

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

دور إستراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية
للمؤسسة الصناعية
دراسة حالة: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية – بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد صناعي

إشراف الأستاذ الدكتور:
عبد الحميد غوفي

إعداد الطالبة:
إيمان نعمون

لجنة المناقشة

السنة الجامعية 2010 / 2011

الملخص:

في عالم تحتدم فيه المنافسة يوما بعد يوم، أصبح نجاح المؤسسات الصناعية واستمرارها يتوقف على قدرة المؤسسة على تحليل العلاقات بين هيكل السوق (الصناعة) وسلوكها الاستراتيجي وأثرهما على أدائها، وعلى اعتبار أن هدف المؤسسات هو البحث عن تنمية حصتها السوقية في ظل تواجدها في صناعة تتسم بالمنافسة الاحتكارية فكان لا بد أن ينصب عمل المؤسسات على تبني استراتيجيات التمييز التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تطوير منتجاتها الحالية و/أو تقديم منتجات جديدة فريدة من نوعها بشكل يجعل لها قيمة خاصة عند الزبائن، إلا أنه لا يمنع أن يكون لتلك الإستراتيجية المطبقة أثرا عكسيا قد يؤدي في بعض الأحيان إلى التأثير سلبا على أداء بعض المؤسسات الصناعية، من هذا المنطلق تحاول هذه المذكرة دراسة دور إستراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة الصناعية. وذلك بهدف إلقاء الضوء على استراتيجيات التمييز كسلوك تتبناه المؤسسة، ومدى مساهمة كل نوع من أنواعها في تنمية الحصة السوقية لها كمؤشر للأداء.

ولإضفاء شيء من الواقعية على الدراسة النظرية من ناحية ومعرفة الدور الذي لعبته استراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة الصناعية الجزائرية من ناحية أخرى، أخذنا مؤسسة قديلة من بين المؤسسات الناشطة في صناعة المياه المعدنية في الجزائر كدراسة حالة. لنصل في الأخير إلى نتيجة مفادها أن تنمية الحصة السوقية يستوجب على المؤسسة تطبيق كل أنواع استراتيجيات التمييز بدون إقصاء أي منها. الكلمات المفتاحية: استراتيجيات التمييز، الحصة السوقية، صناعة المياه المعدنية.

Résumé:

Dans un monde caractérisé par une concurrence intensive, le succès et la pérennité des entreprises industrielles résultent essentiellement de leur capacité à mieux gérer la relation entre leur structure du marché (industrie) et leurs comportements stratégiques afin d'optimiser leur performance. Et puisque l'objectif essentiel de toute entreprise est d'optimiser sa part de marché, notamment au sein d'une industrie dominée par une concurrence monopolistique, celle-ci doit adopter une stratégie de différenciation qui lui permet de créer un avantage concurrentiel à travers le développement de ses produits existants et/ou l'introduction de nouveaux produits capables de lui assurer une valeur clientèle ajoutée. Cependant, malgré importante, de telle stratégie peut avoir des effets défavorables, affectant négativement la performance de certaines entreprises industrielles, c'est dans cette perspective que nous inscrivons notre recherche en mettant l'accent sur l'étude du rôle des stratégies de différenciation dans le développement de la part de marché de l'entreprise industrielle. Notre objectif est de mettre en lumière la manière dont les entreprises se dirigent vers le choix des stratégies de différenciation, et d'étudier l'effet de chaque type de différenciation sur le développement de sa part de marché, pris en tant qu'indicateur de performance. On a choisi pour cette étude l'entreprise Guedila comme étude de cas, qui est parmi les entreprises les plus actives dans l'industrie de l'eau minérale en Algérie. A travers ce cas, nous avons conclu que le développement de la part de marché nécessite la combinaison entre différents types de différenciation.

Mots-clés: Stratégies de différenciation, la part de marché, l'industrie de l'eau minérale.

المقدمة العامة:

شهد العالم في السنوات الأخيرة العديد من التحولات أدت إلى تغيير أمور كثيرة عما كانت عليه في سنوات قليلة ماضية، فبالإضافة إلى التغييرات على الصعيد السياسي، نشأت أوضاع اقتصادية جديدة تدور حول مفاهيم تحرير التجارة الدولية وتأكيد أهمية دور القطاع الخاص والتحول نحو اقتصاديات السوق في كثير من دول العالم، كما أنه على الصعيد التقني والعلمي شهد العالم تحولات هائلة، أهمها التطور التكنولوجي الهائل وظهور الإنترنت كقاعدة أساسية للحصول على المعلومات، مما أدى إلى اختصار المسافات الثقافية والجغرافية بين الدول.

هذه التطورات كانت لها انعكاسات على الصعيد الداخلي والخارجي للمؤسسة، لعل من أبرزها اتخاذ المنافسة بعدا جديدا في تحديد نجاح أو فشل المؤسسة بدرجة غير مسبوقة، ومن هنا أصبح على المؤسسة تطبيق منهج التحليل الاقتصادي - المتبع في الاقتصاد الصناعي - الذي يقوم على تحليل العلاقات بين هيكل السوق (الصناعة) - والتي هي بمثابة المحيط الخارجي للمؤسسة- والسلوك الاستراتيجي للمؤسسات وأثرها على أدائها وأداء السوق، أي البحث عن استراتيجيات بناء على خصائص هيكل وشكل السوق الذي تنشط فيه، والتي تمكنها من مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والكامنين، وكذا محاولة تلبية الطلب النوعي المتزايد من طرف الزبائن، وذلك من أجل تحسين موقعها التنافسي في السوق أو حتى مجرد المحافظة عليه.

ولتحقيق هذا الهدف هناك جملة من الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المؤسسة، من بينها إستراتيجيات التمييز التي تحتل مكانة هامة في بعض أشكال الأسواق التي تتسم باحتكار القلة أو المنافسة الاحتكارية، وتعد إستراتيجيات التمييز من الاستراتيجيات الرئيسية التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تطوير منتجاتها الحالية و/أو تقديم منتجات جديدة فريدة من نوعها بشكل يجعل لها قيمة خاصة عند الزبائن، بمراعاتها لأذواقهم وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، إذ تستخدم هذه الإستراتيجيات عندما تشتد المنافسة مع زيادة في عدد الأسواق المحيطة بالمؤسسة وكذلك تتبع في حالة وجود طاقات إنتاجية فائضة أو عاطلة، ووجود موارد مالية وبشرية بحيث يمكن الاستفادة منها في منتجات جديدة متشابهة في ظروف إنتاجها وتسويقها مع المنتجات القائمة، ومن خلال تلبية هذه الحاجات تحقق المؤسسة ضمنا هدفاها المتمثل في زيادة حجم المبيعات وبالتالي تنمية حصتها السوقية في الصناعة.

والمؤسسة الصناعية الجزائرية كغيرها من المؤسسات الأخرى تحاول البحث عن الاستراتيجيات الأفضل التي تسمح لها بتحقيق وضعية تنافسية جيدة في السوق.

ومن هذا المنطلق ارتأينا طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور إستراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة الصناعية؟

ويندرج أسفل هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ماذا نعني بإستراتيجيات التمييز؟ وما هي أنواعها وأهميتها وشروط نجاحها؟
- 2- إلى أي مدى تعبر الحصة السوقية عن وزن ووضعية المؤسسة في الصناعة؟
- 3- كيف تساهم إستراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة الصناعية؟

هذا ما سنحاول الإجابة عليه من خلال دراستنا الميدانية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، التي اتخذناها كعينة عن باقي المؤسسات المنافسة في الصناعة - سوق المياه المعدنية في الجزائر-، وللإجابة على هذه التساؤلات سننطلق من الفرضيات التالية:

1- فرضيات البحث:

- 1- تعتبر إستراتيجيات التمييز ذات أهمية بالغة للمؤسسة الصناعية.
- 2- الحصة السوقية أحسن تعبير عن وزن ووضعية وقوة المؤسسة في الصناعة.
- 3- تطبيق إستراتيجيات التمييز بمختلف أنواعها يؤدي إلى تنمية الحصة السوقية للمؤسسة في الصناعة.

2- دواعي اختيار الموضوع:

يمكن طرح أهم المبررات التي دفعتنا لاختيار هذه الدراسة:

- 1- يقيننا الشخصي بقيمة وأهمية الموضوع.
- 2- محاولة البدء في موضوع يكون اللبنة الأولى لموضوع أكثر تعمقا.
- 3- الرغبة في معرفة واقع المؤسسات الجزائرية ومدى استخدامها لإستراتيجيات التمييز كأداة لتعزيز قدرتها التنافسية في السوق (الصناعة) بهدف تنمية حصتها السوقية.

3- أهداف البحث:

إن التطرق إلى هذا الموضوع واختياره كان من أجل:

- 1- توضيح الجوانب النظرية لموضوع إستراتيجيات التمييز، بصفة عامة ودورها في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة الصناعية، بصفة خاصة.

2- تصحيح الفكرة السائدة حول ربط إستراتيجيات التمييز بالمنتج الرئيسي فقط، بل تعدته إلى كل ما له قيمة عند الزبون، ومحاولة توضيح ذلك.

3- محاولة إبراز الدور المنتظر من إستراتيجيات التمييز في ظل التوجه الاقتصادي الجديد الذي تسوده المنافسة القوية والحادة.

4- التعرف على طبيعة العلاقة بين استراتيجيات التمييز والحصة السوقية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية وبذلك المساهمة في إخراج البحث العلمي من المحيط الداخلي للجامعة إلى الميدان العملي.

4- أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في محاولة الربط بين إستراتيجيات التمييز كأسلوب استراتيجي للمؤسسات وتأثيرها على تنمية الحصة السوقية باعتبارها جزء من الأداء في ظل تواجد المؤسسة في هيكل سوق ما، والتأكيد أن إستراتيجيات التمييز أحد أهم الإستراتيجيات الأساسية للمؤسسات التي يمكن أن تسهم في تحقيق أهدافها والمتمثلة في زيادة المبيعات وتنمية الحصة السوقية وفي إشباع حاجات ورغبات الزبائن لاسيما في سوق المياه المعدنية في الجزائر.

5- منهج البحث:

لتحقيق الأهداف المنشودة من هذا البحث والوصول إلى إثبات الفرضيات أو نفيها، وتماشيا مع طبيعة الموضوع، فقد تم تصميم بحثنا هذا على أساس قسمين:

1- القسم الأول وهو القسم النظري: سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لأننا بصدد جمع وتلخيص الحقائق النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة.

2- القسم الثاني وهو الجانب التطبيقي: سنستخدم منهج دراسة حالة الذي يمكننا من التعمق في فهم مختلف جوانب الموضوع وكشف أبعاده من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة المختارة إضافة إلى الملاحظة ودراسة وتحليل مختلف الوثائق والبيانات والمعطيات الفعلية، للتمكن من تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي قد تكون مفيدة في هذا المجال.

6- هيكل البحث:

بغرض الإجابة على إشكالية البحث واختبار فرضياته سنعمل على توزيع محتويات هذه الدراسة على ثلاثة فصول، بحيث يوزع الإطار النظري لهذه الدراسة على الفصل الأول والثاني، أما الفصل الثالث فيخصص للدراسة التطبيقية، ففي الفصل الأول المعنون بـ "الإطار المفاهيمي لإستراتيجيات التمييز في الصناعة" سنتطرق إلى ثلاث مباحث، نتناول في الأول التمييز كسلوك إستراتيجي للمؤسسات الصناعية، أما المبحث الثاني فنخصصه إلى دراسة أنواع إستراتيجيات التمييز في المؤسسات الصناعية، ليليه مبحث ثالث نبين فيه مستلزمات ومخاطر إستراتيجيات التمييز في المؤسسات الصناعية.

أما الفصل الثاني المعنون بـ " تنمية الحصة السوقية من خلال إستراتيجيات التمييز " فسيتضمن في المبحث الأول السوق، هيكله وأشكاله، وفي المبحث الثاني مفاهيم أساسية حول الحصة السوقية، أما المبحث الثالث فسيكون لدراسة مساهمة إستراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية.

أما الفصل الثالث بعنوان "الدراسة التطبيقية بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية ببسكرة" سنتناول في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي، والمبحث الثاني سيتناول هيكل سوق المياه المعدنية في الجزائر وإستراتيجيات التمييز في مؤسسة قذيلة، وسنخصص المبحث الثالث لدراسة مساهمة إستراتيجيات التمييز في تنمية حصتها السوقية في صناعة المياه المعدنية في الجزائر.

ونختم بحثنا هذا بخاتمة نوجز فيها أهم النتائج التي توصلنا إليها، وبعض التوصيات التي يمكن اقتراحها.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجيات التمييز في الصناعة

تمهيد:

يعيش العالم الآن عصرا تختلف سماته وملامحه وآلياته ومعاييره عن كل العصور السابقة، وقد أدت هذه التغيرات إلى تغير السلوكيات الاقتصادية للمؤسسات تحت وطأة اشتداد المنافسة وهو ما دفع المؤسسات الصناعية إلى الاهتمام أكثر بسلوكياتها الإستراتيجية والعمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية من أجل تحسين موقفها النسبي في الأسواق أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والكامنين.

وفي هذا السياق تعتبر إستراتيجيات التمييز كسلوك إستراتيجي فعال تختاره وتتبناه المؤسسة الصناعية من بين البدائل الإستراتيجية الأخرى في ظل تواجدها في شكل معين من أشكال الصناعة وترى فيه سبيلا ممكنا لتحقيق أهدافها ومجارات منافسيها وطريقة هامة لتنمية حصتها السوقية.

ولذلك سنحاول التطرق إلى مختلف السلوكيات الإستراتيجية للمؤسسة الصناعية وأيضا إلى مفهوم إستراتيجيات التمييز وأهميتها بالنسبة للمؤسسة، من خلال المبحث الأول.

ولأهمية أنواع إستراتيجيات التمييز وتعددتها واختلافها نحاول في المبحث الثاني تصنيفها إلى نوعين تمييز المنتج وتمييز السعر والتعرف على كل نوع على حدة.

وفي المبحث الثالث سنقوم بإبراز شروط نجاح إستراتيجيات التمييز وفوائد ومخاطر تبنيها من طرف المؤسسة في الصناعة.

المبحث الأول: التمييز كسلوك استراتيجي للمؤسسات الصناعية

سنتناول في هذا المبحث تمييز المنتج كسلوك استراتيجي للمؤسسات الصناعية وذلك من خلال مطلبين نبيين في الأول السلوكات الإستراتيجية في الصناعة، وفي المطلب الثاني سنتعرف على مفهوم استراتيجيات تمييز المنتج وأهميتها بالنسبة للمؤسسة الصناعية.

المطلب الأول: السلوكات الإستراتيجية في الصناعة - مقارنة نموذج SCP -

قبل الخوض في مفهوم السلوكات الإستراتيجية يستحسن تقديم ماهية الإستراتيجية.

الفرع الأول: الإستراتيجية

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالإستراتيجية نظرا لتعدد تصورات واتجاهات الباحثين والمتخصصين في الشؤون الإستراتيجية، لكن هناك اتفاق على أنها سلوك المؤسسة تجاه المحيط، لا سيما منه المحيط المباشر أي الصناعة (السوق) التي تنشط ضمنها، حيث تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية والداخلية، وبتحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف في ظروف عدم التأكد. وفي هذا الإطار سنتعرض إلى تعريفها، ومستوياتها.

أولا: تعريف الإستراتيجية

قبل محاولة إعطاء تعريف للإستراتيجية، سنحاول ذكر جذور هذه الأخيرة.

تعود جذور مصطلح الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي "Strategia" وتعني "فن الحرب"، لذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى الإدارة سيعني بصورة أولية على الأقل "فن الإدارة أو القيادة"⁽¹⁾، وقد انتقل هذا المفهوم إلى مجال الأعمال والمؤسسات، وكانت أول التطبيقات لنظام التخطيط الاستراتيجي خلال الفترة 1961-1965 بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث احتل العمل الرائد لـ Kenneth R-Andrews في كتابه "The concept of corporate strategy" مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية، حيث عرف الإستراتيجية على أنها مماثلة بين ما تستطيع المؤسسة عمله (أي تحديد عناصر القوة والضعف)، وما يجب أن تفعله (الفرص والتهديدات البيئية).

كما عرف Ansoff الإستراتيجية من خلال تصنيفه للقرارات في المؤسسة إلى:⁽²⁾

(1) علي حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 434.

(2) عبد المالك مزهودة، دروس في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية بسكرة، الجزائر، 2006/2005، ص 09.

- قرارات إدارية: هي القرارات التي تسمح بإدارة وهيكله الموارد للحصول على أحسن النتائج الممكنة.
 - القرارات العملية: هي تلك القرارات التي تحافظ على سير وتفعيل نشاطات الاستغلال في المؤسسة لتحقيق أعظم الأرباح وفقا للسياسات المرسومة.
 - القرارات الإستراتيجية: تتمثل في القرارات التي تخص المشاكل الخارجية للمؤسسة، وبشكل خاص تلك المتعلقة باختيار الأزواج (منتج، سوق).
- يتضح من تعريف Ansoff أن إستراتيجية المؤسسة ترتبط بالعوامل الخارجية للمؤسسة دون الداخلية، وتنحصر علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي في اختيار المنتجات والأسواق المستهدفة.
- لقد حصل التحول الجوهرى في معنى الإستراتيجية من طرف كتاب الاقتصاد الصناعى وكذا رواد الفكر الاستراتيجى وأبرزهم Michael Porter (بورتر) من خلال مفهومه الجديد الذى قدمه فى كتابه المعروف Competitive strategy، وقد تمثل فى أن الإستراتيجية هى الاختيار الذى تتبناه المؤسسة بشأن وضعيتها فى المحيط التنافسى المكون من القوى الخمس التى تحدد هيكل الصناعة، هذه الوضعية التى تبنيها وتدافع عنها بالأفضلية التنافسية التى تتميز بها. إذا هى فن التوفيق الاقتصادى بين قوى المؤسسة لتمكينها من بلوغ الأهداف المحددة فى إطار السياسة العامة⁽¹⁾.
- إضافة إلى هذه المفاهيم، قدمت للإستراتيجية تعريفات من بعض الكتاب المعاصرين، نذكر منها ما يلي:
- هي قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما يتيحها البيئة من فرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المؤسسة ومستوى وحداتها الإستراتيجية وكذلك على مستوى الوظائف⁽²⁾. وتسعى إلى تحقيق أهداف وغايات المؤسسة فى الأمدى المتوسط والطويل.
 - هي إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات⁽³⁾.
 - تتصل الإستراتيجية بعملية وضع الأهداف التى تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والأهداف طويلة المدى على وجه التحديد وكذلك تحديد الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لذلك

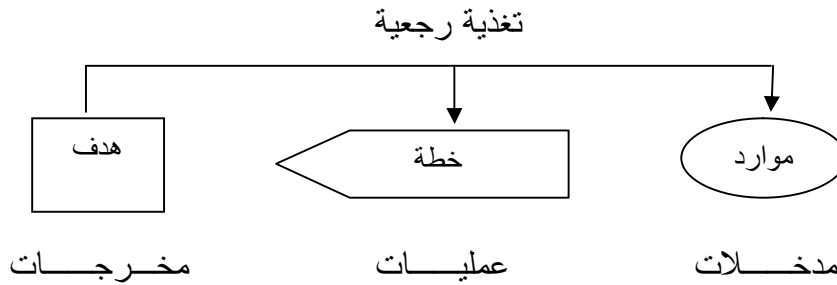
(1) عبد المالك مزهودة، مرجع سابق، ص 41.

(2) محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 11.

(3) A.D.Chandler, Stratégies et structures de l'entreprise, Editions d'Organisation, Paris, 1972, p 76.

واتخاذ القرارات حول حجم النشاطات ومجالات التوسع فيها، مع تحديد نمط التعامل مع الظروف المستجدة فيما يتصل بمدخلات الإنتاج والظروف الاقتصادية المتغيرة، ونمط التعامل مع المنافسين⁽¹⁾. ومن خلال هذه التعاريف تتضح المحاور الأساسية التي يقوم عليها مضمون الإستراتيجية، وهي وضع الأهداف طويلة المدى وتحديد الوسائل المناسبة مع تخصيص الموارد اللازمة لذلك، إضافة إلى تحديد نمط التعامل مع الفرص والتهديدات، وبالتالي فللإستراتيجية ثلاثة أبعاد أو عناصر أساسية هي: موارد، خطة، هدف. والشكل التالي يوضح هذه العناصر:

الشكل رقم (1.1): نظام الإستراتيجية



المصدر: رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، ط 01، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008، ص 09.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن الفصل بينها في الواقع، فالموارد مهما كانت لن تكون ذات معنى إذا لم تسخر لتحقيق هدف معين ونافع، وفي نفس الوقت لا يمكن تحقيق الهدف في غياب منطلق فعال في استخدام هذه الموارد. وتعني التغذية الرجعية إعادة النظر في الموارد أو في العمليات أو في كليهما، حسب ما ينتج عن تحليل الانحراف بين الهدف المخطط والهدف المحقق، بل قد يكون مكمنا للخلل في الهدف نفسه وبالتالي يعاد النظر فيه⁽²⁾.

ومما سبق تتجلى أهمية الإستراتيجية في أنها أكثر من ضرورة بالنسبة للمؤسسة لأن غيابها يعني رمي المؤسسة نحو المستقبل المجهول⁽³⁾. حيث تسمح للمؤسسة أن تكون فعالة في تحقيق أهدافها من خلال وضع أهداف طويلة الأجل وإعداد برامج التصرف وتخصيص الموارد وترتيب الأولويات، وتمكن المؤسسة من أن تكون أكثر اطلاعا على أحدث المعلومات وأكثر تكيفا واستجابة لمتغيرات البيئة لتحقيق ميزة تنافسية⁽⁴⁾.

(1) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 124.

(2) رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، ط 01، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008، ص 10.

(3) عبد المالك مزهودة، مرجع سابق، ص 43.

(4) علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 109.

ثانياً: مستويات الإستراتيجية

تتوزع الإستراتيجيات في المؤسسة من حيث علاقتها باختيار البدائل الإستراتيجية كالاتي:

(أ) **المستوى الأول: الإستراتيجية العليا:** أي إستراتيجية المؤسسة ككل والتي تعكس توجهات المؤسسة، وتتعلق هذه الإستراتيجية بالتعامل مع القضايا ذات الأهمية الكبرى، مثل:

- طبيعة ونوع الأنشطة والفعاليات التي ستؤديها المؤسسة، كيفية تخصيص الموارد لهذه الأنشطة والأعمال.
 - إستراتيجية المؤسسة في توسيع أعمالها، انكماشها، أو تواصل عملياتها المعتادة دون إحداث أي تغيير.
- ويتكلف بهذا المستوى من الإستراتيجية مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي الأعلى وكبار المديرين، وفي هذا المستوى يمكن الإشارة إلى وجود مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي يمكن اعتمادها مثل: (1)

- **استراتيجيات النمو:** تناسب هذه الاستراتيجيات المؤسسات العاملة في بيئة ديناميكية سريعة التقلب.
- **استراتيجيات الاستقرار:** تتناسب مع مؤسسة ناجحة تعمل في بيئة يمكن التوقع بها، ولا تتطلب هذه الاستراتيجيات تغييرات كبيرة استناداً إلى فلسفة الثبات في الحركة، كما تركز المؤسسة في حال اختيارها هذا البديل كل مواردها في مجالات الأعمال الحالية بهدف تقوية ما لديها من مزايا تنافسية.
- **استراتيجيات الانكماش:** يشكل الفشل الدافع الرئيسي لاختيار هذا البديل، ويضم هذا الأخير ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات تتمثل في إستراتيجية الإنقاذ؛ إستراتيجية البيع الجزئي؛ إستراتيجية التصفية.
- **استراتيجيات التشكيلية (المختلطة):** تقوم المؤسسة بالاعتماد على أكثر من إستراتيجية.

(ب) **المستوى الثاني: إستراتيجية وحدة النشاط في الصناعة:** هي المسؤولة عن ترجمة مهمة المؤسسة ككل وأهدافها العامة إلى إستراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط (2)، وتدور حول النقاط التالية:

- كيفية المنافسة في الصناعة ونوعية المنتجات التي ينبغي تقديمها.
 - طبيعة المستهلكين الذين ينبغي خدمتهم (على مستوى الوحدة).
 - طريقة تحقيق الوظائف المختلفة (تسويق، موارد بشرية ومالية، بحث وتطوير...) لأهداف المؤسسة...
- إن إستراتيجيات وحدة النشاط تحاول أن تحدد المدخل الذي يؤدي إلى النجاح في الأسواق والموارد المتاحة وظروف السوق (3).

(1) فلاح حسن الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية**، ط 01، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 176.

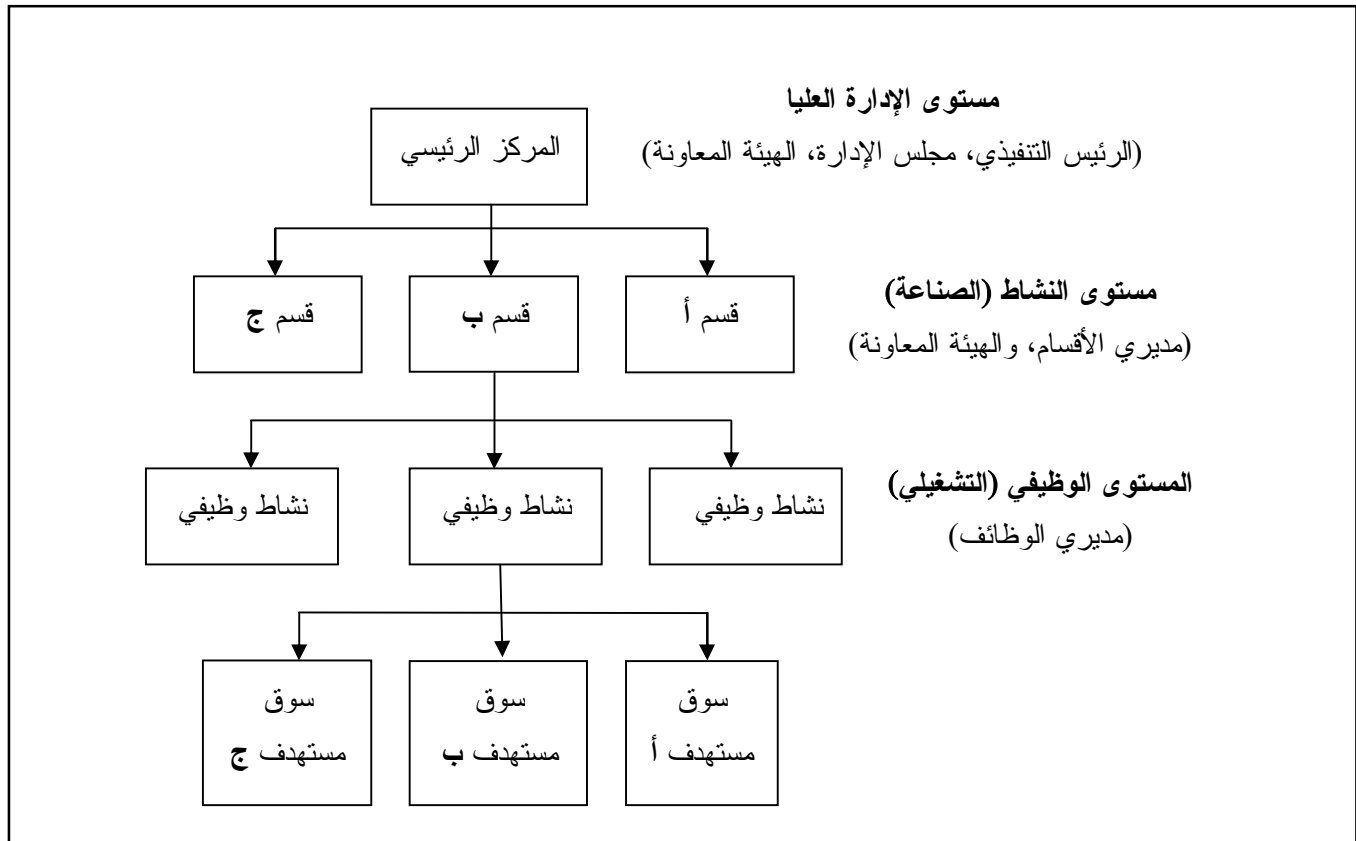
(2) نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص 35.

(3) مهدي صلاح الدين جميل عثمان، **أثر العوامل الإستراتيجية وإستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية**، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2003، ص 36.

وتتم صياغة هذه الإستراتيجيات بواسطة رؤساء قطاعات النشاط الرئيسية و/أو رؤساء وحدات النشاط أو مديري خطوط الإنتاج.

ج) المستوى الثالث: الإستراتيجية الوظيفية: حيث يكون لكل وظيفة إستراتيجيتها ولكل إستراتيجية محاورها أو إستراتيجياتها الفرعية، فمثلا تتضمن إستراتيجية التسويق كل من إستراتيجيات المنتج والتسعير والتوزيع والترويج⁽¹⁾، والهدف الذي تسعى الاستراتيجيات الوظيفية إلى تحقيقه هو زيادة الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن، وإلى تحسين الأداء من خلال جمع الكفاءات والأنشطة في نطاق وظيفي محدد. ويتم صياغة هذه الاستراتيجيات من طرف رؤساء المجالات الوظيفية أو رؤساء الإدارات الوظيفية الرئيسية.

الشكل (2.1): مستويات الإستراتيجية



المصدر: شارلز وجاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص 37.

(1) أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، دار الكتب، القاهرة، 2000، ص 103.

وما يهمننا في هذا الإطار هو الإستراتيجيات على مستوى وحدة النشاط، والبدائل الممكنة على هذا المستوى، والمتمثلة في إستراتيجيات القيادة الشاملة للتكلفة، إستراتيجيات التمييز، إستراتيجيات التركيز.

الفرع الثاني: السلوكات الإستراتيجية ونموذج هيكل - سلوك - أداء

بعدما كان ينظر إلى المؤسسة كنظام مغلق ثمة اقتصاديون حاولوا ربط المؤسسة بالواقع الصناعي، وأصبحت تدرج أفكارهم فيما يعرف بالاقتصاد الصناعي. ومما زاد من صدى تلك الأفكار تطور الاقتصاد خاصة بعد الحرب العالمية الثانية. وفي هذا الصدد نشير إلى أن أبرز المساهمات في مجال الاقتصاد الصناعي تنسب إلى كل من (1937) D.H Wallace و (1939) E.Masson اللذان اقترحا طريقة تحليل شمولية للوقائع الاقتصادية الصناعية⁽¹⁾. ولقد ارتبطت الإستراتيجية بمصطلح الصناعة وكان الباحثون في الاقتصاد الصناعي يتحدثون عن العلاقة بين هيكل الصناعة والسلوك الاستراتيجي الذي تتبناه المؤسسة وأثرها على تحديد أداءها، لذلك نتناول السلوكات الإستراتيجية أولاً ثم علاقتها بهيكل الصناعة وأداء المؤسسة.

أولاً: السلوكات الإستراتيجية

يجري توليد مجموعة من البدائل الممكنة في ضوء المتغيرات القائمة (الإمكانات الداخلية للمؤسسة والظروف المحيطة بها) وذلك حتى تجري عملية التقويم لها ثم اختيار أفضلها (السلوك الإستراتيجي) والمتمثل في تلك الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة والتي تبحث عن وضع تنافسي أفضل للمؤسسة ضمن الصناعة الموجودة فيها، لتحقيق أهداف المؤسسة⁽²⁾.

تتعدد المداخل في تحديد مفهوم السلوك الإستراتيجي، إلا أنه عبارة عن قرار أو بديل إستراتيجي يتم اختياره من البدائل المتوفرة على ضوء قدرات المؤسسة المتاحة لكونه أكثر ملائمة لأهداف المؤسسة ووضعها الحالي ويعزز من قدرتها على التكيف مع بيئتها الخارجية، فهو إما أن يحرك المؤسسة إلى الأمام أو يجعلها تتراجع إلى الخلف أو يبقيها مستقرة في بيئتها. ويتكون السلوك الإستراتيجي من ثلاثة عمليات رئيسية، تتمثل في توليد البدائل الإستراتيجية المناسبة مع قدراتها التنافسية؛ تقييم البدائل الإستراتيجية لتحديد السلوك الإستراتيجي المناسب، ويتم ذلك باستخدام مؤشرات كمية (مثل الحصة السوقية، النمو في المبيعات، الأرباح، التكلفة، الكفاءة والإنتاجية) وأخرى نوعية مثل تجانس الإستراتيجية مع الأهداف والافتراضات البيئية والمتغيرات الداخلية.

(1) رحيم حسين، مرجع سابق، ص 51.

(2) فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 162.

ومن أهم تلك البدائل نجد الاستراتيجيات الثلاث (الاستراتيجيات التنافسية العامة) التي وضعها بورتر Porter للتعامل مع القوى التنافسية المختلفة، ويتم تطبيقها على مستوى المؤسسة في الصناعة، حيث بين بورتر نتيجة عملية التحليل التنافسي للصناعة أن هناك خمس قوى تنافسية هي: تهديد المنافسين الجدد، التنافس بين المنافسين الحاليين، تهديد المنتجات البديلة، قوة تفاوض الموردين، وقوى الزبائن التفاوضية⁽¹⁾.

سنعرض لكل قوة من القوى التنافسية في الصناعة بشيء من التفصيل في الفصل الثاني.

وفيما يلي عرض لتلك الإستراتيجيات:

- **إستراتيجيات القيادة الشاملة للتكلفة:** شاع استخدام هذه الاستراتيجيات في السبعينات من القرن الماضي، وتهدف إلى تحقيق الكلفة الأدنى من خلال قيام المؤسسة بجميع أنشطتها بفعالية وكفاءة أكبر من أي منافس آخر في الصناعة وبالتالي تحقيق أدنى تكاليف ممكنة. وبالتالي يكون سعر المنتج أدنى من سعر منتجات المنافسين في الصناعة. ويتطلب التنافس من خلال خفض التكلفة (دون المساس بمستوى الجودة المستهدف)، تحديدا وتحليلا لكافة عناصر التكلفة والمراحل المؤثرة في مستوى أو قيمة التكلفة، هذا فضلا عن زرع وتنمية روح ترشيد التكلفة لدى كافة المستويات والتخصصات الموجودة في المؤسسة، ويدخل في جهود ترشيد التكلفة، تجنب مسببات المخزون الراكد واستنباط أساليب التخلص منه دون تأخير، ولا ننسى تشجيع العاملين على تقديم أفكار مبتكرة لترشيد التكلفة وتقييمها وفقا لمعايير موضوعية، ومكافأتهم عليها.
- **إستراتيجيات التمييز:** وهي استراتيجيات تركز على تمييز المنتج المقدم من طرف المؤسسة، التي تهدف إلى خلق بعض الأشياء التي تبدو وحيدة على مستوى مجموع الصناعة. أو بعبارة أخرى، هي استراتيجيات تقديم منتجات المؤسسة بمزايا مختلفة عن جميع المنافسين في السوق، وتقدم تلك المنتجات إلى السوق بشكل عام، دون تخصيص أي جزء منه بتلك المنتجات⁽²⁾.
- **إستراتيجيات التركيز:** تركز هذه الإستراتيجية على خدمة مجموعة معينة من الزبائن، أو جزء معين من السوق، أو منطقة جغرافية محددة، حيث تعمل المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجيات على تحديد هدفها التسويقي بشكل دقيق وتقوم على إرضاء حاجاته سواء كانت عن طريق قيادة الكلفة الأدنى، أو عن طريق التمييز، أو كلاهما معا⁽³⁾. ووفقا لهذه الإستراتيجية فالمؤسسة لا تعمل في السوق ككل ولكن

(1) نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 68.

(2) مهدي صلاح الدين جميل عثمان، مرجع سابق، ص 36.

(3) عبد المالिक مزهودة، مرجع سابق، ص 137.

تتعامل مع قطاع صغير من هذا السوق، وتتميز هذه الإستراتيجية بكونها تجعل المؤسسة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل، فكل موارد وجهود المؤسسة موجهة لخدمة هذا القطاع وحده، فهي بذلك تستطيع أن تقدم لهذا القطاع خطا متكاملًا من المنتجات، وتقديم قدر عالي من الخدمات للزبون، وكذلك القدرة العالية على الاستجابة لأي تغيير قد يطرأ على حاجات الزبائن.

الجدول رقم (1.1): الإستراتيجيات التنافسية العامة

	تميز	تكلفة أدنى
السوق الكامل	التمييز	قيادة التكاليف
جزء من السوق	تركيز التمييز	تركيز الكلفة

Source: M. Porter, L'Avantage concurrentiel, éd. Inter Edition, Paris, 1986, P 24.

وبالتمعن في هذا الجدول نجد أنه يوجد أمام المؤسسة خيارين أساسيين:

- توجه الجهود نحو السوق بكامله والعمل على السيطرة بالتكاليف.

- توجيه الجهود نحو منتج وحيد تتميز به المؤسسة.

وبالمزج بينهما نحصل على الخيار الثالث الذي يعني أنه يمكن للمؤسسة أن تركز جهودها على جزء محدد من السوق دون أن تكون مسيطرة تماما وتقدم تشكيلة منخفضة من التكاليف.

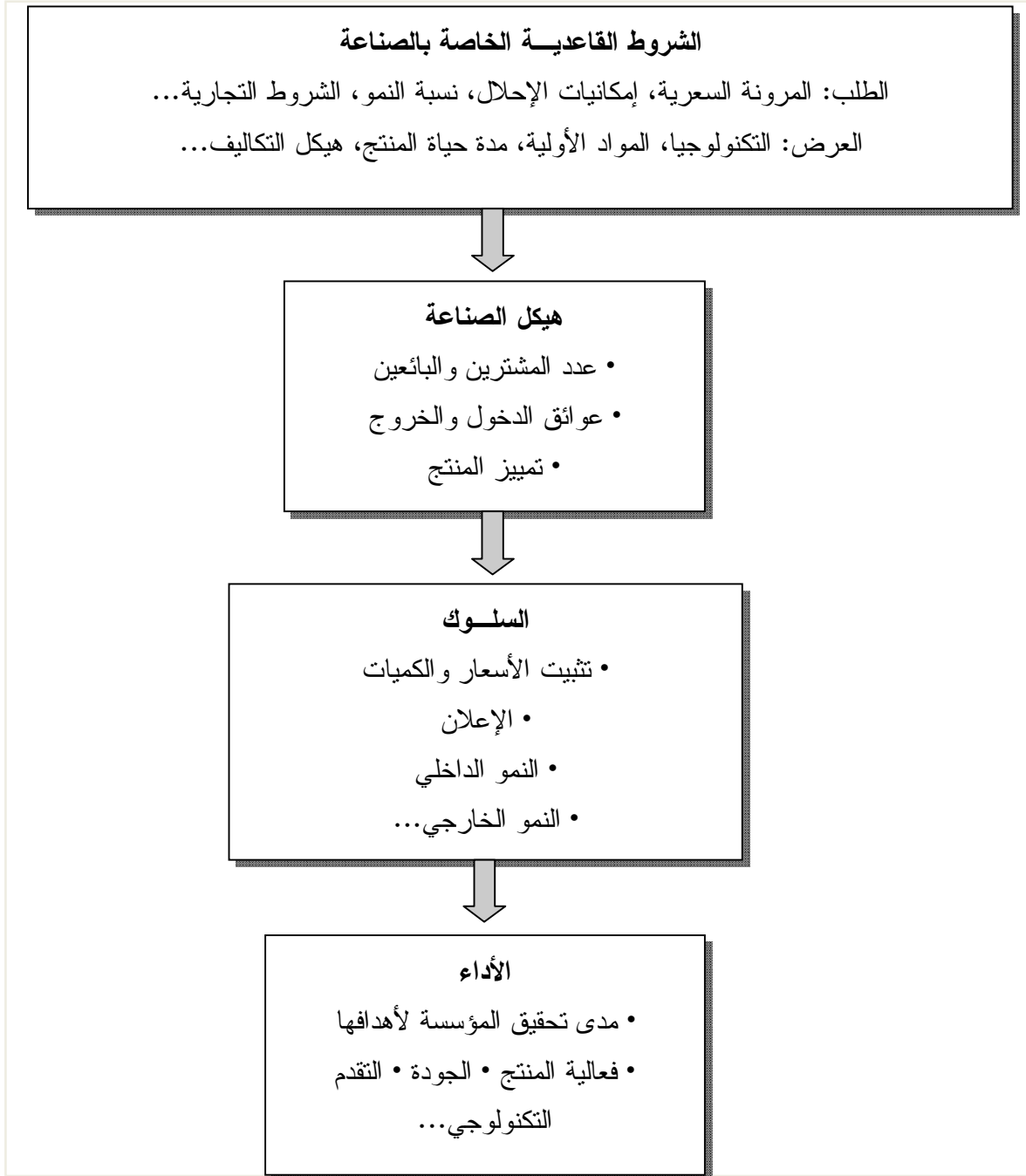
ثانياً: طبيعة علاقة السلوكات الإستراتيجية مع الهيكل والأداء

يركز المنهج الأساسي للاقتصاد الصناعي - الذي جاء بديل لكل من التحليل الوجودي النيوكلاسيكي والتحليل الكلي الكينزي، حيث اهتم الأول بتحليل سلوك المؤسسات بمعزل عن محيطها، في حين اهتم الثاني بتحليل الظواهر الاقتصادية الكلية دون النظر إلى جزئياتها-، على الحلقة المترابطة (هيكل Structure، سلوك Comportment، أداء Performance) فداء المؤسسة (وهو الهدف) يتوقف على السلوك المنتهج (البديل الإستراتيجي المختار)، وهذا الأخير هو نتاج هيكل معين (ظروف الصناعة والموارد المتاحة للمؤسسة)⁽¹⁾. ويوحى هذا المنهج في أبسط أشكاله بأن هناك علاقة سببية قائمة وتبدأ من هيكل الصناعة باعتباره معروف وبالتالي فهو بمثابة معطيات ولا مجال أمام المؤسسة للتغيير أو التأثير في ذلك الهيكل، وعلى ضوءه تختار المؤسسة السلوك المناسب، الذي يحقق لها الهدف المنشود (الأداء). وقد جاء تأكيد هذه العلاقة ذات الاتجاه الواحد بواسطة الكتاب الأوائل في اقتصاديات الصناعة، وخاصة الاقتصادي الأمريكي

(1) رحيم حسين، مرجع سابق، ص 51.

ماسون Masson (في الثلاثينيات والأربعينيات) وبعده بواسطة تلميذه بين Bain (في الخمسينيات والستينيات)⁽¹⁾. حيث يمكن تلخيص العلاقات السابقة الذكر في الشكل التالي:

الشكل رقم (3.1): المنهج الأساسي للتحليل الكلاسيكي لعلم اقتصاديات الصناعة

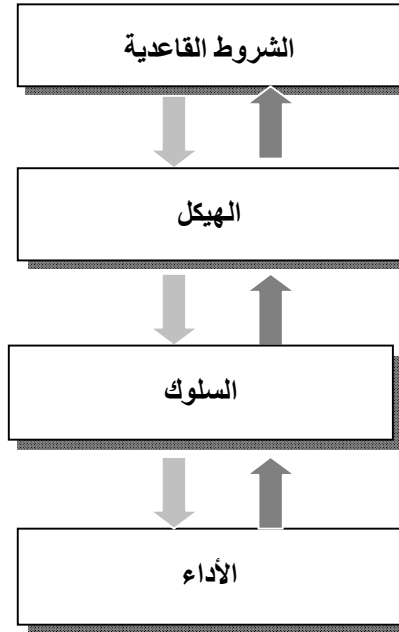


Source: François Moreau, Dynamiques Industrielles et Stratégies Concurrentielles, Conservatoire National des Arts et Métiers, France, p 06.

⁽¹⁾ روجر كلارك، ترجمة فريد بشير طاهر، اقتصاديات الصناعة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 1994، ص 19.

لكن جاءت الدراسات الحديثة لتؤكد تعقد هذه العلاقات بين هيكل الصناعة والسلوك والأداء، فمثلا تبرز الدراسات الراهنة إمكانية تأثير كل من السلوك والأداء على هيكل الصناعة أو بصورة أعم فقد يكون هيكل الصناعة والسلوك والأداء تتحدد جميعها وبصورة مشتركة تحت ظروف معينة للصناعة. ولتوضيح تلك العلاقات أكثر انظر الشكل التالي:

الشكل رقم (4.1): المنهج الأساسي للتحليل الحديث لعلم اقتصاديات الصناعة



Source: Jean Pierre Angelier, **Economie industrielle (Eléments de méthode)**, Ed Office des Publications Universitaires, Alger, 1993, p 12.

ولتوضيح الصورة أكثر نستعين بأمثلة لعلاقات تجري فيها السببية في اتجاه معاكس أو في الاتجاهين فمثلاً هناك ردود فعل للتطورات التقنية الناتجة عن نشاط البحث والتطوير على ظروف الطلب والتكاليف وقد تؤثر على هيكل الصناعة في المدى الطويل، وفي المدى القصير تؤثر حملات الإعلان الناتجة على الأنصبة السوقية وبالتالي على التركيز، وعلى ذلك فلا يؤثر التركيز على كثافة الإعلان فقط، بل أن التأثير العكسي قد يحدث أيضاً. ومع الاختلاف الطفيف نجد أن فروق الكفاءة بين المؤسسات قد تؤدي إلى ربحية أعلى وتركيز أعلى في الصناعة حيث أن المؤسسات الرائدة تحقق ربحاً أعلى ويكون لها تركيز سوقي أكبر⁽¹⁾.

من جهة أخرى فإن مستوى أداء المؤسسة في الصناعة قد يؤثر على هيكل الصناعة، ومن ثم سلوك المؤسسات في ظل هذا الهيكل، حيث قد تؤدي المستويات العليا من الربحية أو الكفاءة الإنتاجية إلى تدعيم

⁽¹⁾ روجر كلارك، مرجع سابق، ص 21.

الاتجاهات التركيزية في الصناعة أو مقاومتها وتخفيض مستواها من خلال تأثيرها على العوامل المؤثرة في أبعاد هيكل الصناعة (وبالأخص درجة التركيز في الصناعة) كحجم الطلب على السلعة ومرونته ومستويات التكاليف وغيرها من العوامل⁽¹⁾.

وسنتناول في بحثنا هذا العلاقة السببية ذات الاتجاه الواحد حيث نركز على استراتيجيات التمييز كسلوك استراتيجي تتبناه المؤسسة في ظل تواجدها في هيكل معين لتنمية حصتها السوقية.

المطلب الثاني: ماهية استراتيجيات التمييز

لقد تم التعرف في المطلب الأول على مختلف السلوكيات الإستراتيجية للمؤسسة في الصناعة، ومن بينها تبني المؤسسة لاستراتيجيات تمييز منتجها وسعرها، لذلك نحاول في هذا المطلب التعرف على ماهية استراتيجيات التمييز.

الفرع الأول: استراتيجيات التمييز

سننطلق إلى تعريف استراتيجيات التمييز التي من خلالها تتميز المؤسسة عن غيرها من المنافسين في الصناعة، ثم مجالات ومصادر التمييز، وأخيرا طرق تحقيق استراتيجيات التمييز.

أولا: تعريف استراتيجيات التمييز

تعني استراتيجيات التمييز خلق منتجات مميزة عن منتجات المنافسين، على أن يتم قبول هذه المنتجات من قبل الزبائن على أنها فريدة ومختلفة عن أي منتجات أخرى تؤدي نفس الغرض في السوق⁽²⁾. أو من خلال تمييز سعر منتجها عن أسعار المنتجات المنافسة في الصناعة بالطريقة التي تراها مناسبة لها. و لن يكون هذا الاختلاف تمييزا إلا إذا لوحظ في السوق⁽³⁾.

ترتكز إستراتيجيات التمييز على تمييز المنتج المقدم من طرف المؤسسة، التي تهدف إلى خلق بعض الأشياء التي تبدو وحيدة على مستوى الصناعة أو بعبارة أخرى، تسعى المؤسسة إلى الانفراد ببعض المقاييس، التي يقدرها الزبائن بكثرة حيث تختار خاصية أو مجموعة من الخصائص التي يدرك العديد من

(1) أحمد سعيد بامخرمة، إقتصاديات الصناعة، ط 01، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، 1994، ص ص 43، 44.

(2) مهدي صلاح الدين جميل عثمان، مرجع سابق، ص 36.

(3) G. Garibaldi, Stratégie concurrentielle: choisir et gagner, les Editions d'organisation, Paris, 1994, p 101.

الزبائن بأنها ذات أهمية. ثم تجد لنفسها وضعية تصبح من خلالها المشبع الوحيد لهذه الحاجات⁽¹⁾. أي تقديم منتج تكون فيه القيمة المُدرَكة مختلفة عن منتجات المنافسين⁽²⁾،

وتعرّف استراتيجيات التمييز أيضا بأنها إعطاء المنتج خصائص متميّزة ومهمة بالنسبة للزبون، والتي تميّز منتج المؤسسة عن المنتجات المنافسة. إذن المؤسسة تبحث عن إنشاء وضعية منافسة احتكارية تملك من خلالها حصة في السوق نتيجة العامل المميّز⁽³⁾.

ومما سبق يمكن القول أن المؤسسة المعتمدة على استراتيجيات التمييز يمكن أن تميز منتجاتها عن منتجات أخرى من نفس النوع وتطوير العمق بإضافة منتجات جديدة على خط المنتجات أي يزيد عدد المنتجات ولكن لا تتخلّى عن ما هو موجود من منتجات سابقا والتي تعمل ضمن نفس الصناعة، ونستطيع القول أن عملية إضافة منتجات جديدة إلى الصناعة يكون بإحدى الطرق التالية:⁽⁴⁾

- منتجات مخترعة ومبتكرة لم يكن لها وجود أصلا في الصناعة، أي أنها منتجات مكتشفة لأول مرة، ومن الأمثلة على ذلك الهاتف النقال، الفيديو...

- المنتجات المتطورة وهي منتجات موجودة أصلا في الصناعة و لكن أجريت عليها تعديلات لتلبية رغبات الزبائن، ومثال على ذلك التلفاز الأسود والأبيض تم تطويره ليصبح ملون...

- منتجات جديدة على الصناعة أي تدخل إلى الصناعة لأول مرة إلا أنها معروفة لدى الزبائن، ومن الأمثلة على ذلك غسالة الصحون...

- منتجات مقلدة والتي تكون جديدة بالنسبة للمؤسسة المنتجة وليس بالنسبة للصناعة التي تنشط فيها، كأن يكمن الاختلاف الوحيد في العلامة التجارية.

ثانيا: مجالات ومصادر التمييز

هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى المؤسسات عن المؤسسات المنافسة ومن بينها تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، التصميم الهندسي والأداء، جودة متميزة (غير عادية)، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، سمعة جيدة... وتتزايد درجات نجاح

(1) Michael Porter, **L'Avantage concurrentiel**, éd. Inter Edition, Paris, 1986, p 26.

(2) Gerry Johnson et Hevan Scholes, **Stratégique**, édition Publi-Union, Paris, 2000, p 306.

(3) Jean-Jacques Lambin et Ruber Chumpitaz, **Marketing stratégique et opérationnel**, 5^e édition, Dunod, Paris, 2002, p 266.

(4) محمد الباشا وآخرون، **مبادئ التسويق الحديث**، ط 01، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 106.

إستراتيجيات التمييز في حالة ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة. ويمكن حصر مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول فيما يلي: (1)

- التمييز على أساس التفوق التقني.
- التمييز على أساس الجودة.
- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للزبون قبل، أثناء وبعد البيع.
- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.
- التمييز على أساس السعر.

بالإضافة إلى الاهتمام بجمالية المنتج وشكله، الغلاف وظروف البيع، شبكة التوزيع والعلاقة المباشرة مع الزبون، العلامة والآليات الموظفة لمعرفة المنتج ولمس خصوصيته، والإبداع التكنولوجي في المنتج أو في كيفية التعامل مع الزبون أو حتى في طرق التسيير (2).

ومن أمثلة الشركات العالمية التي تتبنى إستراتيجيات التمييز بنجاح نذكر:

شركة IBM للحاسبات، شركة Rolex للساعات، شركة Mercedes للسيارات...

فحسب دراسة مشهورة أجريت في الثمانينات من القرن العشرين من قبل (Peter et Waterman) تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن المؤسسات الأكثر تميزاً ونجاحاً هي المؤسسات التي تركز على مدخل الجودة أكثر من غيرها (3). والجدول التالي يبين مجالات التمييز:

جدول رقم (2.1): مجالات التمييز

مجالات التمييز				
الاهتمام بالإنتاج:	الاهتمام بالتسويق:	مزايا إضافية للمنتج:	ابتكار متكرر	تمييز السعر حسب مرونة الطلب السعرية
ليس هناك من يصنعه بطريقة أفضل	منتجاتنا أفضل من منتجات الآخرين.	نماذج، تشكيلات خصائص، خدمات مميزة.		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص 114.

(1) نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 118، 119.

(2) عبد المالك مزهودة، مرجع سابق، ص 137.

(3) أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007، ص 252.

ثالثاً: طرق تحقيق استراتيجيات التمييز

يمثل أي مصدر محتمل لإضافة قيمة للزبون فرصة لممارسة استراتيجيات التمييز، يمكن تحقيق استراتيجيات التمييز باستخدام ثلاث طرق أساسية:

(أ) **تخفيض تكلفة الزبون:** الوسيلة الأكثر أهمية لتخفيض تكلفة الزبون عند استخدام المنتج لتحقيق التمييز تأتي من خلال تصميم المنتجات التي تتطلب وقتاً أقل للطاقة، أو تكاليف مادية أخرى، انفعالية، أو مالية من جانب الزبون. المؤسسات التي تخدم زبائن صناعيين آخرين، تبحث باستمرار عن طرق لتخفيض التكاليف لمستخدمي خدماتها، مكوناتها أو أجزائها. فعلى سبيل المثال قد أنشأت Canon, Ricoh, Sharp في اليابان آلات تصوير يمكن الاعتماد عليها إلى حد كبير، كما أنها منتجات معمرة، ولا تتطلب وقتاً طويلاً أو مكلف للإصلاح. باستخدام مكونات أفضل من حيث التصميم، ومن حيث الجودة أحدثت شركات آلات التصوير اليابانية هجوماً واسعاً داخل سوق Xerox في الولايات المتحدة الأمريكية، مكنت هذه الآلات الزبائن من توفير مبالغ طائلة في الإصلاح وتكاليف التوقف. لقد كانت Canon قادرة بصفة خاصة على تحويل ضعف Xerox إلى ميزة لها بتقديم تكنولوجيا التصوير بالألوان ذات الميزة الفاصلة، وطابعات من السهل خدمتها وقابلة لتوسيع قدرتها بحسب رغبة المستخدم. منذ عام 2004، قد استمرت Canon في تقوية مكاسب حصتها السوقية في خطها الأحدث لإنتاج آلات التصوير الرقمية، ومنتجات مكتبية إلكترونية أخرى⁽¹⁾. ويمكن للمؤسسة تخفيض تكاليف الزبون عن طريق:⁽²⁾

- تخفيض تكاليف تسليم البضائع أو التجهيزات أو التمويل.
- تخفيض النسبة اللازمة لاستعمال المنتج، مثل تكاليف اليد العاملة، الطاقة، الصيانة.
- تخفيض التكاليف في نشاطات أخرى خالقة للقيمة بدون أن تكون لها علاقة بالمظهر الخارجي للمنتج.
- تخفيض التكاليف الغير مباشرة لاستعمال المنتجات أو آثار المنتجات على النشاطات الأخرى الخالقة للقيمة فعلى سبيل المثال، محلول أقل خفة من أجل تخفيض تكاليف النقل للمنتج النهائي.
- تخفيض التكاليف المباشرة لاستعمال المنتج، مثل تكاليف اليد العاملة، الطاقة، الصناعة...

(ب) **زيادة رضا الزبون:** الطريقة الأخرى لتحقيق التمييز، تأتي من زيادة رضا الزبون عن المنتج باستمرار، والتي تعني دائماً زيادة وتحسين الأداء وخصائص وجودة المنتج مقارنة بالمنافسين. لتحسين

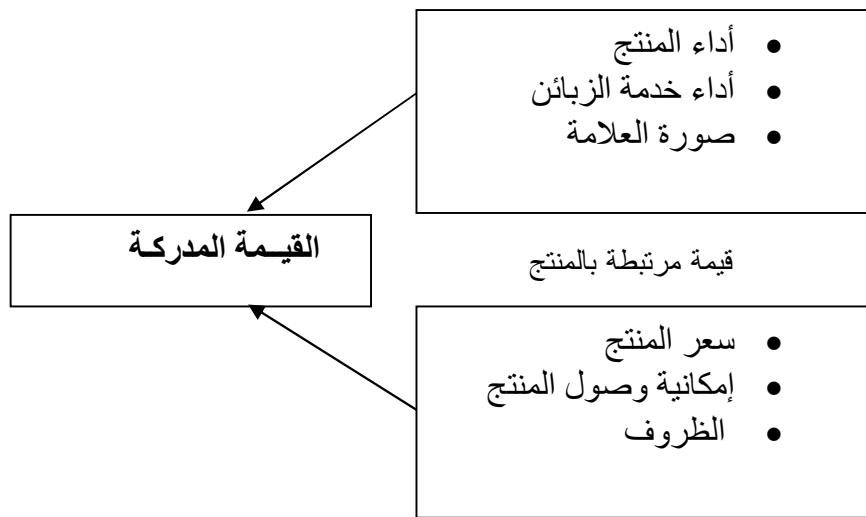
(1) روبرت.أ. بتس- ديفيد. لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 331.

(2) M. Porter, Op.cit., p 170.

