

## واقع تطبيق مجالات استراتيجية التمييز بالمؤسسة الاقتصادية

### الجزائرية- دراسة حالة: مؤسسة نقاوس مصبرات-باتنة-

*Reality application of the differentiation strategy areas in the organization economic Algerian*

*Case study: The Company of N'gaous Conserves –Batna-*

د. إسماعيل حجازي<sup>1</sup> أ. أسماء زكري

جامعة محمد خيضر- بسكرة-

[asmazekri1@yahoo.fr](mailto:asmazekri1@yahoo.fr)

[hedjazi89@hotmail.com](mailto:hedjazi89@hotmail.com)

تاريخ الاستلام: 2019/03/15 - تاريخ القبول: 2019/03/20 - تاريخ النشر: 2019/04/30

#### ملخص:

تناولت هذه الدراسة تقييما لواقع تطبيق مجالات استراتيجية التمييز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية "نقاوس مصبرات"، عن طريق المسح الميداني للظاهرة على مستوى وحدة إنتاج المشروبات الخاصة بالمؤسسة خلال الثلاثي الثالث من سنة 2016، وذلك اعتمادا على مقارنة كيفية لدراسة وتحليل الظاهرة عبر استخدام أسلوب المقابلات الضدية. وقد خلصت الدراسة في الأخير إلى قوة تطبيق مفهوم استراتيجية التمييز بشكل عام، مع وجود تفاوت نسبي في تطبيق مجالاتها كل على حده داخل المؤسسة.

**كلمات مفتاحية:** استراتيجية التمييز، جودة المنتج، التخفيف، شبكة التوزيع، صورة

العلامة.

تصنيفات JEL : L12؛ L66

المؤلف المرسل: أ. أسماء زكري، البريد الإلكتروني: [asmazekri1@yahoo.fr](mailto:asmazekri1@yahoo.fr)

## Abstract :

This study assessed the reality of application of the differentiation strategy areas in the organization economic Algerian "n'gaous conserves", through field survey of the phenomenon at the level of the soft drink production unit of the institution during the third quarter of 2016, we have been based on qualitative approach for the study and analysis of the phenomenon by using the individual interviews. The study concluded that in the latter there is a strong in the application of the concept of differentiation strategy in the organization in general, and with a relative disparity in the application of the areas of each separately within the institution.

**Keywords:** differentiation strategy; product quality; packing; distribution network; brand image.

**Jel Classification Codes:** L12 ; L66

## 1- مقدمة:

في ظل التطورات التي يشهدها العالم اليوم من تفتح الأسواق واشتداد المنافسة وتوسعها من نطاق المحلية إلى أبعاد العالمية، وكذا ظهور بلدان صناعية جديدة لها قدره عالية على المنافسة، تجد المؤسسات نفسها مجبره على تغيير سلوكاتها الاستراتيجية بصفة خاصة، في سبيل مواكبة هذه التطورات والبحث عن عوامل النجاح لتعزيز مركزها التنافسي في الأسواق، من خلال تبني خيار استراتيجي ملائم يضمن لها الاستمرار في اكتساب المزايا التنافسية، بغية تحسين موقفها في السوق ضد الضغوط المفروضة من قبل المنافسين الحاليين والمحتملين.

فكانت استراتيجية التمييز من بين الخيارات الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسات الصناعية بحثا عن خصائص مميزة قادرة على تحقيق ميزة تنافسية تتصف بها وتمنحها التفوق على منافسيها، فتبني أفضلياتها التنافسية على خصوصيات منتجاتها يعجز المنافسون عن تقديمها، لتحقيق البقاء والاستمرار في الأمد الطويل من خلال الحفاظ على تلك الميزة. ومن هنا تكمن الإشكالية العامة للبحث فيما يلي:

## ما هو واقع تطبيق مجالات استراتيجية التمييز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

### 2. الإطار المنهجي للبحث

**1.2 أهمية البحث:** تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على واحد من الإشكاليات التي تواجه القطاع الصناعي في الجزائر، ألا وهي تمييز المنتجات خصوصا بعدما أصبح الزبون يشكل محور اهتمام المؤسسات باعتباره العنصر الخالق للقيمة، وبالتالي محاولة اختبار مدى تطبيق مؤسسة نفاوس لمجالات استراتيجية التمييز وانعكاس ذلك على تطوير قدرتها سعيا لمواجهة تحديات المستقبل.

**2.2 فرضيات البحث:** بهدف التعرف على واقع تطبيق مجالات استراتيجية التمييز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، والإجابة على إشكالية البحث انطلقنا من الفرضيات التالية:

- ❖ يوجد مستوى مرتفع لتمييز جودة المنتج بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- ❖ يوجد مستوى مرتفع لتمييز سياسة التغليف بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- ❖ يوجد مستوى مرتفع لتمييز شبكة التوزيع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- ❖ يوجد مستوى مرتفع لتمييز صورة العلامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛

### 3.2 منهج البحث: معالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات

اعتمدنا المنهجين الاستكشافي (Exploration) المتعلق باستكشاف واستنباط المفاهيم والأسس النظرية للدراسة، من خلال التعرف على مفهوم استراتيجية

واقع تطبيق مجالات استراتيجية التمييز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية حالة مؤسسة فاوس مصبرات-باتنة-

التمييز داخل المؤسسة وكذا مجالاتها التي تشكل الحقل الأساسي لدراستنا، بالإضافة إلى استخدام المنهج الاختباري ( Test ) المتعلق باختبار مدى صحة فرضيات الدراسة وتفسير النتائج المتحصل عليها.

