطق، أي أن هناك فائض طلب.
- تأثير العوامل الموسمية على أداء القطاع من سنة إلى أخرى.
- تنوع وتمييز منتجات القطاع، والصراع القائم بين مختلف المؤسسات على الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة، إضافة إلى الصراع للحصول على المواد الأولية.
- تأثر أسعار منتجات القطاع بأسعار المواد الأولية التي يتم الحصول على أكثر من 95% من السوق الخارجية.

2- أسباب اختيار مؤسسة لملمبة الحضنة:

إن أهم ما يشد الإنتباه إلى مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب و مشتقاته، هو التوسع الملحوظ في نشاطها، والذي يمكن ملاحظته من خلال تشكيلة منتجاتها التي شهدت هي الأخرى توسعا كبيرا، خاصة منذ سنتي 2006/2005 على الرغم من أن الإستراتيجية الترويجية المتبعة من طرف المؤسسة للتعريف بمنتجاتها لدى المستهلكين وإلى غاية يومنا هذا، تعتبر ضعيفة مقارنة بما تقوم به مؤسسات منافسة لها في هذا المجال في السوق، وأهم هذه المؤسسات المنافسة: دانون، الصومام وترافل. خاصة في فصل الصيف، أين يشهد الطلب على مشتقات الحليب انخفاضا بسبب خصوصية هذا الفصل وما تتوفر فيه من منتجات موسمية بديلة لهذه المنتجات، إضافة إلى قابلية مشتقات الحليب للتلّف أكثر في فصل الصيف أكثر من أي وقت آخر.

حيث أن الملاحظ في فترة الصيف هو تكثيف الحملات الترويجية التنافسية خاصة عبر التلفزيون الذي يعتبر أكثر الوسائل تأثيرا على السلوك الشرائي لدى المستهلكين. وبعد القيام بمجموع من الزيارات الإستطلاعية إلى المؤسسة، إضافة إلى المعلومات التي تم جمعها من مصادر خارجية وبعض المقابلات مع المسؤولين في المؤسسة، اتضح بأن لملمبة الحضنة قد تمكنت في غضون فترة قصيرة من تحقيق تواجد معتبر لها في السوق الوطنية، وهي حاليا تخطط لبلوغ المراتب الأولى بين المنافسين لها في مجال إنتاج الحليب ومشتقاته ولم لا السيطرة على السوق الوطنية، إضافة إلى القيام بمحاولات لتصدير منتجاتها نحو البلدان المجاورة على غرار ما قامت به من خلال عملية التصدير نحو ليبيا.

ثانيا: الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات.

سبقت الإشارة في مقدمة البحث بأنه قد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والقائم على أساس جمع البيانات والمعطيات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة، ثم القيام بتحليلها واستخلاص الدلالات والمعاني التي تنطوي عليها هذه المعلومات إلى جانب إلقاء الضوء على العلاقة بين مختلف المتغيرات و محاولة إعطاء تفسيرات ملائمة لها.

كما تم الإعتماد في جمع المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي للدراسة على مجموعة من الأدوات تمثلت في :

1- المقابلات الشخصية:

من خلال الزيارات الميدانية التي تمت إلى المؤسسة محل الدراسة، تم إجراء عدة مقابلات مع مسؤولين بمختلف مصالح المؤسسة أهمها: مصلحة التموين، الإنتاج، الإدارة والمحاسبة، المالية

إدارة الموارد البشرية، مصلحة التسويق (التجارية)... الخ، وذلك بهدف تحصيل أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تخدم الدراسة.

هذا وتضمنت المقابلات الشخصية كذلك طرح مجموعة من الأسئلة التي تصب في مجال تحليل الأداء الداخلي و الإستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسة، إضافة إلى معلوماتهم و معطياتهم حول منافسي المؤسسة في السوق.

2- الأدوات الإحصائية:

تم الإعتماد في هذه الدراسة على الرسومات البيانية لتمثيل مختلف الإحصائيات المتوفرة عن المؤسسة، إضافة إلى مختلف النسب التي تقيس الوضعية الداخلية للمؤسسة، والحصة السوقية التي تتمتع بها المؤسسة وبعض منافسيها في القطاع.

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

أولاً: لمحة تاريخية عن المؤسسة.

لمدينة الحضنة هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL تابعة للقطاع الخاص تم تأسيسها بتاريخ: 1999/12/15 برأس مال اجتماعي يقدر بـ 6000000 دج، وتتواجد هذه المؤسسة بالمنطقة الصناعية لولاية المسيلة، حيث تتربع على مساحة قدرها 32000 متر مربع، وتمت إقامة البنايات على مساحة 20000 متر مربع من المساحة الإجمالية، منها مساحة 700 متر مربع خصصت لبناء المستودعات الخاصة بتخزين المنتجات النهائية، حيث تتضمن أربع خلايا للتبريد ذات سعة 1200 متر مكعب.

يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج الحليب ومشتقاته، غير أن بداية الإنطلاق الفعلي لنشاط المؤسسة كانت بإنتاج الحليب فقط، وذلك بتاريخ: 2000/05/15 بطاقة إنتاجية قدرها 40000 لتر يوميا من الحليب المعاد تصنيعه، حيث كان حجم اليد العاملة آنذاك يقدر بـ 38 عامل دائم.

قامت المؤسسة بعد ذلك بتوسيع نشاطها على ثلاث مراحل هي كالتالي:

1- التوسع الأول:

كان ذلك بتاريخ 2001/10/15، حيث قامت المؤسسة بزيادة طاقتها الإنتاجية من 40000 لتر من الحليب يوميا إلى 140000 لتر يوميا، وذلك لإنتاج المنتجات التالية:

- حليب الأبقار المعقم (في أكياس 1 لتر)

- حليب على شكل مسحوق معقم (في أكياس)

- اللبن (في أكياس 1 لتر)

من خلال زيادة الطاقة الإنتاجية تمت الزيادة في عدد العمال من 38 عامل إلى 55 عامل دائم بالمؤسسة.

2- التوسع الثاني:

هذه المرحلة تشمل الفترة من 2004/01/01 إلى غاية 2004/12/31، وتتعلق بالوحدة الثانية (المشتقات بالعلب والقارورات). قيمة الإستثمارات على مدى هذه الفترة قدرت بـ 513938339.31 دج، لتنتقل طاقة الإنتاج من 140000 لتر يوميا إلى 380000 لتر يوميا منها 180000 لتر يوميا للوحدة الثانية.

عرفت هذه المرحلة ظهور منتوجات جديدة أنتجتها المؤسسة وهي:

- حليب معقم في قارورات 1لتر.
- لبن في قارورات 1لتر.
- رايب في القارورات 1لتر.
- حليب بقر في قارورات 1لتر.
- ياغورت للشرب في قارورات 1لتر.
- ياغورت للشرب بالفواكه في قارورات 1لتر.
- ياغورت معطر في علب.
- ياغورت بالفواكه في علب.
- قشدة تحلية في علب.

وفي عام 2006 زاد رأس مال المؤسسة إلى 97000000 دج.

3- التوسع الثالث:

تمتد هذه المرحلة من 2007 إلى نهاية سنة 2009 حيث ارتفع رأس مال المؤسسة من 97000000 دج إلى 120000000 دج وارتفعت الطاقة الإنتاجية من 380000 لتر يوميا إلى 450000 لتر يوميا.

أما بالنسبة للإنتاج المرتبط بهذه الإستثمارات هو:

- قشدة تحلية في علب صغيرة.
- فلان كرمال في علب صغيرة.
- ياغورت مطبوخ في علب .

وفي سنة 2008 إلى سنة 2009 ارتفع رأس مال المؤسسة من 120000000 دج إلى 170000000 دج وقدرة الإنتاج زادت إلى 540000 لتر يوميا، وزاد عدد العملاء الخاص بالمؤسسة إلى 164 عميل.

وفي بداية سنة 2010 تم انطلاق العمل في وحدة الجبن، لكن ليس بوتيرة متسارعة، وقد بدأت عمليات الإنتاج والتسويق لمادة الجبن، وتم انتشاره في كل أنحاء السوق الوطنية، إضافة إلى ذلك فقد تم البدء في إجراء معاملات استيراد 3000 بقرة حلوب وتوزيعها على المربين.

ثانيا: أهداف المؤسسة وآفاقها.

1- أهداف المؤسسة:

لقد رسمت مؤسسة الحضنة للحليب و مشتقاته لنفسها أهدافا تسعى من ورائها لتحقيق مجموعة من النقاط وهي :

- توفير القدر الكافي من مادة الحليب لتلبية احتياجات المواطنين.
- الحفاظ على استمرارية العملية الإنتاجية، وذلك من خلال توفير صيانة دائمة ومستمرة لتجهيزات الإنتاج.
- تحقيق الربح والاستحواذ على أكبر حصة من السوق.
- التخلص التدريجي من التبعية للخارج.
- ترمي المؤسسة إلى توسيع دائرة الإنتاج بإنتاج منتجات أخرى مثل الجبن، الزبدة، القشدة، العصير... الخ.
- المساهمة في التخفيض من البطالة، وهذا بتوفير مناصب عمل لعدد كبير من المواطنين وخاصة الشباب.

2- الآفاق المستقبلية لمؤسسة لملمبة الحضنة:

كنتيجة للنجاح الذي مس مختلف أنشطة المؤسسة، وكذا التوسعات التي شهدتها منذ انطلاقتها، تطمح المؤسسة للزيادة أكثر في أنشطتها وتنويع منتوجاتها بغية تلبية حاجات ورغبات زبائنها المتجددة، وزيادة حصصها السوقية للوصول إلى تحقيق التفوق على منافسيها، ويمكن تلخيص المشاريع التي تطمح المؤسسة لتحقيقها خلال المستقبل القريب كالآتي:

- مشاريع مخطط لها في وحدتي الحليب و الياغورت وذلك بتوسيع الإنتاج أكثر وبكميات كبيرة، وكذا أذواق ونكهات متعددة.

- وحدة لتربية البقر الحلوب: وذلك بعد الدراسة المنجزة على هذه الوحدة، وقد تم فعلا البدء في معاملات لاستيراد 3000 بقرة حلوب من النوع الممتاز موزعة بين 120 مربي (25 بقرة لكل مربي)، وقسم ببطرة مؤلف من 20 مختص، كما يوجد هناك مشروع قيد الدراسة يتضمن استيراد 4000 بقرة سنة 2011.

- التسريع في إنشاء وحدة الجبن: هذه الوحدة تستغل طاقة إنتاجية قدرها 200000 لتر يوميا من أجل إنتاج كل أنواع الجبن (طري،قطع،...) وقد تم انطلاق الأشغال بهذه الوحدة، لكن العملية مازالت في بدايتها نظرا لأن هذا المنتج الجديد غير معروف في السوق، فالمؤسسة بدأت في إنتاج الجبن بأنواعه في بداية شهر مارس 2010، وهذه الوحدة لا تنتج حاليا بطاقتها الإجمالية نظرا لكونها في مرحلة التجريب حيث تقوم حاليا بإنتاج المنتجات التالية:(جبن طري طبيعي،جبن طري معطر،جبن طري بالفاكهة) وهذه المنتجات الثلاث يتم إنتاجها بطاقة تقدر بحوالي 20% من الطاقة الإنتاجية للآلة، لذلك فالمؤسسة تسعى حاليا إلى إيصال هذا المنتج إلى كل أنحاء السوق الوطنية، وذلك بالإعتماد على الموزعين وتجار الجملة، إضافة إلى مختلف نقاط البيع.

إن القيمة الإجمالية لمشروع إنشاء الوحدتين (تربية البقر،وحدة الجبن) تقدر بـ1مليار دينار جزائري موزعة كالتالي:(وحدة تربية البقر 550000000دج، وحدة الجبن 450000000دج). ويشغل المشروع 250 عامل مقسمة على الوحدتين: 170 عامل لوحدة تربية الأبقار و 80 عامل لوحدة الجبن، ورقم الأعمال المخطط في السنة الأولى هو 4مليار دج من أجل إنتاج 25000 كغ يوميا.

- مشروع إنتاج حمض الحليب (Boisson Lactee Acidifiee (BLA وذلك من خلال قارورات عصير الحليب المعطر وكذلك عصير الياغورت في علب.
- إنتاج مشروبات (jus) سواء بالحليب أو بدونه.

ثالثا:الهيكل التنظيمي لمؤسسة لملمبة الحضنة.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو المرآة العاكسة التي تعكس كيفية أداء المؤسسة لأنشطتها من خلال الوظائف والمصالح المختلفة، إضافة إلى أنه يعكس أسلوب الإدارة ونطاق الإشراف،ويبين كذلك قوة إدارة المؤسسة في تطبيق استراتيجياتها.

ويبرز الهيكل التنظيمي للمؤسسة جميع الوظائف سواء كانت إدارية أو إنتاجية، التي تربطها علاقات وأنشطة متعددة فيما بينها من جهة، ومن جهة أخرى مع محيطها الخارجي من خلال العلاقات مع السوق أو الموردين،وذلك لتحقيق الفعالية في مجال الإتصال واتخاذ القرار واستمرارية النشاط،ويتكون الهيكل التنظيمي لملمبة الحضنة من إدارة عامة وست مديريات وهي:مديرية الإدارة العامة،مديرية الإنتاج،المديرية التقنية،المديرية التجارية مديرية الجودة ومديرية التموين،وفيما يلي شرح لمحتويات كل مديرية ودورها:

أولاً: المديرية العامة.

وتتكون من المدير العام وهو صاحب القرار الأول ويمكن تلخيص مهامه في:

- السهر على تطبيق القوانين الداخلية للمؤسسة.
 - لديه الحق في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة.
 - له مهمة التنسيق بين جميع المصالح والإشراف عليها.
 - العمل على تحسين علاقة المؤسسة مع الأطراف الخارجية.
 - المصادقة والتوقيع على البريد بأنواعه.
 - عقد الإجتماعات والإشراف عليها.
 - إعطاء التعليمات والتأكيد على تنفيذها.
 - إعطاء تعليمات وتوجيهات لرؤساء المصالح.
 - اقتراح الحلول والإستراتيجيات التي تناسب وضعية المؤسسة.
- ويوجد ضمن المديرية العامة:

- 1- السكريتاريا: التي تقوم بتنظيم المواعيد و جمع المعلومات الأخيرة يومياً، والتنسيق بين الإدارات ومكاتب المديرية.
- 2- مكلف بالعلاقات و الأعمال القانونية: ويقوم بإدارة وتسيير كل ما يخص المؤسسة من النواحي القانونية والعلاقات العامة.
- 3- مراقبة التسيير.
- 4- المكلف بالمالية.

ثانياً: الإدارة العامة.

وتحتوي على المصالح التالية:

- مصلحة المستخدمين.
- مصلحة المحاسبة العامة.
- مصلحة الوسائل العامة.
- السكريتاريا.

ثالثاً: مديرية الإنتاج.

وتعتبر أهم مديرية بالمؤسسة، وهي التي تتوقف عليها استمرارية نشاط المؤسسة، تتكون من الأمانة وخمس ورشات، حيث أن ورشتي الجبن والعصير بدأ النشاط بهما في سنة 2010 فقط. ومن أهم المهام المسندة لمديرية الإنتاج:

- إعداد برامج الإنتاج و متابعتها ميدانياً.
 - دراسة التغيرات التي تطرأ على عملية الإنتاج وذلك من خلال إحصاءات يومية، شهرية وسنوية.
 - العمل على تحسين نوعية المنتج.
 - السهر على سلامة الآلات من خلال توفير الصيانة المناسبة.
- وتشرف مديرية الإنتاج على مجموعة الورشات التالية:
- ورشة الحليب.
 - ورشة المنتجات الحليبية.

- ورشة الجبن.
- ورشة العصير.
- ورشة الحليب والمنتجات بالقارورات.

رابعاً:المديرية التقنية.

وتعمل على الحفاظ على التجهيزات و الآلات التي تمتلكها المؤسسة،وتزويدها بقطع الغيار الجديدة،حيث أنه من أهم مهامها إصلاح التعطلات و الأعطاب الخاصة بمعدات الإنتاج، وكذا أجهزة التكييف والتبريد الخاصة بالمخازن وتشغيل هذه الأجهزة 24/سا، ويتفرع منها:

- مصلحة الصيانة والتجهيز.
- مصلحة الأعمال الحديثة.
- مصلحة القواعد.
- مكتب المناهج.
- مصلحة قطع الغيار.
- سكريتاريا مشتركة بين مديرية الإنتاج والمديرية التقنية.

خامساً:المديرية التجارية.

يرأسها إطار متحصل على شهادة اللسانس في التسويق (تسع سنوات خبرة في الميدان)، يقوم بتنسيير عمليات الفوترة والصندوق، وتعتبر هذه المديرية الأساس في الجانب التجاري، وتقوم عليها المؤسسة،ويكمن دورها في عملية استلام السلع وفحصها من ناحية الكم والمواصفات والقيام بعملية التسويق،كما تقوم أيضا بإعداد الفواتير،ويتفرع منها:

- مصلحة الزبائن.
- مصلحة المبيعات:وهذه المصلحة تتضمن:
 - إعطاء معلومات حول السلع والجودة والنوعية.
 - إعلام الزبائن في حالة إنتاج منتج جديد،أو إدخال تحسينات على المنتجات الحالية.
 - تقوم بدراسة حالة المبيعات بين الإرتفاع و الإنخفاض.
- مساعد التسويق.
- مصلحة جمع الحليب النيئ.
- تسبير المنتجات النهائية.
- السكريتاريا.

سادساً:مديرية الجودة والبحث والتطوير.

هدفها تطوير المنتجات والرفع من جودتها، كما تعمل على مراقبة الجودة ونظافة المنتجات النهائية، وتتفرع إلى:

- قسم مراقبة الجودة: ويهتم بمراقبة جودة المنتجات النهائية مباشرة فور خروجها من ورشات الإنتاج،حيث تولي المؤسسة درجة كبيرة من الأهمية للجودة،وتجعلها من أهم أهدافها لإيمانها بأن الجودة أحد شروط المنافسة.
- قسم مراقبة النظافة: إن المنتجات التي تنتجها المؤسسة تدخل ضمن المنتجات ذات الإستهلاك الواسع،وهذه المنتجات تتطلب درجة عالية من النظافة داخل المصنع،لذلك تم استحداث هذا الفرع حتى يتسنى تقديم منتجات تتوافق مع معايير النظافة والأمن

الصحي، على اعتبار أن حماية المستهلك والمحافظة على صحته في قمة أولويات المؤسسة، وأحد الأهداف الإجتماعية التي تسعى إلى تحقيقها.

- قسم البحث والتطوير: تم استحداث هذا القسم مؤخرا لإدراك المؤسسة بأهمية البحث والتطوير في المنافسة من أجل تحسين المنتجات الحالية للمؤسسة، إضافة إلى العمل على إنتاج منتجات جديدة مستقبلا، وشغل هذا الفرع مجموعة من المهندسين في الكيمياء والبيولوجيا.

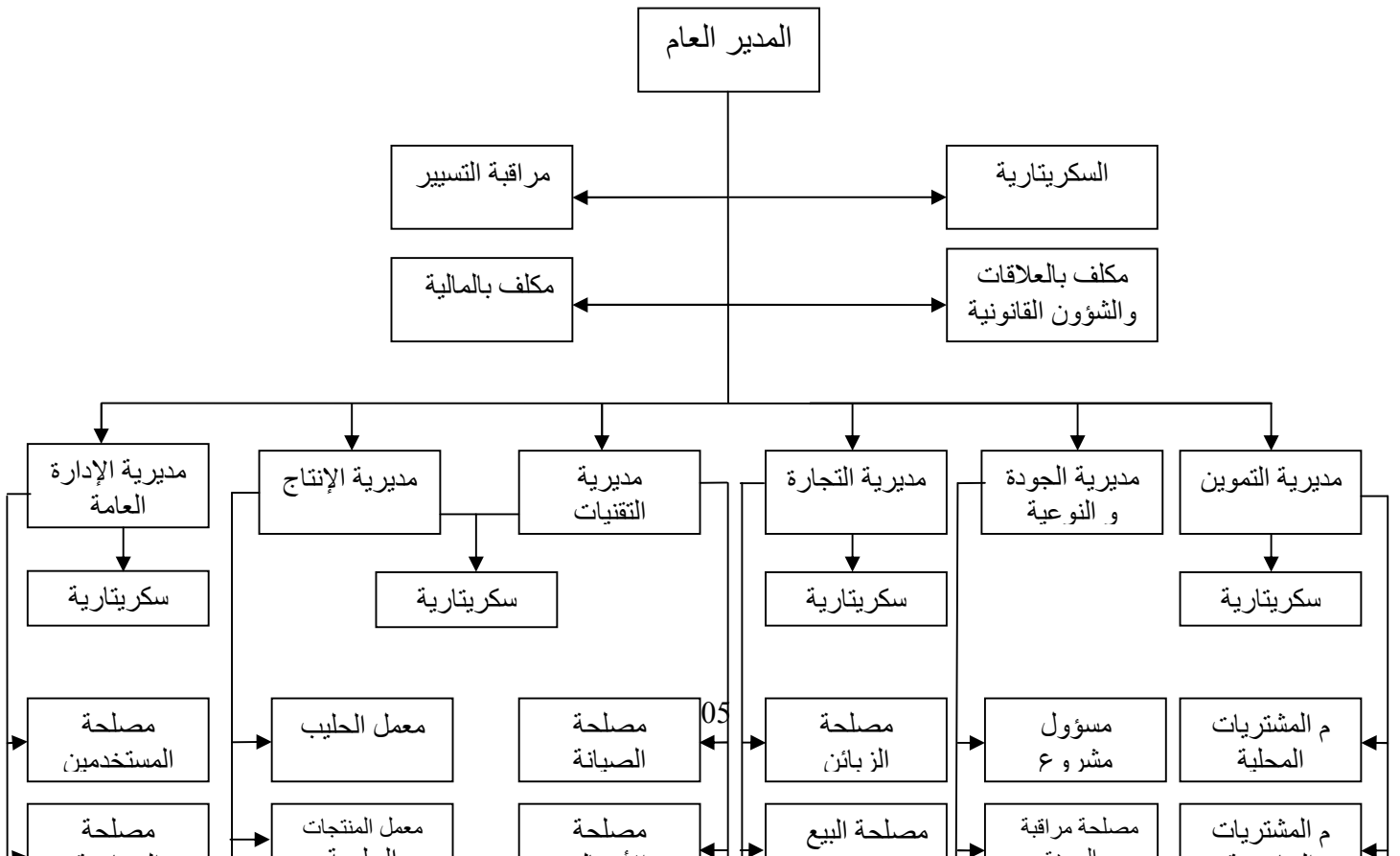
سابعا: مديرية التموين.

وتتخصص في تقديم مختلف الوسائل، من معدات السلع و المواد الأولية من أجل الإنتاج، والمواد الأخرى كالأغلفة والعلب... الخ، وتنقسم إلى:

- مصلحة المشتريات المحلية.
- مصلحة المشتريات الخارجية.
- مساعد مكلف بمتابعة الشحن.
- تسيير أساسي.
- تسيير المواد الأولية.

و الشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي لملمبة الحضنة.

الشكل رقم (1-4): الهيكل التنظيمي لملمبة الحضنة.



المصدر: سكريتارية المدير العام للملمبة.

المبحث الثاني: تحليل بيئة الصناعة لملمبة الحضنة.

في هذا المبحث سوف نتعرض إلى مختلف السياسات التي اعتمدها الدول لتطوير وزيادة إنتاج الحليب، إضافة إلى تحليل مختلف متغيرات بيئة الصناعة والتي لها تأثير على نشاط ملمبة الحضنة واستراتيجياتها، ثم بعد ذلك نقوم باستنتاج مختلف الفرص و التهديدات في بيئة الصناعة وتحديد احتمال حدوثها وأثرها على نشاط المؤسسة وأهدافها.

المطلب الأول:لمحة تاريخية عن السياسات المتعاقبة لتطوير قطاع الحليب في الجزائر.

جاءت سياسات التطوير لقطاع الحليب لغرض تلبية احتياجات السكان من الحليب من جهة، ومن جهة ثانية لتخفيض وارداته التي أرهقت ميزانية الدولة، إذ تستحوذ على 20% من الفاتورة الإجمالية للأغذية، وقد تم تعاقب هذه السياسات على النحو التالي:

الفرع الأول: سياسة إرساء تعزيز إنتاج الحليب¹.

انطلقت هذه السياسة بعد الإستقلال بإرساء صناعة الحليب في نهاية الستينات من خلال إنشاء الديوان الوطني للحليب ومشتقاته ONALAIT بموجب المرسوم رقم 63/69 الصادر بتاريخ 1969/11/20 وتعزيز الإنتاج الزراعي باعتباره عنصرا ضروريا لهذه الصناعة وبتكثيف لعملية استيراد الأبقار الحلوبة و المواد الأولية اللازمة لعملية التصنيع.

¹ نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية و التطبيق "حالة قطاع صناعة الحليب"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2009، ص ص 231-232.