أداء الزبون، لابد من فهم ما يريده، فتحسين أداء الزبائن الصناعيين، التجار أو المؤسسين، يتوقف على المؤسسة نفسها وعلى عوامل التمييز التي سوف تخلقها في علاقاتها مع زبائنها هي الأخرى، وبالتالي لابد من فهم احتياجات ومتطلبات الزبون وإقامة تحليل للقيمة المراد بيعها له، فمؤسسة ما تستطيع تحسين أداء زبائنها عن طريق مساعدتهم في تحقيق أهدافهم الغير اقتصادية مثل المرتبة والصورة أو الشهرة. فمثلا مؤسسة kenworth وصلت إلى إحداث تمييز مدهش في شاحناتها Paccar في مجال الوزن الثقيل، بواسطة جودة التصنيع ومدى تكييف هذه الشاحنات لخصوصيات أصحابها. حيث الكثير من هؤلاء يدركون أن شاحنات kenworth قد ساعدتهم في تحسين صورتهم عن طريق الشكل الخارجي لشاحناتهم. أما في حالة المنتجات المستهلكة، يتمثل تحسين أداء الزبون عند إشباع رغبته واحتياجاته.⁽¹⁾

(ج) زيادة القيمة المدركة للزبون: قد تجد المؤسسات فرص للتمييز بزيادة قيمة المنتجات المدركة للزبون. هذه المهمة شديدة الدقة، لأنه على المؤسسة أن تحاول إدارة كيف يدرك الزبائن منتجاتها. إستراتيجيات التمييز القائمة فقط على القيمة المدركة تعتبر في غاية الصعوبة في التطبيق. ويمكن للمؤسسة زيادة القيمة المدركة من خلال تحسين ستة عناصر موجودة في الشكل التالي:

شكل رقم (5.1): القيمة المدركة من طرف الزبون



قيمة مرتبطة بالعلاقة مع الزبائن/موردين

Source: Marie- Camille Debourg, Joël Clavelin et Olive Perrier, Pratique du marketing, Berti édition, 2^{ème} édition, Alger, 2004, p 107.

⁽¹⁾ M. Porter, Op.cit., p 173.

على سبيل المثال كانت American Express (AMEX) ناجحة في توسيع ونمو دائرة أعمال خدماتها المرتبطة بالسفر خلال التشكيل الحريص لإدراك الجمهور لقيمة ما يتسلمه من AMEX. الأمن وراحة البال يعبران عن الأفكار الأساسية التي تستخدمها AMEX لتعميق تمييز شيكات مسافريها. تدعم الشركة فكرة الأمن بإظهار كيف سوف يشعر المسافرون إلى الخارج دائما بأنهم أكثر أمانا عندما يستخدمون شيكات AMEX للمسافرين، ومن خلال إعلانات التليفزيون المألوفة التي تظهر شيكات المنافسة مع أحد المسافرين والذي تعرض لموقف لم يستطع فيه صرف الشيكات أو استبدالها. بل إن AMEX تطبق إستراتيجية تمييز قائمة على الأمن الشخصي حيث تبني الإنترنت لخدمة زبائنها بصورة أفضل. من خلال موقع web الخاص بالمؤسسة، يستطيع الأعضاء الذين يحملون بطاقات المؤسسة مشاهدة ما يفضلونه من برامج ترفيهية من أي مكان. الأكثر أهمية تدرك AMEX مستوى الاهتمام الذي يضعه الزبائن على خصوصيتهم المالية. قد استخدمت المؤسسة أحدث تكنولوجيا قائمة التي تسمح للزبائن باستدعاء حساباتهم واستعراضها عبر الإنترنت دون الكشف عن هوياتهم⁽¹⁾.

ترتبط القيمة المدركة غالبا بنقص أو عدم اكتمال المعلومات لدى الزبائن، حيث يكون الزبائن في البداية بدون معرفة كافية حول منتج المؤسسة أو المنتجات المنافسة وبمضي الوقت يصبحون أكثر ذكاء، ولذلك إدراك القيمة فقط من غير المحتمل أن يدعم علاوة مرتفعة للسعر. على سبيل المثال الأفراد الذين يبيعون التحف الأثرية، يواجهون غالبا درجة واسعة من تباين وقبول السعر، وذلك قبل ظهور الإنترنت ونظم المزادات online إستراتيجيات التمييز القائمة على الزيادة في إدراك القيمة لا تزود المؤسسة بميزة تنافسية معمرة، لأن المنافسون يستطيعون بسهولة مسايرة، وحتى التفوق على ما تقوم به المؤسسة من محاولات. لابد على المؤسسة أن تعطي قيمة سعرية للاختلافات الموجودة بين مختلف العروض في السوق، والتي تبرر الزيادة في سعر البيع المطالب به عند الحصول على المنتج المميز، لأن الزبون في الحقيقة مطالب بدفع تكلفة التمييز⁽²⁾.

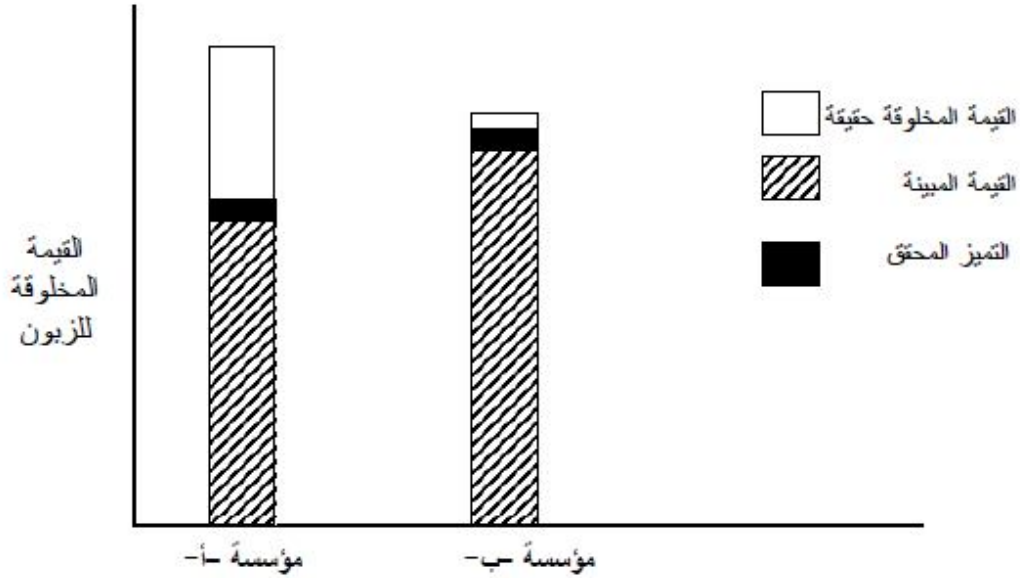
إن الزبون لا يشتري قيمة لا يراها، مهما كانت حقيقتها، وإن الزيادة السعرية التي تطلبها المؤسسة، تعود بالدرجة الأولى على القيمة التي تخلقها، وليس على التي تبينها عبر إشارات القيمة، وهذه الأخيرة هي التي يراها الزبون، ولهذا فإن المؤسسة (ب) التي تخلق قيمة متوسطة ولكن تبينها جيدا لها حظوظ كبيرة في استحوادها على سعر مرتفع، على المؤسسة (أ) التي تخلق قيمة جيدة ولكن لا تبينها فعلا.

(1) روبرت.أ. بتس - ديفيد. لي، مرجع سابق، ص 335.

(2) G. Garibaldi, Op.cit., p 102.

والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (6.1): القيمة المخلوقة حقيقية والقيمة المبيّنة للزبون



Source: M. Porter, *Avantage concurrentiel*, éd. Inter Edition, Paris, 1986, p 175.

بالطبع المؤسسات القادرة على إنتاج منتجات (سلع أو خدمات) متميزة حقيقية والتي تسمح بتخفيض تكاليف الزبون وتحسين أداء المنتج يكون لديها فسحة أسهل وأكبر لزيادة القيمة المدركة. هذه المناهج الثلاثة ليست تبادلية بصورة خاصة، السلعة المميزة التي تخفض التكاليف المباشرة للزبون، يمكن أن تزيد بالتأكد من مستوى رضاه أيضا، ومع ذلك زيادة رضا الزبون على أي بعد تعني دائما الحاجة إلى إعادة تشكيل أو تحسين أنشطة أخرى داخل سلسلة القيمة في المؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية استراتيجيات التمييز

إن تبني المؤسسة لقرار التمييز له أهمية بالغة تظهر فيما يلي:

- تسمح استراتيجيات تمييز المنتج للمؤسسة بعزل نفسها جزئيا من الخصومة التنافسية في الصناعة. عندما تنتج المؤسسات منتجات عالية التمييز ومطلوبة بإلحاح من الزبائن، فإنها تجد نفسها غير منخرطة في حروب أسعار مدمرة مع منافسيها. عمليا، التبني الناجح لمستوى مرتفع من التمييز مع بعض خصائص المنتج أو حاجة الزبون، قد يسمح للمؤسسة بترك بصمة واضحة لمجموعتها الإستراتيجية في الصناعة. قد كانت هذه الحالة في صناعة إعداد وجبات الغذاء، حيث يحاول المنتجون الكبار تقادي المنافسة المباشرة القائمة على الأسعار كل منهم مع الآخر من خلال تمييز المنتج وتقديم منتجات جديدة.

- يكون زبائن المنتجات المميزة أقل حساسية للأسعار، يعني هذا أن المؤسسات قد تكون قادرة على تمرير زيادات السعر إلى زبائنهم. على الرغم من أن أسعار سيارات Lexus زادت بصورة متواصلة خلال السنوات القليلة الماضية، فإن الطلب أيضا على هذه السيارات يستمر في الزيادة، وأيضا ولاء الزبون. قد ترجع درجة الرضا المرتفع مع سيارات Lexus إلى قسم مركبات المرفق الرياضي، حيث يحقق هذا القسم أسعارا وأرباحا مرتفعة إلى حد كبير⁽¹⁾.
- يسمح التمييز للمؤسسة بتحقيق الأرباح وزيادة المبيعات، سواء عن طريق فرض أسعار عالية نتيجة زيادة القيمة أو عن طريق الاستفادة من بيع أحجام كبيرة من الإنتاج نتيجة التمييز عن طريق السعر وتخفيض التكاليف، وكل هذا يسمح للمؤسسة بالتفوق على المنافسين وتحقيق أرباح عالية.
- يؤدي التمييز إلى تخفيض تهديد المنتجات البديلة، نظرا لأن المؤسسة التي تتميز عن طريق السعر (التكلفة) يمكنها تخفيض الأسعار لحسم المنافسة لصالحها والاحتفاظ بحصتها في السوق، وكذلك عناصر التمييز الأخرى تشكل حاجزا أمام تحول الزبائن إلى المنتجات البديلة عن طريق عامل التمييز الذي يضمن وفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة⁽²⁾.
- تؤدي استراتيجيات التمييز القائمة على الجودة المرتفعة إلى سمعة جيدة للمؤسسة وطلب مرتفع على المنتج، والذي يترجم إلى الزيادة من حصة المؤسسة المحتملة في السوق بمضي الوقت. يؤدي الجمع بين كل من الجودة المرتفعة وحصة السوق المرتفعة إلى ربحية مرتفعة غالبا ما تقود إلى تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة في الصناعة.
- يترتب على تبني استراتيجيات التمييز وضع عوائق لدخول المنافسين الجدد إلى الصناعة، وذلك بالاعتماد على العامل المميز ووفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة حيث تجعل من الصعب على الداخلين الجدد أن يتنافسوا مع السرعة والمهارة التي تمتلكها المؤسسات القائمة.

(1) روبرت.أ. بتس- ديفيد. لي، مرجع سابق، ص337.

(2) شارلز وجاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، دار المريخ للنشر، الجزء الأول، الرياض، 2001، ص ص 317، 318.

المبحث الثاني: أنواع استراتيجيات التمييز في المؤسسات الصناعية

قبل التعرف على أنواع التمييز، تجدر الإشارة إلى أن تبني المؤسسة لنوع معين من التمييز إنما يتوقف على طبيعة نشاطها ومن ثم بطبيعة المنتج الذي تقوم بإنتاجه ودورة حياته، ويمكن للمؤسسة أيضا التركيز على عدة عناصر في نفس الوقت، وتقسّم استراتيجيات التمييز إلى تمييز المنتج وتمييز السعر.

المطلب الأول: تمييز المنتج

من المهم أن ندرك أن معنى المنتج هو كل الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي يستفيد منها الزبون عند شرائه للمنتج. فمثلا مصنع الملابس يبيع ملابس فالزبون يهتم بشكل الملابس، الخامة المصنوعة منها، وجود ألوان مناسبة ومقاسات مناسبة، التغليف الجيد، منافذ البيع وخدمة ما بعد البيع، القدرة على استبدال الملابس أو ردها. في حالة مطعم سمك فإن العميل يهتم بجودة الوجبة بالإضافة إلى مستوى الخدمة وديكورات المطعم والمساحة الخالية بين الكراسي والمناضد وسرعة تقديم الوجبة والأطعمة التكميلية من حلويات ومشروبات وفاكهة وسلطات ونظافة المكان وهيئة العاملين ومكان المطعم. لذلك ارتأينا استعمال لفظ منتج لأنه أكثر شمولاً من لفظ سلعة التي ترتبط بالجوانب الظاهرة أو الخارجية الملموسة، قد يكون المنتج سلعة أو فكرة أو خدمة⁽¹⁾. فعلياً ألا نحصر تفكيرنا في المنتج الرئيسي بل نفكر في كل ما له قيمة عند الزبون. وتصنف

المنتجات إلى نوعين أساسيين، هما المنتجات الاستهلاكية والمنتجات الصناعية:⁽²⁾

المنتجات الاستهلاكية: وهي منتجات تشتري من قبل الأفراد للاستهلاك الشخصي المباشر ويمكن أن نجد ضمن هذا النوع عدة أصناف هي: المنتجات الميسرة (السكر، الصحف، الخبز...)، منتجات التسوق (الأثاث، التجهيزات الكهربائية...)، منتجات خاصة (ساعات فاخرة، سيارة رياضية خاصة، نوع معين من التحف...)، منتجات غير مرغوبة (خدمات الحفلات، خدمات التأمين، العيادات النفسية...)

وهذا تصنيف عام حيث أن الفروقات الفردية قد تجعل بعض المنتجات الخاصة هي منتجات من نوع آخر ومنهم من يعتبر بعض أنواع المنتجات الميسرة هي منتجات تسوق وهذا يعتمد على خصائص الأفراد لذا يتوجب على المؤسسات معرفة خصائص الزبائن في كل منطقة.

(1) محمد الباشا وآخرون، مرجع سابق، ص 85.

(2) علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص 122.

المنتجات الصناعية: وهي منتجات لا تستهلك من قبل الأفراد مباشرة بل تتعامل معها المؤسسات لإنتاج منتجاتها ويمكن أن نجد الأصناف التالية ضمنها: المواد الأولية، تجهيزات ثقيلة، تجهيزات مساعدة، الأجزاء والمكونات، مهارات التشغيل والخدمات، خدمة الأعمال.

تتعدد فوائد تمييز المنتجات ومن أبرزها ما يلي:⁽¹⁾

- تسهيل عمليات التداول في السوق.
 - سهولة الترويج للمنتجات والإعلان عنها.
 - خلق درجة من الولاء وصورة جيدة عن المؤسسة لدى الزبائن من خلال العلامة.
 - المرونة في استخدام السياسات السعرية.
 - سهولة الرقابة والإشراف على سوق السلعة ذات العلامة التجارية المميزة.
- ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى تمييز المنتجات ما يلي:⁽²⁾
- توطن المصنع أو المؤسسة في موقع جغرافي متميز، كقربه من منافذ التوزيع مما يوفر تكاليف النقل على الزبائن، أو بوجوده في مكان عام يسهل الوصول إليه بوسائل مواصلات مختلفة.
 - الاختلاف في نوعية المنتج نفسه، فهناك قمصان مصنوعة من قطن عالي الجودة وأخرى بقطن منخفض الجودة، وهناك سيارات مطلية بثلاث طبقات من الدهان الخارجي وأخرى مطلية باثني عشرة طبقة...
 - الاختلاف في تفضيلات الزبائن تبعاً لاختلاف أذواقهم أو لتأثير الإعلان عليهم، فهناك بعض الشباب يفضلون الأقمشة ذات الألوان الزاهية والبعض الآخر يفضل الألوان الهادئة.
 - الاختلاف في نوعية الخدمة المقدمة للزبون من طرف البائع فهناك مراكز توزيع توصل السلعة لبيت الزبون، وتقبل الدفع بالتقسيط، وتلبي طلبات الزبائن في الحال... وهناك مراكز لا تقدم أي شيء.
- ويمكن تقسيم تمييز المنتج إلى تمييز فيزيائي وآخر انطباعي.

(1) أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 191.

(2) عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 1997، ص 66.

الفرع الأول: التمييز الفيزيائي للمنتج

ينص التمييز الفيزيائي والذي يعرف أيضا بالتمييز الموضوعي على إدخال تعديلات مميزة على المنتج بتمكين جهود مصلحة البحث والتنمية والتصميم وتعبئة القدرات الإبداعية للمؤسسة⁽¹⁾، أو بإضافة منافع أخرى عن طريق تمييز التوزيع. ويتم التركيز في هذا المستوى على التمييز الخاص بكل من خصائص المنتج وعلامته وتغليفه وخدمات دعمه والأفراد العاملين بالمؤسسة بالإضافة إلى طرق توزيعه.

أولا: تمييز خصائص المنتج

يعتبر تمييز منتجات المؤسسة في الصناعة من الجوانب الهامة لمواجهة المنافسة، ويتم التمييز باستخدام خصائص المنتج في حد ذاته، حيث أن المنتج يتميز بعدد كبير من الخصائص تحاول المؤسسة اختيار أهمها والتركيز عليها. ومن أهم عناصر المنتج نجد الجودة التي تعتبر محفز أساسي في اتخاذ الزبون قرار الشراء، ونتيجة لهذا أصبح تحسين المنتجات يأخذ الأولوية بالنسبة لكل المؤسسات لأن أغلب الزبائن أصبحوا لا يقبلون المستوى المتوسط من الجودة، حيث يرى Welch، مدير شركة General Electric، أن الجودة هي أفضل مصدر لوفاء الزبائن، فهي الوسيلة الأساسية لمواجهة المنافسين والعنصر الوحيد الذي يضمن نمو المؤسسة ومردوديتها⁽²⁾ بما يمكنها من تنمية حصتها السوقية أو حتى المحافظة عليها. وهناك عدد كبير من الخصائص يمكن من خلالها تمييز المنتج منها الأداء التقني وأداء الاستعمال، سهولة الاستخدام، الأمان عند الاستعمال (مثل ألعاب الأطفال)، وكذلك إمكانية استمرار المنتج في الاشتغال دون أعطال لمدة معينة، إمكانية تصليح المنتج (Réparation) ونجد أيضا ديمومة المنتج (Durabilité) أي مدة حياة المنتج في الظروف العادية للاستعمال، حيث نجد أن الزبون يقبل بدفع سعر مرتفع للمنتج الذي يستمر لمدة أطول، كما نجد في مجال برامج الإعلام الآلي فإن تسارع الإبداع التكنولوجي أدى إلى تخفيض دورة حياة المنتجات إلى سنوات قليلة أو حتى أشهر، وبالتالي يظهر الإبداع التكنولوجي عنصر أساسي في تمييز المنتج. بالإضافة إلى جودة المنتج وسماته، يمكن تمييز منتجات المؤسسة من خلال نموذج المنتج وتصميمه. ويوجد نوعان من التمييز بخصائص المنتجات أحدهما أفقي والآخر عمودي (رأسي).

(1) عبد المالك مزهودة، مرجع سابق، ص 135.

(2) Philip Kotler et Bernard Dubois, **Marketing management**, Pearson édition, 11^{ème} édition, Paris, 2003, p 89.

- التمييز الأفقي: يركز على اقتراح نفس المنتج بمظاهر مختلفة. حيث تتطلب بعض المنتجات نفس القدر من الموارد لصناعتها، ولكنها تختلف في التصميم نفسه، كمثال لذلك مجموعة السيارات والغسالات، ذات نفس الحجم والطاقة، ولكن يوجد بكل تصميم ميزة تؤدي وظيفة مختلفة أو تشيع ذوقا مختلفا، مثل اللون...⁽¹⁾

- التمييز العمودي: في حالة هذا النوع من التمييز بالمنتجات تصنف وفقا لمستويات معينة من النوعية والجودة⁽²⁾. وفي هذه الحالة يكون المنتج ذات النوعية الأفضل مستخدما لقدر أكبر من الموارد. على سبيل المثال مجموعة من المنتجات من نفس النوع مرتبة رأسيا من حيث معيار معين كالصلابة، الأمان، السعة...

ثانيا: تمييز المنتج عن طريق العلامة والغلاف

أ) تمييز المنتج عن طريق العلامة: يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية معتبرة بواسطة العلامة، فعندما تكون المنتجات متشابهة من حيث الخصائص ولا يجد الزبون اختلافا بينها، فإن العلامة تبقى عامل التمييز الوحيد الذي لا يمكن تقليده، فالمؤسسات تعمل كثيرا حتى تصل إلى إنشاء علامة تتيح لها التميز وسط المنافسين باعتبارها أداة أساسية وهامة لتمييز المؤسسة وتمثل ضمان لها من المنافسين⁽³⁾. ويجب أن تكون العلامة تعبيراً عن مزايا المنتج وعن الموقع الذي تحتله المؤسسة في الصناعة. وتعرف على أنها اسم أو مصطلح أو رمز أو تصميم أو تركيبة منها جميعا، تلجأ إليها المؤسسة بهدف تمييز منتجاتها⁽⁴⁾.

كما يرى Kotler بأن مفهوم العلامة يدور حول ستة عناصر هي:⁽⁵⁾

- الخصائص: العلامة ترتبط في ذهن الزبون بخصائص معينة، مثلا Mercedes هي سيارة توجي بالصلابة، والسعر المرتفع، والتفوق من حيث التصميم، وأيضا تدوم طويلا، ومتميزة.
- المزايا أو فوائد الزبون: العلامة تتصل بالمزايا الوظيفية والنفسية التي ترتبط بخصائص المنتج، مثلا خاصية أنها تدوم طويلا تعني في نفس الوقت "لست بحاجة لشراء سيارة لعدة سنوات.
- القيم: إن العلامة تدل على ثقافة المؤسسة المنتجة، والتقاليد العريقة.
- الثقافة: العلامة تشير في نفس الوقت إلى انتماء ثقافي معين.
- الشخصية: قد تعكس العلامة شخصية معينة مثلا سيارة Mercedes ترتبط برجال الأعمال والأغنياء...
- المستعمل: العلامة قد توجي بنوع الزبون الذي يستخدم المنتج.

(1) عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 67.

(2) K. Huynh, D.Besancenot, **Economie Industrielle**, Bréal, Paris, 2004, p117.

(3) Frédéric Leroy, **Les stratégies d'entreprise**, Dunod, Paris, 2001, p 41.

(4) محمد الباشا وآخرون، مرجع سابق، ص 98.

(5) Philip Kotler et Bernard Dubois, Op.cit., p 439.

وللعامة عدة أنواع تتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

- علامة المجموعة: حيث تحمل كل المنتجات التي تنتجها المؤسسة نفس العلامة، ويساعد استعمال هذا النوع من العلامات على تخفيض كلفة الإعلان للتعريف بالعلامة.
- العلامة الفردية: لكل منتج علامة خاصة به والفائدة الرئيسية من ذلك أن المؤسسة لا ترغب بربط سمعتها بمدى قبول الصناعة للمنتج، وكذلك لحماية المنتجات الأخرى التي تتعامل معها وتميز كل منها عن الأخرى وخلق شخصية مميزة لكل منتج.
- العلامة القومية أو الخاصة: العلامة القومية علامة المنتج، أي بيع المنتجات تحت علامة تم إطلاقها من قبل المؤسسة المنتجة، العلامة الخاصة ببيع المنتجات تحت علامة تم إطلاقها من قبل الموزع. تتميز علامة الموزع بكونها تباع بسعر أقل من تلك المنتجات التي تحمل علامات قومية نظرا لأن هذه الأخيرة عادة ما ينفق عليها نفقات إعلانية ضخمة مما يزيد من تكلفة تسويقها.

لكي تحقق العلامة التمييز للمؤسسة يجب مراعاة الأسس التالية في اختيارها:⁽²⁾

- يجب أن يكون الاسم أو العلامة قصيرا وسهل الفهم واللفظ ليكون سهل التذكر من قبل الزبائن.
- تعكس العلامة بعض مواصفات المنتج ومنافعها.
- تكون العلامة مميزة بحيث تميز منتج المؤسسة عن باقي المنتجات الأخرى في نفس الصناعة، ولا تكون من صور أو شعارات المؤسسات المنافسة.

ب) تمييز المنتج عن طريق الغلاف: ظهرت الأهمية الكبيرة التي يلعبها الغلاف في تمييز المنتجات وتصريفها في الوقت الحديث، وتهتم المؤسسات في الوقت الحاضر بغلاف المنتجات لاكتشافهم أن للغلاف بالإضافة إلى حماية المنتج من التلف أو الكسر أو التحلل، له دورا هاما في عملية الترويج للمنتجات في الصناعة. وتظهر أهمية التغليف تبينا أن تكاليف التغليف تصل في المتوسط إلى حوالي 15% من السعر الذي يدفعه الزبون عند شرائه للمنتج. كذلك تظهر هذه الأهمية إذا علمنا أن كثيرا من المؤسسات والشركات الكبيرة تخصص قسم مستقل في الهيكل التنظيمي للمشروع لتخطيط سياسة التغليف، وعمل البحوث الخاصة بتغليف المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها⁽³⁾.

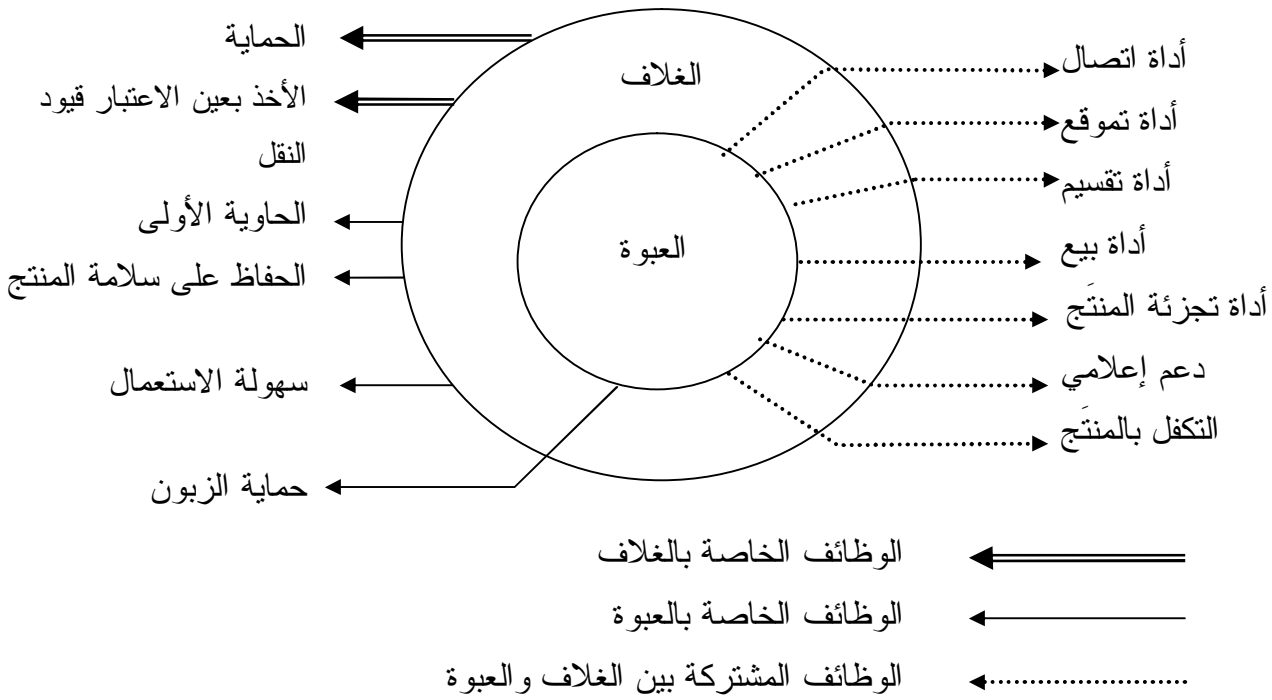
ويبين لنا الشكل رقم (7.1) مستويات ووظائف التعبئة والتغليف.

(1) طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال (كيف تواجه تحديات القرن 21)، دار الكتب المصرية، مصر، 2002، ص 366.

(2) محمد الباشا وآخرون، مرجع سابق، ص 99.

(3) نسيم حنا، مبادئ التسويق، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 166.

الشكل رقم (7.1): مستويات ووظائف التعبئة والتغليف



Source: Claude Demeue, Marketing, aide mémoire, Sirey, Paris, 1997, P 98.

من خلال الشكل يتضح أن هناك مستويين للغلاف:

المستوى الأول: يتمثل في الغلاف الأولي-التعبئة (conditionnement)- والذي يكون على اتصال مباشر بالمنتج، ويلعب دوراً أساسياً في عرض (présentation) المنتج، وتتمثل مواد صناعته فيما يلي: الزجاج، البلاستيك، الكارتون، الحديد...

المستوى الثاني: وهو الغلاف الثانوي ويعمل على تجميع الوحدات لتسهيل عملية النقل.

وأن للغلاف وظائف وفوائد هامة للمنتج ومن أبرز وظائف الغلاف ما يلي:⁽¹⁾

- حماية المنتج من التلف أثناء عمليات النقل والتخزين وأثناء عمليات الاستعمال أي خلال انتقاله من المؤسسة (المصنع) إلى الزبون (المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي).
- تمييز منتج المؤسسة وتفادي خلط الزبون بينه وبين المنتجات الأخرى المنافسة في الصناعة ولذلك يجب تصميم الغلاف بما يساعد على ذلك.

⁽¹⁾ أمين عبد العزيز حسن، مرجع سابق، ص ص 198، 199.

- الترويج للمنتج يؤدي إلى زيادة الطلب عليه، وهذا يتطلب تصميم الغلاف الذي يجذب الانتباه ويظهر الغلاف متفوق على المنتجات الأخرى.
- يساعد الغلاف في توضيح استعمالات المنتج أي إمداد الزبون بالبيانات الضرورية اللازمة للاستعمال عن مكوناتها، وظائف المنتج، طريقة الصيانة... أي أن الغلاف مصدر لمعلومات الزبون عن المنتج.
- جذب انتباه الزبون للمنتجات وإثارة اهتمامه بمحتوياتها فيقبل على شراءها.

ثالثاً: تمييز المنتج عن طريق الخدمة والأفراد

- (أ) **تمييز المنتج عن طريق الخدمة:** يمكن للمؤسسة أيضاً تحقيق ميزة تنافسية عن طريق الخدمات المرتبطة بالمنتج، وهناك العديد من العناصر التي ترتبط بالخدمة نذكر منها:
- سهولة الطلب، ويتضح ذلك خاصة بالشراء عن طريق مجموعة من المواقع عبر شبكة الإنترنت، التي يتم من خلالها الحصول على الطلب مباشرة مثل: AMAZON.
 - سرعة تقديم الخدمة واحترام آجال التسليم تضمن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية أن المنتج المسلم يطابق تماماً طلب الزبون، والاهتمام بالاتصال بالزبائن والتأكد من التسليم.
 - عملية التركيب يمكن أن تميّز منتج المؤسسة عن المنافسين وخاصة المنتجات المعقدة التي تحتاج في تركيبها إلى مختصين، حيث تقوم شركة IBM بتوصيل كل المعدات والأجهزة إلى المكان المخصّص، وإذا تطلب الأمر أن يتم إعادة نقل هذه المعدات وتركيبها في مكان آخر فإن الشركة مستعدة لنقلها فوراً.
 - عملية التصليح وخاصة في المنتجات الصناعية والسلع المعمرة، فالعديد من مشتري السيارات مستعدون لدفع مبالغ إضافية إذا كانت هناك حاجة لإصلاح السيارة شرط تقديم خدمات عالية المستوى.
 - وقد تميّز المؤسسات عروضها بتقديم خدمات في مجال تكوين وتعليم الزبائن كيفية الاستعمال، أو بتقديم النصائح والإرشادات التي يحتاجها الزبون⁽¹⁾.

- (ب) **التمييز عن طريق الأفراد:** يمكن للمؤسسة التميّز عن المنافسين عن طريق توظيف الأفراد المناسبين وتكوينهم بما يضمن تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة، فشرية Singapore Airlines يتميز مضيفوها بالبرقة واللطفة في التعامل مع الركاب، ويتميز عمال Mc Donald's باللباقة والأدب، ومهندسي شركة IBM محترفون ومهرة ومختصين. وإن التمييز عن طريق الأفراد يتضمن تحسين المجالات التالية:
- مهارات الأفراد ومعارفهم وممارساتهم.
 - احترام وتقدير الزبون والتعامل معه بتهذيب.

(1) Philip Kotler et Bernard Dubois, Op.cit., pp 335, 338.

- مصداقية الفرد بأن يكون موضع ثقة من طرف الزبون.
 - دقة وانتظام الخدمات التي يقدمها الأفراد.
 - الاتصال الدائم بالزبون والاستماع لآرائه والأخذ بها.
- كما تلعب مواصفات الأفراد العاملين في النقاط التوزيعية دورا كبيرا في حث وإقناع الزبائن في اتخاذ قرار الشراء، ويمكن ذكرها فيما يلي:
- قوة الشخصية والثقة بالنفس مما يجعل له تأثيرا على الزبائن وجذبهم.
 - المظهر الحسن لرجل البيع يعطي مصداقية أكثر للثقة في ذوقه وحسه الجمالي مما سيجعل المشتري يوافق على ما سيقترح من منتجات.
 - تمكن دبلوماسية رجل البيع من التفاوض والإقناع بالشراء.
 - ضرورة المعرفة بالمنتج يجعله قادرا على الإجابة على جميع الأسئلة التي يطرحها الزبائن وبالتالي مساعدتهم على اتخاذ قرار الشراء.

رابعاً: التمييز عن طريق التوزيع

تستطيع المؤسسة أن تتميز من خلال التوزيع وخاصة مدى تغطيتها الجغرافية ووصولها لأكبر عدد من الزبائن، ومستوى الخبرة لرجال البيع وأداء كل نقاط البيع.

(أ) **طرق التوزيع:** قد تستخدم المؤسسة طرق كثيرة ومتعددة لتوزيع منتجاتها وتوصيلها إلى الزبون النهائي، فمن حيث مدى التغطية السوقية وفي علاقتها بطبيعة المنتج تتمثل الطرق فيما يلي:⁽¹⁾

1- التوزيع الشامل: يعني التوزيع الشامل استغلال واستخدام كل منفذ (قناة) متاح يتوقع أن يذهب إليه الزبون في المنطقة، وبالتالي يحقق التوزيع الشامل التغطية الواسعة للسوق، وتناسب هذه الإستراتيجية غالبية السلع الميسرة واسعة الانتشار مثل المياه الغازية، الخبز، الجرائد، والتي يتكرر فيها عدد مرات الشراء، وتتنخفض درجة الولاء للسلعة، فالزبون إذا لم يجد اسم تجاري معين، سوف يطلب نوع آخر، وبالتالي يجب على مديري التسويق التحقق من وجود السلع بالمخزون الكافي، وفي مكان يتوقع أن يسأل فيه الزبون عن السلعة، ويلاحظ في هذه الحالة أن المنافسة بين متاجر التجزئة هي منافسة على نفس الزبون، نظرا لعدم وجود اختلافات في السلع المعروضة. وقد يترتب على إتباع هذه الإستراتيجية زيادة حصة المؤسسة في السوق نتيجة لانتشار السلعة في كافة المناطق.

(1) طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص ص 436، 457.

2- التوزيع الانتقائي: وتتضمن هذه الإستراتيجية استخدام عدد محدود من المنافذ (القنوات)، في منطقة معينة بدلاً من عدد كبير منها، كما في الحالة السابقة، وتناسب هذه الإستراتيجية معظم سلع التسوق، وبعض السلع الخاصة، حيث تزيد درجة تفضيل وولاء الزبون لاسم تجاري معين، وعادة يخضع الوسطاء لمعايير معينة مثل حجم مبيعات المتجر، قدرتهم على البيع، مواردهم المالية، كأساس لاختيارهم من قبل المؤسسة. ومنطق المؤسسة في هذا الأسلوب، أن التركيز على بعض الوسطاء الذين يحققون للمؤسسة حجم مبيعات كبير أفضل من حيث التكاليف والجهود التسويقية على الاستعانة بعدد كبير من الوسطاء، وعادة يتوقع من هؤلاء الوسطاء القيام ببعض الجهود الترويجية، مثل الإعلان المحلي عن السلع وعن المتجر...

3- التوزيع الوحيد: يقوم المنتجون باختيار أحد الوسطاء ليتولى توزيع سلعة في منطقة معينة، أو في سوق معين، وبالتالي توزع جميع منتجاتهم عن طريق ذلك الوسيط في هذه المنطقة. وتحقق هذه الإستراتيجية مزايا عدة لكل من المنتج والوسيط، فبالنسبة للمنتج يضمن الرقابة على السوق، ويتوقع من الوسيط ألا يقوم بتوزيع سلع أخرى منافسة لسلع المؤسسة، مع قيام الوسيط بجهود تسويقية معينة، مثل القيام بالإعلان والاشتراك في التسعير وترويج المبيعات، ومن ناحية أخرى يضمن الوسيط من خلال هذا الأسلوب أن مبيعات مثل هذا النوع من السلع سوف تتحقق فقط من خلاله، ويتحاشى في نفس الوقت اختلافات الأسعار من الوسطاء المنافسين، طالما لن يكون هناك غيره في هذه المنطقة. وتستخدم هذه الإستراتيجية في توزيع العديد من السلع الخاصة، مثل الأجهزة الكهربائية، والأدوات الرياضية، ولا تناسب هذه الطريقة السلع الميسرة حيث أن المستهلك غير مستعد لقطع مسافات طويلة للحصول على السلعة. ومن حيث العلاقة مع الزبون فيمكن أن يكون التوزيع مباشر أو غير مباشر.

1- التوزيع المباشر: يقصد به قيام المنتج (المؤسسة) بتوزيع منتجاته دون الاعتماد على الوسطاء وذلك باتصاله مباشرة مع المستهلكين النهائيين أو المشترين الصناعيين⁽¹⁾، وهناك العديد من الأسباب التي تبرر استخدام التوزيع المباشر منها:

- ضمان الحصول على الربح دون مشاركة الوسطاء وبالتالي إمكانية تخفيض سعر البيع.
- رغبة المنتج في الرقابة على السوق ورقابة الجهود البيعية لضمان فعاليتها.
- الحصول على المعلومات المتعلقة بالسوق والتغيرات فيه وأنماط سلوك المستهلكين ومعرفة ردود فعلهم من السلعة بصورة سريعة.

(1) نسيم حنا، مرجع سابق، ص 208.

- 2- التوزيع غير المباشر: ويقصد به الاستعانة بالوسطاء كحلقة وصل بين المنتج والزبون ولقد ظهرت أهمية استخدام الوسطاء في تصريف المنتجات نتيجة لاتساع الأسواق التي يخدمها المنتجون وبالتالي عدم قدرتهم على تغطيتها من خلال الاتصال المباشر بالمستهلك ولهذا الطريقة مزايا من بينها:
- عدد أقل من المعاملات كون عملية استخدام الوسطاء تؤدي إلى تخفيض التكاليف.
 - القرب من الأسواق وتمركز الوسطاء بالقرب من المستهلكين.
 - اعتبار الوسطاء مركز للمعلومات من خلال ترصد أذواق المستهلكين، اتجاهات الطلب...
 - يمكن للوسطاء من تحقيق محاكاة بين احتياجات المستهلك والسلع المعروضة من خلال معرفة الأنواع التي لا يقبل عليها وأسباب عدم إقباله عليها مما يجعله يحسن من مزيجه السلعي.
- والجدول التالي يوضح خصائص إستراتيجيات التوزيع المختلفة:

الجدول رقم (3.1): إستراتيجيات التوزيع

إستراتيجية التوزيع	الشامل	الانتقائي	الوحيد
التغطية	أعلى تغطية	محدودة	وحيد
عوامل القوة	وجود المنتجات في كل مكان	اختيار من يمكن التعامل معهم	منفذ التوزيع محدد تكلفة أقل تحديد السوق المرتقبة
عوامل الضعف	تكلفة عالية عدم دعم المتاجر للمؤسسة	صعوبة في تتبع المنافسة	مخاطر الاعتماد على موزع واحد
عدد المنافذ	كافة المتاجر في منطقة جغرافية واحدة	عدد محدود من الأشخاص	شخص واحد في منطقة جغرافية واحدة
ماذا يناسب من المنتجات الاستهلاكية	المنتجات الميسرة (المياه الغازية مواد البقالة...)	منتجات التسويق (الأدوات الكهربائية المنزلية...)	المنتجات الخاصة (الساعات، السيارات...)
والمنتجات المصنعة	أدوات مكتبية	مهمات صنع	الآلات والمعدات

المصدر: طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال (كيف تواجه تحديات القرن 21)، دار الكتب المصرية، مصر، 2002، ص 438.

- وما يجدر بنا أن نشير إليه، هو أن عملية اختيار المؤسسة لإستراتيجية معينة من بين هذه الإستراتيجيات يرتبط بالإستراتيجية التسويقية العامة التي تختارها المؤسسة⁽¹⁾.
- (ب) اعتبارات اختيار قناة توزيع: كما أن المؤسسة كي تحقق التمييز عن طريق التوزيع، تعتمد على عدد من الاعتبارات لاختيار قناة توزيع مناسبة وملئمة لتصريف منتجها، ومن أبرزها ما يلي:
- 1- الاعتبارات الخاصة بالسوق: تتمثل في شكل السوق من حيث المنافسة والاحتكار، حجم السوق، الموقع الجغرافي المطلوب توزيع المنتج خلاله.
 - 2- الاعتبارات الخاصة بالزبون: عادات الشراء، كميات الشراء، انتظام وتكرار الشراء.
 - 3- الاعتبارات الخاصة بالوسطاء: مدى توفر الوسطاء المرغوب فيهم، ومدى الخدمات المقدمة من طرفهم مثل التخزين والنقل، وتكلفة استخدام الوسيط.
 - 4- الاعتبارات الخاصة بالمؤسسة: كبر حجم المؤسسة، الشهرة التي تتمتع بها المؤسسة، الخبرة والقدرة الإدارية تمكن المؤسسة من الحصول على نصيب أكبر من منافذ التوزيع والاقتراب من الزبون⁽²⁾.
 - 5- الاعتبارات الخاصة بالمنتج (السلعة): يؤثر نوع المنتج في اختيار قناة التوزيع المناسبة، فإذا كان المنتج صناعي، ذا خصائص فنية متميزة، فيجدر أن يتم توزيعه مباشرة إلى المستهلك الصناعي. حيث يحتاج المنتج في هذه الحالة إلى خدمات ما قبل وبعد البيع، والتي لا يستطيع تاجر الجملة القيام بها، كما تؤثر طبيعة المنتج من حيث قابليته للتلف والكسر على إستراتيجية التوزيع التي تطبقها المؤسسة⁽³⁾.

الفرع الثاني: التمييز الانطباعي للمنتج

تقوم المؤسسة في هذا النوع والمعروف بالتمييز الانطباعي أو الذاتي بالاعتماد على حملة تسويقية ترويجية لمنتجاتها، وذلك بوضع مزيج ترويجي (عنصر من عناصر المزيج التسويقي) قادر على إظهار تمييز منتجاتها عن باقي المنتجات الأخرى في الصناعة، وأن منتجها يستجيب بشكل أفضل لتطلعات الزبائن مما يقدمه المنافسون. كما فعلته مؤسسة Levi's في صناعة الملابس⁽⁴⁾، وبالإضافة إلى هذا البعد الأساسي هناك

(1) طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 439.

(2) محمد الباشا وآخرون، مرجع سابق، ص ص 133، 134.

(3) توفيق محمد عبد المحسن، التسويق (مدخل تدعيم القدرة التنافسية للأسواق الدولية)، دار النهضة العربية، مصر، بدون سنة نشر، ص 302.

(4) عبد المالك مزهودة، مرجع سابق، ص 136.

أبعاد أخرى للتمييز الانطباعي للمنتج منها البعد الأخلاقي للمؤسسة كأن تتعامل بالرشوة، أو مع نظام ديكتاتوري، أو عدم احترامها لقوانين البيئة... وتعمل على عدم معرفة الزبون بكل هذا.

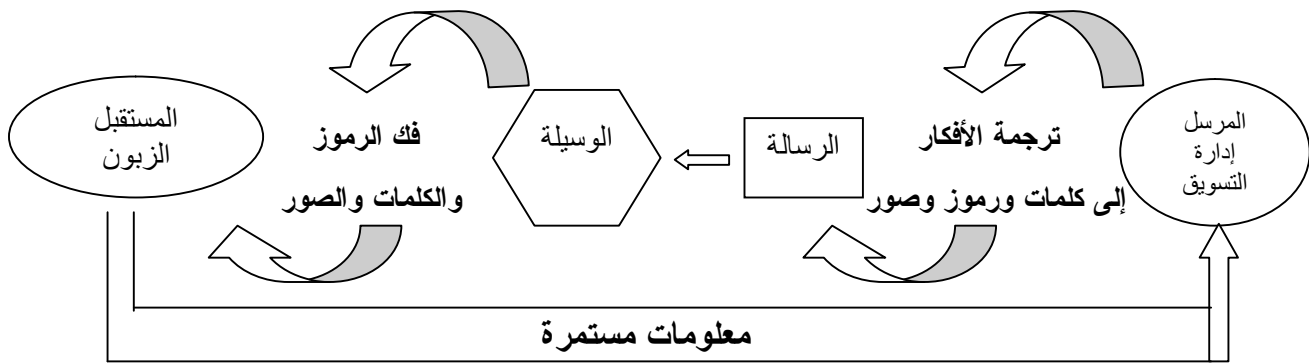
أولاً: مفهوم المزيج الترويجي

يقصد بالترويج مجموعة الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد الزبون بالمعلومات عن المزايا الخاصة بمنتج معين وإثارة اهتمامه به، وإقناعه بمقدرته عن غيره من المنتجات الأخرى بإشباع احتياجاته وذلك بهدف دفعه إلى اتخاذ قرار بشرائه ثم الاستمرار في استعماله في المستقبل، ويعرف "راشمان (1985) Rachman" المزيج الترويجي على أنه: "نشاط الاتصال التسويقي الذي يهدف إلى اختبار، أو إقناع، أو تذكير الأفراد بقبول، أو بإعادة الشراء، أو بالتوصية، أو باستخدام منتجاً أو خدمة أو فكرة"⁽¹⁾.

وطبقاً لهذا المفهوم يمكن النظر إلى الترويج على أنه بمثابة عملية اتصال بين البائع والمشتري حيث أن الوظيفة الأولى للترويج تتمثل في نقل المعلومات من المنتج إلى الزبون وذلك بهدف تسهيل عملية شرائها، وتقوم عملية الاتصال هذه على عناصر رئيسية تتمثل فيما يلي:⁽²⁾

المرسل (مصدر المعلومات عن المنتج)، الرسالة (مجموعة المعلومات الخاصة بمميزات وفوائد المنتج)، قناة الاتصال (بأي وسيلة مسموعة أو مرئية أو مكتوبة)، المستقبل (الزبون الذي يستقبل هذه المعلومات)، الاستجابة (عبارة عن النتائج الفعلية لعملية الاتصال والتي تثبت نجاح أو فشل عملية الاتصال). تتكامل عناصر الاتصال مع بعضها لتحقيق أهداف المؤسسة والشكل التالي يبين نموذج الاتصال.

الشكل رقم (8.1): نموذج الاتصال



المصدر: طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال (كيف تواجه تحديات القرن 21)، دار الكتب المصرية، مصر، 2002، ص 479.

(1) إسماعيل السيد، الإعلان ودوره في النشاط التسويقي، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 03.

(2) محمد الباشا وآخرون، مرجع سابق، ص 140.

ثانيا: مكونات المزيج الترويجي

يتكون المزيج الترويجي (Promotion Mix) من عناصر أساسية هي: الإعلان، النشر، البيع الشخصي، ترويج المبيعات، والعلاقات العامة، تشترك في تحقيق الأهداف الترويجية ويجب التأكيد في هذا المجال على أنه لا يشترط أن يتكون المزيج الترويجي من كل هذه العناصر في جميع الحالات أو في الترويج لجميع المنتجات، حيث أنه من الطبيعي أن يختلف دور وفعالية كل من هذه العناصر من موقف إلى آخر ويرجع ذلك إلى طبيعة المنتج وظروف المنافسة وطبيعة الطلب والمرحلة التي يمر بها المنتج من مراحل دورة حياته ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات الأخرى، كذلك يرجع الاختلاف إلى الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة وغير ذلك من العوامل الأخرى⁽¹⁾، وتنتقل إلى هذه العناصر فيما يلي:

أ) الإعلان: الإعلان هو وسيلة اتصال تقوم بها المؤسسة للوصول إلى الجماهير الكبيرة العدد، ويتم إعداد الوسائل الإعلانية ويتم تسليمها للزبائن من خلال وسائل النشر واسعة الانتشار (Miss Media) ويقوم المعلن بشراء المساحة أو الوقت الإعلاني، وقد تعد المؤسسة إعلانها بنفسها أو قد تلجأ إلى إحدى الوكالات المتخصصة في تصميم الإعلان وإعداده للنشر⁽²⁾. ويعتبر الإعلان من أهم وسائل تنفيذ إستراتيجيات التمييز وذلك لأنه يخلق الاعتقاد لدى الزبائن بتمييز المنتجات سواء من حيث نوعيتها أو استخدامها أو مظهرها أو صيانتها...

يمكن تقسيم الإعلان إلى أنواع مختلفة، فحسب الوظيفة التسويقية للإعلان يقسم إلى:⁽³⁾

- 1- الإعلان التعليمي: يستخدم هذا النوع من الإعلان في حالة دخول منتجات جديدة إلى الصناعة، ويهدف لتعليم الزبائن كيفية استخدام المنتج وما هي خصائصه ومزاياه.
- 2- الإعلان الإرشادي: يستخدم لإزالة الغموض لدى الزبون عن مكان توزيع المنتجات المعروفة حيث يكون الزبون لا يعرف كيفية الحصول عليها.
- 3- الإعلان التذكيري: يهدف هذا النوع من الإعلان لتذكير الزبون بخصائص ومزايا المنتج.
- 4- الإعلان الإعلامي: يهدف إلى إيجاد الشهرة لمؤسسة ما أو منتج معين.
- 5- الإعلان المقارن: يستخدم لإظهار خصائص ومزايا منتجات المؤسسة بالمقارنة مع منتجات أخرى منافسة.

(1) أمين عبد العزيز حسن، مرجع سابق، ص 254.

(2) طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 481.

(3) محمد الباشا وآخرون، مرجع سابق، ص 144.

كما قسم Kotler الإعلان إلى ثلاث أنواع كما يوضحه الجدول التالي:
الجدول رقم (4.1): أنواع الإعلان

أهداف الإعلان	أهم مميزات الإعلان	نوع الإعلان
<ul style="list-style-type: none"> - إعلام الجمهور بوجود منتجات جديدة وتقليل مخاوف الزبائن من استعمالها - اقتراح استعمالات جديدة للمنتجات الحالية. - الإعلام بحدوث تغيير في العرض من حيث الخصائص والمميزات 	<p>يحتل هذا النوع من الإعلان مكانة خاصة عند طرح المنتجات الجديدة.</p>	إعلامي
<ul style="list-style-type: none"> - خلق تفضيل للعلامة. - تشجيع الوفاء للمؤسسة - مواجهة المنافسة من حيث تكثيف الأنشطة الترويجية وتوجيه الرسائل الاتصالية. 	<p>يحتل مكانة خاصة عند اشتداد المنافسة، ويمكن أن يتجسد في شكل إعلان مقارن ويظهر تفوق علامات المؤسسة عن علامات المنافسين.</p>	إقناعي
<ul style="list-style-type: none"> - التذكير بمميزات المؤسسة من حيث مكانتها في السوق ومركز منتجاتها - طمأنة الزبائن بحسن اختيارهم التعامل مع المؤسسة ومنتجاتها - التذكير بالعلامات الخاصة بالمؤسسة ومدى تميزها، وكذا بالعروض المقبلة ومكان تواجد منتجاتها 	<p>ويستعمل الإعلان التذكيري خاصة في مرحلة تشبع السوق كإستراتيجية تعمل على الحفاظ على حجم الطلب على منتجات المؤسسة</p>	تذكيري

Source: Philip Kotler et Bernard Dubois, **Marketing management**, Pearson édition, 11^{ème} édition, Paris, 2003, p 621.

ينطوي اختيار الوسيلة الإعلانية على شراء الوقت أو المساحة اللازمة لنقل أو توصيل الرسالة الإعلانية إلى الجمهور المستهدف، ويتم اختيار الوسيلة المناسبة بعد دراسة وافية لخصائص ومميزات كل وسيلة ومدى ملاءمتها للإعلان المطلوب. تقسم وسائل الإعلان إلى مجموعتين رئيسيتين: (1)

1- وسائل مقروءة ومطبوعة: هناك العديد من وسائل الإعلانات المطبوعة والتي يمكن استخدامها بنجاح من قبل المؤسسة، ونذكر منها:

- **الصحف:** تعتبر هذه الوسيلة واسعة الانتشار وتغطي مساحات جغرافية واسعة، وتدوم لدى الزبون وقت أطول، تختلف تكلفة الإعلان باختلاف حجمه والصفحة التي ينشر فيها، تلائم هذه الوسيلة للتمهيد لدخول منتجات جديدة إلى الصناعة.

- **المجلات:** تمتاز بعض المجلات باستخدام الألوان مما يساعد على إظهار النواحي الجمالية للمنتج، وتمتاز بطول إقامتها لدى الزبون وهذه الوسيلة مفيدة لمعظم المنتجات.

- **الإعلان بالبريد:** يعتبر استخدام المطبوعات الإعلانية وإرسالها على عنوان الزبون المرتقب للمنتج من أكثر وسائل الإعلان انتشارا في الدول الأوروبية ودول أمريكا الشمالية⁽²⁾، وأهم ميزة للإعلان بالبريد هي إمكانية اختيار الزبون المناسب والوقت الذي يناسب حاجته للمنتج، كما أنه ليس له محدودية خاصة بالمساحة الإعلانية.

- **الإعلان في وسائل النقل والطرق:** ويكون عن طريق ملصقات قد تكون صغيرة أو كبيرة الحجم أو عن طريق اللوحات الإعلانية الكهربائية المتحركة، بحيث يركز هذا الإعلان على إثارة اهتمام المارة وقائدي المركبات لذلك توضع في مناطق واسعة وفقا لخط سير المركبة.

2- الوسائل المرئية والمسموعة: تتمثل الوسائل المرئية والمسموعة فيما يلي:

- **الإذاعة:** تستخدم هذه الوسيلة الواسعة الانتشار خاصة في المناطق و البلدان التي تنخفض فيها نسبة التعليم، ولا تصلح للمنتجات الصناعية معقدة التركيب بل تصلح أكثر للمنتجات المنتجة محليا، تمتاز بانخفاض التكلفة.

- **التلفزيون:** يعتبر من أفضل الوسائل الإعلانية تأثيرا على الزبائن المرتقبين لتمييزه بالصورة والصوت، ولكنه أكثرها تكلفة⁽³⁾، وتعتبر هذه الوسيلة مناسبة لمعظم المنتجات الاستهلاكية.

(1) فداء حسين أبو دبسة وخلود بدر غيث، **تصميم الإعلان**، ط 01، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2009، ص 151.

(2) أمين عبد العزيز حسن، مرجع سابق، ص 352.

(3) فداء حسين أبو دبسة وخلود بدر غيث، مرجع سابق، ص 183.

• **السينما:** وتستخدم قبل عرض الأفلام أو في أوقات الراحة، ويمكن الإعلان في هذه الوسيلة بصور صامتة أو ناطقة وتستخدم في الإعلان الإعلامي أو التذكيري، ولكن الاهتمام بدأ يتناقص بهذه الوسيلة نظرا لتطور الإعلان التلفزيوني وانخفاض الإقبال على السينما⁽¹⁾.

(ب) النشر: وهو النشاط المشابه للإعلان إلى حد كبير ولكن النشر بدون دفع أجر وبالتالي لا يتحكم المعلن فيما ينشر من حيث الحجم والمساحة ولا يوقع عليه، ويتم ذلك بصفة خاصة عندما تكون المنتجات ذات أهمية خاصة في إشباع حاجات أفراد المجتمع، وللنشر وجهان أحدهما إيجابي والآخر سلبي قد يكون في صالح المؤسسة ومنتجاتها وقد يكون ضدها. وحتى تتجنب المؤسسة الجوانب السلبية للنشر وتجنبي ثمار النواحي الايجابية فإنها يجب أن ترتبط ارتباطا وثيقا بوسائل النشر المتاحة، وأن تدعم البيانات المنشورة عنها بالأدلة والبراهين وتحسن اختيار المتحدثين باسمها⁽²⁾.

(ج) البيع الشخصي: ويعرف البيع الشخصي على أنه عملية تقديم شفوية من خلال محادثة شخصية مع مشتري محتمل أو أكثر، بهدف إتمام عملية البيع⁽³⁾، أي أنه اتصال شخصي بين رجل البيع والزبون بهدف تعريفه بخصائص المنتج وإقناعه بشرائه، بالتالي يختلف اختلافا كبيرا عن الإعلان في إمكانية التحكم في نوعية المعلومات التي يتبادلها رجل البيع مع الزبون وتعديلها حتى توافق ظروف موقف البيع. فيمكن لرجل البيع مثلا ملاحظة رد فعل الزبون للمنهج البيعي المستخدم، فإن لاحظ استمرار اهتمام الزبون بما يقال أمكنه الاستمرار في هذا المنهج، وإلا أصبح لزاما عليه تغييره لملائمة ظروف الزبون.

وتعتبر وسيلة البيع الشخصي من الوسائل الشخصية، بمعنى أنها تهتم بالتركيز على فرد معين أو عدد قليل من الأفراد، للوصول إلى هدف الإقناع بالشراء، وذلك بخلاف طرق الترويج الأخرى التي تهدف إلى الاتصال بعدد كبير من الزبائن، كالإعلان مثلا، والتي يصعب عند استخدامها إتاحة الاهتمام بزبون معين⁽⁴⁾.

(د) ترويج المبيعات: وتعرف أيضا بتنشيط المبيعات، عرفها كوتلر Kotler على أنها مجموعة من التقنيات الموجهة لدفع وتشجيع الطلب على المدى القصير وذلك بواسطة زيادة حجم الشراء لمنتج ما من طرف الزبائن⁽⁵⁾، أي أنها وظيفة تجمع بين البيع الشخصي والإعلان، حيث تضمن الأنشطة الخاصة بإدارة نوافذ

(1) محمد الباشا وآخرون، مرجع سابق، ص 146.