#### 4.2 أدوات البحث: للقيام بالدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة " ن فاوس

مصبرات" -باتنة- قمنا باستخدام المقابلة نصف الهيكلية كأداة أساسية من أدوات جمع البيانات، مع الاستعانة بالملاحظة كأداة تكميلية تفيدنا في تفسير نتائج الدراسة، أين أجريت المقابلة وجها لوجه مع مختلف إطارات المؤسسة، على مستوى مكاتبهم كل على حده، بمعدل نصف ساعة على الأكثر لكل إطار نتيجة لضغوطات العمل المفروضة عليهم، وعلى رأسهم المدراء خاصة مدير الإنتاج، الجودة، التموين، التجارة، الموارد البشرية ومدير المالية والمحاسبة بمعدل يقارب 12 مقابلة. ففي هذه الجلسات التي تعد قصيرة نوعا ما أدلى المبحوثون بأرائهم وتصوراتهم حول واقع مجالات استراتيجية التمييز بالمؤسسة، وذلك من منطلق الخبرة والتجربة كل حسب طبيعة عمله.

حيث قام الباحثان بإجراء المقابلات مع مختلف الإطارات بشكل شخصي ومباشر تحسبا لضمان الفهم الصحيح للمعلومة وكذا ضبط المستجيب بأبعاد ومتغيرات الدراسة، وذلك عن طريق العديد من الزيارات الميدانية، حتى تمكن من جمع المعلومات اللازمة لتشخيص واقع المتغير المدروس واختبار فرضيات الدراسة.

#### 5.2 مجتمع وعينة البحث : نظرا لإحدودية وصغر حجم مجتمع البحث

الحالي، المتمثل في مجموع الإطارات العاملة بمؤسسة " ن فاوس مصبرات" - باتنة- بما فيهم المدراء، رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح، قمنا بمسح شامل لكامل مفرداته والبالغ عددهم (26) إطار، ليأخذ بذلك كل من مفهوم المجتمع والعينة في دراستنا معنى موحد، حيث يعود سبب اختيار الإطارات فقط لكونهم المجتمع الذي يحقق أغراض الدراسة والشريحة الوحيدة التي لديها المعرفة المطلوبة

بموضوع دراستنا وتستطيع تقديم المعلومة التي نخدمنا باعتبارهم المسؤولين بصورة مباشرة أو غير مباشرة على مساعدة الإدارة العليا في صياغة الاستراتيجيات المناسبة.

### 3. الإطار النظري للبحث

#### 1.3 مفهوم استراتيجية التمييز: باعتبار أن الاستراتيجية هي فن التوفيق

الخاص بتحقيق المواءمة بين أنشطة المؤسسة والتكيف مع البيئة لتمكينها من بلوغ الأهداف المحددة في بيئة تسودها حالات عدم التأكد، فإن استراتيجية التمييز كأحد الاستراتيجيات القاعدية لبورتر تركز في جوهرها على تمييز منتجات المؤسسة عن باقي المنتجات المعروضة في السوق من خلال أبعاد عديدة لا يمكن حصرها نظرا لتعدد رغبات الزبائن واختلاف احتياجاتهم.

ومن هذا المنطلق يعرف Helfer & Orsoni استراتيجية التمييز بأنها:

"الخيار القائم على تمييز المنتج المقدم من طرف المؤسسة بهدف خلق بعض الأشياء التي تبدو وحيدة على مستوى مجموع القطاع" (Helfer J. P. & Orsoni, 1994, P137). فهذه الاستراتيجية تقتضي جعل المنتج متفردا لدى الزبون على أن يدرك في كل صناعة بأنه شيء متميز. ويرى حيرش بأنها: "التوجه إلى سوق واسعة بمنتجات مميزة بما يفرض على المؤسسة القيام بالبحث والتطوير والإبداع المستمرين" (عيسى حيرش، 2012، ص 243). فقيام المؤسسة بتقديم منتجات مميزة عن عروض المنافسين لتستهدف بها أسواقا واسعة يستدعي منها القيام وباستمرار بالإبداع الذي يتطلب تكثيف نشاط البحث والتطوير دون التفاوضي عن تكلفة التمييز التي يشترط ألا تتعدى سعر البيع. وحسب وجهة نظر بورتر فإن استراتيجية التمييز هي: "عملية إنتاج عرض خاص مقارنة بعروض المنافسين، باتجاه تقديم قيمة مضافة إلى الزبائن تبرر سعر البيع المرتفع" (Porter M., 1999, P153). فهدف المؤسسات من تبني خيار التمييز يرتبط بخلق قيمة مضافة لدى الزبون تعزز لديه القناعة والتفضيل على بقية

المنتجات المماثلة الخاصة بعروض المنافسين، والتي تبرر استعداده لدفع سعر أعلى وتقلل من حساسيته للسعر.

