

السلوك الإستراتيجي لشركة أوريدو تبعا لمتغيرات هيكل المنافسة

"دراسة تحليلية في قطاع خدمات الهاتف النقال الجزائري"

د/ واضح فواز

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

Feuaz.ouadeh28@gmail.com

الملخص :

تناولنا في هذه الدراسة السلوك الإستراتيجي لشركة أوريدو العاملة في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر وفقا لمتغيرات هيكل المنافسة، على اعتبار أن هذه الشركة هي الداخل الأخير لهذا القطاع، حيث ركزت شركة أوريدو في أول دخول لها للسوق الجزائرية على استراتيجيات تحتم بالانتشار في كامل التراب الوطني وتكثيف منافذ التوزيع وكذا الإستراتيجيات الترويجية بهدف التعريف وتلميع صورة المؤسسة لدى الزبائن المحتملين في السوق، وهكذا تمكنت في ظرف قصير من إكتساب مكانة لها بالحصول على حصة سوقية تجاوزت الـ 25% من هذه السوق، ولكن مع ردود فعل المنافسين شركة جيزي وشركة موبيليس وجدت أوريدو نفسها مجبرة على اعتماد سلوكيات إستراتيجية تساعدها على حماية مكاسبها السوقية والإستمرار في المنافسة داخل السوق، حيث اعتمدت سلوكيات إستراتيجية توسعية مع تركيزها على خدمات أجزاء معينة من السوق بكفاءة عالية.

الكلمات الدالة: السلوك الإستراتيجي، هيكل المنافسة، شركة أوريدو، قطاع خدمة الهاتف النقال.

Abstract :

We dealt with in this study the Strategic behavior Ooredoo company operating in the mobile service sector in Algeria, according to the variables of the structure of competition, On the grounds that this company is the last home of the sector, where Ooredoo company focused on the first entry of her Algerian market strategies bother to spread throughout the national territory and the intensification of distribution outlets as well as promotional strategies in order to profile and polish the image of the institution with potential customers in the market, and so was able in a matter of Short of acquiring the status of them to obtain market share exceeded the 25% of this market, but with the reactions of competitors Djazzy company and Mobilis found Ooredoo forced to adopt behaviors strategy to help protect market gains and remain competitive within the market, where the behaviors adopted a strategy of expansion with a focus on the services of certain parts of the market with high efficiency.

Key words: strategic behavior, the structure of the competition, Ooredoo company, mobile phone service sector.

تمهيد:

يعتبر هيكل المنافسة من بين أهم العوامل التي تتحكم في نشاط المؤسسات الاقتصادية، حيث يؤثر على أدائها بشكل مباشر، وبالتالي يحتم عليها اعتماد سلوك استراتيجي يساعدها على التكيف مع متغيرات هذا الهيكل، وحتى تحقق المؤسسة الاقتصادية النجاح والإستمرار في قطاعها لابد من الإهتمام بمعرفة هذه العوامل والمتغيرات وتحديد آثارها الإيجابية والسلبية المحتملة والعمل على تجنب ومواجهة العوامل السلبية، وكذا إستغلال العوامل والمتغيرات ذات الأثر الإيجابي في تنمية وتطوير أنشطتها بهدف تحقيق أقصى مستويات الأرباح إضافة إلى ضمان الإستمرارية في القطاع، وبالتالي فإن نجاح أي مؤسسة مرهون بتحليل عوامل المنافسة وتحديد السلوكات الإستراتيجية المناسبة لها، وحتى نبين طبيعة العلاقة التي تربط بين هيكل المنافسة والسلوك الإستراتيجي لابد من تناول المحاور الرئيسية التالية: هيكل المنافسة، السلوك الإستراتيجي، إستراتيجية المؤسسة، وكيف تؤثر وتتأثر هذه العناصر في بعضها. ولتبيان ذلك قمنا بإعداد هذه الورقة البحثية، والتي نسعى من خلالها إلى الإجابة عن الإشكالية التالية: ما هي السلوكات الإستراتيجية الخاصة بشركة أوريدو لمواجهة التغيرات في هيكل المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر؟.

وللإجابة عن هذه الإشكالية سوف نقوم بتجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي طبيعة العلاقة بين هيكل المنافسة السلوك الإستراتيجي للمؤسسة؟.
- ما هي عوامل هيكل المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر؟.
- ما هي السلوكات الإستراتيجية لشركة أوريدو في مواجهة عوامل هيكل المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال الجزائري؟.

أما فرضيات هذه الدراسة فهي على النحو التالي:

- يتحكم هيكل المنافسة من خلال عوامله المختلفة في تحديد السلوك الإستراتيجي الذي يساعد على استغلال الفرص وتجنب التهديدات.
- تعتبر المنافسة بين المؤسسات القائمة وقوانين سلطة الضبط arpt من أهم متغيرات هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر.
- تعتمد شركة أوريدو سلوكات إستراتيجية توسعية لمواجهة المنافسين في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

ويعود اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب والأهمية الموضحة في العناصر التالية:

- التطور الكبير الحاصل في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة، والتغيرات التنافسية بين المؤسسات القائمة.
- سعي الكثير من المؤسسات الأجنبية في هذا المجال لدخول السوق الجزائرية.
- المكانة الهامة لهذه الصناعة كونها من صناعات البنية التحتية.
- اختيار شركة أوريدو كونها الداخلة الأخير لهذه الصناعة وتمكنها من إحتلال مكانة مناسبة في السوق الجزائرية.

ومن خلال إشكالية البحث وأهميته فإننا نسعى من خلاله إلى محاولة تحقيق الأهداف التالية:

- تبيان الأسس العلمية التي تربط هيكل المنافسة بالسلوك الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، من خلال التطرق إلى هيكل المنافسة، وأهم متغيراته السلوكيات الإستراتيجية المناسبة لمختلف هذه المتغيرات.
 - تحليل هيكل المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، وتحديد أهم العوامل التي تتحكم في نشاط المؤسسات العاملة في القطاع.
 - ضبط وتحديد السلوكيات الإستراتيجية لشركة أوريدو في هذا القطاع.
 - التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تساعد على توضيح العلاقة بين هيكل المنافسة والسلوك الإستراتيجي لشركة أوريدو في هذا القطاع.
- وفي سعيها لتحقيق هذه الأهداف اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على تجميع المعلومات والحقائق ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها من أجل الوصول إلى النتائج، وكذلك منهج دراسة الحالة من خلال إسقاط الجوانب النظرية على متغيرات قطاع خدمة الهاتف النقال الجزائري، وكذلك شركة أوريدو كونها شركة منافسة بقوة في هذا القطاع.

مفهوم السلوك الإستراتيجي.

هناك العديد من التعاريف الخاصة بالسلوك الإستراتيجي نذكر منها :

* هناك من يعرفه على أنه: يتضمن خطة إستراتيجية متكاملة ذات توجه معين، تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وفقا لظروفها الداخلية والخارجية¹.

في هذا التعريف نلاحظ أنه تم تحديد طبيعة السلوك الإستراتيجي باعتباره خطة متكاملة، أي لها خطوات ومراحل معينة، وذات توجه قد يكون هجومي أو دفاعي، وهذه الخطة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وفقا لوضعها التنافسي.

* وهناك من يقول أنه: يعبر السلوك الإستراتيجي عن الخط الذي تتبعه المؤسسة، أو المناورة الإستراتيجية التي تعتمد عليها لبلوغ أهدافها.²

ركز هذا التعريف على أن السلوك الإستراتيجي عبارة عن مسار أو مناورة إستراتيجية تتبعها المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها دون أن يحدد خطوات ومراحل هذا المسار أو كيفية العمل وفق هذا المسار. *كما يعرف أيضا بأنه: مختلف الأنشطة والتصرفات التي تظهرها المؤسسات تجاه عوامل البيئة الخارجية سعيا منها نحو التكيف والتأثير في هذه العوامل.