- ولقد سمحت هذه السياسة بإبراز العناصر التالية:
- ارتفاع الحصة المتوسطة للبروتينات خاصة الحيوانية منها، والتي تعتبرها السلطات هدفا غذائيا في غاية الأهمية .
 - سمح بوضع المعايير الغذائية وذلك بتحديد الأهداف المخططة على أساس الموازنة بين مختلف المصادر (اللحم الحمراء، اللحم البيضاء، الحليب)، واعتبرت هذه المعايير على أنها وسائل استراتيجية لتطوير الدولة.
 - تم صياغة هذه السياسة على أساس الإعتقاد أن تكنولوجيا التربية الحديثة هي الوحيدة القادرة على بلوغ الأهداف المحددة وفي أقصر الأجل وتتمحور هذه التكنولوجيا حول :
 - تطوير الري لتوفير المياه الضرورية.
 - استيراد أبقار حلوبة ذات القدرات العالية .
 - تطوير طاقات التحويل سواء بالنسبة لمقدمة القطاع أو مؤخرته، وإرساء شبكة لتوزيع الوسائل الضرورية للإنتاج (كالديوان الوطني لأغذية الماشية ONAB، والديوان الوطني للتموين والخدمات الفلاحية ONAPSA).
 - إعداد شبكة للمتابعة الصحية للحيوانات.
 - توفير مجالات البحث والتنمية كالمعهد التقني للمعارف الكبرى للسود، والمعهد التقني لتربية الأبقار وتحسين الأجناس.
 - الفصل بين أسعار التصنيع وأسعار الإستهلاك و الإعانات الخاصة بوسائل الإنتاج الزراعي.
- وتبلور عن هذه السياسة استيراد أبقار حلوبة ذات قدرات عالية وبشكل مستمر في منتصف عشرية الستينات، وبأعداد تتراوح بين 2500 إلى 5000 رأس سنويا، ولقد أدى حل المجالات الزراعية والاجتماعية سنة 1987 إلى ارتفاع مفاجئ في عدد الأبقار ليصل إلى 25000 رأس، ليصل بعد ذلك سنة 1995 إلى 171721 بقرة حلوب.
- إن السياسات التوسعية في قطيع الأبقار وبرامج التنمية لتطوير صناعة الحليب المنتهجة خلال الفترة 1967-1989 لم يقابلها زيادة في إنتاج حليب البقر، بل كان العرض محدودا ولا يتماشى مع الطلب الذي زاد نتيجة للنمو الديمغرافي المتسارع، وتوسيع استخدام الأجراء وكذلك لدعم أسعار الحليب، فلقد بلغ المردود المتوسط السنوي خلال هذه الفترة 2700 لتر في حين بلغ في الدول الأوروبية ولنفس الفترة والنوع 4600 لتر ويعود ذلك للأسباب التالية:
- عدم كفاية مساحات السدود حيث بلغت 668220 هكتار أي ما يعادل 1.6% من المساحات المستعملة في الزراعة.
 - القيود الناجمة عن التضارب في أنظمة التموين الموزعة بين عدة جهات (ONALAIT، ONAPSA، ONAB) الشيء الذي صعب من عملية التموين بالكمية والنوعية واحترام الأجل.
 - التأخير المسجل في برامج إنشاء أماكن جديدة لمواجهة التزايد المستمر للقطيع.
 - عدم ملائمة أساليب الصيانة لمنشآت التربية كما أن تصميم هذه الأخيرة قديم ولا يتلاءم مع عملية المكننة.
 - عدم كفاية التأطير سواء من ناحية العدد أو من ناحية التأهيل.
 - غياب المحفزات للمنتجين.

- ثقل الإجراءات الإدارية و عرققتها لأعمال التسيير الجاري للقطيع(البيع،الشراء،التحويل،إعادة التأهيل).
- نقص المعلومات الضرورية لتخطيط وتسيير ومتابعة مخططات وبرامج التنمية.
- الوضعية الغذائية للقطيع جد صعبة، إذ تتميز بقلّة المساحات الرعوية،وعشوائية السدود وخضوعها للموسمية بسبب الجفاف.
- محدودية صناعة أغذية الماشية والتي بقيت أقل من 1.3مليار وحدة سنة 1999 أي ما يعادل 19.6% من الإحتياجات.
- أما القطاع الخاص فوضع بدوره لقيود لم تسمح بزيادة قدراته على الإنتاج ومن بينها نذكر على وجه الخصوص:
 - تواجده في مناطق طبيعية غير مناسبة.
 - حجم محدود للإستغلال.
 - محدودية موارد المياه.الصعوبات الهائلة في مجالات الوسائل و المواد الأولية.
 - ضعف الدعم الحكومي سواء فيما يتعلق بالقروض أو التكوين أو التعمير.
 - على العموم وبناء على ما سبق فإن تقييم هذه السياسة يسمح بالوقوف على عدة عناصر نذكر منها :
 - ضرورة تبني سلوك حاسم تجاه المشاكل السابقة لإعادة الإعتبار لسياسة التعزيز.
 - تنمية جهود البحث والتنمية الوطنية ومضاعفة التجارب في الظروف العادية.
 - الإعتراف بالمؤهلات المحلية.
 - تصميم شامل لتنمية الزراعة انطلاقاً من تناوب الثقافات الزراعية والتكامل والتبادل بين المزارع، المناطق،المدن والأرياف.
 - تحليل منظم وحاسم لنتائج المحاولات السابقة.
 - التحكم في تنظيم الأسواق.

الفرع الثاني: سياسة إعادة الإعتبار لصناعة الحليب.

اعتمدت الجزائر ولمدة طويلة إلى غاية منتصف التسعينات، في تنفيذ سياساتها المتعلقة بالحليب على عنصر الإستيراد سواء للأبقار أو المواد الأولية الضرورية لصناعة الحليب ومشتقاته، على اعتبار أن هذه السياسة تسمح بطرح المنتج في سوق الإستهلاك بأسعار منخفضة تمكن من منافسة القطاع غير الرسمي وتغاضت بذلك عن تنمية الموارد و الطاقات الموجودة محلياً، ولم تتدارك ذلك إلا في التسعينات، حيث سمح البحث الوطني حول تنمية الزراعة الذي تم سنة 1992 بتحديد كامل للموارد والأماكن الممكنة للإنتاج الوطني للحليب، كما تم تنصيب لجنة سنة 1994 من طرف وزير الزراعة¹ تضم مجموعة من الهياكل و العناصر التي لها علاقة بتشغيل القطاع، وبعد ذلك بسنة تم نشر التعلية الوزارية حول برنامج إعادة تأهيل إنتاج الحليب² والتي تبين :

- عدم كفاية الأغذية الموفرة للأبقار بالإضافة إلى تكلفتها المرتفعة.
- عملت سياسة تدعيم الأسعار على عرقلة تنمية الإنتاج المحلي للحليب.
- التحديد الإداري لسعر البقر و مستواه المنخفض لا يشجع مربّي الأبقار.

¹ القرار الوزاري كان في 02جانفي 1994.
² التعلية الوزارية رقم 409بتاريخ 10 جوان 1995.

- المستوى الضعيف لعملية تجميع الحليب.
 - عملت واردات المواد الأولية على الفصل بين مقدمة الزراعة وصناعة الحليب.
 - عدم اشتراك المنتجين مع العناصر الأخرى المكونة لقطاع الحليب في اتخاذ القرارات.
- ونتيجة لذلك تم إدماج برنامج إعادة الإعتبار لصناعة الحليب كمكون أساسي للبرنامج الوطني للتنمية الفلاحية (PNDA) الذي يسعى إلى :
- توسيع وتقييم مجموع الموارد والطاقات المتاحة من أجل دفع سريع للإنتاج المحلي للحليب.
 - تقوية الطاقات المتاحة لمواجهة المنافسة التي تتجه إلى العدوانية خاصة مع الإنفتاح للإقتصاد الوطني المقرر في إطار الإصلاحات الإقتصادية الشاملة.
 - مساهمة جميع عناصر القطاع و الهيآت والهيكل المعنية بفضل الإطار الموضوع والتعريف بالإجراءات المناسبة خاصة المجلس الوطني المهني لقطاع الحليب CNIFLAIT¹.
- سمح تنفيذ سياسة إعادة الإعتبار لصناعة الحليب بتحقيق مجموعة من النتائج نذكر منها:
- وصلت نسبة استنفاد الدعم المتراكم خلال الفترة 1995-2001 إلى 66% منها 75% موجهة لتجميع الحليب و 25% موجهة للإستثمارات.
 - حصل قطاع الحليب على نسبة 14% من مجموع الدعم.
 - يمثل الدعم الممنوح لقطاع الحليب 11% من قيمة الإنتاج.
 - استهدف الدعم الممنوح للقطاع في 2001/12/31 العناصر التالية: 700 مربي، 257 مجمع، 12 ملمبة، 16 نقل.
 - تم توزيع الدعم حسب المناطق المنتجة للحليب في سنة 2001 كما يلي:
 - 10% من الدعم موجهة لـ 7 ولايات ذات طقس رطب.
 - 24.4% من الدعم موجهة لـ 9 ولايات ذات طقس شبه رطب.
 - 61.6% من الدعم موجهة لـ 15 ولاية ذات طقس شبه جاف.
 - 4% من الدعم موجهة لـ 2 ولايتين ذات طقس جاف.
- أما تنفيذ برنامج PNDA فسمح بتحقيق ما يلي :
- الإنخفاض المتواصل في معدلات التضخم من 30% سنة 1995 إلى 20% سنة 1996 إلى 10% سنة 1998.
 - التخفيض من العجز في ميزان المدفوعات.
 - إعادة تكوين احتياطات العملة: 1.5 مليار دولار أمريكي سنة 1993، 4.5 مليار دولار سنة 1996، 6 مليار دولار سنة 1997.
 - التخفيض في نفقات التجهيز.
 - تراجع في عجز ميزانية الخزينة بـ 8.6% من الناتج الداخلي الإجمالي سنة 1993 وبـ 3% من الناتج الداخلي المحلي سنة 1997.
 - تطور الإنتاج الصناعي.

¹ نعيمة يحيوي، مرجع سابق، ص 234.

وفي إطار الرغبة الملحة لتحسين قطاع الحليب وبعد أن ركزت السياسات السابقة على مقدمة القطاع وهي الزراعة وتربية الأبقار، اتجهت السياسات الحديثة نحو تحسين صناعة الحليب و محاولة تصحيح مسار مؤسساته لتهيئتها للإفتاح على السوق العالمية.

الفرع الثالث: سياسة التصحيح لمؤسسات صناعة الحليب¹.

تضم هذه السياسة إجراءات لتصحيح الوضعية الداخلية و الخارجية على حد سواء.

1-إجراءات التصحيح الخارجي :

تمحورت هذه الأخيرة حول التطهير المالي الذي شمل دينا إجماليا يبلغ 23.896 مليار دج سنة 1995 و 13.321 مليار دج سنة 1997 من خلال :

- قيام الخزينة العمومية بشراء السحب على المكشوف.
- إلغاء أسهم المشاركة والسندات.
- إعادة جدولة السحب على المكشوف في صورة ديون متوسطة الأجل.
- إعادة جدولة ديون الإستثمار التي لم تسدد لبنك الفلاحة والتنمية في صورة ديون متوسطة الأجل
- تدعيم الأسعار :حيث بلغت قيمة التعويضات 21.692 مليار دج للسنوات 1994-1995-1996، وشملت أسعار الحليب عند خروجه من المصنع وذلك على النحو التالي:
 - *في 1جانفي 1996 حدد السعر بـ 10.55 دج للتر الواحد.
 - *في 1أفريل إلى 30 جوان 1996 حدد السعر بـ 13.55 دج/ل.
 - *في 1جويلية إلى 9أكتوبر 1996 حدد السعر بـ 16.55 دج/ل.
 - *في 10أكتوبر 1996 حدد السعر بـ 18.55 دج/ل.

2-إجراءات التصحيح الداخلي:

في إطار عقود الأداء المبرمة مع الدولة قامت الدواوين الجهوية بتحديد وتنفيذ مجموعة من الإجراءات شملت:

- تخفيض عدد العمال من 8566 عامل في سنة 1996 إلى 5047 عامل سنة 1999 أي ما يعادل 42%.
- تخفيض مصاريف المستخدمين من خلال تخفيض مستويات الأجور من 31000 دج في الشهر سنة 1996 إلى 25100 دج للشهر في 1999، أي أن نسبة التخفيض بلغت 19%.
- ترشيد تسيير المخزونات والذي تحقق بعد إنشاء وحدة جديدة متخصصة في استيراد المواد الأولية و تمويل مختلف الوحدات، ولقد انتقلت الواردات من 233.164 مليون دولار سنة 1996 إلى 132.402 مليون دولار سنة 1999. إلى 126.81 مليون دولار سنة 2000.

*تمخض عن سياسة التصحيح لمؤسسات صناعة الحليب العديد من النتائج نذكر منها:

- تحسن في مستوى الأداء غير أنه سجل اختلاف ملحوظ في هذا التحسن بين مختلف الوحدات.
- تطور سريع لمعدل القيمة المضافة إلى رقم الأعمال حيث انتقل من 4.6% سنة 1996 إلى 18.05% سنة 1999.

¹ نعيمة يحيوي، المرجع نفسه، ص 235-236.

- حققت مختلف وحدات الغرب قيمة مضافة سالبة إلى غاية 1998.
- إذا كانت المؤشرات والدلائل تبين نجاح سياسة التصحيح في تحسين أداء صناعة الحليب، إلا أنها لم تبلغ النتائج المتوقعة، إذ أن هناك إجراءات لم تنفذ تسببت في ظهور عوامل خارجية أخرى لم تظهر في الحساب وهي :
- تصحيح الأسعار عند الخروج من المصنع من أجل إعادة التوازن مع التعويضات التي ألغيت ابتداء من 01 جانفي 1997 (2.5 دج/ل).
- تحويل مركبات غليزان والسانيا إلى بنك BADR في مقابل التخفيف من الديون ابتداء من 01 جانفي 1998.
- الإنخفاض الكبير في قيمة العملة الوطنية من 47 دج للدولار الواحد في سنة 1996 إلى 77 دج للدولار في سنة 2000.
- ولقد أدت هذه العوامل إلى تحقيق خسارة إجمالية بلغت 24.617 مليار دج منها 10.631 مليار دج (أي ما يعادل 43.18%) ناتجة عن خسارة في الصرف، ويرجع هذا الإنهيار المالي لمؤسسات الحليب إلى:
- مستوى المديونية التي بلغت 25 مليار دج في 1999/12/31، والناتجة بنسبة 98% عن الديون متوسطة الأجل والتي تكونت من السحب على المكشوف.
- نظام الأسعار المدارة الذي تسبب في عدم التوازن.
- حيث وصلت المؤسسات العمومية لصناعة الحليب والتابعة لمجمع الحليب GIPLAIT إلى مرحلة أصبح من الصعب التحكم في وضعيتها المالية، وهذا بالرغم من التطهير المالي الذي تم سنة 1995 وسنة 1997، وتطلب الأمر برنامجا استعجاليا للفترة الموالية لتدارك الموقف قبل تفاقمه.

الفرع الرابع: السياسة الإستعجالية لإنعاش مؤسسات الحليب.

لخص التحليل الإستراتيجي الذي قام به مجمع GIPLAIT سنة 2000 حول وضعية مؤسساته في النقاط التالية¹:

- ارتفاع مستوى المديونية إلى 27 مليار دج ويتكون نصفها من مصاريف الخصم البنكي.
- تسبب ارتفاع مستوى التكاليف الإنتاجية في عجز هيكلية جعلت من صناعة الحليب قطاع غير جذاب لعملية رأس المال أو الخصخصة.
- اتجاه وانفتاح صناعة الحليب على الأسواق الخارجية بسبب استيراد المواد الأولية جعلها خاضعة لتقلبات أسعار هذه المواد من جهة وتقلبات أسعار الصرف من جهة ثانية.
- أدى ضيق هامش المناورة إلى استحالة التخلص من أثر زيادة أسعار المواد الأولية على أسعار المنتج النهائي.
- يعد سعر البيع للحليب المبستر والمحدد بـ 20 دج/ل (في 1996/10/08) غير كاف لتغطية سعر التكلفة المرتفع، والذي يتسبب فيه وبنسب عالية ارتفاع أسعار المواد الأولية.
- إلغاء الدعم للسعر ورأس المال التعويضي في 1997/01/01.
- وتتوقع الإسقاطات التي قام بها المجمع أن تتسبب الإجراءات الراديكالية للدولة، المديونية، العجز في الإستغلال والسحب على المكشوف في جعل الوضعية أكثر خطورة للفترات الموالية، ويتطلب الأمر برنامجا استعجاليا لإنعاش مؤسساته وعلى عدة مستويات¹:

¹ التقرير الشامل لـ GIPLAIT سنة 2000.

- 1- على المستوى المالي: الإلغاء التام للدين الذي يبلغ 24.6 مليار دج في 2000/12/31.
 - 2- على مستوى الأسعار:
 - يحدد سعر البيع عند الخروج من المصنع بـ27.5 دج/ل (25.44 دج كسعر تكلفة + الهامش على الإنتاج محدد بـ 8.09% أي 2.06 دج/ل).
 - يحدد سعر المستهلك بـ 30 دج/ل.
 - تصحيح هوامش تجار الجملة والتجزئة.
 - منح تعويضات للمجمع تبلغ 2.3 مليار دج.
 - التحرير الشامل لمجموع الأسعار (أي المرور إلى مرحلة الأسعار المحددة على أساس حر وتفاوضي ولكل مراحل الإنتاج) حتى يتسنى فتح المجال أمام الإستثمار و المنافسة بين مختلف المتدخلين.
 - 3- على مستوى الهياكل:
 - مواصلة عملية تخفيض عدد العمال.
 - ترشيد استهلاك المواد الأولية.
 - إسناد الأنشطة الثانوية (التجميع والبيع) إلى أطراف خارجية.
 - اللجوء إلى الرقابة الخارجية وإعداد برامج لتأهيل أداة الإنتاج.
 - تنويع التشكيلة المعروضة من الحليب ومشتقاته (المكونات وصورة التقديم).
 - البحث عن مساهمين دوليين من أجل تطوير منتجات جديدة.
 - فتح رأس مال الوحدات من أجل تعبئة التمويل الضروري لتجديد أدوات الإنتاج.
- ولقد ساعدت السياسة الوطنية الجديدة للتنمية الزراعية PNDA على تحسين مستويات الإنتاج الوطني للحليب واستطاعت أن تكامل بين مقدمة القطاع (الزراعة) ومؤخرته (الصناعة التحويلية).
- ولقد سجل نمو قدره 10% سنة 2004، ويعتبر المشروع الخماسي 2005-2009 انطلاقة ثانية في إطار التنمية الريفية حيث خصصت له ميزانية إجمالية تعادل 4202.7 مليار دج، وتستفيد PNDA بـ 300 مليار دج أي ما يعادل 7.1% من القيمة الإجمالية.
- وقد بلغت منحة الدعم المقدمة من طرف الحكومة 7 دج/ل ممنوحة للمربين، ما ساعد على الرفع في الإنتاج الوطني من الحليب إلى 187 مليون لتر سنة 2007، ليصل بعد ذلك سنة 2008 إلى 200 مليون لتر، أما في سنة 2009 فقد اتخذت الدولة مجموعة من الإجراءات التشجيعية تتمثل في الرفع من قيمة منح الدعم فكانت على النحو التالي:
- منحة 12 دج/ل تقدم للمربي، و 5 دج/ل تمنح للمجمع، و 4 دج/ل مخصصة للتكامل الصناعي (استخدام الحليب الطازج في عملية التصنيع).²
- هذه الإجراءات ساعدت على الرفع من الإنتاج الوطني من الحليب إلى 380 مليون لتر، وتسعى الحكومة حالياً إلى الرفع من الإنتاج إلى 500 مليون لتر.
- والجدول الموالي يوضح تطور إنتاج الحليب بالجزائر خلال الفترة 2007/2010.

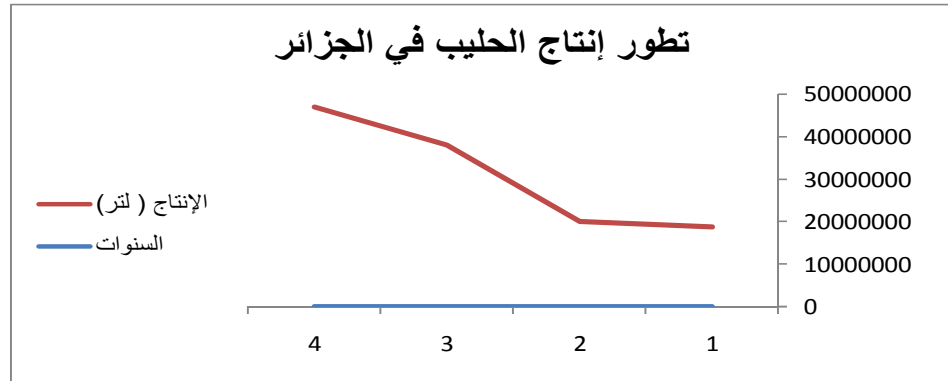
¹ التقرير الشامل لـ GIPLAIT سنة 2000.

² www.elmoudjahid.com/ar/actualites/712date de consultation 20/11/2010

جدول رقم (4-1): تطور إنتاج الحليب في الجزائر.

السنوات	الإنتاج (مليون لتر)	معدل النمو %
2007	187	----
2008	200	06.95%
2009	380	90%
2010	470	23.68%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الديوان الوطني للحليب. ويمكن تمثيل تطور إنتاج الحليب في الجزائر خلال الفترة 2010/2007 بالشكل التالي: **الشكل رقم (4-2): تطور إنتاج الحليب في الجزائر خلال الفترة 2010/2007.**



المصدر: من إعداد الطالب

وبالرغم من أن هذا التقدم كان هاما بالنظر بالنتيجة المحققة سنة 2009 و2010، حيث وصل معدل النمو سنة 2009 إلى 90%، إلا أن مستوى الإنتاج من هذه المادة يبقى ضعيفا مقارنة بالقدرات الإنتاجية الوطنية و المقدرة بأكثر من 2مليار لتر من الحليب الطازج سنويا من خلال 900 ألف بقرة حلب حسب الديوان الوطني للحليب.

ويسعى الديوان حاليا إلى جمع أكثر من 500 مليون لتر من الحليب هذه السنة من خلال برنامج تكثيف إنتاج الحليب، وقد تم انخراط 13000 مربى في هذا البرنامج سنة 2010، وذلك نتيجة تقديم منح الدعم السالفة الذكر، كما تم سنة 2010 تقديم منحة امتيازية جديدة تتمثل في منح دعم يقدر بـ 0.5 دج لكل غرام من المواد الدسمة الموجودة في اللتر من الحليب، علما أن دفع هذه المنح يتم عبر وحدات إنتاج الحليب لمختلف الأطراف المعنية،

أما المنح الأخرى فيتم دفعها شهريا من خلال بنك الفلاحة و التنمية الريفية.¹ وقد قدر عدد المتعاملين (منتجين، جامعين، مصنعين) بحوالي 20000 متعامل، ويراهن الديوان الوطني المهني للحليب حاليا للوصول إلى 40000 متعامل.²

ونظرا للزيادة الملحوظة في إنتاج الحليب وطنيا، فإنه سيتم تسجيل تراجع في استيراد غبرة الحليب، وهذا ما يحتم على المؤسسات المنتجة للحليب و مشتقاته السعي للتخفيف من استخدام

¹ www.elmoudjahid.com/ar/actualites/712 date de consultation 20/11/2010.

² www.djazairress.com/elmassa/30920 . d.c17/10/2010.

غبرة الحليب، وفي المقابل العمل على تكثيف استخدام الحليب الطازج و التشجيع على إنتاجه، أو القيام بإنتاجه على مستوى المؤسسات.

ويذكر أنه في سنة 2009 أدى إدماج الحليب الطازج في صناعة الحليب و مشتقاته على مستوى مؤسسات الحليب إلى اقتصاد حوالي 40000 طن من المسحوق، أي تخفيض واردات الجزائر بحوالي 100 مليون دولار، وهذا بعد ارتفاع سعر الحليب على مستوى الأسواق الدولية سنة 2008.

كما تجدر الإشارة إلى أن الحكومة قدمت مساعدات استثنائية قاربت قيمتها 16 مليار دج لمواجهة الأزمة.

وبهدف إخراج الجزائر من تبعيتها للخارج في مادة الحليب، يسعى الديوان الوطني المهني للحليب رفقة المؤسسات المنتجة للحليب إلى أنجاح برنامج تطوير الإنتاج الوطني للحليب، وتتواجد حاليا 80 مؤسسة لصناعة الحليب و مشتقاته من بين 128 مؤسسة تنشط عبر التراب الوطني (15 مؤسسة عمومية) مسجلة في برنامج تكثيف و تطوير إنتاج الحليب.

المطلب الثاني: الطلب على منتجات الحليب و مشتقاته.

إن تحليل الطلب على الحليب و مشتقاته يؤدي إلى الحديث عن حاجة المستهلكين إلى كل منتج من هذه المنتجات، لذلك سنتطرق في البداية إلى الطلب عن مادة الحليب، كونها مادة ضرورية لكافة شرائح المستهلكين، ولا يمكن الإستغناء عنها خاصة عند شريحة الأطفال، ثم نتناول الطلب على مادة الياغورت الذي يعتبر مادة أقل ضرورة من الحليب لدى المستهلكين الجزائريين.

1- الطلب على الحليب:¹

تعتبر مادة الحليب من المواد الضرورية في التركيبة الغذائية للفرد لاحتوائها على المكونات الأساسية التي يحتاجها جسم الإنسان في بنائه من بروتين ودهون وسكريات ومعادن و فيتامينات، وكذلك كونه أرخص أنواع البروتين الحيواني، هذه المادة التي تختلف الأشكال التي تعرض بها (بودرة، سائل... الخ)، كما تتنوع مواد التعبئة التي تحفظ هذه المادة (عبوة زجاج، عبوة بلاستيك، عبوة ورقية، كيس بلاستيكي... الخ)، وإضافة إلى هذا التفاوت فإن مدة صلاحية هذه المادة فهي تتراوح بين أسبوع إلى ثلاثة أشهر (03 أشهر)، كما يمكن ملاحظة مدى تنوع التشكيلة السلعية لهذا المنتج من حليب، لبن ورائب. كل ذلك من شأنه أن يصعب من عملية تحديد الطلب على هذه المادة، إلا أنه وحسب الديوان الوطني للحليب فإن الطلب على مادة الحليب في الجزائر يتراوح بين 3.5 و 04 مليار لتر في السنة، وتعتبر الجزائر أكبر مستهلك للحليب في دول المغرب العربي.

أما فيما يخص الإنتاج الوطني، فإن الطاقة الإنتاجية لكل من القطاع العام والخاص معا تصل إلى أكثر من 02 مليار لتر في السنة، لكن يبقى الإنتاج الفعلي لهذه المادة قليل جدا مقارنة بالطاقة المتاحة.

و الطلب على مادة الحليب في تزايد مستمر تبعا للنمو الديموغرافي الذي يتزايد وفق متتالية هندسية، لذلك يمكن القول أن الطلب على مادة الحليب - التي تعتبر مادة أكثر من ضرورية- مرن نسبي، فدرجة استجابة الطلب للتغيرات في الأسعار قليلة جدا ولا تكاد تظهر. من هنا يمكن

¹ التقرير الشامل للديوان الوطني للإحصاء ONS ، 2010.

القول أن أي زيادة في إنتاج هذه المادة من قبل المؤسسات في الصناعة سوف تلقى القبول في السوق الوطنية، وهذا عامل مشجع للزيادة في إنتاج هذه المادة و التوسع في النشاط.

