



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم : العلوم التجارية



الموضوع

دور إستراتيجية العلامة التجارية في تحسين تنافسية المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة "نقاوس" للمشروبات الغازية

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في (العلوم التجارية)

تخصص : تجارة دولية

الأستاذ المشرفة :

هاني نوال

إعداد الطالب :

العقون احمد

..... / 2015	رقم التسجيل :
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي : 2014-2015

قسم : العلوم التجارية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أثار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على انجاز هذا البحث
كما لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساهم
من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل، وأخص بالذكر أستاذتي
الأستاذة المشرفة " هاني نوال " على صبرها وحسن توجيهها ومساندتها لي،
كما اشكر كل من ساعدني بمؤسسة " نقاوس للمشروبات "

ولا يفوتني في الأخير أن أتقدم إلى كافة زملائي وزميلاتي
بدعوى الله أن يوفقنا جميعا

إهداء

إلى من قال فيهما عز وجل (وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا)

الآية 24- سورة الإسراء

إلى نبع الحنان وسر الوجدان إلى من تعبت من أجل رعايتي

إلى تلك الشمعة التي تحترق لتضيء لي طريقي إلى أمي الغالية

إلى من تحدى الصعاب إلى من تعب و شقي في تعليمي حتى وصول

إلى هذا المستوى إلى أبي

إلى كل الإخوة والأخوات وجميع أفراد عائلتي

وإلى كل الأصدقاء والأحباب وكل من يعرفني

إلى كل من احتواه قلبي ونسيه قلبي وكل من قرأ هذا الإهداء

ولم يجد اسمه أهدي هذا العمل المتواضع

ملخص

مع التحولات الحالية أين اشتدت حدة المنافسة أصبحت المؤسسات تواجه منافسة شديدة، وأصبح بقائها مرهونا بالتأقلم مع التغيرات البيئية ومسايرتها، وقصد التكيف مع المحيط التنافسي الذي يتميز بالتقدم التقني والتطور الهائل في قطاع الاتصالات، والتزايد المتسارع في المنتجات الجديدة وتنوعها وتشابهها، أصبحت العلامة التجارية أداة لتمييز منتجات المؤسسة عن بقية منافسيها، حيث تسمح بتعزيز تنافسية المؤسسة من خلال جذب وولاء الزبائن لها.

وتعتبر مؤسسة نقاوس من أهم المؤسسات الناشطة في صناعة المشروبات، تحاول بدورها وضع إستراتيجية لعلامتها التجارية من خلال تثبيت صورتها الذهنية لدى الزبائن، ومن ثم كسب رضائهم وولائهم لعلامتها، وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية وتنافسيتها لمواجهة المنافسة المفروضة في السوق.

الكلمات المفتاحية: العلامة التجارية، المنافسة، التنافسية، الميزة التنافسية، مؤسسة "نقاوس

للمشروبات".

Résumé

Avec les changements actuels où intensification de la concurrence est devenue institutions font face à une vive concurrence, Et la survie est devenue assujettie à l'adaptation aux changements environnementaux et les mettre en conformité, Afin d'adapter à l'environnement concurrentiel qui se caractérise par l'énorme progrès technique et le développement dans le secteur des télécommunications L'augmentation rapide de nouveaux produits, de la diversité et de la similitude, la marque est devenue un outil pour les produits de la discrimination de l'entreprise du reste de ses concurrents, Permettre l'institution pour promouvoir la concurrence en attirant et la fidélité de ses clients. L'institution N'gaous des plus actifs dans les institutions de l'industrie des boissons À son tour, essaie de développer une image de marque stratégique en installant mentale avec les clients, Et puis gagner leur satisfaction et la fidélité à la marque, et d'améliorer ainsi leur compétitivité et de la compétitivité face à la concurrence imposée sur le marché.

Mots clés: la marque, commerciale, concurrentiel, avantage concurrentiel, la Fondation "N'gaous pour les boissons."

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
IV	إهداء.....
V	شكر و عرفان.....
VI	فهرس المحتويات.....
XI	قائمة الجداول.....
XII	قائمة الأشكال.....
(ب-و)	مقدمة عامة.....
الفصل الأول: الاطار النظري للعلامة التجارية	
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: الإطار العام للعلامة التجارية.....
03	المطلب الأول: ماهية العلامة التجارية.....
03	أولا: مفهوم العلامة التجارية.....
04	ثانيا: خصائص العلامة التجارية.....
04	المطلب الثاني: مكونات العلامة التجارية.....
05	أولا: الاسم.....
06	ثانيا: شعارات العلامة.....
07	ثالثا: النظم البيانية أو جرافيزم العلامة.....
07	رابعا: تصميم المنتج والتغليف.....
07	المطلب الثالث : أنواع العلامة التجارية.....
10	أولا: أنواع العلامات التجارية حسب النشاط.....
12	ثانيا: أنواع العلامات حسب الوظيفة.....
13	المطلب الرابع: وظائف العلامة التجارية.....
14	أولا: وظائف العلامة بالنسبة للمستهلك.....
15	ثانيا: وظائف العلامة بالنسبة للمؤسسة.....
15	المطلب الخامس: أهمية العلامة التجارية.....

19	المبحث الثاني: الإطار القانوني لتسجيل و حماية العلامة.....
19	المطلب الأول: شروط تسيل العلامة التجارية.....
20	اولا:الصفة المميزة.....
20	ثانيا:جدة العلامة
21	ثالثا:مشروعية العلامة.....
23	المطلب الثاني: إجراءات تسجيل العلامة
23	التجارية.....
24	اولا: تسجيل العلامة التجارية محليا.....
25	ثانيا: تسجيل العلامات التجارية دوليا.....
27	المطلب الثالث: الحماية القانونية للعلامة التجارية
27	اولا:الحماية الوطنية للعلامة التجارية.....
27	ثانيا: الحماية الدولية للعلامة التجارية.....
28	ثالثا:الحق في العلامة التجارية.....
28	المبحث الثالث: استراتيجيات العلامة التجارية
30	المطلب الأول: إستراتيجية بناء العلامة التجارية
30	اولا:المرحلة التمهيديّة.....
31	ثانيا:مرحلة وضع البدائل.....
31	ثالثا:مرحلة التصميم و الاختيار.....
32	رابعا: مرحلة اتخاذ الإجراءات القانونية والإدارية اللازمة لحماية العلامة... ..
32	خامسا: مرحلة إعلان العلامة في السوق.....
33	سادسا:متابعة دعم العلامة و مراقبة أدائها في السوق بشكل دائم.....
34	المطلب الثاني:استراتيجيات اتحاد العلامات التجارية
36	أولا: التحالف الحصري.....
38	ثانيا: التحالف غير الحصري.....
39	المطلب الثالث: استراتيجيات توسيع نطاق العلامات التجارية
40	أولا: إستراتيجية توسيع الخط أو توسيع التشكيلة.....
	ثانيا: إستراتيجية توسيع العلامة.....
	ثالثا: إستراتيجية العلامات المتعددة.....
	رابعا: إستراتيجية العلامات الجديدة.....
	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الاطار النظري للمنافسة و التنافسية	
42	تمهيد
43	المبحث الأول: الاطار العام لمفهوم المنافسة,التنافسية,الميزة التنافسية
43	المطلب الأول: ماهية المنافسة
43	اولا : تعريف المنافسة
43	ثانيا :تحليل المنافسة
45	ثالثا :انواع المنافسة
46	المطلب الثاني : مدخل عام للتنافسية
46	اولا : تعريف التنافسية
47	ثانيا :انواع التنافسية
47	ثالثا :أسباب التنافسية
48	رابعا :اهداف المنافسة
48	خامسا :مؤشرات التنافسية
50	المطلب الثالث :مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية
50	أولا :تعريف الميزة التنافسية
50	ثانيا :انواع الميزة التنافسية
51	ثالثا :مصادر الميزة التنافسية
53	المبحث الثاني :التحليل الاستراتيجي التنافسي
53	المطلب الأول :تحليل قوى التنافسية ل porter
54	أولا: الداخلون المحتملون
55	ثانيا: القوة التفاوضية للزبائن
55	ثالثا: القوة التفاوضية للموردين
55	رابعا :تهديد المنتجات البديلة
56	خامسا :المنافسة داخل القطاع
57	المطلب الثاني :الاستراتيجيات التنافسية لبورتر
58	اولا :إستراتيجية قيادة التكلفة
59	ثانيا :إستراتيجية التميز
59	ثالثا :إستراتيجية التركيز
61	المبحث الثالث :إستراتيجية العلامات التجارية كمصدر دعم لتنافسية المؤسسة
	المطلب الاول :تأثير العلامة التجارية على هيكل المنافسة

61	اولا: تثبيت الصورة الذهنية للعلامة
63	ثانيا: الجودة المدركة للعلامة التجارية.....
65	ثالثا: القيمة المدركة للعلامة التجارية.....
66	رابعا: الولاء للعلامة التجارية.....
68	المطلب الثاني: مساهمة العلامة التجارية في تحسين اداء المؤسسة.....
68	اولا: التعريف بمنتجات المؤسسة و حمايتها
68	ثانيا زيادة المبيعات
69	ثالثا الحصول على وفورات مالية.....
69	رابعا: عامل استقطاب.....
69	خامسا: زيادة الحصة السوقية.....
71	خلاصة الفصل الثاني.....
الفصل الثالث: مساهمة العلامة التجارية في تدعيم التنافسية	
73	تمهيد
74	المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة نقاوس للمشروبات الغازية.....
74	المطلب الأول: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية.....
74	اولا: موضوع الدراسة.....
74	ثانيا: حدود الدراسة.....
74	ثالثا: المنهج المستخدم.....
75	رابعا: أدوات جمع البيانات المعلومات
76	المطلب الثاني: تقديم حول مؤسسة نقاوس.....
76	اولا: تعريف المؤسسة ونشاتها
77	ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نقاوس
81	ثالثا: اهداف المؤسسة
81	المبحث الثاني: تحليل التنافسية لصناعة المشروبات والمزيج التسويقي للمؤسسة
81	المطلب الاول: تحليل هيكل سوق المنافسة.....
81	اولا: حدة المنافسة
82	ثانيا: القوة التفاوضية للموردين.....
83	ثالثا: القوة التفاوضية للزبائن.....
84	رابعا: الداخليين المحتملين

84	خامسا:المنتجات البديلة.....
86	المطلب الثاني: تحديدات الفرص و تهديدات مؤسسة نقاوس.....
86	المطلب الثالث:المزيج التسويقي لمؤسسة
86	نقاوس.....
88	اولا:سياسة المنتج.....
88	ثانيا:سياسة التسعير.....
89	ثالثا:سياسة الترويج.....
89	رابعا:سياسة التوزيع.....
89	المبحث الثالث : استراتيجية العلامة قاوس في تحسين تنافسية المؤسسة.....
89	المطلب الأول: واقع العلامة التجارية في مؤسسة نقاوس.....
90	اولا: العلامة التجارية".....
95	ثانيا: استراتيجيات العلامة التي تعتمدھا المؤسسة.....
95	المطلب الثاني: دراسة تقييمية حول راي المستهلك عن علامة نقاوس.....
96	اولا: اعداد الاستبانة.....
107	ثانيا: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
107	المطلب الثالث: تحليل اثر العلامة التجارية نقاوس على اداء المؤسسة.....
107	اولا: السعر.....
108	ثانيا: التحسين و التطوير.....
108	ثالثا: تطور كمية الانتاج.....
109	رابعا:كمية المبيعات.....
110	خامسا:رقم الاعمال.....
112	سادسا:تشخيص نقاط القوة و الضعف.....
113	خلاصة الفصل الثالث.....
117	الخاتمة العامة.....
	قائمة المراجع.....
	الملاحق.....

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
32	استراتيجيات اتحاد العلامة.....	(01-1)
33	ايجابيات وسلبيات اتحاد العلامة.....	(02-1)
62	تأثير العلامة التجارية على قوى	(01-2)
82	بورتر.....	(01-3)
83	اهم منافسي شركة نقاوس في مختلف	(02-3)
83	نشاطاتها.....	(03-3)
86	الموردين المحليين 2015/2014.....	(04-3)
86	الموردين الجانب 2015/2014.....	(05-3)
87	الفرص و التهديدات.....	(06-3)
96	تشكيلة منتجات شركة	(07-3)
97	نقاوس.....	(08-3)
98	توزيع افراد العينة حسب الجنس.....	(09-3)
98	توزيع افراد العينة حسب السن.....	(10-3)
99	توزيع افراد المجتمع حسب المستوى التعليمي	(11-3)
99	(12-3)
100	توزيع افراد المجتمع حسب المهنة.....	(13-3)
100	توزيع افراد الجتمع حسب	(14-3)
101	الدخل.....	(15-3)
101	الصورة الذهنية للعلامة	(16-3)
102	التجارية.....	(17-3)

102	شهرة العلامة	(18-3)
103	التجارية.....	(19-3)
103	الاهتمام بسعر منتجات نقاوس.....	(20-3)
	افضلية العلامة من ناحية التشكيلة.....	(21-3)
104	جودة منتجات العلامة.....	(22-3)
104	تفضيلها من ناحية المرتبة.....	(23-3)
105	تحقيقها للجودة.....	(24-3)
105	تفضيلها من ناحية المرتبة.....	(25-3)
106	النوعية مقارنة مع الاسعار.....	(26-3)
106	العلامة دليل المصدقية.....	(27-3)
108	استحقاقها للاسعار المدفوعة.....	(28-3)
109	قبول اسعار العلامة.....	(29-3)
109	منافعها من حيث السعر.....	(30-3)
111	نية الاستمرار بشراء منتجات العلامة..... الرضا عند شراء هذه العلامة التشجيع على اقتناء منتجات نقاوس..... تطور حجم انتاج مؤسسة نقاوس..... تطور كميات مبيعات المؤسسة..... تطور رقم أعمال المؤسسة..... نقاط القوة و الضعف.....	

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
--------	---------	-----------

	مكونات العلامة.....	(01-1)
05	أنواع العلامة التجارية.....	(02-1)
11	تأثير العلامة التجارية على قوى التنافس.....	(03-1)
12	وظائف العلامة التجارية.....	(04-1)
14	الاستراتيجيات الربع لتطوير العلامة.....	(05-1)
34	توسيع الخط.....	(06-1)
35	توسيع العلامة.....	(07-1)
37	العلامات المتحدة.....	(08-1)
38	العلامات الجديدة.....	(09-2)
39	سبل تحقيق الميزة التنافسية.....	(01-2)
53	قوى التنافس الخمس لبورتر.....	(02-2)
53	الاستراتيجيات التنافسية لبورتر.....	(03-2)
57	العلامة التجارية ل LG.....	(04-2)
64	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نقاوس للمشروبات.....	(01-3)
76	الهيكل التنافسي لصناعة المشروبات.....	(02-3)
85	العلامة التجارية نقاوس.....	(03-3)
89	تغير في شكل علامة نقاوس.....	(04-3)
90	اعلان للمؤسسة نقاوس تشجع فيه المنتخب الوطني.....	(05-3)
91	ملصق اعلاني لمؤسسة نقاوس.....	(06-3)
91	لوحة اشهارية لمؤسسة نقاوس.....	(07-3)
92	وسائل نقل مؤسسة نقاوس.....	(08-3)
92	صورة الصفحة الرئيسية لموقع.....	(09-3)
93	المؤسسة.....	(10-3)
94	تصميم للعبوات الحديدية.....	(11-3)
95	استراتيجية توسيع الخط لعلامة نقاوس.....	

مقدمة

مقدمة :

تعتبر العلامة التجارية من بين أهم مكونات المنتج، فهي بمثابة بطاقة تعريف له من خلال الطابع الذي تحمله و كذلك المعلومات التي تفسر أصل هذه العلامة التجارية، نشاطها الأساسي و نوعها.

وتلعب العلامة التجارية دوراً كبيراً في نمو وتقدم المجتمعات، إذ تعتبر إحدى ركائز نجاح المشروع الاقتصادي وعامل يسهل العملية التسويقية للمنتج، مما جعل المفكرين يحيطون بها وينددون بضرورة توفير الحماية اللازمة لها، ليس فقط على الصعيد المحلي بل وعلى الصعيد الدولي، ومن هذا يتضح أن العلامة التجارية جزء لا يتجزء من المؤسسة.

ولا سيما أنها أخذت قسطاً كبيراً من الاهتمام من طرف رجال التسويق، فاهتموا بدراسة مكوناتها وأهميتها من حيث الاسم المكون لها والسلطة التي تتبع من خلاله.

فإذا كان المنتج يمر بمراحل أساسية لإنشائه، فإن العلامة التجارية أيضاً لكونها المرفق بالمنتج يتطلب الحفاظ على قيمتها سواءً كانت الأولوية أو المكتسبة، كما تحتل العلامة التجارية مكانة إستراتيجية بالنسبة للمستهلك الذي يعتبر سريع التأثير من خلال وجود الكم الهائل من العلامات التجارية المتشابهة و التي تحقق تقريبا نفس الإشباع للحاجات و تنتهي بولاء المستهلك لإحداها و تثبيت الصورة في ذهن المستهلك بطرق عديدة.

إشكالية البحث:

في ظل ما سبق ذكره من أهمية العلامة التجارية والبعد الاستراتيجي الذي أضحت تتميز به، يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التي يتمحور حولها موضوع البحث:

❖ ما هو الدور الذي تلعبه إستراتيجية العلامة التجارية في تحسين تنافسية المؤسسة ؟

وللإجابة على الإشكالية الأساسية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هي أبعاد إستراتيجية العلامة التجارية ؟
- 2- ما أهمية إستراتيجية العلامة التجارية في دعم تنافسية المؤسسة ؟
- 3- ما مدى اهتمام مؤسسة نقاوس بالعلامة التجارية وكيف توظفها في تحسين تنافسياتها ؟

فرضيات البحث:

- على ضوء الإشكالية المطروحة التي تبين معالم البحث تم صياغة الفرضيات التالية:
- لإستراتيجية العلامة التجارية مجموعة من الأبعاد.
 - تعتبر إستراتيجية العلامة التجارية مصدر لدعم تنافسية المؤسسة (من خلال تأثيرها على سلوك المستهلك وزيادة حصتها السوقية.....الخ)
 - تولي مؤسسة نقاوس أهمية كبيرة لعلامتها التجارية من خلال تطويرها وفق عدة استراتيجيات من أجل تحسين تنافسيتها.

أسباب اختيار الموضوع:

إن الدوافع التي أدت بنا إلى معالجة هذا الموضوع دون غيره يمكن أن نجملها فيما يلي:

- أسباب ذاتية: وتتمثل في:
- إن الدافع الرئيسي وراء اختيار هذا الموضوع للبحث عن مستجدات في مواضيع التجارة الدولية والتي هي الاختصاص الذي أدرسه.
- الميول الشخصي للمواضيع المتعلقة بالعلامة التجارية.

• أسباب موضوعية: وهي:

- الشعور بقيمة وأهمية هذا الموضوع في ظل تعدد استراتيجيات التنافس في الاسواق.
- محاولة إبراز أهمية العلامة التجارية في وضع استراتيجيات تنافسية في الأسواق بحيث يمكن للمؤسسات تبنيها.

أهداف البحث:

نطمح من خلال هذه الدراسة الوصول إلى الأهداف التالية:

- إعطاء صورة واضحة عن المفاهيم المرتبطة بالعلامة التجارية.
- إبراز الجانب العملي لآلية تحسين تنافسية المؤسسة عن طريق العلامة التجارية.
- الوقوف على مدى اهتمام المؤسسات الوطنية بالعلامة التجارية واستراتيجياتها، من خلال دراسة مؤسسة نقاوس كإحدى أهم المؤسسات الوطنية الناجحة في السوق.

أهمية البحث:

مع تسارع نمو العلامات وزيادة المنافسة أصبحت العلامة التجارية من أهم وأقوى الأصول غير الملموسة، ولقد زادت أهمية العلامة التجارية في ظل التطور الهائل في قطاع الاتصالات والانفتاح على الثقافات والأسواق ، فالتعريف بالمنتج أو الشركة من خلال علامة متميزة يساهم في إحداث الرغبة لدى المستهلك في حصوله على ذلك المنتج حتى قبل وصوله إلى السوق.

حدود الدراسة:

تحدد البحث بالمجالات التالية:

- **المجال الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على معرفة دور استراتيجية العلامة التجارية في تحسين تنافسية المؤسسة أمام منافسيها.
- **المجال المكاني:** اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة "نقاوس" لصناعة المشروبات، وبالضبط على مستوى الوحدة الرئيسية التي تعتبر مقر الإدارة المركزي للشركة بمدينة "نقاوس" ولاية باتنة.
- **المجال الزمني:** تم تطبيق هذا البحث خلال الفترة الممتدة من سنة 2011-2014.

منهجية الدراسة :

للإجابة عن الإشكالية المطروحة، واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا على:

المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من خلال التطرق لبعض المفاهيم النظرية، حول كل من العلامة التجارية، المنافسة، التنافسية، وكذا تحليل دور العلامة التجارية في تعزيز تنافسية المؤسسة. أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على دراسة حالة حيث تعتبر مناسبة لبحث مثل هذه المواضيع (حيث تم دراسة حالة مؤسسة "نقاوس" للمشروبات)، وذلك للتعرف على الوضعية التنافسية للمؤسسة، ومدى مساهمة العلامة التجارية "نقاوس" في تدعيم تنافسياتها، وذلك من خلال جمع مختلف المعلومات عن طريق المقابلة، الاستبيان، الوثائق .

تقسيمات البحث:

يهدف دراسة هذا الموضوع قمنا بتقسيمه إلى قسمين:

- **الجانب النظري:** تم تقسيمه إلى فصلين:
- الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية العلامة التجارية.
- الفصل الثاني: إستراتيجية العلامة التجارية لتعزيز تنافسية المؤسسة.
- **الجانب التطبيقي:** يحتوي على فصل واحد:

- الفصل الثالث: مساهمة العلامة التجارية في تدعيم تنافسية مؤسسة "نقاوس".

الدراسات السابقة:

أثناء القيام بجمع الأدبيات العلمية والبحث عن المراجع تم العثور على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت في محتواها العلامة التجارية، نشير في هذا الصدد إلى بعض منها:

- دور العلامة التجارية في الاتصال التسويقي 'دراسة حالة استهلاك الياغورت لدى الفرد القسنطيني"، فاطمة الزهراء ابن سيرود، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007/2006: ركز هذا البحث على إبراز دور العلامة التجارية في الاتصال التسويقي، وخلص إلى عدة نتائج أهمها:

- بعد أن يتعرف العميل على علامة معينة وترتبط في ذهنه بالمواصفات التي يحملها المنتج يصبح بإمكان المؤسسة تقديم منتجات من خلال العلامة نفسها دون الحاجة للتأكيد دائما على صفات وخصائص المنتج.

- تعتبر العلامة التجارية أداة للاتصال، نتيجة للوظائف المتشابهة التي تؤديها.

- تأثير العلامة التجارية على سلوك المستهلك 'دراسة حالة العلامة التجارية لمؤسسة نقاوس للمشروبات الغازية والمصبرات الغذائية"، جاري الصالح، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2008/2007: حيث ركزت على معرفة مدى تأثير توسع العلامة التجارية من خلال جودتها على رأسمال العلامة التجارية من وجهة نظر الزبون، وتوصلت لعدة نتائج أهمها:

- توسع العلامة التجارية يؤدي إلى تحسين حصتها السوقية وزيادة المبيعات.

- توسع العلامة التجارية يؤدي إلى زيادة الولاء لها من طرف المستهلكين من خلال المنتج الجديد المرفق بالعلامة التجارية.

- إدراك جودة منتج توسع العلامة التجارية من طرف المستهلك يؤدي إلى تحسين صورتها.

- تطوير صورة العلامة التجارية اداة من ادوات تحقيق الميزة التنافسية 'دراسة صنف منتجات التلفاز" محمد عبادة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2010/2009: تمحور هذا البحث حول موضوع صورة العلامة التجارية والأساليب التي يمكن من خلالها الكشف عن مختلف المعلومات المخزنة في ذاكرة المستهلك، باعتبار صورة العلامة التجارية مؤشر يمكن من خلاله تحديد الوضع التنافسي للعلامات التجارية الفاعلة في السوق، وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تلعب العلامة التجارية مجموعة من الأدوار فهي من ناحية مكسب للمؤسسة ومن جهة ثانية مكسب للمستهلك مما جعلها عنصرا استراتيجيا له الدور الكبير في حركية الهيكل السوقى.
- أصبح الاهتمام ببناء العلامة التجارية من أهم الأمور التي تعنتى بها المؤسسات حيث تبدأ هذه العملية من تحديد الهوية التي يتم تلخيصها في كراسة مشروع العلامة التجارية ثم تحديد أدوات بنائها التي تنقسم إلى أدوات تتعلق بالمنتج وأخرى تتعلق بالعلامة.

- قرار شراء المنتج الجديد بين تأثير الإعلان والعلامة التجارية "دراسة حالة المستهلك بولاية تلمسان حول منتج السيارات"، رشيد أزموور، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010-2011: ركزت هذه الدراسة على معرفة الآلية التي يقرر بها الفرد شراء سيارة جديدة في ظل تنوع العلامات الموجودة في السوق بين علامات مشهورة وقوية، وأخرى جديدة وغير معروفة في ظل حملات إعلانية تؤثر بقوة على قرار الشراء، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- للعلامة التجارية دور مهم في اتخاذ القرار الشرائى فهي تساهم بصفة واضحة في تحديد سلوك المستهلك الجزائري.
 - امتلاك المؤسسة علامة قوية ومميزة والآراء الإيجابية للعملاء وجمهور المستهلكين حول هذه العلامة، يعتبر أقوى ترويج لها.
- جميع هذه الدراسات ركزت على العلامة التجارية سواء باعتبارها أداة فعالة في الاتصال التسويقي أو في زيادة الحصة السوقية أو في تحقيق الميزة التنافسية أو اتخاذ قرار الشراء، كذلك فإن بحثنا يتمحور حول موضع العلامة التجارية لكنه يركز على جانب آخر وهو الدور الذي تلعبه تحسين تنافسية المؤسسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري

لإستراتيجية العلامة التجارية

تمهيد

في ظل التطور الكبير للتكنولوجيا الحديثة، والذي جعل معظم المنتجات تتشابه فيما يخص معايير ومقاييس الإنتاج ، أصبح لدى المستهلك خيارات واسعة وعلامات مختلفة، هذه الأخيرة تعتبر الأداة الأساسية التي تميز منتج عن آخر، وأصبحت أكثر تعقيداً للإدارة باعتبارها المحرك الأساسي للعملية التسويقية، حيث يقوم المستهلك بتحديد المنتجات التي يرغب في استهلاكها وتكرار استهلاكها في المستقبل فهو بحاجة إلى آلية سهلة للتمييز بين المنتجات المتشابهة، فدورها الأساسي في العملية التسويقية تمكين المستهلك من التعرف على المنتجات والحصول عليها بسهولة وبسرعة، خاصة مع وجود منتجات متشابهة ومقلدة مما يصعب على المستهلك الاختيارات، وهذا ما يدفع المؤسسة إلى حماية العلامة التجارية الخاصة بها من خلال تسجيلها قانونياً للتعامل بها.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار العام للعلامة التجارية.

المبحث الثاني: الإطار القانوني لتسجيل وحماية العلامة التجارية.

المبحث الثالث: استراتيجيات العلامة التجارية.

المبحث الأول : الإطار العام للعلامة التجارية

تعد العلامة التجارية من المكونات الأساسية للمنتج، وهي تعد وسيلة لضمان المنتج والمستهلك فهي تمنع اختلاط منتجات تحمل علامة معينة بمنتجات مماثلة تحمل علامة أخرى، لهذا فقد اعتمدها المنتجون للتعريف بمنتجاتهم والسعي إلى الإلتقان في الصنع للحفاظ على العملاء، واستمرار جودة المنتجات بما يضمن الصمود أمام المنافسين.

المطلب الأول: ماهية العلامة التجارية

أولاً: مفهوم العلامة التجارية

اختلفت المفاهيم المتعلقة بالعلامة التجارية خاصة بتطور استخدامها كأداة إستراتيجية، ويمكن تعريفها كما يلي:
(1) لغة: العلامة التجارية لغة هي "كل أثر في الشيء للدلالة عليه ومعرفته وتمييزه عن غيره، وهي مشتقة من العلم بمعنى المعرفة ومثل ذلك علمُ الدولة للدلالة عليها وتمييزها"¹.

(2) **التعريف القانوني للعلامة التجارية:** تطرقت العديد من التشريعات و منها الجزائرية إلى مسالة تعريف العلامة وإبراز مميزاتها وتبيان الشروط الواجب توفرها فيها حتى يصبح مودع هذه العلامة مالکها وقد لجأ المشرع الجزائري في المادة 2 من الأمر 6/3 بتعريف للعلامة حيث جاء فيها ما يلي " العلامات كل الرموز القابلة للتمثيل الخطي لاسيما الكلمات بما فيها أسماء الأشخاص، الأحرف ، الأرقام ،الرسومات، الصور والأشكال المميزة للسلع أو توضعها والألوان بمفردها أو مركبة التي تستعمل كلها لتمييز سلع أو خدمات شخص طبيعي أو معنوي عن سلع أو خدمات غيره)"².

(3) **التعريف التسويقي للعلامة التجارية:** تعددت تعاريف العلامة التجارية عند مختلف الباحثين المتخصصين، بحيث عرفها كل باحث حسب وجهة نظره:

حيث عرفها Philip Kotler على أنها "اسم أو عبارة أو رمز أو تركيبة من كل هذه العناصر تستخدم في التعريف بعرض بائع أو مجموعة بائعين وتمييزهم عن منافسيهم"³.

وتعرف كذلك على أنها " كل اسم أو مصطلح هو رمز أو إشارة أو تصميم أو كل من هذه الأمور مجتمعة يكون الهدف منها تمييز سلع أو خدمات منتج أو مجموعة من المنتجين أو الموزعين عن غيرها من سلع أو الخدمات المتشابهة التي يعرفها المنافسون الآخرون"⁴

¹ إيناس مازن فتحي الجبارين، الحماية المدنية للعلامة التجارية غير المسجلة وفقا للقوانين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة،كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 24.

² الأمر: رقم 06/03 المؤرخ في 19 يوليو 2003 المتعلق بالعلامات، الجريدة الرسمية الصادرة في 23 يوليو 2003، العدد 44، المادة 2، ص 23.

³ Philip Kotler et Autres, **Marketing Management**, 14ème Edition, Pearson Éducation, France, 2012, p 314.

⁴ دعاء محمد عابدين محمد، استثمار العلامات التجارية في تسويق الانشطة الرياضية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، مصر، 2012، ص 40.

وتعرف أيضا بأنها" اسم مصطلح إشارة رمز أو جميع المكونات السابقة تستخدم بدرجة أولى تعريف الحاجات والرغبات و الخدمات للبائع هو مجموعة من البائعين أو المسوقين وتميز منتجاتهم عن المنافس"¹.

من خلال التعارف السابقة نستنتج أن:

- 1- العلامة التجارية يمكن أن تكون اسم، رمز، لون، رقم، شكل أو كل هذه العناصر معا؛
- 2- أنها تستخدم للتمييز بين المنتجات المختلفة؛
- 3- تهدف إلى جذب المستهلك وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

ثانيا: خصائص العلامة التجارية

ينبغي على كل من يرغب في امتلاك علامة تجارية إن يتحرى الدقة في اختيار علامته بما يتناسب مع نشاطه الاقتصادي، حتى تكون عوناً له في تحقيق طموحه، أي كان النشاط الذي يزاوله، وينبغي أن تتصف بما يلي:²

- 1- أن تكون سهلة النطق؛
- 2- أن تكون سهلة التذكر؛
- 3- أن تكون سهلة الكتابة؛
- 4- أن تكون بسيطة التصميم؛
- 5- أن تكون بسيطة الشكل؛
- 6- أن تكون صغيرة الحجم؛
- 7- أن تكون جذابة المنظر؛
- 8- أن قابلة للتثبيت على المنتجات؛
- 9- أن تكون مبتكرة خالية من المعنى اللغوي؛
- 10- أن تكون مختلفة عن العلامات الآخرين في مجملها و أجزائها؛
- 11- أن تكون قابلة للتسجيل قانوناً خالية من العناصر المحذور تسجيلها.

لاشك إن اجتماع هذه السمات في العلامة المختارة يجعلها علامة تجارية نموذجية كاملة الأوصاف وتحقق النجاح المأمول كونها تحظى بقبول جمهور المستهلكين وتسهم في ترويج المنتجات.

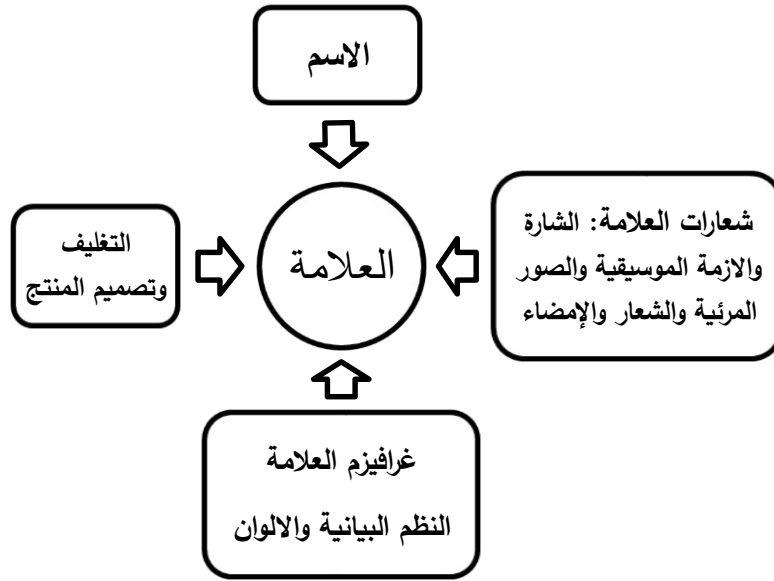
المطلب الثاني : مكونات العلامة التجارية

تتمثل مكونات العلامة التجارية في مجموع الإشارات التي تسمح بمعرفة العلامة وتوضح كل الجوانب المحسوسة للعملاء، لتساهم في جذب الانتباه للعلامة، وتسهيل تمييزها وتعيينها والإشارة إلى عودها. والشكل اللاحق يوضح لنا هذه المكونات:

¹ هواري معراج وآخرون، العلامة التجارية الماهية و الأهمية، دار كنوز المعرفة للنشر و لتوزيع، الأردن ، 2013، ص 12.

² زين الدين صلاح، العلامة التجارية وطنياً ودولياً، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 69،70.

الشكل رقم (1-01): مكونات العلامة



Source: Jacques Lendrevie, Julien Lévy, Denis Lindon, **Mercator**, 7èmeEdition, Les Edition Dalloz, Paris, 2008, p776.

تتمثل مكونات العلامة التجارية كما هي موضحة في الشكل في مايلي:¹

أولاً: الاسم

- هو العنصر الأساسي المشكل للعلامة والذي يمكن لفظه، ويمكن التمييز بين عدة أنواع من الأسماء هي:
- اسم الأسرة أو اسم المالك: حيث يوجد الكثير من المنتجات التي أخذت المؤسس كاسم تجاري، مثل: PUGEOT ، NESTLE ، BIC، CITROEN ،RENAULT ،FORD
 - اسم جغرافي: بحيث يمكن للمنتج أن يأخذ اسم جغرافي، مثل: EVIAN، TAHITI.
 - أرقام: قد تكون العلامة عبارة عن رقم مثل: PUGEOT لـ 207 ، و CHANEL لـ n°5.
 - اسم تاريخي: مثل كليو باترا.
 - اسم مختصر: قد يكون عبارة عن الحروف الأولى لمجموعة من الكلمات أو أجزاء منها، مثل: IBM، BEABNA.
 - اسم مبتكر أو خيالي: حيث لا يرتبط معناه الأولي بالمنتج، وليس له أي صفة من صفاته مثل: OMO،APPLE.
 - اسم صنف: قد تأخذ العلامة اسم صنف منتجاتها مثل: MICRO-) MICROSOFT (IFORMATIQUE).
 - اسم شائع: CARREFOUR ، SIGNAL، شيبس مهبول.

¹ Philip Kotler et Autres, Marketing Management, 14ème Edition, Pearson Éducation, France, 2012. p 216.

- اسم الوعد: حيث يعبر الاسم عن الوعد المعطى عند تسمية المنتج مثل: SLIMFAST التي تعبر عن الوعد بالانحافة أو فقدان الوزن.
- وقد تكون العلامات التجارية في شكل عبارة كاملة:
- جملة قصيرة: مثل: La Jeune Vache، La Vache qui rit.
- شعار: مثل: Algérie Télécom، Algérienne de Eaux.
- مجموعة كلمات: مثل: Club Méditerranée.
- تجمع عدّة أسماء: مثل: Colgate-Palmolive.¹

ثانياً: شعارات العلامة

يقصد بشعار العلامة كل الرموز السمعية والبصرية التي تتبع اسم العلامة، ويمكن أن يتكون شعار العلامة من عنصر واحد أو من العديد من العناصر ونادراً ما يتكون من كل العناصر، وفيما يلي مكونات شعارات العلامة:

(1) الشارة **Logotype ou Logo**: هو الرسم أو التمثيل الهندسي للعلامة التجارية، ومن الممكن أن يكون صورة فقط، أو شكلاً أو حتى لونا، بحيث يسمح بتمييز علامة المؤسسة بسرعة، ولا يمكن تغييره إلا بعد دراسة وتمعن في ظل وجود خبراء قادرين على توقع رد فعل جمهور المستهلكين، لذا يعتبر بناء الشارة جد صعب ويتطلب إستراتيجية خاصة.

(2) رمز العلامة **Le Symboles de Marque**: يمكن أن يكون رمز العلامة مدمج في الشارة أو غير مدمج، بحيث يقوي الرمز مواصفات المنتج، كما قد يخلق رابط عاطفي مع العميل، لأن تذكر رمز العلامة أكثر سهولة من تذكر العلامة نفسها، وتعتبر رموز العلامة عن شخصيات كالرجل المطاطي Michelin-Bibendum والرجل الأصلع القوي لـ Mr. Propre، أو حيوانات أسطورية مثل Licorne (حيوان أسطوري بجسم حصان كان الأقدمون يفترضون له قرنا وسط الجبين)، و Centaure (كائن خرافي نصفه رجل ونصفه الآخر فرس)، والتتين لـ Lindt أو حيوانات أليفة (الغزال للبريد السريع)، أو متوحشة (الأسد لـ PUGEOت أو التمساح لـ La Coste)، كما يمكن أن يتم اختيار رمز العلامة عن طريق الصدفة مثل التفاحة في علامة Apple.²

(3) الشعار **Le Slogan**: يستخدم للتعريف بمهنة المؤسسة، ويمثل العبارة التي تعرضها المؤسسة في عرض هوية العلامة والتعريف بها، مثال ذلك علامة صومام التي تستخدم الشعار الإشهاري "صحّ صومام"، أو علامة "Nescafé" اكتشف القهوة من جديد"، وقد يتغير الشعار الإشهاري للحفاظ على العلامة وصورتها والاعتناء بها مما يزيد من قيمتها، ويكون هذا التغيير كلي أو جزئي مع الحفاظ على جوهر الرسالة الاتصالية.³

¹Philip Kotler et Autres, op.cit, p 216.

² رشيد أزمور، قرار شراء المنتج الجديد بين تأثير الإعلان والعلامة التجارية (دراسة حالة المستهلك بولاية تلمسان حول منتج السيارات)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011، ص 51.

³ نفس المرجع السابق، ص 51.

(4) **إمضاء العلامة La Signature de la marque**: يرفق مصطلح شعار للعبارات الإشهارية التي تتعلق بعلامة المنتج، ويرفق المصطلح إمضاء للعبارات التي ترتبط بالطابع المؤسسي للعلامة، والتي يقصد بها الصورة الاجتماعية للعلامة، مثل علامة "SONY"، و"Je L'ai rêvé, Sony l'a fait". فالإمضاء يستخدم في التعريف بمهمة المؤسسة¹.

(5) **اللازمة الموسيقية La Jingle**: مقطع موسيقي يساعد على تخزين العلامة في ذاكرة المستهلك بصفة دائمة، لا تظهر اللازمة الموسيقية إلا في الإشهار وقد تكون موسيقى تاريخية أو موسيقى مشهورة، مثل أغنية "We Will Rock You" لعلامة "Evian3"، أو موسيقى خاصة بالعلامة ذاتها مثل مارغرين "Sol"، أو منتجات "نوارة"².

ثالثا: النظم البيانية أو غرافيزم العلامة

هي العناصر الدائمة للعبارة الشكلية التي تراعي تمييز وتعيين العلامة (المعالجة الطبيعية، الرسومات، قانون الألوان)، التي يتم اعتمادها من طرف المؤسسة من أجل العمل على تجانس التمثيلات المرئية للشارة على الوثائق والأغلفة وفي الأنشطة الاتصالية.

رابعا: تصميم المنتج والتغليف

يتعلق التصميم بالناحية الجمالية للمنتج باعتباره موجه هام للاتصال التجاري، وهو أساسي في بعض قطاعات النشاط التي يكون فيها الغلاف الخارجي والمحتوى متداخلين، فالسيارات مثلا: لا يمكن فصل محتواها عن شكلها الخارجي. فتصميم المنتج هو مجموع التقنيات التي تسمح للعميل بالتعرف على منتج (شكل ولون وغير ذلك...) ويسمح للمؤسسة بالتميز عن المنافسين. أما التغليف فهو الحاوي ووسيلة الإعلام في نفس الوقت، فهو يدل على مستوى جودة المنتج من خلال مجموع عناصره³.

المطلب الثالث: أنواع العلامة التجارية

يمكن تقسيم العلامة التجارية إلى عدة أنواع وفق معيارين :

أولا: أنواع العلامات التجارية حسب النشاط

يمكن تقسيم العلامة التجارية وفق هذا المعيار إلى ثلاث أنواع وتتمثل فيما يلي⁴:

¹Jacques Lendrevie, Julien Lévy, Denis Lindon, **Mercator**, 7ème Edition, Les Edition Dalloz, Paris, 2008, p777.

²رشيد ازموور، مرجع سابق، ص 51.

