

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجيات التمييز في الصناعة

تمهيد:

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

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

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

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

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

المبحث الأول: التمييز كسلوك استراتيجي للمؤسسات الصناعية

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

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

قبل الخوض في مفهوم السلوكات الإستراتيجية يستحسن تقديم ماهية الإستراتيجية.

الفرع الأول: الإستراتيجية

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

أولا: تعريف الإستراتيجية

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

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

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

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

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

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

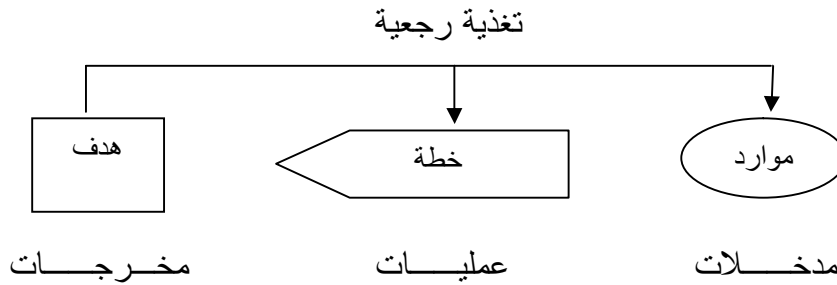
(1) عبد المالك مزهودة، مرجع سابق، ص 41.

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

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

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

الشكل رقم (1.1): نظام الإستراتيجية



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

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

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

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

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

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

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

ثانياً: مستويات الإستراتيجية

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

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

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

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

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

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

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

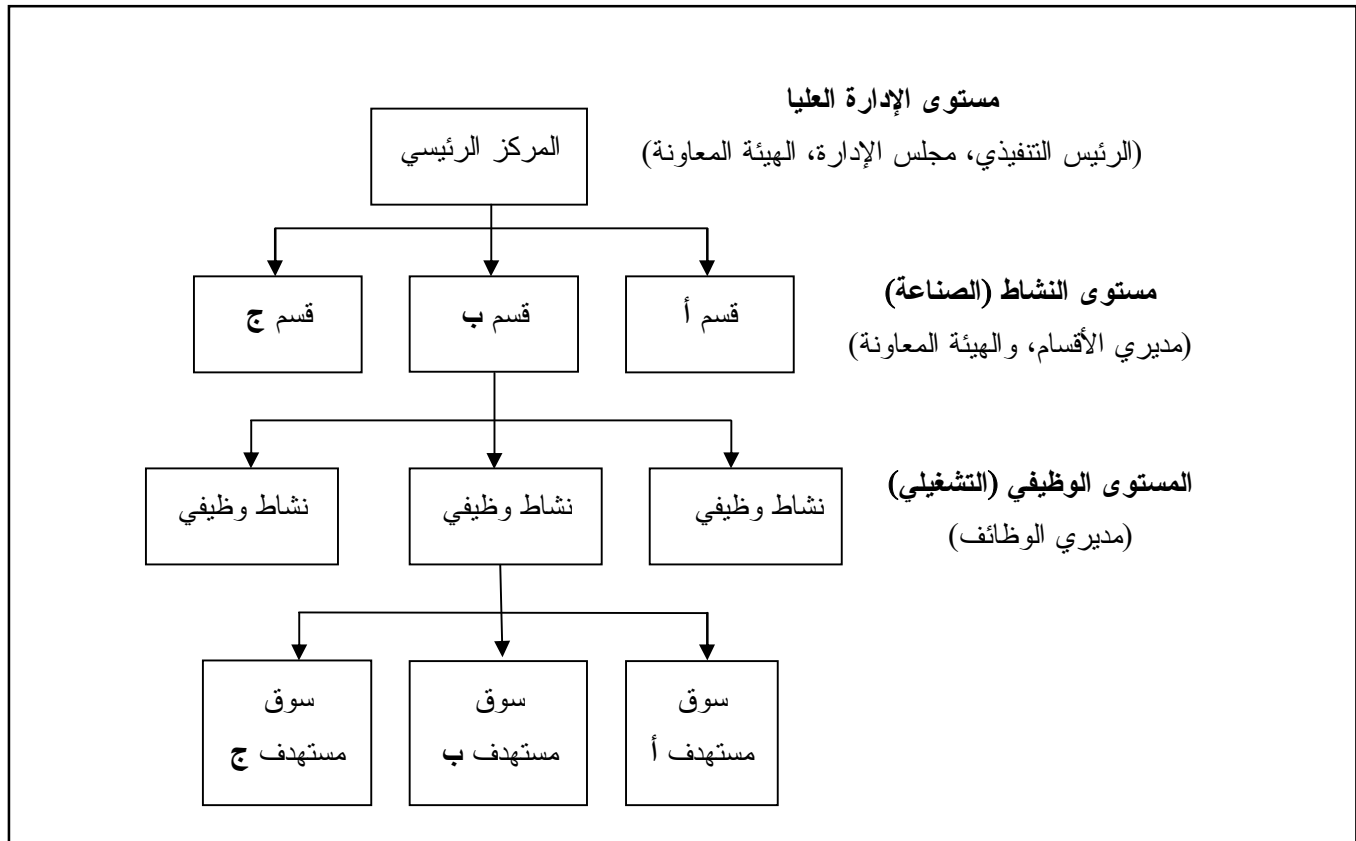
(2) نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص 35.