(2) طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 481.

(3) إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 21.

(4) نسيم حنا، مرجع سابق، ص 269.

(5) Philip Kotler et Bernard Dubois, Op.cit., p 609.

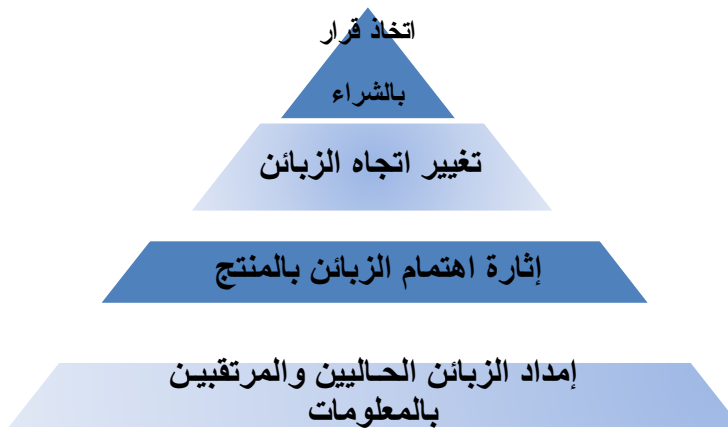
العرض والمعارض والحوافز السعرية والمسابقات فضلا عن تقديم الهدايا الشخصية والعينات المجانية مع إمكانية تجربة المنتج لفترات معينة، وتستخدم أدوات ترويج المبيعات بشكل كبير مع المتعاملين لدعم تجارة التجزئة ودعم الطلب على السلع والخدمات الخاصة بالمؤسسة وتعمل جنبا إلى جنب مع الوسائل الأخرى.

ه) العلاقات العامة: يتضمن نشاط العلاقات العامة علاقات المؤسسة ب جماهيرها المختلفة، حيث يتضمن بجانب العملاء المشترين الصناعيين والوسطاء، وتتعامل العلاقات العامة من خلال طريق ذو جانبيين أولهما يعني التعرف على مشاكل الجماهير المختلفة ومعرفة مدى الولاء لمنتجاتها والجانب الآخر يعني مشاركة المؤسسة لهذه الجماهير في مشاعرها والإحساس بوجودها.

ثالثا: أهداف الترويج

تتعدد أهداف الترويج من خاصة وعامة، كما أنها تختلف من مؤسسة إلى أخرى طبقا للظروف المحيطة بها وأيضا طبقا للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وتتمثل الأهداف العامة كما يوضحه الشكل رقم (9.1) فيما يلي:

الشكل رقم (9.1): أهداف الترويج



المصدر: من إعداد الطالبة

أ) إمداد الزبائن بالمعلومات عن المنتج: يعتبر توفر المعلومات عن المنتجات لدى الزبون نقطة البداية في اتخاذ القرار بشرائها، ومن هنا يمثل الهدف الخاص بتوفير هذه المعلومات أحد أهداف الترويج الرئيسية ويظهر هذا الهدف في حالة المنتجات الجديدة حيث يلعب توفر المعلومات عنها دورا بارزا في لفت النظر والاهتمام بها والتفكير في تجربتها. وترتبط الكفاءة في هذا الهدف إلى حد كبير بمدى قدرة الأداء على اختيار

الوسيلة لتوصيل المعلومات إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن ويلاحظ أن ذلك يتوقف بدوره على مراعاة عدة عوامل منها طبيعة وحجم وموقع الأسواق المستهدفة⁽¹⁾.

ب) إثارة الاهتمام بالمنتج: لا يجب أن يقتصر دور النشاط الترويجي على مجرد تزويد الزبائن بالمعلومات عن المنتج وإنما يجب أن يتعدى ذلك إلى العمل على إثارة اهتمامهم به ويزداد أهمية هذا الهدف مع النقد والتنوع في المنتجات المتنافسة التي تقدم إلى الزبائن باستمرار الأمر الذي يجعل من عملية الإثارة للاهتمام عملية ليست سهلة أو ميسرة. ومما يساعد الإدارة على تحقيق هذا الهدف أن يكون المنتج متميز عن غيره من المنتجات الأخرى، ليس فقط في الخصائص المادية وإنما أيضا وبشكل أساسي في الاشباعات التي يمكن أن تحققها للزبون. ويمكن أن تعتمد الإدارة في إثارة الاهتمام بالمنتج على عدة أساليب أخرى منها اختيار وسيلة الترويج المناسبة أو تصميم الرسالة الإعلانية بطريقة متميزة تجذب انتباه الزبون إليها وتثير حب الاستطلاع لديه مما يدفعه إلى شراء المنتج.

ج) تغيير الاتجاه: يقصد بالاتجاه حالة الاستعداد للاستجابة إلى شيء معين (المنتج مثلا) بطريقة معينة والاتجاه قد يكون إيجابيا كما قد يكون سلبيا ويستغرق تكوين أو تغيير الاتجاه وفقا لطويلا نسبيا ويعتبر ذلك من المهام الرئيسية لاساسة الترويج والتي يجب أن تسعى إلى خلق تفضيل لدى الزبون للسلعة وتكوين اتجاه إيجابي من جانبه بالنسبة لها ومن الوسائل الترويجية التي يمكن الاعتماد عليها في هذا الشأن الإعلان كما يلعب البيع الشخصي دورا ملموسا في ذلك وبالتالي في المراحل النهائية من مراحل تقرير شراء السلعة ويرجع ذلك إلى ما يتميز به البيع الشخصي من التأثير المباشر والسريع على الزبون.

د) اتخاذ قرار بالشراء: تتحقق أهداف البرنامج الترويجي بدفع الزبون إلى اتخاذ قرار معين بالنسبة للمنتج وقد يكون هذا القرار متمثل فيما يلي:

- شراء المنتج (سلعة أو خدمة).
- الاستمرار في استعمال المنتج والشراء بكميات أو بمعدلات أكبر.
- حث الأصدقاء على استعمال المنتج.

وتختلف وسائل الترويج فيما بينها من حيث قدرتها على التأثير على الزبون باتخاذ أي من هذه القرارات، ويأتي البيع الشخصي في المقدمة في هذا المجال، وذلك نظرا لاعتماد رجال البيع على أكثر من وسيلة للإقناع أو الإغراء، ونظرا للدور الذي يلعبه الاتصال الشخصي في عملية خلق أو تكوين التفضيل للسلعة أو بالنسبة للإعلان فإن دوره يقتصر على مجرد تقديم الاقتراحات وتشجيع الزبون باتخاذ خطوات معينة نحو

⁽¹⁾ أمين عبد العزيز حسن، مرجع سابق، ص 257.

الشراء وعادة ما تأتي هذه الاقتراحات في نهاية الرسالة الإعلانية وكذلك يلاحظ أن الرغبة في الشراء تتولد في حالة الاعتماد على أساليب ترويج المبيعات في الكيفية التي يتم بها عرض المنتج في نقاط بيعه المختلفة حيث يقوم الكثير من الزبائن باتخاذ قراراتهم الشرائية عندها⁽¹⁾.

المطلب الثاني: تمييز السعر

يمثل السعر العنصر الوحيد من بين عناصر المزيج التسويقي الذي يولد عوائد للمؤسسة في حين أن العناصر الأخرى تمثل تكلفة، وعليه ينظر إلى السعر على أنه عبارة عن القيمة النقدية للمنتج كما تتحدد في السوق، فالمنفعة التي يحصل عليها الزبون من شراء سلعة أو خدمة معينة يعبر عنها في شكل قيمة معينة يتم ترجمتها من جانب المؤسسة في شكل سعر معين يدفعه الزبون ثمنا لهذه المنفعة، ويمكن للمؤسسة تمييز سعر منتجاتها عن سعر بقية المؤسسات المنافسة في الصناعة مما يعطيها ميزة تنافسية فريدة على المنافسين، وتحقق المؤسسة ذلك بإحدى الطرق التالية استنادا لمعرفتها أولا لمرونة الطلب:

الفرع الأول: تخفيض السعر

قد تسعى بعض المؤسسات إلى تخفيض تكاليف الإنتاج المتوسطة الطويلة المدى بهدف تخفيض السعر لتمييزه عن أسعار المنافسين، لذلك سنحاول في هذا الفرع التعرف على إستراتيجية تخفيض السعر وتسمى إستراتيجية التغلغل في الصناعة، ثم الفوائد التي تعود على المؤسسة في الصناعة عند تطبيقها لإستراتيجية التمييز عن طريق السعر المنخفض.

أولاً: تعريف إستراتيجية التغلغل في الصناعة

تقوم المؤسسة بتسعير المنتج بسعر منخفض وذلك من أجل الوصول إلى أكبر عدد من الزبائن وزيادة الطلب زيادة كبيرة مما يمكن المؤسسة من السيطرة وتحقيق أكبر حصة سوقية⁽²⁾، ويمكن اعتماد إستراتيجية تخفيض السعر إذا كانت مرونة الطلب السعرية⁽³⁾ مرتفعة وكذا التكاليف المتوسطة تتجه إلى النقصان بزيادة

(1) أمين عبد العزيز حسن، مرجع سابق، ص 258.

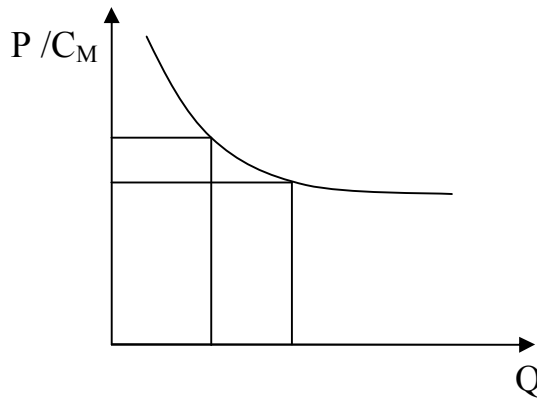
(2) محمد الباشا وآخرون، مرجع سابق، ص 64.

(3) يمكن تعريف مرونة الطلب السعرية بأنها عبارة عن النسبة التي تقيس درجة استجابة التغير في الكمية المطلوبة من سلعة

معينة بالنسبة للتغير في سعرها إذا هي عبارة عن: مرونة الطلب السعرية = $\frac{\text{نسبة التغير في الطلب}}{\text{نسبة التغير في السعر}}$

حجم المبيعات (عائد سلمي متزايد) كما يبينه الشكل رقم (10.1)، وقد نجحت شركة BIC في تمييز منتجاتها بالأسعار المنخفضة كالأقلام الجافة، شفرات الحلاقة...، وحقت بذلك أحجام كبيرة من المبيعات⁽¹⁾. وسنحاول التعرف أكثر على علاقة مرونة الطلب السعرية بمستوى الأسعار ودوره في تنمية الحصة السوقية في المبحث الثالث من الفصل الثاني.

الشكل رقم (10.1): منحنى العائد السلمي المتزايد



المصدر: من إعداد الطالبة

ويمكن للمؤسسة تطبيق هذه الإستراتيجية من خلال ما يلي:

(أ) **إستراتيجية التغلغل السريع**: تقدم المؤسسة المنتج إلى الصناعة (السوق) بسعر منخفض مع جهد ترويجي مكثف حيث يكون هذان المحوران كافيين لتحقيق تغلغل أسرع داخل الصناعة وتحقيق أكبر حصة سوقية فيها، وتكون هذه الإستراتيجية فعالة في الأوضاع التالية:

- عندما يكون السوق واسع وحجم الطلب فيه كبيراً.
- عدم معرفة الجمهور بالمنتج.

(ب) **إستراتيجية التغلغل البطيء**: تقوم المؤسسة وفقاً لهذه الإستراتيجية بتقديم المنتج إلى الصناعة بسعر منخفض وبأدنى جهد ترويجي، فالسعر المنخفض يجذب الزبائن للمنتج فتزيد حصة المؤسسة من الصناعة في الأجل الطويل، كما أن إبقاء تكاليف الترويج عند أدنى مستوياتها يساعد المؤسسة على تحقيق مستوى أعلى من الربح، وتكون هذه الإستراتيجية مناسبة في الأوضاع التالية:

- وجود سوق كبير.
- ارتفاع حساسية السوق للسعر.

(1) Gerry Johnson et Hevan Scholes, Op.cit., p 306.

ثانيا: فوائد التمييز عن طريق السعر المنخفض

- من بين فوائد التمييز عن طريق السعر المنخفض للمؤسسة في الصناعة ما يلي: (1)
- تحقيق حصة سوقية كبيرة وبسرعة، وقد يمتنع المنافسون عن دخول هذه الصناعة.
- الأرباح المنخفضة بالوحدة من هذا المنتج سوف تجعل المنافسين يبتعدون عن سوق هذا المنتج وعدم جدوى الاستثمار فيه.
- إقبال كبير من الزبائن على اقتناء هذا المنتج خاصة إذا كان الطلب عليه مرنا بدرجة كافية.
- يؤدي إلى استغلال الطاقة الإنتاجية الكاملة للمؤسسة وخفض التكاليف.
- إمكانية تحقيق الحجم الاقتصادي بالنسبة لتكاليف الإنتاج أو التوزيع من خلال حجم المبيعات الكبير المتوقع تحقيقه نتيجة السعر المنخفض.

الفرع الثاني: رفع السعر

سنحاول في هذا الفرع التعرف على إستراتيجية الأسعار المرتفعة وفوائد التمييز عن طريق الأسعار المرتفعة للمؤسسة الصناعية.

أولا: تعريف إستراتيجية الأسعار المرتفعة

وقد تسعى المؤسسة إلى تمييز منتجاتها بالأسعار المرتفعة والمعروفة أيضا بإستراتيجية الكشط المرتبطة أساسا بمرونة الطلب السعرية المنخفضة، أي تحديد أقصى سعر للمنتج (2) نتيجة الجودة أو الأداء أو وجود خصائص أخرى تؤدي إلى رفع تكاليف المنتج بغرض الحصول على أقصى الأرباح في الأجل القصير وتنمية الحصة السوقية في الأجل الطويل، وبالتالي ففي هذه الحالة فإن السعر المرتفع يجعل الزبون يعتبره ضمانا للمستوى المرتفع للمنتج (Prix de Prestige) وبالتالي لا تنقص الكمية المطلوبة بمعدل كبير نتيجة السعر المرتفع. وغالبا ما يمثل هذا الجانب البعد الذي تتنافس عليه المؤسسات الكبرى مثلا BMW التي تستثمر كثيرا من التكنولوجيا لتعزيز أداء السيارة متانة، راحة واقتصادا. وهو ما يبرر السعر المرتفع لهذه السيارات في الصناعة، متجاهلة بذلك الأسعار الأقل التي يقترحها منافسوها كـ: Renault و Peugeot (3).

(1) محمد الباشا وآخرون، مرجع سابق، ص 65.

(2) نسيم حنا، مرجع سابق، ص 349.

(3) عبد المالك مزهودة، مرجع سابق، ص 135.

ثانيا: فوائد التمييز عن طريق السعر المرتفع

من أهم فوائد هذا التمييز ما يلي:⁽¹⁾

- يسمح بتحقيق عوائد كبيرة وبالتالي يساعد على استرداد أكبر كمية من التكاليف التي تحملتها المؤسسة في عملية البحث والتطوير والترويج للمنتج في أقصر زمن ممكن، كما يحقق إمكانية غزو قطاعات أخرى من السوق فيما بعد.
 - سهولة تخفيض هذا السعر في حالة دخول منافسين جدد إلى الصناعة.
 - يؤدي التمييز عن طرق السعر المرتفع إلى خلق انطباع عن الجودة العالية للمنتج خاصة إذا كان موجه إلى فئة الزبائن ذوي الدخل المرتفع (رجال الأعمال مثلا).
 - يمنع المنافسين الكامنين من الدخول إلى الصناعة خوفا من التكاليف الباهظة التي يتحملونها نتيجة دخولهم إلى هذه الصناعة.
- إن نجاح المؤسسة المتبينة لهذه الإستراتيجية غالبا ما يكون مرتبط بمجموعة الزبائن الذين لهم الاستعداد لدفع سعر منتجها مهما كان مرتفعا وذلك لإشباع دوافع التمييز لديهم، لذلك على المؤسسة تقسيم السوق (الصناعة) إلى أجزاء وفقا للدخل والمرونة السعرية وتوجيه منتجها إلى السوق الذي تكون فيه المرونة السعرية منخفضة ودخول الزبائن مرتفعة.

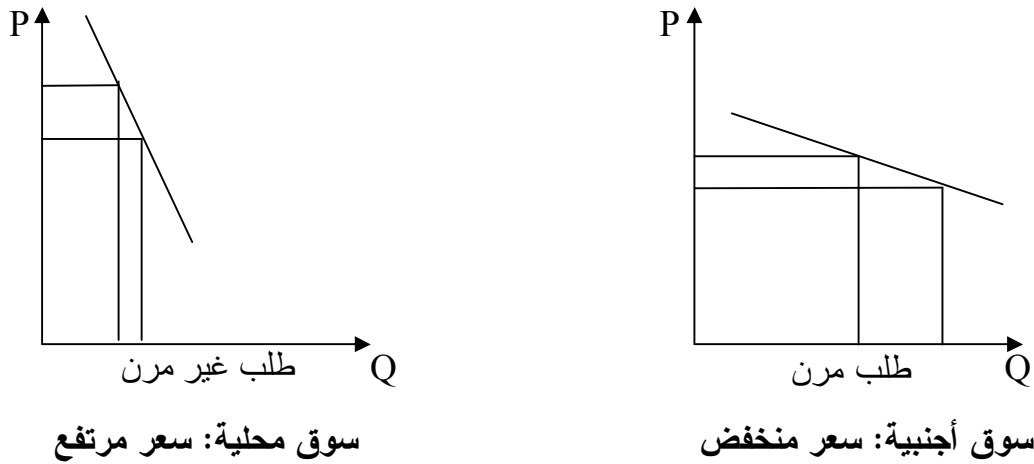
الفرع الثالث: إعطاء المنتج أكثر من سعر

- نظرا لاختلاف الأسواق من حيث البيئة فالمؤسسة لا يمكنها تحديد سعر بيع واحد في جميع الأسواق فتحاول إيجاد السعر المناسب لكل سوق وقد يكون هذا من أهداف المؤسسة المسطرة وذلك بسبب الأوضاع السائدة ودرجة المنافسة في السوق، فيمكن للمؤسسة بيع وحدات مختلفة من المنتج نفسه بأسعار مختلفة وفي نفس الوقت، ويسمى هذا بالتمييز السعري. ويتجسد في حالتين أساسيتين:
- فرض أسعار مختلفة لنفس الوحدات من المنتج على زبائن مختلفين، أي أن المنتج يحمل نفس المواصفات ويبيع بأسعار مختلفة ولكن لفئات مختلفة من الزبائن.
 - فرض أسعار مختلفة لوحدات مختلفة من المنتج على نفس الزبائن، وذلك بإحداث تغيرات طفيفة على المنتج بحيث يشبع نفس الحاجة وليس هناك اختلاف كبير في التكلفة لكن الاختلاف يكون واضحا في السعر.

(1) محمد الباشا وآخرون، مرجع سابق، ص 64.

ينتج التمييز سعري عندما تواجه المؤسسة مجموعات من الزبائن في الصناعة ذات مرونة طلب مختلفة، ومن الأمثلة على ذلك هو أن تقوم المؤسسة بفرض سعر أعلى في السوق المحلية منه في السوق الأجنبية، حيث يعتبر السوقان متباعداً نتيجة فرض الرسوم الجمركية، إذ يصبح من المتعذر على المشتريين المحليين القيام باستيراد هذه السلعة من الخارج بأسعار أجنبية منخفضة، ففي السوق الخارجية تكون الأسعار منخفضة لأن الطلب فيها أكثر مرونة نتيجة منافسة المنتجات المشابهة، لكن هذه المنافسة تنعدم في السوق المحلية⁽¹⁾ وتكون مرونة الطلب السعرية منخفضة لذلك تستطيع المؤسسة بيع منتجها بأسعار مرتفعة كما قلنا سابقاً، وذلك كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (11.1): التسعير حسب مرونة الطلب



المصدر: من إعداد الطالبة

ثانياً: ركائز التمييز سعري

ويرتكز التمييز سعري على ثلاث أسس هي:

(أ) الزبون: وعلى هذا الأساس للتمييز سعري ثلاثة أشكال نذكرها فيما يلي:

1- التمييز سعري من الدرجة الأولى: وفيه يتم بيع المنتج بسعر مختلف من زبون إلى آخر، وتكون المؤسسة عارفة بالكمية القصوى من النقود التي يكون الزبون مستعداً لدفعها للحصول على كمية معينة من منتجها، وعلى هذا الأساس تقوم المؤسسة بتحديد سعر المنتج بحيث تتمكن من امتصاص كل فائض المستهلك ويطلق عليه التمييز سعري من الدرجة الأولى اسم (التمييز التام) *discrimination parfait* الذي يعتبر تاماً من وجهة نظر المؤسسة فقط.

(1) ضياء مجيد الموسوي، النظرية الاقتصادية (التحليل الاقتصادي الجزئي)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989،

يعتبر التمييز سعري من الدرجة الأولى حالة نادرة لأنه يفترض أن المؤسسة تواجه عددا قليلا من الزبائن وأن تكون في منتهى الفطنة لملاحظة أقصى الأسعار التي يكون باستطاعة الزبائن دفعها.

2- التمييز سعري من الدرجة الثانية: في هذه الحالة تستولي المؤسسة على جزء من فائض المستهلك الذي يتمتع به زبائنها وليس كل فائض المستهلك، ففي ظل هذا النوع من التمييز تقوم المؤسسة بعرض المنتج بأسعار مختلفة على أسس موضوعية وتترك للزبون حرية اختيار السعر الذي يراه مناسباً له، ومن الملاحظات المهمة حول التمييز سعري من الدرجة الثانية هو أنه يقتصر على تلك الخدمات المباعة على شكل مجموعات من الوحدات الصغيرة مثل أقدم مكعبة من الغاز، كيلواطات/ساعة من الكهرباء، دقائق من المكالمات الهاتفية... التي من السهل احتسابها وتسجيلها بالعدادات، ومن ثم إظهارها بفاتورة.

3- التمييز سعري من الدرجة الثالثة: يقصد بالتمييز سعري من الدرجة الثالثة أن تقوم المؤسسة بتصنيف زبائنه حسب طبيعتهم وخصائصهم إلى مجموعتين أو ثلاثة، ومن ثم قيامها بفرض أسعار مختلفة لكل مجموعة وتتنظر إليها على أنها تمثل سوقاً منفصلة، ومثال ذلك توفير خدمات النقل بالسكك الحديدية عبر طرق معينة تعتمد على قدرة سكك الحديد في فرض أسعار أعلى على البعض من أصحاب القطارات دون غيرهم.

(ب) الجغرافي: تختلف المناطق الجغرافية من حيث التضاريس والأقاليم المناخية، ويكون لهذين العاملين تأثير على السلوك الشرائي للزبون حيث الزبون الذي يسكن في المناطق الباردة يكون على استعداد لدفع سعر أعلى مقابل حصوله على معطف على خلاف الزبون الذي يسكن في المناطق المعتدلة الذي لا يكون في حاجة كبيرة لذلك المعطف.

(ج) البعد الزمني: من المعروف أن حجم الاستهلاك يختلف من فترة زمنية إلى أخرى.

ثالثاً: شروط التمييز سعري

للتمييز سعري شروط تتمثل فيما يلي:

- تباعد الأسواق وانفصالها.
- اختلاف درجات المرونة السعرية في هذه الأسواق.
- عدم قابلية المنتج لإعادة البيع.
- المحافظة على الشعور الجيد للزبون، حيث لا يشعر الزبون الذي اشترى بسعر مرتفع أنه قدم سعر أعلى عن بقية الزبائن، ولا يشعر الزبون الذي اشترى بسعر منخفض أنه حصل على منتج ذو نوعية رديئة.

المبحث الثالث: مستلزمات ومخاطر استراتيجيات التمييز في المؤسسات الصناعية

تتمثل إستراتيجيات تمييز المنتج في استغلال المواد المتاحة من أجل توضيح انفرادية المنتج في أعين الزبائن، خاصة في خصائصه⁽¹⁾. وبالتالي فعلى المؤسسة أن تتوفر فيها بعض الشروط اللازمة من أجل تطبيق هذا النوع من الإستراتيجيات التنافسية بنجاح.

المطلب الأول: شروط نجاح استراتيجيات التمييز

يتوقف نجاح إستراتيجيات التمييز على توفر مجموعة من الشروط من جانبيين أساسيين وهما:

الفرع الأول: من حيث الكفاءات والموارد المتاحة لدى المؤسسة

سنتناول في هذا الفرع أهم الشروط الواجب توفرها في المؤسسة من جانب الكفاءات والموارد لتطبيق استراتيجيات التمييز بنجاح ونوجزها فيما يلي:

أولاً: تحليل احتياجات الزبون

تمييز المنتج يهدف إلى تقديم قيمة مضافة للمنتج تلبي احتياجات الزبون، وبالتالي يتقبل الزبون أن يدفع في المنتج المميز سعر أعلى من المعتاد. لذلك فإنه من المهم أن نعرف ما هي احتياجات الزبون والتي لا تلبىها المنتجات المعروضة في السوق وأن ندرس القيمة التي يمكن أن يدفعها الزبون مقابل هذه الخدمة، وهذا يتم باستخدام بحوث التسويق فمثلاً يمكن عمل مقابلات شخصية فردية مع الزبائن وسؤالهم عن كيفية اتخاذهم لقرار الشراء وما يحبونه ويفتقدونه في المنتجات الحالية وعن طريقة استخدامهم لهذا المنتج وعن أي احتياجات مرتبطة بهذا المنتج. ويمكن استخدام أسلوب الملاحظة بمعنى ملاحظة استخدام الزبائن للمنتج فإن هذا قد يساعدنا على اكتشاف بعض الأشياء التي يمكن تحسينها في المنتج. يمكننا كذلك مناقشة الأمر مع مجموعة من الزبائن في آن واحد والحصول على آرائهم. وكذلك يمكننا إرسال استقصاء للزبائن بالبريد أو تقديمه لهم عند شرائهم المنتج⁽²⁾.

ثانياً: تمكين الزبون من معرفة القيمة الإضافية للمنتج

مهما كان مصدر التمييز فإنه يجب أن يقدم قيمة للزبون، ويجب أن يكون عامل التمييز (مصدر القيمة) سهل الإدراك من طرف الزبائن لأنهم إذا لم يدركوا القيمة المضافة في المنتج من طرف المؤسسة فإنهم لن يقبلوا

⁽¹⁾ F. Bildault, **Le champ stratégique de l'entreprise**, Edition Economica, Paris, 1998, p 139.

⁽²⁾ كيف تنافس بمنتهجك، على الموقع الإلكتروني:

<http://islamfin.go-forum.net/montada-f30/topic-t2283.htm>

أطلع عليه في: 2010/10/23

دفع سعر أعلى من أسعار المنافسين، وعليه بقدر ما على المؤسسة بذل مجهود لتجسيد التمييز عليها بذل مجهود مماثل لتعريف الزبون بهذا التمييز وإقناعه به⁽¹⁾.

ثالثاً: القيام بالبحوث

البحوث هي الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسات المتقدمة تكنولوجيا لإنتاج منتجات جديدة مثل شركات السيارات والأجهزة الكهربائية والإلكترونية والأدوية وغيرها. مع الأسف فإن الأغلب من المشاريع في العالم العربي تعتمد على استخدام تكنولوجيا مستوردة ولا يتم عمل بحوث لتطويرها محلياً وبالتالي تجد وظيفة البحوث ضعيفة جداً. بصفة عامة فإن الكثير من المؤسسات الصغيرة لا تحتاج البحوث لتطوير منتجها مثل المحلات والمطاعم والصناعات الصغيرة ومقدمي الخدمات التقليدية. ولكن تذكر أن التطوير لا يتوقف على وجود إدارة بحوث فكثير من المنتجات تتطور باستخدام تكنولوجيا موجودة بالفعل وقد تكون مستخدمة في مجال آخر أو بدون لأي تغيير تكنولوجي أو علمي.

رابعاً: التركيز على التطوير والإبداع

القدرة على تطوير المنتجات تختلف من مؤسسة لأخرى لأنها تتطلب إدارة ناجحة لعملية التطوير. يوجد العديد من الوسائل التي تساعد على نجاح عملية التطوير، الاتجاه الحديث لتنظيم عملية التطوير هو أن يتم تشكيل فريق من العاملين في المؤسسة في التخصصات المختلفة: التسويق، التصميم، البحوث، التصنيع، المحاسبة، المشتريات وربما تخصصات أخرى كذلك، ويشترك هؤلاء في تطوير المنتج من البداية إلى النهاية. هذا الأسلوب يتميز بأن المختص بالتصنيع سيبيدي آراءه من البداية كما وأنه سيشعر باحتياجات الزبون، وكذلك المختص بالتسويق سيكون لديه علم من البداية بتأثير بعض الإضافات للمنتج على التكلفة وعلى الربحية وهكذا. وتحتاج المؤسسة التي تنافس عن طريق تمييز منتجاتها أن تشجع العاملين على الإبداع. الإبداع يحتاج إلى وجود مرونة بينما تخفيض التكلفة تحتاج إلى الرقابة. شركة ثري إم والتي تشتهر بقدراتها الإبتكارية العالية تسمح للعاملين في البحوث والتطوير لتخصيص 15% من وقتهم لدراسة أي مشروع يكون الموظف مقتنعا به بدون أن يحتاج إلى موافقة مديره. جوجل تعطي العاملين فيها مرونة في ساعات العمل وتجد تصميم المبنى الرئيسي غير مألوف حيث يوجد به العديد من وسائل الترفيه. كثير من المؤسسات تغفل عن القيمة العظيمة للأفكار التي يمكن أن يقدمها العاملون فيها (المؤسسة) على كافة المستويات. وكذا ضرورة معرفة خصوصيات المنافسين وإمكانياتهم التمييزية على اعتبار أن الإبداع لا يمكن حده بمعايير

(1) عبد المالِك مَزْهُودَة، مرجع سابق، ص 136.

معينة، لذلك لا تستطيع المؤسسة الاستمرار بتمييز منتجاتها إلا إذا كانت تتبنى سياسة الإبداع⁽¹⁾، ويزداد الأمر أهمية مع توجه الأسواق أكثر نحو العولمة والشمولية.

خامسا: قدرة تسويقية عالية

قياس دراسة احتياجات الزبون وتطوير المنتج يحتاجان قدرات تسويقية عالية. كذلك فإن المؤسسات التي تباع منتجات متميزة تحتاج إلى القدرة على إقناع الزبائن بفائدة منتجهم وأن القيمة المضافة ستعود عليهم بفائدة تناسب سعر المنتج. كذلك فإن بناء سمعة جيدة للعلامة التجارية أمر هام في حالة تبني استراتيجيات التمييز لأن وجود شهرة للعلامة التجارية بالجودة والأداء المرتفعين يجعل الزبون على استعداد لأن يدفع مقابل مادي أعلى لأن العلامة التجارية هي شبه ضمان لجودة المنتج. تحتاج استراتيجيات التمييز إلى استخدام أساليب تسويقية توضح هذا التمييز مثل ضمان المنتج لأن هذا يبين ثقة المؤسسة في منتجها⁽²⁾. وكذلك على المؤسسة اختيار قنوات التوزيع المناسبة لتوضيح قيمة التمييز، كذا قوة البيع، كون أن هاتين الأخيرتين تلعبان دورا كبيرا في سير وتشجيع قيمة تمييز المنتج، لأنهما على صلة مباشرة مع مختلف الزبائن.

الفرع الثاني: من حيث طريقة التنظيم في المؤسسة

تتمثل أهم الشروط الواجب توفرها في المؤسسة من حيث طريقة التنظيم لكي تتبنى استراتيجيات تمييز المنتج بنجاح فيما يلي:

أولاً: التنسيق بين التسويق والبحث والتطوير

يعتبر التعاون بين وظيفتي التسويق والبحث والتطوير جد مهم في إستراتيجية التمييز، لأن من خلال هذا التعاون تنشأ فكرة التمييز، فالتسويق يقوم بالبحث عن حاجيات المستهلكين التي لم تشبع بعد في السوق، ودراسة قطاع السوق، وتحليل تصرفات الشراء... أما البحث والتطوير فيقوم بتكملة عمل التسويق، أي يدرس كل النتائج التي تحصلت عليها وظيفة التسويق، حيث أنه كلما كان التعاون بين هاتين الوظيفتين كبير كلما كانت مصادر التمييز كثيرة وبالتالي يجد المنافسون عدة مصاعب للسيطرة على عوامل التمييز⁽³⁾.

ثانياً: جذب الأفراد ذوي الصفات المناسبة لخلق التمييز

على المؤسسة أن تملك الأفراد اللازمين والقادرين على فهم وتطبيق هذا النوع من الإستراتيجيات وخلق المهارات الأساسية للمؤسسة، لأنها وحدها القادرة على إضفاء التمييز الفعلي على المنتج في الصناعة،

⁽¹⁾ G. Garibaldi, Op.cit., p 103.

⁽²⁾ كيف تتنافس بمنتجك، مرجع سابق.

⁽³⁾ G. Garibaldi, Op.cit., p 103.

التمييز الذي يصعب على المنافسين تقليده لأن هذه المهارات غير قابلة للتقليد ولا للنقل ولا للإحلال، فهي متجذرة في المؤسسة ومحمية من كل انتقالية.

ثالثا: الرقابة على كمية التكاليف ونوعية المنتج

ضرورة ضغط المؤسسة على التكاليف نسبيا للمحافظة على التوازن بين التكلفة والسعر، لأن التمييز يكون في أغلب الأحيان مكلفا. فمن الأحسن أن تضع المؤسسة أهداف التي تأخذ بالحسبان الكمية أي " كمية التكاليف " من جهة وسعر ونوعية المنتج من جهة أخرى.

يجب أن يحقق التمييز إيرادات للمؤسسة حتى تستطيع تغطية التكاليف التي تحملتها في البحث والتطوير⁽¹⁾، مع مراعاتها الربط بين المنحة الإضافية في السعر والقيمة التمييزية الإضافية للمنتج، حتى تضمن وفاء الزبائن وارتساح قناعتهم بشأن مدى تمييز منتجات المؤسسة. وأخيرا يجب أن يحمي عامل التمييز المؤسسة عبر الزمن، أي يشكل لها ضمان من المنافسين في المدى المتوسط والطويل، وبالتالي فإن التمييز لا يصل إلى إنشاء ميزة تنافسية حقيقية إلا إذا كان يحمي المؤسسة وبصفة دائمة من المنافسين⁽²⁾.

المطلب الثاني: فوائد ومخاطر تبني استراتيجيات التمييز

ككل الاستراتيجيات فإن استراتيجيات التمييز لها فوائد وأخطار وهي كالاتي:

الفرع الأول: فوائد تبني استراتيجيات التمييز

إن التمييز الواضح للزبون ما هو في الأساس إلا العرض المختلف بالنسبة لعروض المنافسين، وبالتالي يعتبر نوع من أنواع القدرة على مقاومة المنافسة⁽³⁾، فهو يساعد على:

أولا: تجنب المنافسة

عندما يستهدف التمييز جزء خاص من السوق فالمؤسسة تتعامل مع شريحة خاصة من الزبائن في ذلك الجزء الضيق من السوق، بالتالي فالتمييز ينقص من حدة المنافسة⁽⁴⁾. وكذلك عندما تنتج المؤسسة منتجات عالية التمييز ومطلوبة بإلحاح من الزبائن، يسمح لها بترك بصمة واضحة في الصناعة وتجد نفسها غير

(1) Jean-Jacques Lambin et Ruber Chumpitaz, op. cit, p 233.

(2) Jean-Pierre Detrie, **Stratégie (politique générale de l'entreprise)**, Dunod, Paris, 1997, pp 87,89.

(3) F. Bildault, Op.cit., p 139.

(4) Frédéric Leroy, Op.cit., p 43.

منخرطة في حروب أسعار مدمرة مع منافسيها. قد كانت هذه الحالة في صناعة وجبات الغذاء، حيث تحاول المؤسسات الكبيرة تفادي المنافسة المباشرة القائمة على الأسعار كل منهم مع الآخر من خلال تمييز منتجاتها.

ثانيا: علاقات مختلفة مع الموردين والزبائن

إن المؤسسات التي تختار إستراتيجيات التمييز تكون أقل حساسية لقوة التفاوض مع الموردين أو الموزعين، حيث أن جودة العرض تسمح للمؤسسة بالتصدي للموزعين، لأنها تقوي قوة التفاوض بالنسبة للزبون⁽¹⁾. وكذلك علاقة الزبائن بمنتجات المؤسسات المتبينة لإستراتيجيات التمييز في الصناعة تكون قوية إلى درجة الولاء لها وعدم تركها بحثا عن منتجات بديلة.

ثالثا: المردودية واكتساب قوة سوقية

إن إستراتيجيات التمييز مبنية على توضيح قيمة تمييز المنتج للزبون في الصناعة، وبالتالي هذا الأخير راض وقادر على دفع السعر حتى لو كان باهظا مقابل الحصول على تلك القيمة المميزة، وبهذا يصبح الزبائن أقل حساسية للأسعار وأكثر طلبا، أي أن المؤسسات تكون قادرة على تمرير زيادات السعر إلى زبائنهم، مما يسمح للمؤسسة من الحصول على هامش ربح أكبر في الأجل القصير وحصّة سوقية مرتفعة في الأجل الطويل، مما يجعلها قادرة على التأثير في الصناعة بما يحقق أهدافها أي تكتسب قوة سوقية.

رابعا: وضع حواجز دخول مرتفعة

للمؤسسات القائمة في الصناعة والمتبينة لإستراتيجيات التمييز قدرة كبيرة على وضع حواجز دخول ضخمة أمام المؤسسات الكامنة التي تفكر في الدخول إلى الصناعة، لأن المؤسسات القائمة تمتلك السرعة والمهارة والشهرة أو أصول متخصصة... مما يستلزم على الداخلين الجدد استثمارات باهظة في التمييز، من أجل الاقتراب من مركز المؤسسة المتبينة لإستراتيجيات التمييز. كما أن المنافسين المباشرين ذوي العروض الغير واضحة للزبائن فيكمن عزلهم وإبعادهم عن الصناعة.

الفرع الثاني: مخاطر تطبيق إستراتيجيات التمييز

على الرغم من أن هدف إستراتيجيات التمييز الرئيسي هو تعزيز الميزة التنافسية والموقف التنافسي للمؤسسة وبذلك ضمان حصّة سوقية مرتفعة في الصناعة، وبالتالي إبعاد خطر المنافسة مع المؤسسات الأخرى، إلا أن تطبيقها يترتب عليه بعض المخاطر التي يمكن أن تحدث نتيجة سلبية على أداء المؤسسة، وفيما يلي عرض لبعض أهم هذه المخاطر:

(1) F. Bildault, Op.cit., p 140.

أولاً: سهولة تقليد منتجات المؤسسة

قدرة مؤسسات أخرى على توفير منتجات مماثلة أو أفضل من منتجات المؤسسة المتبينة استراتيجيات التمييز، لذلك على الرغم من أن استراتيجيات التمييز فعالة في خلق ولاء الزبائن، فإنها لا تغلق الباب تماماً وبإحكام في وجه الداخلين الجدد. ونستطيع القول أنه عندما ينبثق التمييز من التصميم أو السمات الطبيعية للمنتج، تكون عملية التقليد والمحاكاة سهلة وتتقلص على أثر ذلك أهمية التمييز عندما يصبح الزبائن أكثر حساسية تجاه السعر، أما عندما ينبثق التمييز من الجودة أو الخدمة أو الموثوقية، أو أي مصدر معنوي، فيترتب على ذلك تأمين وضع المؤسسة بشكل أكبر، ومن الصعوبة بمكان محاكاة التمييز المعنوي، وبإمكان المنتج المتميز أن يجني الثمار والأرباح المرتبطة بهذه الإستراتيجية في ذلك المجال لفترة طويلة من الزمن.

ثانياً: صعوبة استدامة علاوة السعر

عندما يصبح المنتج ناضجاً يكون مألوفاً أكثر في السوق، يصبح الزبائن أكثر معرفة عن المنتج، وأكثر ذكاءً حول ما يريدونه، وحول نوع وحجم القيمة الأصلية، وما هم على استعداد لدفعه ويصبح تبرير علاوة السعر صعباً. يمكن أن يصبح الهيكل القائم على التكاليف العالية المقارنة للمؤسسة التي تمارس التمييز إحدى حالات ضعفها، عندما تطرق أبواب السوق تقليدات أو إحالات للمنتج تكون منخفضة التكاليف.

ثالثاً: تضييع جاذبية التمييز في نظر الزبون

يعرض التمييز المؤسسة إلى أن تصبح منتجاتها أمورا مألوفة وشائعة، فعندما يدخل المنافسون الجدد السوق، ويصبح الزبائن أكثر معرفة بما هو متاح بمضي الوقت، المؤسسات التي لم تعد قادرة على استدامة مبادراتها القيادية القائمة على التمييز، مع ابتكارات مستقبلية للمنتج، وتدعيمات للخدمة أو أوجه أخرى، سوف تجد نفسها في حالة خطيرة، من عيوب التكلفة عندما يتحول عدد كبير من الزبائن إلى المؤسسات التي تستطيع إنتاج نفس المنتج بتكلفة أقل لذلك يتطلب التمييز أن تبقى المؤسسة التجديد والجودة اللذين يوفران الميزة الفاصلة لتسريع تطوير المنتج، لكي تبقى قريبة من احتياجات الزبون، واتجاهات السوق⁽¹⁾.

رابعاً: الانفراد بميزات حقيقية أو انطباعية ليس له دوماً قيمة

إن انفراد المؤسسة مهما كانت طبيعته لا تعادل دوماً التمييز فهي لاتصل إلى هذا الأخير إلا إذا كان الزبون يدركها يقدرها. فالتمييز الأكثر إقناعاً ينتج دوماً عن مصادر القيمة التي يمكن للزبون إدراكها وقياسها أو من مصادر صعبة القياس غير أنها تكون مهمة جداً، كما أن أحسن ملاحظة تمييز المؤسسة تكمن في قدرتها على الحصول بصفة دائمة على فائض سعري عند بيع منتجاتها لزبائن مطلعين عليها بصفة جيدة، وتهمل المؤسسات

(1) روبرت.أ. بتس و ديفيد. لي، مرجع سابق، ص 340، 341.

في بعض الأحيان ضرورة وضع الإشارة، معتبرة أن معايير الاستعمال هي القواعد الوحيدة أو الحقيقية للتمييز، وتنسى أن إشارات القيمة مهمة، لأن الزبائن غير قادرين أو مهينين لمعرفة الاختلافات أو الفروق بين المنافسين. هذا ما يجعل المؤسسة معرضة لهجوم المنافسين الذين سيقدّمون منتجا ذو قيمة أقل غير أنه يحتوي على مسار أحسن للشراء لدى الزبون.

كما أن معايير الشراء تتغير حسب الزبائن، وإذا لم تدرك المؤسسة وجود قطاعات سوقية لدى الزبائن، فإنها ستلبي حاجاتهم بصفة سيئة، حيث على المؤسسة إدراك وجود قطاعات سوقية مختلفة، لذلك عليها أن تبني استراتيجيات تمييزها على معايير مقسمة على العديد من الزبائن⁽¹⁾.

خامسا: التمييز المبالغ فيه

إذا لم تتمكن المؤسسة من استيعاب الآليات التي تؤثر بواسطتها على القيمة المنتجة أو المدركة من طرف الزبون، قد يؤدي ذلك إلى إفراط في التمييز، فمثلا إذا كانت جودة المنتج أو مستوى الخدمة المقدمة يفوق حاجة الزبائن، تكون المؤسسة في موقع تنافسي سيئ بالنسبة للمنتجات ذات الجودة المناسبة والسعر الأكثر انخفاضا، لأن المبالغة في التمييز تؤدي إلى تآكل الميزة التنافسية وربحية المؤسسات، حيث أن تكاليف التشغيل المتصاعدة تلتهم علاوة السعر التي يدفعها الزبائن طواعية. وبذلك التمييز لا يؤدي إلى نتائج تفوق المتوسط بالمؤسسة وهذا لأن القيمة المدركة من طرف الزبون لم تتجاوز تكلفتها، فعادة ما تنسى المؤسسات عزل تكلفة النشاطات التي تسعى إلى التمييز وتحديدها، فهي تقترض أن هذا الأخير سيكون ذو مردودية. فتعمل على إنفاق مبالغ مالية لا يمكن تعويضها أو تعويض فرصة تخفيض التكاليف⁽²⁾.

كما أن التمييز في الواقع يكلف كثيرا، وعلى المؤسسة أن تخصص مبالغ كبيرة إذا أرادت الحيازة على خاصية التفرد، فمثلا من أجل تقديم مساعدات تقنية يجب توظيف مستخدمين مختصين إضافيين، ومن أجل إنتاج منتجات أكثر قوة وصلابة يستلزم استعمال قدر أكبر من المواد الأولية أو تكون ذات سعر مرتفع، مقارنة مع تلك التي يستعملها بقية المنافسين. ويمكن أن نشير كذلك إلى أن تكلفة التمييز قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ويرجع ذلك إلى اختلاف موقع المؤسسات اتجاه عوامل تطور التكاليف، وفي هذه الحالة ينبغي الرفع من درجة التمييز بواسطة التنسيق الجيد بين الأنشطة، فمثلا التنسيق الجيد بين مراقبة الأسعار، التموين وبرنامج الإنتاج، يؤدي ذلك إلى تخفيض تكلفة التخزين وتقليص آجال التسليم⁽³⁾.

(1) M. Porter, Op.cit., pp 198, 200.

(2) Ibid., P 200.

(3) عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية - مصادرها - تنميتها - وتطويرها-، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص 24.

خلاصة:

حاولنا في هذا الفصل توضيح مفهوم إستراتيجيات التمييز في الصناعة. حيث تعرفنا في البداية إلى السلوكيات الإستراتيجية في الصناعة وعلاقتها بهيكل الصناعة وأداء المؤسسة، ثم تناولنا ماهية إستراتيجيات التمييز حيث تهدف هذه الأخيرة إلى المنافسة على أساس إشباع رغبات وحاجات الزبائن عن طريق منتجات متميزة. وتتزايد درجات نجاحها في حالة ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة، لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.

كما تعرفنا من خلال هذا الفصل على نوعين من أنواع استراتيجيات التمييز في المؤسسات الصناعية تمييز المنتج وتمييز السعر، لنصل إلى نتيجة مفادها أن التطبيق الناجح لاستراتيجيات التمييز يستند على توفر جملة من الشروط أهمها تحليل احتياجات الزبائن والعمل الدائم على البحث والتطوير والإبداع لتمييز المنتج عن باقي المنتجات المنافسة في الصناعة.

ولا تخلوا استراتيجيات التمييز -كغيرها من الاستراتيجيات- من آثار تنعكس على تلك المؤسسة المتبينة لهذه الاستراتيجيات، منها ما هو إيجابي على المؤسسة استغلاله ومنها ما هو سلبي تحاول المؤسسة عدم الوقوع فيه.

وبعد دراسة إستراتيجيات التمييز في الصناعة، نحاول في الفصل الموالي أن نبين الدور الذي تلعبه هذه الإستراتيجيات في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة الصناعية.

الفصل الثاني: تنمية الحصة السوقية في الصناعة من خلال استراتيجيات

التمييز

تمهيد:

يتوقف نجاح المؤسسات الصناعية على مدى تطبيقها واختيارها المناسب لاستراتيجيات التمييز الملائمة لطبيعة الأسواق المستهدفة وقدرتها على معرفة الخصائص الديمغرافية والسلوكية للزبائن. فبعد أن تناولنا في الفصل الأول الإطار المفاهيمي لاستراتيجيات التمييز سنحاول في هذا الفصل معرفة كيفية تنمية الحصة السوقية من خلال تبني المؤسسة لأي إستراتيجية من استراتيجيات التمييز، فعلى المؤسسة أولاً معرفة السوق (هيكله وأشكاله) الذي تنشط فيه ثم فهم القوى المؤثرة في المنافسة والتي يمكن أن تشكل عناصر أساسية في اختيار المؤسسة استراتيجيات التمييز المناسبة التي تناور بها ضد منافسيها لتحفظ على الأقل حصتها السوقية، وهذا ما سنتعرف عليه من خلال المبحث الأول. وفي المبحث الثاني سننتقل إلى مفاهيم أساسية حول الحصة السوقية، ثم مساهمة استراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية كمبحث ثالث.

المبحث الأول: السوق، هيكله وأشكاله

يمثل السوق بالنسبة للمؤسسة سبب تواجدها والعنصر الرئيس في صياغة برامجها وإعداد استراتيجياتها⁽¹⁾، لذلك سنخصص هذا المبحث للتعرف على السوق وهيكله ومختلف أشكاله.

المطلب الأول: مفاهيم متعلقة بالسوق

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى بعض المفاهيم المتعلقة بالسوق والمتمثلة في تعريف السوق، تحديد مجال السوق، وتحديد مجال تنافس المؤسسة في السوق.

الفرع الأول: تعريف السوق

تعني كلمة سوق الكثير من المفاهيم وفقا لوجهات النظر المختلفة، والمفهوم الأول التقليدي والشائع أن السوق هو بمثابة المكان - المنطقة الجغرافية - الذي يتم فيه اللقاء بين البائعين والمشتريين لتبادل المنتجات⁽²⁾. بينما يعرفه علماء الاقتصاد بأن السوق يعني البائعين والمشتريين الحاليين والمرقبين الذين يقومون بعقد صفقات معينة، أي أنه العلاقة بين العرض والطلب لسلعة أو خدمة ما في قطاع وبيئة محددة⁽³⁾. فإذا ما أخذنا سوق مثل سوق المشروبات نجد أنها تتكون من بائعين يمثلون المؤسسات المتعاملة في إنتاج وبيع الكوكا كولا والبيبسي... وكل المشتريين لهذه السلع.

ومن وجهة نظر رجال التسويق فإن السوق هو مجموعة من المشتريين الحاليين والمرقبين الذين لديهم حاجات أو رغبات غير مشبعة، ولديهم القدرة والرغبة على الشراء، والذين يمكن خدمتهم وإشباعهم من جانب المؤسسة، وذلك باعتبار أن السوق ليس فقط مكان أو مجموعة أفراد، بل أنه يعبر عن مجموعة من التصرفات البشرية التي تحرك جانبي الطلب والعرض للمنتجات في الصناعة، لذا تسعى المؤسسة إلى التعرف على حجم ونوعية هذه الحاجات والرغبات الغير مشبعة سواء كانت ظاهرة أم كامنة، وتسعى أيضا إلى تحديد الفئة التي لديها قدرة على شراء منتجاتها في ظل الظروف البيئية المتاحة⁽⁴⁾.

ومن التعريف السابق يتضح لنا أن السوق تركيب من مجموعة من العناصر، أولها أن السوق هو مجموعة من المشتريين سواء كانوا أشخاصا طبيعيين أم مؤسسات وسيطة من الوسطاء والمشتريين الصناعيين والحكومة، والمؤسسات الأخرى في المجتمع، ويعتبر هؤلاء هدف كل الجهود التسويقية للمؤسسة. إذ

(1) عبد المالك مزهودة، مرجع سابق، ص 56.

(2) طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 92.

(3) Claude Demeue, Op.cit., P 29.

(4) طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 93.

تبحث عن الحاجات والرغبات غير المشبعة التي تمثل فرصا تسويقية جيدة، كما يوضح هذا التعريف أن السوق لا يقتصر على المشتريين الحاليين فقط ولكن يمتد إلى المشتريين المرتقبين باعتبار أن الجهود التسويقية تنفذ في الفترة المستقبلية، ولكن العملية الشرائية لا يمكن أن تتم إلا إذا توفرت مجموعة من الشروط: (1)

- وجود قناعة فعلية بالمنافع التي تعطيها هذه المنتجات لهم، ويخلق ذلك لديهم رغبة فعلية بالشراء.
- أن توفر الرغبة فقط لا يعني إتمام العملية الشرائية، فيجب توفر قدرة شرائية أي وجود أموال لدى المشتري ولديه الرغبة أن يعادلها بالمنافع، لذلك لا بد من توفر القدرة والرغبة معا.
- ضرورة توفر السلطة باتخاذ القرار الشرائي لدى كل من المشتري والبائع إذ أن الرغبة والقدرة إذا توفرت دون وجود السلطة الشرائية مع توفر المناخ اللازم في البيئة المحلية فإن ذلك يعني عدم إتمام العملية الشرائية.

ومن نفس المنظور، عرف Kotler السوق بأنه جميع المستهلكين المحتملين الذين يتشابهون في حاجاتهم ورغباتهم، والذين لديهم القدرة والرغبة في القيام بعملية التبادل من أجل تلبية تلك الحاجات والرغبات. (2)

وبالإضافة إلى السوق المادي (الذهاب إلى مكان معين للشراء) هناك سوق فرضي أي رقمي والذي يصف به مجموع المنتجات (الشراء عبر الإنترنت) وما وراء السوق المكتملة والمرتبطة بفكر المستهلك ولكن الخاصة بنشاط مختلف القطاعات، فمثلا يشمل ما وراء سوق السيارات كل من المصنعين، المرخص لهم، الوسطاء البائعين، مؤسسات التمويل، وكالات التأمين والقائمين بالصيانة (3).

ومما سبق يمكن القول بأن السوق ليس مكانا بحد ذاته وإنما نظاما للاتصال بين البائعين والمشتريين، سواء كان هذا الاتصال مباشر (شخصي) أو غير مباشر (هاتف، برق، انترنت...).

الفرع الثاني: تحديد مجال السوق

يشير تحديد مجال السوق إلى المجال أو النطاق الذي ترغب المؤسسة ممارسة أنشطتها التسويقية فيه، وقد تختار المؤسسة مجالا واسعا للسوق وجذب غالبية الزبائن المتواجدين به، وبذلك فهي تعتبر جميع الزبائن جزء من سوق كبير، كما يمكن أن تختار تجزئة هذا السوق إلى قطاعات فرعية مع تركيز جهودها التسويقية على خدمة جميع هذه القطاعات أو غالبيتها، أو قد تقرر تركيز جهودها على خدمة احتياجات قطاعات محددة من السوق. وحتى يتم تحديد مجال السوق الذي يمكن أن تخدمه المؤسسة، ونظرا لتباين الزبائن في حاجاتهم ورغباتهم ووجود منافسين لتلبية هذه الحاجات والرغبات، يجب أن تقوم المؤسسة بتجزئة السوق.

(1) طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 94.

(2) Philip Kotler et Bernard Dubois, Op.cit., p 302.

(3) Ibid., p 14.

وتعرف هذه الأخيرة بأنها تقسيم سوق الزبائن إلى مجموعات فرعية متجانسة يمكن تمييزها بدلالة بعض المعايير منها أنماط سلوكها ومواقفها وخصائصها⁽¹⁾. ويمكن أن تتم التجزئة بمستويات مختلفة، وهي كما يلي:

أولاً: السوق الواسع

تعتمد المؤسسة وفقاً لهذا المفهوم على الإنتاج والتوزيع والترويج الواسع لمنتج واحد لكل الزبائن. ويقوم الافتراض الأساسي لتطبيق هذا المفهوم على تشابه حاجات المستهلكين ومن ثم يمكن لمنتج واحد إشباعها، فهو بذلك يخلق أكبر سوق محتمل ينتج عنه انخفاض في التكاليف ومن ثم انخفاض الأسعار وحدود ربح عالية⁽²⁾. وعلى الرغم من المزايا السابقة ظهرت عدة عوامل تجعل الاعتماد الدائم للمؤسسة على التسويق الواسع أكثر صعوبة مثل ظهور الأسواق المتخصصة، شبكات التسويق المنزلي (الانترنت).

ثانياً: التركيز على السوق المستهدف

يعتبر تعدد الزبائن وانتشارهم واختلافهم في احتياجاتهم وممارساتهم لعملية الشراء، أمراً يصعب على المؤسسة جذب كل الزبائن في السوق أو على الأقل كل الزبائن بنفس الطريقة، بالإضافة إلى اختلاف المؤسسات نفسها في قدراتها على خدمة قطاعات مختلفة من السوق أدت إلى انتقال معظم المؤسسات من التسويق الواسع إلى التسويق المستهدف (السوق المخدم). وعليه، تركز المؤسسات على الزبائن الذين لديهم اهتمام أكبر بالمنتجات التي تنتجها بدلاً من توزيع جهود تسويقها على كل الزبائن. ومن هذا المنطلق، يتم تقسيم السوق إلى أجزاء صغيرة وأصغر حجماً، بحيث يتألف جزء من السوق من مجموعة محددة من الزبائن.

ثالثاً: تجزئة السوق على مستوى الزبون

يؤدي المستوى النهائي للتجزئة إلى تجزئة السوق لحين الوصول إلى مستوى الفرد، وهذا يسمى بالتسويق حسب متطلبات الزبون كما يسمى أيضاً بالتسويق الفردي أو التسويق المباشر أو التسويق واحد لواحد، ويتم إعداد المنتجات والبرامج التسويقية لتلبية احتياجات واختيارات الزبائن كل على حده، حيث ساعد على تحقيق ذلك التكنولوجيا الجديدة وقواعد البيانات والإنتاج الآلي ومختلف وسائل الاتصال المباشر.

ويجب التمييز بين هذا النوع من التسويق وبين التسويق الجماعي حسب متطلبات الزبون فيحدث النوع الأول عندما يعد المنتج منتجاً جديداً للزبون ابتداءً من أول مرحلة لتصنيعه، بينما يتم الإنتاج الجماعي وفق متطلبات الزبائن عند صنع المؤسسة أجزاء أساسية يمكن تجميعها بطرق مختلفة لتتناسب كل زبون حسب طلبه.

(1) محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، دار زهران، عمان، الأردن، 2000، ص 19.

(2) Malcolm Macdonald, Les plan marketing « comment les établir ? comment les utiliser ? » Bruxelles : Ed : de Boeck, 2004, p 121.

