

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية بسكرة

### تمهيد:

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

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

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

## المبحث الأول: عرض عام عن مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية

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

### المطلب الأول: تقديم مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية

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

#### الفرع الأول: التطور التاريخي لمؤسسة قذيلة

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

#### أولاً: نشأة المؤسسة

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

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

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

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

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

- وحدة النجارة العامة بطولقة.

- وحدة الخزف بمشونش.

- وحدة الخزف بالقنطرة.

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

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

#### ثانيا: التعريف بالمؤسسة ككيان خاص ومستقل

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

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

#### الفرع الثاني: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لمؤسسة قذيلة

بالنسبة للأهمية التي تكتسبها مؤسسة قذيلة فتظهر من خلال:

- توفير مناصب الشغل.

- المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني وجعله أكثر ديناميكية.

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

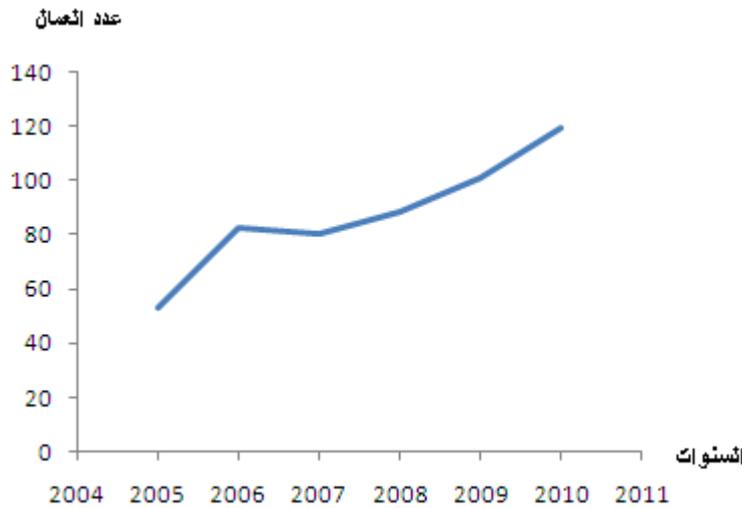
الجدول رقم (1.3): تطور حجم العمالة بمؤسسة فديلة

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

المصدر: معلومات من وثائق المؤسسة (البطاقة التقنية للمؤسسة)

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

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



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

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

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

### الفرع الثالث: أهداف مؤسسة قذيلة

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

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

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة قذيلة

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

#### الفرع الأول: طبيعة الهيكل التنظيمي لمؤسسة قذيلة

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

- تدفق المعلومات بشكل سريع بين مختلف مصالح المؤسسة.
- تكوين علاقات مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين.
- وجود مرونة تنظيمية تمكن من مجابهة تقلبات المحيط.

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

#### الفرع الثاني: عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة قذيلة

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

##### أولاً: المسير

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

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

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

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

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

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

وللمسير فرع تابع له مباشرة وهو:

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

**ثانيا: الدائرة التقنية**

تضم الدائرة التقنية لمؤسسة فديلة مصلحتين:

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

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

**ثالثا: دائرة التسيير**

وتضم المصالح التالية:

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

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

- إعداد الفاتورة الشكلية والفواتير النهائية.

- المشاركة في إعداد مخطط الإنتاج.

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

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

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

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

- إعداد كشوف أجور العمال.

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

#### رابعاً: دائرة الصيانة والتجهيزات

تضم المصالح التالية:

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

## خامسا: دائرة الإنتاج

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

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

- استغلال وسائل الإنتاج البشرية والمادية.

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

- الحفاظ على السير الدائم لوسائل الإنتاج.

- تحسين الإنتاج والإنتاجية.

- دراسة وبحث إمكانية إدخال منتجات جديدة.

- توزيع المنتجات.

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

رغبات الزبائن وهي كالتالي:

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

تمر عملية الإنتاج بالمراحل التالية:

- مرحلة نفخ وتشكيل القارورات.

- مرحلة تغليف المنتج.

- مرحلة التعبئة.

- مرحلة تجميع القارورات.

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

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

والجهاز العصبي.

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

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

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

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

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

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

المصدر: الموقع الالكتروني للمؤسسة.

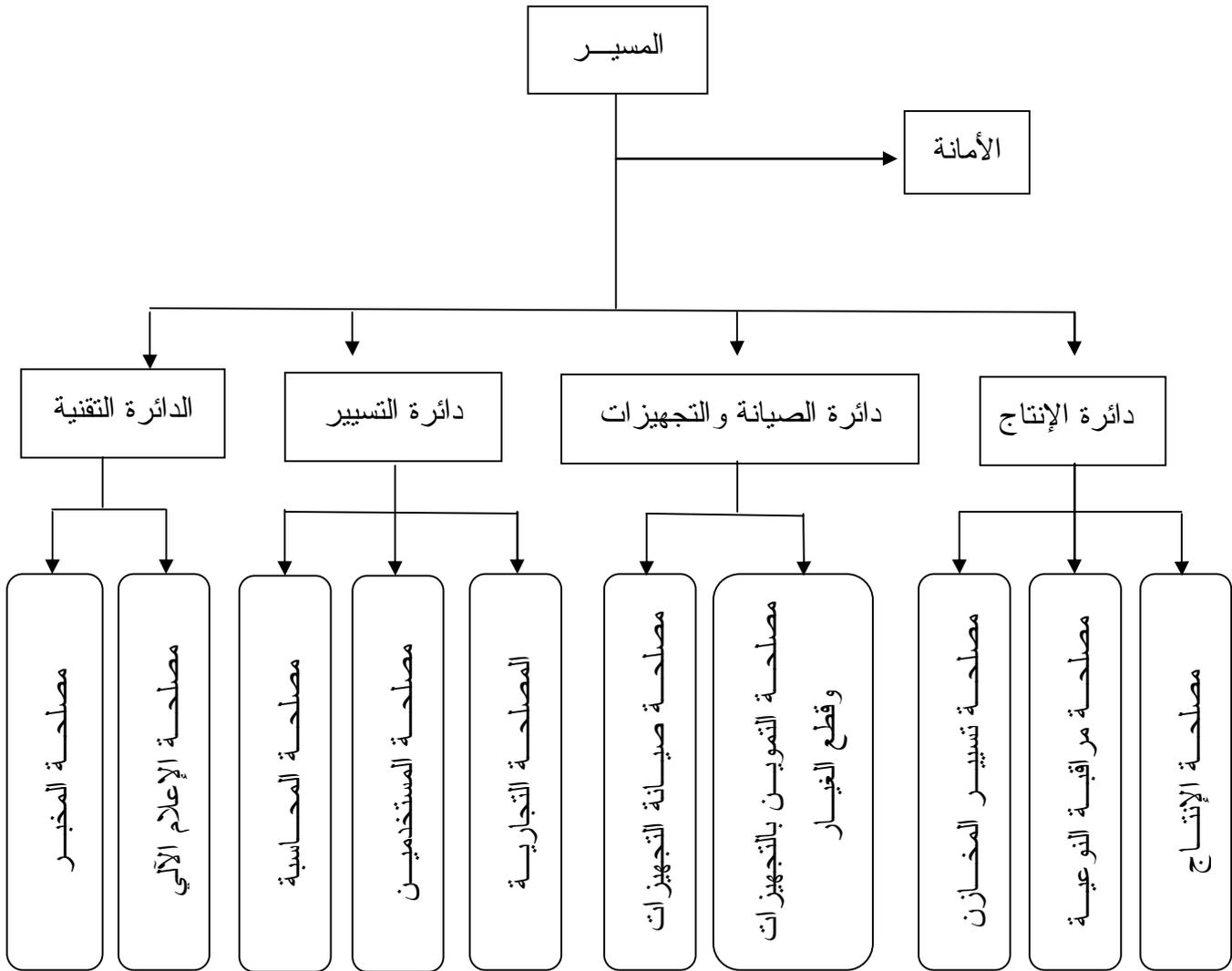
(ب) مصلحة مراقبة النوعية: تتولى مراقبة المنتج عبر مختلف مراحل العملية الإنتاجية للتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة، كما تعمل على:

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

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

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

الشكل رقم (2.3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة فديلة



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

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

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

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

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

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

#### الفرع الأول: هيكل سوق المياه المعدنية في الجزائر

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

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

### أولاً: المنافسون في الصناعة

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

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

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

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

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

- تقديم تسهيلات البيع، خاصة من ناحية النقل.

- إمكانية تعاملها مع الزبائن بالدين (التسديد بالأجل).

- امتلاكها لأدوات ووسائل إنتاجية متطورة.

### ثانياً: الداخلون المحتملون

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

- توقع زيادة الطلب سنويا.

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

- انفتاح السوق الجزائرية مما يشجع الاستثمار الأجنبي.

### ثالثا: القدرة التفاوضية للزبائن

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

- شركات التموين 10٪.

- تجار الجملة 80 ٪.

- تجار التجزئة 10٪.