2- الطلب على الياغورت:

مادة الياغورت باختلاف أشكالها ومكوناتها ليست سلعة ضرورية كما هو الحال بالنسبة للحليب، إلا أنه مع تطور الثقافة الإستهلاكية لهذه السلعة مع مرور الزمن، والدليل على ذلك هو المكانة التي تحتلها هذه السلعة في التركيبة الغذائية لدى المستهلك الجزائري، فحسب دراسة قامت بها مؤسسة دانون (المنافس رقم 1) في السوق الجزائري تبين أن معدل الإستهلاك السنوي للفرد من مادة الياغورت تقدر بـ 06 كغ للفرد¹، أي بحجم استهلاك سنوي إجمالي يقدر بحوالي 208.8 مليون كغ، إلا أنها تبقى نسبة ضعيفة مقارنة بمعدل الإستهلاك السنوي في كل من تونس والمغرب 10 كغ للفرد، وفي فرنسا 22 كغ للفرد².

لذلك فإن منتج الياغورت يتميز بطلب أكثر مرونة من الطلب على الحليب، حيث أن الملمبة تراعي ذلك من خلال طرح هذا المنتج بأشكال مختلفة و أسعار مختلفة ومدروسة حتى تتمكن من تحقيق مبيعات أكبر.

3- الطلب على منتجات المؤسسة:

إن الطلب على منتجات المؤسسة مرتبط بما تقدمه المؤسسة من منتجات ذات جودة عالية، وأسعار مناسبة، فمنتجات المؤسسة تضاهي في جودتها منتجات مختلف المنافسين المباشرين، سواء من ناحية الجودة أو الأسعار، وباعتبار أن المؤسسة تعمل وفق نظام الطلبيات، فإن إنتاجها يعبر عن الطلب على مختلف منتجاتها، والجدول التالي يوضح تطور الطلب على منتجات الملمبة خلال السنوات الأخيرة.

جدول رقم (4-2): تطور الطلب على منتجات الملمبة خلال الفترة 2009/2007.

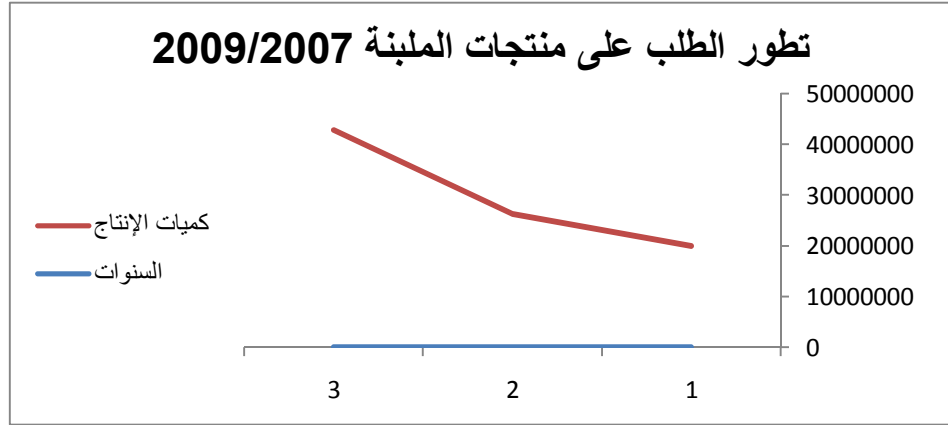
السنوات	كميات الطلب(وحدة)	معدل النمو(%)
2007	199822079	-----
2008	262692921	31.46%
2009	428497942	63.12%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة (الملحق 7). ويمكن تمثيل الطلب على منتجات الملمبة بالشكل الموالي:

الشكل رقم (4-3): تطور الطلب على منتجات الملمبة.

¹http://www.elwatan.com/danone-algerie. d .c 27/09/2010.

² http://www.cniel.com/site.asp?where=prodlait/PRDTFRAIS/Frail.html. d .c 13/10/2010.



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول و الشكل أعلاه يمكن ملاحظة أن الطلب على منتجات الملمبة في تزايد كبير، وهذا ما يشجع الملمبة على النمو والتوسع في منتجاتها، وذلك سعيا منها في زيادة حصتها السوقية وتحسين موقعها التنافسي.

المطلب الثالث: تحليل بيئة الصناعة لمؤسسة ملمبة الحضنة وفقا لنموذج القوى الخمس. الفرع الأول: المنافسة بين المؤسسات القائمة.

هناك العديد من المنافسين المباشرين للمؤسسة في مجال الحليب و الياغورت، وهي مؤسسات موزعة على معظم ولايات الوطن، وهم منافسون أقوياء وذوو تأثير كبير على السوق، وأهم المنافين لملمبة الحضنة هم على التوالي:

1- **مؤسسة دانون¹**: هي شركة متعددة الجنسيات، وهي تتمتع بسمعة طيبة في السوق، إضافة إلى قوة مركزها المالي وتنوع تشكيلة منتجاتها بحيث أنها تنتج أكثر من 37 نوع من مشتقات الحليب، وتحوز على حصة سوقية تقدر بـ 25% من السوق الوطنية في نهاية 2009.

كما أنها تتميز بمركز مالي جيد، وتمتلك تجهيزات إنتاج جد متطورة، خبرة ميدانية كبيرة في القطاع، وقد وصل معدل إنتاجها إلى 6 ملايين علبة يوميا في الظروف العادية.

2- **مؤسسة الصومام**: تأتي هذه المؤسسة في المرتبة الثانية بحصة سوقية تقدر بـ 21% نهاية 2009 وبداية 2010، وهي مؤسسة ذات تشكيلة متنوعة من المنتجات ولديها رأس مال كبير وآلات جد متطورة، إضافة إلى اعتمادها على استراتيجية التكامل الرأسي منذ فترة طويلة، حيث أنها قامت بإنشاء عدة مزارع لتربية الأبقار الحلوب، وآخرها كان سنة 2009 حيث قامت باستيراد 4000 بقرة حلوب، وقامت بتوزيعها على المربين في كل من ولايات بجاية وسطيف و برج بوعريريج وتيزي وزو.

هذا التكامل ساعدها على تحقيق نسبة اكتفاء ذاتي تقدر بـ 65% سنة 2009، إلا أنها تعاني كبقية المؤسسات الأخرى المنافسة من التبعية للخارج في بعض المواد الأولية التي تدخل في عملية التصنيع.

كما تقوم هذه المؤسسة بالتصدير نحو ليبيا من خلال تشكيلة متنوعة من المنتجات تصل إلى 10 آلاف صندوق كل ثلاثة أيام.

¹ www.tsa-algerie.com/ar/economics/articled . c 08/10/2010.

وقد وصل عدد عمالها هذه السنة إلى 750 عامل وتنتج أكثر من 4 ملايين علبة يوميا.¹
 3- مؤسسة ترافل²: وهي كذلك مؤسسة قديمة في السوق الوطنية، وتتميز بتنوع تشكيلة منتجاتها، إضافة إلى جودتها العالية من خلال الذوق والقيمة الغذائية، وهي تعتمد بصفة خاصة على استراتيجية التمييز من خلال عرض منتجات بأسعار مختلفة تبعا لجودتها وقيمتها الغذائية، ولديها تشكيلة منتجات تتعدى 25 نوع من المنتجات، وهي تحوز على حصة سوقية تقدر بـ 17.5% سنة 2009.

4- المؤسسات الأخرى: باقي المؤسسات في الوطن والتي يقدر عددها بحوالي 124 مؤسسة منها 10 مؤسسات تابعة للدولة تحوز على حصة سوقية تقدر بـ 20% من السوق الوطنية، وهي مؤسسات تنتج منتجات على مستوى ضيق، ويتصف إنتاجها بالقلّة ونقص الجودة، وتقوم بتغطية محلية على مستوى ولاية أو إثنين فقط.

*أما مؤسسة ملينة الحضنة فهي وبالرغم من حداثة نشأتها إلا أنها استطاعت أن تحقق حصة سوقية معتبرة تقدر بـ 16.5% نهاية 2009 وبداية 2010.³
 وذلك من خلال إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات، إضافة إلى إنتاج الجبن والعصير الذين انطلق إنتاجهما في بداية 2010 فقط.

ومن خلال هذه المعطيات يمكن قياس التركيز في هذه الصناعة باستخدام معكوس عدد المؤسسات، حيث يساوي: $1/n=1/128=0.0078$.
 إن هذا المقياس لا يعطي صورة واضحة عن تركيز هذه الصناعة نظرا لتباين أنصبة المؤسسات في هذه الصناعة، لذلك لابد من الإعتداد في قياس التركيز على مقياس أكثر دلالة وهو مقياس درجة التركيز.

والجدول التالي يبين توزيع الحصص السوقية بين المؤسسات في السوق الوطنية.
 الجدول رقم (4-3): توزيع الحصص السوقية بين المؤسسات.

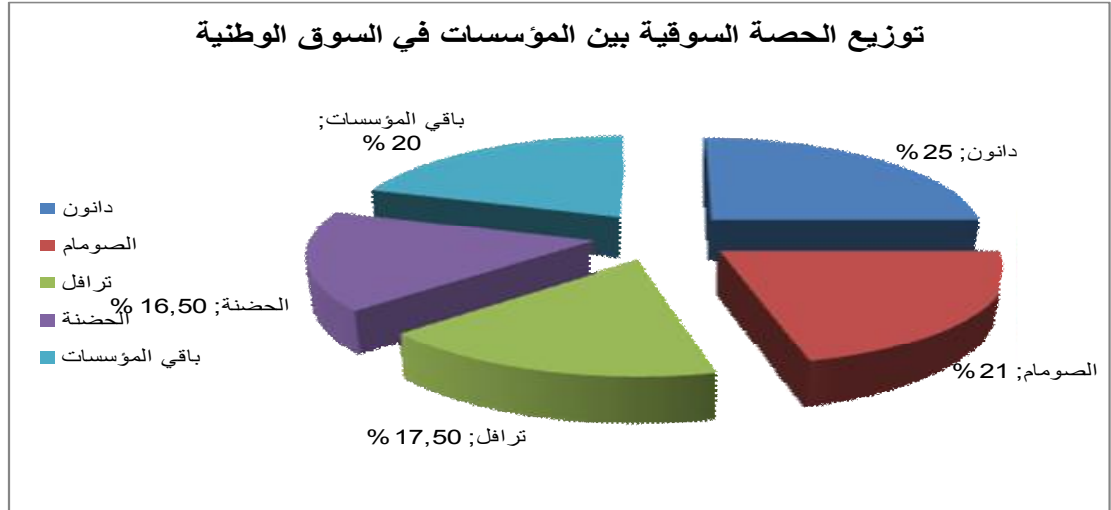
المؤسسات	الحصة السوقية
مؤسسة دانون	25%
مؤسسة الصومام	21%
مؤسسة ترافل	17.5%
مؤسسة الحضنة	16.5%
المؤسسات الأخرى	20%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات السوق.
 والشكل التالي يوضح توزيع الحصة السوقية بين مختلف المؤسسات بالسوق الوطنية.
 الشكل رقم (4-4): توزيع الحصة السوقية بين المؤسسات في السوق الوطنية.

¹ www.algerie-dz.com . d .c 28/12/2010.

² http://www.talabadz.info/?p=37. d .c 11/01/2011.

³ حسب تصريح نائب المدير العام للمدينة.



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال معرفة الحصص السوقية للمؤسسات المتنافسة في قطاع الحليب ومشتقاته، يمكن حساب نسبة التركيز، وذلك كما يلي:

نسبة التركيز = مجموع أنصبة 4 مؤسسات الأكبر في الصناعة.

نسبة التركيز = 25% + 21% + 17.5% + 16.5% = 80%.

نلاحظ أن سوق الحليب ومشتقاته في الجزائر يتميز بنسبة تركيز عالية، حيث أن نسبة 80% من الإنتاج تتركز في يد 4 مؤسسات من بينها لملمبة الحضنة، لذلك ونظرا لوجود عدد قليل من المؤسسات مقابل عدد كبير من المشترين، ووجود درجة معينة من التمييز في أسعار ومنتجات المؤسسات المتنافسة، إضافة إلى وجود طاقة فائضة في كل مؤسسة، فإن ذلك يدل على أن سوق الحليب ومشتقاته في الجزائر هو سوق منافسة احتكارية.

الفرع الثاني: الموردون.

تعتمد المؤسسة في إنتاجها على مواد أولية يتم استيرادها من الخارج، لكنها لا تعتمد على مورد واحد، بل بل تعتمد على سياسة التفاوض مع عدة موردين، والمورد الذي يقبل بسعر منخفض تتعامل معه المؤسسة، فهي بهذا لا تخضع لسلطتهم، وما يؤثر على المؤسسة هو الإرتفاع المستمر لسعر البترول الذي أدى إلى إرتفاع سعر البلاستيك المستعمل في التغليف، ولذلك قامت المؤسسة بتقليص سمك القارورات من أجل تخفيض التكاليف، لكن دون أن يؤثر ذلك على ضمان الأمان للمنتج.

ويمكن للمؤسسة تغيير المورد حسب السعر المنخفض لكل مورد، وحسب التسهيلات التي يقدمها، وهي تتعامل مع موردين أجانب من أمريكا الشمالية وفرنسا والدانمارك و سويسرا، ومن الوطن موردين من بجاية و معسكر.

وتقوم الملمبة بعقد الصفقات مع الموردين بحيث تستورد حوالي 70% من احتياجاتها من الخارج، ويتم اختيار المورد المناسب على أساس عنصرين أساسيين هما: الجودة والسعر، حيث تتعامل الملمبة مع 18 مورد أجنبي إضافة إلى 23 مورد وطني، والجدول التالي يبين المواد المستعملة ودولة المنشأ:

الجدول رقم (4-4) يبين أهم المواد المستخدمة و مصادرها.

المواد	المصدر
مسحوق الحليب	أوروبا، آسيا، أمريكا الشمالية

النشاء	الولايات المتحدة الأمريكية
مثبت	فرنسا
Gelifiant	فرنسا
السكر	الجزائر
مسحوق الكاكاو	هولندا
الخميرة	الدانمارك
عطر	فرنسا و سويسرا
الغلاف والزخرفة	فرنسا
شريط ps	الجزائر
علب كرتون	الجزائر

المصدر: الوثائق الداخلية الخاصة بمصلحة التموين.

الفرع الثالث: العملاء.

تتعامل المؤسسة مع تجار الجملة و الموزعين في تصريف منتجاتها، لذلك فهم يمثلون سلطة على المؤسسة من ناحية ضعف تكلفة التحول، وبالتالي يستطيع تاجر الجملة التحول إلى مؤسسة منافسة إذا وجد محفزات أفضل من هذه المؤسسة، إضافة إلى ذلك فعند محاولة المؤسسة الرفع من السعر فإنها قبل أن تقوم بذلك عليها إخبار العملاء، لأنهم يتعاملون مع المؤسسات الكبيرة في السوق، خاصة وأن هذه الأخيرة تقدم تحفييزات للعملاء بإعطائهم كمية إضافية من المنتجات مجانا.

لذلك فالعملاء يشكلون تهديدا لمؤسسة نظرا لأنهم يمثلون قوة مساومة كبيرة، مما يجبر المؤسسة على التفكير في كيفية تنويع العملاء ولا يقتصر تعاملها مع تجار الجملة فقط، وقد بدأت مؤخرا في إنشاء مراكز توزيع في الولايات الكبرى مثل العاصمة و سطيف و برج بوعريريج وهم تابعين في ملكيتهم للمؤسسة، أما باقي المتعاملين مع المؤسسة فهم تجار جملة يعملون لحسابهم الخاص، أو تقوم المؤسسة بتأجيرهم من أجل توصيل منتجاتها إلى أماكن مختلفة من السوق الوطنية في مختلف الولايات ويقدر عددهم بـ 51 تاجر جملة.

وتسعى المؤسسة حاليا إلى محاولة تصدير منتجاتها نحو الخارج بداية من بلدان الجوار على غرار ليبيا التي بدأ تصدير منتجات المؤسسة إليها بداية 2007، لكن الأزمة الحالية في غبرة الحليب ونق المياه التي تعتبر مادة أساسية في الإنتاج حالت دون توسع المؤسسة في إنتاجها وأسواقها.

الفرع الرابع: الداخلون المحتملون.

بما أن السوق الوطنية غير مغطاة كليا، ونظرا لأن الطلب على الحليب ومشتقاته في تزايد مستمر، وفي المقابل قلة العرض مقابل الطلب مما أدى إلى وجود فائض طلب في مشتقات الحليب، وعدم وجود قوانين وتشريعات تمنع دخول السوق، بل بالعكس هناك تسهيلات ودعم من طرف الدولة للدخول في مثل هذه الصناعات، كل هذا يجعل من سوق الحليب ومشتقاته في الجزائر سوقا جذابا ومحفزا للدخول إليه .

لذلك فاحتمال دخول منافسين جدد وارد جدا، وبالتالي فهناك تهديد لدخول منافسين جدد، لكن في المقابل فالمؤسسات القائمة تعمل على وضع حواجز للدخول تتمثل في اقتصاديات الحجم والتي تتميز بها المؤسسات القائمة نظرا لدخولها وتواجدها بالسوق مسبقا، إضافة إلى الجودة العالية من خلال الإستفادة من اقتصاديات التعلم، وكذلك السعر المنخفض والتنافسي الذي يمنع دخول منافسين جدد حيث أن المؤسسات الداخلة لا تستطيع الإنتاج عند هذا السعر بسبب التكاليف المرتفعة، وأيضا المؤسسات القائمة تتمتع بسمعة طيبة لدى المستهلكين، هذه الصورة نشأت من خلال التزام المؤسسات القائمة تجاه عملائها لفترات طويلة، ومما يمنع دخول منافسين جدد كذلك الأسعار المرتفعة لتجهيزات الإنتاج، وعدم توفرها محليا، مما يجبر أي مؤسسة تريد الدخول إلى السوق على توفير رؤوس أموال ضخمة للدخول والمنافسة في سوق الحليب و مشتقاته. وما يمكن اعتباره داخلا جديدا هو مؤسسة دانون التي كانت سابقا مؤسسة جرجرة، ثم قامت بوضع اتفاق شراكة مع مؤسسة فرنسية حيث أصبحت تسمى مؤسسة دانون جرجرة وفي 2006 بيعت هذه المؤسسة إلى "دانون" وهي شركة متعددة الجنسيات، وهو ما يجعلها تهديدا حقيقيا للمؤسسة، والدليل على ذلك هو أنها تملك تكنولوجيا جديدة ومتطورة في الصناعة والإدارة والمعلومات و التسويق، كما أنها تسيطر على السوق الوطنية بأكبر حصة سوقية.

الفرع الخامس: المنتجات البديلة.

لا توجد منتجات بديلة للحليب و مشتقاته إلا من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات الخاصة بالمنافسين، فمثلا كل من دانون و الصومام و ترافل تنتج تشكيلات منتجات أكثر من تشكيلة منتجات المؤسسة، وبالتالي فهم يعتبرون كتهديد للمؤسسة، مما يجبر المؤسسة على توسيع تشكيلة منتجاتها، وهو ما تسعى إليه المؤسسة حاليا على غرار الإنطلاق في صناعة الأجبان والعصير، أما فيما يخص منتجي اللبن والحليب فإن ما يمكن اعتباره منتجا بديلا هو الحليب الطازج الذي يباع مباشرة إلى المستهلك، وكذلك حليب الغبرة المعبأ في علب، لكن الأسعار العالية لحليب العلب جعل المستهلكين يتجهون إلى منتجات المؤسسة، ومما تجدر الإشارة إليه أن المؤسسة تسعى إلى جمع أكبر كمية من الحليب الطازج من الفلاحين والمربين لأن ذلك يعود بالفائدة على المؤسسة من عدة جوانب نذكر منها:

- 1- الإستفادة من الحليب الطازج للتخفيض من فاتورة الواردات والتبعية للخارج.
- 2- التخفيف من تهديد هذا المنتج كونه منتج بديل لمنتج الحليب واللبن في السوق.
- 3- الإستفادة من الدعم المقدم من طرف الديوان الوطني للحليب، الذي يشجع على استخدام الحليب الطازج في عملية التصنيع والمقدر بـ4دج للتر الواحد إضافة إلى امتيازات أخرى .
- 4- تشجيع الفلاحين و المربين على زيادة الإنتاج لتحقيق الإكتفاء الذاتي والتخلص من التبعية للخارج.

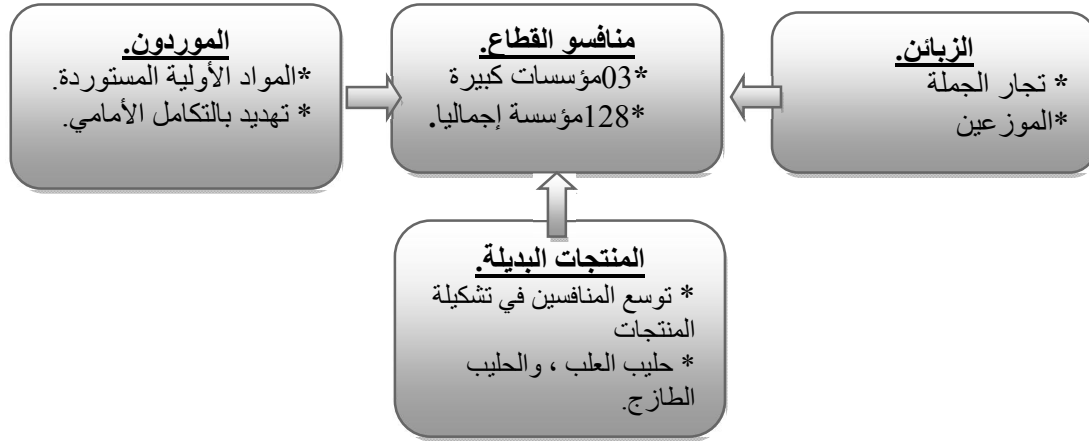
والشكل الموالي يوضح تحليل بيئة الصناعة لملمبة الحضنة حسب نموذج القوى الخمس.
الشكل رقم (4-5): تحليل بيئة الصناعة للملمبة حسب نموذج القوى الخمس.

الداخلون المحتملون

* المشاريع الصغيرة

*المنافسين الأجانب





المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نموذج تحليل هيكل الصناعة لـ"Porter".

المطلب الثالث: اكتشاف الفرص و التهديدات.

من خلال تحليل بيئة الصناعة الخاصة بمؤسسة لملمبة الحضنة يمكن استنتاج الفرص التي يمكن للمؤسسة انتهازها واستغلالها وفقا لتوجهها الإستراتيجي، وكذلك يمكن معرفة التهديدات التي تواجه المؤسسة، والتي يجب على المؤسسة تجنبها أو التخفيف من تأثيرها على أداء المؤسسة واستراتيجياتها، وفيما يلي مجموعة الفرص و التهديدات التي تواجه المؤسسة:

الفرع الأول:تحديد الفرص المتاحة لملمبة الحضنة.

للمؤسسة فرص عديدة تسعى لاستغلالها، من أجل تحسين وضعها التنافسي و تحقيق أهدافها، ومن بين هذه الفرص نذكر:

- 1- التوسع في مجالات النشاط الرئيسية، حيث أن المؤسسة يتمثل نشاطها الرئيسي في إنتاج الحليب و الياغورت، وهي تحاول التوسيع في تشكيلة منتجاتها من خلال إنتاج أنواع جديدة من الياغورت وكذلك إنتاج الجبن والعصائر.
- 2- الدخول في قطاعات سوقية جديدة، فهي تسعى إلى التغطية الكاملة لكل ولايات الوطن وبكل تشكيلة منتجاتها، إضافة إلى محاولة التصدير نحو الخارج، حيث أن المؤسسة تسوق منتجاتها حاليا إلى كافة ولايات الوطن، لكن ليس بكميات كبيرة، لذلك فهي تسعى إلى تسويق أكبر كمية من منتجاتها إضافة إلى البدء في تصدير منتجاتها نحو دول الجوار.
- 3- إمكانية التكامل الرأسي، فمثلا وحدة الجبن التي تم البدء في الإنتاج بها في مارس 2010 تعتمد في إنتاجها على مخرجات مزرعة الأبقار التي توكل مهمة العمل بها إلى الفلاحين من أجل الحصول على كميات كبيرة من الحليب الطازج لاستغلاله في إنتاج الأجبان، كما أن المؤسسة تسعى إلى توسيع نشاطها بالتكامل أماميا من خلال امتلاك وسائل النقل، وكذلك إنشاء نقاط توزيع ملك للمؤسسة.
- 4- السوق الوطنية غير مغطاة كليا، مما يسمح للمؤسسة بالتوسع و النمو، على اعتبار أن الطلب على الحليب و مشتقاته في تزايد مستمر، خاصة وأن مادة الحليب هي سلعة ضرورية، والطلب عليها غير مرن نسبيا.
- 5- الدعم المقدم من طرف الدولة لهذا القطاع، من خلال تدعيم أسعار الحليب، حيث أن الدعم يشمل كل من المربين، المجمعين، المصنعين و حتى الناقلين، إضافة إلى

- التخفيضات في الضرائب بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في قطاعات الإنتاج الزراعي و الحيواني.
- 6- وجود مجال واسع للتنوع في منتجات الحليب و مشتقاته، حيث أن مشتقات الحليب كثيرة جداً، وكل ما على المؤسسة هو تفعيل دور البحوث والتطوير واستغلال الدراسات لاكتشاف منتجات جديدة تكون المؤسسة سباقة لإنتاجها وتسويقها.
- 7- التطور التقني المتسارع في العالم، مما أدى إلى إنتاج آلات جد متطورة وحديثة في تصنيع الحليب و مشتقاته، وبالتالي سهولة استفادة المؤسسة من هذه الآلات واستغلالها في العملية الإنتاجية.
- 8- دعم الدولة للقطاع الفلاحي خاصة تربية الأبقار الحلوب، حيث وصل عدد الأبقار الحلوب في الجزائر سنة 2010 إلى 900 ألف بقرة، وهذا الرقم مرشح للزيادة، هذا العدد الكبير ساعد على تخفيض كمية الواردات من غيرة الحليب بقيمة تقدر بـ40000 طن مقارنة بسنة 2009، وبالتالي مع تقدم السنوات ممكن أن تحقق المؤسسة الإكتفاء الذاتي.

الفرع الثاني: تحديد التهديدات التي تواجه المؤسسة.