هذا التعريف ركز على عوامل البيئة الخارجية كمثيرات للسلوك الإستراتيجي للمؤسسات وأهم العوامل الداخلية والتي تكون غالبا منطلق أساسي لتحديد السلوك الإستراتيجي خاصة ما تعلق بالموارد.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج المفهوم التالي للسلوك الإستراتيجي : السلوك الإستراتيجي هو أداة أو وسيلة لتحول المؤسسة من موقع تنافسي معين إلى موقع تنافسي أفضل، وذلك بإتباع خطة متكاملة تأخذ بعين الإعتبار ظروف بيئتها الداخلية والخارجية، من أجل تحقيق أهدافها.

العوامل المؤثرة في تحديد السلوك الإستراتيجي.

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في تحديد السلوك الإستراتيجي بصفة عامة إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتختلف هذه العوامل من مؤسسة إلى أخرى، ولكن عموما يمكن تلخيصها فيما يلي:

العوامل الداخلية:

1- درجة التزام المؤسسة بالتصرفات الماضية: حيث أنه من الصعب تغيير الإستراتيجية الماضية إذا كانت ناجحة، كما قد تلجأ المؤسسة إلى تدعيم الإستراتيجية التي قد تميل إلى الضعف لظهور مشكلات في تطبيقها بعدد من الإستراتيجيات الفرعية حيث يتحسن الأداء، بدلا من العمل على تغيير الإستراتيجية و استبدالها بأخرى³.

2- الإبداع والابتكار في الأنشطة مستقبلا: ينبغي على فريق التخطيط الإستراتيجي محاولة التنبؤ بالمستقبل وتصور شكل أنشطة المؤسسة في المستقبل، والإحجام عن ذلك يعني أنه في أحسن الظروف سيكون مستقبل المؤسسة هو امتداد طبيعي للماضي.⁴

3- درجة المخاطرة التي يمكن تحملها مستقبلا: يعد فريق التخطيط الإستراتيجي مسؤولا عن تقدير وتحديد درجة المخاطرة التي تستطيع المؤسسة تحملها مستقبلا والتعامل معها، وتتوقف تلك الدرجة على كل من متغيرات البيئة الخارجية غير المتحكم فيها، ومتغيرات المحيط الداخلي المتحكم فيها إلى حد ما⁵.

4- عامل الوقت : فهذا العامل يعد هاما لنجاح الإستراتيجية واستمرارها أو فشلها، فالبحال الزمني المتاح للاختيار فيما بين الإستراتيجيات، وكذلك الوقت المتوقع لتحقيق الإستراتيجية للتائج المرجوة منها يعد من الأمور التي تؤثر على اختيار الإستراتيجية المناسبة⁶.

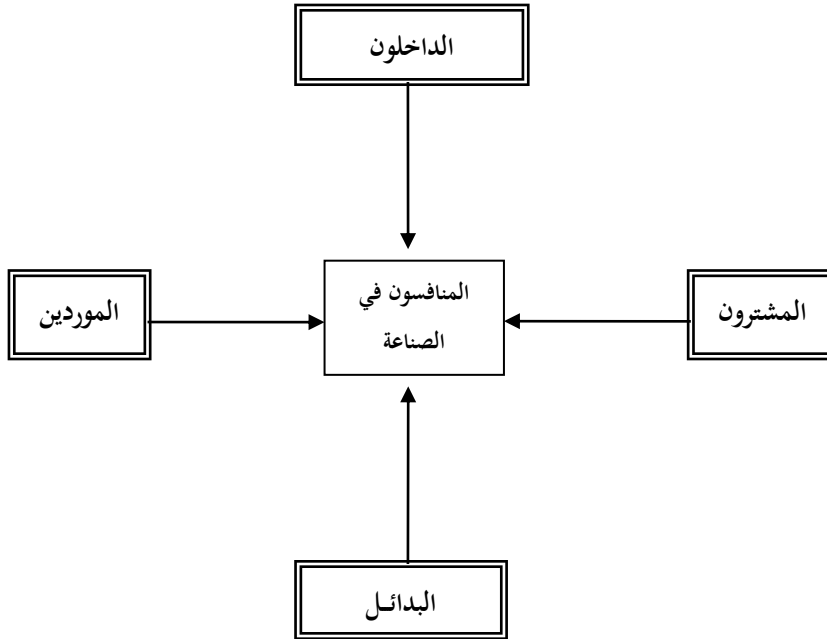
5- الموارد المتاحة : تعد الموارد المتاحة من بين أهم المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد السلوكات الإستراتيجية، وتتجلى هذه الأهمية في أن الموارد المتاحة تمثل مصدرا من مصادر القوة بحيث تميز المؤسسة تنافسيا، كما يمكن أن تكون سببا في الحد من إمكانية تحقيق المؤسسة لأهدافها بسبب نقصها، أو عدم كفاءتها⁷.

6- اتجاهات ذوي النفوذ في المؤسسة: حيث أن اختيار إستراتيجية معينة يرتبط غالبا بمراكز القوة والتأثير داخل المؤسسة، نظرا لأن الإستراتيجية يترتب عنها تغييرات في الهيكل التنظيمي، وفي أنماط العلاقات، ومن ثم التأثير على مراكز السلطة و النفوذ، وعليه فإن اتجاهات ذوي النفوذ الحاليين يكون لها تأثير في تفضيل استراتيجيات معينة دون الأخرى⁸.

7- مركز المؤسسة في قطاع النشاط: حيث غالبا ما تختار المؤسسات ذات المركز القوي في السوق استراتيجيات تختلف عن تلك التي تختارها المؤسسات التي تتمتع بحصة سوقية أقل⁹.

العوامل الخارجية: بالرغم من التأثير الواضح لقوى المحيط الخارجي الكلي على المؤسسات وسلوكاتها الإستراتيجية في الإطار العام، إلا أن مجموعة القوى الأكثر في الصناعة لها تأثير مباشر على جميع أنشطة المؤسسة وفي الصناعة، علما أن وضع حدود فاصلة بين قوى المحيط الخارجي الكلي وبين قوى الصناعة وقوى التنافس ليس بالأمر السهل، بسبب التداخل والتفاعل القائم والدائم بينهما، ولكن يمكننا القول بأن تأثيرات العوامل الخارجية الكلية على المؤسسات تتصف بالعمومية، وتكاد تكون بدرجات متساوية إلى حدا ما، فعلى سبيل المثال القوانين العامة التي تصدرها الحكومات، تشمل دائما جميع الصناعات والمنظمات دون استثناء أية صناعة معينة أو أي قطاع أو أي ممارسة نشاط معين، فالتأثير في مثل تلك الحالات يكون بدرجات متساوية على المؤسسات، في حين يكون تأثير عوامل وقوى بيئة الصناعة وقوى التنافس غير متساوية على المؤسسات، فقد يتأثر سلوك بعض المؤسسات بتلك القوى بشكل كبير كما طورها مبدئيا "Michael Porter"، والبعض الآخر من المؤسسات يكون التأثير عليها محدودا¹⁰.

الشكل رقم (01): المحيط الخاص (الصناعة/التنافسي)



Source: Michael Porter, L'Avantage Concurrentiel, dunod, Paris, France, 1999, P16.

أولاً: تهديدات المنافسون الجدد (المحتملين) إلى الصناعة.

سوف تتجه ربحية المؤسسة إلى أن تكون أعلى عندما توجد عقبات أمام المؤسسات الأخرى تمنعها من دخول الصناعة. يمكن أن تخفض المؤسسات الوافدة من ربحية الصناعة لأنها تضيف طاقة إنتاجية جديدة، وتستطيع أن تنال من مراكز حصة المؤسسات القائمة في السوق. ولكي تحبط المؤسسات القائمة تهديدات الوافدين الجدد تضع حواجز أمام الدخول من أهمها¹¹:

- متطلبات رأس المال.
- اقتصاديات الحجم.
- تمييز المنتج.
- تحويل التكاليف.
- هوية العلامة التجارية.

