

المملكة المغربية

الوزير الأول



مجلس المنافسة

انجاز دراسة حول حالة المنافسة
في قطاع زيوت المائدة

تقرير تركيبي

نسخة دجنبر 2011

الفهرس

ملخص

3

6

6

10

13

17

17

18

20

20

22

26

26

26

30

32

38

40

40

43

45

45

45

47

47

48

52

58

1- لمحة عامة عن صناعة زيوت المائدة

ا- أهمية زيوت المائدة داخل فرع الأجسام الدهنية

ب- عملية الإنتاج وعناصر تكلفة زيوت المائدة

ج- الفترات المهمة في تاريخ قطاع زيوت المائدة بالمغرب

2- تحرير قطاع زيوت المائدة وتقنيته

ا- إصلاحات نهاية التسعينيات

ب- الاطار التنظيمي

3- العرض والطلب على زيت المائدة

ا- العرض والطلب على المستوى العالمي

ب- العرض والطلب على المستوى الوطني

4- بنية السوق

ا- تحليل الفاعلين

■ خصائص عامة

■ تحليل المنتجات وتكاليف الفاعلين

■ انجازات الفاعلين وحصصهم بالسوق

ب- تطور تركيز السوق

5- الجوانب الأفقية للمنافسة

ا- الحواجز الموضوعية على دخول السوق

ب- التنوع والتموقع التسويقي للفاعلين

6- الجوانب العمودية للمنافسة

ا- سلسلة القيم

■ توصيف سلسلة القيم ومحددات المنافسة

ب- الاستراتيجيات العمودية

■ الانتاج والتعليب

■ التوزيع

7- تحليل مخاطر المنافسة

خلاصات

ملخص

احد عشرة سنة من التحرير . شهد قطاع زيوت المائدة اصلاحيين سنتي 1996 و2000 اديا الى الحد من تدخل الدولة في القطاع ورفع الحواجز الجمركية على المواد الاولية المستخدمة في هذه الصناعة بما فيها البذور الزيتية والزيوت الخام الموجهة للتكرير والتعليب . اما اليوم فان ا لاطار التنظيمي للقطاع تحكمه اعتبارات صحية وحمائية لصحة المستهلك . حيث تخضع زيوت المائدة - على غرار باقي المواد الغذائية - للقانون رقم **28-07** الصادر في 18 مارس 2010 والمتعلق بالسلامة الصحية للمواد الغذائية.

اعتماد كبير على الاستيراد . تشير تحاليل المنتجات والتكاليف ان 70 الى 85 % من اسعار زيوت المائدة بتتبط بتكاليف المواد الأولية التي يتم استيرادها بحيث تشكل ما يزيد عن 80 % من حجم الإنتاج . وبذلك يكون ثمن زيت المائدة مرتبطا ارتباطا وثيقا - بنسبة ما بين 60 و 80 % - بتطور الاسعار العالمية للنباتات الزيتية.

اما الخاصية الثانية الاساسية لهذا القطاع فترتبط ب طبيعة المنتج : كونه يدخل ضمن قائمة الم واد الاساسية ولا يتوفر على بدائل مباشرة . لكن الطلب عليه رغم ذلك غير منفصل تماما عن الثمن . لذلك فمن يطبق سعرا اقل يكون مبدئيا قادرا على بيع كمية اكبر.

طلب عالمي متزايد يؤدي تخفيض الطلب على المستوى الوطني . يتم توجيه زيوت المائدة بالاساس للاستهلاك البشري . ومع التزايد الديمغرافي والنمو الاقتصادي للبلدان النامية - شمال افريقيا جنوب اسيا والصين- فقد تزايد حجم الاستهلاك العالمي الموجه للتغذية بنسبة الثلث ما بين 1998 و2008 . كما ان استعمال الوقود الحيوي تزايد بشكل كبير - بنسبة 45% في السنة- ما بين 2005 و 2010 مما ادى لزيادة الطلب . وبذلك لوحظ تغير في الاسعار بلغ ما بين سنتي 2005 و2007 نسبة 81 % بالنسبة للنباتات الزيتية و82 % بالنسبة للزيوت . وتميزت سنة 2008 بارتفاع مهول في الاسعار العالمية حيث بلغت الزيادة نسبة 140 % مقارنة مع السنة الماضية ، ناجمة ايضا عن المضاربات في سوق المواد الأولية.

وكان لغلاء الاسعار العالمية تاثير على الأسعار الوطنية التي ارتفعت بنسبة 40 % ما بين 2004 و 2008. ونتيجة لذلك وبالرغم من استمرار ارتفاع عدد الساكنة فان الطلب شهد انخفاضا خلال ثلاث سنوات المتتالية 2006 و2007 و 2008 ليرتفع من جديد خلال سنة 2009 حيث بلغ **391 000 طن.**

احتكار قلة ورائد بلا منازع . يتقاسم قطاع زيوت المائدة خمسة فاعلين اساس بين : لوسبور كريسطال وزيوت سوس وسافولا وسيوف ومصبرات مكناس. و في سنة 2010 استحوذ الفاعل الاول اي لوسبور كريسطال على نسبة 60 % من حصص السوق . اما عافية التابعة للمجموعة السعودية سافولا فدخلت للسوق سنة 2004. ورغم انها جذت وسائل هامة اتاحت لها الحصول على 17 % من حصص السوق الا ان بنية هذا الاخير ظلت في مجملها بثبت : لا تزال لوسبور كريسطال تهيمن على حوالي ثلثي القطاع، ويشكل وزن الفاعلين الثلاث الاوائل المتنافسين 98 % . اي كما كان عليه قبل دخول سافولا . مما يدل على ان هذا الوافد الجديد استطاع ان يبتز بعض حصص السوق من الفاعلين المتحديين وليس من الفاعل الرائد.

جاذبية محدودة للسوق . يتسم سوق زيوت المائدة بقوة الحواجز البنيوية : لا يمكن الولوج للسوق من دون ضخ استثمارات ضخمة في البنية التحتية (اقتناء الآلة الصناعية) ومن دون القدرة على وضع شبكة فعالة لتوزيع المنتج. ومن جهة ثانية فان الهوامش الضعيفة التي تشير اليها تحاليل المنتج والتكاليف – من 3 الى 6 % - تزيد من امد استخلاص عائدات الاستثمارات . وأخيرا فان هيمنة لوسبور كريسطال وقدرتها على وضع حواجز استراتيجية – نطاق المنتجات وصيت العلامات – تجعل من الصعب الولوج للقطاع.

من ناحية المنافسة العمودية تعتمد سلسلة القيم على قدرة الشراء وقدرة البيع . يمكن تقسيم سلسلة قيم القطاع الى خمسة مراحل (التموين والطحن والتكرير والتعليب والتسويق والبيع). وقد كشفت المقابلات التي تم إجراؤها خلال هذه الدراسة بان المرحلة الاولى تشكل امتيازاً تنافسياً مهماً بالنظر لما للمواد الاولى من تاثير على بنية التكاليف.

اما مرحلة الطحن فهي متفاوتة المردودية خاصة بالنظر لضعف تنافسية "المسحوق" المنتج محليا مقارنة مع المستورد. ولا تزال زيوت سوس وحدها من يتخصص في هذه المرحلة اما باقي الفاعلين فيقومون بالاستيراد المباشر للزيوت الخام، واستغنوا عن مرحلة الطحن ليكرسوا جهودهم للتكرير.

وضع الفاعلون خلال عملية التحرير برامج مهمة للاستثمار من اجل تحديث وسائلهم الصناعية ، واصبحوا جميعا يتقنون مرحلة التكرير حيث حصلوا على شواهد الجودة.

وتشكل اخيرا مراحل التعليب والتسويق والبيع العنصر الثاني من حيث الاهمية الذي يسمح للفاعل بتعزيز قدراته ومواجهة المنافسة . وهكذا قامت سافولا عند دخولها للسوق بوضع الية مهمة للتواصل ومارست ضغطا قويا على الاسعار . وقد سمحت لها هذه الإجراءات بامتلاك 15 % من حصة السوق في ظرف لا يتعدى ثلاث سنوات فقط. كما تمكنت لوسبور كريستال بفضل سن سياسة تواصلية ناجعة وتنويع نطاق المنتجات من مواجهة هجوم سافولا . وبالمقابل لم يكن رد فعل زيوت سوس قويا بما يكفي وخرجت خاسرة بنسبة 10 % من حصص السوق خلال نفس الفترة.

وعلى مستوى شبكة التوزيع ، فان توجيه الزيوت المصفاة والمعلبة نحو المستهلك النهائي يتم عبر ثلاث قنوات للتوزيع : القناة غير المباشرة (بواسطة الموزع) والقناة المباشرة (البيع من طرف المنتج للباعة بالجملة ونصف الجملة وبللتقسيط) والبيع المباشر للمساحات الكبرى والمتوسطة.

تاريخ تنافسي زاخر بالاحداث . خلال السنوات التي تلت دخول سافولا للسوق تم ت معاينة اربعة خروقات لقانون المنافسة والاشتباه فيها (المنافسة غير الشريفة، تشويه سمعة منتج، والاغراق، الاستغلال التعسفي لوضع مهيمن). وفي سنة 2011 – رغم استمرار التوترات حول التوزيع وخاصة حظر بيع منتجات سافولا بالمساحات الكبرى والمتوسطة التابعة للمجموعة المالكة للوسبور كريستال - فان هذه الممارسات في اغلبها قد انتهت . ورغم ذلك فان التطورات الأخيرة المسجلة في الاسعار (الزيادة) وفي حجم الانتاج (انخفضت في سنتي 2007 و 2008) من شأنها ان تكون مصدر اشتباه في إمكانية حصول اتفاقات بين الفاعلين. وينبغي رغم ذلك إضفاء طابع النسبية على هذه الاخيرة بالنظر لبنية السوق : ذلك ان اتخاذ الفاعل المستحوذ على 60 % من حصة السوق لاي اجراء قد يكون فعلا كافيا للتاثير على المكونات الأساسية للسوق(السعر ومستوى الانتاج).

1-لمحة عامة عن صناعة زيوت المائدة

1-أهمية زيوت المائدة داخل فرع الأجسام الدهنية

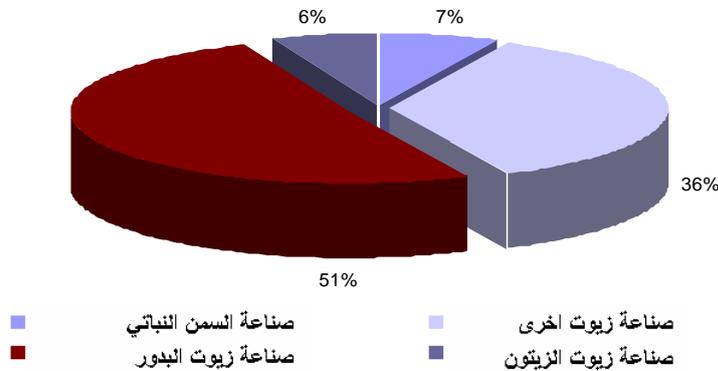
تعتبر الدهون عناصر ضرورية لتغذية الإنسان بالنظر لأهميتها في إنتاج احتياطات الطاقة ولقيمتها الغذائية ودورها في حفظ حرارة الجسم . لذا، فللجوانب الاقتصادية والتنافسية لهذا القطاع تكتسي أهمية بالغة من أجل ضمان التزود بهذا المنتج الأساسي.

ومن الناحية الصناعية فالمواد الدهنية تستعمل أيضا في صناعة الصابون ومواد التشحيم وفي تصنيع العديد من الأدوية ومستحضرات التجميل.

ويتم عموما التمييز بين صنفين كبيرين من الاجسام ال دهنية : الزيوت (سوائل ذات حرارة محيطية) والشحوم (المعجونة او الصلبة ذات حرارة محيطية). ومن ضمن الزيوت الغذائية من اصل غير حيواني نجد من حيث التصنيفات الاقتصادية : زيوت الزيتون وزيوت المائدة . ويتم استخلاص هذه الأخيرة خاصة من الصوجا وغيرها من النباتات لثلكولزا وعباد الشمس والبالما الافريقية.

بالمغرب يغلب على فرع الأجسام ال دهنية النشاط الصناعي المرتبط بزيت المائدة (أو زيوت البفور) سواء من ناحية الإنتاج او القيمة المضافة او القوى العاملة.

توزيع الانتاج الصناعي للأجسام الدهنية بالمغرب



المصدر: المندوبية السامية للتخطيط

وتستجيب كل من الزبدة النباتية وزيت الزيتون وزيت المائدة للحاجيات الغذائية للإنسان. ومن الناحية البيولوجية يمكن لهذه المنتجات ان تتعوض بعضها البعض. وبحسب المندوبية السامية للتخطيط فان زيت المائدة يمثل اكثر من ثلثي حجم الاستهلاك من الاجسام الدهنية بالمغرب. ويرجع سبب ذلك خاصة لكون هذه الأخيرة تشكل المادة الأقل سعرا من بين الأجسام الدهنية.

مقارنة اسعار المنتجات البديلة لزيت المائدة خلال الفترة الأخيرة

المعدل	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	
3,49	2,74	3,97	5,01	3,46	2,83	3,54	3,49	3,55	3,29	3,2	3,1	زيت الزيتون/ زيت المائدة
3,42	3,48	3,92	3,81	3,1	3	3,13	3,5	3,4	3,34	3,49	3,45	الزبدة الصناعية/ زيت المائدة
5,37	3,87	4,85	5,22	5,17	5	5,38	5,83	5,95	5,94	5,95	5,95	الزبدة البلدية/ زيت المائدة

المصدر : من خلال النشرة الاحصائية للمغرب

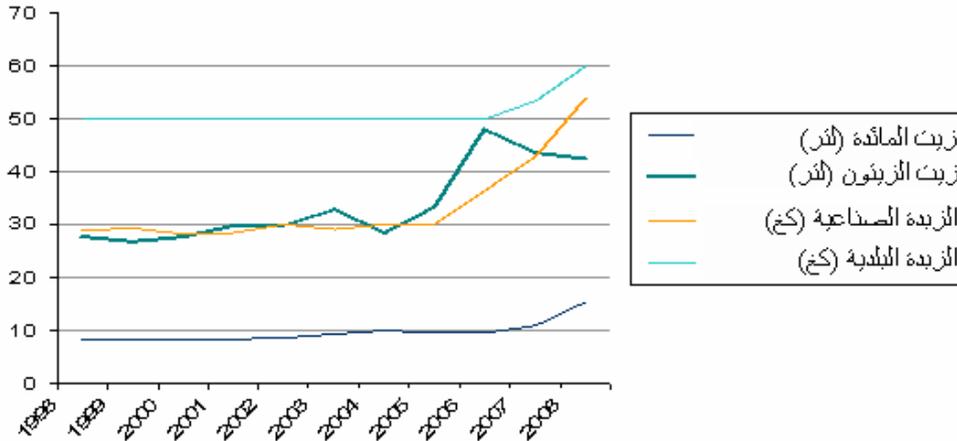
ومن المهم الاشارة الى ان الاجسام الدهنية هي المادة الغذائية الاساسية التي عرفت اكبر زيادة في الاسعار خلال الفترة ما بين 2000 - 2008:

مؤشر كلفة العيش على المستوى الوطني (الوسط الحضري)										اساس 100: 1989
2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1989	(مادة 385)
194,2	181,8	176,1	169,5	169	166,4	164,2	157,5	159,1	100	الاغذية
180,1	154,2	147,7	147	145,7	143,2	143,3	142,4	141,8	141,8	حبوب ومنتجات من مشتقات الحبوب
160,4	154,2	148,4	145,6	143,1	144,8	142,7	139,7	137,4	137,4	حليب ومنتجات من مشتقات الحليب
221,3	186,6	178,8	154,3	146,9	149,6	139,9	140,1	135,3	135,3	الاجسام الدهنية
193,7	185,8	191,4	183,9	188,9	183,3	176,6	165,1	162,8	162,8	اللحوم
236,9	214,2	192,7	183,1	178,9	179,8	179	166,9	178,1	178,1	الاسماك الطرية
180	177,5	176,4	175	174,3	171,9	174,4	168,6	164,4	164,4	الاسماك المصبرة
205,1	214,4	195,7	185	183,5	193	192,1	166,7	196,2	196,2	الخضر الطري
260,5	233,5	228,6	219	194,3	189	217,9	234,2	224,3	224,3	الخضر الجافة
206,7	202,5	188,8	182,1	180,7	180,8	179,1	177,4	173,4	173,4	الخضر المصبرة
264	243,6	210,4	216,8	230,4	207,5	214,4	205,4	174,8	174,8	الفواكه الطرية
193,5	190,3	185,8	180,8	173,9	170,1	175,7	165,4	162,9	162,9	الفواكه الجافة
102,1	101,7	101,6	101,9	101,7	101,7	101,3	101,4	102,2	102,2	الفواكه المصبرة
146,1	141,7	134,6	127,3	127,9	126,9	127,5	126,7	126,1	126,1	سكر ومنتجات سكرية
117,3	115,9	113,6	112,3	111,2	111,1	111,3	112,4	115,4	115,4	قهوة وشاي ونباتات منكهة
193,3	189,4	182,2	180	180,7	185,2	192	206,6	246,4	246,4	منتجات غذائية اخرى
174,2	173,8	172,5	170,4	168,6	166,9	168,7	161,6	154,1	154,1	مشروبات
231,7	226,8	222,6	210,4	197,9	186	181,1	181,1	181,1	181,1	تبغ وسجارة

المصدر : تم انجازه بالاعتماد على النشرة الاحصائية للمغرب

وقد سجلت زيوت المائدة متبوعة بالزبدة الصناعية، داخل مجموعة الأجسام الدهنية، اهم تطور نسبي خلال نفس الفترة. ويبقى رغم ذلك سعر اللتر الواحد من زيت المائدة يساوي نصف سعر اللتر الواحد من زيت الزيتون.