الفرع الثالث: تحديد مجال التنافس في السوق

إن تحديد مجال التنافس يتطلب تحديد الإطار السوقي أي إطار الصناعة الذي تنتمي إليه المؤسسة. تأخذ كلمة "الصناعة" معنيين أساسيين بحسب استخدامها، فالصناعة بمعنى النشاط الصناعي قد يقصد بها كل الإجراءات المتخذة من قبل الوحدات الاقتصادية في المجتمع من أجل تحويل خام أو سلع وسيطة إلى سلع أخرى تعتبر من وجهة نظرها سلعا نهائية. وبموجب هذا التعريف نميز الصناعة عن بقية النشاطات الاقتصادية في المجتمع كالزراعة، الخدمات. من جهة أخرى قد يقصد بـ "الصناعة" وحدة النشاط داخل القطاع الصناعي، ولذلك فهي تضم كل الوحدات الإنتاجية التي تقوم بإنتاج سلع متقاربة، أو تستخدم نفس مادة الخام أو نفس طريقة الصنع... ضمن هذا التعريف فإننا نقسم قطاع الصناعة إلى عدة صناعات مثل: صناعة المواد الغذائية وصناعة المنسوجات وصناعة المنتجات الجلدية وصناعة الكيماويات...⁽¹⁾

كما تعرف الصناعة على أنها مجموعة من المؤسسات تقدم منتجات يمكن أن تمثل بدائل بعضها البعض وهذه البدائل عبارة عن منتجات تؤدي إلى إشباع الحاجات الأساسية لنفس المستهلك. وعلى سبيل المثال، فإن الألواح المعدنية أو البلاستيكية المستخدمة في بناء جسم السيارة يعتبر كل منها بديلا دقيقا للآخر. وبالرغم من أن تقنيات الإنتاج مختلفة، فإن المؤسسة المتخصصة في تصنيع ألواح الجسم المعدنية تندرج ضمن نفس المجال الصناعي مثلها مثل المؤسسات التي تقوم بتصنيع ألواح الجسم البلاستيك، إذ أنهما يخدمان نفس حاجات المستهلك⁽²⁾.

بينما ينظر Porter للصناعة وفق التحليل الوسطي (وهو تحليل يربط بين الاقتصاد الجزئي والكلي) على أنها مجموعة من المؤسسات مرتبطة مع بعضها البعض عن طريق مجموعة معقدة من العلاقات التي تتميز بالتغير نتيجة الحركية الموجودة في الصناعة، وهذه الحركية مرتبطة أساسا بالدولة وشدة المنافسة كالإستراتيجية المطبقة من طرف المؤسسات وخاصة المسيطرة منها لما لها من أثر على بنية الصناعة. كما ينظر للصناعة وفق هذا التحليل على أنها نظام مفتوح، متحرك ومتغير تحت تأثير الأعوان المسيطرين⁽³⁾.

يقسم Porter الصناعة إلى مجموعات إستراتيجية، وهناك من يعتمد على تقسيم الصناعة إلى بنية Filière وفروع Branches حيث يشمل الفرع على مجموعة من المؤسسات أو أجزاء منها وحدات تنتج نفس المنتج، أما البنيات فهو مفهوم ظهر نتيجة للتكتلات العمودية، ويشمل مجموعة من الفروع أين تكون العلاقة بينها علاقة

(1) أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 03.

(2) شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 131.

(3) Jean Pierre Angelier, Economie industrielle (Eléments de méthode), Ed Office des Publications Universitaires, Alger, 1993, pp 36, 46.

زبون- مورد، أي أن البنية تشمل جميع مراحل المنتج منذ استخراج المادة الأولية إلى المنتج النهائي. كما يقسم البعض الآخر الصناعة إلى مجموعات صناعية أين يكون القرار في المؤسسات متركز ومن أمثلة هذا النوع من الصناعة Holding. وعلى ضوء ما سبق، يجب معرفة المنافسين وإستراتيجياتهم ونقاط القوة والضعف لديهم، وذلك بغرض تحديد مجال التنافس.

بالرغم أن مصطلحي الصناعة والسوق يختلفان، إلا أنه في أغلب الحالات عادة ما لا يتم التفرقة بين استعمالهما، وهذا ما سنعمل به في بحثنا.

المطلب الثاني: هيكل السوق

سنتناول في الفرع الأول تعريف هيكل السوق، ثم أهم محددات هيكل السوق في الفرع الثاني.

الفرع الأول: تعريف هيكل السوق

في البداية كان يعبر عن هيكل السوق (الصناعة) بنسبة التركيز فقط، بحيث كان الهدف هو تقييم مدى اقتراب عدد البائعين أو شكل السوق من حالة المنافسة التامة أو من حالة الاحتكار التام، وذلك من أجل استنتاج آلية أداء المؤسسة، ومع اكتشاف عدم صحة مفهوم السوق المستقر وكذا انخفاض أهمية التركيز إلى حد كبير هذا كله أدى إلى ظهور مفهوم المنافسة المحتملة (تقدير إمكانية الدخول والخروج من وإلى الصناعة من طرف المؤسسات) التي أصبحت تعتبر أكثر أهمية من المنافسة بين المؤسسات الموجودة في السوق فعلا والقوة السوقية لهذه المؤسسات⁽¹⁾.

وانطلاقا من ذلك عبر عنه (هيكل الصناعة) الاقتصادي Bain بأنه: "يعني تلك الخصائص التي تنظم الصناعة والتي تترك تأثيرا إستراتيجيا على طبيعة المنافسة والتسعير داخل تلك الصناعة"، ويقترح Bain أربعة خصائص رئيسية لهيكل الصناعة والتي تعتبر مهمة لاستيعاب المفهوم وقياسه بشكل محدد وهي:

- درجة تركيز البائعين، أي عدد المصانع المنتجة لسلعة ما، وتوزيعها النسبي من حيث الحجم.
- درجة تركيز المشتريين، أي عدد المشتريين للسلع وتوزيعهم النسبي.
- درجة الاختلاف والتنوع فيما بين السلع أي الفرق في مستوى نوعية المنتجات.
- شروط دخول المؤسسات وخروجها من وإلى الصناعة.

(1) Jean Pierre Angelier, Op.cit., p 65.

ومعلوم أن كل من هذه الخصائص الأربعة لهيكل الصناعة مهمة في تحديد سلوك المؤسسات الصناعية والتي بدورها تؤثر على أداء الصناعة ككل⁽¹⁾.

وقد يعني اصطلاح "هيكل الصناعة" خواص التركيب البنائي للأسواق التي تنتج في ظلها الصناعات في بلد معين. ومن أمثلة هذه الخواص الأهمية النسبية للوحدات الإنتاجية المختلفة في الصناعة (أي وزنها النسبي من حيث الرأس المال أو حجم الإنتاج أو عدد العمال أو قيمة المبيعات أو غيرها من المؤشرات).

كما أن تعبير هيكل الصناعة قد يقصد به عدد المؤسسات في الصناعة وتوزيع حجمها النسبي في الاقتصاد، كأن نقيس نصيب أكبر أربع أو ثمان أو خمسين مؤسسة ضمن صناعة معينة من حجم الإنتاج أو رأس المال الإجمالي أو المبيعات أو عدد العمال الكلي في الصناعة. وغالباً ما يطلق على هذا التعريف "نسبة التركيز الصناعي"⁽²⁾.

وفي نموذج أكثر شمولاً تم طرحه من طرف مايكل بورتر (Porter) حيث حدد هيكل الصناعة من خلاله بأنه يمثل مجموعة القوى الخمس للمنافسة⁽³⁾، الموضحة في الشكل (1.2) أدناه، والمتمثلة فيما يلي:

- **التنافس بين المنافسين الحاليين:** تتوقف المنافسة بين المؤسسات الحالية في الصناعة على عدة اعتبارات أهمها عدد المؤسسات، درجة تعلقهم بالصناعة، مدى وجود تكاليف ثابتة مرتفعة... ويحدث هذا التنافس وضعياً مميزة وهذا بالاعتماد على خطة مبنية على المنافسة عن طريق الأسعار، الإعلان، المنتجات الجديدة، تحسين الخدمات والضمانات الممنوحة للزبائن. ومن العوامل التي توافق المنافسة الحادة هي:⁽⁴⁾
 - هيكل المنافسة، أي عدد المنافسين كبيراً أو أحجامهم وقواهم متقاربة فيما بينها.
 - النمو البطيء للصناعة وقد يؤدي إلى الصراع من أجل حصص السوق بين المؤسسات.
 - المنتج غير متميز أو لا يفرض تكاليف التغيير.
 - التكاليف الثابتة عالية إذا كانت المنتجات قابلة للتلف.
 - القدرة الإنتاجية في تطور ملحوظ وإمكانية تجزئة رأس المال التقني.
 - إذا كانت عراقيل الخروج كبيرة، ووجود الإبداع التكنولوجي الذي يسمح بخفض الأسعار.
 - إمكانية النمو الخارجي، فعندما تتمكن مؤسسات ما من ابتلاع مؤسسات أخرى فإن الضغط التنافسي على المؤسسات الأخرى سيرتفع.

(1) مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2005، ص ص 28، 29.

(2) أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 51.

(3) Jean Pierre Angelier, Op.cit., p 65.

(4) عبد المالك مزهودة، مرجع سابق، ص ص 63، 64.

- **تهديد المنافسين الجدد:** لا يقتصر تحليل الصناعة على تحليل المجموعة الحالية من المنافسين فقط بل الأهم من ذلك هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين المحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم⁽¹⁾. حيث ما يشجع المنافسين الجدد أثناء توغلهم للصناعة، قدرات جديدة في الإنتاج ورغبة في إخضاع حصة من السوق لصالحهم، وعادة ما يأتون بمراد جوهرية. وخطورة هذه التهديدات تتعلق بعراقيل الدخول الحالية وردود الأفعال المتوقعة من طرف المنافسين، فإذا كانت عراقيل الدخول كبيرة، أو توقع المنافسون الجدد بمنافسة شديدة من منافسيهم فإن درجة الخطورة تكون قليلة. أما إذا كانت الحواجز ضعيفة يكون الخطر كبيرا، ومن ثم فإن تحليل عوائق الدخول للصناعة يعتبر أمرا هاما في تحليل درجة المنافسة المحتملة.
- **تهديد المنتجات البديلة:** هناك قوى أخرى محورية لتحديد جاذبية الصناعة هي المنتجات البديلة، وتتمثل في وجود مؤسسات أخرى تقدم بدائل محل المنتجات التي تقدمها المؤسسة في الصناعة ما لم تكن منتجات هذه المؤسسة متميزة، حيث وجود المنتجات البديلة في السوق يضع حدا لقدرة أو مردودية الصناعة، وهذا يفرض مستوى من الأسعار الممكن تطبيقها، وبالتالي وضع حد للربح الممكن تحقيقه، ويعتمد تأثير المنتجات البديلة على الصناعة على عدد من العوامل نذكر منها ما يلي:⁽²⁾
 - مدى توفر بدائل قريبة.
 - تكلفة التبديل لمستخدمي المنتج.
 - مدى تشدد منتجي المنتجات البديلة.
 - مقايضة السعر والقيمة بين المنتجات الأصلية وبدائلها.
- **قوة تفاوض الموردين:** تتمثل القدرات التفاوضية للموردين في مدى قدرتهم على التهديد بتخفيض جودة المواد وتقليل الخدمات التي يقدمونها، وقد تساهم تصرفات الموردين الأقوياء المتمثلة في زيادة أسعار المواد الأولية في تخفيض ربحية المؤسسة وخاصة في حالة عجزها عن إدماج الارتفاع الحاصل في التكاليف. ويمكن اعتبار مجموعة من الموردين بأنهم أقوياء إذا توفرت فيهم الشروط التالية:⁽³⁾
 - إذا كانت هذه المجموعة مسيطرة عليها من طرف عدد قليل من المؤسسات وكان هؤلاء الموردون أكثر تمركزا من الصناعة التي سيبيع لها هذا المنتج.
 - إذا كان منتجها وحيدا أو على الأقل متميزا أو يكون محميا من تكاليف التغيير.

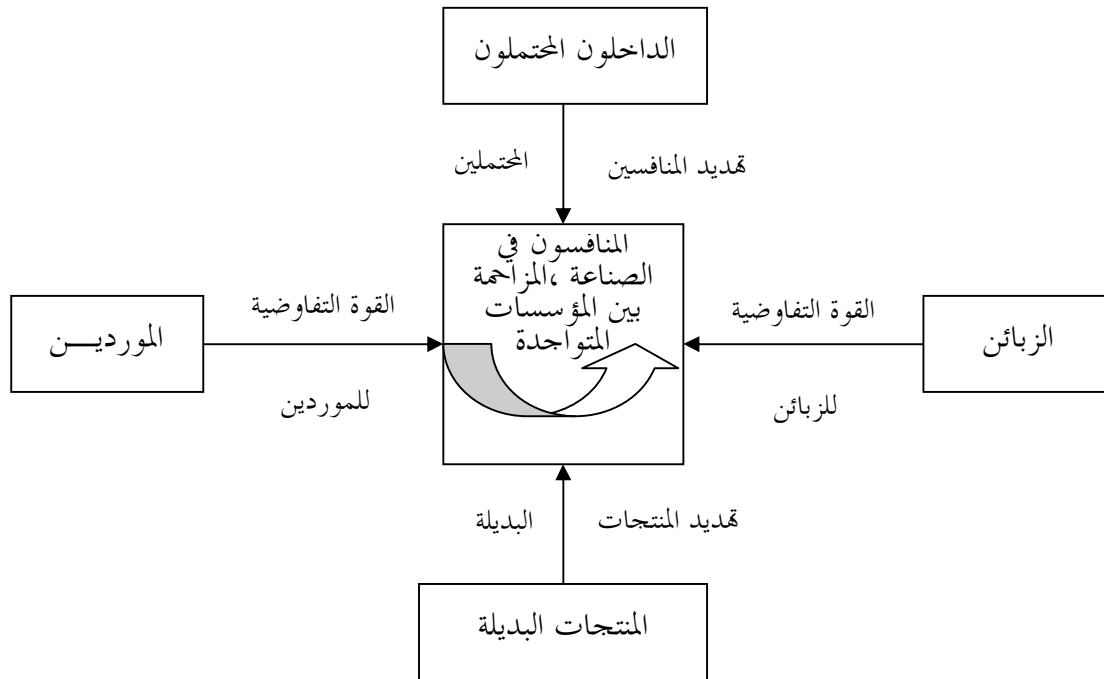
(1) نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 69.

(2) المرجع السابق، ص 72.

(3) عبد المالك مزهودة، مرجع سابق، ص ص 65، 66.

- إذا كان الموردون غير مضطرين لمقاومة المنتجات الأخرى عند بيع منتجهم للصناعة.
- إذا كانت قدرة على التكامل العمودي من الأسفل.
- إذا كانت المؤسسة المشتريية لا تشكل زبونا مهما بالنسبة لهذه المجموعة من الموردين، وأن يكون لديها زبائن مهمين غير هذه المؤسسة.
- **قوة تفاوض الزبائن:** هناك حالات معينة يمكن فيها للزبائن إجبار المؤسسات على تخفيض الأسعار أو تقديم جودة أعلى أو خدمات أكثر أو ضرب المنافسين بعضهم ببعض، ويؤثر كل ذلك على ربحية الصناعة، وتتحقق القدرات التفاوضية للزبائن بتوافر عدة شروط، أهمها:
 - أن تمثل مشتريات الزبائن كميات كبرى من مبيعات الصناعة.
 - أن تكون تكاليف تحولهم إلى منتجات بديلة ضعيفة مع إمكانية تحقيقهم للتكامل الأمامي.
 - توفر المعلومات الخاصة بالأسعار والتكاليف الحقيقية للسوق.
- إن قوة مساومة الزبائن تتغير عبر الزمن أو ضمن خطط المؤسسة التي يجب أن تدرك أن عملية انتقاء الزبائن تدخل ضمن القرارات الإستراتيجية لما لها من تأثير على الميزة التنافسية⁽¹⁾.

الشكل (1.2): القوى التنافسية الخمس لـ Porter



Source: M. Porter, Avantage concurrentiel, éd. Inter Edition, Paris, 1986, p 15.

⁽¹⁾ عمار بوشناف، مرجع سابق، ص 06.

من جهة أخرى يرى أوستين (Austin) أن نموذج مايكل بورتر في تحديده لهيكل الصناعة يحتاج إلى تعديل حتى يمكن تطبيق تحليله في الدول النامية، وهذا لاعتماده بدرجة كبيرة على الأسواق والصناعات في الدول المتقدمة، ولهذا أضاف أوستين (Austin) عاملين بالإضافة للعوامل الخمس للمنافسة وهي:⁽¹⁾

- **تصرفات الحكومات:** باعتبار الحكومة قوة كبرى في الدول النامية، تؤثر (الحكومة) على هيكل الصناعة وديناميكياتها وذلك باعتبارها القوة السادسة والمطلوب إضافتها إلى نموذج Porter، فالحكومة هي المنظم الذي يحدد من لديه الحق الحصول على الموارد الرئيسية، كما أنها العنصر الحاكم الذي يحدد العديد من الأسعار والتكاليف. لذا يمكن للمؤسسات صناعة ما تحقيق ميزة تنافسية من خلال استجاباتها لتصرفات الحكومة. إذن تصرفات الحكومة تؤثر على هيكل الصناعة في الدول النامية.
- **العوامل البيئية:** وهي كذلك من القوى التي تؤثر في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكية المنافسة وتتمثل في العوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية، والديمغرافية.

وأخيراً فإن مفهوم هيكل الصناعة قد يستخدم للتعبير عن الخواص الأساسية للأسواق التي تعمل في ظلها المؤسسات الصناعية والتنظيمات المكونة لهذه الأسواق والتي يكون لها تأثير على سلوك هذه المؤسسات وأدائها.

الفرع الثاني: محددات هيكل السوق

اعتماداً على مفهوم هيكل السوق الذي تطرقنا له سابقاً فإنه يشمل محددات أو أبعاد رئيسية تتمثل في مستوى التركيز، ظروف الدخول إلى السوق (الصناعة) من قبل مؤسسات أخرى جديدة، ومدى وجود تمييز في المنتجات داخل الصناعة⁽²⁾.

أولاً: التركيز الصناعي كمحدد لهيكل السوق

قبل التطرق إلى معنى التركيز الصناعي يجب التمييز بينه (التركز الصناعي) وبين التركيز الإجمالي، ويقصد بالأخير إلى أي مدى يتحكم عدد صغير من المؤسسات في الإنتاج الإجمالي للدولة ككل أو أحد القطاعات الكبيرة كالقطاع الصناعي، أي درجة تركيز الناتج الوطني أو الناتج الصناعي لبلد ما في أيدي عدد محدود من المؤسسات.

كذلك يجب التفرقة بين نوعين من التركيز، تركيز البائعين وتركيز المشترين. أما عن تركيز البائعين فهو يشير إلى أي مدى يتركز إنتاج صناعة ما في أيدي عدد محدود من المؤسسات المنتجة. ويشير تركيز

(1) نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص ص 75، 76.

(2) بامخرمة أحمد سعيد، مرجع سابق، ص ص 51، 52.

المشترين إلى أي مدى تركز المشتريات من منتج معين في أيدي عدد محدود من الوحدات الاقتصادية. ونظراً لعدم توفر بيانات كافية عن تركز المشترين في كثير من الحالات فغالبا ما يصعب قياسه، لذا يتم التركيز دائما في هذا الصدد على تركز البائعين (المؤسسات المنتجة) الذي غالبا ما تتوفر عنهم البيانات⁽¹⁾.

(أ) تعريف التركز الصناعي: المقصود بالتركز الصناعي هو: "إلى أي مدى يتركز الإنتاج في إحدى الصناعات أو الأسواق في أيدي عدد محدود من المؤسسات"، لذا ففي قياس التركز الصناعي ينصب اهتمامنا على كل صناعة أو سوق بشكل منفرد، وعلى العدد والحجم النسبي للمؤسسات في كل صناعة، وبافتراض ثبات باقي العوامل المؤثرة في التركيز، فإن الصناعة تكون أكثر تركزا كلما قل عدد المؤسسات المنتجة أو زاد التباين بين أنصبتها في الصناعة⁽²⁾. الدراسات الأولية للاقتصاد الصناعي كانت تبحث في العلاقة بين درجة التركيز في الصناعة والقوة السوقية التي يتم التعبير عنها من خلال سيطرة المؤسسات على الصناعة، وكانت نتائج هذه الدراسات هي وجود علاقة طردية بينهما⁽³⁾.

(ب) مقاييس التركز الصناعي: هناك مجموعة من المقاييس التي تستخدم في قياس التركز الصناعي، ويجب التفريق بين مقاييس التركيز المطلق ومقاييس اللامساواة. فمقاييس التركيز المطلق تتعلق بكل من عدد المؤسسات وأنصبتها النسبية في الصناعة، أما مقاييس اللامساواة فتستمد أصولها من النظرية الإحصائية وتقيس تشتت الأنصبة السوقية. وتهمل هذه المقاييس كلية عدد المؤسسات، الأمر الذي يضعف من الاعتماد عليها كمؤشر لتركز الصناعي. غير أن مقاييس اللامساواة قد استخدمت في إنجاز بعض الدراسات المهمة⁽⁴⁾.

ومنه يمكن القول أن التركيز الصناعي يقيس التوزيع النسبي للحجم الكلي للصناعة على المؤسسات الموجودة في تلك الصناعة أي أن العناصر الأساسية في قياس التركز الصناعي هي:⁽⁵⁾

- عدد المؤسسات في الصناعة، زيادة درجة الاحتكار في الصناعة يؤدي إلى زيادة درجة التركيز، ويحدث ذلك إذا كان عدد المؤسسات قليل وحجم هذه المؤسسات كبير مما يؤدي إلى زيادة نسبة إسهام كل مؤسسة في الحجم الكلي.

(1) عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 03.

(2) روجر كلارك، مرجع سابق، ص 29.

(3) Jean Pierre Angelier, Op.cit., p 66.

(4) روجر كلارك، مرجع سابق، ص 30.

(5) اقتصاديات الصناعة، ص 10، على الموقع الإلكتروني:

<http://209.85.229.132/search?q=cache:cMfgV27W8yQJ:vnasruiddin.kau.edu.sa/Files>

أطلع عليه في: 2010/11/13

- حجم كل مؤسسة ونسبة إسهامها في الحجم الكلي للصناعة، زيادة درجة المنافسة في الصناعة يؤدي إلى انخفاض درجة التركيز، ويحدث هذا إذا ازداد عدد المؤسسات وانخفض حجم هذه المشروعات يؤدي إلى انخفاض إسهام كل مؤسسة في الحجم الكلي للصناعة.

يواجه الباحث في قياس التركيز الصناعي مشاكل عديدة من ضمنها اختيار المعيار الملائم لقياس حجم المؤسسة؛ فمن الممكن استخدام حجم الأصول الثابتة (رأس المال المادي، حجم العمالة، حجم المبيعات، القيمة المضافة). إلا أنه يعطينا نتائج مختلفة؛ فالمؤسسات التي تستخدم فنونا إنتاجية كثيفة رأس المال وتقنية حديثة، تبدو كبيرة الحجم ودرجة التركيز فيها عالية، غير أنها تبدو صغيرة الحجم نسبياً، ودرجة التركيز فيها منخفضة، إذا تم استخدام حجم العمالة كمعيار لقياس الحجم. وتعتبر القيمة المضافة أكثر المعايير ملائمة، لقياس الحجم في حالة توفر بيانات كافية عنها⁽¹⁾.

وفيما يلي سنفترض صناعة تشتمل على عدد (n) مؤسسة تنتج كل منها x_i وحدة، حيث $(i = 1, 2, 3, \dots, n)$ ، وقد رتبنا هذه المؤسسات من أكبرها إلى أصغرها. (X) تمثل الإنتاج الكلي للمؤسسات حيث أن $X = \sum x_i$ ، (Si) تمثل نصيب المؤسسة الواحدة (الحصة السوقية للمؤسسة i) حيث $(S_i = x_i / X)$ ، وسوف نقوم بشرح بعض أهم مؤشرات التركيز.

1) **مقلوب عدد المؤسسات:** حيث n هي عدد المؤسسات العاملة بالصناعة. ويلاحظ أنه إذا وجد بالصناعة مؤسسة واحدة محتكرة، فإن قيمة هذا المؤشر يكون مساوياً للواحد، وكلما زاد عدد المؤسسات العاملة بالصناعة كلما انخفضت قيمة المؤشر حتى تصل إلى الصفر (n تؤول إلى ما لا نهاية). ومنه يمكن القول أنه كلما اقتربت قيمة هذا المؤشر من واحد دل ذلك على زيادة درجة التركيز، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما دل ذلك على انخفاض درجة التركيز. ويعتبر هذا المؤشر أكثر ملائمة إذا كانت المؤسسات التي تعمل بالصناعة متماثلة. ومن أهم الانتقادات التي توجه إلى هذا المعيار: ⁽²⁾

- يعتبر هذا المؤشر مضللاً إذا كانت المؤسسات التي تعمل بالصناعة غير متماثلة الحجم، فدخل مؤسسات كبيرة الحجم نسبياً في الصناعة يؤدي إلى زيادة درجة التركيز بدلاً من نقصها.
- لا يأخذ هذا المؤشر في الحسبان أثر تحويل المبيعات من مؤسسة صغيرة إلى مؤسسة كبيرة مع ثبات حجم الصناعة.

(1) عبد القادر محمد عبد القادر عطية مرجع سابق، ص ص 48، 49.

(2) المرجع السابق، ص 10.

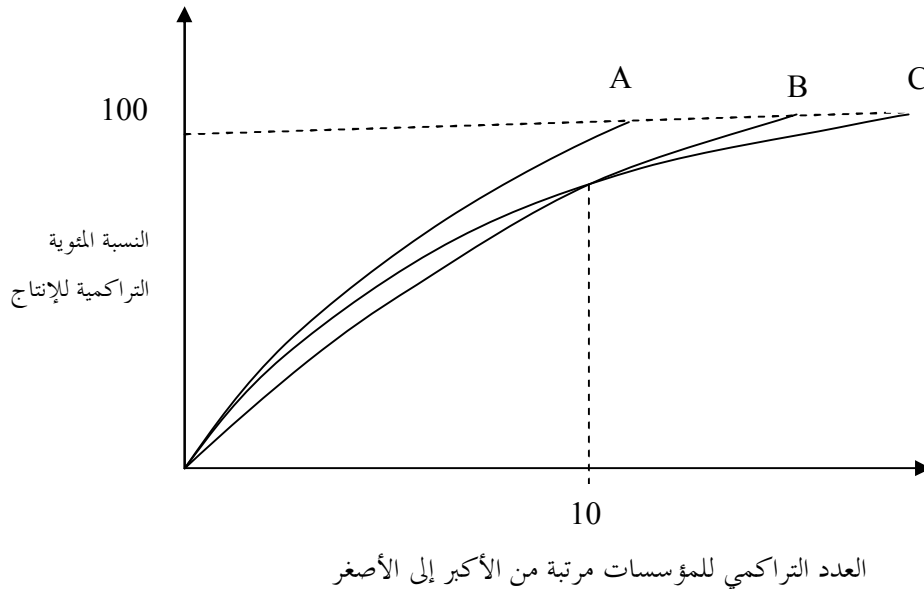
(2) نسبة التركيز: نسبة التركيز (Indice de concentration) هي أكثر المؤشرات استخداماً، وتعرف بالنسبة المئوية لنصيب أكبر المؤسسات في الإنتاج الإجمالي للصناعة (r عدد المؤسسات الكبيرة)، حيث أن r رقم اختياري يحدده الباحث. وتحسب نسبة التركيز Cr وفقاً للصيغة التالية:

$$C_r = \sum_{i=1}^r X_i / X = \sum_{i=1}^r S_i$$

فإذا اخترنا (r=5)، فإن (C5) تقيس نصيب الخمس المؤسسات من الإنتاج الكلي للصناعة. فإن كانت الحصة السوقية لهذه المؤسسات هي (15%، 12%، 6%، 4%، 3%)، تكون نسبة التركيز للخمس مؤسسات مساوية لمجموع هذه الأنصبة أي 40%. ويتمتع هذا المؤشر بأفضلية خاصة في الدراسات الوصفية والعملية حيث يسهل حسابه ويتيسر فهمه. ومن أهم الانتقادات التي توجه إلى هذا المقياس:

- إن اختيار العدد r يتم بطريقة تحكيمية لا تخضع لأي معايير موضوعية ولذا فهو يختلف من باحث لآخر.
- كما ينتقد أيضاً لمحدوديته حيث يعكس نقطة واحدة على منحنى التركيز، فإذا تقاطعت منحنيات التركيز، فشلت نسبة التركيز في إعطاء ترتيب قاطع، فيختلف ترتيب الصناعات بالنسبة لتركزها وفقاً لعدد المؤسسات r المأخوذة في الاعتبار⁽¹⁾. كما في الشكل (2.2) التالي:

الشكل (2.2): نسبة التركيز لثلاث صناعات A, B, C



المصدر: روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 1994، ص 33.

⁽¹⁾ روجر كلارك، مرجع سابق، ص 35.

وبتطبيق نسبة التركيز نلاحظ تساوي التركيز في الصناعتين (B, C) إذا اخترنا (r = 10) ، وفي حالة (r > 10) فإن الصناعة (B) تبدو أكثر تركزا، وفي حالة (r < 10) فإن الصناعة (C) تبدو الأكثر تركزا. كذلك فإن ارتباطه بنقطة واحدة على منحنى التركيز، تفقد مؤشر نسبة التركيز بعض المعلومات الهامة المتعلقة بالحجم النسبي لكبريات المؤسسات المختارة⁽¹⁾.

(3) مقياس هيرشمان وهيرفندال: مقياس هيرشمان وهيرفندال Herschman et Herfindah هو مجموع مربع أنصبة السوقية لجميع المؤسسات والتي عددها يساوي (n) التابعة لصناعة معينة. وتزداد قيمة H إلى العدد 1 كلما اشد تركيز، وهذا قد يكون المقياس الأفضل من سابقه (مقياس نسبة التركيز) لأنه يعطي وزنا أكبر للمؤسسات الأكبر حجما، وكذلك يأخذ في عين الاعتبار أنصبة جميع المؤسسات العاملة في هذه الصناعة. وبالتالي يعتبر أفضل مقياس لأنه يعبر عن تركيز الصناعة ككل. ومن أهم الانتقادات التي توجه لهذا المقياس أن إعطاء كل مؤسسة وزنا يساوي نصيبها النسبي من السوق قد لا يكون إجراء ملائما في كل الحالات، فمقدرة المؤسسة في التأثير على السعر في السوق تتحدد بعوامل أخرى غير مجرد نصيبها النسبي، ومثل هذه العوامل الأخرى قد تزيد من هذه المقدرة أو قد تقلل منها⁽²⁾، ولكن يقدم هذا المؤشر الرياضي الكثير من خصائص المفيدة في نموذج اقتصادي ويربط بين هياكل الصناعة والربحية⁽³⁾.

$$IHH = \sum_{i=1}^n (x_i/X)^2 = \sum_{i=1}^n S_i^2$$

فتربيع أنصبة المؤسسات يعطي وزنا أكبر للمؤسسات كبيرة الحجم، فإذا أخذنا صناعة من أربعة مؤسسات وكانت أنصبتها كالتالي: (10%، 20%، 30%، 40%)، فمربعات الأنصبة هو (1%، 4%، 9%، 16%)، فيكون تركيز الصناعة (H = 30%) ومن الواضح أن للمؤسسة الكبيرة الإسهام الأكبر في هذه القيمة.

(4) مؤشرات هانا وكاي: لقد اقترح هانا وكاي Hannah et Kays مجموعة من المؤشرات أكثر عمومية تماثل مؤشر H ولكنها تختلف عنه في الأوزان التي تعطىها للمؤسسات الكبيرة وتعتمد هذه المؤشرات على الصيغة العامة:

$$R = \sum_{i=1}^n S_i^\alpha \cdot \alpha$$

(1) روجر كلارك، مرجع سابق، ص 36.

(2) عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 17.

(3) Jean Pierre Angelier, Op.cit., P 69.

- حيث أن (α) هي معلمة تحكمية للمرونة ويعد (H) حالة خاصة في هذه الصيغة حيث يكون $(\alpha=2)$.
الرقم المكافئ لـ $(R)^{(*)}$ هو $R^{1/1-\alpha}$ وبذلك نحصل على صيغة المؤشر هانا وكاي كالتالي⁽¹⁾:

$$HK = \left(\sum_{i=1}^n S_i^\alpha \right)^{1/1-\alpha}, \alpha > 0, \alpha \neq 1$$

- ويتميز هذا المؤشر بالمرونة التي أدخلت على مقياس التركيز حيث أعطيت للمؤسسة ذات الحجم الكبير «أوزاناً» أكبر وذلك بزيادة قيمة (α) .
(5) مؤشر الأنثروبي: يكون مؤشر الأنثروبي Entropie وفقاً للصيغة التالية:

$$E = \sum_{i=1}^n S_i \ln \left(\frac{1}{S_i} \right)$$

- في صناعة تتميز بالاحتكار التام يكون مؤشر الأنثروبي مساوياً للصفر $(E=0)$ (لأن $S_i=1$ ومنه $\ln 1=0$) ،
وفي صناعة تتميز بالمنافسة يكون هذا المؤشر كبيراً لأن $E = \ln n$ (لدينا $S_i=1/n$ و $\sum S_i=1$ ومنه $E = \ln n$)
أي كلما كان عدد المؤسسات (n) كبيراً كلما كان E كبيراً ودل ذلك على وجود منافسة في الصناعة⁽²⁾ .

ثانياً: عوائق الدخول كمحدد لهيكل السوق

- تعتبر عوائق الدخول إلى السوق من الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة، بحيث تعبر عن مدى وجود حواجز سواء كانت طبيعية أو مصطنعة من طرف المؤسسات الناشطة داخل الصناعة، تحول دون دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة، ويؤدي وجود هذه العوائق إلى انخفاض مستوى المنافسة داخل الصناعة.
(أ) تعريف عوائق الدخول: قبل التطرق إلى تعريف عوائق الدخول يجب أن نشير إلى أنه يتحقق الدخول إلى السوق الذي نقصده هنا إذا توفر شرطين⁽³⁾:

– إقامة طاقة إنتاجية جديدة.

– أن يصبح للوحدة الإنتاجية الجديدة شخصية قانونية مستقلة.

⁽¹⁾ روجر كلارك، مرجع سابق، ص 39.

⁽²⁾ Jean Pierre Angelier, Op.cit., P 70.

⁽³⁾ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 51.

وهذا يعني أن قيام مؤسسات صناعية قديمة بتوسيع طاقتها الإنتاجية القائمة لا يعتبر دخولا، وذلك لأن الوحدات الإنتاجية المضافة ليس لها شخصية قانونية مستقلة، كما أن قيام مؤسسة صناعية قائمة بالاندماج في مؤسسة إنتاجية أخرى قائمة لا يعتبر دخولا لأنه لا ينطوي على إقامة طاقة إنتاجية جديدة. وكذلك انفصال مؤسستين مندمجتين من قبل إلى وحدتين مستقلتين قانونيا نوعا من الدخول إلى السوق، وإنما الذي يعتبر دخولا هو إقامة مؤسسة جديدة ذات شخصية قانونية مستقلة.

ولقد ظهرت محاولات عديدة لتعريف عوائق الدخول تقتصر على تناول أهمها وهو تعريف "بين" Bain حيث عرف عوائق الدخول بـ: "إلى أي حد، وفي المدى الطويل، يمكن للمؤسسة القائمة أن ترفع أسعار مبيعاتها فوق الحد الأدنى لتكلفة إنتاج وتوزيع الوحدة (التكاليف المرتبطة بالإنتاج الأمثل) دون أن تغري مؤسسات جديدة بدخول الصناعة"⁽¹⁾، أي أن مؤسسات القائمة قادرة على وضع سعر لا يمكن لأي مؤسسة محتملة أن تدخل السوق عنده أو دونه وتحقق أرباحا. فتعريفه لعوائق الدخول بطريقة مبنية على الآثار المترتبة عليها قد أدخل السلوك الإداري للسوق وكذلك ظروف السوق في تعريفه. يعتبر تعريف "بين" الأكثر استخداما في اقتصاديات الصناعة لأنه الأشمل والأقرب إلى الواقع.

وتلعب عوائق الدخول إلى الصناعة دورا هاما في تشكيل هيكل الصناعة وبالأخص درجة التركيز فيها وذلك من خلال تأثيرها على عدد المؤسسات في الصناعة أو الحجم النسبي لهذه المؤسسات أو الكيفية التي تدخل بها المؤسسات إلى النشاط الإنتاجي (مشروع مستقل أو عن طريق الاستحواذ على مؤسسات أخرى أو عن طريق الاندماج مع مؤسسات أخرى)⁽²⁾.

ب) أشكال عوائق الدخول: تتخذ عوائق الدخول إلى الصناعة أشكالا عدة يصعب حصرها جميعا، لكن يمكن تلخيص أهمها في الآتي:

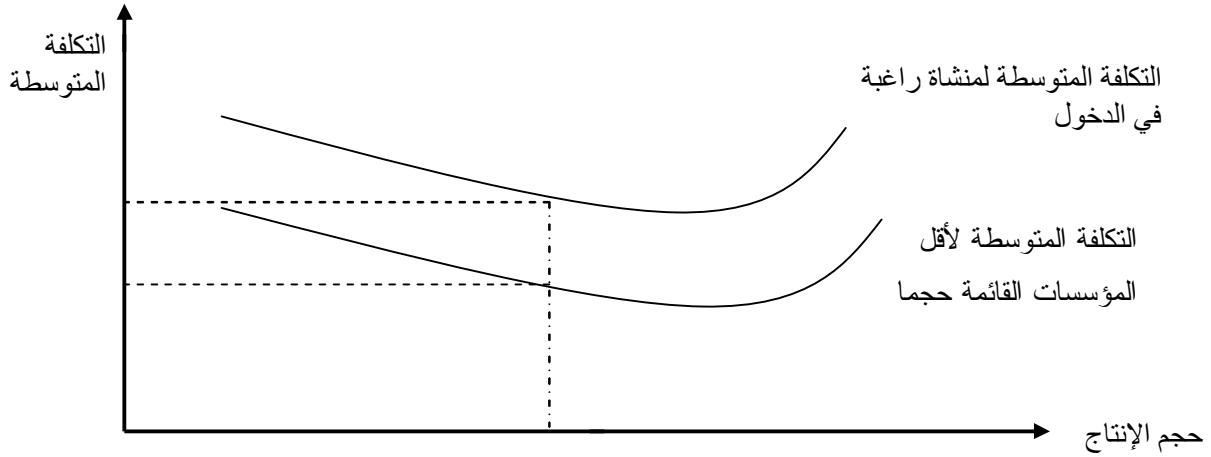
1- المزايا المطلقة لتكلفة الإنتاج: تشمل المزايا المطلقة لتكلفة الإنتاج كل ما من شأنه أن يجعل تكلفة الإنتاج في المؤسسات القديمة الموجودة في الصناعة أقل من تكلفة المؤسسات الجديدة الراغبة في الدخول إلى الصناعة. ويعني ذلك أن منحى التكلفة المتوسطة للمؤسسات الإنتاجية الراغبة في الدخول سيكون أعلى من منحى التكلفة المتوسطة لأقل المؤسسات القائمة حجما عند أي مستوى من مستويات الإنتاج⁽³⁾، كما هو موضح في الشكل التالي:

(1) روجر كلارك، مرجع سابق، ص 127.

(2) أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 84.

(3) المرجع السابق، ص 93.

الشكل رقم (3.2): المزايا المطلقة لتكلفة الإنتاج كعائق للدخول



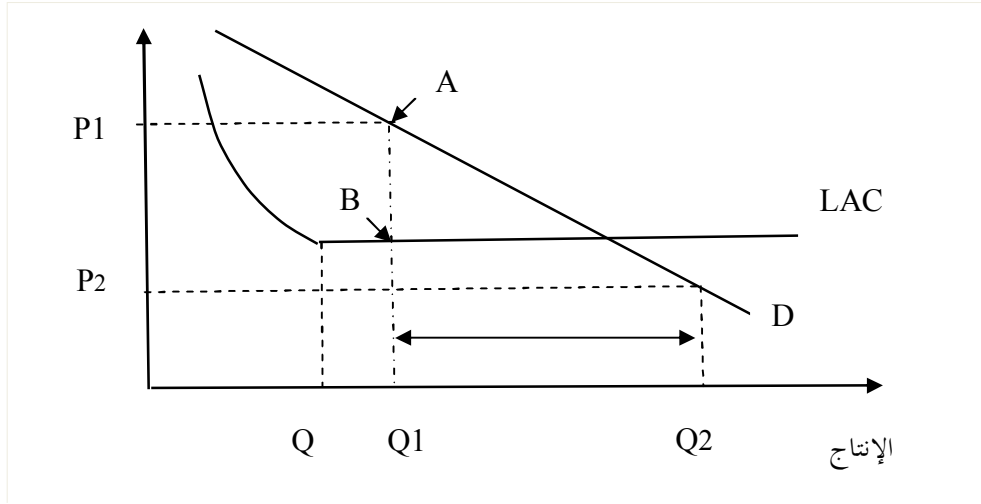
المصدر: أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، ط1، 1994، ص 93.

وهذا يمكن أن يكون راجع لتمتع المؤسسات القديمة بمزايا تمكنها من تخفيض التكلفة المتوسطة، أذكر منها:

- امتلاك المؤسسة القديمة لبراءة اختراع لا تستطيع المؤسسات الجديدة الحصول عليها إلا عن طريق شرائها ودفع تكلفتها.
- قدرة المؤسسة القديمة على الحصول على عوامل الإنتاج (مثل عنصر الأرض والمواد الأولية) والاستحواذ على مصادر المواد الخام أو طاقة نادرة أو محدودة العرض (مثل بعض المعادن الحيوية) بتكلفة منخفضة بالمقارنة مع المؤسسات الجديدة.
- قدرة المؤسسة القديمة على الحصول على مصادر تمويل بسهولة وبتكلفة منخفضة بالمقارنة مع المؤسسات الجديدة لقوة مركزها المالي وخبرتها كما قد يكون لديها مصادر للحصول على النقد الأجنبي من التصدير يمكنها من استيراد مستلزمات إنتاجها بسرعة وسهولة.

2- اقتصاديات الحجم: في بعض الصناعات يتعين على أي مؤسسة جديدة أن تبدأ فيها بحد أدنى معين للحجم حتى يمكنها أن تصل بتكلفة لحدتها الأدنى، ويسمى هذا بالحد الأدنى للحجم الأمثل، وإذا بدأت المؤسسة بأي حجم أقل من هذا الحد الأدنى فإن تكلفة إنتاجها تصبح مرتفعة بدرجة لا تمكنها من منافسة المؤسسات القائمة، ونتيجة لزيادة حجم الإنتاج الأمثل اللازم للاستفادة من وفورات الإنتاج الكبير في بعض الحالات يعد عائقا للدخول. وكلما انخفض حجم الطلب الكلي (حجم السوق الكلي في الصناعة) فإن إنتاج عدد قليل من المؤسسات أو المشروعات سوف يكفي حجم السوق وفي هذه الحالة يكون من الصعب دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة حيث يصعب عليها تسويق وبيع منتجاتها وهذا يكون من عوائق الدخول للسوق.

الشكل رقم (4.2): اقتصاديات الحجم كعائق للدخول



المصدر: عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 1997، ص 60.

$D =$ منحنى الطلب الصناعة للسلعة ما. $Q =$ الحد الأدنى للحجم الأمثل.

$LAC =$ متوسط التكلفة في الأجل الطويل.

وبافتراض تماثل ظروف التكلفة بين المؤسسة القائمة والمؤسسة المحتملة فإنه يتعين على أي مؤسسة جديدة أن تبدأ بالحجم يساوي Q على الأقل. وفي مثل هذه الحالة تبادر المؤسسة القائمة بوضع سعرا مانعا للدخول مثل $P1$ يسمح بتحقيق ربح لها عن كل وحدة مبيعة يساوي A, B ولا يسمح بتحقيق أي ربح لأي مؤسسة ترغب في الدخول عن حجم يساوي أو يزيد عن Q . ويلاحظ هنا أن الكمية المباعة في الصناعة من قبل المؤسسة القائمة عند هذا السعر هي $Q1$ وعندما تريد أي مؤسسة الدخول بحجم إنتاج Q فإن هذا يزيد الكمية المباعة في الصناعة من $Q1$ إلى $Q2$ ، ويترتب عن ذلك انخفاض سعر السوق من $P1$ إلى $P2$ عند مستوى أقل من الحد الأدنى للتكلفة المتوسطة فتخسر المؤسسة الجديدة بذلك، ولاشك أن معرفة المؤسسة المحتملة بهذه الحقيقة يمنعها من الدخول، ويلاحظ أن السعر المانع للدخول قد صمم بحيث ينخفض إلى مستوى أقل من أدنى مستوى تكلفة إذا زاد الإنتاج بالمقدار $Q^{(1)}$.

3- الطاقة الإنتاجية الفائضة: يقصد بها الفرق بين حجم الإنتاج الفعلي في المؤسسة وحجم الإنتاج الذي تصل عنده التكلفة المتوسطة لأدنى مستوى لها. فإذا كانت المؤسسات القائمة في الصناعة تنتج بأقل من طاقتها الإنتاجية الكاملة، أي لديها طاقات إنتاجية فائضة وغير مستغلة فإنها إذا لجأت إلى استغلال هذه

⁽¹⁾ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 61.

الطاقات الإنتاجية الفائضة ولجأت إلى زيادة حجم الإنتاج وتخفيض سعر السلعة فإن هذا السعر المنخفض قد لا يمكن المؤسسات الجديدة الراغبة في دخول الصناعة من تغطية التكلفة المتوسطة عندها، بمعنى أن هذا السعر المنخفض قد يكون أقل من التكلفة المتوسطة في المؤسسات الجديدة وهذا يعرضها للخسارة وبالتالي قد تتردد تلك المؤسسات في الدخول إلى الصناعة وهذا يعتبر من عوائق الدخول إلى الصناعة.

4- العوائق القانونية: أي وجود موانع قانونية تمنع دخول مشروعات من القطاع الخاص في أنواع معينة من الأنشطة أو الصناعات التي تقتضي المصلحة العامة و تقتضي قيام الحكومة بها مثل: الصناعات الاستخراجية (استخراج البترول وتكريره)، الصناعات الإستراتيجية (الصناعات الحربية والأسلحة)، وأيضاً الامتيازات التي تمنحها الحكومة لمؤسسة معينة لتقديم خدمة أو منتج معين (احتكار).

5- عوائق الخروج: توجد قيود أمام المؤسسات التي ترغب في الخروج من الصناعة، تلزمها على البقاء في الصناعة رغم عدم ربحيتها. لذلك معرفة أي مؤسسة محتملة بوجود عوائق خروج في الصناعة، قد يجعلها تتردد في دخولها إلى هذه الصناعة. وتأتي قيود الخروج في أشكال عديدة كامتلاك المؤسسة لوسائل إنتاج متخصصة، تحول دون تغييرها لمجال نشاطها⁽¹⁾، ومن ثم ذات قيمة أقل لأي مؤسسة أخرى، وبالتالي لا تجد المؤسسة مشترياً لأصولها، كذلك قد تكون المؤسسة ملتزمة باتفاقيات العمل، يضاف إلى ذلك وقف نشاط دائرة عمل ما قد يؤثر سلباً على دوائر أعمال أخرى تشارك المؤسسة الكثير من التسهيلات العامة⁽²⁾، كذلك التكاليف العالية الثابتة للخروج مثل التعويضات التي سيتم دفعها للعمال الذين يمكن اعتبارهم فائضين عن الحاجة. وكذلك تدخل الدولة بمجموعة من القيود، تحول دون الخروج.

6- التمييز في المنتجات داخل الصناعة كعائق للدخول: في سوق يتسم بتمييز المنتجات، قد تكون للمؤسسات القائمة ميزات على المؤسسات الجديدة الداخلة نتيجة لتفضيل الزبائن للسلع التي تنتجها تلك المؤسسات، وقد يحدث هذا التفضيل في بعض الأحيان بسبب ما تمتلكه المؤسسات القائمة دون غيرها من تصميمات أفضل من خلال حماية حق الاختراع، ولكن حتى في الحالات التي يمكن فيها عملياً تقليد السلع المنتجة من حيث النوعية والتصميم، فقد تظل للمؤسسات القائمة ميزة ثقة الزبائن⁽³⁾، وكلما زاد ارتباط الزبائن بنوع معين من السلع كلما كان من الصعب على مؤسسات جديدة أن تدخل السوق وتجذب هؤلاء الزبائن من المؤسسات القائمة، ويصبح من الضروري على المؤسسات الجديدة أن تتفوق مبالغ طائلة على

(1) Frédéric Leroy, Op.cit., p19.

(2) روبرت.أ. بتس - ديفيد. لي، مرجع سابق، ص 158، 159.

(3) روجر كلارك، مرجع سابق، ص 135.

الإعلان والتوزيع حتى تحقق لنفسها سمعة طيبة، وتكسب ولاء زبائن جدد، ولا شك أن هذا يزيد من صعوبة الدخول إلى الصناعة أمام هذه المؤسسات⁽¹⁾.

ثالثاً: تمييز المنتجات كمحدد لهيكل السوق

تناولنا في الفصل الأول تمييز المنتجات كسلوك تنتهجه المؤسسة، وفي هذه الفقرة يعتبر التمييز في المنتجات على أنه أحد أبعاد هيكل الصناعة كما أنه في الوقت نفسه أحد أهم ركائز عوائق الدخول إلى الصناعة كما لاحظنا سابقاً، ذلك لأن إستراتيجية تمييز المنتج يمكن أن تؤثر في هيكل الصناعة، حيث أنه كلما أتسمت صناعة معينة بتمييز كبير في المنتجات، كلما شكل ذلك عائق دخول أما المؤسسات الراغبة في الدخول إلى الصناعة، وهذا ما يؤثر على هيكل الصناعة.

تستطيع المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية أن تحافظ على تفضيل أو ولاء الزبائن لسلعتها (أو سلعتها)، وبالتالي تجعل من الصعوبة بمكان على الراغبين في الدخول إلى الصناعة أن يفعلوا ذلك من دون أن يتحملوا تكاليف إضافية في الإنتاج، أو أن يبيعوا بأسعار أقل من أسعار المؤسسات القائمة قد تصل عند الضرورة إلى أقل من التكلفة المتوسطة للإنتاج.

وتعتبر جهود الدعاية والإعلان من أهم وسائل تنفيذ إستراتيجية التمييز، وذلك لأنهما يخلقان الاعتقاد لدى الزبائن بتمييز السلعة المنتجة، سواء من حيث نوعيتها، أو استخدامها، أو مظهرها، أو صيانتها...⁽²⁾

المطلب الثالث: أشكال السوق

إن معرفة المؤسسة لشكل السوق الذي تنشط فيه يساعدها في صياغة إستراتيجية واضحة ودقيقة لمواجهة المنافسين، فهذه الأخيرة تعتبر الركيزة الأساسية لبناء ميزة تنافسية وبالتالي ضمان استمراريتها والمحافظة على حصتها من السوق. وفي هذا السياق، سنحاول توضيح الأشكال الأربعة للسوق.

الفرع الأول: سوق المنافسة الكاملة

سنتعرف في هذا الفرع على سوق المنافسة الكاملة والمسماة أيضا سوق المنافسة التامة، وأهم خصائصها.

(1) عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 66.

(2) أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 111، 112.

أولاً: تعريف سوق المنافسة الكاملة

هي ذلك السوق الذي يضم عدد كبير جداً من المشترين والبائعين يتعامل كل منهم في حجم محدد من إجمالي حجم السلع المنتجة والمباعة فلا يمكن لأي منهم أن يؤثر في سعر بيع أو شراء هذه المنتجات وبالتالي لا يمكن لأي مؤسسة في الأجل الطويل أن تحقق ربحاً أكبر من الربح العادي السائد في السوق⁽¹⁾. يمكن أن نعرف سوق المنافسة الكاملة بأنها السوق التي تتسم بوجود عدد كبير من المنتجين بحيث لا يستطيع أي منتج بمفرده التأثير في هذه السوق لأن ما يعرضه لا يمثل إلا جزءاً ضئيلاً من الكمية المعروضة، وبالتالي فالمنتج يمثل للسعر الذي يتحدد في السوق.

وفي هذه السوق نجد أن التجانس تام بين جميع الوحدات السلعية التي تنتجها جميع المؤسسات، والمقصود بالتجانس التام عدم قدرة الزبون على التمييز بين منتجات مؤسسة ما وأخرى، وبذلك لا تستطيع المؤسسات التغيير في السعر السائد في السوق والذي يتحدد كما نعلم بتفاعل قوى العرض والطلب، وتقبل المؤسسات هذا السعر كما هو.

وفي ظل المنافسة الكاملة تنعدم تماماً القوة الاحتكارية للمؤسسات المنتجة، وعلى كل مؤسسة تريد تعظيم أرباحها أن تنتج بأقل تكلفة ممكنة أو تكيف حجم إنتاجها بما يحقق لها هدفها.

ثانياً: خصائص سوق المنافسة الكاملة

- ومما سبق نجد أن سوق المنافسة الكاملة تتميز بعدة خصائص نذكر أهمها:⁽²⁾
- كثرة عدد البائعين والمشترين.
 - العلم الكامل بأحوال السوق من حيث الأسعار، شروط البيع والشراء لدى البائعين والمشترين...
 - تجانس السلع التي تقوم بإنتاجها كافة المؤسسات الموجودة في السوق، بحيث ينعلم وجود أي تمييز أو اختلاف ولو طفيف، سواء من وجهة نظر المستهلك أو من الناحية الفنية.
 - حرية الانتقال الكامل وعدم وجود تكاليف لنقل السلعة بين أنحاء وأطراف السوق، ولا أية عراقيل أمام انتقال البائعين أو المشترين أو عوامل الإنتاج أو السلعة من مكان إلى آخر داخل السوق.
 - وجود سعر واحد لا يستطيع أي مؤسسة أو أي طرف في التعامل أن يؤثر على هذا السعر.
 - حرية الدخول والخروج من السوق، فيفترض عدم وجود عراقيل أو موانع أو صعوبات مهما كان نوعها تمنع المؤسسات من الدخول إلى السوق في حالة وجود ربح أو الخروج منه في حالة الخسارة.

(1) عبد المطلب عبد الحميد، النظرية الاقتصادية (تحليل جزئي وكلي للمبادئ) الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 263.

(2) عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجودي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 197.

وعليه نلاحظ أن المنافسة التامة تركز على فرضيات لا تتحقق أبداً بشكل كلي في الواقع، وذلك بسبب استخدام كل المؤسسات لوسائل التمييز المختلفة حتى تنفادي كل منها تماثل منتجاتها مع منتجات المنافسين⁽¹⁾، غير أن هذا النموذج يظل أساسياً بما أنه يوفر المرجع الذي يمكن الانطلاق منه لتحليل كل أوضاع السوق.

الفرع الثاني: سوق المنافسة الاحتكارية

سننظر إلى تعريف سوق المنافسة الاحتكارية وأهم خصائصها التي تميزها عن بقية الأشكال.

أولاً: تعريف سوق المنافسة الاحتكارية

هي سوق يتولى فيه عدد كبير من المؤسسات (إنتاج) بيع سلعة أو خدمة واحدة (معينة) ولكن كل منها يعرض نوعاً مميزاً خاصاً به من هذه السلعة أو الخدمة⁽²⁾، وتكون هذه السلع متقاربة من حيث الاستعمال ولكنها غير متجانسة مثل صناعة السيارات، الأجهزة الإلكترونية، الآلات الكهربائية، السجائر، المنظفات، مناديل ورقية...

ونقول عن المؤسسة أنها في ظل منافسة احتكارية إذا كان عدد البائعين كبيراً فمن هذه الناحية فهو في وضع تنافسي، ومن ناحية أخرى يبيع سلعة تختلف عن السلع الأخرى أي أن السلع غير متجانسة وبالتالي فهو في وضع احتكاري. ويتم التنافس في السوق بوسائل أخرى مع السعر، وتكون الوسيلة الأساسية في التنافس هي إبراز الصفات والخواص الثانوية التي تتميز بها السلع وذلك باستعمال عدة وسائل أهمها الدعاية والإعلان⁽³⁾.

ثانياً: خصائص سوق المنافسة الاحتكارية

يمكن حصر أهم خصائص سوق المنافسة الاحتكارية فيما يلي:

- وجود عدد كبير من المنتجين والمشتريين وليس بالضرورة العدد السائد في حالة المنافسة الكاملة، وكل منهم (المنتجين) يشعر بأنه يميز سلعته عن غيرها من السلع الأخرى البديلة لها.
- عدم تجانس المنتجات، بمعنى يمكن التمييز بين المنتجات رغم تشابهها إلى حد كبير إلا أنها غير متجانسة تماماً ويحدث هذا الاختلاف من خلال المادة الخام، التصميمات، الأيدي العاملة، اللون، الشكل، المتانة، التغليف... ويتأكد هذا التنوع بالعلامة التجارية، ويمكن التنوع أيضاً في الظروف المحيطة ببيع المنتج مثل البيع بالتفصيل وأسلوب تعامل البائع، وقد يكون التمييز أيضاً من خلال الإعلانات المسموعة

(1) نسيم حنا، مرجع سابق، ص 337.

(2) عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص 264.

(3) عمر صخري، مرجع سابق، ص 263.

والمرئية والمقروءة⁽¹⁾، وللإعلان أهمية كبيرة في سوق المنافسة الاحتكارية كما أن له علاقة بمرونة الطلب على المنتج.

- عدم وجود معرفة كاملة بأحوال السوق.
- الدخول والخروج من وإلى السوق ممكن إلا أنه قد يكون صعبا.
- عدم وجود تأثير متبادل بين المؤسسات نسبيا.
- اختلاف أسعار المنتجات.

الفرع الثالث: سوق احتكار القلة

بعدما تعرفنا على سوق المنافسة الاحتكارية سنحاول التعرف على سوق احتكار القلة وأهم خصائصه.