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

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

### رابعا: القدرة التفاوضية للموردين

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

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

**خامسا: منتجات الإحلال**

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

**سادسا: تصرفات الحكومات**

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

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

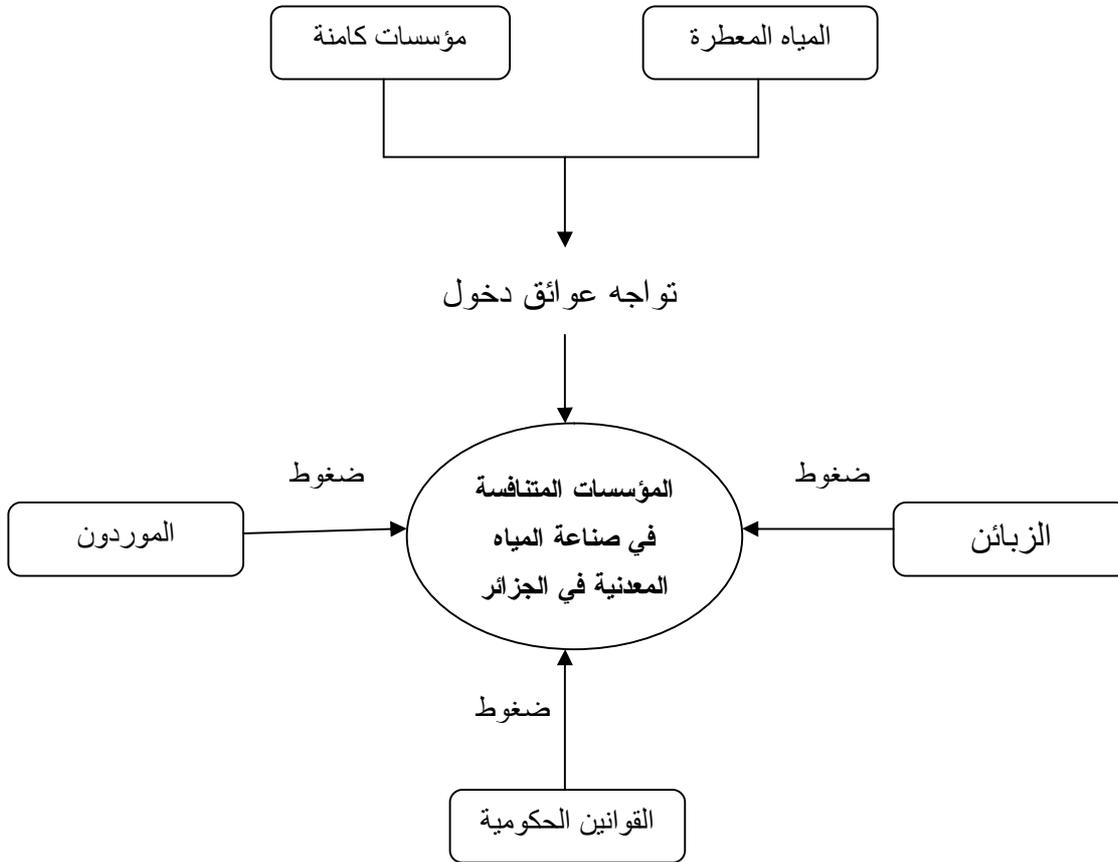
أما عن النص القانوني الذي يتطلب وقتاً طويلاً وإمكانات لإنجازه فيخص المنافع الصحية لكل نوع وعلامة من المياه المتوفرة بالسوق الوطنية ينتظر أن ينطلق فيه قبل نهاية السنة بالشراكة مع وزارة الصحة وإصلاح المستشفيات حيث يتطلب إجراء تجارب إكلينيكية على مرضى معينين للوصول لنتائج دقيقة. في حين تم سن مجموعة من القوانين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

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

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

ويمكن تلخيص كل ما سبق في الشكل التالي:

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



المصدر: من إعداد الطالبة

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

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

بالإضافة إلى أشكال عوائق الدخول الأخرى الملخصة فيما يلي:

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

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

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

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

#### أولاً: التشخيص الخارجي

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

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

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

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

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

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

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

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

(ب) التهديدات: يمكن تلخيصها كما يلي:

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

**ثانيا: التشخيص الداخلي**

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

(أ) **نقاط القوة:** تتمثل نقاط القوة لمؤسسة فديلة فيما يلي:<sup>(1)</sup>

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

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

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

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

### المطلب الثاني: استراتيجيات التمييز بمؤسسة فديلة للمياه المعدنية

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

#### الفرع الأول: إستراتيجيات تمييز المنتج في مؤسسة فديلة

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

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

#### أولاً: التمييز الفيزيائي بمؤسسة فديلة للمياه المعدنية

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

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

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

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

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

بالإضافة إلى ذلك نجد أن مؤسسة قذيلة تعتمد على بعض أدوات الاتصال وتبادل المعلومات المتطورة مثل: - الانترنت: تستخدم في العديد من التعاملات كالبحث عن الموردين استقبال استفسارات وطلبات الزبائن. - الأنترنت: لتسهيل العمل الجماعي وتفاذي الأزدواجية في العمل، كما توفر الوقت والجهد وتجعل إمكانية تقسيم المعلومات بين العمال من خلال عملية التسيير الإلكتروني للملفات بين مختلف المصالح. وهناك عوامل أخرى يمكن للمؤسسة أن تجعل منها ميزة تنافسية دائمة، فباعتبار أن المادة الأساسية التي تعتمد عليها من هبات الطبيعة وهي المياه، وكما هو معروف أن مياه منطقة قذيلة ذات جودة عالية فالمؤسسة بهذا تملك مورد غير قابل للتقليد.

**ب) التمييز عن طريق العلامة والغلاف:** تعتبر العلامة والغلاف مهمين جدا في تمييز منتجات المؤسسة عن بقية المنتجات المنافسة في الصناعة، خاصة وأنها تنشط في صناعة المياه المعدنية، التي يصعب على الزبون التمييز بين منتج مؤسسة ما عن باقي المنتجات المنافسة في الصناعة في غياب العلامة والغلاف، لذلك تقوم مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية بتمييز منتجها عن طريقها كما يلي:

**1- التمييز عن طريق العلامة:** فيما يخص العلامة، فإن المؤسسة تسوق منتجاتها بعلامة "قذيلة"، نسبة للمنطقة التي تتواجد بها. وتستخدمها كعلامة تجارية موحدة لجميع منتجاتها، سواء داخل البلد أو خارجه.

**2- التمييز عن طريق الغلاف:** كما قلنا سابقا في الفصل الأول أن للغلاف مستويين يتمثل المستوى الأول في الغلاف الأولي-التعبئة أو العبوة- والذي يكون على اتصال مباشر بالمنتج، وتتمثل مادة صنعه في البلاستيك، تقوم مؤسسة قذيلة بتمييز منتجها ومنذ بدايتها بعبوة تختلف في شكلها كل الاختلاف عن باقي عبوات المؤسسات المنافسة لها ولقد لاقت رواجاً وقبولاً واسعاً من طرف الزبائن مما أدى بالمؤسسة لعدم تغيير الشكل لارتباط الزبون به، وتعمل على التمييز عن طريق وضع تشكيلة من أحجام العبوات تستجيب في مجملها لمختلف احتياجات الزبائن 2 لتر، 1.5 لتر، 0.5 لتر، 0.33 لتر وتعتبر المؤسسة الوحيدة في الصناعة المنتجة لعبوة ذات حجم 1 لتر منذ سنة 2009، مع سهولة فتح وغلق العبوة ولتمييز منتجها أكثر

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

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

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

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

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

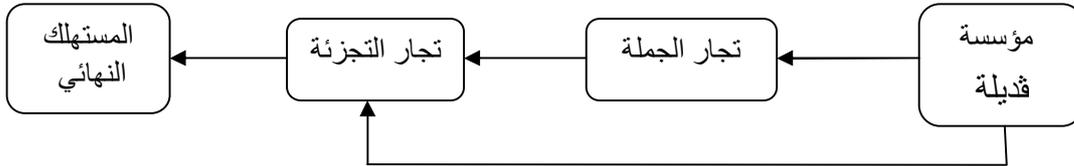
**(د) التمييز عن طريق التوزيع:** لكل مؤسسة طرق توزيع خاصة لبيع منتجاتها تميزها عن بقية المنافسين لها في الصناعة، فلمؤسسة قذيلة قنوات تسويقية متعددة، تهدف إلى إيصال منتجات "قذيلة" إلى المستهلك النهائي. كما تسعى إلى تركيز جهودها من أجل الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين، من خلال تطبيق إستراتيجية توزيعية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

**1- البيع المباشر:** عن طريق هذه القناة، يتم توزيع منتجات قديلة مباشرة إلى الزبائن ذوي المستوى الراقي، ومن بين هؤلاء الزبائن نجد فنادق خمس نجوم (5\*)، المطاعم، الوزارات، المؤسسات الطيرانية (الجوية) (Compagnie Aériennes). وتهدف من وراء ذلك إلى إبراز علامتها، وتحسين صورتها، واحتلال موقع تنافسي قوي.