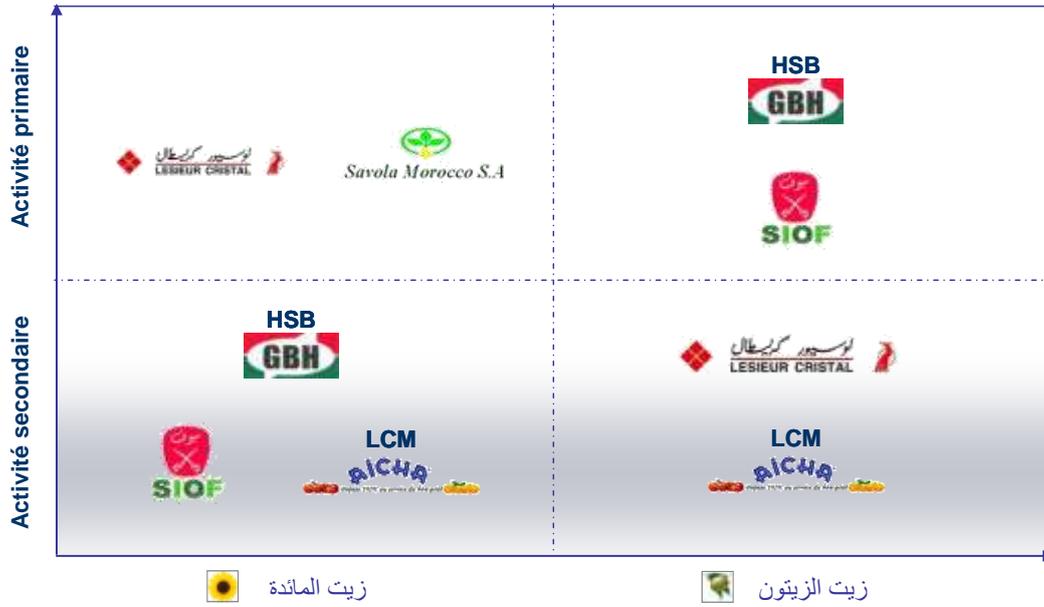
تطور متوسط اسعار بيع زيت المائدة وبعض
المواد البديلة بالتقسيط بالدرهم المسجل بالدار البيضاء



المصدر : أنجز بالاعتماد على النشرة الاحصائية للمغرب

يعتبر زيت الزيتون البديل الاول لزيوت المائدة رغم ان هذا الاخير يبقى الجسم الدهني الاكثر استهلاكاً بالمغرب- خاصة بسبب ثمن البيع للمستهلك.

ورغم ذلك فان الظروف المناخية للمملكة تعد جد ملائمة لإنتاج الزيتون وتحويله الى زيت . لذا فان اربعة فاعلين من بين الخمسة المتواجدين بقطاع زيت المائدة يتجون كذلك زيت الزيتون. ويشكل زيت الزيتون النشاط الأساسي بالنسبة لاثنتين من هم (زيوت سوس وسيوف). وبالنسبة لمصبرات مكناس فان زيوت المائدة وزيت الزيتون تشكل أنشطة ثانوية. والخلاصة ان لوسيور وسافولا وحدهما اللتان تجعلان من زيت المائدة نشاطهما الأساسي.

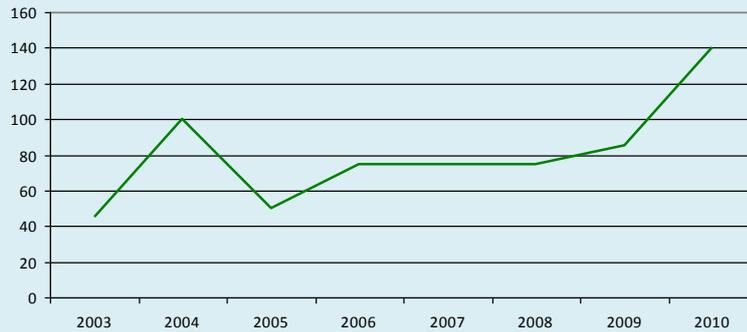


نظرة مفصلة عن انتاج زيت الزيتون

تغطي زراعة الزيتون 785000 هكتارا من التراب الوطني وينتج المغرب حوالي 1500000 طن من الزيتون و140000 طن من زيت الزيتون يتم تخصيص 1 على سبعة منها أي 21000 طن للتصدير. ويساهم هذا الانتاج بنسبة 5 % في الناتج الوطني الخام للمملكة.

ويهدف مخطط المغرب الاخضر لتعزيز هذا الفرع من خلال تحقيق مستوى انتاج يبلغ 120000 طن من زيت الزيتون يخصص للتصدير في افق 2020. ومن المتوقع ان تؤدي هذه الزيادة في الانتاج الى خفض السعر المحلي لزيت الزيتون مما سيعزز امكانية تعويضه لزيت المائدة.

تطور الانتاج الوطني من زيت الزيتون (بالاف الاطنان)



المصدر : COI / FAO

ب-عملية الانتاج وعناصر تكلفة زيوت المائدة

يتم استخراج الزيوت والزبدة النباتية من الهذور ونواة الفواكه او فواكه النباتات الزيتية . وتمر العملية الكلاسيكية للاستخراج من ثلاث مراحل :

1-تحضير الهذور

غربة وتمشيط وسفط ال بذور. وتسمح هذه المرحلة بالتخلص من الاجسام الغريبة وال بذور المكسرة. وتعتبر اساسية لضمان جودة المنتج النهائي.

2-الحصول على الزيت الخام

بالضغط او الطحن

ضغط الهذور او طحنها. تتم هذه العملية باستعمال ضاغطة ميكانيكية ذات براغين مفتوحين . يقوم البراغي الاول بتوجيه النواة ن حو اسطوانة مثقوبة بينما يسمح البراغي الثاني بعملية الطحن، ثم ينساب الزيت عبر الاسطوانة (يسمى زيت الضغط الأول) بينما يتم القاء "المسحوق"(الاسم الذي يطلق على بقايا هذه المرحلة) بالطرف المقابل من الة الضغط. ويحتوي المسحوق على ما بين 5 الى 18 % من الزيت. ويمكن استخراج هذا الأخير بلإضافة مادة محللة تحت الضغط ، ومن خلال ا لتسخين حيث يطفو الزيت المتبقى على السطح ويتم جمعه. ويطلق على هذا الزيت اسم زيت الضغط الثاني . وعندما لا يتم استخلاص الزيت من "المسحوق" بواسطة المادة المحللة فانها تقدم كعلف للحيوانات.

بالكسر او التحضير للتصير

يتم تسطيح ال بذور عبر تمريرها بين اسطوانتين او بواسطة معصرة بالرحى . وتسهل هذه الطريقة اشباع المطحون بشكل جيد بالمواد المحللة في المرحلة الموالية.

الاستخلاص بواسطة المادة المحللة

المادة المحللة الأكثر استعمالا هي الهكسين وهي عبارة عن جزيئة لا قطب لها . وتتميز المركبات العديهة الاقطاب، على غرار الاجسام الدهنية ، بخاصية عدم التحلل داخل المركبات كالماء، لكنها تتحلل داخل المحلات العديمة الاقطاب كالهكسين . وبذلك فالمواد الدهنية تختلط اذن بالهكسين ولا تختلط بالماء.

وبما ان درجة تبخر الهكسين اقل من درجة تبخر المواد الدهنية المراد استخلاصها، فانه من السهل اذن فصل هذين المركبين من خلال تسخين خليطهما.

3- التكرير

ان الهدف من التكرير هم تنقية الزيوت الخام النباتية . فهذه الاخيرة تحتوي على عدة مكونات بعضها ذو منفعة (الفيتامينات، غير القابل للتليل الخ) بينما يسيء البعض الاخر لجودتها او يضر بالصحة (العلكة، الاحماض الدهنية الحرة، الملونات، المنكهات، الخ). ويتمثل التكرير في التخلص من هذه المكونات الضارة من اجل الحصول على زيت ذو جودة عالية من حيث الذوق والخصائص الكيميائية.

العملية الاولى : ازالة الصمغ (او التخلص من العلكة). ويتعلق الامر بتخليص الزيت من العناصر التي لا تصنف في قائمة "ترسكليسيريدي" فيتم معالجة العلكة بواسطة حامض يقوم بنزع " ترسكليسيريدي".

العملية الثانية : التحييد. تشكل الاحماض الدهنية الحرة نسبة مهمة من الشوائب العالقة بالزيوت الخاضعة للتكرير . وتتمثل مرحلة التحييد في حذف هذه المركبات التي قد تسرع عملية اكسدة الزيت. وتتم هذه العملية بواسطة الصودا الكاوية وبعقبها غسل بالماء والتجفيف.

العملية الثالثة : تغيي اللون . الهدف من هذه العملية هو تخليص الجسم الدهني من الحبات الملونة العالقة به لان هذه الاخيرة قد تتحلل مع مرور الوقت مما يؤدي الى تغيير لون الزيت.

العملية الرابعة : التصفية. تسمح هذه العملية بالحصول على زيت صافي ولامع.

العملية الخامسة : ازالة الروائح . يتعلق الامر بتخليص الزيت من الرائحة الكريهة والشوائب الزائدة. ويتم القيام بهذه العملية عبر التقطير بدون هواء تحت درجة حرارة عالية (180 الى 200 درجة مائوية) وتسمح هذه العملية بالحفاظ على الفيتامين **E**.

من الناحية التقنية يعتبر الحصول على الزيت الخام وتصفيته عملية واسعة الانتشار وسهلة نسبيا وغير مكلفة. ويمكن حصر حصة التكاليف حسب النوع وبالمقارنة مع التكاليف الاجمالية للانتاج كما يلي:

تعليق	المعدل المرجح ل 5 سنوات	المعدل المرجح	الحصص
شكل المعدل المرشح للمشتريات التي اعيد بيعها 4.3 % من اجمالي تكاليف الاستغلال برسم ميزانية 3 سنوات الاخيرة موضوع هذه الدراسة. وفي سنة 2008 تراوحت هذه النسبة بحوالي 3 %.	4,32%	3,09%	حصة المشتريات التي اعيد بيعها من السلع/ تكاليف الاستغلال
شكل المعدل المرجح من مشتريات المواد الاولية والمواد المستهلكة ومواد التعليب وغيرها نسبة 81.3 % من تكاليف الاستغلال برسم الميزانيات الثلاث الاخيرة.	81,30%	83,82%	حصة المشتريات المستهلكة من المواد والادوات/ تكاليف الاستغلال
تمثلت التكاليف الاخرى الخارجية في اقساط عقود الايجار ومصارف الاكزية وتكاليف الصيانة وشكل المعدل المرجح للمشتريات المبيعة 4.3 % من اجمالي تكاليف الاستغلال برسم ميزانية الثلاث سنوات الاخيرة.	6,54%	5,82%	حصة باقي التكاليف الخارجية/ تكاليف الاستغلال
شكلت التكاليف الضريبية معدل مرجحا بنسبة 0.25 % من اجمالي تكاليف الاستغلال برسم ميزانية 3 سنوات الاخيرة. وفي سنة 2008 لم تمثل سوى حوالي 0.8 %.	0,24%	0,18%	حصة الضرائب والرسوم/ تكاليف الاستغلال
شكلت تكاليف المستخدمين معدلا مرجحا بحوالي 4.25 % من اجمالي تكاليف الاستغلال برسم ميزانية 3 سنوات الاخيرة.	4,24%	3,86%	حصة تكاليف المستخدمين / تكاليف الاستغلال
شكلت المنح المخصصة لعائدات الاستثمار نسبة ما يفوق من 3.36 % من اجمالي تكاليف الاستغلال برسم ميزانية 3 سنوات الاخيرة.	3,36%	3,21%	حصة منح الاستغلال/ تكاليف الاستغلال

ويتمثل الرهان الاساسي بالنسبة للفاعلين في هذا القطاع في القدرة اولا على شراء بذور زيتية و/او زيوت خام باثمنة جيدة.

ج- الفترات المهمة في تاريخ قطاع زيوت المائدة بالمغرب

يمكن تقسيم تاريخ القطاع بالمغرب الى فترات كبرى:

1 - هيكلية القطاع (1941-1996)

تميزت هذه المرحلة التي امتدت من 1941 الى 1996 بتدخل السلطات العمومية في مختلف مستويات هذا القطاع . وخلال العقود الاولى ظهر عدد من الفاعلين المحليين بمختلف المدن الكبرى بالمملكة (الدار البيضاء وفاس واكادير والقنيطرة وبني ملال، الخ) . وفي اواسط الثمانينات كان المغرب يتوفر على 14 وحدة للتكرير في المدن الكبرى. وكان الفاعلون يتشكلون على العموم من منتجي زيت الزيتون الذين ينوعون انتاجهم بولوج قطاع زيت المائدة . وكان حجم الانتاج لدى مختلف الفاعلين منخفضا نسبيا والتقنيات المستخدمة لا تزال تقليدية.

ومع بداية التسعينيات - قبل بداية مسلسل تحرير القطاع - اندمج خمسة فاعلين لتكوين الفاعل العملاق لوسبور كر يسطال الذي اصبح منذ 1990 في ملكية الشركة الوطنية للاستثمار

I'ONA/SNI

2- انتقال (1996-2000)

في سنة 1996 شكلت التطورات التنظيمية بداية تحرير القطاع . وتم تدريجيا تحرير اسعار الهذور الزيتية ونصف المنتجات (المسحوق) عند الانتاج، كما تم تحرير هوامش الربح، والترخيص باستيراد الهذور والزيوت والمسحوق. ولتسهيل العبور تم في مرحلة اولى اعتماد نظام تعبير يفي يرمي لحماية الانتاج الوطني، وقامت الدولة بمواصلة دعم الانتاج المحلي ل بذور عباد الشمس وضمنت للفاعلين بشكل غير مباشر هامشا للربح.

وقد عرفت نهاية التسعينيات رغم ذلك خروج 7 فاعلين "صغار" من السوق لعدم قدرتهم على مواجهة المنافسة.

3 - التحرير (2000-2004)

منذ فاتح نونبر 2000 تم تحريرو الاسعار بشكل كامل وحذف الدعم . واصبحت القدرة على استيراد الذور او الزيوت الخام بتكلفة اقل احد العوامل الاساسية للنجاح.

وخلال هذه الفترة حقق الفاعلون الاساسيون استثمارات مهمة من اجل تحديث آلات الانتاج ومواجهة المنافسة المتزايدة.

4 - حرب الاسعار (2004-2006)

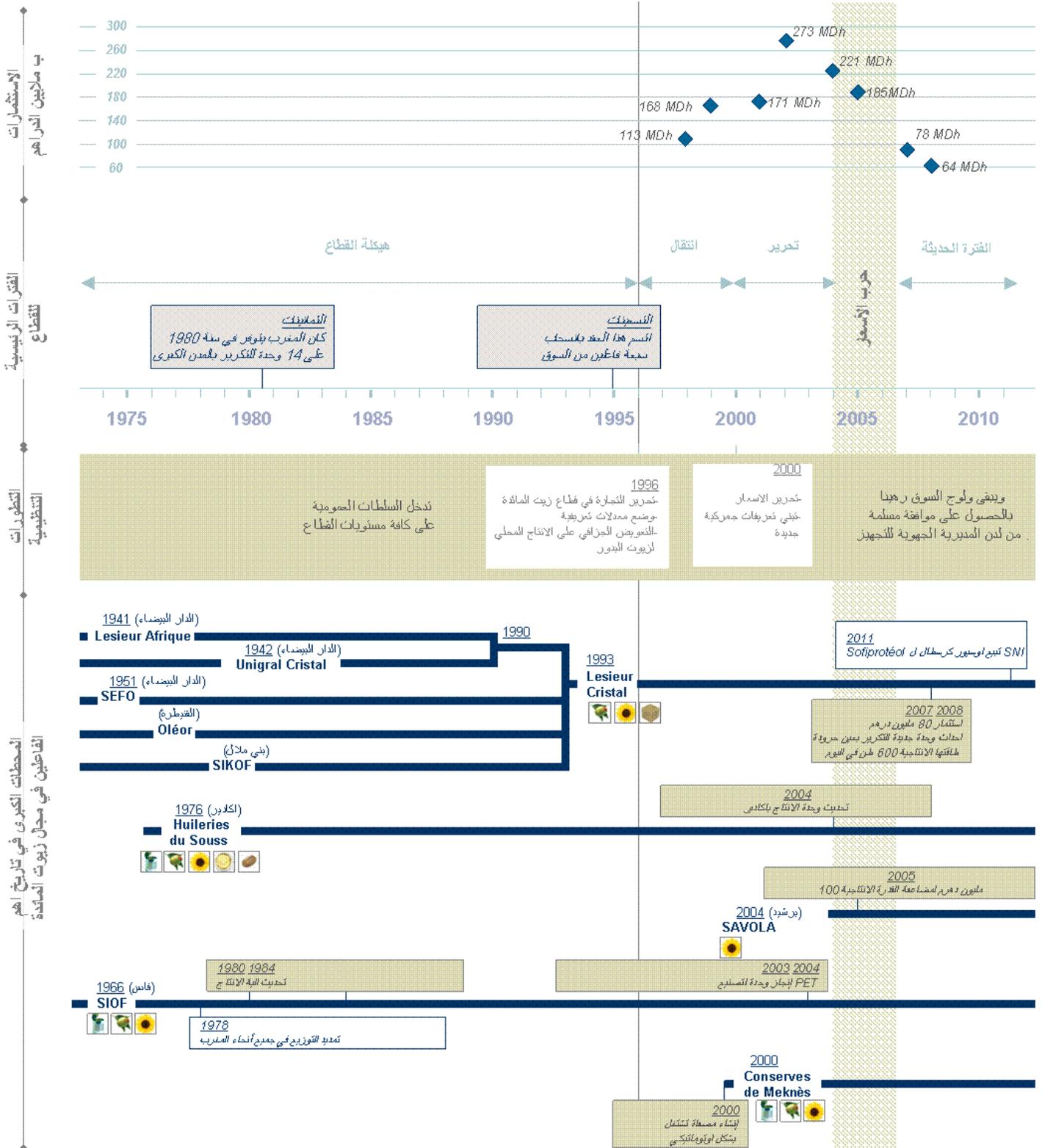
اتسمت سنة 2004 بدخول سافولا للسوق وهي فرع لاحدى المجموعات السعودية . وقد زرع هذا الوافد الجديد وصاحب رساميل ضخمة التوازن القائم وتسبب في قيام ح رب اسعار استمرت خلال سنتين وانتهت بمتابعة سافولا بتهمة البيع بالخسارة.

