

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة حسية بن بوعلي الشلف  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الشعبة علوم التسيير  
التخصص تسويق و ادارة أعمال المؤسسات

العنوان

تطبيق الاستراتيجيات التسويقية لتحسين التمويع التنافسي للعلامات التجارية الجزائرية  
دراسة حالة.

من إعداد  
هشام مكي

المناقشة بتاريخ ...../...../..... من طرف اللجنة المكونة من:

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة الشلف	أستاذ التعليم العالي	أ. د. نوري منير
مشرفا و مقرورا	جامعة الشلف	أستاذ محاضر (أ)	د. مداح عرايبي الحاج
ممتحنا	جامعة الشلف	أستاذ التعليم العالي	أ. د. بن نافلة قدور
ممتحنا	جامعة الشلف	أستاذ محاضر (أ)	د. مزريق عاشور
ممتحنا	جامعة البليدة	أستاذ محاضر (أ)	د. قاشي خالد
ممتحنا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر (أ)	د. براينيس عبد القادر

## الشكر

اود ان أعرب عن امتناني العميق للسيد الأستاذ الدكتور الحاج مداح عرايبي مشرف هذه الاطروحة الذي قام بتوجيهي، نصحي، وتشجيعي باستمرار طوال فترة البحث.

و اعرب عن امتناني ايضا لجميع الأعضاء العاملين بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية وبالخصوص الرئيس المدير العام السيد جمال بكارا و مدير التسويق السيدة حايلي سهام، الذين سمحوا لنا بالحصول على المعلومات الخاصة بالجانب التطبيقي لإنجاز الاطروحة.

كما اشكر جميع أعضاء كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعة الشلف الذين عملوا على تسهيل اتمام هذا العمل.

و أعرب عن خالص امتناني للسادة الأساتذة المحكمين لهذا العمل على تشريفهم و قبولهم لمناقشته.

أهدي هذا العمل الى

الوالدين الكريمين أطال الله من عمرهما،

كل أفراد العائلة،

وكل من كان ولا يزال رفيقا لي.

هشام مكّي

## الملخص:

ان افتتاح الأسواق الجزائرية و دخول العلامات التجارية الأجنبية التي تتمتع بمزايا محققة من خبرتها في الأسواق الدولية، زاد من حدة المنافسة محليا وأضعف التموّج التنافسي للعلامات التجارية الجزائرية. ففي ظل انخفاض إيرادات النفط، وتوجه الجزائر نحو اقتصاد قائم على الصناعة خارج قطاع المحروقات، أصبح من الضروري تحسين التموّج التنافسي للعلامات التجارية الجزائرية، و هذا ليس من ناحية الحصة السوقية فقط كما كان من قبل، و إنما كذلك من ناحية القيمة المدركة للعلامة التجارية لدى المستهلكين، و كذا من ناحية الإدراك الذهني للعلامة التجارية كالصورة الذهنية التي يكونها المستهلك حول العلامة التجارية و مستوى شهرة العلامة التجارية.. الخ.

تهدف من خلال هذا البحث الاجابة على السؤال الرئيسي لإشكالية هذا البحث و المتمثلة في توضيح كيفية تطبيق الاستراتيجيات التسويقية لتحسين التموّج التنافسي للعلامة التجارية، و التعرف على واقع تطبيق العلامة التجارية الجزائرية ENIE لتلك الاستراتيجيات التسويقية. حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي عبر الرجوع الى ادبيات الموضوع بالكتب و الدراسات السابقة، و على منهج دراسة حالة الذي تطلب الاستعانة بأسلوب المسح الميداني نظرا لطبيعة موضوع الدراسة الذي يتطلب اجراء البحث العملي بشقين، حيث تعلق الشق الأول بتحديد الاستراتيجيات التسويقية على مستوى المؤسسة محل الدراسة و الصورة الذهنية المرغوبة لعلامتها التجارية و كانت العينة متكونة من 35 مفردة، ثم تم التوجه الى استقصاء المستهلكين لتحديد ادراكهم حول العلامة التجارية باستخدام الأدوات الاحصائية و كانت العينة تتكون من 400 مفردة.

اسفرت نتائج الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ادراك المستهلكين الجزائريين للصورة الذهنية و قيمة العلامة التجارية ENIE وادراك المؤسسة محل الدراسة لها. كما أثبتت النتائج أن المستهلك الجزائري لا يتذكر العلامة التجارية ENIE فوريا (Top of Mind) اثناء رغبتة شراء منتج الكتروني، حيث تتواجد ENIE بنطاق تنافسي ضيق يتكون من سيناريو شراء واحد شديد المنافسة. كما ان المستهلك الجزائري يهتم عند رغبتة شراء منتج الكتروني بخصائص محددة تتعلق بالعلامة التجارية ومنتجاتها تم التفصيل فيها في محتوى الدراسة. و في هذا الصدد تبين بأن تموّج ENIE من منظور الصورة الذهنية قريب جدا من تفضيلات أغلب المستهلكين المهتمين بالعلامات التجارية "المعمرة و غير المكلفة"، و ذات "البساطة والديمومة"، الا أن القيمة المدركة لدى المستهلكين من هذا القسم حول ENIE لا ترقى الى مستوى القيمة المرغوبة من طرفهم. كما أظهرت النتائج بأن ENIE تعتبر علامة تجارية تابعة للمنافسين، الا أنها تكتسب حصة سوقية ضعيفة تتجه نحو الانخفاض، حيث لا تتعدى (4%) بسنة 2015 مقارنة بالمنافسين يمثلها (87.01%) قطاع النشاط الخاص بـ "أجهزة التلفاز".

ان التحليل النظري للعلاقة المتبادلة بين التموّج التنافسي للعلامة التجارية من منظور المعرفة بالعلامة التجارية، من منظور القيمة المدركة، و من منظور الحصة السوقية التي يؤثر كل منها على الآخر مكن من فهم وتفسير نتائج الدراسة الحالية والتي اختتمت بتصوير نموذج تسويقي استراتيجي لـ ENIE تهدف من خلاله الى تحسين تموّجها التنافسي. وعليه تم تقسيم النموذج المقترح الى ثلاثة مراحل استراتيجية، تهتم المرحلة الأولى بإحياء العلامة التجارية واعداد الاعتبار لها بالسوق الجزائر، أما المرحلة الثانية فهي تهتم باعادة تموّج العلامة التجارية ENIE، في حين أن المرحلة الثالثة تهتم بالحفاظ على تموّج العلامة التجارية ENIE عبر تنويع ميادين النشاط ومحركات التموّج.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجية تسويقية، تموّج تنافسي، حصة سوقية للعلامة التجارية، علامة تجارية جزائرية، قيمة العلامة التجارية، مستهلك جزائري، معرفة العلامة التجارية.

**Abstract:**

The openness of the Algerian market and the entry of foreign brands which owns the benefits realized from its expertise in international markets, it has led to increased competition locally, and has contributed to weakening the competitive positioning of the Algerian brands. In light of the decline in oil revenues, and the move of Algeria towards an economy based on industry outside the hydrocarbon sector, it has become necessary to improve the competitive positioning of the Algerian brands, this is not only in terms of market share as before, but also in terms of the perceived value of the brand by consumers. as well as the perception of the mental side of the brand, such as the mental image formed by the consumer about the brand, and the level of fame of the brand ... etc.

The primary goal of this research is to answer the main question of this research and problematic task of clarifying how to implement marketing strategies to improve the competitive positioning of the brand, and recognize the reality about the application of the Algerian brand ENIE to those marketing strategies. So it has been relying on the descriptive and analytical approach by referring to the literature books and previous studies, and the method of the case, which required the use of field survey manner due to the nature of the subject of the study, which requires a two-pronged research and practical study, the first part determining marketing strategies at the enterprise level under study and the desired brand image, so that sample was composed of 35 single, then we went to a consumer survey to determine perceptions about the brand by using statistical tools, and the sample was composed of 400 single.

The results of the study showed that there are significant differences between the perception of Algerian consumers about image and value of the brand ENIE, and the perception of the institution under study about it. the results also demonstrated that the Algerian consumer does not remember the brand immediate ENIE (Top of Mind) during his desire to buy an electronic product, where ENIE brand presence in a competitive narrow range which consists of one buying scenario highly competitive. Also, when the Algerian consumer desire to buy an electronic product concerned with specific characteristics related to the brand and its products it has been detailed in the content of the study. In this regard, showing that the positioning of Eni from the perspective of the brand image is very close to the majority of consumers who are interested preferences by "durable and inexpensive", and with "simplicity and durability". However, the perceived value of the consumers of this section not live up to the desired value by them. The results also showed that ENIE considered as a follower to competitors, but it is gaining a weak market share which is trending downward, where no more than 4% in 2015 compared to competitors represented 87.01% "TVs" sector.

The theoretical analysis of the interrelationship between the competitive positioning from the perspective of the brand knowledge, perceived value, and market share, each of which affects the other made it possible to understand and interpret the results of the current study, which concluded by a strategic marketing model aim to improve its competitive positioning of ENIE. Accordingly, the proposed model is divided into three phases of strategy, concerned with the first phase to revive the brand and rehabilitate them in the Algerian market. The second phase is about re-positioning of the brand ENIE, while the third stage is interested to maintain the positioning of the brand ENIE by diversifying fields of activity and the positioning simulations.

**Keywords:** Algerian brand, Algerian consumer, brand knowledge, brand market share, brand value, competitive positioning, marketing strategy,

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
IV - I XII - VI	فهرس المحتويات فهرس الأشكال البيانية و الجداول البيانية
أ - ط	المقدمة
أ	التمهيد
أ	مشكلة البحث
ب	الفرضيات
ج	أهداف البحث
ج	أهمية البحث
ج	مبررات اختيار الموضوع
د	منهج الدراسة و الادوات المستخدمة
د	حدود الدراسة
هـ	الدراسات السابقة
ح	تقسيمات البحث
51 - 01	الفصل الاول: الاستراتيجية التسويقية و العلامة التجارية.
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الترابط بين مفهوم التسويق و الاستراتيجية.
03	المطلب الاول: التحول نحو مفهوم التسويق الاستراتيجي.
09	المطلب الثاني: نشأة و تطور الفكر الاستراتيجي.
12	المطلب الثالث: محددات تكامل فلسفة التسويق و الاستراتيجية.
16	المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للاستراتيجية التسويقية
16	المطلب الأول: استراتيجية تسويقية أم تسويق استراتيجي؟
18	المطلب الثاني: نحو مفهوم للاستراتيجية التسويقية
20	المطلب الثالث: أبعاد و ديناميكية الاستراتيجية التسويقية
23	المبحث الثالث: العلامة التجارية في عمق الاستراتيجية التسويقية.
23	المطلب الاول: مفهوم العلامة التجارية
25	المطلب الثاني: بناء العلامة التجارية من الهوية إلى التموقع التنافسي.
39	المطلب الثالث: استراتيجيات العلامة التجارية.
51	خلاصة
129 - 52	الفصل الثاني: التموقع التنافسي للعلامة التجارية
53	تمهيد
54	المبحث الأول: ديناميكية التموقع التنافسي.
54	المطلب الأول: مفهوم التموقع التنافسي.
57	المطلب الثاني: خصوصية التموقع التنافسي و التموقع الاستراتيجي.

67	المطلب الثالث: التموقع و الديناميكية التنافسية.
71	المطلب الرابع: التموقع و ديناميكية الميزة التنافسية.
83	المبحث الثاني: نطاق التموقع التنافسي للعلامة التجارية
83	المطلب الأول: التموقع التنافسي من منظور الحصة الذهنية للعلامة التجارية.
91	المطلب الثاني: التموقع التنافسي من منظور الحصة المنفعة للعلامة التجارية.
102	المطلب الثالث: التموقع التنافسي من منظور الحصة السوقية للعلامة التجارية.
108	المبحث الثالث: ممارسة التموقع التنافسي للعلامة التجارية.
108	المطلب الأول: تصميم التموقع التنافسي للعلامة التجارية.
114	المطلب الثاني: اختيار التموقع التنافسي للعلامة التجارية.
126	المطلب الثالث: تنفيذ التموقع التنافسي للعلامة التجارية.
129	خلاصة
216 - 130	الفصل الثالث: سيرورة صياغة الاستراتيجيات التسويقية لتحسين التموقع التنافسي للعلامة التجارية
131	تمهيد
132	المبحث الأول: مراحل تحديد الاستراتيجية التسويقية للتموقع التنافسي للعلامة التجارية.
132	المطلب الأول: التقسيم السوقي.
141	المطلب الثاني: الاستهداف السوقي.
160	المطلب الثالث: التموقع و تكييف المزيج التسويقي.
170	المبحث الثاني: الخيارات الاستراتيجية التسويقية لتحسين التموقع التنافسي للعلامة التجارية
170	المطلب الأول: استراتيجيات تحسين التموقع التنافسي من منظور القيمة المدركة للعلامة التجارية.
172	المطلب الثاني: استراتيجيات تحسين التموقع التنافسي من منظور المعرفة بالعلامة التجارية.
175	المطلب الثالث: استراتيجيات تحسين التموقع التنافسي من منظور الحصة السوقية للعلامة التجارية.
192	المبحث الثالث: صياغة المزيج التسويقي لتطبيق الاستراتيجية التسويقية المختارة لتحسين التموقع التنافسي للعلامة التجارية.
192	المطلب الأول: سياسة المنتج.
199	المطلب الثاني: سياسة السعر.
201	المطلب الثالث: سياسة التوزيع.
205	المطلب الرابع: سياسة الترويج.
216	خلاصة
254 - 217	الفصل الرابع: تحليل الصناعة الإلكترونية و الاستراتيجية التسويقية للعلامة التجارية ENIE
218	تمهيد
219	المبحث الأول: طبيعة قطاع الصناعة الإلكترونية بالجزائر.
219	المطلب الأول: طبيعة المناخ العام للاستثمار بالجزائر.
223	المطلب الثاني: تحليل بيئة و هيكل الصناعة الإلكترونية بالجزائر.
231	المطلب الثالث: آفاق و متطلبات الاستثمار بالأسواق المحلية للصناعة الإلكترونية.

235	المبحث الثاني: لمحة حول المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE.
235	المطلب الاول: تقدم مؤسسة ENIE
238	المطلب الثاني: تنظيم و ميادين نشاط مؤسسة ENIE.
243	المبحث الثالث: طبيعة التوجه الاستراتيجي التسويقي لعلامة ENIE.
243	المطلب الاول: استراتيجية ENIE لتقسيم السوق.
243	المطلب الثاني: استراتيجية ENIE لاستهداف السوق.
244	المطلب الثالث: استراتيجية المزيج التسويقي ل ENIE.
254	خلاصة
326 - 255	الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و النموذج المقترح.
256	تمهيد
257	المبحث الاول: تصميم الدراسة الميدانية
257	المطلب الاول: المراحل المنهجية للدراسة.
259	المطلب الثاني: اساليب قياس المتغيرات و جمع و تحليل البيانات.
262	المطلب الثالث: مجتمع و عينة الدراسة.
265	المبحث الثاني: عرض النتائج و اختبار الفرضيات.
265	المطلب الاول: نتائج التحليل الوصفي لخصائص العينة و ثبات المقياس المستخدم.
268	المطلب الثاني: نتائج تحليل ادراك المستهلكين للعلامة التجارية ENIE.
296	المطلب الثالث: نتائج تحليل الحصة السوقية ل ENIE مقارنة بالمنافسين.
301	المبحث الثالث: مناقشة النتائج و النموذج المقترح.
301	المطلب الاول: مناقشة النتائج.
308	المطلب الثاني: النموذج المقترح لتحسين التموقع التنافسي للعلامة التجارية ENIE.
326	خلاصة
334 - 327	الخاتمة
348 - 335	قائمة المراجع
372 - 349	الملاحق



فهرس الأشكال البيانية  
و الجداول البيانية

فهرس الأشكال البيانية

الصفحة	رقم و عنوان الشكل
05	الشكل رقم (01-I): التفاعل بين المؤسسة و البيئة و توجه المؤسسة التسويقي.
06	الشكل رقم (02-I): أبعاد المفهوم الاجتماعي للتسويق.
13	الشكل رقم (03-I): تطور تكامل مفهوم الاستراتيجية و التسويق.
17	الشكل رقم (04-I): نشاطات التسويق العملي (التكتيكي) و التسويق الاستراتيجي.
18	الشكل رقم (05-I): العلاقة بين الاستراتيجية التسويقية و التسويق الاستراتيجي.
20	الشكل رقم (06-I): علاقة الاستراتيجية التسويقية بالتسويق.
21	الشكل رقم (07-I): المثلث الاستراتيجي.
26	الشكل رقم (08-I): مصدر هوية العلامة التجارية.
26	الشكل رقم (09-I): علامة تجارية متعددة الهوايا.
29	الشكل رقم (10-I): عوامل إظهار شخصية العلامة التجارية و ابعاد ادراكها من طرف المستهلكين.
30	الشكل رقم (11-I): تطور الأجيال و ملامح إهتماماتهم حسب سنة الميلاد
33	الشكل رقم (12-I): انواع الصورة الذهنية.
34	الشكل رقم (13-I): علاقة الهوية، الصورة، و التموقع التنافسي للعلامة التجارية.
35	الشكل رقم (14-I): ابعاد الصورة الذهنية للعلامة التجارية.
37	الشكل رقم (15-I): أبعاد المعرفة بالعلامة التجارية وفق K. L. Keller.
38	الشكل رقم (16-I): نموذج Michael Korchia لأبعاد الصورة الذهنية.
42	الشكل رقم (17-I): دورة حياة العلامة التجارية من المنظور الإدراكي.
42	الشكل رقم (18-I): هرم الولاء.
44	الشكل رقم (19-I): مستويات الشهرة.
44	الشكل رقم (20-I): دورة حياة العلامة التجارية.
46	الشكل رقم (21-I): استراتيجيات تطوير العلامة التجارية.
49	الشكل رقم (22-I): هيكل محفظة العلامات التجارية للعلامة PSA بالجزائر سنة 2014.
57	الشكل رقم (01-II): المثلث الذهبي للتموقع.
58	الشكل رقم (02-II): مبدأي تموقع المنتج.
59	الشكل رقم (03-II): مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG1، BCG2.
61	الشكل رقم (04-II): مصفوفة ADL و المعايير المعتمدة في تشكيلها.
62	الشكل رقم (05-II): مصفوفة General Electric.
63	الشكل رقم (06-II): مصفوفة Shell.

64	الشكل رقم (07-II): مصفوفة SPACE.
65	الشكل رقم (08-II): مصفوفة ME/CP.
68	الشكل رقم (09-II): العلاقة بين التموقع و البيئة التنافسية.
68	الشكل رقم (10-II): العلاقة بين التموقع و التنافسية القبلية.
69	الشكل رقم (11-II): العلاقة بين التموقع و التنافسية البعدية.
77	الشكل رقم (12-II): نموذج الماسة ل M. Porter.
79	الشكل رقم (13-II): مصفوفة التموقع التنافسي.
82	الشكل رقم (14-II): العلاقة بين التموقع التنافسي و الميزة التنافسية.
85	الشكل رقم (15-II): مثال عن الوعي الفوري للعلامة التجارية.
88	الشكل رقم (16-II): تحديد فحوة التموقع باستخدام نموذج D. Aaker.
89	الشكل رقم (17-II): هرم رأس مال العلامة التجارية.
95	الشكل رقم (18-II): القيمة الاساسية و القيمة المحفزة
96	الشكل رقم (19-II): ابعاد القيمة المدركة للعلامة التجارية.
98	الشكل رقم (20-II): نموذج الفحوات ل (A. Parasuraman و آخرون).
101	الشكل رقم (21-II): خريطة بيانية للقيمة المدركة النسبية للعلامات التجارية.
106	الشكل رقم (22-II): الانتقال من الحصة الذهنية الى الحصة السوقية.
110	الشكل رقم (23-II): تمثيل مجموعة مستشارة وفق سيناريوهات مختلفة.
113	الشكل رقم (24-II): الخريطة الادراكية للتموقع التنافسي للعلامات التجارية الخاصة بالهواتف النقالة.
121	الشكل رقم (25-II): قيمة العلامة التجارية المقترحة.
121	الشكل رقم (26-II): المقترحات الممكنة للقيمة.
123	الشكل رقم (27-II): الساعة الاستراتيجية.
127	الشكل رقم (28-II): المبادئ الاساسية للتموقع.
133	الشكل رقم (01-III): السوق الحالي و المرتقب للمؤسسة.
134	الشكل رقم (02-III): مثال عن ميدان النشاط الاستراتيجي لسوق السيارات.
137	الشكل رقم (03-III): المعايير الاساسية للتقسيم الكلي للسوق.
137	الشكل رقم (04-III): تكييف العروض لأقسام السوقية المحددة من خلال التقسيم الجزئي للسوق.
138	الشكل رقم (05-III): المعايير الاساسية للتقسيم الجزئي للسوق.
144	الشكل رقم (06-III): نموذج القوى التنافسية ل M. Porter.
145	الشكل رقم (07-III): أثر حواجز الدخول و الخروج على مردودية القطاع.
148	الشكل رقم (08-III): سلسلة القيمة للمؤسسة.
149	الشكل رقم (09-III): نموذج SWOT للتشخيص البيئي .

152	الشكل رقم (III-10): مصفوفة اختيار القسم السوقي لصناعة "العقارات".
152	لشكل رقم (III-11): مصفوفة SWOT للمقارنة.
153	الشكل رقم (III-12): المستويات الممكنة للتقسيم السوقي.
154	الشكل رقم (III-13): استراتيجيات استهداف السوق.
155	الشكل رقم (III-14): تجانس و عدم تجانس السوق.
156	الشكل رقم (III-15): انواع استراتيجية التخصص القطاعي المتعدد.
159	الشكل رقم (III-16): العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية التعامل مع السوق المستهدف.
163	الشكل رقم (III-17): خيارات اعادة التموقع.
164	الشكل رقم (III-18): سياسات المزيج التسويقي
166	الشكل رقم (III-19): السعر من وجهة نظر المستهلك.
168	الشكل رقم (III-20): فعالية عناصر المزيج الترويجي وفق مختلف مجالات الاعتماد.
169	الشكل رقم (III-21): دورة حياة المنتج.
170	الشكل رقم (III-22): استراتيجيات تحسين التموقع التنافسي للعلامة التجارية من منظور القيمة المدركة.
178	الشكل رقم (III-23): استراتيجيات اعادة احياء العلامة التجارية.
181	الشكل رقم (III-24): استراتيجيات الدفاع الستة ل P. Kotler.
183	الشكل رقم (III-25): استراتيجيات الهجوم ل P. Kotler.
186	الشكل رقم (III-26): استراتيجيات النمو ل Ansoff.
190	الشكل رقم (III-27): الانتقال من الاستهداف التركيزي الى الاستهداف التمييزي.
198	الشكل رقم (III-28): سياسات المنتج وفق دورة حياته.
201	الشكل رقم (III-29): سياسة السعر حسب دورة حياة المنتج.
204	الشكل رقم (III-30): سياسة التوزيع وفق دورة حياة المنتج.
206	الشكل رقم (III-31): العلاقة بين عناصر المزيج التسويقي والقيمة المدركة للعلامة التجارية.
214	الشكل رقم (III-32): سياسة الترويج وفق دورة حياة المنتج.
239	الشكل رقم (IV-01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE.
270	الشكل رقم (V-01): أعمدة بيانية لتوزيع افراد عينة الدراسة الذين تذكروا العلامة ENIE عند رغبتهم شراء أجهزة سمعية بصرية وفق خصائصهم الديمغرافية.
274	الشكل رقم (V-02): نتائج التحليل الوصفي المقارن بين المتوسطات الحسابية لإدراك المستهلكين حول مكونات أبعاد صورة العلامة التجارية ENIE و ادراك المؤسسة لها.
276	الشكل رقم (V-03): القياس المتعدد الأبعاد لتموقع العلامات التجارية قيد الدراسة في الفضاء المشترك لذهن المستهلك.
278	الشكل رقم (V-04): اسقاط المتغيرات على المحاور العاملة.