**2- البيع الغير مباشر:** يتم عبر هذه القناة، إيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي بالاعتماد على أكثر من وسيط. يمكن أن يكون الوسيط (تجار الجملة، تجار الجملة والتجزئة "Semi-grossistes"، أو تجار التجزئة). ومن بين إيجابيات هذا النوع من القنوات، هو ضمان تغطية جغرافية أوسع للسوق الجزائري، مع تخفيض التكاليف التجارية، باعتبار أن تكاليف النقل والتخزين يتحملها الموزعين لوحدهم. وفي هذه الطريقة نوعين من القنوات:

قناة التوزيع ذات الوسيط: تتميز هذه القناة بوجود وسيط وحيد للوصول إلى المستهلك النهائي. قناة التوزيع ذات مراحل متعددة: تتضمن هذه القناة عدة وسطاء في إيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي. حيث تتعامل المؤسسة مع تجار الجملة وهم بدورهم يوزعون إلى تجار التجزئة كما يلي:

#### الشكل رقم (4.3): قناة توزيع غير مباشرة لمنتجات "قديلة"



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

وعموما فإن الزبون الذي يملك وسيلة لنقل مشترياته يمكنه إحضارها إلى المؤسسة لحمل مشترياته، أما الزبون الذي لا يملك وسيلة نقل فإن المؤسسة هي التي تتكفل بإيصال المنتج للزبون مقابل تحمله تكاليف النقل.

#### ثانيا: التمييز الانطباعي

تهدف المؤسسة إلى تمييز منتجاتها فيزيائيا، لتتناسب مع رغبات واحتياجات الزبائن في الصناعة. كما تهتم كذلك بالتمييز الانطباعي لمنتجاتها وذلك بالاتصال الدائم والمستمر بين المؤسسة وزبائنها في الداخل أو الخارج، من خلال القيام ببعض العناصر الترويجية، التي تهدف من خلالها إلى:

- تعريف بمنتجات المؤسسة، وبتأثير اختيار المياه على صحة الإنسان.
  - زيادة حجم المبيعات وبالتالي تنمية الحصة السوقية.
  - تحسين صورة المؤسسة، وكسب ثقة وولاء الزبون في الصناعة.
  - جذب زبائن جدد، مع المحافظة على الزبائن القدامى.
- تعمل المؤسسة على تبني استراتيجيات ترويج متميزة وفعالة في ظل اشتداد المنافسة، وتعتمد في ذلك على عدة وسائل من مكونات المزيج الترويجي والمتمثلة فيما يلي:

(أ) الإعلان: من بين وسائل الإعلان التي تستخدمها المؤسسة ما يلي:

- 1- **الإذاعة:** قامت بالإعلان في الإذاعة المحلية لبيسكرة (إذاعة الزيبان).
- 2- **الصحف:** تقوم مؤسسة فديلة بالإعلان في الصحف الجزائرية عن منتجاتها الجديدة وعن العروض التي ستقدمها، من بين هذه الصحف الأمة العربية، الشروق، الخبر...
- 3- **الملصقات الإشهارية:** تتمثل في الملصقات على حافلات المؤسسة التي تحمل اسم المؤسسة ومعلومات للاتصال بها كالعنوان ورقم الهاتف والموقع وغيرها وتتكفل بنقل وإيصال المنتجات إلى تجار التجملة، أو الموزعين الآخرين. وهذا يوفر تدفقاً من المعلومات المرتدة بصورة سريعة ومباشرة. أو عن طريق اللافتات المتواجدة على الطرق السريعة، أو اللافتات المعلقة على بعض المحلات التجارية، إضافة إلى الملصقات المعلقة في أماكن مختلفة.
- 4- **الانترنت:** للمؤسسة موقع على شبكة الانترنت أنشأ سنة 2006، تقوم من خلاله بالإعلان عن منتجاتها لتعريف وتقريب الزبون منها، وذلك لاختصار الوقت والتكلفة وكذا باعتباره توجه جديد للاطلاع على مختلف التطورات والمعلومات عن منتجات المؤسسة، ويتمثل موقعها فيما يلي: [www.guedila.com](http://www.guedila.com) وحاليا تجري المؤسسة تحسينات على هذا الموقع لتطويره حسب رغبات الزبائن.

(ب) **ترويج المبيعات:** تمارس المؤسسة أسلوب ترويج وتنشيط المبيعات مستهدفة بذلك إثارة طلب الزبون والترغيب في تكرار الشراء من ناحية، ومواجهة نشاط المنافسين من ناحية أخرى. ومن بين وسائل تنشيط المبيعات التي تستخدمها المؤسسة ما يلي:

- 1- **المعارض:** فإنها تعمل دوما على الحضور في مختلف الصالونات والمعارض الدولية والوطنية، وتشارك في إحياء التظاهرات الرياضية بهدف تعزيز صورتها، وترويج منتجاتها، ويمكن إيجاز بعض المعارض والصالونات التي شاركت المؤسسة فيها:

- الحضور كراعي رسمي لرعاية الدورة العربية العاشرة لألعاب الأولمبية العربية في الجزائر سنة 2004.
- المشاركة في معرض المنتجات الوطنية بالجزائر سنة 2004.
- المشاركة في الصالون العالمي للمشروبات سنة 2005.
- المشاركة في مجريات الأسبوع الدراسي المتعلق بالمنتجات الغذائية ببجاية سنة 2005.
- المشاركة في الصالون الثاني للإنتاج والمعالجة الباطنية بحاسي مسعود سنة 2005.
- المشاركة في المعرض الوطني الذي أقيم بوهران سنة 2005.
- المشاركة في المعرض الدولي بمرسيليا بفرنسا 2005.
- المشاركة في معرض الصناعات الأفروآسيوي بتلمسان 2006.
- المشاركة في المسابقة الدولية لجودة المنتجات الغذائية المتعلقة بالمشروبات الغازية وغير الغازية 2006 التي أقامها الإتحاد الأوروبي.

بالإضافة إلى المعارض، تقوم المؤسسة بإرسال بعثات تجارية لداخل الوطن وللخارج، تهدف من خلالها إلى تحقيق عدة أهداف نذكر منها:

- دراسة الأسواق الداخلية والخارجية.
- البحث عن إمكانية التسويق في الأسواق المستهدفة.
- إمكانية التعاقد مع وكلاء أو موزعين جدد في الأسواق المستهدفة.
- الإطلاع على التجديدات التكنولوجية الحديثة، والمنتجات الجديدة.
- البحث عن إمكانية استخدام آلات حديثة متطورة، يمكن أن تساهم في تحسين الجودة، وتخفيض التكاليف.

**2- الهدايا:** تقدم المؤسسة هدايا مختلفة لزبائنها وزوارها في كل المناسبات كنهاية السنة تتمثل في الأقلام، المفكرات، الحقائب... وكلها تحمل علامة المؤسسة وموقعها الإلكتروني ومعلومات أخرى عن المؤسسة ومنتجها لتسهيل عملية التواصل مع الزبون والترويج أكثر لمنتجها.

**3- الخصم على السعر:** تستخدم مؤسسة قذيلة هذا الأسلوب لتنشيط مبيعاتها في المواسم فمثلا في شهر رمضان المبارك قامت المؤسسة بإنتاج قارورات مياه ذات الحجم 2 لتر بـ 25 دج للمستهلك النهائي بدلا من قارورة ذات سعة 1.5 لتر، ومن ثم فإن حجم الزيادة المجانية التي يتحصل عليها الزبون تصل إلى 3 لترات مجانا عند شراء ست قوارير من المياه المعدنية.

(ج) العلاقات العامة: تتكون العلاقات العامة من خلال الاهتمام بالزبون ومحاولة إقامة علاقات دائمة وطويلة الأجل معه، حيث تقدم للزبائن الدائمين تسهيلات في الدفع.

إن مؤسسة قذيلة تقوم بإحصاء دقيق لزيائنها، غير أن الملاحظ في هذا المجال أن المؤسسة لا تركز على الزبون النهائي، ولكن يتم جمع المعلومات حول الوسطاء والموزعين. بالإضافة إلى هذا، فإن المعلومات المطلوبة لا تعد تفصيلية، بحيث أنها لا تتجاوز المستوى التجاري، لتمس مثلا الجوانب الثقافية، الاجتماعية... أي أن الملفات التي تحتفظ بها المؤسسة عن زبائنها أقل إسهاما من بنوك المعطيات التسويقية. نكتفي المؤسسة بهذا القدر من وسائل الترويج، وذلك لأن حجم مبيعاتها حاليا في الصناعة معتبر، كما أنها -حسب المسؤولين- لا تعاني من مشاكل في تصريف منتجاتها.

#### الفرع الثاني: إستراتيجيات تمييز السعر في مؤسسة قذيلة

يعتبر السعر أحد عناصر المزيج التسويقي المهمة، تظهر أهمية التسعير في أنه خطوة من خطوات المؤسسة في إعداد سياسة أو إستراتيجية للمستقبل وبالتالي فإن السعر يؤثر على إيرادات المؤسسة، أو أرباحها، وهذا العامل هو القاسم المشترك بين المستهلكين والموردين والمؤسسات المنتجة.

تحدد مؤسسة قذيلة أسعار منتجاتها وفق منهج التكاليف، تعتبر هذه الطريقة من أبسط وأكثر الطرق شيوعا واستخداماً وتتضمن هذه الطريقة حساب كل التكاليف المرتبطة بإنتاج وتسويق الوحدة من السلعة... (التكاليف الإجمالية) ثم بعد ذلك يضاف هامش ربح معين، ويمكن التعبير عن الربح بالوحدة أو كنسبة مئوية من التكاليف أو من سعر البيع. ووفقا لهذه الطريقة يتحدد السعر كالآتي:

$$\text{السعر} = \text{التكاليف} + \text{هامش الربح}$$

وبصفة عامة تستند هذه الطريقة إلى منطق مفاده أن السعر في هذه الحالة يضمن المؤسسة تغطية التكاليف الكلية وبالتالي البقاء في السوق.