5 - الفترة الاخيرة (2006-2011)

خلال الفترة الاخيرة اصبح خمسة فاعلين يفتسمون السوق : لوسبور كريسطال، وسافولا، وزيوت سوس، وسيوف ومصبرات مكناس . لكن لوسبور كريسطال يظل الرائد في السوق بدون منازع لاستحواده على 60 % من حصص السوق.

ومنذ 2007 واجه القطاع موجة من ارتفاع الاسعار العالمية للزيوت الخام أثرت بشكل كبير على هذا المنتج الذي يرتبط سعره النهائي بنسبة اكثر من 80 % بسعر المواد الاولية المستوردة اساسا.

وتلخص الخطاطة اسفله التطورات الكبرى للقطاع ولمختلف الفاعلين:



المصدر : وزارة الصناعة والتجارة (حجم الاستثمارات) ومقابلات وعناصر الاتصال المتوفرة لدى الفاعلين (التواريخ الأساسية وطبيعة الاستثمارات)



2- تحرير قطاع زيوت المائدة وتقنيته

1- إصلاحات نهاية التسعينيات

شهد الإطار التنظيمي لزيوت المائدة آثار إصلاحين أساسيين خلال سنوات التسعينيات . وادى ذلك الى تحرير هذا الفرع على مستويات، واثر كثيرا على هذا القطاع المرتبط ارتباطا وثيقا - بنسبة 80 %- بالواردات.

وهكذا و اذا ظل تدخل الدولة مهما على كافة المستويات الى حدود سنة 1996، فانه تقلص بشكل كبير خلال تحرير التجارة الخارجية وخلال وضع معادلات تعريفية وتعويضات جزافية لفائدة المنتجين المحليين لزيوت ال بذور. ورغم ان اجراءات تحرير الاسعار وهوامش الربح سهلت استيراد بذور الزيوت و المسحوق، الا ان اسعار الاستهلاك ظلت في مستواها لسنة 1996 بفضل اتفاق بين الدولة والمنتجين. التزم المنتجون بموجب احترام الاسعار مقابل الحصول على حماية الدولة في حال حصول تغييرات على الاسعار العالمية وتطبيق دعم جزافي على الاستهلاك.

وفي نونبر 2000 تم تحرير الاسعار وتحديد تعريفات جمركية جديدة من اجل تصحيح تعثرات النظام السابق والتي حالت دون حصول مجهود استثماري وتحديث صناعي . وتأثرت بذلك مردودية المقاولات بشكل كبير لانها كانت تعتمد اساسا على منح الدعم. وكان الامر يتعلق بضمان حضور اقوى للفاعلين (بالنظر لكون هؤلاء كانوا يعانون من التعريفات الجمركية من جهة ومن اتفاق اعتدال الاسعار ونظام التعويض من جهة ثانية) ومنح المستهلكين مجموعة كبيرة من الزيوت الغذائية باثمنة متفاوتة وذلك من خلال ضمان منافسة سليمة وشريفة بين الفاعلين، وحماية دخل الفلاحين المنتجين للذور الزيتي، واخيرا بتخفيف عبء الدولة وتسهيل تحديد افضل للجهات المستهدفة بالمساعدات الممنوحة لفرع الذور الزيتية. يمكن تلخيص المحاور الثلاثة لإصلاح نونبر 2000 في الخطاطة التالية:

1- التواردات



تخفيض الواجبات المفروضة على استيراد البذور الزيتية والزيت الخام الى ادنى حد وهي 205 % من اجل اناحة الفرصة للمصنعين للحصول على الزيوت الخام من السوق العالمي بتكلفة اقل

تحديد الواجبات المفروضة على استيراد الطحن في 25 % والغاء المعادلات التخريفية

وضع حماية بنسبة 25 % على الزيت المكررة المستوردة والغاء اجبارية التوفر على مخزون الامان بالنسبة للتواردات من الزيوت المكررة

2- التجارة الداخلية

تحرير اسعار بيع الزيوت الغذائية بحيث يتم السماح بتحرير هوامش الفاعلين ووضع الارضية الضرورية لتحريك الاستثمارات وتحسين الانتاجية
الالغاء الكامل للدعم المخصص للزيوت المستخرجة من البذور

3- تجميع البذور على الصعيد المحلي

الحفاظ على استقرار اسعار البذور الزيتية المنتجة على المستوى الوطني عبر الدعم المضم من طرف صندوق المقاصة

تجميع البذور الزيتية المنتجة محليا من طرف كومايرا المكلفة باداء واجبات الفلاحين وتسليم الكمية المجمعة لصاحب آلة الطحن على اساس السعر المتفق عليه

ب- الإطار التنظيمي

يخضع قطاع زيت المائدة لمقتضيات القانون **06-99** المتعلق بتحرير الاسعار والمنافسة والذي يؤكد على مبادا حرية الاسعار وحرية اللجوء لباقي وسائل المنافسة ووجوب اشهار الاسعار باستعمال الوسائل الملائمة التي تتيح اخبار المستهلك بشروط البيع.

وقد غير هذا القانون شروط دخول سوق زيت المائدة وال ذي كان رهينا في السابق بالحصول على ترخيص. اما اليوم فقد اصبح الولوج حرا ولا يتطلب سوى تقديم طلب للمدير الجهوي للتجهيز ولمدير المركز الجهوي للاستثمار او لرئيس المجلس البلدي للجهة الذي سيتم فيه اقامة الوحدة الصناعية.

ان قطاع زيت المائدة يخضع لتنظيمات مرتبطة بالمنتجات وبعملية انتاج الزراعة- الغذائية. ويهدف هذا التنظيم الى تحديد معايير الجودة وضمان السلامة الصحية للمستهلك من قبيل مراقبة وتفاذي المخاطر التي تهدد الافراد والتي قد تؤثر على صحتهم الجسدية والنفسية . وتخضع صناعة زيوت المائدة خاصة لمقتضيات القانون **28-07** الصادر ب **18 مارس 2010** حول السلامة الصحية للمنتوجات الغذائية.

لقد تم ادماج معيرة قطاع زيوت المائدة ضمن المعايير الخاصة بصناعات الاجسام الدهنية. ويحدد القرار الوزاري لسنة 25 نونبر 1950 في الفصل 6 انواع الزيوت المختلفة المعنية بالقانون (الطبيعية، والصافية، وزيوت القطع، والخلط) ويحدد خصائص هذه الزيوت.

3- العرض والطلب على زيت المائدة

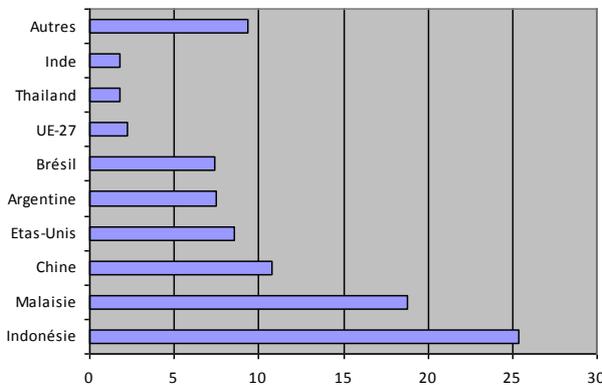
إن تحليل العرض والطلب على زيوت المائدة ينبغي ان يتم على المستويين الوطني والعالمي لان المواد الاولية تشكل ما بين 70 و 85 % من الثمن النهائي لزيت المائدة. لكن الواردات شكلت، حسب السنوات وحسب المنتج، ما بين 80 و 95 % من الحجم النهائي للانتاج. لذا فان اكثر من ثلثي الثمن (من 60 الى 80 %) من سعر زيت المائدة بالمغرب يرتبط بالاسعار العالمية للهدور الزيتية.

1- العرض والطلب على المستوى العالمي¹

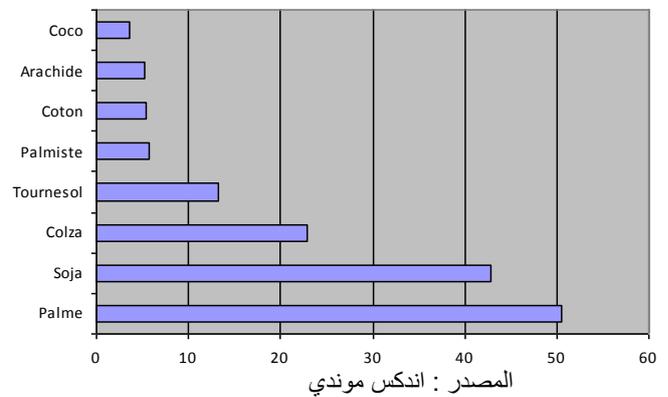
في سنة 2011 بلغ حجم الانتاج العالمي من الزيوت النباتية الاساسية (الاراشيد، الكوكو، والقطن، والفحل، والهالميست والصوجا وعبله الشمس والكولزا) ما يناهز 150 مليون طنا، 60 مليون منها من الزيوت المدارية الكبرى (الهالم والهالميست والكوكو).

اما الزيوت السائلة التقليدية المنتجة بالبلدان ذات المناخ المعتدل (الصوجا والكولزا وعباد الشمس) فقد شهدت تراجعا في حصتها لصالح الزيوت المدارية . وتهيمن كل من اندونيسيا وماليزيا على الانتاج العالمي للزيوت النباتية على التوالي ب 25.4 و 18.8 مليون طن . وتشكل بذلك لوحدها ثلث الانتاج العالمي في كل انواع الزيوت . اما باقي المنتجين الكبار فهم الصين والولايات المتحدة والارجنتين والبرازيل والاتحاد الاوروبي وتايلاندا والهند.

الانتاج حسب البلدان الاكثر انتاجا (بملايين الاطنان)



الانتاج العالمي للزيوت الاساسية (بملايين الاطنان)



¹المصدر : شعبة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، قسم الإحصاء بالمنظمة العالمية للتغذية والزراعة.

ويحتل زيت البالما المرتبة الاولى عالميا بحجم انتاج تجاوز 50 مليون طن سنة 2011. فيما يحتل زيت الصوجا المرتبة الثانية ب حوالي 43 مليون طن.

وفي 2008 بلغت مستويات استهلاك الزيوت بالعالم ما بين 12.6 مليون طن اي اكثر بقليل من حجم انتاج هذه السنة. ويكفون هذا الاستهلاك من زيوت الطعام (99.6 مليون طن)، والزيوت المستعملة في الوقود الحيوي (9.1 مليون طن) والزيوت الموجهة لاستعمالات اخرى (17.6 مليون طن).

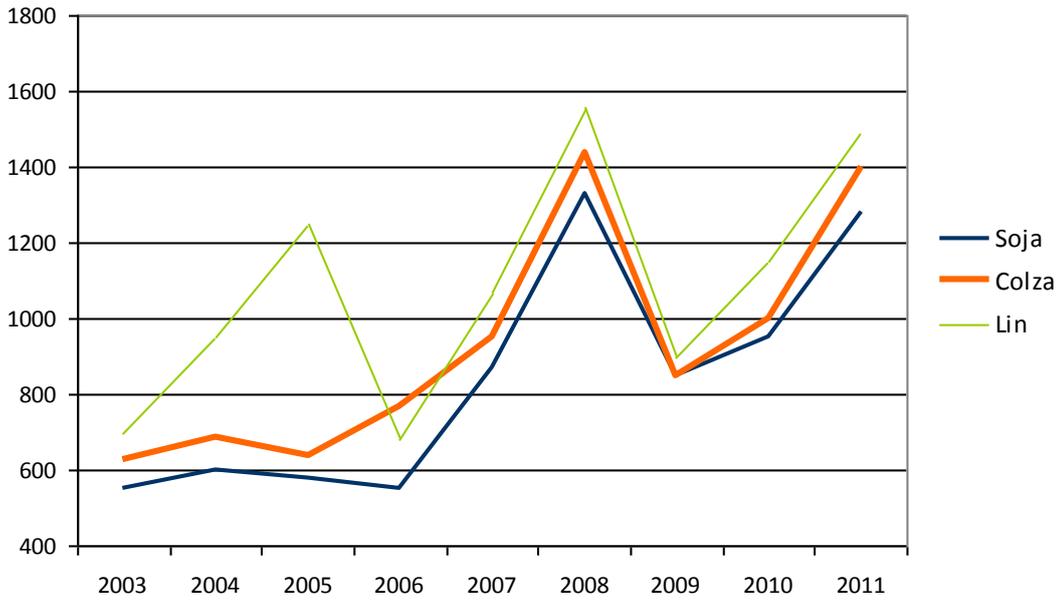
وبالنظر للمكانة المهمة التي تحتلها الزيوت المخصصة للاستهلاك البشري، فان المناطق الاكثر استهلاكاً هي تلك الاكثر كثافة سكانية. لكن هناك اختلافات ايضا على مستوى متوسط الاستهلاك المحلي السنوي لكل فرد.

فقد ارتفع الاستهلاك المخصص للتغذية ما بين 1998 و 2008 بنسبة الثلث (35 مليون طن بما فيها 17 مليون طن خاصة بزيت البالما و 11 مليون بزيت الصوجا). وقد ساهمت في هذه الزيادة خاصة البلدان النامية. وعلى سبيل المثال ارتفع الطلب بشمال افريقيا بنسبة 50 % بينما بلغت نسبة الزيادة 46 % بجنوب اسيا (الهند وباكستان وبنكلاديش) ونسبة 33 % في افريقيا جنوب الصحراء و نسبة 35 % في الصين. وترتبط هذه الزيادة بالنمو الديمغرافي وبارتفاع متوسط الدخل بهذه البلدان على الخصوص.

ولابد من الاشارة الى ان استخدام الزيوت كوقود حيوي، ورغم انه لا زال لا يشكل سوى 7 % من الطلب الاجمالي، قد شهد نموا بايقاع ثابت - بمستوى 45 % لكل سنة. وهكذا تضاعف حجم الاستهلاك ب 3.5 ما بين 2005 و 2008 بالنسبة للاتحاد الأوروبي.

وقد ادى هذا النمو الهام في الاستهلاك -البشري او الوقود الحيوي- بالاضافة الى ضعف مردودية بعض المناطق المهمة من حيث الانتاج الى نقص في المخزونات والى ارتفاع الاسعار . وازداد هذا الارتفاع بسبب عدم استقرار الاسواق وبسبب المضاربات المالية على هذه المنتجات.

وقد تم تحديد تفاوت الاسعار ما بين 2005 و2007 في نسبة 50 % بالنسبة للزيوت. اما سنة 2008 فقد اتسمت بارتفاع مهول للاسعار العالمية تجاوز نسبة 50 % بالمقارنة مع السنة السابقة (اي 130 % مقارنة مع 2005).



المصدر: Oil World

وكان لارتفاع الاسعار على المستوى العالمي انعكاس كبير على المستوى الوطني.

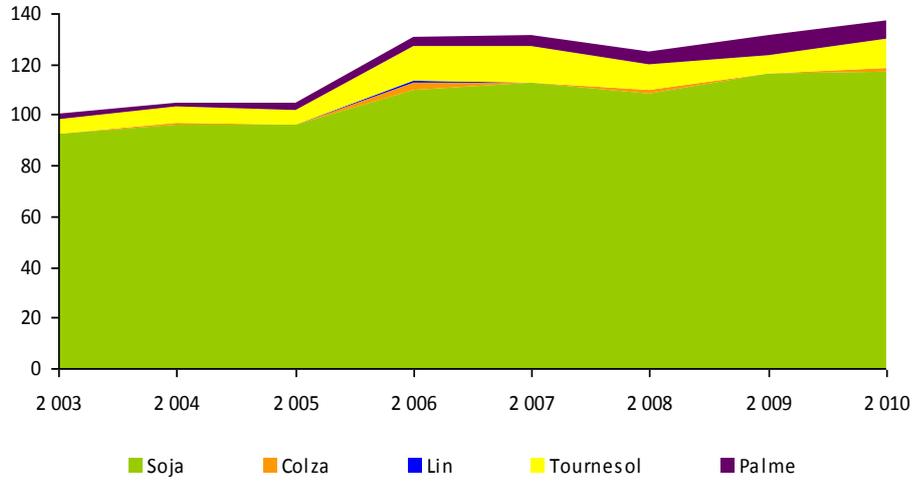
ب- العرض والطلب على المستوى الوطني

يوجه انتاج الزيوت الصافية في مجمله للاستهلاك المحلي . ويتضمن هذا الانتاج نشاطين : الطحن (تحويل الهذور الى طحين والى زيت خام) والتكرير (تحويل الزيوت الخام الى زيوت صافية قابلة للاستهلاك).

وخلال العقد الاخير كانت عملية الطحن تتم عبر وحدتين للانتاج الاولى بعين تاوجطات تابعة لشركة "زيت سوس بلحسن " والآخرى تابعة لشركة "لوسبور كريستال". لكن هذه الاخيرة اغلقت من ذ سنة 2009 لضعف قدرتها على مواجهة المنافسة الخارجية في هذا المجال.

ويعتمد الانتاج اليوم على استيراد المواد الاولية. ففي سنة 2008 لم تستخدم الهذور المحلية الا في انتاج اقل من 2 % من الزيوت، واستخدمت الهذور المستوردة في 28 % من الانتاج، فيما تم انتاج 70 % من خلال تكرير الزيوت الخام المستوردة. وتشكل الواردات المغربية من الصوجا والكولزا والكتان وعباد الشمس والبالما. وتاتي الصوجا في مقدمة النباتات كما يبني الرسم الهيكلي اسفله . اما زيت البالما الافريقية الاكثر انتشارا بالعالم فلم يتم الشروع في استيرادها الا مؤخرا.

تطور حجم الواردات من الزيوت النباتية (2003: مؤشر 100)



المصدر : مكتب الصرف

وتقوم حاليا خمس شركات بعملية التكرير: لوسبور كريستال وزيت سوس ومصبرات مكناس وسولفا وسيوف. اما الانتاج فيتمركز في ثلاث جهات : جهة الدار البيضاء - برشيد وجهة فاس- مكناس وجهة اكادير.

ويعزى ارتفاع الواردات في جزء منه الى تعزيز الوافد الجديد لمكانته بالسوق حيث ضاعف قدرته الانتاجية في سنة 2005.

ويظهر من خلال تطور انتاج زيوت المائدة² انه حقق نموا مطردا استمر الى حدود سنة 2006، تم تراجع خلال سنوات 2007 و2008. ويتصادف هذا التراجع مع فترة ارتفاع الاسعار العالمية والتي انعكست على السوق المحلي بارتفاع في متوسط سعر اللتر الواحد من 8.6 دراهم في سنة 2005 الى 13.5 درهم في سنة 2008.