- بالنسبة للتهديدات التي تواجه المؤسسة فإن هناك عدة نقاط يمكن الإشارة إليها، إلا أن هذه التهديدات ليس لها اثر كبير على أداء المؤسسة :
- 1- تهديد من طرف الموردين على اعتبار أن أغلب مدخلات المؤسسة يتم استيرادها من الخارج، وأسعارها مرتفعة نسبياً، مع تأثرها بأسعار الصرف وأسعار البترول.
 - 2- إمكانية دخول منافسين جدد إذا ما توفرت لديهم رؤوس الأموال الكافية لتغطية التكاليف الثابتة لتجهيزات الإنتاج، وكذلك دخولهم بمنتجات جديدة.
 - 3- المنافسة الشديدة بين المؤسسات القائمة للسيطرة على السوق، حيث أن المؤسسات الأربع الأولى لديها حصص سوقية متقاربة، وتأتي لملمبة الحضنة في المرتبة الرابعة وطنياً، ما يعني أنها تعاني من منافسة شديدة للمؤسسات الثلاث الأولى لأن قوتهم سيطرتهم في تزايد مستمر.
 - 4- اعتماد المؤسسة على نوع واحد من العملاء وهم تجار الجملة يجعلها خاضعة لسيطرتهم بسبب ضعف تكلفة التحول، وكذلك تعامل هؤلاء التجار مع المؤسسات المنافسة.
 - 5- توسع المنافسين في تشكيلة منتجاتهم يؤثر على مبيعات المؤسسة، على اعتبار أنها لديها تشكيلة منتجات أقل من تشكيلات منافسيها.

المطلب الرابع: تحليل الفرص و التهديدات الخاصة بملمبة الحضنة.

بعد اكتشاف الفرص و التهديدات الخاصة بملمبة الحضنة، قمنا بمقابلة مع رئيس المصلحة التجارية، رئيس مصلحة التموين، رئيس مصلحة الإنتاج و نائب المدير العام للمؤسسة، وتم تحليل كل نقطة من الفرص و التهديدات بحيث تم إعطاء نسبة مئوية لكل عنصر من الفرص و التهديدات، بحيث تعطى أكبر نسبة للعنصر الأهم ثم المهم، وكانت نتائج التحليل كالتالي:

جدول رقم (4-5): تحليل الفرص و التهديدات الخاصة بملمبة الحضنة.

أهمية العنصر(2) 4)=(3)×(احتمال الحدوث (3)	الأثر (2)	الفرص و التهديدات (1)
(

الفرص:			
6000	75	80	- التوسع في مجالات النشاط الرئيسية.
4900	70	70	- الدخول في قطاعات سوقية جديدة.
7650	90	85	- إمكانية التكامل الرأسي.
6300	70	90	- السوق الوطنية غير مغطاة كلياً (وجود فائض طلب).
4800	80	60	- الدعم المقدم من طرف الدولة لهذا القطاع.
6400	80	80	- وجود مجال واسع للتنوع في منتجات الحليب و مشتقاته.
5950	85	70	- التطور التقني المتسارع في العالم.
6300	90	70	- دعم الدولة للقطاع الفلاحي خاصة تربية الأبقار الحلوب.
48300			المجموع
التحديات:			
3900	60	65	- تهديد موردي المواد الأولية (ارتفاع تكاليف الإستيراد).
2000	50	40	- إمكانية دخول منافسين جدد.
4200	60	70	- المنافسة الشديدة بين المؤسسات القائمة للسيطرة على السوق.
1600	40	40	- اعتماد المؤسسة على نوع واحد من العملاء وهم تجار الجملة.
3150	70	45	- توسع المنافسين في تشكيلة منتجاتهم.
14850			المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على تقييم مسؤولي المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسة تواجه خمس تهديدات رئيسية، في حين أن بيئة الصناعة الخاصة بها تتيح لها ثمان فرص رئيسية، ومن خلال تحليل الفرص يتبين أن أهم فرصة متاحة للمؤسسة هي إمكانية التكامل الرأسي بأهمية تقدر بـ (7650)، يليها فيما بعد فرصة وجود مجال واسع للتنوع في منتجات الحليب و مشتقاته بأهمية تقدر بـ (6400)، ثم يأتي بعدها كل من فرصة فائض الطلب و فرصة دعم الدولة لتربية الأبقار بأهمية تقدر بـ (6300). من هنا يمكن استنتاج أن الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة هي التكامل الرأسي أمامياً و خلفياً، وكذلك استراتيجية التنوع الأفقي المترابط في المنتجات.

أما فيما يخص التهديدات فإن أكبر تهديد للمؤسسة هو المنافسة الشديدة بين المؤسسات القائمة بأهمية تقدر بـ (4200)، يليها تهديد أسعار المواد الأولية بأهمية تقدر بـ (3900)، لكن هذه الأهمية تعتبر ضعيفة مقارنة بأهمية الفرص المتاحة، حيث أنه يمكن التغلب على تهديد المنافسة بين المؤسسات القائمة من خلال اعتماد استراتيجية التكامل الرأسي أو التنوع المترابط في المنتجات لتخفيض تكاليف الإنتاج و مواجهة المنافسة الشديدة، كما يمكن مواجهة تهديد أسعار المواد الأولية من خلال استراتيجية التكامل الرأسي خاصة نحو الخلف على غرار ما قامت به المؤسسة مؤخراً (إنشاء وحدة لتربية الأبقار الحلوب) من أجل تخفيض التبعية للخارج في مجال غيرة الحليب.

وعلى العموم فإن أهمية مجموع الفرص تعد أكبر بكثير من أهمية مجموع التهديدات التي تواجه المؤسسة، ويرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى قوة أثر واحتمال حدوث و استغلال هذه الفرص

وضعف أثر واحتمال حدوث التهديدات المتوقعة، وبدرجة أقل إلى أن عدد الفرص المتاحة أمام المؤسسة أكبر من التهديدات المتوقعة.
و من خلال التحليل السابق يمكن أن نستنتج أن بيئة الصناعة الخاصة بملمبة الحضنة هي على العموم في صالح المؤسسة، وتنبئ بظروف جد مواتية لنمو وتوسع المؤسسة في أنشطتها، ولا يبقى للمؤسسة سوى تحليل أوضاعها الداخلية و تحسينها حتى تتمكن من تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها التوعوية.

المبحث الثالث: تحليل متغيرات المحيط الداخلي لملمبة الحضنة.

في هذا المبحث سنتناول بالتحليل مختلف الوظائف في المؤسسة، إضافة إلى تطبيق أسلوب المراجعة الإدارية الداخلية لتدعيم تحليل الوظائف من أجل اكتشاف مختلف نقاط القوة و الضعف في أداء المؤسسة الداخلي، ليتم بعد ذلك تحليل كل من نقاط القوة و الضعف و تحديد احتمال حدوثها و أثرها على نشاط المؤسسة و استراتيجياتها، ليتم في الأخير الربط بين كل من الفرص و التهديدات من جهة و نقاط القوة و الضعف من جهة ثانية في تحليل واحد وهو التحليل الثنائي من أجل تحديد الوضع التنافسي للمؤسسة.

المطلب الأول: تحليل مختلف الوظائف بالملمبة.

الفرع الأول: تحليل وظيفة التموين بالملمبة.

تعتبر وظيفة التموين من أهم الوظائف بالمؤسسة، نظرا لحساسية وتأثير الأداء بها على سيرورة العمل بالوظائف الأخرى، ولعل أهم نشاط بهذه الوظيفة هو نشاط تخزين المواد الأولية الذي يكتسي أهمية بالغة خاصة بالنسبة لوظيفة الإنتاج التي تتأثر بدرجة تدفق المواد من المخازن و فترات التموين... الخ، لذلك سيقصر تحليلنا في هذه الوظيفة على كيفية تسيير المخزونات بالمؤسسة.

1- عناصر المخزون بالمؤسسة:

يوجد بملمبة الحضنة عدة أنواع من أصناف المخزون وهي كالاتي:

- 1- المواد الأولية: وتتمثل في مسحوق الحليب بنوعيه (0% دسم، 26% دسم)، مسحوق الكاكاو، النشاء المعدل، النشاء غير المعدل (طبيعي)، سكر، خمائر لبنية، معطر، مستحضرات الفواكه، المجمد، مثبت الخليط، حليب بقر طبيعي.
 - 2- مواد التشغيل و الصيانة: وتحتوي على كل من الشحوم، الزيوت، مكنسات، منشفات، مزيلات الروائح، مواد منظفة، كحول صناعي، وقود، أدوات مكتبية.
 - 3- مواد نصف مصنعة: وتتمثل في مستحضرات الفواكه من طرف الموردين والتي تستعمل في عملية الإنتاج داخل المؤسسة.
 - 4- مواد التعبئة و التغليف: وتضم البلاستيك بشتى أنواعه، الكرتون، غراء، ورق التزيين، ألومنيوم، السدادات البلاستيكية، لوازم التغليف، القارورات البلاستيكية.
- 2- المخازن بالمؤسسة: لا يوجد مخزن مركزي تخزن فيه جميع الأصناف، بل هناك مجموع من المخازن موزعة حسب ما تتطلبه طبيعة المواد المخزنة فهناك:
- مخزن خاص بالمواد الأولية: كمسحوق الحليب، النشاء، مسحوق الكاكاو، السكر... الخ.
 - مخزن خاص بمواد التشغيل والصيانة: كالشحوم و الزيوت، وأدوات النظافة.
 - مخزن خاص بالمخلفات الصناعية: كمخلفات الكرتون و البلاستيك.

- مخزن خاص بمواد التعبئة و التغليف: كأوراق التزيين، اللصاق، أوراق الغطاء.
- مخزن خاص بالمعطر: حيث أن هذه المعطرات موجودة في دلاء.
- مخزن مواد تخص القارورات: مثل السدادات، أوراق التزيين والغراء .
- إضافة إلى هذه المخازن هناك مخازن أخرى مجهزة ومكيفة خاصة بالمنتجات ومنها:
- مخزن خاص بعملية الإنتاج: يوجد هذا المخزن بالقرب من ورشات الإنتاج من أجل تسريع هذه العملية وربحا للوقت، حيث يحتوي على كل الأصناف التي لا تبرد ولا تسخن، كمسحوق الحليب، السكر، النشاء... الخ.
- مخزن تبريد خاص بالخميرة اللبنية.
- مخازن المنتجات التامة: وتتمثل في المبردات الخاصة بالياغورت و الحليب، ومخزن خاص باللبن والرائب.
- مخزن خاص بتخزين البلاستيك.
- وهذه المخازن تخضع لتسيير متخصص يسهر على متابعة كل العمليات و الإجراءات المتعلقة بها.

4- إجراءات التموين المتبعة من طرف لمبنة الحضنة:

- بعد إخبار مسؤول المخازن عن حالة المخزون لمختلف الأصناف لمسؤول التموين، يتم تحديد الأصناف التي يجب إعادة طلبها وذلك قبل نفاذها وتوقف عملية الإنتاج ثم بعد ذلك:
- 1- يقوم مسؤول التموين بالمفاضلة بين المورد المحلي و الأجنبي على أساس درجة الثقة في المعاملة، جودة المواد، السعر المعروف، وكذا فترة التوريد اللازمة، ومدة دفع المبالغ، حيث تقوم المؤسسة بإرسال فاكس لكل مورد عن السعر الأدنى الذي يبيع به مع إخبار كل واحد منهم بأن الفاكس قد أرسل إلى كل الموردين المتعامل معهم.
 - 2- بعد الإتفاق على سعر الشراء المناسب يقوم مسؤول التموين بإرسال طلب المادة المراد اقتناؤها، حيث يحتوي هذا الطلب على كمية المادة المطلوبة و المواصفات الخاصة بهذه المادة.
 - 3- بعد وصول السلعة يتم تفريغها و مراقبة جودتها وكمياتها وعدد الوحدات التالفة، فوجود أي مشكل من هذه المشاكل يتم تسجيله و إخبار المورد به، أما في حالة عدم وجود أي تلف أو نقص في الكمية يتم إعداد وصل الإستلام ممضي من طرف المستلم حيث يحتوي على المعلومات التالية: (اسم المورد، رقم الفاتورة، تاريخها، رقم وصل الإستلام وتاريخه، البيان كمية المواد، وحدة القياس، اسم ولقب وإمضاء المستلم.
 - 4- أما فيما يخص الفاتورة فتسلم لقسم المحاسبة والمالية وذلك لتسجيل مختلف المعلومات و التكاليف ووضعها في الأرشيف بالإضافة إلى نسخة من وصل الإستلام.
 - 5- كما تتم نفس إجراءات التسجيل فيما يخص استلام المنتجات التامة من ورشات الإنتاج و دخولها إلى المخازن الخاصة بها.
 - 5- إجراءات خروج المواد الأولية من المخازن: بالنسبة لهذه الإجراءات فإن العملية تتم كالتالي:
 - 1- يقوم مسؤول الإنتاج بتحرير طلب مواد أولية لعملية الإنتاج و الذي يحتوي على الصنف المطلوب وكميته والغرض من طلبه إضافة إلى إمضاء الجهة الطالبة.
 - 2- يستلم المخزني هذا الطلب ويقوم بمعاينته.
 - 3- يقوم المخزني بتجهيز هذا الصنف و بالكمية المطلوبة .

4- يقوم رئيس المخزن بتحرير وصل صرف و الذي يحتوي على المعلومات التالية(رقم وصل الخروج أو الصرف،البيان،الكمية، وحدة القياس،اسم طالب الصنف ولقبه وإمضاؤه،اسم المخزني ولقبه وإمضاؤه).

5- تعطى نسخة من وصل الصرف إلى مصلحة المالية و المحاسبة من أجل تسجيل كل المعلومات.

6- تتم نفس الإجراءات بالنسبة لكافة الأقسام و المصالح في حالة طلب تجهيزاتها و احتياجاتها.

أما فيما يخص عمليات الجرد فيقوم رئيس المخازن و مساعديه بعملية الجرد لمسحوق الحليب بنوعيه كل ثلاثة أشهر، و باقي المواد يتم جردها سنويا، لكن هذه العملية تتضمن عدة أخطاء بسبب عدم التدقيق و الحذر و عدم الإنضباط عند القيام بها.

6- سياسة مراقبة مخزونات مدينة الحضنة:

تقوم المؤسسة في مراقبة و تسيير مخزوناتا باتباع طريقة ABC، حيث تقسم منتوجاتها إلى ثلاثة فئات ABC استنادا إلى نسب الإستخدام السنوي، حيث تمثل A نسبة الإستخدام الأكبر، ثم تأتي بعدها الفئة B بنسبة استخدام أقل من الأولى، ثم الفئة C بنسبة الإستخدام السنوية الأقل، و من خلال أصناف المواد التي تستخدمها المؤسسة فإنها قسمت موادها الأولية حسب الفئات التالية:

1- الفئة (A) : تشمل الأصناف الثلاثة الأولى و التي تقدر نسبة استخدامها السنوية بـ80% وهي كالتالي: AR2 مسحوق الحليب 26% دسم، AR1 مسحوق الحليب 0% دسم، AR3 سكر.

2- الفئة (B) :تقدر نسبة استخدامه السنوية 10% وتشمل الصنفين التاليين: AR10 بلاستيك PEHD (قارورات)، AR12 بلاستيك العلب PS.

3- الفئة (C) :وتقدر نسبة استخدامها السنوية 10% وتشمل باقي الأصناف الأخرى وهي كالتالي: AR13 الكرتون، AR4 النشاء المعدل، AR21 معطر تركيز 0.2%، AR9 المثبت، AR15 سدادات بلاستيكية، AR7 مستحضرات الفواكه، AR8 المجمد، AR5 الكاكاو، AR18 ورق التزيين، AR16 بطاقة Etiquette، AR20 معطر تركيز 0.1%، AR14 الخميرة اللبنة، AR17 غطاء الألمنيوم، AR11 الملون البلاستيكي، AR19 الغطاء العلوي، AR6 النشاء العادي.

بعد أن تقوم المؤسسة بتقسيم المواد الأولية إلى فئات توزع جهود الرقابة على هذه الفئات حسب الأهمية، وبما أن الفئة (A) تمثل أعلى نسبة في قيمة الإستخدام السنوي في مدينة الحضنة بالمقارنة مع الفئتين الباقيتين، فإنه يجب تركيز أكبر جهود الرقابة عليها، وبالتالي فهي تحاول تحديد كمية الطلب الإقتصادية و نقطة إعادة الطلب لمسحوق الحليب 26% دسم، و 0% دسم، إضافة إلى مادة السكر باعتبار هذه الأصناف تمثل أهم الأصناف التي يقوم عليها نشاط المؤسسة، وعلى سبيل المثال و بالنسبة لمسحوق الحليب 26% دسم تقوم المؤسسة بتحديد الكمية المثلى للطلب (كمية المادة الواجب شراؤها في المرة الواحدة) حيث تصل تكاليف الشراء و التخزين إلى أدنى حد ممكن وفي الوقت نفسه يمكن تلبية احتياجات الإستخدام، لذلك فإن التكاليف التي تؤخذ بعين الإعتبار هي:

1- التكاليف الناشئة عن طلب المخزون.

2- التكاليف الناشئة عن الإحتفاظ بالمخزون.

وبتطبيق نموذج الكمية الإقتصادية الذي تستخدمه المؤسسة، حيث أن الكمية المثلى للطلب Q^* ، وبإدخال المعطيات في برنامج WINQSB ، والذي بدوره يحدد مختلف المؤشرات مثل (الكمية الإقتصادية المثلى Q^* ، التكلفة الكلية المثلى، العدد الأمثل لمرات التوريد A^* ، نقطة إعادة الطلب و مخزون الأمان...الخ).

لكن ونظرا لكون الملمبة تستورد أغلب المواد الأولية من الخارج، فإنها غالبا ما تقوم بتخزين كميات كبيرة من هذه المواد تحسبا لأي انقطاع مفاجئ في التموين بهذه المواد، كما أن الملمبة تقوم بشراء برامج تسيير المخزونات من مكاتب مختصة ولا تعدها داخليا.

الفرع الثاني: تحليل المصلحة التجارية و مصلحة التسويق.

تهتم المصلحة التجارية بمتابعة مختلف عمليات البيع كإعداد الفواتير و عملية القبض، وكذا إيصال المنتج إلى المشتري، أما مصلحة التسويق فيتمثل دورها الأساسي في ربط المؤسسة بالموردين و الزبائن و يجد حاليا لهذه المصلحة فرعين أولهما في العاصمة و الثاني في عنابة، حيث تشغل وحدة الجزائر 70 عاملا، أما وحدة عنابة فتشغل 28 عاملا. وتهتم هاتين المصلحتين بربط العلاقات بالزبائن، وكذلك البحث عن زبائن وقنوات توزيع جديدة، إضافة إلى إجراء البحوث التسويقية للاستفادة منها في إنتاج منتجات جديدة تلبى حاجيات الزبائن.

1- عناصر المزيج التسويقي لملمبة الحضنة: تتمثل عناصر المزيج في كل من المنتج و

السعر و الترويج و التوزيع، وأهم مميزات هذه العناصر هي كالتالي:

- **تشكيله المنتجات:** لدي مؤسسة لملمبة الحضنة تشكيلة متنوعة من المنتجات وقد جننا على ذكرها أنفا، أما فيما يخص العلامة التجارية لمنتجات الملمبة فهي Hodna Lait لكن لكل منتج إسم خاص به كما ذكرنا سالفاً، وكل إسم لمنتج معين يعتبر علامة تجارية محمية، ومتعارف عليها في كل ولايات الوطن وحتى في الخارج.

- **التسعير:** تشكيلة الأسعار المحددة من طرف المصلحة التجارية هي أسعار تنافسية، حيث يتم وضع الأسعار بالإعتماد على سعر تكلفة المنتجات، مع الأخذ بعين الإعتبار الأسعار التي يطرحها أكبر المنافسين في السوق على غرار ر دانون و الصومام، أما فيما يخص أسعار الحليب فهي كما ذكرنا أنفا سلعة مدعمة من طرف الدولة و سعرها محدد في السوق، إلا أن المؤسسة تسعى دائما إلى تخفيض تكاليف إنتاج هذه المادة من أجل زيادة هامش الربح في هذه السلعة دون المساس بجودة المنتج.

و المؤسسة تقدم تخفيضات لكبار الزبائن الذين يشترون بكميات كبيرة فيما يخص منتجات مشتقات الحليب فقط، وتقدم تخفيضات تصل إلى 8% فيما يخص منتج الياغورت المعطر في علب 110 غ لكل الزبائن حسب الكمية المشتراة.

- **الترويج:** لملمبة الحضنة لا تهتم كثيرا بالترويج لمنتجاتها، فهي تعتمد على البيع الشخصي أي من المنتج إلى تاجر الجملة، وترى بأن نفقات الترويج تضيف العبء دون الزيادة الواضحة في المبيعات، وهذا ما لاحظته المسؤولون من خلال الإشهار المقدم في رمضان 2007 (من خلال الطمبول) وعدم الإرتفاع المحسوس للمبيعات، لكن هذا لا يعني أن المؤسسة لا تقوم بأي جهود ترويجية إلا أن الأمر يقتصر على الملصقات، المعلقات واللوحات الإشهارية في مداخل المدينة و الشوارع الداخلية، وكذلك شاحنات النقل، والملاعب، وبعض المدن المجاورة.

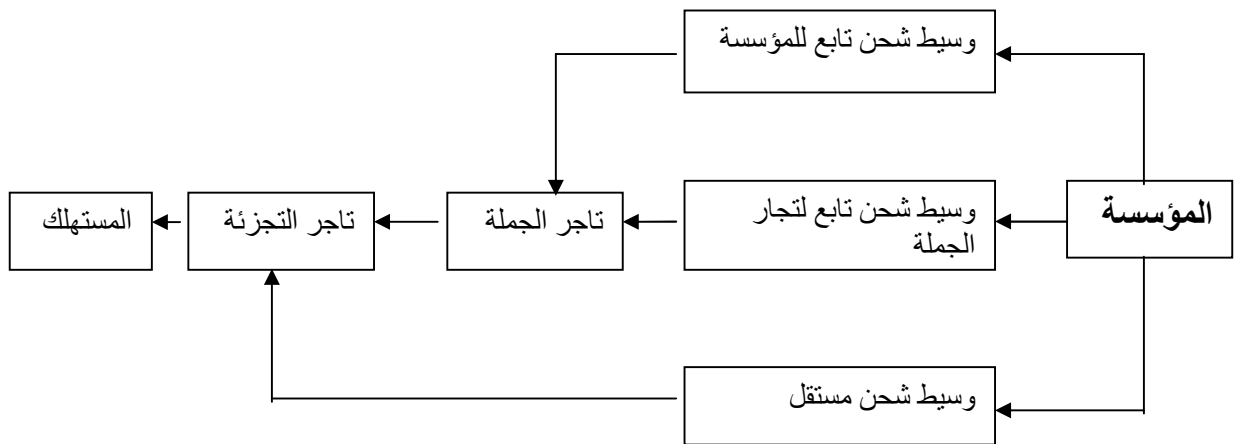
- **التوزيع:** تقريبا يوجد في كل ولاية من ولايات الوطن نقطة أو أكثر من نقاط التوزيع الخاصة بالمؤسسة، كما أن المدير العام للمؤسسة يقوم بزيارات دورية لتجار الجملة لتشجيعهم على اعتبار أنهم أهم قنوات التوزيع بالمؤسسة، إضافة إلى ذلك فإن الزبائن يتصلون هاتفيا بالمؤسسة وتقوم المصلحة التجارية بتسجيل الطلبات التي تردها من الزبائن، حيث تمثل الطلبات عن طريق الهاتف حسب المصلحة التجارية حوالي 60% من الطلبات الكلية.

وتعتمد المؤسسة في توزيع منتوجاتها على تجار الجملة (مجموعة من الموزعين ووسطاء الشحن)، فبعد الإنتهاء من عملية تصنيع المنتجات يتم نقلها مباشرة إلى المخازن، أين لا يجب أن تتعدى مدة تخزينها 24 ساعة (وهي المدة التي يتم فيها إجراء التحاليل المخبرية الضرورية للمنتجات وانتظار ظهور النتائج)، وبما أن المؤسسة تعمل وفق نظام الطلبات، فإن عملية توزيع تبدأ بعد استلام طلبات الزبائن ومعالجتها، وذلك انطلاقا بتعبئة المنتجات ثم شحنها مباشرة في الشاحنات من نوع الثلاجات، حيث أن المؤسسة مجموع من شاحنات النقل تقوم باستغلالها في نقل منتجاتها إلى الزبائن، وينقسم الموزعون ووسطاء الشحن إلى ثلاثة أقسام، هي كما يلي:

- قسم تابع للمؤسسة، سواء كان مملوكا أو يتم تأجيرها.
 - قسم آخر تابع في ملكيته لتجار الجملة الذين تتعامل معهم المؤسسة.
 - قسم يعمل لحسابه الخاص ويعتبر في حد ذاته تاجر جملة يقوم بالتوزيع لتجار التجزئة.
- وأهم ما يميز سياسة التوزيع في المؤسسة هو تقديمها خدمات النقل المجاني، أي إيصال المنتوجات إلى الزبائن مجانا، وتقتصر هذه الخدمة على مشتقات الحليب فقط وليس الحليب، وتقدم المؤسسة هذه الخدمة إما بواسطة كراء شاحنات نقل أو من خلال استغلال شاحناتها الخاصة.

ويمكن تمثيل قنوات توزيع منتجات لملمبة الحضنة بالشكل التالي:

الشكل رقم (4-6): قنوات توزيع منتجات مؤسسة لملمبة الحضنة.



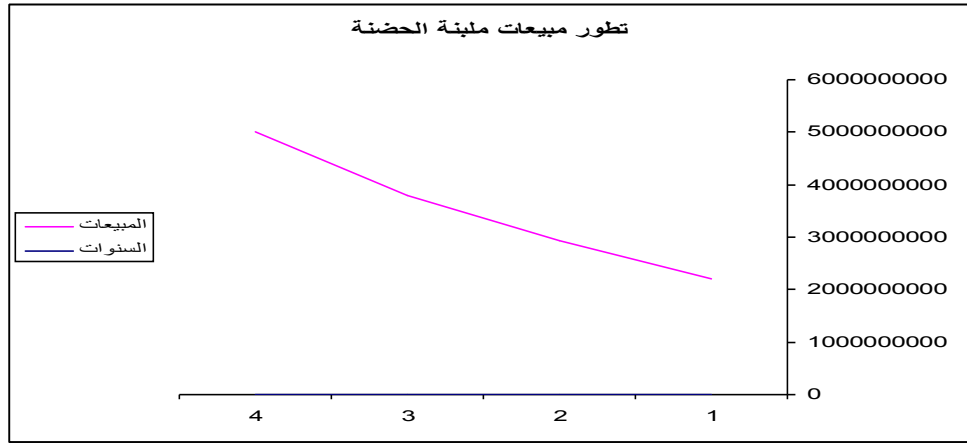
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات المصلحة التجارية.