وعليه فاستراتيجية التمييز تعبر عن الخيار القائم على تفرد المؤسسة في بعض الجوانب المتعلقة بالمنتج كالجودة، طريقة التغليف وصوره العلامة... من خلال التوجه إلى سوق واسعة تستهدف زبائن مهتمين بالتمييز بما يخلق لديهم القناعة والتفضيل على بقية المنتجات المماثلة، ويقودهم نحو الاستعداد لدفع سعر أعلى مقابل المنفعة الناتجة عن استهلاك المنتج المميز.

فالافتراض الأساسي الذي تبنى عليه هذه الاستراتيجية يتمثل في رغبة الزبون للدفع حتى ولو كان السعر مرتفعا مقابل منتجات متميزة على مثيلاتها (سواء جواد كاظم، 2007، ص 18) مثل: ساعات Rolex التي تبلغ تكاليف إنتاجها حدا مرتفعا، كما أن تصميماتها لم تتغير كثيرا لسنوات عديدة، ويمثل محتواها من الذهب نسبة ضئيلة من السعر، إلا أن الزبائن يفضلون اقتناء رولكس لما يعتقدونه من اقتران الجودة المتفردة بهذه الساعات (جمال الدين محمد المرسي وآخرون، 2007، ص 316).

**2.3 مجالات استراتيجية التمييز:** إن نواحي التمييز عديدة ولا يمكن حصرها، نظرا لتعدد رغبات المستهلكين واختلاف احتياجاتهم من جهة واشتداد المنافسة بين المؤسسات من جهة أخرى. والجدول (1) يوضح مجالات التمييز وفقا لتصورات عدد من الباحثين والمهتمين بالموضوع.

### الجدول 1: مجالات التمييز

الترتيب	الباحث	السنة	مجالات التمييز
01	Frédéric Leroy & Olivier Torrès	2001	الأصالة، الجودة، الإبداع، التكنولوجيا، البحث والتطوير، قوة البيع، الإعلان، الاتصال وترويج المبيعات
02	Aida Jaoua	2005	الجودة، التصميم، صورة العلامة والخدمات
03	درمان سليمان صادق	2007	سعر البيع، سمعة العلامة التجارية، تصميم المنتج، صورة المنتج، التقنية، الدعم المقدم للمنتج وخدمة الزبائن

جودة المواد الأولية، أداء مميز في التصميم، جودة الإنتاج والرقابة، تسليم جيد للمبيعات، علاقات جيدة مع المستهلك وعمليات تصنيع مميزة	2011	يوسف عبد الإله أحمد وفائز غازي البياتي	04
جودة الخدمة الجوهرية، جودة الخدمة التكميلية، وجودة المحيط المادي والموقع	2012	يونس عبد العزيز مقدادي وآخرون	05
الجودة، الإبداع، المعرفة والتكنولوجيا	2013	بن جدو محمد الأمين	06
جودة المنتج، التوزيع، الخدمات، الأفراد والعلامة والغلاف	2013	وهيبة ديجي	07

### المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على أدبيات الدراسة.

بالنظر لاختلاف وجهات نظر الباحثين في تحديد مجالات التمييز وعدم الاتفاق على مجالات ثابتة، اعتمد الباحث ان المجالات الأكثر تكرارا ضمن الدراسات السابقة المتضمنة في الجدول أعلاه، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية: جودة المنتج، التغليف، شبكة التوزيع وصوره العلامة.

### 1.2.3 جودة المنتج: إن الجودة التي تترجم تطابق المنتج مع حاجات

الزبون وتوقعاته (وهيبة ديجي، 2013، ص 20)، وتشكل أحد الجوانب الهامة لمواجهة المنافسة تعد بعد أساسي في استراتيجية التمييز، يحفز الزبون لاتخاذ قرار الشراء ويتيح للمؤسسة إمكانية فرض أسعار مرتفعة تضمن نمو مردوديتها وتنمية حصتها السوقية (عبد الحميد برحومة ومراد شريف، 2008، ص 152)، سواء تعلق الأمر بوضع تصميم مميز لمنتجاتها يسمح لها بالتموضع بين منتجات المنافسين وبشكل أفضل مصدر لوفاء الزبائن، أو من خلال استخدام تكنولوجيا متطورة.

### 2.2.3 التغليف: يحتل الغلاف دورا هاما في عملية الترويج للمنتجات في

الصناعة باعتباره مؤشرا لقياس مدى جاذبية المنتج للزبون، ليحمله بذلك على استعداد لدفع سعر أعلى مقابل ذلك المظهر الخارجي المميز للمنتج.