² تم تحديد التقديرات المتعلقة بالانتاج والطلب على زيوت المائدة انطلاقا من المعطيات التي وفرتها لوسبور كريستال (التقرير السنوي، المعلومات المقدمة للمساهمين، والبلاغات).

مقارنة متوسط اسعار الاستيراد بالدرهم للكيلو (من دون احتساب الرسوم والنقل)

وم توسط سعر بيع المنتج النهائي.

2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	
8,1	7	10,3	6,7	4,8	4,7	5,3	5,1	الصوجا
6,9	10,6	11,5	9,5	6,1	23,7	5,9	11,6	الكولزا
14,2	12,1	15,3	10	9,5	13	16,2	15,9	الكتان
9,1	7,7	12,6	7	6,1	6	5,7	5,7	عباد الشمس
7,7	5,5	8,3	6,4	4,3	3,9	4,3	4,4	البالما
8,1	6,9	10,4	6,7	5	4,8	5,3	5,1	المعدل المرجح لاسعار عند الاستيراد

13,4	12,1	13,5	9,9	8,5	8,6	8,9	8,5	معدل سعر بيع زيت المائدة
------	------	------	-----	-----	-----	-----	-----	--------------------------

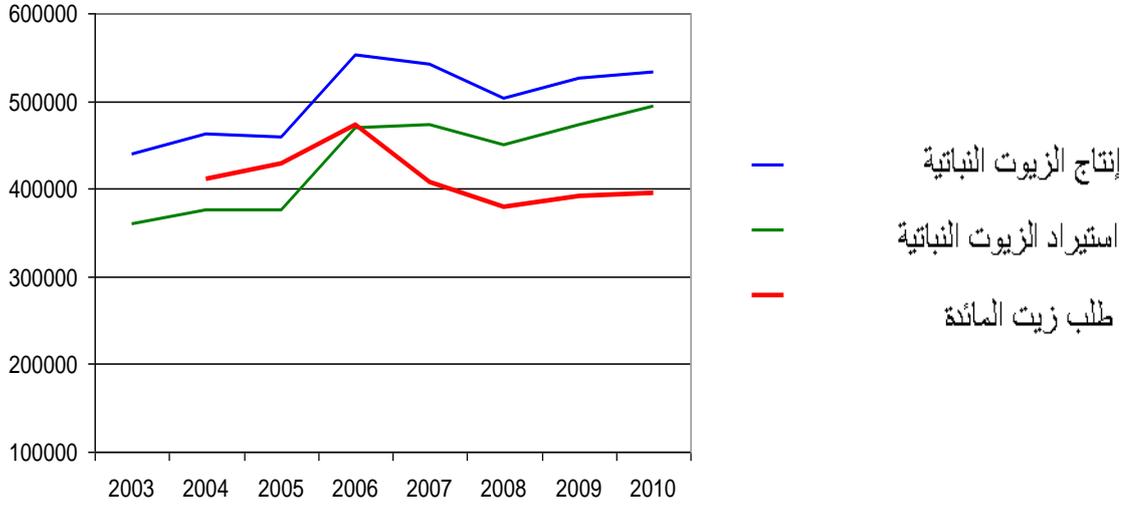
المصدر : مكتب الصرف (متوسط السعر عند الاستيراد) ومديرية الإحصاء (متوسط سعر البيع).

تمثل الصناعات الغذائية ثلث الطلب الوطني على زيوت المائدة، في حين يمثل الاستهلاك المباشر للاسرة نسبة ثلثي الطلب الوطني على هذه المادة . ويعزى هذا الارتفاع خاصة الى النمو الديموغرافي - حوالي 420000 نسمة في السنة- وزيادة سكان المدن- حيث اظهرت م عطيات المندوبية السامية للتخطيط ان الوسط الحضري يفوق الوسط القروي بنسبة 10 % من حيث استهلاك الزيوت . ويقدر حجم الاستهلاك الوطني من هذه المادة ب400000 طن.

ورغم ذلك فان النمو الطبيعي للاستهلاك عرف تباطؤا عكس ما كان عليه ما بين 2005 و 2008 ربما بسبب الارتفاع الكبير للاسعار. لكن هذا المنحى توقف اخيرا في سنة 2009 حيث تم تسجيل نمو ضعيف (4 %) مقارنة بالسنة السابقة.

ومن الجدير بالذكر ان زيت المائدة يبقى المنتج الارخص مقارنة مع باقي المواد البديلة اي زيت الزيتون والزبدة النباتية والزبدة البلدية.

تطور الانتاج والطلب والاستيراد على المستوى الوطني



المصدر : تقديرات بناء على قاعدة بيانات المنظمة العالمية للتغذية والزراعة (الانتاج)، ومكتب الصرف (الاستيراد)، ومعطيات لوسبور كريستال(الطلب).

ملحوظة : يتم احتساب الانتاج على اساس معطيات ال منظمة العالمية للتغذية والزراعة والاستيراد. وتتعلق المعطيات المقدمة بالحجم الاجمالي للزيوت النباتية المستعملة : وهكذا وباستثناء زيوت المائدة، فالانتاج يتضمن أنشطة اخرى من قبيل انتاج الصابون. ولا تشكل هذه الأنشطة سوى من 10 الى 15 % من استهلاك الزيوت النباتية.

4- بنية السوق

1- تحليل الفاعلين

■ خصائص عامة

خلال سنوات 60 و70 ساهمت العوامل التقليدية للاقبال على زيت المائدة- النمو الديموغرافي وزيادة ساكنة المدن- في ارتفاع مستويات الاستهلاك . مما ادى الى ظهور معامل التكرير : وهكذا بلغ عددها خلال سنوات الثمانينات 14 وحدة للتكرير موزعة على المدن الكبرى للبلاد 4 منها بمدينة الدار البيضاء.

وقبل 1996 وهي السنة التي تم فيها تطبيق التدابير الاولى لتحرير الفرع قامت **ONA (SNI حاليا)** بشراء اربع مقاولات رئيسة (اونيكرال كريسطال وسيبو واوليور (بالقنيطرة) وسيكاف (ببني ملال)) ودمجتها في شركة لوسبور كريسطال.

وشكل تركيز الوحدات الصغرى فيما بينها في اطار مقولة رائدة بالسوق لوسبور كريسطال اول دينامية ناجمة عن تحرير السوق . فيما ادى التحرير الكامل للفرع في نونبر 2000 الى اختفاء العديد من المقاولات الصغرى لعدم قدرتها على البقاء من دون الاستفادة من دعم التسيير وبسبب اشتداد المنافسة.

وبالمقابل، وخلال نفس السنة دخلت شركة مصبرات مكناس حلبة التنافس بالاعتماد على شبكتها التجارية، وعلامتها التجارية **Aicha** وتجربتها في انتاج زيت الزيتون . وفي سنة 2004 دخل فاعل جديد للسوق : سافولا وهي فرع للشركة السعودية عافية الدولية.

ولابد م ن الاشارة الى ان اربع فاعلين من بين الخمسة المتواجدين اليوم بالسوق منضون تحت مجموعات كبرى :

2. زيوت سوس

مجموعة بلحسن

تتألف هذه المجموعة التي يملكها احمد امسروي بلحسن من اربعة شركات تنشط في مجالات الصناعة الغذائية والعقار والاستغلال الفلاحي.

LHSB : زيوت سوس بلحسن تتولى عمليات التكرير وتعبئة القنينات وتسويق الزيت النباتي والتغليف وتسويق المشروبات الساخنة : القهوة والشاي.

SBGS: شركة المشروبات الغازية سوس. تقوم بتعبئة القنينات بترخيص من كوكا كولا بجهة الجنوب المغرب.

CIBEL: المسماة سابقا **OSC** (مصبرات واد سوس) تتمحور انشطتها حول انتاج وتسويق علب المصبرات (السردين والاسقمري والتونة) وانتاج اسمدة زيت السمك.

GBHI: مجموعة بلحسن للعقار.

ملك نورا : اكبر الا ستغلايات الفلاحية التابعة للمجموعة.

1. لوسيور كريسطال

مجموعة الشركة الوطنية للاستثمار (الى حدود يوليوز 2011)

تعتبر مجموعة **SNI** المنبثقة عن اندماج اونا والشركة الوطنية للاستثمار **SNI** سابقا في 26 مارس 2010 واحدة من اهم المجموعات المغربية.

تملك هذه المجموعة فروعاً في مختلف المجالات (البناء والتوزيع والزراعة الغذائية والمالية والصناعة، الخ).

في ميدان الزراعات الغذائية تملك مجموعة **SNI** شركة مركز الحليب ولوسيور كريسطال ومارونا وليدر فود.

مجموعة Sofiprotéol (منذ يوليوز 2011)

Sofiprotéol مجموعة فرنسية متخصصة في الزراعات الغذائية يساهم فيها ممثلو الفرع الفرنسي للنباتات الزيتية والبروتينية . وتراقب **Sofiprotéol** خاصة لوسيور فرنسا بواسطة مجموعة **Saipol** .

تمتلك **Sofiprotéol** استراتيجية للتطور بحوض المتوسط وتراقب خاصة كريسطال تونس...الى جانب لوسيور كريسطال المغرب.

وهي ايضا متواجدة بالمغرب في انتاج اعلاف الماشية عبر كلون ساندرز **Sofiprotéol** .

4. مصبرات مكناس

3. سافولا

مجموعة دوفيكو

هذه المجموعة في ملك عائلة دوفيكو وتنشط في الزراعات الغذائية والتوزيع، وتضم 11 فرعاً:

- مصبرات مكناس – عيشة
- شركة التصبير نورا
- شركة كلوبال كان
- شركة MCC Le Lion
- شركة ماروكبرس
- فيتال
- سوفافكو
- كابريل
- شركة كونساف
- شركة كوبرام
- ارو للتواصل

مجموعة عافية الدولية

يحتل هذا الفاعل الرتبة الثانية عالمياً في قطاع زيوت المائدة بحجم مبيعات يتجاوز مليون طن.

يتوفر على 13 مصفاة بشمال افريقيا والشرق الاوسط واسيا الوسطى.

يبلغ رقم معاملات هذه المجموعة 4.8 مليار دولار.

تعتبر واحدة من اكبر الشركات السعودية حيث تنشط في عدة قطاعات مختلفة وتضم 162000 مساهماً وأكثر من 17000 عاملاً.

عافية هي الماركة الرائدة بالنسبة لهذه المجموعة وتتواجد باكثر من 30 بلداً، حيث منحها "ماكازين ارابيا" رتبة اول علامة للاستهلاك في العالم العربي لسنة 2008.

تنشط المجموعة في قطاعات الزيوت والسكر والتوزيع وتغليف المنتوجات الغذائية والبناء والعقار.

ومن شأن الانتماء لمجموعة ان يقوي الفاعلين خاصة بمنحهم الضمانات والقوة المالية . كما يمنحهم هذا الانتماء من جهة ثانية قدرة كبيرة على التفاوض مع ممونيهم بالمواد الاولية.

اما الفاعل الخامس، اي الشركة الصناعية للزيوت بفاس SIOF فقد احدثت سنة 1961 من طرف عائلة الحبابي. وتتعاطى المقاوله لثلاثة أنشطة اساسية : تكرير وتعليب زيت المائدة وزيت الزيتون، واستخراج زيت ثفل الزيتون وتصبير الزيتون.

نظرة مفصلة عن تفويت لوسبور كريستال

في مارس 2010 أعلنت الشركة الوطنية للاستثمار **SNI** عن استراتيجية تقوم على الاستثمار في الأنشطة الجديدة من أجل تعزيز نموها والمساهمة في تنمية المغرب والخروج من المقاولات الناضجة. وهكذا اقدمت على بيع لوسبور كريستال التي كانت تملك 76 % من أسهمها.

وفي يوليوز 2011 وقعت مع المجموعة الفرنسية **Sofiprotéol** على بروتوكول اتفاق من أجل تفويت 41 % من لوسبور كريستال لصالحها. وسمحت هذه العملية للمقولة المغربية بالاشتراك مع رائد جهوي في زيت المائدة مما سيعزز قدراته التفاوضية مع المومنين العالميين. كما ان ذلك سيقوي موقعه كرائد في السوق ونييد من حجم التحدي امام منافسيه.

من ناحية المنافسة الوطنية فان هذا التفويت لن يؤثر على ال ترئين- خلافا لما كان سيحصل لو ان هذه الحصة تم اقتناؤها من طرف احد المنافسين المباشرين (مجموعة سافولا او مجموعة بلحسن).

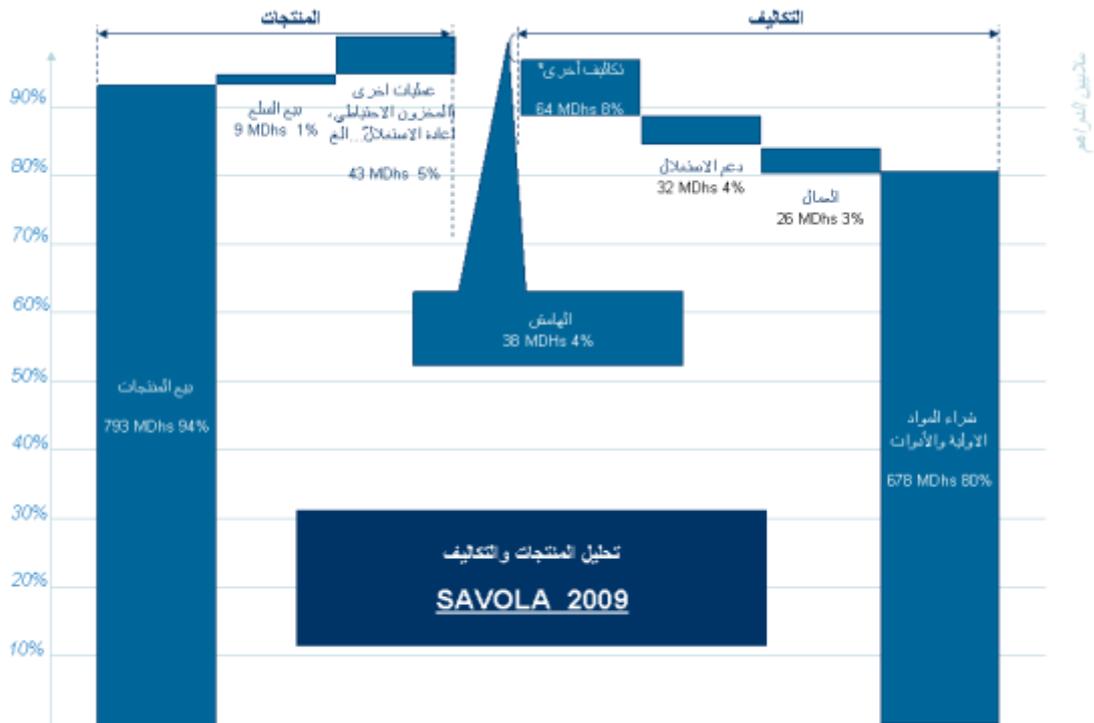
■ تحليل المنتجات وتكاليف الفاعلين³

يشير تحليل التكاليف والاعباء الى جود تشابه في البنيات لدى كافة الفاعلين . وتسمح المنحنيات اسفله، بالاضافة الى توضيح الحواجز الموضوعية على ولوج السوق - ضعف هوامش الربح وضرورة الاستثمار والتي تم تحليلها في الفقرة الرابعة من هذا التقرير- بتحديد عاملين اساسيين لنجاح القطاع وهما : القدرة على الشراء بثمان اقل والقدرة على بيع كميات اكبر.

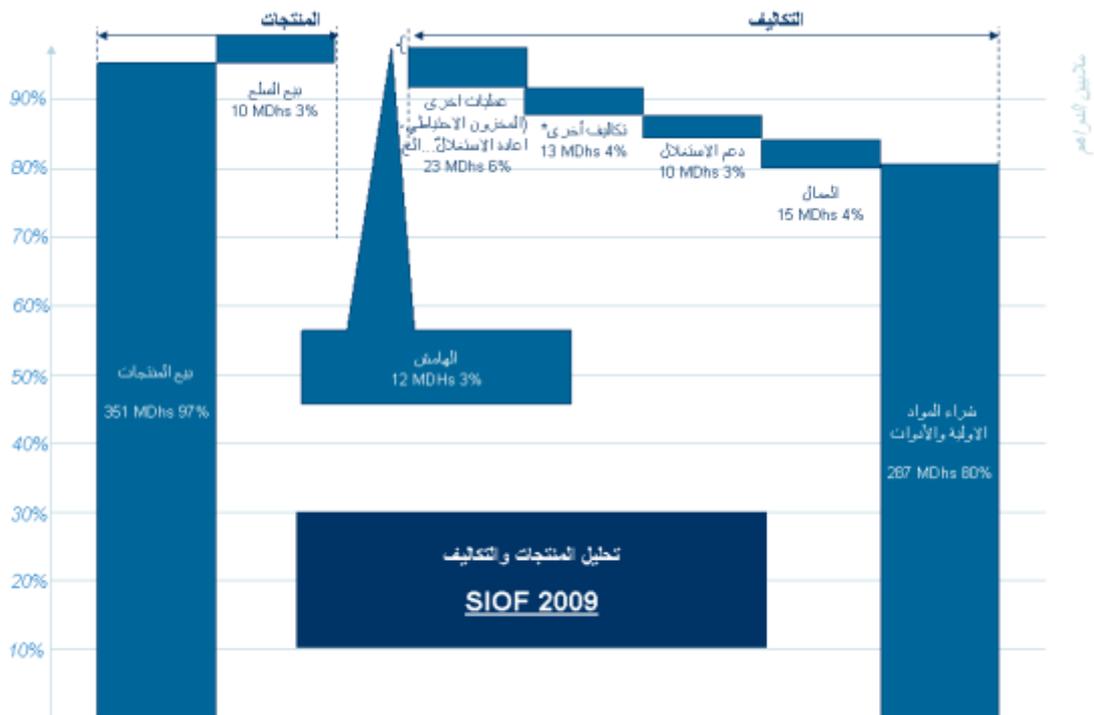
ولما كان شراء المواد الاولية يمثل ما بين 70 و 85 % من نسبة التكاليف، فانه من البديهي ان المنافس الذي يشتري بارخص الاسعار هو الذي سيستفيد من المنافسة . ومن هذا المنطلق ، فان حجم الفاعلين وانتماءهم لمجموعة قادرة على تسيير المفاوضات مع المومنين لصالحها يعتبر احد عوامل النجاح.