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

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

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

الشكل (2.1): مستويات الإستراتيجية



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

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

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

الفرع الثاني: السلوكات الإستراتيجية ونموذج هيكل - سلوك - أداء

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

أولاً: السلوكات الإستراتيجية

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

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

(1) رحيم حسين، مرجع سابق، ص 51.

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

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

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

وفيما يلي عرض لتلك الإستراتيجيات:

- **إستراتيجيات القيادة الشاملة للتكلفة:** شاع استخدام هذه الاستراتيجيات في السبعينات من القرن الماضي، وتهدف إلى تحقيق الكلفة الأدنى من خلال قيام المؤسسة بجميع أنشطتها بفعالية وكفاءة أكبر من أي منافس آخر في الصناعة وبالتالي تحقيق أدنى تكاليف ممكنة. وبالتالي يكون سعر المنتج أدنى من سعر منتجات المنافسين في الصناعة. ويتطلب التنافس من خلال خفض التكلفة (دون المساس بمستوى الجودة المستهدف)، تحديدا وتحليلا لكافة عناصر التكلفة والمراحل المؤثرة في مستوى أو قيمة التكلفة، هذا فضلا عن زرع وتنمية روح ترشيد التكلفة لدى كافة المستويات والتخصصات الموجودة في المؤسسة، ويدخل في جهود ترشيد التكلفة، تجنب مسببات المخزون الراكد واستنباط أساليب التخلص منه دون تأخير، ولا ننسى تشجيع العاملين على تقديم أفكار مبتكرة لترشيد التكلفة وتقييمها وفقا لمعايير موضوعية، ومكافأتهم عليها.

- **إستراتيجيات التمييز:** وهي استراتيجيات تركز على تمييز المنتج المقدم من طرف المؤسسة، التي تهدف إلى خلق بعض الأشياء التي تبدو وحيدة على مستوى مجموع الصناعة. أو بعبارة أخرى، هي استراتيجيات تقديم منتجات المؤسسة بمزايا مختلفة عن جميع المنافسين في السوق، وتقدم تلك المنتجات إلى السوق بشكل عام، دون تخصيص أي جزء منه بتلك المنتجات⁽²⁾.

- **إستراتيجيات التركيز:** تركز هذه الإستراتيجية على خدمة مجموعة معينة من الزبائن، أو جزء معين من السوق، أو منطقة جغرافية محددة، حيث تعمل المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجيات على تحديد هدفها التسويقي بشكل دقيق وتقوم على إرضاء حاجاته سواء كانت عن طريق قيادة الكلفة الأدنى، أو عن طريق التمييز، أو كلاهما معا⁽³⁾. ووفقا لهذه الإستراتيجية فالمؤسسة لا تعمل في السوق ككل ولكن

(1) نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 68.

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

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

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

الجدول رقم (1.1): الإستراتيجيات التنافسية العامة

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

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

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

- توجه الجهود نحو السوق بكامله والعمل على السيطرة بالتكاليف.

- توجيه الجهود نحو منتج وحيد تتميز به المؤسسة.