وفي محاولة لمعرفة تطور مبيعات المؤسسة خلال السنوات الماضية أخذنا المبيعات الخاصة بفترة 2006 إلى 2009 والجدول التالي يبين تطور مبيعات المؤسسة خلال هذه الفترة:

جدول رقم (4-6): مبيعات لملمبة الحضنة خلال 2006-2009.

السنوات	المبيعات	معدل النمو %
2006	2213551771.68	-----
2007	2939428561.81	% 32.8
2008	3799907098.42	% 29.28
2009	5001815732.98	% 31.63

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على جدول حسابات النتائج للمؤسسة (الملحق 5).
* للإشارة فإن معدل النمو محسوب باعتماد سنة الأساس هي السنة التي تسبق السنة التي يحسب عندها معدل النمو، أي أن سنة الأساس تتغير كل سنة.
ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مبيعات المؤسسة في تزايد مستمر، حيث أنه من 2006 حتى 2009 ارتفعت مبيعات المؤسسة إلى أكثر من الضعف، وهذا راجع إلى توسع المؤسسة في تشكيلة منتجاتها، وكذلك إلى التوسع الكبير في السوق الوطنية وتغطيتها لكل ولايات الوطن، والشكل التالي يوضح تطور مبيعات مدينة الحضنة خلال الفترة 2006-2009.
الشكل رقم (4-7): تطور مبيعات مدينة الحضنة.



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن مبيعات المدينة في تزايد مستمر و أكبر قيمة ارتفاع هي بين 2008 و 2009 ويعود ذلك إلى التوسع و التنوع في تشكيلة منتجات المؤسسة، وكذلك انتشار منتجاتها في كافة أنحاء السوق الوطنية.

إن هذا التطور الهائل للمبيعات ما هو إلا دليل على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، من خلال الأداء الجيد لعملياتها و أنشطتها.

2- المعلومات التسويقية:

يجمع معظم المشاركين في اتخاذ القرار على أهمية وضرورة المعلومات التسويقية، ذلك لأنها تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وسرعة اتخاذ القرارات دون تضييع الوقت، إضافة إلى مكانة التسويق المهمة جدا في نظرهم، ويتم الحصول على المعلومات التسويقية في المؤسسة عن طريق:

- بحوث السوق التي تقوم بها مصلحة التسويق في مختلف النقاط في الوطن.
- تجار الجملة الموزعين عبر مختلف المناطق والذين يقدمون كل جديد من ناحية المستهلك (الذوق، الرغبات، الحاجيات، الرضا، الولاء، بعض الملاحظات و المشاكل... الخ)، وكذلك من ناحية المنافسين و أسعارهم وكذلك أهم منتجاتهم... الخ.

- الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال حضور المعارض التجارية، أو غرف التجارة المفتوحة التي يتم من خلالها تبادل المعلومات ومعرفة جديد الأسواق المحلية و الدولية، وكذلك تحليل وقراءة الصحف و المجالات المتخصصة في الصناعات الغذائية.
- تحصل المؤسسة كذلك على المعلومات من خلال قراءة وتحليل التقارير المنشورة عن المنافسين بواسطة المنافسين أنفسهم.
- الحوار مع الزبائن والموزعين و الموردين باعتبارهم يتعاملون أيضا مع المؤسسات المنافسة، مما يسهل الحصول على المعلومات المطلوبة.

3- استخدام المصلحة التجارية لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال:

تعتمد هذه المصلحة في أداء أنشطتها على أجهزة الإعلام الآلي، حيث تستخدم في إعداد الفواتير وتسجيل الطلبات وكل ما يتعلق بتسيير هذه المصلحة، إضافة إلى استخدامها لنظم معلومات تسويقية معدة من طرف خبراء في الإعلام الآلي، تقوم المؤسسة بشرائها أو طلبها حسب احتياجات المؤسسة و العمليات المطلوبة.

الفرع الثالث: تحليل وظيفة الموارد البشرية.

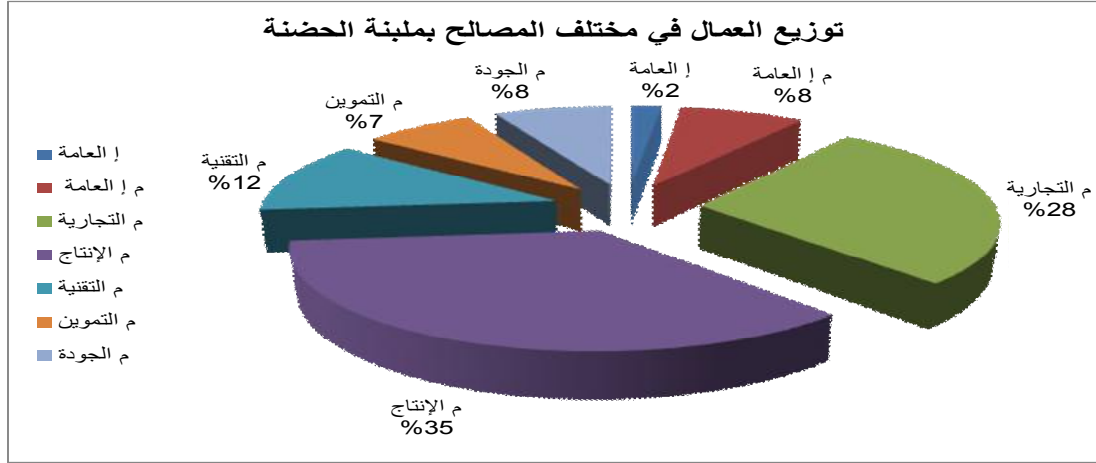
توظف مدينة الحضنة حاليا 661 عامل يوزعون على مختلف المصالح كالتالي:

جدول رقم(4-7): توزيع عمال المدينة على مختلف المصالح حسب المناصب.

المجموع	مديرية الجودة	مديرية التموين	المديرية التقنية	مديرية الإنتاج	المديرية التجارية	مديرية الإدارة العامة	الإدارة العامة	
21	01	02	02	08	03	02	03	إطارات مسيرة
85	11	04	10	23	25	09	03	إطارات
149	24	09	22	25	44	20	05	أعوان تحكم
406	14	32	44	179	113	22	02	منفذين
661	50	47	78	235	185	53	13	المجموع

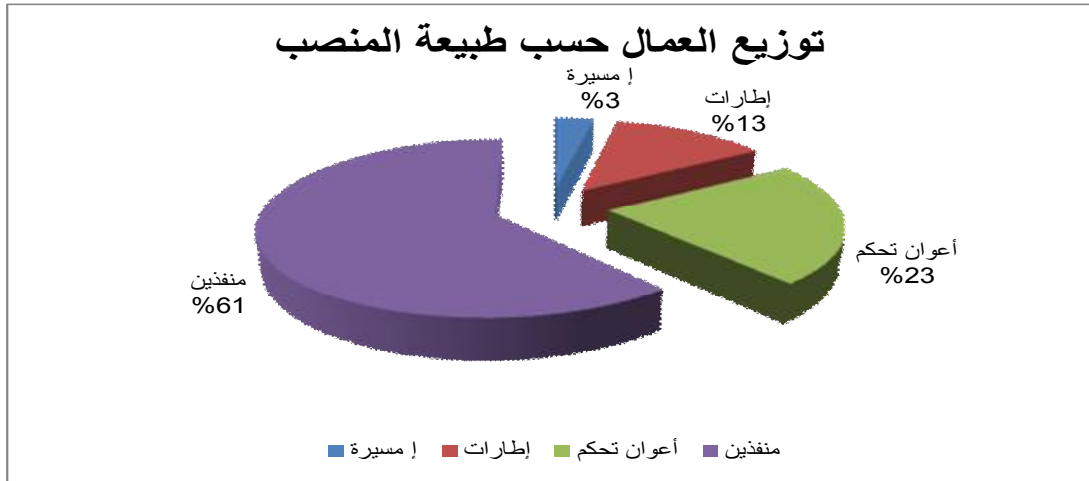
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات مصلحة الموارد البشرية. و من خلال الجدول أعلاه يمكن توضيح توزيع عمال المدينة على مختلف المصالح كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم(4-8): توزيع العمال في مختلف المصالح.



المصدر: من إعداد الطالب

كما يمكن تبيان توزيع العمال بالمدينة حسب المنصب المشغول كما هو مبين في الشكل التالي:
الشكل رقم(4-9):توزيع عمال المدينة حسب طبيعة المنصب.



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول والشكلين أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة عمال توجد في وظيفة الإنتاج ، كما أن نسبة المنفذين تمثل أكبر نسب العمال حسب طبيعة المنصب، وذلك يعود لمتطلبات العمل بالمدينة والتي تحتاج إلى عدد كبير من المنفذين، وكذلك عدد كبير منهم في ورشات الإنتاج.

1- سياسة التوظيف في المؤسسة:

كانت سياسة التوظيف بالمؤسسة في بداية انطلاقها الأولى تخضع للمعرفة الشخصية لأصحاب المؤسسة، والضغوطات و التوصيات التي تمارسها بعض الجهات القريبة من مسير المؤسسة، لكن ومع كبر حجم المؤسسة وتطورها ونموها اتساع نشاطها، أصبحت المؤسسة تعتمد سياسة

واضحة في التوظيف من خلال توصيف وتحليل الوظائف، وتخطيط واستقطاب الكفاءات بالإعتماد على مجموع من المعايير العلمية (الخبرة، المؤهلات، اختبارات خاصة، المقابلة الشخصية،...الخ).

2- ساعات العمل :

- بالنسبة للإدارة فإنها تعمل 8 ساعات في اليوم خلال خمسة أيام ونصف في الأسبوع، أي من السبت إلى نهاية صبيحة يوم الخميس.
- وحدة الحليب تعمل بمعدل 2x8 ساعة في اليوم، ذلك طيلة 6أيام في الأسبوع ابتداء من يوم الجمعة على الثانية زوالا حتى يوم الخميس الساعة الثانية زوالا، ويمكن أن يتم اللجوء إلى الساعات الإضافية في حالة وجود ضغط في العمل وزيادة الطلبات.
- وحدتي مشتقات الحليب تعمل هاتين الوحدتين بمعدل 3x8 أي (24سا/24سا) طيلة الأيام السبعة للأسبوع فهي تعمل بدون توقف.

3- مصاريف المستخدمين:

تتحمل المؤسسة عبء كبير من مصاريف المستخدمين، وهي في ارتفاع مستمر وتؤثر سلبا على ربحية المؤسسة، لكن الملاحظ أن تزايد هذه المصاريف راجع بالدرجة الأولى إلى التزايد الملحوظ في عدد العمال، إضافة إلى الحوافز المادية المقدمة للعاملين، ومصاريف الساعات الإضافية التي يكون الأجر بها مضاعفا، والجدول التالي يوضح تطور مصاريف العاملين خلال الفترة 2006-2009.

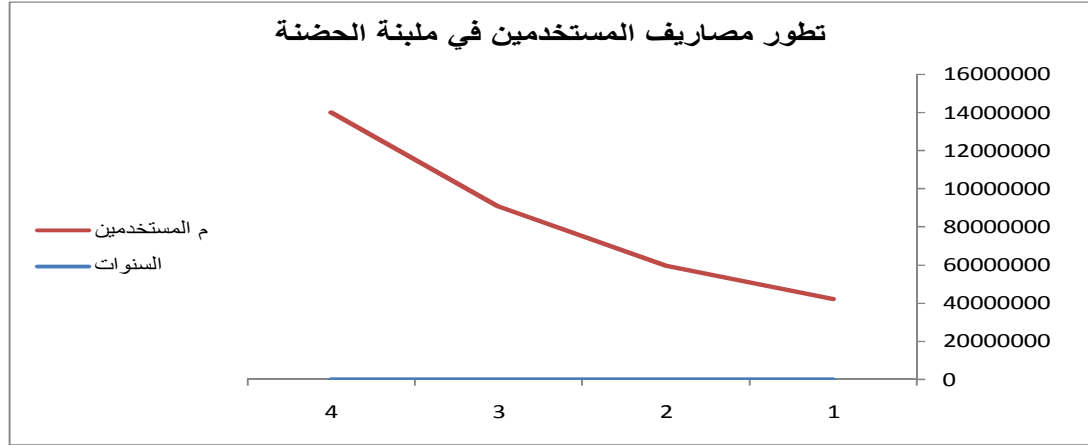
الجدول رقم(4-8): تطور مصاريف المستخدمين لمدينة الحضنة.

السنوات	مصاريف المستخدمين	معدل النمو %
2006	42105373.02	-----
2007	59451508.97	41.2%
2008	90661317.42	52.5%
2009	139993723.46	54.4%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على جدول حسابات النتائج (الملحق 5).

الملاحظ من الجدول أن مصاريف المستخدمين في تزايد مخيف من سنة إلى أخرى حيث تصل نسبة الزيادة عموما إلى أكثر من 50% عدا سنة 2007 وصلت نسبة الزيادة فيها إلى 41.2%، و المطلوب من مسؤولي المؤسسة إيجاد الآلية اللازمة لتخفيض هذه المصاريف، خاصة وأن التطورات التكنولوجية في العالم تتيح آلات جد متطورة، في مختلف النشاطات، والتي تساعد على أداء العمل بقليل من الجهد والوقت، وبأقل تكلفة، والشكل الموالي يوضح تطور مصاريف المستخدمين في المدينة خلال الفترة 2006-2009.

الشكل رقم (4-10):تطور مصاريف المستخدمين في مدينة الحضنة.



المصدر: من إعداد الطالب

4- إنتاجية العمال:

يمكن قياس إنتاجية العامل في المؤسسة بقسمة رقم الأعمال السنوي على عدد العمال، وذلك حسب الجدول التالي الذي يوضح تطور إنتاجية العامل الواحد في ملبنة الحضنة خلال الفترة 2009-2006.

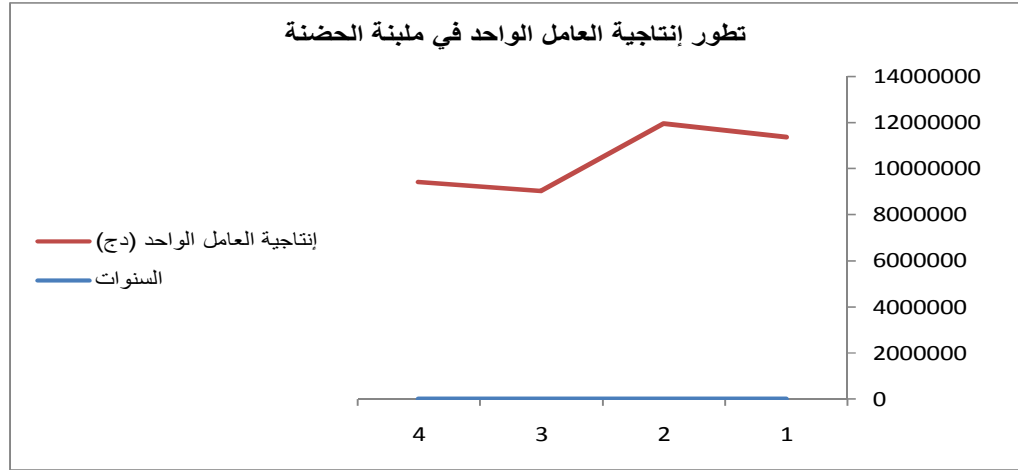
جدول رقم(4-9): تطور إنتاجية العامل الواحد في ملبنة الحضنة.

السنوات	عدد العمال	رقم الأعمال (دج)	إنتاجية العامل الواحد (دج)	معدل النمو %
2006	195	2213551771.68	11351547.55	-----
2007	246	2939428561.81	11948896.6	05%
2008	421	3799907098.42	9025907.6	24.46%-
2009	532	5001815732.98	9401909.3	04.16%

المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إنتاجية العامل كانت مرتفعة سنة 2006 مقارنة بسنة 2005 لكنها في سنة 2007 ارتفعت فقط بنسبة 05% مقارنة بسنة 2006، وفي سنة 2008 سجل هنالك انخفاض في إنتاجية العامل بسبب تضاعف عدد العمال دون أن يكون هناك ارتفاع محسوس في رقم الأعمال، وفي سنة 2009 عاودت الإنتاجية في الإرتفاع نتيجة الإرتفاع الكبير في رقم الأعمال، ويكمن السبب في تذبذب نسب نمو الإنتاجية إلى ظروف السوق، حيث أن المؤسسة تعمل بنظام الطلبات، فهي تنتج وفق الطلبات المقدمة. ويمكن تبيان تطور إنتاجية العامل الواحد في ملبنة الحضنة خلال الفترة 2009-2006 من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (4-11): تطور إنتاجية العامل الواحد في ملبنة الحضنة.



المصدر: من إعداد الطالب

5- الغيابات :

المؤسسة تقوم بتسجيل الحضور وفق الطرق التقليدية وهي الإمضاء، ونظرا لصعوبة ضبط حضور العمال بسبب التزايد الكبير لعدد العمال بالمدينة، فإن المسؤولين وضعوا سياسات رديعة لمواجهة الغيابات، فالغياب غير المبرر، أو في حالة التأكد من عدم حضور العامل رغم وجود إمضاءه، فعقوبته قد تصل إلى خصم 8 أيام.

وتعد قضية الغيابات من القضايا التي لا تتسامح معها المؤسسة، إلا للحالات الضرورية مثل المرض، وقد بلغت نسبة الغيابات إلى أقصى حد لها سنة 2007 حيث بلغت نسبة 5.79%، أما سنة 2009 فقد وصلت إلى 3.45% وهي أقل نسبة غيابات حصلت في المؤسسة، حسب مسؤول مصلحة التموين.

الفرع الرابع: تحليل الأداء الإنتاجي للمؤسسة.

1- الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية:

قبل التطرق إلى الأداء الإنتاجي للمؤسسة لابد من التعرف على موارد المؤسسة المستخدمة في العملية الإنتاجية، حيث أن المؤسسة تستخدم الموارد التالية:

1- المواد الأولية: إن النشاط الذي تقوم به المؤسسة يتطلب توفير جميع المواد التي تدخل في إنتاج الحليب و مشتقاته، وعلى هذا الأساس تقوم المؤسسة باقتناء هذه المواد سواء من السوق المحلية أو الأجنبية، وأهم هذه المواد هي:

- غبرة الحليب: هذه المادة تدخل في عملية الإنتاج بحوالي 75%، فبالنسبة لإنتاج الحليب يتم اقتناء هذه المادة من الديوان الوطني المهني للحليب بأسعار مدعمة من طرف الدولة، أما بالنسبة لمشتقات الحليب فيتم استيراد مستلزماتها من الخارج، وقد وصلت تكلفتها سنة 2008 إلى 2.872.569.000 دج.

- حليب البقر الطازج: يتم الحصول على هذه المادة من مربي الأبقار المتواجدين بالولاية و المناطق المجاورة، بحيث ازدادت كمية هذه المادة المحصلة من طرف المؤسسة لتصل في أشهر فصل الربيع إلى 570 ألف لتر شهريا، بالإضافة إلى بعض المواد التي تدخل في عمليات الإنتاج كمادة السكر، الخميرة و الفاكهة... الخ.

2- الموارد البشرية: تتمثل الإمكانيات البشرية في عدد إجمالي يقدر بـ 661 عامل كما أن وظيفة الإنتاج تستحوذ على الحصة الأكبر من العاملين، والتي تقدر بـ 235 عامل على

مختلف مناصبهم وتخصصاتهم، والجدول التالي يوضح توزيع مختلف العاملين بوظيفة الإنتاج حسب طبيعة المؤهلات.

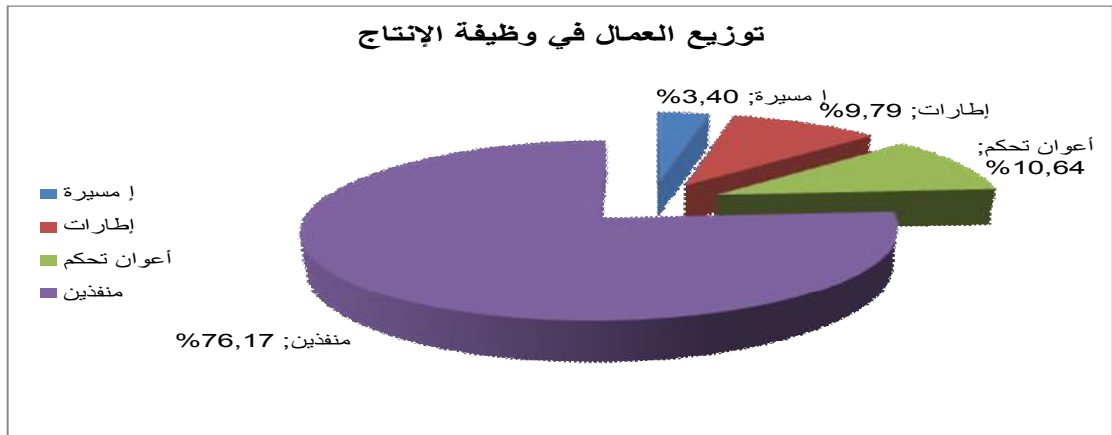
الجدول رقم (4-10) : توزيع مختلف العاملين في وظيفة الإنتاج حسب المؤهلات.

المؤهلات	عدد العمال	النسبة
إطارات مسيرة	08	03.40%
إطارات	23	09.79%
أعوان تحكم	25	10.64%
منفذين	179	76.17%
المجموع	235	100%

المصدر : مصلحة المستخدمين بالمؤسسة.

والشكل التالي يوضح توزيع العاملين بوظيفة الإنتاج حسب المؤهلات.

الشكل رقم (4-12): توزيع العاملين بوظيفة الإنتاج حسب المؤهلات.



المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه أن أكبر نسبة من العاملين هي نسبة المنفذين، وذلك نظرا لطبيعة العمل بهذه الوظيفة، حيث توجد هناك ثلاث وحدات إنتاج، وتتطلب هذه الوحدات يد عاملة كثيرة بسبب متطلبات العمل اليدوي وكذلك مناولة المواد و ترتيب المنتجات ونقلها إلى المخازن.

3- تجهيزات الإنتاج:تستخدم الملمبة تجهيزات إنتاج متطورة تم استيرادها من فرنسا، كما تخضع هذه التجهيزات لعمليات صيانة دورية من طرف طاقم صيانة متخصص، وقد بلغت قيمة تجهيزات الإنتاج سنة 2009 ما قيمته 2220954994.13دج، وهي أكبر قيمة وصلت إليها تجهيزات الإنتاج خلال السنوات الأربع الأخيرة، ويعود ذلك إلى التوسع في نشاط المؤسسة من خلال استحداث وحدة إنتاج الجبن التي تطلبت بعض التجهيزات الجديدة.

2- حركة المركبات و الأشخاص و المنتوجات داخل المصنع:

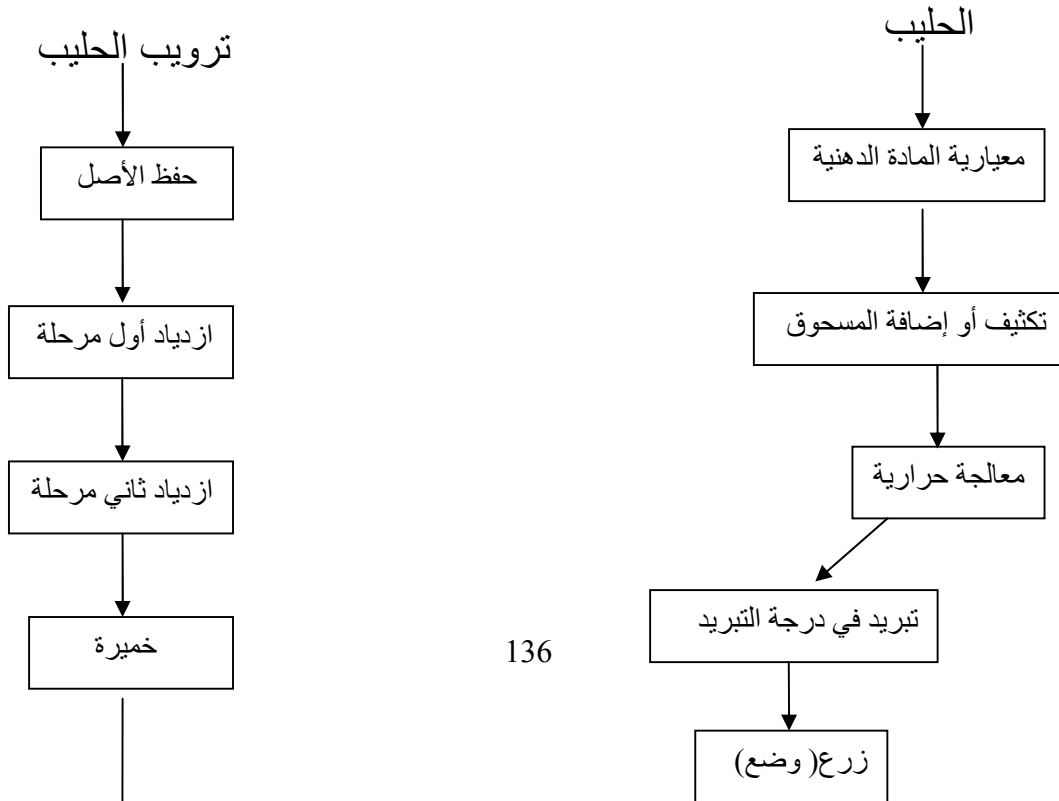
يتميز المصنع بمساحة شاسعة جدا، مما يسهل عملية دخول وخروج الشاحنات و الناقلات الضخمة، أما بالنسبة لحركة العمال فيتم دخولهم من المدخل الرئيسي ثم يتوجهون إلى غرف تبديل الملابس الموجودة في مبنى التجهيزات، وبعد تغيير العامل لملابسه يتابع سيره إلى الورشات عبر الرصيف الخارجي الذي يفصل مبنى التجهيزات عن مبنى الإنتاج، أما فيما يتعلق بالمنتوجات فالحركة مدروسة جيدا، حيث أنها تتم بسلاسة تامة، على اعتبار أن اختيار موقع

المخازن تم بدقة، من خلال الأخذ في الحسبان عند بنائها المسافة بينها وبين ورشات الإنتاج، وكذلك عملية استلام وصرف المواد، حيث أن وسائل نقل المواد تركز عند أبوابها، وكذا قرب مخازن المنتوجات التامة من مراكز الشحن.

3- مراحل العملية الإنتاجية بالمؤسسة:

تقوم المؤسسة بإنتاج العديد من المنتجات والمتمثلة أساسا في الحليب ومشتقاته، وسنتطرق فيما يلي إلى مراحل إنتاج مادة الياغورت على اعتبار أن منتج الياغورت هو أهم منتجات المؤسسة وكذلك يتطلب عمليات كثيرة.