وتاتي اهمية القدرة على البيع اكثر من اختلاف معتدل في رقم المعاملات (سواء ارتبط هذا الاختلاف بالحجم ام بالسعر). وهذا الاختلاف يمكن ان يكون له تاثير على نتي جة الفاعل و قدرته على الاستثمار . وقد بينت المقابلات التي تم اجراؤها خلال الدراسة اهمية التسويق وتجويد عملية توزيع زيوت المائدة.

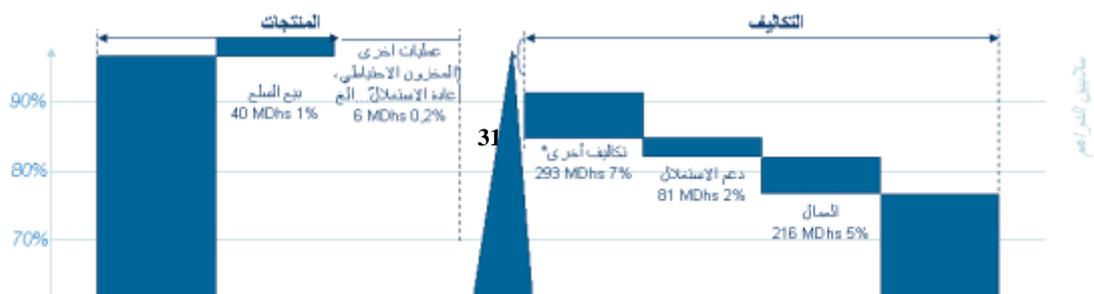
³المصدر: التقارير التركيبية للفاعلين لسنة 2009



* تكاليف أخرى : تكاليف أخرى خارجية المشاركة المتبادلة من المواد الأولية و تكاليف أخرى للشحن

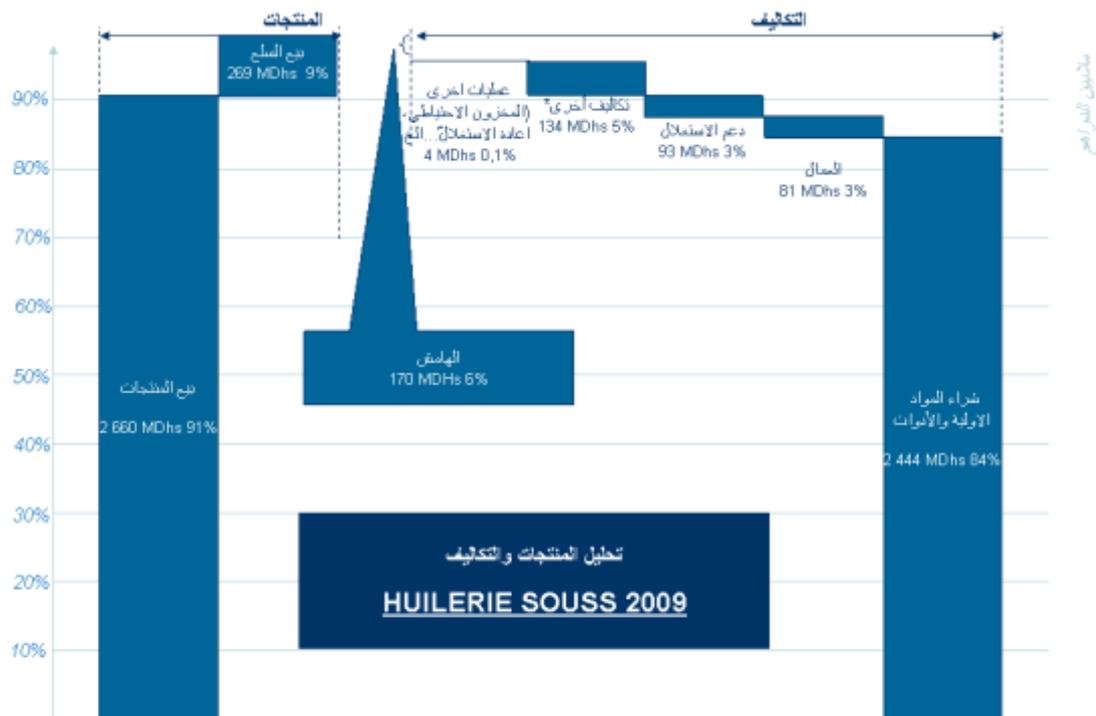


* تكاليف أخرى : تكاليف أخرى خارجية المشاركة المتبادلة من المواد الأولية و تكاليف أخرى للشحن

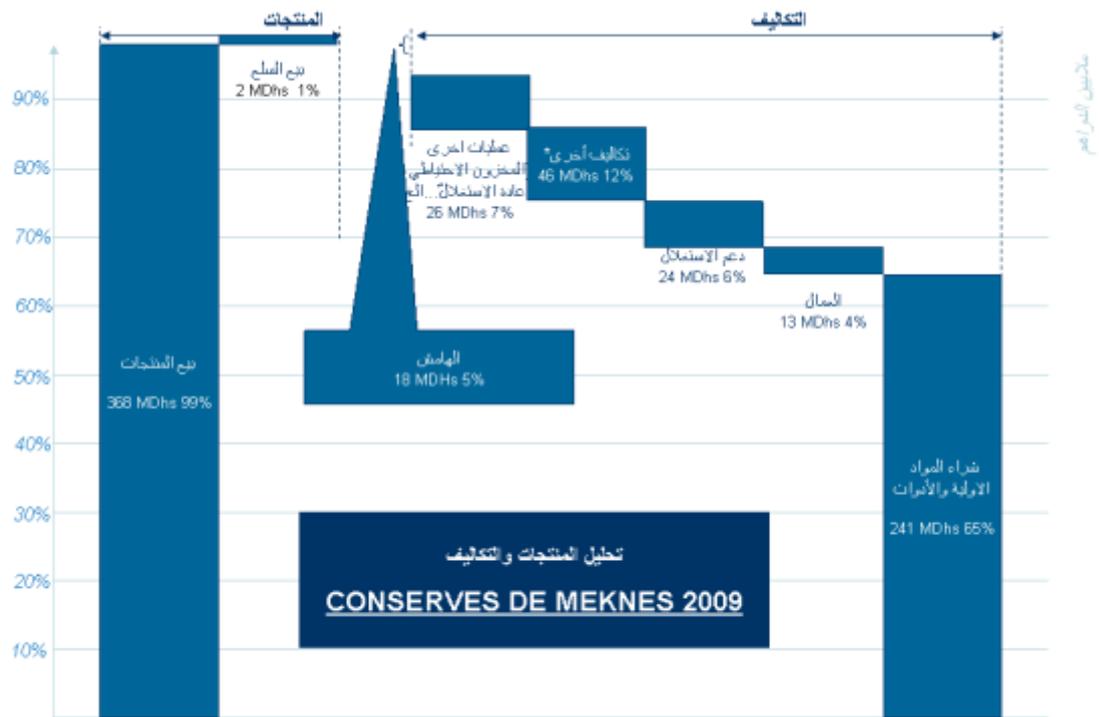


31

* تكاليف أخرى : تكاليف أخرى خارجية المشاركة المتبادلة من المواد الأولية و تكاليف أخرى للشحن



* تكاليف أخرى: تكاليف أخرى خارجية، المستويات العامة من المواد الأولية، و تكاليف أخرى للشحن



* تكاليف أخرى: تكاليف أخرى غير جارية، المستويات السابقة من المواد الأولية، و تكاليف أخرى للتشغيل

■ انجازات الفاعلين وحصصهم بالسوق

لقد تم تقييم الانجازات بالاعتماد على الحصيلة وحساب المنتجات وتكاليف الفاعلين. وشكلت سنتا 2005 و2006 فترة من التوتر بالنسبة للوسبور كريستال وزيوت سوس التي شهدت انجازاتها تراجعا . وذلك بسبب دخول سافولا للسوق في منتصف 2004 ممارستها لضغوطات على الاسعار. ويبين تحليل حصص ربحية الفاعلين خلال الفترة ما بين 2006 و2008 ما يلي:

■ بتحقيقها لربحية مالية بلغت 9.3 % وربحية للرساميل المستثمرة بلغت 4.8 % تكون لوسبور كريستال هي الفاعل الافضل تموقعا . اما زيوت سوس فتحتل الصف الثاني على التوالي ب 4.8 % و 1.1 % . بينما تتوفر سيوف على حصص ضعيفة لكنها ايجابية (4 % و 1 %) في حين تبقى مصبرات مكناس نسبيا سلبية (-2.7 % و -0.5 %) اما حصص سافولا فهي جد سلبية (-12.8 % و -14.3 %).

ومن الجدير الاشارة الى تحقيق تحسن اجمالي للحصص خلال هذه الفترة. وعلى سبيل التوضيح انتقلت زيوت سوس من 1 - % فيما يخص المردودية المالية الى 12.1 % ومن 0.3 - % فيما يخص مردودية الرساميل المستثمرة الى نسبة 3 %.

اما سافولا الفاعل الاخير في هذه الفئة فقد انتقل من 397 - % الى 189 % فيما يخص المردودية المالية ومن 18.6 - الى 12.9 - % فيما يخص الرساميل المستثمرة. ويمكن تفسير هذا التطور خاصة بالتراجع الحاد لرساميل سافولا.

■ من حيث المردودية التجارية فالمنحى لا يختلف حيث سجل تحسنا بالنسبة لكافة الفاعلين ونموا قويا بالنسبة لسافولا . ورغم ذلك فان سيوف وزيوت سوس ومصبرات مكناس تتقدم على لوسبور وسافولا بمعدلات نسب على التوالي كما يلي : 23.8 % و 15.9 % و 13 % و 11.5 % و 37 - %.

أما فيما يخص الربحية فان لوسبور كريستال تحتل موقع الصدارة (3.3%) متقدمة على زيوت سوس (0.8%) وسيوف (0.77%) ومصبرات مكناس (ناقص 0.6%) وسافولا (11% -).

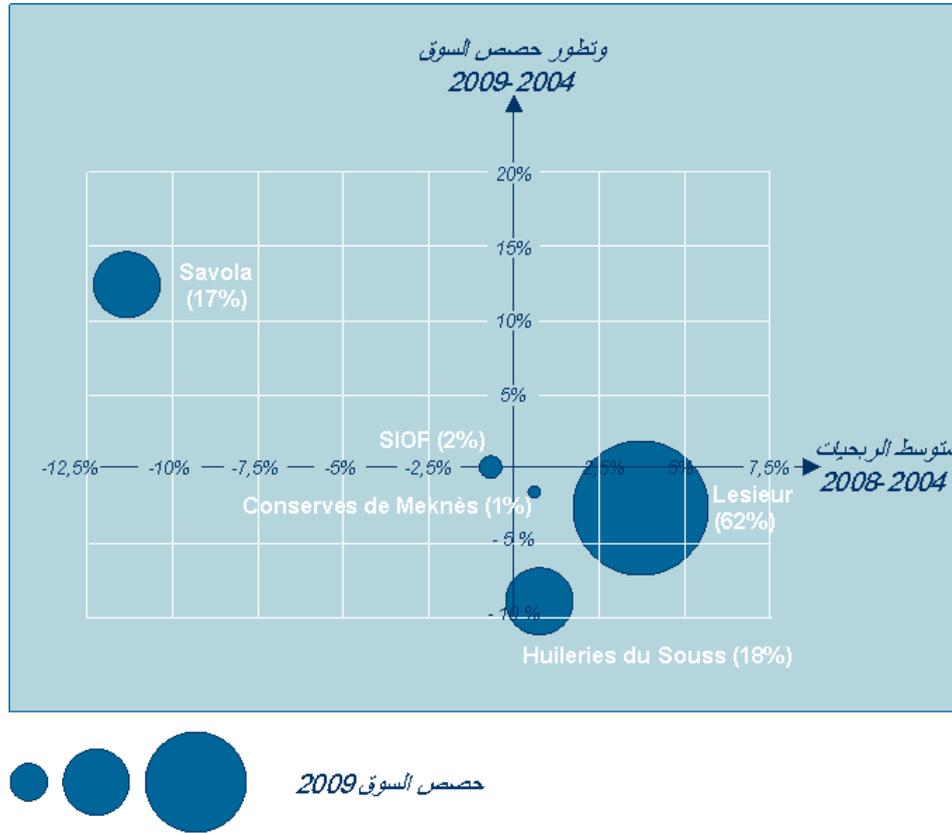
حصة السوق حسب رقم معاملات الفاعلين

المجموع	لوسبور كريستال	زيوت سوس	سافولا	سيوف	مصبرات مكناس	
100%	65%	31%	0%	2%	2%	2003
100%	65%	27%	4%	2%	2%	2004
100%	62%	26%	9%	2%	2%	2005
100%	61%	21%	15%	2%	1%	2006
100%	64%	18%	16%	2%	1%	2007
100%	62%	21%	15%	2%	1%	2008
100%	62%	18%	17%	2%	1%	2009
60%	60%	N/D	N/D	N/D	N/D	2010

وقد أسفر توزيع حصص السوق بالنسبة لسنة 2010 عن تتويج لوسبور كريستال كرائد في السوق بنسبة 60% امام زيوت سوس (25%) وسافولا (12%) وسيوف (2%) ومصبرات مكناس (1%). وقد تم دخول سافولا على حساب زيوت سوس التي انتقلت من 31% من حصص السوق في 2003 الى 18% سنة 2009. لكن زيوت سوس تمكنت رغم ذلك من استرداد جزء من حصصها بالسوق في سنة 2010 حيث بلغت نسبة 25%.

وقد تمكنت المقاولات المستحوذة على اكبر حصص السوق لوسبور كريستال وزيوت سوس من التعافي قبل غيرها من المقاولات من الفترة الصعبة أي 2005-2006. ورغم ان سافولا حققت تقدما وجذبت 17% من حصة السوق خلال فترة 5 سنوات الا انها تبقى مقولة خاسرة.

متوسط الربحيات وتطور حصص السوق منذ دخول سافولا



ويبين هذا الرسم المبياني آخر التطورات التي حققها الفاعلون بالقطاع والرهانات المقبلة لكل واحد :

■ **لوسبور كريستال** : استطاعت هذه المقاوله الرائدة في السوق ان تواجه الوافد الجديد سافولا . حيث تراجعت خسارته في حصص السوق وظلت هي الاكثر تحقيقا للارباح . ويرجع سبب هذه القدرة على المقاومة خاصة الى تبني المقاوله لاستراتيجية تنويع المنتجات ونهج سياسة تسويقية مهمة مع الاعتماد على شبكة للتوزيع تتسم بالفعالية . اما في السنوات المقبلة **فينبغي على الشركة ان تعزز موقعها في مختلف فروع السوق.**

■ **زيوت سوس** : يعتبر هذا الفاعل اكبر الخاسرين في حرب الاسعار التي اشعلها دخول سافولا حيث بلغت نسبة الخسارة الى 9 % من حصص السوق . ويمكن تفسير هذا الامر خاصة بالمواجهة المباشرة مع الوافد الجديد على فروع السوق المتوسطة والنطاقات السفلى للمنتجات . ورغم ان زيوت سوس تبقى مربحة اجمالا خلال كافة الفترة ، الا انها ربحي تها تظل ضعيفة .

وفيما يخص الفترات المقبلة فان الرهان يتمثل في زيادة وثيرة هذه الربحية مع الحرص على استرجاع حصص السوق الضائعة.

- **سافولا** : السياسة الشرسة التي نهجها هذا الفاعل اعطت اكلها من حيث امتلاك حصص السوق. لكنها ادت الثمن بحيث انعكست سلبا على الربحية. وينبغي على سافولا اذن ان تظهر حصيلتها مع الحفاظ على مستوى حصصها من السوق . وسيكون من السهل تحقيق هذا التطور بالنظر لغياب مستثمرين جدد على مستوى الانتاج.
- **سيوف** : عرف هذا الفاعل كيف يحافظ على حصته داخل السوق غير انه خسر فيما يخص الربحية خلال سنوات حرب الاسعار . لكن الربحية تعافت بشكل تدريجي خلال الفترة المعنية . اما رهان المقابلة فيتمثل في القدرة على مواصلة التعافي وتحديد وسائل جيدة تتيح لها توسيع سوقها.
- **مصبرات مكناس**: حافظ هذا الفاعل على ربحيته لكنه فقد بعضا من حصص السوق . لذلك فتحدياته تتمحور اساسا حول تعزيز قدراته التجارية (التسويق والتوزيع).

ب-تطور تركيز السوق

لا يضم سوق الزيوت إلا خمسة فاعلين ويكون بذلك سوقا مركزا بامتياز. وتتجلى مؤشرات التركيز فيما يلي :

تطور مؤشر Herfindahl Hirschmann

السنة	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
مؤشر Herfindahl Hirschmann	0,44	0,45	0,45	0,47	0,44	0,46	0,50	0,52



سنة دخول سافولا



تطور حصة السوق بالنسبة للمقاولات الثلاث الاولى

مؤشر	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
C1	60%	62%	62%	64%	61%	62%	65%	65%
C2	85%	80%	83%	82%	82%	88%	92%	96%
C3	97%	97%	98%	97%	97%	96%	96%	98%

تبين المؤشرات اعلاه وجود سوق جد مركز وذلك بالرغم من دخول الفاعل الجديد. وبالفعل وبما ان هذا الاخير لم يتمكن من زعزعة الرائد بالسوق فان المؤشرات العامة لم تتطور بشكل كبير.

ويعتبر المؤشر C3 دالا في هذا الاطار : حيث كان خلال سنة 2003 يتألف من حصص مقاولات لوسيور كريستال وزيوت سوس وسيوف بالسوق ، وفي سنة 2004 انخفض هذا المؤشر بنقطتين واصبح يتشكل من حصص لسيور كريستال وزيوت سوسو وسافولا . وظلت هذه القاعدة مستقرة فيما ارتفع المؤشر تدريجيا كي يعود في سنة 2008 الى المستوى الذي كان عليه خلال سنة 2003.

وهكذا فان دخول سافولا للسوق لم يغير مستويات ترئني السوق من حيث الجوهر.