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

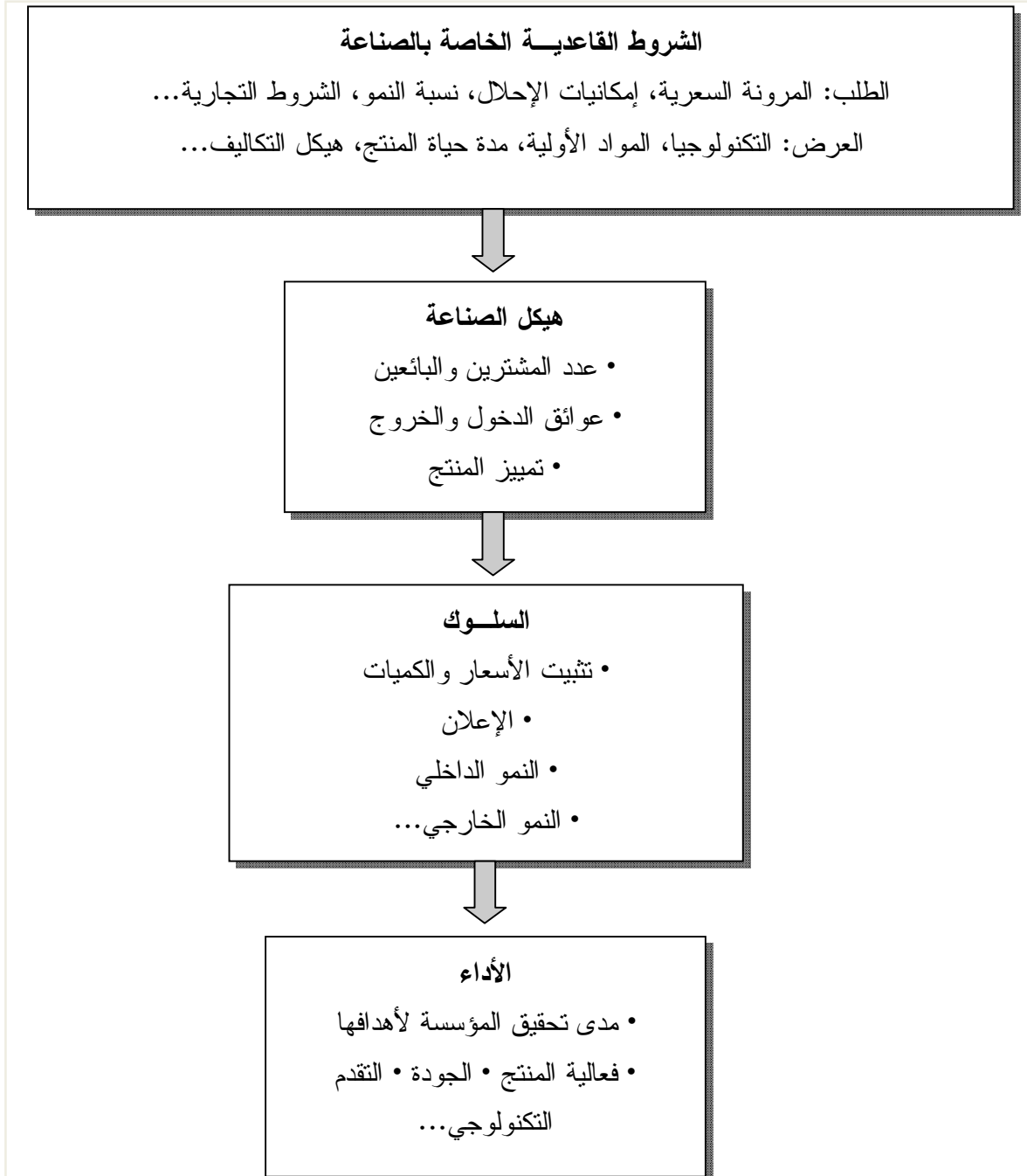
ثانيا: طبيعة علاقة السلوكات الإستراتيجية مع الهيكل والأداء

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

(1) رحيم حسين، مرجع سابق، ص 51.

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

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

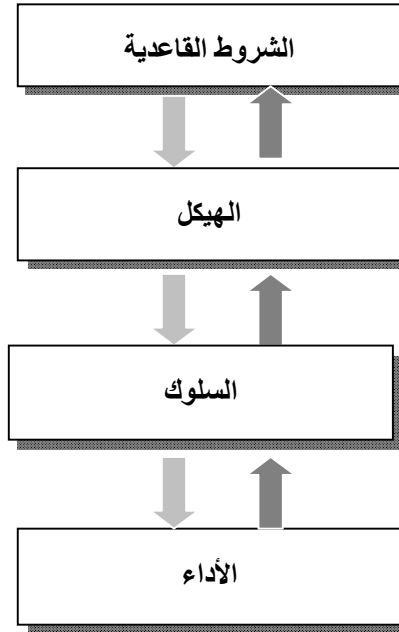


Source: François Moreau, Dynamiques Industrielles et Stratégies Concurrentielles, Conservatoire National des Arts et Métiers, France, p 06.