279	الشكل رقم (V-05): التموّج التنافسي للعلامات التجارية على مستوى المحاور العاملة.
281	الشكل رقم (V-06): التحليل العملي للمكونات الأساسية الخاصة بتفضيلات المستهلكين.
282	الشكل رقم (V-07): توزيع تفضيلات المستهلكين على المحاور العاملة.
283	الشكل رقم (V-08): خصوصية الأقسام السوقية المصنفة وفق تفضيلاتهم لخصائص المنتجات الإلكترونية.
285	الشكل رقم (V-09): التموّج التنافسي للعلامات التجارية ضمن تفضيلات المستهلكين.
288	الشكل رقم (V-10): نتائج التحليل الوصفي المقارن بين المتوسطات الحسابية لإدراك المستهلكين حول مكونات قيمة العلامة التجارية ENIE و ادراك المؤسسة لها.
294	الشكل رقم (V-11): مقارنة ادراك المستهلكين لمستوى خصائص ENIE و العلامات المشابهة لها مع المستوى المرغوب من طرفهم.
299	الشكل رقم (V-12): منحى بياني لتطور رقم أعمال ENIE خلال الفترة 2006-2015.
300	الشكل رقم (V-13): حجم و نسب مبيعات قطاعات نشاط ENIE بالسنتين 2014 و 2015.
310	الشكل رقم (V-14): التموّج الجديد ل ENIE بعد سد فجوة الادراك في الصورة الذهنية.
311	الشكل رقم (V-15): مساهمة استراتيجية اظهار القيمة في تحسين ادراك القسم الثاني المستهدف لمستوى خصائص العلامة التجارية ENIE.
312	الشكل رقم (V-16): مستوى الفرق بين القيمة المدركة و المرغوبة من القسم السوقى الثاني المستهدف وفق خصائص العلامة التجارية ENIE.
318	الشكل رقم (V-17): التموّج الجديد ل ENIE بعد إعادة التموّج و تغيير الصورة الذهنية وفق تفضيلات القسم السوقى الأول ذوي الدخل أقل من 38000دج.
319	الشكل رقم (V-18): الفجوة بين مستوى تفضيل القسم المستهدف للخصائص بالسوق الإلكتروني ومستوى ادراكهم لها من ENIE و منافسيها بعد انجاز المرحلة الأولى من النموذج المقترح.
322	الشكل رقم (V-19): استراتيجية المزيج التسويقي المقترحة وفق دورة حياة المنتج.

فهرس الجداول البيانية

الصفحة	رقم و عنوان الجدول
05	الجدول رقم (01-I): مراحل تطور مفهوم التسويق.
07	الجدول رقم (02-I): تعاريف P.Kotler و AMA للتسويق الحديث.
10	الجدول رقم (03-I): مدارس الفكر الاستراتيجي.
27	الجدول رقم (04-I): ابعاد هوية العلامة التجارية وفق كل باحث.
47	الجدول رقم (05-I): انواع التراخيص للعلامة التجارية.
48	الجدول رقم (06-I): ايجابيات و سلبيات التوسيع الداخلي و الخارجي للعلامة التجارية.
56	الجدول رقم (01-II): مختلف التعاريف للموقع حسب كل باحث.
67	الجدول رقم (02-II): خصوصية التوقع التنافسي و التوقع الاستراتيجي.
74	الجدول رقم (03-II): مصادر الميزة التنافسية القائمة على المراقبة و التحكم في عوامل تطورها.
80	الجدول رقم (04-II): استراتيجيات التناس و علاقتها بالقوى التنافسية، الميزة التنافسية، و التوقع.
93	الجدول رقم (05-II): العناصر المكونة للقيمة حسب كل باحث.
100	الجدول رقم (06-II): اسلوب الجدول الشبكي للتحليل المقارن لقيمة العلامة التجارية.
111	الجدول رقم (07-II): قياس ادراك المستهلكين لعلامة غسول الشعر لعلامة Lotion Triomphante.
134	الجدول رقم (01-III): الفرق بين التقسيم التسويقي و التقسيم الاستراتيجي.
141	الجدول رقم (02-III): تقييم مقارن لمناهج (او معايير) التقسيم.
144	الجدول رقم (03-III): العوامل التي تعيق دخول منافسين جدد للسوق.
146	الجدول رقم (04-III): أشكال المنافسة و أهم خصائصها.
151	الجدول رقم (05-III): تشخيص للموارد والكفاءات مقارنة بالمنافسين.
158	الجدول رقم (06-III): مزايا و عيوب استراتيجيات الاستهداف.
162	الجدول رقم (07-III): خيارات اعادة التوقع.
224	الجدول رقم (01-IV): الصناعات الإلكترونية المرتبطة و الداعمة للصناعة الإلكترونية.
228	الجدول رقم (02-IV): أهم العلامات التجارية المتنافسة في سوق الإلكترونيات بالجزائر.
233	الجدول رقم (03-IV): أهم الفرص و التحديات المتاحة من البيئة العامة و الخاصة للصناعة الإلكترونية.
236	الجدول رقم (04-IV): البطاقة التعريفية للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE.
240	الجدول رقم (05-IV): مهام المديرية و الأقسام الرئيسية لمؤسسة ENIE.
241	الجدول رقم (06-IV): ميادين نشاط مؤسسة ENIE الموجهة للجمهور العام (B to C).
245	الجدول رقم (07-IV): تشكيلة منتجات العلامة التجارية ENIE.
246	الجدول رقم (08-IV): أهم الخصائص التقنية للمنتج LED TV السلسلة (628) نوع (42") لمختلف

	العلامات المتنافسة بالسوق الجزائري مقارنة بالعلامة ENIE.
247	الجدول رقم (09-IV): تطور الخصائص التقنية للمنتج LED TV نوع (42") للعلامة ENIE عبر مختلف السلاسل.
249	الجدول رقم (10-IV): اسعار بعض منتجات العلامة ENIE مقارنة بمختلف العلامات التجارية المنافسة بسنة 2015.
250	الجدول رقم (11-IV): الوحدات التجارية المخصصة لتوزيع منتجات علامة ENIE.
258	الجدول رقم (01-V): الخصائص و العلامات التجارية المستخلصة من الدراسة الاستطلاعية.
260	الجدول رقم (02-V): العبارات المحددة لمتغيرات الدراسة.
265	الجدول رقم (03-V): توزيع أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمستهلكين وفق خاصية الجنس.
266	الجدول رقم (04-V): توزيع أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمستهلكين وفق خاصية العمر.
266	الجدول رقم (05-V): توزيع أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمستهلكين وفق خاصية المستوى التعليمي.
267	الجدول رقم (06-V): توزيع أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمستهلكين وفق خاصية الدخل.
269	الجدول رقم (07-V): ملخص نتائج تحليل اجابات المستهلكين حول التذكر الفوري للعلامات التجارية عند رغبتهم شراء منتج الكتروني.
271	الجدول رقم (08-V): تمثيل المجموعة المستشارة من العلامات التجارية الخاصة بالمنتجات الإلكترونية وفق سيناريوهات الشراء.
273	الجدول رقم (09-V): ملخص نتائج تحليل الاختبار (t) لصورة العلامة التجارية ENIE المدركة لدى المستهلكين والمؤسسة.
286	الجدول رقم (10-V): مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة لخصائص العلامة التجارية ENIE.
287	الجدول رقم (11-V): ملخص نتائج تحليل الاختبار (t) للفروق بين ادراك المستهلكين لقيمة العلامة التجارية ENIE وادراك المؤسسة لها.
289	الجدول رقم (12-V): تقييم المستهلك لمنتجات العلامة التجارية ENIE.
290	الجدول رقم (13-V): نتائج تحليل القيمة المدركة للعلامة التجارية ENIE لدى أفراد عينة الراسة.
291	الجدول رقم (14-V): التموقع التنافسي للعلامة التجارية ENIE من منظور القيمة المدركة.
292	الجدول رقم (15-V): قيمة ENIE المحفزة للقسم السوقي الأول ذوي الدخل الأقل من 38000 دج.
293	الجدول رقم (16-V): قيمة ENIE المحفزة للقسم السوقي الثاني ذوي الدخل الأقل من 38000 دج.
295	الجدول رقم (17-V): نتائج التحليل المقارن لقيمة ENIE المدركة لدى افراد عينة الدراسة والقيمة المرغوبة من طرفهم.
296	الجدول رقم (18-V): الحصة السوقية النسبية ل ENIE مقارنة بأكبر المنافسين سنة 2015.
297	الجدول رقم (19-V): تطور الحصة السوقية الاجمالية ل ENIE في الفترة (من 2006 الى 2015).
298	الجدول رقم (20-V): تطور رقم الأعمال ل ENIE و حصتها السوقية بالفترة 2006-2015 (الوحدة=Kd).

299	الجدول رقم (V-21): حجم مبيعات قطاعات نشاط ENIE بالسنتين 2014 و 2015.
313	الجدول رقم (V-22): التوقع التنافسي الجديد ل ENIE من منظور القيمة بعد حساب سد الفجوة المدركة في القيمة.
314	الجدول رقم (V-23): استراتيجية تغلغل ENIE بسوق "أجهزة التلفاز" و كيفية تطبيقها.
320	الجدول رقم (V-24): التوقع التنافسي الجديد ل ENIE من منظور القيمة بعد إعادة التوقع.
321	الجدول رقم (V-25): التوقع التنافسي الجديد ل ENIE من منظور الحصة السوقية بعد إعادة التوقع.
324	الجدول رقم (V-26): سياسة الترويج المقترحة بالمرحلة الثانية من تحسين التوقع التنافسي ل ENIE.



# المقدمة

## تمهيد

شهد العالم خلال العقد الأخير من القرن العشرين تحول نحو عولمة الاقتصاديات والأسواق مما نتج عنه تحرير للتجارة العالمية و انفتاح الأسواق، و بالتالي ظهور مؤسسات متعددة الجنسيات تنشط بعدة دول. حيث تعتبر الجزائر كباقي الدول التي مستها تلك التغيرات البيئية مما سمح بدخول العلامات التجارية -الماركات- الأجنبية للأسواق الجزائرية، وهذا ما زاد من حدة المنافسة محليا وأضعف التمويع التنافسي للعلامات التجارية الجزائرية.

وعليه يتواجد بالسوق الجزائري عدة علامات تجارية أجنبية تقدم عروض في ميادين نشاط متعددة، حيث تتنافس فيما بينها وبين العلامات التجارية الجزائرية بهدف السيطرة على السوق المحلي و اشباع حاجات المستهلك الجزائري. هذا الأخير اصبحت لديه خيارات عدة عند رغبته بالشراء، اذ يختلف ادراكه لتلك العلامات التجارية نظرا لاختلاف طبيعتها من حيث بلد المنشأ و الصورة الذهنية التي يكونها حول ذلك البلد، مدى اصلية العلامة التجارية، المنافع التي تقدمها العلامة التجارية، مدى شهرة العلامة التجارية و عالميتها، و غيرها من العوامل التي تحدد صورة ذهنية عامة حول العلامة التجارية لدى المستهلك.

نجد بأن العلامات التجارية الجزائرية عموما لا تحظى بالتذكر الفوري و التفضيل من طرف المستهلكين نتيجة الجودة العالية للعلامات التجارية الأجنبية، وعليه أصبح من الضروري تحسين تموقع العلامات التجارية الجزائرية مقارنة بالمنافسين، وذلك من خلال تبني استراتيجيات تسويقية تسمح بمنافسة العلامات التجارية الأجنبية من جهة، و من جهة أخرى تغيير نظرة المستهلكين للعلامات التجارية المحلية. وفي هذا الصدد، نجد أن الحكومة الجزائرية تقوم على المستوى الكلي بعدة محاولات لإعادة الاعتبار للمنتجات المحلية و دعم الانتاج الوطني بهدف الخروج من اقتصاد قائم على المحروقات، وذلك عبر تقديم مشروع العلامات التجارية الجزائرية التي تحمل صفة ما يسمى بـ "البصمة الجزائرية"، و التي تهدف الى الالتزام بمعايير محددة تبرز قوة المنتج الجزائري وجودته. أما على المستوى الجزئي نهدف من خلال هذه الدراسة الكشف عن الاستراتيجيات التسويقية التي تعمل على تحسين التمويع التنافسي للعلامات التجارية الجزائرية، وتقديمها كنموذج لتطبيقها على المؤسسة محل دراسة الحالة.

## أولا. مشكلة البحث:

ان انفتاح الأسواق الجزائرية و دخول العلامات التجارية الأجنبية التي تتمتع بمزايا محققة من خبرتها في الأسواق الدولية، زاد من حدة المنافسة محليا وأضعف التمويع التنافسي للعلامات التجارية الجزائرية. ففي ظل انخفاض إيرادات النفط، وتوجه الجزائر نحو اقتصاد قائم على الصناعة خارج قطاع المحروقات، أصبح من الضروري تحسين التمويع التنافسي للعلامات التجارية الجزائرية للنجاح في ذلك. و هذا التحسين ليس من ناحية الحصة السوقية فقط كما كان من قبل، و انما كذلك من ناحية القيمة المدركة للعلامة التجارية لدى المستهلكين، و كذا من ناحية الادراك الذهني للعلامة التجارية كالصورة الذهنية التي يكونها المستهلك حول العلامة التجارية و مستوى شهرة العلامة التجارية.. الخ.

فمن خلال هذا البحث نسعى الى ايجاد المزيج المناسب من الاستراتيجيات التسويقية التي تطبقها العلامات التجارية الجزائرية لتحسين توقعها التنافسي، و كذا ابراز مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لتلك الاستراتيجيات حتى يتم اقتراح النموذج الملائم لتحسين التوقع التنافسي لعلامتها التجارية.

بناءً على ما سبق، يمكن صياغة اشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

**كيف يمكن تطبيق الاستراتيجيات التسويقية لتحسين التوقع التنافسي للعلامة التجارية ENIE؟ و ما هو واقع تطبيق ENIE لتلك الاستراتيجيات التسويقية؟**

سيتم حل اشكالية البحث عبر الاجابة على التساؤلات التالية:

1. ما هي سيورة بناء الاستراتيجية التسويقية؟ وما مكانة العلامة التجارية ضمن تلك العملية؟
2. ما هو مفهوم التوقع التنافسي للعلامة التجارية؟ وما هي أبعاده؟ وكيف يتم بنؤه؟
3. ما هي الاستراتيجيات التسويقية التي تساهم في بناء وتحسين التوقع التنافسي للعلامة التجارية؟
4. ما هي طبيعة سوق الإلكترونيات بالجزائر؟
5. كيف تتموقع العلامة التجارية ENIE في السوق مقارنة بالمنافسين؟ و ما مدى تطبيقها للاستراتيجيات التسويقية للحفاظ و تحسين توقعها؟.

**ثانيا. الفرضيات:**

لمعالجة اشكالية الدراسة، تم افتراض ما يلي:

**الفرضية الأولى:** لا يتذكر المستهلك الجزائري العلامة التجارية ENIE فوراً في المرتبة الأولى "Top of mind" أثناء الرغبة بشراء منتج إلكتروني.

**الفرضية الثانية:** هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين ادراك المستهلكين للصورة الذهنية للعلامة التجارية ENIE و ادراك المؤسسة محل الدراسة لها.

**الفرضية الثالثة:** هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين ادراك المستهلكين لقيمة العلامة التجارية ENIE و ادراك المؤسسة محل الدراسة لها.

**الفرضية الرابعة:** للعلامة التجارية ENIE حصة سوقية غير ريادية مقارنة بالعلامات التجارية المنافسة بسوق الإلكترونيات.

## ثالثا. أهداف البحث:

نهدف من خلال هذا البحث الاجابة على السؤال الرئيسي لإشكالية هذا البحث و المتمثلة في توضيح كيفية تطبيق الاستراتيجيات التسويقية لتحسين التموقع التنافسي للعلامة التجارية، و التعرف على واقع تطبيق العلامة التجارية الجزائرية ENIE لتلك الاستراتيجيات التسويقية. و عليه نحاول من خلال هذا البحث التوصل الى ما يلي:

1. ابراز مكانة العلامة التجارية ضمن مفاهيم التسويق.
2. تسليط الضوء على العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية و التموقع التنافسي للعلامات التجارية.
3. تحديد طبيعة ادراك المستهلك الجزائري للعلامات التجارية الجزائرية و الأجنبية.
4. تحديد الاستراتيجيات التسويقية التي تساهم في تحسين التموقع التنافسي للعلامات التجارية الجزائرية.
5. ابراز واقع الممارسات التسويقية للعلامة التجارية محل الدراسة، مع اقتراح الاستراتيجيات التسويقية المناسبة لتحسين تموقعها مقارنة بالمنافسين، و الذي يمكن تطبيقها من طرف كل العلامات التجارية الجزائرية الأخرى والتي تتناسب مع حالة العلامة محل الدراسة.

## رابعا. أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من مجموعة من العناصر نستعرضها فيما يلي:

1. مساهمة هذا البحث في إثراء أدبيات التسويق حول تحديد الاستراتيجيات التسويقية التي تساهم في تحسين التموقع التنافسي للعلامة التجارية، فقد تبين بعد مراجعة الدراسات السابقة أنه لم يتم التطرق الى العلاقة المباشرة بين الممارسة التسويقية على المستوى الاستراتيجي و العملي، و التموقع التنافسي للعلامة التجارية.
2. ازالة الغموض حول دور ممارسات التموقع التنافسي للعلامة التجارية في إيجاد الفرص التسويقية و تفضيلات المستهلكين عبر صياغة الاستراتيجية التسويقية. وهو ما يخفف عمليا حالة اللاتأكد في نتائج الممارسات التسويقية بالنسبة للعلامات التجارية الجزائرية التي ترغب في تحسين تموقعها التنافسي.
3. الحاجة الكبيرة الى مثل هذه البحوث في ظل التحول الاقتصادي الذي تشهده الجزائر حاليا نتيجة انخفاض سعر النفط، مما تطلب الارتكاز على الانتاج الوطني خارج قطاع المحروقات و هو ما يفرض تحسين التموقع التنافسي للعلامات التجارية الجزائرية.

## خامسا. مبررات اختيار الموضوع:

يعود اختيار هذا الموضوع لعدة مبررات نوجز أهمها فيما يلي:

1. ضعف تموقع العلامات التجارية الجزائرية أمام العلامات التجارية الأجنبية القوية و العالمية.

2. التوجه المتزايد للسياسات الجزائرية نحو إعادة الاعتبار الى المنتجات و العلامات التجارية المحلية لتعزيز الانتاج الوطني خارج قطاع المحروقات.

3. محاولة التعرف على كيفية تحسين التموّج التنافسي للعلامات التجارية الجزائرية مقارنة بالمنافسين على مستوى السوق المحلي، وذلك لإعادة الثقة لدى المستهلك للعلامات التجارية المحلية مما يحقق الاكتفاء الذاتي للمنتجات على مستوى الأسواق المحلية والتفكير في التوجه الى الأسواق العالمية.

4. نقص الممارسات التسويقية الاستراتيجية على مستوى العديد من المؤسسات الجزائرية مقارنة بالمؤسسات الأجنبية.

### سادسا. منهج الدراسة و الادوات المستخدمة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي عبر الرجوع الى ادبيات الموضوع بالكتب و الدراسات السابقة، ولتدعيم الجزء النظري من هذا الموضوع تم الاعتماد على منهج دراسة حالة و الذي تطلب الاستعانة بأسلوب المسح الميداني نظرا لطبيعة موضوع الدراسة الذي يتطلب اجراء البحث العملي بشقين، حيث تعلق الشق الأول بتحديد الاستراتيجيات التسويقية على مستوى المؤسسة محل الدراسة و الصورة الذهنية المرغوبة لعلامتها التجارية، ثم تم التوجه الى استقصاء المستهلكين لتحديد ادراكاتهم حول العلامة التجارية باستخدام الأدوات الاحصائية، و ذلك للإجابة على فرضيات الدراسة و تحقيق أهداف الدراسة.

### سابعا. حدود الدراسة:

يمكن في هذا الصدد الاشارة الى الحدود الموضوعية، الحدود الزمانية، و الحدود المكانية و هي كالتالي:

من ناحية الحدود الموضوعية تشمل دراستنا الحالية دراسة صياغة الاستراتيجية التسويقية من تقسيم السوق، استهداف السوق، والتموّج بالسوق، و تحديد الخيارات الاستراتيجية للتسويق في اطار تحسين التموّج التنافسي للعلامة التجارية مع توضيح سياسات المزيج التسويقي التي تهدف الى تطبيق تلك الاستراتيجيات التسويقية، اذ تم حصر دراسة التموّج التنافسي للعلامة التجارية من منظور ثلاثة ابعاد تتمثل في تحليل الإدراكات التي تتعلق بمعرفة المستهلكين للعلامة التجارية، القيمة المدركة لدى المستهلكين حول العلامة التجارية، والحصة السوقية للعلامة التجارية.

أما من ناحية الحدود الزمانية فقد تم اجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من شهر نوفمبر سنة 2015 الى غاية شهر فيفري سنة 2016، و نشير في هذا السياق الى أنه في بعض المحاور التطبيقية تم الرجوع الى السنوات التي تسبق فترة اجراء الدراسة الميدانية و ذلك قصد تحليل المعلومات المقدمة من المؤسسة قيد دراسة الحالة.

في حين أنه من ناحية الحدود المكانية فقد تم اجراء دراسة الحالة على مستوى المديرية العامة لمؤسسة جزائرية تتمثل في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE تقع بولاية سيدي بلعباس - الجزائر، و قد تطلب ذلك الاستعانة بالدراسة الميدانية التي اجريت على مستوى بلد الجزائر.