- سهولة الحصول على قنوات التوزيع.

ثانيا: تهديدات المنتجات البديلة.

ويظهر تهديد آخر يتمثل في المنتجات البديلة، حيث يعتمد النجاح الإستراتيجي للمؤسسة بصورة جزئية أو كلية على توفر منتجات بديلة للمنتجات التي تقدمها المؤسسة، ولكن التهديد الحقيقي الذي تمثله المنتجات البديلة إذا ما استطاعة تقديم المنتجات بنوعية مشابهة أو أفضل، وبكلفة أقل وبأسعار أقل من الأسعار المطروحة من قبل المؤسسات الحالية¹².

ثالثا: قدرة المشتري/المستهلكين على التفاوض.

يؤثر المشترون على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار وأي تغيير يحدث في المشتري يؤثر بشكل أو بآخر على السعر والجودة والأساليب التسويقية المتبعة في المؤسسة¹³.

رابعا: قدرة الموردين على التفاوض.

إن كل ما ينطبق على القوة النسبية للمشتري ينطبق على القوة النسبية للموردين في هذا النموذج، إن الموردين ليسوا فقط جهات التي تورد المؤسسة بالمواد الخام وقطع الغيار بل يتضمن المؤسسات المالية والبنوك التي تزودها المؤسسة بالأموال التي تحتاجها من خلال التسهيلات المالية المختلفة. وبصورة عامة فإن قوة الموردين تزداد في الحالات التي يكونون فيها على اطلاع كاف على أوضاع المؤسسة الداخلية وعلى معرفة تفصيلية بنقاط ضعفها. كما أن قوتهم تزداد عندما يقومون بخدمات التوريد لأكثر من مؤسسة واحدة وعندما يكون مستوى التنافس بين الموردين لنفس الخدمة قليل، ويعتبر التهديد بدخول أسواق الموردين من قبل المؤسسة أكثر الوسائل فاعلة في التقليل من قوتهم¹⁴.

خامسا: التنافس بين المؤسسات القائمة " تنافسية القطاع "

مع تزايد المنافسة، تقل جاذبية الصناعة، نتيجة الصراع على الحصة السوقية بين المنافسين وتنخفض ربحية الصناعة عندما¹⁵:

- لا يكون للصناعة قيادة واضحة.
- المنافسون في الصناعة كثرون.
- يعمل المنافسون في ظل تكاليف ثابتة مرتفعة.
- يواجه المنافسون حواجز خروج عالية.
- لدى المنافسون فرصة صغيرة لتمييز عروضهم.

• تعاني الصناعة من تلاشي النمو.

السلوكات الإستراتيجية لمؤسسة أوريدو وفقا لمتغيرات هيكل المنافسة.

تتبع أوريدو عدة استراتيجيات وذلك من أجل تحسين صورتها وأدائها التسويقي لزيادة مبيعاتها، وبالتالي تحقيق أهدافها في ظل الظروف الحالية حيث استعملت إستراتيجية التنوع في منتجاتها حيث تقدم لعملائها قيمة كبيرة من خلال خدمات اتصالات الجوال، وخدمة البيانات والوسائط المتعددة عبر شبكتها التي تغطي كافة أنحاء الجزائر باستخدام تقنية (EDGE) ولتحقيق تواصل أكبر مع عملائها في جميع أرجاء الجزائر، وقد استطاعت "أوريدو" أن تجد لها موقعا تنافسيا جيدا في فترة وجيزة من دخولها السوق الوطنية وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى خبرتها الكبيرة في العديد من دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، مستفيدة بذلك من تجاربها في تلك الدول خاصة فيما تعلق بالمنافسة في السوق وكذا تعاقداتها مع الموردين للتجهيزات اللازمة للاتصالات، فقد تمكنت المؤسسة من كسب رضا وولاء المشتركين الجزائريين بفضل تشكيلة الخدمات والعروض المقدمة وخير دليل على ذلك هو امتلاكها حصة سوقية قدرت بـ 25.16% سنة 2010 أي بعد خمس سنوات من دخولها للسوق الوطنية¹⁶، وتعد وهذه النسبة هي أكبر حصة سوقية استطاعت أوريدو الحصول عليها إلى غاية يومنا هذا، لكن تبقى هذه المؤسسة متحدية بشكل كبير في السوق الوطنية نظرا للمناورات التي تتميز بها من خلال التجديد الدائم والتحسين في خدماتها وكذا تقديمها لهدايا معتبرة مرافقة لخدماتها المقدمة، كما عرفت بتميزها منذ دخول السوق الوطنية معتمدة في ذلك على مجموعة من الموارد البشرية والمادية، حيث تميزت مواردها البشرية بانتشار ثقافة التغيير وذلك بهدف التكيف مع التحولات المختلفة في السوق العالمية والمحلية، وخير دليل على ذلك التغيرات في هيكل المؤسسة بطريقة مرنة ومستمرة في الهيكلة التنظيمية كلما لزم الأمر وذلك بهدف التحسين المستمر للوصول إلى مكانة متميزة في السوق الوطنية، وقد اتسمت مواردها البشرية أيضا بانتشار ثقافة الجودة حيث أنه في سنة 2005 وفي اجتماع لمسؤولي المؤسسة حول تحديد الأولويات الإستراتيجية فقد تم وضع جودة الخدمات والأداء ضمن أهم الأولويات الإستراتيجية للمؤسسة، وفي تلك الفترة تم تبني معيار ISO 9000 كإطار مرجعي للأساليب الجيدة في مجال تسيير الجودة لمرافقة المؤسسة في نشاطها¹⁷، وقد اعتمدت أوريدو على سياسة استقطاب الكفاءات والخبرات الكبيرة، ما اعتمدت أيضا على سياسة التكوين والتدريب المتميز لعمالها من أجل مواكبة التطورات الحاصلة عالميا ولم لا ابتكار خدمات وحلول علمية جديدة من شأنها أن تكون مصدرا لتغيرات وتطورات تجعل المؤسسات المنافسة تعمل على التكيف معها أو تتبعها مستقبلا، وخير دليل على ذلك اعتمادها على برنامج إبداعي "fallait y penser" من أجل تشجيع والإستفادة من الأفكار الإبداعية، حيث يقدم هذا البرنامج فرصة لجميع

العاملين لتقدم أفكارهم عن طريق استثمار عبر الأنترنت وتعرض على هيئة متخصصة لدراسة الأفكار الإبداعية وتقدم حوافز معتبرة تشجيعية لأصحاب الأفكار المقبولة.¹⁸

أما فيما يخص الموارد المادية فقد تميزت أوريدو بوفرة وتنوع هذه الموارد، ومن أهمها الشبكة والتجهيزات حيث تمتلك أوريدو شبكة للهاتفية النقالة من أحدث الشبكات في العالم وهي معززة بتكنولوجيا متطورة وقد تم إنشاؤها من طرف شريكها العالميين Ericsson و Siemens حيث أنه في السنتين الأولتين فقط من نشاطها استطاعت أوريدو تقوم بإنجازات كبيرة تمثلت في 1515 محطة BTS و 50 محطة BSC و 50 محول MSC، أما فيما يتعلق بالاستثمارات فإن أوريدو تتميز بوضعية مالية مريحة مكنتها من تطوير وتكثيف استثماراتها خاصة ما تعلق بالاستثمار الإشعاري الذي تسيطر عليه مؤسسات خدمة الهاتف النقال في الجزائر حيث تستحوذ المؤسسات الثلاث على ما يقارب 50% من حجم الاستثمار الإشعاري الوطني.