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

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

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



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

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

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

⁽¹⁾ روجر كلارك، مرجع سابق، ص 21.

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

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

المطلب الثاني: ماهية استراتيجيات التمييز

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

الفرع الأول: استراتيجيات التمييز

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

أولا: تعريف استراتيجيات التمييز

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ثانيا: مجالات ومصادر التمييز

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

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

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

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

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

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

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

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

ومن أمثلة الشركات العالمية التي تتبنى استراتيجيات التمييز بنجاح نذكر:

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

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

جدول رقم (2.1): مجالات التمييز

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

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

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

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

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

ثالثاً: طرق تحقيق استراتيجيات التمييز

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

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

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

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

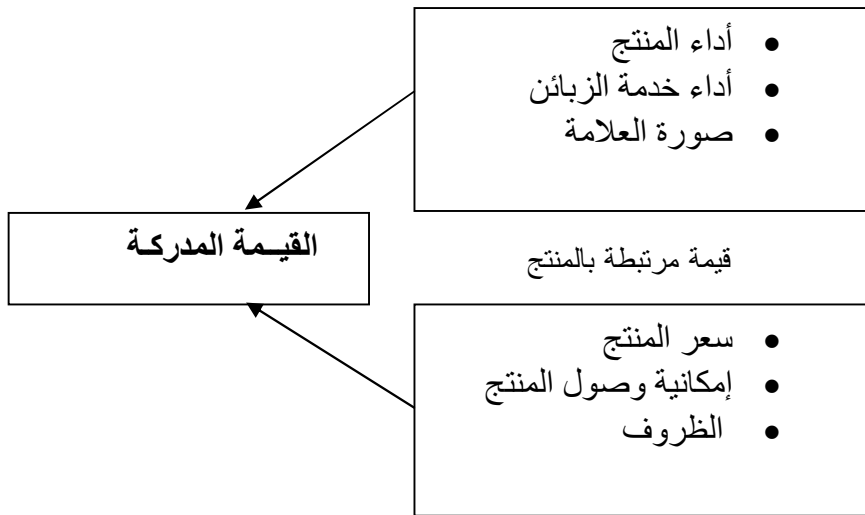
(1) روبرت.أ. بتس- ديفيد. لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 331.

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

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

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

شكل رقم (5.1): القيمة المدركة من طرف الزبون



قيمة مرتبطة بالعلاقة مع الزبائن/موردين

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

⁽¹⁾ M. Porter, Op.cit., p 173.

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

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

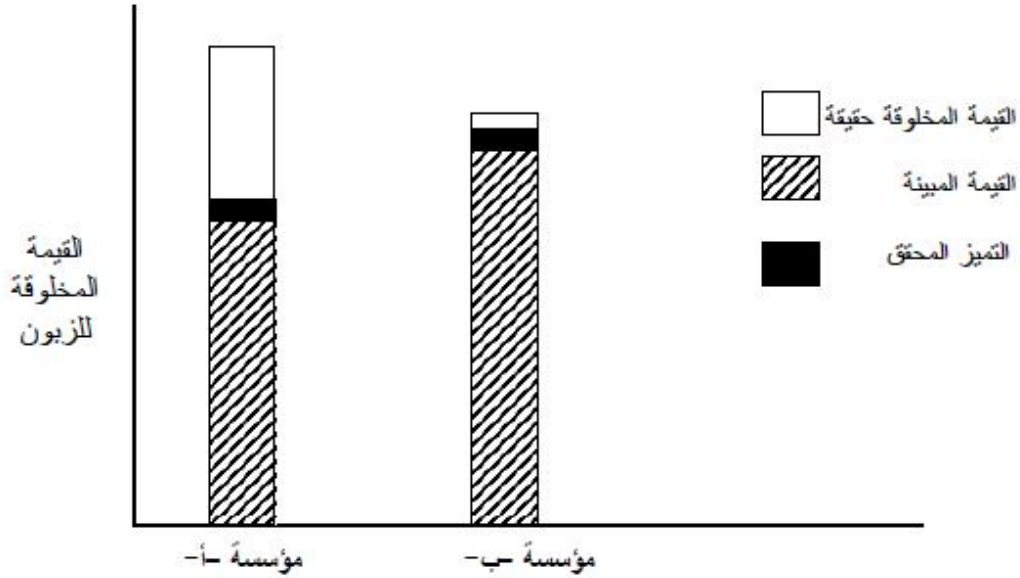
إن الزبون لا يشتري قيمة لا يراها، مهما كانت حقيقتها، وإن الزيادة السعرية التي تطلبها المؤسسة، تعود بالدرجة الأولى على القيمة التي تخلقها، وليس على التي تبينها عبر إشارات القيمة، وهذه الأخيرة هي التي يراها الزبون، ولهذا فإن المؤسسة (ب) التي تخلق قيمة متوسطة ولكن تبينها جيدا لها حظوظ كبيرة في استحوادها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