ومع ذلك فإن خطورة الاعتماد على هذه الطريقة تكمن في أنها تهمل أثر قوى العرض والطلب والمنافسة، كما أن أي سبب يؤدي إلى انخفاض المبيعات الفعلية عن المبيعات المخططة قد يؤدي إلى عدم إمكانية المؤسسة من تغطية تكاليفها الثابتة. لذلك نجد المؤسسة تضع دائما في الحسبان حالة وجود المنافسة في السوق، وتعمل على المعرفة الجيدة لمنافسيها في الصناعة، وذلك من حيث عددهم، وقدراتهم، ومزاياهم التنافسية، وطبيعة المنتجات المسوقة... فيتم تحديد الأسعار بالأخذ بعين الاعتبار أسعار منتجات المنافسين.

إن نشاط مؤسسة قذيلة على المستوى الوطني، يجعل هدفها هو البحث عن الاستخدام الأمثل للموارد الداخلية، بغرض تخفيض التكاليف لأن المنافسة السائدة في صناعة المياه المعدنية بالجزائر سعرية بالدرجة الأولى، وذلك راجع لاختلاف هيكل التكاليف للمؤسسات القائمة في الصناعة.

من خلال اللقاء الذي تم مع مسئول التسويق في إطار إستراتيجية التسعير، تبين أن المؤسسة تقوم بوضع سعر منخفض لكل زبائنها على حد سواء المحليين منهم أو الأجانب، من أجل اختراق (التغلغل في السوق) بشكل سريع وعميق، أي من أجل جذب عدد أكبر من الزبائن الجدد، ودفع الزبائن إلى شراء منتجاتها وكسب حصة سوقية كبيرة، وهنا تستفيد المؤسسة من وفورات الحجم الكبير للإنتاج والذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف للوحدة الواحدة، حيث يؤدي السعر المنخفض إلى زيادة الحصة السوقية وحجم المبيعات الأمر الذي يتطلب زيادة حجم الإنتاج لمواجهة الطلب، وبالتالي تنخفض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة لأن التكاليف الثابتة تتوزع على عدد أكبر من الوحدات، وبالتالي يمكن للمؤسسة الاستمرار في بيع منتجاتها بأسعار منخفضة مقارنة بمنافسيها في الصناعة وما ساعد نجاح مؤسسة قذيلة في تطبيق هذه الإستراتيجية توفر الظروف التالية:

- السوق حساس للسعر، بحيث يؤدي السعر المنخفض إلى زيادة الكميات المباعة.
- انخفاض تكاليف التوزيع والإنتاج نتيجة لزيادة حجم المبيعات.
- يساعد السعر المنخفض في بقاء المنافسين خارج صناعة المياه المعدنية.

## المبحث الثالث: دراسة مساهمة إستراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية لمؤسسة قذيلة

عندما يدخل منافسون جدد إلى السوق ويزداد الحجم الكلي للمبيعات، يجب على المؤسسات القائمة أن تراقب بعناية نسبة ما تحصل عليه من السوق، حتى تتمكن من البقاء والاستمرار، فالمؤسسات التي تكون حصتها السوقية مرتفعة تكون في العادة أكثر قدرة على المنافسة من المؤسسات الأخرى التي تكون حصتها السوقية أقل، وذلك لأن مجموع مبيعات هذه المؤسسات أعلى من مجموع مبيعات أي مؤسسة من المؤسسات المنافسة حتى ولو كانت الأسعار متساوية، لذلك وبعدما قمنا في المبحث الثاني بالتعرف على إستراتيجيات التمييز لمؤسسة قذيلة، سنحاول في هذا المبحث دراسة مساهمة استراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة في صناعة المياه المعدنية في الجزائر مع تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها.

### المطلب الأول: دور تمييز المنتج في تنمية الحصة السوقية لمؤسسة قذيلة

سنحاول في هذا المطلب معرفة دور تمييز المنتج بنوعيه الفيزيائي والانطباعي في تنمية الحصة السوقية لمؤسسة قذيلة في صناعة المياه المعدنية في الجزائر.

#### الفرع الأول: دور التمييز الفيزيائي في تنمية الحصة السوقية لمؤسسة قذيلة

تتعدد مقاييس حساب الحصة السوقية كما بينا في الفصل السابق، وسنحاول تقدير الحصة السوقية الإجمالية لمؤسسة قذيلة نظراً لتوفر البيانات والإحصاءات الحكومية الإجمالية لحساب هذا المقياس، ويعتبر هذا المقياس أن الحصة السوقية الإجمالية هي النسبة بين إجمالي حجم مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة، وإجمالي حجم مبيعات جميع المؤسسات في الصناعة في نفس الفترة.

وسنحاول حساب الحصة السوقية الإجمالية لمؤسسة قذيلة انطلاقاً مما يلي:

- تقيم مبيعات المؤسسة بالقيمة، أي رقم الأعمال للمؤسسة.
- المنطقة الجغرافية متمثلة في السوق (الصناعة) الجزائرية للمياه المعدنية.
- مبيعات الصناعة هي مبيعات كل المؤسسات القائمة في صناعة المياه المعدنية في الجزائر، مقدرة بالدينار الجزائري (رقم أعمال الصناعة).

وتقدر الحصة السوقية للمؤسسة وفق المعادلة التالية:

$$PM = \frac{CF_t}{CFI_t} \times 100$$

وسنحاول أولاً معرفة تطور رقم أعمال مؤسسة فديلة، حيث عرفت المؤسسة تطوراً ملحوظاً في رقم أعمالها، منذ إنشائها إلى الآن. ويوضح الجدول أدناه التغيرات المهمة في رقم الأعمال الناتجة بالدرجة الأولى عن استعمال التقنيات الحديثة في مجال التغليف والتعبئة، وتحسن جودة منتجاتها.

**الجدول رقم (3.3): تطور رقم أعمال مؤسسة فديلة من سنة 2004 إلى 2009**

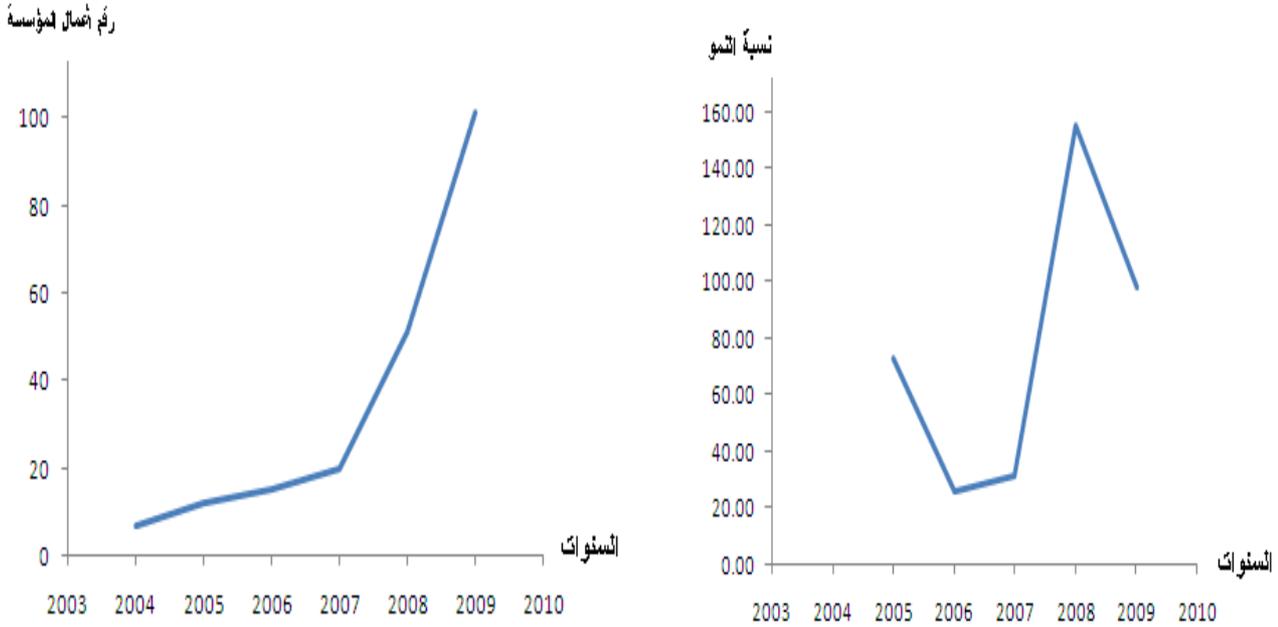
السنة	رقم الأعمال 10 <sup>6</sup> دج	نسبة النمو %
2004	7.01	-
2005	12.11	72.75
2006	15.25	25.93
2007	20.07	31.61
2008	51.22	155.21
2009	101.33	97.83

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف المصلحة التجارية.

بالإضافة إلى ما سبق يرجع الارتفاع المستمر لرقم أعمال المؤسسة إلى خضوع إنتاجها للمقاييس الدولية، وللطلبات الجديدة للزبائن، الشيء الذي ساعدها على التوغل في الأسواق المحلية والدولية، وزيادة مبيعاتها بمعدلات مرتفعة مما جعلها تحقق عائد سلمي متزايد أي تكلفة متوسطة متناقصة، إلى جانب تحسين صورتها وسمعتها لدى المستهلكين، والموزعين على حد سواء.