أولاً: تعريف سوق احتكار القلة

تتصف بقلة عدد المنتجين، أي أن السوق يسيطر عليها عدد قليل من المنتجين كل منهم يستطيع التأثير على السوق ويؤدي وجود عدد قليل من المنتجين إلى ظهور ما يسمى بالتبعية المتبادلة، وهذا يعني أن المنتج في احتكار القلة عليه أن يقوم بدراسة وتحليل آثار ورود فعل المنتجين الآخرين حين يقوم باتخاذ قرار ما كرفع السعر أو تخفيضه. كما تتميز منتجات القلة بالتشابه (كصناعة الإسمنت، الصلب...) أو الاختلاف (كصناعة الصابون، السيارات...) و يترتب عن ذلك وجود الدعاية والإعلان كأداة للتنافس بين المنتجين⁽²⁾. ويمكننا معرفة مدى تواجد هذا النوع من الاحتكار عن طريق النظر في نسبة التركيز في السوق، إذ تستحوذ بعض أو جل المؤسسات المتواجدة على الحصة الكبيرة من السوق في مجال عملها⁽³⁾. الاحتكار الثنائي شكل خاص من احتكار القلة ينحصر عدد البائعين فيه في اثنين، ولتفادي حرب الأسعار يستطيع المنتجين أن يطبقوا استراتيجيات قادرة على التخفيف من آثار المنافسة القائمة بينهم مثل التواطؤ وتوزيع الحصص السوقية.

ثانياً: خصائص سوق احتكار القلة

ومن خلال ما سبق يمكن أن نذكر خصائص هذه السوق في النقاط التالية:

- وجود عدد قليل نسبيا من المؤسسات التي تسيطر على هذا السوق، بالمقارنة بكثرة عدد المشترين.
- وجود حواجز الدخول أمام المؤسسات الراغبة في الدخول إلى هذا النوع من الأسواق.

(1) عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص 264.

(2) عمر صخري، مرجع سابق، ص 285.

(3) Jean-Jacques Lambin Op.cit., P 340.

- وجود وعي بين المتنافسين عن سلوك بعضهم البعض فيما يتعلق بالتسعير والإنتاج.
- المنتجات التي يتم تسويقها في هذا النوع من الأسواق قد تكون متجانسة أو متباينة.
- عوامل الإنتاج قادرة على الحركة نسبياً.
- يجوز للمنتجين بالعمل في هذا السوق بشكل مستقل على الرغم من الاعتماد المتبادل، أو الدخول في تواطؤ رسمي أو غير رسمي.

الفرع الرابع: سوق الاحتكار الكامل

يعتبر الشكل الأخير من أشكال السوق ويطلق عليه أيضاً اسم سوق الاحتكار التام أو المطلق.

أولاً: تعريف سوق الاحتكار الكامل

يتميز بوجود منتج واحد فقط، وتتميز السلعة التي ينتجها المنتج المحكّر بعدم وجود بدائل قريبة لها. وهذا يعني أن هذا المنتج يمثل السوق كله، لأنه يسيطر مجموع إنتاج الصناعة. ومن خلال سيطرته على الإنتاج يمكنه التحكم في الأسعار. كما يتميز الاحتكار الكامل بوجود صعوبات وموانع قانونية، تكنولوجية، مالية... الخ، تمنع المنتجين الآخرين من الدخول إلى السوق⁽¹⁾.

ثانياً: خصائص سوق الاحتكار الكامل

- يمكن أن نستنتج الخصائص التالية لهذا الشكل من الأسواق:⁽²⁾
- وجود مؤسسة أو بائع واحد للمنتج.
 - عدم توفر بدائل قريبة للمنتج.
 - هناك قيود على حرية الدخول للسوق قد تكون قانونية أو غير قانونية.
 - السعر غير ثابت ويحدد من قبل المحكّر استناداً إلى تحكمه في الكمية المعروضة من المنتج.
- والجدول الموالي يحدد أشكال السوق مع مقارنة بسيطة بينها بنوع من الاختصار:

(1) عمر صخري، مرجع سابق، ص 231.

(2) نسيم حنا، مرجع سابق، ص 337.

جدول رقم (1.2): أشكال السوق

سوق الاحتكار التام	سوق احتكار الأقلية	سوق المنافسة الاحتكارية	سوق المنافسة الكاملة	
منتج واحد	قلة عدد البائعين	كثرة عدد المنتجين وإن كان ليس بالضرورة كما هو في حالة المنافسة الكاملة	كثرة عدد البائعين والمشتريين	عدد المنتجين
لا توجد منافسة	كبير	صغير أو كبير	صغير	حجم المنافسين
سلعة واحدة	غير متجانسة/ متجانسة	غير متجانسة	متجانسة	نوع السلعة
وجود عوائق الدخول إلى السوق	صعوبة في الدخول	عوائق دخول مرتبطة أساسا بسياسات التمييز في المنتجات	حرية الدخول أو الخروج من وإلى السوق	الدخول إلى السوق
سيادة المحتكر الكاملة على السوق ولا توجد منافسة من أحد في السوق	تأثير متبادل وقدرة كبيرة نسبيا على التأثير في الأسعار	عدم وجود تأثير متبادل بين المؤسسات نسبيا عدم وجود معرفة كاملة بأحوال السوق	عدم القدرة على التأثير في السعر السائد في السوق العلم الكامل بأحوال السوق	التأثير في السوق
مرونة الطلب متناقصة لدى المحتكر	منحنى الطلب قليل المرونة	مرونة الطلب منخفضة منحنى الطلب منحدر من اليسار إلى اليمين	طلب غير متناهي المرونة منحنى الطلب أفقي	مرونة الطلب

المصدر: من إعداد الطالبة.

من الصعب أن نتصور حاليا، سوقا تسودها حالة المنافسة التامة لمنتج معين أو تسودها حالة الاحتكار التام، وعموما يمكن أن يكون السوق عبارة عن توليفة من النوعين معا أي وجود عدد من المنتجين ينتجون نفس السلعة المتجانسة ويحاولون بيع منتجاتهم بشكل تنافسي حر فيما بينهم، وفي الوقت ذاته يوجد محتكر معين لسلعة ينتجها هو دون غيره وذات مواصفات لا تتجانس مع السلع الأخرى الموجودة في نفس السوق. وعلى هذا الأساس فإن المؤسسات التي تعمل في أسواق المنافسة الاحتكارية واحتكار القلة لديها القدرة على تبني استراتيجيات التمييز بأنواعها والتي تمكنها من تنمية حصتها السوقية.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الحصة السوقية

إن معرفة المؤسسة هيكل وشكل السوق الذي تنشط فيه يؤدي بها إلى انتهاج وتبني السلوك الاستراتيجي المناسب الذي يحقق هدفها الرئيسي المتمثل في تنمية الحصة السوقية.

المطلب الأول: مفهوم الحصة السوقية

سنتناول في هذا المطلب تعريف الحصة السوقية في الفرع الأول، وإلى أي مدى تعبر الحصة السوقية عن وضعية ووزن المؤسسة في الصناعة كفرع ثاني.

الفرع الأول: تعريف الحصة السوقية

الحصة السوقية هي نسبة تعبر عن نصيب المؤسسة من الصناعة، وتعبر كذلك عن مدى كفاءة نشاطاتها التسويقية والتي ينعكس أثرها على حجم مبيعاتها في الصناعة مقارنة مع المبيعات الكلية لنفس الصناعة، وتعتبر المؤسسة التي تحصل على أكبر حصة سوقية مؤسسة رائدة تقود إلى تغييرات في الأسعار أو تقديم منتجات جديدة أو إدخال تكنولوجيا حديثة إلى السوق، وتحقيق تغطية سوقية مناسبة لمنتجاتها، ولها انتشار ونشاط ترويجي ملائم يحقق لها أهدافها، ولهذا يتطلب من المؤسسة التي تطمح في تنمية حصتها السوقية أن تجد وسيلة ملائمة تحقق لها التوسع في حجم الأسواق الإجمالية وحماية الجزء الحالي لها في السوق، ومن بين الوسائل إتباع المؤسسة إستراتيجيات التمييز التي تحقق لها الحماية والدفاع عن نفسها وعن منتجها⁽¹⁾. حيث يتطلب من المؤسسات الصناعية المتنافسة فيما بينها والتي تسعى كل واحدة منها على زيادة حصتها السوقية زيادة حجم السوق من خلال تقديم أصناف وأشكال جديدة من المنتجات تلبي رغبات وحاجات الزبائن الحاليين، وكذلك الترويج الواسع والكفاء لمنتجاتها لجذب الزبائن الجدد ودفعهم إلى تكرار استخدامها من خلال التأكيد على جودة منتجاتها. وكلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية بافتراض تساوي الأمور الأخرى كلما ضعفت حصتها من السوق.

يعتبر نصيب المؤسسة من مبيعات السوق (حصتها السوقية) أحد المؤشرات الجيدة للحكم على تنافسيتها ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرار. وقد تسعى كل المؤسسات إلى الحصول على نصيب معين من مبيعات السوق الذي تعمل فيه، حيث يكون هذا الهدف ملائماً إذا كان السوق ينمو وكانت هناك فرصاً مستقبلية تسعى إلى اغتنامها.

(1) علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص 99.

الفرع الثاني: دور الحصة السوقية في تحديد وضعية المؤسسة في الصناعة

غالباً ما يستخدم حجم مبيعات المؤسسة كمقياس لتحديد وضعية المؤسسة في الصناعة وإعطاء صورة على مكانة أو موقع المؤسسة التنافسي، وقدرتها على التأثير في ذلك السوق ونتائج ممارساتها لتحقيق أهدافها الاقتصادية ومصالحها أي مدى قوتها السوقية. وتحليل المبيعات هي تلك الجهود الخاصة بقياس وتقييم المبيعات الفعلية التي تم تحقيقها في ضوء الأهداف البيعية الموضوعة من قبل المؤسسة. مما يسمح من التأكد من تحقيق المؤسسة الخطة البيعية بكفاءة وفاعلية، وفي نفس الوقت القيام بتوقع مبيعات المؤسسة في العام المقبل.

ويفضل عند تحليل المبيعات الإجمالية، الاعتماد على المبيعات السابقة للمؤسسة لعدد من السنوات من جهة، والاستدلال ببعض الأرقام الخاصة بمبيعات المؤسسة المنافسة لها في السوق. وذلك لمعرفة التطور الحاصل في مبيعاتها، ودراسة أسباب نقص أو زيادة المبيعات، واكتشاف الاختلالات والانحرافات خلال تلك الفترة بين حجم المبيعات المتوقعة، وحجم المبيعات الفعلية. ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لسد الفجوة بين الأهداف والأداء. ويقدر هذا المؤشر من خلال مقارنة حجم مبيعاتها الإجمالية بمبيعات المؤسسات المنافسة لها في الصناعة. إلا أن لهذا المؤشر جانب من القصور، نظراً لكونه لا يعطي تحليل شامل ووافي عن المبيعات، وخاصة إذا كانت المؤسسة تمتلك عدة فروع في مختلف أنحاء العالم، أو تسوق منتجاتها في عدة أسواق، وتعتمد على تنوع خطوط منتجاتها. الأمر الذي يتطلب القيام بتحليل تفصيلي للمبيعات حسب المناطق الجغرافية، وتنوع المنتجات، وحسب تنوع العملاء⁽¹⁾.

أولاً: طرق تحليل مبيعات المؤسسة

أ) **تحليل المبيعات حسب المناطق الجغرافية:** يرمي تحليل المبيعات حسب المناطق البيعية المختلفة التي تقوم المؤسسة بخدمتها وتغطيتها، إلى إعطاء صورة واضحة عن مقدار المبيعات المحققة في كل منطقة، أو في كل دولة أجنبية، ومقدار الانخفاض والزيادة فيها. فقد يتضح من التحليل أنه بالرغم من الزيادة في إجمالي المبيعات، إلا أن منطقة معينة قد تتخفف مبيعاتها عن العام الماضي، أو عن حجم المبيعات المخطط لها. وفي المقابل يلاحظ زيادة في حجم المبيعات في منطقة أخرى وبنسبة أكبر، أو قد يحدث العكس.

ب) **تحليل المبيعات حسب تنوع المنتجات:** يستخدم هذا المؤشر في حالة ما إذا كانت المؤسسة تعتمد على تنوع خطوط منتجاتها. ويهدف هذا التحليل إلى دراسة المبيعات لكل منتج، ومقارنتها بمبيعات السنوات السابقة، أو بمبيعات المؤسسات التي تنتج نفس المنتج. والغرض من ذلك معرفة الموقف النسبي لكل منتج

(1) محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص ص 319، 325.

على حده. لأنه يمكن أن يحقق منتج ما نجاحاً في سوق معين، لا يحققه في أسواق أخرى. ويرجع ذلك لاعتبارات السعر، أو الجودة أو التغليف، أو لطبيعة المنافسة، أو لتغير أذواق الزبائن من سوق لآخر. وقد تعود كذلك لعدم كفاءة وفاعلية القنوات التسويقية المخصصة لتلك المنتجات، أو عدم ملاءمة الوسائل الترويجية المستخدمة مع طبيعة السوق المستهدف، ومن ثم اتخاذ التصحيحات اللازمة، وتوجيه الجهود التسويقية نحو السلع التي لا تحقق زيادة أو نمو في المبيعات.

ج) تحليل المبيعات حسب العملاء: من المعلوم أن المؤسسة تتعامل مع العديد من الوسطاء، لإيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي في الأسواق. فبغض النظر عما إذا كانت المؤسسة تعتمد على قنوات التوزيع المباشرة، من خلال تعاملها مباشرة مع المستهلك النهائي، فإن العديد من المؤسسات التي تعتمد على قنوات التوزيع الغير مباشرة، باعتمادها على مؤسسات أو وكلاء، أو تجار الجملة، أو شركات التصدير، أو الوكالات التجارية... ففي هذه الحالة، ينبغي على إدارة المؤسسة القيام بتحليل المبيعات حسب المجموعات المختلفة من العملاء أو الوسطاء خلال فترة زمنية معينة، سعياً منها للحصول على مؤشرات تمكنها من الحكم على مظاهر القوة والضعف في تعاملها مع كل مجموعة من العملاء، وكذلك تقدير الجهد المطلوب والمبذول مع كل مجموعة⁽¹⁾.

كما يتيح تحليل المبيعات لمنافذ التوزيع المختلفة للمؤسسة، معلومات مفيدة عن كفاءة كل منفذ، ومدى أهميته النسبية للمؤسسة. فقد تجد المؤسسة أن معظم مبيعاتها (أو نسبة مرتفعة منها)، مقتصره على مجموعة محددة من العملاء، مما يتطلب ذلك مزيداً من الجهد والتركيز على هذه المجموعة المربحة، والتي تحقق مبيعات عالية للمؤسسة.

إن تحليل مبيعات المؤسسة، سواء عن طريق مقارنة المبيعات الحالية بمبيعات السنوات السابقة، ومعرفة التطور الحاصل بها؛ أو عن طريق تحليل المبيعات وفقاً للمناطق الجغرافية، أو حسب المنتجات أو العملاء؛ ومقارنتها ببعضها البعض، وبمؤشرات السنوات السابقة، هو مؤشر ضروري ولكنه غير كاف للحكم على وضعية وقوة المؤسسة في الصناعة. فقد يزداد مستوى المبيعات لإحدى المؤسسات، نتيجة للزيادة أو للتحسين في الظروف الاقتصادية للدولة، أو نتيجة لنمو السوق، وزيادة معدلاته بصورة سريعة. ومن زاوية أخرى، قد تكون الزيادة ناتجة عن فعالية المزيج التسويقي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها.

ومن ثم فإن الوسيلة الفعالة لإبعاد تأثير العوامل العامة للحكم على المؤسسة في الصناعة، يكمن في تحديد الحصة السوقية للمؤسسة. فإذا ارتفع نصيب المؤسسة في السوق (الصناعة)، فهو دلالة على تفوقها على

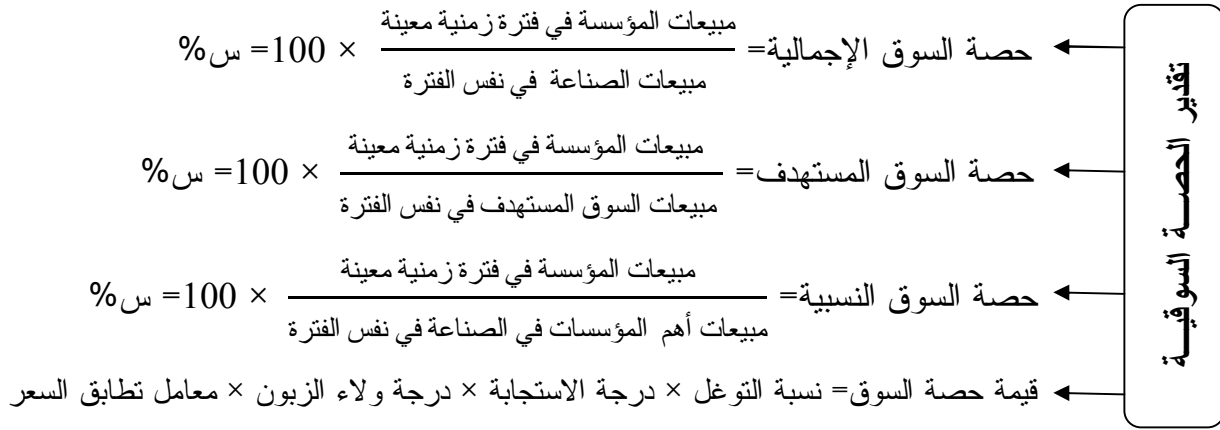
(1) محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 322.

مواجهة منافسيها وهذا ما يكسبها قوة سوقية، أما إذا انخفض فهو دلالة على فقدان لجزء من حصتها السوقية لمنافسيها، نتيجة لتمييز منتجاتهم وتفوق نظمهم الترويجية التسويقية في الصناعة.

ثانياً: طرق تقدير الحصة السوقية للمؤسسة

عند تحليل الحصة السوقية للمؤسسة، ينبغي اختيار المقياس المستخدم في ذلك، وبهذا الصدد نشير إلى وجود المقاييس الرئيسية الموضحة حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (5.2): المقاييس المستخدمة في تقدير الحصة السوقية



المصدر: من إعداد الطالبة

أ) الحصة السوقية الإجمالية للمؤسسة: تقدر الحصة السوقية الإجمالية للمؤسسة على أساس إجمالي قيمة مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة، وعادة ما تكون سنة مقابل إجمالي قيمة مبيعات جميع المؤسسات في الصناعة وفي نفس الفترة، وإن الحصة السوقية الإجمالية للمؤسسة تمكنها من معرفة واكتشاف أية انحرافات وتقويمها بسرعة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها أو معالجتها واكتشاف نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة، وكذلك يمكنها ربط حصتها السوقية ببيانات الأداء الأخرى للمؤسسة مثل المصاريف البيعية أو الترويجية أو التوزيعية ومدى ملائمة الأسعار المحددة لمنتجاتها، وكذلك مع حجم التدفقات النقدية والربحية للمؤسسة، وغير ذلك. وتقاس الحصة السوقية الإجمالية للمؤسسات على النحو التالي: (1)

$$\text{حصة السوق الإجمالية} = 100 \times \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات الصناعة في نفس الفترة}} = \text{س} \%$$

(1) علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص 100.

وينبغي على المؤسسة لتقدير حصتها السوقية أن تتخذ عدة قرارات بهذا الخصوص، من أهمها اختيار المعيار الذي يتم على أساسه تقييم المبيعات، إما بعدد الوحدات أو بالقيمة. ففي مجال السلع الكبيرة الحجم مثل السيارات، عادة ما يستخدم عدد الوحدات (عدد السيارات المباعة) كمؤشر لحجم المبيعات. عكس المنتجات الصغيرة الحجم التي يستخدم القيمة كمؤشر لحجم المبيعات، مثل المواد الاستهلاكية، مواد التنظيف... كما ينبغي تحديد المنطقة الجغرافية أو السوق المستهدف، الذي سيتم قياس الحصة السوقية فيه. فعلى سبيل المثال حصة السوق لسيارات رينو "Renault" في السوق الجزائري، تختلف عن الحصة السوقية لنفس المؤسسة في السوق المغربي، وهكذا...

وفيما يخص مبيعات الصناعة فهي تشمل مبيعات كل المؤسسات التي تنتمي إلى نفس الصناعة. فمثلاً إذا أردنا قياس الحصة السوقية للمياه المعدنية لمؤسسة قديلة مثلاً، فإن ذلك سيتضمن كل المياه المعدنية التي تباع في السوق الجزائرية.

والهدف من وراء تقدير الحصة السوقية، هو تبين وزن وقوة المؤسسة في الصناعة وموقعها التنافسي. وبالتالي إعطاء حكم على مدى كفاءة الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المؤسسة. فإذا زاد نصيب المؤسسة في السوق المستهدف، فهو مؤشر إيجابي على الوضعية التنافسية الجيدة للمؤسسة في الصناعة. أما في حالة انخفاض نصيبها من السوق، فهو العكس.

(ب) حصة السوق المستهدف: يتم قياس حصة السوق المستهدف (المعتني به)، من خلال مقارنة مبيعات المؤسسة بمبيعات جميع المؤسسات العاملة في نفس السوق المستهدف (المخدوم)، خلال فترة زمنية معينة. ويمكن حساب نسبة حصة السوق المستهدف حسب العلاقة التالية:

$$\text{حصة السوق المستهدف} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات السوق المستهدف في نفس الفترة}} \times 100 = \text{س\%}$$

ويتكون السوق المخدوم، من جميع المشترين القادرين على شراء هذا النوع من المنتجات، وعادةً ما تكون حصة المؤسسة من السوق المخدوم، أكبر من الحصة السوقية الإجمالية للسوق. فالمؤسسة يمكن أن تحقق حصة قدرها 60% من السوق المخدوم (المستهدف)، ولكن هذه النسبة قد لا تتجاوز نسبة 15% في السوق الإجمالي، إذا ما قورنت بمبيعاتها بمبيعات جميع المؤسسات في الصناعة، لذا فإن مهمة المؤسسة أن تركز على تحقيق نصيب كبير من مبيعات السوق المستهدف ثم يمكن أن تضيف خطوط إنتاج جديدة أو مناطق معينة لكي تزيد من نصيبها في السوق الإجمالي⁽¹⁾.

(1) محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 326.

(ج) حصة السوق النسبية: تقاس حصة السوق النسبية، من خلال مقارنة مبيعات المؤسسة، بمبيعات أهم المؤسسات المنافسة لها في الصناعة. وذلك خلال فترة زمنية معينة. ويعبر عن هذه النسبة بالصيغة التالية:

$$\text{حصة السوق النسبية} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات أهم المؤسسات في الصناعة في نفس الفترة}} \times 100 = \text{س\%}$$

وفي الغالب، يتم تحديد ثلاث مؤسسات المنافسة لها في الصناعة، كما يمكن للمؤسسة استخدام مقياس آخر يرمي إلى مقارنة مبيعاتها بمبيعات المؤسسة القائمة في الصناعة. فعلى سبيل المثال، يتم حساب الحصة السوقية لمؤسسة مايكروسوفت "Microsoft" بمقارنة مبيعاتها، بمبيعات "إي ب إم" "IBM"، وكلما اقتربت هذه النسبة إلى 100%، كلما كان ذلك مؤشراً على اتجاه المؤسسة للحصول على مركز قيادي داخل الصناعة⁽²⁾.

ومهما كان المقياس المستخدم لقياس الحصة السوقية، فعلى المؤسسة جمع البيانات الضرورية لحساب هذه النسبة. وفي هذا المجال، يمكن الحصول على بيانات الحصة السوقية الإجمالية، نظراً لتوفر الإحصاءات الحكومية، المجالات المتخصصة، ومختلف المنشورات من مصادر مختلفة، مثل الغرف التجارية والصناعية... بينما نجد أن بيانات المقاييس الأخرى من الصعب الحصول عليها، نظراً لتغير تشكيلة المنتجات، أو لسرية بعض البيانات عن مبيعات مؤسسة معينة.

بالإضافة إلى المقاييس الثلاث السابقة، يمكن التعبير عن الحصة السوقية للمؤسسة بالصيغة التالية:⁽³⁾

قيمة حصة السوق = نسبة التوغل × درجة الاستجابة × درجة ولاء الزبون × معامل تطابق السعر

Part de marché en valeur = Taux de Pénétration x Taux de Nourriture x Coefficient de Sélectivité x Coefficient d'Ajustement de Prix

- نسبة التوغل (Taux de Pénétration): نسبة المشتريين الذين يشترون السلعة المعنية خلال نفس الفترة الزمنية، نسبةً إلى العدد الإجمالي.
- درجة الاستجابة (Taux de Sélectivité): يتعلق بقياس متوسط حجم مشتريات السلعة المعنية مقارنة بحجم مشتريات السع المنافسة لها.
- درجة ولاء الزبون (Taux de Nourriture): يتعلق بمشتريات السلعة، ويعبر عنها بنسبة مئوية لإجمالي مشتريات صنف المنتج، المحققة من قبل مشتري السلعة.

(2) محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 327.

(3) Philip Kotler et Bernard Dubois, Op.cit., P 703.

- معامل تطابق السعر (Coefficient D'Ajustement de Prix): يقيس سعر المنتج، مقارنةً بمتوسط السعر المطبق في الصناعة.
- فإذا انخفضت قيمة الحصة السوقية (حسب العلاقة السابقة)، فقد يرجع لفقدان المؤسسة لنسبة من الزبائن وانخفاض ولاء الزبون، أو ارتفاع السعر مقارنةً بمنافسيها.
- ومما لا شك فيه، فإن تقدير الحصة السوقية وفق ما سبق، يقدم معلومات مفيدة للحكم على مكانة وقوة ووزن المؤسسة في السوق وعلى أساسها يتم تحديد الأسعار والترويج وغيرها⁽¹⁾، إلا أن "Oxenfeldt" يوضح مجموعة من التحفظات على الاستنتاجات السابقة من التحليل، والتي تتمثل فيما يلي:⁽²⁾
 - في حالة دخول مؤسسة جديدة إلى الصناعة، فإن نصيب كل مؤسسة موجودة في السوق ستخضع حتماً، وفي هذه الحالة فإن نسبة الانخفاض لا ترجع لتدني فاعلية أو كفاءة الاستراتيجيات المتبناة، مقارنةً بالمؤسسات المنافسة لها في الصناعة ككل.
 - إن الافتراض القائل بأن تأثير القوى الخارجية على أداء كل المؤسسات بنفس الطريقة ليس صحيحاً في جميع الظروف أو الأحوال. فقد أثبتت التجارب في الواقع العملي، بأن هناك عوامل تمثل عوائق لبعض المؤسسات، وفي المقابل، تتيح فرصاً لمؤسسات أخرى في نفس الصناعة.
 - إن الافتراض بأن أداء المؤسسة يجب أن يقيم في ضوء الأداء المتوسط لكل المؤسسات، هو أيضاً افتراض غير مناسب بصفة مستديمة. فقد يؤدي ذلك إلى المبالغة في الحكم على أداء المؤسسة، فالأداء ينبغي مقارنته بأداء المؤسسات المنافسة المتشابهة في نفس الظروف والتي تقوم بإنتاج منتجات مشابهة لمنتجات المؤسسة.
 - قد يكون انخفاض نصيب المؤسسة من السوق نتيجة السياسة المستهدفة من المؤسسة نفسها، بهدف تحسين الأرباح. كأن تتخلى المؤسسة عن إنتاج بعض المنتجات الغير مربحة، أو عن بعض الزبائن التي ينتج عنهم تدهور في نصيبها من السوق.
 - قد يتأثر نصيب المؤسسة من السوق بمجموعة من الاعتبارات خلال فترة زمنية معينة، فقد يتأثر نصيب المؤسسة من السوق بنسبة المبيعات الكبيرة التي حدثت في اليوم الأخير لحساب الحصة السوقية (00/12/31) مثلاً، أو في أوائل الفترة التالية (01/01/14) مثلاً، أو لطبيعة منتجات المؤسسة الموسمية مثل المشروبات في فصل الصيف.

(1) محمود فهد عبد الدليمي، أثر رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية وإدارة الأزمات، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، سكيكدة، ماي 2008، ص 339.

(2) توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 346.

المطلب الثاني: مراحل تنمية الحصة السوقية

إن تحقيق حصة سوقية والمحافظة عليها نادرا ما يحدث بدون تخطيط استراتيجي، وعليه تتكون عملية التخطيط الاستراتيجي من مجموعة من الخطوات والتي سنوالي شرح كل منها كما يلي:

الفرع الأول: تقييم مبدئي للسوق

يمكن استخدامه في تحليل وتحديد السوق والوقوف على الصفات والخصائص الحاكمة فيه مثل درجة المنافسة والاستثمار المطلوب وأدوات التطوير والتوزيع ودرجة ثبات الطلب، وتقدير حجم ونوعية الزبائن المرتقبين والعمل على إيجاد رد على السؤال: "أين نحن؟" ويعني تحليل الموقف السوقي بتحديد خصائص السوق الماضية والحالية والمستقبلية الذي تعمل فيه المؤسسة، ويعتبر تحليل الموقف ضرورياً لإمداد المؤسسة بنقاط القوة والضعف في الظروف المختلفة المحيطة بها، فعن طريقه تحصل المؤسسة على توصيف متكامل للأداء الماضي للمؤسسة والعوامل المؤثرة فيه، ويبدأ تحديد الموقف عادة بتقديم ملخص للمبيعات خلال الفترة الماضية محللة وفقاً لنوع المنتجات وأصنافها وألوانها وكافة التفاصيل الأخرى المتاحة عن توزيعها الجغرافي وخصائص المناطق التي تتعامل فيها، والأسواق التي تخدمها المؤسسة ونوعية الزبائن المستهدفين، حيث يقدر المخطط التسويقي معدلات النمو وتكلفة التسويق وأنماط الربحية والحصص السوقية لكل منتج وكل منطقة وذلك بالمقارنة مع المؤسسات العاملة في نفس مجال النشاط، ولا يختص تحليل الموقف بالماضي وحده بل يمتد أيضاً إلى المستقبل محدداً المبيعات المرتقبة بالتفصيل لفترات مختلفة محدداً الحدود الدنيا والعليا المقدرة للمبيعات في حدود الافتراضات التي توجد المعلومات المتاحة عن العوامل البيئية المحيطة على أن يشمل ذلك تحديداً واضحاً لبيئة المؤسسات المنافسة، وتحديد تأثير العوامل الدورية والموسمية وتطور مقاييس التفضيل لدى الزبائن، والتكنولوجيا المستخدمة لدى المنافسين والتكنولوجيا المتوقعة استخدامها من جانب المؤسسة⁽¹⁾.

الفرع الثاني: تقييم الفرص والمخاطر التسويقية

تقوم المؤسسة بتحديد الفرص التسويقية المتاحة لها، والمقدرة على أساس حاجات الزبائن وإمكانية إشباعها، وكذا نقاط القوة والضعف في المنافسين ويتطلب ذلك بلا شك مجموعة من المعلومات عن المنافسين والزبائن، والعوامل البيئية المختلفة المحيطة بالمؤسسة، وبالتالي تقاس قدرة المؤسسة على الوفاء بالفرص المحيطة في السوق أو مواجهة الأخطار المستقبلية. والفرصة هي منفعة (وحاجة لم تشبع) ولدى المؤسسة

(1) طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 180.

إمكانات لتحقيق هذا الإشباع، وهي الناتجة عن تحليل عوامل القوة التي تختص بها، وعوامل ضعف المنافسين أما المشكلة هي العقبات التي تحد من تحقيق الأهداف التسويقية المستقبلية أو تقلل من آثار السياسة التسويقية للمؤسسة وهي غالباً ناتجة عن عوامل ضعف هيكلية لديها، أو عوامل مرتبطة بقوة المنافسين. والمشكلة هي موقف يحتاج من المؤسسة إلى الاهتمام والدراسة والتصحيح.

و دراسة المشكلات تمكن المؤسسة من تحويلها إلى فرص تسويقية إذ أن ما يمنح الزبائن من أسباب إذا تمت إزالتها كانت النتيجة فرصة وإقبال، ومن أهم ما يعطي المؤسسة فرصاً تسويقية دراسة ما يلي:

- التكنولوجيا الجديدة واستخداماتها، واستغلال خبرات المؤسسة السابقة في منتجات جديدة.

- تقديم خدمات معاونة للزبائن تساعد في دعم الخدمات الأساسية.

- تغيير انطباعات وحاجات ورغبات الأفراد والمؤسسات تجاه منتجاتها.

- زيادة فاعلية منافذ التوزيع والانتشار الجغرافي.

- وجود باعة متميزين وترك صورة ذهنية طيبة لدى المتعاملين.

- الثقة بالمؤسسة مقارنة بالمنافسين ووضع أسعار منافسة.

ومما سبق يمكن القول أن اختيار المؤسسة لفرصة جديدة عملية تتضمن ثلاث خطوات نوجزها فيما يلي:

أولاً: تحليل البيئة الخارجية

تتأثر الاختيارات التسويقية للمؤسسة بمجموعة من العوامل أهمها الأحوال الاقتصادية، والاتجاهات الاجتماعية، والتكنولوجيا، والمنافسة، والقوانين والأنظمة، وأخيراً البيئة الطبيعية. وتستطيع البيئة الخارجية خلق أسواق جديدة أو تحطيم أسواق⁽¹⁾.

ثانياً: التعرف على القدرات والمحددات

بالإضافة إلى دراسة العوامل الخارجية بغرض اكتشاف الفرص الجديدة وتحديد المخاطر المحتملة فإنه على المؤسسة أن تمنع النظر في بيئتها الداخلية لتحديد أجه القوة والضعف، والعديد من الاستراتيجيات التسويقية تتطلب توفير مصادر مالية مختلفة، وقدرات إنتاجية عالية، وشبكة توزيع واسعة، وإمكانات وقدرات للترويج للمنتجات.

(1) دافيد راتشمان وآخرون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المعتال، الإدارة المعاصرة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 364.

ثالثاً: صياغة الأهداف

تعتبر الأهداف القاعدة الأساسية في صياغة أي خطة تسويقية، إذ أنه بدون وجود هذه الأهداف فإن الخطة لن يكون لها أية أغراض عملية، ويجب أن تتصف هذه الأهداف بالموضوعية والارتباط بالواقع، فضلاً عن إمكانية صياغتها بشكل قابل للقياس، حيث يمكن تحديد الهدف في شكل رقم مبيعات معين، أو هامش ربح... والتي تصب جميعها في الهدف الرئيسي وهو تنمية الحصة السوقية للمؤسسة في الصناعة، على أن يكون قابلاً للتحقيق في ظل الموارد المتاحة للمؤسسة، وعناصر البيئة المحيطة بها.

يجب أن تكون الحصة السوقية محددة، قابلة للقياس، فضلاً عن ارتباطها بمدة زمنية معينة، وعليها أن تعكس سلوك السوق المرتقبة. ويعتبر تقدير الحصة السوقية من الأمور الضرورية لتنفيذ الأعمال داخل المؤسسة ولتحديد هوية المؤسسة أمام الغير، وهذا ما يجعل المؤسسة قادرة على تحديد ما يلي:⁽¹⁾

- تحديد المؤسسة للاستراتيجيات التي تتبناها والإجراءات التي ستأخذها.
- أماكن (الأسواق المستهدفة) تنفيذ ذلك.
- تحديد أفراد المؤسسة المناسبين والقادرين لعملية التنفيذ.
- الكيفية التي يمكن أن يتم بها تنفيذ المطلوب، والوقت الذي يمكن أن تتم فيه تفصيلاً وفقاً للمستوى الإداري.

الفرع الثالث: دراسة دورة حياة المنتج لتنمية الحصة السوقية

يتوقف طول دورة حياة المنتج على عوامل متعددة منها سهولة دخول المنتجات إلى الأسواق المخصصة لها، درجة توفر بعض المنتجات البديلة، درجة قبول السوق للمنتج الجديد وغيرها. تهتم المؤسسة بمراقبة المنتج، مميزاته، خصائصه ووضعه خلال مراحل دورة حياته لأن المرحلة التي يمر بها المنتج في دورة حياته تؤثر على اختيارات المؤسسة لأنواع استراتيجيات التمييز التي تتناسب مع كل مرحلة والتي تعمل على تنمية الحصة السوقية للمؤسسة في الأجل الطويل، إن أغلبية المنتجات باختلافها تمر بعد مرحلة الإبداع والاختراع- والتي تبدأ عندما تجد المؤسسة فكرة جديدة عن منتج وتوسع إلى تجسيدها في الواقع، فهي مرحلة المصاريف والإنفاق دون تسجيل فوائد وأرباح، وتكون خلالها الإيرادات مساوية للصفر أي أن المبيعات منعدمة، تكاليف الاستثمار تتراكم وتكون مرتفعة- بالمراحل المبينة في الشكل رقم (7.2) أدناه وسنحاول تقديمها باختصار فيما يلي:

(1) طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 185.

أولاً: مرحلة تقديم المنتج

هذه المرحلة هي بداية ظهور المنتج في السوق لأول مرة، وفيها يكون إدراك الزبون للمنتج غير موجود كما لا نلاحظ فيها انقطاعاً لأعمال البحث والتطوير بل بالعكس فالمنتج جديد ويحتاج إلى تعديلات مناسبة إذا وجد فيه نقص تتميز هذه المرحلة بما يلي: (1)

- ارتفاع تكاليف البحث والتنمية وكثافة الجهود الترويجية مما يؤدي إلى ارتفاع سعر المنتج.
- حجم المبيعات ضئيل وغير كاف لتغطية النفقات وبالتالي عدم تحقيق أي أرباح.
- انخفاض حدة المنافسة خاصة بالنسبة لمنتجات متميزة أو فريدة.
- قلة عدد منافذ التوزيع مع انخفاض خبرتهم في المنتج.

وخلال هذه الفترة على المؤسسة التعريف بالمنتج، وتقوم بإنتاج نوع واحد من المنتجات أو عدد محدود لعدم وضوح قطاعات السوق، كما تتميز هذه الفترة أيضاً بانخفاض عدد متاجر التجزئة التي تتعامل معها، وتقتصر المؤسسة على توجيه جهودها التسويقية للزبون الأكثر استعداداً للشراء، وتستخدم الإعلان التعريفي بهدف تعريف الزبون بفوائد المنتج وقد تتبع إستراتيجية السعر المنخفض مع الترويج المكثف للمنتج وهذا لمواجهة المنافسة ومنعها رغم الخسائر مع أمل تعويضها في مرحلة النمو.

ثانياً: مرحلة النمو

في هذه المرحلة تبدأ مبيعات وأرباح المؤسسة في الزيادة نتيجة جهود المزيج الترويجي الذي تستخدمه، وتكون زيادة في عدد البائعين والمستهلكين للمنتج مع زيادة اقتناع الزبائن بها نظراً لما حققته من إشباع لهم، تزداد المنافسة من المؤسسات الأخرى، في هذه الحالة تجد المؤسسة نفسها ملزمة بوضع إستراتيجية تسويقية لمواجهة التركيز على الميزة التنافسية للمنتج وإتباع سياسات تسويقية تعمل على تحسين وتطوير المنتج مع تقديم خدمات بيعية جديدة وخفض للأسعار. وفي هذه المرحلة تبدأ المؤسسة بما يلي: (2)

- البحث عن قطاعات جديدة في الأسواق لنمو حجم السوق الكلي.
- تخفيض الأسعار مع الأخذ بعين الاعتبار القوة الشرائية لكل الفئات وبالتالي السيطرة على حجم كبير من الصناعة، مع تحسين جودة المنتج وإضافة مزايا جديدة له.
- تتحول المؤسسة هنا من الإعلان التعريفي إلى الإعلان التنافسي لجذب الزبون وإقناعه بمزايا المنتج.
- البحث عن منافذ جديدة للتوزيع لتغطية أكبر حجم من السوق كما تشهد إقبال الموزعين للتعامل معها.

(1) نسيم حنا، مرجع سابق، ص 185.

(2) Mohamed Seghir Djitli, **Marketing**, Berti edition, Alger, 1998, p115.

ثالثاً: مرحلة النضج

في بداية هذه المرحلة يدرك الزبائن الفروق بين الأنواع والعلامات التجارية المختلفة والمعروضة في الأسواق فتصل المبيعات إلى أعلى مستويات ثم تبدأ في الانخفاض نتيجة تزايد المنافسة بين المنتجات ويكون الصراع من أجل البقاء في السوق، لهذا السبب تضطر المؤسسة لتخفيض الأسعار⁽¹⁾، في حين يحصل انكماش الطلب على منتجاتها مما يعني غياب الأرباح تدريجياً، فتختفي بذلك المؤسسات الضعيفة تدريجياً. تتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية:⁽²⁾

- استمرار اتجاه المبيعات للارتفاع بمعدلات متناقضة مقارنة بالمرحلة السابقة.
- زيادة عرض المنتج عن الطلب عليه، وارتفاع شديد في حدة المنافسة مع انخفاض الأسعار.
- السعي وراء كسب مزيد من الموزعين بالتحفيز على التعامل معها.
- محاولة القيام بأي تعديلات على المنتج والتي قد تؤدي إلى إعادته إلى مرحلة النمو.
- تعديل المزيج التسويقي من حيث السعر، تنشيط المبيعات، التوسع في تقديم الخدمة، زيادة التوزيع وتكثيف قنواته، الإعلان وخاصة من النوع التذكيري وتزداد بالتالي تكاليف الترويج.

رابعاً: مرحلة التشبع

تعرف أيضاً بمرحلة التدهور والانحدار، حيث تتجه المبيعات في هذه المرحلة إلى الانخفاض بمعدلات سريعة، وتخفض الأرباح تدريجياً وتظهر خطورة الاحتفاظ بمخزون سلعي كبير، هذا ما يدفع بعض المؤسسات إلى وقف الجهود الترويجية والتقليل من حجم الخسائر الناتجة عن انخفاض المبيعات وإيقاف التعامل مع الموزعين. تواجه المؤسسة هنا مشكلة إسقاط السلعة من مزيجها السلعي وهو قرار يحتاج إلى دراسة وافية تأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل، كتأثير ذلك على المبيعات من السلع الأخرى ومدى تأثير سمعة المؤسسة⁽³⁾. ونلاحظ في هذه المرحلة ما يلي:

- الحاجة إلى إعادة النظر في أسعار المنتج ومكونات المزيج الترويجي.
- تكثيف الجهود بمحاولة تطوير المنتج وإضافة استخدامات جديدة.
- غزو أسواق جديدة بالمنتج الحالي والتخلي عن بعض نقاط البيع ضعيفة المردودية والقطاعات الصغيرة والاهتمام بتصريف المخزون الباقي.

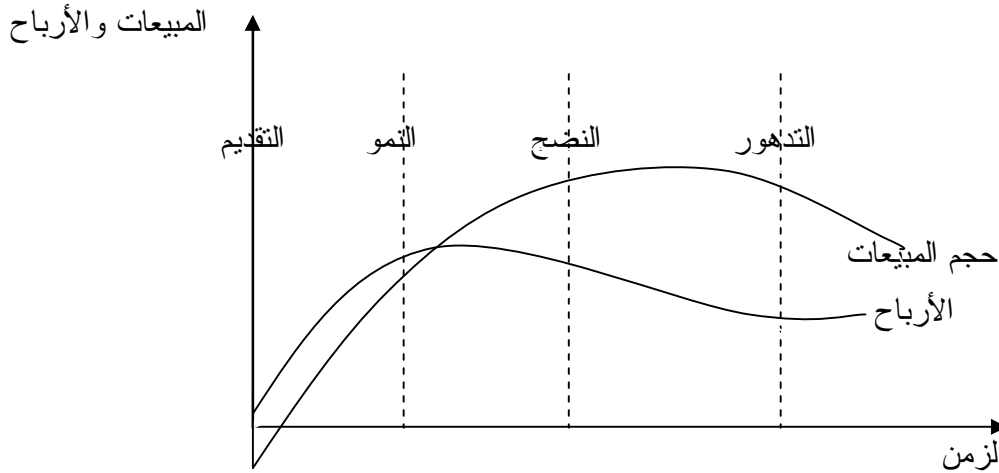
(1) دافيد راتشمان وآخرون، مرجع سابق، ص 410.

(2) نسيم حنا، مرجع سابق، ص 187.

(3) دافيد راتشمان وآخرون، مرجع سابق، ص 411.

- تخفيض الأشكال المختلفة للمنتج والإبقاء على الأشكال التي تزال تلقى إقبالا وطلبا عليها.
- تراجع المنافسة لتوجيهها لاستثمارات جديدة.

الشكل رقم (6.2): دورة حياة المنتج



المصدر: نسيم حنا، مبادئ التسويق، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 184.

ويمكن تلخيص خصائص مراحل دورة حياة المنتج في الجدول التالي:

جدول رقم (2.2): خصائص مراحل دورة حياة المنتج

المراحل الخصائص	التقديم	النمو	النضج	التدهور
المبيعات	ضعيفة	تنمو بقوة	قصوى	تؤول إلى الزوال
تكلفة الوحدة	مرتفعة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة
الأرباح	سلبية	تنمو	مرتفعة	منخفضة
الزبائن	رائدون	متبنون مبكرون	سوق جماهيرية	تقليديون
المنافسة	محدودة	تنمو	مستقرة	انخفاض المنافسة
أهداف التسويق	خلق الشهرة وتشجيع تجربة المنتج	رفع وتعظيم حصة السوق	رفع الربح بالمحافظة على حصة السوق	تخفيض النفقات

المصدر: علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 128.

الفرع الرابع: تكوين الاستراتيجيات التسويقية

وهي تلك الأدوات التي تمكن المؤسسة من التوصل إلى الحصة السوقية المرغوبة في الأجل الطويل وتبني صياغة الإستراتيجية التي تميز المؤسسة على مجموعة من النقاط الحاكمة التي تبدأ بتحديد السوق المرتقبة، وتحديد شرائح السوق التي سوف نتعامل معها، وكذا تحديد المركز السوقي المطلوب أن تحتله المؤسسة مقارنة بالمنافسين في أذهان الزبائن، وبالتالي يمكن تحديد ملامح المنافع التي يتم التركيز عليها للوصول إلى الزبائن المرتقبين، ويجب أن تتلاءم إستراتيجية التمييز الموضوعية مع حجم ونوعية الموارد المتاحة للمؤسسة، مثل قوة العمل التسويقية والتسهيلات المتاحة المتعلقة بالتوزيع المادي، وإمكانيات البحوث والتطوير، والطاقة الإنتاجية و منافذ التوزيع المتاحة فضلاً عن الموارد المالية التي يمكن أن تحدد مستوى الإنفاق والإيرادات المتعلقة بالعملية التسويقية.

أولاً: تحديد السوق المرتقبة

السوق المرتقبة هي تحديد المؤسسة إلى من سوف تقوم ببيع منتجاته في السوق، وبالتالي فإن السوق المرتقبة هي مجموعة من الزبائن المرتقبين الذين تتوفر لديهم مجموعة من الدوافع والصفات لشراء منتجات المؤسسة مقسمين وفقاً لفئاتهم المختلفة.

وتقوم المؤسسة بتحديد السوق المرتقبة وفق المراحل التالية:

- تحدد المشتريين أو المستخدمين المرتقبين لمنتجاتها بالكمية، معدل الاستخدام وحجم شكل السوق النهائي. وكذا المنافع التي يبحثون عنها.
- تقارن بين الهدف الحالي وبين الخصائص المرتبطة بالسوق وهل يمكن تحقيق الهدف أم يجب أن تبحث عن هدف يناسب تلك الخصائص.
- تحدد كيف يجري اتخاذ القرار الشرائي وما هو دور كل فئة.
- تحدد المؤسسة اتجاهات متخذي القرارات الشرائية ونظرتهم تجاه منتجاتها، ونوعية المنافسين لها.

ثانياً: اختيار المركز السوقي المتميز

إن اختيار المركز السوقي من الأمور التي يتوقف عليها نجاح منتجات المؤسسة في السوق، وكلما كان هناك ارتباط قوي بين المغريات البيعية للمنتجات والحاجات والرغبات المرتقبة للزبائن كلما أمكن الحصول على نصيب أكبر في السوق، كما أن الحصول على المركز المتميز للمنتجات يهدف إلى تكوين أو تغيير الصورة الذهنية ذات الشكل الخاص في أذهان المتعاملين في السوق المرتقبة، أي وضع علاقة بين منتجات المؤسسة وبين أذهان المتعاملين تختلف عن المنافسين بشكل جذري ويعتبر خلق هذا الطابع المتميز أساس

كل عمليات الاتصال بالزبائن والتي تظهر في شكل العلاقة بين المنتجات والعلامة، والإعلان، وأدوات الترويج، والعبوة، ونوع العمل البيعي، والعروض التجارية... ويتأثر خلق المركز المتميز للمنتجات بعدة عوامل أساسية في مقدمتها القيم والمعلومات الموروثة عن نوعية المنتجات التي تقدمها في السوق، والحاجات والرغبات المرتبطة بالسوق فضلاً عن نوعية المنافسة. وتتحدد أنواع التمييز المرتبط بمنتجات المؤسسة وفقاً لدراسة المزايا التنافسية.

الفرع الخامس: تحديد الميزات التنافسية

تحتل الميزة التنافسية أهمية بالغة للمؤسسات الهادفة إلى تنمية حصتها السوقية، إذ أن تطوير المنتج وتقديم خدمات متميزة للزبائن وتحقيق كلف أقل من المنافسين والحصول على موقع تنافسي ملائم وتطوير تقنيات المنتجات وجعلها أكثر ملائمة لحاجات ورغبات الزبائن والقدرة على إدخال المنتجات الجديدة إلى السوق أسرع من المنافسين فضلاً عن امتلاك خبرة أكبر من المنافسين، هي عوامل تستطيع المؤسسة من خلالها التفوق على منافسيها في الصناعة، والتي أسهمت في ظهور فكرة الميزة التنافسية⁽¹⁾. وانطلاقاً من هذه الحقائق وإيماناً بأهمية تحديد المؤسسات للميزة التنافسية لتنمية حصتها السوقية سنحاول التعرف عليها وعلى أنواعها على النحو الآتي:

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

تعدد التعاريف المقدمة للميزة التنافسية وسنتعرض لبعض منها:

ترى لجنة الرئاسة الأمريكية بأن المؤسسة التنافسية هي التي يمكنها أن تقدم المنتجات النوعية المميزة وبتكلفة منخفضة بالمقارنة مع منافسيها المحليين والدوليين وبما يضمن تحقيق المؤسسة للربح طويل المدى وقدرتها على تعويض العاملين بها وتوفير عائد لمالكيها⁽²⁾.

كما يعرفها بورتر porter على أنها تنشأ أساساً من القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها لزبائنها، سواء تمثلت هذه القيمة في أسعار أقل من أسعار المنافسين ذات المنافع المتكافئة، أو في شكل منافع متفردة تميز المنتج عن المنتجات الأخرى وتبرر الزيادة في سعره، ويقول أيضاً أن الميزة التنافسية تأتي من خلال تطبيق المؤسسة للإستراتيجيات التنافسية، بمعنى أن الميزة التنافسية تعتبر الهدف المنتظر من الإستراتيجيات⁽³⁾.

(1) محمود فهد عبد الدليمي، مرجع سابق، ص 333.

(2) أحمد بلالي، مرجع سابق، ص 249.

(3) M. Porter, Op.cit., P 08.

كذلك يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، وتعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين⁽¹⁾.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن يتم الاستناد إلى بعض الشروط، حيث يكون كل شرط مرهون بالآخر وتتمثل هذه الشروط في أن تكون حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس؛ وتتميز بالاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن، وأن يكون هناك إمكانية للدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها⁽²⁾. وكأمثلة على ذلك مؤسسة استوردت التكنولوجيا الحديثة أسرع من غيرها، أو مصنع يستطيع صناعة ملابس بتكلفة أقل من المصانع الأخرى التي تنتج بنفس الجودة...

ومن خلال ما سبق، يمكن القول أن الميزة التنافسية تركز على إمكانية خلق قيمة متفوقة أفضل مما تفعله المؤسسات المنافسة، وتحقق من وراء ذلك مكاسب تجعلها تحتل مكانة هامة في السوق. ويتم إنشاء هذه القيمة عن طريق استحواد المؤسسة على هيكل تكاليف منخفضة في مجال صناعي معين، أو خلق المنتج الأكثر قيمة في نظر الزبائن. وهما ما يمثل السيطرة بالتكاليف والتمييز، اللذين يعتبران إستراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة للمؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية في الصناعة.

ثانياً: أنواع الميزة التنافسية

يرى بورتر أن الميزة التنافسية تنقسم إلى نوعين:

(أ) **التمييز في التكلفة:** معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة، فإنه لا بد من فهم الأنشطة التي تعتبر مصدراً هاماً لتحقيق ميزة التكلفة المنخفضة، بالنسبة لجميع أنشطة المؤسسة⁽³⁾.

(ب) **التمييز عن طريق الاختلاف أو التفرد:** حيث تتفوق المؤسسة على المنافسين بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات متميزة وعالية الجودة ولها قيمة كبيرة في نظر الزبون⁽⁴⁾.

إن الفصل بين التمييز والسيطرة بالتكاليف غير موجود، لأنه يمكن للمؤسسة التي تمتلك ميزة التكلفة تحويل هذه الأخيرة إلى ميزة سعر بالنسبة للزبون، وبالتالي فإن السيطرة بالتكاليف تصبح تمييزاً عن طريق

⁽¹⁾ Jean-Jacques Lambin, Op.cit., P 331.

⁽²⁾ G. Garibaldi, Op.cit., pp 95, 96.

⁽³⁾ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 85.

⁽⁴⁾ مقال الميزة التنافسية والاستراتيجيات الأساسية، على الموقع الإلكتروني:

<http://samehar.wordpress.com/2006/06/25/a625>

أطلع عليه في: 2010/11/05.

سعر البيع، وبالتالي فإن خيار الميزة التنافسية لا يكون بين التكلفة والتمييز، ولكن بين مختلف أنواع التمييز (المنتج، السعر، التوزيع...) والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (8.2): أنواع إستراتيجيات التمييز

		الميزة التنافسية	
		التمييز	التمييز
المجال التنافسي	دارئة (الفئة المستهدفة من الزبائن) واسعة	عن طريق السعر	عن طريق: المنتجات التوزيع الاتصال
	دارئة ضيقة	التركيز على تمييز السعر	التركيز على تمييز المنتجات التوزيع الاتصال

Source: Horatiu Tudori, **Marketing relationnel – les retours aux sources**,

<http://www.ecofine.com/EHLFORUM/No%201/Marketing%20relationnel%20%E2%80%93%20Le%20retour%20aux%20sources,%20H.Tudori.pdf>

أطلع عليه في: 2010/10/23

فإذن حالما تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية فإنها ستحقق مجموعة من المزايا أبرزها رضا وولاء الزبائن اتجاه منتجاتها وبذلك يصعب اختراق المنافسين لزبائنهم، وبذلك ستحصل المؤسسة على حصة سوقية أكبر. وأخيراً فالحصة السوقية وطرق تنميتها ليست ثابتة ولكنها تتغير حسبما يفعل المنافسون، فلو افترضنا حالة مثالية يكون فيها عدد من المتنافسين المتماثلين في كل شيء فنتوقع حصول كل منهم على حصة متساوية من السوق، ولكن في الواقع مع وجود اختلاف في القدرات وتمييز المنتج والسعر والتوزيع وحتى الترويج يبدأ بعض المتنافسين في الحصول على حصة أكبر حسب تفوقه على الآخرين⁽¹⁾. وقد تم التطرق إلى أنواع إستراتيجيات التمييز بالتفصيل في المبحث الثاني من الفصل الأول، وسنحاول في المبحث الموالي التعرف على مساهمة الأنواع المختلفة لاستراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة في الصناعة.

(1) محمود فهد عبد الدليمي، مرجع سابق، ص 339.

المبحث الثالث: مساهمة استراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية

على الرغم من صعوبة الإلمام بمساهمة كل نوع من أنواع استراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية إلا أنه يمكن تلخيص دور كل من تمييز المنتج وتمييز السعر، ولا يمكننا القول بأن هناك نوعاً من أنواع استراتيجيات التمييز يجب على المؤسسة التركيز عليه بصورة منفردة، لعدم قدرة كل نوع على حده على رفع وتنمية حصتها السوقية، لذلك فإن مزج المؤسسة لجميع هذه الأنواع يجعلها أكثر قدرة على تلبية وتحقيق هدفها من استخدام نوع واحد فقط.

المطلب الأول: دور تمييز المنتج في تنمية الحصة السوقية

سنتناول دور كل نوع من أنواع استراتيجيات تمييز المنتج في تنمية الحصة السوقية.

الفرع الأول: دور التمييز الفيزيائي للمنتج في تنمية الحصة السوقية

أولاً: دور تمييز خصائص المنتج في تنمية الحصة السوقية

كما ذكرنا سابقاً في الفصل الأول أنه يمكن تمييز المنتج من خلال خصائصه المختلفة المتمثلة في الأداء التقني، سهولة الاستخدام، الأمان عند الاستعمال، وكذلك إمكانية استمرار المنتج في الاشتغال دون أعطال لمدة معينة، إمكانية تصليح المنتج ومدة حياة المنتج في الظروف العادية للاستعمال... بالإضافة إلى تصميم ونموذج المنتج، ويكون التصميم مفهوماً أوسع من النموذج، حيث يصف النموذج الشكل الخارجي للمنتج أي مظهره دون التعرض إلى مواصفاته، بينما يركز التصميم (Design) على الشكل الخارجي والجوهر أيضاً، مثلاً نجد أن الزبائن يقبلون دفع أسعار عالية مقابل التصميم الفريد لسيارات Jaguar. وكلما تعددت هذه الخصائص وتنوعت كلما استطاعت المؤسسة جذب زبائن أكثر من منافسيها فتزداد بذلك مبيعاتها، ومنه تستطيع المؤسسة تنمية حصتها السوقية.

ونرى أن جل السمات والخصائص تعمل مجتمعة على جودة المنتج لذلك نجد أن الجودة الرديئة تمثل مشكلة كبيرة لدى الكثير من المؤسسات، فعندما يتلقى الزبائن منتجات ذات جودة منخفضة عندئذ يكون من الطبيعي ألا يعادوا الشراء مرة أخرى من تلك المؤسسات التي تمدهم بمثل هذه النوعية من المنتجات. ليس هذا فحسب بل أننا نلاحظ تناقل كل ما هو سيء عن هذه المؤسسات وعن منتجاتها بين الزبائن. وإذا كان الأمر كذلك بالنسبة لرداءة الجودة المقدمة للزبائن فإن المؤسسات ذات المنتجات التي جودتها مرتفعة تلاحظ زيادة إقبال زبائن جدد على اقتناء منتجاتها، بالإضافة إلى ضمان وفاء زبائنها السابقين وبالتالي ارتفاع مبيعاتها والذي يؤدي إلى زيادة حصتها في الصناعة.