### 3.2.3 شبكة التوزيع: إن شبكة التوزيع كنظام يسمح بتقديم عرض تجاري

تنافسي للمستهلك يحقق التمييز من خلال إنشاء منافذ مختلفة للوصول إلى

واقع تطبيق مجالات استراتيجية التمييز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية حالة مؤسسة قواس مصبرات-باتنة-

تغطية كاملة للسوق، حتى أن بعض المؤسسات اتجهت نحو فتح قنوات جديدة للتوزيع تتمثل في البيع الافتراضي على الشبكة العنكبوتية بغرض التمييز عن باقي المنافسين. ولعل مؤسسة Caterpillar لإنتاج الساحنات والمعدات الثقيلة تعد أحد هذه المؤسسات من خلال امتلاك شبكة مميزة من الموزعين والباعه.

**4.2.3 صورة العلامة:** تمثل الهوية التي ترغب المؤسسة أن تعرف بها نفسها في السوق (Hamon C. & al., 2004, P158)، فتخلق بذلك صورة حسنة عن المنتج في ذهن الزبون تدفعه لاتخاذ قرار الشراء عن قناعة، بما يعود بالنفع على المؤسسة فيكسبها قيمة مضافة تمثل ضمانا لها من منافسيها. ولكل مؤسسة علامة خاصة بها كاختيار مؤسسة Peugeot لصناعة السيارات لشعار الأسد كرمز لمنتجاتها يميزها عن باقي المنافسين، إضافة إلى مؤسسات Coca Cola و Mc Donald's المعروفة في العالم ككل بفضل علامتها التي رسخت في أذهان المستهلكين.

#### 4. الإطار التطبيقي للبحث

انطلاقا من المفاهيم النظرية المتعلقة باستراتيجية التمييز، وكذا نتائج المقابلات الشخصية بمؤسسة " قواس"، تبين لنا اتباع هذه الأخيرة لاستراتيجية تمييزية تسعى من خلالها إلى التقرب من الزبون والاهتمام بإشباع حاجاته، إذ ركزت على تمييز المنتج من حيث الجودة، التغليف، شبكة التوزيع، وصورة العلامة في إطار محاولة التعزيز من قدرتها التنافسية والتمييز في قطاع نشاطها.

#### 1.4 جودة المنتج:

نظرا لحرص المؤسسة على تطوير منتجاتها ومواكبة تطورات الزبون، سعت نحو تبني استراتيجية خاصة بجودة المنتج من خلال تطبيق مجموعة من المناهج التي تمكنها من التحكم الجيد في نوعية المنتج . وقد تمكنت من ذلك وتحصلت على شهادة ISO 9001 سنة 2005، فاستمعت بامتيازاتها لمدة ثلاث



سنوات حتى سنة 2008، أين تم تجديدها لتمتد إلى غاية سنة 2011. (مدير الجودة، 2016/08/20).

ومن هذا المنطلق سعت مؤسسة " نفاوس " نحو التحسين المستمر لمختلف عملياتها الإنتاجية بهدف إرضاء زبائننا، إذ قامت بمجموعة من التعديلات خلال السنوات الأخيرة تهدف من خلالها إلى تحسين أدائها، متخذة بذلك متطلبات الزبون كأهم أولوياتها بهدف إشباعه، حيث يمكن تلخيص آليات التحسين المتبعة من قبل المؤسسة في النقاط التالية: (مدير الإنتاج، 2016/09/28).

- الرقابة على جميع مراحل العملية الإنتاجية؛
  - إنتاج المشروبات والمصبرات طبقا لمواصفات الجودة العالمية؛
  - العمل على تقليص المنتجات غير المطابقة إلى أدنى حد ممكن؛
  - الحرص على تنسيق علاقات العمل بين مختلف ورشات الإنتاج من جهة، وبين شتى المديريات الأخرى من جهة ثانية ضمانا لنوعية المنتج؛
  - جعل رضا الزبون هو الهدف الأول للعملية الإنتاجية؛
  - العمل على الاستفادة من المنتجات غير المطابقة للمواصفات بإعادة بيعها.
- وفي محاولة للكشف عن السياسة المتبعة في تقليص المنتجات غير المطابقة، هذه الأخيرة التي لطالما شكل تفاقمها هاجسا أمام كل مؤسسة وكلفها مبالغ طائلة، عبر عنها اليابانيون بالأجود واعتبروها السبب الرئيسي وراء ارتفاع سعر البيع، ثمن مدير الجودة بالمؤسسة مهام المديرية التابع لها مركزا على مصلحة مراقبة الجودة، المسؤولة على مراقبة جودة المنتجات، انطلاقا من مراقبة كل المواد الأولية التي تدخل المؤسسة، وكذا كل المغلفات وذلك بإخضاعها لمجموعة اختبارات للتأكد من مدى مطابقتها للمعايير المعمول بها، وكذا لمطابقتها للمواصفات النوعية، ليتم بعد ذلك إرفاقها بشهادة مطابقة تقدم إلى مصلحة المخبر، أين يتم تحضير تركيبة المنتج بالتنسيق مع تقنيي الإنتاج وذلك بعد

واقع تطبيق مجالات استراتيجية التمييز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية حالة مؤسسة نفاوس مصبرات-باتنة-

إجراء مجموعة من التحاليل الإضافية (مدير الجودة، 2016/08/06). ونظرا للمنافسة الشديدة في مجال المشروبات ولكون منتجات المؤسسة ذات جودة عالية تعذر علينا الحصول على الخصائص الواجب توفرها في كل عنصر باعتبارها أشياء خاصة بالمؤسسة.