³Jacques Lendrevie et autres, p777.

⁴عبادة محمد، تطوير صورة العلامة التجارية أداة من أدوات تحقيق الميزة التنافسية (دراسة صنف منتجات التلفاز)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010/2009، ص ص 36، 37.

(1) علامات المنتجين : ونقسمها إلى:

أ- العلامة الفردية(علامة-منتج) :وهي العلامة التي تضعها المؤسسة على منتج وحيد لتمييزه عن بقية منتجاتها. وغالبا ما تستخدم المؤسسات هذا النوع من العلامات عند انطلاق المؤسسة في النشاط لأول مرة، أو عند طرح المؤسسة منتج جديد(مبتكر)، وفي هذه الحالة وفي أغلب الأحيان يصبح اسم المنتج هو العلامة ذاتها. ومن الأمثلة على ذلك: نجد في الجزائر وفرنسا نجد من العلامات ما أصبحت أسماء للمنتجات، ومثال ذلك : علامة "Frigidaire" للثلاجات، وعلامة "Mobylette" للدراجات النارية، وعلامة "Scotch" للأشرطة اللاصقة، علامة "S/S" لمواد التنظيف(الجزائر)، وعلامة "Kleenex" للمناديل الورقية(فرنسا).

وفي بريطانيا نجد علامة "Hoover" التي أصبحت اسما للمكانس الالكترونية .

أما في ألمانيا فنجد علامة "Allibert" لخزائن غرف الحمام، وعلامة "Tisa" للأشرطة اللاصقة .

وتبني المؤسسة للعلامات الفردية يوفر لها العديد من المزايا:¹

1- إمكانية تغطية نفس السوق بعدة علامات ؛

2- إمكانية مواجهة مخاطر الفشل المنتجات الجديدة دون التأثير على صورة العلامات الأخرى؛

3- الاختيار المناسب لأسماء العلامات؛

4- استخدام وسائل اتصال مختلفة.

ولكن استعمال هذا النوع من العلامات ينتج عنه عدة عيوب منها:²

1- تحمل المؤسسة تكاليف مرتفعة في حالة إطلاق منتجات جديدة ؛

2- عدم الاستفادة من شهرة العلامات الأخرى؛

3- تحمل تكاليف مرتفعة للتسويق وخاصة الاتصالات؛

4- خطورة التنافس بين المنتجات.

ب- علامة المجموعة: وهي العلامة التي تضعها المؤسسة على مجموعة من المنتجات المتجانسة (تنتمي إلى نفس الصنف)، مع التزام العلامة بمهمة واحدة لجميع المنتجات.

وتحقق هذه العلامة العديد من المزايا للمؤسسة وتتمثل في:³

1- تحقيق أفضليات التجميع بين المنتجات (Synergie)؛

2- تخفيض تكاليف التسويق نتيجة التركيز على علامة واحدة؛

3- سهولة إطلاق منتجات جديدة نتيجة الاستفادة من شهرة العلامة الكلية، وتخفيض التكاليف المرتبطة بها.

غير أنها تفرض على المؤسسة عدة عقبات هي:⁴

¹ بزقاري عبلة، قاسمي خضرة، دور رأسمال العلامة في تميز المؤسسة عن منافسيها، ملتقى الدولي حول: رأسمال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 11.

²Schinling, *Les stratégies de marque*, [www.mark.ucl.ac.be/matériel/MARK2100/stratégies marques](http://www.mark.ucl.ac.be/matériel/MARK2100/stratégies%20marques)

³ بزقاري عبلة، قاسمي خضرة، مرجع سابق، ص 11.

⁴ بزقاري عبلة، قاسمي خضرة، مرجع سابق ، ص 12.

- 1- صعوبة الاتصال بجزء معين من السوق؛
 - 2- إضعاف صورة العلامة إذا كانت المنتجات مختلفة كثيرا عن بعضها البعض.
 - 3- انخفاض تكاليف الترويج مقارنة بالعلامة الفردية؛
 - 4- تساعد على التطور السريع للمنتجات الجديدة.
- ومن أمثلة هذا النوع من العلامات نجد: علامة "Coca-Cola"، والتي تضم مجموعة المنتجات التالية:
" Coca Light ,Coca Vanille, Coca Diet, Coca Light Lemen"
- ج- **العلامة العائلية(المظلة):** وهي العلامة التي تضعها المؤسسة على مجموعة من المنتجات غير المتجانسة، وهذا ما يجعل المهمة التي تلتزم العلامة غير موحدة وتختلف وفق طبيعة صنف المنتجات، وغالبا ما يكون هذا النوع نتيجة توسع علامة المجموعة مثل: مؤسسة: Mitsubishi تقوم ببيع أكثر من 36000 منتج في قطاعات مختلفة (السيارات، الإلكترونيات، المحركات، البنوك....الخ).
- د- **العلامة الكفيلة:** وهي العلامة التي تستخدمها المؤسسة لمجموعة من العلامات (وليس المنتجات)، وغالبا ما يستخدم هذا النوع من العلامات من طرف المؤسسات المنتجة للسيارات، فعلمة Renault تضم تحتها مجموعة العلامات التالية: " Twingo, Clio, Modus, Kangoo, Megane, Scénic Koleos, Laguna Espace, Vel Satis " .
- 2) **علامات الموزعين:** وهي العلامات التي تستخدمها مؤسسات البيع (المتاجر) والتوزيع ، لتسمية متاجرها وقنواتها، ويعتبر هذا النوع من أقدم أنواع العلامات، وما زاد من أهميته هو التطور الكبير الذي مس التركيبة السوقية، مما دفع هته المؤسسات لوضع استراتيجيات وسياسات خاصة بها، وما زاد من تعقيد مهمة هذه العلامات، كثرة وتعدد علامات المنتجين المعروضة لديها، وفشل علامة من علامات المنتجين يمكن أن يؤثر على سمعة علامة الموزع.
- 3) **العلامات الإلكترونية:** إن التطور الكبير للأعمال الإلكترونية من سنة لأخرى، وظهور منتجات إلكترونية تخدم أسواق الشبكة الإلكترونية، كان بادرة لظهور شركات تتنافس في هذه الأسواق وسيطر بعضها على ميادين محددة، مثل علامات محركات البحث عبر الإنترنت، وعلامات الأمن الشبكي (Kasperskay, AVG, Ponda.).

ثانياً: أنواع العلامات التجارية حسب الوظيفة

يمكن التمييز من حيث هذا المعيار بين ثلاثة أنواع، نذكرها فيما يلي¹ :

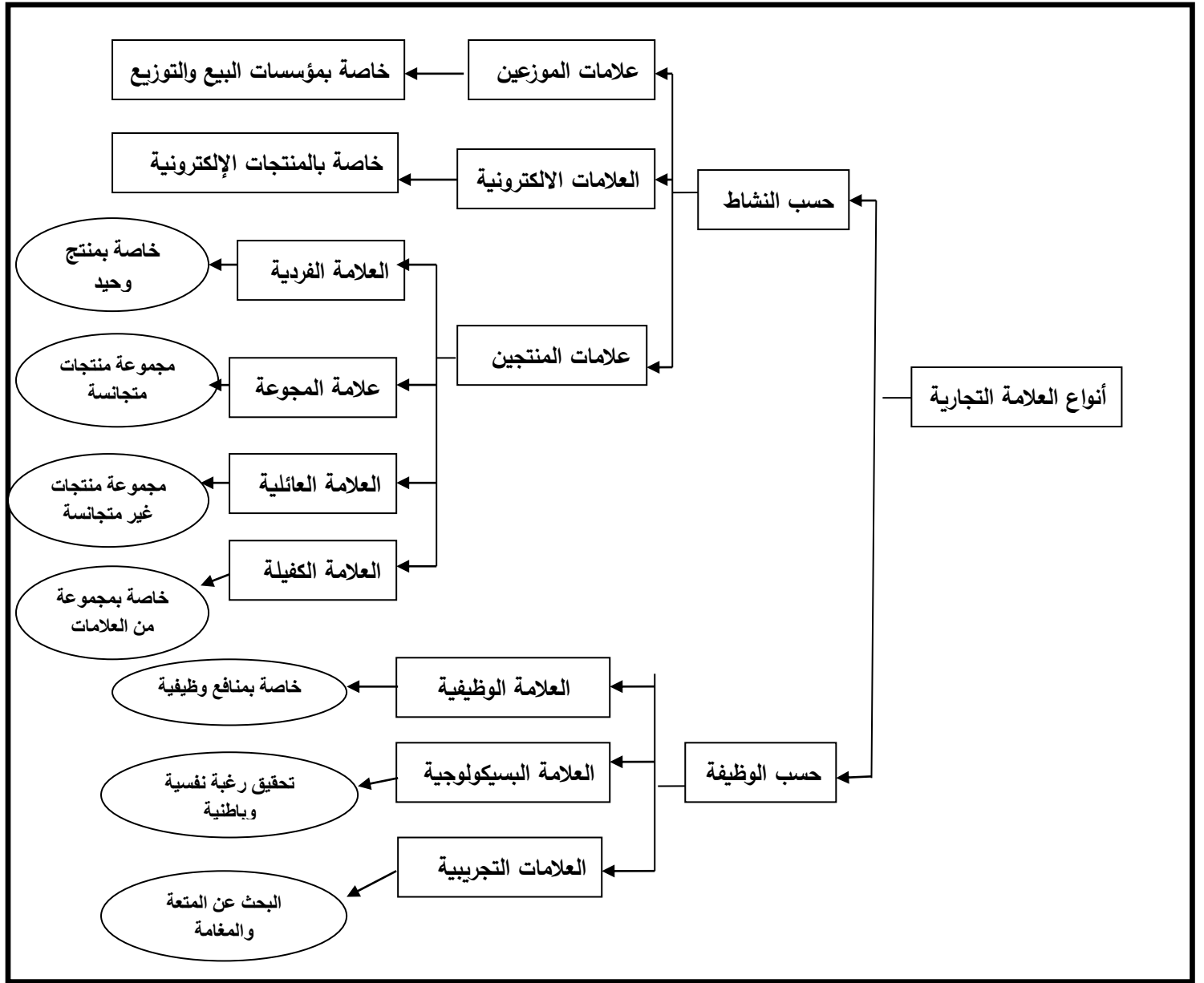
(1) **العلامة الوظيفية**: في كثير من الأحيان يقوم المستهلكين بشراء المنتجات ذات العلامة الوظيفية بغية الحصول على المنافع الوظيفية التي يقدمها المنتج، هذا ما يدفع المستهلك إلى التركيز على مواصفات الجودة في مكونات المنتج، ولا يبدي اهتماماً خاصاً بالمواصفات الشكلية والجمالية لهذا المنتج، على هذا الأساس تسعى المؤسسات التي تتبنى هذا النوع من العلامات إلى تعظيم الأداء الوظيفي للمنتج مع الأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين السعر والجودة، فهي بذلك تهدف إلى إرضاء زبائنها من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية بسعر يتناسب مع هذه الأخيرة.

(2) **العلامة البسيكولوجية**: يسعى المستهلكون في بعض الأحيان إلى اقتناء علامات تجارية يهدفون من خلالها إلى إشباع رغبة نفسية باطنية حتى ولو وجد من بين المنتجات ما هو أفضل وأحسن جودة، فهذا النوع من المستهلكين يود أن يثبت انتماءه إلى طبقة اجتماعية معينة، أو لثقافة معينة، وإلى غير ذلك من طرق إثبات الذات، وأساليب التعبير عن الصورة الذاتية.

(3) **العلامات التجريبية**: يتجه المستهلكين إلى هذا النوع من العلامات ليس بسبب جودة الأداء التي يقدمها المنتج ولا لاستخدامها كوسيلة لإثبات الذات، ولكن هذا النوع من المستهلكين يسعى للبحث عن المتعة والهروب من الروتين، فتجده يمتلك روح المغامرة وحب الاطلاع فهو في سعي دائم وراء التغيير. وفي الأخير يمكن توضيح مختلف أنواع العلامة التجارية في الشكل اللاحق:

¹ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة : مدخل استراتيجي متكامل وعصري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 341،342.

الشكل رقم (1-02): أنواع العلامة التجارية



المصدر: من إعداد الباحث.

المطلب الرابع: وظائف العلامة التجارية

تؤدي العلامة التجارية جملة من الوظائف سواء بالنسبة للمستهلك أو بالنسبة للمؤسسة، حيث تلعب دورا مهما في سوق المنافسة، ويمكن حصر هذه الوظائف في ما يلي:

أولا: وظائف العلامة بالنسبة للمستهلك

للعلامة التجارية أهمية جوهرية بالنسبة للمستهلك، نحاول إبرازها من خلال النقاط التالية¹:

(1) **العلامة التجارية ضمان للمستهلك (وظيفة الضمان) GARANTIE:** فالعلامة التجارية هي وعد يمثل مسؤولية المنتج بصفة دائمة، فمن خلالها يلتزم المنتج بمستوى معين من الجودة، وبالتالي تعتبر العلامة ضمانا لمصدر وجودة المنتجات التي يقتنيها المستهلك، وتحقق له نفس المستوى من الرضا أو الإشباع مهما اختلف مكان الشراء أو أسلوب التوزيع، وبذلك فالعلامة تقلص من درجة الخطر المدرك.

(2) **العلامة تميز عرض المؤسسة (وظيفة الاستدلال) REPÉRAGE:** من دور العلامة أنها تؤثر على إدراك المستهلك للمنتج، فمن خلال التعريف بالمؤسسة التي تسوق هذا المنتج وربطها بالتجارب السابقة لمنتجات نفس العلامة إضافة إلى النشاطات التسويقية الاتصالية التابعة لها، يستطيع المستهلك أن يحدد قيمة العلامة ما يساعده على تمييزها عن غيرها من العلامات الأخرى. فالعلامة تمثل إشارة مرسلة إلى الزبائن الذين لهم إمكانية التعرف على مجموعة الحلول المقترحة عليهم ضمن المنتجات في السوق، وبالتالي فهي معلم للزبون يستدل به في بحثه عن الخيار الأمثل لتلبية حاجاته ورغباته.

(3) **العلامة تسهل وظيفة التسوق والشراء (وظيفة عملية) PRACTICITÉ:** فالعلامة التجارية بالنسبة للزبون وسيلة عملية لتذكر خصائص منتج ما وربطها باسم يكون من السهل التعرف عليه وتذكره، فهي تسمح للمستهلك بإتباع نظام شرائي (عملية الشراء) روتيني، وتقلص الوقت المكرس لعملية الشراء.

(4) **وظيفة التشخيص PERSONNALISATION:** إن تنوع أذواق وتفضيلات المستهلكين من أهم المعطيات في انتقاد السوق، واستجابة لذلك تضع المؤسسات منتجات متنوعة، ليست فقط ذات خصائص ملموسة وإنما أيضا ذات أبعاد إجمالية عاطفية اجتماعية، فالعلامات التجارية تسمح للمستهلكين بالتعبير عن اختلافاتهم وإظهار تفردهم في شخصيتهم عبر خياراتهم، بهذا المنظار فإن العلامة التجارية هي وسيلة اتصال اجتماعية تسمح للمستهلك عن طريق الخصائص التي تمثلها بمعرفة وإظهار شخصياتهم وقيمهم ونظام حياتهم.

(5) **وظيفة ترفيهية LUDIQUE:** في المجتمعات المخملية والمترفة، حيث الحاجات الأساسية للمستهلكين مشبعة جيدا، تصبح حاجات التجديد، المفاجأة، التعقيد وغيرها حاجات حيوية.

إن الحاجة إلى تجارب متنوعة وعيش أنماط حياة مختلفة وتجريب منتجات جديدة والتعرف على مصادر جديدة لإشباع الحاجات، تمثل موضوعا مهما، وعلامات تجارية مثل Swatch, Coca Cola, Mc Donald تساهم في هذه العملية.

¹Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, **marketing stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation marché**, 7^e édition, Dunod, Paris, France, 2008, pp 399-400.

ثانياً: وظائف العلامة التجارية بالنسبة للمنتج أو البائع (المؤسسة)

- تقدم العلامة التجارية مزايا عديدة للمنتج أو المؤسسة، التي يمكن حصرها فيما يلي:
- (1) **وظيفة الحماية:** فالعلامة التجارية المقيدة محمية قانوناً وتحمي المؤسسة من أية محاولات للغش أو التقليد، عن طريق الإجراءات القانونية التي تسمح للمؤسسة بضمان الملكية الصناعية والفكرية لها، فمالك العلامة التجارية وحده له الحق في وضعها على منتجاته وحتى على نطاق دولي¹.
 - (2) **وظيفة الترويج:** تساعد العلامة التجارية على عملية تموقع المؤسسة من خلال المجهودات المبذولة في تشكيل المنتج النهائي والترويج له بهدف إعطائه مكانة معينة في ذهن المستهلك².
 - (3) **وظيفة الرأسملة:** العلامة رأسمال قابل للتفاوض إما عن طريق استراتيجيات الإدماج أو الامتصاص، أو عن طريق نظام التراخيص، وهي تبرز شهرة المحل، كما أنها تسمح بزيادة هامش إضافي في سعر المنتج نسبة لقيمتها العامة وجودة منتجاتها، كما ترفع من قيمة المؤسسة في البورصة³.
 - (4) **وظيفة الترويج:** العلامة التجارية ونتيجة للوظائف المتشابهة التي تؤديها، تصبح وسيلة أساسية للدعاية والإعلان لمنتجات المشروع الذي يستخدمها. فبعد أن يتعرف الجمهور على علامة معينة وترتبط في ذهنه بالموصفات التي يحملها المنتج، يصبح بإمكان المشروع أن يسوق المنتج من خلال العلامة نفسها دون الحاجة للتأكيد دائماً على صفات أو خواص المنتج⁴.
 - (5) **وظيفة الاستقرار:** العلامة تساعد على استقرار الأسعار، على الرغم من أن المنافسة على أساس الأسعار مرغوب فيها من جهة المستهلك، إلا أن البائعين عادة ما يفضلون أن تكون المنافسة على أساس غير سعري، والعلامة تساعد على ذلك، وقد أثبتت الدراسات أن استخدام العلامة يحقق ثبات الأسعار، فالعلامة المعروفة أكثر ثباتاً من العلامة غير المعروفة⁵.
 - (6) **وظيفة المنافسة:** للعلامة التجارية أهمية بالغة إذ تعد إحدى الوسائل المهمة في نجاح المشروع الاقتصادي، فهي وسيلة في مجال المنافسة مع مختلف المؤسسات على الصعيد المحلي والدولي، إذ تهدف إلى جذب المستهلكين⁶.

مما سبق يمكن توضيح مختلف وظائف العلامة التجارية في الشكل التالي:

¹ إيناس رأفت مأمون شومان، استراتيجيات التسويق وفن الإعلان، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية، سنة 2011، ص 208.

² زين الدين صلاح، مرجع سابق، ص 43.

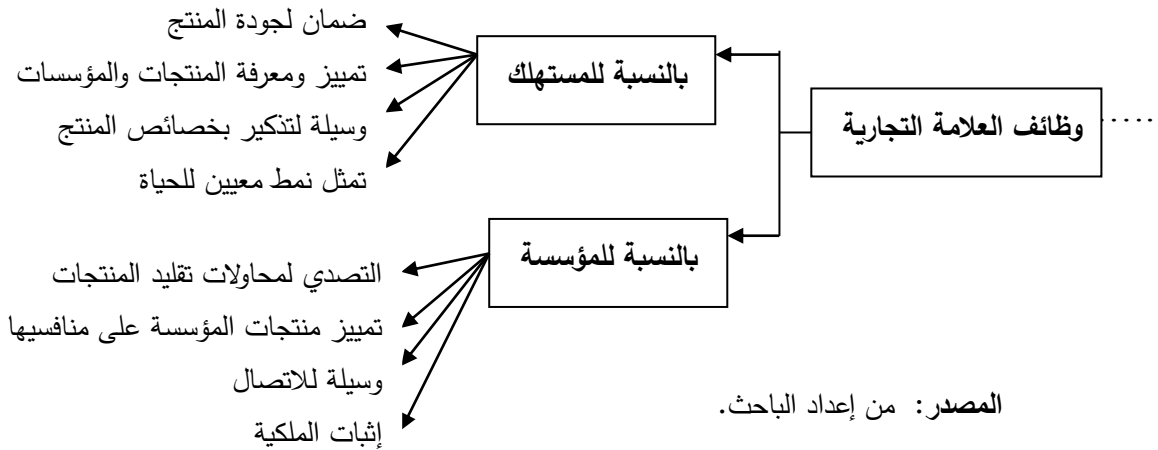
³ إيناس رأفت مأمون شومان، مرجع سابق، ص 208.

⁴ كنعان الأحمر، الانتفاع بالعلامات التجارية كأداة للتنمية الاقتصادية، ندوة الويبو الوطنية عن الملكية الصناعية من أجل ريادة الأعمال والتجارة والبحث والتطوير تنظمها المنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو) بالتعاون مع وزارة الاقتصاد والتجارة وغرفة التجارة الدولية السورية، دمشق، 11 و 12 ماي 2004، ص 05.

⁵ زين الدين صلاح، مرجع سابق، ص 43.

⁶ إيناس رأفت مأمون شومان، مرجع سابق، ص 200.

الشكل رقم (1-03): وظائف العلامة التجارية



المطلب الخامس: أهمية العلامة التجارية

للعلامة التجارية أهمية بالغة لكل من المستهلك والمؤسسة نتيجة تحقيقها لما يلي:

- 1- إن العلامة تعتبر الأداة الأساسية لتمييز المنتجات المتشابهة، والتي لا يمكن للمنافسين تقليدها وخاصة في ظل التطور الكبير للتكنولوجيا الحديثة، الذي جعل معظم المنتجات متشابهة من حيث الشكل والخصائص والوظيفية؛
- 2- تسهيل عملية تعرف الزبون على المنتج والحصول عليه بسهولة وسرعة، خاصة المحلات التجارية الضخمة التي يصل فيها عدد المنتجات المعروضة إلى الآلاف؛
- 3- حماية خصائص المنتج من التقليد، لأنه بإمكان المنتج التسجيل القانوني للعلامة بخصائصها المميزة وحمايتها من التقليد من طرف المؤسسات المنافسة؛
- 4- ارتباط العلامة بالجودة الأفضل، فهي نوع من الضمان تقدمه المؤسسة للزبائن عن جودة منتجاتها، ويلجأ المستهلك إلى شراء منتج يحمل علامة لحماية نفسه من الأخطار وتخفيض اللاتيقن المرتبط بالمنتجات التي لا تحمل أي علامة، وكذلك نظراً لانخفاض القدرة الشرائية للمستهلكين؛
- 5- خلق ولاء الزبائن لمنتجات المؤسسة نظراً لأن معرفة الزبون للمنتج واقتناعه بجودته ينشأ عنه ظاهرة تكرار شراء نفس المنتج، للثقة والأمان والمصداقية التي تنتج عن الاستخدام المتواصل لهذا الأخير، ويعتبر ولاء الزبائن مصدر قوة ذات قيمة كبيرة لأنه يحمي المؤسسة في كل الأسواق وعلى كل الجبهات؛
- 6- 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 غيار الغيار؛
- 7- تسهيل الإعلان عن المنتجات عن طريق استخدام اسم العلامة، وهذه العملية ترسخ العلامة في ذهن الزبائن مما يؤثر في اختيارهم للمنتجات التي يشترونها، نظراً لاعتمادهم على الأسماء التي يتذكرونها؛
- 8- تسهيل تقديم وتسويق المنتجات الجديدة، وذلك بإطلاق نفس العلامة على المنتجات الجديدة؛

- 9- العلامة التجارية تسمح بزيادة قيمة المنتج في نظر الزبائن، وبالتالي تسمح للمنتج بفرض أسعار عالية مقارنة بالمنافسين مما يؤثر على المبيعات بالزيادة؛¹
- 10- العلامات القوية توجد ميزة تنافسية فالعلامة المميزة المختلفة تجذب الانتباه وتثير الاهتمام، فهي تبرز من بين الزحام في محيط المنافسة، إن العلامات الفعالة تقدم للعمل ميزة تنافسية حقيقية ودائمة بمرور الزمن، ويظهر نجاح فيس بوك مثلا كيف يمكن أن تتحول فكرة بسيطة مميزة الى عمل ضخم وعلامة تجارية في مدة زمنية قصيرة نسبيا؛
- 11- العلامات التجارية القوية تفرض نفسها، فهي تحتفظ بالزبائن الحاليين وتجذب زبائن جدد، إن بناء العلامة التجارية يتيح لك التواصل مع المستهلكين والحضور الدائم في أذهانهم، فلا بد من أسر قلوب العاملين وجذب انتباه السوق، وهو ما نجحت في تحقيقه علامات (Nike) و (Coca-cola) و (The Body Shop) .

المبحث الثاني: الإطار القانوني لتسجيل وحماية العلامة التجارية

تعد العلامة التجارية إحدى الوسائل الهامة المعتمد عليها في إطار التنافس التجاري، ذلك أن المنتج يميز منتجاته عن غيره عن طريق العلامة التجارية، مما يستوجب توفير الحماية لهذه الأخيرة، خصوصا أنها أصبحت تشكل ثروة هامة من الناحية القانونية، لذا وضعت معظم الدول قوانين وتشريعات خاصة لحمايتها، بهدف ضمان التقدم والازدهار والحرص على رواج المنتجات واستقطاب المستهلكين في ظل المنافسة.

المطلب الأول : شروط تسجيل العلامة التجارية

حتى تتصف العلامة التجارية بالمشروعية لا بد من توفر ثلاثة شروط فيها وهي:

أولاً: الصفة المميزة للعلامة

لكي تستفيد العلامة التجارية من الحماية القانونية يجب أن تكون مميزة، فالشارات التي يسمح باستخدامها علامة، وتصبح قابلة للتسجيل يجب أن يصنع عليها طابع الذاتية التميز، فلا تعد علامة قابلة للتسجيل تلك التسمية التي تصف السلعة بأوصاف حميدة مثلا "رائع" لكنها تصبح كذلك إذا كتبت بأشكال وألوان ونظام هندسي خاص².

القانون لما اشترط أن تكون العلامة مميزة، لم يقصد بهذا الشرط أن تتضمن العلامة شيئا أصيلا، مبتكرا لم يكن موجودا من قبل، وإنما أن تكون مميزة بما يجعلها قابلة للتمييز عن غيرها من العلامات، لمنع حصول

¹ بقراري عبلة، قاسمي خضرة، مرجع سابق، ص ص 11، 12.

² دوجة باقدي، عقد التنازل عن العلامة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الادارية، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص 64.

اللبس لدى المستهلكين.¹ ولأن تتكون العلامة التجارية يمكن أن تتكون من عناصر عدة كما تطرقنا إليه في المبحث السابق، فسننظر إلى حدود ما يمكن استعماله من هذه العناصر فيما يلي:

(1) الأسماء والإمضاءات: المقصود بالأسماء في هذا المقام كما سبق الذكر، أسماء الصناعات أو التجار أو مقدمي الخدمات، وكذلك أسماء منشأتهم، ويجوز اتخاذ من هذه الأسماء علامة تجارية لكن لا بد من تفرغ تلك الأسماء في شكل مميز، ويصبح للاسم شكل مميز إذا ما كتب بطريقة هندسية معينة، فالاسم الذي لا يتخذ شكلاً مميزاً لا يعد علامة. ولا شك أن الإمضاءات لا تخرج عن كونها أسماء، لذلك فإنها تأخذ حكم الأسماء في هذا الخصوص، إذ يجوز أن يتخذ منها علامة لتمييز المنتجات أو البضائع أو الخدمات، متى توافر فيها الشكل المميز وعنصر الجودة.²

كما أن إضافة أو استبدالاً لمجموعة حروف من علامة سابقة لا تؤثر على اكتساب الاسم الجديد لشرعيته وتمتعه بالحماية القانونية طبقاً للمادة 02 من الأمر 57-66 والمادة 02 من الأمر 03-06 المتعلقين بالعلامات، أبرز مثال على ذلك قضية شفرات الحلاقة التي كانت متواجدة في السوق الجزائرية "Gitelle" التي لها نفس خصائص ومميزات علامة "Gillette" سواء من حيث الشكل أو الألوان، فالمستهلك عند اقتنائه لعلامة "Gitelle" لا يثور لديه أدنى شك أنه اقتنى شفرة حلاقة "Gillette". بسبب التشابه الكبير الذي وضعه في اللبس.³

(2) الحروف والأرقام: يقصد بالحروف في هذا المقام، الحروف بصفة عامة، والحروف الأولى من الاسم بصفة خاصة، إذ يجوز أن يتخذ من الحروف علامة تجارية، كما في حرف L.M لتمييز نوع من السجائر، وعلامة G.K لتمييز نوع من العطور، كما يجوز أن يتخذ من الأرقام علامة تجارية كما في (7.UP) وهذه علامة نوع معين من المشروبات الغازية ذات شهرة عالمية، وكذلك 505 لتمييز نوع من العطور، ورقم 747 لتمييز نوع من الطائرات. من الجدير بالذكر، أنه في حالة تكوين العلامة من أرقام وحروف، يجب أن لا يكون من شأنها تظليل الجمهور، وحتى تكتسب الحروف والأرقام صفة العلامة أو عنصر منها لا بد أن يتوافر فيها الصفة المميزة وعنصر الجودة.⁴

(3) الرموز: يقصد بالرمز هنا، الرسم المرئي المجسم كصورة الشمس أو القمر أو باخرة أو طائرة أو رسم حيوان ما، وما إلى ذلك. لكن يجب ملاحظة أن الرمز عادة ما يقابلها أسماء، كالنجمة أو الأسد مما قد يصادف أن يستعمل صانع أو تاجر أو مقدم الخدمة الرمز نفسه علامة تجارية، في حين يوجد شخص آخر يستعمل اسم الرمز لا الرمز نفسه، مثال ذلك أن يستخدم تاجر رسم - صورة - أسد بينما يستخدم منافسه اسم الأسد، في مثل هذه الحالة لا يخفى أن الأمر يؤدي إلى اللبس والتضليل، لذلك فلا بد من يتبع الاسم إلى الرمز، وحتى

¹ رمزي حوحو، كاهنة زواوي، التنظيم القانوني للعلامات في التشريع الجزائري (قسم الكفاءة المهنية للمحامات)، كلية الحقوق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، مجلة المنتدى، العدد الخامس، سنة 2013، ص 37.

² زين الدين صلاح، الملكية الصناعية والتجارية، الطبعة 2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 261-262.

³ دوجة باقدي، مرجع سابق، ص 64.

⁴ زين الدين صلاح، الملكية الصناعية والتجارية، مرجع سابق، ص 262.

تكتسب الرموز صفة العلامة أو عنصر منها، لا بد أن يتوافر فيها الصفة المميزة وعنصر الجودة حتى لا تؤدي إلى غش الجمهور¹.

(4) الرسوم: هي عبارة عن تكوين فني يتضمن مناظر محددة، وغالبا ما تكون مناظر من الطبيعة كمنظر نهر يجري، وقد تكون مناظر مشتقة من الخيال توضع في إطار محدد لإظهار شكل ما، وذلك كله متى أخذت هذه الرسوم صفة الابتكار والتميز والجدة. هذا وتدخل المناظر العامة للآثار كالأهرامات وغيرها، دائرة الاستعمال كعلامة تجارية، إذ من حق الجميع استعمال المنظر العام دون أن يعتبر ذلك حكرا على شخص معين².

(5) الصور: يقصد بالصور، الصور الفوتوغرافية للإنسان، إذ يجوز أن تكون العلامة مكونة من صورة الصانع أو التاجر أو مقدم الخدمة، كما يجوز أن تكون صورة عائدة للغير، لكن لا بد من الحصول على موافقته أو من ينوب عنه في ذلك. هنا يثور التساؤل حول الحق في استعمال صور الأشخاص التاريخية، كصورة "ياسر عرفات"، أو "الأميرة ديانا"، أو "صدام حسين"، أو "الأم تريزا"، أو "أم كلثوم" وما شابه. ففي هذا الصدد حكم القضاء المصري بأن استعمال صورة "كليوباترا" لتمييز منتجات معينة يكون مانعا للغير من استعمالها في تلك المنتجات، وفي نفس السياق رفض مكتب تسجيل براءات الاختراع والعلامات التجارية في بريطانيا، تسجيل "وجه الأميرة ديانا" كعلامة تجارية، بحجة أن وجه الأميرة ديانا ملك للعالم، في حين تم قبول تسجيل صورة "مونیکا لوينسكي" كعلامة تجارية لتمييز نوع معين من السيجار³.

(6) الدمغات والأختام والنقوش: من الجائز استخدام والأختام والنقوش كعلامة تجارية وتختلف طريقة استخدام هذا النوع من العلامات باختلاف المواد التي تطبع عليها العلامة، فإذا كانت المادة خشبية فالعلامة تحفر عليها أما إذا كانت المادة شمعية فالعلامة تضغط عليها وهكذا. إلا أن ذلك لا يعني العلامة في حد ذاتها بقدر ما يعني طريقة صنع نموذج العلامة من جهة وطريقة وضعها على المنتجات من جهة أخرى. حتى تكتسب الدمغات والأختام والنقوش صفة العلامة أو عنصرا منها لا بد أن يتوافر فيها الصفة المميزة وعنصر الجودة. ومن قبيل هذا النوع من العلامات، علامة Camay لتمييز نوع من الصابون، وعلامة Guess لتمييز نوع من حقائب اليد للسيدات⁴.

(7) الأغلفة: يقصد بها كل ما يمكن أن توضع فيه المنتجات أو البضائع، كورق اللف أو الزجاجات أو ما شابه ذلك، مع التسليم أن الأغلفة تختلف عن النماذج الصناعية رغم التقارب بينها. وغني عن البيان، أن الأغلفة في حد ذاتها لا تعتبر علامة إطلاقا، فمثلا الزجاجات أو العبوة المحتوية على منتجات معينة لا يمكن اعتبارها - بحد ذاتها - علامة، ولكن يمكن اعتبارها كذلك متى اتخذت طابعا مميذا وأضيف إليها بعض الرموز والعبارات المبتكرة الجديدة⁵.

¹ دوجة باقدي، مرجع سابق، ص 65.

² رمزي حوحو، مرجع سابق، ص 38.

³ زين الدين صلاح، الملكية الصناعية والتجارية، مرجع سابق، ص 263.

⁴ دوجة باقدي، مرجع سابق، ص 65.

⁵ زين الدين صلاح، الملكية الصناعية والتجارية، مرجع سابق، ص 264.

(8 الأشكال والألوان): من الجائز اعتبار الأشكال والألوان علامة إذا كانت من غير مقتضيات الصناعة ما دام أن تلك الأشكال والألوان تستدعي انتباه جمهور المستهلكين، فيجوز اعتبار شكل قطع الشكولاتة علامة إذا ما كان ذلك الشكل مبتكراً، وفي هذا السياق استطاعت شركة Coca Cola من تسجيل شكل الزجاجاة التي تحوي المنتج، كعلامة مسجلة بعد معركة قضائية أما القضاء المصري. كما يجوز استعمال الألوان كعلامة تجارية، كما في اللون الأحمر ثم الأبيض ثم الأحمر الذي يحمله معجون الأسنان "Signal 2". ويجوز اقتصار العلامة على لون واحد أو أكثر أو اعتباره جزء منها، ويكون محل نظر لدى الفصل في الصفة الفارقة لتلك العلامة إلا أن مجرد تسجيل لون معين كعلامة أو جزء منها لا يمنع الغير من استعماله على علامة أخرى لنفس الصنف أو غيره ما دام ذلك الاستعمال لا يؤدي إلا تشابه العلامتين تشابهاً قد يؤدي إلى غش الجمهور وتضليله¹.

(9 الكلمات): يقصد بالكلمات، التسميات التي قد يستخدمها الصانع أو التاجر أو مقدم الخدمة لتمييز منتجاتهم أو بضائعهم أو خدماتهم، وقد تكون التسمية (الكلمة) جديدة أو مبتكرة، وقد تكون مقتبسة من تركيبة وجودة وفائدة المنتجات، ويطلق عليها عندئذ التسمية الضرورية، كما قد تكون التسمية شائعة (عامّة) ولا تعتبر التسميات (الكلمات) بحد ذاتها علامة، بل لاعتبارها كذلك لا بد أن تكون جديدة ومبتكرة وغير شائعة الاستعمال وغير مشتقة من طبيعة المنتجات أو صفاتها أو جودتها ولا تؤدي إلا تضليل الجمهور. في الواقع أنه يوجد صعوبة في وضع معيار للترقية بين التسميات الضرورية المشتقة من طبيعة المنتجات أو جودتها أو مميزاتها وبين التسميات المبتكرة من طبيعة المنتجات أيضاً، لذلك فغن هذا الأمر يعتبر مسألة موضوعة تدخل في السلطة التقديرية لمحكمة الموضوع لتقدير كل حالة على حدة².

(10 خليط مما ذكر أو بعضاً منه): أي يجوز أن تكون العلامة مشتقة من العناصر المذكورة سابقاً، أو خليط من بعض منها، وهنا نكون أمام ما يسمى بالعلامات المجمعّة (المركبة)، أي تتكون من صورة وكلمة أو من حرف ورسماً... وهكذا. والعلامة أياً كانت الصورة التي اتخذتها تظهر في نهاية المطاف، بصورة مادية ملموسة. خلاصة القول: أنه توجد صعوبة في حصر ما يمكن اعتباره علامة تجارية صعوبة تصل إلى درجة الاستحالة، كما أن مسألة ماهية ما يعتبر علامة تجارية من عدمه هو من الوقائع المادية التي يعود تقديرها لقاضي الموضوع، وله في تقدير ذلك الحق في الاستعانة بأهل الخبرة. على ذلك، فإنه يمكن القول بأن الأسماء والإمضاءات والحروف والأرقام والرموز والرسوم والصور والدمغات والأختام والنقوش والأغلفة والأشكال والألوان والتسميات، ليست إلا عبارة عن نماذج للعلامة التجارية أو للعناصر التي يجوز أن تدخل في تركيبها، وذلك كله مشروط بتوافر جميع الشروط الموضوعية التي يتطلبها القانون في العلامة، وهي شرط الصفة المميزة وشرط الجودة وشرط المشروعية وشرط القابلية للإدراك³.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 264-265.

² زين الدين صلاح، الملكية الصناعية والتجارية، مرجع سابق، ص 265.

³ فرحة زراوي صالح، الكامل في القانون التجاري (المحل التجاري والحقوق الفكرية)، ط2، ابن خلدون للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 257.

ثانيا: جدّة العلامة

لا يكفي أن تكون العلامة مميزة، بل يجب أن تكون جديدة أيضا، أي لم يسبق استعمال العلامة من قبل شخص آخر، والمقصود بالجدّة هنا الجدة النسبية من حيث نوع التجارة ومن حيث الزمان والمكان مع مراعاة أحكام الاتفاقيات الدولية. هذا يجعل شرط الجدة مختلف عن شرط الابتكار المنصوص عليه في الرسوم والنماذج الصناعية وبراءات الاختراع. وبذلك يحق لمالك العلامة اختيار تسمية بسيطة المهم أن لا تكون قد استخدمت من قبل. كما تستبعد العلامات التي آلت إلى الملك العام، والعلامات النوعية أو العلامات الضرورية وهي تلك المكونة من سمات يتطلبها طبيعة المنتج أو الخدمة المراد تمييزها إضافة إلى العلامات الوصفية والمشهورة¹. المهم أنه عند وضع طلب تسجيل العلامة، ألا يكون عليها أي حق من أي منافس في نفس مجال أو ميدان النشاط حتى تعتبر علامة جديدة، وتستثنى العلامات المشهورة، لأنها تخص بالحماية الدولية الوطنية دون أن تكون مسجلة أو مودعة².

ثالثا: مشروعية العلامة

مبدئيا الشخص له مطلق الحرية في اختيار علامته أو العناصر التي تتركب منها انسجاما مع الحرية الشخصية للتجارة والصناعة، لكن المصلحة العامة تقتضي التقييد من هذه الحرية، فأخذت معظم التشريعات بالمبدأ المذكور كأصل عام وأوردت استثناءات وقيود عليه، فاعتبر هذا الشرط واحد من شروط صلاحية العلامة والمقصود به ألا تكون العلامة ممنوعة قانونا، أي تسمح النصوص القانونية بتسجيلها وبالتالي تحظى بالحماية الوطنية الدولية، وتكون موضوع تنازل صحيح منج لأثاره أما عدم مشروعية العلامة فاختلفت التشريعات في تحديد مصدره، فالتشريع الألماني مثلا وسع من الحظر، أما التشريع الفرنسي فقد ضيق منه، وعموما يمكن أن نستخلص أن العلامة تكون ممنوعة عندما تكون مخالفة للنظام والآداب العامة أو متضمنة بيانات تؤدي إلى خداع المستهلك أو تظليله بشأن طبيعة المنتج أو الخدمة أو نوعيته أو مصدره الجغرافي³.

أما المشرع الجزائري فقد كان صريحا حينما نص في المادة 07 من الأمر 06/03 المتعلق بالعلامات على وضع قيود واستثناءات على العلامات التي يتم إيداع طلب تسجيلها، وهذه القيود هي⁴:

- 1- الرموز التي لا تعد علامة في مفهوم المادة 02 فقرة 01.
- 2- الرموز الخاصة بالملك العام أو المجردة من صفة التمييز.
- 3- الرموز التي تمثل شكل السلع أو غلافها إذا كانت طبيعة أ وظيفة السلع أو التغليف تفرضها.
- 4- الرموز المخالفة للنظام العام أو الآداب العامة، والرموز التي يحظر استعمالها بموجب القانون الوطني أو الاتفاقات الثنائية أو المتعددة الأطراف التي تكون الجزائر طرفا فيها.

¹ دوجة باقدي، مرجع سابق، ص 65.

² رمزي حوحو، مرجع سابق، ص 38.

³ دوجة باقدي، مرجع سابق، ص 65-66.

⁴ الأمر 06/03 المؤرخ في 19 يوليو 2003، مرجع سابق، المادة 72، ص 23-24.

5- الرموز التي تحمل من بين عناصرها نقلا أو تقليدا لشعارات رسمية أو أعلام أو شعارات دولة أو منظمة مشتركة بين الحكومات أنشئت بموجب اتفاقية دولية إلا إذا رخصت لها السلطة المختصة لهذه الدولة أو المنظمة بذلك.