### ثامنا. الدراسات السابقة:

للقوف على أدبيات موضوع دراستنا الحالية، تم الاطلاع على بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع محل البحث، و التي نستعرض منها ما يلي:

1. دراسة (حاجي كريمة و بوشنافة أحمد، 2015) بعنوان دور الاتصالات التسويقية في تحسين توقع المؤسسة دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، حيث هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير عناصر الإتصالات التسويقية (الاعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة، و تنشيط المبيعات) على توقع مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين تطبيق استراتيجيات مزيج الاتصالات التسويقية بكل عناصرها والصورة الذهنية الجيدة للمؤسسة ومنتجاتها لدى المستهلكين وبالتالي توقعها الجيد في السوق، كما أشارت الدراسة الى أهمية استخدام رمز المؤسسة (كالألوان، الشعار، اسم المؤسسة ..الخ) في مساعدة المستهلكين لاستحضار الصورة الذهنية لتلك المؤسسة.

2. دراسة (جعفر خميل مرعي، 2014) بعنوان دور مجالات الاستراتيجيات التسويقية في تعزيز الأداء التسويقي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسياسيل في الموصل، حيث هدفت هذه الدراسة الى بحث طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين مجالات الاستراتيجيات التسويقية والأداء التسويقي في المؤسسة المبحوثة، و توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد مجالات الاستراتيجيات التسويقية وبعد الأداء التسويقي، و وجود أثر ايجابي لمجالات الاستراتيجيات التسويقية في ابعاد الأداء التسويقي من بينها البعد غير المالي التي يتضمن الحصة السوقية و اسم العلامة التجارية.

3. دراسة (Wei-Lin Hsieh & Mei-Jen Huang, 2013) بعنوان Marketing strategies for building the brand image of table tennis paddles، حيث هدفت هذه الدراسة الى ابراز أهمية الصورة الذهنية للعلامة التجارية و الاستراتيجيات التسويقية، و ماهية العلاقة بينهما في السوق المبحوث. وتوصلت الدراسة الى أن استراتيجية التسويق تكمل الصورة الذهنية للعلامة التجارية، اذ أن بناء صورة ذهنية للعلامة التجارية يساهم في الرفع من قيمة منتجها و جودتها كما يساعد المستهلكين على التعرف على خصوصية منتجها و بالتالي الحصول على تفضيله، اهتمامه، و نية شرائه لها. و اشارت الدراسة الى أن بناء الصورة الذهنية يتم عبر الاستعانة بمختلف الاستراتيجيات التسويقية على مستوى التسويق الاستراتيجي و التسويق العملي.

4. دراسة (Mamoun N. Akroush, 2007) بعنوان Marketing Strategy Implementation Success Factors: A Qualitative Empirical Investigation of Service Organizations in Jordan، حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على عوامل نجاح تطبيق استراتيجيات التسويق في المؤسسات الخدمية في الأردن، و توصلت الى مدى أهمية توسيع نطاق تطبيق استراتيجيات التسويق ليشمل معظم أجزاء المؤسسة وليس بدائرة التسويق فقط، كما خلصت الدراسة خمسة عوامل رئيسية هامة لنجاح تطبيق استراتيجيات التسويق. وهذه العوامل هي الإمكانيات والقدرات التسويقية المميزة، الثقافة التنظيمية، إدارة قوى وعوامل بيئة المؤسسة الخارجية والتعامل معها، ممارسة التسويق الداخلي، وتكييف الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع استراتيجية التسويق المطورة.

5. دراسة (A. Belen del Rio & others, 2001) بعنوان The effects of brand associations on consumer response، حيث هدفت الدراسة الى تحليل أبعاد الصورة الذهنية للعلامة التجارية بالتركيز على الارتباطات الذهنية ذات القيمة للمستهلك و المتمثلة في (الضمانات، التعريف الشخصي، التعريف الاجتماعي، الموقف) و دورها في خلق الاستجابة للعلامة التجارية من طرفه والمتمثلة في (قبوله دفع سعر عالي لشراء العلامة التجارية، نصح الآخرين بشرائها، وتقييمه العالي للعلامات الجديدة الموسعة من العلامة التجارية الأم). حيث أجريت الدراسة بسوق الأحذية الرياضية في اسبانيا وتوصلت الى ضرورة المؤسسات تحليل الارتباطات الذهنية الخاصة بعلامتها التجارية وتحديد ما يشكل منها قيمة للمستهلكين، حيث تبين بأن جميع الارتباطات الذهنية ذات القيمة للمستهلك المبحوثة تؤثر بالإيجاب على استجابة المستهلك للعلامة التجارية.

6. دراسة (Wolfgang Ulaga & Samir Chacour, 2001) بعنوان Measuring Customer- Perceived Value in Business Markets: A Prerequisite for Marketing Strategy Development and Implementation، حيث هدفت هذه الدراسة الى تبيان أهمية خلق القيمة المدركة لدى المستهلك النهائي اثناء صياغة الاستراتيجية التسويقية و تنفيذها بالسوق الصناعي، وتوصلت الى أن قياس و خلق القيمة للمستهلك النهائي كشرط أساسي لإعداد الاستراتيجية التسويقية، و التي تتمثل مصادرها في قيمة المورد التي يقدمها عبر منافع المنتجات و الخدمات، قيمة المشتري الصناعي التي يقدمها عبر ادارة رأس مال المستهلكين، والقيمة المشتركة بين المورد - المشتري الصناعي. كما أشارت الدراسة الى أن قياس القيمة المدركة لدى المستهلك النهائي يتم عبر عدة مصادر من بينها الرجوع الى نظام المعلومات و تقييم السلوكيات لماضية للمستهلكين حول المؤسسة ومنتجاتها، أو استقصاء ميداني لإدراكات المستهلكين.

7. دراسة (Asim Ansari & others, 1994) بعنوان Competitive Positioning in Markets with Nonuniform Preferences، حيث هدفت هذه الدراسة الى تحديد طبيعة التموّج التنافسي للعلامة التجارية في حالي التجانس وعدم تجانس تفضيلات المستهلكين عبر تطبيق نظرية الألعاب في تحديد ذلك. و توصلت الى أن صياغة استراتيجية التموّج تتطلب تحليل محاكي لتفضيلات المستهلكين والمنافسين، اذ أن تأثير السعر على التموّج

التنافسي يكون قوي في حالة السوق الذي به تفضيلات موحدة للمستهلكين، كما أن دخول المبكر لهذه السوق كأول علامة تجارية لا يشكل أي ميزة تنافسية لها مقارنة بالداخلين المتأخرين، في حين أنه كلما برزت أكثر الاختلافات في تفضيلات المستهلكين كلما قل تأثير السعر و زادت احتمالية اكتساب الميزة التنافسية لأول داخل الى السوق مقارنة بالداخلين المتأخرين.

من خلال ما تم استعراضه من الدراسات السابقة و في حدود ما تم مراجعته من دراسات أخرى، يمكن القول بأن قيمة دراستنا الحالية تكمن فيما يلي:

1. بالنسبة لعنصر الاستراتيجيات التسويقية فإن معظم الدراسات السابقة تناولته عبر توصيف مكوناتها على المستوى الاستراتيجي والمستوى العملي مثل ما نلاحظ في دراسة (Mamoun N. Akroush, 2007) و كذا في دراسة (Wei-Lin Hsieh & Mei-Jen Huang, 2013). في حين أن في دراستنا الحالية تتناول الربط بين التسويق الاستراتيجي والعملي عبر إيجاد مزيج من الاستراتيجيات التسويقية و تحديد كيفية تطبيقها على المؤسسة قيد دراسة الحالة.

2. أما بالنسبة لعنصر التموقع التنافسي للعلامة التجارية فإن الدراسات السابقة تناولته من منظور واحد لا يتعدى بعد الصورة الذهنية للعلامة التجارية مثل دراسة (Asim Ansari & others, 1994)، كما يتم تناوله في بعض الدراسات بشكل ضمني تحت غطاء يتعلق بأحد أبعاده مثلما نلاحظ في دراسة (Wolfgang Ulaga & Samir Chacourm, 2001). في حين أن دراستنا الحالية تتناول التموقع التنافسي للعلامة التجارية من منظور ثلاثي يجمع بين كل أبعاده المتمثلة في المعرفة بالعلامة التجارية (صورتها الذهنية و وعي المستهلكين بها)، قيمتها المدركة، و حصتها السوقية.

3. أما بالنسبة للعلاقة بين عنصر الاستراتيجيات التسويقية و عنصر التموقع التنافسي للعلامة التجارية، فقد نجد بأن تقريبا جل الدراسات السابقة تقتصر على بحث العلاقة بينهما في اطار الحدود السابق ذكرها، أي اختيار جزء من مكونات الاستراتيجيات التسويقية كالاتصالات التسويقية مثلا و ربطها بجزء من التموقع التنافسي للعلامة التجارية كالصورة الذهنية مثلا، و هو ما يمكن ملاحظه في دراسة (حاجي كريمة و بوشنافة أحمد، 2015)، دراسة (Mei-Jen Wei-Lin Hsieh & Huang, 2013)، و دراسة (جعفر خميل مرعي، 2014). و الجدير بالذكر في هذا الصدد هو الصعوبة العملية في تحسين التموقع التنافسي للعلامة التجارية دون الاعتماد على النظرة الشمولية لمكونات الاستراتيجية التسويقية و مكونات التموقع التنافسي، و هو ما دفعنا الى الأخذ بعين الاعتبار في دراستنا الحالية هذه النقطة.

4. نضيف الى ما تم الاشارة اليه سابقا بأن دراستنا الحالية تم اجرائها على مستوى علامة تجارية جزائرية مما سيساهم من الجانب العملي في مساعدة صناع القرار على تحسين التموقع التنافسي العلامات التجارية الجزائرية، أما



من الجانب الأكاديمي فستشري دراستنا أدبيات الموضوع قيد البحث كدراسة عربية التي قل ما نجد منها تبحث حول موضوعنا هذا و خاصة باستخدام تقنية التحليل المتعدد الأبعاد.

### تاسعا. تقسيمات البحث:

قصد الاجابة على اشكالية الدراسة الحالية، تم تصميم البحث بتقسيمه على شقين، يهتم الشق الأول بالجانب النظري التي تم تخصيص له ثلاثة فصول، في حين أن الشق الثاني يهتم بالجانب التطبيقي خصص له فصلين. و فيما يلي شرح للفصول النظرية و التطبيقية:

تم في الفصل الأول التطرق الى المفاهيم المتعلقة بالاستراتيجية التسويقية و العلامة التجارية، حيث تم توضيح الترابط بين مفهوم التسويق و الاستراتيجية من خلال استعراض كيفية التحول نحو مفهوم التسويق الاستراتيجي، وتوضيح نشأة وتطور الفكر الإستراتيجي قصد تحليل محددات تكامل فلسفة التسويق و الاستراتيجية. كما تم التطرق الى الاطار المفاهيمي للإستراتيجية التسويقية عبر التمييز بين الاستراتيجية التسويقية و التسويق الاستراتيجي، وتوضيح مفهوم الاستراتيجية تسويقية، أبعادها، و ديناميكيتها. ثم في آخر هذا الفصل تم تناول المفاهيم المتعلقة بالعلامة التجارية باعتبار هذا العنصر يقع في عمق الاستراتيجية التسويقية حيث تم التطرق الى مفهوم العلامة التجارية، وتحديد كيفية بناء العلامة التجارية من تشكيل الهوية إلى غاية التموّج التنافسي بالسوق، ثم في الأخير تم توضيح استراتيجيات العلامة التجارية.

أما في الفصل الثاني فقد تم التطرق الى المفاهيم المتعلقة بالتموّج التنافسي للعلامة التجارية، حيث تم تناول ديناميكية التموّج التنافسي وتوضيحها عبر مفهومه، خصوصيته مقارنة بالتموّج الاستراتيجي، و علاقة التموّج بالديناميكية التنافسية و ديناميكية الميزة التنافسية. كما تم تناول نطاق التموّج التنافسي للعلامة التجارية الذي تم تحديدها في ثلاثة نطاقات تتعلق بالحصّة الذهنية، الحصّة المنفعية، والحصّة السوقية. وفي آخر هذا الفصل تم التطرق الى كيفية ممارسة التموّج التنافسي للعلامة التجارية عبر توضيح كيفية تصميمه، اختياره، وتنفيذه.

في حين أن الفصل الثالث خصص لدراسة سيرورة صياغة الاستراتيجيات التسويقية لتحسين التموّج التنافسي للعلامة التجارية، و ذلك من خلال التطرق الى سيرورة تحديد الفرص التسويقية و التموّج بالسوق التي تتضمن تقسيم السوق، استهداف السوق، و التموّج و تكييف المزيج التسويقي له. ثم تم تناول الخيارات الاستراتيجية التسويقية لتحسين التموّج التنافسي للعلامة التجارية من المنظور المعرفة بالعلامة التجارية، القيمة المدركة، و الحصّة السوقية. ثم ختم هذا الفصل بالتطرق الى كيفية صياغة المزيج التسويقي لتطبيق الاستراتيجية التسويقية المختارة لتحسين التموّج التنافسي للعلامة التجارية، و ذلك على مستوى العناصر الأربعة للمزيج التسويقي المتمثلة في المنتج، السعر، الترويج، و التوزيع.

أما بالنسبة للفصل الرابع، فقد تم فيه تحليل الصناعة الإلكترونية و الاستراتيجية التسويقية للعلامة التجارية ENIE، حيث تم تناول طبيعة قطاع الصناعة الإلكترونية بالجزائر من خلال تحليل المناخ العام للاستثمار بالجزائر، تحليل بيئة و هيكل الصناعة الإلكترونية بالجزائر، و آفاق و متطلبات الاستثمار بالأسواق المحلية للصناعة الإلكترونية. ثم تم الانتقال الى استعراض لمحة حول المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE عبر تقديمها، و توضيح تنظيمها و ميادين نشاطها. و في آخر الفصل تم التطرق الى طبيعة التوجه الاستراتيجي التسويقي لعلامة ENIE المتعلقة بتقسيم السوق، استهداف السوق، و كذا السياسات المتعلقة بالمزيج التسويقي.

و في الفصل الخامس، حاولنا فيه اقتراح الاستراتيجيات التسويقية لتحسين التموقع التنافسي للعلامة التجارية ENIE، و ذلك من خلال اجراء دراسة ميدانية تم توضيح تصميمها المتعلق بالمراحل المنهجية للدراسة، اساليب القياس و جمع المعلومات، و مجتمع و عينة الدراسة. ثم تم عرض النتائج المتعلقة بتموقع العلامة التجارية ENIE من منظور الوعي و الصورة الذهنية، القيمة المدركة، و الحصة السوقية قصد اختبار فرضيات الدراسة و تصور نموذج مقترح من الاستراتيجيات التسويقية لتحسين التموقع التنافسي للعلامة التجارية. ثم تم اختتام هذا الفصل بمناقشة النتائج و تقديم النموذج المقترح و المتمثل في ثلاثة مراحل استراتيجية تتضمن استراتيجيات تسويقية تهدف الى تحسين التموقع التنافسي للعلامة التجارية ENIE.

## الفصل الأول

الاستراتيجية التسويقية و العلامة التجارية.

## تمهيد:

لم تظهر الممارسات التسويقية الا نتيجة لزيادة الحاجة اليها من طرف المؤسسات، وخاصة بعد أزمة الكساد الكبير سنة 1929 التي حاولت فيها المؤسسات تصريف منتجاتها المكدسة. ومنذ ذلك الحين بدأ ظهور ملامح المفهوم التسويقي ليقترن هذا الأخير بالفكر الاستراتيجي الذي هو كذلك كان يشهد مساهمات عدة في تلك الفترة. نتج عن هذا الاقتان مفاهيم جديدة للتسويق تتعلق أساسا بالاستراتيجية التسويقية والتسويق الاستراتيجي.

ان اتجاه المؤسسات للاهتمام أكثر فأكثر لإرضاء العميل، جعل هذا الأخير هو قاعدة الممارسات التسويقية، ونظرا لاستخدام العميل اسم العلامات التجارية لتمييز المنتجات و المؤسسات عن بعضها البعض، أصبحت العلامة التجارية محور اهتمام المؤسسات عند صياغة استراتيجياتها التسويقية.

وعليه يتمحور هذا الفصل حول المفاهيم المشار إليها أعلاه، و ذلك عبر التطرق للمباحث التالية:

المبحث الأول: الترابط بين مفهوم التسويق و الاستراتيجية.

المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للاستراتيجية التسويقية.

المبحث الثالث: العلامة التجارية في عمق الاستراتيجية التسويقية.

## المبحث الأول: الترابط بين مفهوم التسويق و الاستراتيجية.

شهد التسويق تطور عبر مراحل مختلفة منذ الثورة الصناعية، حيث أصبحت تظهر ملامحه منذ أزمة الكساد سنة 1929، و لم يكن هذا التطور الا نتيجة زيادة حاجة المؤسسات الى الممارسات التسويقية. و في الفترة التي كان فيها الفكر الاستراتيجي يعرف مساهمات عدة في مجال إدارة الأعمال، تبنى رواد الأعمال و الأكاديميين مفاهيم الاستراتيجية بالممارسات التسويقية لينتقل التسويق الى المفهوم الاستراتيجي، و هو ما سيتم التطرق اليه في هذا المبحث.

## المطلب الأول: التحول نحو مفهوم التسويق الاستراتيجي

سوف يتم التطرق في هذا المطلب الى مراحل التطور التي شهدتها التسويق، مع توضيح ابعاده و أهم المفاهيم المتعلقة به.

## 1-1-1-1. تطور الفكر التسويقي:

أ. مرحلة التوجه الإنتاجي: و التي تنقسم الى مرحلتين:

**1. مرحلة التوجه بالإنتاج:** تمتد هذه المرحلة من الفترة التي مهدت لظهور الثورة الصناعية منتصف القرن الثامن عشر الميلادي إلى غاية الأزمة الاقتصادية (الكساد الكبير أو الانهيار الكبير) لسنة 1929م، و ذلك ابتداء من الثورة الصناعية حيث أفرزت نتائج انعكست بشكل مباشر على الحياة الاقتصادية، إذ ظهرت الثروة و ازداد الإنتاج الصناعي بشكل كبير بفضل تطور المعدات والآلات و اعتماد التقنيات الجديدة، كما تحول الإنتاج الزراعي من إنتاج معيشي مخصص أساسا للاستهلاك إلى إنتاج تجاري موجه إلى السوق.

و تتميز هذه الفترة بحجم الطلب الكبير لجل أنواع المنتجات الصناعية خاصة بعد نزوح العديد من سكان المدن بحثا عن فرص العمل التي وفرتها المصانع الضخمة، محدودية المنافسة، تنوع الأسواق، بروز المؤسسات المالية كالمصارف، و ظهور العديد من النظريات التي ساهمت بتطور مفهوم الإدارة. ولأن هذه الفترة تميزت بتفوق الطلب على العرض السلعي، فلم تكن هناك حاجة ماسة لتطوير الأساليب والممارسات التسويقية.<sup>1</sup> إذ كان الهدف الوحيد لرواد الأعمال بهذه الفترة هو تعظيم الإنتاج واستغلال الموارد الطبيعية لتغطية الطلب، و تخفيض التكاليف للإنتاج أكثر من خلال الكفاءة الانتاجية. إذ كان الاعتقاد السائد آنذاك ان المستهلك يفضل السلع المتوفرة و بأقل تكلفة ممكنة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أحمد الطائي وأخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث - مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 15.

<sup>2</sup> - Nozha Ibnkhayat, Marketing des systèmes et services d'information et de documentation: traité pour l'enseignement et la pratique du marketing de l'information, presse de l'université de Québec, Québec, Canada, 2005, P:22.

**2. مرحلة التوجه بالسلعة:** في هذه المرحلة كانت لا تزال المؤسسات تركز على الانتاج و التوزيع مع الاهتمام اكثر بخصائص المنتجات و جودتها، و ذلك نتيجة توفر العديد من الخيارات المتاحة للمستهلك قائمة على السعر والجودة، حيث هذه الخيارات افرزتها شدة المنافسة، توفر المنتجات بكمية كبيرة، تكافؤ العرض والطلب، واختلاف المنتجات المعروضة. أدت كل هذه القوى الى زيادة التركيز من طرف المؤسسات على جودة المنتجات لتمييزها عن منافسيها ومحاولة خفض تكاليف المستهلكين المتمثلة في الثمن المدفوع، تكاليف التنقل.. الخ.

**ب. مرحلة التوجه البيعي:** ان توجه المؤسسات للتركيز على ممارسات عملية البيع في نشاطها التسويقي كان نتيجة لأزمة 1929م، و كحل لتكدس المنتجات بالمخازن وبالتالي محاولة تصريفها. إذ يقوم هذا التوجه على عدم اقبال المستهلكين على اقتناء المنتجات المعروضة الا من خلال دفعه عن طريق رفع الجهود الترويجية، و تتضمن هذه الأخيرة آنذاك التركيز على نشاط الاعلان، والبيع الشخصي، و ذلك من اجل تنشيط الطلب و تعظيم المبيعات.

**ج. مرحلة التوجه التسويقي:** منذ ان صاغ Neil Borden المزيج التسويقي Marketing Mix سنة 1950، والذي حدد عناصره Jérôme McCarthy سنة 1960 المتمثلة في 4Ps وهي تتعلق بالمنتج **Product**، السعر **Price**، المكان **Place**، والترويج **Promotion**، تحول مفهوم التسويق بشكل كبير ليتكيف مع البيئة المتغيرة.<sup>1</sup> وهي الفترة التي أصبح فيها المستهلكين أكثر ذكاء من حيث التفضيل بين المنتجات، مما جعل المؤسسات تهتم بالمفهوم التكتيكي للتسويق الذي يعتمد على عناصر المزيج التسويقي من أجل الاستجابة لحاجيات المستهلكين أي تحقيق رضاهم.

**د. مرحلة التوجه الاستراتيجي للتسويق:** تطور مفهوم التسويق من المفهوم التكتيكي (التسويق 1.0) الى مستوى أعلى هو المفهوم الاستراتيجي (التسويق 2.0)<sup>2</sup>، اذ ازدادت أهمية المستهلك الذي حل محل المنتج في الأنشطة التسويقية من أجل توليد الطلب، و أصبح للتسويق بعد استراتيجي يرمي إلى خلق قيمة للعملاء (السوق) ابتداء من دراستهم، تقسيمهم وفق معايير محددة، استهدافهم، ثم التموقع أي تثبيت لصورة و قيمة المؤسسة بالسوق المستهدف، ومن ثم اىصال قيمة المؤسسة من خلال التسويق التكتيكي. حيث تسمى هذه الخطوات بالتسويق الاستراتيجي.

<sup>1</sup> - Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan, marketing 3.0, John Wiley & Sons, New Jersey, USA, 2010, p: 25.

<sup>2</sup> - Ibid, p: 25.

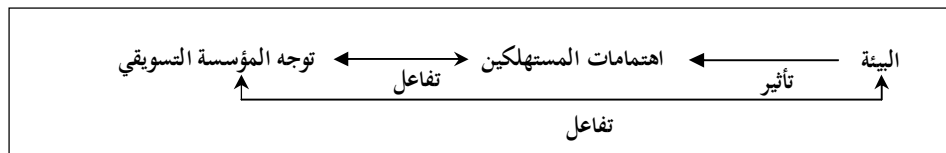
الجدول رقم (I-01): مراحل تطور مفهوم التسويق.