فكل هذه المهام التي أثقلت كاهل مصلحة مراقبة الجودة توجت بـ النجاحات الإيجابية التالية: (مدير المالية والمحاسبة، 2016/07/02).

➤ تراجع عدد الوحدات التالفة لمنتجات "نفاوس" من سنة لأخرى؛

➤ زيادة عدد زبائن المؤسسة؛

➤ تحسين عمليات إنتاج منتجات جديدة.

وعليه فرغم جودة هذا المنتج الجزائري الذي سجل مشاركته في عديد المعارض الدولية، إلا أن المؤسسة لا تزال تعاني من نقص الاهتمام بنشاط البحث والتطوير كأحد أهم مقومات تحقيق الجودة، وهو ما يعكسه غياب مصلحة خاصة بالبحث والتطوير ضمن هيكلها التنظيمي.

## 2.4 التغليف:

يعتبر الغلاف مهما جدا في تمييز منتجات المؤسسة عن بقية المنتجات المنافسة في الصناعة، خاصة وأن مؤسسة "نفاوس" تنشط في صناعة المشروبات، التي يصعب على الزبون التمييز فيها بين مشروب مؤسسة ما عن باقي المشروبات المنافسة في الصناعة في ظل غياب الغلاف، وهذا راجع إلى المنافسة الحادة التي يشهدها قطاع المشروبات في الآونة الأخيرة. لذلك تقوم المؤسسة بتمييز تغليف منتجاتها على مستويين يتمثل المستوى الأول في طريقة تعبئة المنتج، ذلك الغلاف الأولي الذي يكون على اتصال مباشر بالمنتج، فيتم صنعه من خمسة مواد مختلفة مرتبة حسب ظهورها.

#### 1.2.4 القارورات الزجاجية: تعتمد المؤسسة بنسبة كبيرة في عملية التغليف

على هذا النوع من القارورات، التي يتم إنتاجها بكل من وهران وتونس، فهي حسب مدير المالية والمحاسبة تغطي أكبر نسبة من مبيعات المؤسسة، وهذا راجع للاعتبارات التالية: (مدير المالية والمحاسبة، 2016/07/14).

- ✓ تتميز القارورات الزجاجية بقابلية الاسترجاع، وهو ما يمكن المؤسسة من تفادي تجديدها عند بيع المنتجات؛
- ✓ أن هذه السياسة تمكن من الاقتصاد في التكاليف، وهذا ما يؤثر على سياسة التسعير؛
- ✓ إمكانية رؤية المنتج بسهولة داخل القارورة.

#### 2.2.4 العلب المعدنية: تستعمل المؤسسة هذا النوع من العلب في تعبئة

وتغليف ثلاثي المركز، مربى الفواكه، ومركز الهريسة، التي كانت تتحصل عليها من القبة، وبعد تغيير المورد نظرا لشروط خاصة بالتوريد أصبحت تأتي بالأول من باتنة والثاني والثالث من قسنطينة. حيث يتميز هذا النوع من الأغلفة بالميزات التالية: (مدير الإنتاج، 2016/09/01).

- ✓ إمكانية حفظ المنتج لأطول مدّة ممكنة؛
- ✓ صعوبة التلف خاصة أثناء عملية الشحن؛
- ✓ يعكس استعمال هذا النوع من الغلاف مدى جودة المنتج نظرا لارتفاع تكاليف هذه المادة.

#### 3.2.4 العلب الكرتونية: يتم إنتاج هذه العلب من طرف مؤسسة SIG

COMBIBLOC OBEIKAN السعودية، التي تعتبر المنتج الوحيد لهذا النوع من الأغلفة، فهو يحتل المرتبة الثالثة ضمن أغلفة المؤسسة أين دخل حيز الاستيراد سنة 2008، نظرا للمزايا التي يوفرها: (مدير التجارة، 2016/09/07).

- ✓ سهولة قراءة كل ما يكتب على العلب؛

✓ سهولة التخزين وبكميات كبيرة في حيز صغير؛

✓ توفير الحماية الصحية بضمان عدم تأكسد المنتج لفترة طويلة؛

✓ تحسين صور المؤسسة وعلامتها التجارية لدى المستهلكين.

#### 4.2.4 Les canettes : سعيًا من المؤسسة نحو توسيع تشكيلة منتجاتها

ودخول أسواق دولية جديدة، قامت سنة 2012 بإدراج هذا النوع من الأغلفة إلى قائمة الأغلفة السابقة، فمنذ ذلك الوقت وإلى غاية يومنا هذا والمؤسسة تستورده من مؤسسة CROWN BEVCAN الإسبانية، نظرا للجودة العالية التي تتمتع بها منتجات هذه المؤسسة دون سواها.