6- الرموز التي يمكن أن تضلل الجمهور أو الأوساط التجارية فيما يخص طبيعة أو جودة مصدر السلع أو الخدمات والخصائص الأخرى المتصلة بها.

7- الرموز التي تشمل حصريا أو جزئيا بيانا قد يحدث لبسا مع المصدر الجغرافي لسلع أو خدمات معينة وفي حالة ما إذا تم تسجيل هذه الرموز كعلامة بغير حق وعرقلة استعمال ذلك البيان الجغرافي من قبل أشخاص آخرين لهم الحق في استعماله.

8- الرموز المماثلة أو المشابهة لعلامة أو لاسم تجاري يتميز بالشهرة في الجزائر وتم استخدامه لسلع مماثلة ومثابه تنتمي لمؤسسة أخرى إلى درجة إحداث تضليل بينهما أو الرموز التي تعتبر بمثابة ترجمة للعلامة أو لاسم تجاري.

تطبق أحكام هذه الفقرة مع ما يلزم من تغيير على سلع أو خدمات التي لا تعد مطابقة أو مشابهة لتلك التي طلب تسجيل العلامة من أجلها بشرط أن يكون استعمال هذه العلامة من أجل السلع وخدمات مطابقة يدل على صلة بين هذه الأخيرة ومالك العلامة المسجلة، في هذه الحالة وبشرط أن يكون من شأن هذا الاستعمال إلحاق ضرر بمصالح صاحب العلامة المسجلة.

9- الرموز المطابقة أو المشابهة لعلامة كانت محل طلب تسجيل يشمل سلعاً أو خدمات مطابقة أو مشابهة لتلك التي سجلت من أجلها علامة الصنع أو العلامة التجارية إذا كان هذا الاستعمال يحدث لبسا.

المطلب الثاني: إجراءات تسجيل العلامة التجارية.

أولاً: تسجيل العلامة التجارية محليا

حدد الأمر 57/66 المتعلق بالعلامات، كل الإجراءات الشكلية لتسجيل العلامة التجارية، والتي مازالت متبعة إلى اليوم، حيث يمكن تقسيمها إلى نوعين: إجراءات يقوم بها مودع العلامة وإجراءات يقوم بها المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية، بناء على طلب الحماية.

1) الإجراءات التي يقوم بها مودع العلامة: يقوم صاحب العلامة بإيداع طلب التسجيل، فالإيداع أولى مراحل تسجيل العلامة، ويتم إيداع طلب التسجيل مباشرة لدى المعهد الوطني للملكية الصناعية، أو يرسل إليه عن طريق البريد، أو بأية طريقة أخرى مناسبة تثبت الاستلام، ويستلم مقابل ذلك نسخة من طلب التسجيل تحمل تأشيرة المصلحة المختصة، تتضمن تاريخ وساعة الإيداع الذي يعتبر هو نفسه تاريخ الاستلام. ويجب أن يحرر الطلب وفق نموذج محدد من المصلحة المختصة، حيث يحتوي إجباراً على اسم المودع وعنوانه، بيان السلع

والخدمات التي تنطبق عليها العلامة أو الأصناف المقابلة للتصنيف المحدد قانوناً، صورة للعلامة لا تتعدى الإطار المخصص لها في الاستمارة، ووصل يثبت دفع رسوم الإيداع والنشر المستحقة¹.

المشرع الجزائري لم يحصر الأشخاص الذين يحق لهم إيداع علامة تجارية، فقد أجاز لأي شخص يرغب في امتلاك علامة تجارية أن يطلب تسجيلها².

(2) إجراءات يقوم بها المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية: يقوم المعهد الوطني الجزائري للملكية بعدة عمليات لتسجيل العلامة التجارية هي:

أ- فحص الإيداع: يقوم المعهد الوطني للملكية الصناعية بفحص الإيداع من الناحيتين الموضوعية والشكلية، فإذا كان الفحص إيجابياً من الناحيتين (موافقاً للشروط التي سبق ذكرها بالتفصيل)، يعد الإيداع مقبولاً³.

ب- تثبيت الإيداع: يتم تثبيت الإيداع بتحرير محضر تسليم المستندات أو استلام الطرف البريدي الذي يتضمنها، ويذكر فيه تاريخ الإيداع ومكانه، ورقم التسجيل، ويعتبر هذا المحضر وثيقة هامة فهو إثبات لأسبقية الإيداع⁴.

ج- تسجيل العلامة: هو إجراء يقوم به مدير المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية، قصد قيد العلامة في الفهرس العمومي، وهو دفتر يمسكه المدير الوطني الجزائري للملكية الصناعية، يذكر فيه كافة العلامات التجارية أو الصناعية أو الخدمة وكذا الرسوم والنماذج الصناعية والإختراعات وتسميات المنشأ. حيث يقوم بتسجيل العلامة بعد التأكد من إيداع كامل الملف وأن العلامة مؤهلة لحمايتها قانوناً.

د) نشر العلامة: هو شهر إيداع العلامة في النشرة الرسمية الدورية للإعلانات القانونية، حيث يتحمل تكاليف ذلك صاحب العلامة⁵.

ثانياً: التسجيل الدولي للعلامة التجارية

يرعى نظام التسجيل الدولي للعلامات (المشار إليه فيما بعد بمختصر "نظام مدريد") معاهدتان هما اتفاق مدريد بشأن التسجيل الدولي للعلامات المبرم سنة 1891 (المشار إليه فيما بعد بمختصر "الاتفاق") وبروتوكول اتفاق مدريد (المشار إليه فيما بعد بمختصر "البروتوكول") الذي تم اعتماده سنة 1989. ويدير المكتب الدولي للويبو نظام التسجيل الدولي ويحتفظ بسجل دولي لذلك الغرض وينشر جريدة الويبو للعلامات الدولية⁶. فإذا رغب مالك العلامة أن تحظى علامته بحماية دولية فعليه تسجيلها دولياً.

¹ المرسوم التنفيذي 277/05 المؤرخ في 02 أوت 2005 الذي يحدد كميّات إيداع العلامات وتسجيلها، الجريدة الرسمية الصادرة في 07 أوت 2005، العدد 54، المادة 04، ص 12.

² دوجة باقدي، مرجع سابق، ص 68.

³ المرسوم التنفيذي 277/05، المؤرخ في 02 أوت 2005 الذي يحدد كميّات إيداع العلامات وتسجيلها، الجريدة الرسمية الصادرة في 07 أوت 2005، العدد 54، المواد من 10 إلى 13، ص ص 12-13.

⁴ المرسوم التنفيذي 277/05، المادة 10، ص 12.

⁵ المرسوم التنفيذي 277/05، المادتين 30/29، ص 14.

⁶ المنظمة العالمية للملكية الفكرية، اتفاق مدريد بشأن التسجيل الدولي للعلامات وبروتوكوله، على الموقع الإلكتروني: <http://www.wipo.int/madrid/ar>، تاريخ الإطلاع: 2015/04/15، في الساعة: 17:36.

1) التسجيل الدولي وفق اتفاقية مدريد لسنة 1891: يتم التسجيل الدولي للعلامات وفق هذه الاتفاقية على مراحل هي:

أ- **تقديم الطلب:** يتم إرسال طلب التسجيل الدولي للعلامة إلى المكتب الدولي للملكية الصناعية عن طريق مكتب التسجيل في بلد المنشأ الذي يدقق ويصادق على التسجيل، يحرر الطلب بلغة واحدة باسم الطلب¹، ويتعين أن يتضمن الطلب الدولي صورة مستنسخة عن العلامة وقائمة بالسلع والخدمات التي تلتزم لها الحماية مصنفة وفقاً للتصنيف الدولي للسلع والخدمات² (تصنيف نيس)*، مقابل دفع مجموعة من الرسوم المحددة بعملة واحدة وهي الفرنك السويسري³.

ب- **التسجيل:** على مكتب المنشأ أن يصدق على أن العلامة المعنية مطابقة للعلامة الواردة في التسجيل الأساسي أو الطلب الأساسي وأن البيانات المتعلقة مثلاً بوصف العلامة أو بالمطالبة باللون كعنصر مميز للعلامة مطابقة للبيانات الواردة في التسجيل الأساسي أو الطلب الأساسي وأن السلع والخدمات المذكورة في الطلب الدولي مشمولة بقائمة السلع والخدمات الواردة في التسجيل الأساسي أو الطلب الأساسي.

على مكتب المنشأ أيضاً أن يصدق على التاريخ الذي تسلم فيه التماسا بإيداع الطلب الدولي. وذلك التاريخ مهم لأنه يصبح بمثابة تاريخ التسجيل الدولي بشرط أن يكون المكتب الدولي قد تسلم الطلب في غضون الشهرين اللاحقين له (وبشرط توافر جميع العناصر الأساسية).

ويتأكد المكتب الدولي من أن الطلب الدولي يستوفي مقتضيات الاتفاق أو البروتوكول ولائحتهما التنفيذية، بما في ذلك المقتضيات المتعلقة ببيان السلع والخدمات وتصنيفها، وأن الرسوم المطلوبة قد دُفعت. ويبلغ مكتب المنشأ ومودع الطلب بأية مخالفات ترد في الطلب. ويجب تصحيح تلك المخالفات في غضون ثلاثة أشهر وإلا يعدّ الطلب كما لو كان متروكاً.

إذا استوفى الطلب الدولي كل المتطلبات، تم تقييد العلامة في السجل الدولي ونشرها في الجريدة. وعندئذ يخطر المكتب الدولي بذلك كل طرف متعاقد ورد تعيينه في الطلب⁴.

هكذا يمنح المسجل حصانة قانونية نسبية إلا أن تجسيدها في الواقع يتطلب وجود ممثل لصاحب الحق على مستوى البلد خاصة عندما يتعلق الأمر بتزييف العلامة، من أجل القيام بالإجراءات القانونية اللازمة للدفاع عن حقوق صاحب العلامة الأصلي في الآجال المناسبة⁵.

يعوض التسجيل الدولي عن التسجيل الوطني أو الإقليمي بالنسبة إلى العلامة ذاتها والسلع والخدمات ذاتها المقيدة باسم الشخص نفسه في طرف متعاقد معين. ونتيجة للاستعاضة بالتسجيل الدولي، يجوز لصاحب هذا

¹ نفس المرجع السابق، ص 79.

² دوجة باقدي، مرجع سابق، ص 78.

* اتفاق نيس بشأن التصنيف الدولي للسلع والخدمات لأغراض تسجيل العلامات، المعتمد في 15 يونيو 1957 في نيس، انضمت إليه الجزائر في 24 مارس 1972، وأصبح ساري المفعول في 05 يوليو 1972.

³ نفس المرجع السابق، ص 79.

⁴ المنظمة العالمية للملكية الفكرية، مرجع سابق.

⁵ دوجة باقدي، مرجع سابق، ص 79.

التسجيل الدولي أن يستمر في الانتفاع بالحقوق المكتسبة سلفا بحكم التسجيل الوطني أو الإقليمي في حال عدم تجديد ذلك التسجيل الوطني أو الإقليمي. وعلى الرغم من أن الاستعاضة عملية تلقائية، يجوز لصاحب التسجيل الدولي أن يطلب من مكتب الطرف المتعاقد الذي تم فيه التسجيل الوطني أو الإقليمي قيد التسجيل الدولي في سجله¹.

(2) مزايا نظام مدريد: يعود التسجيل الدولي بمزايا عديدة على صاحب العلامة. فبمجرد تسجيل العلامة أو إيداع طلب لتسجيلها لدى مكتب المنشأ، لا يبقى عليه إلا أن يودع طلبا واحدا بلغة واحدة ويسدّد رسما واحدا بدلا من إيداع طلبات عدة بلغات عدة لدى مكاتب العلامات التابعة لمختلف الأطراف المتعاقدة ودفن رسوم لكل مكتب من تلك المكاتب. وبالإضافة إلى ذلك، لا يضطر صاحب العلامة إلى انتظار مكتب كل طرف متعاقد يلتزم لديه الحماية ريثما يبت في تسجيل العلامة. فإذا لم يبلغ المكتب رفضه خلال المهلة المحددة، تعتبر العلامة محمية في الطرف المتعاقد المعني. وفي بعض الحالات، لا يضطر صاحب العلامة إلى انتظار انتهاء تلك المهلة لكي يعلم أن العلامة محمية في الطرف المتعاقد إذ يجوز له أن يتسلم بيانا بمنح الحماية من مكتب ذلك الطرف المتعاقد قبل انتهاء المهلة المحددة.

الميزة المهمة الأخرى للتسجيل الدولي هي أنه يتيح قيد التغييرات اللاحقة، كتغيير اسم صاحب العلامة أو عنوانه أو تغيير ملكية العلامة (جزئيا أو كليا) أو الانتقاص من قائمة السلع والخدمات، في عدة أطراف متعاقدة معينة وإنفاذها فيها باتخاذ إجراء بسيط واحد وتسديد رسم واحد. ويضاف إلى ذلك أن التسجيل الدولي لا ينطوي إلا على تاريخ واحد لانتهاء الحماية ولا يقتضي إلا إجراء واحدا للتجديد. يعود نظام التسجيل الدولي بالفائدة أيضا على مكاتب الأطراف المتعاقدة المعنية. فهو يوفر عليها عناء التحقق من استيفاء الطلب للشروط الشكلية أو تصنيف السلع والخدمات أو نشر العلامات. ويكفل تعويضها عن العمل الذي تؤديه بفضل الرسوم المسدّدة، وهي الرسوم الفردية (بالنسبة إلى الأطراف المتعاقدة بموجب البروتوكول)، أو الرسوم التكميلية والإضافية التي توزعها الويبو سنويا على الأطراف المتعاقدة التي لا تحصيل الرسوم الفردية².

المطلب الثالث: الحماية القانونية للعلامة التجارية.

أولا: الحماية الوطنية للعلامة التجارية

تتمتع العلامة التجارية بالحماية القانونية حيث أن التعدي عليها يمثل جريمة يعاقب عليها القانون، ويمكن التفريق بين نوعين من الحماية:³

(1) الحماية المدنية: يتمتع بها مالك العلامة التجارية سواء كانت مسجلة أو غير مسجلة، فإذا تم الاعتداء عليها من خلال التقليد أو التزوير أمكن لمالكها أن يرفع دعوى منافسة غير مشروعة، فالحماية المدنية هي

¹ المنظمة العالمية للملكية الفكرية ، مرجع سابق.

² المنظمة العالمية للملكية الفكرية ، مرجع سابق.

³ نفس المرجع السابق..

الوسيلة الوحيدة المتوفرة لحماية العلامة التجارية غير المسجلة، وهو ما توضحه المادتين رقم 28 و 29 من قانون العلامات الجزائري (الأمر رقم 06/03).

(2) الحماية الجزائرية: هذا النوع من الحماية مقرر فقط بالنسبة للعلامات المسجلة، وذلك بموجب الجرائم التي أشار إليها المشرع في قانون العلامات الذي سبق الإشارة إليه، وهي:

1- تقليد أو تزوير العلامة: يعاقب المشرع مزور أو مقلد العلامة التجارية بغرامة مالية من 1.000 إلى

90.000 دج، أو بالسجن من ثلاثة أشهر إلى ثلاثة سنوات أو بالعقوبتين معا؛

2- بيع منتجات تحمل علامة تجارية مزورة أو مقلدة عن قصد: نفس العقوبة السابقة؛

3- استعمال علامة تجارية مملوكة للغير: وعقوبتها غرامة مالية من 1.000 إلى 15.000 دج، أو السجن

من شهر لستة أشهر أو بالعقوبتين معا¹.

ثانيا : الحماية الدولية للعلامة التجارية

نظرا لسهولة انتقال المنتجات عبر الدول، أصبحت الحماية الوطنية للعلامة التجارية غير كافية لحماية هذه

العلامات خارج إقليم الدولة، لذا فقد تم إبرام جملة من الاتفاقيات الدولية سنتطرق لبعضها فيما يلي²:

(1) اتفاقية باريس: صادقت الجزائر على نصها الأصلي سنة 1966 بواسطة الأمر 57/66 بينما صادقت على التعديلات في 1975 بواسطة الأمر 02/75 وتم إبرام هذه الاتفاقية بهدف حماية الملكية الصناعية والتي

تتضمن مجموعة من الدول المالكة لأجهزة مركزية دائمة تديرها المنظمة العالمية للملكية الصناعية (OMPI)

وتكون لأجهزة مركزية دائمة تديرها المنظمة العالمية للملكية الصناعية لحماية العلامة بناء على المبادئ التالية:

أ- **مبدأ التشبيه:** ويتضمن تشبيه الأجانب بالمحليين في المعاملة والتصرفات فتطبق عليهم الإجراءات والنظم نفسها، فهم يتمتعون بالمزايا الوطنية نفسها.

ب- **مبدأ الأسبقية:** يتمتع مودع الطلب بأسبقية التسجيل في الدول الأخرى المنضمة إلى الإتحاد ويكون ذلك

في مدة ستة أشهر من تقديم الطلب لدى الدولة الأم.

ج- **مبدأ الاستقلالية:** تخض العلامة للقانون الداخلي للدولة التي سجلت فيها، وتعتبر مستقلة عن بعضها

البعض من حيث تاريخ التسجيل في حالة أنها سجلت في الدولة الأم ودول أخرى.

(2) معاهدة مدريد (التسجيلات الدولية للعلامات): لقد انضمت الجزائر لمعاهدة مدريد المتعلقة بتسجيل

العلامات التجارية بموجب الأمر 10/72 المؤرخ في 1972 المتضمن انضمام الجزائر لمجموعة من

الاتفاقيات. يقوم المكتب الدولي بجنيف تسجيل العلامات التجارية وإعلانها في نشرته الدولية بعد وصول الطلب

القادم من طرف المكتب الدولي لحماية الملكية الصناعية من طرف المصلحة المختصة في البلد الأصلي

للعلامة (التسجيل يتم في المكتب الدولي). فإذا وصل تسجيل البلد الأصلي إلى المكتب الدولي خلال شهرين

¹ هواري معراج وآخرون، مرجع سابق، ص 111.

² هواري معراج وآخرون، مرجع سابق، ص ص 113-114.

فهو يحمل التاريخ نفسه، وإذا كان عكس ذلك يحمل تاريخ وروده. وحددت هذه المعاهدة حماية أقصاها 20 سنة مع إمكانية التجديد خلال ستة أشهر من نهاية المدة الأولى، يجوز رفض التسجيل من طرف الدول المعنية لسبب أو آخر ولكن عليها إعلام المكتب الدولي بذلك مبينة مبررات هذا الرفض.

(3) اتفاقية التريبس 1957 (التصنيف الدولي للمنتجات والخدمات): لقد عقدت في سنة 1957 ومكونة من 25 دولة وضع هذا الاتفاق تصنيفات لمجموعة من المنتجات والخدمات من طرف الدول الأعضاء بغرض استخدامها في التسجيل الدولي للمعاهدة، وكذا التسجيلات الوطنية بأقاليم الدول المتعاقدة.

ثالثا: الحق في العلامة التجارية

يترتب على تسجيل العلامة التجارية آثار قانونية تتمثل في الحقوق المترتبة لمالك العلامة الذي يستوفي كافة الإجراءات القانونية لتسجيل العلامة، وهذا ما سنتناوله من الفرع، كما سنتطرق إلى الحالات التي ينقضي فيها هذه الحقوق المكتسبة، وإلى مزايا الحق في العلامة التجارية.

(1) الحقوق المترتبة عن تسجيل العلامة: يترتب عن تسجيل العلامة التجارية مجموعة من الحقوق هي¹:

أ- **الحق في احتكار استغلال العلامة:** حيث يعتبر من قام بتسجيل العلامة لدى المصلحة المختصة مالكا لها، وله وحده دون سواه أن يستعملها على السلع والخدمات التي يعينها لها طيلة المدة القانونية المحددة بعشر سنوات القابلة للتجديد لفترات متتالية.

ب- **حق التصرف في العلامة:** بعد تسجيل العلامة يترتب لصاحبها الحق في استغلالها، كما يخول له ذلك الحق التصرف فيها، من بيع أو تنازل أو رهن، أو ترخيص.

(2) انتقال الحق في العلامة التجارية: يمكن أن ينتقل الحق في العلامة التجارية إلى الغير بشكل كلي أو جزئي بإحدى الطرق:

أ- **البيع أو التنازل الكلي أو الجزئي:** يمكن التصرف في العلامة عن طريق البيع، كما يجوز بيعها كليا أو جزئيا أو رهنها، بجميع السلع والخدمات التي سجلت باسمها، أو بجزء منها فقط.

ويشترط لذلك الكتابة وإمضاء الأطراف في عقود نقل الحق في العلامة المودعة أو المسجلة، وتقييد ذلك في سجل العلامات لدى المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية حتى يصبح نافذا².

ب- **الرهن:** ينص المشرع الجزائري على أن العلامة يمكن أن تكون محل رهن، عن طريق رهن المحل التجاري باعتبارها عنصر من عناصره، وفي هذه الحالة يجب أن تنص العلامة محل الرهن في قائمة العناصر المرهونة، كما قد تكون محل رهن بصورة مستقلة عن المحل التجاري³.

¹ رمزي حوحو، مرجع سابق، ص 40.

² الأمر 05/03، مرجع سابق، المادة 05.

³ فرحة زراوي صالح، مرجع سابق، 2006 ص 253.

ج- **الترخيص باستغلال العلامة:** بإمكان صاحب العلامة التجارية الترخيص للغير باستخدام علامته، مقابل مبلغ يدفعه من يريد استخدام العلامة، وفق اتفاقية تحدد التزامات كل من الطرفين الطرف الأول هو صاحب العلامة التجارية والطرف الثاني من يريد استخدامها¹.

(3) **انقضاء الحق في العلامة:** بين المشرع الحالات التي ينقضي فيها الحق في العلامة التجارية بشكل كلي أو جزئي، ويمكن تناولها من جانبين هما²:

أ- **انقضاء الحق في العلامة بناء على إرادة صاحبها:** يتعلق الأمر بعدم تجديد التسجيل أو بالتخلي عن العلامة، إذ تسري حماية العلامة لعشر سنوات قابلة للتجديد لفترات متتالية، لقد ذهب المشرع الجزائري إلى عدم إمكانية إدخال أي تغيير على العلامة سواء من حيث الشكل أو من حيث السلع والخدمات التي سجلت العلامة من أجلها، وعدم تجديد التسجيل يؤدي لانقضاء الحق في العلامة، كما يمكن لمالك العلامة أن يطلب من المعهد الوطني لحقوق الملكية الصناعية التخلي عن علامته لكل أو جزء من السلع والخدمات التي سجلت لأجلها.

ب- **انقضاء الحق في العلامة بناء على إرادة صاحبها:** يمكن أن ينقضي الحق في العلامة التجارية بغير إرادة صاحبها، عندما يحتج ضده بعدم صحة إجراءات الإيداع أو التسجيل، كما تنقضي حقوقه في حالة عدم استغلاله لعلامته دون مبرر لعلامته لمدة ثلاثة سنوات متواصلة.

(4) **-مميزات الحق في العلامة التجارية:** يتميز الحق في العلامة التجارية ب³:

أ- **حق نسبي وليس مطلق:** يقصد بالقول، أن الحق في العلامة نسبي وليس حقا مطلقا أنه لا يجوز لمالك العلامة الاحتجاج بحقه في العلامة في مواجهة الكافة، وإنما له الاحتجاج به فقط في مواجهة الناس الذين يزولون نفس النوع من الصناعة أو التجارة أو الخدمات التي يزولها هو، بمعنى أن لصاحب الحق في العلامة أن يمنع الآخرين من استعمال علامته أو تسجيلها لتمييز منتجات أو بضائع أو خدمات مماثلة لتلك العائدة له، أما إذا اختلفت تلك المنتجات أو البضائع أو الخدمات عن منتجاته أو خدماته أو بضائعه اختلافا يمنع وقوع الجمهور في اللبس بين هذه وتلك، فلا يجوز له الاحتجاج عليهم بذلك لأن العلامة ليست إلا رمزا لتمييز منتجات أو بضائع أو خدمات عن التي هي لغيره.

ب- **حق مؤقت وليس دائم:** يقصد بذلك، أن الحق في العلامة محدد بمدة معينة من الزمن، ويحدد تلك المدة القانون، ومع ذلك فإنه يحق لصاحب العلامة إذا ما رغب بالاحتفاظ بعلامته مدة أخرى، أن يطلب تجديد تسجيل علامته لمدة مماثلة أخرى ويمكن تسجيل تجديد العلامة لمدة أو لمدد متلاحقة قد تصل إلى ما لا نهاية. الأمر الذي قد يوحي بأن الحق في العلامة التجارية حق دائم غير محدد بوقت معين، إلا أنه بالرغم من إمكانية صاحب العلامة القيام بتجديدها من حين لآخر، فإن الحق في العلامة يبقى حقا مؤقتا، وذلك أن عدم قيام مالك العلامة بتجديدها ودفع الرسوم عنها يؤدي إلى شطبها من السجل وبالتالي زوالها وانتهاء خاصية الاستثنائية بها من قبل صاحبها،

¹ نفس المرجع السابق، ص 252.

² سمير جميل الفتلاوي، الملكية الصناعية وفق القوانين الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون سنة نشر، ص 313.

³ زين الدين صلاح، مرجع سابق، ص ص 338-342.

وكذلك الحال فيما إذا لم يقيم مالكها باستعمالها بالفعل متى ظهر أن عدم استعماله لعلامته يعود إلى أنه لم يكن ثمة نية صادقة لاستعمال العلامة للبضائع التي سجلت من أجلها، وأنها في الواقع لم تستعمل استعمالاً حقيقياً فيما يتعلق بتلك البضائع أو بناء على أن تلك العلامة لم تستعمل بالفعل مدة محددة إلا إذا ثبت في كل هاتين الحالتين أن عدم استعمال تلك العلامة يرجع إلى وجود أحوال تجارية خاصة وليس إلى وجود نية ترمي إلى عدم استعمال العلامة المذكورة أو التخلي عنها فيما يتعلق بالبضائع التي سجلت من أجلها.

ج- حق له حماية مزدوجة: يتمتع الحق في العلامة بحماية مزدوجة كأصل عام، إذ تتوفر لديه حماية مدنية وأخرى جزائية، والحماية المدنية تتمتع بها العلامة المسجلة وغير المسجلة على حد سواء، فلا يشترط أن تكون العلامة مسجلة حتى تتمتع بهذا النوع من الحماية، بل إن الحماية المدنية تعتبر الوسيلة الوحيدة لحماية العلامة غير المسجلة. وأما الحماية الجزائية فلا تتمتع بها إلا العلامة المسجلة فقط دون العلامة غير المسجلة، إذ يصبح التعدي على العلامة المسجلة جريمة يعاقب عليها القانون، مما يعطي الحق في العلامة تحصيناً من اعتداءات الآخرين التي قد تأخذ أشكالاً متنوعة، فقد تأخذ تلك الاعتداءات صور تزوير العلامة أو تقليدها أو صورة استعمال علامة مصطنعة أو مقلدة أو صور بيع منتجات أو بضائع أو سلع تحمل علامة تجارية مزورة أو مقلدة أو صور استعمال باطل لعلامة تجارية.

المبحث الثالث: استراتيجيات العلامة التجارية

أضحت إستراتيجية العلامة التجارية من أولويات السياسات التسويقية الحديثة، فهي تمثل سلاحاً داخلياً للمؤسسات لمواجهة المنافسين في الأسواق، ولهذا سوف نتطرق في هذا المبحث عن كيفية بناء العلامة التجارية ومختلف الاستراتيجيات التي قد تتبناها المؤسسة.

المطلب الأول: إستراتيجية بناء العلامة التجارية.

أولاً: المرحلة التمهيدية

تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بصياغة مجموعة الأهداف التي تود بلوغها من خلال مشروع علامتها التجارية، بحيث يتم إجراء مجموعة من البحوث، اعتماداً على إمكانياتها الخاصة أو على وكالة متخصصة في البحوث التسويقية، تهدف هذه البحوث إلى:

- 1- تعيين الحدود الجغرافية والصفات الديموغرافية للسوق المستهدف.
- 2- التنبؤ بدرجة قدرة العلامة على التوسع في السوق، من خلال تحديد الحصة السوقية للعلامات المنافسة.¹
- 3- تحديد هل المراد من استخدام العلامة لمنتج أو لخدمة، وما هو هذا المنتج أو الخدمة أو التشكيلة، فهناك فرق بين العلامتين مرتبط بالفرق بين تقديم المنتج للمستهلك وأداء الخدمة له. بحسب طبيعة الخدمات، فإن

¹Le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, Développer et gérer sa marque, Bibliothèque nationale du Québec, France, 2009, p17.

العلامات المرتبطة بتأدية الخدمات تكون عادة غير ملموسة بشكل مباشر مع تقديم الخدمة، بمعنى أن علامة المنتج تكون موجودة ومشاهدة عند شرائه أو استهلاكه أو بمجرد رؤيته، بينما الأمر ليس كذلك بالنسبة للخدمة التي تؤدي للمستهلك. أيضاً بحسب طبيعتها، فإن الخدمات لا يمكن تخزينها بل هي تظهر للوجود في وقت أدائها واستهلاكها. والمنتجات تكون عادة مصنعة بحسب معايير محددة وثابتة وموحدة، وبالتالي تكون المنتجات متطابقة، بينما ليس الأمر كذلك بالنسبة للخدمات التي تؤدي من قبل أشخاص، وعلى الرغم من أن هؤلاء يفترض بهم الالتزام أيضاً بمعايير محددة لأداء خدماتهم إلا أنه من الصعب عملياً أن يكون أداء الأشخاص متماثلاً، أو أن يكون أداء الشخص الواحد في أوقات مختلفة وبظروف مختلفة متماثلاً. هذه الفروقات لها انعكاسات على صعيد التعامل مع علامة الخدمة من قبل المؤسسة يجب أخذها بعين الاعتبار. كما يمكن الترويج و الإعلان عن علامة المنتجات عن طريق عرض صور المنتج، عرض المنتج نفسه في المتاجر، أو وجوده بشكل طبيعي في الأمكنة العامة مثل السيارات أو ما شابه مما يجعل المنتج وعلامته معه شيئاً حسياً مادياً ملموساً من قبل مستهلكيه، ولكن هذا كله غير ممكن بالنسبة للخدمة التي من الصعب، بحكم طبيعتها، عرضها وإتاحتها بنفس الطريقة للجمهور. وهذا يستتبع أنه من الصعب على المستهلك أخذ دلالة حقيقية عن جودة الخدمة قبل الحصول عليها بشكل مستمر ومستقر، بينما هناك الكثير من العوامل التي تساعد على معرفة جودة المنتج حتى قبل استعماله مثل رؤيته، معرفة مكوناته، طريقة صنعه... الخ. كل هذه العوامل و غيرها يجب أخذها بعين الاعتبار عند التعامل مع علامة خدمة¹.

ثانياً: مرحلة وضع البدائل

حيث يتم خلال هذه المرحلة وضع مجموعة من الاقتراحات والتصميمات للعلامة من حيث الاسم أو الشكل، بالاشتراك مع الموظفين أصحاب الخبرة في المجال واللجوء إلى أشخاص أو وكالات مختصة في صناعة العلامات التجارية².

ثالثاً: مرحلة التصميم والاختيار

عملية اختيار العلامة هي أهم المراحل على الإطلاق ولا بد من إيلائها قدر كبير من الاهتمام، إذ أن أي خطأ يرتكب في البداية عند اختيارها قد يكون له عواقب يصعب تداركها على المؤسسة وقد يترتب عليه ضرورة بذل جهود ونفقات كان بالإمكان توفيرها لنشاط أهم، وبالتالي لا بد عند اختيار العلامة من استشارة مختصين في التسويق والقانون والدعاية والإعلان فعملية إتباع هذه القواعد والأسس يساعد المؤسسة في تحقيق الغاية المبتغاة من علامتها التجارية. ويجب مراعاة ما يلي عند اختيار العلامة³:

¹ كنعان الأحمر، الانتفاع بالعلامات التجارية كأداة للتنمية الاقتصادية، ندوة الويبو الوطنية عن الملكية الصناعية من أجل ريادة الأعمال والتجارة والبحث والتطوير تنظمها المنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو) بالتعاون مع وزارة الاقتصاد والتجارة وغرفة التجارة الدولية السورية، دمشق، 11 و 12 ماي 2004، ص 09.

²Le ministère du Développement économique, op cit, p 17.

- 1- الاسم المختصر: الاختصار وسهولة التعرف عليه والنطق به.
 - 2- الابتكار والتميز: فهو من المميزات التي لها أثر في مساعدة المستهلك على تذكر الاسم بصورة سريعة، فيجب أن يكون التصميم جذاب وسهل في شكله، وصعب في نسيانه.
 - 3- قابلية التصريف: أي إمكانية تصريف جزء من اسم العلامة ليضم أسماء مجموعة من منتجات المؤسسة، مثلا بالنسبة لعلامة "DANONE" نجد الجزء "DAN" ضمن تسمية منتجات الشركة "Danao, Danon, "Denette"، أو جزءا من العلامات الفرعية مثلا بالنسبة لعلامة "Nestlé" نجد الجزء "Nes" ضمن جزء من تسميات علاماتها الفرعية "Nescafé, Nestea, Nesquik, Nespresso".
 - 4- قابلية التدويل: أي أن يكون هذا الاسم قابلا للنطق والكتابة في الدول المستهدفة.
 - 5- عدم الإساءة: كذلك يجب تجنب الأسماء التي تحمل معاني سيئة في لغات أخرى، أو الأسماء التي يسهل تحويلها لكلمات غير لائقة فقد تستغل لتشويه سمعة العلامة.
 - 6- عدم الارتباط بفترة أو بمناسبة¹.
 - 7- قابلية الحماية القانونية: أي أن يكون للاسم الصفة القانونية التي تأهله لأن يقبل في المنظمة المراد تسجيله فيها لقد تم توضيح ذلك ضمن المبحث الثاني من الفصل الأول.
 - 8- ضرورة البحث: بعد أن تختار المؤسسة علامتها التجارية وفق المعايير والمراحل السابقة، تأتي بعدها مرحلة البحث، فتجاوز هذه المرحلة قد يؤدي إلى تحميل المؤسسة مبالغ طائلة، إذ بعد اختيار العلامة لابد من التحقق من أن هذه العلامة متاحة وغير مسجلة لحساب شركات أخرى تمارس نشاطها في المجال نفسه الذي ترغب المؤسسة في تسويق المنتج فيه، ففي حالة إهمال البحث قد تتقاجأ المؤسسة بعد فترة من استخدامها للعلامة بتوجيه إنذار لها، أو إقامة دعوى ضدها بطلب منعها من استخدامها للعلامة التي اختارتها لكون العلامة مملوكة للغير، وسيكلفها هذا تخريب جميع أغلفة المنتجات والموالد الدعائية وجميع ما يحمل العلامة التجارية المختارة فضلا عن مصاريف الدعاوى والمحامين، مع إلزامها بدفع تعويضات لصاحب العلامة. وتتم عملية البحث عن العلامة المسجلة في مكتب حماية وتسجيل العلامات التجارية والتي تسمح بتقديم خدمة البحث للتأكد فيما إذا كانت هناك علامة تجارية مسجلة ومشابهة للعلامة المصممة، وقد سهلت برمجيات الحاسوب عملية البحث هذه والتي أصبحت تتم في ثوان معدودة بعد أن كانت تتطلب الغوص في السجلات، والكثير من مكاتب العلامات التجارية حول العالم توفر عبر موقعها إمكانية البحث عن العلامات المسجلة لديها².
- كثيرا ما نجد ضمن تصميم العلامات التجارية إحدى الرموز التالية³:
- TM علامة تجارية غير مسجلة، تستخدم لترويج السلع.

¹ Michel Chevalier, Gérald Mazzalovo, *Pro Logo Plaidoyer pour les marques*, Éditions d'Organisation, France, 2003, pp36-43.

² كنعان الأحمر، مرجع سابق، ص 06.

³ متاح على، العلامة التجارية، على الموقع الإلكتروني: ويكيبيديا الموسوعة الحرة <http://ar.wikipedia.org>، تاريخ الإطلاع: 2015/05/01، في الساعة: 15:41.

- SM علامة الخدمة غير مسجلة، تستخدم لترويج الخدمات.
 - ® علامة تجارية مسجلة قانوناً، تستخدم لترويج السلع والخدمات.
- الواقع أن الاسم أو العلامة التي تتوافر فيها هذه الصفات قد تؤدي إلى نجاح العلامة بدرجة أعلى، إلا أن هناك بعض العلامات التي تخالف هذه الصفات ورغم ذلك لاقت نجاحاً.

رابعاً: مرحلة اتخاذ الإجراءات القانونية والإدارية اللازمة لحماية العلامة

الكثير من الشركات تبدأ باستعمال العلامة وتتوانى عن تسجيلها في سجل العلامات التجارية حتى بعد سنوات من الاستعمال، أو حتى ينشأ نزاع معين بشأن هذه العلامة، هذا الأسلوب لا ينصح به، حيث أنه يفضل أن تقوم المؤسسة منذ بدء اتخاذها العلامة واستعمالها بتسجيلها لتضمن لها حماية كاملة، جزائية ومدنية. وتسد الطريق على أي تسجيل آخر للعلامة من أشخاص آخرين، سواء أكان هذا التسجيل بحسن نية أو بسوء نية، وبالإضافة إلى تسجيل العلامة في بلد المنشأ، يجب تسجيلها في المنظمات العالمية المختصة مثلما سبق الإشارة إليه، في جميع البلدان التي تنوي المؤسسة أن توزع منتجاتها فيها إذا لم تكن منضمة إلى هذه المنظمات¹.

خامساً: مرحلة إعلان العلامة في السوق

بعد أن يتم اتخاذ علامة وحمايتها، يتوجب أن يتم إطلاق هذه العلامة عن طريق حملات إعلانية ترويجية قوية يتم من خلالها إدخال العلامة إلى السوق الممتلئ بالآلاف العلامات الأخرى، طبعاً إعلان العلامة في السوق يفترض بداية أن العلامة تم إطلاقها داخل المؤسسة نفسها وتعريف جميع أقسام المؤسسة والعاملين بها بهذه العلامة².

سادساً: متابعة دعم العلامة و مراقبة أدائها في السوق بشكل دائم

بناء علامة تجارية و تطويرها عملية مستمرة لا تتوقف عند مرحلة اتخاذ العلامة و إطلاقها للمرة الأولى، بل هي عملية متواصلة حيث يتوجب على المؤسسة أن تراقب دائماً أداء هذه العلامة في السوق وتتابع تقدمها أو تراجعها بشكل بياني ومعالجة أي خلل في هذا الأداء بسرعة. من المتفق عليه أنه يجب أن لا يتم السماح لعلامة تجارية بأن تتراجع في السوق ويجب معالجة أي خلل في تقدمها بسرعة، لأن نفقات إعادة إصلاح صورة العلامة في نظر الجمهور قد تكون باهظة جداً بالنسبة للشركة عدا عن الخسائر التي تلحق بها نتيجة للتراجع. العلامة التجارية هي حصيلة ارتباط الإشارة، أو الشكل الذي تم اختياره، أو إيجاده أو إيداعه، تمهيداً لاستعماله كعلامة تجارية، مع المنتج أو الخدمة المرتبطة به.

¹<http://www.instantshift.com/2010/02/25/22-corporate-brand-logo-evolution-of-automobile-groups>.

²Ibid.

فالعلامة هي أكثر من مجرد هذا الرمز أو الشكل والتعامل معها مسألة حساسة وهامة، لأنها تعني التعامل مع المنتج الذي ارتبط بهذه العلامة، والتعامل بخفة مع العلامة أو الإساءة لها من قبل المؤسسة المالكة، يمكن إن تلحق أضرار بالغة بالمنتج نفسه. نفس المسألة صحيحة عندما ننظر لها بالطريقة المعاكسة، فعندما نتعامل مع المنتج بخفة أو نسيء له، كما لو سمحنا لوجودته بالتدني، فإن هذا يمكن أن يلحق ضرراً بالغاً بالعلامة المرتبطة بهذا المنتج. لذلك كله، فإن مسألة إدارة العلامة التجارية لشركة معينة مسألة هامة ومعقدة وقائمة بذاتها وتحتاج للتخطيط والمتابعة التامة من كل أقسام المؤسسة، وليس فقط من قسم التسويق فيها. التعامل مع العلامة التجارية وإدارتها من أجل إبقائها وسيلة رابحة لتسويق المنتجات مسألة ليست بالبسيطة ومليئة بالتحديات¹.

المطلب الثاني: استراتيجيات اتحاد العلامات التجارية

في عالم تعددت فيه الأقطاب الفاعلة وجدت المؤسسات نفسها على أصعدة مختلفة، فهي تبحث عن أفضل الموردين، وتبحث على أفضل وكالات التأمين، وتبحث عن أفضل المصارف، إن انتهاج أسلوب التحالفات الإستراتيجية يعتبر من الحلول الجيدة لتخفيض حدة هذه الضغوط، وإضافة إلى ذلك فهذه التحالفات لا تقتصر على عقدها مع الموردين أو المصارف أو الموزعين، بل تتعداها لتنظم المنافسين، فنجد المؤسسات المتنافسة التي تتحالف لشراء المواد الأولية من نفس المورد من أجل تخفيض تكاليف الإنتاج، ونجد من المؤسسات المنافسة التي تتحالف من أجل تطوير منتج أو جزء من منتج جديد، وأخرى تتحالف لإجراء حملات ترويجية... إلخ. وبذلك فالتحالف بين المؤسسات عبارة عن عقد شراكة تسعى من خلاله المؤسسات إلى تحقيق أهداف مالية أو تسويقية أو تسييرية مشتركة.

أما التحالفات التسويقية فهي تتعلق بتطوير أو ابتكار المنتجات وتنظيم الحملات الإشهارية وبرامج الولاء والتوزيع المشترك، وتتعدى إلى بناء هوية العلامة التجارية وتطوير صورتها وتحسين سمعتها. قام الباحثان "Cegarra et Michel" بتصنيف التحالفات التسويقية إلى عدة أنواع، منها إستراتيجية تحالفات تطوير المنتجات، وإستراتيجية تحالفات الحملات الاتصالية وإستراتيجية اتحاد العلامات، وهو ما يهمننا في هذا الموضوع.