شدة المنافسة	اهتمام المستهلك			اهتمام المؤسسات	التوجه التسويقي	
	السعر	الجودة	الطلب		الانتاج	الانتاجي
قليلة	منخفض	غير مهم	كبير	الانتاج بكفاءة، تعظيم الانتاج.	الانتاج	الانتاجي
متوسطة	منخفض	عالية	كبير	الانتاج بكفاءة، تخفيض التكلفة والسعر، تحسين النوعية، التوزيع الفعال.	السلعة	
كبيرة	متغيرة وفق رغبات و قدرات المستهلكين		قليل	الانتاج بكفاءة، الجودة، تخفيض الطلب (الاعلان، البيع الشخصي)، التوزيع الفعال، تعظيم المبيعات.	التوجه البيعي	
متغير حسب القطاع	متغيرة وفق رغبات و قدرات المستهلكين		متغير حسب القطاع	المزيج التسويقي (المنتج، السعر، الترويج، المكان)	التوجه التسويقي	
متغير حسب القطاع	متغيرة وفق رغبات و قدرات المستهلكين		متغير حسب القطاع	دراسة السوق، تقسيم السوق، استهداف السوق، التمويع بالسوق، ايصال القيمة (التسويق التكتيكي).	التسويق الاستراتيجي	التوجه الاستراتيجي للتسويق
				التسويق الاستراتيجي، التسويق الاخضر، التسويق الإلكتروني، التسويق بالعلاقات، العلامة التجارية و صورها.	المفهوم الحديث	

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على ما جاء في المراجع المستخدمة في التحليل السابق (مراحل تطور الفكر التسويقي).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن تطور المفهوم التسويقي كان نتيجة لاستجابة المؤسسات لتغيرات ومتطلبات البيئة الخارجية و التي اساسها عامل رغبات المستهلكين التي كانت تتزايد و تنوع. و في هذا السياق، نجد أن الكثير من البحوث التي تناولت تطور المفهوم التسويقي يشيرون الى عدم اهتمام المؤسسات ما قبل مرحلة التوجه التسويقي برغبات المستهلكين، و هو ما يتناقض مع حقيقة تطور لتسويق، وعليه نجد أن المؤسسات منذ المرحلة الانتاجية كانت تستجيب لرغبات المستهلكين التي كانت تتأثر بالعوامل البيئية، وذلك من أجل التكيف -الشكل رقم (I-01)- وهو ما انعكس على تطور الممارسات التسويقية الى ما هي عليه الآن.

الشكل رقم (I-01): التفاعل بين المؤسسة و البيئة و توجه المؤسسة التسويقي



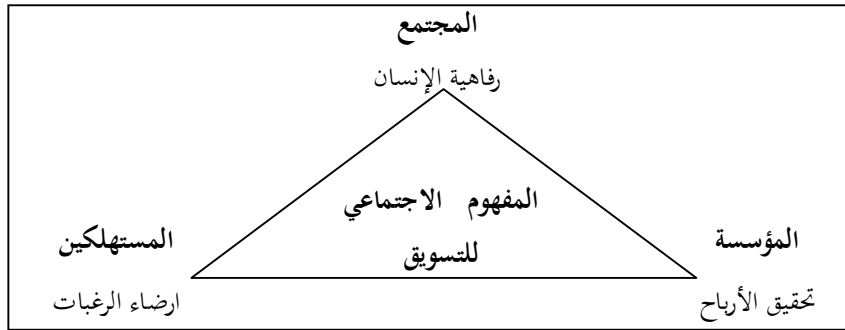
المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على ما جاء في المراجع المستخدمة في التحليل السابق (مراحل تطور الفكر التسويقي).

يشهد العالم منذ نهاية القرن العشرين بروز العديد من المفاهيم التي صاحبت ظهور اقتصاد المعرفة، التنمية

المستدامة، والتي مست بشكل مباشر النشاط التسويقي للمؤسسات، باعتباره النشاط الذي يقوم عليه خلق و ايصال القيم إلى السوق. اذ أصبح من الضروري تكيف المؤسسات مع هذه التغيرات ومشاركتها في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة من خلال ممارسة المسؤولية الاجتماعية في اطار التسويق الاجتماعي، وبالخصوص التسويق الاخضر الذي يلتزم بالتعامل الايجابي مع البيئة، و اعتمادها على التكنولوجيا والمعلومات أكثر كاستجابة لاقتصاد المعرفة بما يحقق رفاهية المجتمع.

هذا المفهوم الحديث اطلق عليه Philip Kotler مرحلة (التسويق 3.0) و بهذا أصبح مفهوم التسويق مجتمعي يتعامل مع حاجيات المجتمع وليس المستهلك فقط كما يبين الشكل التالي:

الشكل رقم (1-02): أبعاد المفهوم الاجتماعي للتسويق



المصدر: نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق- المفاهيم- الأسس- الوظائف، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص: 61.

### 1-1-1-2. مفهوم التسويق:

أ. تعريف التسويق: اشتقت كلمة التسويق Marketing من المصطلح اللاتيني Marcatus والذي يعني به السوق<sup>1</sup>، بحيث قدم للتسويق عدة تعاريف تم إعادة النظر فيها لتواكب التطور المستمر الذي لازال يمس المؤسسة ومحيطها، فمنها ما يتسم بالطابع الاجتماعي الذي يوضح دور التسويق في المجتمع، ويرمي إلى "تلبية الاحتياجات بشكل مربح"<sup>2</sup>، و أخرى ذات طابع إداري ترى ان التسويق يتعلق بفن بيع المنتجات، الا ان هذا المفهوم لقي انتقادات عديدة نتيجة كون البيع جزء من التسويق.<sup>3</sup>

شهد التسويق عدة تعاريف من الباحث P. Kotler والجمعية الأمريكية للتسويق American Marketing Association (AMA) منذ سنة 1960، و التي تتسم بالبساطة و الشمولية في نفس الوقت، بحيث على اساسهما

<sup>1</sup> - زكية مقري، نحو تفكير جديد في ادارة الانتاج في ظل هيمنة التسويق (دراسة حالة مجموعة من المنظمات الجزائرية - وحدة قارورات الغاز بباتنة، ملبنة الاوراس بباتنة)، اطروحة دكتوراه، جامعة لحاج لخضر بباتنة-الجزائر، 2008، ص: 30.

<sup>2</sup> - Philip Kotler, Kevin Lane Keller, marketing management, 14<sup>th</sup> edition, Pearson education, New Jersey, USA, 2012, p: 05.

<sup>3</sup> - Ibid, p: 05.



يشكل أغلب الباحثين المهتمين وجهة نظرهم حول تعريف التسويق. و مما لا شك فيه هو أنه لا يمكن تقديم تعريف ثابت للتسويق نتيجة التغيرات البيئية التي تفرض رد فعل من الأكاديميين و ممارسي التسويق في فهمهم للتسويق. والجدول التالي يوضح التعاريف التي جاءت مؤخرا من طرف P. Kotler و AMA.

**الجدول رقم (1-02): تعاريف P. Kotler و AMA للتسويق الحديث.**

التعريف	السنة	المصدر
مقابلة الحاجات بما يحقق الربح و أهداف المؤسسة و التوجه نحو استخدام التقنيات المتقدمة في مجال الاتصال و المعلومات.	2002	P. Kotler
نشاط انساني موجه الى اشباع الحاجيات و الرغبات من خلال عمليات التبادل.	2004	
العملية التي تنتج بها المؤسسات قيمة للعملاء وتبني علاقات مستهلك قوية حتى تستخلص قيمة للعملاء في مقابل ذلك.	2005	
عملية اجتماعية التي من خلالها تلبى حاجات ورغبات الأفراد والجماعات عن طريق إنتاج، عرض وتبادل السلع والخدمات التي لها قيمة عند الآخرين.	2006	
تحديد و تلبية الاحتياجات البشرية و الاجتماعية.	2012	
عمليات خلق، ايصال، تقديم و تبادل العروض التي لها قيمة للمستهلك، الشركاء، والمجتمع ككل.	2007	
التسويق هو النشاط و العمليات التي تمارسها المؤسسة من أجل خلق، وايصال، وتقديم و تبادل العروض التي لها قيمة مضافة للعملاء، الشركاء، والمجتمع ككل.	2013	

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على ما جاء في اصدارات P. Kotler و الموقع الرسمي ل AMA.

نلاحظ من الجدول أعلاه اتفاق P. Kotler و AMA على طبيعة التسويق باعتباره نشاط او عملية، هدفه اشباع الحاجيات و الرغبات. الا أن الاختلاف فيما جاء به كل منهما يكمن في طبيعة النشاطات التي يتضمنها التسويق، إذ يركز P. Kotler على عملية التبادل و العلاقة بين المؤسسة و الافراد اذ يعتبرها نشاطات رئيسية للحصول على القيمة. في حين أن AMA اشارت الى مراحل النشاط التسويقي ابتداءً من خلق، ايصال، ثم تقديم العرض و تبادله للحصول على القيمة.

و كما هو موضح في الجدول رقم (1-02)، فإن مفهوم التسويق أصبح اجتماعي أكثر فأكثر، كما أنه ازداد تركيزا على العلاقة بين مقدم القيمة (المؤسسة مثلا) و المتحصل عليها (المستهلك مثلا). و حاليا يتم استخدام التسويق بالعلاقات لإنشاء العلاقات مع المستهلكين و إدارتها و الحفاظ عليها. و ما يميز التسويق الحديث ارتكاز العلاقة مع المستهلكين على التسويق الإلكتروني الذي يعرف أيضا باسم التسويق الرقمي، ويشمل جميع الأساليب والممارسات التسويقية عبر شبكة الإنترنت، الهواتف المحمولة.

باعتبار التسويق نشاط واسع فإنه لا بد من إدارته للسيطرة عليه، و يحتاج أيضا إلى تفكير استراتيجي لبلوغ أهدافه، و هو ما يطلق عليه بالتسويق الاستراتيجي. وبهذا يصبح التسويق الحديث يتضمن (التسويق الاستراتيجي، التسويق

الإلكتروني، التسويق الاخضر، بالإضافة إلى نشاطات المسؤولية الاجتماعية).

وعليه نستخلص بأن التسويق هو نشاط استراتيجي واسع يتعامل مع احتياجات المجتمع بما يحقق القيمة لجميع الاطراف.

ب. أهمية التسويق: من مفهوم التسويق المبين سابقا، يمكن استخلاص ثلاثة قيم اساسية للتسويق كالتالي:

### 1. قيمة اجتماعية:

- قدرة الأفراد على اشباع رغباتهم باستمرار يحقق الرفاهية للمجتمع.
- قدرة المؤسسات على التسويق بالحفاظ على المحددات البيئية و التزامها بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع بما يحقق التنمية الاجتماعية المستدامة.
- يساهم التسويق في ارساء و تطوير المعارف باستمرار و يشجع على الابتكار، و هو ما يتوافق مع اقتصاد المعرفة الذي يطور المجتمع.

### 2. قيمة فردية:

- الاستجابة للرغبات و الحاجيات و تسهيل الحصول على المنافع و هو ما يحقق الرضا للأفراد.
- إيجاد الحلول لمشاكل الأفراد على شكل عروض، و هو ما يعتبر قيمة مضافة للفرد.
- امكانية التعرف و الحصول على عروض المؤسسات دون تحمل تكاليف عالية من الوقت، المال، والجهد.

### 3. قيمة للمؤسسة:

- ان ممارسة المؤسسات للتسويق يعود عليها بالربح نتيجة زيادة حجم المبيعات.
- يعتبر التفكير الاستراتيجي للتسويق مهم في تحديد الاسواق (المستهلكين)، و هو ما يمكن المؤسسة من التوفيق بين قدراتها و رغبات و حاجيات الاسواق، بما يجعلها قادرة على استهدافها وتحقيق القيمة للطرفين. فكلما كان الاستهداف صحيح، كلما كان السوق ذو مردودية.
- ان قدرة المؤسسة على تحقيق رغبات و حاجيات المستهلكين باستمرار يمكن من تحقيق رضاهم، و هذا الأخير يدفع بالمستهلك إلى تكرار التعامل مع المؤسسة و المساهمة في جلب عملاء آخرين، وبالتالي توسع المؤسسة في السوق.
- يمكن للمؤسسة الحصول على قيمة سوقية غير مادية نتيجة الممارسات التسويقية، اذ تتمثل تلك القيمة في الصورة الذهنية للمؤسسة بالسوق و طبيعة إدراك المستهلكين للمؤسسة مقارنة بالمنافسين.

## المطلب الثاني: نشأة و تطور الفكر الاستراتيجي.

منذ دخول مصطلح الاستراتيجية في مجال الإدارة و الأعمال، شهد الفكر الاستراتيجي العديد من المساهمات التي حاولت وصفها و تحديد خطوات بنائها. و في هذا المطلب سوف نستعرض نشأة و تطور مفهوم الاستراتيجية مع توضيح مستويات الاستراتيجية بالمؤسسة.

**1-1-2-1. نشأة مفهوم الاستراتيجية:** لقد استعملت كلمة استراتيجية لأول مرة في الحرب، فمن الناحية اللغوية فهي تعود إلى الأصل اليوناني Strategos، و حسب قاموس Larousse<sup>1</sup> يتكون المصطلح من Stratos أي الجيش و Agein أي قيادة، مما يعطي معنى كلمة الإستراتيجية على أنها القائد العسكري، و يقصد بها عسكرياً فن تحضير الدفاع عن الدولة أو فن التوفيق لمجموع قوى الدولة استعداداً للحرب. حيث ظهر مصطلح الاستراتيجية في كتاب فن الحرب لـ Sun Tzu، الذي قدم استراتيجيات متكاملة و متدرجة لتحقيق الانتصار على العدو موضحاً مختلف المراحل و الخطط و الأساليب الحربية كالتخفي و التمركز، بحيث فرق بشكل جلي بين ما يندرج ضمن المجال الاستراتيجي و ما يندرج ضمن المجال التكتيكي. و منذ ان انتقل مصطلح الاستراتيجية إلى مجال الأعمال و المؤسسات أصبح محورياً في أدبيات التسيير و كان يعنى به فن الإدارة أو القيادة<sup>2</sup>.

**1-1-2-2. تطور الفكر الاستراتيجي:** إن التشابه بين الصراع القائم في الحرب و بين الصراع القائم بين المؤسسات دفع الكثير من باحثي مدرسة هارفارد للأعمال Harvard Business School الاهتمام و الكتابة في الاستراتيجية و ترجع التيارات الأولى للفكر الاستراتيجي إلى سنوات العشرينيات و تقترن بمحاضرات سياسات الأعمال الملقاة بنفس المدرسة التي تناولت رسم التوجهات المستقبلية للمؤسسة في إطار ما يعرف آنذاك بالسياسات العامة<sup>3</sup>، و التي انتهجته أغلب الجامعات كقياس إجباري<sup>4</sup>.

من عهد Sun Tzu إلى يومنا هذا، تكشف القراءة المسحية للعديد من المؤلفات أن هناك عدد كبير من المساهمات التي حاولت إيجاد مفهوم للاستراتيجية، حيث مثل Mintzberg هذه المحاولات بقصة قديمة تعود لـ John Godfrey Saxe و التي تتعلق بمحاولة كل فرد تصوير شكل الفيل حسب الجهة التي لمسه فيها، وهم مجموعة من المكفوفين يحاولون معرفة شكل الفيل، فالذي يلمس الفيل من رجله يقول بأنه جذع شجرة، و من يلمسه من خرطومه يقول بأنه ثعبان من نوع الكوبرا، و من يلمسه من ذيله يقول بأنه حبل، و من يلمسه من نابه يقول بأنه رمح، و من يلمسه من جسده جانبا يقول بأنه جدار<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - Marmuse Christian, Politique générale, 2<sup>ème</sup> édition, Ediscience International, Paris, France, 1996, p: 56.

<sup>2</sup> - علي حسين علي و آخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص: 434.

<sup>3</sup> - Patrick Joffre, Koenig Gérard, Stratégie d'entreprise, Economica, Paris, France, 1985, p: 11.

<sup>4</sup> - Dery Richard, Topographie épistémologique du champ de la recherche en stratégie d'entreprise, Management international, Vol 2, N° 1, 1997, p: 19.

<sup>5</sup> - Henry Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management, the free press, New York, USA, 1998, p: 11.

كذلك رواد التفكير الاستراتيجي كل منهم يحاول تقديم مفهوم للاستراتيجية من الزاوية التي رآها منها منذ أن أصبحت الاستراتيجية مجالاً للفكر بالنسبة للباحثين و المسيرين بالمؤسسات نهاية الخمسينيات من القرن الماضي، ونتيجة لذلك، ظهرت العشر (10) مدارس للفكر الاستراتيجي و التي احتواها Mintzberg في كتابه Strategy Safari سنة 1998م نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (I-03): مدارس الفكر الاستراتيجي.

المقاربات	المدارس	مفهوم الاستراتيجية
المقاربة المعيارية	مدرسة التصميم.	الاستراتيجية هي عملية تصور
	مدرسة التخطيط.	الاستراتيجية هي عملية ممنهجة
	مدرسة التموق.	الاستراتيجية هي عملية تحليلية
المدارس الوصفية	مدرسة المقابلة.	الاستراتيجية هي عملية استشرافية
	المدرسة المعرفية.	الاستراتيجية هي عملية عقلانية
	مدرسة التعلم.	الاستراتيجية هي عملية ناشئة
	مدرسة السلطة.	الاستراتيجية هي عملية تفاوضية
	المدرسة الثقافية.	الاستراتيجية هي عملية جماعية
	المدرسة البيئية.	الاستراتيجية هي عملية تفاعلية
المقاربة التشكيلية	مدرسة التحول.	الاستراتيجية هي عملية تحول

Source: Henry Mintzberg & others, op. cit, p: 05. (بالتصرف)

يتبين من الجدول أعلاه بأن الفكر الاستراتيجي عرف عدة توجهات شكلت عشرة (10) مدارس فكرية حاولت تحديد مفهوم الاستراتيجية. ونظرا لأهمية مدرسة التموق في موضوع بحثنا، سيتم التركيز عليها باعتبار أنها قدمت مساهمة معتبرة للفكر الاستراتيجي، و يعتبر رائدها Michael Porter الذي شكل تلك المدرسة بمؤلف واحد بعنوان الاستراتيجية التنافسية Competitive Strategy سنة 1980.<sup>1</sup>

يرى M. Porter أن التموق هو قلب الاستراتيجية،<sup>2</sup> و هذه الاخيرة هي "المحرك الرئيسي للحصول على التنافسية الذي يعتمد على تموق المؤسسة في الصناعة و المعرفة الجيدة لسلسلة القيم"<sup>3</sup>، فسلطة القيم هي مجموعة من النشاطات التي تمارسها المؤسسة والتي يمكن للمؤسسة من تحليلها و بناء من خلالها مزايا تنافسية تستغلها في التموق ازاء المنافسين واختيار استراتيجياتها، إذ طرح M. Porter ثلاث استراتيجيات تنافسية شاملة تشكل تموق المؤسسة (استراتيجية التمييز، استراتيجية القيادة بالتكلفة، استراتيجية التركيز)، و يتوقف اختيار الاستراتيجيات بناء على

<sup>1</sup> - Henry Mintzberg & Others, op. cit, p: 87.

<sup>2</sup> - Michael Porter, What is Strategy?, Harvard Business Review, November-December 1996, p: 04.

<sup>3</sup> - عبد المليك مزهودة، مساهمة لاعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي-دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة باتنة-الجزائر، جوان 2007، ص:42.

التحليل الاستراتيجي.<sup>1</sup>

إن مساهمة M. Porter في الفكر الاستراتيجي قدمت تصورات جديدة للمنافسة و عوامل التفوق التنافسي أثنى بها التحليل الاستراتيجي، إذ أضاف عنصر المنافسة بقواه الخمس التي تشكل أبعاد التحليل الاستراتيجي (القوة التفاوضية للمستهلكين، القوى التفاوضية للموردين، حدة المنافسة الحالية، المنتجات البديلة، المنافسين الجدد)، وعنصر القيمة الموجهة للمستهلك التي هي ناتج الميزة التنافسية التي تشكل وتدافع بها المؤسسة في نفس الوقت عن وضعها التنافسي، وبالتالي قدم مقارنة بين الاقتصاد الصناعي والتحليل الاستراتيجي للمؤسسات، كما اعطى بعد آخر للاستراتيجية يتمثل في بعد المحيط التنافسي و توقع المؤسسة في ذلك المحيط. و نجد في هذا الصدد عدة نماذج مقدمة لتحديد توقع المؤسسة و ميادين نشاطها الاستراتيجية عبر مكاتب الدراسات مثل BCG، ADL، McKinsey.

و يجدر الاشارة بأن هذه المدرسة عرفت انتقادات عدة أهمها اعتمادها على البعد الاقتصادي في التحليل دون البعد السياسي، بالإضافة الى صلاحية نماذجها على المؤسسات الكبيرة التي بلغت قطاعات نشاطها مرحلة النضج، وعدم وجود اهتمام بالتعلم و الابداع عند المستخدمين.<sup>2</sup>

**1-1-2-3. مستويات الاستراتيجية:** تتوزع الاستراتيجية في المؤسسة من حيث الصياغة و اختيار البدائل الاستراتيجية الى ثلاثة مستويات تشارك الأهداف، الوسائل، و الموارد فيما بينها:

أ. **مستوى الاستراتيجية العليا:** يتركز النشاط على هذا المستوى على التعامل مع القضايا ذات الاهمية الكبيرة. بحيث تحاول المؤسسة اكتشاف الطريقة التي تستطيع من خلالها ان تطور استراتيجياتها العامة بشكل يجعلها ملائمة لتنفيذ النشاط التي تقوم به.<sup>3</sup> و تتعلق الاستراتيجية العليا بما يلي:

- 1- إعداد رسالة المؤسسة و رؤيتها المستقبلية.
- 2- اتخاذ القرارات بخصوص نوعية النشاطات التي تمارسها المؤسسة.
- 3- جمع كافة الموارد بأنواعها المختلفة بشكل يحقق افضل استخدام، و يؤخذ بنظر الاعتبار توزيع هذه الموارد بين وحدات النشاط الاستراتيجية و تحقيق التناسق و التكامل في أنشطة و عمليات هذه الوحدات.

تحاول الاستراتيجية على هذا المستوى تقديم اجابات على تساؤلات من نوع: هل ينبغي للمؤسسة أن تتوسع في اعمالها، ام تنكمش، ام تواصل عملياتها المعتادة دون احداث أي تغيير؟.

<sup>1</sup> - Henry Mintzberg & Others, op. cit, p: 85.

<sup>2</sup> - مداح عرابي الحاج، ادارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص: 62.