ويمكن تمثيل تطور رقم الأعمال بيانياً، حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (5.3): منحنيًا تطور رقم أعمال مؤسسة قذيلة ونسبة نموه من سنة 2004 إلى 2009



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (3.3).

أما بالنسبة لرقم أعمال كل المؤسسات القائمة في صناعة المياه المعدنية في الجزائر فهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4.3): تطور رقم أعمال صناعة المياه المعدنية في الجزائر من سنة 2004 إلى 2009

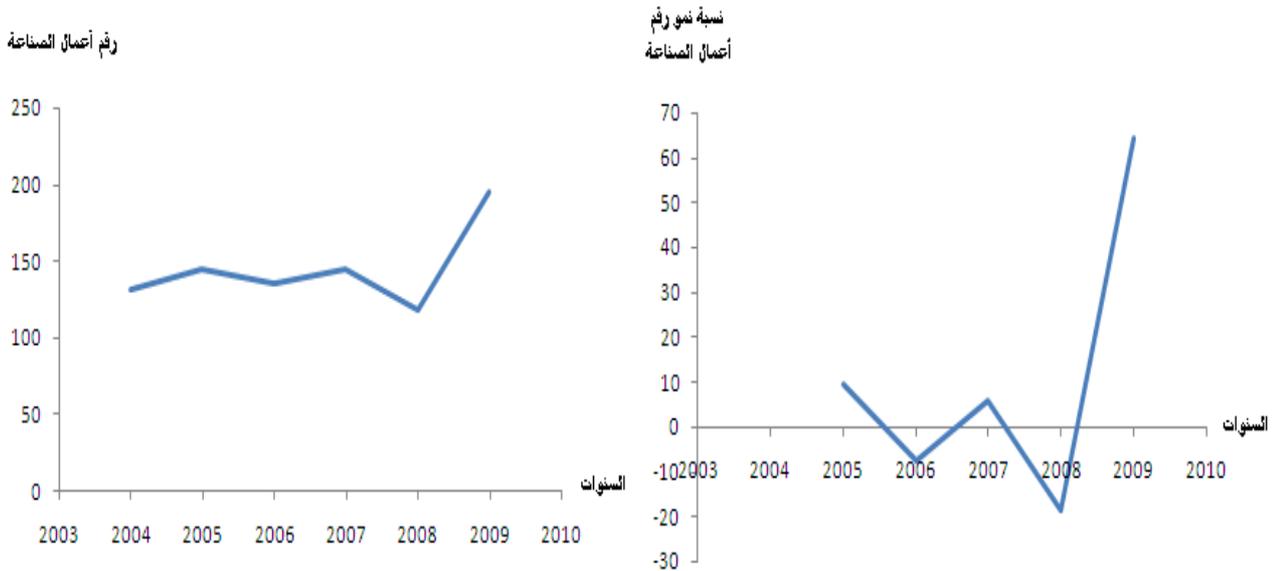
السنة	حجم مبيعات الصناعة 10 <sup>5</sup> لتر	نسبة النمو %	سعر اللتر دج	نسبة النمو %	رقم أعمال الصناعة 10 <sup>6</sup> دج	نسبة النمو %
2004	131.7	-	16.65	-	219.32	-
2005	144.9	10.02	16.59	-0.36	240.44	9.63
2006	135.9	-6.21	16.34	-1.53	222.06	-7.64
2007	144.8	6.55	16.26	-0.49	235.44	6.03
2008	118.6	-18.09	16.15	-0.66	191.58	-18.63
2009	195.18	64.57	16.13	-0.12	314.89	64.37

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات

قدرت مبيعات صناعة المياه المعدنية في الجزائر بـ 131.7 HL  $10^3$  سنة 2004 كما قدر رقم أعمالها بـ 219.32 مليون دج، أما في سنة 2005 فنجد ارتفاع كمية المبيعات إلى 144.9 HL  $10^3$  مع ارتفاع رقم الأعمال إلى 240.44 مليون دج بنسبة نمو 9.63 % عن السنة السابقة، ثم تراجع رقم أعمال الصناعة سنة 2006 إلى 222.06 مليون دج بنسبة بلغت -7.64 %، ليرتفع بنسبة 6.03 % ويقدر بـ 235.44 مليون دج سنة 2007، وفي سنة 2008 انخفض بنسبة -18.63 % عن السنة السابقة ليصل إلى 191.58 مليون دج، وبلغ رقم أعمال الصناعة سنة 2009 ما يقارب 314.89 مليون دج بنسبة نمو قدرت بـ 64.37 % عن السنة السابقة وتعتبر نسبة كبيرة إذا ما قورنت بالسنوات الماضية، وتستحوذ الفنادق والمطاعم والمؤسسات الصحية ومؤسسات الطيران والوزارات وبعض العائلات ذات الدخل المرتفع على نسبة كبيرة من الاستهلاك لمنتجات هذه الصناعة، لكن بالمقابل تكتفي العائلة الجزائرية بتخصيص المياه المعدنية للمرضى والرضع أو في المناسبات الخاصة، أو عندما تكون مياه الحنفية غير صالحة بسبب التلوث... الأمر الذي يدفع العائلات إلى اقتناء المياه المعدنية خوفا من الأمراض أو حدوث أوبئة ما.

ويمكن تمثيل تطور رقم أعمال صناعة المياه المعدنية في الجزائر بيانيا كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (6.3): منحنيًا تطور رقم أعمال الصناعة ونسبة نموه من سنة 2004 إلى 2009



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (4.3).

وبمعرفة قيمة مبيعات مؤسسة قذيلة (رقم أعمال المؤسسة) من سنة 2004 إلى 2009، ورقم أعمال الصناعة لنفس الفترة نستطيع حساب الحصة السوقية الإجمالية للمؤسسة لكل سنة، وذلك بالطريقة التالية:

$$PM_{2004} = \frac{CF_{2004}}{CFI_{2004}} \times 100$$

$$PM_{2004} = \frac{7.01}{219.32} \times 100$$

$$PM_{2004} = 3.20 \%$$

وبنفس الطريقة نحسب الحصة السوقية لمؤسسة قذيلة لباقي السنوات فنحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم (5.3): تطور الحصة السوقية لمؤسسة قذيلة من سنة 2004 إلى 2009

نسبة النمو %	الحصة السوقية الإجمالية للمؤسسة %	السنة
-	3.20	<b>2004</b>
57.58	5.04	<b>2005</b>
36.35	6.87	<b>2006</b>
24.13	8.52	<b>2007</b>
213.64	26.74	<b>2008</b>
20.36	32.18	<b>2009</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدولين رقم (3.3) و(4.3).

ويمكن تمثيل معطيات هذا الجدول بيانيا كما يلي:

الشكل رقم (7.3): منحنيًا تطور الحصة السوقية لمؤسسة قذيلة ونسبة نموها من سنة 2004 إلى 2009



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (5.3).

- يتبين من الجدول والمنحنى البياني، أنّ الحصة السوقية المحققة من طرف مؤسسة قذيلة، عرفت تطوراً مستمراً خلال فترة الدراسة. ومن أهم الأسباب التي ساهمت في ذلك التطور ما يلي:
- عرفت الحصة السوقية لمؤسسة قذيلة تطور مهم سنة 2005، بحيث تزايدت الحصة السوقية خلال هذه الفترة بـ 57.58 % عن سنة 2004، ويرجع ذلك بالدرجة الأولى لسياسة التغليف والتعبئة التي استخدمتها المؤسسة من خلال استعمالها لعبوات ذات شكل جذاب ومختلف، المطابق للمقاييس العالمية، والذي يعتبر من أحسن العبوات والأكثر استعمالاً، ويسمح بعرض جيد للمنتج، وتضمن تخزينه بطريقة جيدة ضمن ظروف السلامة، ولأطول فترة ممكنة، دون أن يتأثر ذوق الماء أو لونه.
  - أمّا في سنة 2006، فنلاحظ ارتفاع الحصة السوقية لمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية بنسبة 36.35 % عن السنة السابقة، وتحصلت المؤسسة في 5 جويلية 2006 على الاعتماد من قبل الوزارة الوصية حيث أثبتت التحاليل المخبرية أن مياه " قذيلة " مياه معدنية جيدة. وفي نفس السنة تحصلت على ميدالية ذهبية للجودة باسبانيا.
  - هذه الأحداث في نهاية سنة 2006 أدت إلى تنمية الحصة السوقية بنسبة نمو 24.13 % سنة 2007 نظراً لزيادة الطلب على منتجات المؤسسة وثقة الزبون في جودتها.

- وفي سنة 2008 قدرت الحصة السوقية للمؤسسة بـ 26.74 % من الحجم الكلي للصناعة بعدما بلغت 8.52 % في سنة 2007 أي بنسبة نمو كبيرة قدرت بـ 213.64 %، وترجع هذه الزيادة للعوامل التالية:

✍ تحصلت المؤسسة على كأس أوروبا للجودة في نهاية سنة 2007.

✍ إضافة العبوات ذات الحجم 0.33 سل وبالتالي جذب زبائن جدد.