ومن أهم الأسباب التي أدت إلى إقبال المؤسسات انتهاج هذا النوع من الاستراتيجيات أي اتحاد العلامات التجارية هو تطوير مفهوم صورة العلامات التجارية، فقد فتح هذا الميدان مجالات عديدة من البحث التي ساهمت في تطوير أداء المؤسسات في أسواقها.

حيث تعتمد إستراتيجية اتحاد العلامات التجارية على عملية الجمع بين علامتين أو أكثر، تتمتع إحدى أو بعض هذه العلامات بسمعة جيدة في السوق المستهدف، حيث تقوم إحدى هذه العلامات باستضافة العلامة/العلامات الأخرى لتعليم المنتج/المنتجات، وما يميز هذا النوع من التحالفات أنه لا يخضع إلى أية

¹ كنعان الأحمر، مرجع سابق، ص 14.

عملية من عمليات التطوير في المنتج أو التطوير في برامج الاتصال كالإشهار، فالهدف من هذا التحالف هو الاستفادة من جودة الأداء الذي تتمتع به إحدى العلامات، أو من أحد عناصر الجودة التي تتمتع بها صورة هذه العلامات¹.

ويمكن التمييز بين إستراتيجيتين لهذا النوع من التحالف، نبيها في الجدول اللاحق:

جدول رقم (1- 01): استراتيجيات اتحاد العلامات التجارية*

التحالفات	بعد إدراكي	بعد وظيفي
تحالف حصري	Saxo/Bic 306/Rolland Garros	Yoplsy/Cote d'or Phlips/Nivea
تحالف غير حصري	Lacose/Peugeot..... WaltDysney/Nestlé.....	Licra/Dim, Well.... Intel/IBM, Compaq.....

المصدر: عبادة محمد، تطوير صورة العلامة التجارية، أداة من أدوات تحقيق الميزة التنافسية (دراسة صنف منتجات التلفاز)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010/2009، ص 64.

فيما يلي نوضح كل إستراتيجية:

أولاً: التحالف الحصري

يعتمد مفهوم هذا التحالف على أن تستفيد أحد العلامتين أو كلاهما من الخصائص الوظيفية أو المعنوية التي تتميز بها العلامة الأخرى.

ثانياً: التحالف غير الحصري

يعتمد هذا التحالف على نفس مفهوم التحالف الحصري، إلا أن الفرق بينهما هو أن التحالف الحصري لا يتعدى فيه أطراف التحالف مؤسستين، أما التحالف غير الحصري فيتعدى فيه عدد الأطراف المتحالفة إلى أكثر من مؤسستين².

ولكل إستراتيجية مجموعة من الإيجابيات والسلبيات، واختلاف في الأهداف، نلخصها في الجدول اللاحق:

¹ عبادة محمد، مرجع سابق، ص 64.

*العلامات التي تحتها سطر هي العلامات المستضيفة.

² عبادة محمد، مرجع سابق، ص 64.

جدول رقم (1- 02): إيجابيات وسلبيات اتحاد العلامات التجارية

التحالفات	الأهداف	المخاطر	مفاتيح النجاح
التحالف الوظيفي	الرفع من جودة أداء المنتجات.	تشويه صورة إحدى العلامات في حالة ما إذا كانت الجودة الخاصة بالعلامة أو العلامات الأخرى أقل.	تكافؤ في مستوى جودة الأداء الوظيفي للعلامات المتحالفة.
التحالف الإدراكي	- تحسين صورة العلامة لدى السوق المستهدف. - الرفع من عدد الارتباطات الذهنية الإيجابية للعلامة.	تشويه الصورة الذهنية للعلامة إذا كانت العلامة أو العلامات الأخرى مرتبطة بمفاهيم سلبية.	- إمكانية الجمع بين مختلف مكونات الصورة الذهنية للعلامات المتحالفة. - التأكد من عدم وجود مفاهيم سلبية مرتبطة بالعلامات المتحالفة.

المصدر: محمد عبادة، تطوير صورة العلامة التجارية، أداة من أدوات تحقيق الميزة التنافسية (دراسة صنف منتجات التلفاز)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010/2009، ص 65.

المطلب الثالث: استراتيجيات توسيع نطاق العلامات التجارية

تعتمد هذه الإستراتيجيات على طبيعة السوق المستهدف، فكلما كان السوق نشطا وواعدا كلما تولدت لدى المؤسسات فرص أكبر لتوسيع تشكيلة منتجاتها. إلا أنه توجد مجموعة من النقاط التي تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار قبل تبني هذه الإستراتيجية على مختلف المستويات المالية، التسييرية والإستراتيجية بالإضافة إلى التموقع المراد إحتلاله في السوق المستهدف.

من بين أهم الأسئلة التي يجب على المؤسسة الإجابة عليها لما تسعى إلى التوسع في السوق المستهدف هي:

- تحت أي علامة ستقوم لتعليم منتجاتها؟

- هل تستثمر في بناء علامة جديدة أو تكتفي باستغلال علامة من علامة منتجاتها الحالية؟

وهناك عدة أنواع من الاستراتيجيات التوسعية، قسمها P.Kotler إلى أربعة استراتيجيات يمكن أن تتبناها المؤسسة لتطوير علامتها التجارية وهي كما يوضحها الشكل اللاحق:

شكل رقم (1-04) الاستراتيجيات الأربعة لتطوير العلامة التجارية

		صنف المنتج	
		حالي	جديد
العلامة التجارية	حالية	توسيع الخط	توسيع العلامة
	جديدة	علامات متعددة	علامات جديدة

Source: Philip Kotler, GaryArmstrong, **Principles of Marketing**, 14^E, Pearson Prentice Hall, New York USA, 2011, p250.

أولاً: إستراتيجية توسيع الخط أو توسيع التشكيلة (Line extenti)

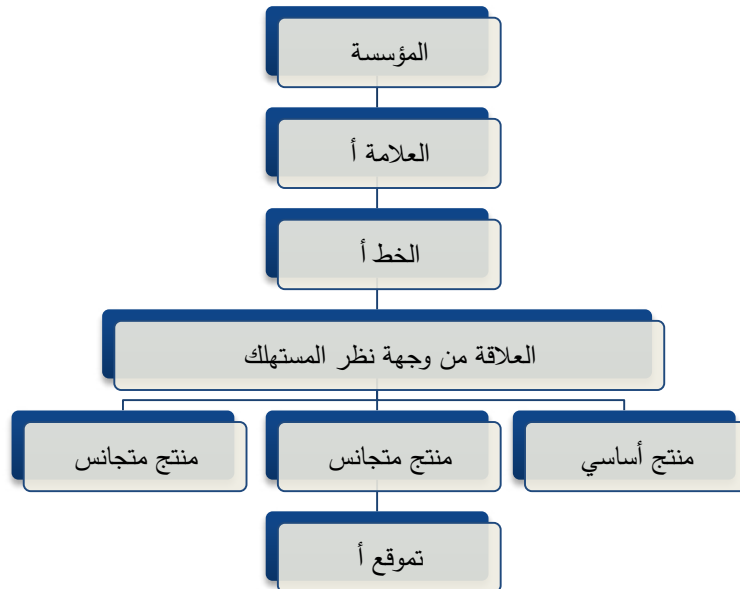
تسمح إستراتيجية توسيع التشكيلة بإدخال منتجات جديدة تختلف من حيث الحجم ، الذوق، اللون، التصميم، أو مكونات إضافية... الخ، تحت اسم العلامة التجارية الحالية.

مثال: شامبو Haed & Shoulders نفس المنتج وتحت نفس العلامة ولكن منه بالنعناع، الشاي الأخضر، الليمون... الخ¹.

وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالة إذا أرادت المؤسسة تحقيق تكلفة أقل أو خطورة أقل في تقديم منتج جديد، أو للتوافق رغبات المستهلكين المختلفة، أو يمكن أن يعود إلى الفائض في الإمكانيات الإنتاجية. والشكل اللاحق يفسر هذه الإستراتيجية أكثر:

¹ Philip Kotler, GaryArmstrong, **Principles of Marketing**, 14^E, Pearson Prentice Hall, New York USA, 2011, p250.

شكل رقم (1-05): إستراتيجية توسيع الخط



Source: Kapferer J.N, *Les marques capital de l'Entreprise*, 3éme edition, Eyrolles, France, 2003, p239.

ومن إيجابيات هذه الإستراتيجية أن المؤسسة تستخدمها في حالة¹:

- 1- إذا أرادت المؤسسة تقديم تكلفة أقل أو خطورة أقل في تقديم منتج جديد؛
 - 2- تسهيل وتيرة عملية الطرح التجريبي للمنتج؛
 - 3- تسريع عملية الانتقال لعناصر الجودة التي تتكون منها صورة العلامة التجارية؛
 - 4- تحقيق معدلات نمو عالية للمبيعات في وقت زمني وجيز؛
 - 5- دعم إضافي لصورة العلامة؛
 - 6- رفع درجة القوة التفاوضية أمام الموزعين؛
 - 7- الحصول على خبر إضافية نتيجة التوسع إلى منتجات أخرى.
- كما أنه ينبغي لنجاح هذه الإستراتيجية ما يلي²:
- 1- التحليل الجيد لصورة العلامة التجارية، وتحديد الارتباطات الذهنية القوية بالعلامة التجارية؛
 - 2- تحديد المسافة التي تفصل بين صنف منتجات العلامة الأصلية والمنتجات المراد التوسع من خلالها؛
 - 3- تقادي مجموعة الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى فشل التوسع.
- ومن مخاطر هذه الإستراتيجية نذكر³:

- 1- التماذي في توسيع الخط قد يتسبب في خروج المنتج عن معناه الأساسي، وقد يتسبب أيضا في إرباك وتشتيت المستهلك أو إحباطه، بسبب عدم توافق خصائص المنتجات المراد التوسع فيها مع صورة العلامة؛

¹ هواري معراج وآخرون، مرجع سابق، ص .

² عبادة محمد، مرجع سابق، ص 65.

³ ازموود رشيد، مرجع سابق، ص 60.

2- النتائج العائدة من التوسع ربما تكون على حساب عنصر أو منتج آخر في الخط الإنتاجي، لذلك فإن إستراتيجية التوسع تكون فعالة ومجدية إذا استطاعت جذب الأضواء من منتجات المنافسين وليس بأن تقضي على منتجات المؤسسة نفسها أو تتسبب في تفكيك الخط عن بعضه.

ثانياً: إستراتيجية توسيع العلامة Brand extension

لم يتم تعريف توسع العلامة التجارية بشكل دقيق، ولهذا تعددت التعاريف، فحسب Philip Kotler "تسمح إستراتيجية توسع العلامة باستعمال اسمها والتي تمتلك قوة في سوقها من أجل إطلاق أو تقديم منتج ينتمي إلى صنف منتج جديد"¹.

وتعرف أيضاً على أنها: " تقديم منتج جديد مختلف عن المنتجات الأخرى لنفس العلامة التجارية". ومن هذه التعاريف يظهر لنا أن توسع العلامة يتمثل في إطلاق منتج جديد في السوق يختلف عن منتجات العلامة التجارية الأصلية من ناحية الوظيفة والمزيج التسويقي المكون لها، وتختلف عن صنف المنتجات المرفقة بالعلامة التجارية الأصلية.

ويمكن أن يأخذ توسع العلامة التجارية الأشكال التالية:²

1) توسع عن قرب أو توسع الاستمرارية: يتعلق الأمر بتطوير نطاق جديد للمنتجات . وتوسيع المنتج يعني بان العلامة التجارية توسع عرضها من المنتجات أو الخدمات وقامت شركة Orangina rouge بتعزيز عرضها من المنتجات في المشروبات الغازية.

في الحقيقة تمثل كل ابتكار توسع للعلامة التجارية . فلا يجب الخلط بين توسع العلامة التجارية و توسع التشكيلة لان توسيع التشكيلة هو دعم جديد داخل تشكيلة منتجات العلامة التجارية.

2) التوسعات الغير مستمرة: تحذف التثاؤب التكنولوجي. والشقوق المادية بين المنتجات . وهي تنوعات حقيقية . فمثلاً مؤسسة Yamaha توسعت في الدراجات النارية وآلات البيانو.

3) التوسع الجغرافي: تدويل العلامة التجارية. يعني توسيع حضور العلامة التجارية في العالم. وغزو أسواق جديدة أجنبية وهي تمثل فرصة للعلامة التجارية من اجل تدعيم حضورها. هويتها واكتساب عناصر جديدة لشرعيتها . ولمصداقيتها . هذا النوع من التوسع يسمح للعلامة التجارية بزيادة حضورها. وتوزيعها الكمي في سوق أجنبي.

4) التوسع في الفئة المستهدفة: الغرض منه هو توسيع جمهور العلامة التجارية عن طريق منتج أو خدمة موجهة لإغراء فئة مستهدفة أكثر اتساعاً . و الوصول إلى علامة تجارية قوية في أي مؤسسة. يستوجب ليس فقط جذب فئة من المجتمع . بل استمالته إلى للعديد من الفئات الاجتماعية.

مثال: عندما تقوم شركة Intel باستخدام علامتها التجارية الناجحة وتقوم بتقديم اللوحات الأم Intel by

Motherboards.

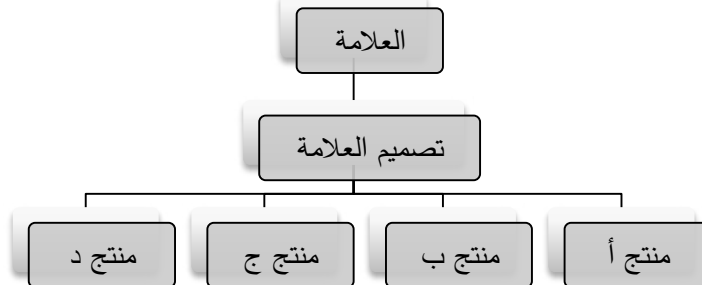
¹ جاري صالح، مرجع سابق، ص 22.

² نفس المرجع السابق، ص 23، 24.

أو تقوم شركة Barbie بتوسيع علامتها لتنتقل إلى تصنيع ملابس Barbie، أو الأدوات المدرسية لـ Barbie، و أما المجموعة اليابانية فقد وسعت من تسميتها على المنتجات مثل: السيارات، الدرجات النارية، المحركات والغواصات وغيرها¹.

والشكل التالي يوضح هذه الإستراتيجية أكثر:

شكل رقم (1-06): إستراتيجية توسيع العلامة



Source: Kapferer J.N, Les marques capital de l'Entreprise, 3éme edition, Eyrolles, France, 2003, p240.

إن إستراتيجية توسيع العلامة تعطي العديد من المزايا، تتمثل في:²

- 1- يشمل التوسيع اكبر قطاع من السوق؛
- 2- استخدام هذه الإستراتيجية يساعد على التعرف وقبول المنتجات الجديدة في السوق، في وقت سريع ويقطع التكاليف الإعلانية لبناء علامة جديدة؛
- 3- العلامة التجارية التي أثبتت جدارتها بقوة تسهل على المؤسسة الدخول في أسواق الأصناف التجارية الجديدة، معلنة عن اعتراف بالمنتج وقبول أسرع لها من قبل المستهلكين، على سبيل المثال تضع Sony اسمها على أغلبية منتجاتها الالكترونية الجديدة، مشكلة بذلك إدراكا سريعا للجودة العالية في كل منتج جديد، وبهذا الشكل تخفض عمليات توسيع العلامات من نفقات الإعلان الضرورية عادة لتعريف المستهلكين بالعلامات التجارية الجديدة.

من مخاطر هذه الإستراتيجية:

- 1- توسيع العلامة لمنتجات جديدة ربما يشوش على صورة المنتج الأساسي للمؤسسة، كما انه لو فشلت المؤسسة في توسيع العلامة فأن هذا سينعكس على موقف المستهلكين نحو أي منتج يحمل العلامة بشكل سلبي؛
- 2- ومن ناحية أخرى اسم العلامة وطبيعتها قد لا يتوافق بشكل سليم مع بعض المنتجات حتى ولو كان المنتج يرضى العميل بشكل كامل، فلا يمكن مثلا تصور عصائر Lipton أو أثاث Sony³.

¹Philip Kotler, GaryArmstrong, op cit, p250.

² ازمورد رشيد، مرجع سابق، ص 61.

³ هواري معراج وآخرون، مرجع سابق، ص 42.

ثالثا: إستراتيجية العلامات المتعددة Multi Brands

تسمح استراتيجية العلامات التجارية المتعددة للمنتج بالحصول على عدة علامات تجارية، تتنافس فيما بينها وهذا من أجل الحصول على حصة سوقية معتبرة ، تغطي بها العلامات التجارية التي لا تحقق ربحية .

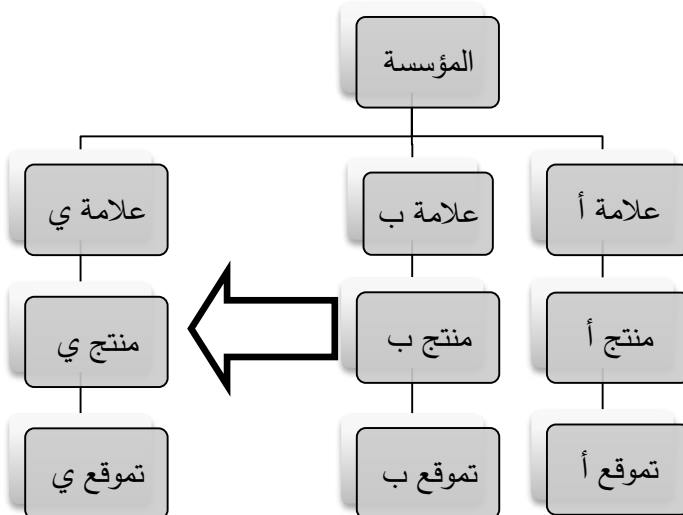
حيث تتيح هذه الإستراتيجية للمؤسسة مجموعة من المزايا التي تتمثل في ما يلي:¹

- 1- تجزئة السوق بشكل أفضل حيث كل علامة تقوم بوظائف مختلفة وتتمتع بمزايا أكثر؛
- 2- تكمن في أنه بمساعدتها يمكن للمؤسسة أن تميز بشكل فعال أكثر المنتجات الجديدة في إطار العلامات الفردية التجارية؛
- 3- تخفض في الوقت ذاته من خطر فشل علامات معينة التي تلحق الخسائر والضرر بسمعة المؤسسة بشكل عام؛
- 4- تسهيل عملية إنتاج المنتجات الجديدة لاسيما إذ كانت العلامة الاحتكارية تتمتع بمكانة مستقرة في السوق.

مثال: شركة Procter & Gamble تقدم علامات مختلفة في معجون الأسنان، وأيضا علامات مختلفة في المساحيق،....الخ. والعلامات المتعددة تقوم بتقديم خصائص مختلفة ومحفزات مختلفة للشراء، كذلك تسمح للمؤسسة بفرض علامتها في رفوف المتاجر واستهلاك مساحة كبيرة منها².

والشكل التالي يوضح هذه الإستراتيجية:

شكل رقم (1 - 07): إستراتيجية العلامات المتعددة



Source: Kapferer J.N, *Les marques capital de l'Entreprise*. 3éme edition, Eyrolles, France, 2003, p240.

¹ ازموورد رشيد، مرجع سابق، ص 62.

² Philip Kotler, Gary Armstrong, op cit, p251.

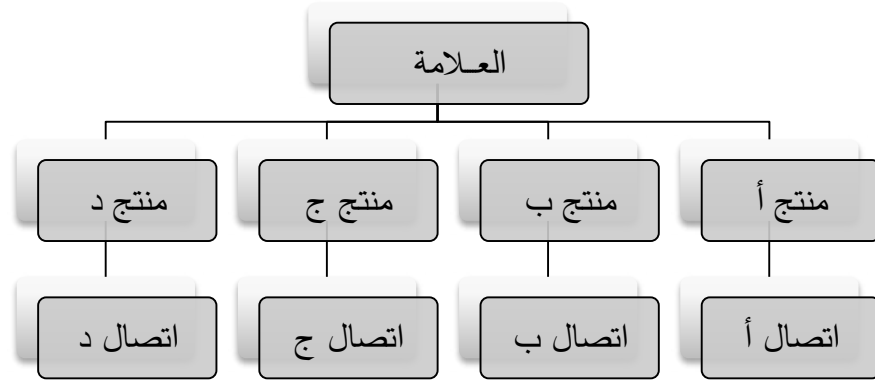
ومن مخاطر هذه الإستراتيجية أنه:

مع كثرة العلامات سيكون لكل علامة حصة سوقية ضيقة ومنخفضة ولا يوجد أي منها عظيم الربحية، فالمؤسسة توزع وتبدد جميع مواردها على علامات متعددة بدلا من أن تركز هذه الموارد على علامة واحدة أو عدد قليل يمكن أن يكون عظيم الأرباح¹.

رابعا: إستراتيجية العلامات الجديدة New Brands

حيث تقوم المؤسسة باستخدام علامات جديدة عندما تدخل في خطوط جديدة للمنتجات، مثال: Honda قدمت سيارة Acura عندما أقامت خط إنتاج منفصل لسيارة luxury². يمكن تفسير هذه الإستراتيجية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (1 - 08): إستراتيجية العلامات الجديدة



Source: Kapferer J.N, *Les marques capital de l'Entreprise*. 3ème edition, Eyrolles, France, 2003, p243.

من مخاطر هذه الإستراتيجية أنها تتشابه مع مخاطر تعدد العلامات فالمؤسسة ستوزع مواردها على علامات مختلفة، بالإضافة إلى ذلك في بعض المنتجات سيعتقد المستهلك أن هناك العديد من المنتجات مع مجرد فروق قليلة فقط، لذلك بدأ الآن المسوقين في تطوير استراتيجيات Mega Brand حيث يتم إسقاط العلامات الضعيفة ويتم التركيز فقط على العلامات التي ستحقق المرتبة الأولى أو الثانية من حصة السوق ويتم استثمار الأموال فيها³.

¹ هواري معراج وآخرون، مرجع سابق، ص ص 42-43.

² Philip Kotler, Gary Armstrong, op cit, p251.

³ هواري معراج وآخرون، مرجع سابق، ص ص 43-44.

خلاصة :

تعتبر العلامة التجارية وسيلة مهمة لتعريف المنتجات الخاصة بمؤسسة معينة وتمييزها عن مختلف المنتجات المنافسة، وتساعد في توظيف أساليب التسويق بشكل أفضل، ولهذا أخذت العلامة اهتماما كبيرا من رجال التسويق الذين قاموا بدراسة مكوناتها ومعرفة الخصائص التي تجعل منها علامة جيدة.

لذا جاء هذا الفصل حول الإطار النظري لإستراتيجية العلامة التجارية للمؤسسة حيث تم التطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية حول العلامة التجارية، وتوصلنا إلى أن العلامة التجارية هي عبارة عن اسم، رمز، إشارة... الخ، لتمييز منتجات المؤسسة عن منافسيها، وتتميز بمجموعة من الخصائص (كسهولة النطق، التذكر، المنظر... الخ)، لكي تحقق الأهداف المرجوة منها، وتتكون العلامة التجارية من مجموعة من المكونات (الاسم، التغليف، الشعارات...)، لتساهم في جذب انتباه المستهلكين وتسهيل تمييزها.

وهناك العديد من أنواع العلامات التجارية التي يمكن للمؤسسة أن تستعملها، بحيث يتميز كل نوع عن غيره بوظيفة خاصة تميزه، إضافة إلى الوظائف المشتركة التي تحققها والتي تناولنها من جانبيين بالنسبة للمستهلك وبالنسبة للمؤسسة.

ونظرا لأهمية العلامة التجارية والدور الذي تلعبه في الحياة الاقتصادية لأي مؤسسة، فقد سارعت الأنظمة والقوانين إلى حمايتها كونها حق فكري خالص، من خلال إصدار مختلف القوانين التي تسمح لصاحب العلامة أن يحافظ على علامته، ويحميها من مختلف أشكال التقليد على الصعيدين الدولي والمحلي.

وتتبع المؤسسات إحدى الخيارات الإستراتيجية في تقديم منتجات جديدة للحفاظ على صحة علاماتها التجارية، ويتمثل هذا الخيار في إتحاد العلامات التجارية أو من خلال التوسع الذي يصبو إلى تطوير العلامة وزيادة تأثيره على الزبائن الحاليين، وكسب زبائن جدد وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية أمام منافسيها في القطاع.

وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي لتوضيح كيف يمكن أن تكون العلامة التجارية إستراتيجية تتخذها المؤسسة من أجل تحقيق تنافسياتها.

الفصل الثاني :

الأطار النظري

للتنافسية والميزة التنافسية

تمهيد:

في ظل الانفتاح الكبير للأسواق والتطور السريع في مجال التكنولوجيا وجدت المؤسسات نفسها في محيط يتسم بالتعقيد والمنافسة الشديدة، فقبل انفتاح الأسواق كانت المؤسسات تنشط في سوق محمية من طرف الدولة تتميز بضعف المنافسة، إن لم نقل انعدامها، خاصة في بعض القطاعات، لكن مع الانفتاح زاد عدد المؤسسات وتتنوع منتجاتها، واختلفت وتباينت رغبات الزبائن، وتساعد التنافس، مما أدى إلى تغير الخارطة الاقتصادية، حيث زادت شدة المنافسة سواء على الصعيد المحلي أو العالمي، هذه التحولات السريعة والعميقة والتهديدات الناتجة عنها تحتاج لمن يحسن التعامل والتكيف معها، الذي ترتبط فعاليته لحد كبير بقدرة المؤسسة على المنافسة، حيث أصبحت أمراً حتمياً.

انطلاقاً مما سبق يمكن القول إنه لا يمكن للمؤسسات أن تبقى بمعزل عن تأثير هذه التغيرات، التي تحتم عليها السعي الجاد كي تتوفر على قدرات تنافسية مستدامة، قصد التفوق على منافسيها، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها عنهم، بحيث يجب أن تكون قادرة على إيجاد مكانة في السوق والحفاظ عليها لأكثر فترة ممكنة، حيث تعتبر التنافسية الآلية الأساسية للمؤسسة المعاصرة في غزو الأسواق في مختلف المناطق، بإتباع عدة استراتيجيات والسيطرة عليها لتحقيق أهدافها في الربح، النمو والبقاء.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار العام لمفهوم المنافسة، التنافسية والميزة التنافسية.
- المبحث الثاني: التحليل الإستراتيجي التنافسي.
- المبحث الثالث: إستراتيجية العلامة التجارية كمصدر لدعم تنافسية المؤسسة.

المبحث الأول : الإطار العام لمفهوم المنافسة، والميزة التنافسية.

تتجسد تنافسية المؤسسة في اكتسابها لميزة تعكس تفوقها في مجال صناعي ما عن بقية المنافسين، حيث بات الكل يبحث عن مصادرها وسياسات الاستحواذ عنها، باعتبارها تعد من أهم مقومات التميز، التفوق والبقاء، ولهذا سوف نحاول التعرف على بعض المفاهيم المتعلقة بها.

المطلب الأول: ماهية المنافسة.

أولاً: تعريف المنافسة

تعددت تعاريف المنافسة، ولم يتم الإجماع على تحديد مفهوم معين لها، فمنهم من يرى بأن المنافسة هي "الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات متقاربة أو متماثلة في السوق."¹ كما تعرف بأنها "وسيلة اكتشاف هيكل السوق الأمثل، غايته تعظيم رفاهية المستهلك، بحيث يسعى كل من عارضى المنتج إلى تعظيم الفارق بين القيمة التي ينظر إليها الزبائن للمنتج المعروض وبين تكلفة التكامل (الإنتاج والاستعمال)."²

وتعرف أيضا على أنها "تعدد المسوقون وتنافسهم لكسب العميل، بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، الخدمة بعد البيع،... الخ."³ من التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:

- 1 - تتعلق المنافسة بالمؤسسات التي تنتج منتجات بديلة؛
- 2 - الهدف من المنافسة كسب العميل وتعظيم منفعتهم؛
- 3 - التنافس بين المؤسسات يقوم على أساس عدة عناصر السعر، السرعة في تقديم الخدمة، الجودة، الخدمات التكميلية للمنتج،... الخ.

ثانياً: تحليل المنافسة

يتم من خلال دراسة العناصر التالية:

(1) **التعرف على المنافسين:** هناك عدة أسئلة تطرحها المؤسسة وتحاول الإجابة عنها، بغية التعرف على منافسيها والتقرب أكثر فأكثر منهم وهي من هم منافسوها؟ ما هي استراتيجياتهم؟ وما هي نقاط قوتهم وضعفهم؟ وهناك ثلاث خطوات تساعد المؤسسة في تعريف منافسيها هي:

¹Jean- Claude Tarondeau, **Stratégie industrielle**, Edition Vuibert, Paris, 2^{ème} édition, 1998, p33.

² لحوّل سامية، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007، ص 59.

³فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 20.

أ- تحديد المنافسين: إن تحديد المؤسسة لمنافسيها لا يتوقف على المنافسين الحاليين، وإنما يمتد إلى المنافسين المحتملين الذين يشكلون خطراً عليها، لكن المنافس لا يعني دوماً المؤسسة أو المنتج المنافس، بل هو كل من يساوم المؤسسة ويحاول أن يقطع جانباً من أرباحها.¹

ب- تحديد استراتيجيات المنافسين: إن التعرف الدقيق للمؤسسة على أقرب منافسيها ضروري لفهم استراتيجياتهم، وهؤلاء المنافسين هم الذين يتبعون نفس الإستراتيجيات، ويشكلون ما يعرف بالمجموعة الإستراتيجية داخل القطاع، والتي تعرف بأنها "عبارة عن مجموعة من المؤسسات تتبنى أنواعاً متشابهة من الإستراتيجيات داخل نفس الصناعة."²

ومن فوائد فهم تحليل المجموعة الإستراتيجية نذكر:³

1- تساعدنا في التعرف على المنافسين المباشرين، وبالتحديد في مختلف المجموعات الإستراتيجية، حيث إن أقرب منافسي المؤسسة هم الذين يشاركونها في مجموعتها الإستراتيجية، وليس أولئك المنتمين إلى مجموعات إستراتيجية أخرى، ويتجه المستهلكون للنظر إلى منتجات هذه المؤسسات كبداية مباشرة لبعضها البعض، وهكذا يأتي التهديد الأكثر من داخل مجموعتها الإستراتيجية؛

2- نعرفنا على أي أساس تقوم المنافسة؛

3- تثير سؤال حول احتمال مغادرة المؤسسة لمجموعة اتجاه أخرى، والتحرك بين المجموعات يتوقف على تواجد حواجز الدخول في كل مجموعة إستراتيجية؛

4- تحديد المجموعات الإستراتيجية يسمح لنا بتعريف الفرص الموجودة في القطاع؛

5- تعريف المجموعات الإستراتيجية يسمح لنا في النهاية باستنتاج عدد من المشاكل الإستراتيجية.

ج- تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين: إن مقارنة وضع المؤسسة بالمؤسسات المنافسة يساعد على وضع إستراتيجياتها، لأن إمكانية تنفيذ الإستراتيجيات وتحقيق الأرباح يتوقف بدرجة كبيرة على قوة أو ضعف المنافسين، فجانبا القوة هو المقدر المتميزة والخاصة والتي تعد هامة، حيث يعطي للمؤسسة ميزة التفوق، أما جانب الضعف فيعبر عن عدم امتلاك المؤسسة للطاقة اللازمة للقيام بعمل ما، على الرغم من توافرها لدى المنافسين.

(2) متابعة البيئة التنافسية: إن تحليل المنافسة والتعرف على مكونات البيئة التنافسية للمؤسسة التي تعمل فيها لا يكفي لبناء إستراتيجية ناجحة للتنافس، فعلى الرغم من أهمية التعرف على مكونات هذه البيئة تبقى هناك العديد من الخطوات الهامة والمطلوبة للاستعلام عن المنافس هي:

أ- جمع المعلومات عن البيئة التنافسية: تخضع عملية جمع المعلومات لجهد منظم حتى يتسنى الحصول عليها، فالدراسة المستمرة لأوضاع السوق تعتبر عملية حتمية للحصول على المعلومات التالية:

¹نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003/2002، ص ص 29، 30.

²روبرت-بيس-ديفيد-لي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2008، ص 164.

³بين مويزة أحمد، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005، ص 117.

- 1- أنواع المنتجات ومواصفاتها التي يطلبها السوق، والتي يمكن للمؤسسة إنتاجها بمزايا نسبية أكبر من منافسيها؛
 - 2- أنواع الزبائن لمختلف المنتجات وتفضيلاتهم من حيث المواصفات، الأسعار والشروط؛
 - 3- أنواع المنافسين، درجات سيطرتهم على السوق والمزايا التي يتمتعون بها؛
 - 4- أنواع المنتجات المنافسة أو البديلة المتوفرة في السوق، ومصادر إنتاجها؛
 - 5- أنواع الخدمات المكملة للمنتجات، ومدى توفرها لدى المنافسين؛
 - 6- حركة الأسعار في السوق للمنتجات البديلة؛
 - 7- حجم السوق الحالي والمرتبب في الفترات القادمة مقدرا بكمية المبيعات.¹
- ب- كشف وتحليل الفرص والتهديدات:** تعكس المعلومات التي يتم جمعها فرصا للمؤسسة ينبغي اقتناصها، أو تهديدات ينبغي تفاديها، ويتم اكتشاف الفرص والتهديدات من خلال استعراض المعلومات والبيانات التي يتم جمعها، ثم مناقشتها لتحديد تأثيرها المحتمل، ومحاولة التنبؤ بسلوك واتجاهات المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المؤسسة، وتقدم عملية تحليل الفرص والتهديدات احتمالات وجود مركز نسبي معين يمكن أن تحتله المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه الفرص والتهديدات، مما يساعد المؤسسة في توجيه جهودها اتجاه استغلال الفرصة ومواجهة التهديد.²

ثالثا: أنواع المنافسة

- هناك نوعان من المنافسة فيما يتعلق بمجال أعمال المؤسسات وهما:³
- 1) **المنافسة غير المباشرة:** تتمثل في المنافسة والصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما من أجل الفوز وكسب الموارد المتاحة، فالمؤسسات من خلال بحثها عن المردودية، الربحية والتفوق على منافسيها تسعى إلى الفوز بنصيب الأسد من هذه الموارد وبأحسن الظروف، وذلك من ناحية الجودة والتكلفة، مما يسمح لها بتعظيم الأرباح في ظل المنافسة، وعليه نستنتج بأن المنافسة غير المباشرة تتمثل في تلك الصراعات التي تحدث بين مختلف المؤسسات من أجل الظفر بالموارد المتاحة في البيئة، بأحسن جودة وأقل تكلفة ممكنة.
 - 2) **المنافسة المباشرة:** تتمثل أساسا في تلك المنافسة القائمة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي، أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات، وهذا النوع من المنافسة هو الذي يهيم المؤسسات بصفة أكبر من النوع الأول، ولا بد من الإشارة إلى أن المنافسة تختلف من قطاع لآخر، حيث تعرف بعض القطاعات منافسة شديدة، وأخرى تعرف منافسة محدودة، وذلك حسب عدد المؤسسات المتدخلة في السوق، وإمكانيات المتدخلين.

¹نحاسبية رتيبة، مرجع سابق، ص 32.

² نفس المرجع السابق، ص 34.

³غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص ص 71، 72.

من خلال ما سبق نستنتج بأن المؤسسة تسعى دائما إلى الاستغلال الأمثل للمنافسة غير المباشرة من أجل الوصول إلى مكانة مرموقة في إطار المنافسة المباشرة، بفعل أدائها، فعاليتها، كفاءتها واستراتيجياتها التنافسية التي تسمح لها بالحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة وبمردودية عالية.

المطلب الثاني : مدخل عام للتنافسية

أولاً: تعريف التنافسية

قبل أن نشرع في تعريف التنافسية الصناعية علينا التطرق إلى الفرق بين التنافسية والتنافس، فإذا كانت التنافسية يمكن أن تعرف على أنها قدرة البلد على تصريف بضاعته في السوق الدولية، فإن التنافس هو الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في البلد المعني، وبالتالي التي تصف تلك السوق المعنية، والتنافس والتنافسية من العناصر الأساسية لأي تحليل للإنتاج والتجارة الدولية.¹

ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن مؤسسة، قطاع أو عن دولة.

(1) تنافسية المؤسسة: تعرف على أنها "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق المحلية والدولية."²

كما تعرف بأنها "القدرة التي تملكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها."³

(2) تنافسية القطاع: تعرف على أنها "قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية."

(3) تنافسية الدولة: تعرف على أنها "قدرة البلد على تحسين مستوى معيشة المواطنين من خلال تحقيق معدلات نمو عالية ومستدامة، ووضع قابل للاستمرار لميزان المدفوعات."⁴

ونشير في الأخير إلى أن العلاقة بين التنافسية على صعيد المؤسسة، القطاع والدولة هي علاقة تكاملية، إذ أن إحداها تؤدي إلى الأخرى، فلا يمكن الوصول إلى قطاع تنافسي دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية، غير أن وجود قطاع أو مؤسسة يملكان قدرة تنافسية لا يؤدي إلى حيازة الدولة لهذه القدرة.

¹ أمال عياري ورجب نصيب، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول: تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002، ص 13.

² كمال رزيق، فارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2003، ص 202.

³ AlouniAoemeurAkki, **le système d'information comptable et la compétitivité des entreprises**, séminaire international sur la compétitive des entreprises économiques et mutation de l'environnement, Biskra, 2002, p229.

⁴ رياض بن جليلي، سياسات تطوير القدرة التنافسية، دورية سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الثالث والثمانون 2009، ص 6.

ثانياً: أنواع التنافسية

تميز الكثير من الأدبيات بين أنواع التنافسية التالية:¹

- (1) تنافسية التكلفة أو السعر: فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل.
- (2) التنافسية غير السعرية: باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية وغير السعرية، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية.
- (3) التنافسية النوعية: تشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الابتكارية، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك، وحيث المؤسسات المصدرة ذات سمعة حسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعه حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسيه.
- (4) التنافسية التقنية: حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

ثالثاً: أسباب التنافسية

للتنافسية أسباب كثيرة نوجزها فيما يلي²:

- 1- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية؛
- 2- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة التغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطور أساليب بحوث السوق و تقنيات القياس المرجعي والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية؛
- 3- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الإنترنت وشبكات الإنترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.
- 4- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير، ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال ؛
- 5- مع زيادة الطاقات الإنتاجية، وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات الكثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت

¹ وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، دورية سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الرابع والعشرون، 2003، ص 07.

² احمد السيد كردي، إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العصرية، على الموقع الإلكتروني: <http://ahmedkordy.blogspot.com>،

تاريخ الاطلاع 2015/05/2 الساعة 30 : 10 .

أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

ويتضح أن كل هذه العوامل ستدفع المنافسين إلى بذل جهد أكثر أي المزيد من التنافس، كما أن وفرة المعلومات والتدفق السريع لنتائج البحوث والتطورات التقنية ييسر للمؤسسات الدخول في مشروعات مهمة لتطوير منتجاتها دون أن تظطر لتكوين إمكانيات للبحث والتطوير خاصة بها، وبالتالي توفر الاستثمارات التي قد لا تكون متاحة لها، وهذا ما يزيد بدوره من الجهود التنافسية.

رابعاً: أهداف التنافسية.

تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف أهمها ¹:

- 1- تحقيق درجة عالية من الكفاية : بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة؛
- 2- التطور والتحسين المستمر للأداء : من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والإبتكارات، والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة؛
- 3- الحصول على نمط مفيد للأرباح : إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها .

خامساً: مؤشرات قياس التنافسية

1) على مستوى المؤسسة: فيما يلي أهم مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة:

- أ- الربحية: يعتبر مؤشر الربحية كافيًا عن التنافسية الصناعية الحالية للمؤسسة، ويمكن أن تكون هذه الأخيرة في سوق تنافسية تتجه هي ذاتها نحو التراجع، في هذه الحالة فإن التنافسية الصناعية الحالية للمؤسسة لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها، وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة، وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو البراءات التي تحصل عليها.²
- ب- تكلفة الصنع: تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، وذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيراً، أو للسببين السابقين معاً.³

¹العيهار فلة ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية، وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2004/2005 ، ص80.

²وديع محمد عدنان، مرجع سابق، ص 11.

³ نفس المرجع السابق، ص 10.

ج- **الإنتاجية الكلية للعوامل:** إن الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج تقيس الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مشروعات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم.¹

د- **الحصة من السوق:** من الممكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحاً، وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه تحرير التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية، ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة، لذا يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين، وكلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الحدية لمنافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر.²

(2) **على مستوى القطاع:** إن تقييم تنافسية قطاع يتم بالمقارنة مع القطاع المماثل لبلد آخر، وأهم المؤشرات المستعملة هي:

أ- **مؤشرات التكاليف والإنتاجية:** نقول عن قطاع ما أنه تنافسياً إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه مساوية أو أعلى منها لدى المشروعات الأجنبية المزامنة، أو إذا كان مستوى تكاليف الوحدة يساوي أو أقل من تكاليف الوحدة للمنافسين الأجانب.³

ب- **مؤشرات الحصة من السوق الدولي:** يستعمل في هذا المجال الميزان التجاري والحصة من السوق الدولي كمؤشرين عن التنافسية على مستوى القطاع، وهكذا فإن القطاع يخسر تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الوطنية الكلية، أو أن حصته من الواردات تتردد.

ج- **دليل التجارة ضمن الصادرات:** يبين هذا الدليل الصلات التجارية ضمن الصناعات، وكلما ارتفعت قيمته كلما دل ذلك على تقدم الصناعة في البلد المعني.⁴

(3) **على مستوى الدولة:** لقياس تنافسية الدولة هناك مؤشرات هي:

أ- **نمو الدخل الحقيقي للفرد:** إن نمو الدخل الحقيقي للفرد ونمو الإنتاجية مفهومان مرتبطان وليس متطابقان، فالدخل الحقيقي للفرد يعتمد على إنتاجية العوامل الكلية، الموهوبات من رأس المال، الموارد الطبيعية وحدود التجارة، والارتفاع في إنتاجية العوامل الكلية يزيد من دخل الفرد ورأس المال بالإضافة إلى التحسن في حدود التجارة.