<sup>3</sup> - محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي و تحليلي)، الطبعة الثانية، دار و مكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2004، ص: 24.

ب. مستوى وحدة النشاط: هي المسؤولة عن ترجمة مهمة المؤسسة ككل و اهدافها العامة الى استراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط.<sup>1</sup> اذ يتم التركيز على تحسين التموقع التنافسي للمنتجات التي تتعامل معها سواء خدمة او سلعة، و يتم تنظيم الوحدات على شكل وحدة استراتيجية متكاملة واحدة. و في هذا المستوى تجيب الخطة الاستراتيجية على الأسئلة المتعلقة بالمواصفات الرئيسية للمنتجات والخدمات المطلوب إنتاجها من قبل الوحدة، المستهلكين الرئيسيين لمنتجات الوحدة، امكانية الوحدة دعم جهود الإدارة العليا في انجاز الأهداف الاستراتيجية الكلية بكفاءة و فعالية.

ج. مستوى الاستراتيجية الوظيفية: حيث يكون لكل وظيفة استراتيجياتها و لكل استراتيجية محاورها او استراتيجياتها الفرعية (تكتيكات) تتمثل في اساليب لتنفيذ الاستراتيجية. اذ تركز المؤسسة على انتاجية الموارد وفعالية الوظائف.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: محددات تكامل فلسفة التسويق و الاستراتيجية.

ان تتبع مراحل تطور الفكر التسويقي من جهة، و تطور فلسفة الاستراتيجية من جهة أخرى، يبين بأن هناك ترابط بين استراتيجية المؤسسة و نشاطها التسويقي. سوف نحاول ضمن هذا المطلب التطرق الى محددات هذا الترابط الذي نتج عنه مفاهيم جديلتكامل بين الادارة الاستراتيجية و الادارة التسويقية.

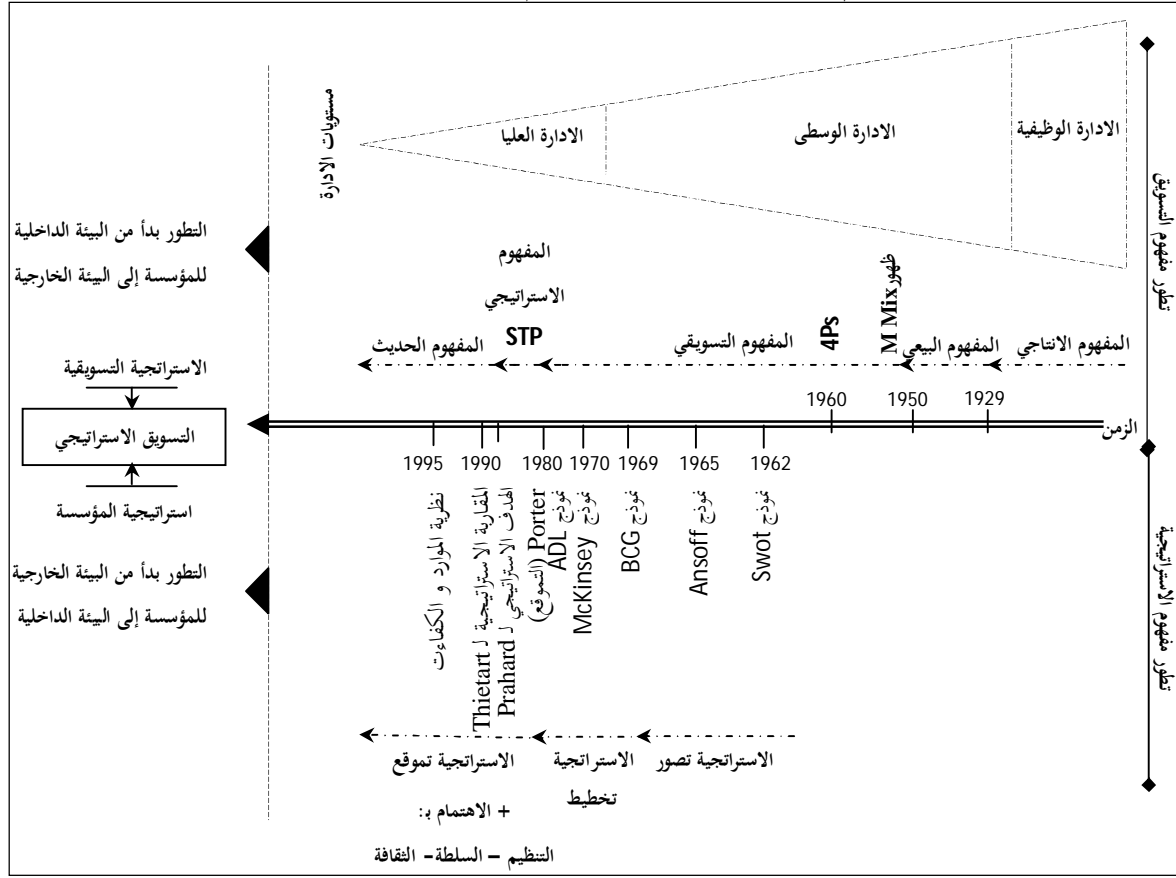
### 1-1-3-1. ترابط فلسفة التسويق و الاستراتيجية.

ان ترابط الفكر الاستراتيجي والتسويقي كان وليد المقاربات الفكرية التي جاءت مستقلة عن بعضها البعض لكل من الاستراتيجية و التسويق، و المشترك فيما بينها هو بيئة واحدة أثرت بشكل اساسي على تفكير المؤسسة الاستراتيجية و التسويقي، مما جعل مفهوم هذين الأخيرين يرتبطان منهجيا و يختلفان عمليا. وعليه وضح كرونولوجيا تطور الاستراتيجية والتسويق و معالم الترابط بين مفهوميهما في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص: 35.

<sup>2</sup> - محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

الشكل رقم (I-03): تطور تكامل مفهوم الاستراتيجية و التسويق.



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على ما جاء في المراجع المستخدمة في تحليل مفهوم التسويق و الاستراتيجية.

يمثل الشكل السابق تطور لمفهوم الاستراتيجية و التسويق، إذ نلاحظ أن التسويق كان تكتيكي يركز على المزيج التسويقي قبل ان يصبح على مستوى أعلى أي استراتيجي، و من جهة أخرى الاستراتيجية كانت على المستوى الأعلى فقط قبل أن تصبح تشمل كل مستويات الإدارة و وظائفها، من بينها وظيفة التسويق. و هذه الأخيرة منذ أن ارتبطت بالمفهوم الاستراتيجي اصبحت تصاغ استراتيجيتها على جميع مستويات الإدارة، وذلك باختيار القيمة المراد تقديمها للسوق على مستوى الإدارة العليا من خلال التسويق الاستراتيجي (التقسيم، الاستهداف و التموقع)، اما على المستويات الدنيا من الإدارة فمسؤوليتها تقديم و ايصال القيمة عبر التسويق التكتيكي.

و عليه نجد أن المرحلة التي ارتبطت فيها الاستراتيجية بالتسويق هي المرحلة التي ظهر فيها مفهوم التموقع في الاطار الاستراتيجي سنة 1980 الذي كان يقصد به وضعية وحدات الاعمال و المؤسسة إزاء المنافسين، و بالتالي شمل هذا المفهوم مجال التسويق و ذلك من رغم وجود مصطلح التموقع في مفاهيم التسويق منذ 1969 لكن بنظرة محدودة تقتصر على النظرة العلائقية بين الاعلان، حجم المبيعات، و تموقع المنتج ليصبح مفهوم التموقع أكثر شمولا و اتساعا ليأخذ بعين الاعتبار التموقع التنافسي، المستهلكين و رغباتهم، و المنتج.

حينها كانت لا تزال فلسفة اعداد الاستراتيجية تتطور و التي مست بالخصوص البيئة الداخلية للمؤسسة بعدما كانت التيارات الفكرية لإعداد الاستراتيجية تنطلق من التحليل البيئي الخارجي. عكس التطور التسويقي الذي بدأت توجهاه الفكرية من البيئة الداخلية و خصوصا الوظيفة الانتاجية باعتبارها جوهر عمل المؤسسة و هذا من خلال تركيز النشاط التسويقي آنذاك على العملية الانتاجية و البيعية آخذة بعين الاعتبار رغبات المستهلكين، ثم التركيز أكثر على التوجه إلى المستهلك.

### 1-1-3-2. التحليل النظري للتوافق بين التوجه الاستراتيجي و التسويقي.

ان اول مساهمة في إثراء موضوع التوافق بين التوجه الاستراتيجي و التسويقي هي ل E. Ralph Biggdike سنة 1981 و هي المرحلة التي ظهر فيها مفهوم التموقع و بدأ فيها ارتباط المفهوم الاستراتيجي بمفهوم التسويق على شكل تسويق استراتيجي، حيث تطرق خلال دراسته الى مساهمة التسويق في الادارة الاستراتيجية، و قد خلصت الدراسة بأن التسويق و الادارة الاستراتيجية تتغذى على بعضها البعض، فالتسويق هو احدى وظائف الاعمال للإدارة الاستراتيجية، و هو يختص ببيئة المؤسسة من خلال تقسيم السوق، واختيار اقسام السوق، ثم التموقع. في حين ان الادارة الاستراتيجية تختص بتحديد و ادارة استراتيجيات وحدات الاعمال بالأقسام السوقية<sup>1</sup>.

تلت الدراسة السابقة عدة بحوث في هذا الخصوص لينتقل التسويق الى مستويات اعلى ليصل الى مستوى الرة التسويق الاستراتيجي. وبالتالي التسويق هو المحرك الرئيسي للتحليل الاستراتيجي، و له دور في تحديد استراتيجيات وحدات الاعمال من خلال ربط المؤسسة بالمستهلك عبر القيمة المعروضة لهذا الاخير<sup>2</sup>. كما ان الممارسة الادارية للتسويق و بناء خطة تسويقية تكون في إطار الرؤيا و الرسالة والاهداف المحددة من طرف الادارة الاستراتيجية.

حسب (J. Iyamabo و O. Otubanjo)<sup>3</sup> فإن كل من التسويق و الاستراتيجية وجد لتحقيق الميزة التنافسية ضد منافسين من نفس الصناعة التي اختارتها المؤسسة. حيث يتم ذلك عن طريق خلق القيمة بالتوجه الى المستهلك المستهدف و تقديم تلك القيمة من خلال التموقع، يعتبر هذا الأخير عماد التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية ضمن عملية صياغة الاستراتيجية. و عليه نجد ان التموقع هو ما يفسر الرابط بين التسويق و الاستراتيجية.

كل المقاربات بين المجالين التسويق و الاستراتيجية تمحورت حول ثلاثة مفاهيم تتجمع فيها النقاط المشتركة لكلا المجالين و تتمثل في البيئة، تحليل السلوكيات التنافسية، و خلق القيمة للمستهلكين و جميع المساهمين بالمؤسسة<sup>4</sup>. و هو

<sup>1</sup> - E Ralph Biggdike, The contributions of marketing to strategic management, The Academy of Management Review, Vol 06, 1981, p: 631.

<sup>2</sup> - David A. Aaker, Damien McLoughlin, Strategic Market Management: Global Perspectives, 1<sup>st</sup> edition, John Wiley & Sons, United Kingdom, 2010, p: 15.

<sup>3</sup> -Jeremiah Iyamabo, Olutayo Otubanjo, A Three Component Definition of Strategic Marketing, International Journal of Marketing Studies, Vol 05, N° 01, 2013, p: 30.

<sup>4</sup> - Valentina Kirova, La Direction Marketing stratégique comme vecteur de resserrement du lien marketing - stratégie dans l'organisation: l'étude du cas LaSer-Cofinoga, Thèse de doctorat, Ecole doctorale de sciences économiques, gestion et démographie (Bordeaux), accessibles en ligne, 2011, p: 70.



ما يقوم عليه مفهوم كل من التسويق الاستراتيجي، الادارة التسويقية، و الادارة الاستراتيجية. وفق نظرة V. Kirova فإن الصلة بين التسويق و الاستراتيجية تتحقق على مستويان، مستوى الادارة التسويقية من خلال عنصرها الاستراتيجي و هو (الاستراتيجية التسويقية)، و على مستوى آخر من خلال (التسويق الاستراتيجي) الذي يعتبر جزء لا يتجزأ من الادارة الاستراتيجية.

## المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للإستراتيجية التسويقية

ان تكامل الفكر الاستراتيجي و التسويقي، أنتج مفاهيم جديدة تتعلق بالتسويق و تتجلى في الاستراتيجية التسويقية، والتسويق الاستراتيجي. وعليه سوف نتطرق في هذا المبحث الى العلاقة بين هذين المفهومين مع التركيز على ماهية الاستراتيجية التسويقية التي تمثل موضوع بحثنا هذا.

## المطلب الأول: استراتيجية تسويقية أم تسويق استراتيجي؟

تتم معالجة إشكالية الممارسة التسويقية الاستراتيجية في العديد من البحوث على شكل مراحل تمثل الاستراتيجية التسويقية أحيانا، و أحيانا أخرى نفس المراحل تمثلها تسويق استراتيجي، هذا ما دفعنا إلى طرح السؤال عن ما تمارسه المؤسسات من إعداد للأهداف التسويقية، البحث عن الفرص التسويقية، تقسيم الاسواق، استهداف الأسواق، و التموقع بالأسواق و تشكيل المزيج التسويقي ما إذا كان استراتيجية تسويقية أم تسويق استراتيجي؟

## 1-1-2-1. الفرق بين الاستراتيجية التسويقية و التسويق الاستراتيجي:

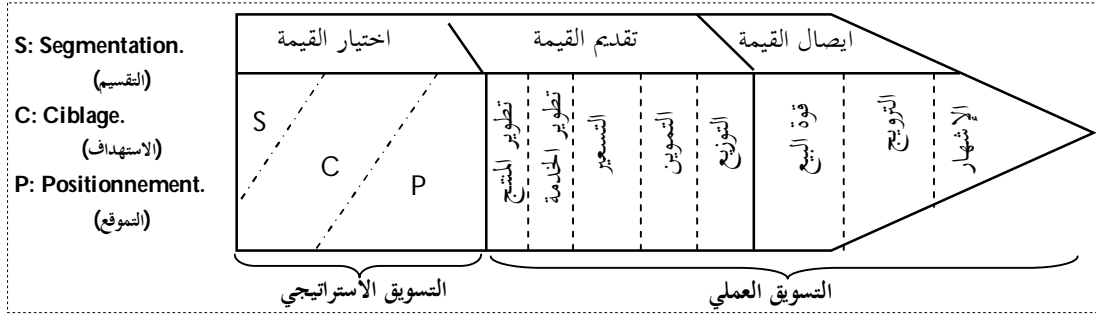
يتطلب التفرقة بين الاستراتيجية للتسويقية و التسويق الاستراتيجي فهم و تحليل كل منهما على حدى، فإذا كانت الاستراتيجية التسويقية هي السيورة التي تحتوي على تحليل الفرص الموجودة في السوق و اختيار الهدف، و التموقع<sup>1</sup>. فمن المسؤول عن التخطيط لهذه العمليات؟.

ان التخطيط تمارسه الإدارة، و الإدارة التسويقية هي فن و علم اختيار الاسواق المستهدفة و بناء علاقة مربحة معها.<sup>2</sup> إذن الإدارة التسويقية غرضها تصميم استراتيجيات هادفة في إطار "التسويق"، و بالتالي الاستراتيجية التسويقية هي جزء من التخطيط الاستراتيجي للتسويق، و هذا الأخير هو كل المراحل التي تمر بها الإدارة التسويقية قبل التنفيذ أي أنها جزء من الإدارة التسويقية، و هي المسؤولة عن تحديد الأهداف التسويقية، التشخيص البيئي العام (الداخلي، الخارجي)، تحليل الفرص التسويقية، و من ثم صياغة الاستراتيجية التسويقية عن طريق تقسيم الأسواق و تحليلها كنقطة انطلاق التسويق الاستراتيجي، الاستهداف، التموقع، ثم تشكيل المزيج التسويقي الذي يمثل التسويق العملي هدفه تقديم و ايصال القيمة للأسواق كما هو مبين في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - Philip Kotler, Bernard Dubois, Marketing Management, Publi Union édition, Paris, France, 10<sup>ème</sup> édition, 2002, p: 120.

<sup>2</sup> - Philip Kotler, Gary Armstrong, Principles of Marketing, 14<sup>th</sup> edition, Pearson education, USA, 2012, p: 08

الشكل رقم (I-04): نشاطات التسويق العملي (التكتيكي) و التسويق الاستراتيجي.



Source: Philip Kotler, Bernard Dubois, D. B. Manceau, Marketing management, 11<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, Paris, France, 2004, p: 124.

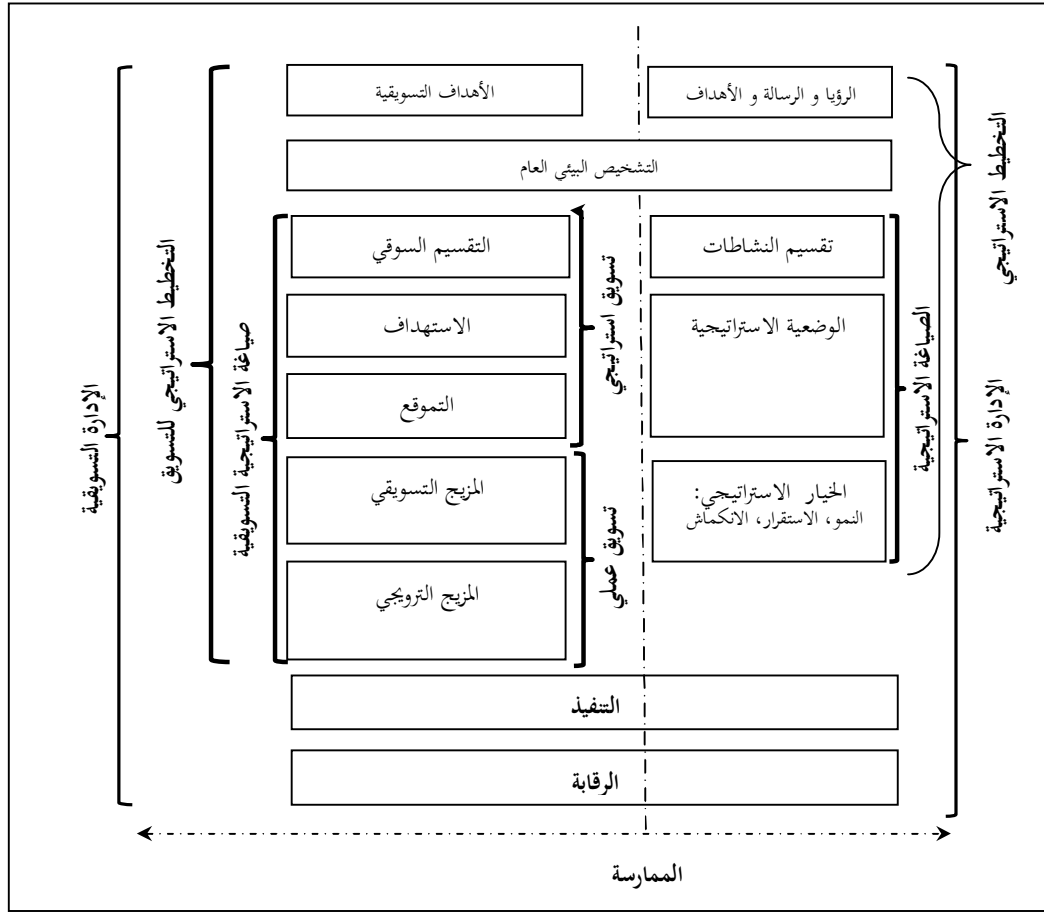
إذن كل الخطوات ابتداءً من تحديد الأهداف التسويقية إلى غاية تشكيل المزيج التسويقي تتم في إطار أهداف، رؤيا، رسالة و استراتيجية المؤسسة العامة التي هي من مسؤولية التخطيط الاستراتيجي بالتشارك مع الإدارة التسويقية. وعليه فإن جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي يكمن في محاولة الإدارة إحداث نوع من المطابقة والمواءمة بين الإمكانيات المتاحة و الظروف البيئية المحيطة بها<sup>1</sup>.

2-1-2-1. العلاقة بين الاستراتيجية التسويقية و التسويق الاستراتيجي:

في الحقيقة لا يمكن الفصل عمليا بين الاستراتيجية التسويقية و التسويق الاستراتيجي نظرا لتشابك و توافق المراحل التي تمر بها كل من الممارسة التسويقية و الاستراتيجية بل أن كل المراحل تتم في آن واحد، فلا يمكن أن تحدد الأهداف دون تشخيص للبيئة و قدرات المؤسسة، و لا يمكن تحديد الرسالة دون تحديد الأسواق المستهدفة.. الخ، الا أنه يتم التمييز بينهما نظريا من أجل التحليل و دراسة حيثيات الموضوع من طرف المهتمين كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - بشير العلاق ، التخطيط التسويقي - مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار اليازوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 ، ص: 45.

الشكل رقم (I-05): العلاقة بين الاستراتيجية التسويقية و التسويق الاستراتيجي



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على ما جاء في المراجع المستخدمة في التحليل السابق.

من الشكل أعلاه و مما تم تحليله سابقا، يمكن نظريا التمييز بين الاستراتيجية التسويقية و التسويق الاستراتيجي، إذ تعد الأولى تلك المرحلة التي تقوم المؤسسة فيها بصياغة خطتها المتعلقة بتقسيم و تحديد و التموقع بالأسواق، و تقدم المزيج التسويقي لها، أما الثانية فهي جزء من مرحلة صياغة الاستراتيجية التسويقية، فهي تبدأ بتقسيم السوق و تحليله، و تنتهي بالتموقع أي أن مسؤولية التسويق الاستراتيجي هي اختيار القيمة، و الاستراتيجية التسويقية هي اختيار و تقديم و ايصال القيمة.

### المطلب الثاني: نحو مفهوم للاستراتيجية التسويقية

ان مفهوم الاستراتيجية التسويقية فلسفة تنطلق من وجهة نظر كل كاتب و رؤيته لمفهوم التسويق و الاستراتيجية بصفة عامة، فهذا الأخير شكل محور بحث العديد من الأكاديميين و المدارس الفكرية لإيجاد تعريف واضح له.

## 1-2-2-1. تعريف الاستراتيجية التسويقية

يتطلب ايجاد تعريف دقيق للاستراتيجية التسويقية فلسفة تنطلق من وجهة نظر كل كاتب و رؤيته لمفهوم الاستراتيجية، مما جعل كل ما يتعلق بمصطلح الاستراتيجية يتم تعريفه وفق وجهة نظر الباحث لمفهوم الاستراتيجية بصفة عامة من جهة، و مفهوم التسويق من جهة أخرى.