#### 4.2.5 القارورات البلاستيكية: تشكل القارورات البلاستيكية أحدث نوع من

الأغلفة الأولية التي تحوي منتجات المؤسسة، والتي تم مباشرة النشاط بها سنة 2014، وذلك لما تحمله من خصائص تعود بالنفع على المؤسسة والمستهلك على حد سواء، نذكر منها: (مدير الإنتاج، 2016/08/25).

✓ عدم قابلية هذا النوع من الأغلفة للتلف أثناء عمليتي الشحن والتفريغ؛

✓ قابلية هذا النوع من القارورات لإعادة الاستخدام، وإعادة البيع، وكذا إعادة التدوير؛

✓ ملائمة القارورات البلاستيكية لمختلف القطاعات السوقية.

أما المستوى الثاني (الغلاف الثانوي) فيتمثل في الملصقة المحيطة بالمنتج

النهائي، المتضمنة لجميع البيانات المتعلقة بالمنتج والتي يحتاجها الزبون فتسهل له عملية الاختيار بين الأنواع المختلفة من المنتجات، فنجد أن المؤسسة تضعها بعناية مستخدمة اللونين الأصفر والأحمر المستمدين من الفاكهتين الأساسيتين في منتجات المؤسسة وهما المشمش ذو اللون الأصفر والبرتقال الناتج عن مزج اللونين الأصفر والأحمر. والشكل التالي يوضح الألوان المستخدمة في تغليف منتجات المؤسسة.

## الشكل 1: الألوان المستخدمة في تغليف منتجات المؤسسة



### المصدر: مديرية التجارة.

هذا بالإضافة إلى العديد من المواد الأخرى التي تدخل في تغليف منتجات المؤسسة والتي تسعى إلى الحصول عليها من مصادر تموين موثوقة مثل: الأغلفة، السلوفان، الأنابيب البلاستيكية، الغلاف الشفاف، اللوحة الخشبية والصناديق.

ومن هنا تحرص مؤسسة "نفاوس" على أن تتم عملية التغليف بطريقة جيدة، منظمة ومنسقة من الناحية الجمالية والشكلية، على اعتبار أن أول ما يراه الزبون هو الغلاف، ولأجل ذلك تسهر المؤسسة على الرقابة المحكمة للمظهر الخارجي لمنتجاتها، هذه الأخيرة التي لاقت رواجاً وقبولاً واسعاً من طرف الزبائن حسب ما أقر به مدير التجارة (مدير التجارة، 2016/07/24)، مما أدى بالمؤسسة لعدم تغيير الشكل نظراً لارتباط الزبون به.

### 3.4 شبكة التوزيع:

تعتمد مؤسسة "نفاوس" في بيع منتجاتها على المزج بين التوزيع المباشر وغير المباشر، وذلك بهدف إيصال منتجاتها إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين النهائيين وبسط نفوذها في العديد من الأسواق المحلية وكذا الدولية، مما يساهم في الرفع من مبيعاتها وتوسيع حصتها السوقية ومن ثم تقوية موقعها التنافسي في السوق.

1.3.4 **التوزيع المباشر:** تستخدم المؤسسة هذا النوع من التوزيع في إيصال منتجاتها إلى زبائنها الرئيسيين كالخطوط الجوية الجزائرية ووزارة الدفاع الوطني، وذلك عن طريق قنائه توزيع قصيره تضمن وصول المنتجات من المؤسسة إلى الزبون مباشرة دون وجود وسيط بينهما، على أن يتحمل الزبون تكاليف

واقع تطبيق مجالات استراتيجية التمييز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية حالة مؤسسة نفاس مصبرات-باتنة-

النقل سواء حضر بنفسه إلى المؤسسة أو تكفلت هذه الأخيرة بإيصال المنتج إليه.

2.3.4 **التوزيع غير المباشر** : يعتمد هذا النوع على الاستعانة بوسطاء لتصريف منتجات المؤسسة، وذلك عن طريق اعتماد قناة توزيع طويلة تضم الوكلاء أو الموزعين المعتمدين، تجار الجملة، تجار التجزئة وصولاً إلى المستهلك النهائي، وهذا بمتابعة مراقبين (Superviseurs) كما هو موضح أدناه.

**الشكل 2 : قناة التوزيع غير المباشرة لمنتجات "نفاس"**



**المصدر:** من إعداد الباحثين اعتماداً على مديرية المالية والمحاسبة.

تسهر مؤسسة "نفاس" على ضمان وصول منتجاتها إلى وكلائها المعتمدين في شتى ولايات الوطن وذلك بتسخير قرابة 200 شاحنة يتم تعبأه 60 منها في اليوم كحد أقصى، ليقوم بعد ذلك الوكيل المعتمد بتوزيع وبيع هذه المنتجات إما لتجار الجملة فالتجزئة وصولاً إلى المستهلك النهائي، أو التوزيع مباشرة لتجار التجزئة في حالة امتلاك الوكيل المعتمد لوسيلة النقل، كما تخصص المؤسسة جملة من المراقبين ضماناً للسير الحسن لعملية البيع ومراقبة الأسعار.