ثانياً: دور الخدمات المدعمة للمنتج والأفراد في تنمية الحصة السوقية

إن اهتمام المؤسسة المتزايد بخدمة الزبون، وخاصة في حالة بيع منتجاتها إلى سوق جديد، من خلال القيام بإنشاء مراكز خدمات في جميع أنحاء العالم، تسمح بإصلاح منتجاتها، وصيانتها في أسرع وقت ممكن⁽¹⁾ يعمل بطبيعة الحال على ضمان وفاء الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد لمنتجات هذه المؤسسة وبالتالي زيادة الطلب عليه مما ينمي حصتها السوقية في الصناعة.

كما أن طاقم العمل في المؤسسة يلعب دوراً أساسياً في نجاح المؤسسة في رفع حصتها السوقية، فالعاملون هم الواجهة الحقيقية للمؤسسة وعن طريقهم تتمكن من النجاح في تكريس الصورة الذهنية التي ترغب في تحقيقها حول المؤسسة ومنتجاتها المختلفة، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق اختيار العمال المؤهلين، وتخطيط وتنفيذ برامج تدريب وتطوير مستمرة ومواكبة للتطورات البيئية في المجالات ذات العلاقة بأعمالهم، وينبغي إبعاد أي شعور بالإهمال لدى العاملين من خلال نظام تحفيز مثلاً تقديم جائزة الموظف المثالي الشهرية فالعاملون الذين يقدمون الخدمات هم جزء لا يتجزأ منها ولهم تأثير مباشر في مستوى جودتها ومدى رضا الزبائن عنها واقتناعه بها.

ثالثاً: دور العلامة والغلاف في تنمية الحصة السوقية

- أ) دور العلامة في تنمية الحصة السوقية: للعلامة دور كبير في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة ويتمثل في:
- تعتبر العلامة الأداة الأساسية لتمييز المنتجات، والتي لا يمكن للمنافسين تقليدها وخاصة في ظل التطور التكنولوجي الكبير الذي جعل معظم المنتجات متشابهة من حيث الشكل والخصائص الوظيفية.
 - في المحلات التجارية الضخمة التي يصل فيها عدد المنتجات المعروضة إلى الآلاف تسهل العلامة عملية تعرّف الزبون على المنتج والحصول عليه بسهولة وسرعة.
 - حماية خصائص المنتج من التقليد، لأنه بإمكان المنتج التسجيل القانوني للعلامة بخصائصها المميزة وحمايتها من التقليد من طرف المؤسسات المنافسة.
 - ارتباط العلامة بالجودة الأفضل، فهي نوع من الضمان تقدّمه المؤسسة للزبائن عن جودة منتجاتها، ويلجأ الزبون إلى شراء منتج يحمل علامة لحماية نفسه من أخطار المنتجات التي لا تحمل أي علامة.
 - تمكين الزبون من التعرف على مصدر وأصل المنتج، حتى يمكنه الرجوع إلى المنتج الأصلي لأي سبب من الأسباب كإصلاح المنتج في حالة تعطله أو خدمته، أو شراء قطع الغيار⁽¹⁾.

(1) محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 386.

(2) نسيم حنا، مرجع سابق، ص 174.

- تسهيل الإعلان عن المنتجات عن طريق استخدام اسم العلامة، وهذه العملية ترسخ العلامة في ذهن الزبائن مما يؤثر في اختيارهم للمنتجات التي يشترونها نظرا لاعتمادهم على الأسماء التي يتذكرونها.
- تسهيل تقديم وتسويق المنتجات الجديدة، وذلك بإطلاق نفس العلامة على المنتجات الجديدة.
- العلامة المعروفة تسمح بزيادة قيمة المنتج في نظر الزبائن، وبالتالي تسمح للمنتج بفرض أسعار عالية مقارنة بالمنافسين مما يؤثر على المبيعات بالزيادة.
- تشكل رأسمال معتبر للمؤسسة، من خلاله تملك قوة التفاوض سواء ببيع العلامة أو منح تراخيص باستغلالها لمؤسسات أخرى، وتقدم العلامة قيمة مضافة حقيقية للمنتج والمؤسسة.⁽¹⁾
- بالإضافة إلى ذلك نجد أن العلامة القوية تعمر لأكثر من قرن من الزمن، على خلاف المنتج الذي يزول أو يتلاشى بعد 05 أو 10 سنة من حياته، حيث بعد أكثر من قرن بعد إنشائها ما زالت Coca-Cola يمكن اعتبارها علامة قوية حتى اليوم. لذلك على المؤسسة بالإضافة إلى الترويج للعلامة لابد من وجود وعي شامل لكل أفراد المؤسسة بمبدأ الالتزام واحترام الزبون ويتطلب أيضا العمل الجماعي ورؤية طويلة الأجل، إذ أن الاتصال وحده غير كافي لضمان استمرارية طلب الزبائن ونجد أن ارتباط الزبون بالعلامة ينشأ بعد تجربة العلامة نفسها وأنها تطابق تماما وعود المؤسسة ومن ثمة ينشأ الوفاء لها. وتحافظ بذلك المؤسسة على حصتها السوقية في الصناعة.
- ب) دور الغلاف في تنمية الحصة السوقية:** يعتبر التغليف في الوقت الحالي جزء مهم من المنتج نفسه، ذلك أنه يعطي الزبون التصور الكامل للمحتويات والحكم على جودة ونوعية المنتجات، ويجب تصميم الغلاف أيضا بالشكل الذي يعمل على ترويج هذه المنتجات، وهناك عدة اعتبارات يجب أن تؤخذ في الحسبان عند تصميم الغلاف، ومن أهمها ما يلي:⁽²⁾
- حماية المنتج من التلف وذلك باستخدام المواد التي تحافظ على محتوياته مثل الكرتون أو الزجاج أو الخشب حسب طبيعة المنتج.
- الشكل المناسب الذي يزيد من منفعة المنتج في نظر الزبون، فمثلا يمكن استعمال الغلاف أو العبوة في أغراض أخرى مثل فوارغ المرببات يمكن استعمالها في أغراض أخرى وهكذا...
- ملائمة طبيعة المنتجات وظروف نقلها وشحنها بما يحافظ عليها.
- لا بد أن يصمم الغلاف بالشكل الذي يؤدي إلى سهولة استخدامه (فتحه وغلقه مثلا).

⁽¹⁾ Jean-Mark Lehu, **Stratégie de marque.com**, éditions d'organisation, Paris, 2001, p. 24.

⁽²⁾ أمين عبد العزيز حسن، مرجع سابق، ص 232.

- يساعد التغليف المؤسسة على إتباع سياسة التغيير فيه من أجل خفض التكاليف عندما ترتفع وكذلك عندما تتخفض المبيعات نتيجة لتقادم الغلاف وظهور مواد جديدة للتعبئة، مثل التغيير في العبوات الزجاجية إلى العبوات الكارتونية أو البلاستيكية.

- تحت ضغط حركات حماية البيئة على المنتجين تصميم أغلفة منتجاتهم بما يتلاءم مع البيئة وعدم تلويثها.

رابعاً: دور تمييز المنتج عن طريق التوزيع في تنمية الحصة السوقية

يتميز التوزيع بمكانة خاصة داخل المزيج التسويقي حيث أن وجود سلعة متميزة بسعر مناسب ومعلن عنها بشكل جذاب لا تعني للزبون شيئاً إذا لم تكن متاحة له في الزمان والمكان المناسبين فالتوزيع يعتبر نشاط متخصص في إيصال السلع والخدمات من المؤسسة إلى الزبون وهو يستهدف جعل هذه السلع والخدمات متوفرة بصفة منتظمة وسهلة الشراء لجميع الزبائن الحاليين والمرتقبين⁽¹⁾.

إن التوزيع يمكن أن يسهم في تنمية الحصة السوقية، وذلك لكونه يقلل من ظروف عدم توفر المنتج، ومن ثم يزيد من المبيعات بزيادة طلب الزبون، بالإضافة إلى ذلك فإن تقليل دورة الطلبية ومتطلبات التخزين يؤدي إلى انخفاض التكاليف والتي تعني قدرة أكبر للمؤسسة على منح خصومات أكبر أو تخفيض في السعر، وأخيراً يتمكن المنتجون من توسيع المنطقة الجغرافية التي يخدمونها، وتزيد بالتالي حصتهم السوقية.

وفيما يلي بعض من أساليب التوزيع المتميز والتي تتراوح ما بين أفكار بسيطة و متعمقة، وأن بعضها قد يصلح في بيئات معينة دون الأخرى، كما يمكن أن تساهم في تحسين الأداء التسويقي وتحقيق ميزة تنافسية ورفع الحصة السوقية للمؤسسات التي توزع منتجاتها عن طريق هذه القنوات:

- مستوى وضع الأصناف على الأرفف، و يتمثل في وضع أصناف المنتجات التي يمكن أن تجذب مثلاً نظر الأطفال على أرفف في مستوى نظر ومتناول يدي الطفل، وبذلك يتم شراء ليس لحاجة الزبون لها إنما بسبب الموقف العاطفي للطفل.
- تمييز المتجر بإدخال ابتكارات متنوعة، والتي يمكن أن تمثل ميزة تنافسية للمتجر بالمقارنة بالتي لا توجد به مثل هذه الخدمات والتسهيلات. ومن هذه الابتكارات تزويد عربة التسوق بآلة حاسبة، وجود كافيتيريا ولعب أطفال وخلافه في المتاجر، الموسيقى المانعة للسرقة، التسديد عن طريق شيكات بنكية أو بطاقات الائتمان...
- البيع من خلال حفلات منزلية، أي بإقناع ربات البيوت بالإسهام في تسويق منتجات معينة من خلال تنظيم حفلات بمنزلهن، نظير حصولهن على مكافآت.
- البيع الآلي، ويعتبر أهم تمييز في مجال التوزيع المباشر. والبيع بالتجزئة إلكترونياً من خلال شبكة الإنترنت.

(1) محمد عصام المصري، التسويق (الأسس العلمية والتطبيق)، مكتبة عين الشمس، مصر، 1997، ص151.

الفرع الثاني: دور التمييز الانطباعي للمنتج في تنمية الحصة السوقية

سنحاول في هذا المطلب تبين دور المزيج الترويجي في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة، وكذا أهم المحددات التي تقوم المؤسسة على أساسها باختيار مكونات المزيج الترويجي التي تحقق لها ذلك.

أولاً: دور الترويج في تنمية الحصة السوقية

تتمثل أهمية الترويج Promotion في عملية إمداد الزبائن وتعريفهم بالمنافع التي سوف تعود عليهم نتيجة إتمام العملية الشرائية، فهناك قدرة لعناصر المزيج الترويجي بجذب الانتباه ومن ثم إثارة اهتمام المشتري وإقناعه بالمنتجات للحصول عليها، في هذه الحالة تسعى جميع المؤسسات لوضع استراتيجيات تسويقية مميزة لها ومن ثم اختيار الوسائل الترويجية المناسبة. وذلك لتحقيق الاستجابة المرغوب بتحقيقها من قبل الزبائن، ومعرفة أي من تلك الوسائل الترويجية ذات التأثير الواسع والأفضل.

يدرك جميع العاملين بالنشاط الترويجي بأن فعالية الترويج تعتمد وتستند على فعالية عملية الاتصال المبنية على التفاهم والتناغم بين المؤسسات كمرسلين وبين الزبائن كمستقبلين للمعلومات المرسله من الطرف الأول، ويتضمن هذا الاتصال الترويجي عملية اتصال إقناعي تستهدف التأثير على أذهان الزبائن لاستمالة سلوكهم الشرائي. وتعتمد عملية التأثير هذه على آلية إقناعية يتم من خلالها إحداث سلسلة من الآثار الإدراكية التي تبدأ بتعريف وإظهار منافع وأسعار وأماكن وأوقات وجود المنتجات للزبائن، وصولاً إلى آثار إدراكية أكثر تقدماً من حيث مضمونها السلوكي كتكوين الانطباعات ثم القنوات والاتجاهات والميول السلوكية ثم النوايا، وأخيراً السلوك نفسه للوصول إلى الشراء⁽¹⁾.

وانطلاقاً من هذا المفهوم يعمل النشاط الترويج لخدمة وتحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة، وبهذا ظهرت أهمية استخدام العديد من عناصر المزيج الترويجي والتي لكل عنصر منها دور مستقل عن الآخر، بإنجاز الأنشطة المناطة به وذلك في ظل التنسيق المتكامل بين الأنشطة الترويجية المختلفة، ومعرفة الأهمية النسبية لعناصر المزيج الترويجي أمر ضروري يجب على المؤسسة إدراكه للحد من الازدواجية في أدوار عناصر المزيج الترويجي التي تسعى لتحقيق الأهداف المطلوبة ولملائمة التكلفة والنتائج.

وفي ظل التنوع والاختلاف بين الوسائل الترويجية المتاحة استخدامها من قبل المؤسسة، يجب تحديد مزايا وخصائص تلك العناصر للاستفادة ومعرفة أي من تلك الوسائل التي يمكن أن تحقق التأثير الأكبر والأفضل، والذي يتمثل بالقدرة على جذب الانتباه وإثارة الاهتمام وخلق الرغبة وتفعيل الشراء.

(1) ناجي معلا، الترويج التجاري (مدخل اتصالي تسويقي متكامل)، ط2، دار المكتبة الوطنية، الأردن، 2007، ص 31.

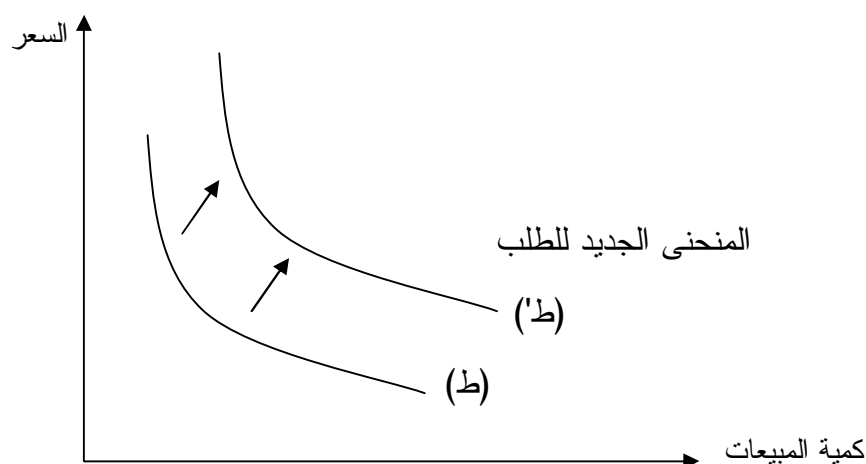
الجدول رقم (3.2): خصائص العناصر الرئيسية في المزيج الترويجي

العلاقات العامة	ترويج المبيعات	النشر	الإعلان	البيع الشخصي	المزيج الترويجي
مباشر وغير مباشر	غير مباشر	غير مباشر	غير مباشر	وجها لوجه	طريقة الاتصال
منتظم	في وقت معين	لبعض السلع ذات القيمة	منتظم	منتظم	مدى الانتظام
تعد وفقاً لنوعية الزبائن		خارج تحكم المؤسسة	موضوعية وفقاً لنوعية الزبائن		المرونة
تحدث	لا تحدث	لا تحدث	لا تحدث	تحدث	المعلومات الراجعة
ممكنة		غير ممكنة	ممكنة	ممكنة	الرقابة على المحتويات
تختلف وفقاً لنوعية الزبائن		لا تكلفة	منخفضة	عالية	التكلفة

المصدر: طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال (كيف تواجه تحديات القرن 21)، دار الكتب المصرية، مصر، 2002، ص 482.

ويظهر دور المزيج الترويجي في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة من خلال التأثير على منحنى الطلب كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (8.2): أثر الترويج على منحنى الطلب

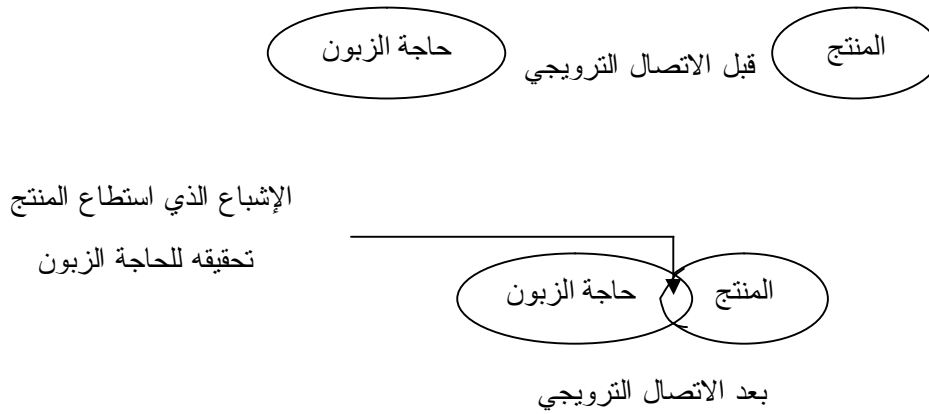


المصدر: ناجي معلا، الترويج التجاري (مدخل اتصالي تسويقي متكامل)، ط2، دار المكتبة الوطنية، الأردن، 2007، ص 22.

إن اعتماد المؤسسة على الترويج يؤدي إلى نقل منحني الطلب (ط) إلى أعلى أي زيادة الطلب على منتجاتها، ومنه ارتفاع حجم مبيعات المؤسسة في الأجل القصير مع الإبقاء على أسعار المنتجات كما هي، أو رفع السعر مع الإبقاء على حجم المبيعات على ما هو قبل رفع السعر، وبالتالي تنمية الحصة السوقية في الأجل الطويل، ويؤثر الترويج على المبيعات ومنه على الحصة السوقية بإحدى الطرق التالية:⁽¹⁾

- زيادة المبيعات أو المحافظة على حجم كبير منها.
- التغلب على مشكلة انخفاض المبيعات إذ مثلاً بوصول منتج مرحلة الانحدار والتدهور تلجأ المؤسسة إلى التمييز الانطباعي في محاولة لإنقاذ المنتج، وهناك الكثير من الأمثلة لبعض السلع الاستهلاكية كانت في طريقها إلى الزوال لولا الإعلان المتميز الذي قدمها بصورة جديدة أو أوجد لها استعمالات أخرى تقنع الزبون مما أنعش مبيعاتها.
- دعم المنتجات الجديدة التي تقدم لأول مرة في الصناعة، إذ تقدمها المؤسسة عن طريق المزيج الترويجي المناسب بصورة متميزة عن منافسيها لتدخل في ذهن الزبون ويقتنع أنها الأفضل لتحقيق أعلى مستوى لإشباع حاجاته ورغباته. كما يساهم في إيصال المنتجات إلى المجال الإدراكي للزبون وذلك عن طريق إبراز ميزة منتجات المؤسسة عن مثيلاتها من المنتجات المنافسة، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (9.2): أثر الاتصال الترويجي في إبراز تمييز المنتج



المصدر: ناجي معلا، الترويج التجاري (مدخل اتصالي تسويقي متكامل)، ط02، دار المكتبة الوطنية، الأردن، 2007، ص 23.

(1) ناجي معلا، مرجع سابق، ص 23.

ثانياً: محددات اختيار المزيج الترويجي المتميز والمناسب

بعد أن استعرضنا دور المزيج الترويجي المتميز في تنمية الحصة السوقية، ينبغي أن نتعرف على أهم العوامل التي يتوقف عليها اختيار المزيج الترويجي الأمثل للمؤسسة والذي يؤدي إلى رفع حصتها من السوق. ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

(أ) **حجم ميزانية الترويج:** يتم اختيار وسيلة الترويج المناسبة من قبل المؤسسة، بناءً على حجم ميزانية الترويج المحددة من طرف إدارة المؤسسة. فإذا خصصت المؤسسة حجماً صغيراً أو محدداً لميزانية الترويج، فإن ذلك يفرض عليها استخدام أسلوب تنشيط المبيعات، النشر أو الإعلان المباشر (الإعلان بالبريد)، ويرجع ذلك إلى انخفاض تكلفة هذا المزيج. وفي حالة تخصيص ميزانية مرتفعة للترويج، فإنها تلجأ إلى الإعلان أو البيع الشخصي، نظراً لاحتياجيهما إلى ميزانية ضخمة⁽¹⁾.

(ب) **طبيعة المنافسة:** إذا كانت المؤسسة تعمل في سوق تسودها المنافسة الاحتكارية، فإن من الأفضل لها أن تركز على عنصر الإعلان في مزيجها الترويجي. بالإضافة إلى بعض أنشطة النشر وتنشيط المبيعات. ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة وصلت إلى خلق تمييز لمنتجاتها عن منتجات المنافسين، ومن هنا فإن الإعلان يستطيع أن يركز على إظهار هذه المزايا التي تميز المنتجات.

أما في حالة احتكار القلة، فإنه من الصعب أن تحدد المزيج الأمثل لنشاط الترويج، وتكون أفضل إستراتيجية في مثل هذه الظروف هي محاولة خلق مزيج ترويجي مناسب لمنافسيها. إلا أن ذلك، قد يؤدي إلى ظهور ما يسمى "بحرب الترويج". وقد تفضل بعض المؤسسات التي تعمل في ظل هذه الظروف، أن تتبعد عن المنافسة الترويجية وتعتمد على المنافسة السعرية، مما يؤدي ذلك إلى ظهور ما يسمى "بحرب الأسعار"⁽²⁾.

(ج) **المحددات القانونية:** تعتبر القواعد الحكومية المنظمة للترويج، أحد القيود المفروضة على السوق. لذا ينبغي على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار أثر النظام القانوني على قرارات الترويج. ومن بين المحددات القانونية نذكر على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- يمنع عرض الرسائل الإعلانية بلغات غير اللغة الوطنية.
- يمنع استخدام عبارات قد يساء تفسيرها من جانب الزبائن.
- لا يسمح بالإعلان عن السجائر والمشروبات الكحولية والعقاقير الطبية...

(1) إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 31.

(2) المرجع سابق، ص 32.

(د) المرحلة في دورة حياة المنتج: إن المرحلة التي يوجد بها المنتج في دورة حياته، يمكن أن تؤثر على العناصر التي يتكون منها المزيج الترويجي. ويوضح الجدول (3.2) أهداف الترويج وفقاً لدورة حياة المنتج. ففي مرحلة تقديم المنتج، نجد أن هدف الترويج هو خلق الوعي والمعرفة بالمنتج وأماكن وجوده وخصائصه ومزاياه، وفي مرحلة النمو يتعين على المؤسسة تمييز منتجها عن غيره من المنتجات المنافسة، وعندما يصل المنتج إلى مرحلة النضج يتم التركيز على اتجاهات الزبون الحالي والمرقب وذلك باستخدام الأساليب النفسية في إيجاد فروق وربطها بمنتج المؤسسة قد تكون وهمية ولكنها تبدو حقيقية، ويصل بعد ذلك لمرحلة التشبع والانحدار أين ينخفض الجهد الترويجي إلى أدنى مستوياته وكذلك المبالغ المخصصة له⁽¹⁾.
ومما سبق يتبين أن كل مرحلة تقتضي التركيز على نشاط معين تتناسب بدورها مع الأهداف المسطرة، ويمكن توضيح ذلك حسب الجدول التالي:

جدول رقم (4.2): أهداف الترويج خلال مراحل دورة حياة المنتج

المراحل	التقديم	النمو	النضج	التشبع
هدف المزيج الترويجي	تعريف الزبون بالمنتج	خلق حب الزبائن للمنتج والوفاء له	تفضيل الزبائن للمنتج	إقناع الزبائن بشراء المنتج
العنصر المناسب من عناصر المزيج الترويجي	الإعلان التعليمي والإرشادي النشر الايجابي البيع الشخصي ترويج المبيعات إعلان يركز على المزايا الفريدة للمنتج	الإعلان التنافسي والمقارن، البيع الشخصي وكذا وسائل ترويج المبيعات	الإعلان التمييزي والمقارن للمنتجات الاستهلاكية، البيع الشخصي للمنتجات الصناعية التركيز على الصورة الذهنية	الإعلان التذكيري وبعض وسائل ترويج المبيعات الأقل تكلفة كعروض محلات التجزئة

المصدر: من إعداد الطالبة

(1) ناجي معلا، مرجع سابق، ص 100.

المطلب الثاني: دور تمييز السعر في تنمية الحصة السوقية

ترتبط حصة السوق والسعر ارتباطاً منطقياً، لأن مبلغ البيع الذي هو نفسه مستوى السعر يؤثر مباشرة بحصة السوق، لذلك سنحاول التطرق إلى دور استراتيجيات تمييز السعر في تنمية الحصة السوقية.

الفرع الأول: دور السعر المنخفض في تنمية الحصة السوقية

تحقق المؤسسة هدفها المتمثل في تنمية الحصة السوقية الحالية لها في الصناعة أي تحقيقها أكبر حجم ممكن من المبيعات عند إتباعها لإستراتيجية التمييز عن طريق السعر المنخفض، وذلك بعرض منتجاتها بأقل سعر ممكن، أو بسعر معتدل يتناسب مع فئات عريضة من الزبائن، وبمعنى آخر يجب على المؤسسة لرفع الحصة السوقية وتمييزها أن تقدر حجم السوق والحصة المطلوبة والاعتماد على خفض السعر مع تكاليف أقل للوصول إلى أعلى نسبة مبيعات في المدى الطويل، وهذا في الحقيقة ما يجعل المؤسسة قائدة في الحصول على حصة سوقية كبيرة من سوق المنتج⁽¹⁾.

إن التطبيق الناجح لإستراتيجية التمييز عن طريق السعر المنخفض في المؤسسة والذي يحقق هدفها المتمثل في تحسين حصتها السوقية يتطلب مجموعة من الشروط:⁽²⁾

- ضرورة توفر مرونة عالية للطلب على المنتج (مرونة الطلب السعرية < 1) وإمكانية تجاوز الزبون مع تخفيض الأسعار.
- إمكانية تحقيق وفورات اقتصادية للمؤسسة تسهم في تخفيض الأسعار نتيجة أرقام مبيعات مرتفعة وبذلك حصة سوقية مرتفعة.
- التشابه في مواصفات المنتجات المقدمة مع مواصفات منتجات موجودة في السوق.
- توفر جهود ترويجية قوية للتعريف بخصائص المنتجات وأسعارها، وأن تتوخى المؤسسة الدقة في تقدير السعر إذ أن رفع السعر في المستقبل قد يقابل بنتائج عكسية من جانب الزبائن.
- السعر المنخفض لا يكفي لتنمية الحصة السوقية للمؤسسات في الصناعة، فلا بد من ربط السعر بمعايير الجودة والخدمة اللذان يتم تقديمهما فغالبا ما يقوم الزبائن بالشراء معتمدين في قرارهم على القيمة وليس مجرد السعر، ومن هنا يكون على المؤسسة التأكد من مدى تناسب السعر المحدد مع القيمة المدركة للمنتج في أذهان الزبائن.

(1) أمين عبد العزيز حسن، مرجع سابق، ص 212.

(2) طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 407.

الفرع الثاني: دور السعر المرتفع في تنمية الحصة السوقية

وتستطيع بعض المؤسسات تنمية حصتها السوقية عن طريق التمييز بالسعر المرتفع، تتبع هذه الإستراتيجية في السوق المتباينة حسب فئات الدخل ومرونة الطلب السعرية، ويتم تحديد سعر مرتفع للمنتج بحيث يوجه هذا السعر إلى الفئة الأولى في السوق والتي ترغب في الحصول على المنتج مهما كان السعر مرتفعا، وعندما تقل الفرص البيعية الجديدة أو تنعدم بالنسبة لهذه الفئة يتم تخفيض السعر بحيث يكون ملائما للفئة التي تليها في السوق، وهكذا يتم التخفيض باستمرار لكسب فئات جديدة.

وبالنسبة لمرونة الطلب السعرية تكون منخفضة (مرونة الطلب السعرية > 1)، وذلك يعني أن أي أن الزيادة في السعر لا يقابلها انخفاض كبير في الطلب، ومن وجهة نظر المؤسسة المتبينة لهذه الإستراتيجية تحقق لها العديد من المزايا منها أن السعر المرتفع يحقق الإيرادات التي تسمح بتغطية جزء كبير من تكاليف وتنمية المنتجات الجديدة، وأيضا يمكن للمؤسسة التوسع في إنتاج منتجات جديدة مستقبلا وإدخال تحسينات عليها عند دخول منافسين جدد في الأسواق، كما يمكن أن تنمي هذه الإستراتيجية سمعة طيبة وصورة ذهنية معينة في السوق عن طريق ربط السعر المرتفع بالجودة المرتفعة، ويمكن للمؤسسة من مواجهة أخطاء التسعير فمن السهل على المؤسسة أن تخفض سعر المنتج على أن تقوم برفعه، وبصفة عامة يمكن القول أن المؤسسة تركز على شهرة العلامة والانفراد والابتكار وإضافة الجديد لزبائنها الذين لا يهتمون بالسعر قدر اهتمامهم بالتمييز لذلك تزيد مبيعات المؤسسة والتي تؤدي إلى تنمية حصتها السوقية.

الفرع الثالث: دور التمييز السعري في تنمية الحصة السوقية

بالنسبة إلى المؤسسة المطبقة للتمييز السعري، فإن العالم المثالي هو العالم الذي تستطيع فيه فرض سعر مختلف لكل زبون، وهو السعر الذي يكون الزبون مستعدا لدفعه، فمن شأن ذلك أن يزيد الفائض لدى المؤسسة وتحصل بذلك على أكبر حصة سوقية، غير أن ذلك لا يمكن أن يحدث في واقع الأمر وذلك لأن المؤسسة لا تعرف بالضبط السعر الذي يمكن أن يدفعه كل زبون.

ومع ذلك فإن سياسة التمييز السعري تعد ممكنة في حالة تقسيم السوق الكلية إلى أسواق منفصلة نوعا ما حتى يصبح سعر التوازن في كل سوق من تلك الأسواق مختلفا عن سعر التوازن في الأسواق الأخرى، ربما بسبب اختلاف أذواق الزبائن وربما بسبب أن المؤسسة تتمتع في بعض تلك الأسواق بقوة تزيد عما تتمتع به في الأسواق الأخرى. وبهذا يكون للتمييز السعري دور هام وكبير في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة في

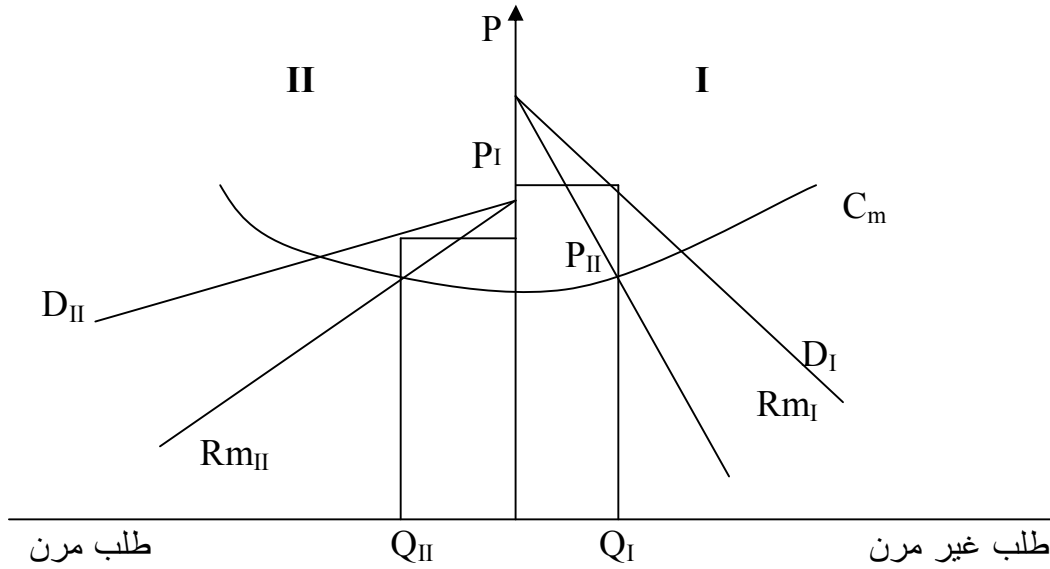
الصناعة، ولتوضيح هذا الدور سنحاول إعطاء مثال عن مؤسسة طيران حيث نفترض أن الطائرة بها 200 مقعد، تستطيع المؤسسة بيع منتجها والمتمثل في تذاكر السفر بثلاثة طرق:

1- تعتمد على سعر منخفض (P_{II})، سعر التذكرة 5000 دج لكل الزبائن، فستطيع بهذا بيع كل المنتج وبهذا تحصل على عائد قدره 1000000 دج. وتخسر المؤسسة لأن التكلفة الحدية C_m أكبر من العائد الحدي R_{mI} .

2- تعتمد على سعر مرتفع (P_I)، سعر التذكرة 10000 دج لكل الزبائن، ففي هذه الحالة ستبيع تذاكرها لذوي الدخل المرتفعة والمتمثلين في 30 شخص مثلاً، والمضطرين من ذوي الدخل الضعيفة مثلاً 20 شخص أي ما مجموعه 50 مقعد فقط ويبقى 150 مقعد شاغر لا تجد الطلب عليها أصلاً، وبالتالي تحصل على 500000 دج.

3- أما إذا قامت المؤسسة بإتباع التمييز السعري وذلك بتقسيم زبائنها إلى فئتين حسب الدخل، وقامت بتخصيص سعر تذكرة مختلف لكل فئة مثلاً تخصص 30 مقعد لذوي الدخل المرتفعة بسعر 10000 دج، والباقي (170 مقعد) لذوي الدخل المنخفضة سعر التذكرة 5000 دج ومنه يكون مجموع ما تحصل عليه المؤسسة هو $850000 + 300000 = 1150000$ دج أي بفارق 150000 دج عن الحالة الأولى. وهذا يعني أنها باعت كل منتجها وبرزح أكبر.

الشكل رقم (10.2): التمييز السعري وهيكل الطلب



المصدر: من إعداد الطالبة.

ومن هنا نستطيع القول أنه كلما كان سعر منتجات المؤسسة يوافق وينسجم مع فئات الزبائن المختلفة كلما تستقطب زبائن أكثر، وتستطيع بذلك زيادة مبيعاتها وتنمية حصتها من الصناعة.

كما يمكن إظهار العلاقة بين مرونة الطلب السعرية والحصة السوقية بالاعتماد على تقدير القوة السوقية للمؤسسة باستعمال مؤشر ليرنر التقليدي (Lerner, 1934) وهو نسبة الهامش بين السعر والتكلفة الحدية على السعر كما يلي: (1)

$$L = \frac{P - Cm}{P} \quad \text{حيث:}$$

Cm = التكلفة الحدية

P = السعر

في سوق يتسم بالمنافسة التامة يكون السعر مساويا للتكلفة الحدية، أي لا يوجد هامش ولا توجد قوة سوقية لأي مؤسسة، ومنه إذا كان مؤشر Lerner موجبا فإن المؤسسات تمارس قوة سوقية (2).

وكما نعلم أن ربح المؤسسة هو الفرق بين الإيراد الكلي Rt والتكلفة الكلية Ct

$$\pi_i = Rt - Ct$$

P محدد بمنحنى الدالة العكسية للطلب P(Q) وإنتاج الصناعة يساوي مجموع إنتاج n مؤسسة أي:

$$Q = q_1 + q_2 + \dots + q_n$$

m = التكلفة المتوسطة المشتركة بين كل المؤسسات وهي ثابتة

$$\pi_i = p(Q)q_i - mq_i$$

$$\frac{\delta \pi_i}{\delta q_i} = p + q_i \frac{\delta p}{\delta Q} - m = 0$$

بغرض تعظيم الربح يجب مساواة الإيراد الحدي Rm بالتكاليف الحدية Cm (Rm = Cm)

$$Rm = P + q_i \frac{\delta p}{\delta Q} = m = Cm$$

ولدينا إنتاج الصناعة:

$$Q = nq_i$$

(1) Jeffrey M-Perloff, Larry S. Karp and Amos Golan, Estimating market Power and strategies, Cambridge University, Press, 2007, p 01.

(2) Ibid., P 02 .

$$P + \frac{Q}{n} \frac{\delta p}{\delta Q} = m$$

ومنه يمكن التعويض في المعادلة السابقة:

حيث مرونة الطلب السعرية هي:

$$P \left(1 + \frac{1}{n} \frac{Q}{p} \frac{\delta p}{\delta Q} \right) = m \quad \varepsilon = \frac{\delta Q}{\delta p} \frac{p}{Q}$$

والحصة السوقية هي:

$$P + \frac{p}{n\varepsilon} = m$$

$$PM = \frac{q_i}{Q} = \frac{1}{n}$$

$$P - m = \frac{-p}{n\varepsilon}$$

$$L = \frac{P - m}{P} = -\frac{1}{n\varepsilon} = -\frac{PM}{\varepsilon}$$

$$PM = -L\varepsilon$$

تظهر المعادلة الأخيرة علاقة طردية بين الحصة السوقية والقوة السوقية أي كلما زادت الحصة السوقية للمؤسسة في الصناعة كلما زادت قوتها السوقية والعكس صحيح، وعلاقة عكسية بين الحصة السوقية ومرونة الطلب السعرية فكلما نقصت المرونة كلما زادت الحصة السوقية لذلك نجد أن المؤسسة بإمكانها رفع سعر منتجاتها في هذا النوع من الأسواق، وكلما زادت المرونة كلما نقصت الحصة السوقية مما يجعل ضرورة تخفيض السعر من طرف المؤسسة لجذب أكبر عدد من الزبائن لتحافظ على الأقل على مستوى حصتها السوقية.

خلاصة:

- كان محور هذا الفصل محاولة إظهار دور إستراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة في الصناعة، من خلال إبراز مفهوم هيكل السوق وأشكاله، وماهية الحصة السوقية، ثم دور كل من إستراتيجية تمييز المنتج، وإستراتيجية تمييز السعر في تنمية الحصة السوقية. حيث توصلنا إلى جملة من النتائج:
- على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار شكل وهيكل السوق (الصناعة) الذي تنشط فيه، وذلك لغرض تبني ناجح لاستراتيجيات التمييز التي تعمل على تنمية حصتها السوقية في الصناعة.
 - إن الحكم على وزن وقوة المؤسسة في الصناعة لا يكون إلا بقياس حصتها السوقية في الصناعة التي تنشط وتندرج المؤسسة ضمنها.
 - يعتبر تمييز كل من الجودة، العلامة والغلاف، الأفراد والخدمات المدعمة للمنتج، طريقة التوزيع وتمييز السعر عناصر متكاملة تلعب دورا فعالا في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة، فالمؤسسة المنافسة لا تستطيع أن تقصي أحد العوامل السابقة الذكر مهما بلغت من درجة من نجاعة في أداءها.
- والسؤال الذي يطرح الآن هل المؤسسة الصناعية الجزائرية واعية بالدور الذي تلعبه إستراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة في الصناعة، وهل تهتم بصياغتها بشكل يسمح لها من مجابهة التنافس الجهوي، المحلي أو حتى العالمي؟
- هذا ما سنحاول الإجابة عليه من خلال الفصل الموالي.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية بسكرة

تمهيد:

تبين لنا من خلال ما تعرضنا له في الجانب النظري أن استراتيجيات التمييز أداة أساسية تقوم المؤسسات من خلالها بتمييز منتجاتها وأسعارها في الأسواق، ولها دور مهم في زيادة مبيعات المؤسسة مما يحقق تنمية الحصة السوقية على المدى الطويل.

ولمعرفة واقع تبني استراتيجيات التمييز ودورها في تنمية الحصة السوقية في المؤسسات الجزائرية، ارتأينا أن نأخذ في الفصل التطبيقي كنموذج للدراسة مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية بجمورة ولاية بسكرة، بهدف إثراء موضوع بحثنا عن طريق جمع كل المعلومات والبيانات المستمدة من الواقع.

وبناءً على ما سبق، سنقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول عرض عام لمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية، نتناول فيه تقديم المؤسسة وهيكلها التنظيمي، ثم نتناول هيكل سوق المياه المعدنية في الجزائر واستراتيجيات التمييز في مؤسسة قذيلة كمبحث ثاني، أما في المبحث الثالث فسنقوم بدراسة مساهمة إستراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة، من خلال دراسة دور تمييز المنتج وتمييز السعر في تنمية الحصة السوقية لمؤسسة قذيلة.

المبحث الأول: عرض عام عن مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية

تعد مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية بسكرة إحدى المؤسسات التي تنشط في سوق المياه المعدنية في الجزائر، والتي تعد بأفاق اقتصادية هامة إذا ما عنيت بالرعاية اللازمة، وسنحاول في هذا المبحث عرض أهم الجوانب المتعلقة بالمؤسسة كتقديم بطاقة تعريفية لها تتضمن تاريخ إنشائها مروراً بأهميتها ومختلف المهام التي تقوم بها، لنعرج في الأخير لعرض هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية

سنحاول تقسيم عناصر هذا المطلب إلى ثلاث فروع، سنتناول في الأول التطور التاريخي لمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية، وفي الفرع الثاني الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة وثالثاً أهداف المؤسسة.

الفرع الأول: التطور التاريخي لمؤسسة قذيلة

كغيرها من بعض المؤسسات الجزائرية فالمؤسسة كانت تابعة للدولة، ونظراً للوضعية التي آلت لها معظم مؤسسات هذا القطاع تم التخلي عنها وبيعها، لذا فإنه قبل الحديث عن المؤسسة ككيان خاص يتم أولاً تقديم المراحل التي مرت بها.

أولاً: نشأة المؤسسة

في إطار إنعاش المخطط التنموي الاقتصادي والاجتماعي واستغلال الموارد المحلية التي تزخر بها ولاية بسكرة، تم اقتراح إنشاء وحدة لتعبئة المياه المعدنية، وذلك وفقاً للمرسوم التنفيذي 69-138 المؤرخ ب 05/23/1983 وبمداولة رقم 201 - 83 بتاريخ 19/03/1983 من طرف أعضاء المجلس الشعبي لولاية بسكرة حيث حددت شروط الإنشاء ومهام الوحدة.

تمت الموافقة رسمياً على إنشاء وحدة للمياه المعدنية وفقاً للمداولة رقم 06-1984، وانطلقت العملية الإنتاجية بها سنة 1987، وقدرت طاقتها الإنتاجية بما يقارب 24000 قارورة في اليوم وهذا ما يغطي على الأقل جزء معتبر من احتياجات المنطقة.

كانت الوحدة تحت وصاية مديرية الوحدات المحلية التابعة لولاية بسكرة مع 09 وحدات موزعة كما يلي:

- الوحدات الواقعة ببسكرة: وحدة النجارة العامة، الشركة الولائية للكهرباء، وحدة الفنون البيانية (مطبعة بسكرة)، وحدة مواد البناء.

- الوحدات الواقعة بأولاد جلال: وحدة غزل الخيط، وحدة الجبس.

- وحدة النجارة العامة بطولقة.

- وحدة الخزف بمشونش.

- وحدة الخزف بالقنطرة.

ووفقا للقوانين المعمول بها في إطار استقلالية المؤسسات قررت الدولة تغيير سياستها في تسييرها للمؤسسات الوطنية واللجوء إلى اللامركزية في تفكيك الوحدات، وتم حل هذه الوحدات وتحويل وصاية وتسيير وحدة المياه المعدنية إلى قسم تنمية الأعمال الإنتاجية والخدمات التي أصبحت تسمى لاحقا مديرية المناجم والصناعة وذلك سنة 1991.

وفي إطار التحولات التي عاشها الاقتصاد الوطني ابتداء من سنة 1990 والانتقال إلى اقتصاد السوق والسعي للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، فقد تم الإعلان عن حل وتصفية الوحدة وبيعها للخواص.

ثانيا: التعريف بالمؤسسة ككيان خاص ومستقل

هي مؤسسة مساهمة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر بـ 600 مليون دينار جزائري، أعلن عن وجودها ككيان مستقل تماما في 04/05/2003 وانطلقت العملية الإنتاجية بها في جويلية 2004، تحت اسم مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية مقرها 87 شارع قذيلة بلدية جمورة ولاية بسكرة، تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 69850 متر مربع، تعمل في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية، تقدر طاقتها الإنتاجية النظرية بـ 40000000 قارورة/سنويا، تشغل حاليا حوالي 119 عاملا، منهم 03 إطار مسير تعتبرهم المؤسسة القلب النابض بها، بلغ رقم أعمالها سنة 2009 ما يفوق 100 مليون دينار جزائري وعلى هذا الأساس وبالاعتماد على التقسيم الذي ينص عليه القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر فتعتبر مؤسسة قذيلة متوسطة الحجم.

باشرت المؤسسة نشاطها باستخدام نوعين فقط من العبوات، الأولى ذات الحجم 1.5 لتر والثانية ذات الحجم 0.5 لتر، ليتوسع نشاطها بعد ذلك ليشمل العبوات ذات 2 لتر، وفي سنة 2008 تم إضافة عبوات ذات الحجم 0.33 سل ومؤخرا أضافت إلى منتجاتها عبوات جديدة ذات 1 لتر.

الفرع الثاني: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لمؤسسة قذيلة

بالنسبة للأهمية التي تكتسبها مؤسسة قذيلة فتظهر من خلال:

- توفير مناصب الشغل.

- المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني وجعله أكثر ديناميكية.

- تقديم منتج صحي ذو جودة.
 - تكوين علاقات وثيقة مع الزبائن والموردين.
 - إدخال تكنولوجيا حديثة ومتطورة في عملية تحليل وتعبئة المياه المعدنية.
 - المساهمة في تلبية احتياجات السوق الوطنية من المياه المعدنية.
 - الدخول إلى الأسواق العالمية من خلال عملية تصدير المنتج إلى الخارج.
- ويمكن عرض تطور حجم العمالة بالمؤسسة في الجدول التالي:

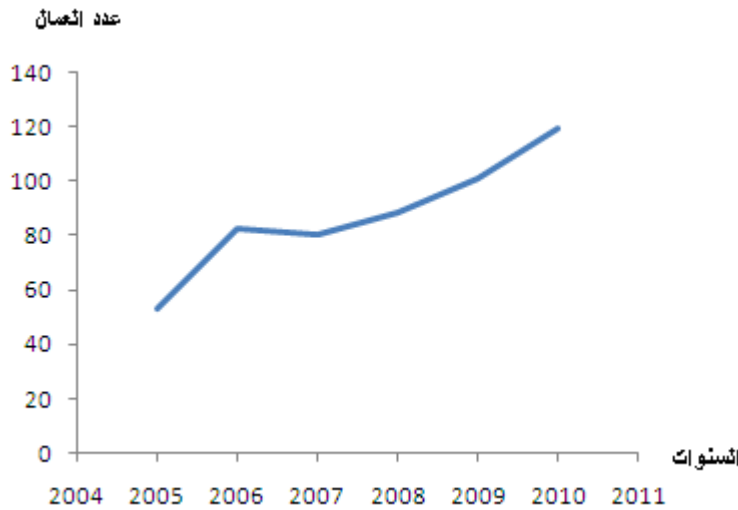
الجدول رقم (1.3): تطور حجم العمالة بمؤسسة فديلة

السنة	2005	2006	2007	2008	2009	2010
عدد العمال	53	82	80	88	101	119

المصدر: معلومات من وثائق المؤسسة (البطاقة التقنية للمؤسسة)

ويمكن تمثيل تطور حجم العمالة بمؤسسة فديلة بمنحنى بياني كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (1.3): منحنى تطور حجم العمالة بمؤسسة فديلة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (1.3).

نلاحظ أن حجم العمالة ارتفع بشكل ملحوظ بين سنتي 2005 - 2006، وخاصة فيما يتعلق بالعمال التنفيذيين السائقين، والعمال الذين يسهرون على متابعة مراحل العملية الإنتاجية وهذا يعود إلى محاولة المؤسسة

زيادة إنتاجيتها والتوسيع في خطوطها الإنتاجية وهذا ما تقتضيه مرحلة نموها، ثم استمر في الزيادة بعد سنة 2007 إلى غاية الآن نظرا لوصول المؤسسة إلى مرحلة النضج.

الفرع الثالث: أهداف مؤسسة قذيلة

من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها نجد ما يلي:

- تحقيق الربحية، والبحث عن البقاء في صناعة المياه المعدنية.
- تلبية الطلب المحلي من المياه المعدنية (شرق، غرب، شمال، جنوب).
- زيادة ورفع حجم الإنتاج، والاستغلال العقلاني للموارد المتاحة.
- محاولة اقتناء واستخدام التقنيات الحديثة بغرض مسايرة التطور الحاصل على المستوى العالمي.
- أن تكون نموذجا متميزا ورائدا وموثوقا في مجال المياه المعدنية.
- البحث عن الأداء الجيد من خلال عقلانية سيرورة القرارات والإبداع مع تحكم نسبي في الجوانب المالية.
- تحسين صورة وعلامة المؤسسة بصفة مستمرة، من خلال تقديم منتجات بأعلى مستويات الجودة واكتساب خبرات جديدة.
- محاولة تقليص تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن للمحافظة على مستواها التنافسي أي أن تكون الأفضل والأقل تكلفة.
- كسب سمعة جيدة في السوق من خلال التحكم الجيد في تقنيات الإنتاج.
- الدخول إلى أسواق دولية جديدة.
- تطوير منتجاتها وفقاً لمقاييس الجودة العالمية، بما يتناسب مع متطلبات الأسواق.
- تنمية المؤسسة حصتها السوقية في صناعة المياه المعدنية في الجزائر.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة قذيلة

قبل التطرق إلى الهيكل التنظيمي لمؤسسة قذيلة في الفرع الثاني، سنحاول في الفرع الأول التعرف على طبيعة هيكلها التنظيمي.

الفرع الأول: طبيعة الهيكل التنظيمي لمؤسسة قذيلة

إن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يبيّن مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية والوظائف، ويبيّن أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة داخل المؤسسة. ولتحقق مؤسسة قذيلة أهدافها، تسعى إلى تصميم هيكل تنظيمي مرّن (أي قدرته على الاستجابة لمتغيرات البيئة). ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة قذيلة من مجموعة الوظائف الأساسية والفرعية لتحقيق انسجام التنظيم وفاعليته، إن محدودية حجم المؤسسة يجعل تبني الهيكل التنظيمي البسيط المقسم حسب الدوائر والمصالح هو الأجدر في هذه الحالة، كما أن بساطته تضمن:

- تدفق المعلومات بشكل سريع بين مختلف مصالح المؤسسة.

- تكوين علاقات مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين.

- وجود مرونة تنظيمية تمكن من مجابهة تقلبات المحيط.

وباعتبار الهيكل التنظيمي للمؤسسة هرم يوضح مختلف المستويات والوظائف والعلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة بشكل متسلسل وتصاعدي، سنحاول في الفرع التالي عرض مهام وأدوار مختلف المصالح والدوائر بالمؤسسة.

الفرع الثاني: عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة قذيلة

ينقسم هيكل المؤسسة تقسيماً وظيفياً، ففي أعلى الهرم نجد الإدارة بفروعها المختلفة، كما يحتوي على ثلاثة دوائر رئيسية يمكن توضيحها عن طريق الشكل أدناه.

أولاً: المسير

مسير المؤسسة هو الذي يشرف ويسهر على القيام بمختلف وظائف التسيير، كما يشارك أيضاً في الوظائف التنفيذية كإدارة المبيعات والتعامل المباشر مع الموردين والتفاوض معهم بشأن شراء المواد الأولية، ويمكن حصر بعض نشاطاته فيما يلي:

- إدارة المؤسسة حيث له مسؤولية على كل مجريات النشاط اليومي.

- الإشراف على المؤسسة، والسهرة على السير الحسن لنشاطها والأداء الأفضل لعمالها، والقيام بالمتابعة والتوجيه، كما يدافع عن المصالح الخارجية للمؤسسة.

- متابعة التعاملات عبر الموقع الإلكتروني والرد على استفسارات وطلبات الزبائن والموردين.

- الإطلاع على الحالة المالية والمحاسبية للمؤسسة ومختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.

- تحديد أسعار بيع المنتجات بالتنسيق مع المصلحة التجارية ومصحة المحاسبة.

وللمسير فرع تابع له مباشرة وهو:

(أ) **الأمانة:** توجد مصلحة استشارية واحدة تتمثل في السكرتارية وهي مسؤولة عن التنسيق، وتنظيم الرسائل الصادرة والواردة من وإلى المؤسسة وكتابتها وتسجيلها وتنظيم مواعيد الزيارات ولقاءات المدير مع الزبائن.

ثانيا: الدائرة التقنية

تضم الدائرة التقنية لمؤسسة فديلة مصلحتين:

(أ) **مصحة الإعلام الآلي:** توكل إليه مهام صيانة أجهزة الإعلام الآلي، والشبكة المحلية...

(ب) **مصحة المخبر:** تجرى فيه جميع التحاليل والاختبارات من بداية عملية الإنتاج إلى نهايتها.

ثالثا: دائرة التسيير

وتضم المصالح التالية:

(أ) **المصلحة التجارية:** وهي الجهة المعنية بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير المنتج النهائي وتسويقه، تتم فيها مختلف التعاملات التسويقية، من تحديد للأسعار ووضع المزيج الترويجي المناسب، بالإضافة إلى ذلك تقوم بما يلي:

- استقبال الزبائن ومعالجة طلباتهم، والاتصال بهم وفحص اقتراحاتهم المباشر عبر الانترنت.

- إعداد الفاتورة الشكلية والفواتير النهائية.

- المشاركة في إعداد مخطط الإنتاج.

- إعداد الميزانية التقديرية السنوية للمبيعات والتقارير الشهرية بمساعدة مصلحة المالية والمحاسبة.

- المشاركة في المعارض، والأيام الدراسية، وتحضير كتالوجات المنتجات، والدعم الإعلاني.

(ب) **مصحة المستخدمين:** يتم فيها متابعة كل ما يتعلق بالعمال من توظيف، تقاعد...، كما تسهر على متابعة

حركتهم اليومية ومراقبة مدى التزامهم بقوانين العمل، ويمكن تلخيص ما تقوم به فيما يلي:

- إعداد كشوف أجور العمال.

- تحديد عدد العمال وحركتهم في المؤسسة بالتنسيق مع مصلحة الإنتاج.
- التصريح بالعطل العادية والاضطرارية للعمال.
- ج) مصلحة المحاسبة:** تعتمد هذه المصلحة في عملها على مختلف المحاسبات المتمثلة في المحاسبة العامة والتحليلية والمعقدة، ويتم فيها معالجة ومتابعة مختلف التعاملات المالية، من إعداد للميزانيات، تحرير الفواتير، ومتابعة كل ما لها وما عليها من ديون اتجاه الغير، وتهتم بتحديد الوضع المالي للمؤسسة، كما تعمل على:
 - مراجعة الوثائق المحاسبية.
 - مسك سجلات البنوك والخزينة وتأمين الحسابات.
 - السهر على إعداد التصريحات الضريبية ومراجعة الحسابات.
 - الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية المحاسبية والمالية.
 - القيام بالمراقبة والمتابعة الدورية للخزينة.
 - تحديد أدوات الرقابة والكشف عن أسباب انحراف النتائج ومعالجتها.
 - حساب رواتب العمال وتسديدها.

رابعاً: دائرة الصيانة والتجهيزات

تضم المصالح التالية:

- أ) مصلحة التموين بالتجهيزات وقطع الغيار:** ويتم خلالها متابعة مختلف الاحتياجات من قطع غيار سواء المتعلقة بالتجهيزات الإنتاجية أو الإدارية أو وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة، حيث تهدف إلى توفير كل المستلزمات في الوقت المناسب لضمان سيرورة العمل بشكل جيد.
- ب) مصلحة صيانة التجهيزات:** لهذه الوظيفة علاقة مباشرة مع عمليتي الإنتاج والتوزيع، ذلك أنها تقوم بـ:
 - صيانة وسائل الإنتاج لضمان استمرارية العمل.
 - ضمان تجديد الآلات القديمة وبرمجتها.
 - القيام بالدراسات التقنية.
 - متابعة وصيانة وسائل نقل المنتجات.
 - إصلاح المعطل من العتاد الإنتاجي أو وسائل النقل وتحديد مختلف الاحتياجات اللازمة لتوفيرها.

خامسا: دائرة الإنتاج

دورها الإشراف المباشر على تنظيم وتسيير الإنتاج عبر مختلف مراحلها وتضم ثلاث مصالح هي:

(أ) **مصلحة الإنتاج:** إن وظيفة الإنتاج هي العملية التي يتم بمقتضاها إنتاج سلع عن طريق تحويل المدخلات من المواد الأولية ووسائل الإنتاج إلى مخرجات من سلع نهائية، كما تقوم مصلحة الإنتاج باتخاذ القرارات الخاصة بعملية الإنتاج للتأكد من مطابقة المواصفات المطلوبة والكميات المحددة لتحقيق رغبات الزبائن وتلبية حاجياتهم، وعلى هذا الأساس فمصلحة الإنتاج تقوم بما يلي:

- استغلال وسائل الإنتاج البشرية والمادية.

- متابعة يومية للمنتجات مع إدخال بعض التغييرات الأساسية إن دعت الضرورة إلى ذلك.

- الحفاظ على السير الدائم لوسائل الإنتاج.

- تحسين الإنتاج والإنتاجية.

- دراسة وبحث إمكانية إدخال منتجات جديدة.

- توزيع المنتجات.

وحيث أن النشاط الرئيسي للمؤسسة هو تعبئة وتوزيع المياه المعدنية وذلك بخمسة أحجام مختلفة حسب

رغبات الزبائن وهي كالتالي:

2 لتر، 1.5 لتر، 1 لتر، 0.5 لتر، 0.33 لتر

تمر عملية الإنتاج بالمراحل التالية:

- مرحلة نفخ وتشكيل القارورات.

- مرحلة تغليف المنتج.

- مرحلة التعبئة.

- مرحلة تجميع القارورات.

وتتكون منتجات المؤسسة من العناصر التالية وبالمقادير المبينة في الجدول رقم (2.3):

- كالسيوم: مفيد في بناء العظم والأسنان وتنظيم النبض، مهدئ للأعصاب ينظم وظائف الأعضاء

والجهاز العصبي.