وعليه انطلاقاً من فلسفة الاستراتيجية كعملية تصور، فالاستراتيجية التسويقية تمثل "تطوير لرؤيا المؤسسة حول الاسواق التي تهتم بها ووضع الاهداف و تطويرها و اعداد البرامج التسويقية بما يحقق مكانة للمؤسسة و تستجيب لمتطلبات قيمة المستهلك في السوق المستهدف"<sup>1</sup> هذا التعريف يمزج بين هدف الاستراتيجية المتعلق بتحديد بناء الرؤيا، وهدف التسويق الذي يتعلق بالاستجابة للمستهلك و انشاء القيمة.

اما إذا كانت فلسفة الاستراتيجية تنطلق من أن الاستراتيجية عملية تخطيط، فالاستراتيجية التسويقية هي "الخطة أو الاتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق هدف ما، وهي المحرك الأكبر الذي يأخذها من هنا إلى هناك"<sup>2</sup> أما إذا كانت الاستراتيجية عملية متوقع، فالاستراتيجية التسويقية تعتبر "عملية تهدف من خلالها المؤسسة خلق قيمة المستهلك وتحقيق علاقات مستهلك مربحة"<sup>3</sup>، هذا التعريف يحمل في طياته مفهوم واسع للاستراتيجية التسويقية، فخلق قيمة للمستهلك تبدأ أولاً بتحديد المستهلك الذي تخدمه المؤسسة و هذا من خلال تقسيم، استهداف، و التوقع بالسوق المستهدف، و من ثم تشكيل مزيج تسويقي متكون من أربعة عناصر (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع).

انطلاقاً من وجهات نظر مختلفة لمفهوم الاستراتيجية التسويقية، نستخلص بأن الاستراتيجية التسويقية هي "خطة استراتيجية تهدف إلى ايجاد و الحفاظ على الاسواق و تقديم قيمة لها". فالاستراتيجية التسويقية هي خطة طويلة المدى لها أهداف تخدم المؤسسة على جميع مستوياتها الادارية، حيث لا بد أن تتناسق الاستراتيجية التسويقية بالاستراتيجية الكلية للمؤسسة لبلوغ أهدافها و نجاح تلك الاستراتيجيات.

## 1-2-2-2. أهداف الاستراتيجية التسويقية:

تهدف الاستراتيجية التسويقية الى ايجاد الاسواق "المستهلكين" و تلبية رغباتها، وذلك عن طريق البحث عن الفرص التسويقية بتقسيم، استهداف، ثم التوقع بالأسواق، عن طريق تقديم و ايصال القيمة للأسواق المستهدفة.

وعليه الهدف الرئيسي للاستراتيجية التسويقية هو نفسه هدف التسويق و المتمثل في خلق و تقديم القيمة، لكن

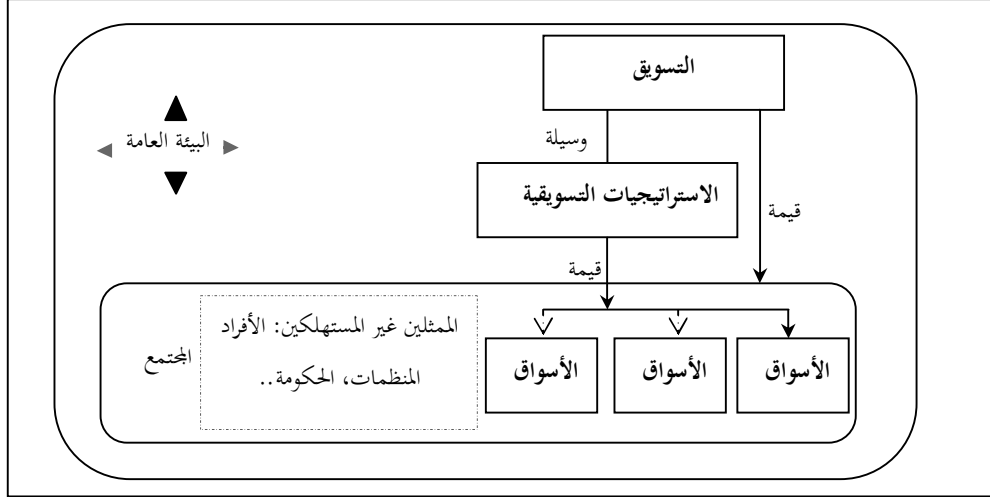
<sup>1</sup> - David W. Cravens, F. Pierey Nigal, Strategic Marketing, 8<sup>th</sup> edition, MC Graw-Hill, USA, 2006, p: 23.

<sup>2</sup> - حاتم علي الصمدي، مدخل التسويق المتقدم، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص ص: 86.

<sup>3</sup> - Philip Kotler, Gary Armstrong, op. cit, p: 48

الفرق بينهما يتمثل في كون هدف التسويق هو تقديم قيمة للمجتمع ككل (استهداف المجتمع)، أما هدف الاستراتيجية التسويقية هو تقديم قيمة للسوق المستهدف (استهداف الأسواق). وبهذا تصبح الاستراتيجية التسويقية ما هي إلا وسيلة تستخدمها المؤسسة لبلوغ أهدافها مثل ما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-06): علاقة الاستراتيجية التسويقية بالتسويق



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على ما جاء في المراجع المستخدمة في مفهوم التسويق و تعريف الاستراتيجية التسويقية.

### المطلب الثالث: أبعاد و ديناميكية الاستراتيجية التسويقية

سوف نتطرق في هذا المطلب الى الأبعاد التي تقوم عليها الاستراتيجية التسويقية، مع شرح ديناميكية هذه الأبعاد التي تنعكس على الاستراتيجية التسويقية.

#### 1-3-2-1. أبعاد الاستراتيجية التسويقية

تتعامل الاستراتيجية التسويقية مع التفاعل الحاصل بين القوى الثلاث المعروفة بـ 3Cs وهي استراتيجية المستهلك Customer، المنافسة Competition، و المنظمة Corporate. هذه القوى تقوم عليها اي استراتيجية تسويقية، إذ قدمها Kenichi Ohmae على شكل مثلث استراتيجي و يعرف ايضا بمثلث التسويق الاستراتيجي - الشكل رقم (1-07). بحيث تتمثل أبعاده في<sup>1</sup>:

أ. المستهلكين Consumers: بحيث على المؤسسلق تر كز عند اعداد الاستراتيجية التسويقية بالدرجة الأولى على رضى المستهلكين قبل أصحاب المصالح. لأن الاهتمام بتحقيق الأولى يؤدي حتما الى تحقق الثانية.<sup>2</sup> و ذلك عن

<sup>1</sup> - The Certified Accountant, 3C's Model of Ohmae, 4<sup>th</sup> Quarter, N° 32, 2007, p: 01. Available at:

<http://www.valuebasedmanagement.net> .

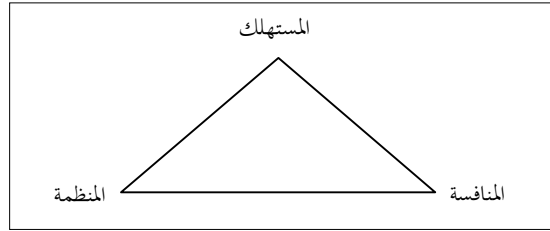
<sup>2</sup> - David Ward, Elena Rivani, An Overview of Strategy Development Models and the Ward-Rivani Model, Economics Working Papers, 2005, p: 10.

طريق تقسيم، استهداف، و التموقع بالأسواق، و كذا تكيف المزيج التسويقي بما يرضي المستهلكين.

**ب. المنافسة Competition:** و هو ان تعتمد المؤسسة على استراتيجية ضد المنافسين و المنافسة، و تستند تلك الاستراتيجية الى تحديد القدرات التي تسمح للمؤسسة من تحقيق التمايز لنفسها امام المنافسين. و هذا على مستوى العديد من الوظائف كالتصميم والهندسة، المبيعات و خدمات ما بعد البيع<sup>1</sup>. مما ينعكس على صورة المؤسسة و تمايزها عن المنافسين.

**ج. المنظمة Corporate:** و هي أن تعتمد المؤسسة على استراتيجية تتوافق مع تحقيق فعالية النشاطات الوظيفية مثل السيطرة على التكاليف، و تحسين فعالية الانتاج .. الخ.

### الشكل رقم (I-07): المثلث الاستراتيجي.



Source: David Ward, Elena Rivani, op. cit, p: 10.

يعتبر النموذج 3Cs اساسي لتنافسية المؤسسة، اذ يسمح باكتساب الميزة التنافسية،<sup>2</sup> و بالتالي تحقيق القيمة. و هذا من خلال ما يلي:

- التركيز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المؤسسة من تمييز نفسها بشكل فعال عن منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة افضل لمستهلكيها.<sup>3</sup>
- الاعتماد على ثلاثة قرارات تتعلق بمكان التنافس (تحديد السوق)، كيفية التنافس (تحديد القيمة)، و وقت التنافس (توقيت الدخول الى السوق).<sup>4</sup>

### 1-2-3-2. ديناميكية الاستراتيجية التسويقية

تعد كل ابعاد النموذج 3Cs غير ثابتة، بحيث تتمثل ديناميكية المنافسة في التغيرات الحاصلة على مستوى هيكل المنافسة من حيث شدتها و سلوكيات المنافسين، و على مستوى ديناميكية المستهلك من حيث التغير في رغبات

<sup>1</sup> - The Certified Accountant, op. cit, p: 02.

<sup>2</sup> - David Ward, Elena Rivani, op. cit, p: 09.

<sup>3</sup> - محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص: 132.

<sup>4</sup> - نجار عبد المجيد البرواري، احمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص: 145.

واحتياجات المستهلكين بمرور الزمن و هو ما يسمى حسب Jaworski و Kohli بالاضطراب السوقي<sup>1</sup>. اما على مستوى ديناميكية المؤسسة تتم من حيث تغيير استراتيجياتها في ظل التغيرات البيئية. كل هذه العوامل تحدد أداء المؤسسة في الصناعة.

ان هذه الديناميكية للعوامل السابقة تفرض على المؤسسة تحقيق المواءمة الاستراتيجية من أجل تحقيق أداء جيد على جميع مستوياته، و يقصد بالمواءمة الاستراتيجية "مجموعة من الآليات والأساليب والرؤى الضرورية لمساعدة منظمات الأعمال في إدامة وإيجاد التكامل بين مختلف مكونات المؤسسة الداخلية ومحيطها الخارجي بما يمكنها من بناء نظام استراتيجي للضبط والتحكم بمجريات أعمالها الواسعة النطاق والمتعددة المفردات الحالية والمستقبلية"<sup>2</sup> اي هي إيجاد منصة للتوافق و التكامل بين العوامل الداخلية والخارجية فيما بينها لإيجاد أعلى قيمة معروضة للعملاء. وهذا ما يبرر وجوب تحقيق الاستراتيجية التسويقية لهذه المواءمة على المستويين التاليين<sup>3</sup>:

**أ. المستوى الداخلي:** يجب التأكد من توافق الاستراتيجية التسويقية مع رسالة المؤسسة و أهدافها الرئيسية والتسويقية. فالتركيز على قطاع سوقي صغير و محدود مثلا، تتناسب مع هدف تسويقي يقتضي تحقيق حجم كبير من المبيعات.

**ب. المستوى الخارجي:** و هو معرفة مدى توافق الاستراتيجية التسويقية مع ظروف البيئة الخارجية للمؤسسة. مثلا يمكن توفير منتج عالي الجودة بسعر مرتفع قد لا يتناسب مع سوق يهتم اساسا بمنتج ذو سعر منخفض.

وعليه يمكن استخلاص المواصفات التي تتسم بها الاستراتيجية التسويقية الفعالة كالتالي<sup>4</sup>:

1. بناء واضح للسوق أي ان تكون قريبة من السوق، مع تطوير افتراضات صحيحة حول اتجاهات البيئة وسلوك السوق.

2. استغلال قدرات المؤسسة.

3. بناء اساس واقعي لاكتساب الميزة التنافسية و المحافظة عليها.

<sup>1</sup> - حسن محمد حسن ثوابته، اثر المواءمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية و الخارجية على أداء البنوك التجارية في الاردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2011، ص: 09.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 09.

<sup>3</sup> - محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص: 130.

<sup>4</sup> - Colin Gilligan, Richard M.S. Wilson, Strategic Marketing Planning, 2<sup>nd</sup> edition, Butterworth-Heinemann, Britain (UK), 2009, p: 49.



## المبحث الثالث: العلامة التجارية في عمق الاستراتيجية التسويقية.

نظرا لشدة المنافسة و اهتمام المستهلكين بتمييز المنتجات عبر اسم العلامة التجارية، أصبحت هذه الأخيرة تمثل أولوية في الاستراتيجيات التسويقية، حيث تلجأ المؤسسات الى تبني استراتيجيات لإنشاء وتطوير والحفاظ على قوة علاماتها التجارية مقارنة بالمنافسين، و ذلك حتى تضيف اسم العلامة التجارية قيمة على منتجاتها. و على هذا النحو سوف يتم التطرق الى هذه المحاور ضمن هذا المبحث.

## المطلب الاول: مفهوم العلامة التجارية

قبل اللوج الى كيفية بناء علامة تجارية قوية لابد من تقديم اطار مفاهيمي للعلامة التجارية، وهو ما سيتم تناوله في هذا المطلب، و ذلك عبر التطرق الى تعريف العلامة التجارية، وظيفتها، و كذا أهميتها.

## 1-1-3-1. تعريف العلامة التجارية:

قدم الباحثين الخبراء العديد من التعاريف للعلامة التجارية وفق انطلاقة وجهة نظرهم و التي تؤول الى نظرة قانونية، اقتصادية، تجارية، و إعلانية<sup>1</sup>. و قد حاول كل من (M. Bjerre و C. F. Knudtzen ،T. Heding)<sup>2</sup> مقارنة مختلف المفاهيم ليتم تقديم سبعة مقاربات للعلامة التجارية تتعلق بالمقارنة الاقتصادية، مقارنة الهوية، مقارنة قائمة على المستهلك، مقارنة الشخصية، مقارنة علائقية، مقارنة مجتمعية، و مقارنة ثقافية.

و نجد تعريف Kotler للعلامة التجارية هو الأقرب الى الشمولية حيث عرفها بأنها "اسم، عبارة، اشارة، رمز، تصميم، أو مزيج من كل هذه العناصر التي تهدف للتعريف بمنتجات و خدمات البائع وتمييزها عن المنافسين"<sup>3</sup>. و بالتالي العلامة التجارية تتعدى مفهوم الاسم التجاري تتخذ المؤسسة، و انما العلامة التجارية هي كالتالي<sup>4</sup>:

- العلامة التجارية هي وعد و يسمى ب "وعد العلامة"<sup>5</sup>، و هي يحمل المنافع التي يتوقعها المستهلك من تعامله مع العلامة التجارية، المنتج، موظفي المؤسسة.

- العلامة التجارية هي مجموعة من الادراكات (لأي شيء تراه، تسمعه، تقرأه، تشعر به، تفكر فيه .. الخ) حول المنتج، والخدمة.

- العلامة التجارية تأخذ تموقع في ذهن المستهلك قائم على الخبرات السابقة، و التوقعات المستقبلية.

<sup>1</sup> - Michael Ratier, L'image de marque à la frontière de nombreux concepts, cahier de recherche, Toulouse, France, N° 152, juillet 2003, pp: 12-13.

<sup>2</sup> - Tilde Heding, Charlotte F. Knudtzen, Mogens Bjerre, Brand Management Research: theory and practice Routledge, USA, 2009, pp: 29-207.

<sup>3</sup> - Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Marketing Management, 12<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, Paris, France 2006, P: 314.

<sup>4</sup> - Philip Kotler, Waldemar Pfoertsch, B2B brand management, Springer, Germany, 2006, p: 05.

<sup>5</sup> - منير نوري، التسويق " مدخل المعلومات والاستراتيجيات " ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007 ، ص: 175 .

- العلامة التجارية هي أجزاء من الخصائص، المنافع، المعتقدات و القيم المتميزة، تخفض من التعقيد، وتبسط عملية صنع القرار الشرائي للمستهلك.

-العلامة التجارية هي القيمة المضافة لاسم العلامة التي يراها السوق على شكل منافع.

وعليه نستخلص بأن العلامة التجارية هي الرابط بين المؤسسة و المستهلك، فمن وجهة نظر تسويقية هي الاسم و الشعار الذي تستخدمه المؤسسة للنشاط و التواصل مع السوق المستهدف، و التميز عن المنافسين. فنشاط المؤسسة في السوق يتطلب نطاق قانوني من جهة و حماية قانونية من جهة أخرى مما يجعلها تختار اسم و شعار تتميز به عن العلامات التجارية، بحيث لا بد أن يكون الاسم من الناحية التسويقية يتصف بما يلي<sup>1</sup>:

أ. عملي: اي سهل الحفظ و التذكر النطق بكل اللغات.

ب. ايجائي: أي يوحي بمعاني و معتقدات مفضلة لدى السوق المستهدف.

ج. يعكس التوقع: أي ان يساعد في بناء الصورة الذهنية وفق التوقع المرغوب مثل منتج "Bonjour" لعلامة Nestlé هو اسم يدل منطقيا على استهلاك المنتج في الصباح.

د. متاح: اي غير مستعمل من قبل.

وعليه يمكن القول بأن العلامة التجارية تستخدم كوسيلة تواصل مع المستهلكين من خلال اىصال القيمة له عن طريق الاستراتيجيات التسويقية مما يسمح بتكوين صورة للعلامة التجارية التي تشكل تموقع لها في ذهنه مقارنة بالمنافسين.

### 1-3-2. وظيفة العلامة التجارية: يمكن تحديد ثلاثة وظائف للعلامة التجارية تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

أ. الوظيفة التعاملية: بحيث تعتبر العلامة التجارية مهمة في تسهيل المعاملات التجارية، و هذا من خلال دعم القرار الشرائي للمستهلك قبل و وقت الشراء، إذ أن المستهلك عند قراءة او سماع اسم علامة تجارية معروفة يأتي على ذهنه المعلومات المتعلقة بالعلامة التجارية كالسعر، البلد المنشأ، الجودة، الخ. كل هذه المعلومات ستكون لدى المستهلك او يكتشفها عند الشراء و بالتالي ستسهل من اتخاذ القرار الشرائي عند تكرار الشراء في مراحل قادمة.

ب. الوظيفة العلائقية: هذه الوظيفة مرتبطة بالوظيفة السابقة، فهي تخفض من التوتر الناجم عن المخاطر التي يمكن أن يدركها ذهن المستهلك عند التعامل أو اقتناء المنتج من العلامة التجارية.

ج. الوظيفة الطموحية: و تتعلق هذه الوظيفة بروح و ذهن المستهلك، و هي الافكار و القيم (Values) التي تقدمها العلامة التجارية للمستهلك بشكل ابتكاري و متميز عن المنافسين و التي تفوق رغباته المحققة من استهلاك

<sup>1</sup> - Eric Vernet, l'essentiel du marketing, 2<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, Paris, France, 2001, p: 167.

<sup>2</sup> - Georges Lewi, Jérôme Lacoëuilhe, Branding management: La marque de l'idée à l'action, 3<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, France, 2012, pp: 28-46.

المنتج لتقدم قيمة اضافية قد تكون أخلاقية، ثقافية، اجتماعية .. الخ. فمثلا "الوظيفة الطموحية للعلامة Evian للمياه المعدنية هي أسلوب حياة الشباب لكل الأعمار و حتى للمسنين"<sup>1</sup>.

**1-3-1- أهمية العلامة التجارية:** من التحليل السابق، يمكن القول بأن أهمية العلامة التجارية تتمثل فيمايلي<sup>2</sup>:

- 1- حماية خصائص المنتج من التقليد، و ذلك بالتسجيل القانوني للعلامة.
- 2- العلامة التجارية تعتبر الأداة الاساسية لتمييز المنتجات المشابهة، و تسهيل عملية تعرف المستهلك على المنتج و الحصول عليه خاصة في المحلات التجارية الضخمة التي تتعدد فيه العلامات التجارية، و تمكن المستهلك من التعرف على مصدر و اصل المنتج حتى يتمكن من التواصل مع المؤسسة.
- 3- استخدام اسم العلامة يسهل الاتصالات التسويقية، و يرسخ العلامة التجارية في ذهن المستهلك و يساعده على اتخاذ القرار الشرائي لتمكينه من تذكرها.
- 4- خلق ولاء المستهلكين لمنتجات المؤسسة من خلال تكرار شراء نفس المنتج.
- 5- العلامة التجارية القوية تسمح بزيادة قيمة المنتج في نظر المستهلك<sup>3</sup>، و بالتالي تخفض من القوة التفاوضية للمستهلكين و حتى الموردون. كما أن العلامة المعروفة تشكل رأس مال للمؤسسات.

### المطلب الثاني: بناء العلامة التجارية من الهوية إلى التوقيع التنافسي.

تمتلك المؤسسة مجموعة من المعلومات المتعلقة بالعلامة التجارية و التي تتجسد في هويتها، بحيث تعمل المؤسسة على اىصال تلك المعلومات عبر الممارسات التسويقية الى المستهلكين، و هذا الاخير بدوره يكون صورة ذهنية حول العلامة التجارية حسب ادراكاته، و عند مقارنة تلك الصورة الذهنية ازاء المنافسين يتم تشكل توقع العلامة التجارية في ذهن المستهلك و الذبهاء<sup>4</sup> عليه تتحدد قوة العلامة التجارية.

### 1-2-3-1. هوية العلامة التجارية

أ. مفهوم هوية العلامة التجارية: تعتبر الهوية مصدر التوقيع التنافسي للعلامة التجارية، بحيث يمكن تعريفها بأنها "مجملة الخصائص المقدمة التي تجعل العلامة التجارية هي العلامة المبحوث عنها والمفضلة من طرف السوق المستهدف"<sup>4</sup> فالخصائص المقدمة على شكل رسالة يستقبلها السوق المستهدف ليشكل صورة ذهنية حول العلامة

<sup>1</sup> - Georges Lewi, Mémento pratique du branding: comment gérer une marque au quotidien, Pearson éducation, paris, France, 2006, p: 08.

<sup>2</sup> - بزقراي عبلة، قاسمي خضرة، دور رأس مال العلامة في تميز المؤسسة عن منافسيها، مداخلة دولية، الملتقى الدولي الخامس حول: راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص: 07-08. بالتصرف.

<sup>3</sup> - Georges Lewi, Jérôme Lacoeylle, op. cit, p: 26.

<sup>4</sup> - Ibid, p: 96.

التجارية، و تجعله يدفع سعر مرتفع عن المنافسين<sup>1</sup>.  
تعتبر الهوية والصورة وجهان لعملة واحدة<sup>2</sup>، الا أن الهوية تختلف عن صورة العلامة التجارية، فالأولى هي حقيقة المؤسسة التي ترى بها نفسها و ما تود أن يراها عليه السوق المستهدف، اما الثانية هي ما يراه السوق المستهدف عن العلامة التجارية وفق الرسالة التي استقبلها من المؤسسة (الصورة المدركة)، و التي على اساسها يتحدد تموقع العلامة التجارية مقارنة بالمنافسين.