¹ عبد الحكيم عبد الله النور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، 2009، ص 25.

² كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص 141.

³ وديع محمد عدنان، مرجع سابق، ص 14.

⁴ يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراتها، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2005، ص 131.

ج- النتائج التجارية للبلد: تقترح الدراسات المتخصصة ثلاثة مقاييس رئيسية للنتائج التجارية للبلد هي فائض مطرد في الميزان التجاري، حصة مستقرة أو متزايدة وتطور تركيب الصادرات نحو المنتجات ذات التقنية العالية أو القيمة المضافة المرتفعة.¹

المطلب الثالث: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

تعددت تعريفات الميزة التنافسية ومن بينها نذكر:

عرف Porter "الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو تقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة."²

كما تعرف أيضاً بأنها "هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط"³.

وتعرف كذلك بأنها " الخصائص أو المواصفات التي يكتسبها منتج ما، والتي تعطي بعض التفوق على المنافسين".⁴

من خلال التعاريف السابقة هناك اختلاف في تحديد مفهوم الميزة التنافسية، فهناك من يرى أن تحقيقها يتم من خلال:

- 1- إنتاج قيم ومنافع للزيائن أعلى مما يحققه لهم المنافسين (بتكلفة أقل، منتج متميز)؛
- 2- الريادة وتحقيق مراكز تنافسية متقدمة من خلال صياغة وتطبيق خياراتها الإستراتيجية؛
- 3- أي شيء يميزها عن منافسيها من وجهة نظر الزيائن.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب الاستناد إلى بعض الشروط التالية:⁵

- 1- أن تكون حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- 2- تتميز بالاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن؛
- 3- أن يكون هناك إمكانية للدفاع عنها، أي يصعب على المنافسين محاكاتها أو إلغائها.

¹ عبد الحميد بوخاري، تعزيز التنافسية الصناعية العربية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى العلمي الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 27-28 نوفمبر 2007، ص 8.

² Michael Porter, *l'avantage concurrentiel*, Dunod, Paris, 2000, p 08.

³ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 13.

⁴ فرحات غول، الميزة التنافسية لربح المعركة التنافسية، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد الثاني عشر، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، فيفري 2009، ص 94.

⁵ هاني نوال، البحث والتطوير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية (دراسة حالة مجمع صيدال)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010-2011، ص 15.

ثانياً: أنواع الميزة التنافسية

يوجد نوعين رئيسيين للميزة التنافسية متمثلين في:¹

1) ميزة التكلفة الأقل: تعني أن المؤسسة لها القدرة على تصميم، تصنيع وتسويق منتجها بأقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة لها، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، و لتحقيق هذه الميزة لا بد من فهم الأنشطة في سلسلة القيمة للمؤسسة و التي تعد مصدراً هاماً لميزة التكلفة الأقل.

2) ميزة تمييز المنتج: هي قدرة المؤسسة على تقديم منتجاً متميزاً و فريداً، و له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع)، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال كفاءات المؤسسة، و توظيف قدرات لتحقيق جوانب التميز.

ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية

وتتمثل أهم مصادر الميزة التنافسية في:²

1) الكفاءة: المقصود بالكفاءة في المنشأة إنتاج حجم معين من الإنتاج بأقل حجم ممكن من الموارد، أي بأقل تكلفة ممكنة، بالمقارنة مع منافسيها في الصناعة، و كنتيجة لذلك سوف تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال انخفاض أسعارها بناء على انخفاض تكاليفها، مما يمكنها من بيع منتجاتها بنفس الأسعار أو بأقل من مستوياتها المتوسطة السائدة في الصناعة، وهذا ما يمكنها من تحقيق قيمة أكبر مقارنة بمنافسيها، وبالتالي تحقيق أرباح أعلى.

2) الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل والمحرك لسلوك المستهلكين، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول لهم والقيمة التي يسعون للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تقدم منتجات ذات جودة عالية، وتعني " توافر خصائص ومواصفات في المنتج تشبع احتياجات وتوقعات العميل، يأتي ذلك بترجمة توقعاته إلى تصميم المنتج بجودة عالية، وتقديم المنتج مع الخدمات المصاحبة إن تطلب الأمر بما يتوافق وحاجات وتوقعات العملاء، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة فرض سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من أي عيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم تخفيض التكاليف، ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيا، بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد.

3) الاستجابة لحاجات العميل: لكي تكون المؤسسة قادرة على مواجهة المنافسة المفروضة، يتعين عليها أن تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من منافسيها، في تحديد وإشباع احتياجات عملائها، وهذا سيخلق

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1996، ص 85.

² هاني نوال، مرجع سابق، ص ص 19، 20، 21.

ولاء من قبل العملاء ويحقق قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التمييز القائم على المزايا التنافسية، وتكون أسبقية الاستجابة لحاجات العميل تبعا للتغير في طلبات السوق، والتي يطلق عليها الزبونية*، وترتبط هذه الاستجابة بـ:

- 1- تحسين جودة وتطوير وتصميم المنتجات بشكل يتلائم مع حاجات ورغبات الزبائن؛
- 2- تقليص وقت تقديم المنتج أو الخدمة للزبون؛
- 3- التقوق في تقديم خدمات ما بعد البيع وعمليات الدعم.

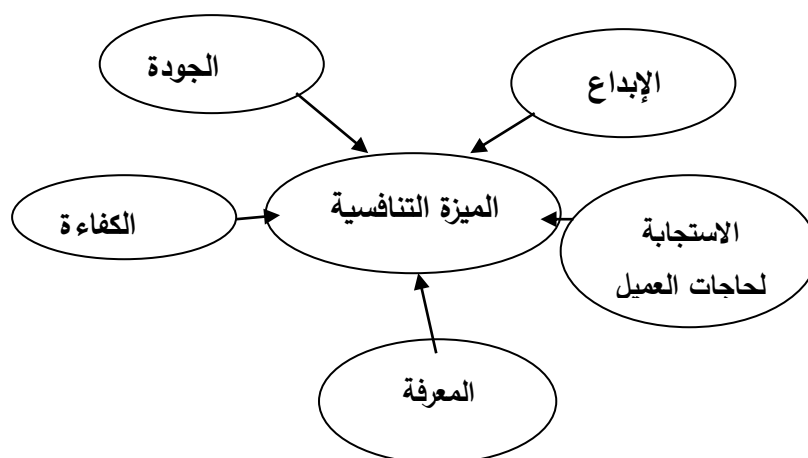
(4) الإبداع: في ظل شدة المنافسة وسرعة التغيير في رغبات واحتياجات العملاء، تسعى المؤسسات إلى التطوير المستمر في منتجاتها لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق واكتساب مزايا تنافسية، ولقد زاد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدرا من مصادر الميزة التنافسية. ويمكن للمؤسسة تحقيق الإبداع من خلال عمليات البحث والتطوير التي تساهم في تحسين الكفاءة من جهة، ورفع مستوى جودة المنتجات من جهة أخرى، ومنه نجد بأن الإبداع يساهم في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات، حيث يمكنها من فرض أسعار عالية وذلك لكونها المورد الوحيد لذلك المنتج الجديد.

(5) المعرفة: تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياساتها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة... الخ، فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

والشكل اللاحق يوضح هذه المصادر:

* الزبونية: تعني القدرة على التكيف و الاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل عميل وتغيير تصاميم المنتج، حيث يتم تقديم المنتجات والخدمات حسب تفضيلات العملاء.

شكل رقم (2-01): سبل تحقيق الميزة التنافسية



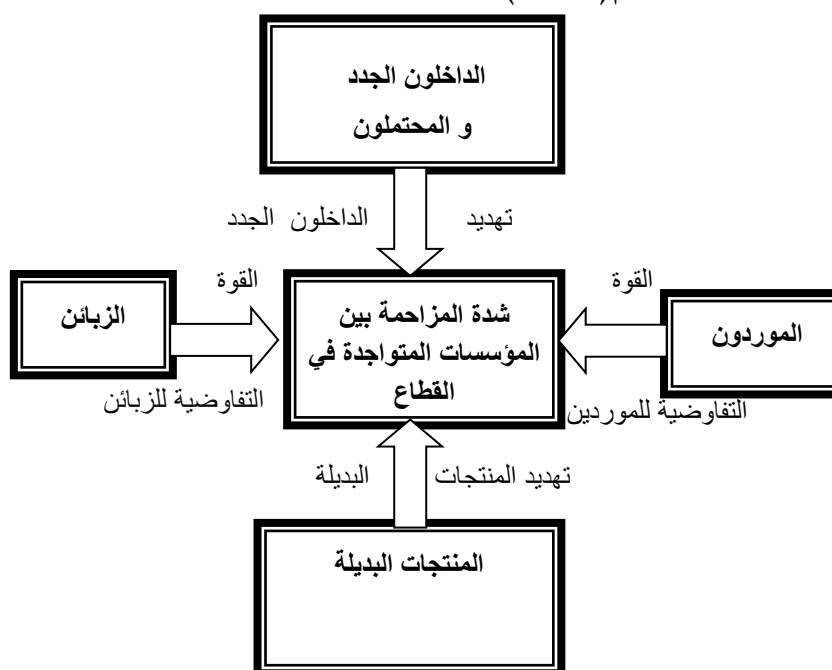
المصدر: من إعداد الباحث: بالاعتماد على : نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات- مدخل استراتيجي-، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص30.

المبحث الثاني: التحليل الإستراتيجي التنافسي

المطلب الأول: تحليل قوى التنافسية لـ "Porte"

قدم "Porter" من خلال تحليله لهيكل التنافسية، مجموعة من القوى التي تحكم المنافسة ويمكن توضيحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-02) قوى التنافس الخمس لـ "Porte"



Source :Michael PORTER،'Choix stratégiques et concurrence'،Edition Economica، Paris، 1982، p4.

وتتمثل القوى التي جسدها "Porter" بالشكل في :

أولاً:الداخلون المحتملون

يجلب المنافسون الجدد عند دخولهم للقطاع زيادة في الطاقة، ورغبة في الحصول على حصة من السوق، والتي تمثل جزءا من الطلب الكلي للقطاع، وهذا يمثل تهديدا بارزا للمؤسسات القائمة حاليا، وبالتالي سوف لن يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة وخفض الحصة السوقية، بل سيؤثر على هيكل المنافسة، ويتوقف هذا التهديد على العوائق الموجودة أمام دخول منافسين جدد للقطاع، وعلى ردود فعل المنافسين الحاليين في السوق.¹ ويمكن اختصار عوائق الدخول للقطاع فيما يلي:

(1) اقتصاديات الحجم: تأتي اقتصاديات الحجم من ضخامة حجم الإنتاج، فإذا كان حجم الإنتاج الذي يحقق أفضل كفاءة إنتاجية للمنشأة هو من الضخامة، بحيث أن أي انخفاض في حجم الإنتاج عن ذلك المستوى سيترتب عنه زيادة ملموسة في تكلفة الإنتاج المتوسطة، فإن هذا الوضع يشكل عائقا أمام دخول منشآت جديدة إلى الصناعة.²

(2) تمييز المنتجات: يعتبر التمييز في المنتجات أحد أبعاد هيكل الصناعة، كما أنه في الوقت نفسه أحد أهم ركائز عوائق الدخول إلى الصناعة، وذلك عن طريق تنويع المنشآت لمنتجاتها تنوعا يجعلها مميزة عن بقية السلع في الصناعة، بحيث لا تعد سلعة بديلة لهذه السلع من قبل المستهلكين، وبالتالي تجعل من الصعوبة على الراغبين في الدخول إلى الصناعة أن يفعلوا ذلك دون أن يتحملوا تكاليف إضافية في الإنتاج، أو أن يبيعوا سلعهم بأسعار أقل من أسعار المنشآت القائمة.³

(3)الاحتياجات في رأس المال: تمثل حتمية استثمار موارد مالية معتبرة لدخول في المنافسة حاجزا في حد ذاته، خاصة إذ تعلق الأمر بالأموال لتغطية تكاليف الإعلان، البحث والتطوير... الخ.⁴

(4)المزايا المطلقة للتكاليف: تدل على تميز المؤسسة القائمة بتكاليف أقل من تكاليف المؤسسات الجديدة على كمية الإنتاج المعطاة. تنشأ هذه المزايا للمنشآت القائمة من امتلاك براءة اختراع، الاستحواذ على مصادر المواد الخام، طاقة نادرة أو محدودة العرض أو الحصول على مصادر تمويلية بتكلفة أقل.⁵

¹زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 105.

²أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، دار زاهر للنشر والتوزيع، جدة، 1994، ص 84.

³نفس المرجع السابق، ص 111، 112.

⁴Michael. PORTER, *Choix stratégiques et concurrence*, Edition Economica, Paris, 1982, p4 .

⁵ أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 94، 95.

ثانيا: القوة التفاوضية للزبائن

يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار منتجات القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات بأحسن جودة، وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع، وترتبط قوة الزبائن في القطاع بالعناصر التالية:¹

1- حجم المشتريات في القطاع؛

2- منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون؛

3- نمطية منتجات القطاع؛

4- ضعف ربحية الزبائن؛

5- الزبائن يشكلون تهديدا للتكامل الخلفي.

ويمكن للمؤسسة أن توجه مبيعاتها لمشتريين أقوىاء في السوق، وتحقق أرباحا تزيد عن متوسط الأرباح في السوق، بشرط أن تكون أقل المنتجين تكلفة في صناعتها من جهة، أو أن يتمتع منتجها الذي تصنعه بخصائص غير عادية.²

ثالثا: القوة التفاوضية للموردين

تأتي قوة مساومة الموردين من قدرتهم على استخدام قوتهم في التهديد برفع الأسعار، أو تخفيض جودة السلع والخدمات التي يقدمونها، وتزداد قوة الموردين في الحالات التالية:

1- عندما تكون منتجات المورد متميزة، وتفردته بتكاليف تحويل مرتفعة تحول دون التحول من مورد لآخر؛

2- التهديد بالتكامل الأمامي في الصناعة؛³

3- الإطلاع الكافي على أوضاع المؤسسة الداخلية وعلى معرفة تفصيلية بها؛

4- عدم تركيز خدماتهم على عدد محدود من المؤسسات؛

5- توفر عدد قليل من المؤسسات التي تقدم نفس الخدمة.⁴

رابعا: تهديد المنتجات البديلة

يمكن تعريف المنتجات البديلة بأنها "تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى، ويمكن أن تفي باحتياجات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تفي به منتجات الصناعة محل الدراسة."⁵

¹ بوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية - مصادرها - تنميتها - وتطويرها -، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 6، 7.

² عثمان بن عبد الله بن محمد الصالح، آلية عمل القوى المحركة للمنافسة في الصناعة وفقا لنموذج مايكل بورتر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1423هـ، ص 141.

³ نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، أبو الخير للطباعة والتجليد، الإسكندرية، 2007، ص 60.

⁴ أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 23.

⁵ عثمان بن عبد الله بن محمد الصالح، مرجع سابق، ص 144.

قد تلعب المنتجات البديلة دورا كبيرا لدرجة أنها تهدد منتجات صناعة، أو عدة صناعات معينة، وقد تحد من معدلات نموها مستقبلا، وبشكل خاص إذا وضعت حدا أعلى للأسعار التي تحملها للعملاء، وإذا لم تستطع أن تميز منتجاتها بطريقة مناسبة، فإن هذه الصناعة ستعاني من عدم قدرتها على تحقيق الأرباح، وعلى النمو والاستمرار، بمعنى آخر فإنه كلما زادت درجة جاذبية المقابلة بين السعر والأداء للمنتجات البديلة زاد الضغط على أرباح الصناعة القائمة فعليا، أما عند حدوث العكس فإن المنتجات البديلة لا تحد من ربحية الصناعة. ومن بين النقاط التي يجب التركيز عليها في هذا المجال هي الاهتمام بالسلع التي تنتج بواسطة صناعات ذات ربحية عالية.

ويزداد الاهتمام بالمنتجات البديلة إذا أدت بعض التطورات إلى زيادة المنافسة في الصناعة، مما قد ينتج عنه انخفاض في السعر، أو تحسين في الأداء أو الجودة.¹

خامسا: المنافسة داخل القطاع

حيث تمثل المنافسة بين مؤسسات القطاع أهم عوامل تحديد جاذبية الصناعة، ومن أهم محددات هذه المنافسة: **(1) معدل نمو الصناعة** : إذا كان نمو الصناعة سريع فسوف يتيح لمعظم المؤسسات فرصة لتحقيق أهدافها لتتطور موازاة مع وتيرة نمو القطاع، أما إذا كان نمو الصناعة بطيء فإن المنافسة تكون أكثر شدة، وقد يشكل هذا تهديد للمؤسسات لبلوغ أهدافها، وإن ذلك سيحول المنافسة الى لعبة اقتسام السوق.

(2) التكاليف الثابتة: كلما كانت التكاليف الثابتة منخفضة كلما كانت تكاليف الإنتاج منخفضة، وبالتالي تملك المؤسسة قدرة على التنافس بالأسعار.

(3) الطاقة الإنتاجية: تفضل الكثير من المؤسسات أن تستخدم أقصى طاقة لتشغيل مواردها من أجل تحقيق اقتصاديات الحجم.²

(4) عوائق الخروج: هي جميع العوامل التي تعيق المؤسسة على الخروج من القطاع، وذلك حتى في حالة تحملها لخسائر، مما يؤدي إلى حبس المؤسسة داخل القطاع ويجبرها على حرب عنيفة من أجل الحفاظ على بقائها، خاصة إذا كان القطاع يعرف حالة انكماش.³

ومن بين هذه العوائق نجد:⁴

1- الخسارة الناتجة عن بيع الأصول؛

2- الارتباط العلائقي بالصناعة؛

3- تكاليف عالية مثل التعويضات التي تدفع للعمال؛

4- القيود القانونية والتنظيمية؛

¹ عثمان بن عبد الله بن محمد الصالح، مرجع سابق، ص 145.

² زكرياء مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 107.

³ شويخي إسماعيل، دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002/2003، ص 13.

⁴ رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008، ص ص 173، 174.

5- فقدان الخبرة والمهارات المكتسبة؛

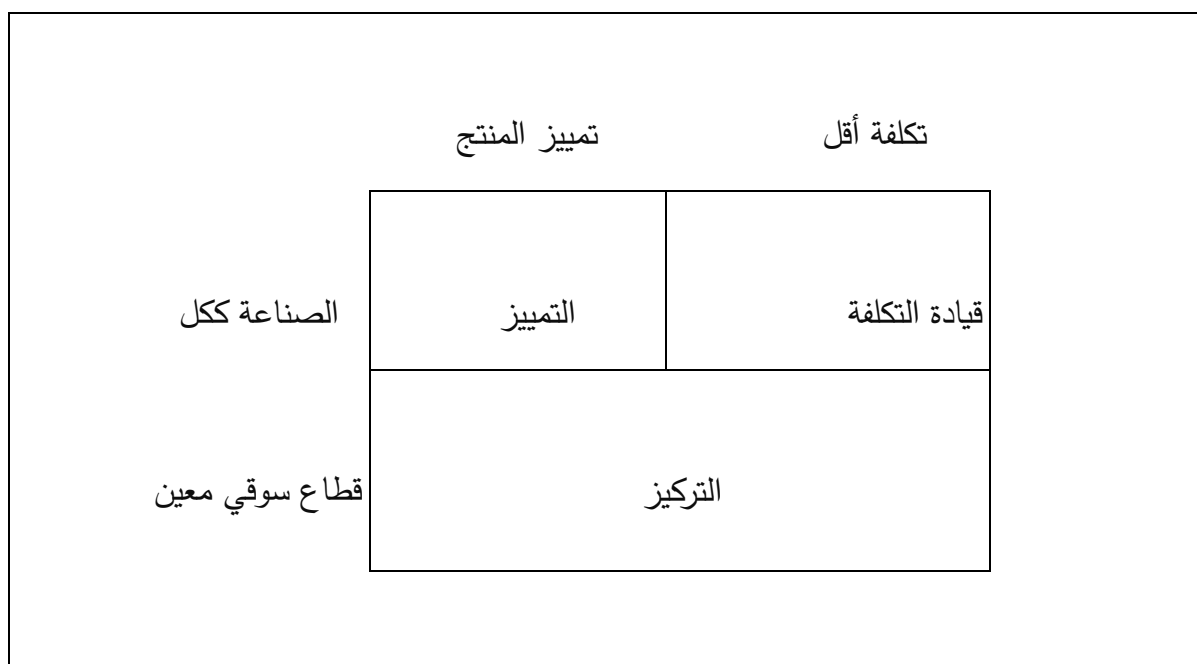
6- التبعية الاقتصادية في مجال صناعي معين، وخصوصا عندما لا تعتمد المؤسسة على تنويع أنشطتها ومنتجاتها، وتعتمد على هذه الصناعة في تحقيق دخلها.¹

انطلاقا مما سبق حاول " Porter " تحليل الصناعة عن طريق البحث عن الاستراتيجيات المناسبة للمؤسسة في صناعة معينة، من خلال تحليل قوى المنافسة في البيئة الصناعية، عن طريق مراقبة تغيرات هذه القوى، التي تمكنها من استغلال الفرص وتفادي التهديدات التي يطرحها المحيط²، ومن ثم تحديد الإستراتيجية المناسبة والمساعدة في القضاء على تنافسية المنافس في قطاع معين.

المطلب الثاني: الإستراتيجيات التنافسية لـ " Porter "

لقد حدد " Porter " في نموذجه الخاص بالإستراتيجيات التنافسية ثلاثة استراتيجيات يمكن أن تحقق أي منهم ميزة تنافسية في السوق، وهي موضحة في الشكل التالي.

شكل رقم (2-03): الإستراتيجيات التنافسية لـ M. Porter



Source: Michael Porter, **Choix Stratégique et Concurrence- Techniques d'analyse des Secteurs et de la Concurrence dans l'industrie-**, Edition Economica, Paris, 1989, p42.

¹ عثمان بن عبد الله بن محمد الصالح، مرجع سابق، ص 151.

² شويخي إسماعيل، مرجع سابق، ص 9.

أولاً: إستراتيجية قيادة التكلفة

يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت تخفيض تكلفتها، بحيث يمكنها البيع بأقل الأسعار في السوق بأكمله، وتكون في موقف قيادي، والذي يمكنها من تحقيق أكبر قدر من المبيعات والأرباح¹، و ما يشجع على استخدام هذه الإستراتيجية هو:²

1- تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير للمؤسسة؛

2- الاستفادة من تراكم الخبرة والتعلم في تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية؛

3- إمكانية الحصول على الموارد بتكلفة أقل.

وتحقق هذه الإستراتيجية النتائج المرجوة في حالة توفر عدد من الشروط هي:³

1- وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة؛

2- نمطية السلع المقدمة؛

3- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛

4- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين؛

5- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالنسبة للمشتريين.

غير أن إتباع هذه الإستراتيجية يخلق العديد من المخاطر منها:⁴

1- سهولة تقليد هذه الإستراتيجية مما يشكل خطراً على المؤسسة؛

2- انخفاض مستوى الجودة نتيجة الاهتمام الكبير بالتكاليف، مما يؤدي إلى تعثر سمعة المؤسسة وفقدانها لعدد

من زبائنها؛

3- عدم مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في السوق، بسبب تركيز المؤسسة على تخفيض التكاليف وإهمال

جانب تكيف المؤسسة مع تلك التطورات؛

4- تحمل خسائر كبيرة، لأن اعتماد المؤسسة على هذه الإستراتيجية يتطلب منها الدخول باستثمارات رأسمالية

كبيرة وبحجم إنتاج كبير.

¹حسن محمد أحمد محمد المختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2009، ص 197.
²محمد زرقون، بوحفص رواني، التسويق الإلكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى العربي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، 2007، ص 14.
³نبيل محمد المرسي، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 254.
⁴منصوري رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص 87.

ثانيا: إستراتيجية التمييز

التمييز هو القدرة التي تملكها المؤسسة من أجل بناء أو تقديم عرض يختلف عن عرض المنافسين، مع الفهم جيدا أن التمييز لا يوجد إلا إذا قبله السوق حقيقة.¹

وتتحقق هذه الإستراتيجية من خلال مجموعة من **المداخل** تتمثل في:²

- 1- خلق مزايا فريدة في أداء المنتج عن المنتجات المنافسة؛
 - 2- تخفيض درجة المخاطر والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شراء السلعة؛
 - 3- جعل عملية الصيانة أسهل وأقل تكرارا؛
 - 4- مرونة المنتج لتلبية حاجات المستهلك.
- ومن أهم مجالات التمييز نذكر:³
- 1- التمييز على أساس التفوق الفني؛
 - 2- التمييز على أساس الجودة؛
 - 3- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك؛
 - 4- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.

لكن تطبيق هذه الإستراتيجية يواجهه عدة صعوبات منها:⁴

- 1- إمكانية عدم رؤية المستهلك لبعض جوانب التمييز؛
- 2- ارتفاع التكاليف عند المبالغة والتمادي في التمييز أحيانا؛
- 3- عدم المقدرة على التمييز يجعل المؤسسة تتفق أموالا دون عائد؛
- 4- عدم قدرة بعض المؤسسات على المقارنة بين منافع التمييز وتكاليفه؛
- 5- محاولة بعض المؤسسات فرض أسعار عالية عند تمييز منتجاتها.

ثالثا: إستراتيجية التركيز

تهدف المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى التركيز على نشاط محدد، أو أنشطة محددة، لتقديم مزيج محدود أو ضيق من المنتجات لقطاع سوقي معين، أو فئة متميزة من المستهلكين.⁵ تعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة مقارنة بخدمة السوق ككل.⁶

¹حسين بلعجوز، الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي، الملتقى العربي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2007، ص 9.

²حسن محمد أحمد مختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2009، ص ص 198، 199.

³نبيل محمد المرسي، مرجع سابق، ص 256.

⁴حسن محمد أحمد مختار، مرجع سابق، ص 199.

⁵أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة و الخدمات، الطبعة الرابعة، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 1999، ص 625.

⁶نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 258.

وتأخذ هذه الإستراتيجية ثلاثة أشكال هي:¹

- (1) **تنمية السوق:** تتم تنمية وتوسيع سوق منتجات المؤسسة من خلال الحصول على أكبر حصة في السوق الحالي، أو الدخول إلى أسواق جديدة على المستوى العالمي.
- (2) **تنمية المنتج:** تهتم إستراتيجية التركيز بإجراء تعديلات، تحسينات وتغييرات على منتجات المؤسسة بما يضيف مزايا جديدة للمنتج، أو بما يوثق صلة المستهلك بالمنتجات المتاحة في السوق الحالي، من خلال تلبية حاجاته ورغباته رغم تنوعها وتجدها.
- (3) **التكامل الأفقي:** يعني أن المؤسسة تعمل على امتلاك أو شراء بعض الوحدات الجديدة، أو المؤسسات المنافسة، أو على الأقل السيطرة عليها لتلبية رغبات المستهلكين المتزايدة، أو استغلال فرص استثمار جديدة بهدف الحد من المنافسة التي تمثلها، أو التحكم في حجمها وبالتالي تحقق المؤسسة من خلال التكامل كفاءة، سيطرة ورقابة أكبر على السوق.

يتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:²

- 1- تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛
- 2- تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.

وتتحقق الميزة التنافسية الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز في الحالات التالية:³

- 1- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من الزبائن، ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرائق مختلفة؛
 - 2- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
 - 3- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين؛
 - 4- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم، معدل النمو والربحية.
- ونشير إلى أن تطبيق هذه الإستراتيجية يرافقه عدة مخاطر منها:⁴
- 1- التركيز على شريحة محددة من الزبائن يؤدي إلى إنتاج محدد، وبالتالي زيادة التكلفة للوحدة الواحدة، ويكون التضارب بين الرغبة في تقديم منتجات بأسعار منخفضة، والرغبة في تلبية احتياجات هذه الشريحة؛
 - 2- زيادة التكلفة غير المباشرة للوحدة الواحدة نتيجة محدودية الإنتاج؛
 - 3- اتساع مجالات التمييز بين المؤسسات ومنافسيها في مجال أعمالها يجعل تنفيذ الهدف الإستراتيجي المحدد أمرا صعبا؛
 - 4- قلة الاختلاف بين منتجات المؤسسة ومنافسيها.

¹اسملاي بحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003، ص ص 28، 29.

²نبيل محمد المرسي، مرجع سابق، ص 258.

³سليمان درمان، الإستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية دراسة استطلاعية في عينة من المنظمات الصناعية العاملة في مدينة الموصل-العراق،، الملتقى العربي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 27- 28 نوفمبر 2007، ص 14.

⁴منصوري رقية، مرجع سابق، ص 89.

المبحث الثالث : إستراتيجية العلامة التجارية كمصدر لدعم تنافسية المؤسسة

تساهم العلامة التجارية في التأثير على رغبات وميولات الزبائن كما تساهم في الرفع من تنافسية المؤسسة من خلال تأثيرها على مختلف مؤشراتها، وهذا ما سوف يتم التطرق اليه في هذا المبحث.

المطلب الأول : تأثير العلامة التجارية على هيكل المنافسة

من بين أهم الوظائف التي تميز العلامة التجارية هي مجموعة المكاسب الإستراتيجية التي تجلبها للمؤسسة؛ فهي تلعب دورا أساسيا على مختلف المستويات الإستراتيجية للمؤسسة. ومن بين أهم الأدوار التي تلعبها العلامة التجارية هو أثرها المباشر على مختلف استراتيجيات النمو (إستراتيجية التركيز في صناعة واحدة، وإستراتيجية التوسع إلى صناعات مختلفة) التي تتبناها المؤسسة؛ حيث أنها تسهل عملية التوغل في الأسواق ورفع الحصة السوقية للمؤسسة، وتتيح للمؤسسة فرصة توسيع تشكيلة منتجاتها. زيادة على كل ما سبق للعلامة التجارية القدرة على التخفيض من شدة القوى التنافسية " Porter " ، كما هو مبين في الجدول اللاحق:

جدول رقم (2-01): تأثير العلامة التجارية على قوى التنافس

القوة التنافسية	تأثير العلامة التجارية
شدة المنافسة في الصناعة	- تخفيض المنافسة والمزاحمة بين المؤسسات من خلال تخصيص الموارد من خلال تميز منتجاتها بالجودة العالية. - تخفيض مجالات التنافس من خلال السيطرة على الأسعار.
الداخلون الجدد	عن طريق حواجز الدخول للصناعة من خلال: - الولاء للعلامة التجارية. - الحماية القانونية للعلامة. - السيطرة على قنوات التوزيع.
المنتجات البديلة	- من خلال توسيع نطاق العلامة التجارية (توسيع تشكيلة منتجات مثلًا)
القوة التفاوضية للموردين	- من خلال ضمان التوريد المنتظم.
القوة التفاوضية للزبائن	من خلال: تثبيت صورة العلامة في ذهنه، الجودة، القيمة المدركة، الولاء للعلامة .

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على : عبادة محمد، تطوير صورة العلامة التجارية، أداة من أدوات تحقيق الميزة التنافسية (دراسة صنف منتجات التلفاز)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009/2010، ص35.

وفيما يلي نوضح كيف يمكن أن تؤثر العلامة التجارية على القوة التفاوضية للزبائن باعتبارهم المحور الرئيسي للتنافسية المؤسسة، من خلال ما يلي:

أولاً: تثبيت الصورة الذهنية للعلامة التجارية

(1) تعريف الصورة الذهنية للعلامة: تعرف الصورة الذهنية للعلامة بأنها " مجموع الخصائص والمواصفات التي تمكن العملاء من تقييم العلامة ومقارنتها مع مثيلاتها، إذ يمكن لهذه الخصائص والمواصفات أن تنشأ قوة جاذبة (علامة ترضي العميل)، أو قوة منفردة (علامة تزعج العميل) ".¹

(2) أنواع الصورة الذهنية: يمكن الإشارة إلى أنواع الصورة الذهنية فيما يلي²:

أ- الصورة المرآة: وهي الصورة التي ترى المنشأة نفسها من خلالها.

ب- الصورة الحالية: وهي التي يرى بها الآخرون المؤسسة أو المنتج.

ج- الصورة المرغوبة: وهي التي تود المنشأة أن تكونها لنفسها أو لمنتجاتها في أذهان الجماهير.

د- الصورة المثلى: وهي أمثل صورة يمكن أن تتحقق إذا أخذنا في الاعتبار منافسة المنشآت الأخرى وجهودها في التأثير على الجماهير ولذلك يمكن أن تسمى بالصورة المتوقعة.

هـ- الصورة المتعددة: وتحدث عندما يتعرض الأفراد لممثلين مختلفين للمنشأة يعطي كل منهم انطبعا مختلفا عنها ومن الطبيعي أن لا يستمر التعدد طويلا فإما أن يتحول إلى صورة إيجابية أو إلى صورة سلبية، أو أن يجمع بين الجانبين صورة موحدة تظلمها العناصر الإيجابية والسلبية تبعا لشدة تأثير كل منها على هؤلاء الأفراد.

(3) أنواع استراتيجيات تثبيت الصورة الذهنية لدى الزبون: يحتاج المسوقون إلى تثبيت العلامة التجارية في أذهان عملاء القطاع المستهدف ويتم ذلك بعدة طرق³:

أ- تثبيت الصورة الذهنية المعتمدة على الصفة المميزة: يمكن تثبيت العلامة التجارية بناء على صفات المنتج، فشركات الهاتف النقال مثلا تتحدث عن المكونات الإبداعية لمنتجاتها، وصغر الحجم وخفة الوزن، وهذا هو أدنى أنواع التثبيت والذي لا يستخدم غالبا لأن المنافسين قادرين على تقليد نسخ هذه الصفات والملاح، والأهم من ذلك فإن المستهلكين لا يهتمون بصفات المنتج، ولكن يهمهم فعلا ماذا ستقدم لهم هذه الصفات.

ب- تثبيت الصورة الذهنية اعتمادا على الفائدة: يمكن تثبيت العلامة من خلال ربطها بالمنافع، فبدل أن نتحدث عن مكونات المنتج، نتحدث عن الفوائد من المنتج، كتحقيقه للاتصال الدائم في أي مكان وزمان، حيث يتم النظر إلى ما وراء المنتج وربطه بالمنافع العائدة من استعماله، فشركة VOLVO تقوم بتثبيت علامتها بـ "الأمان".

ج- تثبيت الصورة الذهنية من خلال ربطها بالقيم: بالنسبة لهذا المستوى فهو يذهب إلى أبعد من ذلك بكثير، فالعلامات القوية هي التي تثبت نفسها من خلال المعتقدات والقيم، هذه العلامات تحمل في جوانبها مثيرات عاطفية ترتبط بالقيم لدى الفرد، فمثلا تستخدم علامة حمود عبارة "ريحة لبلاد"، حيث تلامس هذه العبارة

¹ ابن سيرود فاطمة الزهراء، دور العلامة التجارية في الاتصال التسويقي (دراسة حالة استهلاك الياغورت لدى الفرد القسنطيني)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2007، ص 99.

² علي عوجة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، عالم الكتب، مصر، 1983، ص 09.

³ منير نوري، التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 162.

عواطف وأحاسيس المغتربين في الدول التي تستهدفها بشكل كبير، وترتبط نفسها بالقيم لديهم، حيث يقول أحد الخبراء "يجب على العلامة أن تقوم بإدخال العملاء إلى مستوى عميق، وتلامس عواطفهم. وعند تثبيت العلامة يجب على المسوق أن يحدد رسالة العلامة ورؤيتها، وتعتبر العلامة كذلك بمثابة وعد للعميل بتوصيل مجموعة محددة من المنافع والخصائص والخدمات والتجارب أيضا، فعندما يذهب العميل لشراء علامة ما، يكون متأكدا من الحصول على الوفاء بالوعد الذي قطعتة الشركة. مثال على ذلك وعد شركة "LG" بالحياة الجيدة "Life's Good" الظاهر مع علامتها في الشكل التالي:

شكل رقم(2 - 04): العلامة التجارية لشركة "LG"



Source: <http://www.lg.com/dz>، Vue le: 2015/05/15: 02:35.

4) أهمية صورة الذهنية للعلامة: تسمح القيمة الناشئة من صورة العلامة الذهنية بما يلي:¹

- 1- تسمح للعميل بمعالجة المعلومة التي يستقبلها لأن العلامة تلخص مجموع الخصائص، وهذا ما يسهل مهمة العميل، كما تؤثر صورة العلامة في تأدية الأعمال وتساعد العميل على تذكر بعض النقاط خاصة عند الشراء بفضل الشارة مثلا؛
- 2- تسمح صورة العلامة بتميز المنتج وبتموقعه، كما أنها تعتبر ضمان تنافسي إذا ما تمتعت العلامة بصورة جيدة في صفة أساسية مكيفة مع منتج معين يمكنها بكل سهولة مواجهة المنافسة إلى التمتع في مواصفات أقل أهمية أو أهمية، أو التمتع في موضع آخر بالولوج إلى قطاعات سوقية أخرى؛
- 3- تسمح صورة العلامة بإعطاء أسباب الشراء، وتسمح هذه الأسباب بجعل الشراء أكثر مصداقية لأنها تجعل منه أساسي وشرعي وتعطي الثقة للعملاء، وهذا الأمر يتعلق بموطن خيال للعلامة مبني على عناصر أكثر أو أقل موضوعية؛
- 4- تسمح صورة العلامة بتطوير إحساس ايجابي اتجاه العلامة، ويمكن أن نشتم ونطور الشخصيات المرتبطة باتصال العلامة أو الرموز مثل : سنجاب صناديق الادخار، أو الشعارات أحاسيس ايجابية تساهم في تغذية صورة العلامة؛
- 5- تسمح صورة العلامة بتوسع العلامة لأن مواصفات الصورة تساعد في توسعها بإعطاء إحساس التناسق بين العلامة والمنتج، كما تسمح بتموقع التوسع.

¹ابن سيروود فاطمة الزهراء ، مرجع سابق، ص 101.

ثانيا: الجودة المدركة للعلامة التجارية

1) تعريف الجودة المدركة: تمثل الجودة المدركة التي يأخذها عميل اتجاه منتج بدلالة رغباته والمقارنات التي يمكن ان يجريها مع العلامات المنافسة، إذ تعتبر الجودة المدركة عاملا يسمح للعميل بتصنيف وترتيب العلامات فيما بينها حسب مستوى الأداء وبذلك تسمح له بإجراء الاختبار الأول، فإذا ما أرادت مؤسسة إيجاد علامة قوية لا بد لها أن تجعل هذه العلامة مرتبطة بمفهوم الجودة في ذهن العملاء ذلك أن مفهوم الجودة يقوم على إيجاد علامة قوية تمر بوضع منتج ذو جودة.

2) أهمية الجودة المدركة: تسمح الجودة المدركة بـ:

- 1- زيادة الأسعار والحصص السوقية والعودة إلى الاستثمار؛
- 2- إعطاء سببا للشراء والوصول إلى التميز المرجو إذ تثمن العلامة لدى الموزعين، وتسمح ضمان مهم في حالة توسع العلامة.

ثالثا: القيمة المدركة للعلامة التجارية

1) تعريف القيمة المدركة للعلامة التجارية: يرى "Kotler" بأن القيمة المدركة للعلامة التجارية هي " تلك القيمة التي تضيفها العلامة التجارية على المنتج الذي تميزه بما يدفع المستهلك إلى قبول دفع سعر أعلى لأجلها"¹. ومن هنا يتبين أن القيمة المدركة للعلامة التجارية هنا أمر غير ملموس لكن أثره ملموس بانعكاسه المباشر على نظرة المستهلك لسعر المنتج الموسوم بالعلامة التجارية المعنية، لتكون بهذا مستمدة من المنفعة المدركة والجاذبية التي تضيفها العلامة التجارية على منتج ما، من خلال إدراك المستهلك لتفوق هذا المنتج مقارنة بمنتجات تحمل علامات تجارية أخرى.

وإذا ما رجعنا إلى مفهوم القيمة من وجهة نظر المستهلك نجد بأنها "الفرق بين ما يتحصل عليه من منافع وما يتحملة من تكاليف وأعباء مالية وغير مالية".

وبالتالي فإن اقتناء منتج ذو علامة تجارية معروفة يقلل من تكاليف التسوق، وبالتالي يزيد من قيمة المنتج لدى المستهلك، بغض النظر عن تلك القيم المستقاة من الصورة الاجتماعية للعلامة التجارية، وما يترتب عنها من قيمة ونظرة إيجابية في المجتمع.

2) قياس القيمة المدركة للعلامة التجارية: يمكن قياس قيمة العلامة التجارية من خلال²:

أ- القيمة المالية: تلك التي تضيفها العلامة التجارية على المنتج الذي تميزه هي، ما يبرر استعداد المستهلك لدفع سعر أعلى مقابل حصوله عليها .وهو ما يبرز أصل القيمة لدى المستهلك و المتمثلة في الفرق بين ما يدفعه و ما يحصل عليه.

¹ فاتح مجاهدي، دراسة أثر الاتجاهات نحو بلد منشأ المنتج وعلامته التجارية على تقييم المستهلك الجزائري للمنتجات المحلية والأجنبية(دراسة ميدانية للمنتجات الإلكترونية والمشروبات)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010/2011، ص 102.

² نفس المرجع السابق، ص 103.

ب- **درجة الملاءمة**: التي تقاس بمدى توافق العلامة التجارية مع حاجات المستهلك مما يؤدي إلى قبول المستهلك لها، و بالتالي حصولها على القبول العام.

ج- **درجة التذكر**: حيث و وفقاً لما جاء آنفاً لا يعتد بوعي منحصر في التعرف على العلامة التجارية فقط، و إنما ينبغي أن يتعدى هذا الوعي مرحلة التعرف إلى مرحلة التذكر، حتى تصبح العلامة التجارية مسيطرة، لدرجة تذكرها مباشرة عند الحاجة لأحد منتجاتها.