وقد ركزت أوريدو منذ دخولها للسوق الوطنية على شعار التميز واعتمدته كخيار إستراتيجي، حيث جاء في رسالتها العامة بمسمى نجمة سابقا بالصيغة التالية: "إن نجمة رائدة الهاتفية النقالة متعددة الوسائط تبتكر من جديد الطريقة التي يتم بها الإتصال وتساهم بشكل فعال في التجديد الجزائري"، وتميزت خدماتها بالحدثة مثل الأنترنت والرسائل المصورة، ومع نهاية 2005 أنهت نجمة تغطية 48 ولاية، أي قبل الأجل المحدد بالأربع سنوات¹⁹، وقد حددت أوريدو مجموعة من الأهداف الإستراتيجية تمثلت في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عن طريق مجموعة من الإستراتيجيات التوسعية تعكس قوة وصلابة المؤسسة في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، هذه الإستراتيجيات ترتبط كلية بمجموعة الأهداف التالية:²⁰

- الإستمرارية في تحقيق معدلات نمو وأرباح متزايدة.
- تحقيق معدلات نمو متزايدة في رقم الأعمال والحصة السوقية.
- ترسيخ علامة المؤسسة (نجمة سابقا وأوريدو حاليا) في السوق الوطنية والوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشتركين.
- تنمية فرص تحقيق الريادة في مجال الهاتفية النقالة متعددة الوسائط في الجزائر عن طريق تشجيع البحث والتطوير من أجل ابتكار خدمات جديدة تلبي احتياجات السوق الوطنية من ناحية الكم والجودة.
- تقديم خدمات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية مدروسة.
- ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت أوريدو على مجموعة من الدعائم المساعدة على تنفيذ الإستراتيجيات المعتمدة، حيث ارتكزت بشكل كبير على عنصر الابتكار والتجديد، إضافة إلى الدراسة المعمقة والمستفيضة للسوق والزبون من أجل معرفة احتياجاته بدقة ثم الإستجابة السريعة والفعالة لهذه الاحتياجات، ومثلها مثل المنافسين الآخرين فقد

توجهت أوريدو بطريقة استراتيجية تربط بين مواردها الخاصة وعوامل هيكل الصناعة لخدمة شريحتين من المستهلكين، تمثلت الشريحة الأولى في الجمهور العريض المتمثل في الأفراد، والشريحة الثانية تضم المؤسسات ورجال الأعمال حيث إرتأت أوريدو أن تكون الشريك الحقيقي والمرافق الوفي في مجال الأعمال بالنسبة للمؤسسات، وسوف نأتي على ذكر التفاصيل بالنسبة لهذه الخدمات في تحليل الإستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسة في العناصر الموالية.

أولاً: الإستراتيجيات العامة للتنافس في مؤسسة أوريدو.

تعتبر أوريدو المؤسسة الأخيرة من حيث دخول السوق الوطنية، وقد اعتمدت أسلوب التحدي للمنافسين السابقين لها في السوق، حيث استطاعت أن تكسب ثقة نسبة كبيرة من المشتركين الجزائريين، وذلك من خلال استقطابها لما يقارب ربع عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال في الجزائر (24.02%) كحصة سوقية سنة 2013.²¹

وقد تطورت مؤسسة أوريدو، وحققت نجاحات وأرباح غير اعتيادية منذ دخولها للسوق الوطنية، وذلك بالرغم من المنافسة القوية من طرف جيزي وموبيليس على التوالي، حيث استطاعت أوريدو أن تجد مكانا لها في السوق الوطنية وقد عرفت حصتها السوقية نموا ملحوظا (تراوحت بين 05.89% سنة 2004 و 25.16% كأعلى نسبة سنة 2010)²²، معتمدة بذلك على مجموعة من الإستراتيجيات مكنتها من السيطرة على السوق في السنوات الأولى من دخولها، وساعدتها على المحافظة على مركزها الريادي إلى غاية يومنا هذا.

1- استراتيجية التمييز في مؤسسة أوريدو: كما تميزت باحتلالها المرتبة الأولى في شبكة الجيل الثالث،

حيث أن الأسعار بخصوص الجيل الثالث من خدمة الهاتف النقال، التي سوف تسمح بالحصول على الأنترنت وفق تدفق عال وسريع، لن تعرف أية ارتفاعات ولن تكون هناك تكاليف إضافية لدخول الجيل الثالث من الخدمة، حيث ستبقى الأسعار هي نفسها سواء على صعيد الاشتراك الشهري للأنترنت اللامحدود أو بخصوص الإستعمالات اليومية، كما تمنح لمستخدميها خدمة مضاعفة الرصيد كتعبئة الرصيد بـ 100 دج ليصبح 300 دج، و 500 دج لتصبح 800 دج، وقد ركزت أوريدو من خلال هذه الإستراتيجية على التمييز السعري أكثر من تمييز الخدمات، وتعتبر خدمة الدفع المؤجل "one"، حيث يتم تقديم هذه الخدمة بعدة أسعار مختلفة وفق ما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): تفاصيل عرض One.

One 2200 DA		One 1500 DA		نوع العرض
3G	2G	3G	2G	نوع التكنولوجيا

2200 DA	2200 DA	1500 DA	1500 DA	مبلغ الإشتراك
00 DA	00 DA	00 DA	00 DA	حقوق التنفيع
2200 DA	2200 DA	1500 DA	1500 DA	الرصيد المهدى
03DA/30 Sec	03DA/30 Sec	04DA/30Sec	04DA/30Sec	س م نحو جميع الشبكات
01 GO	01 GO	500 MO	فيسبوك غير محدود	الأنترنت
14 DA	14 DA	14 DA	14 DA	SMS نحو الخارج

Source : www.ooredoo.qa/ar/latest-offers, page consultée le: 25/10/2015.

كما يوجد لدى أوريدو عرض "One" آخر بـ 4000 دج موجه لذوي الدخل المرتفع نوعا ما ويحمل مجموعة من الإمتيازات والهدايا الممنوحة للمشتركين في هذا العرض أهمها انخفاض تسعيرة المكالمات نحو الشبكات الأخرى 24/24 سا لتصل إلى (02 دج / 30 ثا)، وتوفر أوريدو هذه الخدمة على مستوى الجيلين (G2 و G3) على حد سواء، وتجدر الإشارة هنا إلى أن عرض "One" ليس الخدمة الوحيدة التي تتبع فيها أوريدو إستراتيجية التمييز السعري، لكنها تعتبر العرض الأوضح لتبيان اعتماد المؤسسة على هذا النوع من الإستراتيجيات.

2- إستراتيجية التركيز في مؤسسة أوريدو: اعتمدت أوريدو في هذه الإستراتيجية على تقسيم السوق

الوطنية إلى شريحتين أساسيتين (الأفراد والمؤسسات)، ثم قامت بتصميم خدمات مناسبة لكل شريحة سواء من ناحية القدرات المالية، أو كفاءة الاستخدام، إضافة إلى الخدمات المرافقة، وفيما يلي عرض كيفية تركيز أوريدو في تقديمها للخدمات تبعا لمتطلبات كل قطاع سوقي على حدى:

أولا: بالنسبة للخدمات المقدمة للأفراد: وفقا لهذه الفئة نجد نوعين من العروض:

- عروض الدفع المؤجل للأفراد: بالنسبة لهذا النوع من العروض نجد أغلبها عروض بالمسمى القديم (نجمة) نظرا لكونها عرضت قبل تغيير إسم المؤسسة وعلامتها التجارية، ومن بين هذه العروض نجد:
 - نجمة free: ظهرت هذه الخدمة في جانفي 2009، تنتج خدمة نجمة free المكالمات مجانية وغير محدودة، وذلك وفقا لصيغتين، نوضحها في الجدول التالي.

الجدول رقم (02): تسعيرات نجمة free.