ب. **أبعاد هوية العلامة التجارية:** تستمد هوية العلامة التجارية من هوية المؤسسة كما هو موضح في الشكل التالي:

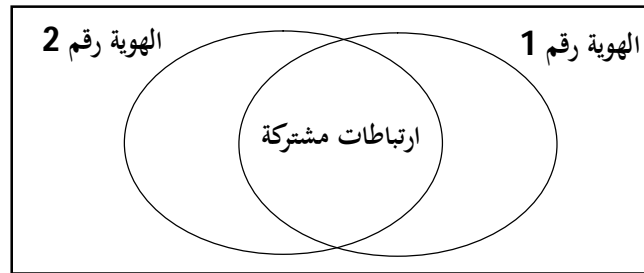
الشكل رقم (1-08): مصدر هوية العلامة التجارية.



Source: Tilde Heding & others, op. cit, p: 49.

لا تختلف هوية العلامة التجارية عن هوية المؤسسة الا في حالة امتلاك المؤسسة عدة علامات تجارية، أين يمكن أن تكون لهوية العلامة التجارية رسالة و رؤية مختلفة عن المؤسسة الأصلية. و بالتالي هويتها تكون متعددة Multiple Identities مما يتطلب توضيح رسالة، خصوصية، و وعد كل علامة تجارية<sup>3</sup>. الا أنه يمكن جمع الهوايا من خلال إيجاد نقاط مشتركة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-09): علامة تجارية متعددة الهوايا



Source: David A. Aaker, Building Strong Brands, the free press, New York, USA, 1996, p: 105.

و في اطار توضيح البنية لهوية العلامة التجارية، قدم المختصين العديد من الأبعاد تتضمن عناصر ملموسة و غير

<sup>1</sup> - Georges Lewi, Jérôme Lacoëuilhe, op. cit, p: 96.

<sup>2</sup> - فاتح مجاهدي، دراسة تأثير الاتجاهات نحو بلد منشأ المنتج و علامته التجارية على تقييم المستهلك الجزائري للمنتجات المحلية و الأجنبية- دراسة ميدانية للمنتجات الإلكترونية و المشروبات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير (منشورة)، جامعة الجزائر 3، 2010-2011، ص: 58.

<sup>3</sup> - Andrea Semrini, la marque une puissance fragile, Vuibert, Paris, France, 2005, p: 97.

ملموسة تعرض أهمها في الجدول التالي:

**الجدول رقم (I-04): أبعاد هوية العلامة التجارية وفق كل باحث.**

الابعد	الباحث
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نوع المنتج و خصائصه.</li> <li>- الجودة/ القيمة.</li> <li>- استخداماته.</li> <li>- المستخدمون.</li> <li>- بلد المنشأ.</li> </ul>	David A. Aaker
<ul style="list-style-type: none"> <li>- خصائص المؤسسة.</li> <li>- محلية أم عالمية.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- شخصية العلامة التجارية.</li> <li>- علاقة العلامة التجارية بالمستهلك.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الصورة المرئية و المستعارة.</li> <li>- ميراث العلامة التجارية.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الثقافة.</li> <li>- الشخصية.</li> <li>- صورة الذات.</li> </ul>	Jean-Noël Kapferer
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الجانب الملموس.</li> <li>- الإنعكاس.</li> <li>- العلاقة.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الشخصية/الصورة.</li> <li>- المصدر.</li> <li>- الوظائف.</li> <li>- الاختلافات.</li> </ul>	Leo Burnett
<ul style="list-style-type: none"> <li>- البعد المادي (المنتجات، الخدمات..).</li> <li>- البعد المكاني (محلي، عالمية..).</li> <li>- الوقت (هوية اليوم قد تتغير في الغد).</li> <li>- التموقع التنافسي.</li> <li>- العلاقات من المنظور الاجتماعي.</li> <li>- البعد القانوني. (الالتزام بمعايير الاعلان، معايير الحرفة، معايير المنتج، معايير العلامة التجارية، المعايير الثقافية و الاجتماعية).</li> </ul>	Marie-Claude Sicard
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المنتج و الخدمات.</li> <li>- العلاقة مع المستهلكين.</li> <li>- الدور الاجتماعي للعلامة: (القيمة المجتمعية، الالتزامات القانونية).</li> </ul>	Georges Lewi, Jérôme Lacoeuilhe

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على عدة مراجع تناولت أبعاد هوية العلامة التجارية.

نجد من خلال الجدول رقم (I-05) أن هوية العلامة التجارية تأخذ عدة أبعاد ملموسة و غير ملموسة ومنها ما

هو ضمني و ما هو ظاهري، كما أن هناك ما هو ثابت و ما هو متغير، و أيضا ما هو نفسي و ما هو سلوكي، كلها تمثل حقيقة العلامة التجارية و تخلق ديناميكية للعلامة التجارية.

وبالتالي، يمكن القول بأن هوية العلامة التجارية هي:

1- قصتها (ماضيها)،

2- رسالتها،

3- و رؤيتها المستقبلية.

تترجم الهوية على شكل سلوكيات تتعلق بالمنتجات و الخدمات، العلاقات، الاستراتيجيات، والرموز كالشعار واسم العلامة، السوق المستهدف، المنافسين المحتملين، المجتمع ككل. و ذلك ما يكسبها شخصيتها.

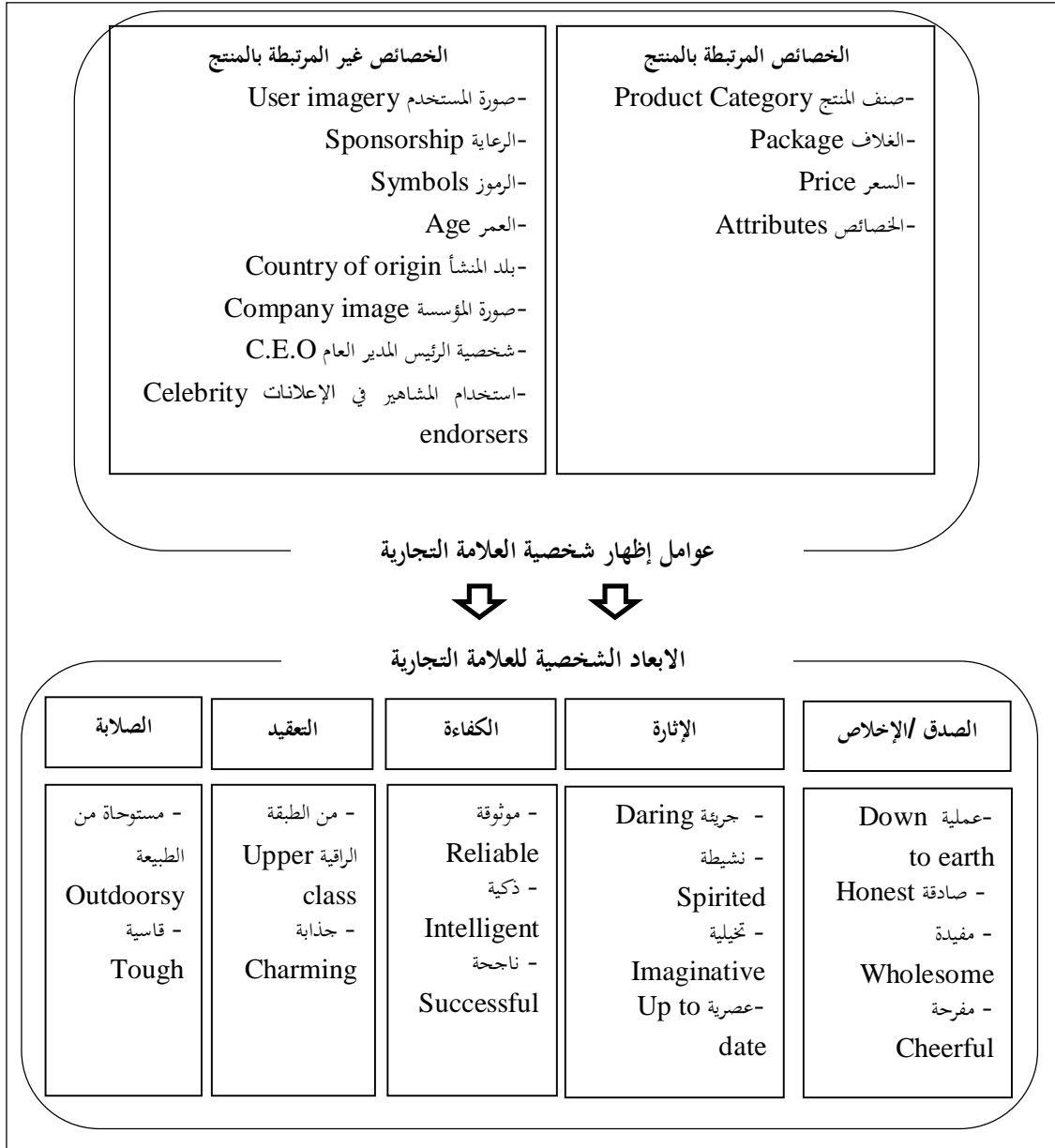
ج. **شخصية العلامة التجارية:** تظهر شخصية العلامة التجارية عن طريق تعاملاتها ونشاطاتها في السوق، بحيث تتمثل شخصية العلامة التجارية في ذلك الجانب الضمني Implicit Side للصورة المدركة للعلامة التجارية، و هو جزء شعوري غير عقلاي يربط الأفكار المعرفية بالأحاسيس و المشاعر بشكل ضمني.<sup>1</sup> وبعبارة أخرى هي مجموعة من الخصائص البشرية التي يربطها المستهلك بالعلامة التجارية في ذهنه مما يتيح للمؤسسة تمييز منتجاتها في السوق. و يوضح الشكل رقم (09-1) العوامل المستخدمة في إظهار شخصية العلامة التجارية ل David A. Aaker<sup>2</sup> سنة 1996، والابعاد الممكنة لإدراك المستهلكين لها ل Jennifer L. Aaker<sup>3</sup> سنة 1997.

<sup>1</sup> - فاتح مجاهدي، دراسة إدراك شخصية العلامة التجارية ENEI للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية من منظوري المؤسسة و المستهلك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، ص: 231.

<sup>2</sup> - David A. Aaker, Building strong brands, op. cit, 1996, p: 146.

<sup>3</sup> - Jennifer L Aaker, Dimensions of brand personality, Journal of Marketing Research, Vol 34, N° 3, 1997, p: 352.

الشكل رقم (10-1): عوامل إظهار شخصية العلامة التجارية و ابعاد ادراكها من طرف المستهلكين.



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على: David A. Aaker (1996)، و Jennifer L. Aaker (1997).

يتلقى المستهلك العديد من السلوكيات من طرف العلامة التجارية على شكل خصائص سواء متعلقة بالمنتج أو غير متعلقة به كما هو موضح في الشكل رقم (10-1)، بحيث يقوم المستهلك بإدراك هذه الخصائص و تكوين شخصية للعلامة التجارية، بحيث يمكن أن تتميز شخصية العلامة التجارية بأكثر من بعد واحد. و هذه العملية تتم قبل، أثناء، وبعد التعامل مع العلامة التجارية وفق مراحل اتخاذ القرار الشرائي.

فقبل التعامل مع العلامة يستقبل المستهلك الخصائص عبر مختلف الوسائل الاتصالية (الاتصالات التسويقية)،

يتكون لديه ادراك مبدئي حول شخصية العلامة التجارية، لكن بعد التعامل مع العلامة يدرك المستهلك الشخصية الحقيقية. وبالتالي يمكن القول بأن الشخصية هو البعد المحوري للمشكل للصورة الذهنية للعلامة التجارية.

وفي هذا الاطار، يجدر الاشارة بأن المستهلك المحتمل الحالي والمستقبلي و الذي يسمى بجيل (Z، α) على التوالي يعتبر مستهلك اجتماعي -الشكل رقم (11-1)-، اذ يتجه المجتمع الدولي أكثر فأكثر نحو مفاهيم التنمية المستدامة، مما جعل المؤسسات تتكيف مع هذا التغيير و تتوجه نحو نشاطات المسؤولية الاجتماعية كبعد جديد تحاول من خلاله إكساب علاماتها شخصية "المسؤولة" و هذه الاخيرة تأخذ عدة ابعاد مثل علامة ذات شخصية خيرية، وعلامة مسالمة للبيئة.

### الشكل رقم (11-1): تطور الأجيال و ملامح اهتماماتهم حسب سنة الميلاد

التنافس بجذب الاهتمام و التصميم		التنافس بالمسؤولية الاجتماعية و التواصل	
1945 1950 1955 1960 1965 1970 1975 1980 1985 1990 1995 2000 2005 2010 .... 2025			
<b>جيل Z</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-الاهتمام بالبيئية.</li> <li>-طفرة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال</li> <li>-مرونة التأقلم مع الثقافات.</li> <li>-اتصال دائم مع العالم.</li> </ul>	<b>جيل Y</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-نشوء التكنولوجيا الرقمية (البريد الإلكتروني، رسائل الهاتف، ..الخ).</li> <li>-التوجه الى خلق الولاء للعلامة التجارية.</li> </ul>
<b>جيل X</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-عدم اليقين الاقتصادي.</li> <li>-التوجه الى التكنولوجيا العالية (تلفاز، ألعاب الفيديو)</li> </ul>	<b>جيل α</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-تباطؤ اقتصادي.</li> <li>-التوجه نحو دهاء تكنولوجيا.</li> <li>-التجارة الالكترونية.</li> </ul>
<b>جيل الطفرة السكانية</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-تغيرات اجتماعية حول حقوق المرأة، السلام، ..الخ.</li> <li>-نزعة استهلاكية متنامية.</li> <li>-الإهتمام بالمنتجات المتميزة.</li> </ul>		

Source: Grail Research Report, Consumers of Tomorrow- Insights and Observations About Generation Z, Grail Research LLC, 2011, p: 03.

### 1-3-2-2. الصورة الذهنية للعلامة التجارية

تعتبر الصورة الذهنية مهمة في التأثير على سلوك الافراد اتجاه العلامة التجارية، اذ تساعد المستهلك على اتخاذ قرار الشراء فالصورة الذهنية للعلامة التجارية هو اساس بقائها.

أ. تعريف الصورة الذهنية للعلامة التجارية: لقد تعددت التعاريف التي اهتمت بالصورة الذهنية، فمفهوم الصورة في الميدان التسويقي تأخذ جذورها من مفهوم الصورة في ميدان علم النفس. وفق هذه الاخيرة تعرف الصورة على انها "إصرار انطباع حسي نتيجة اعادة نشاط الأنسجة العصبية المركزية"<sup>1</sup>. اي أن الصورة هي الانطباع الذي يكونه الفرد

<sup>1</sup> - Michael Ratier, L'image en marketing: Cadre théorique d'un concept multidimensionnel, cahier de recherche N° 152, Nov 2002, P: 01.



كاستجابة للتفاعل الحاصل بين المعلومات المخزنة في ذهنه والتأثيرات الجديدة حول موضوع ما. اما تسويقيا و التي يعطيها بعض الباحثين العرب مصطلح آخر هو "المكانة الذهنية" فقد عرفها Décaudin<sup>1</sup> على انها مجموعة من التمثيلات العقلية والعاطفية المرتبطة مع شخص أو مجموعة من الأشخاص نحو الشركة، أو العلامة التجارية، أو المنتج. في حين أن (S. Moriarty و G. Franzen)<sup>2</sup> يعرفانها على انها الادراكات العامة للعلامة التجارية في اذهان الأفراد.

اذن الصورة الذهنية للعلامة التجارية هي انطباع يكونه المستهلك نحو العلامة التجارية نتيجة الاستجابة لمجموعة من التأثيرات المتعلقة بجوانبه الخمس. فتحليل مفهوم الصورة الذهنية يتمحور حول مفاهيم الاتصال و بالتحديد عناصر الاتصال و هي كالتالي:

**1-المستقبل:** وهي المستهلك أو المجتمع ككل،

**2-الرسالة:** وتمثل في هوية العلامة التجارية،

**3-المرسل:** وهي العلامة التجارية،

**4-الوسيلة:** و تتعلق بأبعاد الهوية، عوامل اظهار الشخصية، والاتصالات التسويقية.

**ب. العوامل المؤثرة على الصورة الذهنية للعلامة التجارية:** ان استقبال الرسالة من طرف المستهلك لا يعني بالضرورة ادراكها بالطريقة التي ترغبها المؤسسة، ف تفسير أو بناء ادراك للرسالة الاعلانية أو المنتج لا يؤدي بالضرورة إلى تمثيل يتوافق مع الواقع<sup>3</sup>، فهناك مؤثرات داخلية و خارجية قد تشوش على الصورة الذهنية للعلامة التجارية نوضحها كالتالي:

**1- مؤثرات داخلية:** و هي مؤثرات ذهنية للفرد تتعلق بالذاكرة، و مؤثرات نفسية واجتماعية تتعلق بالشخصية والدين. و في هذا السياق يرى R. Ladwein<sup>4</sup> أن ما يؤثر على تفسير المعلومات المستقبلية هو المعارف، الانتباه، وخصائص الحالة مثل الالوان والصور المستخدمة في الاعلان.

**2- مؤثرات خارجية:** و هي المؤثرات البيئية، تتمثل أهمها فيما يلي:

**-الأزمات:** وهذا أيا كان نوعها (اقتصادية، اجتماعية، سياسية) فأزمة الجزائر- مصر انتقلت من مشكل بين الجماهير الرياضية الى ازمة سياسية التي أثرت على صورة علامة Djezzy المصرية لشبكة المحمول المتواجدة بالجزائر.

**-اتجاهات نحو البلد المنشأ:** و التي تتأثر بالعوامل السابقة، ويقصد بها اتجاهات المستهلك سواء نحو البلد نفسه، مثلا هناك اتجاهات حول منتجات بلد المانيا على انها ذات متانة و جودة، وايضا منتجات الصين على انها

<sup>1</sup> - Michael Ratier, L'image en marketing: Cadre théorique d'un concept multidimensionnel, op. cit, p: 03.

<sup>2</sup> - Giep Franzen, Sandra Moriarty, The Science and Art of Branding, M.E Sharpe, New York, USA, 2009, p: 19.

<sup>3</sup> - Richard Ladwein, Le comportement du consommateur et de l'acheteur, 2<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, France 2003, p: 127.

<sup>4</sup> - Ibid.

منخفضة النوعية. أو نحو بيئة البلد المنشأ مثلا بعد الأزمة التي أحدثتها الرسوم الكاريكاتيرية المسيئة لسيدنا محمد صلى الله عليه و سلم مع بلد "الدمرك" حين قام بعض التجار بمقاطعة المنتجات الدانماركية<sup>1</sup>.

وعليه يمكن أن تتغير الصورة الذهنية من منتج لآخر من نفس العلامة. فمثلا منتجات علامة Peugeot لصناعة و بيع السيارات لها صورة ذهنية جيدة بالسوق الجزائري لا سيما المتعلقة بخدمات ما بعد البيع، لكن السوق الجزائري يعرف أكثر من مصدر لمنتجاتها 'فرنسا، تركيا..'. فالمنتجات ذات المصدر الفرنسي هو المفضل للمستهلكين و الأكثر اقبالا.

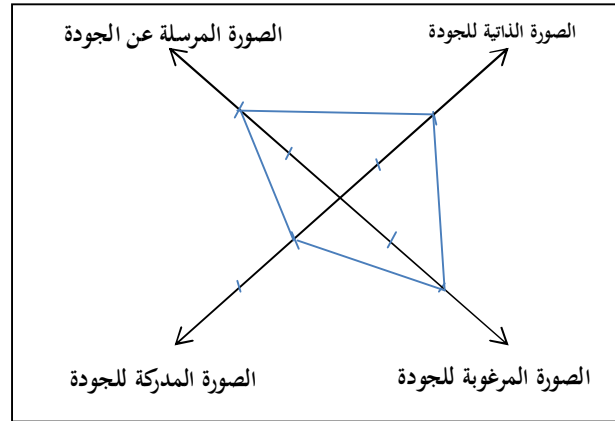
**- السمعة و الشهرة:** هذان المصطلحان نجدهما غالبا ما يلازمان بعضهما البعض في البحوث المتعلقة بالعلامة التجارية. لأنهما يمثلان رأس مال غير ملموس للعلامة التجارية. فالسمعة هي نتيجة لادراك المستهلكين للعلامة التجارية سواء ايجابية او سلبية، بحيث لا بد أن تكون السمعة طيبة بداية من داخل المؤسسة اي الجمهور الداخلي الممثل للعلامة (الموظفين و علاقتهم بالمؤسسة) ليتم نقلها الى الجمهور الخارجي (المستهلكين)، اما الشهرة هي "مؤشر لمعرفة و تذكر العلامة التجارية"<sup>2</sup>، و ذلك نتيجة اكتساب السمعة الجيدة والحفاظ عليها لفترة من الزمن لدرجة شهرة العلامة التجارية و تعتبر قيمة اضافية للجودة. مثلا علامة Skoda قبل 1991 كانت غير معروفة و غير مقبل عليها كثيرا، ما ان اشترتها علامة Volkswagen و مع مضاعفة الحملات الاعلانية أصبحت مشهورة خاصة بأوروبا الغربية وتمتلك نفس صفاتها، اي اكتسبت شخصيتها وشهرتها.

**ج. انواع الصورة الذهنية للعلامة التجارية:** تأخذ الصورة الذهنية للعلامة التجارية اربعة اوجه نستعرضها في الشكل رقم (1-12)، الذي يوضح مثال علامة تجارية تود ان توصل صورة ذهنية حول خاصية الجودة مضمونها العلامة ذات جودة عالية High quality.

<sup>1</sup> - فاتح مجاهدي، دراسة تأثير الاتجاهات نحو بلد منشأ المنتج و علامته التجارية على تقييم المستهلك الجزائري للمنتجات المحلية و الأجنبية - دراسة ميدانية للمنتجات الإلكترونية و المشروبات، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

<sup>2</sup> - Christian Michon, Le marketeur: fondement et nouveautés du marketing, 2<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, paris, France, 2006, p: 171.

## الشكل رقم (1-12): انواع الصورة الذهنية.



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على عدة مراجع.

نجد من خلال الشكل رقم (1-12) أن الصورة الذاتية للجودة و المرسلة هي نفسها ما ترغب العلامة أن يراها المستهلك، لكن هذا الأخير أدرك الجودة بمستوى أقل ليكون صورة ذهنية أقل من الصورة المرغوبة من العلامة. و يعود ذلك لأسباب عدة، منها أن تكون سمعة العلامة التجارية سيئة.

مثلا سنة 2009 بنك BNP Paribas واجهت أزمة تتمحور حول فساد العديد من المبادلات المالية بسبب مشكل تقني يخص الاعلام الآلي، سرعان ما انتقلت الأخبار خاصة بعد تداولها في وسائل الإعلام و الانترنت. في ذلك الوقت كل من كان يكتب كلمة BNP Paribas على مواقع البحث بالانترنت فتكون نتائج الصفحة الأولى تتحدث عن الأزمة، عدم رضا المستهلكين، و تعليقات التذمر. و بالتالي المستهلك الذي يتوجه الى الانترنت للحصول على معلومات حول العلامة BNP Paribas، فقد يكون صورة ذهنية على أنها علامة سيئة السمعة.