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

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

والشكل التالي يبين ذلك:

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



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

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

الفرع الثاني: أهمية استراتيجيات التمييز

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

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

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

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

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

المبحث الثاني: أنواع استراتيجيات التمييز في المؤسسات الصناعية

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

المطلب الأول: تمييز المنتج

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

الفرع الأول: التمييز الفيزيائي للمنتج

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

أولا: تمييز خصائص المنتج

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

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

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

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

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

ثانيا: تمييز المنتج عن طريق العلامة والغلاف

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

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

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

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

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

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

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

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

وللعامة عدة أنواع تتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

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

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

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

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

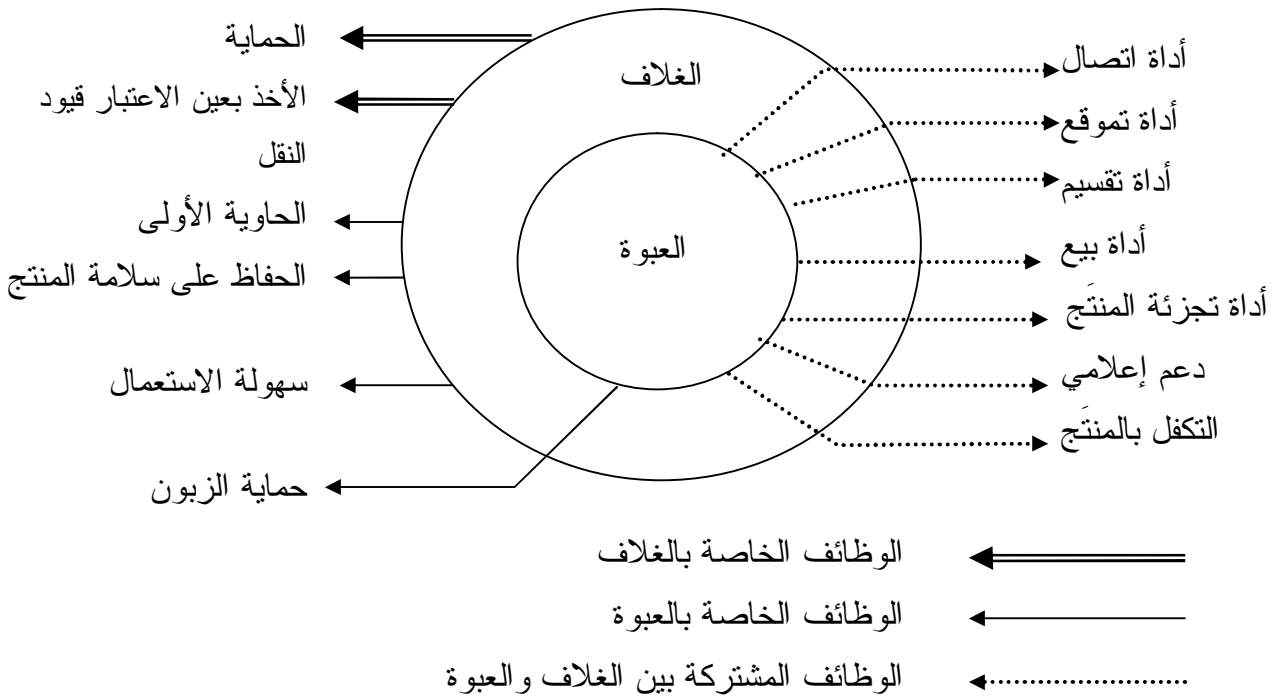
ويبين لنا الشكل رقم (7.1) مستويات ووظائف التعبئة والتغليف.