✍ خروج عدة مؤسسات من الصناعة مما زاد نصيب المؤسسة من إجمالي مبيعات الصناعة.

✍ الاهتمام أكثر بالترويج للمنتجات خاصة عبر موقعها الإلكتروني.

- ارتفعت الحصة السوقية لمؤسسة قذيلة في سنة 2009، حيث قدرت بـ 32.18 % بمعدل زيادة 20.36 % عن سنة 2008 ويرجع ذلك إلى إدخال منتج جديد لأول مرة من طرف مؤسسة قذيلة إلى صناعة المياه المعدنية وهو العبوات ذات الحجم 1 لتر، وزيادة الطلب على منتجاتها مما أدى إلى زيادة حجم مبيعات المؤسسة.

يعتمد الطلب على المياه المعدنية على عدة متغيرات منها: سعر المنتج، دخل المستهلكين وأذواقهم، أسعار المنتجات الأخرى، حجم السكان... لذلك نستطيع أن نقول بأن الطلب من المياه المعدنية هو دالة لهذه المتغيرات.

$$Q = f(P, R, PR, P_Y, N, \dots)$$

فإذا افترضنا ثبات كل المتغيرات الأخرى ما عدا سعر المياه المعدنية P فإن دالة الطلب يمكن كتابتها على

الشكل التالي:

$$Q = f(P)$$

وكما نعلم أن مرونة الطلب السعرية تقيس نسبة تغير الكمية المطلوبة الناجمة عن نسبة تغير السعر:

$$\varepsilon = \frac{\frac{\delta Q}{Q}}{\frac{\delta p}{P}} \quad \text{انطلاقاً من:}$$

$$Q = P^\varepsilon \quad \text{نحاول إثبات أن:}$$

$$\frac{\delta Q}{\delta p} = \varepsilon P^{\varepsilon-1} \quad \text{وبالاشتقاق نجد:}$$

$$\varepsilon = \frac{\delta Q}{\delta p} \frac{1}{P^{\varepsilon-1}}$$

حيث:

$$\frac{1}{P^{\varepsilon-1}} = \frac{Q}{P}$$

$$\varepsilon = \frac{\delta Q}{\delta p} \frac{p}{Q} \implies \varepsilon = \frac{\delta Q}{Q} / \frac{\delta p}{P}$$

$$Q = P^\varepsilon \quad \text{ومنه فإن:}$$

وبإدخال اللوغاريتم على الطرفين نحصل على:

$$\ln Q = \ln 1 + \varepsilon \ln P$$

وهي معادلة انحدار خطي بسيط بين المتغير التابع (الداخلي: حجم مبيعات الصناعة) والمتغير المستقل (الخارجي: السعر)، وبوضع متغيرات بديلة يكون النموذج من الشكل:

$$Y = \alpha + \beta X + \mu_t$$

ويمكننا إيجاد قيمة مقدرة للمعلمة  $\beta$  من خلال استخدام طريقة المربعات الصغرى التي تفترض أن:<sup>(1)</sup>

- 1).  $E(Y_t) = E(Y_{t+k}) = \mu \quad \forall_t \cdot \forall_m$
- 2).  $Var(Y_t) = E(Y_t - \mu)^2 = \sigma^2 \cdot \forall_t$
- 3).  $Cov(Y_t, Y_{t+k}) = E[(Y_t - \mu) - (Y_{t+m} - \mu)] = \gamma_m$

وعليه فإن قيمة المعلمة  $\hat{\beta}$  تشير إلى مرونة الطلب السعرية في حالتنا هذه، ومن أجل تقدير قيمة هذه المعلمة سنستخدم برنامج Eviews وذلك بأخذ عينة من القيم حجمها 20 مشاهدة تمثل حجم مبيعات الصناعة من المياه المعدنية Q، وقيمة أسعار المياه المعدنية P من سنة 1990 إلى سنة 2009.

وتشير أدبيات المربعات الصغرى أن الشرط الضروري للقيام بالتقدير هو أن تكون السلاسل الزمنية المختبرة مستقرة، أي عدم وجود جذر أحادي بهذه السلاسل.

ويهدف اختبار جذر الوحدة إلى فحص خواص السلاسل الزمنية لكل المتغيرات خلال فترة الدراسة ورغم تعدد اختبارات جذر الوحدة، إلا أننا سوف نستخدم اختبار ديكي- فولر Fuller-Diky (1979)، ولتحديد طول الفجوات الزمنية المناسبة سنستخدم معايير مثل Akaike Info ، Shwartz Bayesian critterion (SW).

(1) صالح تومي، مدخل لنظرية القياس الاقتصادي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 173.

## الجدول رقم (6.3): نتائج اختبار الجذر الأحادي لمبيعات الصناعة

Augmented Dickey-Fuller Unit Root Test on Q				
ADF Test Statistic	-4.065792	1% Critical Value*	-3.8572	
		5% Critical Value	-3.0400	
		10% Critical Value	-2.6608	

\*Mackinnon critical values for rejection of hypothesis of a unit root.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation

Dependent Variable: D(Q)

Method: Least Squares

Date: 06/05/03 Time: 20:35

Sample(adjusted): 1992 2009

Included observations: 18 after adjusting endpoints

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
Q(-1)	-0.034798	0.138273	-0.251659	0.8047
D(Q(-1))	-0.446791	0.278903	-1.601958	0.1300
C	0.092118	0.847876	0.108646	0.9149

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات Eviews.

## الجدول رقم (7.3): نتائج اختبار الجذر الأحادي للسعر

Augmented Dickey-Fuller Unit Root Test on P				
ADF Test Statistic	-12.01289	1% Critical Value*	-3.8572	
		5% Critical Value	-3.0400	
		10% Critical Value	-2.6608	

\*Mackinnon critical values for rejection of hypothesis of a unit root.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation

Dependent Variable: D(P)

Method: Least Squares

Date: 06/05/03 Time: 20:33

Sample(adjusted): 1992 2009

Included observations: 18 after adjusting endpoints

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات Eviews.

تشير النتائج أن قيم ADF المحسوبة للمتغيرين السعر والكمية ( -12.01289 ، -4.065792 ) أنها أصغر من القيم الحرجة الجدولية عند مستوى معنوية 1% ، 5% ، 10% ، ( -2.6118 ، -29472 ، -36289 ) على التوالي، ويظهر احتمال عدم وجود جذر أحادي أكبر من جميع المستويات المعنوية، أي أننا نرفض فرضية

العدم  $H_0 = \phi_j = 1$  التي تترجم في كون عدم استقرار السلاسل الزمنية للمتغيرين، وتشير إلى عدم وجود جذر أحادي عند مستوى معنوية 1%، 5%، 10% مما يثبت استقرار السلسلتين، وبالتالي إمكانية تطبيق طريقة المربعات الصغرى في التقدير.

لنحصل على نتائج التقدير في الجدول التالي:

### الجدول رقم (8.3): نتائج تقدير المرونة

Dependent Variable: Q  
Method: Least Squares  
Date: 06/05/03 Time: 19:08  
Sample: 1990 2009  
Included observations: 20

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
P	-4.563214	0.124421	14.94864	0.0000
R-squared	0.892546	Mean dependent var	6.010362	
Adjusted R-squared	0.902614	S.D. dependent var	0.639128	
S.E. of regression	0.109694	Akaike info criterion	3.989127	
Sum squared resid	57.22451	Schwarz criterion	4.038914	
Log likelihood	32.67407	Durbin-Watson stat	1.632782	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات Eviews.

تشير نتائج التقدير إلى أن النموذج يكتب من الشكل:

$$\ln Q = -4.56 \ln P$$

حيث أخذت القيم باللوغاريتم النيبيري، وبمتابعة نتائج التقدير نلاحظ أن قيمة ستودنت 14.94 تشير إلى معنوية المعلمة المقدر، كما أن قيمة معامل التحديد 0.89 تشير إلى القوة التفسيرية للمتغير السعر على متغير المبيعات، أما احصاءة داربن ووتسن 1.63 تشير إلى عدم وجود الارتباط الذاتي بين أخطاء التقدير. كل هذه المعطيات توضح إمكانية قبول نتائج التقدير إحصائياً وتشير إلى إمكانية اعتبار أن المرونة تساوي -4.56.

وبذلك يمكن تقدير القوة السوقية لمؤسسة قذيلة في سنة 2009 من خلال تطبيق العلاقة التالية: (1)

$$L = -\frac{PM}{\varepsilon}$$

$$L = -\frac{32.18}{-4.56} = 7.06 \quad \text{وبالتعويض نجد:}$$

تقدر القوة السوقية إذن لمؤسسة قذيلة سنة 2009 بـ 7.06 %، وتعتبر ضعيفة إذا ما قورنت بحصتها السوقية من صناعة المياه المعدنية والتي تعادل 32.18 %، وذلك نظرا لمرونة الطلب المرتفعة التي تلزم المؤسسة بتخفيض السعر وإلا سيؤدي ذلك إلى تراجع الطلب على منتجات المؤسسة أي تناقص حجم مبيعاتها والذي يؤثر سلبا على حصتها السوقية في الصناعة.