رابعا: الولاء للعلامة التجارية

1) تعريف الولاء للعلامة التجارية: يمثل الولاء للعلامة أحد مواضيع جدال بين رجال التسويق نتيجة الاختلاف حول جدوى إنفاق مبالغ هامة من أجل الترويج لعلامة معينة، في حين أن أغلب العملاء لا يهتمون بذلك. وفي ميدان المنتجات ذات الاستهلاك الكبير مثلا تكون ميزانية تقديم المنتج إلى السوق غير كافية بان تسمح للوصول إلى عتبة المردودية، وقد يكون من الأحسن تخصيص هذه الميزانية لتطوير المنتجات حتى يظهر الاختلاف الموجود بين علامات المؤسسة والعلامات المنافسة، بحيث أن العميل يبرر ولاءه لعلامة واحدة، ويعرف الولاء للعلامة بأنه " قياس ارتباط العملاء بتلك العلامة، ويعبر عن عدم الميل للتغيير لعلامة أخرى وعلى وجه الخصوص لعلامة منافسة مباشرة.

كما عرف كل من Jacoby et Chestnut الولاء للعلامة التجارية " بأنه يترجم في الإعادة غير العشوائية لسلوك شرائي لنفس العلامة التجارية، أو لنفس المجموعة من العلامات التجارية لأحد الأعوان الاقتصاديين الذي يملك سلطة القرار، هذا السلوك ناتج من مراحل نفسية للتقييم، مأخوذة في إطار الوصول إلى قرار"¹. ويتم قياس الولاء للعلامة عن طريق سلوك إعادة الشراء مدى أو نسبة إعادة الشراء، وعدد نشاطات الشراء تتابع وتكرر الشراء، حجم الشراء خلال مدة محددة.

يتضح من التعريف السابق، أن الولاء للعلامة التجارية يظهر في شكل مجموعة من الشروط الواجب توافرها أهمها:

- 1- أن الولاء للعلامة ظاهرة غير عشوائية (استجابة سلوكية متحيزة)؛
- 2- أنه نتيجة لسلوك معين، فلا يمكن أن يحدد الولاء للعلامة فقط بالتأكيد على التفضيل أو نية الشراء، وإنما
- 3- يجب أن يتبع ذلك بسلوك شراء للعلامة، ويشترط الاستمرارية في نفس العملية الشرائية؛
- 4- يمثل نتيجة لعمليات نفسية، ويعني ذلك أن الولاء هو دالة لعمليتي اتخاذ القرار والتقييم فهو يعكس قرار الشراء الذي تقيم فيه العلامات نفسياً، ثم يتم تقييمها وفقاً لمعايير معينة، وبعد ذلك يتم انتقاء أحسنها وعليه الولاء نتيجة تقييم نفسي يترجم بموقف اتجاه العلامة.

2) مستويات الولاء للعلامة التجارية: ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مستويات مختلفة هي:²

¹أزمورد رشيد، مرجع سابق، ص 144.

²ابن سيرود فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص ص 94،95

أ- **الولاء القوي للولاء للعلامة:** يمثل الولاء القوي للعلامة غاية المثالية لعملية الولاء، حيث يصمم العميل على شراء علامة معينة دون غيرها من العلامات المتاحة، ولا يتردد في إعادة الشراء، وهذا الولاء تسعى الكثير من المؤسسات للوصول إليه والحفاظ عليه لكي تحمي نفسها من هجوم المنافسين.

في هذا المستوى يكون العميل مفتخرا بحيازة وبامتلاكه وبإظهار العلامة، حتى أنه يكون من المدافعين عنها ومثل هذه العلامة تكون مستهوية للجماهير وتحقق أرباح عالية.

ب- **الولاء المتوسط للعلامة:** يحدث الولاء المتوسط للعلامة عندما نجد أن العميل يبقى مخلصا للعلامة طالما لا يوجد السبب الكافي للاستياء منها والذي يدفعه لتغييرها، لهذا يفضل الاستمرار في ولاءه لعلامة دون العلامات الأخرى، خاصة وأن تبديلها يمكن أن يؤدي إلى فقدان وخسارة الوقت أو أن يكون هناك خطر أن أدائها أقل.

ج- **الولاء الضعيف:** في مستوى الولاء الضعيف نجد أن العلامة أو بالأحرى اسم العلامة يلعب دورا يمكن إهماله في قرارات الشراء لدى العميل، ولهذا نجد أن هذا الأخير لا يقوم بشراء علامة معينة في كل مرة أما شراؤه للعلامة فيمكن أن يكون في أوقات التخفيضات، أو لأن نقاط البيع القريبة منه تعرض نفس العلامات، أو أن لديه ميل طبيعي للتغيير، بحيث أنه غالبا ما يرغب في تغيير العلامة حتى لا يتولد لديه نوع من الملل اتجاهها. ومن الأسباب التي تؤدي إلى التحول في ولاء العميل للعلامة ما يلي:

- 1- نفاذ العلامة المفضلة لديه؛
 - 2- قد تشكل الإعلانات المتكررة ضغطا على العميل مما يؤدي به إلى الاستجابة، وبالتالي قد يتغير ولاءه للعلامة التي تعود على استهلاكها في السابق؛
 - 3- ظهور علامة جديدة تمتاز بخصائص ومميزات تشبع حاجاته؛
 - 4- عندما تكون كلفة التحول إلى علامة جديدة متناسبة مع العائد.
- (3) **أهمية الولاء للعلامة التجارية:** تبرز أهمية الولاء فيما يلي:¹

- 1- يعتبر الولاء من أساسيات رأس مال العلامة، إذ أن العميل الوفي يمثل قيمة، لأنه يشكل رأس مال ثابت للمؤسسة؛
- 2- يقلص الولاء من تكاليف التسويق للمؤسسة، إذ يعتبر السعي إلى كسب عملاء جدد أكبر تكلفة من المحافظة على العملاء الحاليين، كما أنه يعتبر مكلفا جدا الوصول إلى عملاء علامات المنافسين، وإعلامهم وإقناعهم بتغيير علاماتهم، كما أن ولاء العملاء للعلامة يعتبر أحد الحواجز الأكثر فعالية لدخول منافسين جدد إلى السوق؛
- 3- يقوي الولاء للعلامة موقف المنتجين، غالبا ما تحدد العلاقات بين المنتجين والموزعين من خلال قوة العلامة، فإذا كان ولاء العملاء قويا فإن ذلك يدعم القدرة التفاوضية للمنتجين؛

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 95، 96.

- 4- يساعد الولاء للعلامة كسب عملاء جدد، إذ يعتبر الاستعمال الوفي للعلامة من طرف مجموعة عملاء رسالة بذاته ويضمن العملاء المحتلين إذ أن وجود عملاء أوفياء للعلامة لمدة طويلة يدل على أن هذه العلامة تستجيب لرغباتهم ويثبت جدارة المؤسسة ؛
- 5- يعطي الولاء الوقت ويمهل الرد عن هجمات المنافسين إذا ما قام منافس ببعث منتج جديد أحسن، كما يعطي العملاء الأوفياء وقت للمؤسسة للرد ذلك لأن العميل الوفي مشبع الحاجات لا يبحث بالضرورة عن المنتجات الجديدة مهما كان سعرها؛
- 6- إن استخدام العملاء الموالين المتكرر للعلامة التجارية المفضلة ينعكس إيجابا على الاداء المالي والحصة السوقية لتلك العلامة التجارية.

المطلب الثاني: مساهمة العلامة التجارية في تحسين أداء المؤسسة¹

أولاً: التعريف بمنتجات المؤسسة وحمايتها

حيث تتيح العلامة التجارية لرجال التسويق بالمؤسسات تمييز منتجاتهم عن المنتجات المنافسة، حتى يستطيعوا ربطها بالصورة المرغوبة لديهم في ذاكرة المستهلك ، كما توفر الحماية القانونية لمنتجاتهم من خلال الجانب القانوني للعلامة التجارية أو ما يعرف بالعلامات أو الماركات المسجلة، فضلا عن هذا تساعد المؤسسات على تنفيذ برامجها الترويجية المختلفة، وزيادة الرقابة على السوق وحساب حصتها السوقية لمنتجاتها ككل ولكل منتج على حدا.

ثانياً: زيادة المبيعات

تساهم العلامة التجارية في عملية تكرار البيع الذي يكون نتيجة لسهولة تعرف المستهلك عليها، وارتباطها لديه بأمر جيدة، وبالتالي رسوخ صورتها الجيدة في ذهنه، مما يساعد على خلق نوع من الولاء لديه، من خلال خلق تفضيلات المستهلكين لها باستمالتهم وبناء صورة ذهنية جيدة لها، التي تعتبر أصل الولاء وتكرار الشراء وليست الإعلانات والحملات الإعلانية الكبيرة التي تنفق عليها المؤسسات مبالغ طائلة هي ما يدفع الأفراد لتكرار الشراء حيث يرى Philips & Salli أن الأفراد الذين يستقربون للشراء من خلال الإعلانات لا يكررون عملية الشراء في الغالب لأن ما استقربهم هو الخصم أو العرض المقدم من المؤسسة وليس المنتج أو العلامة التجارية، وعليه أصبح من الضروري أن تركز المؤسسات على عامل جذب دائم ألا وهو العلامة التجارية من خلال خلق ولاء لهذه الأخيرة.

بهذا فإنها تمكن المؤسسة من توليد تدفقات نقدية بشكل منتظم لتساعد على استقرار نشاطها والصمود في مواجهة المنافسة من خلال الحفاظ على حصتها السوقية، كما أشار روبن بأن العلامة الرائدة في العادة تكون حصتها السوقية ضعف الحصة السوقية لصاحب العلامة رقم اثنان في القطاع السوقية.

¹ فاتح مجاهدي ، مرجع سابق، ص 47- 49.

ثالثاً: الحصول على وفرات مالية

حيث تساعد العلامة التجارية المؤسسة على الحصول على وفرات الحجم بخصوص الاستثمارات الترويجية بتوسيع العلامة لتشمل منتجات متعددة وتحفظ بهذا إعلاناتها لأجلها لا لأجل منتجات أخرى، لأننا إذا تخيلنا المنتجات بدون علامات تجارية فإن الإعلان عن منتج معين من طرف إحدى المؤسسات سيعلن عن باقي المنتجات المشابهة الموجودة في السوق، مما يشئت من أثر هذا الإعلان نظراً لعدم قدرة المستهلكين التمييز أي من المنتجات يعلن عنه . كما تعطي أثراً آخر ناتجاً عن القدرة على الحصول على أسعار أعلى لارتباط العلامة التجارية أحياناً بما يعرف بالتردد، و في هذا السياق أشار Kotler إلى أن العلامات الجيدة هي تلك التي تضيف قيمة أكبر على المنتجات التي تميزها مقارنة بمنتجات المنافسين.

رابعاً: عامل استقطاب

تعتبر العلامة التجارية عامل استقطاب لبعض أصحاب المصالح، كالمساهمين والكفاءات والمهارات للعمل بالمؤسسة، لأن المؤسسة إذا كانت صاحبة علامة قوية يبعث ذلك الثقة في قلوب المساهمين ويشعرهم بالأمان إذا ما ساهموا في رأس مالها، كما يعتبر حلماً للكفاءات والمهارات للعمل بها للزيادة في نجاحهم، بالإضافة إلى هذا يتسابق كل الموردين والموزعين للتعامل معها وبشروطها نظراً لرؤيتهم أن التعامل معها مكسب في حد ذاته، وبالتالي تساهم العلامة التجارية في تقوية مركز المؤسسة في السوق والحفاظ على قيمتها، وبهذا الصدد تشير مؤسسة Johnson & Johnson إلى أن علامتها التجارية هي أكبر أصولها قيمة¹.

سادساً: زيادة الحصة السوقية

تعتبر العلامة التجارية أحد الحواجز التي تمنع المنافسين من الدخول لقطاع النشاط، إذ أن المؤسسة صاحبة العلامة التجارية القوية تكون قد حصلت على حصة سوقية كبيرة. وبالتالي حصلت على كل الآثار الإيجابية الناجمة عنها، فضلاً عن ارتباط المنتج في القطاع باسمها، مثال ذلك ارتباط الأحذية الرياضية في الجزائر باسم العلامة التجارية العالمية "Adidas"، و ارتباط منتج المناديل الورقية في دول الشرق الأوسط باسم العلامة التجارية Kleenee، مما يصعب من دخول مؤسسات جديدة للمنافسة في هذه القطاعات².

ومن خلال ما سبق يمكن تساهم العلامة التجارية في زيادة الحصة السوقية من خلال:

- 1- إعطاء المؤسسة فرصة لدخول أحد الأسواق سواء بالنسبة للسوق المحلي أو الخارجي بسبب شهرة علامتها؛
- 5- توسيع النشاط من خلال تقديم منتجات جديدة، أو منتجات مرتبطة بها تحمل علامة المؤسسة ؛
- 6- الحصول على وضع المورد المفضل للمنتجات؛
- 7- تخفيض مستوى المنافسة المباشرة؛

¹ فاتح مجاهدي ، مرجع سابق ، ص 49

² نفس المرجع السابق، ص 49.

8- الدخول إلى منطقة جغرافية جديدة؛

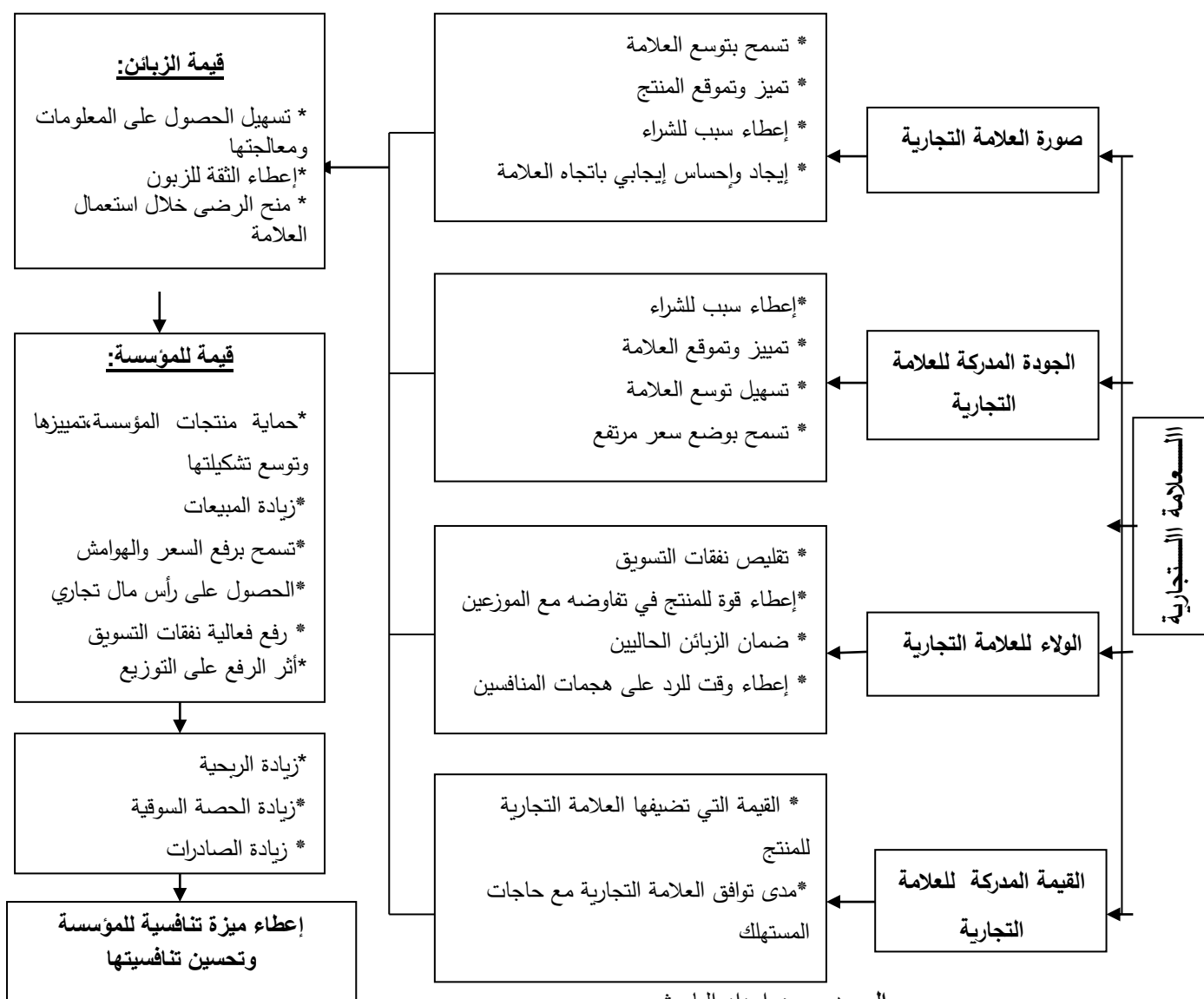
10- منع دخول المنتجين الجدد إلى السوق، وفي ذلك نوع من الحماية للمنتجين الحاليين؛

11- مساعدة تسويقية للوصول إلى حجم مبيعات معينة.

وأخيرا يختصر الشكل التالي تأثير العلامة التجارية على المستهلك ومن ثم على المؤسسة وتحسين

تنافسيتها:

شكل رقم (02-05): تأثير العلامة التجارية على تنافسية المؤسسة



خلاصة

إن بقاء المؤسسات في الوقت الحالي مرهون بقدراتها التنافسية، وما تتميز به من خصائص ومميزات فريدة تمكنها من مواجهة تحديات المنافسة، في ظل تغيرات وتطورات البيئة الاقتصادية، لذا جاء هذا الفصل حول الإطار النظري للتنافسية والميزة التنافسية ، حيث تطرقنا إلى بعض المفاهيم الأساسية حول المنافسة والتنافسية وذلك من خلال التطرق إلى مفهوم وتحليل المنافسة، أنواعها، ثم تطرقنا إلى مفهوم التنافسية ، أنواعها، ومؤشرات قياسها، ويمكن الكلام عن التنافسية من نظر المؤسسة، القطاع، أو حتى من منظور الدولة ككل فهذه المستويات المختلفة من التنافسية متكاملة بحيث إحداها تؤدي إلى الأخرى، ثم تناولنا مفهوم الميزة التنافسية التي يمكن أن تمتلكها المؤسسة، حيث تطرقنا إلى مفهومها، وخصائصها، وأنواعها (ميزة التكلفة الأقل، ميزة تمييز المنتج).

ثم قمنا بدراسة التحليل الإستراتيجي والذي تناولنا فيه تحليل المنافسة وقوى التنافس (نموذج Porter)، والذي يتمثل في خمس قوى: المنافسة في القطاع، المنافسين المحتملين، المنتجات البديلة، القوى التفاوضية للزبائن والموردين، ثم حددنا مداخل إستراتيجية المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية (السيطرة بالتكاليف، التميز، التركيز)، غير أن قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرارية والحفاظ على موقعها التنافسي في السوق يتوقف على تمتكها من مزايا تنافسية، وترتبط الميزة بمصادر التفرد لديها التي تميزها عن بقية المنافسين والتي من بينها " العلامة التجارية".

وفي الأخير تناولنا تأثير العلامة التجارية كمصدر لدعم تنافسية المؤسسة من خلال الجوانب التالية، تأثيره على القوى التنافسية بصفة عامة القوة التفاوضية للزبائن بصفة خاصة، ومن ثم تأثيره على المؤسسة من ناحية التعريف بمنتجاتها، وزيادة مبيعاتها وأرباحها، ورفع من الحصة السوقية.

وفي الفصل الموالي سنقوم بدراسة مساهمة العلامة التجارية في دعم تنافسية مؤسسة "نقاوس".

الفصل الثالث :

مساهمة العلامة التجارية

في تدعيم تنافسية

مؤسسة نقاوس

تمهيد

إن المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي تشهد تطوراً تكنولوجياً سريعاً، هذا أدى بها إلى ضرورة تقديم العديد من المنتجات الجديدة، كما يعتبر تطوير المنتجات الجديدة مبدءاً أساسياً في أي مؤسسة اقتصادية لزيادة تنافسيتها في السوق المستهدف، وبالتالي اكتسابها حصة سوقية كبيرة، وقبول منتجاتها، وفي هذا المجال تلعب العلامة التجارية دوراً هاماً في الكشف عن الفرص الجديدة للمؤسسات لتحقيق أهدافها.

وبعد التطرق في الجانب النظري إلى مفهوم العلامة التجارية و استراتيجياتها و التنافسية و الميزة التنافسية للمؤسسة و الدور الذي تقوم به هذه الأخيرة لتطوير المنتجات الجديدة في مختلف أنواعها ومساهماتها في تحسين تنافسية المؤسسة.

من خلال دراسة حالة ميدانية نتطلع فيها إلى تفصي مدى دراية مؤسسة "نقاوس" للمشروبات حول العلامة التجارية ومدى تطبيق المؤسسة لهذه الإستراتيجية في تطوير المنتجات الجديدة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة "نقاوس" للمشروبات .

المبحث الثاني: واقع إستراتيجية العلامة في مؤسسة "نقاوس" للمشروبات.

المبحث الثالث: تحليل الهيكل التنافسي لصناعة المشروبات، والمزيج التسويقي لمؤسسة "نقاوس"

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة نقاوس للمشروبات

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

أولاً: موضوع الدراسة

في ظل تزايد في العلامات التجارية و زيادة المنافسة باعتبار أن العلامة من اقوي المؤثرات في المنتجات وعلى المستهلك كذلك فالعلامة ذات السمعة الجيدة تساهم في زيادة الطلب على المنتج من طرف المستهلك ما يحسن في تنافسية المؤسسة.

ومن خلال بحثنا هذا سنبين ماهي الاستراتيجيات المعتمدة في ذلك للوصول إلى الأهداف التالية :

- إعطاء صورة واضحة عن المفاهيم المرتبطة بالعلامة التجارية.
- كيفية بناء استراتيجيات تعتمد على العلامة التجارية لتحسين تنافسية المؤسسة.
- إبراز الجانب العملي لتحسين تنافسية المؤسسة من خلال العلامة التجارية.

ثانياً: حدود الدراسة

تحدد البحث بالمجالات التالية:

- (1) **المجال المكاني** : يتمثل المجال المكاني الذي اخترناه للقيام بهذه الدراسة مؤسسة "نقاوس للمشروبات" التي تتواجد في المنطقة الصناعية بدائرة نقاوس التابعة لولاية باتنة.
- (2) **المجال الزمني**: تم تطبيق هذا البحث خلال الفترة الممتدة من سنة 2011-2014.

ثالثاً: المنهج المستخدم

- (1) **المنهج الوصفي والتحليلي**: للتمكن من الوصول لتحقيق أهداف هذه الدراسة الميدانية تم اللجوء إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لطبيعة الموضوع والذي تم الاعتماد فيه على مجموع من المعطيات والبيانات، التي من خلالها تم معرفة العلامة التجارية التي تعتمدها المؤسسة، والاستراتيجيات المعتمدة في تسيير هذه العلامات، وكيف استغلتها في تحسين تنافسيتها.
- (2) **منهج دراسة الحالة**: يهدف للتعرف على خصائص ومضمون حالة أو ظاهرة واحدة بصورة مفصلة ودقيقة، ويركز على تحديد حالة معينة كخطوة أولى ومن ثم جمع معلومات مفصلة ودقيقة عنها كخطوة ثانية، وتحليل المعلومات التي تم جمعها بطريقة عملية للحصول على نتائج مخصصة يمكن تعميمها.

رابعاً: أدوات جمع البيانات والمعلومات

للتمكن من الوصول لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم اللجوء إلى استعمال الأدوات الآتية:

- 1) **المقابلة** : نظراً لطبيعة الموضوع تم اللجوء إلى هذه الطريقة لاستيفاء المعلومات اللازمة من المؤسسة، إذ تم اللجوء إلى بعض المقابلات مع الإطارات المسؤولة في مؤسسة "نقاوس للمشروبات" ، خاصة مع رئيس مصلحة المبيعات وذلك لطبيعة الموضوع وأهمية المعلومات التي تم الحصول عليها من هذه المصلحة، كما أنه تم إجراء مقابلات أخرى مع مسؤولين آخرين، حيث تم الحصول على معلومات إضافية حول نشاط المؤسسة.
- 2) **الوثائق والإحصائيات الرسمية**: كما اعتمدنا في هذا البحث على الوثائق التي تخص المؤسسة لما تحويه من معلومات حول كافة أنشطة المؤسسة وتعاملاتها حصلنا عليه من المؤسسة، كما تمت الاستعانة بمصادر خارجية للحصول على إحصائيات ووثائق تخص المؤسسة.
- بالإضافة إلى معلومات أخرى تم الحصول عليها عن طريق المواقع ENAJUC الالكترونية للمجموعة.
- 3) **الملاحظة**: تم اللجوء إلى طريقة الملاحظة لجمع المعلومات، عن طريق المقابلة ووثائق المؤسسة، وتحليل وتفسير البيانات المجمع اعتماداً على المعارف والمكتسبات التي تم تلقيها خلال البحث النظري.
- 4) **الاستبيان**: تم اختيار الإستبانة كوسيلة "لقياس صورة العلامة التجارية ورد فعل المستهلك لها" باعتبار عن المستهلك هو المحور الرئيسي لتنافسية المؤسسة، ولقد تم الإطلاع على مجموعة من الاستبانات الخاصة بالعلامة التجارية، ولقد تم تقسيم إستبانة الدراسة إلى قسمين:
 - 1- **القسم الأول**: وهو قسم خاص بالبيانات الشخصية للمستجوب وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدخل الشهري).
 - 2- **أما القسم الثاني**: وهو خاص بـ" **العلامة التجارية**" وتم تقسيم هذا المتغير إلى أربعة أبعاد وهي (الصورة المدركة للعلامة التجارية، الجودة المدركة للعلامة التجارية، القيمة المدركة للعلامة التجارية، والولاء للعلامة التجارية)، ويحتوي كل بعد من هذه الأبعاد على مجموعة من الأسئلة.
 ولقد تم استخدام مقياس (**ليكرت الخماسي**) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الإستبانة، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الإستجابة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5

وتستوجب الدراسة الاتصال بمجتمع البحث الذي يتمثل في المستهلكين، ولقد تم الاعتماد على طريقة عشوائية في اختيار العينة والتي بلغ حجمها (60) مستهلك، وقد تم توزيع إستبانة البحث عليهم، ومن ثم تم فرز المعلومات ومعالجتها بالاعتماد على برنامج « **EXCEL** » ، وذلك باستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي

بالاعتماد على النسب المؤوية والتكرارات، لإعطاء تحليل دقيق لمضمون الجداول واستخراج النتائج. لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل الاستمارة.

المطلب الثاني: تقديم حول مؤسسة "نقاوس"

أولاً: تعريف المؤسسة ونشأتها

تعتبر المؤسسة الوطنية للمشروبات الغازية واحدة من المؤسسات التي نشأت من إعادة هيكلة SOGEDIA، وذلك بمرسوم صادر تحت رقم 452 /32 مؤرخ في 1982/12/11، وهذا المرسوم يقتضي بتأسيس المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات ENAJUC، وهي أكبر مؤسسة جزائرية تعمل في مجال الأغذية المعلبة، وهي تتميز بسمعة طيبة بسبب جودة منتجاتها التي تلقى استحسان المستهلكين ويشتمل إنتاج المؤسسة من المعلبات على مجموعة متنوعة هي: العصائر، الفواكه والخضراوات المعلبة، الصلصة، العصائر الطازجة وغيرها. حيث نجد أن هذه الأخيرة (ENAJUC) تنقسم إلى وحدات تتوزع على مختلف التراب الوطني وتتوزع على ثلاث مناطق هي:

في الشرق وحدة: نقاوس ومنعة، جيجل، سكيكدة، القصر (بجاية).

وفي الوسط توجد وحدة: بوفاريك، البليدة، الشلف.

وفي الغرب توجد وحدة: بن باديس، غليزان والمحمدية وكل وحدة تعمل في تخصص معين اشتراكهم يتمثل في تحويل المواد الغذائية وسنتناول في دراستنا هذه بصفة خاصة وحدة نقاوس للمشروبات الغازية. تم إنشاء مؤسسة نقاوس للمشروبات الغازية وهو عبارة عن تجمع وحدتي إنتاج: وحدة نقاوس ووحدة منعة في 1979، وبدأت المؤسسة نشاطها سنة 1981 في تحويل المشمش بسبب تواجدها في منطقة فلاحية هامة متخصصة في إنتاج المشمش بوفرة كبيرة، وتقاديا لتلف الكميات الكبيرة منه ولصعوبة نقله إلى مناطق أخرى يتم تحويله إلى مواد نصف مصنعة وتخزينها، ثم يستمر الإنتاج طيلة أيام السنة بصورة منتظمة.

تم خصصة مؤسسة نقاوس سنة 2007 /02/17، وهي حاليا مؤسسة ذات أسهم بحيث حاز مجمع معزوز على أغلبية حصص مركب نقاوس، وتوسع حجم نشاطها بحيث أصبح يتمثل في إنتاج وتسويق المياه الثمرية والعصير، وتحوز على مساحة إجمالية قدرها 96.859.00 م² منها 31.620.00 م² مغطاة و65.239.00 م² غير مغطاة، وهي المؤسسة التي توفر المنتج الوحيد المبستر على مستوى 90 درجة، ودون استخدام مواد حافظة وملونات غذائية.

كما حازت مؤسسة نقاوس على شهادة الجودة العالمية ISO9001: سنة 2005، وقد بلغ عدد العمال

إلى غاية 2013/12/31 :

- المثبتين: 412 عامل.

- الغير مثبتين: 288 عامل.

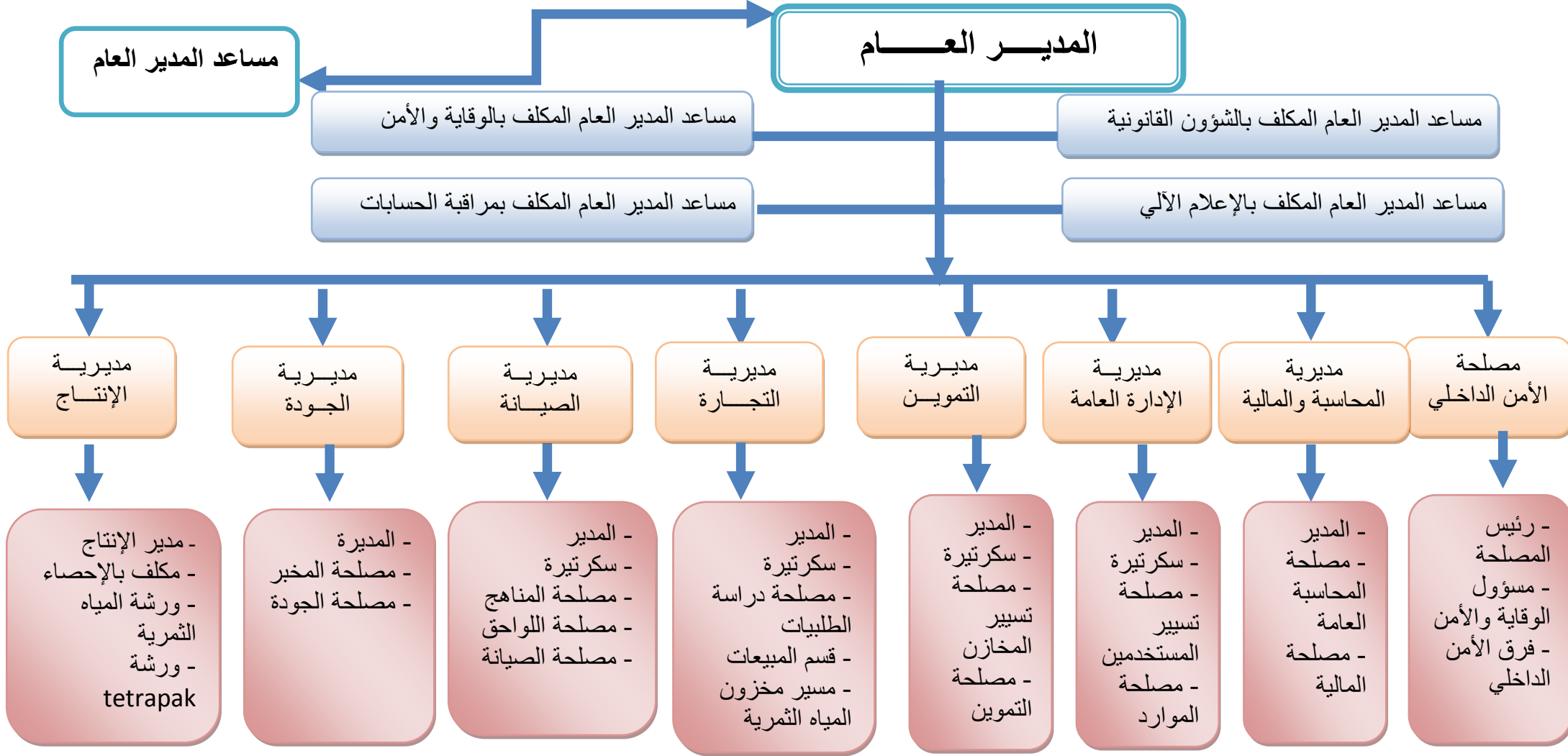
بحيث تم تقسيمهم إلى:

- الإطارات السامية.
- الإطارات.
- عمال المهارة المهنية.
- عمال التنفيذ.

ثانياً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نقاوس.

من أجل التكيف مع المحيط التنافسي الذي تنشط فيه المؤسسة، وتجاوباً مع التطورات الحاصلة في السوق الوطنية، قامت المؤسسة بإعادة هيكلة التنظيم بما يتماشى والأهداف الإستراتيجية والمتطلبات الآنية، والشكل اللاحق يوضح مختلف المصالح التي تتكون منها المؤسسة:

الشكل رقم (3-01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة "نقاوس للمشروبات الغازية"



المصدر: إدارة المؤسسة.

يوضح الهيكل التنظيمي السابق المستويات التنظيمية لمؤسسة نقاوس، والتي تتمثل في:¹

1) مهام الإدارة العامة

- أ- **المدير العام:** وهو قمة الهرم الإداري في المؤسسة، فهو الذي يقوم بالتسيير اليومي للوحدة وقد يفوض بعض مهامه في حالة غيابه لأحد رؤساء الدوائر الذي يتولى تعيينهم، كما انه يقوم بالرقابة على العمال وإصدار العقوبات بمختلف درجاتها وفقا للقانون الداخلي.
- ب- **مساعدة المدير العام:** تقوم بمساعدة المدير في أعماله وذلك بتنظيم ملفاته ومستنداته وتقديمها للمدير، كما تقوم بحضور الاجتماعات مع المدير وتسجيل محضر الاجتماع ووضعها في الأمانة.
- ج- **مساعد المدير العام مكلف بالشؤون القانونية:** وهو مكلف بالمنازعات والعلاقات الخارجية ويتمثل دوره في تمثيل الوحدة أمام الجهات القضائية كما يقوم بمهمة الدفاع عنها.
- د- **مساعد مدير مكلف بالإعلام الآلي:** يشرف على متابعة كل العمليات المتعلقة بالإعلام الآلي، وإعداد برامج داخلية لبعض المصالح والاهتمام بعقاد الإعلام الآلي.
- هـ- **مساعد المدير العام مكلف بالوقاية والأمن:** دوره هو حماية الوحدة ومراقبة حركة دخول وخروج العمال واستقبال الزبائن، كما يهتم أيضا بمراقبة دخول وخروج البضائع.
- و- **مساعد المدير العام مكلف بمراقبة الحسابات:** يهتم بإجراء الاعتمادات المالية للسنة المقبلة ومتابعة ما تحقق منها وما لم يتحقق ، ثم يقوم بدراسة أسباب هذه الفوارق من اجل إيجاد المشكل الحقيقي والبحث عن حله.

2) مهام المصالح الأخرى

بالإضافة إلى الإدارة العامة تنقسم المؤسسة إلى عدة أقسام وظيفية هي:

- أ- **مصلحة الأمن الداخلي:** يركز عمل المصلحة على ضمان الأمن في أي وقت ، وضمان الوقاية داخل الورشات في حالة حوادث العمل، بالإضافة إلى ذلك، تضمن نقل ضحايا الحوادث وتعد تقارير بخصوص ذلك، تقوم كذلك بعملية تخزين للمواد الأولية والجاهزة.
- ب- **مديرية المحاسبة والمالية:** من بين أهم الدوائر على مستوى المؤسسة دائرة المحاسبة والمالية التي لها علاقة مع مختلف الدوائر الأخرى، وبالأخص دائرة التجارة بمختلف مصالحها، وتتكون هذه الدائرة من المصالح التالية:

- 1- **مصلحة المحاسبة العامة:** ويتم فيها تسجيل جميع عمليات الشراء وإعدادها في يومية المؤسسة، عن طريق مراقبة الكشوفات والفواتير للتأكد من صحتها، ومختلف الإجراءات المتعلقة بالسلع عن طريق وصل الاستلام.

¹ وثائق تعريفية داخلية خاصة بمؤسسة نقاوس.

2- **مصلحة المالية:** ويتم على مستوى هذه المصلحة القيام بمختلف العمليات المالية، إذ تعتبر هذه المصلحة متعامل مع البنك وذلك بواسطة الشيكات التي يقوم بإصدارها رئيس المصلحة.

3- **مديرية الإدارة العامة:** وتتكون هذه المديرية من مصلحتين هما:

- **مصلحة تسيير المستخدمين:** يقوم بمهام هذه المصلحة رئيس المصلحة بمساعدة عون إداري وذلك بالقيام بالمهام التالية: متابعة ملفات العمال، مراقبة حركة العمال، تحرير وثائق الأجور للعمال الدائمين والموسميين، تنفيذ القرارات والعقوبات.

- **مصلحة الوسائل العامة:** يتمثل دور هذه المصلحة في الاهتمام بديكور الوحدة وذلك من خلال المحافظة على نظافتها وصيانتها والاهتمام بالنباتات المحيطة بها ويقوم بهذا الدور عمال يتم تشغيلهم ويترأسهم رئيس المصلحة.

ج- **مديرية التموين:** تهتم هذه المديرية بتزويد الوحدة بالمادة الأولية للإنتاج (المصبرات، المشروبات) وكذا قطع الغيار الخاصة بالآلات الإنتاجية، يشرف على هذه المديرية مدير بالتعاون مع رئيسي فرعي التموين وتسيير المحزونات، كما يتمثل دور هذه المديرية في: انجاز الميزانية التقديرية السنوية لمختلف المشتريات، البحث عن المشترين والمومنين الأوفياء، كراء مساحات التخزين.

د- **مديرية التجارة:** تعتبر هذه المديرية جد هامة في المؤسسة حيث أنها تعتبر قاطرتها وبر أمانها فهي لها علاقة وطيدة بمديرية الإنتاج كما أن لها علاقة مع مصلحة ما بعد البيع وذلك الإدارة العامة. وتهتم هذه المديرية بتطبيق السياسة التي تتحدد على مستوى المديرية العامة وكذلك لها دور في إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات ويشرف على هذه الدائرة عدة أشخاص أهمهم: المدير العام، مساعدة المدير، المدراء الجهويين، مطور الأعمال، مسئول مصلحة الزبائن، مسئول مصلحة الفوترة.

هـ- **مديرية الصيانة:** تلعب هذه المديرية دورا كبيرا من خلال تحضيرها للعناصر الثلاثة المتمثلة في البخار والكهرباء والماء ومعالجتها وتميرها لدائرة الإنتاج لكي تنطلق العملية الإنتاجية وتتكون هذه المديرية من المصالح التالية: مصلحة المناهج، مصلحة الصيانة، مصلحة اللواحق.

و- **مديرية الجودة:** تتكون هذه المديرية من رئيسة الدائرة وتقنيون في المخبر ومخبري كيميائي. كما تقوم هذه المديرية بمختلف التحاليل الباكترولوجية والفيزيولوجية لكل من الماء والمواد الأخرى (مادة أولية) وتتكون هذه المديرية من مصلحتين هما مصلحة المخبر ومصلحة مراقبة الجودة.

ي- **مديرية الإنتاج:** يشرف عليها مدير الإنتاج الذي يعطي مختلف التعليمات وهذا من اجل التحكم في عملية الإنتاج كما يتبع تطورات التكنولوجيا ويقترح توجيهات للاستثمارات الضرورية لتطوير نوعية المنتج ويقترح أيضا تحسينات في المناهج الإنتاجية وتعد دائرة الإنتاج من اكبر المصالح كبرا من حيث الساحة وعدد العمال.

ثالثاً: أهداف المؤسسة

تتمثل الأهداف التي تسعى مؤسسة "نقاوس" إلى تحقيقها في:

- 1- الديمومة والاستمرارية؛
- 2- توسيع وتنويع تشكيلة منتجات المؤسسة، حيث وضعت إستراتيجية للتطوير والتحسين المستمر للمنتجات ؛
- 3- تموين السوق الوطنية بمنتجات المؤسسة، وغزو الأسواق الخارجية والحصول على مكانة تنافسية؛
- 4- تحقيق رضا الزبون من خلال توفير منتجات بجودة عالية وبأسعار تنافسية ؛
- 5- الرقي بعلامة المؤسسة ومنتجاتها من خلال المشاركة في الصالونات، المعارض، والملتقيات والتي تسمح بالاقتراب أكثر من الزبائن؛
- 6- التجاوب ومواكبة احتياجات ومتطلبات الزبائن، من خلال تقديم منتجات تلبي احتياجاتهم ورغباتهم؛
- 7- تخفيض تكاليف نقل السلع في السوق المحلية؛
- 8- إنشاء مصانع جديدة، ومضاعفة الإنتاج؛
- 9- إنشاء مؤسسة توزيع خاصة بوسائل نقل حديثة، والتي تسمح بالتسيير والتنظيم الجيد للمبيعات خاصة الأسعار، هذه الحالة تمنح للمؤسسة قوة تنافسية كما تحسن من علامتها على المدى البعيد.

المبحث الثاني: تحليل الهيكل التنافسي لصناعة المشروبات، والمزيج التسويقي لمؤسسة "نقاوس"

لا يمكن أن تتم دراسة وتحليل المنافسة في السوق، دون تحليل قوى المنافسة لتوضيح المكانة التنافسية للمؤسسة، ومن ثم الوقوف على أهم الفرص والتحديات التي تواجهها، ومن أجل تلبية احتياجات ورغبات زبائننا تعتمد المؤسسة على سياسة تسويقية مبنية على أساس المزيج التسويقي.