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

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

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

الشكل رقم (7.1): مستويات ووظائف التعبئة والتغليف



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

من خلال الشكل يتضح أن هناك مستويين للغلاف:

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

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

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

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

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

- الترويج للمنتج يؤدي إلى زيادة الطلب عليه، وهذا يتطلب تصميم الغلاف الذي يجذب الانتباه ويظهر الغلاف متفوق على المنتجات الأخرى.

- يساعد الغلاف في توضيح استعمالات المنتج أي إمداد الزبون بالبيانات الضرورية اللازمة للاستعمال عن مكوناتها، وظائف المنتج، طريقة الصيانة... أي أن الغلاف مصدر لمعلومات الزبون عن المنتج.

- جذب انتباه الزبون للمنتجات وإثارة اهتمامه بمحتوياتها فيقبل على شراءها.

ثالثا: تمييز المنتج عن طريق الخدمة والأفراد

(أ) تمييز المنتج عن طريق الخدمة: يمكن للمؤسسة أيضا تحقيق ميزة تنافسية عن طريق الخدمات المرتبطة بالمنتج، وهناك العديد من العناصر التي ترتبط بالخدمة نذكر منها:

- سهولة الطلب، ويتضح ذلك خاصة بالشراء عن طريق مجموعة من المواقع عبر شبكة الإنترنت، التي يتم من خلالها الحصول على الطلب مباشرة مثل: AMAZON.

- سرعة تقديم الخدمة واحترام آجال التسليم تضمن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية أن المنتج المسلم يطابق تماما طلب الزبون، والاهتمام بالاتصال بالزبائن والتأكد من التسليم.

- عملية التركيب يمكن أن تميّز منتج المؤسسة عن المنافسين وخاصة المنتجات المعقدة التي تحتاج في تركيبها إلى مختصين، حيث تقوم شركة IBM بتوصيل كل المعدات والأجهزة إلى المكان المخصّص، وإذا تطلب الأمر أن يتم إعادة نقل هذه المعدات وتركيبها في مكان آخر فإن الشركة مستعدة لنقلها فورا.

- عملية التصليح وخاصة في المنتجات الصناعية والسلع المعمرة، فالعديد من مشتري السيارات مستعدون لدفع مبالغ إضافية إذا كانت هناك حاجة لإصلاح السيارة شرط تقديم خدمات عالية المستوى.

وقد تميّز المؤسسات عروضها بتقديم خدمات في مجال تكوين وتعليم الزبائن كيفية الاستعمال، أو بتقديم النصائح والإرشادات التي يحتاجها الزبون⁽¹⁾.

(ب) التمييز عن طريق الأفراد: يمكن للمؤسسة التميّز عن المنافسين عن طريق توظيف الأفراد المناسبين وتكوينهم بما يضمن تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة، فشرية Singapore Airlines يتميز مضيفوها بالبرقة

واللطافة في التعامل مع الركاب، ويتميز عمال Mc Donald's باللباقة والأدب، ومهندسي شركة IBM محترفون ومهرة ومختصين. وإن التمييز عن طريق الأفراد يتضمن تحسين المجالات التالية:

- مهارات الأفراد ومعارفهم وممارساتهم.

- احترام وتقدير الزبون والتعامل معه بتهذيب.

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

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

رابعاً: التمييز عن طريق التوزيع

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

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

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

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

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

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

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

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

(1) نسيم حنا، مرجع سابق، ص 208.