الصيغة	1000 دج	2000 دج
سعر الاندماج	1000 دج	3000 دج

الرصيد	2000 دج	2000 دج
وقت المكالمات المجانية نحو نجمة	06.00 سا الى 17:00 سا	24 سا/24 سا
سعر المكالمات نحو الشبكات	3.99 دج/30 ثا	3.49 دج/30 ثا

Source: www.Nadjma.dz/extranat/web/grand_public/free, page consultée le: 14/10/2009.

نلاحظ من خلال الجدول أن التسعيرات المقدمة في هذا العرض مواتية جدا لأصحاب الدخول الثابتة، باعتباره عرضا يعتمد على الدفع البعدي، كما نجد من خلال هذا العرض مظهر من مظاهر التمييز السعري التي أشرنا إليها في العنصر السابق، إلا أنه ما يعاب على هذا العرض فيما تعلق بالمكالمات المجانية فهي تكون فقط نحو شبكة نجمة (أوريدو حاليا)، أي المكالمات نحو الشبكات الأخرى تتم بالتكاليف.

- نجمة illimite: تختلف عن سابقتها كون مكالماتها المجانية تكون نحو جميع الشبكات، وبها أيضا مكالمات مجانية نحو الخارج.

الجدول رقم (03): تسعيرات نجمة illimite.

سعر الاندماج	5000 دج
الاشتراك الشهري	4000 دج
المكالمات المجانية نحو جميع الشبكات	32 سا
المكالمات المجانية نحو الخارج	05 سا

Source: www.Nadjma.dz/extranat/web/grand_public/illimite, page consultée le: 14/10/2011.

نلاحظ أن هذا العرض أفضل من العرض السابق المتعلق بالدفع البعدي، بحيث يعتمد على الاشتراكات الشهرية، وما يميز هذا العرض عن سابقه فيما تعلق بالمكالمات المجانية فهي تكون نحو جميع الشبكات وليس فقط شبكة نجمة (أوريدو حاليا).

• عروض الدفع المسبق للأفراد: وفقا لهذا النوع من العروض لدى نجمة (أوريدو حاليا)، هناك ثلاثة أقسام، يتم تفصيلها كالتالي:

- نجمة "بلوس" Plus: هنا يكون سعر شراء الخط 1000 دج، برصيد أولي قيمته 700 دج، لمدة 30 يوما، بالإضافة إلى 90 يوما كحد أقصى للتعبئة، من مزايا هذا العرض، أن التسعيرة فيه هي الأقل في السوق 3.99 دج/30 ثا نحو كل الشبكات، كما يتضمن مكاملة مجانية يومية مدتها 05 دقائق.

يعتبر هذا العرض المتعلق بالدفع القبلي لمؤسسة نجمة (أوريدو حاليا) من أحسن العروض التي قدمتها المؤسسة على الإطلاق، فمعظم مشتركي شركة نجمة يحوزون على هذا النوع من العروض، فمجرد تعبئة الرصيد بقيمة 2000 دينار جزائري يستفيد الزبون من رصيد مجاني قدره 4000 دينار إضافية صالحة للمكالمات نحو جميع الشبكات.

- نجمة ستار: أول خدمة طرحتها الشركة في السوق لتلبي حاجيات وطلبات المستهلك، وهي تتمتع بمجموعة من المميزات نذكر منها سعر العرض 400 دج مع رصيد أولي قدره 200 دج، مدة صلاحية غير محدودة، تسعيرة موحدة نحو جميع الشبكات الوطنية 7.5 دج/للدقيقة، مع إمكانية اختيار خمسة أرقام مفضلة من جميع الشبكات الوطنية، بما فيها رقم دولي بسعر 7.98 دج/للدقيقة، إضافة إلى الحصول على رصيد إضافي، يتبع مدة المكالمات التي تم تشغيلها.

نلاحظ أن هذا العرض أيضا مناسب جدا للزبائن ذوي الدخول المنخفضة، بحيث يسمح لصاحب الشريحة أن يحصل على رصيد إضافي كلما قام بتعبئة رصيده في كل شهر وهذا نسبة إلى وقت المكالمات التي تم استقبالها خلال الشهر.

- نجمة 55la: مقدمة بنفس الاشتراكات الموجهة إلى الأفراد بنفس المميزات، مع بعض المميزات الإضافية المتمثلة في فاتورة الاستهلاك 0.16 دج/ثانية، الإبحار في عالم الانترنت مجاني كل يوم جمعة، MMS مجانية وغير محدودة كل جمعة.

نلاحظ من خلال هذا العرض ركز على نوع الشريحة فقط، بحيث يخص فقط الشرائح ذات الرقم 055، رغم أنه تابع لعرض نجمة البطاقة، إلا أنه ما يميز هذا العرض هو مجانية تصفح الأنترنت يوم الجمعة كتخفيف للزبائن على إقتناء البطاقة المتعلقة بهذا العرض.

ملاحظة: كل هذه العروض المذكورة هي عروض قديمة منذ دخول المؤسسة للسوق الجزائرية وهي تحت مسمى نجمة أي قبل تغيير إسم المجموعة إلى المسمى الجديد "أوريدو"، وهي مازالت مستمرة في العرض حاليا، كما توجد عروض أخرى جديدة أو تحسينات لعروض كانت موجودة سابقا مثل عرض "ستار حالة" التي أصبحت تعرض على مستوى الجليلين، هذا بالإضافة إلى عرض الـ 1000 (La 1000) الذي يحمل مجموعة من الهدايا للأفراد المشتركين وفيما يلي تبيان لخصائص هذا العرض:

- عرض ال 1000: سعر هذا العرض هو 1000 دج، حيث يستفيد المشترك في هذا العرض عند تعبئته 1000 دج من هدية تتمثل في منح 05 ساعات مجانية تجاه أوريدو، هذا بالإضافة إلى فرض تسعيرة مكالمات منخفضة محددة بـ 03.99 دج للوحدة نحو الشبكات الأخرى، كما يستفيد المشترك في هذا العرض من جميع ميزات التعبئة الأخرى على غرار (عند تعبئة 2000 دج يستفيد من 4000 دج مجانية نحو كل الشبكات لمدة شهر كامل).

ثانيا: العروض الموجهة للمؤسسات: فيما يخص هذا القسم من السوق فقد لجأت أوريدو (نجمة سابقا) إلى تقديم نوعين من العروض سابقا أي قبل تغيير العلامة إلى أوريدو وهما على النحو التالي:

1- نجمة اشتراك المؤسسات Enterprise Nadjma Abonnement : وهي مرتبطة بنفس العروض والإشتراكات الموجهة إلى الأفراد وتحمل نفس المزايا، بالإضافة إلى عرضها وفق أرقام مميزة (0555)، مع الاستفادة من خدمة "اضغط للتحدث"، ومن مجموعة من الرسائل القصيرة المجانية، والأنترنت كل شهر.

2- اتفاق الجماعة Les forfait group: حيث يساعد هذا العرض على تكوين شبكة من الاتصالات بين المدير ومساعديه، من خلال هذا العرض يبقى المشترك على إتصال دائم بمجموعة من الأفراد في المؤسسة أو خارجها، وهو ما يمكن المالك من تحديد مبالغ إتصالاتهم، وكذلك إمكانية تعبئة أرصدهم عن طريق بطاقات التعبئة المتاحة، وللإستفادة من هذا العرض تفرض أوريدو (نجمة سابقا) التزاما مدته سنة كاملة، وتوجد العديد من المزايا التي يتضمنها هذا العرض نذكر منها:²³

- النفاذ المباشر لخدمة التحويل "الروامينغ".
- إمكانية الإستفادة من الرصيد غير المستهلك عن طريق تحويله من شهر الإستهلاك إلى الشهر الذي يليه.
- الإستفادة من تسعيرات منخفضة خلال أوقات العمل داخل شبكة نجمة (أوريدو حاليا) من الساعة صباحا إلى الرابعة مساء، قيمتها 4.5 دج/د.