المطلب الأول: تحليل هيكل سوق المنافسة

أولاً: حدة المنافسة

يتصف سوق المشروبات بالمنافسة الشديدة، لذلك فإن مؤسسة "نقاوس" للمشروبات تعاني من منافسة من طرف القطاع الخاص، في حين لا يشكل القطاع العام أي خطر عليها، ففي السابق كانت المؤسسة تعاني منافسة من طرف الوحدات التابعة لنفس المجمع، ولكن بعد عملية الخصخصة أصبح القطاع الخاص المنافس المباشر لها، وتمثل كل من مؤسسة حمود بوعلام، مؤسسة رامي، توجة وستار من أهم المنافسين لها، وذلك لكون هذه المؤسسات تنتج تقريباً نفس المنتجات التي تنتجها مؤسسة "نقاوس"، والتي تعمل كلها تحت شعار "المنتجات الطبيعية"، وأيضاً تشكل مؤسسة روية المنافس غير المباشر للمؤسسة لأنها لا تنتج نفس منتجات "نقاوس" لكنها تشبع نفس حاجات المستهلكين، أما على المستوى الدولي فإن المؤسسة تعاني من منافسة شديدة من طرف منتجات ذات العلامة التجارية الكبيرة مثل بيبسي، كوكاكولا وفانتا.

وتشكل هذه المنافسة خطراً على المؤسسة سواء من ناحية الجودة أو من ناحية الأسعار، فمنتجات "رامي" لا تقل جودتها عن جودة منتجات "نقاوس"، وتعتبر الأسعار المطبقة على منتجات "نقاوس" الأعلى مقارنة مع بعض المنافسين، ويعتبر عامل عدم وجود عراقيل دخول المنافسين الجدد العامل الرئيسي لوجود منافسة قوية في السوق. والشكل الموالي يوضح أهم المؤسسات الناشطة في الساحة الوطنية:

الجدول رقم (3-01) أهم منافسي شركة "نقاوس" في مختلف نشاطاتها الإستراتيجية

النشاط الاستراتيجي	المشروبات الغازية	العصير	المياه المعدنية
المنافسون	كوكاكولا، بيبسي، إفري، فرحة، بونا، إفروي.حمود بوعلام	رامي، اورونجينا، إفري، فيتاجو، راني، شريعة، بنش، بون جو، توجة، ستار، إفروي، روبية،	سعيدة، قديلة، إفري، يوكوس، نستلي، لالا خديجة، توجة، بانتة، جرجرة، سيدي لكبير، أريس، حياة، مسرغين، سفيد، الما، ضاية

المصدر: من إعداد الطالب.

ثانياً: القوة التفاوضية للموردين

تعتبر المادة الأولية التي يسيطر عليها المورد هي الأغلفة، وخاصة بالنسبة لمنتج "tetrapak" الذي تستورده المؤسسة من الإمارات والسعودية، وعلبة "canette" التي تستوردها المؤسسة من اسبانيا، وليس للمؤسسة خيارات كثيرة في الانتقال إلى موردين آخرين، أما بالنسبة للمواد الأخرى فإن المؤسسة لا تعاني من أية مشكلة في حالة رغبتها في الانتقال من مورد إلى مورد آخر، ولا تتحمل أية تكلفة زائدة وقد حدث وان انتقلت المؤسسة من مورد محلي لقارورات الزجاج إلى الاستيراد من تونس حيث الأسعار منخفضة، كما تستورد المؤسسة قطع الغيار من إيطاليا، فرنسا وكندا، والبراميل الصغيرة والكبيرة من الأردن، ومركز البرتقال من اسبانيا، أما باقي المواد فهي محلية وتشمل كل من: السكر من cevital الصناديق الكبيرة والصغيرة (1 لتر) من وهران، والسدادات bouchons من خنشلة، المصقات من تونيك الجزائر العاصمة، أما بالنسبة للفواكه فهي محلية 100% حيث تتحصل على فاكهة المشمش من نقاوس وما جاورها، والمسيلة، أما البرتقال من متيجة. ويتمثل القيد الوحيد للمؤسسة في تأثيرات تغيرات الظروف الطبيعية على أسعار المادة الأولية وخاصة في الأونة الأخيرة أين عرفت تقلب في الظروف الجوية وخاصة في حالة تعرض منتجات المشمش لأي تلف نتيجة سقوط الأمطار في موسم غير موسمها، أو في حالة قلة الأمطار، ويمكن اعتبار أن للمؤسسة قوة تفاوضية كبيرة. والتوضيح في الجدول التالي :

لقد تميزت أعمال وحدة نقاوس سنة 2014 من خلال جهود التطوير التي قامت بها من خلال إبرام عقود واتفاقيات مع المتعاملين الجدد سواء كانوا محليين أو أجانب وتتمثل هذه الاتفاقيات في مختلف الموردين:

(1) الموردون المحليين:

الجدول رقم (3-02): الموردون المحليين 2015/2014:

الموردون المحليين	المواد
Cé vital 150 طن أسبوعيا من	السكر
Mgil, Emballage, Oran	الصناديق الكبيرة والصغيرة 1 لتر
Benkalifa, Khanchla, La bouchons	السدادات
Bousmaile, Tonic Alger	الملصقات والصناديق
برج بو عريرج	غاز CO ₂
تونس	القارورات 100 سل، 33 سل، 17 سل
Enasal, Ain Mlila	المكونات الكيميائية
نقاوس ، المسيلة	المواد الأولية المشمش

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

(2) الموردون الأجانب:

الجدول رقم (3-03): الموردون الأجانب 2015/2014

الموردون الأجانب	المواد
ايطاليا، فرنسا، كندا	قطع الغيار
الأردن	البراميل الصغيرة والكبيرة
اسبانيا	Canette
اسبانيا	مركز البرتقال
الإمارات والسعودية	مغلفات Tetra Pak

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة.

ثالثا: القوة التفاوضية للزبائن¹

تتعامل المؤسسة في أغلب الأحيان مع زبائن مميزين على اعتبار أن منتجاتها تتميز عن منتجات المنافسين بجودتها العالية وحتى المنافسين المحتملين، ويتمثل زبائن المؤسسة في تجار الجملة الذين يسهرون على تسويق منتجاتها عبر مختلف مناطق الوطن، أما تجار التجزئة يتمثلون في كل من : المقاهي، المطاعم،

¹ مقابلة مع بلحسن الزين، مسؤول عن مديرية المبيعات، مؤسسة نقاوس، باتنة، في 2015/05/14، (مقابلة شخصية)

الفنادق، وأصحاب المحلات التجارية، بالإضافة إلى وزارة الدفاع الوطني والخطوط الجوية، والمستهلك يتحصل على المنتج من خلال العرض الذي بحوزة أصحاب نقاط البيع، وإن نقاط توزيع المنتج في تزايد مستمر، وعملية تغطية السوق الوطني واستهداف أسواق جديدة مستمرة.

رابعاً: الداخلين المحتملين

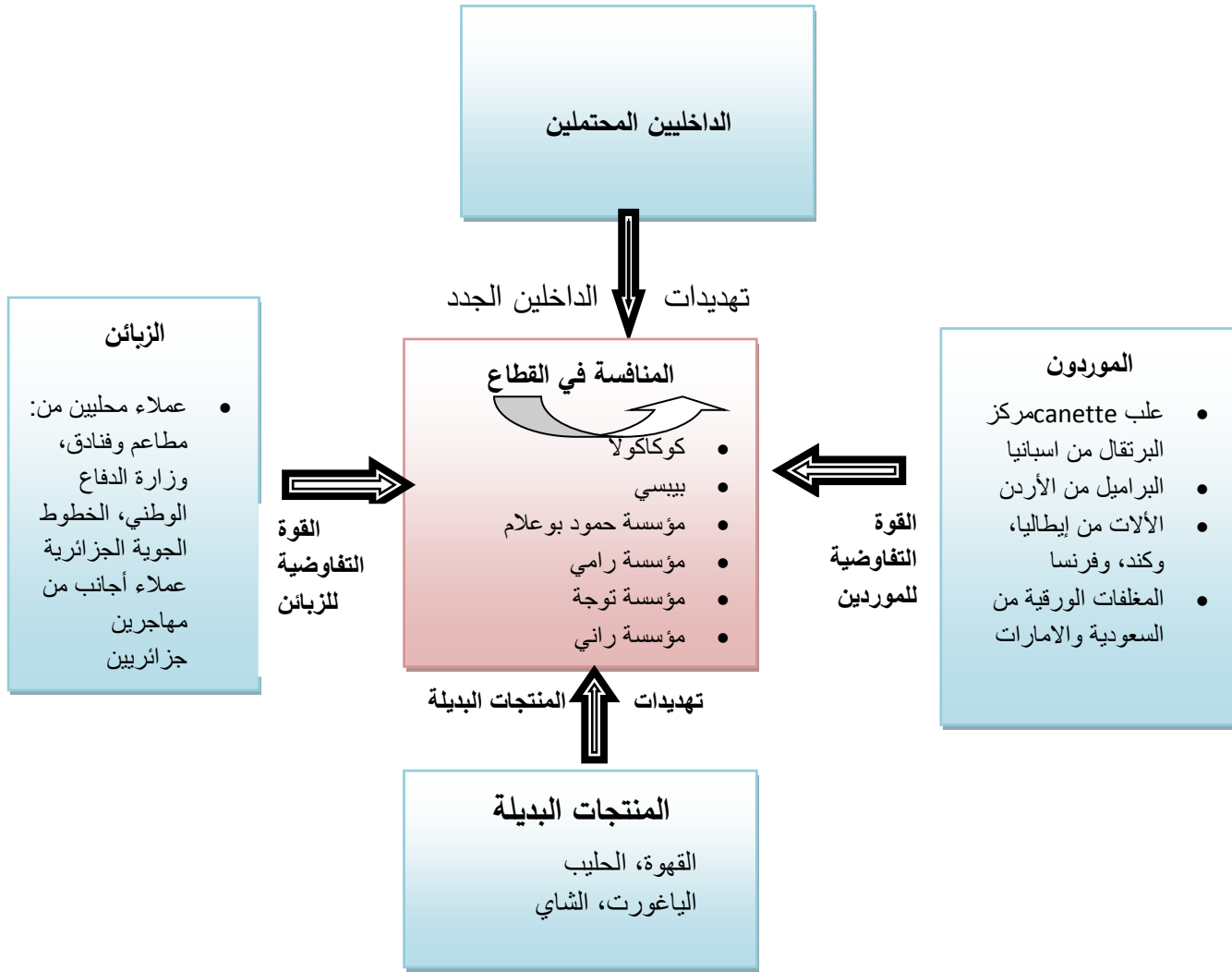
هناك احتمال دخول منافسين جدد وذلك نتيجة وجود المنطقة الجنوبية التي لم تصل إلى درجة التشبع لحد الآن، وهي بمثابة فرصة لظهور منافسين جدد، غير أن هؤلاء المنافسين لا يشكلون خطراً كبيراً على المؤسسة، لأن هذه الأخيرة استطاعت أن تكسب ولاء الزبائن وأصبح منتجها معروف لديهم، خاصة وأن المؤسسة تحاول أن تنتج وفق المعايير المحددة دولياً والدليل على جودة منتجاتها "نقاوس" حصولها على شهادات الجودة العالمية سنة 2005، 2008.

خامساً: المنتجات البديلة

تواجه مؤسسات صناعة المشروبات الكثير من التهديدات التي تفرضها المنتجات البديلة، ويشكل هذا تهديداً قوياً على منتجات المؤسسة، خاصة وأن المشروبات يمكن استبدالها بمشروبات أخرى كالقهوة، الشاي، والحليب والتي تتناسب والثقافة الجزائرية خاصة في الاستهلاك المسائي، كما يمكن اعتبار الياغورت كمنتج بديل للعصير خاصة لفئة الأطفال.

ومما سبق يمكن توضيح الهيكل التنافسي لصناعة المشروبات من خلال نموذج القوى الخمس لـ " Porter " حسب الشكل اللاحق:

الشكل رقم (3-02): الهيكل التنافسي لصناعة المشروبات



المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثاني: تحديد الفرص والتحديات لمؤسسة "نقاوس"

ويمكن تلخيص أهم الفرص والتحديات لمؤسسة "نقاوس" للمشروبات " في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-04): الفرص والتحديات لمؤسسة "نقاوس" للمشروبات الغازية "

التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> - وجود منافسة شديدة في سوق المشروبات الغازية خاصة من طرف الشركات الأجنبية. - عدم وجود موردين بدائل أمام الوحدة. - انفتاح السوق الجزائرية للأسواق العالمية، عدم وجود حواجز للدخول، الشيء الذي يمثل خطرا على المؤسسة في تقليص حصتها السوقية. -التوسع المحقق من طرف العلامات التجارية الرائدة مثل كوكاكولا، بيبسي... - ارتفاع أسعار منتجات العلامات الرائدة. 	<ul style="list-style-type: none"> - وجود متعاملين أوفياء للمؤسسة. - تصدير منتجاتها إلى الدول الأجنبية. - عدم تدخل الدولة في عملية تحديد السعر. - امتلاك المؤسسة لعلامة قوية ولخبرة طويلة في مجال صناعة المشروبات أكثر من 30 سنة. - حصول المؤسسة على خبرات مطابقة للمعايير الدولية وبلوغه مقاييس الجودة العالمية (ISO) في مجال صناعة المشروبات. - اتساع السوق الوطنية لاستهلاك المشروبات، وهذا راجع إلى زيادة حجم الطلب.

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثالث: المزيج التسويقي لمؤسسة نقاوس

أولاً: سياسة المنتج

1) المنتجات: تشكيلة منتجات المؤسسة عبارة عن مجموعة من المنتجات التي تشترك في نفس الخصائص الرئيسية، موجهة لنفس السوق، وتباع في نفس القناة التوزيعية، ولها نفس السياسة السعرية. هذا بهدف الوصول إلى أكبر قدر من المستهلكين، وتلبية طلباتهم، وسعت المؤسسة التشكيلة الخاصة بمنجاتها وطورتها، حيث استعادت نشاطها في مجال المشروبات المركزة بتشكيلة متنوعة تختلف في الأذواق ، ثم بدأت إنتاج العصائر بأذواق مختلفة ، لتدخل مجال المياه المعدنية الطبيعية سنة 2007. بالإضافة إلى توسيع تشكيلتها في المشروبات الغازية، واستهداف فئة جديدة من المستهلكين هم الأطفال بعد إطلاق منتجها الجديد عصير بالحليب للأطفال.

3) **التعبئة:** تعتمد المؤسسة في تعبئة منتجاتها على القارورات الزجاجية 1 لت و 25 سل والأنايبب البلاستيكية التي تتحول إلى قارورات بلاستيكية بالنفخ الآلي، سعة ، 2 لتر، 1.5 لتر، 1 لتر، 0.5 لتر، و 33 سل.

وتتمثل تشكيلة منتجات شركة "نقاوس" ونوع التعبئة في الجدول التالي: ¹

الجدول رقم (3-05): تشكيلة منتجات شركة "نقاوس" ونوع التعبئة

الانواع	التعبئة	المنتج
البرتقال	قارورات زجاجية مسترجعة صندوق بلاستيكي من 16 قارورة .	مياه ثمرية للبرتقال 33 سل
البرتقال	قارورات زجاجية مسترجعة في صندوق كرتوني به 6 قارورات.	مياه ثمرية للبرتقال 1 لتر
تشكيلة واسعة من الأذواق	قارورات زجاجية غير مسترجعة في كيس بلاستيكي مضغوط به 24 وحدة	مشروب الكوثر 17.5 سل
المشمش و البرتقال	في علب اسطوانية بوزن 5 كغ.	ثلاثي مركز المشمش
المشمش و البرتقال	علب ورقية في شكل مستطيل في داخله كيس خشن به حنفية صغيرة.	مشروب bag in box
تشكيلة واسعة من الأذواق	علب ورقية حافظة سعة 1 لتر	مشروب tetra pak
نكهة الفراولة	في علب حافظة من 24 قطعة	عجينة الفراولة
تشكيلة واسعة من الأذواق	عبوات اسطوانية من الالمنيوم سعة 33 سل	Cannette
مشمش .برتقال . مندريين	براميل اسطوانية ذات سعة 225 لتر	لباب(المشمش.البرتقال.المندرين)
-	قارورات بلاستيكية 1.5 لترو 33 سل	المياه المعدنية غير الغازية

المصدر : من اعداد الطالب من معطيات المقابلة

¹ مقابلة مع بلحسن الزين، مرجع سابق.

(3) السدادات: تستعمل المؤسسة سدادات معدنية بالنسبة للقارورات الزجاجية 25 سل، والسدادات المعدنية اللولبية بالنسبة لمنتجات العصير في القارورات الزجاجية 1 لتر، وسدادات بلاستيكية بالنسبة لباقي المنتجات في القوارير الزجاجية أو البلاستيكية.

(4) الملصقات: تستعمل المؤسسة ملصقات ذات تصميم جديد، يحمل مختلف المعلومات الخاصة بكل منتج ويتناسب وحجم القارورة.

(5) تجميع وتغليف السلع: من أجل تسهيل التجميع والتخزين والتوزيع يتم تجميع المنتجات، بحيث توضع القارورات الزجاجية 1 لتر في صناديق كرتونية غير مسترجعة سعة 06 قارورات. كما توضع القارورات الزجاجية 25 سل في صناديق بلاستيكية مسترجعة سعة 24 قارورة. وتغلف كل 6 قارورات بلاستيكية سعة 2 لتر في أغلفة بلاستيكية شفافة عن طريق آلات خاصة، والقارورات 0.5 لتر و33 سل تجمع كل 12 قارورة بنفس الطريقة. وتجمع هذه الصناديق والأغلفة وكذلك القارورات 5 لتر على منصات خشبية، وتغلف، من أجل تسهيل عملية الشحن والتفريغ بواسطة الرافعات.

ثانيا: سياسة التسعير

يعتبر السعر من أهم العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار الشراء بالنسبة للزبون، خاصة إذا كان المنتج جديد وغير معروف في السوق، وانخفاض السعر يمكن أن يحفز عملية الشراء أو العكس، وبشكل عام فإن الهدف الأساسي لمؤسسة مصبرات نقاوس من خلال سياستها التسعيرية هو تغطية التكاليف، وتحقيق الأهداف التسويقية المسطرة، والمؤسسة تراعي القدرة الشرائية لزيائنها لذا فإن أسعارها منخفضة بعض الشيء مقارنة بمنافسها الأساسي كوكاكولا.

ثالثا: سياسة الترويج

تعتمد مؤسسة نقاوس على وسائل الاتصال الغير سمعية بصرية، التي تركز على الملصقات، واللافتات الإشهارية، واليوميات، والبوستيرات بكميات كبيرة، بالإضافة إلى الجرائد. كما تعتمد على الوسائل السمعية البصرية، وترتكز على الألواح الإشهارية في الساحات العامة والطرق الكبرى، مواقع الانترنت، الومضات الإشهارية في الإذاعة والتلفزيون. بالإضافة إلى رعاية الأنشطة والفعاليات المواكبة للأحداث الكبرى. كل ذلك من أجل تثبيت صورة علامتها التجارية التي تعتبر الوسيط في عملية الترويج، حيث تركز المؤسسة بشكل كبير على العلامة التجارية، وسنتطرق إلى ذلك من خلال المبحث القادم وإلى الاستراتيجية الجديدة التي اعتمدها المؤسسة في هذا المجال انطلاقا من التغيير الذي قامت به سنة 2007 في شكل علامتها.

رابعاً: سياسة التوزيع

تستخدم المؤسسة في سياستها التوزيعية نموذجاً تقليدياً، فالوسطاء الرئيسيون هم متعاملون خاص، يقيمون بشحن السلع مباشرة من المصنع بشاحناتهم الخاصة وتوزيعها، على تجار الجملة، تجار متجولون، أو مباشرة نحو تجار التجزئة، الذين يبيعونها مباشرة للمستهلك النهائي، هذه هي القناة الطويلة التي تعتمد عليها المؤسسة في توزيع منتجاتها، بالإضافة إلى قناة أخرى قصيرة تخصصها المؤسسة لأصحاب الطلبات الكبيرة، والمنتوعة كالوزارات والجامعات والفنادق، بحيث لا يمكن للمتعاملين الخاص التعامل مع هذه الفئة من الزبائن، خاصة وأن طريقة الدفع تكون عن طريق البنوك (الشيكات)، والتي تأخذ في الغالب مدة طويلة.

المبحث الثالث: دور إستراتيجية العلامة التجارية "نقاوس" في تحسين تنافسية المؤسسة

سنحاول في هذا المبحث دراسة واقع العلامة التجارية "نقاوس" ، وإبراز دورها في تعزيز تنافسية المؤسسة، من خلال أولاً دراسة مدى تأثيرها على الزبائن باعتباره المحور الرئيسي للتنافسية، ومن ثم تأثير ذلك على نشاط المؤسسة.

المطلب الأول واقع إستراتيجية العلامة التجارية في مؤسسة "نقاوس"

أولاً: العلامة التجارية للمؤسسة

1) علامة نقاوس

اسم العلامة التجارية لمؤسسة "نقاوس" هو مشتق من اسم مدينة نقاوس الذي هو في الأصل اسم جغرافي نسبة الى مدينة نقاوس، والشكل التالي يوضح العلامة التجارية لنقاوس.

الشكل رقم (3-03):العلامة التجارية "نقاوس":



Source: <http://www.ngaous.com>.

(2) تغيير العلامة التجارية لنقاوس

لقد تم التغيير في شكل العلامة التجارية لمؤسسة نقاوس للمشروبات منذ دخولها للخصوصية سنة 2007 وهذا ضمن إستراتيجية المؤسسة لتطوير علامتها التجارية. وذلك بإعطاء الشكل الجديد نوع من العصرية و التطور وتم تسجيله وحمايته في نفس السنة فالتصميم الجديد يبين بوضوح اسم المؤسسة كما انه مختلف تماما عن الشكل الأول الذي كانت تحمله المؤسسة.

شكل (3-04) تغيير في شكل العلامة "نقاوس"

بعد سنة 2007



العلامة السابقة



المصدر: مديرة المبيعات، "مؤسسة نقاوس"

ثانيا: استراتيجيات العلامة التي تعتمدها المؤسسة.

(1) إستراتيجية تثبيت الصورة الذهنية للعلامة التجارية "نقاوس"

تركز المؤسسة دائما في تثبيت الصورة الذهنية الخاصة بعلامتها لدى المستهلك، كما تقوم بوضع لوحات اشهارية في الأماكن العمومية، وتقوم كذلك بتغليف شاحناتها بعلامتها حتى تصل إلى ذهن اكبر عدد من المستهلكين ، بالإضافة إلى إظهار القيمة الوطنية لهذه العلامات من خلال إظهارها مع العلم الوطني، والفريق الوطني لكرة القدم ، في مختلف الإشهارات واللافتات. كما يوضحه المثال في الشكل الموالي، والمشاركة في مختلف المناسبات والأعياد الدينية والوطنية وكذلك دعم الرياضيين.

شكل رقم (3-05): إعلان مؤسسة نقاوس تشجع فيه المنتخب الوطني



Source: <http://www.ngaous.com>.

وسائل الاتصال (الترويج) للعلامة التجارية "نقاوس" : من أجل إرضاء الزبائن، عمدت المؤسسة الى إتباع بعض التقنيات الخاصة للتعريف بمنتجاتها المرفقة بالعلامة التجارية من أجل إعطاء صورة قوية لها، وطبقت المؤسسة بعض من هذه الوسائل سواء بهدف التذكير بعلامتها او بهدف تثبيتها في ذهن المستهلك وذلك من خلال مايلي:

1- تركز المؤسسة على الملصقات، واليوميات، البوستات الكبيرة، التي يتم توزيعها على مستوى المعارض والملتقيات.

شكل رقم (3-06): ملصق إعلاني لمؤسسة نقاوس



Source: <http://www.ngaous.com>.

تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال السمعية والبصرية، واللوحات الإشهارية على الطرق الكبرى، وفي الأماكن العمومية.

شكل رقم (3-07): لوحة اشهارية لمؤسسة نقاوس تهنئ المواطن بالعيد



Source: <http://www.ngaous.com>

رعاية العديد من النشاطات والفعاليات المواكبة للأحداث، مثل السيرك، السهرات، النشاطات الرياضية. كما ركزت المؤسسة على تحسين الغرافيزم الخاص بتشكيلة علاماتها، ومختلف اللافتات والملصقات، وتوضيحها أكثر، بهدف زيادة إدراك المستهلك لعلامتها.

شكل رقم (3-08): وسائل نقل مؤسسة نقاوس



Source: <http://www.ngaous.com>

توزيع المظلات الشمسية والكراسي والطاولات التي تحمل علامات المؤسسة على المطاعم والمقاهي. تستغل الانترنت كذلك سواء من خلال: موقعها الرسمي المتميز الموضح في الشكل (09-3) [.http://www.ngaous.com](http://www.ngaous.com)

أو على صفحتها على الفيسبوك [.https://www.facebook.com/ngaous.conserves/timeline](https://www.facebook.com/ngaous.conserves/timeline)

شكل رقم (09-3): صورة الصفحة الرئيسية لموقع <http://www.ngaous.com>



Source: <http://www.ngaous.com/presentation> le: 17/05/2015, à: 19:02.

7- كما تعمل المؤسسة على وضع إستراتيجية لتثبيت صورة "نقاوس" في أذهان الشباب أكثر من خلال التطوير في شكل علامتها ومختلف الإعلانات المتعلقة بها، بالإضافة إلى إنتاج مشروبات "نقاوس" في عبوات حديدية وهي الأقرب لذوق الشباب. حيث قامت المؤسسة في هذا الصدد بإطلاق تشكيلة واسعة من أذواق المختلفة للعصائر في هذه العبوات كانت إيجابية إلى حد كبير.

شكل رقم (3-10): تصميم العبوات الحديدية



Source: <http://www.ngaous.com>.

(2) إستراتيجية إعادة التموقع

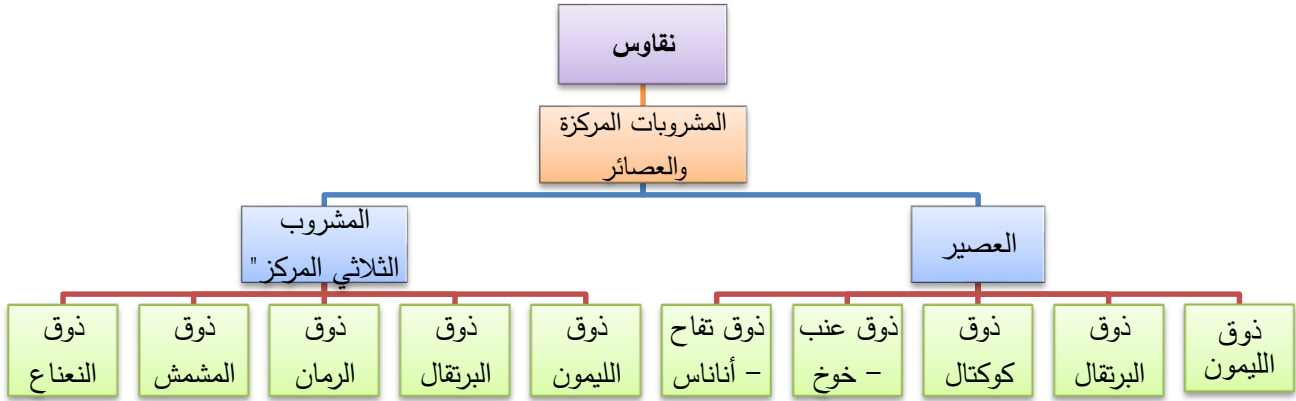
بعد إطلاق المؤسسة لعلاماتها الجديدة سنة 2007 فإن المؤسسة وضعت إستراتيجية جديدة لإعادة تموقع علاماتها التجارية، تعتمد على التكتيف الشديد من الحملات الاشهارية ، لتوضيح مختلف التغييرات التي طرأت على علامتها، عبر مختلف وسائل الإعلام (جرائد، إذاعة، تلفزيون، انترنت)، وغيرها من الوسائل الترويجية السابقة الذكر.

(3) استراتيجيات توسيع نطاق العلامات التجارية

نلاحظ أن علامة "نقاوس" هي العلامة الأساسية للمؤسسة، موجودة ضمن كل منتجات المؤسسة وبالتالي فإن المؤسسة تتبنى إستراتيجية العلامة الأم لكن لا توجد لديها علامات فرعية. فالمؤسسة تحاول إبراز علامتها الأم "نقاوس" أكثر، بوضعها في جميع منتجاتها، مما يساهم في تعزيز صورتها أكثر لدى المستهلك، من خلال ملاحظة طريقة وضع المؤسسة للعلامات على مختلف منتجاتها، يمكن استخلاص أنها قامت بعدة استراتيجيات لتوسيع علامتها، هي كالتالي:

أ- إستراتيجية توسيع الخط (توسيع التشكيلة): وذلك من خلال وضع العلامة الأساسية للمؤسسة "نقاوس" على تشكيلة واسعة من المنتجات الجديدة، كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (3-11): إستراتيجية توسيع الخط بالنسبة لعلامة "نقاوس"



المصدر: من إعداد الطالب.

قامت المؤسسة بتوسيع تشكيلة منتجاتها التي تحمل علامة "نقاوس"، التي أصبحت علامة لتشكيلة واسعة من المنتجات كما هو موضح في الشكل السابق.

ب- إستراتيجية توسع العلامة: ¹

1- التوسع الجغرافي: نجحت المؤسسة من خلال عملية التوسع في إستراتيجية علامتها التجارية وحضور منتجاتها إلى غزو الأسواق الأجنبية، حيث ركزت على علامتها التجارية وتسعى دوماً للحفاظ على الجودة والقيمة المدركة التي ينتظرها المستهلك من منتجاتها، وبالتالي الحفاظ على صورتها الذهنية لدى المستهلك وكسب الولاء لهذه العلامة، ويتضح ذلك جلياً في زيادة صادرات المؤسسة نحو كل من فرنسا، إنجلترا، كندا، تونس، ليبيا والسعودية، حيث تصدر مختلف المشروبات الغازية والعصائر وهذا حسب ما تطلبه هذه الدول من المنتجات، كما تقوم مؤسسة نقاوس بتصدير منتجاتها من المياه المعدنية الغير غازية إلى السعودية.

2- التوسع في الفئة المستهدفة: بعد إن كان زبائن المؤسسة بمختلف الشرائح الاجتماعية سواء شباب، كهول ربات البيوت (الأسرة) ، وأصبحت المؤسسة من خلال المنتج الذي ينتمي إلي صنف جديد غير المنتجات الأصلية المرفقة بالعلامة التجارية المتمثلة في الحلوى وعصير بالحليب للأطفال، يستهدف شريحة جديدة من المستهلكين و تتمثل في الأطفال الذي تتراوح أعمارهم ما بين 6-12 سنة، وهذا ما يزيد من عملية كسب مستهلكين جدد، ويساعد على زيادة رقم الأعمال العلامة التجارية وبالتالي زيادة حصتها السوقية .

المطلب الثاني : دراسة تقييمية حول رأي المستهلك عن علامة "نقاوس".

أولاً : إعداد الاستبانة.

¹مقابلة مع بلحسن الزين، مرجع سابق.

من أجل دراسة أثر العلامة التجارية على سلوك المستهلك تم الاستعانة باستبيان تم توزيعها على مختلف شرائح المجتمع باختلاف سنهم، دخلهم ومستواهم التعليمي .

و الاستبيان كما يوضحه (الملحق رقم) تم تقسيمه إلى محورين:

أ- المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة و يضم الأسئلة من (1 إلى 5) :

1- السن

2- الجنس

3- المستوى التعليمي

4- المهنة

5- الدخل

ب- المحور الثاني: يتعلق بالأسئلة المنهجية التي تم وضعها لتقييم مدى تأثير العلامة التجارية على سلوك المستهلك، و تم وضعها على الأساس الآتي:

1- الصورة الذهنية للعلامة التجارية "نقاوس"، و يضم الأسئلة (01 - 02 - 03 - 04).

2- الجودة المدركة للعلامة التجارية " نقاوس"، و يضم الأسئلة (05 - 06 - 04 - 08 - 09).

3- القيمة المدركة للعلامة التجارية نقاوس، و تضم الأسئلة (10 - 11 - 12 - 13).

4- الولاء للعلامة التجارية "نقاوس"، و تضم الأسئلة (14 - 15 - 16).

و لاختبار الفرضيات تم توزيع 70 استمارة بصفة عشوائية على مختلف شرائح المجتمع خاصة الطلبة الجامعيين و شريحة من المواطنين إلا أن تم تحليل 60 استمارة المسترجعة و إلغاء 04 منها وعدم استرجاع 6 الباقية.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج الدراسة

تم استخدام طريقة النسب المئوية وذلك بالاستعانة ببرنامج (EXCEL)

1- النتائج الخاصة بالمعلومات الشخصية :

• الجنس:

جدول رقم (3-06) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	33	55%
أنثى	27	45%
المجموع	60	100%

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على تحليل نتائج الاستبيان ب : Excel

يبين الجدول والشكل أن 55% من عينة الذكور، 45% من عينة الدراسة الإناث.

مما يدل على أن العينة المبحوثة متقاربة نوعا ما من حيث الجنس.

• السن :

جدول رقم (3-07) : توزيع أفراد المجتمع حسب السن

الفئة	التكرار	النسبة
اقل من 20	3	5%
20 الى 34	37	61.66%
35 الى 50	13	21.66%
أكبر من 50	7	11.66%
المجموع	60	100%

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على تحليل نتائج الاستبيان ب : Excel

ما يمكن ملاحظته من خلال توزيع أفراد العينة حسب السن هو النسبة المعتبرة من المستهلكين في فئة 20-34 التي تمثلت ب : 61.66% و تليه الفئة 35-50 بنسبة : 21.66% وهذا يعني أن مجتمع البحث تغلب عليه الفئة العمرية متوسطة السن "شباب" حيث تم الاعتماد أكثر في توزيع الاستمارة على الطلبة الجامعيين لارتفاع معدل وعي السلوك الاستهلاكي لديهم.

• المستوى التعليمي :

جدول رقم (3-08) : توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى التعليمي

الفئة	التكرار	النسبة
ابتدائي	4	6.66%
متوسط	4	6.67%
ثانوي	13	21.66%
جامعي	35	58.33%
د. عليا	4	6.67%
المجموع	60	100%

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على تحليل نتائج الاستبيان ب : Excel

يتبين من الجدول أن المستوى الجامعي هو الحاصل على أكبر نسبة بلغت 58.33% كما سجلنا نسب متقاربة بين بقية المستويات التعليمية (متوسط, ابتدائي, أخرى).

• المهنة:

جدول رقم (3-09) : توزيع أفراد المجتمع حسب المهنة

الفئة	التكرار	النسبة
بدون عمل	5	8.33%
طالب	21	35%
موظف	21	35%
متقاعد	7	11.66%
مهن حرة	6	10%
المجموع	60	100%

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على تحليل نتائج الاستبيان ب : Excel

يتضح لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة كانت للطلاب بنسبة : 35% متساوية مع الموظفين.

• الدخل:

جدول رقم (3-10) : توزيع أفراد المجتمع حسب الدخل

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 20000 دج	28	46.66%
[20000 دج - 40000 دج]	14	23.33%
[40000 دج - 60000 دج]	13	21.66%
أكثر من 60000 دج	5	8.33%
المجموع	60	100%

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على تحليل نتائج الاستبيان ب : Excel

يلاحظ أن الفئة الغالبة هي التي تقل دخولهم عن 20000 دج و هذا راجع لكبر حجم فئة الطلبة الذي تجاوزت نسبته 40% فهم يتميزون بدخل ضعيف, في حين أن أقل نسبة سجلت لصالح أصحاب الدخل أكثر من 60000 دج و بنسبة لذوي الدخل المحصورة بين 20000 دج - 40000 دج و 60000-40000 دج كانت النسب على التوالي : 23.33% و 21.66%, هذا التنوع في الفئات ذوي الدخل المختلفة يبين أن دراستنا لسلوك المستهلك تمس مختلف شرائح المجتمع ذوي الدخل المتفاوتة.

-النتائج الخاصة بمتغيرات الدراسة :

المحور الأول: يضم الأسئلة (1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16).

1) الصورة الذهنية للعلامة.

• تعتبر من أفضل العلامات في محيط المشروبات الغازية علامة نقاوس ؟

جدول رقم (3-11) : الصورة الذهنية للعلامة التجارية

الفئة	التكرار	النسبة
غير موافق تماما	3	5%
غير موافق	5	8.33%
محايد	3	5%
موافق	21	35%
موافق تماما	28	46.66%
المجموع	60	100%

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على تحليل نتائج الاستبيان ب : Excel

يلاحظ من نتائج السؤال الأول، مدى أفضلية العلامة التجارية " نقاوس " في وسط المستهلكين حيث جاءت بموافق جدا بالمرتبة الأولى بنسبة %46.66 وموافق بالمرتبة الثانية بنسبة %35 وهي نسب ممتازة و هذا راجع إلى قدم هذه العلامة و تموقعها في السوق، وهذا دليل على أن العلامة التجارية " نقاوس " تمتلك شهرة كبيرة ويحتفظ بها غالبية المستهلكين في أذهانهم.

• أفضل هذه العلامة بسبب شهرتها ؟

جدول رقم (3-12) : شهرة العلامة التجارية

الفئة	التكرار	النسبة
غير موافق تماما	2	3.33%
غير موافق	7	11.66%
محايد	12	20%
موافق	24	40%
موافق تماما	15	25%
المجموع	60	100%

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على تحليل نتائج الاستبيان ب : Excel

يبين هذا الجدول أن العلامة التجارية لنقاوس لها شهرة كبيرة وواسعة لدى المستهلكين و معروفة لدى غالبية المستهلكين بنسبة 40% وهي نسبة كبيرة جداً وهذا معناه أن الفرد عند استهلاكه لمشروبات " نقاوس " فهو يترسخ في ذهنه علامتها الموجودة على غلاف القارورة وهذا يعكس لنا مستوى الوعي الاستهلاكي لدى مشترى العلامة التجارية "نقاوس".

كما جاءت موافق تماما في المرتبة الثانية بنسبة 25%. وهذا ما يؤكد شهرة العلامة الواسعة.

- لا اهتم كثيرا بالسعر عند اقتنائي لمنتجات نقاوس ؟

جدول رقم (3-13) : الاهتمام بسعر منتجات " نقاوس " .

النسبة	التكرار	الفئة
6.66%	4	غير موافق تماما
8.33%	5	غير موافق
8.33%	5	محايد
46.66%	28	موافق
30%	18	موافق تماما
100%	60	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على تحليل نتائج الاستبيان بـ : Excel

نلاحظ من خلال الجدول الآتي أن النسب الأولى كانت بموافق و موافق تماما وهي على التوالي بالترتيب 46.66% بنسبة و 30% مما يفسر أن المستهلك للعلامة التجارية نقاوس لا يهتم بسعر هذه العلامة التجارية عند اقتناءها , وهو دليل على ولاء لها.

- أفضل هذه العلامة لأنها تقدم لي تشكيلة متنوعة من المنتجات ؟

جدول رقم (3-14) : أفضليتها من ناحية التشكيلة

النسبة	التكرار	الفئة
0%	0	غير موافق تماما
6.66%	4	غير موافق
11.66%	7	محايد
33.33%	20	موافق
48.33%	29	موافق تماما
100%	60	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على تحليل نتائج الاستبيان بـ : Excel

لدينا في هذا الجدول أكبر نسبة هي %48.33 جاءت بموافق تماما و %33.33 جاءت بموافق وهذا يدل على ان جمهور المستهلكين يفضل علامة نقاوس لما تقدمه من تشكيلة متنوعة في المنتجات.

(2) الجودة المدركة للعلامة التجارية.

- أفضل منتجات العلامة نقاوس لانها تتميز بالجودة العالية ؟

جدول رقم (3-15) : جودة منتجات العلامة

النسبة	التكرار	الفئة
%5	3	غير موافق تماما
%0	0	غير موافق
%11.66	7	محايد
%33.33	20	موافق
%50	30	موافق تماما
%100	60	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على تحليل نتائج الاستبيان ب : Excel

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن ما نسبته %50 جاءت بموافق تماما و نسبة %33.33 جاءت بموافق وهذا يعني أن المستهلك يدرك جودة منتجات علامة نقاوس. ويفضلها عن المنتجات الاخرى.

- أفضل هذه العلامة في المرتبة الأولى بين العلامات المنافسة ؟

جدول رقم (3-16) : تفضيلها من ناحية المرتبة

النسبة	التكرار	الفئة
%3.33	2	غير موافق تماما
%8.33	5	غير موافق
%25	15	محايد
%28.33	17	موافق
%35	21	موافق تماما
%100	60	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على تحليل نتائج الاستبيان ب : Excel

نلاحظ من خلال الجدول الآتي أن النسب الأولى كانت بموافق تماما و موافق وهي على التوالي بالترتيب 35% بنسبة و 28.33% مما يفسر إن المستهلك للعلامة التجارية نقاوس يفضل هذه العلامة التجارية من بين العلامات الأخرى المنافسة , وهو دليل على ولاءه لها.

- هل تعتقد ان تشكيلة منتجات نقاوس تحقق الجودة ؟

جدول رقم (3-17) : تحقيقها للجودة

الفئة	التكرار	النسبة
غير موافق تماما	1	1.66%
غير موافق	2	3.33%
محايد	12	20%
موافق	27	45%
موافق تماما	18	30%
المجموع	60	100%

المصدر : من إعداد الطالب إعتامداً على تحليل نتائج الإستبيان ب : Excel

نلاحظ من خلال الجدول الآتي أن النسب الأولى كانت بموافق تماما و موافق وهي على التوالي بالترتيب 45% بنسبة و 30% مما يفسر ان المستهلك للعلامة التجارية نقاوس يدرك انها تحقق الجودة هذه كما جاءت محايد بنسبة 20%.

- يمكنني الاعتماد على علامة نقاوس و الثقة بها ؟

جدول رقم (3-18) : تفضيلها من ناحية المرتبة

الفئة	التكرار	النسبة
غير موافق تماما	1	3.33%
غير موافق	3	5%
محايد	10	16.66%
موافق	29	48.33%
موافق تماما	17	28.33%
المجموع	60	100%

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على تحليل نتائج الاستبيان ب : Excel

نلاحظ من خلال الجدول الآتي أن النسب الأولى كانت بموافق تماما و موافق وهي على التوالي بالترتيب 48.33% بنسبة و 28.33% مما يفسر إن المستهلك للعلامة التجارية نقاوس يعتمد عليها ويثق فيها من بين العلامات الأخرى المنافسة , وهو دليل على ولاءه لها.