الشكل رقم (4-13): مخطط مراحل تكوين الياغورت.



المصدر: مصلحة الإنتاج بالمؤسسة.

وتنتج المؤسسة تشكيلة متنوعة من الحليب و مشتقاته في ثلاث وحدات مختلفة وهي مبينة وفق الجدول التالي:
الجدول رقم(4-11): تشكيلة منتجات الملمبة.

المواصفات	المنتج	
أكياس	حليب (ل1)	الوحدة الأولى
أكياس	لبن (ل1)	
أكياس	رائب (ل1)	
في القارورات	ياغورت ممزوج بالفواكه و معطر (ل1)	الوحدة الثانية
في القارورات	لبن (ل1)	
في القارورات	رائب (ل1)	
في العلب	ياغورت ممزوج بالفواكه (110 غ)	
في العلب	ياغورت ممزوج معطر	
في العلب	حلوى قشدية على البارد	

الوحدة الثالثة	جبن طري طبيعي	في العلب
	جبن طري معطر	في العلب
	جبن طري بالفاكهة	في العلب

المصدر: مصلحة الإنتاج بالمؤسسة.

4- اتخاذ القرارات الإنتاجية في المؤسسة: تتخذ المؤسسة يوميا مجموع من القرارات

الإنتاجية، والتي تختلف في جوهرها، ولكنها تتجمع في ثلاثة أصناف كبرى وهي كالتالي ك

1- القرارات الإستراتيجية: وهي قرارات مرتبطة بتوجه المؤسسة واستراتيجياتها،

وتتسم بطابعها المستقبلي طويل أو متوسط الأجل، ولها علاقة بإضافة منتوجات

جديدة، وتحمل طبيعة التوزيع القانوني للموارد، وتهدف إلى توزيع المنتوجات وامتلاك

الأسواق حسب التركيبة التي تعطي أفضل نتيجة بالنظر إلى المعايير و الأهداف المرجوة

(مردودية النمو).

2- القرارات الإدارية: ويتم اتخاذها على مستوى الأقسام و المصالح، من أجل الحصول

على أفضل نجاعة لهيئة المستخدمين، وللإمكانيات المادي بكل أنواعها و الموضوعات

للعمل.

3- القرارات العملية: و هي التي تركز على الإستغلال الجاري، التحليل حسب الجانب

التقني، على الحصول على أكبر مردودية ممكنة، وفي اتخاذ القرارات التشغيلية على

مستو فرق العمل و الورشات.

وتعمل المؤسسة وفق أسلوب الطلبات لتجنب المخزون الكبير على اعتبار أن منتجاتها تتميز

بمدة صلاحية محدودة، ويقوم رئيس مصلحة الإنتاج بالتخطيط للإنتاج انطلاقا من المعلومات

التي ترسل من طرف المصلحة التجارية كل مساء.

4- تطور الإنتاج بالملبنة: لقد شهد الإنتاج بالملبنة تطورات كبيرة في السنوات الأخيرة،

وذلك انطلاقا من تزايد الطلب على مختلف منتجات الملبنة، ويدل ذلك على أن منتجات

ملبنة الحضنة تلقى قبولا كبيرا في السوق الوطنية، والجدول الموالي يوضح تطور

كميات الإنتاج بالملبنة.

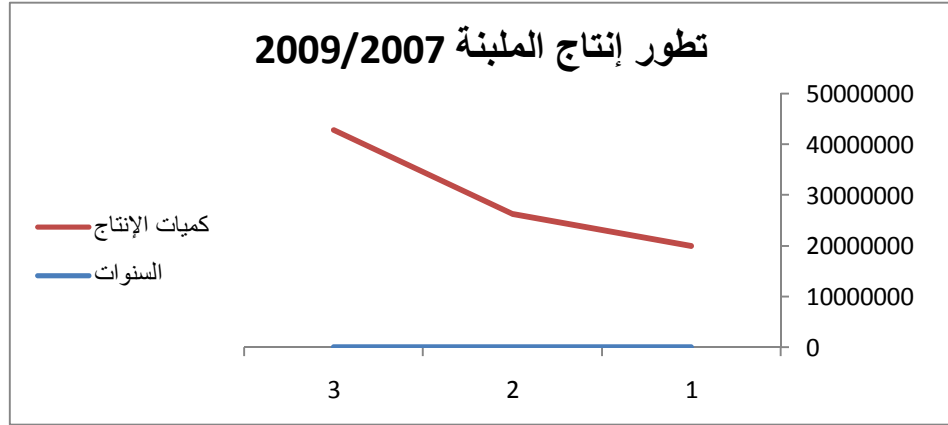
الجدول رقم(4-12):تطور الإنتاج بالملبنة.

السنوات	كميات الإنتاج(وحدة)	معدل النمو(%)
2007	199822079	-----
2008	262692921	31.46%
2009	428497942	63.12%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة (الملحق 7).

ويمكن تمثيل تطور إنتاج المؤسسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(4-14):تطور إنتاج الملبنة.



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن إنتاج الملينة في تزايد كبير، وهذا راجع إلى تزايد الطلب على منتجات الملينة وتنوع منتجاتها، إضافة إلى محاولة المسؤولين بالملينة تلبية حاجيات وأذواق أكبر شريحة من الزبائن.

5- القيمة المضافة وهيكلتها: يمكن عرض تطور القيمة المضافة وعلاقتها برقم الأعمال من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4-13): تطور القيمة المضافة للملينة.

السنوات	القيمة المضافة (دج)	النسبة من ر ع
2006	216900026.87	9.79%
2007	-191519368.65	-6.51%
2008	-234934431.52	-6.18%
2009	1065811134.68	21.31%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على جدول حسابات النتائج للملينة (الملحق 5).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة المضافة كانت سالبة خلال سنتي 2007 و2008، وهذا راجع إلى زيادة تكاليف المواد واللوازم المستهلكة، كما عرفت القيمة المضافة أعلى قيمة لها سنة 2009 حيث بلغت نسبة 21.31% من رقم الأعمال، أما من حيث هيكل القيمة المضافة لسنة 2009 فإنه يتكون من العناصر التالية:

الإنتاج المباع = 99.7%
 المواد ولوازم مستهلكة = 76.5%
 الإنتاج المخزن = 0.23%
 الخدمات = 2.2%
 تحويل تكاليف الإنتاج = 0.07%
 القيمة المضافة = 21.3%

نلاحظ أن أساس نشاط المؤسسة مبني على الإنتاج المباع (99.7%)، أما الباقي فيرجع إلى الإنتاج المخزون وتحويل تكاليف الإنتاج، كما أن المواد واللوازم المستهلكة تمثل 76.5%، والخدمات 2.2%، وهذا يبرز حصة المواد واللوازم في تكوين القيمة المضافة. وارتفاع حصة المواد واللوازم مبرر بارتفاع أسعار هذه المواد خاصة المواد الأولية التي تستورد في معظمها من الخارج.

الفرع الخامس: تحليل الوضعية المالية للمؤسسة.

1- السيولة: تساعد السيولة في تغطية النشاطات القصيرة الأجل والتي تخضع دائما لبعض الظروف الطارئة مما يجبر المؤسسة على الإحتفاظ بقيمة كافية من السيولة لمواجهة هذه الظروف، والجدول الموالي يبين بعض النسب الخاصة بالسيولة:

جدول رقم(4-14): بعض نسب السيولة الخاصة بالملبنة.

السنوات	السيولة العامة	السيولة الحالية	الخزينة الحالية
2007	1.02	1.25	0.4
2008	1.24	1.28	0.48
2009	1.33	1.51	0.54

المصدر: المصلحة المالية للمؤسسة.

- نسبة السيولة العامة: (الأصول المتداولة/الديون قصيرة الأجل)، تعبر هذه النسبة على نسبة تغطية الديون للأصول المتداولة، ويشترط فيها أن تكون أكبر من 1، ومن خلال الجدول نلاحظ أن هذه النسبة أكبر من الواحد، وهي في تحسن ملحوظ، وقد بلغت أعلى نسبة لها سنة 2009، حيث بلغت نسبة 1.33، وهي نسبة جيدة مقارنة بالسنوات الماضية.

- السيولة الحالية: (الأصول المتداولة-المخزونات/الديون قصيرة الأجل)، وتعتبر هذه النسبة على قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها قصيرة المدى بالإعتماد فقط على القيم المحققة، ومن خلال الجدول نلاحظ أن هذه النسبة أكبر من الواحد، وقد بلغت أقصى قيمة لها سنة 2009، حيث بلغت 1.51، مما يدل على قدرة الملبنة على الوفاء بديونها قصيرة المدى من خلال القيم المحققة.

- الخزينة الحالية: (القيم الجاهزة/الديون قصيرة المدى)، ومن خلال الجدول نلاحظ أن الموجودات لا تغطي إلا نسبة قليلة من الديون قصيرة الأجل، لكنها في تحسن مستمر، وقد بلغت نسبة 0.54 سنة 2009، ما يدل على أن القيم الجاهزة للملبنة تغطي أكثر من نصف الديون قصيرة الأجل.

2- الإستثمارات في الملبنة:

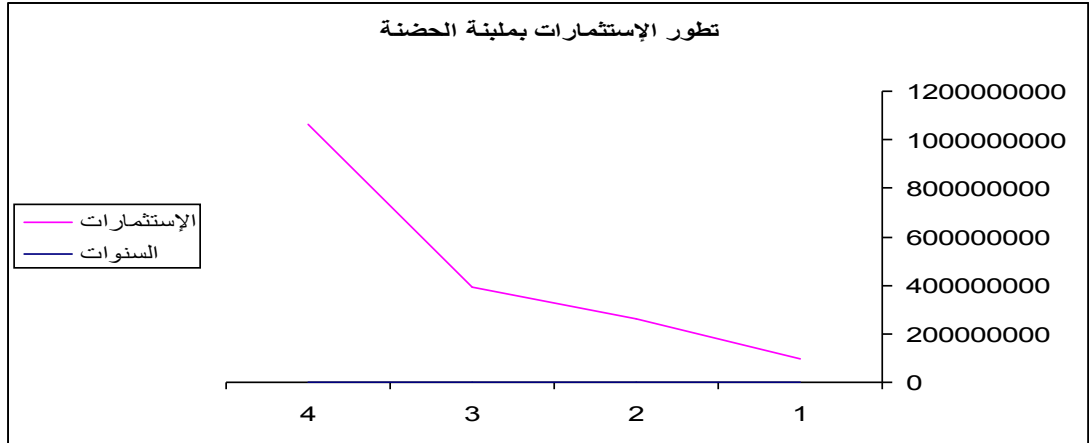
تعمل مصلحة المالية على توفير الأموال و الإقتراض من البنوك، ويوجد للمؤسسة شريكان بنكيان هما البنك الخارجي الجزائري (BEA)، والقرض الشعبي الجزائري (CPA) بسعر فائدة 08%، وحسب مصلحة المالية فإن زيادة الإقتراض من هذه البنوك يتطلب ضمانات كثيرة مما يمثل عائقا أمام المؤسسة للحصول على تمويل إضافي للتوسع، إلا أن المؤسسة حاليا تتوفر على أموال كافية لتمويل أنشطتها قصيرة ومتوسطة الأجل، على حد قول مسؤول مصلحة المالية، ويظهر ذلك جليا من خلال تتبع تطور استثمارات المؤسسة خلال الأربع سنوات الأخيرة، والجدول التالي يوضح تطور استثمارات ملبنة الحضنة خلال الفترة 2006-2009.

جدول رقم(4-15):تطور استثمارات الملبنة.

السنوات	الإستثمارات(دج)	التغير (دج)	النسبة %
2006	723322790.77	-----	-----
2007	986405873.03	263083082.26	36.37%
2008	1378950265.15	392544392.12	39.8%
2009	2445237620.76	1066287355.61	77.32%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الميزانية المحاسبية للمؤسسة (الملحق 6).

ويمكن توضيح تطور استثمارات المؤسسة من خلال الشكل التالي:
الشكل رقم (4-15): تطور استثمارات المؤسسة خلال الفترة 2006-2009.



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الشكل والجدول أعلاه نلاحظ أن استثمارات المؤسسة في تزايد مستمر خاصة في سنة 2009 ويعود ذلك حسب مسؤول المالية بالمؤسسة إلى التوسع في نشاط المؤسسة باستحداث وحدة الجبن التي انطلق الإنتاج بها بداية 2010، ووحدة تربية الأبقار والتي انطلقت الأشغال بها في أفريل 2010، وعلى العموم فإن التزايد الكبير في استثمارات الملمبة يدل على وفرة الأموال اللازمة للتوسع والنمو.

ونظرا لعدم تمكننا من الحصول على الميزانية المالية للمؤسسة فإننا قمنا بتحليل الوضعية المالية للمؤسسة من خلال الميزانية المحاسبية و جدول حسابات النتائج.

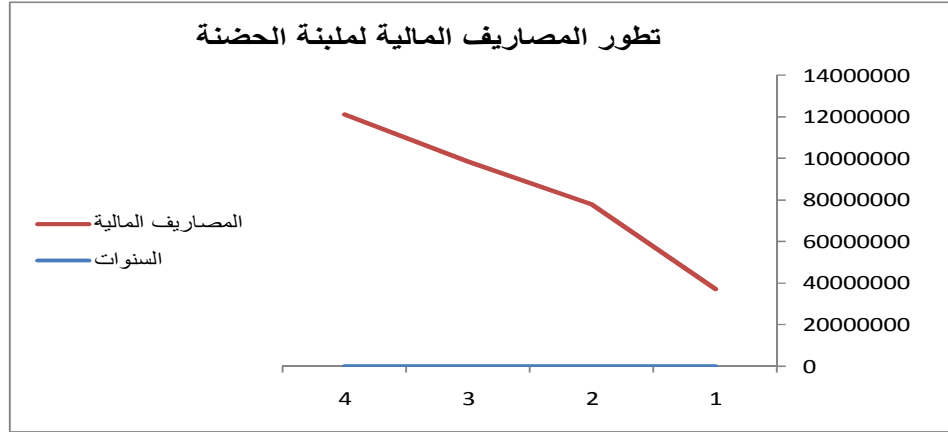
3- المصاريف المالية لملمبة الحضنة:

من خلال جدول حسابات النتائج للسنوات 2006-2009 يتضح أن المصاريف المالية للمؤسسة في تزايد مستمر، ويرجع ذلك حسب مسؤول المالية إلى قيمة الفوائد على القروض، حيث أن المؤسسة تعتمد سنويا على الإقتراض من البنوك لتمويل أنشطتها خاصة في السنوات الأخيرة التي عرفت فيها المؤسسات توسع كبيرة، لذلك فإن زيادة المصاريف المالية ليست نقطة سلبية نظرا لظرفية هذه الزيادة، وأن عمليات الإقتراض تساعد المؤسسة في توسيع أنشطتها وتحقيق نتيجة إيجابية. و الجدول التالي يبين تطور المصاريف المالية لملمبة الحضنة خلال الفترة 2006-2009.

جدول رقم(4-16):تطور المصاريف المالية للملمبة.

السنوات	المصاريف المالية(دج)
2006	37065628.23
2007	77678651.91
2008	98233117.53
2009	121031422.46

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على جدول حسابات النتائج (الملحق 5).
ويمكن توضيح تطور المصاريف المالية لملمبة الحضنة من خلال الشكل الموالي:
الشكل رقم(4-16): تطور المصاريف المالية لملمبة الحضنة.



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الشكل و الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن المصاريف المالية للمبلنة في تزايد مستمر وقد بلغت أعلى قيمة لها في سنة 2009 ويعود ذلك لزيادة الإقتراض لتمويل المشاريع التوسعية للمبلنة.

4- الديون :

تعتمد مبلنة الحضنة في تمويل أنشطتها بنسبة كبيرة على الديون سواء كانت قصيرة أو طويلة الأجل، ويعود ذلك إلى قلة الأموال الخاصة للمؤسسة، وكذلك إلى التسهيلات المقدمة من طرف البنوك للمؤسسة، وتعتبر الديون المصدر الأول لتمويل مشاريع المؤسسة التوسعية، خاصة وأن منتجات الحليب ومشتقاته تلقى رواجاً كبيراً في السوق الوطنية، مما يجعل عملية التمويل بالديون أفضل من التمويل بالأموال الخاصة، حيث أن الرفع المالي المرتفع في حالات الرواج يعتبر كنقطة قوة تساعد المؤسسة على استغلال الفرص المتاحة في بيئة الصناعة، والجدول التالي يبين تطور الديون الخاصة بمبلنة الحضنة خلال الفترة 2006-2009.

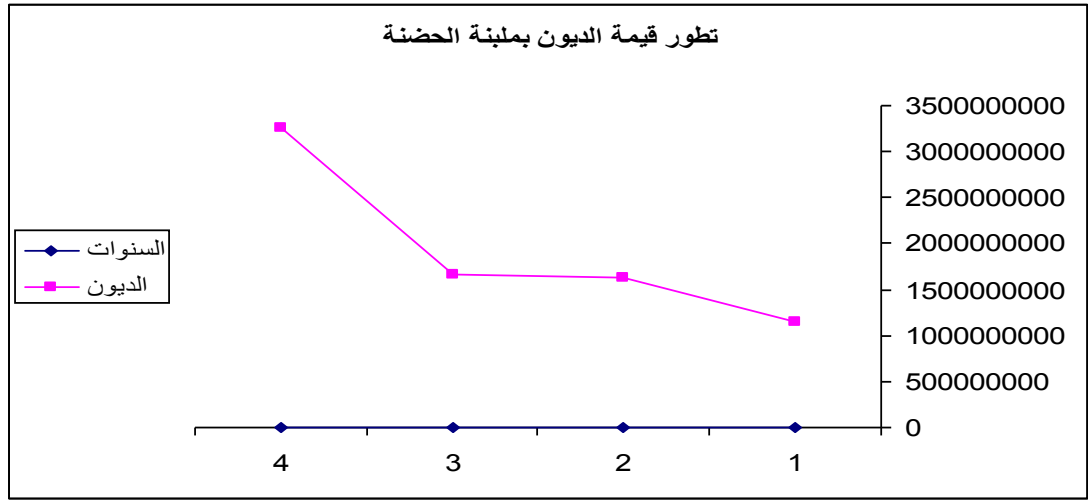
جدول رقم (4-17): تطور ديون مبلنة الحضنة 2006-2009.

السنوات	الديون (دج)	نسبة الديون إلى الأصول
2006	1148837520.51	89.7%
2007	1634687250.84	90.4%
2008	1669535381.27	82.04%
2009	3254366757.75	79.36%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على (الملحق 6).

ويمكن توضيح تطور قيمة الديون بمبلنة الحضنة خلال الفترة 2006-2009 كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (4-17): تطور قيمة الديون بمبلنة الحضنة.



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الشكل والجدول أعلاه يمكن أن نلاحظ أن تمويل المؤسسة عن طريق الديون في تزايد مستمر، خاصة في سنة 2009 ويعود ذلك إلى الحاجة الكبيرة للأموال اللازمة لتمويل المشاريع الجديدة و المتمثلة في وحدتي الجبن وتربية الأبقار، مما أدى بالمسؤولين في المؤسسة إلى اللجوء للإقتراض لتوفير الأموال اللازمة، ويعتبر التمويل عن طريق الديون كنقطة قوة بالنسبة للمؤسسة نظرا لحالة الرواج التي تميز سوق الحليب ومشتقاته، وقد وصلت نسبة الديون إلى الأصول في سنة 2009 إلى 79.36% وهي أقل نسبة في السنوات الأربع الأخيرة، لكن هذا الإنخفاض يعود إلى ارتفاع قيمة الميزانية للمؤسسة وليس إلى انخفاض قيمة الديون، كما نلاحظ أن نسبة كبيرة من أصول المؤسسة يتم تمويلها عن طريق الديون، لكن هذه النسبة في انخفاض مستمر ويعود ذلك إلى الزيادة المستمرة في الأموال الخاصة للملمبة.

كما يمكن ملاحظة تطور ديون الإستثمار خلال الفترة 2009-2006 من خلال الجدول التالي:

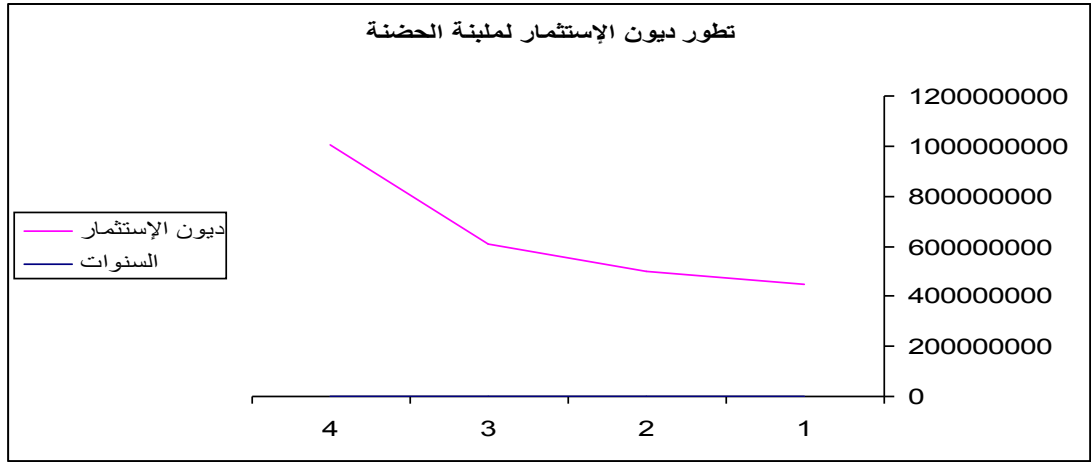
جدول رقم(4-18):تطور ديون الإستثمار بالملمبة.

السنوات	ديون الإستثمار(دج)	النسبة إلى مج الديون
2006	448672452.56	39.05%
2007	497772287.23	30.45%
2008	610278172.20	36.55%
2009	1006499332.18	30.92%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على ميزانية المؤسسة (الملحق 6).

والشكل الموالي يوضح تطور ديون الإستثمار لملمبة الحضنة خلال الفترة 2009-2006.

الشكل رقم(4-18): تطور ديون الإستثمار لملمبة الحضنة.



المصدر: من إعداد الطالب

ومن خلال الشكل والجدول أعلاه نلاحظ أن ديون الإستثمار في تزايد مستمر، إلا أنها عرفت زيادة كبيرة سنة 2009 ويعود ذلك إلى الإستثمارات الكبرى التي بدأت فيها المؤسسة، خاصة وحدة الجبن التي تطلبت تجهيزات جديدة، كما أن ديون الإستثمار تمثل أكثر من 30% من مج الديون، وهو ما يفسر أن المؤسسة تمتلك أصول مادية كضمان لهذه الديون.

5- نتيجة الإستغلال:

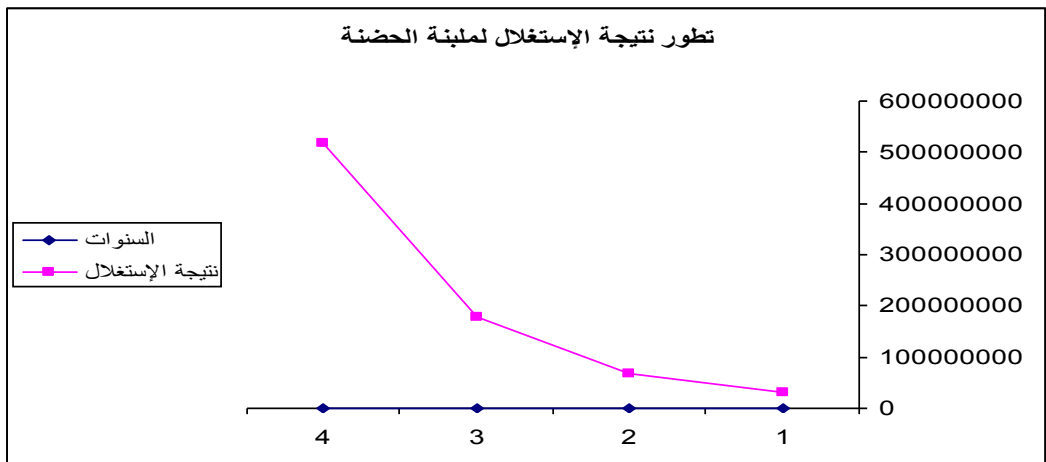
تظهر نتيجة الإستغلال بقيمة موجبة خلال الأربع سنوات الأخيرة، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن المؤسسة في المسار الصحيح، خاصة وأن هذه النتيجة في تزايد مستمر، والجدول التالي يوضح تطور نتيجة الإستغلال لمدينة الحضنة خلال الفترة 2006-2009.

جدول رقم (4-19): تطور نتيجة الإستغلال لمدينة الحضنة.

السنوات	نتيجة الإستغلال(دج)	معدل النمو%
2006	31639245.27	-----
2007	67574740.55	113.57%
2008	178563561.02	164.24%
2009	517444188.61	189.78%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على جدول حسابات النتائج (الملحق 5).

كما يمكن توضيح تطور نتيجة الإستغلال من خلال الشكل الموالي:
الشكل رقم (4-19): تطور نتيجة الإستغلال الخاصة بمدينة الحضنة.



المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الشكل و الجدول أعلاه أن نتيجة الإستغلال للملمبة في تزايد مستمر (معدل النمو يتراوح بين 113 و189%)، ويرجع ذلك إلى التوسع في أنشطة الملمبة، ونمو إيراداتها، حيث أن إيرادات الملمبة تغطي أعباءها بشكل كلي، وقد عرفت سنة 2009 أعلى قيمة لنتيجة الإستغلال وبمعدل نمو 189.78%، وهي مرشحة للزيادة نظرا لتوقع الإستغلال الكامل لوحدة الجبن التي تشتغل حاليا بنسبة ضعيفة، ويدل التزايد المستمر لنتيجة الإستغلال بالملمبة على أن المؤسسة في وضعية مالية جد مقبولة.