5- الجوانب الأفقية للمنافسة

أ- الحواجز الموضوعية على دخول السوق

◀ الحواجز البنيوية

يقصد بالبنيات الطبيعية تلك التي لا ترتبط بالسلوكيات الاستراتيجية للفاعلين . ومن بين هذه الأخيرة نجد ما يلي : الحواجز المالية والتكنولوجية والتجارية.

▪ الحواجز المالية

ترتبط هذه الأخيرة في المقام الأول بقوة رأسمال: وتبين الأرقام أنه بسبب ضعف هوامش الربح (6-%) ، قد يكون أمد عائد الاستثمار طويل نسبياً، وأن الدخول لسوق زيوت المائدة يتطلب رأسمالاً كبيراً . وبإفعل فعلى الرغم من كون مختلف الم قاولات الفاعلة في القطاع ذات قدرات مالية متفاوتة ، إلا أن تحليل حالة سافولا المغرب أظهرت أن هناك خصوصاً مهماً من حيث الاستثمار . وهكذا فقد ولجت الشركة المذكورة سوق زيوت المائدة بمبلغ رأسمال اجتماعي يساوي 225.650.000 درهم أي بمبلغ رأسمال يضعها في الرتبة الثالثة بعد زيوت سوس ولوسبور كريستال . وفي سنة 2008 لم تعلن هذه المقولة إلا رأسمال بمبلغ 40.000.000 درهم. ويفسر هذا الانخفاض بالعجز الحاصل في النتائج المحققة خلال ميزانية السنوات السابقة . وهو ما يؤكد أن الدخول لهذا السوق يتطلب التوفر على أرضية مالية مهمة.

الرأسمال الاجتماعي للفاعلين

الفاعل	زيت سوس	لوسبور كريستال	مصبرات مكناس	سيوف	سافولا	المعدل
الرأسمال بملايين الدرهم	387	276	110	51	40	173

و من ناحية أخرى لا بد من الإشارة إلى أن لوسبور كريستال تملك احتياطي اختيارياً بمبلغ 850 مليون درهم أي ثلاث أضعاف رأسمالها الخاص . وينجم عن ذلك استفادة هذه الشركة من مجال مالي يتعدى بكثير ما تتوفر عليه باقي المقاولات العاملة في القطاع.

ثانيا : ترتبط الحواجز المالية باقتصادات الحجم . فطبيعة قطاع زيوت المائدة – وهو مادة استهلاكية اساسية ذات سعر معتدل ينبغي بيع كمية كبيرة منها- تجعل من عامل حجم الانتاج عاملا مهما يجب ان ياخذه الوافدون الجدد بعين الاعتبار. وكان بذلك على الوافد الجديد سافولا ان يستثمر اموالا ضخمة لكي يرسى جهاز الانتاج وهو ما اثر بشكل كبير على ربحيته خلال السنوات الاولى.

■ الحواجز التكنولوجية

تعتبر تكنولوجية التكرير تقنية قديمة جدا ولا تشكل – باستثناء عملية التعلم- حاجزا حقيقيا امام دخول للسوق. لكن الوافد الجديد قد يصادف بعض التحديات التنظيمية المرتبطة بتوزيع المنتج النهائي.

■ الحواجز التجارية

لا تتجاوز الكمية التي يتم بيعها من المنتج داخل المساحات الكبرى والمتوسطة 10 % . لذلك فان اعباء ارساء شبكة فعالة للتوزيع قد يشكل حاجزا كبيرا امام الوافد الجديد.

◀ الحواجز الإستراتيجية

ترتبط الحواجز الاستراتيجية بسلوكيات مختلف الفاعلين بالقطاع . وفي اطار هذه الدراسة سيتم تناول اربع محاور استراتيجية : اداء وقدرة الاداة الصناعية وتوازن السعر والحجم، والمنتجات، والشراكات الدولية.

■ أداء الآلة الصناعية وقدرتها

لقد واكب الفاعلون عملية تحرير القطاع من خلال الاستثمار في ارساء الهنشات التقنية والادوات. وسمحت هذه الاستثمارات بتحديث الاداة الصناعية بغية تجويد العملية والحد من العوادم وضمان الجودة لمواجهة المنافسة المقبلة.

إجمالي حجم الاستثمارات في قطاع زيوت المائدة

السنة	1998	1999	2001	2002	2004	2005	2007	2008
الاستثمارات بملايين الدراهم	113,3	168,4	170,6	272,9	220,9	185,5	78,3	63,9

هذه الاستثمارات ضخمة وتشكل عائقا كبيرا امام ولوج السوق والخروج منه.

■ التوازن بين السعر وحجم الإنتاج

لقد بين تحليل الطلب انه بالرغم من كون زيوت المائدة منتجا اساسيا الا ان مرونة الطلب السعرية بالنسبة لهذا المنتج لا يستهان بها . لذلك كان على الفاعلين ان يخفضوا الاسعار لكي يزيدوا من حجم مبيعاتهم.

وهكذا اعلنت سافولا حربا للاسعار عند دخولها للسوق استمرت من 2004 الى 2006. وفي دجنبر من هذه السنة تمت متابعة الوافد الجديد من طرف مديرية الاسعار والمنافسة ب وزارة الشؤون الاقتصادية والعامه بتهمه ممارسة البيع بالخسارة . وخلال هذه الفترة فقدت زيوت سوس 10 % من حصة السوق وفقدت لوسبور كريستال 4 %.

وتشكل الاسعار كذلك رافعة قوية لكنها تبقى مشروطة ببنية الم نتجات والتكاليف (هوامش الربح من 3 الى 5 % وتكاليف المواد الاولية من 70 الى 85 %).

وبالنسبة للوافد الجديد فالتوازن بين السعر والكمية يعتبر حاجزا مهما ما دام هذا الاخير يجد نفسه منذ البداية مطالب باننتاج الكم.

■ تنويع المنتجات

لمواجهة تزايد المنافسة الناجمة عن تحرير القطاع، اتبع الفاعل الاساسي- لوسبور كريستال- سياسة تنويع المنتجات وسمحت بتقسيم الطلب والحد من الخسارة في حصص السوق الناجمة عن حرب الاسعار. وتقدم هذه المقابلة اليوم 12 منتجا مقابل ما معدله 3.9 منتجا فقط بالنسبة لباقي الفاعلين (انظر الفصل الموالي). وبغض النظر عن كون التنويع يعتبر عاملا اساسيا من عوامل النجاح، فان هذه الاستراتيجية تساهم في وضع الحواجز على ولوج الاسواق : ينبغي على الوافد الجديد اذن ان يتحمل تكاليف عالية لانه مطالب باطلاق حملة دعائية ليس لمنتوج واحد فحسب وانما لحزمة من المنتجات.

■ الشراكات الدولية

ان البحث عن رفع حجم الإنتاجية يؤدي الى تطوير الشراكات الدولية. ولمواجهة سافولا وعافية ابرمت لوسبور كريستال عقدا للشراكة مع هولدينغ YKH في سنة 2005 مما اتاح لها امتلاك 35 % من اسمال الشركة التونسية المصفاة الافريقية . ويتوفر اثنان من بين الثلاث فاعلين الاساسيين في القطاع على شبكة دولية تقف كحاجز امام دخول وافدين جدد محتملين.

ب-التنويع والتموقع التسويقي للفاعلين

لقد بينا خلال الفصل السابق اهمية تنويع المنتجات. ويمكن ان يتم هذا التنويع اما عبر تكييف المنتج مع حاجيات الزبون (توسيع نطاق المنتج، والبحث عن المنتجات الموجهة لفئة محدودة من الزبائن) او من خلال ادعاء الجودة.

■ نطاقات المنتج والمنتجات الموجهة لفئة محدودة من الزبائن

العدد الإجمالي للمنتجات	نوعية جيدة	نوعية متوسطة	نوعية رديئة	
12	X	X	X	لوسبور كريستال
6		X	X	سافولا
4		X	X	زيوت سوس
2	X			مصبرات مكناس
3			X	سيوف

يعتبر لوسبور كريستال الفاعل الوحيد المتواجد على كافة نطاقات المنتجات نظرا لاستراتيجي التنويع التي انتهجها خلال حرب الاسعار مع سافولا : ففي سنة 2004 قام الفاعل الرائد باطلاق علامة صافية (زيت الصوجا الخالصة) وبدرة الذهب (زيت الكولزا الخالصة) متبوعة بكريستال الدرة وكريستال القلي.

وعلى العكس فالفاعلين الاخرين أي زيوت سوس وسيوف، واللذين فقدوا اكبر حصص من السوق خلال هجوم سافولا، ينافسانه ويسوقان نفس نطاقات المنتوجات التي يسوقها هذا الوافد الجديد.

ومنذ 2005 عززت لوسبور كريستال استراتيجيتها من خلال عرض منتوجات خاصة كالزيت المزود بالاميكيا 3. وفي سنة 2009 تموقع هذا الفاعل على فرع السوق الخاص بزيت القلي من خلال اطلاق منتوج لوسبور للقلي. وهو فرع خالي لم تواجهه في لوسبور كريستال اية منافسة مباشرة.

ولابد من الاشارة الى ان هذا الجدول يبقى ارشادي : وبالفعل فنطاقات الاسعار تتطابق كما ان مختلف العمليات التسويقية يملئن ان تؤدي بمنتجات منتمية لجودة مختلفة الى التنافس المباشر لكن بشكل مؤقت.

■ ادعاء الجودة

منذ تحرير القطاع لجا كل الفاعلين للبحث عن شواهد حول عمليات الانتاج وعلامات الجودة . فلم تعد هذه الاخيرة عاملا للتمييز بين الفاعلين واصبحت مجرد معيار لقطاع زيوت المائدة.

سوس بلحسن: 2003, ISO 9001 2000

وحصلت لوسبور كريستال على تجديد شهادة ISO 9001 بالنسبة لكافة انشطتها وشهادة الجودة ISO 22000 المتعلقة بسلامة المواد الغذائية.

6- الجوانب العمودية للمنافسة

1- سلسلة القيم

■ توصيف سلسلة القيم ومحددات المنافسة

تتألف سلسلة القيم بالنسبة لزيوت المائدة من خمسة مراحل هي كالتالي :



الخصائص

<ul style="list-style-type: none"> • يتم اللجوء لقناتين للتوزيع : • البيع المباشر للموزعين (المائدة الطويلة) • البيع للباعة بالجملة أو الباعة نصف الجملة (المائدة الطويلة) • تشكل تكاليف التوزيع عسكرا أساسيا في لائحة التكاليف. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتم تليب الزيوت المكررة عادة في عدة ساعات : نصف لتر، لتر واحد، لترين و خمسة لترات • تؤثر العمليات الدعائية بشكل كبير على قطاع زيت المائدة • ومن جهة ثانية يتفاعل المستهلك بشكل كبير مع الاسعار 	<ul style="list-style-type: none"> • إنتاج زيوت مكررة جاهزة للتليب والتسويق • تتطلب عملية التكرير استثمارات مهما من أجل اقتناء التجهيزات الملائمة 	<ul style="list-style-type: none"> • إنتاج المسحوق (حوالي 64%) والزيوت الخام (حوالي 36%) • منذ تخفيض التعريفات الجمركية شهدت عملية الطحن صعوبات بالنظر لضعف اسعار المسحوق المسفود بالمقارنة بالمسحوق المنح محليا. 	<ul style="list-style-type: none"> • 96% من المواد الاولية يتم استيرادها • البذور المحلية (حوالي 4%) • البذور المسفودة (حوالي 24%) • الزيوت الخام المسفودة (حوالي 67%) • الزيوت المكررة المسفودة (حوالي 5%)
--	--	---	---	--

العوامل الأساسية لنجاح القطاع

<ul style="list-style-type: none"> • ترشيد تكاليف النقل • احداث وكالات تجارية قريبة من المستهلك • الترويج للمساحات الكبرى والمتوسطة 	<ul style="list-style-type: none"> • تغصم الزبائن المستهلكين نتيج وضع باقة من المنتجات التي تسحب للحاجات والفرات الشرائية للمستهلكين (الباعة المختلطة والتسعين) • أهمية عمليات التواصل 	<ul style="list-style-type: none"> • إنجاز الإادة الصناعية : القدرة على تخفيض تكاليف استهلاك الطاقة وتحسين المرورية والجودة • قدرة الية الإنتاج على الاستجابة للحاجات الدعائية المختلطة (خلط مستويات مختلفة من المقادير) 	<ul style="list-style-type: none"> • مرورية عملية الطحن غير مضمونة بالمنزول وفي غياب الابتكار والتطوير على مستوى السوق فان مفتاح النجاح في هذا المجال يبقى الانسحاب من هذه العملية 	<ul style="list-style-type: none"> • القدرة على الشراء بتمتة منخفضة يتم الحصول على أسعار منخفضة بفضل شراء كميات كبيرة . علاوة على كون الاعتماد على فاعل دولي يشكل امتيازنا تنافسيا مهما.
--	--	--	---	---

تسمح خصائص كل مرحلة بتحديد العوامل الأساسية للنجاح بالنسبة للقطاع . ولا بد من التأكيد على خصوصية مرحلة الطحن التي تعتبر اما غير مربحة او ذات ربحية ضعيفة في ظل الظروف الحالية للسوق المغربي بالنظر لتكلفة شراء البذور وضعف تنافسية المسحوق المحلي امام المسحوق المستورد، ولضرورة التوفر على الة الإنتاج المناسبة . وتعد زيوت سوس اليوم الفاعل الوطني الوحيد الذي يتخصص في عملية الطحن.

ونجد في الاخير العاملين المحددين للتنافس في القطاع والذين تم تحديدهما من خلال تحليل التكاليف والأعباء : القدرة على الشراء بسعر اقل والقدرة على بيع اكبر كمية، أي التمتع بالية تواصل فعالة وشبكة توزيع ناجحة.

تحليل المزايا التنافسية لكل فاعل



سافولا	لوسيبور كريسطال	لوسيبور كريسطال	لوسيبور كريسطال	لوسيبور كريسطال
<ul style="list-style-type: none"> تعتمد سافولا على مجموعة متخصصة في زيوت المائدة. ويتمتع هذا المنافس نظريا بقدرة كبيرة على التفاوض مع الموردين بالزيوت الخام. 	<ul style="list-style-type: none"> تتوفر لوسيبور كريسطال على أكبر قدرة قائمة 	<ul style="list-style-type: none"> تتوفر لوسيبور كريسطال على أكبر قدرة قائمة 	<ul style="list-style-type: none"> تتوفر لوسيبور كريسطال على معمل مخصص للطحن، في سنة 2011 توقفت عن الإنتاج بسبب ضعف مردودية المسحوق. 	<ul style="list-style-type: none"> تتوفر لوسيبور كريسطال على أكبر قدرة قائمة
<ul style="list-style-type: none"> بشكل شراء سويبر وتبول المتخصصة في قطاع الزيوت النباتية والديزل والبنزين... للوسيبور كريسطال امتياز بالنسبة لهذا الفاعل في المستقبل 	<ul style="list-style-type: none"> مصفاة تفتغل بشكل أوتوماتيكي وتتوفر على تكنولوجيا تتيح لها ضمان منتج نهائي ذي جودة عالية 	<ul style="list-style-type: none"> مصفاة تفتغل بشكل أوتوماتيكي وتتوفر على تكنولوجيا تتيح لها ضمان منتج نهائي ذي جودة عالية 	<ul style="list-style-type: none"> مصفاة تفتغل بشكل أوتوماتيكي وتتوفر على تكنولوجيا تتيح لها ضمان منتج نهائي ذي جودة عالية 	<ul style="list-style-type: none"> مصفاة تفتغل بشكل أوتوماتيكي وتتوفر على تكنولوجيا تتيح لها ضمان منتج نهائي ذي جودة عالية
<ul style="list-style-type: none"> بشكل شراء سويبر وتبول المتخصصة في قطاع الزيوت النباتية والديزل والبنزين... للوسيبور كريسطال امتياز بالنسبة لهذا الفاعل في المستقبل 	<ul style="list-style-type: none"> مصفاة تفتغل بشكل أوتوماتيكي وتتوفر على تكنولوجيا تتيح لها ضمان منتج نهائي ذي جودة عالية 	<ul style="list-style-type: none"> مصفاة تفتغل بشكل أوتوماتيكي وتتوفر على تكنولوجيا تتيح لها ضمان منتج نهائي ذي جودة عالية 	<ul style="list-style-type: none"> مصفاة تفتغل بشكل أوتوماتيكي وتتوفر على تكنولوجيا تتيح لها ضمان منتج نهائي ذي جودة عالية 	<ul style="list-style-type: none"> مصفاة تفتغل بشكل أوتوماتيكي وتتوفر على تكنولوجيا تتيح لها ضمان منتج نهائي ذي جودة عالية

تتمتع لوسيبور كريسطال باكبر عدد من الامتيا زات التنافسية وعلى كافة مستويات سلسلة القيم. ولذلك فمن غير المحتمل ان يتخلى على موقعه كرائد في السوق لصالح الفاعلين الحاليين بالقطاع

نظرة مفصلة عن الاشهار

كشفت المقابلات التي تم اجراؤها خلال هذه الدر اسة ان الاشهار يشكل عنصرا اساسيا في تنافسية القطاع. ويتم استخدام هذا الاخير خلال كافة مراحل حياة المنتج، وقد تم الاعتماد عليه بشكل كبير بعد دخولا سافولا للسوق المغربي.

ومن بين الفاعلين الاكثر استخداما للاشهار نجد لوسيبور كريسطال وسافولا وزيوت مكناس

تتموقع لوسيبور كريسطال كشركة مواطنة ومسؤولة اجتماعيا من خلال تقوية عملها لنهوض بالمرأة والصحة والبيئة والثقافة. فقد كانت لسنوات الواعي الرسمي لظاهرة خميسة الذي يكرم النساء اللواتي حققن انجازات بفضل اصرارهن وابداعهن وانجاراتهن وتضحيتهن ووفائهن

اما مصبرات مكناس فتستغل سمعة علامة "عيشة" وتمول "رالي عيشة داي كازال" كما شاركت في تمويل حدث خميسة.

ب-الاستراتيجيات العمودية

تعتبر المستويات الواقعة في اعلى واسفل سلسلة القيم من بين العناصر الاساسية لتحديد موازين القوة بين مختلف الفاعلين لانها تحدد شروط الولوج للمواد الاولية من جهة والقدرة على التوزيع - وبالتالي الوصول الى الزبون النهائي - من جهة ثانية.