بالإضافة إلى الخدمات المذكورة، وفي إطار انتهاج إستراتيجية التنوع التي سوف نأتي على ذكرها في هذا الفصل، وبهدف تغطية جميع الفئات، وعدم ترك مجال للمنافسين الحاليين والمحتملين، فإن أورودو تقدم ميزات إضافية يشترك فيها كل المتعاملين مثل: إظهار رقم المتصل، إخفاء الرقم، الرسالة الصوتية، الرسالة المصورة MMS، نظام الانترنت، نظام الواب، الروامينغ" مكالمات ورسائل من الخارج"، خدمة "كلمني"، الفاتورة المفصلة، الفاتورة الالكترونية، خدمة فليكسي، خدمة القرض "تحويل الرصيد من مشترك الى آخر في نفس الشبكة"، خدمة "RANATI".

وهناك عروض أخرى حديثة موجهة للمؤسسات مقدمة وفق العلامة الجديدة "أوريدو"، وهي عروض محسنة ومطورة بطريقة تسهل عمل المؤسسات وفق متطلبات المرحلة، كما أنها معروضة وفق الجيلين (G2، و G3)، ويمكن عرضها في الآتي:

3- عرض برو "Pro": يعتبر هذا العرض من بين العروض التي تلي الاحتياجات الإتصالية للمؤسسات، وهو من العروض الأكثر إستخداما من طرف المؤسسات، نظرا لسهولة الوصول وجعله في متناول كافة المؤسسات وبأسعار مختلفة حسب إمكانيات المؤسسات، حيث أنه مقدم وفق ثلاث طرق (1200، 2400، 4000)، ويمكن عرض مختلف التسعيرات والمزايا لهذا العرض وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): تسعيرات وخصائص عرض برو "Pro".

نوع العرض	Pro 1200	Pro 2400	Pro 4000
الإشتراك الشهري	1200 دج	2400 دج	4000 دج
م نحو أوريدو نهارا	01 دج/ الدقيقة	مجانا 00 دج	مجانا 00 دج
م نحو أوريدو ليلا	06 دج/ الدقيقة	05 دج/ الدقيقة	04 دج/ الدقيقة
م نحو الشبكات الأخرى	06 دج/ الدقيقة	05 دج/ الدقيقة	04 دج/ الدقيقة
خدمة الأنترنت	300 Mo/Mois	400 Mo/Mois	500 Mo/Mois
م عبر الصوت والصورة	12 دج/ الدقيقة	12 دج/ الدقيقة	12 دج/ الدقيقة

Source : www.ooredoo.dz/enterprises/offres/ooredoo-pro, page consultée le: 03/10/2015.

وما يلاحظ على هذا الجدول هو إعتماد أوريدو على استراتيجية التمييز السعري أيضا في هذا العرض، وهو الأمر الذي يثبت التداخل بين مختلف الإستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسة، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى تقديم عروضها وخدماتها وفقا لمتطلبات مختلف شرائح المستهلكين وتراعي في ذلك إمكانياتهم المادية وإحتياجاتهم الملحة لتضع بعد ذلك نوع من المقاربة بين مختلف الإحتياجات والإمكانيات المادية لتصل في الأخير إلى إرضاء زبائنهم من خلال الحلول المقدمة لمشكلاتهم الإتصالية المختلفة، ما يوجد عرض حديث العهد أيضا موجه

للمؤسسات مشتق من هذا العرض ويقدم هدايا معتبرة للمشاركين بالإضافة إلى إحتوائه على مجموعة من الإمتيازات وفيما يلي شرح مفصل لهذا العرض.

4- عرض برو ونترول "Pro Controle": قدمت أوريدو هذا العرض لمساعدة المؤسسات ورجال الأعمال على التحكم في ميزانيات الإتصالات لديهم من خلال إمكانية إنشاء شبكة للإتصال بين الطاقم الإداري في المؤسسة عن طريق عدد معين من الخطوط الممنوحة والتي تكون إبتداء من خطين فأكثر، حيث أن تسعيرة الإتصال بين هذه الخطوط الممنوحة منعدمة (سعر الإتصال 00 دج)، ويتضمن هذا العرض مجموعة من المزايا أهمها:

- إمكانية تحديد مجموعات إتصال من الموظفين حسب كثافة الإتصال بينهم.
- تحقيق نوع من السيطرة على ميزانية الإتصال وتحديد الفاتورة والتكلفة مسبقا.
- يعتبر من بين العروض الأقل تكلفة في السوق مقارنة بالمنافسين.
- منح دقائق مجانية تصل إلى أكثر من 360 دقيقة في الشهر الواحد.
- القدرة على إعادة التعبئة عند إستنفاد الرصيد قبل الأوان.
- يعطي هذا العرض إمكانية الإستفادة من مختلف الإمتيازات ذات القيمة المضافة التي تقدمها أوريدو في مختلف المناسبات.

والجدول الموالي يوضح مختلف التسعيرات والخصائص المتضمنة في هذا العرض:

الجدول رقم (05): تسعيرات وخصائص عرض برو كونترول "Pro Controle".

سعر الإشتراك	00 دج إلى 1999 دج	2000 دج إلى 3999 دج	4000 دج فما فوق
س م بين المجموعة	00 دج	00 دج	00 دج
س م نحو أوريدو	06 دج	05 دج	00 دج نهارا، 02 دج ليلا
مكالمات مجانية	500 دقيقة / الشهر	1000 دقيقة / الشهر	مفتوحة
م نحو ش أخرى	06 دج	05 دج	04 دج

02 دج	03 دج	03 دج	Sms محلي
-------	-------	-------	----------

Source : [www.ooredoo.dz/enterprises/offres/ooredoo-pro controle](http://www.ooredoo.dz/enterprises/offres/ooredoo-pro%20controle), page consultée le: 03/10/2015.

وبالإضافة إلى إستراتيجيتي التمييز والتركيز فقد إعتمدت أوريدو على إستراتيجية الريادة في التكلفة من خلال مجموعة من العروض، وذلك عند الشراء أو التعبئة وفق مبالغ محددة مثل 1000 دج أو 2000 دج فأكثر، ويمكن توضيح دلائل هذه الإستراتيجية وفق الآتي:

3- إستراتيجية الريادة في التكلفة لمؤسسة أوريدو: حيث تمنح أرصدة مجانية متفاوتة تصل إلى ثلاثة أضعاف (03 أضعاف) المبلغ المعبأ، وهو ما يدل على إنخفاض التكلفة في مختلف هذه العروض، فعلى سبيل المثال عند تعبئة 2000 دج يمنح المشترك رصيد إضافي قدره 3999 دج، وعند إحساب سعر الدقيقة وفق هذه الصيغة نحده يساوي 3.33 دج/ الدقيقة، وهو سعر جد تنافسي في السوق الجزائرية، والجدير بالذكر في هذه الإستراتيجية هو أنها معتمدة بشكل كبير في جميع عروض الدفع المسبق والخاصة بعروض الأفراد المذكورة سابقا، على سبيل المثال عرض الـ 1000 يمنح المشترك 05 ساعات مجانية تجاه أوريدو عند تعبئة 1000 دج كما يستفيد المشترك برصيد 5999 دج عند تعبئة 2000 دج، وأيضا نفس الأمر بالنسبة لعرض سمارت التي يمنح المشترك 500 رصيد إضافي مجاني عند تعبئة 500 دج، كما يستفيد المشترك من عرض 2000 دج، ونفس الأمر أيضا بالنسبة لعرض نجمة بليس.

إن إعتداد أوريدو على هذا النوع من العروض المتضمنة لهدايا مجانية موجهة للجمهور العريض يعتبر من بين أساليب المنافسة السعرية التي تعتمد على تخفيض الأسعار والبيع بكميات كبيرة بهدف تخفيض التكاليف عن طريق إقتصاديات الحجم الكبير من جهة واستقطاب أكبر عدد من المشتركين لتحسين الوضع التنافسي عن طريق زيادة الحصة السوقية من جهة ثانية.