- مانزيوم: ملين ومنشط العضلات العصبية، يساعد على الاسترخاء، يزيل الإجهاد، ينشط الأنزيمات،

يساعد على تثبيت الكالسيوم في العظام، ضروري لمنع تقيؤ الأطفال أو الإسهال، حيوي للعظام.

- بوتاسيوم: تنظيم ضربات القلب، منظم لضغط الدم، ينشط العضلات.

- صوديوم: يعمل على توازن السوائل في الجسم، يوازن درجة الحموضة.
- سولفات: تنظيم الهرمونات، التخلص من السموم والرواسب.
- بالإضافة إلى كلورور والنترات وبقايا جافة كما تعمل المؤسسة على تجنب وجود النترات في المياه المعبئة لأنها تضر بصحة الأطفال والحوامل.

الجدول رقم (2.3): مكونات الماء المعدني " فديلة "

المقادير ملغ/لتر	الرموز	المكونات
72	Ca ²⁺	كالسيوم
39.6	Mg ²⁺	مانزيوم
2	K ⁺	بوتاسيوم
29	Na ⁺	صوديوم
81	SO ₄ ²⁻	سولفات
38	Cl ⁻	كلورور
0.0	NO ₂ ⁻	النيتريت
2.59	NO ₃ ⁻	النترات
572	Résidu sec à 180°C	بقايا جافة

المصدر: الموقع الالكتروني للمؤسسة.

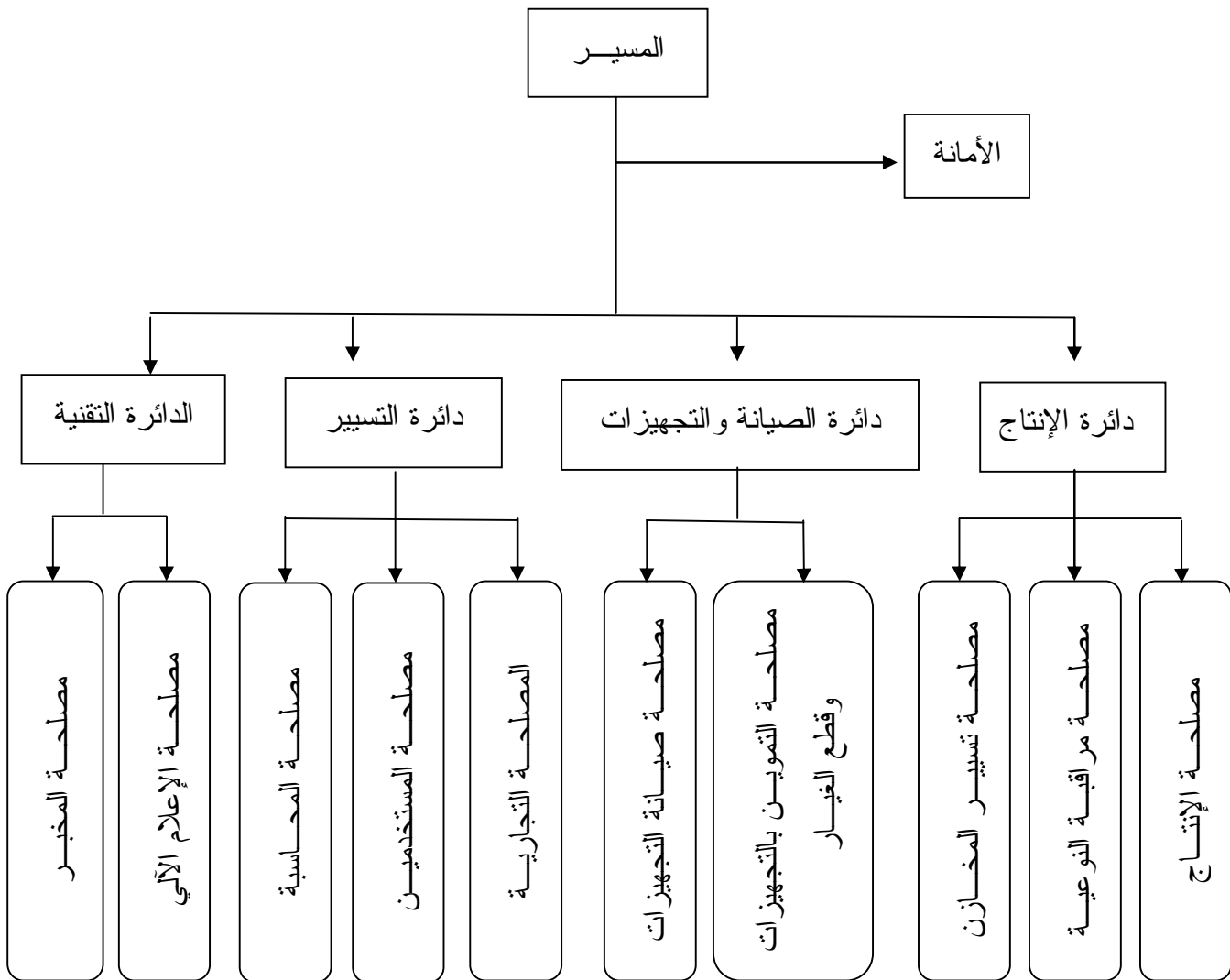
(ب) مصلحة مراقبة النوعية: تتولى مراقبة المنتج عبر مختلف مراحل العملية الإنتاجية للتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة، كما تعمل على:

- مراقبة مستمرة للمنتج وذلك بالتحليل الدقيق للمياه المعدنية.
- السهر على تنفيذ سياسة المؤسسة وهذا على مستوى النظافة ومراقبة الجودة.
- السهر على احترام إجراءات مراقبة العينات وتحليلها.
- تحديد حاجيات المخبر من المنتجات والتجهيزات والمواد اللازمة لعمليات التحليل.
- المصادقة على نتائج التحليل الدورية.
- تقديم نتائج التحليل للمسؤولين مع الملاحظات والتوجيهات الضرورية.

وكل هذا للحفاظ على سلامة المستهلك بالدرجة الأولى والتأكد من عدم وجود جراثيم تؤدي إلى الإضرار به. **ج) مصلحة تسيير المخازن:** تتولى عملية تسيير المخزون للمواد الأولية اللازمة في العملية الإنتاجية أو المنتجات الموجهة للبيع.

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمؤسسة فديلة للمياه المعدنية وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم (2.3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة فديلة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف صاحب المؤسسة، تاريخ المقابلة 2010 /11/20.

المبحث الثاني: هيكل سوق المياه المعدنية في الجزائر واستراتيجيات التمييز في مؤسسة قذيلة

يتداول الاسم الشعبي وشبه الرسمي للمياه المعدنية في الجزائر منذ أن عرفت هذه المياه اسم "سعيدة" نسبة إلى أول مؤسسة للمياه المعدنية قامت بإنجازها الدولة بولاية سيدي بلعباس في 15 جويلية سنة 1967، وبقيت المؤسسة الوحيدة في هذا المجال إلى غاية أفريل سنة 1983 حيث أقامت الدولة مؤسسات أخرى، ومع التحرر الاقتصادي انطلقا من سنة 1990 قامت الدولة بخصوصة معظم هذه المؤسسات بالإضافة إلى ظهور مؤسسات أخرى من القطاع الخاص.

يعد سوق (صناعة) المياه المعدنية اليوم مهم في الاقتصاد الوطني لأنه يشغل مكانة هامة وباستطاعته توليد هوامش كبيرة واستخدام أكثر لليد العاملة، ومن خلال تنوع المؤسسات المتواجدة سواء في حجمها، في استراتيجياتها، تنظيمها... تشهد الصناعة منافسة كبيرة باعتبار أن كل طرف يسعى للحصول على أكبر حصة من السوق. وتعتبر مؤسسة قذيلة من بين المؤسسات الناشطة في صناعة المياه المعدنية والتي تطبق استراتيجيات التمييز للتفوق على منافسيها وتنمية حصتها السوقية، لذلك سنحاول في المطلب الأول التطرق إلى هيكل سوق المياه المعدنية في الجزائر وتحليل وضعية المؤسسة، كما سنتطرق إلى أهم استراتيجيات التمييز التي تتبناها مؤسسة قذيلة كمطلب ثاني.

المطلب الأول: هيكل سوق المياه المعدنية في الجزائر وتحليل وضعية مؤسسة قذيلة

سنحاول في هذا المطلب التعرف على هيكل الصناعة التي تنشط ضمنها مؤسسة قذيلة، ثم تحليل وضعية المؤسسة لمعرفة نقاط قوتها وضعفها ومدى تأثيرها بذلك الهيكل.

الفرع الأول: هيكل سوق المياه المعدنية في الجزائر

يعتبر سوق المياه المعدنية سوق منافسة احتكارية حيث يتولى فيه عدد كبير نسبيا من المؤسسات حوالي 40 مؤسسة إنتاج وبيع المياه المعدنية، ولكن كل منها يعرض نوعا مميزا خاصا به من هذه المنتجات ولها نفس الاستعمال تقريبا، ولكنها غير متجانسة بمعنى يمكن التمييز بين المنتجات رغم تشابهها إلى حد كبير ويحدث هذا الاختلاف من خلال الأيدي العاملة، اللون، الشكل، التغليف... ويتأكد هذا التفرد أو الاختلاف بالعلامة التجارية، ويمكن التمييز أيضا في الظروف المحيطة ببيع المنتج، وقد يكون التمييز أيضا من خلال الوسائل الترويجية أو من خلال سعر البيع.

سنحاول تحديد هيكل صناعة المياه المعدنية من خلال التعرض لمختلف القوى التنافسية المحيطة بمؤسسة فديلة للمياه المعدنية على النحو التالي:

أولاً: المنافسون في الصناعة

تتميز تعبئة المياه المعدنية بالجزائر بدرجة منافسة عالية فهناك ما يقارب 40 علامة تجارية منها علامتين أجنبيتين، تتوزع عبر مختلف نقاط الوطن، والملاحظ أنها تسيطر على السوق المحلية، أما على مستوى مؤسسة فديلة فتجد منافسة أكثر من طرف 03 مؤسسات رائدة على مستوى مراكزها.

أ) **مؤسسة (إيفري) الوسط:** تعتبر إيفري مؤسسة خاصة رائدة على المستوى المحلي في إنتاج وبيع المياه المعدنية والمشروبات الغازية ومختلف أنواع العصير. وقد شاركت إيفري في عدد من الصالونات والندوات الاقتصادية التي نظمت في الجزائر وأوروبا وفي الدول العربية، تأسست إيفري في سنة 1986 بمنطقة اوزلاقن في ولاية بجاية باشرت نشاطها في مجال تعبئة المياه المعدنية منذ 1996 بطاقة إنتاجية تقدر بـ 20 مليون قارورة سنويا. وينبوع المياه المعدنية التي تستثمرها يصدر من القرية التاريخية إيفري الذي يقع 50 كلم غرب الولاية ويبعد 150 كلم عن العاصمة.

ب) **مؤسسة (يوكوس) الشرق:** يقع مركزها في تبسة، منتجاتها موجهة بالأخص إلى فئة مرضى الكلى وهذا ما يجعلها ذات قيمة للمرضى، وتسيطر نوعا ما على الأسواق المحلية بشرق الجزائر بحكم قربها من السوق.

ج) **مؤسسة (الثولية) الجنوب:** والتي تنشط بمنطقة حاسي مسعود وتسيطر على الأسواق الواقعة في الجنوب، ونظرا لطبيعة هذه المنطقة فإن منتج المؤسسة يلقى رواجاً هائلاً.

ويتميز منافسو المؤسسة بكونهم من القطاع الخاص، وهذا ما أكسبهم مزايا تنافسية منها:

- تقديم تسهيلات البيع، خاصة من ناحية النقل.

- إمكانية تعاملها مع الزبائن بالدين (التسديد بالأجل).

- امتلاكها لأدوات ووسائل إنتاجية متطورة.

ثانياً: الداخلون المحتملون

كلما كانت حواجز الدخول إلى الصناعة مرتفعة كلما كان وضع المؤسسات القائمة في الصناعة أحسن، وكذلك الأمر بالنسبة لتكاليف الخروج، حيث أن ارتفاعها يجعل المستثمرين يترددون في الدخول، والملاحظ أن سوق المياه المعدنية بالجزائر ينمو بشكل معتبر، وهو من الأسواق المزدهرة، مما يجعل إمكانيات ظهور مؤسسات جديدة وإمكانيات دخول مستثمرين إلى الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة وارد نظراً لما يلي:

- توقع زيادة الطلب سنويا.

- إمكانية الحصول على المواد الأولية من الخارج وذلك لانفتاح السوق الجزائرية على السوق الدولية.
- السياسات التدرجية التي تقدمها الدولة لتشجيع الاستثمار الوطني خاصة في إطار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- انفتاح السوق الجزائرية مما يشجع الاستثمار الأجنبي.

ثالثا: القدرة التفاوضية للزبائن

يتوزع زبائن المؤسسة عبر التراب الوطني، ويمكن تصنيفهم حسب طبيعتهم كما يلي: (1)

- شركات التموين 10٪.

- تجار الجملة 80 ٪.

- تجار التجزئة 10٪.

إن ظهور جمعيات حماية المستهلك في الجزائر تؤثر بشكل مباشر على القدرة التفاوضية للزبائن لأن مثل هذه الجمعيات ستمكن من توحيد آراء المستهلك، مما يجعلهم يمتلكون قوة تفاوضية كبيرة، إلا أن جودة منتجات المؤسسة وأسعارها التنافسية وخدماتها المتنوعة تضعف من قوة تفاوض الزبائن. تتعامل مؤسسة قذيلة مع زبائن متنوعين وهذا على أساس الطلبية، وينقسم هؤلاء الزبائن إلى محليين وأجانبين كالآتي:

- الزبائن المحليين: الزبائن الخواص من تجار الجملة وتجار التجزئة، الهيئات العمومية في الدولة وبمختلف درجاتها، مقر الرئاسة، وزارة التجارة، مؤسسات النقل الجوي (مثل Air Algérie)...
- الزبائن الأجانبين: وهي عبارة عن مؤسسات وهيئات في المملكة العربية السعودية مثل مؤسسة أسكيما في الرياض، وكذلك الأردن كزبون أجنبي جديد بدأت التعامل معه مؤخرا.

رابعا: القدرة التفاوضية للموردين

يمكن أن تؤثر القدرة التفاوضية للموردين على المؤسسة وذلك بتحكمهم في أسعار المواد الأولية، بالإضافة إلى التحكم في شروط البيع، كما تزداد قدرة الموردين على التفاوض عندما يكون تركيزهم كبيرا خاصة عندما تكون المواد التي في حوزة الموردين ضرورية للمؤسسة للقيام بعملياتها الإنتاجية. تتعامل المؤسسة مع موردين مؤسسة S G T ومؤسسة Polinont، تعتبر القوة التفاوضية لموردين المؤسسة من المواد الأولية ضعيفة نسبيا، نظرا للعلاقات الحسنة التي تربط بين المؤسسة ومورديها، إلا أن موقف المؤسسة اتجاه مورديها قوي نظرا لتعدد مصادر التموين سواء محليا أو دوليا.

(1) معلومات مقدمة من طرف مسؤول التسويق، تاريخ المقابلة 2010/12/11.

خامسا: منتجات الإحلال

حاليا لا يمكن لمس أي منتج بديل للمياه المعدنية في الجزائر، إلا أن هناك احتمال ظهور لأحد هذه البدائل وهو المياه المعطرة لأنه لقي رواجاً كبيراً في الدول الأجنبية خاصة ألمانيا، ولكن ترى المؤسسة أنه احتمال ضئيل لعدم وجود ثقافة حول هذا النوع من المياه في الجزائر.

سادسا: تصرفات الحكومات

تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة باعتبارها قوة كبرى في الجزائر، حيث أن صناعة المياه المعدنية في الجزائر شهدت رقابة شديدة من قبل السلطات الجزائرية خاصة بعد انتشار الغش في هذا المجال، إلا أن هذه الرقابة كانت في إطار محاولة الدولة تطوير صناعة المياه المعدنية وتحسينها وفق أحسن الشروط.

وعن النصوص القانونية المنظمة للصناعة فإنه هناك نصوصاً ضرورية وأنية وأخرى تحتاج لدراسات وتجارب، فبعد قرار الوزارة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04-196 المؤرخ في جويلية 2004 المتعلق باستغلال المياه المعدنية الطبيعية ومياه المنبع وحمايتها، حددت خمسة نصوص قانونية بهذا الشأن أولها قرار وزاري مشترك يضم نصين يتعلقان بالعناصر المكونة للمياه الطبيعية ومعالجتها صدر في الجريدة الرسمية في 22 جانفي 2006، والنص الثاني والذي يعد بدوره قراراً وزارياً يخص تعيين المخابر وصدر في 18 جانفي 2006، أما النص الآخر فيحدد الشروط المتعلقة بتحسين وتعبئة المياه المعدنية ومنافعها ويتعلق باسترجاع وتثمين إعادة رسكلة المواد المستعملة، فضلا عن قانون وزاري خاص مشترك يجمع وزارة الموارد المائية بوزارة السياحة يخص المياه المشتركة الحموية والمعدنية الموجهة للشرب، صدر في 31 ديسمبر سنة 2010.

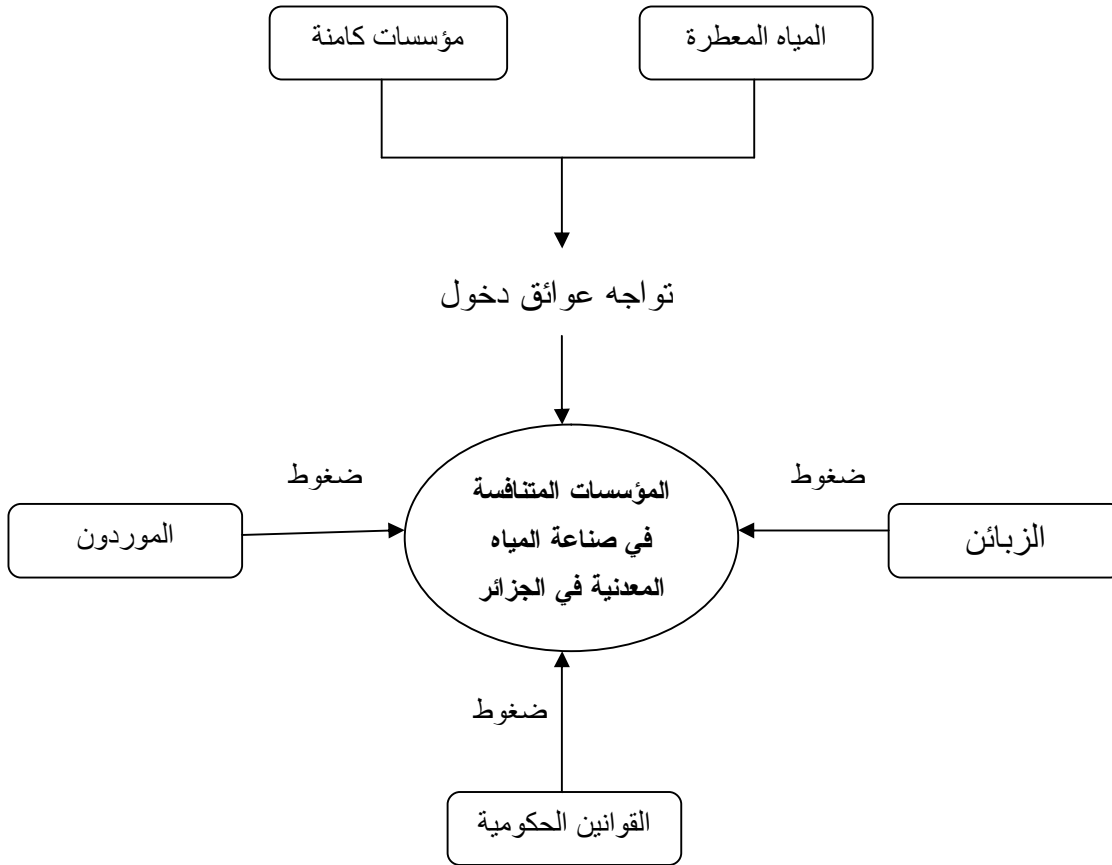
أما عن النص القانوني الذي يتطلب وقتاً طويلاً وإمكانات لإنجازه فيخص المنافع الصحية لكل نوع وعلامة من المياه المتوفرة بالسوق الوطنية ينتظر أن ينطلق فيه قبل نهاية السنة بالشراكة مع وزارة الصحة وإصلاح المستشفيات حيث يتطلب إجراء تجارب إكلينيكية على مرضى معينين للوصول لنتائج دقيقة. في حين تم سن مجموعة من القوانين لحماية الثروات المائية في باطن الأرض مع تحديد تسعيرات خاصة لمستغلي المياه المعدنية تتراوح بين 25 و90 دج للمتر المكعب الواحد وهو ما نظم سوق المياه المعدنية وجعله يتماشى في إنتاجه مع المقاييس العالمية والدليل على ذلك أن العديد من المؤسسات القائمة في سوق المياه المعدنية في الجزائر تصدر إنتاجها للأسواق العربية وحتى الأوروبية⁽¹⁾.

(1) الجزائر تحسن نفسها من أزمة عالمية للمياه آفاق 2030. على الموقع الإلكتروني:

أطلع عليه في: 2011/03/02 <http://tinerkouk.banouta.net/t1148-topic>

ويمكن تلخيص كل ما سبق في الشكل التالي:

الشكل رقم (3.3): هيكل صناعة المياه المعدنية في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبة

عوائق الدخول: رغم تشجيع الدولة للمنافسة في صناعة المياه المعدنية إلا أن المؤسسات المنافسة الجديدة في السوق ومنتجات الإحلال (المياه المعطرة) تواجه العديد من العوائق تتمثل أساسا في القوانين الحكومية التي ذكرناها سالفا، ويتضح جليا أن الإجراءات الجديدة في مجال إنتاج المياه المعدنية صارمة حقيقية لغرلة الصناعة التي كانت تضم أكثر من 40 مؤسسة موزعة عبر كامل التراب الوطني بطريقة فوضوية ظهرت في فترة قصيرة لا تتعدى العشر سنوات، كما أن قرار انسحاب مؤسسة "الحياة" لإنتاج المياه المعدنية - رغم أنها تابعة لمؤسسة Danone "دانون" الفرنسية وهي مؤسسة مؤهلة ولها خبرة كبيرة عن السوق الجزائرية نظرا لنشاطها في صناعة الحليب ومشتقاته وسيطرتها على السوق المحلية في منطقة جرجرة بنسبة 40 % سنة 2006 بتكنولوجيا إنتاجية عالية ومهارات فنية معتبرة - من صناعة المياه المعدنية في الجزائر سنة 2009

راجع لنفس الأحكام الضبطية التي شدد عليها المرسوم الجديد بعد بداية نشاطها منذ خريف 2007 في مجال تعبئة المياه المعدنية.

بالإضافة إلى أشكال عوائق الدخول الأخرى الملخصة فيما يلي:

- المزايا المطلقة لتكلفة الإنتاج.
- عائق التكلفة بسبب تفوق المؤسسات القائمة عن طريق اقتصاديات الحجم.
- التمييز في المنتجات.
- ضرورة وجود اليد العاملة المؤهلة.
- جودة منتجات المؤسسات القائمة وبأسعار معقولة.
- القبول والوفاء من الزبائن لمنتجات المؤسسات القائمة في الصناعة.

الفرع الثاني: تحليل وضعية مؤسسة قذيلة في ظل البيئة المحيطة بها

تزاول المؤسسة نشاطها في ظل بيئة تتكون من عوامل مختلفة، لها عادة تأثيرات على مهام ووظائف المؤسسة مما يجعل تحليل المؤسسة لمركزها التنافسي وقيامها بتشخيص هذه العوامل ضروري وجد مهم، وذلك لتتمكن من معرفة الفرص والتهديدات التي تتعرض لها من جهة وتشخص نقاط قوتها وضعفها من جهة ثانية، كمحاولة لتبني الاستراتيجيات المناسبة واتخاذ الإجراءات اللازمة.

وعليه سيتطرق هذا الفرع إلى تشخيص البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية، وهذا لمعرفة الظروف المختلفة التي تعمل فيها ومدى تطورها وتأثيرها على نشاطها.

أولاً: التشخيص الخارجي

ما يميز هذه البيئة هو التحولات المختلفة التي شهدتها خاصة في السنوات القليلة الأخيرة والتي كان لها تأثيراً على أهداف وتوجهات المؤسسة، ومن بين ما يمكن تمييزه من عوامل لهذه البيئة نجد ما يلي:

- انفتاح تام للسوق، فبعدما كان السوق المحلي حكراً على المؤسسات الوطنية العامة منها أو الخاصة، أصبح في السنوات الأخيرة سوقاً مفتوحاً لجميع المؤسسات الأجنبية التي تنشط في الصناعة، وهذا نظراً للتحديات التي يفرضها اقتصاد السوق وظهور العولمة التجارية، مما أدى هذا إلى تشكيل تهديداً مباشراً على نشاط المؤسسة في السوق، ومزاحمة لها على زبائنها وحصتها السوقية.
- توفر قاعدة قانونية مناسبة تسمح بتفعيل المنافسة، حيث تحاول الدولة ومن خلال انفتاح السوق إرساء قواعد قانونية تزيل العراقيل المختلفة لدخول المؤسسات الأجنبية وتعمل على تنظيم سوق المياه المعدنية،

وتحديد مسؤوليات وواجبات المتعاملين بالإضافة إلى تقديم تحفيزات مختلفة، وهذا ما أدى إلى دخول عدة مؤسسات أو إنشاء فروع أو ممثلين لها في السوق الوطنية.

- ارتفاع معدّلات الابتكارات المقدمة من طرف المؤسسات المنافسة والتطور التكنولوجي الهائل الذي وصلت إليه، ممّا أدّى إلى تسهيل وبخيارات متنوعة من حيث الشكل والجودة والسعر أدّت إلى تشكيل تهديد على المؤسسة. العمليات المختلفة لنشاطاتها وتطوير جودة منتجاتها، وجعلها تحقق ميزة تنافسية عالية.

- تطوّر رغبات الزبائن المختلفة فيما يخص المياه، فرض على المؤسسات التي تنشط في هذه الصناعة تحديات الاستجابة لهذه الرغبات، وهذا من خلال تقديمها لمنتجات جديدة وخدمات متنوعة جذّابة، أتاحت لهؤلاء الزبائن الفرصة لاختيار أحسن العروض وبكل حرّية.

ومن هنا يمكن تلخيص الفرص والتهديدات التي يوفرها محيط المؤسسة فيما يلي:

(أ) الفرص: تتمثل أهم الفرص التي يوفرها المحيط لمؤسسة قذيلة فيما يلي:

- ازدهار ونمو سوق المياه المعدنية بالجزائر.
- نقص المؤسسات الأجنبية في الصناعة مما يجعل المنافسة القائمة بين المؤسسات متقاربة نظرا لتقارب الإمكانيات المادية والبشرية.
- إمكانية فرض السيطرة على المستوى المحلي وتوسيع الحصة السوقية على المستوى الوطني.
- فرص الاستفادة من المساعدات التي توفرها الدولة في إطار دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- منتج ذو تكاليف منخفضة نسبيا.
- وجود شبكة مياه عامة ذات جودة ونوعية رديئة.

(ب) التهديدات: يمكن تلخيصها كما يلي:

- كثرة المنافسين الخواص.
- تشجيع الاستثمار الأجنبي من قبل الدولة.
- إمكانية ظهور المنتجات البديلة.
- تدهور قيمة النقود بسبب التضخم.

ثانيا: التشخيص الداخلي

وهو عبارة عن تحديد مجموعة العوامل الموجودة داخل المؤسسة، والتي لها تأثيرا إيجابيا أو سلبيا على نشاط المؤسسة في بيئتها الخارجية لذلك، يمكن تشخيص بعض نقاط القوّة والضعف لدى المؤسسة كالآتي:

(أ) **نقاط القوة:** تتمثل نقاط القوة لمؤسسة فديلة فيما يلي:⁽¹⁾

- تنتج المؤسسة منتج وحيد مطلوب ومطابق لمعايير عالمية.
- الاختلاف في حجم العبوات.
- الرقابة على الإنتاج بفضل وجود مخابر ذات تقنية عالية لضمان جودة المنتج.
- حصول المؤسسة على ميدالية ذهبية للجودة سنة 2006 من اللجنة الدولية للأغذية والمشروبات في اسبانيا الحصول على شهادة التميز في مسابقة برشلونة بين 150 مؤسسة على مستوى العالم في سيدعم حتما تنافسياتها.
- كأس أوروبا للجودة سنة 2007.
- تملك المؤسسة طاقة إنتاجية كبيرة، مما يجعلها مستعدة لتلبية مختلف الطلبات في الوقت اللازم.
- يعتبر منتج المؤسسة ذو سعر منخفض مقارنة بالمؤسسات المنافسة.
- امتلاك مهارات معتبرة من الموارد البشرية.

(ب) **نقاط الضعف:** وتتمثل في اعتماد المؤسسة على تسويق منتج وحيد فهذا يعني أن حدوث أي مشكلة أو خطر سيؤدي إلى تهديد بقاء المؤسسة.

وعليه ومن خلال عرض البيئة المحيطة بالمؤسسة، يمكن القول أنّ المؤسسة تنشط في بيئة خارجية شهدت تطورات سريعة كان لها تأثيرات مختلفة على المؤسسة، حيث تحاول من خلال ذلك مواجهة التهديدات التي قد تعيق نشاطها أو أهدافها في السوق والعمل على تخطيها بمختلف الإستراتيجيات والعمليات وفي إطار قدراتها المختلفة، ومحاولة اقتناص الفرص التي تعزز بقاءها واستمرارها. أما من ناحية البيئة الداخلية، فإنّ المؤسسة تحاول تقوية قدراتها الحالية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها في البيئة الخارجية، والعمل على تحسين وتطوير الطاقات المعطلة فيها من أجل إضفاء التوازن المناسب على قدراتها، ونظرا لما سبق نجد أنه من بين الاستراتيجيات التي تطبقها مؤسسة فديلة لتحقيق أهدافها استراتيجيات التمييز التي سنحاول التعرف عليها في المطلب الموالي.

(1) معلومات مقدمة من طرف مسؤول التسويق، تاريخ المقابلة 2010/12/11.

المطلب الثاني: استراتيجيات التمييز بمؤسسة فديلة للمياه المعدنية

تواجه مؤسسة فديلة منافسة حادة من طرف العملاء (أجانب ومحليين) الذين ينافسونها الحصة السوقية. ومن أجل هذا، عملت مؤسسة فديلة على إتباع استراتيجيات تمييز المنتج وتمييز السعر كاستراتيجية لها للتكيف مع متطلبات الزبائن. حيث تسعى المؤسسة إلى إيجاد نوع من التنسيق والتوازن فيما بينها بما يكفل تحقيق أهدافها.

الفرع الأول: إستراتيجيات تمييز المنتج في مؤسسة فديلة

يعتبر المنتج من أهم عناصر المزيج التسويقي في مؤسسة فديلة، وهو الأساس الذي تدور حوله جميع الأنشطة التسويقية الأخرى من تسعير، وترويج، وتوزيع. كما يتوقف نجاح المؤسسة في الصناعة بنجاح المنتج في الوفاء باحتياجات ورغبات الزبائن من حيث التمييز من خلال الجودة، الشكل، اللون، العلامة، الخدمات المدعمة... وقدرته على منافسة المنتجات الأخرى.

وإزاء هذه الوضعية، تسعى المؤسسة دوماً إلى تمييز منتجاتها عن منتجات المؤسسات المنافسة في الصناعة بتقديم أفضل المنتجات، سعياً منها لإشباع احتياجات ورغبات الزبون، لذلك تتبنى المؤسسة عدداً من إستراتيجيات تمييز المنتج يمكن تصنيفها إلى استراتيجيات التمييز الفيزيائي وإستراتيجيات التمييز الانطباعي، وسنحاول تبينها في هذا المطلب.

أولاً: التمييز الفيزيائي بمؤسسة فديلة للمياه المعدنية

وفي هذا النوع يكون التمييز بعدة طرق، فنجد أن المؤسسة تتخصص في مجال نشاط وحيد وهو تعبئة المياه المعدنية وتحاول تمييز منتجها عن طريق جودة المنتج ومن حيث شكل ولون وحجم عبواتها، وبطريقة توزيع منتجها أيضاً.

(أ) **التمييز عن طريق خصائص المنتج:** أيقنت مؤسسة فديلة، أن السبيل الوحيد هو تمييز منتجها عن طريق أهم عنصر من خصائص المنتج وهي الجودة، والتأكيد على تطبيقها. ما ترتب على ذلك قيام إدارة المؤسسة بتعيين قسم خاص للجودة، من أولوياته الاهتمام بتحسين جودة المنتج والتحقق من تنفيذ وتطبيق التدابير المدرجة ضمن دليل الجودة، والمراقبة الدائمة لكل مستويات الإنتاج لمعرفة مدى مطابقة نظام الجودة مع المقاييس العالمية.

ويتجسد ذلك في استخدام تكنولوجيات متطورة في عدة مجالات ويمكن ذكر ما يلي:

في مجال الإنتاج: من الملاحظ أن المؤسسة تستخدم تكنولوجيايات عالية في العملية الإنتاجية فمختلف الآلات والمعدات حديثة ومواكبة للتغيرات التكنولوجية. نلاحظ أن المؤسسة تملك مرونة تكنولوجية عالية فهي قادرة على زيادة الطاقة الإنتاجية إذا ما تطلب الأمر ذلك.

في مجال الإدارة: تملك المؤسسة نظام معلومات فعال يتشكل من مجموعة متكاملة من تقنيات الإعلام والاتصال الحديثة مثل الهاتف السلكي واللاسلكي، الفاكس، لغرض ضمان تدفق المعلومات بشكل سريع بين مختلف المصالح، إضافة إلى استخدام مجموعة من البرامج لمعالجة المعلومات.

بالإضافة إلى ذلك نجد أن مؤسسة قذيلة تعتمد على بعض أدوات الاتصال وتبادل المعلومات المتطورة مثل:

- الانترنت: تستخدم في العديد من التعاملات كالبحث عن الموردين استقبال استفسارات وطلبات الزبائن.

- الأنترنت: لتسهيل العمل الجماعي وتفاذي الأزدواجية في العمل، كما توفر الوقت والجهد وتجعل

إمكانية تقسيم المعلومات بين العمال من خلال عملية التسيير الإلكتروني للملفات بين مختلف المصالح.

وهناك عوامل أخرى يمكن للمؤسسة أن تجعل منها ميزة تنافسية دائمة، فباعتبار أن المادة الأساسية التي

تعتمد عليها من هبات الطبيعة وهي المياه، وكما هو معروف أن مياه منطقة قذيلة ذات جودة عالية فالمؤسسة

بهذا تملك مورد غير قابل للتقليد.

ب) التمييز عن طريق العلامة والغلاف: تعتبر العلامة والغلاف مهمين جدا في تمييز منتجات المؤسسة عن

بقية المنتجات المنافسة في الصناعة، خاصة وأنها تنشط في صناعة المياه المعدنية، التي يصعب على الزبون

التمييز بين منتج مؤسسة ما عن باقي المنتجات المنافسة في الصناعة في غياب العلامة والغلاف، لذلك تقوم

مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية بتمييز منتجها عن طريقها كما يلي:

1- التمييز عن طريق العلامة: فيما يخص العلامة، فإن المؤسسة تسوق منتجاتها بعلامة "قذيلة"، نسبة

للمنطقة التي تتواجد بها. وتستخدمها كعلامة تجارية موحدة لجميع منتجاتها، سواء داخل البلد أو خارجه.

2- التمييز عن طريق الغلاف: كما قلنا سابقا في الفصل الأول أن للغلاف مستويين يتمثل المستوى الأول في

الغلاف الأولي-التعبئة أو العبوة- والذي يكون على اتصال مباشر بالمنتج، وتتمثل مادة صنعه في البلاستيك،

تقوم مؤسسة قذيلة بتمييز منتجها ومنذ بدايتها بعبوة تختلف في شكلها كل الاختلاف عن باقي عبوات

المؤسسات المنافسة لها ولقد لاقت رواجاً وقبولاً واسعاً من طرف الزبائن مما أدى بالمؤسسة لعدم تغيير

الشكل لارتباط الزبون به، وتعمل على التمييز عن طريق وضع تشكيلة من أحجام العبوات تستجيب في

مجلها لمختلف احتياجات الزبائن 2 لتر، 1.5 لتر، 0.5 لتر، 0.33 لتر وتعتبر المؤسسة الوحيدة في

الصناعة المنتجة لعبوة ذات حجم 1 لتر منذ سنة 2009، مع سهولة فتح وغلق العبوة ولتمييز منتجها أكثر

عن باقي منتجات المؤسسات المنافسة لها في الصناعة قامت في بداية السنة الجارية 2011 بإدخال تعديلات على غطاء العبوات (1 لتر و0.33 سل) ليكون عمليا أكثر خاصة لزبائنها الممارسين للرياضة، مع إبقاء إنتاجها لهذه العبوات بالغطاء القديم.

وبالنسبة للغلاف الثانوي فلمؤسسة نوعين، يتمثل الأول في الملصقة على القارورة، وتتمثل في ورقة صغيرة تحتوي على مجموعة من البيانات، العلامة التجارية، المكونات، عنوان وحدة الإنتاج، درجة ومدة الاحتفاظ...، فهي تحتوي على جميع المعلومات الأساسية التي يحتاجها المستهلك والتي تسهل له عملية الاختيار بين الأنواع المختلفة من المنتجات. فنجد أن المؤسسة تضعها بعناية وقامت بتغييرها مؤخرا لتكون لافتة لانتباه الزبائن أكثر وذلك في بداية سنة 2011.

أما النوع الثاني يعمل على تجميع الوحدات لتسهيل عملية النقل، فهي تجمع سابقا 6 قارورات من عبوات ذات الحجم 2 لتر، 1.5 لتر، 1 لتر، و12 قارورة من عبوات ذات الحجم 0.5 لتر، 0.33 لتر وهي بذلك مثل بقية المؤسسات في الصناعة، وما يميزها الآن هو تجميع 4 قارورات من عبوات ذات الحجم 2 لتر، 1.5 لتر، 1 لتر مع الإبقاء على تجميع 6 قارورات لتتناسب رغبات أكبر عدد الزبائن.

(ج) التمييز عن طريق الخدمات والأفراد: بالإضافة إلى التمييز عن طريق الخدمات، وذلك باحترام أجال تسليم المنتجات، تحسين خدمات المؤسسة، تقليص الآجال المختلفة، التسديد عن طريق البنك... تسعى المؤسسة إلى تمييز الأفراد العاملين فيها من خلال:

- زرع القيم والمعتقدات الخاصة بالمؤسسة في نفوس عمالها حتى تصبح الموجه الرئيسي لنشاطاتها.
- تسعى المؤسسة إلى توظيف العمالة ذات المهارات والخبرات الكافية.
- إن الاستقرار في الهيكل التنظيمي واستخدام عدد محدود من الإداريين سيؤدي حتما إلى تكوين إطار فكري مرجعي، يرفع من قدرة المؤسسة على حل مشاكلها وتكيفها مع بيئتها.
- إن العمل المباشر بين الرئيس والمرؤوسين يؤدي إلى تكوين ثقافة العمل الجماعي.

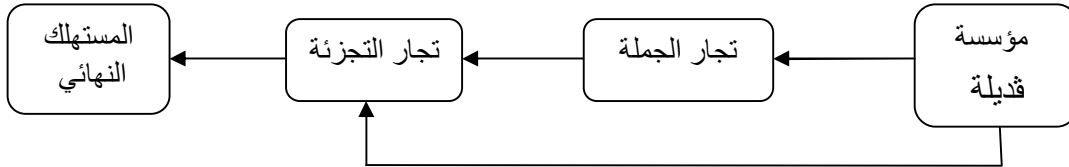
(د) التمييز عن طريق التوزيع: لكل مؤسسة طرق توزيع خاصة لبيع منتجاتها تميزها عن بقية المنافسين لها في الصناعة، فلمؤسسة قذيلة قنوات تسويقية متعددة، تهدف إلى إيصال منتجات "قذيلة" إلى المستهلك النهائي. كما تسعى إلى تركيز جهودها من أجل الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين، من خلال تطبيق إستراتيجية توزيعية واسعة. وتطبق مؤسسة قذيلة نوعين أساسيين من القنوات: القنوات القصيرة (البيع المباشر)، والقنوات الطويلة (البيع الغير مباشر).

1- البيع المباشر: عن طريق هذه القناة، يتم توزيع منتجات قديلة مباشرة إلى الزبائن ذوي المستوى الراقي، ومن بين هؤلاء الزبائن نجد فنادق خمس نجوم (5*)، المطاعم، الوزارات، المؤسسات الطيرانية (الجوية) (Compagnie Aériennes). وتهدف من وراء ذلك إلى إبراز علامتها، وتحسين صورتها، واحتلال موقع تنافسي قوي.

2- البيع الغير مباشر: يتم عبر هذه القناة، إيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي بالاعتماد على أكثر من وسيط. يمكن أن يكون الوسيط (تجار الجملة، تجار الجملة والتجزئة "Semi-grossistes"، أو تجار التجزئة). ومن بين إيجابيات هذا النوع من القنوات، هو ضمان تغطية جغرافية أوسع للسوق الجزائري، مع تخفيض التكاليف التجارية، باعتبار أن تكاليف النقل والتخزين يتحملها الموزعين لوحدهم. وفي هذه الطريقة نوعين من القنوات:

قناة التوزيع ذات الوسيط: تتميز هذه القناة بوجود وسيط وحيد للوصول إلى المستهلك النهائي. قناة التوزيع ذات مراحل متعددة: تتضمن هذه القناة عدة وسطاء في إيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي. حيث تتعامل المؤسسة مع تجار الجملة وهم بدورهم يوزعون إلى تجار التجزئة كما يلي:

الشكل رقم (4.3): قناة توزيع غير مباشرة لمنتجات "قديلة"



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

وعموما فإن الزبون الذي يملك وسيلة لنقل مشترياته يمكنه إحضارها إلى المؤسسة لحمل مشترياته، أما الزبون الذي لا يملك وسيلة نقل فإن المؤسسة هي التي تتكفل بإيصال المنتج للزبون مقابل تحمله تكاليف النقل.

ثانيا: التمييز الانطباعي

تهدف المؤسسة إلى تمييز منتجاتها فيزيائيا، لتتناسب مع رغبات واحتياجات الزبائن في الصناعة. كما تهتم كذلك بالتمييز الانطباعي لمنتجاتها وذلك بالاتصال الدائم والمستمر بين المؤسسة وزبائنها في الداخل أو الخارج، من خلال القيام ببعض العناصر الترويجية، التي تهدف من خلالها إلى:

- تعريف بمنتجات المؤسسة، وبتأثير اختيار المياه على صحة الإنسان.
 - زيادة حجم المبيعات وبالتالي تنمية الحصة السوقية.
 - تحسين صورة المؤسسة، وكسب ثقة وولاء الزبون في الصناعة.
 - جذب زبائن جدد، مع المحافظة على الزبائن القدامى.
- تعمل المؤسسة على تبني استراتيجيات ترويج متميزة وفعالة في ظل اشتداد المنافسة، وتعتمد في ذلك على عدة وسائل من مكونات المزيج الترويجي والمتمثلة فيما يلي:
- (أ) الإعلان: من بين وسائل الإعلان التي تستخدمها المؤسسة ما يلي:
- 1- الإذاعة: قامت بالإعلان في الإذاعة المحلية لبسكرة (إذاعة الزيبان).
 - 2- الصحف: تقوم مؤسسة فديلة بالإعلان في الصحف الجزائرية عن منتجاتها الجديدة وعن العروض التي ستقدمها، من بين هذه الصحف الأمة العربية، الشروق، الخبر...
 - 3- الملصقات الإشهارية: تتمثل في الملصقات على حافلات المؤسسة التي تحمل اسم المؤسسة ومعلومات للاتصال بها كالعنوان ورقم الهاتف والموقع وغيرها وتتكفل بنقل وإيصال المنتجات إلى تجار التجملة، أو الموزعين الآخرين. وهذا يوفر تدفقاً من المعلومات المرتدة بصورة سريعة ومباشرة. أو عن طريق اللافتات المتواجدة على الطرق السريعة، أو اللافتات المعلقة على بعض المحلات التجارية، إضافة إلى الملصقات المعلقة في أماكن مختلفة.
 - 4- الانترنت: للمؤسسة موقع على شبكة الانترنت أنشأ سنة 2006، تقوم من خلاله بالإعلان عن منتجاتها لتعريف وتقريب الزبون منها، وذلك لاختصار الوقت والتكلفة وكذا باعتباره توجه جديد للاطلاع على مختلف التطورات والمعلومات عن منتجات المؤسسة، ويتمثل موقعها فيما يلي: www.guedila.com وحاليا تجري المؤسسة تحسينات على هذا الموقع لتطويره حسب رغبات الزبائن.
- (ب) ترويج المبيعات: تمارس المؤسسة أسلوب ترويج وتنشيط المبيعات مستهدفة بذلك إثارة طلب الزبون والترغيب في تكرار الشراء من ناحية، ومواجهة نشاط المنافسين من ناحية أخرى. ومن بين وسائل تنشيط المبيعات التي تستخدمها المؤسسة ما يلي:
- 1- المعارض: فإنها تعمل دوما على الحضور في مختلف الصالونات والمعارض الدولية والوطنية، وتشارك في إحياء التظاهرات الرياضية بهدف تعزيز صورتها، وترويج منتجاتها، ويمكن إيجاز بعض المعارض والصالونات التي شاركت المؤسسة فيها:

- الحضور كراعي رسمي لرعاية الدورة العربية العاشرة لألعاب الأولمبية العربية في الجزائر سنة 2004.
- المشاركة في معرض المنتجات الوطنية بالجزائر سنة 2004.
- المشاركة في الصالون العالمي للمشروبات سنة 2005.
- المشاركة في مجريات الأسبوع الدراسي المتعلق بالمنتجات الغذائية ببجاية سنة 2005.
- المشاركة في الصالون الثاني للإنتاج والمعالجة الباطنية بحاسي مسعود سنة 2005.
- المشاركة في المعرض الوطني الذي أقيم بوهران سنة 2005.
- المشاركة في المعرض الدولي بمرسيليا بفرنسا 2005.
- المشاركة في معرض الصناعات الأفروآسيوي بتلمسان 2006.
- المشاركة في المسابقة الدولية لجودة المنتجات الغذائية المتعلقة بالمشروبات الغازية وغير الغازية 2006 التي أقامها الإتحاد الأوروبي.

بالإضافة إلى المعارض، تقوم المؤسسة بإرسال بعثات تجارية لداخل الوطن وللخارج، تهدف من خلالها إلى تحقيق عدة أهداف نذكر منها:

- دراسة الأسواق الداخلية والخارجية.
- البحث عن إمكانية التسويق في الأسواق المستهدفة.
- إمكانية التعاقد مع وكلاء أو موزعين جدد في الأسواق المستهدفة.
- الإطلاع على التجديدات التكنولوجية الحديثة، والمنتجات الجديدة.
- البحث عن إمكانية استخدام آلات حديثة متطورة، يمكن أن تساهم في تحسين الجودة، وتخفيض التكاليف.

2- الهدايا: تقدم المؤسسة هدايا مختلفة لزبائنها وزوارها في كل المناسبات كنهاية السنة تتمثل في الأقلام، المفكرات، الحقائب... وكلها تحمل علامة المؤسسة وموقعها الإلكتروني ومعلومات أخرى عن المؤسسة ومنتجها لتسهيل عملية التواصل مع الزبون والترويج أكثر لمنتجها.

3- الخصم على السعر: تستخدم مؤسسة قذيلة هذا الأسلوب لتنشيط مبيعاتها في المواسم فمثلا في شهر رمضان المبارك قامت المؤسسة بإنتاج قارورات مياه ذات الحجم 2 لتر بـ 25 دج للمستهلك النهائي بدلا من قارورة ذات سعة 1.5 لتر، ومن ثم فإن حجم الزيادة المجانية التي يتحصل عليها الزبون تصل إلى 3 لترات مجانا عند شراء ست قوارير من المياه المعدنية.

(ج) العلاقات العامة: تتكون العلاقات العامة من خلال الاهتمام بالزبون ومحاولة إقامة علاقات دائمة وطويلة الأجل معه، حيث تقدم للزبائن الدائمين تسهيلات في الدفع.

إن مؤسسة فديلة تقوم بإحصاء دقيق لزيائنها، غير أن الملاحظ في هذا المجال أن المؤسسة لا تركز على الزبون النهائي، ولكن يتم جمع المعلومات حول الوسطاء والموزعين. بالإضافة إلى هذا، فإن المعلومات المطلوبة لا تعد تفصيلية، بحيث أنها لا تتجاوز المستوى التجاري، لتمس مثلا الجوانب الثقافية، الاجتماعية... أي أن الملفات التي تحتفظ بها المؤسسة عن زبائنها أقل إسهاما من بنوك المعطيات التسويقية. نكتفي المؤسسة بهذا القدر من وسائل الترويج، وذلك لأن حجم مبيعاتها حاليا في الصناعة معتبر، كما أنها -حسب المسؤولين- لا تعاني من مشاكل في تصريف منتجاتها.

الفرع الثاني: إستراتيجيات تمييز السعر في مؤسسة فديلة

يعتبر السعر أحد عناصر المزيج التسويقي المهمة، تظهر أهمية التسعير في أنه خطوة من خطوات المؤسسة في إعداد سياسة أو إستراتيجية للمستقبل وبالتالي فإن السعر يؤثر على إيرادات المؤسسة، أو أرباحها، وهذا العامل هو القاسم المشترك بين المستهلكين والموردين والمؤسسات المنتجة.

تحدد مؤسسة فديلة أسعار منتجاتها وفق منهج التكاليف، تعتبر هذه الطريقة من أبسط وأكثر الطرق شيوعا واستخداماً وتتضمن هذه الطريقة حساب كل التكاليف المرتبطة بإنتاج وتسويق الوحدة من السلعة... (التكاليف الإجمالية) ثم بعد ذلك يضاف هامش ربح معين، ويمكن التعبير عن الربح بالوحدة أو كنسبة مئوية من التكاليف أو من سعر البيع. ووفقا لهذه الطريقة يتحدد السعر كالآتي:

$$\text{السعر} = \text{التكاليف} + \text{هامش الربح}$$

وبصفة عامة تستند هذه الطريقة إلى منطق مفاده أن السعر في هذه الحالة يضمن المؤسسة تغطية التكاليف الكلية وبالتالي البقاء في السوق.

ومع ذلك فإن خطورة الاعتماد على هذه الطريقة تكمن في أنها تهمل أثر قوى العرض والطلب والمنافسة، كما أن أي سبب يؤدي إلى انخفاض المبيعات الفعلية عن المبيعات المخططة قد يؤدي إلى عدم إمكانية المؤسسة من تغطية تكاليفها الثابتة. لذلك نجد المؤسسة تضع دائما في الحسبان حالة وجود المنافسة في السوق، وتعمل على المعرفة الجيدة لمنافسيها في الصناعة، وذلك من حيث عددهم، وقدراتهم، ومزاياهم التنافسية، وطبيعة المنتجات المسوقة... فيتم تحديد الأسعار بالأخذ بعين الاعتبار أسعار منتجات المنافسين.

إن نشاط مؤسسة قذيلة على المستوى الوطني، يجعل هدفها هو البحث عن الاستخدام الأمثل للموارد الداخلية، بغرض تخفيض التكاليف لأن المنافسة السائدة في صناعة المياه المعدنية بالجزائر سعرية بالدرجة الأولى، وذلك راجع لاختلاف هيكل التكاليف للمؤسسات القائمة في الصناعة.

من خلال اللقاء الذي تم مع مسئول التسويق في إطار إستراتيجية التسعير، تبين أن المؤسسة تقوم بوضع سعر منخفض لكل زبائنها على حد سواء المحليين منهم أو الأجانب، من أجل اختراق (التغلغل في السوق) بشكل سريع وعميق، أي من أجل جذب عدد أكبر من الزبائن الجدد، ودفع الزبائن إلى شراء منتجاتها وكسب حصة سوقية كبيرة، وهنا تستفيد المؤسسة من وفورات الحجم الكبير للإنتاج والذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف للوحدة الواحدة، حيث يؤدي السعر المنخفض إلى زيادة الحصة السوقية وحجم المبيعات الأمر الذي يتطلب زيادة حجم الإنتاج لمواجهة الطلب، وبالتالي تنخفض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة لأن التكاليف الثابتة تتوزع على عدد أكبر من الوحدات، وبالتالي يمكن للمؤسسة الاستمرار في بيع منتجاتها بأسعار منخفضة مقارنة بمنافسيها في الصناعة وما ساعد نجاح مؤسسة قذيلة في تطبيق هذه الإستراتيجية توفر الظروف التالية:

- السوق حساس للسعر، بحيث يؤدي السعر المنخفض إلى زيادة الكميات المباعة.
- انخفاض تكاليف التوزيع والإنتاج نتيجة لزيادة حجم المبيعات.
- يساعد السعر المنخفض في بقاء المنافسين خارج صناعة المياه المعدنية.

المبحث الثالث: دراسة مساهمة إستراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية لمؤسسة قذيلة

عندما يدخل منافسون جدد إلى السوق ويزداد الحجم الكلي للمبيعات، يجب على المؤسسات القائمة أن تراقب بعناية نسبة ما تحصل عليه من السوق، حتى تتمكن من البقاء والاستمرار، فالمؤسسات التي تكون حصتها السوقية مرتفعة تكون في العادة أكثر قدرة على المنافسة من المؤسسات الأخرى التي تكون حصتها السوقية أقل، وذلك لأن مجموع مبيعات هذه المؤسسات أعلى من مجموع مبيعات أي مؤسسة من المؤسسات المنافسة حتى ولو كانت الأسعار متساوية، لذلك وبعدما قمنا في المبحث الثاني بالتعرف على إستراتيجيات التمييز لمؤسسة قذيلة، سنحاول في هذا المبحث دراسة مساهمة استراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة في صناعة المياه المعدنية في الجزائر مع تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها.

المطلب الأول: دور تمييز المنتج في تنمية الحصة السوقية لمؤسسة قذيلة

سنحاول في هذا المطلب معرفة دور تمييز المنتج بنوعيه الفيزيائي والانطباعي في تنمية الحصة السوقية لمؤسسة قذيلة في صناعة المياه المعدنية في الجزائر.

الفرع الأول: دور التمييز الفيزيائي في تنمية الحصة السوقية لمؤسسة قذيلة

تتعدد مقاييس حساب الحصة السوقية كما بينا في الفصل السابق، وسنحاول تقدير الحصة السوقية الإجمالية لمؤسسة قذيلة نظراً لتوفر البيانات والإحصاءات الحكومية الإجمالية لحساب هذا المقياس، ويعتبر هذا المقياس أن الحصة السوقية الإجمالية هي النسبة بين إجمالي حجم مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة، وإجمالي حجم مبيعات جميع المؤسسات في الصناعة في نفس الفترة.

وسنحاول حساب الحصة السوقية الإجمالية لمؤسسة قذيلة انطلاقاً مما يلي:

- تقييم مبيعات المؤسسة بالقيمة، أي رقم الأعمال للمؤسسة.
- المنطقة الجغرافية متمثلة في السوق (الصناعة) الجزائرية للمياه المعدنية.
- مبيعات الصناعة هي مبيعات كل المؤسسات القائمة في صناعة المياه المعدنية في الجزائر، مقدرة بالدينار الجزائري (رقم أعمال الصناعة).

وتقدر الحصة السوقية للمؤسسة وفق المعادلة التالية:

$$PM = \frac{CF_t}{CFI_t} \times 100$$

وسنحاول أولاً معرفة تطور رقم أعمال مؤسسة فديلة، حيث عرفت المؤسسة تطوراً ملحوظاً في رقم أعمالها، منذ إنشائها إلى الآن. ويوضح الجدول أدناه التغيرات المهمة في رقم الأعمال الناتجة بالدرجة الأولى عن استعمال التقنيات الحديثة في مجال التغليف والتعبئة، وتحسن جودة منتجاتها.

الجدول رقم (3.3): تطور رقم أعمال مؤسسة فديلة من سنة 2004 إلى 2009

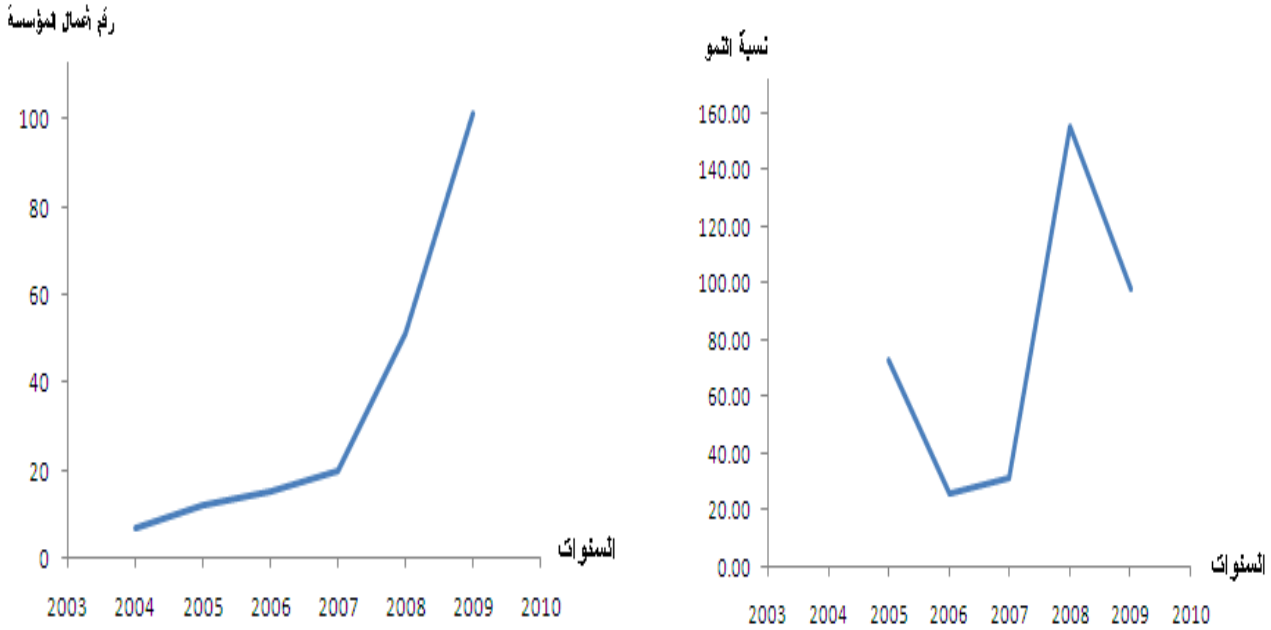
السنة	رقم الأعمال 10 ⁶ دج	نسبة النمو %
2004	7.01	-
2005	12.11	72.75
2006	15.25	25.93
2007	20.07	31.61
2008	51.22	155.21
2009	101.33	97.83

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف المصلحة التجارية.