■ الانتاج والتعليب

ما دام الحجم يعتبر محددًا أساسيًا في التفاوض مع المومنين فان الفاعلين يجدون أنفسهم مضطرين الى تقليص عمليات الشراء واللجوء لتخزين المواد الاولية . لذا فالقدرة على التخزين تعتبر عنصرا هاما بالنسبة للقطاع. كما انها تسمح بحماية الفاعلين من تحولات السوق. ولا بد من التنكير بان القانون المنظم يفرض احترام حد ادنى من المخزون. لذلك يجب تتبع مستويات التخزين ودرجات التدوير عن كثب من اجل ضمان استمرار التموين . وبالمقابل فان أي مستويات للتخزين غير الهبررة (مخزون الامان المتوفر، غياب ضغط على الاسعار، التواجد على مستوى العرض...) يمكن ان تشكل اداة للمضاربة في السوق.

ان مستوى الادمج من الاعلى بالنسبة للفاعلين الخمسة يتسم بالتشابه:

- **يعاني كل الفاعلين من صعوبة الشراء بافضل ثمن** في سياق عالمي يتسم بغلاء اسعار الزيت الخام. واذا كان هناك بعض البيوع القليلة التي تتم بين الفاعلين فان الحجم المالي لهذه الأخيرة لا يتجاوز 350 مليون درهم في السنة أي 5 % من رقم المعاملات الإجمالي للقطاع . وتشير العناصر الواردة في التقرير التلخيصي حول واقع القطاع ان سافولا هي الفاعل الذي حقق اكبر عدد من المبيعات بالنسبة للمنتوجات الخام . ويرجع هذا النجاح الى اعتماد هذا الفاعل على المجموعة الدولية وقدرته على التفاوض بشكل جيد حول الاسعار.
- **تتخصص زيوت سوس في مرحلة الطحن.** ان ضعف التنافس حول المسحوق المنتج محليا مقابل المستورد يجعل هذا المنتج غير مربح.
- **وبالنظر لأهمية مفعولات الحجم التي تميز هذا القطاع** فان كل الفاعلين يركزون انتاجهم في مكان واحد. ومن هذا المنطلق، فالمغرب يتوفر على خمس مواقع للانتاج : عين حرودة بالنسبة

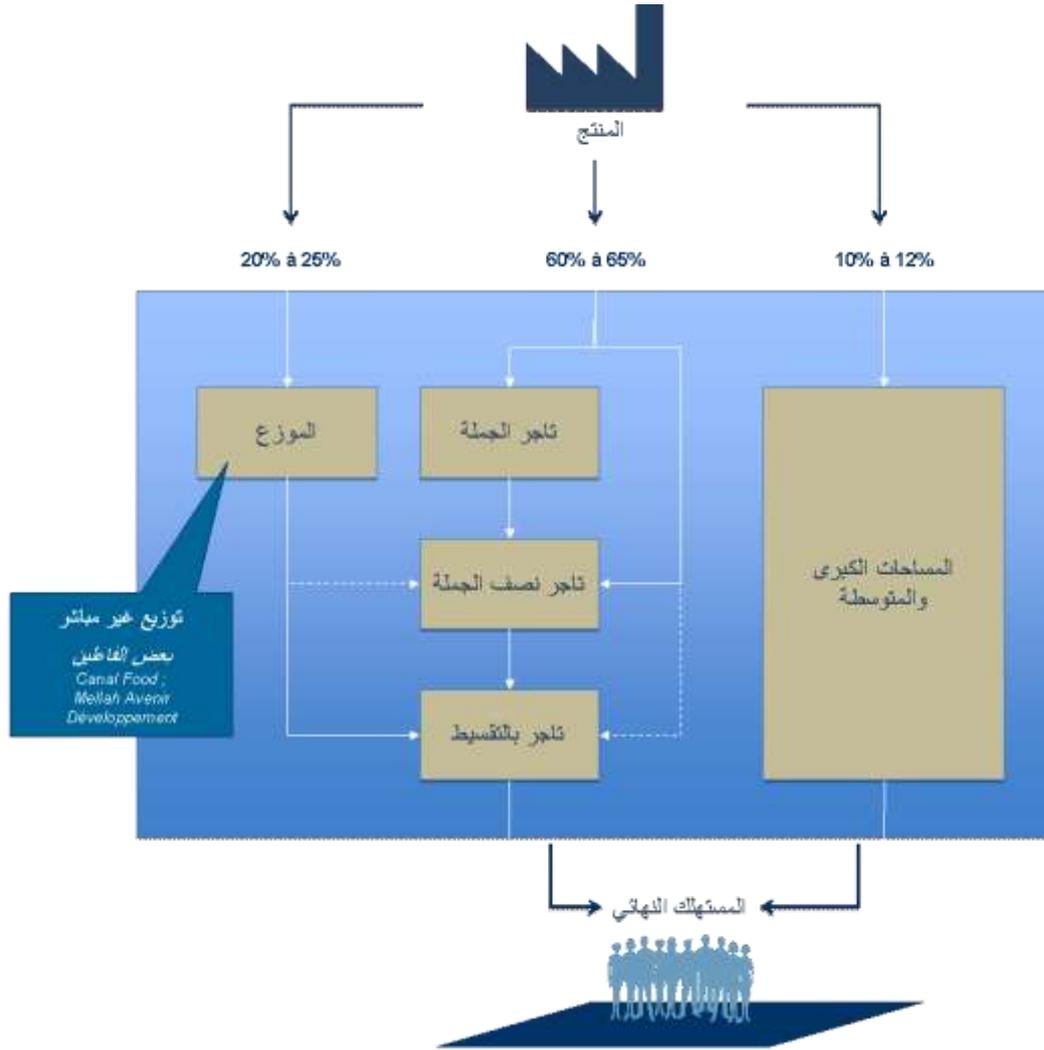
للسيور كريسطال، واكادير بالنسبة لزيت سوس، وبرشيد بالنسبة لسافولا وفاس بالنسبة لسيوف ومكناس بالنسبة لمصبرات مكناس . وباستثناء سافولا – التي تحتل مكانا مركزيا- فان باقي المراكز تتموقع لاسباب تاريخية بحيث كانت دائما تغطي المناطق الاكثر كثافة من حيث الساكنة بالمغرب.

- كل الفاعلين بالقطاع يقومون بمراحل تصنيع القنينات والتعليب، والوسم والتعبئة بأنفسهم او بواسطة شركة تابعة لنفس المجموعة التي ينتمون اليها.



التوزيع

يتم توجيه الزيوت المصفاة والمعلبة نحو المستهلك النهائي عبر ثلاث قنوات للتوزيع : القناة غير المباشرة (عبر الموزع) والقناة المباشرة (البيع من طرف المنتج للبائعين بالجملة او نصف الجملة او بالتقسيط) او البيع المباشر للمساحات الكبرى والمتوسطة.



المصدر : المقابلات مع الموزعين والمساحات الكبرى

يسمح تحليل احدى عينات الموزعين بتقدير حصة هؤلاء ما بين 20 و 25 % من الحجم الاجمالي لزيوت المائدة المنتجة. ويتفاوض الموزعون مع المنتجين من اجل الحصول على حق التوزيع الحصري داخل بعض المدن والجهات بالمملكة. ويقومون بعد ذلك ببيع الزيوت للبيع بالتقسيط او وبشكل استثنائي لبعض الباعة بنصف الجملة . ويتموقعون بذلك كمنافسين مباشرين للبيع بالجملة ونصف الجملة الذين يحصلون على المنتج مباشرة من المنتجين . وعلى غرار المساحات الكبرى والمتوسطة ، بإمكان الموزعين استخدام نظام هامش الربح المتأخر لضمان دخلهم. وقد تم رصد هذه الحالة بالقطاع من دون ان تشكل قاعدة عامة. وفي هذه الخطاطة يحتفظ المنتج بحرية التوزيع المباشر للمنتج و- او المرور عبر شبكات المساحات الكبرى والمتوسطة. ولا بد من الاشارة الى ان لوسبور كريستال لا تلجا لهذا النمط في التوزيع لكنها توزع منتجاتها بشكل مباشر على الباعة بالتقسيط.

وفي حالة البيع المباشر من طرف المنتج (60 الى 65 % من الحجم الاجمالي للزيوت المنتجة) ، فلا بد من اخذ بعين الاعتبار حالتين: البيع للباعة بالجملة ونصف الجملة (المطبقة من طرف كافة الفاعلين) والبيع للباعة بالتقسيط (المتبعة خاصة من طرف لوسبور كريستال). و لضمان لوجيستيك تموين الباعة بالتقسيط وضعت لوسبور كريستال نظاما من "المحاور" تسمح بالتخزين اللائم لمخزوناتها. اما الاسطول المكلف بالتوزيع فهو في ملكية شركة لوسبور كريستال.

واخيرا، فالتوزيع عبر المساحات الكبرى والمتوسطة يشكل من 10 الى 12 % من الحجم الاجمالي للزيوت المنتجة. وفي هذه الحالة فان التوزيع يتم وفقا للتقنية المتبعة من طرف كل شركة على حدة. فهذه الاخيرة تتفاوض حول التعريفية مع المن تجين وتطبق هوامش الربح المتأخر . وحتى سنة 2010 كانت سافولا هي المنتج الوحيد الذي لم يسوق من طرف اكبر مجموعة للتوزيع الكبير والمتوسط (مرجان).

ان الجمع بين هذه الاشكال الثلاثة من التوزيع يتيح لكل الفاعلين التواجد على كافة التراب المغربي.

نظرة مفصلة على القطيعة التجارية بين سافولا والمساحات المتوسطة والكبرى مرجان واسيما

في مارس 2006 تقدمت لوسبور بشكاية ضد سافولا بتهمة التزوير و ممارسة المنافسة غير الشريفة. وكان موضوع الشكاية وضع سافولا لهلصق يشير الى الدرّة على منتج لعافية مستخلص بنسبة 90 % من الصوجا.

وبعد مرور شهر قامت سافولا ببيع زيت القلي المستخلص من الصوجا تحت اسم "عربي" بمرجان. وعلنت ان هذا المنتج الجدي حقق نجاحا كبيرا حيث بيعت منه 4000 قنينة من سعة لتر خلال نهاية الاسبوع من 15 و 16 ابريل. وفي الاثنيين 17 ابريل قامت ادارة مرجان باشعار سافولا بتوقيف توزيع هذه العلامة.

وفي 12 يونيو تم منع عافية من البيع بمرجان واسيما . وفسر رئيس ادارة الشركة القابضة مرجان هذا القرار باحترام ثقة الزبائن.

"في هذه القضية اعتبرنا خلال سنتين ان موننا بريئ و نيته حسنة. لكن ذلك لم يعد ممكنا بعد صدور قرار المحكمة التجارية بالدار البيضاء حيث اعتبرت ان المعلومات المسجلة على تغليف زيوت عافية من سعة ليتر واحد من شأنها ان تضلل وتخدع المستهلك فيما يخص جودة الزيت . وبالتالي فالاستمرار في بيع عافية يعني خداع المستهلك وخيانة ثقته. أي ان سافولا قامت بـاستغلال مساحتنا"

و غالبا ما يتم تاويل هذه القطيعة التجارية على انها اجراء تهدف من ورائه المجموعة السابقة **ONA SNI** للدفاع عن لوسبور كريسطال.

7- تحليل مخاطر المنافسة

ان بنية القطاع – احتكار قلة يهيمن عليه فاعل رائد- وتاريخ مختلف الفاعلين يبرر القيام بتحليل لمخاطر الممارسات المنافسة لقود المنافسة.

وينبغي تحليل ثلاث حالات من المخاطر التنافسية : الاستغلال التعسفي للوضع المهيمن من طرف العملاق لوسبور كريستال، والاتفاقات بين الفاعلين اللبّار بالقطاع (لوسبور كريستال، وزيت سوس، وسافولا) واللجوء لممارسات المنافسة غير الشريفة (التي كانت تقوم بها في السابق سافولا وبدرجة اقل سيوف)

الاستغلال التعسفي لوضع مهيمن	التفاهم	المنافسة غير الشريفة
<ul style="list-style-type: none"> • هي نهاية الأسموح الممتد من 15 إلى 18 أبريل 2008 قامت سافولا بتسويق زيت اللطفي مصطنع من مادة السوجا تحت اسم "عربي" بوزن 1000غ وتحت الفاعل انذاك عن نجاح كبير حققه المنتج الجديد. سعر مبيعاته في 4000 قفيلة خلال يومين. لكن في يوم الاثنين 17 أبريل تم اغتار سافولا بقرار قضائي يمنع توزيع هذه المادة. • وفي 12 يونيو وعلى اثر تقديم لوسبور بكتابة ضد تغطية بمارسية المنافسة غير الشريفة تم سحب منتجات تغطية من ابرفة مرجان واسميا تقانيا " كديانة نقة الزيتون" وغالبا ما يتم تغيير هذه الحماية كاجراء لهدف من وراءه اربابا سافولا SNI لحماية لوسبور كريستال 	<ul style="list-style-type: none"> • يتضم سوق زيوت المائدة باحتكار قلة يعرف الفاعلون بمحسوب وينتج كل واحد بشكل يفرق الايمان المطلقة من طرف منافسيه. • أدت حروب الاسمار التي انطلقت ما بين 2004 و2006 إلى انخفاض الارباح والهامش 	<ul style="list-style-type: none"> • اتسبت الفترة ما بين 2004 و2006 بانلاج حرب اسمار انطلقتها سافولا. وفي محضر 2008 تمت ازالة سافولا من طرف مديرية الاسمار والمنافسة بمارسية البيع بالمسيرة • وفي خلال نفس الفترة قدمت لوسبور بكتابة ضد سافولا منبهة اربابا بالتقريب والمنافسة غير الشريفة (من خلال بيعها زيت تغطية على اسمها انها زيت مصطنع من البفرة) وتقوية سمعة منتج من خلال اعتمادها لحملة دعائية تقارن بين منتجها "هالا" و"لوسبور بلين"
<ul style="list-style-type: none"> • ممارسة ضغوطات من طرف الفاعل المهيمن على الموزعين بهدف تكريس التفوق على المنافسين • ملغ الملائقات التجارية القائمة بين الموزع والمنافسين بتعوي عدم امتلاك هذا الأخير الضوابط التجارية المتفق عليها • تضيق الموزع للمنتوجات الخاصة بالفاعل المهيمن (هامش ضيق الخ) 	<ul style="list-style-type: none"> • وجود فارق كبير بين الاسمار الوطنية واسمار المواد المستوردة • التطور المتوازي للنتاج والمخزون (إي-ي) نقل إلى الفاعل بالاسمار ضد الاستهلاك 	<ul style="list-style-type: none"> • استمرار هامش ضيق عدد اعد الفاعل المهيمن • الهامش الضيق يعني ان يرتبط اعد كان شيء بمسألة المنافسين وليس بمسألة التكاليف. ولكن يكون الهامش الضيق احد المؤشرات البالية بلدي على اسمار الفاعل المهيمن ان تكون اعد من اسمار منافسيه المباشرين.
<ul style="list-style-type: none"> • تميز كميونات الاسمار المطلقة خلال هذه البراحة بان زيت لوسبور كريستال يتم بيعها للمستهلك ضد مرجان نفس اعد بالمطابقة مع باقي المصاحبات الكبرى والمنفصلة. وهو ما لم يتم التحقق منه بالنسبة ل اسما الثانية بورها لمجموعة SNI • حتى سنة 2010 كانت منتجات سافولا تالفة عن ابرفة مرجان واسميا 	<ul style="list-style-type: none"> • اتسبت سنة 2008 بقرار قوي لانقاج ويمكن تغيير تلك جزئيا باجراء تصحيحي يرمي للحد من الزيادة المفرطة في الإنتاج التي عرفها سنة 2007 وصاحبها تراجع في الطلب. • ما بين يوليوز 2009 و يوليوز 2010 ارتفعت الاسمار بمعدل 10% بينما لم يرتفع المعدل العالمي الا بـ 5% • في سنة 2008 سجلت نتائج الاصطناع بالنسبة لكافة الفاعلين بالقطاع ارتفاعا كبيرا بالمطابقة مع الضغوطات المنافسة 	<ul style="list-style-type: none"> • لم يصبح هامش الفاعل سافولا ايجابيا الا في سنة 2009. ورغم ذلك فان بنية التكاليف تشير إلى ان هذه الاخيرة تعود اساسا إلى اهمية ملح الاصطناع، تلك ان الفتركة كانت لا تزال تنبع للمبالغ المستفجرة في عملية الانتاج • ومن جهة ثانية فان كميونات الاسمار المطلقة في سنة 2011 تشير إلى ان معدل اسمار هذا الفاعل يتجاوز اسما منافسيه المباشرين بما بين 20 إلى 60 سنتيم

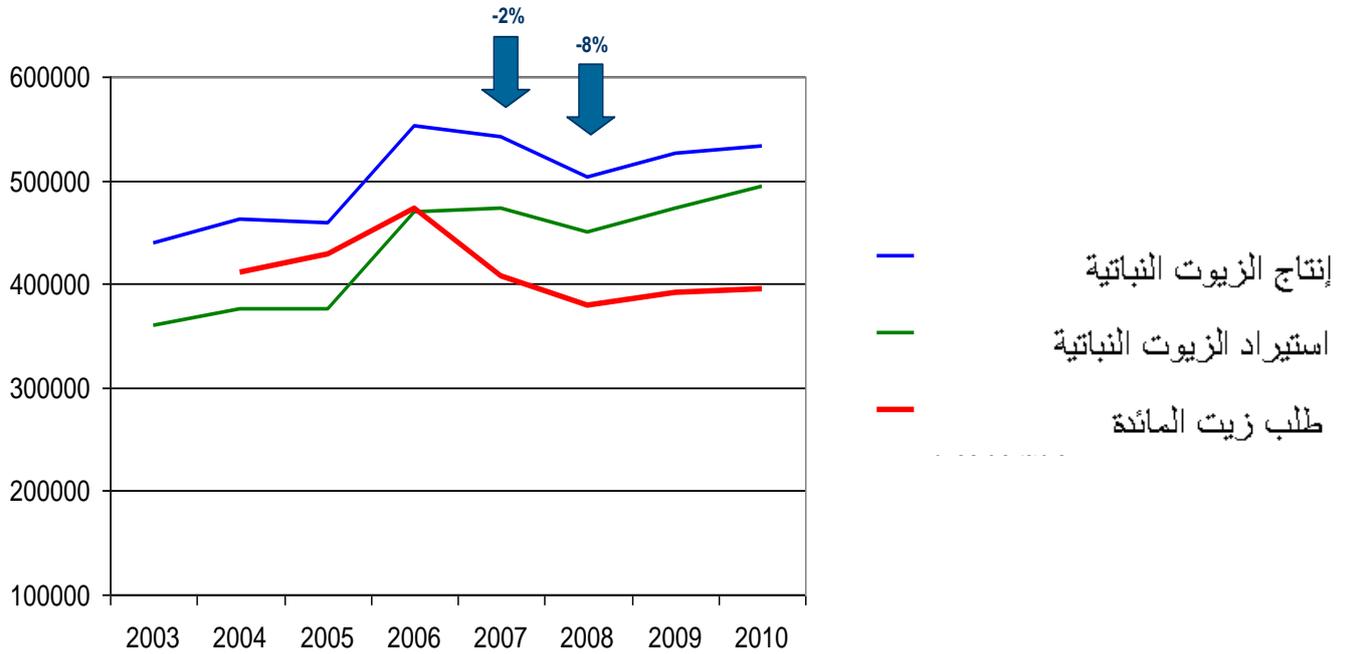
وهكذا فإذا كانت مخاطر حصول منافسة غير شريفة ضعيفة خلال سنة 2011 فإن الشكوك تظل قائمة بشأن حصول تفاهات إما حالياً أو في السابق. وأخيراً، إذا كانت المعطيات المتوفرة لا تدل على وجود استغلال تعسفي بآئن لوضعية مهيمن، فإن التوترات المرتبطة بالتوزيع- خاصة مع مرجان- ينبغي أن تسترعي الانتباه.