بالإضافة إلى الإستراتيجيات التنافسية العامة التي أعتدتها أوريدو على غرار المنافسين في الصناعة، فقد سعت أوريدو منذ دخولها للصناعة سنة 2004 إلى إتباع إستراتيجيات توسعية، ونظرا لطبيعة السوق الجزائرية وتأثير بعض عوامل هيكل الصناعة على نشاط المؤسسة على أعتبار أنها الداخلة الأخير لهذه الصناعة فقد ركزت أوريدو على إستراتيجية توسعية سهلة التنفيذ ولا تتطلب إجراءات معقدة ولا تكاليف إضافية معتبرة، هذه الإستراتيجية هي التنوع الأفقي المترابط، حيث توجهت أوريدو إلى التنوع في تشكيلة خدماتها حتى تستطيع التغلغل بسرعة في السوق الجزائرية بهدف تقليل الفوارق بينها وبين المنافسين، وفيما يلي سوف نتعرض بشيء من التفصيل في هذه الإستراتيجية والعوامل المساعدة على إعتداد وتنفيذ هذه الإستراتيجية.

ثانيا: إستراتيجية النمو والتوسع عن طريق التنوع الأفقي.

نظرا للدخول المتأخر لمؤسسة أوريدو في السوق الجزائرية مقارنة بالمنافسين جيزي وموبيليس فقد إعتمدت في البداية على نوع من المحاكاة والتقليد لمنافسيها لتجد مكانا لها في السوق ثم بدأت شيئا فشيئا بتحديد ورسم توجهاتها الإستراتيجية بعد تغلغلها داخل السوق، ولعل من بين أهم عوامل نجاح أوريدو في زمن قصير هي إعتمادها على تنوع خدماتها لتلبي مختلف متطلبات المشتركين في السوق الجزائرية، وهناك مجموعة من العوامل المساعدة على تنفيذ واعتماد هذا النوع من الإستراتيجيات نوجزها في الآتي:

1- العوامل المساعدة على اعتماد استراتيجية التنوع الأفقي في مؤسسة أوريدو:

- **عوامل هيكل الصناعة:** عند دخول مؤسسة أوريدو (نخمة سابقا) كانت المؤسسة تملك خبرات كبيرة في أسواق دولية على غرار الشرق الاوسط وشمال أفريقيا وهو ما ساعدها على تجاوز مختلف الصعوبات والعراقيل المصاحبة للدخول الجديد لأي سوق، حيث تمكنت من الوصول إلى 14.24% كحصة سوقية بعد سنتين من دخولها للصناعة، لتحقيق فيما بعد نجاح مقبول بوصولها إلى ما يقارب 20% كحصة سوقية سنة 2008 أي بعد سنتين إضافيتين، ثم بعد سنتين أخرتين تصل المؤسسة إلى أكبر حصة سوقية لها على مدار سنوات التواجد بتحقيقها 25.16% كحصة سوقية سنة 2010 مما يدل على مقاومة هذه المؤسسة ووقوفها في وجه الهيمنة الكبيرة لمؤسسة جيزي على السوق الوطنية في تلك الفترة، فقط تراجعت سيطرة مؤسسة جيزي بعد دخول أوريدو بشكل كبير وخسرت ما يقارب 20% من حصتها السوقية، لكنها بقيت مهيمنة على السوق بحوالي 50% إلى غاية يومنا هذا، ونظرا للعدد المحدود من المنافسين في قطاع خدمة الهاتف النقال (احتكار قلة) وضعف احتمال دخول منافسين جدد نتيجة عدم فتح المجال لرخصة رابعة من طرف سلطة الضبط ARPT فقد بقي التنافس المباشر محصورا بين المؤسسات الثلاث، حيث وجدت أوريدو نفسها في مواجهة منافسين قويين إكتسبا خبرة معتبرة في السوق الجزائرية وهما على التوالي: جيزي وموبيليس، وتعتبر أوريدو فرعاً لمؤسسة عالمية تملك فروعاً في العديد من الدول خاصة شمال أفريقيا والشرق الأوسط، ونظراً لخبرتها المكتسبة من خلال تواجدها في السوق الدولية جعلها تحصل على حصة سوقية معتبرة خلال فترة زمنية وجيزة (24.54% سنة 2009)، على اعتبار أن أوريدو دخلت كآخر متنافس في السوق الجزائرية (سنة 2004)، وذلك نظراً لنمو الطلب في السوق الوطنية بشكل كبير جداً، وهو في تزايد مستمر إلى يومنا هذا، لكن هذا الوضع ينم عن فرص لدخول مؤسسات أخرى للسوق الجزائرية، وبالتالي فإن احتمال دخول منافسين جدد وارد وبنسبة كبيرة، لذلك فإن أوريدو ومنافسيها الحاليين أمام وضع يحتم عليهم إعتتماد إستراتيجيات فعالة وقوية من أجل تلبية متطلبات المشتركين وتوفير مختلف الخدمات الإتصالية مع التجديد والتحسين

المستمر لتشكيلة الخدمات المقدمة خاصة ما تعلق بالتكنولوجيات الحديثة، على اعتبار أن هذا السوق في حالة نمو مستمر، إضافة إلى تكثيف الحملات الإعلانية، ووضع أسعار تنافسية لخدماتهم وعروضهم، وتسعى أوريدو لتعزيز مكانتها في السوق الجزائرية بتبنيها مفاهيم الجودة والابتكار والتفوق المبني على أفكار وأبحاث هادفة إلى تقديم خدمات جديدة ومتنوعة حسب متطلبات وحاجات المشتركين، كما استفادت من خبرتها في أسواق دولية مشابهة للبيئة الاجتماعية والاقتصادية الوطنية مما مكنها من النجاح بشكل كبير في هذه السوق.

• **عوامل الأداء:** تملك أوريدو مجموعة متنوعة من الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية، والتي تمثل نقاط قوة اكتسبتها من خبرتها في أسواق دولية أخرى، هذا بالإضافة إلى إستفادتها من المهارات البشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكذلك مجال الإدارة والتسيير من مختلف دول العالم، كل هذه العوامل تساعد المؤسسة على اعتماد وتنفيذ إستراتيجية التنوع بنجاح، ويمكن عرض مختلف نقاط القوة بالنسبة لهذه المؤسسة وفق العناصر التالية:

- **العامل التكنولوجي:** عمدت مؤسسة أوريدو منذ دخولها للصناعة إلى التميز عن طريق إمتلاك أحدث تكنولوجيات الإتصال المستخدمة في العالم، فقد استخدمت مواردها المتاحة منذ 2004 بهدف تقديم أفضل الخدمات بتكنولوجيا تختلف عن الإستخدامات التقليدية المتواجدة في السوق الجزائرية آنذاك، وقد عرفت وفرضت نفسها بطريقة جيدة منذ البداية، نظرا لكونها أول متعامل للهاتف النقال متعددة الوسائط (GPRS/EDGE) معتمدة في ذلك على تجهيزها.

كما قامت المؤسسة ببناء مركز خاص بالبحث والتطوير، وفتحه أما مواردها البشرية على مختلف مستوياتها ومهاراتها بهدف الإستفادة من مختلف الإبداعات والابتكارات المقدمة، وقد سخرت كل الوسائل اللازمة للبحث العلمي والتكنولوجي بهدف تكوين إطاراتها وتقديم آخر التطورات لهم ومختلف المستجندات في عالم الاتصال، التكنولوجيا، إدارة الأعمال، عمليات البيع والشراء، بالإضافة إلى التربص قصير المدى وامتلاكها لتكنولوجيا الواب²⁴.