ومنه يمكن الوصول إلى النتائج التالية:

- مرونة الطلب السعرية مرتفعة تدل على أن المنتج (المياه المعدنية) غير أساسي أي منتج كمال.
  - علاقة عكسية بين القوة السوقية ومرونة الطلب، وعلاقة طردية بين الحصة السوقية و القوة السوقية.
  - تستمد مؤسسة قذيلة قوتها السوقية من تنمية حصتها السوقية في الصناعة.
- ومن خلال ما سبق، ورغم أنه يصعب الفصل بين دور كل عنصر في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة على حدا، إلا أننا سنحاول أن نبين دور تمييز منتجها من خلال جودة المنتج ومن حيث العلامة والغلاف، ومن خلال توزيع المنتجات.

#### أولاً: دور جودة المنتج في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة

تخضع منتجات المؤسسة إلى مقاييس الجودة فهي تملك مخابر تحليل ذات تقنية عالية ولقد عززت قدرة المؤسسة في المراقبة، وتحصلت على ميدالية ذهبية للجودة (Golden Award For Food And Beverages) سنة 2006 في مدينة برشلونة حيث مثلت الجزائر في تلك التظاهرة التي أدارها الإتحاد الأوروبي لتشجيع المؤسسات الملتزمة بالتميز في أداء الأعمال، وتعتبر المؤسسة الجزائرية الوحيدة ضمن 150 مؤسسة من مختلف دول العالم خلال سنة 2006، وتوجت بهذه الجائزة بكل جدارة كأول مؤسسة منتجة للمياه المعدنية ذات قيمة صحية وجودة عالية. لذلك نلاحظ الحصة السوقية قبل حصول المؤسسة على الميدالية الذهبية للجودة قدرت بـ 5.04 %، 6.87 % على التوالي، وبعد حصول المؤسسة على الميدالية وفي سنة 2007 نمت الحصة السوقية للمؤسسة إلى 8.52 %، فهذا التطور يعكس إلى حد ما ثقة هؤلاء الزبائن في جودة منتجات

(1) أنظر الفصل الثاني ص 109.

المؤسسة ويعززها، كما أن المؤسسة كانت كثيرا ما تأخذ بعين الاعتبار اقتراحات وشكاوي الزبائن من أجل التحسين المستمر اعتمادا على مبدأ الاستماع للزبون، كما نسجل دخول زبائن جدد، ونفس الشيء بعد حصولها على كأس أوروبا للجودة لسنة 2007 كان له دور في تنمية حصتها السوقية لسنة 2008. هذا ما يدل على دور جودة المنتج في تنمية الحصة السوقية لمؤسسة قذيلة.

كما تسهر المؤسسة على توظيف أحسن الكفاءات المتوفرة وهذا من خلال سعيها إلى توظيف فئة الجامعيين خاصة أولئك المتخصصين في مجال العلوم التجارية والاقتصادية ومن ثم العمل على تكوينهم وتنظيم احتكاكهم بالموظفين ذوي الخبرة في المؤسسة من أجل انتقال الخبرة بينهم للمحافظة على نفس مستوى الجودة الذي تمتاز به المؤسسة.

### ثانيا: دور العلامة والغلاف في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة

العلامة التي تضعها المؤسسة مرتبطة باسم المنطقة مما يؤدي إلى تشكيل رابط قوي بين المؤسسة ومحيطها. وبذلك تضمن أوليا وفاء الزبائن في تلك الجهة. وبالنسبة للغلاف ولكي يضمن تمييز منتجات المؤسسة في الصناعة وتنمية الحصة السوقية لها نتيجة لزيادة مبيعاتها تلبية للطلب المتزايد على منتجاتها من قبل الزبائن، تحاول المؤسسة توجيه منتجاتها إلى معظم فئات الزبائن في الصناعة حيث كما قلنا سابقا أنها تقوم بإنتاج خمسة عبوات مختلفة تتمثل فيما يلي:

2 لتر: موجهة إلى العائلات الكبيرة

1.5 لتر: من أجل العائلات المتوسطة

1 لتر: من أجل العائلات الصغيرة، وإمكانية العائلة اصطحابها لأي مكان.

0.5 لتر: من أجل فرد واحد، وسهولة حمله معه.

0.33 سل: لزبائنها من ركاب الطائرات والرضع.

وبذلك تغطي منتجات المؤسسة جل احتياجات ورغبات الزبائن في الصناعة، وهذا له دور كبير في تنمية حصتها السوقية.

### ثالثا: دور التمييز من خلال التوزيع في تنمية الحصة السوقية لمؤسسة قذيلة

يؤثر التمييز من خلال التوزيع على المبيعات بصفة مباشرة، فهو المحرك الأساسي لتنشيط المبيعات في الصناعة، فكلما زادت نقاط البيع كلما زادت معرفة الزبائن بمنتجات المؤسسة في مختلف المناطق، مما يؤدي إلى زيادة الطلب الكلي على المنتج.

إن توزيع الأعمال على الموزعين وتحديد المناطق التي يعملون فيها من شأنه أن يخدم التنظيم السليم لإدارة المبيعات، ويتم التوزيع وفق أسس تأخذها المؤسسة كمعايير، ويتم تحديد واختيار الموزعين والمناطق من طرف المؤسسة على أساس أن الموزع لديه شبكة من قبل أي أن يكون معروفا في صناعة المياه المعدنية، بالإضافة إلى السمعة والشهرة التي يمتاز بها عن بقية الموزعين، ومدى توفر المستودعات وعدم وجود أية مشاكل...

وتكمن أهمية الموزع في حجم المبيعات الذي يحققها للمؤسسة، فكلما كانت المبيعات المحققة من طرف الموزع كبيرة كلما زادت أهميته والعكس صحيح، وتستطيع المؤسسة الحكم على فعالية قناة التوزيع من خلال حساب مردودية قنوات التوزيع والتي هي النسبة بين الفارق بين رقم الأعمال للقناة وتكاليف التوزيع ورقم الأعمال الكلي المحقق للمؤسسة.

حيث تحسب المؤسسة المردودية لكل قناة، وتقارن مردودية كل قناة ببقية القنوات الأخرى في نفس السنة ومردودية نفس القناة في سنوات مختلفة.

ودراسة وتحليل هذا المؤشر قد تسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بزيادة أو حذف القنوات أو إنقاص أو إضافة بعض المتعاملين والوسطاء، وذلك لتحسين دور التوزيع في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة. وتجدر الإشارة إلى أن المنافسة بين الموزعين (تجار التجزئة) فيها مظهر من مظاهر المنافسة التامة وهو أن سعر بيع منتجات المؤسسات المتنافسة في الصناعة للمستهلك النهائي نفسه، وبهذا تكون المنافسة بين الموزعين باعتباريات لا سعرية، إلا في بعض الحالات الخاصة التي يكون فيها للسعر دور في المنافسة أين تكون مرونة الطلب منخفضة مثل مرونة الطلب للزبائن على الشاطئ في موسم الاصطياف، أو زائر مستشفى فيستطيع البائع فرض سعر أعلى من أسعار المنتجات المنافسة في أماكن أخرى، التي تكون مرونة الطلب فيها مرتفعة. على عكس المؤسسات المنتجة فإن المنافسة سعرية وتتجلى في قدرة المؤسسة في التحكم في التكاليف لأن هيكل التكاليف في كل مؤسسة ليس نفسه، إلى أن ذلك لا يلغي دور التمييز الانطباعي في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة الصناعية.

#### الفرع الثاني: دور التمييز الانطباعي في تنمية الحصة السوقية لمؤسسة قذيلة

رغم محدودية الميزانية المخصصة من طرف المؤسسة لعملية الترويج إلا أن الوسائل التي تستعملها المؤسسة في ترويج منتجاتها لها دور في تنمية حصتها السوقية، والجدول التالي يبين دور أساليب الترويج في مؤسسة قذيلة في التأثير على السلوك الشرائي للزبون وتحويله من اقتناء المنتجات المنافسة إلى اقتناء

منتجاتها، أي محاولة جذب أكبر عدد من الزبائن وضمان وفائهم لها، ليؤدي ذلك إلى زيادة مبيعات المؤسسة وبالتالي تنمية حصتها السوقية.

**الجدول رقم (9.3): مدى تأثير أساليب الاتصال الترويجي على السلوك الشرائي**

الأسلوب الترويجي	التعريف بالمنتج	إثارة الاهتمام بالمنتج	تقييم المنتج	تجربة المنتج	تبني المنتج
الإعلان المسموع	عال	عال	مرضي	مرضي	منخفض
الإعلان المقروء	عال	عال	متوسط	منخفض	منخفض
العلاقات العامة	مرضي	مرضي	عال	عال	عال
وسائل ترويج المبيعات	متوسط	مرضي	مرضي	عال	عال

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مسؤول التسويق، تاريخ المقابلة 2011/01/09.

ويبدو واضحا من المعلومات الواردة في الجدول أن أساليب الاتصال الترويجي الجماهيرية في مؤسسة قذيلة كالإعلان تعتبر فعالة في التعريف بالمؤسسة ومنتجاتها وإثارة اهتمام الزبائن بها وتكوين الصورة الذهنية الايجابية المرغوب فيها وبالتالي فإنها تروج للمؤسسة ككل وتوفر المناخ المفضل للزبائن، وقد لا تكون كذلك عندما يكون الأثر المطلوب هو استمالة سلوك شرائي فعلي. من ناحية أخرى، فإن العلاقات العامة ووسائل ترويج المبيعات لها تأثير أقوى في استمالة هذا السلوك.