- تبدو هذه العلامة نقاوس ذات نوعية جيدة مقارنة مع أسعارها ؟

جدول رقم (3-19) : النوعية مقارنة مع الأسعار

الفئة	التكرار	النسبة
غير موافق تماما	1	1.66%
غير موافق	5	8.33%
محايد	9	15%
موافق	25	41.66%
موافق تماما	20	33.33%
المجموع	60	100%

المصدر : من إعداد الطالب إعتامداً على تحليل نتائج الإستبيان ب : Excel

نلاحظ من خلال الجدول الآتي أن النسب الأولى كانت بموافق تماما و موافق وهي على التوالي بالترتيب 41.66% بنسبة و 33.33% مما يفسر إن المستهلك للعلامة التجارية يعلم بان هذه العلامة التجارية ذات نوعية جيدة مقارنة بالعلامات الأخرى المنافسة.

(3) القيمة المدركة للعلامة التجارية.

- أفضل هذه العلامة لأنها دليل على المصداقية ؟

جدول رقم (3-20) : دليل العلامة على المصداقية

الفئة	التكرار	النسبة
غير موافق تماما	3	5%
غير موافق	3	5%
محايد	10	16.66%
موافق	21	35%
موافق تماما	23	38.33%
المجموع	60	100%

المصدر : من إعداد الطالب إعتامداً على تحليل نتائج الإستبيان ب : Excel

نلاحظ من خلال الجدول السابق ان ما نسبته %38.33 جاءت بموافق تماما و نسبة %35 جاءت بموافق وهذا يعني إن المستهلك يفضلون منتجات علامة نقاوس. لانها منتج ذو مصداقية.

- تستحق منتجات نقاوس السعر الذي ادفعه فيها ؟

جدول رقم (3-21) : استحقاقها للأسعار المدفوعة فيها ٲ

النسبة	التكرار	الفئة
%1.66	1	غير موافق تماما
%6.66	4	غير موافق
%8.33	5	محايد
%60	36	موافق
%23.33	14	موافق تماما
%100	60	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على تحليل نتائج الاستبيان ب : Excel

نلاحظ من خلال الجدول السابق إن ما نسبته %50 جاءت بموافق تماما و نسبة %33.33 جاءت بموافق وهذا يعني إن المستهلك يدرك جودة منتجات علامة نقاوس. ويفضلها عن المنتجات الاخرى.

- أجد سعر العلامة نقاوس مقبولا ؟

جدول رقم (3-22) : قبول أسعار العلامة

النسبة	التكرار	الفئة
%1.66	1	غير موافق تماما
%8.33	5	غير موافق
%5	3	محايد
%48.33	29	موافق
%63.33	38	موافق تماما
%100	60	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على تحليل نتائج الإستبيان ب : Excel

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن ما نسبته 63.33% جاءت بموافق تماما و نسبة 48.33% جاءت بموافق وهذا يعني ان المستهلك راض على أسعار علامة نقاوس. ويفضلها عن المنتجات الاخرى.

- تمنحني هذه العلامة منافع أكثر من السعر الذي ادفعه فيها ؟

جدول رقم (3-23) : منافعها من حيث السعر

الفئة	التكرار	النسبة
غير موافق تماما	0	0%
غير موافق	8	13.33%
محايد	10	16.66%
موافق	25	41.66%
موافق تماما	17	28.33%
المجموع	60	100%

المصدر : من إعداد الطالب إعتامداً على تحليل نتائج الإستبيان ب : Excel

نلاحظ من خلال الجدول السابق ان مانسبته 28.33% جاءت بموافق تماما و نسبة 41.66% جاءت بموافق وهذا يعني ان المستهلك يدرك منافع منتجات علامة نقاوس. وما تمنحه من منافع مقابل اسعارها.

(4) الولاء للعلامة التجارية.

- انوي الاستمرار بشراء منتجات العلامة نقاوس ؟

جدول رقم (3-24) : نية الاستمرار بشراء منتجات العلامة

الفئة	التكرار	النسبة
غير موافق تماما	2	3.33%
غير موافق	7	11.66%
محايد	12	20%
موافق	18	30%
موافق تماما	21	35%
المجموع	60	100%

المصدر : من إعداد الطالب إعتامداً على تحليل نتائج الإستبيان ب : Excel

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن ما نسبته %35 جاءت بموافق تماما و نسبة %30 جاءت بموافق وهذا يعني أن المستهلك له نية الاستمرار بشراء منتجات علامة نقاوس. ويفضلها عن المنتجات الاخرى وجاءت نسبة %20 محايد و نسبة %11.66 غير موافق .

- اشعر بالرضا عند شرائي لمنتجات نقاوس ؟

جدول رقم (3-25) : الرضا عند شراء هذه العلامة

الفئة	التكرار	النسبة
غير موافق تماما	3	%5
غير موافق	9	%15
محايد	5	%8.33
موافق	25	%41.66
موافق تماما	18	%30
المجموع	60	%100

المصدر : من إعداد الطالب إعتامداً على تحليل نتائج الإستبيان ب : Excel

نلاحظ من خلال الجدول السابق ان ما نسبته %30 جاءت بموافق تماما و نسبة %41.66 جاءت بموافق وهذا يعني ان المستهلك يشعر بالرضا عند اقتناءه لمنتجات علامة نقاوس. وهذا دليل على ثقته وولاءه لهذه العلامة.

- أشجع أصدقائي على اقتناء منتجات نقاوس ؟

جدول رقم (3-26) : التشجيع على اقتناء منتجات نقاوس

الفئة	التكرار	النسبة
غير موافق تماما	1	%1.66
غير موافق	13	%21.66
محايد	12	%20
موافق	19	%31.66
موافق تماما	15	%25
المجموع	60	%100

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على تحليل نتائج الاستبيان ب : Excel

نلاحظ من خلال الجدول السابق إن ما نسبته 25% جاءت بموافق تماما ونسبة 31.66% جاءت بموافق وهذا يعني ان المستهلك يشجع الأفراد الآخرين على منتجات علامة نقاوس وهذا رضاه عن هذه العلامة من جميع عناصرها من الجودة و التسعير و فوائدهاالخ، كما جاءت نسبة 20% بمحايد .

النتيجة

من خلال الجداول السابقة ونتائج المتحصل عليها لأبعاد العلامة التجارية والتي كانت معظمها بموافق تماما وموافق بنسب كبيرة نستنتج أن للعلامة التجارية "نقاوس" دور في التأثير على سلوك المستهلكين فهي همزة الوصل بين المنتج والمستهلك، كما تبرز التحاليل مدى إدراك العميل لخصائص هذه العلامة وجودتها وقيمتها، والأهم من ذلك ولاءه لها، لما يزيد من أرباح المؤسسة وتوسعها السوقي، وبالتالي منحها تنافسية كبيرة في الأسواق.

من التحاليل نستطيع أن نقول أن إستراتيجية العلامة التجارية هي العنصر الأساسي للمؤسسة لتحقيق أهدافها وضمن استمراريتها.

المطلب الثالث: تحليل أثر العلامة التجارية "نقاوس" على أداء المؤسسة.

مما سبق يظهر لنا أثر إستراتيجية العلامة التجارية "نقاوس" من خلال مؤشرات أداء المؤسسة ، وفيما يلي نوضح ذلك :

أولاً: السعر

فيما يخص السعر، المنتجات المرفقة بالعلامة التجارية التي تسوقها المؤسسة، والتي تختلف أسعارها باختلاف حجم ونوع المنتج، يتبين أن أسعارها تنافسية ، مقارنة مع المنافسين مثل علامة رامي التي يصل سعر قارورة العصير 2 لتر 160 دج، أما مشروب نقاوس لايتجاوز 130 دج لنفس الكمية، مما يعطي فرصة كبيرة للمستهلك لاقتناء منتجاتنا.

ثانياً: التحسين والتطوير

تعتبر مؤسسة "نقاوس" من بين المؤسسات التي تعمل على مواجهة المنافسة من خلال العمل على إنتاج منتجات جديدة تابعة لصنف منتجاتها الرئيسية المرفقة بالعلامة التجارية أو صنف جديد، هذه المنتجات تستجيب لمتطلبات السوق وتحقق ما يرغب فيه المستهلكين.

وقد عمدت المؤسسة إلى التركيز على التطوير والتحسين، الذي يعتبر كدليل لديناميكية العلامة وقوتها التجارية، وهذا يساهم في بقاء المؤسسة في الساحة التنافسية، وبالتالي الحفاظ على حصتها السوقية، ومحاولة غزو أسواق جديدة. وفيما يلي بعض المنتجات التي تم تطويرها في السنوات الأخيرة:

- تطوير منتجات جديدة مثل مشروبات في علب canette, bag in box وبأذواق جديدة.
- إنتاج نوع جديد من العصير المتمثل في العصير بالحليب الموجه لفئة للأطفال.
- إدخال أنواع تعبئة جديدة مثل قارورات البلاستيك سعة 33 سل¹.

ثالثا: تطور كمية الإنتاج

قامت مؤسسة "نقاوس" في السنوات الأخيرة بتحسين وسائل الإنتاج (تتميز بالتكنولوجيا المتطورة) بما يتماشى والتطور الحاصل في مجال إنتاج المشروبات، وتتجلى أهم مظاهر تلك الاستعادة في زيادة الإنتاج وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-27): تطور حجم إنتاج مؤسسة "نقاوس"

السنة	حجم الإنتاج	معدل النمو%
2011	40000 طن	-
2012	41000 طن	2.5%
2013	45000 طن	9.75%
2014	52000 طن	15.55%

المصدر: الإدارة العامة للمؤسسة.

شهد إنتاج مؤسسة نقاوس تطورا ملحوظا، حيث حقق نموًا متزايدًا من سنة إلى أخرى، إذ بلغ حجم الإنتاج في سنة 2011 إلى 40000 طن وحدة، ليبلغ أقصاه سنة 2014 إلى 52000 طن وحدة منتجة، بنسبة نمو قدرت بـ 15.55%.

رابعا: تطور كمية المبيعات

يمكننا استعراض كمية مبيعات المؤسسة من خلال الجدول التالي:

¹مقابلة مع بلحسن الزين، مرجع سابق

الجدول رقم (3-28): تطور كمية مبيعات المؤسسة.

2014	2013	2012	2011	
91	80	70	68	القيم(مليار دج)
%13.75	%14.2	%11.7	-	معدل النمو%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول بأن تطور كمية المبيعات تسجل تطورا ملحوظا، حيث قدر حجم المبيعات سنة 2011 بـ 68 مليار دينار، وبلغت كمية المبيعات أقصاها سنة 2014 بـ 91 مليار دينار في مختلف مراكز البيع للمؤسسة، بنسبة نمو منخفضة قدرت بـ 13.75% مقارنة مع سنة 2013 .

ويرجع سبب ارتفاع حجم مبيعات المؤسسة إلى ما يلي:

- 1- الجهود المبذولة في إطار نشاط مراكز التوزيع في جميع الوحدات (شرق، وسط، غرب)؛
- 2- ملائمة منتجاتها من حيث السعر؛
- 3- التشكيلة المتنوعة لمنتجات المؤسسة بحيث أن لديها مجموعة جيدة من المنتجات؛
- 4- التحسين المستمر لمنتجاتها، وإنتاج منتجات جديدة **canette, bag in box** سنة 2013 ؛
- 5- دخولها مجال إنتاج المياه المعدنية الغير غازية؛
- 6- توريد العديد من المؤسسات بالمواد الأولية مثل (لب المشمش والبرتقال والمندرين) لشركة رامي؛
- 7- وهذا راجع الى شهرة علامتها التجارية.

خامسا: تطور رقم الأعمال

يمكن تلخيص تطورات رقم الأعمال خلال الفترة الممتدة من 2011 -2014، في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-29): تطور رقم الأعمال مؤسسة "نقاوس"

رقم الأعمال	السنة
1.5 مليون دينار	2011
1.8 مليون دينار	2012
1.95 مليون دينار	2013
2.18 مليون دينار	2014

المصدر: الإدارة العامة للمؤسسة

يرجع التزايد المستمر في رقم أعمال المؤسسة إلى الإستراتيجية التوسعية التي اعتمدها المؤسسة، الدخول في أنشطة جديدة، وتوسيع تشكيلة منتجاتها، وغير ذلك من الأسباب التي نعرضها فيما يلي:

1- ارتفاع حجم المبيعات؛

2- استثمار المؤسسة في منتجات ذات قيمة عالية ومطلوبة في السوق؛

3- عرض تشكيلة متنوعة وواسعة من المنتجات وبأسعار تنافسية؛

4- الاختراق المتزايد لأسواق بعض الدول العربية والأجنبية، حيث تقوم المؤسسة بالتصدير الى:¹

- الدول الأجنبية: فرنسا، إنجلترا وكندا.

- الدول العربية: تونس، ليبيا والسعودية.

- وتقوم المؤسسة بالتفاوض مع هولندا وبلجيكا بشأن تصدير لبعض المنتجات مستغلة في ذلك علامتها التجارية .

سادسا: تشخيص نقاط القوة والضعف

وأخيرا مما سبق يمكننا تشخيص أهم نقاط القوة والضعف لدى مؤسسة "نقاوس" كما هو موضح في الجدول

الموالي:

¹ مقابلة مع بلحسن الزين، مرجع سابق .

الجدول رقم (3-30) نقاط القوة والضعف

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> - لا تملك المؤسسة علامات تجارية متنوعة. - عدم وجود حواجز الدخول إلى المنافسة ووجود منافسة غير قانونية. - ظهور منافسين اقوياء جدد - ظهور مؤسسات تقلد علامة المؤسسة - التشكيلة الواسعة للمنتجات المطروحة في الاسواق من قبل المنافسين 	<ul style="list-style-type: none"> - أقدمية العلامة التجارية للمؤسسة دليل على فعاليتها والأداء من خلال ما تقدمه للسوق. - تصدير منتجاتها إلى الدول الأجنبية. - وجود فرص التوسع والاستثمار في منتجات أخرى متنوعة. - صورة العلامة التجارية نقاوس قوية في السوق. - الموقع الاستراتيجي للمؤسسة يوفر مختلف الفواكه (وحدة نقاوس قرب ثمره المشمش). - وجود فرص التوسع والاستثمار في منتجات أخرى.

خلاصة:

لقد أصبح وضع مؤسسة "نقاوس" لصناعة المشروبات في الجزائر في ظل سوق مفتوح ودائم الحركة والكثافة التنافسية القوية، مرتبطاً بأن يكون تنافسياً في السوق الوطني والعالمي، وذلك في ظل وجود علامات عالمية عملاقة، بالإضافة إلى عدد هائل من العلامات التي تنشط ضمن هذا المجال، ولن يتحقق ذلك بدون وضع استراتيجيات لعلامتها لتعزيز قدرتها التنافسية. لذا جاء هذا الفصل حول مساهمة العلامة التجارية في تدعيم تنافسية المؤسسة نقاوس.

ومن خلاله تطرقنا إلى التعريف بالمؤسسة والتطور الذي عرفته على جميع المستويات، ثم قمنا بتحليل هيكل صناعة المشروبات، حيث تم التعرف على القوى التنافسية وتم التوصل إلى أن المؤسسة تواجه منافسة حادة من قبل المنافسين في الصناعة خصوصاً الشركات الأجنبية، وتعرف تهديداً من قبل المنتجات البديلة (كالحليب، الشاي، القهوة..)، وتهديداً من طرف الموردين الأجانب بخصوص (قطع الغيار).

وقد أظهرت نتائج التحليل التنافسي في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، بأن له فرص سوقية يمكن استغلالها، ويواجه في نفس الوقت تهديدات يجب تجنبها من أجل الاستمرار. ثم تطرقنا إلى تحليل المزيج التسويقي للمؤسسة فهي تتميز بتشكيلة متنوعة وواسعة من المنتجات ذات جودة وأسعاره تنافسية، وتعتمد على وسائل ترويجية عديدة وعلى قنوات توزيع واسعة.

وأمام هذه الوضعية التنافسية في القطاع تعتمد المؤسسة على مجموعة من الإستراتيجيات لعلامتها التجارية ، كتنبيت صوة العلامة لدى المستهلك، وإستراتيجية توسيع النطاق وإعادة التموقع.

وتقوم المؤسسة دائماً على جذب مستهلكيها من خلال إعطاء صورة جيدة عن علامتها والتحسين في المستمر في جودة منتجاتها، وإعطاء لها قيمة من أجل تحقيق رضا المستهلك وولاءه للعلامة. ويؤدي ذلك إلى أثر واضح في تحسين إنتاجية المؤسسة، وزيادة مبيعاتها ورفع من رقم أعمالها وحصتها السوقية.

الفتحة

الخاتمة

تعمل المؤسسات الاقتصادية اليوم في بيئة ديناميكية تتطلب منها التوفيق بين إمكانياتها و قدراتها المتاحة وما تفرضه تلك البيئة من تغير في حاجات ورغبات الزبائن وتجديدها باستمرار ومن بين هذه الإمكانيات والقدرات العلامة التجارية باعتبارها مفتاح نجاح المؤسسات في الدخول الأسواق.

ولقد شمل موضوع هذا البحث دراسة دور إستراتيجية العلامة في تحسين تنافسية المؤسسة باعتبارها الأداة التي تقوم بتعريف المنتجات والعامل الهام الذي يؤثر على سلوك المستهلكين لأنها تمثل همزة الوصل بين المنتج والمستهلك لأنها من أبرز أدوات التسويق الفعالة كونها تساهم في تطوير المنتجات، وإحدى الاستراتيجيات التي تساعد المؤسسات في تحسين تنافسيتها مما يضمن لها مكانة في الأسواق الوطنية والدولية.

لذلك حاولنا في هذا البحث التعرض لكل ما يرتبط بالمنافسة والميزة التنافسية، ودور العلامة التجارية في تعزيز تنافسية المؤسسة، حيث تمكنا بعد الدراسة النظرية والتطبيقية من الوصول إلى النتائج التالية:

النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

- 1- تعد العلامة التجارية وسيلة مهمة لتعريف المنتجات الخاصة لمؤسسة ما وتمييزها؛
- 2- تلعب العلامة التجارية مجموعة من الأدوار فهي من ناحية مكسب للمؤسسة، ومن جهة أخرى مكسب للمستهلك، مما جعلها عنصرا استراتيجيا له دور كبير في حركية الهيكل السوقى؛
- 3- نظرا لأهمية العلامة التجارية والدور الذي تلعبه في الحياة الاقتصادية لأي مؤسسة، فقد سارعت الأنظمة والقوانين إلى حمايتها كونها حق فكري خالص، من خلال إصدار مختلف القوانين التي تسمح لصاحب العلامة أن يحافظ على علامته، ويحميها من مختلف أشكال التقليد على الصعيدين الدولي والمحلي؛
- 4- تجد المؤسسة نفسها أمام العديد من الخيارات الإستراتيجية للعلامة التجارية، نذكر منها: إستراتيجية إتحاد العلامات التجارية، إستراتيجية توسع العلامة ، أو إستراتيجية العلامات المتعددة؛
- 5- تهدف المؤسسة من خلال امتلاك ميزة تنافسية، إلى خلق قيمة مميزة للزبون، تقديم منتج منخفض التكلفة مقارنة مع المنافسين، أو تحقيق التميز والتكلفة المنخفضة معا؛
- 6- لا يمكن لأي مؤسسة أن تتمتع بميزة تنافسية إلا إذا توافرت لديها مجموعة من مصادر تنشأ من خلالها هذه الميزة كتقديم منتجات ذات جودة عالية، أو من ناحية التكلفة الأقل، أو امتلاك هذه المؤسسة القدرة على الإبداع والابتكار والتكيف مع محيطها وحاجات عملائها بطريقة أفضل من منافسيها؛
- 7- إن تحليل "Porter" يساعد المؤسسة للتعرف على عوامل النجاح الرئيسية لذلك القطاع والواجب توفرها من أجل إعداد إستراتيجية محكمة وفعالة لضمان بقائها في هذا القطاع؛

8- تساهم العلامة التجارية في تحسين تنافسية المؤسسة، من خلال تأثيرها على قوى المنافسة باعتبارها كحاجز لدخول منافسين جدد للقطاع، ومن خلال تثبيت الصورة الذهنية الخاصة بها لدى الزبون، والولاء لها، مما يخلق الطلب على هذه العلامة ويضمن حصة سوقية أكبر للمؤسسة، وحتى نفاذها للأسواق الدولية.

نتائج الدراسة الميدانية:

أما نتائج الدراسة التطبيقية فقد تبين من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها في مؤسسة "نقاوس" أن:

- 1- مؤسسة "نقاوس" للمشروبات تحتل مكانة هامة في السوق الوطنية وحتى الدولية؛
- 2- في ظل البيئة التنافسية لصناعة المشروبات تواجه مؤسسة "نقاوس" منافسة شديدة من قبل المنافسين في القطاع، خصوصا من طرف الشركات ذات العلامة التجارية الأجنبية مثل كوكاكولا وبيبسي، والشركات الوطنية مثل حمود بوعلام وافر؛
- 3- تمتلك مؤسسة "نقاوس" تشكيلة واسعة ومتنوعة من المنتجات؛
- 4- تعتمد مؤسسة "نقاوس" على إستراتيجية "العلامة الجماعية"، فهي تستخدم علامة واحدة بالنسبة لجميع منتجاتها؛
- 5- تركز المؤسسة دائما على تثبيت صورة علامتها في ذهن المستهلك من خلال مجموعة من وسائل الترويجية لمنتجاتها وعلامتها (اللوحات الاشهارية، الوسائل السمعية البصرية، وحتى في الانترنت،...الخ)؛
- 6- تتبع مؤسسة "نقاوس" مزيجا من مختلف الاستراتيجيات للتوسع في استخدام علامتها بين إستراتيجية توسيع الخط وتوسيع التشكيلة، إستراتيجية توسع العلامة (التوسع الجغرافي، التوسع في الفئة المستهدفة)؛
- 7- للمؤسسة خبرة واسعة في مجال إنتاج المشروبات الغازية، جعل من منتجاتها منتجات ذات جودة عالية ومطابقة للمواصفات العالمية، فهي حائزة على شهادات في الجودة؛
- 8- لا تملك المؤسسة إستراتيجية واضحة لتوسيع صورة المؤسسة في الأسواق الدولية.

نتائج اختبار الفرضيات:

انطلاقا من النتائج السابقة تم التوصل إلى اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: لإستراتيجية العلامة التجارية مجموعة من الأبعاد .

تم التأكد من صحة هذه الفرضية حيث أن للعلامة التجارية عدة أبعاد إستراتيجية تتمثل في : الصورة الذهنية للعلامة التجارية، الجودة المدركة للعلامة، القيمة المدركة للعلامة، وأخيرا الولاء للعلامة التجارية.

الفرضية الثانية: تعتبر إستراتيجية العلامة التجارية مصدر لدعم تنافسية المؤسسة

تلعب العلامة التجارية دورا مهما في مواجهة قوى المنافسة، وتدعيم تنافسية المؤسسة، حيث تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على القوى التنافسية، كما تمارس تأثيرا كبيرا على مؤشرات الأداء من خلال زيادة المبيعات، رفع من الحصة السوقية، والحصول على وفورات الحجم (رؤوس الأموال)...الخ، من خلال إتباع استراتيجيات العلامة التجارية (إستراتيجية اتحاد العلامات، إستراتيجية التوسع). وهذا يعني صحة الفرضية الفرضية الثالثة: تولي مؤسسة "نقاوس" أهمية كبيرة لعلامتها التجارية من خلال تطويرها وفق عدة استراتيجيات من أجل تحسين تنافسياتها.

تساهم العلامة التجارية في تحسين تنافسية مؤسسة "نقاوس"، وهذا من خلال تحليلنا لوضعيتها، حيث تتمتع بتشكيلة واسعة من المنتجات تحت نفس العلامة، والتي تتميز بالجودة والأسعار التنافسية، الذي سمح لها بكسب مكانة لا يستهان بها في السوق الوطنية، وما يبرر ذلك إتباع المؤسسة على عدة وسائل اتصال لتثبيت الصورة الذهنية للعلامة وإدراك المستهلكين بخصائص منتجاتها والقيمة المدركة للعلامة "نقاوس" ، ومن ثم رضاهم وولائهم لها، وهذا ما أدى إلى زيادة مبيعاتها، ورقم أعمالها، وبالتالي كسب مكانة تنافسية في صناعة المشروبات في الجزائر. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

التوصيات:

بناء على ما تقدم ذكره في النتائج تم التوصل إلى وضع الاقتراحات والحلول الممكنة التي من الممكن أن تساعد المؤسسة في استغلال علامة المؤسسة لتحسين تنافسياتها والتوسع في أسواقها الحالية، وتتمثل هذه الاقتراحات في:

- 1- على المؤسسة مراعاة أذواق ورغبات الزبائن لما لها من دور في تقوية علامتها في الأسواق المستهدفة؛
- 2- ضرورة الاهتمام من قبل المؤسسة بوظيفة العلامة في تحسين أداء المؤسسة، وذلك لما لها من دور في تطوير منتجات المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها؛
- 3- تعتبر عملية تطوير المنتجات الجديدة ذات أهمية كبيرة في المؤسسة، وذلك لما لها من أهمية في تحقيق ميزة تنافسية لها، فعلى المؤسسة مراعاة ذلك؛
- 4- السعي إلى تجسيد مفهوم الاتصالات التسويقية المتكاملة، حيث أنها الطريقة الأفضل لبناء صورة للعلامة التجارية بصفة واضحة ومنتظمة لدى الأسواق التي تستهدفها.

أفاق البحث:

أثناء قيامنا بمعالجة إشكالية البحث، تبين لنا بعض الإشكاليات التي يمكن أن تكون موضوع بحوث مستقبلية في هذا المجال:

- 1- العلامة التجارية كأداة لتفعيل الترويج الدولي.
- 2- العلامة التجارية ودورها في تطوير المنتجات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

● الكتب:

○ باللغة العربية:

- أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، دار زاهر للنشر والتوزيع، جدة، 1994.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة و الخدمات، الطبعة الرابعة، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 1999.
- إيناس رأفت مأمون شومان، استراتيجيات التسويق وفن الإعلان، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية، سنة 2011.
- حسن محمد أحمد محمد المختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2009.
- دعاء محمد عابدين محمد، استثمار العلامات التجارية في تسويق الأنشطة الرياضية، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، مصر، 2012.
- رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008.
- روبرت- بيس- ديفيد- لي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2008.
- زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- زين الدين صلاح ، الملكية الصناعية والتجارية، الطبعة 2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- زين الدين صلاح، العلامة التجارية وطنيا ودوليا، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- سمير جميل الفتلاوي، الملكية الصناعية وفق القوانين الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون سنة نشر.
- علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، عالم الكتب، مصر، 1983.
- فرحة زراوي صالح، الكامل في القانون التجاري (المحل التجاري والحقوق الفكرية)، ط2، ابن خلدون للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
- فرحة زراوي صالح، الكامل في القانون التجاري (المحل التجاري والحقوق الفكرية)، ط2، ابن خلدون للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.

- مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة : مدخل استراتيجي متكامل وعصري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004،
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- منير نوري، التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- نبيل محمد المرسي، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
- نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، أبو الخير للطباعة والتجليد، الإسكندرية، 2007.
- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1996.
- هوارى معراج وآخرون، العلامة التجارية الماهية و الأهمية، دار كنوز المعرفة للنشر و لتوزيع، الأردن ، 2013.
- باللغة الأجنبية:
- jacques lendrevie, julien lévy, denis lindon, mercator, 7ème edition, les edition dalloz, paris.
- jean- claude tarondeau, stratégie industrielle, edition vuibert, paris, 2ème édition, 1998
- jean-jacques lambin, chantal de moerloose, marketing stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation marché, 7e édition, dunod, paris, france, 2008.
- le ministère du développement économique, de l'innovation et de l'exportation, développer et gérer sa marque, bibliothèque nationale du québec, france, 2009.
- michael porter, l'avantage concurrentiel, dunod ,paris ,2000.
- michael. porter, choix stratégiques et concurrence, edition economica, paris, 1982.
- michel chevalier, gérald mazzalovo, pro logo plaidoyer pour les marques, éditions d'organisation, france, 2003.
- philip kotler et autres, marketing management, 14ème edition, pearson éducation, france, 2012,
- philip kotler, garyarmstrong, principles of marketing, 14e, pearson prentice hall, new york usa, 2011.

● الرسائل الجامعية:

- ابن سيروود فاطمة الزهراء، دور العلامة التجارية في الاتصال التسويقي (دراسة حالة استهلاك الياغورت
- لدى الفرد القسنطيني)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ابن سيروود فاطمة الزهراء، دور العلامة التجارية في الاتصال التسويقي (دراسة حالة استهلاك الياغورت لدى الفرد

- القسنطيني)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007/2006.
- إيناس مازن فتحي الجبارين، الحماية المدنية للعلامة التجارية غير المسجلة وفقا للقوانين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
- بن مويظة أحمد، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005.
- بوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية- مصادرها-تميمتها-وتطويرها-، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- دوجة باقدي، عقد التنازل عن العلامة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الادارية، جامعة الجزائر، 2005/2004.
- رشيد أزمور، قرار شراء المنتج الجديد بين تأثير الإعلان والعلامة التجارية (دراسة حالة المستهلك بولاية تلمسان حول منتج السيارات)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010.
- سملاي يحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003.
- شويخي إسماعيل، دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003/2002.
- عبادة محمد، تطوير صورة العلامة التجارية أداة من أدوات تحقيق الميزة التنافسية (دراسة صنف منتجات التلفاز)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة قاصدي مرباح.
- عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، 2009.
- عثمان بن عبد الله بن محمد الصالح، آلية عمل القوى المحركة للمنافسة في الصناعة وفقا لنموذج مايكل بورتر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1423هـ.
- العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004.
- غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.

- فاتح مجاهدي، دراسة أثر الاتجاهات نحو بلد منشأ المنتج وعلامته التجارية على تقييم المستهلك الجزائري للمنتجات المحلية والأجنبية (دراسة ميدانية للمنتجات الإلكترونية والمشروبات)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011/2010.
- كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.
- لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007.
- منصوري رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007.
- نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003/2002.
- هاني نوال، البحث والتطوير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية (دراسة حالة مجمع صيدال)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011-2010.

• المجالات والملتقيات:

- AlouniAoemeurAkki, le système d'information comptable et la compétitivité des entreprises, séminaire international sur la compétitive des entreprises économiques et mutation de l'environnement, Biskra, 2002.
- أمال عياري ورجب نصيب، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول: تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002.
- بزقاري عبلة، قاسمي خضرة، دور رأسمال العلامة في تميز المؤسسة عن منافسيها، ملتقى الدولي حول: رأسمال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 13-14 ديسمبر 2011.
- حسين بلعجوز، الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي، الملتقى العربي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2007.

- رمزي حوجو، كاهنة زاوي، التنظيم القانوني للعلامات في التشريع الجزائري (قسم الكفاءة المهنية للمحامات)، كلية الحقوق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، مجلة المنتدى، العدد الخامس، سنة 2013.
- رياض بن جليلي، سياسات تطوير القدرة التنافسية، دورية سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الثالث والثمانون 2009.
- سليمان درمان، الإستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية دراسة استطلاعية في عينة من المنظمات الصناعية العاملة في مدينة الموصل- العراق-، الملتقى العربي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 27- 28 نوفمبر 2007.
- عبد الحميد بوخاري، تعزيز التنافسية الصناعية العربية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى العلمي الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 27- 28 نوفمبر 2007.
- فرحات غول، الميزة التنافسية لربح المعركة التنافسية، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد الثاني عشر، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، فيفري 2009.
- كمال رزيق، فارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.
- كنعان الأحمر، الانتفاع بالعلامات التجارية كأداة للتنمية الاقتصادية، ندوة الويبو الوطنية عن الملكية الصناعية من أجل ريادة الأعمال والتجارة والبحث والتطوير تنظمها المنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو) بالتعاون مع وزارة الاقتصاد والتجارة وغرفة التجارة الدولية السورية، دمشق، 11 و 12 ماي 2004.
- محمد زرقون، بوحفص رواني، التسويق الإلكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى العربي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2007.
- وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، دورية سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الرابع والعشرون، 2003.
- يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراتها، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة ورقلة، 2005.

• القوانين والمراسيم:

- الأمر 06/03 المؤرخ في 19 يوليو 2003، المتعلق بالعلامات، الجريدة الرسمية الصادرة في 23 يوليو 2003، العدد 44.
- المرسوم التنفيذي 277/05 المؤرخ في 02 أوت 2005 الذي يحدد كفاءات إيداع العلامات وتسجيلها، الجريدة الرسمية الصادرة في 07 أوت 2005، العدد 54.

• مواقع الأنترنت:

- 70 <http://www.instantshift.com/2010/02/25/22-corporate-brand-logo-evolution-of-automobile-groups>.
- Schinling, Les stratégie de marque, [www.mark.ucl.ac.be/matériel/MARK2100/stratégies marques](http://www.mark.ucl.ac.be/matériel/MARK2100/stratégies%20marques)
- احمد السيد كردي ,إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العصرية، على الموقع الإلكتروني: <http://ahmedkordy.blogspot.com>
- متاح على، العلامة التجارية، على الموقع الإلكتروني: <http://ar.wikipedia.org> ويكيبيديا الموسوعة الحرة
- المنظمة العالمية للملكية الفكرية، اتفاق مدريد بشأن التسجيل الدولي للعلامات وبروتوكوله، على الموقع الإلكتروني: <http://www.wipo.int/madrid/ar>.

الملاحق

الملحق رقم (1) شهادة الايزو للمؤسسة

شهادة الإيزو 2008:9001 لمؤسسة نقاوس للمصبرات

Certificat FR05/1143QU
Le système de management de

SGS

N'GAOUS CONSERVES Spa.

Zone Industrielle
BP. N°07
N'GAOUS W.BATNA
05600 N'GAOUS
ALGERIE

Unité de N'GAOUS
Unité de MENNA

a été auditée et certifiée selon les exigences de

ISO 9001 : 2008

Pour les activités suivantes

Transformation de fruits, fabrication et commercialisation des eaux fruitées, boissons de fruits, jus de fruits et de conserves.

Ce certificat est valable du 23 août 2010 au 5 mai 2011
et reste valide jusqu'à décision satisfaisante à l'issue des audits de suivi
Version 3. Certifié depuis Mai 2005

Autorisé par

Le Président du Comité
de Direction / Certification
Lucien LEFEBVRE

Le Directeur
à la Certification
Moncef BOURKAIB

cofrac
CERTIFICATION
D'ENTREPRISES
& DE PERSONNELS
accrédité par
N° 4-0908
FORSE
DIPLOMÉ EUR
www.cofrac.fr

SGSSGS

SGS ICS France
191 avenue Aristide Briand
F - 94230 Cachan
Telephone +33 (0)1 41 24 87 75
Fax +33 (0)1 41 24 86 63

Page 1 de 1

Simplex design studio reaper photo printed by swift flamm security printing for webmaster

مديرية الجودة



N'GAOUS – CONSERVES

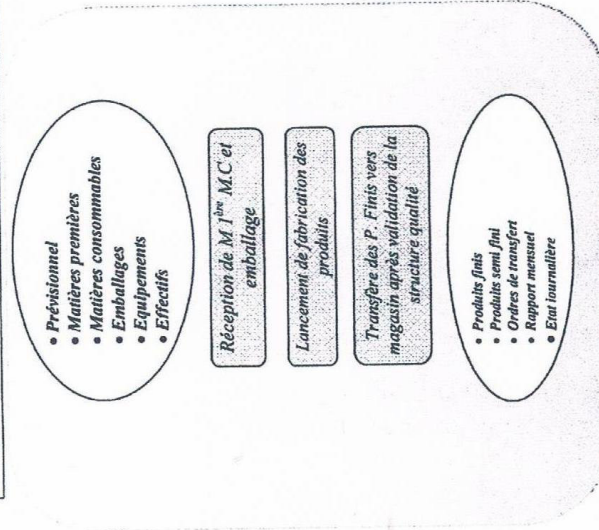
Spa au capital de 1.790.030.000.00 DA

Fiche processus : Production

Responsable: S. TAACHOUCHE

N°:

Date d'édition: Janvier



Objectif du processus	
• Réalisation d'un produit conforme aux exigences (qualité & quantité)	
Données d'entrée	Données de sortie
• Prévisionnel • Matières premières • Matières consommables • Emballages • Equipements • Effectifs	• Produits finis • Produits semi fini • Ordres de transfert • Rapport mensuel • Etat journalière
Fournisseur	Client
• D. Logistique • D. R-H	• D. Commerciale • D. Logistique
Indicateur de performance	
• Réalisation des objectifs • Maitrise des consommables	

بطاقة عملية الإنتاج

مديرية الجودة



Siège Social : Zone Industrielle, BP 07 N'GAOUS. 05600 BATNA- ALGERIE
Tel : 213 033 88 72 83 – 033 88 70 75 – Fax : 213 033 88 73 75

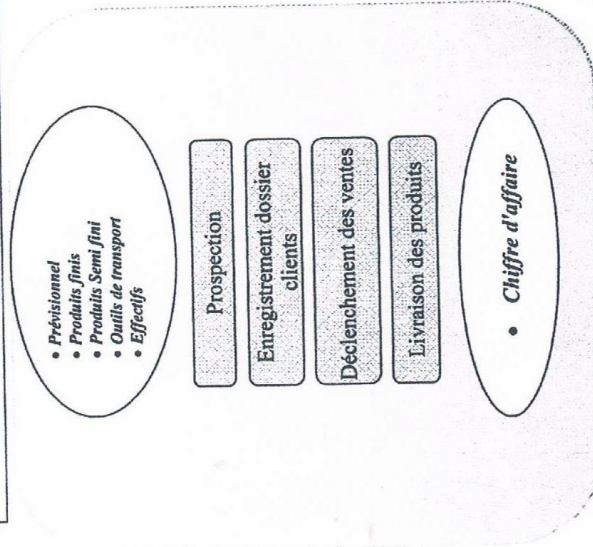


N'GAOUS – CONSERVES

Spa au capital de 1 790 030 000.00 DA

Fiche processus : Commercial

Responsable:	N°:	Date d'édition: Janvier
--------------	-----	-------------------------



Objectif du processus Réalisation des objectifs (maximisation des ventes)	
Données d'entrée	Données de sortie
<ul style="list-style-type: none">PrévisionnelProduits finisProduits Semi finiOutils de transportEffectifs	<ul style="list-style-type: none">Chiffre d'affaire
Fournisseur	Client
<ul style="list-style-type: none">Direction productionDirection logistiqueDirection Générale d'Administration	<ul style="list-style-type: none">Clients de l'entreprise (externe)
Indicateur de performance	
<ul style="list-style-type: none">Réalisation des objectifs (chiffre d'affaire)Taux d'encaissementEnquête satisfaction clientsSuivie des flux opérationnel (EMB, Transport,...)	

مديرية الجودة



Siège Social : Zone Industrielle, BP 07 N'GAOUS. 05600 BATNA- ALGERIE

Tel : 213 033 88 72 83 – 033 88 70 75 – Fax : 213 033 88 73 75

جامعة محمد خيضر (بسكرة)

قسم: علوم التجارية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة: الثانية ماستر



استبيان

موجه الى عينة من المستهلكين في ولاية باتنة

أختي المستهلكة، أخي المستهلك

في إطار تحضيرنا لمذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية، وذلك للتعرف على دور إستراتيجية العلامة التجارية في تحسين تنافسية المؤسسة.

نقدم لكم هذه الاستمارة، ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بكل موضوعية، وهذا من دون ذكر اسمكم، علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض علمي، كما أنها ستساعد في انجاز هذه الدراسة العلمية.

نشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذه الدراسة.

الرجاء وضع علامة (X) أمام العبارة التي تمثل وجهة نظرك الشخصية

المحور الاول بيانات الشخصية

1. الجنس : ذكر أنثى
2. السن : أقل من 20 سنة من 20 الى 34 سنة من 35 الى 50 سنة اكبر من 50 سنة
3. المهنة : بدون عمل طالب موظف متقاعد مهن حرة
4. المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا
5. الدخل الشهري: أقل من 20000 دج بين 20000-40000 دج من 40000 الى 60000 دج أكبر من 60000 دج

المحور الثاني: صورة العلامة التجارية

رقم العبارة	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الصورة الذهنية للعلامة التجارية						
01	تعتبر من أفضل العلامات في محيط المشروبات الغازية علامة "نقاوس".					
02	أفضل هذه العلامة بسبب شهرتها.					
03	لا اهتم كثيرا بالسعر عند اقتنائي لمنتجات "نقاوس".					
04	أفضل هذه العلامة لأنها تقدم لي تشكيلة متنوعة من المنتجات.					
الجودة المدركة للعلامة التجارية						
05	أفضل منتجات العلامة "نقاوس" لأنها تتميز بالجودة العالية.					
06	أفضل هذه العلامة في المرتبة الأولى بين العلامات المنافسة.					
07	هل تعتقد بان تشكيلة منتجات "نقاوس" تحقق الجودة.					
08	يمكنني الاعتماد على علامة "نقاوس" و الثقة بها .					
09	تبدو هذه العلامة "نقاوس" ذات نوعية جيدة مقارنة مع أسعارها.					
القيمة المدركة للعلامة التجارية						
10	أفضل هذه العلامة لأنها دليل على المصداقية.					
11	تستحق منتجات العلامة التجارية "نقاوس" السعر الذي ادفعه فيها.					
12	أجد سعر منتجات علامة "نقاوس" مقبولا.					
13	تمنحني هذه العلامة منافع اكبر من السعر الذي					

					ادفعه فيها.
--	--	--	--	--	-------------

المحور الثالث: الولاء للعلامة التجارية

					مرحلة جمع المعلومات
					14 انوي الاستمرار بشراء منتجات العلامة "نقاوس".
					15 اشعر بالرضا عند شرائي لمنتجات "نقاوس".
					16 أشجع أصدقائي وعائلي على اقتناء منتجات "نقاوس".