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

الجدول رقم (3.1): إستراتيجيات التوزيع

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

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

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

الفرع الثاني: التمييز الانطباعي للمنتج

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

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

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

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

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

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

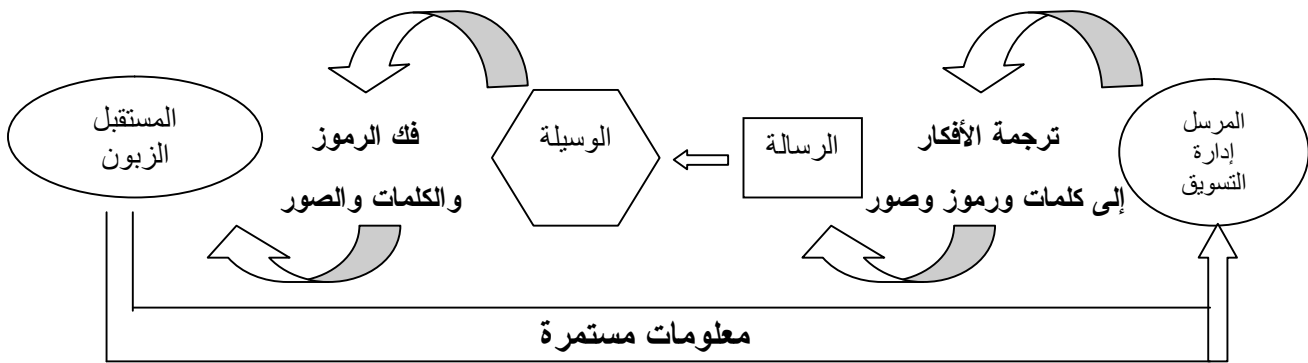
أولاً: مفهوم المزيج الترويجي

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

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

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

الشكل رقم (8.1): نموذج الاتصال



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

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

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

ثانيا: مكونات المزيج الترويجي

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(3) إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 21.

(4) نسيم حنا، مرجع سابق، ص 269.

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

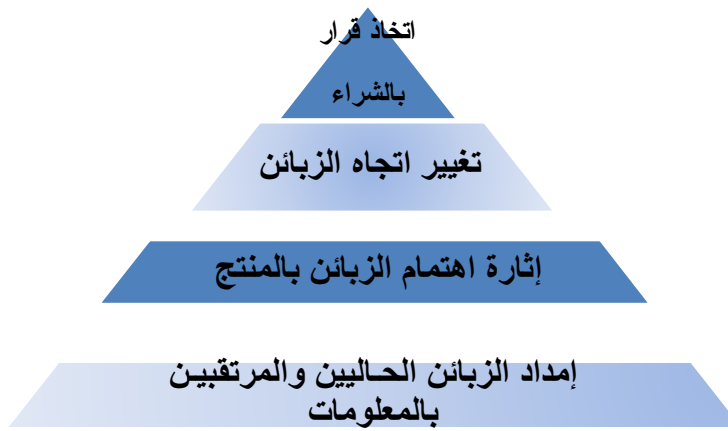
العرض والمعارض والحوافز السعرية والمسابقات فضلا عن تقديم الهدايا الشخصية والعينات المجانية مع إمكانية تجربة المنتج لفترات معينة، وتستخدم أدوات ترويج المبيعات بشكل كبير مع المتعاملين لدعم تجارة التجزئة ودعم الطلب على السلع والخدمات الخاصة بالمؤسسة وتعمل جنبا إلى جنب مع الوسائل الأخرى.

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

ثالثا: أهداف الترويج

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

الشكل رقم (9.1): أهداف الترويج



المصدر: من إعداد الطالبة

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

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

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

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

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

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

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

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

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

المطلب الثاني: تمييز السعر

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

الفرع الأول: تخفيض السعر

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

أولاً: تعريف إستراتيجية التغلغل في الصناعة

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

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

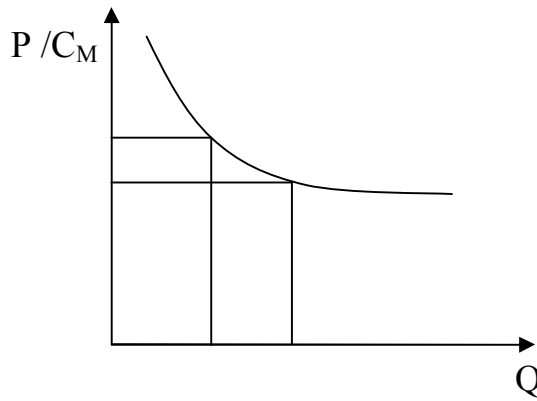
(2) محمد الباشا وآخرون، مرجع سابق، ص 64.

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

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

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

الشكل رقم (10.1): منحنى العائد السلمي المتزايد



المصدر: من إعداد الطالبة

ويمكن للمؤسسة تطبيق هذه الإستراتيجية من خلال ما يلي:

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

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

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

- وجود سوق كبير.
- ارتفاع حساسية السوق للسعر.

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

ثانيا: فوائد التمييز عن طريق السعر المنخفض

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

الفرع الثاني: رفع السعر

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

أولا: تعريف إستراتيجية الأسعار المرتفعة

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

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

(2) نسيم حنا، مرجع سابق، ص 349.