**المطلب الثاني: دور تمييز السعر في تنمية الحصة السوقية لمؤسسة قذيلة**

كما قلنا سابقا فإن مؤسسة قذيلة تتبع لتمييز سعرها عن أسعار بقية المنتجات المنافسة في الصناعة إستراتيجية التسعير المنخفض، حيث يؤدي السعر المنخفض إلى ضمان وفاء زبائن المؤسسة وجذب زبائن جدد إلى منتجاتها وتهدف المؤسسة من إتباع هذه الإستراتيجية إلى الحصول على حجم كبير من السوق غير المجزأ حسب الدخل أو مرونة الطلب بحيث تسعى إلى الوصول إلى السوق الكلية وذلك عن طريق التمييز بتحديد أسعار منخفضة لمنتجاتها.

وتمكن إستراتيجية التغلغل في السوق الحصول على نصيب كبير من السوق، وتفضل المؤسسة إتباعها لأن هدفها هو زيادة معرفة السوق بالمؤسسة ومنتجاتها وتحقيق حصة سوقية كبيرة، كما أن هذه الإستراتيجية تؤدي إلى فتح أسواق جديدة لم يتم دخولها وقطاعات لم توجه إليها أي جهود تسويقية. ولكن ليس السعر المنخفض العامل الوحيد في تنمية الحصة السوقية نظرا لارتباطه ببقية عناصر المزيج التسويقي للمؤسسة وسنحاول تبين ذلك فيما يلي:

#### الفرع الأول: الأثر التبادلي بين السعر والمنتج

- يساعد السعر في خلق مواقع متتابعة للمنتج خلال دورة حياته وذلك من خلال تغيير السعر في كل مرحلة مما يعطيه الدعم والمحافظة على مركزه أو زيادة حصته السوقية.
- يساهم السعر في تقسيم السوق فيما يتعلق بتسعير منتجات المجموعة الواحدة التي تتصف بخصائص مختلفة ويحدد لها أسعار مختلفة.
- يتأثر مستوى الخدمات المقدمة للزبون بسعر المنتج، فكلما كان سعره منخفضا فإن هذا الأخير لا يتوقع الحصول على المزيد من الخدمات أي أن هناك ارتباط بين سعر المنتج وحجم الخدمات المقدمة.
- يتأثر سعر المنتج أيضا بجودته المدركة من قبل الزبون وبكل خصائصه المتعلقة بمحتواه الداخلي أو شكله الخارجي.

#### الفرع الثاني: الأثر التبادلي بين السعر والتوزيع

- تؤثر كل من ترتيبات وأنواع قنوات التوزيع وكثافتها على السعر، فاستخدام وسيط أو عدة وسطاء لتوزيع المنتج سيؤدي إلى مشاركتهم في هامش الربح من خلال تحديد نسب محددة من الربح خاصة بهم.
- يلعب السعر أيضا دورا في تحفيز أو تكاسل أعضاء المنفذ التوزيعي في التعاون مع المؤسسة لإيصال المنتج إلى الزبون، فكلما كان السعر مغريا للوسيط كلما حفزه على بذل المزيد من الجهود البيعية لاسيما وسطاء الجملة والتجزئة والموزعين المتعاملين مع العلامات المنافسة.
- يساهم السعر في دعم مجهود مندوبي البيع عندما تمنح لهم المؤسسة مرونة في التفاوض على السعر بين المندوب والزبون حيث يسهل من مهمته في إقناع الزبون بالشراء ولكن في الحدود التي لا تهدد ربحية المؤسسة التي خططت لها.

## الفرع الثالث: الأثر التبادلي بين السعر والترويج

- كلما زاد اهتمام المؤسسة بالأنشطة الترويجية زادت قدرتها غالبا على رفع سعر بيع المنتج حيث أن الجهود الإعلانية الجيدة مثلا تساعد على الترغيب في المنتج وزيادة الطلب عليه بتوفير المعلومات حوله وزيادة الثقة مما يؤدي إلى قدرة المؤسسة على رفع السعر طالما أن هذه الأنشطة الترويجية تحتاج إلى أموال وبالتالي سترفع التكلفة مما يبرر رفع السعر. إلا أنه ليس من الضروري أن ترتفع الأسعار بنسبة ارتفاع هذه التكلفة فالإعلان الجيد يهدف إلى زيادة المبيعات وهذا بدوره سيؤدي إلى خفض نصيب الوحدة من تكلفة الجهود الترويجية.

- من جهة أخرى يعزز سعر المنتج نجاح المؤسسة في حملات الترويج، فالسعر عامل من العوامل المحددة لقرار الشراء والتي يركز الترويج عليها ليضمن التأثير المستهدف على الزبون.

ومما سبق يمكن القول أن التمييز في مجال السعر يعتبر من المداخل الهامة لتحقيق وإيجاد ميزة تنافسية وبالتالي رفع الحصة السوقية للمؤسسة. وبالرغم من أن السعر هو العنصر الوحيد في المزيج التسويقي الذي يولد إيرادات والمحدد الهام لطلب السوق وبالتالي تأثيره على الوضع التنافسي للمؤسسة، إلا أنه لم يلق اهتمام كبير من طرف مؤسسة فديلة مقارنة بالتمييز في مجالات أخرى مثل المنتج أو الترويج.

ومن خلال دراسة مساهمة استراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية لمؤسسة فديلة وجدنا أن مختلف الأنواع التي تتبناها المؤسسة تعمل مجتمعة بطريقة متكاملة لتنمية حصتها السوقية في صناعة المياه المعدنية في الجزائر، ولها علاقة بدورة حياة المنتج حيث مرت منتجات المؤسسة بمرحلتين هما مرحلة التقديم ومرحلة النمو وتعتبر حاليا في مرحلة النضج، ويمكن توضيح هذه العلاقة في الجدول التالي:

جدول رقم (10.3): العلاقة بين استراتيجيات التمييز ودورة حياة المنتج

المنتج	مراحل دورة حياة المنتج	التقديم	النمو	النضج
المنتج		اقتصار المؤسسة في بداية عملها على شكلين فقط (1.5 لتر، 2 لتر) وبعدها قليل ومحدود.	تميز المنتجات بإضافة أنواع جديدة من المنتجات (0.5 لتر، 0.33 سل).	إضافة شكل جديد (1 لتر) إضافة خصائص جديدة للمنتج وتطويرها (غطاء العبوات ذات الأحجام 1 لتر و0.33 سل).
السعر		ارتفاع تكلفة الوحدة يؤدي إلى ارتفاع الأسعار.	تخفيض نسبي للسعر بغية جذب قطاعات جديدة من السوق.	تخفيض الأسعار أكثر نتيجة لارتفاع المنافسة بغية التخلص من المخزون.
التوزيع		انخفاض نقاط التوزيع المتعاملة معها كما يوزع عن طريق إستراتيجية التوزيع الانتقائي.	اتساع نقاط التوزيع المتعاملة مع المؤسسة المنتجة وإتباع إستراتيجية التوزيع المكثف.	ترجع عدد الموزعين ما يؤدي هامش الربح لإبقاء تعاملهم مع المؤسسة.
الترويج		استخدام الإعلان التعريفي للتعريف بالمنتج.	استخدام الإعلان وكذا العلاقات العامة.	إضافة وسائل ترويج أخرى إلى جانب الإعلان مثل تنشيط المبيعات المجانية والمسابقات البيعية.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

Mohamed Seghir Djitli, **Marketing**, Berti edition, Alger, 1998, p117.118.

## خلاصة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة الميدانية أن نتعرف على مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية، من حيث دراسة واقع تبنيتها لاستراتيجيات التمييز في بيئة تتميز بالتنافس. ومدى مساهمة هذه الاستراتيجيات في تنمية حصتها السوقية في صناعة المياه المعدنية في الجزائر.

وكخلاصة لهذا الفصل توصلنا إلى بعض النتائج وهي كالتالي:

- تعتبر مؤسسة قذيلة من بين أهم المؤسسات الفاعلة في صناعة المياه المعدنية في الجزائر، هذه الأخيرة التي تتميز بالمنافسة الاحتكارية نظرا لوجود عدد محدود من المؤسسات التي تتنافس من أجل الاستحواذ على أكبر حصة من سوق المياه المعدنية.
- تتطلب صياغة إستراتيجيات التمييز تحليل هيكل الصناعة، حيث أن دراسة وفهم هذا الأخير يمثل جانب مهم وحيوي في عملية التفكير الإستراتيجي. كما نستطيع القول أنه يعتبر الاتجاه الذي يهتم بدراسة وتحليل العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها وذلك لمواجهة التهديدات التي تتعرض لها المؤسسة، واستثمار الفرص التي تعزز من الموقف التنافسي لها، و بذلك في تساهم في تحقيق أفضل أداء في الصناعة.
- تقوم مؤسسة قذيلة بإنتاج منتج كماله نظرا لارتفاع مرونة الطلب، وتتبنى مجموعة من استراتيجيات التمييز لتحقيق هدفها المتمثل في تنمية حصتها السوقية في الصناعة.
- يؤدي تطبيق استراتيجيات تمييز المنتج وتمييز السعر معا إلى تنمية الحصة السوقية لمؤسسة قذيلة، حيث تؤدي هذه الأخيرة إلى اكتساب المؤسسة قوة سوقية.