وما يمكن التوصل إليه من خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع إدارات مؤسسة "نفاس" أن هذه الأخيرة تمكنت من تحقيق رقابة فعالة على قنوات توزيعها تعكس الثبوت النسبي في أسعار المنتجات من طرف تجار الجملة وتجار التجزئة.

وبهدف تحقيق انتشار أوسع لمنتجات المؤسسة وتغطية كامل القطر الجزائري، كشف مدير الإنتاج سعي المؤسسة نحو تبني برنامج خاص يمكنها من

متابعة مبيعاتها في كل بقعة داخل الوطن بهدف تغطية المناطق التي تعاني من نقص في منتجات المؤسسة (مدير الإنتاج، 2016/09/18).

#### 4.4 صورة العلامة:

تسوق منتجات المؤسسة بعلامة "نفاوس" نسبة للمنطقة التي تتواجد بها، فتستخدمها كعلامة تجارية موحدة لجميع منتجاتها، سواء داخل البلد أو خارجه، تهدف من خلالها إلى تمييز منتجاتها عن منتجات منافسيها وكسب ولاء الزبائن لها من خلال شهره العلامة وتموقعها في ذهن الزبون. والشكل التالي يوضح رمز واسم العلامة التي تميز منتجات المؤسسة عن باقي المنتجات الأخرى.

الشكل 3 : رمز واسم علامة المؤسسة



المصدر: مديرية التجارة.

يمكن تلخيص الفوائد التي توفرها علامة "نفاوس" للزبون والمؤسسة في النقاط التالية: (مديره الموارد البشرية، 2016/07/28).

✎ علامة "نفاوس" تمنح للزبون الطمأنينة عند شرائه لمنتجات المؤسسة، لأن هذه الأخيرة معروفة بخصائصها التي تعكس جودتها؛

✎ خلق القيمة للزبائن، إذ لا يمكن لهم إدراك القيمة الحقيقية لهذه المنتجات إلا من خلال علامة "نفاوس" التي تميزها عن باقي المنتجات المنافسة؛

✎ تمكن المؤسسة من الحصول على حجم أكبر من الطلب المتاح في السوق، ومن ثم توسيع حصتها السوقية؛

﴿ امتلاك المؤسسة لعلامة " ن فاوس " مكنها من الحصول على نوع من الاستقلالية في تسعير منتجاتها، لأن حملها لهذه العلامة مكنها من اكتساب ولاء الزبائن، وبالتالي حتى وإن كانت الأسعار مرتفعة فإن الزبائن لهم القناعة الكاملة بأنها معقولة نظرا لوجودتها؛

﴿ تمكن المؤسسة من حماية منتجاتها من التقليد؛

﴿ علامة " ن فاوس " وفرت على المؤسسة تكاليف الترويج لمنتجاتها، ذلك أن العلامة تعد أداة ترويج في حد ذاتها.

ولهذا السبب نلاحظ نقص الحملات الترويجية لمنتجات المؤسسة، إذ تقتصر عملية الترويج على بعض الإشهارات التلفزيونية التي تتزامن مع فترة طرح منتج جديد، وكذا الموقع الخاص بالمؤسسة على شبكة الأنترنت والمستخدم لنفس الغرض، مع توزيع بعض المطويات، الرزنامات، والمساطر التي تحمل العلامة التجارية للمؤسسة على المتعاملين معها بداية من سنة 2015. غير أنها تحرص على المشاركة في المعارض الدولية بهدف دخول أسواق دولية جديدة، فمن بين المعارض التي شاركت فيها المؤسسة سنة 2016 هي: (مديره التموين، 2016/08/12).

▣ معرض الأغذية العالمي بدبي، الذي حظيت المؤسسة بالمشاركة فيه لمرتين، آخرها في فيفري 2016.

▣ الطبعة 14 للصالون الدولي للصناعات الغذائية بالجزائر العاصمة في أفريل 2016.

▣ معرض المواد الغذائية بفرنسا الذي سجلت فيه مشاركتها الثانية في أكتوبر 2016.

بالإضافة إلى رعاية بعض الجمعيات الخيرية تحت شعار " ن فاوس للأعمال الخيرية ". لكن ما يؤخذ على عملية الترويج بصفة خاصة والتسويق عموما



بمؤسسة "نفاوس" هو انعدام وجود جهة مسؤولة، أو أفراد مختصين للقيام بهذه المهمة، وكذا غياب مصلحة خاصة بالتسويق ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

## 5. خاتمة:

انطلاقاً من التحليل النظري لأهم المفاهيم المتعلقة باستراتيجية التمييز ومجالاتها المختلفة (الجودة، التغليف، شبكة التوزيع وصوره العلامة) يمكن التنويه إلى أن استراتيجية التمييز تعتبر مفهوم واسع ومعقد نظراً لتعدد الأبعاد الداخلة في تكوينه، وكذا ارتباطه بالسوق الذي يتسم بالديناميكية، إضافة إلى تعدد وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، إلا أنها في جوهرها تشير إلى عملية إنتاج عرض خاص مقارنة بعروض المنافسين يقتضي تقديم منتجات متميزة إلى سوق واسعة تستهدف زبائن مهتمين بالتمييز، بما يعمل على بلوره صورة إيجابية في ذهن الزبون، تجعله يقبل على المنتج ويتخذ قرار الشراء عن قناعة بما يحقق التميز التنافسي للمؤسسة. وبتطبيق الدراسة على مؤسسة "نفاوس" توصلنا إلى النتائج التالية:

- وجود تفاوت في مستوى تطبيق مجالات استراتيجية التمييز بالمؤسسة، أين تحتل جودة المنتج المرتبة الأولى بمستوى مرتفع؛
- يعود ارتفاع مستوى التمييز في جودة المنتج إلى مدى جودة الآلات المستخدمة في عملية الإنتاج، وكذا الجودة العالية للمواد الأولية الداخلة في تركيبه المنتج، بالإضافة إلى اتباع المؤسسة لسياسة التحسين المستمر الهادفة إلى تقليص المنتجات غير المطابقة إلى أدنى حد ممكن؛
- وضوح التمييز في سياسة التغليف الخاصة بالمؤسسة سواء على مستوى تعبئة المنتج أو تغليفه، هذا الأخير الذي يعكس الجانب الجمالي للمنتج ويميز منتجات المؤسسة عن باقي المنتجات المنافسة في الصناعة على اعتبار أن أول ما يراه الزبون أثناء عملية الشراء هو الغلاف؛

- تغطي شبكة التوزيع الخاصة بالمؤسسة كامل التراب الوطني اعتمادا على المنرج بين التوزيع المباشر وغير المباشر، وذلك بهدف إيصال منتجاتها إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين النهائيين وبسط نفوذها في العديد من الأسواق المحلية وكذا الدولية؛
- تحمل علامة "نفوس" جملة من المزايا والفوائد التي تؤهلها لأن تكون العلامة المفضلة لدى الكثير من المستهلكين مقارنة بباقي العلامات المنافسة الأخرى، وذلك راجع إلى شهرة العلامة ومدى تموقعها في ذهن الزبون لما توفره عملية اقتناء هذه العلامة من راحة وطمأنينة. وفي ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية :
- ❖ ضرورة إنشاء مصلحة خاصة بالبحث والتطوير على مستوى المؤسسة تضمن تحسين جودة المنتجات، وتساهم في التخفيف من حدة المنافسة في القطاع؛
- ❖ التأكيد على توسيع تشكيلة المصبرات الخاصة بالمؤسسة، التي تتسم بالضيق نوعا ما، وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة تساعد المؤسسة في الوصول إلى أسواق جديدة؛
- ❖ العمل على تطوير معارف وقدرات ومهارات العاملين بالمؤسسة، عن طريق دمجهم في دورات تدريبية في مجال استراتيجية التمييز وكل ما هو جديد في هذا المجال؛
- ❖ الحرص على تبني البيع الإلكتروني الذي من شأنه تسهيل تعاملات المؤسسة مع مختلف زبائنها.

## 6. قائمة المراجع:

1. Helfer J. P. & Orsoni J., Management stratégique: la politique générale de l'entreprise, 2<sup>ème</sup> édition, Paris: Vuibert, 1994.
2. عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة الجزائر: دار الهدى، 2012.
3. Porter M., L'avantage concurrentiel, Paris: Dunod, 1999.

4. سناء جواد كاظم، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحديد الخيار الاستراتيجي: دراسة مقارنة بين أداء مديري فرع دار السلام الأهلي وفرع مصرف الرشيد في الديوانية مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد9، العدد2، العراق، 2007.
5. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، القاهرة: الدار الجامعية، 2007.
6. وهيبة ديجي، دور استراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة-، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
7. عبد الحميد برحومة ومراد شريف، الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد3، بسكرة، 2008.
8. Hamon C. & al., Gestion de clientèles, Paris: Dunod, 2004.
9. مقابلة شخصية أجريت مع مدير الجودة بتاريخ: 2016/08/20.
10. مقابلة شخصية أجريت مع مدير الإنتاج بتاريخ: 2016/09/28.
11. مقابلة شخصية أجريت مع مدير الجودة بتاريخ: 2016/08/06.
12. مقابلة شخصية أجريت مع مدير المالية والمحاسبة بتاريخ: 2016/07/02.
13. مقابلة شخصية أجريت مع مدير المالية والمحاسبة بتاريخ: 2016/07/14.
14. مقابلة شخصية أجريت مع مدير الإنتاج بتاريخ: 2016/09/01.
15. مقابلة شخصية أجريت مع مدير التجار بتاريخ: 2016/09/07.
16. مقابلة شخصية أجريت مع مدير الإنتاج بتاريخ: 2016/08/25.
17. مقابلة شخصية أجريت مع مدير التجار بتاريخ: 2016/07/24.
18. مقابلة شخصية أجريت مع مدير الإنتاج بتاريخ: 2016/09/18.
19. مقابلة شخصية أجريت مع مدير الموارد البشرية بتاريخ: 2016/07/28.
20. مقابلة شخصية أجريت مع مدير التموين بتاريخ: 2016/08/12.