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

ثانيا: فوائد التمييز عن طريق السعر المرتفع

من أهم فوائد هذا التمييز ما يلي:⁽¹⁾

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

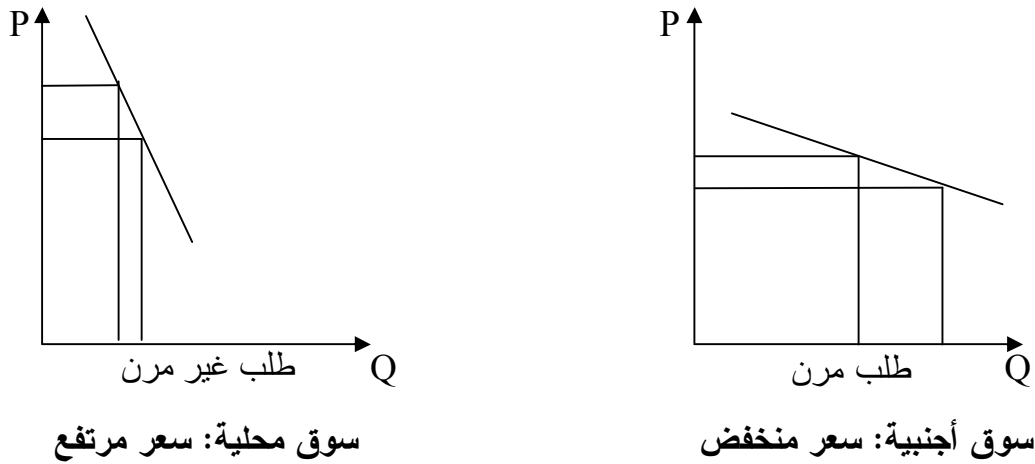
الفرع الثالث: إعطاء المنتج أكثر من سعر

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

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

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

الشكل رقم (11.1): التسعير حسب مرونة الطلب



المصدر: من إعداد الطالبة

ثانياً: ركائز التمييز سعري

ويرتكز التمييز سعري على ثلاث أسس هي:

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

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

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

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

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

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

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

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

ثالثاً: شروط التمييز سعري

للتمييز سعري شروط تتمثل فيما يلي:

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

المبحث الثالث: مستلزمات ومخاطر استراتيجيات التمييز في المؤسسات الصناعية

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

المطلب الأول: شروط نجاح استراتيجيات التمييز

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

الفرع الأول: من حيث الكفاءات والموارد المتاحة لدى المؤسسة

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

أولاً: تحليل احتياجات الزبون

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

ثانياً: تمكين الزبون من معرفة القيمة الإضافية للمنتج

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

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

⁽²⁾ كيف تنافس بمنتهجك، على الموقع الإلكتروني:

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

أطلع عليه في: 2010/10/23

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

ثالثاً: القيام بالبحوث

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

رابعاً: التركيز على التطوير والإبداع

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

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

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

خامسا: قدرة تسويقية عالية

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

الفرع الثاني: من حيث طريقة التنظيم في المؤسسة

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

أولاً: التنسيق بين التسويق والبحث والتطوير

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

ثانياً: جذب الأفراد ذوي الصفات المناسبة لخلق التمييز

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

⁽¹⁾ G. Garibaldi, Op.cit., p 103.

⁽²⁾ كيف تتنافس بمنتجك، مرجع سابق.

⁽³⁾ G. Garibaldi, Op.cit., p 103.

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

ثالثا: الرقابة على كمية التكاليف ونوعية المنتج

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

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

المطلب الثاني: فوائد ومخاطر تبني استراتيجيات التمييز

ككل الاستراتيجيات فإن استراتيجيات التمييز لها فوائد وأخطار وهي كالاتي:

الفرع الأول: فوائد تبني استراتيجيات التمييز

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

أولا: تجنب المنافسة

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

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

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

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

(4) Frédéric Leroy, Op.cit., p 43.

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

ثانيا: علاقات مختلفة مع الموردين والزبائن

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

ثالثا: المرودية واكتساب قوة سوقية

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

رابعا: وضع حواجز دخول مرتفعة

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

الفرع الثاني: مخاطر تطبيق إستراتيجيات التمييز

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

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

أولاً: سهولة تقليد منتجات المؤسسة

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

ثانياً: صعوبة استدامة علاوة السعر

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

ثالثاً: تضييع جاذبية التمييز في نظر الزبون

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

رابعاً: الانفراد بميزات حقيقية أو انطباعية ليس له دوماً قيمة

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

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

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

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

خامسا: التمييز المبالغ فيه

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

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

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

(2) Ibid., P 200.

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

خلاصة:

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

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

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

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