6- النتيجة الصافية:

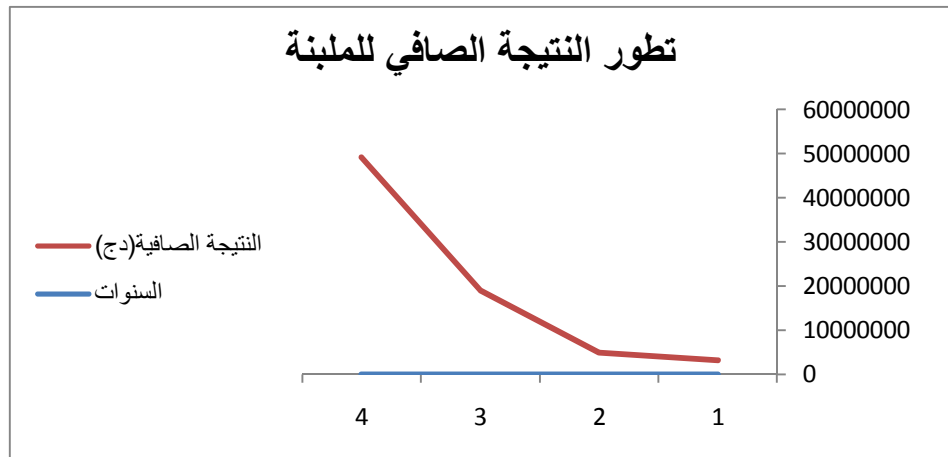
من خلال جدول حسابات النتائج للسنوات الأربع الأخيرة، تظهر لنا النتيجة الصافية موجبة، كما أنها في تزايد ملحوظ، وهذا يدل على أن المؤسسة تحقق أرباح صافية مرضية، هذه الأرباح تساعد على تحسين الوضعية المالية للملمبة، والجدول الموالي يبين تطور النتيجة الصافية لملمبة الحضنة خلال الفترة 2009/2006.

جدول رقم (4-20): تطور النتيجة الصافية لملمبة الحضنة.

السنوات	النتيجة الصافية(دج)	معدل النمو%	النسبة إلى ر ع
2006	31718530.62	----	1.43%
2007	49605053.60	56.39%	1.68%
2008	189434526.14	281.88%	5%
2009	491469550.19	159.44%	9.82%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على جدول حسابات النتائج للملمبة (الملحق 5).

ويمكن تمثيل تطور النتيجة الصافية للملمبة بالشكل التالي:
الشكل رقم(4-20): تطور النتيجة الصافية للملمبة.



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن النتيجة الصافية للملمبنة في تزايد مضاعف حيث وصل معدل النمو سنة 2008 إلى 281.88%، ويعود هذا إلى تطور نشاط المؤسسة ومبيعاتها، وكذلك التنوع في المنتجات، كما أن نسبة النتيجة الصافية إلى ر ع في تزايد مستمر خاصة سنتي 2008 و2009 حيث بلغت 5 و9.82 على التوالي، وهو ما يدل على أن وضعية المؤسسة في تحسن مستمر.

الفرع السادس: تحليل وظيفة الجودة والبحث و التطوير.

تعمل مصلحة الجودة و البحث و التطوير على مراقبة الجودة ونظافة المنتوجات النهائية، حيث يتم مراقبة جودة المنتوجات فور خروجها من المصنع، وتسعى المؤسسة دائما على ترسيخ مفهوم الجودة لدى مختلف العاملين، لأنها ترى أن الجودة أحد شروط المنافسة. أما فيما يخص النظافة، فإن المنتوجات التي تقدمها المؤسسة تدخل ضمن المنتوجات ذات الإستهلاك الواسع، وأن هذه المنتوجات تتطلب درجة عالية من النظافة داخل المصنع، لذلك استحدثت المؤسسة فرع خاص بالنظافة حتى يتسنى لها تقديم منتجات تتوافق مع معايير النظافة و الأمن الصحي، على اعتبار أن حماية المستهلك و المحافظة على صحته من أهم أولويات المؤسسة و أحد الأهداف الإجتماعية التي تسعى إلى تحقيقها، ويقوم هذا الفرع بالتنظيف الفوري للآلات، وكذلك أرضية الورشات الرئيسية المغطاة ببلاط مقاوم للحموضة، وتنظيف مساحات التخزين و غرف التبريد.

أما فرع البحث و التطوير فقد تم استحداثه نتيجة لإدراك المؤسسة لأهمية البحث و التطوير في المنافسة، من أجل تحسين المنتوجات الحالية، والسعي إلى إنتاج منتجات جديدة مستقبلا، وتعتبر وحدة الجبن من نتائج عمل هذا الفرع الذي توصل بعد عدة تجارب وأبحاث مخبرية إلى إنتاج هذا المنتج، حيث يوجد بالمؤسسة مخبر كبير مجهز بكافة التجهيزات الضرورية، إضافة إلى وجود طاقم متنوع من الخبراء و المهندسين في الكيمياء والبيولوجيا، يهتم بالبحث لإنتاج منتجات جديدة، إضافة إلى نوعية المنتوجات، كما يقوم كذلك بمراقبة كل المواد الأولية الواردة إلى المصنع، ويضع هذا الفرع ملاحظات الزبائن وشكاويهم محل الإهتمام لدراستها وتصحيح العيوب و النقائص في المنتوجات، حيث يوجد هناك سجل خاص بتسجيل ملاحظات الزبائن حول منتوجات المؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل الأداء الداخلي وفقا لأسلوب المراجعة الإدارية الداخلية.

تدعيما لما جاء في تحليل الوظائف المختلفة للملمبنة قمنا باستخدام أسلوب المراجعة الإدارية الداخلية من أجل تحديد مختلف نقاط القوة و الضعف بالملمبنة، حيث قمنا بطرح مجموعة الأسئلة التي يتضمنها هذا الأسلوب على بعض مسؤولي الملمبنة كل حسب اختصاصه و المصلحة التي ينتمي إليها، لكي يتسنى لنا تحليل هذه الأسئلة وتقييم الوضع الداخلي للملمبنة. ويتم استخدام هذا الأسلوب لتنظيم سياسات وأساليب عمل المؤسسات ونتائج أعمالها في كل المجالات: الإنتاجية، التسويقية، التمويلية والموارد البشرية... الخ. ويقدم لنا هذا الأسلوب وسيلة لاكتشاف مشاكل الأداء ونقاط القوة والضعف في المؤسسة، ويوضح الجدول في الملحق رقم (4) إجابات مسؤولي مختلف المصالح بالملمبنة الحضنة كل حسب اختصاصه عن أسئلة القائمة المختصرة للمراجعة الإدارية الداخلية.

ومن خلال إجابات مسؤولي مختلف المصالح بالمؤسسة على أسئلة قائمة أسلوب المراجعة الإدارية نجد أن مجموع الإجابات كانت كالتالي:
جدول رقم (4-21): تحليل إجابات أسلوب المراجعة الإدارية الداخلية.

المجموع (3) = (2) × (1)	العلامة (2)	النسبة %	العدد (1)	خيارات الإجابة
48	04	%48	12	نعم
26	02	%52	13	إلى حد ما
00	00	%00	00	لا
74		%100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال التحليل في الجدول أعلاه نستنتج أن المؤسسة في وضع جيد وفقا لأسلوب المراجعة الإدارية الداخلية، ذلك لأن علامة تنقيط إجابات مسؤولي المؤسسة عن الأسئلة هي 74 أي محصورة بين 70 و 84 درجة، لذلك ووفقا لهذا الأسلوب فإن المؤسسة تتمتع بوضع داخلي جيد و مناسب إلى حد كبير لاستغلال الفرص المتاحة في بيئة الصناعة.

المطلب الثالث: تحديد نقاط القوة و الضعف في أداء المؤسسة.

من خلال تحليل الأداء بمختلف الوظائف بالمؤسسة، وكذلك تحليل الأداء وفقا لأسلوب المراجعة الإدارية الداخلية يمكن التوصل إلى أهم نقاط القوة و الضعف في أداء المؤسسة، وهي كالتالي:

الفرع الأول: تحديد نقاط القوة.

- 1- وجود طاقة إنتاجية فائضة في المؤسسة، على اعتبار أنها تعمل في سوق منافسة احتكارية، والذي يتميز بوجود عدد قليل من المنتجين مقارنة بالعدد الكبير من المشتريين والمستهلكين، لذلك فإن المؤسسات التي تعمل في مثل هذه الأسواق دائما تكون لديها طاقة فائضة، مما جعل لملمبة الحضنة تسعى لاستغلال هذه الطاقة الفائضة.
- 2- لدى المؤسسة كفاءة في عملية التصنيع، فهي تعتمد على آلات جد متطورة و ذات تكنولوجيا عالية في عملياتها التصنيعية.
- 3- تعتمد لملمبة الحضنة على موارد بشرية ذات كفاءة عالية، فبعض العاملين بها لديهم خبرة سابقة في مؤسسات أخرى على غرار مؤسسة الصومام، وهناك من يتم تكوينهم داخليا لاكتساب الخبرة، إضافة إلى أن هذه المؤسسة تتجه نحو تشغيل الطاقات الشبانية خاصة خريجي الجامعات في مختلف التخصصات للإستفادة من طاقاتهم الشابة والطموحة.
- 4- لدى المؤسسة سمعة طيبة للعلامة التجارية Hodna Lait، وكل منتج له إسم تجاري خاص به مثل ياغورت القارورات لديه إسم : Yourty، ياغورت علب Yourty Day، والقشدة Fury... الخ.
- 5- يوجد بالمؤسسة نظم رقابة مناسبة، فلديها مصلحة خاصة بمراقبة الجودة و النوعية، إضافة إلى تكثيف عمليات البحث و التطوير لتحسين نوعية المنتجات و إنتاج منتجات

- جديدة، فهي تملك مهارات جيدة في البحث و التطوير، ولديها مصلحة خاصة بالبحوث و التطوير وتقوم بالتنبؤ بما يحدث في السوق.
- 6- مديرو المؤسسة يعتمدون في اتخاذهم للقرارات على أساليب علمية في الإدارة الإستراتيجية، من خلال تحسس متغيرات البيئة الخارجية و ما تنتجها من فرص يمكن استغلالها أو تهديدات يجب مواجهتها.
- 7- اعتماد المؤسسة على بعض نظم المعلومات في أدائها لوظائفها خاصة نظم المعلومات التسويقية.
- 8- الوضعية المالية للمؤسسة في حالة جيدة مما يساعدها في التوسع و النمو، و كذلك أداء أنشطتها المختلفة بنجاح، و ضمان تمويل كافي خاصة في الأجل القصير الذي يتطلب توفير السيولة اللازمة.

الفرع الثاني: تحديد نقاط الضعف.

إضافة إلى الأوضاع الجيدة السالفة الذكر، إلا أن المؤسسة تعاني من بعض نقاط الضعف و أهمها:

- 1- إرتفاع تكاليف التصنيع نظرا لارتفاع تكاليف المواد الأولية .
- 2- اعتماد المؤسسة على تجار الجملة فقط في تسويق منتجاتها يقلل من استعمالها لخطط تسويقية جديدة.
- 3- ضعف العمليات الترويجية لأنها تعتمد فقط على الملصقات في مدخل المدينة وشاحنات النقل عبر الطرقات، إضافة إلى بعض الملصقات الإعلانية في بعض الملاعب الخاصة بكرة القدم، لذلك فمعظم عملياتها الترويجية تعتمد على الموزعين وتجار الجملة، وقد قامت مؤخرا ببعض المحاولات الإعلانية عبر إذاعة الحضنة.
- 4- مشكل التزويد بالمياه التي تدخل بصفة أساسية في إنتاج الحليب و مشتقاته، فالمؤسسة تملك مجموعة من الآبار الإرتوازية داخل أسوار المؤسسة، لكن في فصل الصيف يقل مستوى هذه الآبار مما يؤثر سلبا على إنتاج المؤسسة ومبيعاتها، و أكبر دليل على ذلك انخفاض إنتاج المؤسسة إلى حوالي 50% في شهري جويلية و أوت 2010 بسبب تأخر السلطات الولائية في منح الترخيص بزيادة عمق الآبار على مستوى المؤسسة، وتسعى المؤسسة حاليا لزيادة عدد الآبار لكنها لم تستطع الحصول على تراخيص الحفر بسبب منع حفر مثل هذه الآبار على مستوى الولاية.
- 5- ارتفاع تكاليف المستخدمين بسبب ضيق نطاق الإشراف، و يعود ذلك إلى نقص فعالية التنظيم داخل الوحدات، و تقسيم المداومة في المؤسسة إلى أربعة فرق و العمل لمدة 24سا /24سا.
- 6- عدم وجود أنظمة تحفيز جيدة للعاملين، واقتصره فقط على تحفيز مادي خاص بالعمل لساعات إضافية و أيام العطل.

المطلب الرابع: تحليل نقاط القوة و الضعف في الأداء الداخلي لملمبة الحضنة.

بعد تحليل متغيرات المحيط الداخلي لملمبة الحضنة واستخلاص مختلف نقاط القوة والضعف، قمنا بمقابلة مع نائب المدير العام للملمبة من أجل تحليل مختلف نقاط القوة و

الضعف و تحديد أثرها و احتمال حدوثها مستقبلا في المؤسسة، وذلك وفق نموذج تحليل العناصر الداخلية الذي جاء في الفصل الثاني وكانت مختلف الدرجات المعطاة كالتالي:

جدول رقم (4-22): تحليل العناصر الداخلية (نقاط القوة والضعف) الخاصة بالملمبة.

أهمية العنصر (3)×(2) (4)=	الدرجة (3)	الوزن (2)	نقاط القوة و الضعف (1)
نقاط القوة :			
7200	80	90	- وجود طاقة إنتاجية فائضة في المؤسسة.
7200	90	80	- لدى المؤسسة كفاءة في عملية التصنيع.
7650	90	85	- تعتمد ملمبة الحضنة على موارد بشرية ذات كفاءة عالية.
7200	80	90	- لدى المؤسسة سمعة طيبة للعلامة التجارية Hodna Lait.
3900	65	60	- يوجد بالمؤسسة نظم رقابة مناسبة.
6800	85	80	- مديرو المؤسسة يعتمدون في اتخاذهم للقرارات على أساليب علمية في الإدارة الإستراتيجية.
4800	80	60	- اعتماد المؤسسة على بعض نظم المعلومات في أدائها لوظائفها.
4900	70	70	- الوضعية المالية للمؤسسة في حالة جيدة.
49650			المجموع
نقاط الضعف:			
5600	70	80	- إرتفاع تكاليف التصنيع نظرا لارتفاع تكاليف المواد الأولية.

4900	70	70	- اعتماد المؤسسة على تجار الجملة فقط في تسويق منتجاتها. - ضعف العمليات الترويجية. - مشكل التزويد بالمياه. - ارتفاع تكاليف المستخدمين. -عدم وجود أنظمة تحفيز جيدة للعاملين.
1600	40	40	
4500	75	60	
3150	70	45	
3000	60	50	
22750			المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على تقييم نائب المدير العام للمؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة تتمتع بثمان نقاط قوة، و في المقابل تعاني من ست نقاط ضعف، لكن الملاحظ من خلال الجدول أن أهم نقطة قوة تتمتع بها المؤسسة هي امتلاكها لموارد بشرية ذات كفاءة عالية خاصة في المستويات العليا للإدارة و كذلك الكفاءات التقنية بحيث تقدر أهمية هذه النقطة حسب الجدول بـ (7650)، يليها بعد ذلك النقاط التالية : وجود الطاقة الفائضة، الكفاءة في عمليات التصنيع و السمعة الطيبة للعلامة التجارية بنفس الأهمية و التي تقدر بـ(7200)، ليأتي فيما بعد نقطة اعتماد المدراء على الأساليب العلمية و الإدارة الإستراتيجية في اتخاذ القرار بأهمية تقدر بـ(6800).

هذه النقاط الهامة تدل على أن المؤسسة تتمتع بأداء جيد على العموم، على اعتبار أن أهمية مجموع نقاط القوة تقدر بـ (49650) وهي أكبر بكثير من مجموع أهمية نقاط الضعف و التي تقدر بـ(22750).

أما فيما يخص نقاط الضعف فإن النقطة الأكثر تأثيرا هي ارتفاع تكاليف التصنيع بسبب ارتفاع أسعار المواد الأولية بأهمية تقدر بـ(5600)، تليها فيما بعد اعتماد المؤسسة على تجار الجملة فقط في تسويق المنتجات بأهمية تقدر بـ(4900)، ثم نقطة مشكل التزويد بالمياه بأهمية تقدر بـ(4500)، لكن الملاحظ على هذه النقاط أن أهميتها منخفضة مقارنة بأهمية نقاط القوة، فالمؤسسة تستطيع معالجة أغلب نقاط الضعف بسهولة وذلك باعتمادها على نقاط القوة لديها، ومثل ذلك استخدام الطاقات الفائضة، واستغلال الكفاءة في عملية التصنيع في تخفيض تكاليف التصنيع، وذلك بإنتاج منتجات جديدة تكون مترابطة في بعض مراحل الإنتاج مع المنتجات القديمة، وأيضا يمكن استخدام السمعة الطيبة للمؤسسة في الترويج لمنتجات المؤسسة حتى ولو كان الأمر عن طريق الملصقات و الموزعين... الخ.

وعموما فإن وضع المؤسسة الداخلي يتميز بمجموعة من نقاط القوة التي تساعد المؤسسة على استغلال الفرص المتاحة في بيئة الصناعة، لذلك يجب الربط بين متغيرات كل من بيئة الصناعة و المحيط الداخلي لملمبة الحضنة من أجل تحديد موقفها الإستراتيجي أو وضعها التنافسي.

المطلب الخامس: التحليل الثنائي لمتغيرات بيئة الصناعة و المحيط الداخلي للملمبة.

بعد تحليل كل من بيئة الصناعة و المحيط الداخلي لملمبة الحضنة، و التعرف على مختلف الفرص و التهديدات في بيئة الصناعة، وكذلك نقاط القوة و الضعف في الأداء الداخلي للمؤسسة وتحليلها، لابد من الربط بين هذين التحليلين في نموذج واحد وهو التحليل الثنائي الذي يجمع بين

الفرص و التهديدات من جهة و نقاط القوة و الضعف من جهة ثانية وفق ما جاء في الفصل الثاني، وما تجدر الإشارة إليه هو أننا سوف نعتمد في التحليل فقط على مختلف المتغيرات التي تشكل أهمية كبيرة أو ذات تأثير استراتيجي .

جدول رقم (4-23): التحليل الثنائي الخاص بملمبة الحضنة.

<p>نقاط الضعف:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع تكاليف المواد الأولية. - الإعتدال فقط على تجار الجملة في التسويق. - مشكل التزويد بالمياه. - ارتفاع تكاليف المستخدمين. - عدم وجود أنظمة تحفيز جيدة للعاملين. 	<p>نقاط القوة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - موارد بشرية ذات كفاءة عالية. - طاقة إنتاجية فائضة. - كفاءة في عملية التصنيع. - سمعة طيبة للعلامة التجارية. - الإعتدال على الأساليب العلمية في الإدارة. 	<p>تقييم البيئة الداخلية</p> <p>تقييم البيئة الخارجية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - ضرورة التكامل الخلفي لتخفيض تكاليف المواد الأولية. - ضرورة تنويع العملاء وإتباع أساليب تسويقية جديدة. - إيجاد سبل لتخفيض تكاليف المستخدمين. - الحصول على الترخيص لحفر آبار 	<ul style="list-style-type: none"> - استغلال الكفاءات البشرية والطاقة الفائضة في التكامل الرأسي أماميا وخلفيا. - استغلال الطاقة الفائضة في تنويع المنتجات وتوسيع مجالات النشاط الرئيسية وزيادة الحصة السوقية. - استخدام المهارات الإدارية والإستراتيجية في 	<p>الفرص:</p> <ul style="list-style-type: none"> - إمكانية التكامل الرأسي. - وجود مجال واسع للتنويع في المنتجات. - وجود فائض طلب. - دعم الدولة للقطاع الفلاحي. - التوسع في مجالات النشاط الرئيسية.

المياه.	تحقيق الأهداف التوسعية.	
<ul style="list-style-type: none"> - استخدام المهارات الإدارية في تخفيض التكاليف و مواجهة المنافسة. - العمل على تنويع أنظمة الحوافز لزيادة الإنتاجية. - تنويع العملاء لزيادة المبيعات. 	<ul style="list-style-type: none"> - استخدام الطاقة الفائضة والكفاءة التصنيعية في مواجهة المنافسة. - التكامل الرأسي لتخفيض الواردات. - الإستفادة من اقتصاديات الحجم لمنع دخول منافسين جدد. - استخدام السمعة الطيبة في تنويع العملاء. 	<p>التحديات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - المنافسة الشديدة بين المؤسسات القائمة. - ارتفاع تكاليف الإستيراد. - توسع المنافسين في تشكيلة منتجاتهم. - إمكانية دخول منافسين جدد. - اعتماد المؤسسة على نوع واحد من العملاء.

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على تحليل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي.

من خلال الجدول السابق نستنتج أنه على لملمبة الحضنة استخدام نقاط القوة لديها والتي تتميز بأهمية كبيرة، واحتمال حدوثها واستغلالها كبير من أجل استغلال الفرص المتاحة في بيئة الصناعة، حيث يمكن استغلال الطاقات الفائضة و كذلك الكفاءة في عملية التصنيع من أجل تنويع المنتجات، وإنتاج منتجات جديدة وتقديمها للسوق طالما أن المؤسسة تتمتع بسمعة طيبة، وأن السوق قابل لاستقبال منتجات جديدة، وطالما أن هناك فائض طلب.

كما يمكن أن تقوم المؤسسة بالتكامل الرأسي أماميا وذلك بإنشاء مراكز توزيع ملك للمؤسسة، أو شراء شاحنات خاصة بنقل وتوزيع المنتجات بدلا من تأجير الشاحنات، إضافة إلى التكامل الخلفي كتربية الأبقار وإنشاء مراكز لتجميع الحليب الطازج لتخفيض كمية واردات غبرة الحليب، وأيضا الإستفادة من الدعم المقدم من ديوان الحليب للمربين و الجامعين للحليب.

كما يمكن أن تقوم المؤسسة باستغلال الكفاءة التصنيعية في تمييز منتجاتها إما عن طريق السعر أو الجودة من أجل مواجهة المنافسة وزيادة الحصة السوقية.

كما تستطيع المؤسسة تقديم منتوج نمطي من الياغورت وبكميات كبيرة والموجهة للثكنات العسكرية و المطاعم الجامعية، بأسعار منخفضة وذلك بعد الإستفادة من اقتصاديات الحجم.

المبحث الرابع: تحديد الخيارات الإستراتيجية لملمبة الحضنة.

في هذا المبحث سوف نحاول تنمية مجموعة من الخيارات الإستراتيجية في ضوء تحليل كل من بيئة الصناعة و المحيط الداخلي لملمبة الحضنة، هذه الخيارات الإستراتيجية يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها من أجل تحقيق أهدافها، حيث سنعتمد في هذه الخطوة على النموذج الذي تناولناه في الفصل الثالث والذي يربط بين تحليل كل من الفرص و التهديدات و نقاط القوة والضعف من جهة و الخيارات الإستراتيجية من جهة ثانية، وبعد تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة للملمبة نقوم بتحديد مدى اعتماد الملمبة على مختلف الإستراتيجيات المحددة في النموذج.

المطلب الأول: تحديد موقع الملمبة في نموذج الخيارات الإستراتيجية.

ومن خلال تحليل بيئة الصناعة الخاصة بملمبة الحضنة والذي جاء في المبحث الثاني من هذا الفصل وجدنا أن وضع بيئة الصناعة جيد و مناسب للمؤسسة لما يحتويه من فرص سانحة، حيث توصلنا في هذا المبحث من خلال تحليل الفرص و التهديدات إلى أن بيئة الصناعة تتيح مجموعة من الفرص، وبالتالي فالوضع جيد بالنسبة للملمبة.

أما فيما يخص وضع المحيط الداخلي فمن خلال تحليل نقاط القوة و الضعف في المبحث الثالث توصلنا إلى أن الوضع الداخلي جيد بناء على تحليل الوظائف و أسلوب المراجعة الإدارية، وأنه هناك مجموعة من نقاط القوة التي تساعد الملمبة على استغلال الفرص المتاحة في بيئة الصناعة.

ويمكن تصنيف الملمبة من خلال وضع بيئة الصناعة و المحيط الداخلي في نموذج الخيارات الإستراتيجية كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (4-21) : نموذج متكامل للبدائل الإستراتيجية لملمبة الحضنة.
- وضع بيئة الصناعة الخاص بالمؤسسة-

	سيء	جيد
وضع المحيط الداخلي	(2) المؤسسات المهددة	(1) المؤسسات الناجحة
		- التركيز - التنوع الأفقي - التكامل الرأسي - التمييز
ضعيف	(4) المؤسسات ذات المشاكل	(3) المؤسسات المحظوظة

من خلال النموذج السابق نلاحظ أن الملمبة تصنف في المربع الأول، فهي إذن من المؤسسات الناجحة وهو ما يتفق مع ما نلاحظه على واقع الملمبة حالياً، حيث استطاعت وفي فترة وجيزة احتلال موقع تنافسي جيد ومكانة مرموقة في السوق الوطنية، ومن خلال النموذج فإن الخيارات الإستراتيجية المناسبة للوضع التنافسي لملمبة الحضنة هي الخيارات الإستراتيجية التالية:

- استراتيجية التركيز.
- استراتيجية التنوع الأفقي.

- استراتيجية التكامل الرأسي.

- و استراتيجية التمييز.

على لملمبة الحضنة أن تعتمد على هذه الإستراتيجيات من أجل تحسين وضعها التنافسي و تحقيق أهدافها، وستتعرف في المطلب الثاني على مدى اعتماد الملمبة على هذه الإستراتيجيات حالياً.

المطلب الثاني: مدى اعتماد الملمبة للإستراتيجيات المحددة في النموذج.

الفرع الأول: إستراتيجية التنوع الأفقي في لملمبة الحضنة.

يمتاز قطاع الحليب بالتغير السريع في أشكال وأنواع المنتجات، وبالتالي ظهور عدة منافسين يقدمون تشكيلات متنوعة لمنتجاتهم، لذلك فإن مؤسسة لملمبة الحضنة تتواجد في سوق يتميز بالتغير السريع، وتعمل في بيئة تنافسية تمتاز بالتغير المستمر والمتسارع، لذلك هذا الوضع يحتم عليها اتباع استراتيجية التنوع في المنتجات التي تقدمها، وقبل التطرق إلى واقع التنوع في المؤسسة يجب التطرق إلى العوامل والأسباب التي جعلت لملمبة الحضنة تتبع هذه الإستراتيجية.