وتبين الرسوم المبانية اسفله تحليل مخاطر حصول اتفاقات بين الفاعلين:

1. كميات الانتاج

تذكير بالرسم المباني بالفصل 3 ب

تطور حجم الانتاج والطلب والاستيراد على المستوى الوطني (بالطن)

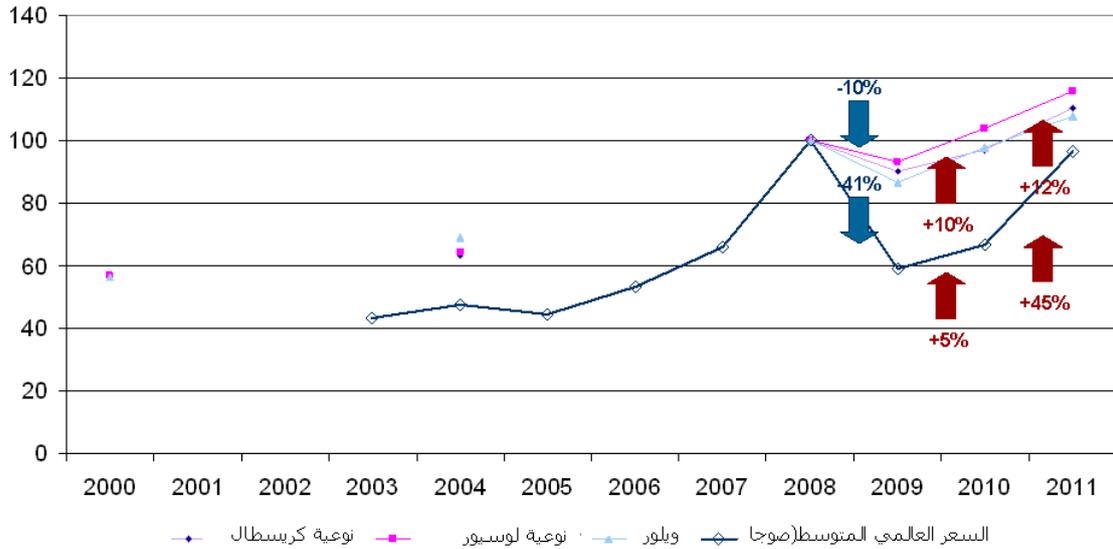


المصادر : المنظمة العالمية للتغذية والزراعة (الانتاج) ومكتب الصرف (الواردات) ولوسبور كريستال (الطلب)

- الانخفاض المسجل في سنة 2007 و2008 ناتج عن المنحى التنزلي للطلب.
- ← يمكن تفسير ذلك بعملية "بتدراك" تهدف لمواجهة تراجع الطلب الذي فاق التوقعات. ويتصاف هذا الانخفاض مع الارتفاع المفرط لاسعار الصوجا في الاسواق الدولية.
- ← ورغم ذلك فوضع السوق يزيد من احتمال حصول تفاهمات: خمس فاعلين فقط وربحية لا تزال ضعيفة وضغط كبير على المواد الأولية.

2. تطور الاسعار

مقارنة تطور ثلاث مجموعات لزيوت للمائدة (ويلور، وكام كريستال، وكام لوسيور) مع متوسط السعر العالمي للصوجا (2008 : مؤشر 100)



المصادر: لوسيور كريستال ودراسة مازار لسنة 2010 و 2011 (الثمن عند المستهلك) وتردينغ شارتس (متوسط سعر الصوجا العالمي)

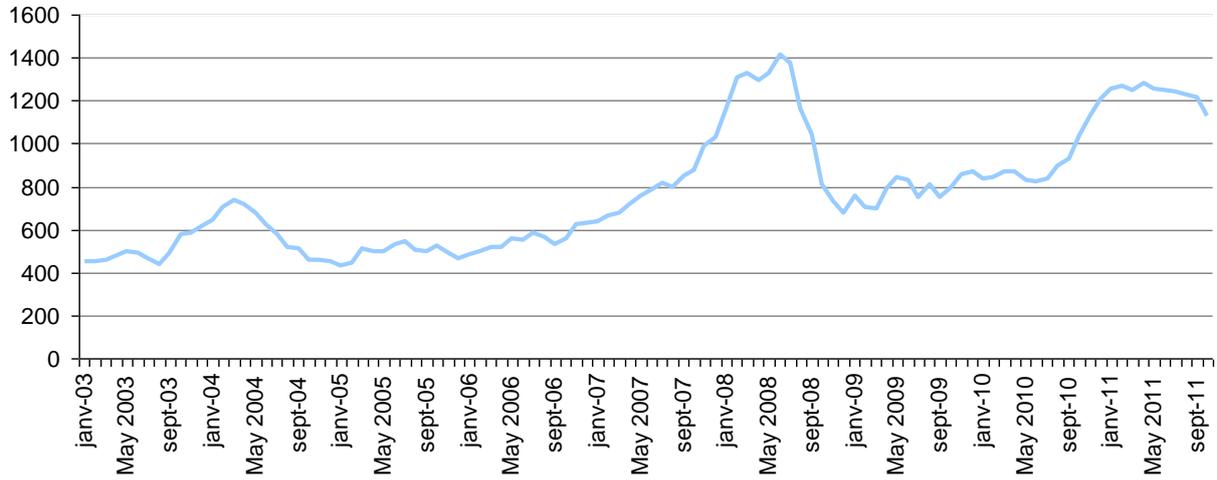
- خلال الفترة ما بين 2004 و 2008 (التي شهدت حرب الاسعار سنتي 2005 و2006) ظل ارتفاع اسعار الزيوت اقل من ارتفاع اسعار الصوجا بالسوق العالمي.

■ في سنة 2009 لم تتراجع الأسعار الا بنسبة 10 % على المستوى الوطني بينما هوى سعر الصوجا في الاسواق.

■ على العكس بلغت نسبة تحول الاسعار سنة 2011 +12% على المستوى الوطني مقابل زائد 45% بالنسبة لسعر الصوجا. استفاد منه المستهلك المغربي .

← قام المنتجون بتدليل تطورات الاسواق من خلال طرق الشراء وتدبير المخزون . وبذلك يكون المستهلك المغربي يدعم استهلاكه بنفسه من خلال الاداء اكثر خلال الفترات التي تكون فيها اسعار المواد الاولية منخفضة والاداء اقل عندما تكون اثمان هذه الاخيرة مرتفعة.

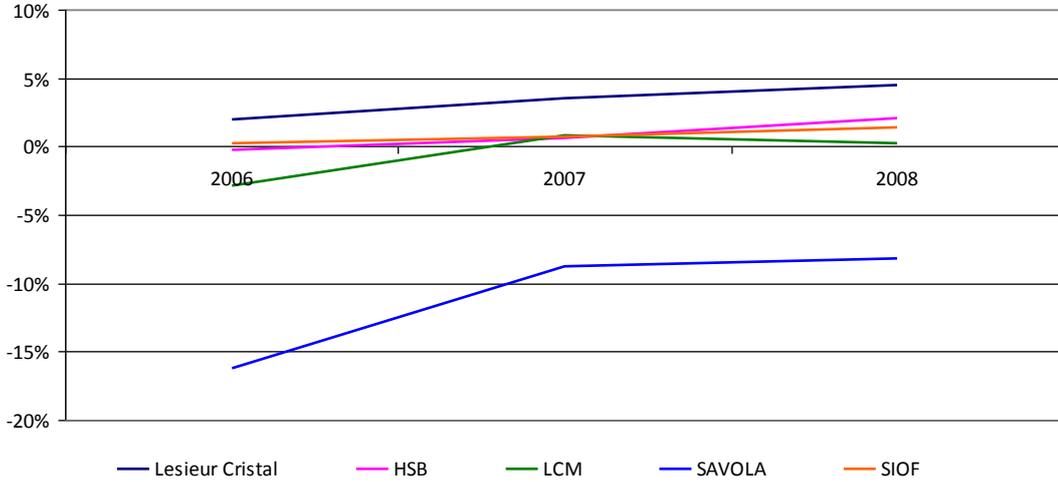
تطور الاسعار الدولية للصوجا خلال الفترة ما بين 2003 و 2011



المصدر : Trading Charts

3. تطور ربحية الفاعلين

تطور ربحية الفاعلين خلال الفترة ما بين 2006 و 2008

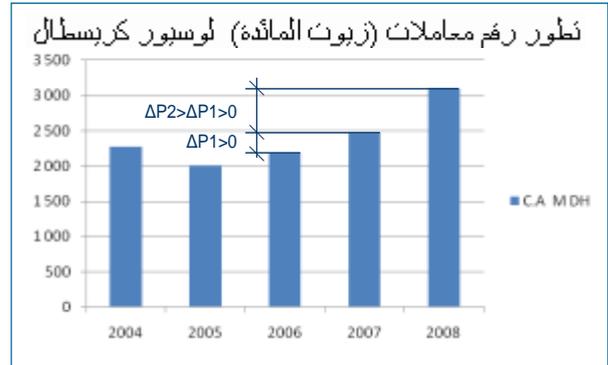
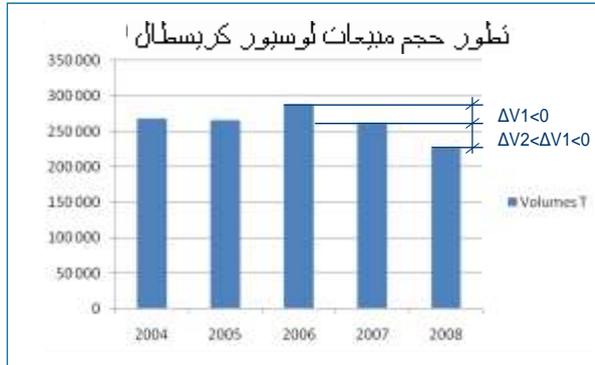


المصدر : التقارير التلخيصية الصادرة عن مختلف الفاعلين

بعد انصرام سنوات حرب الاسعار حقق المنتجون من جديد مستويات ربحية اقل انخفاضاً . وتبين المعطيات ان هذه التحسن انطلق مع انتهاء حرب الاسعار مباشرة.

تصادف انتهاء حرب الاسعار كذلك مع ارتفاع الاسعار العالمية للمواد الاولية وارتفاع اثمان الزيوت بالسوق الوطني .

هكذا ورغم تراجع الكميات المباعة فان لوسيو ر كريستال تسرفيد من رقم معاملات متزايد . وحقق هذا الفاعل في سنوات 2006 و 2007 و 2008 رقم معاملات بلغت بالطن على التوالي 8400 درهم على الطن و 9800 درهم على الطن و 13500 درهم على الطن.



المصدر : لوسبور كريستال (معطيات موجهة للمساهمين)

خلاصات

عرف قطاع زيوت المائدة منذ الإعلان عن تحرير ه في منتصف التسعينيات نوعا من التقلص اعقبه توسيع في عدد الفاعلين.

واتسمت الفترة الاولى -قبل ادخال تعديل 1966- باندماج خمس فاعلين ادى لخلق الرائد الوطني. وسمح هذا التحرير بعد ذلك بالحد من تركيز القطاع مع دخول فاعلين اخرين : مصبرات مكناس سنة 2000 ثم سافولا التابعة لمجموعة عافية السعودية في سنة 2004. وخلال ولوجها للسوق اعلنت سافولا حربا للاسعار استدعت تدخل السلطات المكلفة انذاك بتقنين المنافسة (مديرية الاسعار والمنافسة التابعة لوزارة الشؤون الاقتصادية والعامه وتابعت سافولا بممارسة البيع بالخسارة) ونجمت عنها عدة محاكمات (تهمة التنافس غير الشريف من طرف سافولا، متابعة مرجان التابعة لنفس مجموعة لوسبور كريستال بتهمة رفض بيع منتجات سافولا بمحلاتها).

لكن دخول هذين الفاعلين لم يزعزع بنية سوق زيوت المائدة حيث ظل هذا الاخير خاضعا لاحتكار قلة (لا يتجاوز عدد الفاعلين اكثر من خمسة) ومتسما بهيمنة لوسبور كريستال التي تملك حوالي ثلثي حصص السوق. اما الوافد الجديد "مصبرات مكناس" المتواجد في فرع السوق الخاص بنطاق المنتجات الجيدة فلم يحصل الا على نسبة 1 % من حصص السوق. واذا كانت سافولا، من جهة ثانية، بحصولها خلال سنة 2009 على 17 % من حصص السوق قد نجحت في لعب دور المتحدي للوسبور كريستال، فانها قد قامت بذلك خاصة على حساب منافس اخر هو زيوت سوس . وبالفعل فمنذ دخول الفاعل السعودي انتقلت حصص زيوت سوس من 31 % الى 18 % من السوق بينما لم تفقد لوسبور كريستال الا نسبة 3 % من حصص السوق.

ويشير المؤشر C3(حصص السوق بالنسبة للفاعلين الثلاثة الكلبو بالسوق) بوضوح الى تطور السوق الذي انتقل من 98 % سنة 2003-قبل مجيء سافولا- الى 96 % خلال سنة 2004 و2005 ، قبل ان يتصاعد تدريجيا ويعود لنسبة 98 % منذ سنة 2008.

ولا يحتمل ان تتحسن هذه الوضعية بشكل كبير بسبب عوامل خارجية : لان زيوت المائدة يعتبر سوقا ذا جذب محدود. وهذا راجع من جهة الى اهمية حجم الاستثمارات الضرورية قبل الولوج اليه (انشاء الة

الانتاج، ونشر قنوات التوزيع، واطلاق حملات تسويقية مكثفة)، والى صعوبة مواجهة الرائد المهيمن، بالإضافة الى ضعف هوامش الربح التي لا تسمح باسترجاع الاموال المستثمرة في القطاع الا بعد انصرام امد طويل.

اذا كان التحرير ودخول سافولا لم يغير بشكل جوهري بنية السوق، فان هذه الاحداث حفزت رغم ذلك المنافسة داخل القطاع. فالفاعلون- وخاصة لوسيور كريسطال- وضعوا استراتيجيات جديدة للدفاع عن مواقعهم. واعتمدت هذه الاستراتيجيات قبل كل شيء على تنويع المنتجات والابداع التي تسمح بتقسيم الزبائن واحداث فروع صغرى للسوق. وقد تمت مواكبة هذه الاستراتيجيات على العموم (لوسيور كريسطال و سافولا ومصبرات مكناس) بحملات تواصلية.

لانجاح هذا القطاع لابد اليوم من اخذ بعين الاعتبار ثلاث عوامل اساسية: القدرة على الشراء بثمان اقل- ضرورة بالنسبة لمنتوج يرتبط 70 الى 85 % من سعره بالمواد الاولية- القدرة على توزيع المنتج- وهي واحدة من اهم التطورات المرتبطة بالتحرير والتي تبين تطور المنافسة بالقطاع- بالإضافة الى القدرة، وبنسبة اقل، على تكثيف حزمة المنتجات.

ان تخلي شركة لوسيور كريسطال عن 41 % من راسمالها للمجموعة الفرنسية **Sofiprotéol** يعزز قدرات هذا الفاعل بفضل اعتماده على مجموعة متخصصة في زيوت المائدة بإمكانها تحسين قدرة الشراء لدى لوسيور كريسطال. وقد اتاح لها ذلك، لباقي الفاعلين، التمتع بكافة العوامل الاساسية للنجاح وعلى كافة مستويات سلسلة القيم خلافا.

بعد سنوات من حرب الاسعار استعاد القطاع مزيدا من الهدوء مما بات يعزز الشكوك بحدوث خرق لقواعد المنافسة. فاذا كانت الزيادات القوية المسجلة في الاسعار منذ 2007 مرتبطة بشكل واضح بارتفاع الاسعار العالمية للذرة الزيتية، فان ارتفاع حجم الانتاج وبعض تحولات الاسعار يمكن ان توهي- دون التاكيد من ذلك- بوقوع بعض الاتفاقات المحددة خلال الفترة السابقة. لكن هذه الفرضية تضعف اذا اخذنا بعين الاعتبار بنية القطاع: عندما يقوم احد الفاعلين الذي يمثل 62 % من حصص السوق بخطوة في اتجاه معين فان ذلك يحدث تحركا قد يتطلب، في حالة قطاع اخر، التنسيق بين 6 فاعلين يهتك كل واحد منهم 10 % من حصص السوق.

ان تاريخ السوق والتطورات المتوقعة تتطلب تتبعه عن كثب من لدن مجلس المنافسة تفادي ا الحصول اتفاقات في المستقبل.