بالإضافة إلى ما سبق يرجع الارتفاع المستمر لرقم أعمال المؤسسة إلى خضوع إنتاجها للمقاييس الدولية، وللطلبات الجديدة للزبائن، الشيء الذي ساعدها على التوغل في الأسواق المحلية والدولية، وزيادة مبيعاتها بمعدلات مرتفعة مما جعلها تحقق عائد سلمي متزايد أي تكلفة متوسطة متناقصة، إلى جانب تحسين صورتها وسمعتها لدى المستهلكين، والموزعين على حد سواء.

ويمكن تمثيل تطور رقم الأعمال بيانياً، حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (5.3): منحنيًا تطور رقم أعمال مؤسسة قذيلة ونسبة نموه من سنة 2004 إلى 2009



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (3.3).

أما بالنسبة لرقم أعمال كل المؤسسات القائمة في صناعة المياه المعدنية في الجزائر فهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4.3): تطور رقم أعمال صناعة المياه المعدنية في الجزائر من سنة 2004 إلى 2009

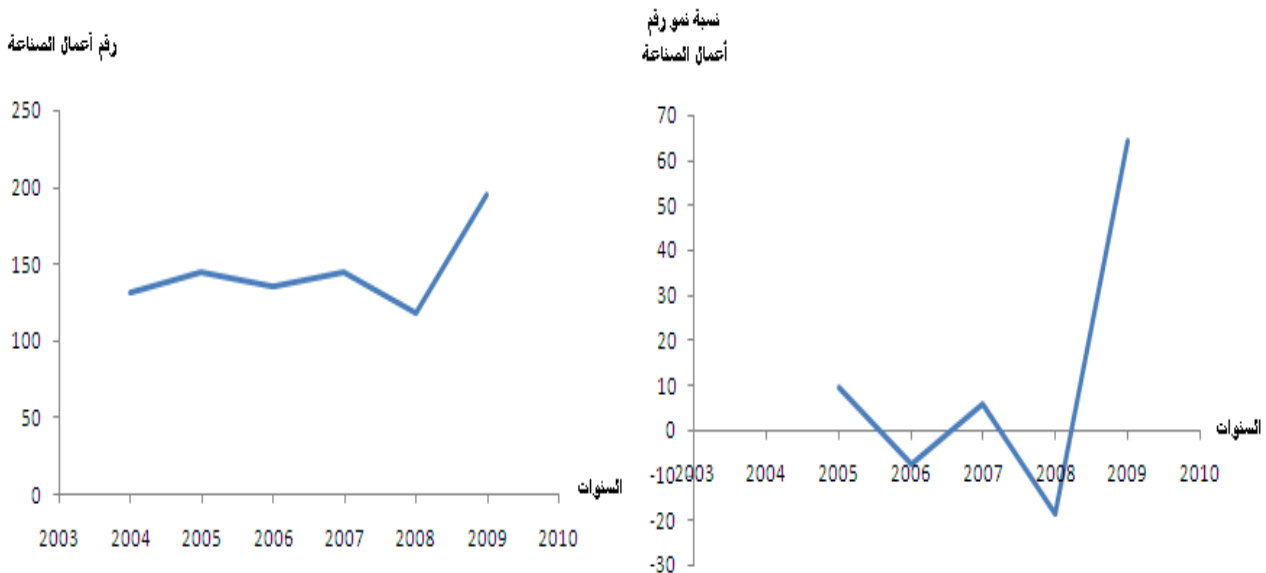
السنة	حجم مبيعات الصناعة 10 ⁵ لتر	نسبة النمو %	سعر اللتر دج	نسبة النمو %	رقم أعمال الصناعة 10 ⁶ دج	نسبة النمو %
2004	131.7	-	16.65	-	219.32	-
2005	144.9	10.02	16.59	-0.36	240.44	9.63
2006	135.9	-6.21	16.34	-1.53	222.06	-7.64
2007	144.8	6.55	16.26	-0.49	235.44	6.03
2008	118.6	-18.09	16.15	-0.66	191.58	-18.63
2009	195.18	64.57	16.13	-0.12	314.89	64.37

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات

قدرت مبيعات صناعة المياه المعدنية في الجزائر بـ 131.7 HL 10^3 سنة 2004 كما قدر رقم أعمالها بـ 219.32 مليون دج، أما في سنة 2005 فنجد ارتفاع كمية المبيعات إلى 144.9 HL 10^3 مع ارتفاع رقم الأعمال إلى 240.44 مليون دج بنسبة نمو 9.63 % عن السنة السابقة، ثم تراجع رقم أعمال الصناعة سنة 2006 إلى 222.06 مليون دج بنسبة بلغت -7.64 %، ليرتفع بنسبة 6.03 % ويقدر بـ 235.44 مليون دج سنة 2007، وفي سنة 2008 انخفض بنسبة -18.63 % عن السنة السابقة ليصل إلى 191.58 مليون دج، وبلغ رقم أعمال الصناعة سنة 2009 ما يقارب 314.89 مليون دج بنسبة نمو قدرت بـ 64.37 % عن السنة السابقة وتعتبر نسبة كبيرة إذا ما قورنت بالسنوات الماضية، وتستحوذ الفنادق والمطاعم والمؤسسات الصحية ومؤسسات الطيران والوزارات وبعض العائلات ذات الدخل المرتفع على نسبة كبيرة من الاستهلاك لمنتجات هذه الصناعة، لكن بالمقابل تكتفي العائلة الجزائرية بتخصيص المياه المعدنية للمرضى والرضع أو في المناسبات الخاصة، أو عندما تكون مياه الحنفية غير صالحة بسبب التلوث... الأمر الذي يدفع العائلات إلى اقتناء المياه المعدنية خوفا من الأمراض أو حدوث أوبئة ما.

ويمكن تمثيل تطور رقم أعمال صناعة المياه المعدنية في الجزائر بيانيا كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (6.3): منحنيًا تطور رقم أعمال الصناعة ونسبة نموه من سنة 2004 إلى 2009



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (4.3).

وبمعرفة قيمة مبيعات مؤسسة قذيلة (رقم أعمال المؤسسة) من سنة 2004 إلى 2009، ورقم أعمال الصناعة لنفس الفترة نستطيع حساب الحصة السوقية الإجمالية للمؤسسة لكل سنة، وذلك بالطريقة التالية:

$$PM_{2004} = \frac{CF_{2004}}{CFI_{2004}} \times 100$$

$$PM_{2004} = \frac{7.01}{219.32} \times 100$$

$$PM_{2004} = 3.20 \%$$

وبنفس الطريقة نحسب الحصة السوقية لمؤسسة قذيلة لباقي السنوات فنحصل على الجدول التالي:

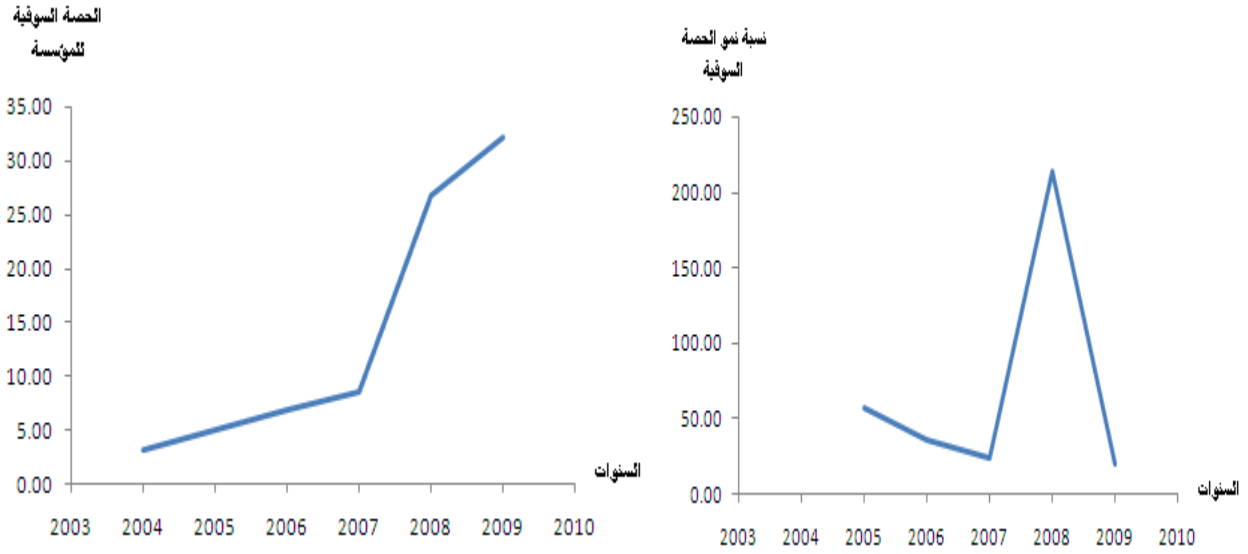
الجدول رقم (5.3): تطور الحصة السوقية لمؤسسة قذيلة من سنة 2004 إلى 2009

نسبة النمو %	الحصة السوقية الإجمالية للمؤسسة %	السنة
-	3.20	2004
57.58	5.04	2005
36.35	6.87	2006
24.13	8.52	2007
213.64	26.74	2008
20.36	32.18	2009

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدولين رقم (3.3) و(4.3).

ويمكن تمثيل معطيات هذا الجدول بيانيا كما يلي:

الشكل رقم (7.3): منحنيًا تطور الحصة السوقية لمؤسسة قذيلة ونسبة نموها من سنة 2004 إلى 2009



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (5.3).

- يتبين من الجدول والمنحنى البياني، أنّ الحصة السوقية المحققة من طرف مؤسسة قذيلة، عرفت تطوراً مستمراً خلال فترة الدراسة. ومن أهم الأسباب التي ساهمت في ذلك التطور ما يلي:
- عرفت الحصة السوقية لمؤسسة قذيلة تطور مهم سنة 2005، بحيث تزايدت الحصة السوقية خلال هذه الفترة بـ 57.58 % عن سنة 2004، ويرجع ذلك بالدرجة الأولى لسياسة التغليف والتعبئة التي استخدمتها المؤسسة من خلال استعمالها لعبوات ذات شكل جذاب ومختلف، المطابق للمقاييس العالمية، والذي يعتبر من أحسن العبوات والأكثر استعمالاً، ويسمح بعرض جيد للمنتج، وتضمن تخزينه بطريقة جيدة ضمن ظروف السلامة، ولأطول فترة ممكنة، دون أن يتأثر ذوق الماء أو لونه.
 - أمّا في سنة 2006، فنلاحظ ارتفاع الحصة السوقية لمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية بنسبة 36.35 % عن السنة السابقة، وتحصلت المؤسسة في 5 جويلية 2006 على الاعتماد من قبل الوزارة الوصية حيث أثبتت التحاليل المخبرية أن مياه " قذيلة " مياه معدنية جيدة. وفي نفس السنة تحصلت على ميدالية ذهبية للجودة باسبانيا.
 - هذه الأحداث في نهاية سنة 2006 أدت إلى تنمية الحصة السوقية بنسبة نمو 24.13 % سنة 2007 نظراً لزيادة الطلب على منتجات المؤسسة وثقة الزبون في جودتها.

- وفي سنة 2008 قدرت الحصة السوقية للمؤسسة بـ 26.74 % من الحجم الكلي للصناعة بعدما بلغت 8.52 % في سنة 2007 أي بنسبة نمو كبيرة قدرت بـ 213.64 %، وترجع هذه الزيادة للعوامل التالية:

☞ تحصلت المؤسسة على كأس أوروبا للجودة في نهاية سنة 2007.

☞ إضافة العبوات ذات الحجم 0.33 سل وبالتالي جذب زبائن جدد.

☞ خروج عدة مؤسسات من الصناعة مما زاد نصيب المؤسسة من إجمالي مبيعات الصناعة.

☞ الاهتمام أكثر بالترويج للمنتجات خاصة عبر موقعها الإلكتروني.

- ارتفعت الحصة السوقية لمؤسسة قذيلة في سنة 2009، حيث قدرت بـ 32.18 % بمعدل زيادة 20.36 % عن سنة 2008 ويرجع ذلك إلى إدخال منتج جديد لأول مرة من طرف مؤسسة قذيلة إلى صناعة المياه المعدنية وهو العبوات ذات الحجم 1 لتر، وزيادة الطلب على منتجاتها مما أدى إلى زيادة حجم مبيعات المؤسسة.

يعتمد الطلب على المياه المعدنية على عدة متغيرات منها: سعر المنتج، دخل المستهلكين وأذواقهم، أسعار المنتجات الأخرى، حجم السكان... لذلك نستطيع أن نقول بأن الطلب من المياه المعدنية هو دالة لهذه المتغيرات.

$$Q = f(P, R, PR, P_Y, N, \dots)$$

فإذا افترضنا ثبات كل المتغيرات الأخرى ما عدا سعر المياه المعدنية P فإن دالة الطلب يمكن كتابتها على

الشكل التالي:

$$Q = f(P)$$

وكما نعلم أن مرونة الطلب السعرية تقيس نسبة تغير الكمية المطلوبة الناجمة عن نسبة تغير السعر:

$$\varepsilon = \frac{\frac{\delta Q}{Q}}{\frac{\delta p}{P}} \quad \text{انطلاقاً من:}$$

$$Q = P^\varepsilon \quad \text{نحاول إثبات أن:}$$

$$\frac{\delta Q}{\delta p} = \varepsilon P^{\varepsilon-1} \quad \text{وبالاشتقاق نجد:}$$

$$\varepsilon = \frac{\delta Q}{\delta p} \frac{1}{P^{\varepsilon-1}}$$

حيث:

$$\frac{1}{P^{\varepsilon-1}} = \frac{Q}{P}$$

$$\varepsilon = \frac{\delta Q}{\delta p} \frac{p}{Q} \implies \varepsilon = \frac{\delta Q}{Q} / \frac{\delta p}{P}$$

$$Q = P^\varepsilon \quad \text{ومنه فإن:}$$

وبإدخال اللوغاريتم على الطرفين نحصل على:

$$\ln Q = \ln 1 + \varepsilon \ln P$$

وهي معادلة انحدار خطي بسيط بين المتغير التابع (الداخلي: حجم مبيعات الصناعة) والمتغير المستقل (الخارجي: السعر)، وبوضع متغيرات بديلة يكون النموذج من الشكل:

$$Y = \alpha + \beta X + \mu_t$$

ويمكننا إيجاد قيمة مقدرة للمعلمة β من خلال استخدام طريقة المربعات الصغرى التي تفترض أن: ⁽¹⁾

$$1). E(Y_t) = E(Y_{t+k}) = \mu \quad \forall_t \cdot \forall_m$$

$$2). Var(Y_t) = E(Y_t - \mu)^2 = \sigma^2 \cdot \forall_t$$

$$3). Cov(Y_t, Y_{t+k}) = E[(Y_t - \mu) - (Y_{t+m} - \mu)] = \gamma_m$$

وعليه فإن قيمة المعلمة $\hat{\beta}$ تشير إلى مرونة الطلب السعرية في حالتنا هذه، ومن أجل تقدير قيمة هذه المعلمة سنستخدم برنامج Eviews وذلك بأخذ عينة من القيم حجمها 20 مشاهدة تمثل حجم مبيعات الصناعة من المياه المعدنية Q، وقيمة أسعار المياه المعدنية P من سنة 1990 إلى سنة 2009.

وتشير أدبيات المربعات الصغرى أن الشرط الضروري للقيام بالتقدير هو أن تكون السلاسل الزمنية المختبرة مستقرة، أي عدم وجود جذر أحادي بهذه السلاسل.

ويهدف اختبار جذر الوحدة إلى فحص خواص السلاسل الزمنية لكل المتغيرات خلال فترة الدراسة ورغم تعدد اختبارات جذر الوحدة، إلا أننا سوف نستخدم اختبار ديكي- فولر Fuller-Diky (1979)، ولتحديد طول الفجوات الزمنية المناسبة سنستخدم معايير مثل Akaike Info، Shwartz Bayesian critterion (SW).

⁽¹⁾ صالح تومي، مدخل لنظرية القياس الاقتصادي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 173.

الجدول رقم (6.3): نتائج اختبار الجذر الأحادي لمبيعات الصناعة

Augmented Dickey-Fuller Unit Root Test on Q				
ADF Test Statistic	-4.065792	1% Critical Value*	-3.8572	
		5% Critical Value	-3.0400	
		10% Critical Value	-2.6608	

*Mackinnon critical values for rejection of hypothesis of a unit root.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation

Dependent Variable: D(Q)

Method: Least Squares

Date: 06/05/03 Time: 20:35

Sample(adjusted): 1992 2009

Included observations: 18 after adjusting endpoints

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
Q(-1)	-0.034798	0.138273	-0.251659	0.8047
D(Q(-1))	-0.446791	0.278903	-1.601958	0.1300
C	0.092118	0.847876	0.108646	0.9149

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات Eviews.

الجدول رقم (7.3): نتائج اختبار الجذر الأحادي للسعر

Augmented Dickey-Fuller Unit Root Test on P				
ADF Test Statistic	-12.01289	1% Critical Value*	-3.8572	
		5% Critical Value	-3.0400	
		10% Critical Value	-2.6608	

*Mackinnon critical values for rejection of hypothesis of a unit root.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation

Dependent Variable: D(P)

Method: Least Squares

Date: 06/05/03 Time: 20:33

Sample(adjusted): 1992 2009

Included observations: 18 after adjusting endpoints

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات Eviews.

تشير النتائج أن قيم ADF المحسوبة للمتغيرين السعر والكمية (-12.01289 ، -4.065792) أنها أصغر من القيم الحرجة الجدولية عند مستوى معنوية 1% ، 5% ، 10% ، (-2.6118 ، -29472 ، -36289) على التوالي، ويظهر احتمال عدم وجود جذر أحادي أكبر من جميع المستويات المعنوية، أي أننا نرفض فرضية

العدم $H_0 = \phi_j = 1$ التي تترجم في كون عدم استقرار السلاسل الزمنية للمتغيرين، وتشير إلى عدم وجود جذر أحادي عند مستوى معنوية 1%، 5%، 10% مما يثبت استقرار السلسلتين، وبالتالي إمكانية تطبيق طريقة المربعات الصغرى في التقدير.

لنحصل على نتائج التقدير في الجدول التالي:

الجدول رقم (8.3): نتائج تقدير المرونة

Dependent Variable: Q
Method: Least Squares
Date: 06/05/03 Time: 19:08
Sample: 1990 2009
Included observations: 20

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
P	-4.563214	0.124421	14.94864	0.0000
R-squared	0.892546	Mean dependent var	6.010362	
Adjusted R-squared	0.902614	S.D. dependent var	0.639128	
S.E. of regression	0.109694	Akaike info criterion	3.989127	
Sum squared resid	57.22451	Schwarz criterion	4.038914	
Log likelihood	32.67407	Durbin-Watson stat	1.632782	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات Eviews.

تشير نتائج التقدير إلى أن النموذج يكتب من الشكل:

$$\ln Q = -4.56 \ln P$$

حيث أخذت القيم باللوغاريتم النيبيري، وبمتابعة نتائج التقدير نلاحظ أن قيمة ستودنت 14.94 تشير إلى معنوية المعلمة المقدر، كما أن قيمة معامل التحديد 0.89 تشير إلى القوة التفسيرية للمتغير السعر على متغير المبيعات، أما احصاءة داربن ووتسن 1.63 تشير إلى عدم وجود الارتباط الذاتي بين أخطاء التقدير. كل هذه المعطيات توضح إمكانية قبول نتائج التقدير إحصائياً وتشير إلى إمكانية اعتبار أن المرونة تساوي -4.56.

وبذلك يمكن تقدير القوة السوقية لمؤسسة قذيلة في سنة 2009 من خلال تطبيق العلاقة التالية: (1)

$$L = -\frac{PM}{\varepsilon}$$

$$L = -\frac{32.18}{-4.56} = 7.06 \quad \text{وبالتعويض نجد:}$$

تقدر القوة السوقية إذن لمؤسسة قذيلة سنة 2009 بـ 7.06 %، وتعتبر ضعيفة إذا ما قورنت بحصتها السوقية من صناعة المياه المعدنية والتي تعادل 32.18 %، وذلك نظرا لمرونة الطلب المرتفعة التي تلزم المؤسسة بتخفيض السعر وإلا سيؤدي ذلك إلى تراجع الطلب على منتجات المؤسسة أي تناقص حجم مبيعاتها والذي يؤثر سلبا على حصتها السوقية في الصناعة.

ومنه يمكن الوصول إلى النتائج التالية:

- مرونة الطلب السعرية مرتفعة تدل على أن المنتج (المياه المعدنية) غير أساسي أي منتج كمال.
 - علاقة عكسية بين القوة السوقية ومرونة الطلب، وعلاقة طردية بين الحصة السوقية و القوة السوقية.
 - تستمد مؤسسة قذيلة قوتها السوقية من تنمية حصتها السوقية في الصناعة.
- ومن خلال ما سبق، ورغم أنه يصعب الفصل بين دور كل عنصر في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة على حدا، إلا أننا سنحاول أن نبين دور تمييز منتجها من خلال جودة المنتج ومن حيث العلامة والغلاف، ومن خلال توزيع المنتجات.

أولاً: دور جودة المنتج في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة

تخضع منتجات المؤسسة إلى مقاييس الجودة فهي تملك مخابر تحليل ذات تقنية عالية ولقد عززت قدرة المؤسسة في المراقبة، وتحصلت على ميدالية ذهبية للجودة (Golden Award For Food And Beverages) سنة 2006 في مدينة برشلونة حيث مثلت الجزائر في تلك التظاهرة التي أدارها الإتحاد الأوروبي لتشجيع المؤسسات الملتزمة بالتميز في أداء الأعمال، وتعتبر المؤسسة الجزائرية الوحيدة ضمن 150 مؤسسة من مختلف دول العالم خلال سنة 2006، وتوجت بهذه الجائزة بكل جدارة كأول مؤسسة منتجة للمياه المعدنية ذات قيمة صحية وجودة عالية. لذلك نلاحظ الحصة السوقية قبل حصول المؤسسة على الميدالية الذهبية للجودة قدرت بـ 5.04 %، 6.87 % على التوالي، وبعد حصول المؤسسة على الميدالية وفي سنة 2007 نمت الحصة السوقية للمؤسسة إلى 8.52 %، فهذا التطور يعكس إلى حد ما ثقة هؤلاء الزبائن في جودة منتجات

(1) أنظر الفصل الثاني ص 109.

المؤسسة ويعززها، كما أن المؤسسة كانت كثيرا ما تأخذ بعين الاعتبار اقتراحات وشكاوي الزبائن من أجل التحسين المستمر اعتمادا على مبدأ الاستماع للزبون، كما نسجل دخول زبائن جدد، ونفس الشيء بعد حصولها على كأس أوروبا للجودة لسنة 2007 كان له دور في تنمية حصتها السوقية لسنة 2008. هذا ما يدل على دور جودة المنتج في تنمية الحصة السوقية لمؤسسة قذيلة.

كما تسهر المؤسسة على توظيف أحسن الكفاءات المتوفرة وهذا من خلال سعيها إلى توظيف فئة الجامعيين خاصة أولئك المتخصصين في مجال العلوم التجارية والاقتصادية ومن ثم العمل على تكوينهم وتنظيم احتكاكهم بالموظفين ذوي الخبرة في المؤسسة من أجل انتقال الخبرة بينهم للمحافظة على نفس مستوى الجودة الذي تمتاز به المؤسسة.

ثانيا: دور العلامة والغلاف في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة

العلامة التي تضعها المؤسسة مرتبطة باسم المنطقة مما يؤدي إلى تشكيل رابط قوي بين المؤسسة ومحيطها. وبذلك تضمن أوليا وفاء الزبائن في تلك الجهة.

وبالنسبة للغلاف ولكي يضمن تمييز منتجات المؤسسة في الصناعة وتنمية الحصة السوقية لها نتيجة لزيادة مبيعاتها تلبية للطلب المتزايد على منتجاتها من قبل الزبائن، تحاول المؤسسة توجيه منتجاتها إلى معظم فئات الزبائن في الصناعة حيث كما قلنا سابقا أنها تقوم بإنتاج خمسة عبوات مختلفة تتمثل فيما يلي:

2 لتر: موجهة إلى العائلات الكبيرة

1.5 لتر: من أجل العائلات المتوسطة

1 لتر: من أجل العائلات الصغيرة، وإمكانية العائلة اصطحابها لأي مكان.

0.5 لتر: من أجل فرد واحد، وسهولة حمله معه.

0.33 سل: لزبائنها من ركاب الطائرات والرضع.

وبذلك تغطي منتجات المؤسسة جل احتياجات ورغبات الزبائن في الصناعة، وهذا له دور كبير في تنمية حصتها السوقية.

ثالثا: دور التمييز من خلال التوزيع في تنمية الحصة السوقية لمؤسسة قذيلة

يؤثر التمييز من خلال التوزيع على المبيعات بصفة مباشرة، فهو المحرك الأساسي لتنشيط المبيعات في الصناعة، فكلما زادت نقاط البيع كلما زادت معرفة الزبائن بمنتجات المؤسسة في مختلف المناطق، مما يؤدي إلى زيادة الطلب الكلي على المنتج.

إن توزيع الأعمال على الموزعين وتحديد المناطق التي يعملون فيها من شأنه أن يخدم التنظيم السليم لإدارة المبيعات، ويتم التوزيع وفق أسس تأخذها المؤسسة كمعايير، ويتم تحديد واختيار الموزعين والمناطق من طرف المؤسسة على أساس أن الموزع لديه شبكة من قبل أي أن يكون معروفا في صناعة المياه المعدنية، بالإضافة إلى السمعة والشهرة التي يمتاز بها عن بقية الموزعين، ومدى توفر المستودعات وعدم وجود أية مشاكل...

وتكمن أهمية الموزع في حجم المبيعات الذي يحققها للمؤسسة، فكلما كانت المبيعات المحققة من طرف الموزع كبيرة كلما زادت أهميته والعكس صحيح، وتستطيع المؤسسة الحكم على فعالية قناة التوزيع من خلال حساب مردودية قنوات التوزيع والتي هي النسبة بين الفارق بين رقم الأعمال للقناة وتكاليف التوزيع ورقم الأعمال الكلي المحقق للمؤسسة.

حيث تحسب المؤسسة المردودية لكل قناة، وتقارن مردودية كل قناة ببقية القنوات الأخرى في نفس السنة ومردودية نفس القناة في سنوات مختلفة.

ودراسة وتحليل هذا المؤشر قد تسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بزيادة أو حذف القنوات أو إنقاص أو إضافة بعض المتعاملين والوسطاء، وذلك لتحسين دور التوزيع في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة. وتجدر الإشارة إلى أن المنافسة بين الموزعين (تجار التجزئة) فيها مظهر من مظاهر المنافسة التامة وهو أن سعر بيع منتجات المؤسسات المتنافسة في الصناعة للمستهلك النهائي نفسه، وبهذا تكون المنافسة بين الموزعين باعتباريات لا سعرية، إلا في بعض الحالات الخاصة التي يكون فيها للسعر دور في المنافسة أين تكون مرونة الطلب منخفضة مثل مرونة الطلب للزبائن على الشاطئ في موسم الاصطياف، أو زائر مستشفى فيستطيع البائع فرض سعر أعلى من أسعار المنتجات المنافسة في أماكن أخرى، التي تكون مرونة الطلب فيها مرتفعة. على عكس المؤسسات المنتجة فإن المنافسة سعرية وتتجلى في قدرة المؤسسة في التحكم في التكاليف لأن هيكل التكاليف في كل مؤسسة ليس نفسه، إلى أن ذلك لا يلغي دور التمييز الانطباعي في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة الصناعية.

الفرع الثاني: دور التمييز الانطباعي في تنمية الحصة السوقية لمؤسسة قذيلة

رغم محدودية الميزانية المخصصة من طرف المؤسسة لعملية الترويج إلا أن الوسائل التي تستعملها المؤسسة في ترويج منتجاتها لها دور في تنمية حصتها السوقية، والجدول التالي يبين دور أساليب الترويج في مؤسسة قذيلة في التأثير على السلوك الشرائي للزبون وتحويله من اقتناء المنتجات المنافسة إلى اقتناء

منتجاتها، أي محاولة جذب أكبر عدد من الزبائن وضمان وفائهم لها، ليؤدي ذلك إلى زيادة مبيعات المؤسسة وبالتالي تنمية حصتها السوقية.

الجدول رقم (9.3): مدى تأثير أساليب الاتصال الترويجي على السلوك الشرائي

الأسلوب الترويجي	التعريف بالمنتج	إثارة الاهتمام بالمنتج	تقييم المنتج	تجربة المنتج	تبني المنتج
الإعلان المسموع	عال	عال	مرضي	مرضي	منخفض
الإعلان المقروء	عال	عال	متوسط	منخفض	منخفض
العلاقات العامة	مرضي	مرضي	عال	عال	عال
وسائل ترويج المبيعات	متوسط	مرضي	مرضي	عال	عال

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مسؤول التسويق، تاريخ المقابلة 2011/01/09.

ويبدو واضحا من المعلومات الواردة في الجدول أن أساليب الاتصال الترويجي الجماهيرية في مؤسسة فديلة كالإعلان تعتبر فعالة في التعريف بالمؤسسة ومنتجاتها وإثارة اهتمام الزبائن بها وتكوين الصورة الذهنية الايجابية المرغوب فيها وبالتالي فإنها تروج للمؤسسة ككل وتوفر المناخ المفضل للزبائن، وقد لا تكون كذلك عندما يكون الأثر المطلوب هو استمالة سلوك شرائي فعلي. من ناحية أخرى، فإن العلاقات العامة ووسائل ترويج المبيعات لها تأثير أقوى في استمالة هذا السلوك.

المطلب الثاني: دور تمييز السعر في تنمية الحصة السوقية لمؤسسة فديلة

كما قلنا سابقا فإن مؤسسة فديلة تتبع لتمييز سعرها عن أسعار بقية المنتجات المنافسة في الصناعة إستراتيجية التسعير المنخفض، حيث يؤدي السعر المنخفض إلى ضمان وفاء زبائن المؤسسة وجذب زبائن جدد إلى منتجاتها وتهدف المؤسسة من إتباع هذه الإستراتيجية إلى الحصول على حجم كبير من السوق غير المجزأ حسب الدخل أو مرونة الطلب بحيث تسعى إلى الوصول إلى السوق الكلية وذلك عن طريق التمييز بتحديد أسعار منخفضة لمنتجاتها.

وتمكن إستراتيجية التغلغل في السوق الحصول على نصيب كبير من السوق، وتفضل المؤسسة إتباعها لأن هدفها هو زيادة معرفة السوق بالمؤسسة ومنتجاتها وتحقيق حصة سوقية كبيرة، كما أن هذه الإستراتيجية تؤدي إلى فتح أسواق جديدة لم يتم دخولها وقطاعات لم توجه إليها أي جهود تسويقية. ولكن ليس السعر المنخفض العامل الوحيد في تنمية الحصة السوقية نظرا لارتباطه ببقية عناصر المزيج التسويقي للمؤسسة وسنحاول تبين ذلك فيما يلي:

الفرع الأول: الأثر التبادلي بين السعر والمنتج

- يساعد السعر في خلق مواقع متتابعة للمنتج خلال دورة حياته وذلك من خلال تغيير السعر في كل مرحلة مما يعطيه الدعم والمحافظة على مركزه أو زيادة حصته السوقية.
- يساهم السعر في تقسيم السوق فيما يتعلق بتسعير منتجات المجموعة الواحدة التي تتصف بخصائص مختلفة ويحدد لها أسعار مختلفة.
- يتأثر مستوى الخدمات المقدمة للزبون بسعر المنتج، فكلما كان سعره منخفضا فإن هذا الأخير لا يتوقع الحصول على المزيد من الخدمات أي أن هناك ارتباط بين سعر المنتج وحجم الخدمات المقدمة.
- يتأثر سعر المنتج أيضا بجودته المدركة من قبل الزبون وبكل خصائصه المتعلقة بمحتواه الداخلي أو شكله الخارجي.

الفرع الثاني: الأثر التبادلي بين السعر والتوزيع

- تؤثر كل من ترتيبات وأنواع قنوات التوزيع وكثافتها على السعر، فاستخدام وسيط أو عدة وسطاء لتوزيع المنتج سيؤدي إلى مشاركتهم في هامش الربح من خلال تحديد نسب محددة من الربح خاصة بهم.
- يلعب السعر أيضا دورا في تحفيز أو تكاسل أعضاء المنفذ التوزيعي في التعاون مع المؤسسة لإيصال المنتج إلى الزبون، فكلما كان السعر مغريا للوسيط كلما حفزه على بذل المزيد من الجهود البيعية لاسيما وسطاء الجملة والتجزئة والموزعين المتعاملين مع العلامات المنافسة.
- يساهم السعر في دعم مجهود مندوبي البيع عندما تمنح لهم المؤسسة مرونة في التفاوض على السعر بين المندوب والزبون حيث يسهل من مهمته في إقناع الزبون بالشراء ولكن في الحدود التي لا تهدد ربحية المؤسسة التي خطت لها.

الفرع الثالث: الأثر التبادلي بين السعر والترويج

- كلما زاد اهتمام المؤسسة بالأنشطة الترويجية زادت قدرتها غالبا على رفع سعر بيع المنتج حيث أن الجهود الإعلانية الجيدة مثلا تساعد على الترغيب في المنتج وزيادة الطلب عليه بتوفير المعلومات حوله وزيادة الثقة مما يؤدي إلى قدرة المؤسسة على رفع السعر طالما أن هذه الأنشطة الترويجية تحتاج إلى أموال وبالتالي سترفع التكلفة مما يبرر رفع السعر. إلا أنه ليس من الضروري أن ترتفع الأسعار بنسبة ارتفاع هذه التكلفة فالإعلان الجيد يهدف إلى زيادة المبيعات وهذا بدوره سيؤدي إلى خفض نصيب الوحدة من تكلفة الجهود الترويجية.

- من جهة أخرى يعزز سعر المنتج نجاح المؤسسة في حملات الترويج، فالسعر عامل من العوامل المحددة لقرار الشراء والتي يركز الترويج عليها ليضمن التأثير المستهدف على الزبون.

ومما سبق يمكن القول أن التمييز في مجال السعر يعتبر من المداخل الهامة لتحقيق وإيجاد ميزة تنافسية وبالتالي رفع الحصة السوقية للمؤسسة. وبالرغم من أن السعر هو العنصر الوحيد في المزيج التسويقي الذي يولد إيرادات والمحدد الهام لطلب السوق وبالتالي تأثيره على الوضع التنافسي للمؤسسة، إلا أنه لم يلق اهتمام كبير من طرف مؤسسة فديلة مقارنة بالتمييز في مجالات أخرى مثل المنتج أو الترويج.

ومن خلال دراسة مساهمة استراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية لمؤسسة فديلة وجدنا أن مختلف الأنواع التي تتبناها المؤسسة تعمل مجتمعة بطريقة متكاملة لتنمية حصتها السوقية في صناعة المياه المعدنية في الجزائر، ولها علاقة بدورة حياة المنتج حيث مرت منتجات المؤسسة بمرحلتين هما مرحلة التقديم ومرحلة النمو وتعتبر حاليا في مرحلة النضج، ويمكن توضيح هذه العلاقة في الجدول التالي:

جدول رقم (10.3): العلاقة بين استراتيجيات التمييز ودورة حياة المنتج

المنتج	مراحل دورة حياة المنتج	التقديم	النمو	النضج
المنتج		اقتصار المؤسسة في بداية عملها على شكلين فقط (1.5 لتر، 2 لتر) وبعدها قليل ومحدود.	تميز المنتجات بإضافة أنواع جديدة من المنتجات (0.5 لتر، 0.33 سل).	إضافة شكل جديد (1 لتر) إضافة خصائص جديدة للمنتج وتطويرها (غطاء العبوات ذات الأحجام 1 لتر و0.33 سل).
السعر		ارتفاع تكلفة الوحدة يؤدي إلى ارتفاع الأسعار.	تخفيض نسبي للسعر بغية جذب قطاعات جديدة من السوق.	تخفيض الأسعار أكثر نتيجة لارتفاع المنافسة بغية التخلص من المخزون.
التوزيع		انخفاض نقاط التوزيع المتعاملة معها كما يوزع عن طريق إستراتيجية التوزيع الانتقائي.	اتساع نقاط التوزيع المتعاملة مع المؤسسة المنتجة وإتباع إستراتيجية التوزيع المكثف.	ترجع عدد الموزعين ما يؤدي هامش الربح لإبقاء تعاملهم مع المؤسسة.
الترويج		استخدام الإعلان التعريفي للتعريف بالمنتج.	استخدام الإعلان وكذا العلاقات العامة.	إضافة وسائل ترويج أخرى إلى جانب الإعلان مثل تنشيط المبيعات المجانية والمسابقات البيعية.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

Mohamed Seghir Djitli, **Marketing**, Berti edition, Alger, 1998, p117.118.

خلاصة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة الميدانية أن نتعرف على مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية، من حيث دراسة واقع تبنيتها لاستراتيجيات التمييز في بيئة تتميز بالتنافس. ومدى مساهمة هذه الاستراتيجيات في تنمية حصتها السوقية في صناعة المياه المعدنية في الجزائر.

وكخلاصة لهذا الفصل توصلنا إلى بعض النتائج وهي كالتالي:

- تعتبر مؤسسة قذيلة من بين أهم المؤسسات الفاعلة في صناعة المياه المعدنية في الجزائر، هذه الأخيرة التي تتميز بالمنافسة الاحتكارية نظرا لوجود عدد محدود من المؤسسات التي تتنافس من أجل الاستحواذ على أكبر حصة من سوق المياه المعدنية.
- تتطلب صياغة إستراتيجيات التمييز تحليل هيكل الصناعة، حيث أن دراسة وفهم هذا الأخير يمثل جانب مهم وحيوي في عملية التفكير الإستراتيجي. كما نستطيع القول أنه يعتبر الاتجاه الذي يهتم بدراسة وتحليل العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها وذلك لمواجهة التهديدات التي تتعرض لها المؤسسة، واستثمار الفرص التي تعزز من الموقف التنافسي لها، و بذلك في تساهم في تحقيق أفضل أداء في الصناعة.
- تقوم مؤسسة قذيلة بإنتاج منتج كماله نظرا لارتفاع مرونة الطلب، وتتبنى مجموعة من استراتيجيات التمييز لتحقيق هدفها المتمثل في تنمية حصتها السوقية في الصناعة.
- يؤدي تطبيق استراتيجيات تمييز المنتج وتمييز السعر معا إلى تنمية الحصة السوقية لمؤسسة قذيلة، حيث تؤدي هذه الأخيرة إلى اكتساب المؤسسة قوة سوقية.

الخاتمة العامة:

تتسم البيئة الصناعية على المستوى العالمي بعدد من الخصائص التي تؤثر على المؤسسات الصناعية، وذلك نتيجة تحديات عديدة، أفرزتها متغيرات متعددة في عالم سريع التغير، وهذا ما دفع الاقتصاديين إلى البحث عن نماذج اقتصادية تمكن من تفسير تلك الظواهر، ونموذج (هيكل - سلوك - أداء) من بين هذه النماذج الذي جاء به باحثي الاقتصاد الصناعي.

ولعل أهم هذه التحديات تتبلور في منافسة تزداد حدتها وتتعدد منابعها، والتي فرضت على المؤسسات الصناعية البحث عن سلوكيات (استراتيجيات) للتفوق عن المنافسين، وتحقيق السبق في جذب الزبون ورفع درجة وفائه لزيادة المبيعات وتنمية الحصة السوقية للمؤسسة في الصناعة، وهذا ما يجعلها تكتسب قوة سوقية، ومن بين أهم الإستراتيجيات المناسبة لمجابهة هذا التحدي لتحقيق أحسن أداء نجد إستراتيجيات التمييز.

ويستدعي البحث عن إستراتيجيات التمييز المناسبة الاستناد إلى تحليل شكل وهيكل الصناعة، كون هذا الأخير يؤثر في سلوك المؤسسة، حيث تلجأ هذه الأخيرة إلى تعبئة مواردها المالية، المادية، البشرية والتنظيمية، فتتخذ قرارات هيكلية قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن السوق الذي تنشط فيه.

فقد حاولنا من خلال هذا البحث التعرض لمختلف العناصر التي لها علاقة بإستراتيجيات التمييز، ودور هذه الأخيرة في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة، عن طريق المساهمة في الحيازة على ميزة تنافسية من أجل استمرارية المؤسسة وبقائها.

وإجابة على إشكالية البحث وأهم التساؤلات الفرعية قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول، قدمنا من خلالها ماهية إستراتيجيات التمييز، ودور هذه الأخيرة في تنمية الحصة السوقية. وفي الأخير عملنا على تقديم وضعية إحدى المؤسسات الجزائرية في صناعة المياه المعدنية.

كما تمكنا عبر فصول البحث المختلفة، من الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد صحة الفرضيات المقترحة في بداية هذه الدراسة، والتي على أساسها يمكن أن نقدم بعض الاقتراحات والتوصيات التي نعتقد أنها هامة ومفيدة، وأخيرا نقدم آفاق الدراسة باقتراح بعض المواضيع المرتبطة بجوانب لم نتعرض لها، والتي قد تكون أرضية لبحوث مستقبلية.

1- عرض أهم نتائج الدراسة

انطلاقاً من طريقة الطرح المعتمدة والتي شملت أسلوب التحليل النظري للموضوع، مع محاولة تقييم الواقع من خلاله، تتلخص أهم النتائج التي توصلنا إليها فيما يلي:

1- إن إستراتيجيات التمييز توضح الكيفية التي يمكن من خلالها للمؤسسة الصناعية أن تنافس في السوق. وفي ظل التغيرات البيئية، فإنه لا بد على كل مؤسسة متواجدة في صناعة تنسم بالمنافسة الاحتكارية أن تطبق إستراتيجيات التمييز كون أن هذه الأخيرة تعتبر ضرورة في ظل الأوضاع الراهنة، لأنها أداة تستخدمها المؤسسة للتكيف مع بيئتها من خلال مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة.

2- الحصة السوقية أحسن تعبير عن وزن ووضعية وقوة المؤسسة في الصناعة، وهذا من خلال ما تم توضيحه عبر طرق تحليل مبيعات المؤسسة، حيث تبين أن هذا المؤشر ضروري ولكنه غير كاف للحكم على وضعية وقوة المؤسسة في الصناعة. فقد يزداد مستوى المبيعات لإحدى المؤسسات، نتيجة للتحسين في الظروف الاقتصادية للدولة، أو نتيجة لنمو السوق. ومن زاوية أخرى، قد تكون الزيادة ناتجة عن فعالية المزيج التسويقي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها. وهذا ما يؤكد ضرورة تقدير الحصة السوقية للمؤسسة للحكم على وزنها ووضعيته وقوتها السوقية في الصناعة.

3- إن تطبيق المؤسسة لإستراتيجيات التمييز بمختلف أنواعها يؤدي إلى تنمية الحصة السوقية للمؤسسة في الصناعة، وذلك من خلال الرجوع إلى استراتيجيات التمييز المطبقة من طرف مؤسسة قديلة، فنجد أنه بالرغم من صعوبة فصل مساهمة كل نوع من استراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة على حدا إلا أن التمييز من خلال الجودة، العبوة والغلاف، الإبداع التكنولوجي والتوزيع بالإضافة إلى التمييز من خلال السعر يساعد المؤسسة في أن تتقدم على منافسيها، و بذلك تعد من أهم العوامل المساهمة في بقاء واستمرارية تواجدها في الصناعة والعمل على تنمية حصتها السوقية.

4- تعتبر صناعة المياه المعدنية من أهم الصناعات في الجزائر وكل دول العالم لما لها من ثقل اقتصادي ومالي واجتماعي، حيث تشكل أهمية مميزة للسلطات العمومية والسكان أيضا باعتبار الماء من السلع الإستراتيجية والهامة لسلامة وصحة وأمن المجتمع.

5- تعتبر مؤسسة قديلة متبينة لمختلف أنواع استراتيجيات التمييز، مما أدى فعلا إلى تنمية حصتها السوقية في صناعة المياه المعدنية في الجزائر. إلا أن هذا لا يمنع من تقديم بعض الاقتراحات التي قد تساهم في تنمية حصتها السوقية أكثر فأكثر أو على الأقل الحفاظ عليها.

2- التوصيات والاقتراحات:

نتويجا لما جاء في البحث من دراسة وتحليل، وعلى ضوء النتائج المستخلصة يمكن تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات نوجزها في النقاط التالية:

- 1- العمل على تحليل هيكل صناعة المياه المعدنية، من أجل معرفة تهديداتها وترصدها؛ مع التركيز على عوامل النجاح الأساسية، والتي يمكن اكتشافها من خلال تحليل ودراسة السوق.
- 2- العمل على تطبيق إستراتيجية التمييز المتناسبة مع الموارد والكفاءات التي تملكها المؤسسة، مع توفير الموارد من أجل تحقيق أحسن أداء في الصناعة.
- 3- ضرورة تحديد رغبات الزبون ووجوب إشباعها، مع محاولة التفوق في توفير السلع والخدمات بالشروط التي يفضلها.
- 4- استغلال المؤسسة جميع الفرص المتاحة في صناعة المياه المعدنية، مثل التزايد المستمر لاستهلاك المياه المعدنية في الجزائر، وتميز صناعة المياه بمعدل نمو مرتفع مقارنة بالصناعات الأخرى، بالإضافة إلى الخصائص التي تتميز بها المؤسسة عن باقي المؤسسات الخاصة الأخرى، والتي يمكن أن تحقق من خلالها الميزة التنافسية.
- 5- نقترح على المؤسسة إنشاء خط هاتفي أخضر(خدمة المستهلك)، والذي من خلاله يمكن للزبائن التواصل مع المؤسسة، وتقديم شكاويهم واقتراحاتهم، وبذلك تتوطد العلاقات بين المؤسسة والزبائن.
- 6- ضرورة استثمار المؤسسة في مجالات أخرى من شأنها أن تزيد من حصتها السوقية من صناعة المشروبات في الجزائر وتساهم في مواجهة المنافسة الأجنبية.
- 7- العمل على تطبيق إستراتيجية التمييز السعري، من أجل لمس كل فئات الزبائن واستغلال تباعد الأسواق واختلاف مرونة الطلب السعرية فيها لتحقيق أحسن أداء في الصناعة.
- 8- إمكانية النمو للمؤسسة نحو الأسواق الخارجية وخاصة الدول التي تعتبر فيها صناعة المياه المعدنية، صناعة حديثة ولا تملك خبرة كبيرة في هذه الصناعة، وإمكانية استغلال قدراتها في تحقيق مكانة جيدة في هذه الأسواق.
- 9- أن تعمل على توسيع شبكة التوزيع مع التحكم الجيد فيها، مع اختيار منافذ التوزيع المناسبة والتي تتوفر فيها القدرة على خدمة الصناعة بأعلى كفاءة ممكنة، باعتبار أن جزء كبير من مشاكل التسويق يتعلق بعملية التوزيع.

10- على المؤسسة أن تدرك أهمية الترويج في زيادة مبيعاتها في هذه المرحلة من دورة حياة المنتج، وبالتالي عليها أن تعمل على إيجاد وتطوير قسم أو دائرة مختصة بالترويج.

11- العمل على الدخول في استثمارات مشتركة، خاصة مع الدول الأجنبية نظرا لما لهذه العملية من تأثير كبير في مجال نقل التكنولوجيا والخبرات.

12- على المؤسسة أن تعمل على إدخال أو إنشاء نقاط بيع تابعة لها نظرا للأهمية البالغة لها، وإجراءات البحوث والدراسات العلمية والفنية، و استخدام أساليب التسويق الحديثة التي تتم بإجراءات اتصالات مباشرة بين المؤسسة والمستهلكين، مع استمرار إجراء الدراسات التسويقية بين كل فترة وأخرى.

وفي النهاية، نرجو أن تكون هذه التوصيات، كفيلة بتتمية الوضعية التنافسية للمؤسسة الجزائرية، من خلال تبني إستراتيجيات التمييز الملائمة التي تسمح باكتساب ميزات تنافسية تؤدي إلى تنمية الحصة السوقية للمؤسسة.

3- آفاق الدراسة:

أخيرا فإنه أثناء البحث في موضوع إستراتيجيات التمييز كسلوك للمؤسسة الصناعية وعن دورها في تنمية الحصة السوقية لها في الصناعة، بدت فيه جوانب مهمة ومسائل بحثية تستدعي من المهتمين أن يولوها قدرا وافيا من الدراسة والتحليل، ومن أهم المواضيع التي يمكن أن نطرحها ما يلي:

- مدى مساهمة تحليل هيكل الصناعة في تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية.
- مدى تأثير المؤسسة التي تملك حصة سوقية مرتفعة في هيكل الصناعة ومحدداته.
- السلوك التنافسي لصناعة المياه المعدنية في الجزائر.
- الاستراتيجيات التنافسية العامة ودورها في خلق قوة سوقية للمؤسسة.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

قائمة الكتب:

- 1- أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، ط 01، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، 1994.
- 2- أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، دار الكتب، القاهرة، 2000.
- 3- إسماعيل السيد، الإعلان ودوره في النشاط التسويقي، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 4- أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 5- توفيق محمد عبد المحسن، التسويق (مدخل تدعيم القدرة التنافسية للأسواق الدولية)، دار النهضة العربية، مصر، بدون سنة نشر.
- 6- دافيد رانتشمان وآخرون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المعتال، الإدارة المعاصرة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 7- روبرت.أ. بتس- ديفيد. لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 8- رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، ط 01، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008.
- 9- روجر كلارك، ترجمة فريد بشير طاهر، اقتصاديات الصناعة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 1994.
- 10- شارلز وجاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المعتال، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، دار المريخ للنشر، الجزء الأول، الرياض، 2001.
- 11- صالح تومي، مدخل لنظرية القياس الاقتصادي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 12- ضياء مجيد الموسوي، النظرية الاقتصادية (التحليل الاقتصادي الجزئي)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989.
- 13- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال (كيف تواجه تحديات القرن 21)، دارالكتب المصرية، مصر، 2002.

- 14- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 1997.
- 15- عبد المالك مزهودة، دروس في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية بسكرة، الجزائر، 2006/2005.
- 16- عبد المطلب عبد الحميد، النظرية الاقتصادية (تحليل جزئي وكلي للمبادئ) الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 17- علي حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 18- علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 19- عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 20- فداء حسين أبو دبسة وخلود بدر غيث، تصميم الإعلان، ط 01، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2009.
- 21- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، ط 01، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 22- محمد الباشا وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، ط 01، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 23- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 24- محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 1996.
- 25- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 26- محمد عصام المصري، التسويق (الأسس العلمية والتطبيق)، مكتبة عين الشمس، مصر، 1997.
- 27- محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، دار زهران، عمان، الأردن، 2000.
- 28- مدحت القريشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2005.
- 29- ناجي معلا، الترويج التجاري (مدخل اتصالي تسويقي متكامل)، ط 02، دار المكتبة الوطنية، الأردن، 2007.

- 30- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1996.
- 31- نسيم حنا، مبادئ التسويق، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.

قائمة المداخلات والمذكرات:

- 1- أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007.
- 2- محمود فهد عبد الدليمي، أثر رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية وإدارة الأزمات، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، سكيكدة، ماي 2008.
- 3- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية - مصادرها - تنميتها - وتطويرها - رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002.
- 4- مهدي صلاح الدين جميل عثمان، أثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2003.

قائمة المواقع الإلكترونية:

- 1- كيف تنافس بمنتهجك، على الموقع الإلكتروني:
<http://islamfin.go-forum.net/montada-f30/topic-t2283.htm>
أطلع عليه في: 2010/10/23
- 2- اقتصاديات الصناعة، ص 10، على الموقع الإلكتروني:
<http://209.85.229.132/search?q=cache:cMfgV27W8yQJ:vnasrulddin.kau.edu>
أطلع عليه في: 2010/11/13
- 3- مقال الميزة التنافسية والاستراتيجيات الأساسية، على الموقع الإلكتروني:
<http://samehar.wordpress.com/2006/06/25/a625>
أطلع عليه في: 2010/11/05
- 4- الجزائر تحسن نفسها من أزمة عالمية للمياه آفاق 2030. على الموقع الإلكتروني:
<http://tinerkouk.banouta.net/t1148-topic>
أطلع عليه في: 2011/03/02

5- Horatiu Tudori, **Marketing relationnel – les retours aux sources**,
<http://www.ecofine.com/EHLFORUM/No%201/Marketing%20relationnel%20%E2%80%93%20Le%20retour%20aux%20sources,%20H.Tudori.pdf>

أطلع عليه في: 2010/10/23

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- 1- A.D.Chandler, **Stratégies et structures de l'entreprise**, Ed. d'Organisation, Paris, 1972.
- 2- Claude Demeue, **Marketing, aide mémoire**, Sirey, Paris, 1997.
- 3- F. Bildault, **Le champ stratégique de l'entreprise**, Edition Economica, Paris, 1998.
- 4- François Moreau, **Dynamiques Industrielles et Stratégies Concurrentielles**, Conservatoire National des Arts et Métiers, France.
- 5- Frédéric Leroy, **Les stratégies d'entreprise**, Dunod, Paris, 2001.
- 6- G. Garibaldi, **Stratégie concurrentielle: choisir et gagner**, les Editions d'organisation, Paris, 1994.
- 7- Gerry Johnson et Hevan Scholes, **Stratégique**, édition Publi-Union, Paris, 2000.
- 8- Jean-Jacques Lambin et Ruber Chumpitaz, **Marketing stratégique et opérationnel**, 5^e édition, Dunod, Paris, 2002.
- 9- Jean Pierre Angelier, **Economie industrielle (Eléments de méthode)**, Ed Office des Publications Universitaires, Alger, 1993.
- 10- Jean-Pierre Detrie, **Stratégie (politique générale de l'entreprise)**, Dunod, Paris, 1997.
- 11- Jean-Mark Lehu, **Stratégie de marque.com**, éditions d'organisation, Paris, 2001.
- 12- Jeffrey M-Perloff. Larry S. Karp and Amos Golan, **Estimating market Power and strategies**, Cambridge University, Press, 2007.
- 13- K. Huynh, D.Besancenot, **Economie Industrielle**, Bréal, Paris, 2004.
- 14- Malcolm Macdonald, **Les plan marketing « comment les établir ? comment les utiliser ? »**, Bruxelles : Ed : de Boeck, 2004.
- 15- Marie- Camille Debourg, Joël Clavelin et Olive Perrier, **Pratique du marketing**, Berti édition, 2^{ème} édition, Alger, 2004.
- 16- Michael Porter, **L'Avantage concurrentiel**, éd. Inter Edition, Paris, 1986.
- 17- Mohamed Seghir Djitli, **Marketing**, Berti edition, Alger, 1998.
- 18- Philip Kotler et Bernard Dubois, **Marketing management**, Pearson édition, 11^{ème} édition, Paris, 2003.

فهرس المحتويات

I.	كلمة الشكر
II.	الإهداء
III.	فهرس المحتويات
V.	قائمة الأشكال
VI.	قائمة الجداول
أ.	المقدمة العامة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجيات التمييز في الصناعة

02.	تمهيد
03.	المبحث الأول: التمييز كسلوك إستراتيجي للمؤسسات الصناعية
03.	المطلب الأول: السلوكات الإستراتيجية في الصناعة - مقارنة نموذج SCP -
13.	المطلب الثاني: ماهية إستراتيجيات التمييز
21.	المبحث الثاني: أنواع إستراتيجيات التمييز في المؤسسات الصناعية
21.	المطلب الأول: تمييز المنتج
39.	المطلب الثاني: تمييز السعر
45.	المبحث الثالث: مستلزمات ومخاطر إستراتيجيات التمييز في المؤسسات الصناعية
45.	المطلب الأول: شروط نجاح إستراتيجيات التمييز
48.	المطلب الثاني: فوائد ومخاطر تبني إستراتيجيات التمييز
52.	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: تنمية الحصة السوقية في الصناعة من خلال إستراتيجيات التمييز

54.	تمهيد
55.	المبحث الأول: السوق، هيكله وأشكاله
55.	المطلب الأول: مفاهيم متعلقة بالسوق
59.	المطلب الثاني: هيكل السوق

73	المطلب الثالث: أشكال السوق.....
79	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الحصة السوقية.....
79	المطلب الأول: مفهوم الحصة السوقية.....
86	المطلب الثاني: مراحل تنمية الحصة السوقية.....
96	المبحث الثالث: مساهمة استراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية.....
96	المطلب الأول: دور تمييز المنتج في تنمية الحصة السوقية.....
105	المطلب الثاني: دور تمييز السعر في تنمية الحصة السوقية.....
110	خلاصة الفصل الثاني.....

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية بمؤسسة فديلة للمياه المعدنية ببسكرة

112	تمهيد.....
113	المبحث الأول: عرض عام عن مؤسسة فديلة للمياه المعدنية.....
113	المطلب الأول: تقديم مؤسسة فديلة للمياه المعدنية.....
117	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة فديلة.....
	المبحث الثاني: هيكل سوق المياه المعدنية في الجزائر واستراتيجيات التمييز في مؤسسة فديلة.....
123	المطلب الأول: هيكل سوق المياه المعدنية في الجزائر وتحليل وضعية مؤسسة فديلة.....
131	المطلب الثاني: استراتيجيات التمييز بمؤسسة فديلة للمياه المعدنية.....
139	المبحث الثالث: دراسة مساهمة إستراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية لمؤسسة فديلة.....
139	المطلب الأول: دور تمييز المنتج في تنمية الحصة السوقية لمؤسسة فديلة.....
148	المطلب الثاني: دور تمييز السعر في تنمية الحصة السوقية لمؤسسة فديلة.....
156	خلاصة الفصل الثالث.....
158	الخاتمة العامة.....
162	قائمة المراجع.....