- **عامل النفاذ إلى قنوات التوزيع:** فعلى غرار بقية المنافسين فقد إعتمدت أوريدو على التوزيع المباشر وغير المباشر، وذلك بإنشاء شبكة قوية تحتوى على أكثر من 10000 نقطة بيع خلال سنة 2012، كما عمدت المؤسسة إلى إنشاء فضاءات خدمة أوريدو التي تركز على فكرة العمل الجوّاري، فقد خصصت لكل منطقة صغيرة ذات كثافة سكانية محددة نقطة بيع تقدم حصريا خدمات أوريدو

وهي منتشرة في أغلب بلديات الوطن، وتقدم خدمات للزبائن، وتسعى أوريدو إلى تغطية كل بلديات الوطن مع نهاية سنة 2016.²⁵

- إمكانية التنوع في الخدمات: فقطاع الاتصالات بصفة عامة يتميز بتنوع الخدمات المرتبطة بالاتصال، وذلك تبعا للتقنيات والتجهيزات المستخدمة في الاتصال، حيث أنه في البداية كان الاتصال الهاتفي محصورا فقط في خدمات الهاتف السلكي، ثم تم فتح الاتصالات اللاسلكية والأنترنت، حيث كانت أوريدو السباقة لعرض خدمات الأنترنت كشكل من أشكال التنوع في الخدمات، كما كانت أوريدو السباقة أيضا في تقديم خدمات الجيل الثالث من خلال عروض الاتصالات الهاتفية وأنترنت الهاتف النقال، وهي تسعى حاليا للحصول على رخصة الجيل الرابع للهاتف النقال التي سيتم إطلاقها مع مطلع سنة 2016، حيث تملك المؤسسة كل المقومات والإمكانات التي تسمح لها بتنوع خدماتها.

وسوف نتعرض بالتحليل لهذه الإستراتيجية من خلال عرض بعض الأرقام المتعلقة بتشكيلة الخدمات خلال سنة 2014 على سبيل المثال، والتي كانت تمثل إنطلاقة أوريدو الفعلية في خدمات الجيل الثالث 3G، والتي مكنت من إستخدام عالي للأنترنت وفق هذه الخدمة كشكل من أشكال التنوع الأفقي المترابط، وذلك وفق الجدول التالي: الجدول رقم (06): عدد مشتركى خدمات أوريدو حسب نوع الخدمة.

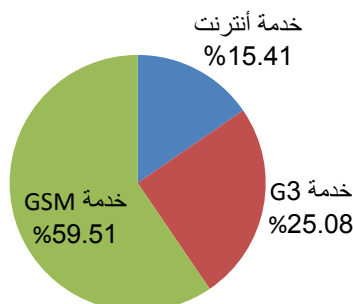
الوحدة: مليون مشترك

نوع الخدمة		خدمات من نوع GSM		خدمات من نوع 3G		خدمات أنترنت	
طبيعة الدفع	مسبق	بعدي	مسبق	بعدي	مسبق	GSM	3G
ع المشتركين	1.504	7.052	0.692	2.915	0.509	1.705	

Source :www.arpt.dz/ar/doc/actu/com/2014/Dossier_presse_AR_2014.pdf, page consultée le: 03/10/2015.

والشكل الموالي يبين توزيع مختلف مشتركى خدمات أوريدو وفق نوعية الخدمة المقدمة وذلك حسب التكنولوجيا المستخدمة في الاتصال.

الشكل رقم (02): توزيع مشتركي أوريدو حسب نوع الخدمة



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (06).

الملاحظ من خلال الشكل والجدول أعلاه هو السيطرة الواضحة لمشتري خدمات GSM بنسبة 59.51% من إجمالي المشتركين، وبالطبع يمكن تفسير ذلك بأسبقية تقديم هذا النوع من الخدمات والذي يعود لسنة 2014، بالإضافة إلى عدم إنتشار أوريدو بخدمة 3G عبر كل ولايات الوطن، حيث إنطلقت في عرض هذا النوع من الخدمات في ديسمبر 2013 فقط، لكن يمكن التنبؤ بتزايد عدد مشتركى خدمات 3G والإنترنت المرتبطة بها خلال السنوات المقبلة خاصة بعد إنتشار الخدمة عبر كامل الوطن في مقابل تراجع عدد مشتركى خدمات GSM مستقبلا، وتسعى أوريدو حاليا إلى مزيد من التنوع المترابط من خلال خدمات الجيل الرابع التي تقدمت بطلب للحصول على الترخيص مع مطلع سنة 2016.

الخاتمة:

من خلال ماسبق عرضه في هذه الدراسة يتبين لنا أن شركة أوريدو كانت آخر الداخلين لقطاع خدمة الهاتف النقال الجزائري، حيث بدخولها تغير شكل المنافسة من الإحتكار الثنائي إلى احتكار القلة، وقد استطاعت الشركة الدخول للسوق من خلال فوزها بترخيص سلطة الضبط للبريد والمواصلات airtel متقدمة على الكثير من الشركات الرائدة في هذه الصناعة على غرار شركة أوريدو وMTN، ويتغير شكل المنافسة ظهر توجه المؤسسات الثلاث المنافسة نحو تخفيض أسعار الخدمات سعيا للفوز بأكبر حصة سوقية، حيث استطاعت الشركة الفوز بأكثر من 25% من السوق في فترة لا تتجاوز 05 سنوات من الدخول، كما توجهت الشركة نحو تبني سلوكات استراتيجية توسعية لسيطرت نفوذها على السوق، حيث تمكنت في السنوات الأخيرة من احتلال الريادة في خدمات 3G، والإنترنت وهي تسعى حاليا للسيطرة على أكبر حصة سوقية في خدمات 4G، معتمدة في ذلك على استراتيجية التنوع الأفقي المترابط لخدمات الإتصال، ناهيك عن تركيزها في بعض الخدمات بكفاءة عالية مثل تلك الموجهة

للمؤسسات ورجال الأعمال، كما لم تحمل فئة محدودي الدخل بعرض خدمات بأسعار جد معقولة مستفيدة من الإستخدام الواسع لهذه الخدمات من الجمهور العريض معتمدة على استراتيجية الريادة في التكلفة.

الهوامش والإحالات:

- ¹ أحمد ماهر وآخرون، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 272.
- ² مداح عرايبي الحاج، تطبيق التسيير الإستراتيجي في ظل اقتصاد السوق، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1997، ص 156.
- ³ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية "العولمة والمنافسة"، مرجع سابق، ص 164.
- ⁴ نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 162.
- ⁵ نادية العارف، المرجع نفسه، ص 163.
- ⁶ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر 2000، ص 311-312.
- ⁷ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 167.
- ⁸ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 168.
- ⁹ أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم وحالات تطبيقية "، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 1996، ص 138.
- ¹⁰ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 96، 97.
- ¹¹ روبرت.أ.بتس، ديفيد.لى، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الحزامي، دار الفجر للنشر، مصر، 2008، ص 140.
- ¹² زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 107.
- ¹³ فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص 77.
- ¹⁴ أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 23.
- ¹⁵ روبرت.أ.بتس، ديفيد.لى، مرجع سابق، ص 156.
- ¹⁶ www.arpt.dz. page consultée le: 05/01/2015.
- ¹⁷ دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتفية أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبينتها الخارجية، النقالة بالجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007، ص 239.
- ¹⁸ أحمد بلالي المرجع نفسه، ص 242.
- ¹⁹ الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية " حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2014، ص 241.
- ²⁰ أحمد بلالي، مرجع سابق، ص 244.
- ²¹ ، 2013، ص 44. ARPT. التقرير السنوي لسلطة الضبط
- ²² www.arpt.dz/ar/, page consultée le: 22/08/2013.
- ²³ بن واضح الهاشمي، مرجع سابق، ص 214.
- ²⁴ بن واضح الهاشمي، المرجع نفسه، ص 270.
- ²⁵ www.Nedjma.dz, page consultée le : 28/06/2012.