1- العوامل المساعدة على اعتماد استراتيجية التنوع الأفقي بالملمبة:

1- عوامل بيئة الصناعة: هناك العديد من المنافسين في قطاع الحليب وبالضبط منافسين مباشرين لملمبة الحضنة في الجزائر، وهم على التوالي: دانون، الصومام، ترافل، وهم أكبر المنافسين في السوق، ونظرا لطول مدة تواجدهم في السوق (دخولهم للسوق الوطنية قبل لملمبة الحضنة) جعلهم يحصلون على حصة سوقية أكبر من لملمبة الحضنة، أما هذه الأخيرة فقد نشأت حديثا، ولكنها استطاعت أن تحوز على جزء من السوق نظرا لاحتياجات السوق المحلي الكبيرة جدا، ولم يتم تغطيتها كليا إلى يومنا هذا، لكن هذا الوضع ينم عن فرص لدخول مؤسسات أخرى للسوق وبالتالي فإن احتمال دخول منافسين جدد وارد وبنسبة كبيرة، لذلك فإن لملمبة الحضنة ومنافسيها الحاليين أمام وضع يحتم عليهم وضع مجموعة من الحواجز تمنع دخول منافسين جدد، ومن بين هذه الحواجز اقتصاديات الحجم، بسط السيطرة الكلية على السوق، تغطية السوق بكل ما يحتاجه من منتجات، على اعتبار أن هذا السوق في حالة نمو مستمر، إضافة إلى تكثيف الحملات الإعلانية، ووضع أسعار تنافسية لمنتجاتهم.

2- عوامل المحيط الداخلي: من خلال معرفة مختلف نقاط القوة والضعف في المؤسسة، فنقاط القوة تساعد المؤسسة على تنفيذ استراتيجية التنوع بنجاح، وذلك من خلال نقاط القوة التالية:

- وجود طاقة إنتاجية فائضة في المؤسسة على اعتبار أنها تعمل في سوق منافسة احتكارية، والذي يتميز بوجود عدد قليل من المنتجين مقارنة بالعدد الكبير من المشتريين و المستهلكين، لذلك فالمؤسسات التي تعمل في سوق المنافسة الإحتكارية دائما تكون لديها طاقة إنتاجية فائضة، مما جعل لملمبة الحضنة تستغل هذه الطاقة الفائضة في إنتاج منتجات جديدة مرتبطة جزئيا بمنتجاتها الحالية.

- لدى المؤسسة كفاءة في عملية التصنيع، فهي تعتمد على آلات جد متطورة وذات تكنولوجيا عالية.

- تعتمد لملمبة الحضنة على موارد بشرية ذات كفاءة عالية، فبعض العاملين بها لديهم خبرة سابقة في مؤسسات أخرى، وهناك من يتم تكوينهم داخليا لاكتساب الخبرة، إضافة إلى أن

هذه المؤسسة تتجه نحو تشغيل الطاقات الشبانية خاصة خريجي الجامعات في مختلف التخصصات للإستفادة من طاقاتهم ومعارفهم.

- لدى المؤسسة سمعة طيبة للعلامة التجارية HODNA LAIT وكل منتج له إسم تجاري خاص به مثل ياغورت القارورات لديه إسم yourty، ياغورت العلب له إسم day و yourty... الخ، والقشدة لها إسم fury... الخ.

- المؤسسة لها نظم رقابة مناسبة، فلديها مصلحة خاصة بمراقبة الجودة والنوعية، إضافة إلى تكثيف عمليات البحث والتطوير لتحسين نوعية المنتجات وإنتاج منتجات جديدة، فهي تملك مهارات جيدة في البحث والتطوير، ولديها قسم خاص بالبحث والتطوير، وتقوم بالتنبؤ بما يحدث في السوق.

لذلك استغلّت الملمبة نقاط القوة لديها في إنتاج منتجات جديدة مكنتها من استغلال الطاقة الفائضة أحسن استغلال من خلال استراتيجية التنوع الأفقي المترابط الذي مكنها من تحقيق وفورات في التكاليف، على اعتبار أنها تنتج منتجات تشترك في بعض مراحل الإنتاج، وكذلك اشترك هذه المنتجات في نفس قنوات التوزيع ساعد المؤسسة على التوفير في تكاليف التوزيع.

وفي ما يلي عرض لمدى اعتماد ملمبة الحضنة على استراتيجية التنوع الأفقي لمنتجاتها:

2- التنوع الأفقي المترابط في ملمبة الحضنة:

1- الخصائص المميزة للمنتجات: تتميز منتجات ملمبة الحضنة بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- تتميز منتجات المؤسسة بالترابط مع بعضها البعض من ناحية المواد الأولية المستعملة، مواد التغليف، قنوات التوزيع وشرائح المستهلكين.

- منتجات المؤسسة تتميز بالجودة العالية، فهي تستعمل المراقبة النوعية الدائمة والمستمرة، والمؤسسة دخلت في برامج مع دول أوروبّا لتحسين الأداء من أجل الحصول على شهادة ISO.

- تعتبر منتجات المؤسسة تنافسية وتتوفر على خصائص تكنولوجية مقبولة من حيث النوعية والمرونة في الأداء.

- حداثة التكنولوجيا والآلات المستعملة في الإنتاج، على اعتبار أن المؤسسة حديثة النشأة، وبالتالي دخلت بتكنولوجيا عالية وأساليب حديثة في التصنيع.

- تبني المؤسسة لأبحاث ودراسات تزودها بأفكار جديدة من أجل إدخال منتجات جديدة أو التحسين في المنتجات الحالية.

- طبيعة نشاط المؤسسة جعل منتجاتها قابلة للتجديد والتحسين المستمر، خاصة مع تغير أذواق المستهلكين، والمرونة في التكيف مع متطلبات السوق.

2- مساهمة مختلف منتجات الملمبة في رقم الأعمال: لقد أدى اعتماد استراتيجية التنوع الأفقي المترابط في الملمبة إلى ارتفاع رقم الأعمال للملمبة بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة، والجدول الموالي يوضح مساهمة كل نوع من هذه المنتوجات في رقم الأعمال.

جدول رقم (4-24): مساهمة أنواع المنتوجات في رقم الأعمال.

التعيين	الحليب والرائب (دج)	% من ر ع	الياغورت(دج)	% من ر ع	الجبن(دج)	% من ر ع
2007	1421290407	%48.85	1488579286	%51.15	-----	-----
2008	1729149862	%46.2	2014387129	%53.8	-----	-----

2009	1785929132	%36.22	3125379356	%63.38	19611047.32	%0.4
------	------------	--------	------------	--------	-------------	------

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الملحق رقم (7).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه في سنتي 2007، 2008 كانت الملمبة تعتمد على نوعين من المنتجات هما الحليب والياغورت، وكانت النسبة من رقم الأعمال متقاربة، لكن سنة 2009 كان هناك منتج آخر وهو الجبن والذي ساهم بنسبة ضئيلة جدا تقدر بـ 0.4% نظرا لكونه في بداية مراحلها الأولى، وكذلك ساهم منتج الياغورت بأعلى نسبة على الإطلاق تقدر بـ 63.38% ما يفسر الإعتماد الكبير للملمبة على هذا المنتج.

3- دور استراتيجية التنوع الأفقي المترابط في تحقيق وفورات التكاليف:

استفادت المؤسسة من أثر التعاضد (اشتراك منتوجين أو أكثر في نف المادة الأولية، أو في بعض مراحل الإنتاج، أو نفس قنوات التوزيع... الخ.) من أجل الحصول على منتجات جديدة، وذلك باستخدام الطاقة الزائدة أو الفائضة لإنتاج منتجات جديدة، فهناك نوعان من التعاضد؛ تعاضد تقني وتعاضد تجاري.

1- بالنسبة للتعاضد التقني :

- تستخدم المؤسسة نفس المادة الأولية وهي حليب البقر لإنتاج نوعين من المنتجات هما الحليب المبستر والياغورت POT.

- استخدام غبرة الحليب poudre de lait من أجل إنتاج ثلاثة أنواع من المنتجات هي: yaourt pot، yaourt bouteille، leben.

- استخدام الخمائر لإنتاج نوعين من المنتجات هما: yaourt bouteille و

yaourt pot.

- استخدام نوع آخر من الخمائر لإنتاج raib وleben.

- استخدام نفس الآلات لإخراج نوعين من المنتجات وهما:

* الآلات المستخدمة في إنتاج الياغورت 125g pot حيث تنتج 200000 pot يوميا وتبقى عندها طاقة فائضة تستغلها في إنتاج القشدة .

* الآلات المستخدمة في إنتاج الياغورت 110g تنتج كذلك الياغورت بالفواكه.

- بالنسبة للبلاستيك المستخدم في التغليف فهو يستعمل لإنتاج نوعين من الأغلفة هي pot للياغورت و pot للقشدة.

2- أما بالنسبة للتعاضد التجاري، فإن جميع المنتجات تتوزع عن طريق نفس قنوات التوزيع وهي تجار الجملة والموزعين، وكل منتجات المؤسسة موجهة إلى نفس المستهلك النهائي.

لذلك فالمؤسسة تحقق الوفورات في التكاليف، وهي ناتجة عن اعتماد استراتيجية التنوع المترابط، الذي يعود على المؤسسة بالفائدة من ناحيتين :

- الناحية الأولى: تتمثل في توفير مختلف المنتجات التي يحتاجها المستهلكون في السوق الوطنية، وتحقيق أرباح عن كل منتج، وكذلك استغلال الطاقة الفائضة.

- أما الناحية الثانية: فتمثل في توفير تكاليف الآلات و التشغيل والتوزيع و المواد الأولية من خلال اشتراك المنتجات المختلفة في بعض مراحل الإنتاج أو المواد الأولية أو قنوات التوزيع.

الفرع الثاني: استراتيجية التركيز.

إن استراتيجية التركيز غير معتمدة بشكل كبير في ملمبة الحضنة بالنسبة للمنتجات، فهي لا تركز على منتج معين من منتجاتها، بل تعطي لكل منتج حصته من الإنتاج حسب الطلب السوقي المقدم من خلال الطلبات، إلا أنها تعتمد على هذه الإستراتيجية فيما يخص الزبائن، حيث ومن خلال تحليلنا لوظيفة التسويق بالملمبة لاحظنا أنها تركز كافة جهودها التسويقية على نوع واحد من الزبائن وهو تجار الجملة، لكن كان من المفترض على ملمبة الحضنة أن تقوم بتركيز جهودها على أحد منتجاتها من أجل التميز في هذا المنتج، دون إهمال باقي المنتجات الأخرى، فعلى سبيل المثال يمكن لملمبة الحضنة أن تركز جهودها في تطوير منتج الياغورت الممزوج بالفواكه Brassé و الذي يلقي إقبالا كبيرا في السوق الوطنية نظرا لاحتوائه على بعض الفواكه الطبيعية، كما يمكن أن تركز على الياغورت الموجه لمرضى السكري، وهو الياغورت الخالي من السكر Light، حيث أن هذه الفئة كثيرة في الجزائر نظرا للنسبة الكبيرة التي تعاني من داء السكري في الوطن.

الفرع الثالث: إستراتيجية التمييز في ملمبة الحضنة.

هناك نوعين من التمييز في ملمبة الحضنة حسب تصريح مدير المصلحة التجارية للملمبة، حيث تقوم الملمبة بالتمييز في المنتجات و التمييز في الأسعار.

1- التمييز في المنتجات: هذا النوع من التمييز في الملمبة هو تمييز شكلي فقط يتمثل في

الغلاف الخارجي للمنتجات، حيث أنه يوجد لكل نوع من المنتجات إسم خاص به وكذلك الغلاف الخارجي المميز له، كما يوجد هناك تمييز في حجم العبوات مثل الياغورت في علب صغيرة و الياغورت في قارورات، وربما التمييز الحقيقي الذي يوجد بالملمبة والذي يركز على جودة المنتج يوجد في مادة الحليب المبستر وحليب البقر حيث يمكن ملاحظة التمييز من خلال جودة المنتج، كما يوجد هناك تمييز حقيقي في الياغورت بدون سكر Light و الموجه لمرضى السكري.

2- التمييز السعري: هذا النوع من التمييز يتمثل في عرض منتجات الياغورت بدرجات

جودة مختلفة و بأسعار خاصة بكل نوع من هذه المنتجات، فعلى سبيل المثال هناك ثلاثة أنواع من الياغورت:

- الياغورت العادي 110غ: وهو ياغورت عادي ويتم إنتاجه بكميات كبيرة وهو موجه للثكنات العسكرية وبعض المطاعم الجامعية كما يباع أيضا في السوق، وهو يباع بسعر 10دج للعبوة الواحدة بالنسبة للمستهلك النهائي.

- الياغورت المعطر بكافة أنواعه: وهو ياغورت أكثر جودة من النوع الأول ويمكن تمييز ذلك من خلال الذوق الجيد و القيمة الغذائية، وهو يباع بسعر 12 دج للعبوة بالنسبة للمستهلك النهائي.

- الياغورت المعطر بالفواكه: هذا النوع هو أكثر جودة من النوعين السابقين، وهو أكثر تركيزا منهما ويحتوي على مكونات ذات قيمة غذائية كبيرة، ويباع بسعر 15دج للعبوة الواحدة بالنسبة للمستهلك النهائي.

- الياغورت الممزوج بالفواكه: وهو أحسن نوع من الياغورت تنتجه المؤسسة وهو ياغورت ممزوج بخليط من الفواكه، كما نجده ممزوج بنوع واحد من الفواكه، مثل

التوت و المشمش و الموز...الخ، وهو يباع بسعر 20دج للعبوة الواحدة بالنسبة للمستهلك النهائي.

وحسب المقابلة التي تمت مع مدير الإنتاج في الملمبة ونظرا لحدة المنافسة، فإن المؤسسة حاليا تسعى إلى الإعتماد على استراتيجيات التمييز بالمنتجات، ووفق هذا الخيار الإستراتيجي فإنه يتوجب على المؤسسة أن تفعل دور البحث و التطوير في المؤسسة من أجل التميز في المنتجات بالتركيز على الجودة، والتحديث الداخلي و الخارجي لمنتجاتها خاصة الذوق والغلاف التسويقي للمنتج، وكذلك التمييز في الخدمات التي تقدمها لعملائها (تجار الجملة)، وذلك بالتركيز على عنصر الإستجابة لمطالبهم و العمل على تحفيزهم بشكل أكبر لضمان ديمومة التعامل مع المؤسسة، إضافة إلى تنويع الأدوات الإعلانية ووضعها تحت تصرف أعضاء القنوات للمساهمة في الترويج لمنتجات المؤسسة.

الفرع الرابع: استراتيجية التكامل الرأسي بملمبة الحضنة.

أولاً: الفرص ونقاط القوة المساعدة على اعتماد استراتيجية التكامل الرأسي بالملمبة.

1- الفرص: من خلال الفرص المتاحة في بيئة الصناعة الخاصة بملمبة الحضنة و المتمثلة في:

- 1- الدخول في قطاعات سوقية جديدة، فهي تسعى إلى التغطية الكاملة لكل ولايات الوطن وبكل تشكيلة منتجاتها، إضافة إلى محاولة التصدير نحو الخارج.
 - 2- إمكانية التكامل الرأسي، فمثلا وحدة الجبن التي تم البدء في الإنتاج بها في مارس 2010 تعتمد في إنتاجها على مخرجات مزرعة الأبقار التي توكل مهمة العمل بها إلى الفلاحين من أجل الحصول على كميات كبيرة من الحليب الطازج لاستغلاله في إنتاج الأجبان، كما أن المؤسسة تسعى إلى توسيع نشاطها بالتكامل أماميا من خلال امتلاك وسائل النقل، وكذلك إنشاء نقاط توزيع ملك للمؤسسة.
 - 3- السوق الوطنية غير مغطاة كليا، مما يسمح للمؤسسة بالتوسع و النمو، على اعتبار أن الطلب على الحليب و مشتقاته في تزايد مستمر.
 - 4- الدعم المقدم من طرف الدولة لهذا القطاع، من خلال تدعيم أسعار الحليب، حيث أن الدعم يشمل كل من المربين، المجمعين، المصنعين و حتى الناقلين.
 - 5- التطور التقني المتسارع في العالم، مما أدى إلى إنتاج آلات جد متطورة وحديثة في تصنيع الحليب و مشتقاته، وبالتالي سهولة استفادة المؤسسة من هذه الآلات واستغلالها في العملية الإنتاجية.
 - 6- دعم الدولة للقطاع الفلاحي خاصة تربية الأبقار الحلوب، حيث وصل عدد الأبقار الحلوب في الجزائر سنة 2010 إلى 900 ألف بقرة، وهذا الرقم مرشح للزيادة، هذا العدد الكبير ساعد على تخفيض كمية الواردات من غبرة الحليب بقيمة تقدر بـ40000 طن مقارنة بسنة 2009، وبالتالي مع تقدم السنوات ممكن أن تحقق المؤسسة الإكتفاء الذاتي، وبالتالي التخلي عن استيراد غبرة الحليب التي تعتبر مادة أساسية في الإنتاج، وهي تؤثر سلبا على نشاط المؤسسة و تكاليفها بسبب ارتفاع أسعارها.
- 2- نقاط القوة: وكذلك هناك نقاط القوة التي تساعد الملمبة في استغلال وانتهاز الفرص المتاحة في بيئتها و المتمثلة في :

- 1- وجود طاقة إنتاجية فائضة في المؤسسة، على اعتبار أنها تعمل في سوق منافسة احتكارية، والذي يتميز بوجود عدد قليل من المنتجين مقارنة بالعدد الكبير من المشتريين و المستهلكين،
- 2- لدى المؤسسة كفاءة في عملية التصنيع، فهي تعتمد على آلات جد متطورة و ذات تكنولوجيا عالية في عملياتها التصنيعية.
- 3- تعتمد لملمبة الحضنة على موارد بشرية ذات كفاءة عالية، فبعض العاملين بها لديهم خبرة سابقة في مؤسسات أخرى على غرار مؤسسة الصومام، وهناك من يتم تكوينهم داخليا لاكتساب الخبرة.
- 4- لدى المؤسسة سمعة طيبة للعلامة التجارية Hodna Lait، وكل منتج له إسم تجاري خاص به مثل ياغورت القارورات لديه إسم : Yourty، ياغورت علب Yourty Day، و القشدة Fury... الخ.
- 5- يوجد بالمؤسسة نظم رقابية مناسبة، فلديها مصلحة خاصة بمراقبة الجودة و النوعية، إضافة إلى تكثيف عمليات البحث و التطوير لتحسين نوعية المنتجات و إنتاج منتجات جديدة، فهي تملك مهارات جيدة في البحث و التطوير، ولديها مصلحة خاصة بالبحوث و التطوير وتقوم بالتنبؤ بما يحدث في السوق.
- 6- مديرو المؤسسة يعتمدون في اتخاذهم للقرارات على أساليب علمية في الإدارة الإستراتيجية، من خلال تحسس متغيرات البيئة الخارجية و ما تنتجها من فرص يمكن استغلالها أو تهديدات يجب مواجهتها.
- 7- الوضعية المالية للمؤسسة في حالة جيدة مما يساعدها في التوسع و النمو، و كذلك أداء أنشطتها المختلفة بنجاح، و ضمان تمويل كافي خاصة في الأجل القصير الذي يتطلب توفير السيولة اللازمة.

ثانيا: التكامل الرأسي الأمامي و الخلفي بملمبة الحضنة.

كل من هذه النقاط تعمل الملمبة على استغلالها من أجل اعتماد استراتيجية التكامل الرأسي أماميا وخلفيا لتحسين موقفها التنافسي و استغلال الفرص المتاحة،ويمكن ملاحظة اعتماد الملمبة على هذا النوع من الخيارات الإستراتيجية في:

1- التكامل الرأسي الخلفي بالملمبة:

إن أهم ما قامت به لملمبة الحضنة فيما يخص هذا النوع من التكامل الرأسي هو إنشاء وحدة تربية الأبقار الحلوب،وقد تمثل محتوى هذا المشروع في استيراد 3000 بقرة حلوب من النوع الممتاز موزعة بين 120 مربي (25 بقرة لكل مربي)،وقسم بيطرة مؤلف من 20 مختص، وذلك من أجل تموين وحدة الجبن بمادة الحليب الطازج حيث أن وحدة الجبن تستغل طاقة إنتاجية قدرها 200000 لتر يوميا من أجل إنتاج كل أنواع الجبن (طري،قطع،...)وقد تم انطلاق الأشغال بهذه الوحدة، لكن العملية مازالت في بدايتها نظرا لأن هذا المنتج الجديد غير معروف في السوق، فالمؤسسة بدأت في إنتاج الجبن بأنواعه في بداية شهر مارس 2010، وهذه الوحدة لا تنتج حاليا بطاقتها الإجمالية نظرا لكونها في مرحلة التجريب حيث تقوم حاليا بإنتاج المنتجات التالية:(جبن طري طبيعي،جبن طري معطر،جبن طري بالفاكهة) وهذه المنتجات الثلاث يتم إنتاجها بطاقة تقدر بحوالي 20% من الطاقة الإنتاجية للألة، لذلك فالمؤسسة تسعى حاليا إلى إيصال هذا المنتج إلى كل أنحاء السوق الوطنية، وذلك بالإعتماد على الموزعين وتجار الجملة، إضافة إلى مختلف نقاط البيع.

إن القيمة الإجمالية لمشروع إنشاء الوحدتين (تربية البقر، وحدة الجبن) تقدر بـ1مليار دينار جزائري موزعة كالتالي :

- وحدة تربية البقر 550000000 دج.

- وحدة الجبن 450000000 دج.

ويشغل المشروع 250 عامل مقسمة على الوحدتين: 170 عامل لوحدة تربية الأبقار و 80 عامل لوحدة الجبن.

و من المتوقع أن تقوم وحدة تربية الأبقار الحلوب بتموين وحدة إنتاج الجبن بنسبة 100%، إضافة إلى تموين وحدة إنتاج الحليب بنسبة 20%، حسب تصريح نائب المدير العام للملمبة، في انتظار التوسيع في نشاط تربية الأبقار حيث أن هناك مشروع قيد الدراسة متمثل في استيراد دفعة ثانية من الأبقار الحلوب تقدر بـ4000 بقرة.

2- التكامل الرأسي الأمامي في ملمبة الحضنة:

فيما يخص هذا النوع من التكامل الرأسي فإن الملمبة لا تعتمد هذا النوع من الإستراتيجيات بشكل واضح، وما لاحظناه من خلال تحليلنا هو قيام المؤسسة ببعض أنشطة النقل لمنتجاتها بواسطة شاحناتها الخاصة وأحيانا تأجير بعض شاحنات الخواص للقيام بهذا النشاط، وحسب رئيس المصلحة التجارية للملمبة فإن المؤسسة تمتلك مجموعة متنوعة من شاحنات النقل المجهزة بالمبردات اللازمة لحفظ المنتجات، حيث أن الملمبة تملك 09 مقطورات نصفية للتبريد بحمولة 20طن، و07 شاحنات تبريد بحمولة 05طن، و04 شاحنات تبريد بحمولة 07طن، وهي تستأجر 15 شاحنة بحمولة 05طن، و08 شاحنات تبريد بسعة 07طن، و03 شاحنات تبريد بحمولة 10طن.

إضافة إلى نشاط النقل فإن الملمبة قامت بإنشاء مجموعة من مراكز التوزيع لمنتجاتها في محاولة منها لتتوسع قنوات التوزيع، وحسب نفس المصدر فإن الملمبة تملك نقاط توزيع تابعة لها في بعض ولايات الوطن مثل الجزائر العاصمة (هناك نقطتين للتوزيع)، عنابة (نقطة واحدة)، وهران (نقطة واحدة)، بشار (نقطة واحدة)، ورقلة (نقطة واحدة)، تامنراست (نقطة واحدة)، عين أمناس (نقطة واحدة).

وتعتمد المؤسسة بالإضافة حسب ما أكد نفس المصدر استحداث 852 مجمعا للحليب على مستوى الولايات المجاورة مع تزويدها بأحدث التجهيزات التي تضمن سلامة ونقاوة المنتج من المصدر إلى الوحدة حيث سيتم التعامل مع مستخدمي هذه المجمعات أو المحطات بنفس طريقة توزيع الأبقار إذ سيتم تسديد قيمة التجهيزات على مدى 36 شهرا من دعم الدولة الموجه لمجمعي الحليب المقدر بـ 5 دج للتر الواحد.

لكن هذه النشاطات ليست كافية لتحقيق نمو في مبيعات الملمبة لذلك على المسؤولين بالملمبة أن يفعلوا هذا النوع من الإستراتيجيات من أجل تخفيض قوة مساومة الزبائن التي من المتوقع أن تتزايد مع تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة وكذلك تهديد الداخلين الجدد، لأن سوق الحليب و مشتقاته في الجزائر يتميز بجاذبية كبيرة، لذلك فمن المتوقع دخول منافسين جدد، وبالتالي سوف يتجه السوق الوطني نحو حالة التشبع و تقل الفرص، ونتيجة لهذه الاعتبارات فإنه يتحتم على مسؤولي ملمبة الحضنة تفعيل استراتيجية التكامل الرأسي لأنها تمثل النجاح للملمبة مستقبلا.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل القيام بنظرة تحليلية لكل من بيئة الصناعة و المحيط الداخلي لملمبة الحضنة بالمسيلة، و التي تعتبر من بين المؤسسات الوطنية التي حققت قفزة نوعية في قطاعها، و بالنظر إلى معيار عدد العمال فإنه يمكن تصنيفها مع المؤسسات الكبيرة على اعتبار تجاوز عدد عمالها 600 عامل، حيث تقدم هذه المؤسسة منتوجات متنوعة في مجال الحليب و مشتقاته، وقد قمنا في هذه الدراسة بتحليل بيئة الصناعة لملمبة الحضنة من خلال نموذج القوى الخمس لبورتر من أجل تحديد الفرص و التهديدات و تحليلها، ثم قمنا بتحليل نقاط القوة و الضعف في الأداء الداخلي للملمبة من خلال تحليل مختلف الوظائف، وكذلك أسلوب المراجعة الإدارية، و بعد ذلك قمنا بدمج التحليلين الداخلي و الخارجي لتحديد الموقف الإستراتيجي للملمبة، بهدف تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة للملمبة، حيث تم اقتراح أربع خيارات استراتيجية وهي التمييز، التنويع الأفقي المترابط، التكامل الرأسي و التمييز، ثم قمنا بربط هذه الخيارات الإستراتيجية بواقع الملمبة فوجدنا أنها تتقارب إلى حد كبير مع الإستراتيجيات التي تعتمدها الملمبة، مع وجود بعض الضعف في تنفيذ كل من استراتيجية التمييز و التكامل الرأسي الأمامي.