وبالتالي تنقسم الصورة الذهنية الى:

**1- الصورة الذاتية:** و هي احساس المؤسسة بنفسها.<sup>1</sup> و تمثل هوية و شخصية العلامة الحقيقية بالإضافة الى صورة الجمهور الداخلي (الموظفين) للعلامة التجارية.

**2- الصورة المرغوبة:** و هي الصورة التي ترغب العلامة التجارية ايصالها الى السوق المستهدف.<sup>2</sup> متمثلة في ترجمة لحقيقتها. و يعبر عنها عمليا بالتموقع المرغوب للعلامة التجارية.

**3- الصورة المرسلة:** وهي الصورة التي تمثلها العلامة التجارية للمستهلك من خلال سلوكياتها والمتعلقة

<sup>1</sup> - م.م أحمد جدعان حماد، دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز المكانة الذهنية للخدمات المصرفية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المصارف في مدينة تكريت، جامعة تكريت/ كلية الادارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد 09، العدد 29، 2013، ص: 109.

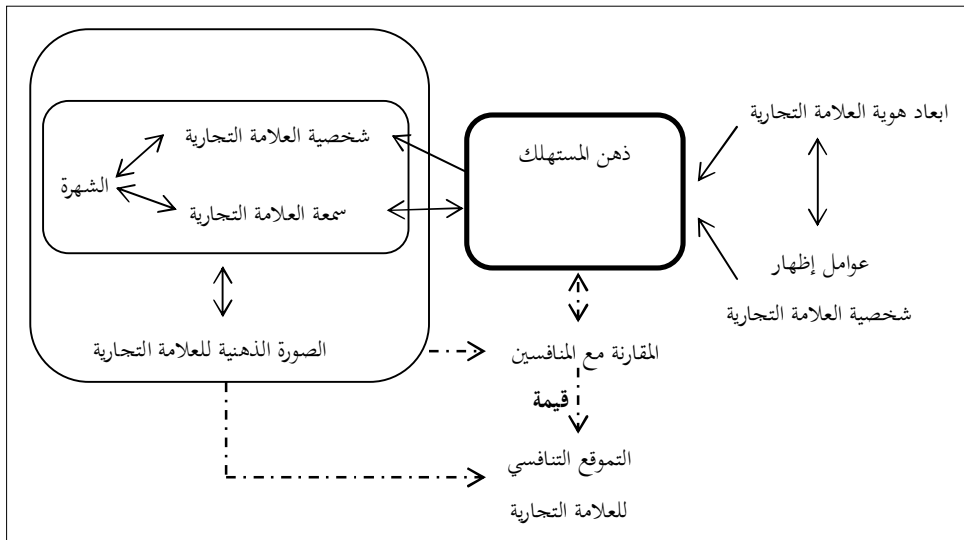
<sup>2</sup> - Michael Ratier, L'image en marketing: Cadre théorique d'un concept multidimensionnel, op. cit, p: 03.

بالاتصالات التسويقية، أبعاد هوية العلامة التجارية.

**4- الصورة المدركة:** هي التصورات و الاحاسيس (الانطباعات) التي يكونها المستهلك اتجاه العلامة التجارية نتيجة استقباله للرسالة من العلامة التجارية. بحيث تستخدم المؤسسة شفرة العلامة Brand code التي تعبر عن توقع العلامة<sup>1</sup>، و تمثل وسيلة عملية لإيصال وتشارك صورة واحدة بين جميع المستهلكين. حيث تعتمد شفرة العلامة على المنفعة، طريقة الاستخدام، التوقع، القيمة، الشعار Logo، و البطاقة البيانية Charte graphique.

إن تكوين صورة ذهنية مرغوبة للمستهلك لا يعني نجاح العلامة التجارية، فالمستهلك يقارن بين العلامات التجارية مما يحدد لكل علامة تجارية مكان بذهنه تسمى بالتوقع التنافسي للعلامة التجارية. و نوضح هذه العلاقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-13): علاقة الهوية، الصورة، و التوقع التنافسي للعلامة التجارية



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مراجع تحليل مفهوم الهوية، الشخصية و الصورة الذهنية للعلامة التجارية.

كما هو موضح في الشكل أعلاه، فإن المستهلك يقوم بادراك ابعاد هوية العلامة التجارية و عوامل إظهار شخصية العلامة التجارية، وعلى اساسها يتم تكوين في ذهنه شخصية و صورة ذهنية للعلامة التجارية تؤثر و تتأثر بشهرتها، وسمعتها. وعند مقارنة العلامة التجارية بالعلامات المنافسة، يتم تحديد توقع خاص لكل علامة تجارية في ذهنه على أساس انطباعه الذهني.

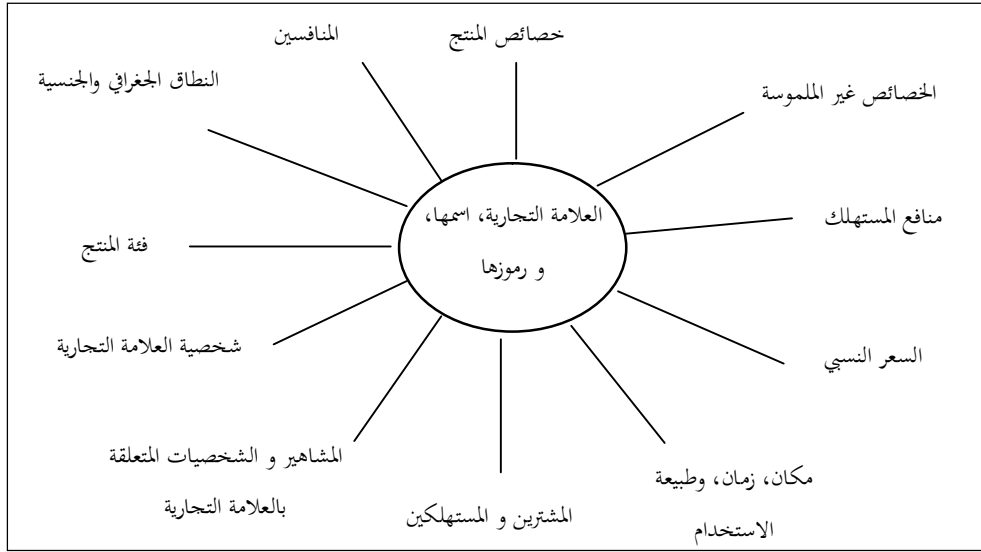
**د. ابعاد الصورة الذهنية:** ان كل ما يرتبط بالعلامة التجارية من قريب أو من بعيد يمكن ان يكون سمة تعكس

<sup>1</sup> - Agence Régionale de Développement Direction de la communication, Code de la marque de territoire, paris région source of inspiration, décembre 2013, p: 04. Disponible sur le site: [http://paris-region.projets.5emeg.com/sites/default/files/MarqPR\\_code291113\\_web.pdf](http://paris-region.projets.5emeg.com/sites/default/files/MarqPR_code291113_web.pdf)

الصورة الذهنية للعلامة التجارية<sup>1</sup>. و نجد في هذا الإطار عدة مساهمات لتحديد نموذج قياس الصورة الذهنية أهمها مساهمة David A. Aaker، مساهمة Kevin L. Keller، و مساهمة Michael Korchia.

**1. نموذج D. A. Aaker سنة 1991:** لقد حدد D. Aaker إحدى عشر (11) بعد للصورة الذهنية نوضحها في الشكل التالي:

**الشكل رقم (1-14): ابعاد الصورة الذهنية للعلامة التجارية**



Source: David A. Aaker, J. Lendrevie, Op. cit, p: 121. (بالتصرف)

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه بأن ابعاد الصورة الذهنية للعلامة التجارية تنطبق تقريبا على ابعاد هوية العلامة التجارية. و هذا منطقي لأن ما يكونه المستهلك من صورة ذهنية حول العلامة التجارية هو ما يدركه من هويتها. وبالتالي تكوين الصورة الذهنية يرتبط بما يلي:

- الخصائص الملموسة للمنتج: كالخصائص، و المتانة.. الخ.
- الخصائص غير الملموسة: كالسعر، و الخدمات الإضافية المصاحبة لعملية الشراء.
- منافع المستهلك: وهي مجمل المنافع التي يتحصل عليها المستهلك من العلامة التجارية.
- السعر النسبي: ويتشكل عبر مقارنة المستهلك لسعر العلامة التجارية بالمنافسين.
- سيناريو الشراء: وتعلق بمكان و زمان و طبيعة استخدام العلامة التجارية.

<sup>1</sup> - David A. Aaker, Jacques Lendrevie, le management du capital-marque: analyser, développer, et exploiter la valeur des marques, éditions Dalloz, Paris, France 1994, p: 116.

- **مستهلك/ او مشتري العلامة التجارية:** يختلف ادراك كل من المستهلك و مشتري العلامة التجارية بحيث يمكن للعلامة لتجارية بناء صورة ذهنية معينة و التموقع على اساس المشتري لأنه هو من يؤثر على المستهلك للعلامة التجارية.

- **المشاهير و الشخصيات:** و تتضمن مدى استخدام العلامة التجارية للمشاهير و الشخصيات التي تنتقل صورتهم الى صورة العلامة التجارية.

- **فئة المنتج:** والتي لها دور في بناء الصورة الذهنية و ذلك بنقل الصورة الذهنية للفئات المختلفة للمنتج الى صورة العلامة التجارية.

- **النطاق الجغرافي و الجنسية:** و تتعلق بالمقر الجغرافي و جنسية العلامة التجارية، حيث تنتقل صورة بلد المنشأ الى صورة العلامة التجارية.

- **شخصية العلامة التجارية:** يعد اسلوب الحياة التي تقدمه العلامة التجارية للمستهلك بعد مهم في تكوين الصورة الذهنية للعلامة التجارية.

- **المنافسة:** والتي تؤثر على العوامل السابقة المكونة للصورة الذهنية، عبر مقارنة الصورة الذهنية بالعلامات المنافسة و تشكيل توقعها.

2. **مساهمة K. L. Keller سنة 1993:** يرى K. L. Keller بأن الصورة الذهنية للعلامة التجارية عنصر من عناصر المعرفة بالعلامة التجارية Brand knowledge كما يوضحه الشكل رقم (1-15) و المتمثلة في:

- **الوعي بالعلامة التجارية Brand awareness:** و هي تدل على مدى تذكر Recall والتعرف Recognition على العلامة التجارية أثناء ظهورها أو التعامل مع هويتها. إذ يعكس هذا العنصر شهرة العلامة التجارية.

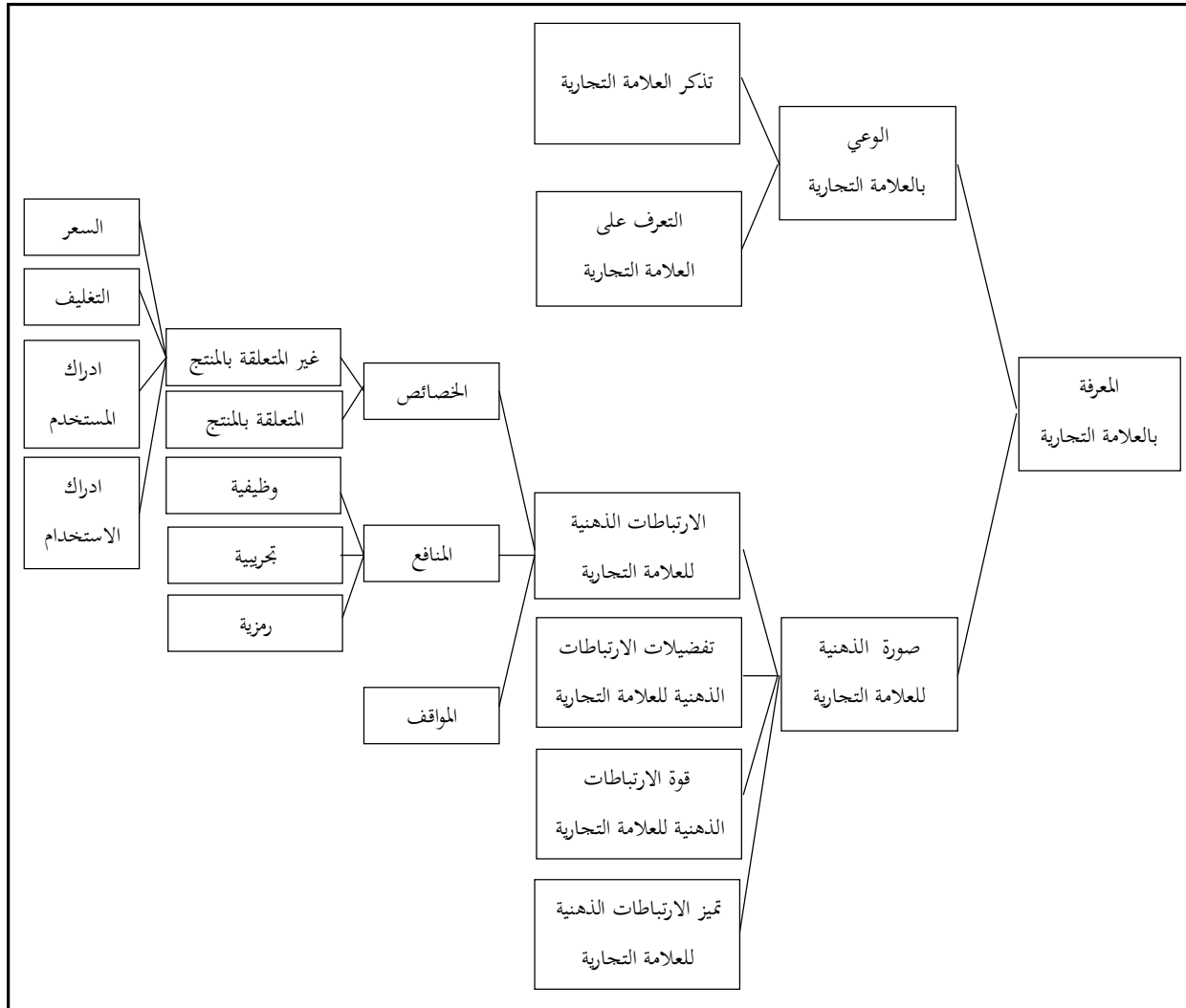
- **الصورة الذهنية Brand image:** و هي تقوم على الإدراك للارتباطات الذهنية للعلامة التجارية Brand association و التي تشكل عقدة Node تثبت في ذهن المستهلك و تساهم في التذكر و التعرف على العلامة التجارية عندما تتمتع بالترفضيل من طرف المستهلكين، القوة في التأثير على ذهن المستهلك الصورة الذهنية، والتميز عن المنافسين. حيث تتمثل تلك الارتباطات الذهنية في:

\* **الخصائص Attributes:** وتنقسم الى خصائص متعلقة بالمنتج التي تساهم في أداء المنتج. وخصائص غير متعلقة بالمنتج كالسعر، التصميم، الاستخدام، الخ.

\* **المنافع Benefits:** و هي تمثل القيمة التي يتحصل عليها المستهلك من الخصائص، و تنقسم الى منافع وظيفية **Functional benefits** تتعلق عادة بالخصائص المرتبطة بالمنتج، و منافع تجريبية **Experiential benefits** ترتبط بطبيعة شعور المستهلك أثناء استخدام المنتج و تتعلق كذلك بالخصائص المرتبطة بالمنتج، و منافع رمزية **Symbolic benefits** تتعلق بالحاجة العاطفية و تحقيق الذات و هي منافع غير مرتبطة بالمنتج.

\* **الموقف اتجاه العلامة التجارية Brand attitudes:** وهو معيار لقياس التقييم العام الذي يقدمه المستهلك للارتباطات الذهنية السابقة للعلامة التجارية و التي تحدد له موقف اتجاه العلامة التجارية.

الشكل رقم (1-15): أبعاد المعرفة بالعلامة التجارية وفق **K. L. Keller**.

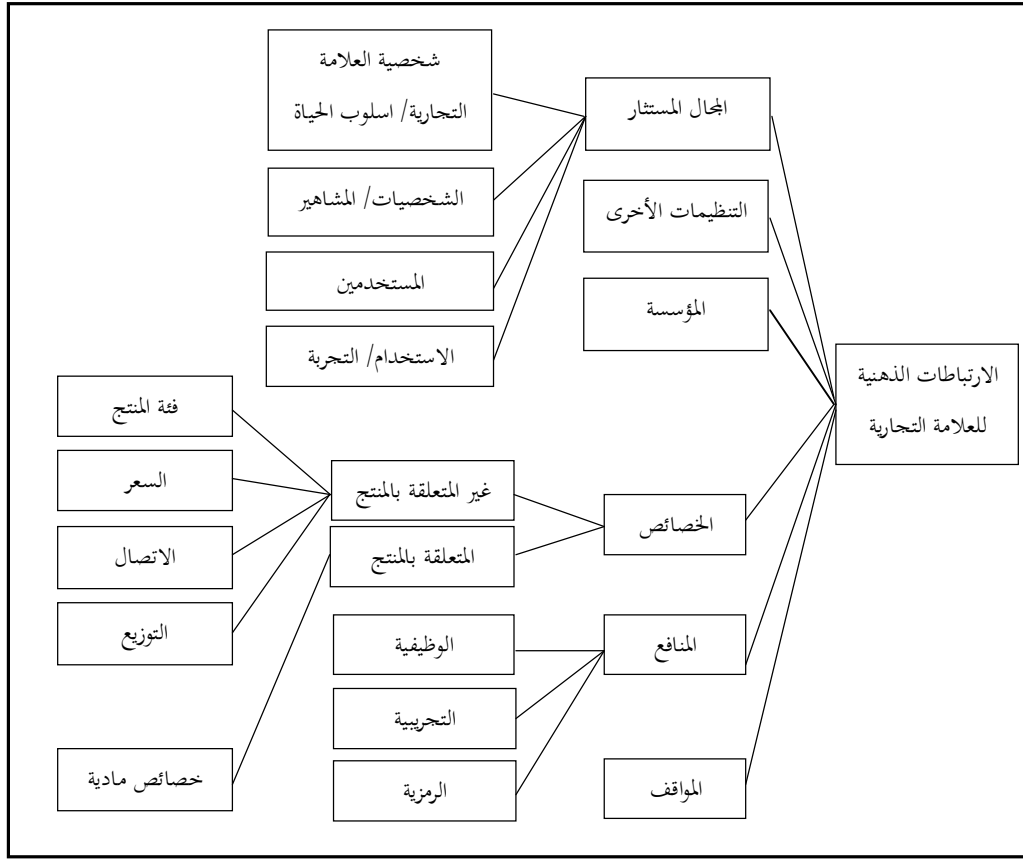


Source: Kevin Lane Keller , Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, Journal of Marketing Research, Vol 57, N° 01, 1993, p: 07.

3. **مساهمة Michael Korchia:** ان هذه المساهمة ما هي الا تطوير للنموذجين السابقين، و الذي اعتمد

عليهما M. Korchia في بناء نموذج الخاص لتحديد ابعاد الصورة الذهنية والمبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-16): نموذج Michael Korchia لأبعاد الصورة الذهنية



Source: Michael Korchia, **une nouvelle typologie de l'image de marque**, Actes du 16<sup>me</sup> congrès international de l'Association Française du Marketing, Montréal, Canada, Mai 2000, p: 16.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه بأن ابعاد الصورة الذهنية وفق نموذج M. Korchia ينقسم الى ستة (06) ابعاد عريضة استعان M. Korchia في ثلاثة منها بالارتباطات الذهنية الخاصة بـ K. L. Keller والمتمثلة في الخصائص، المنافع، و الموقف. الا أنه غير في مفهوم الخصائص غير المرتبطة بالمنتج معتبرا أنها تتكون من المزيج التسويقي، في حين أنه أضاف ثلاثة أبعاد أساسية أخرى منها ما هو مستوحى مما جاء في نموذج D. Aaker، وتمثل في:

- **المؤسسة:** الذي يعبر عن كل ما يرتبط بالمؤسسة المالكة للعلامة التجارية كالبلد الأصلي، استراتيجيتها، شهرتها باعتبار ان العلامة التجارية جزء من المؤسسة.

- **التنظيمات الأخرى:** وهي تتعلق بصلة العلامة التجارية مع الحكومة، ومع المنظمات غير الربحية ..الخ.

- **المجال المستثار:** و يتعلق بشخصية العلامة التجارية التي تمثل الصفات الانسانية المرتبطة بالعلامة التجارية



و اسلوب الحياة التي تعكسه العلامة التجارية. وكذلك المشاهير و التظاهرات التي يكون من خلالها المستهلك الصورة الذهنية بناءً على صورة الحدث أو النجم..الخ. و كذا طبيعة المستخدم التي تعبر عن الشريحة التي تتعامل معها العلامة التجارية. و أخيرا الاستخدام/ التجربة التي تعكس سيناريو الشراء.

بعد عرض النماذج الأساسية المحددة لأبعاد الصورة الذهنية، نستنتج بأن كل نموذج كان يبنى على اساس النموذج الذي سبقه و يعتبر مكمل له، ما يمكن اضافته كبعد لم تتطرق اليه المحاولات السابقة للباحثين هو بعد الصورة المنقولة Transmitted image. يقوم هذا البعد على مفهوم التعلم من تجارب المستهلكين الآخرين في ظل العلاقة بين مستهلك-مستهلك Consumer-Consumer Relationship التي اشار اليها K. L. Keller<sup>1</sup>.

بحيث تتعلق الصورة المنقولة بكيفية تأثير الصورة المدركة من مستهلكي العلامة التجارية على الصورة المدركة للمستهلك المحتمل، بحيث تساهم المعلومات التي يتحصل عليها المستهلك المحتمل عن طريق التسويق من الفم الى الأذن، الآراء على الانترنت، تجارب المستهلكين.. الخ في تكوين الصورة الذهنية له، وهبناءً على الصورة المدركة للعلامة التجارية من طرف الآخرين (مستهلكين حاليين، مستهلكين محرجين..)، فالمستهلك المحتمل الذي يتلقى صورة ايجابية حول العلامة التجارية من طرف آخر حتما سيكون له صورة ايجابية حولها، في حين أن تداول الصورة الذهنية السلبية بين الأفراد المستهلكين تعمل على بناء صورة ذهنية سلبية للمستهلكين المحتملين.

إن بناء علامة تجارية قوية يمكن ان تساعد في الوصول للسوق المستهدف، و هذا بالطريقة التي تخدم حاجياتهم، أذواقهم، توقعاتهم<sup>2</sup>. بحيث حدد كل من (Al Ries و Laura Ries)<sup>3</sup> اثنان وعشرون (22) قاعدة لبناء علامة تجارية قوية، منها ما يتعلق بالمنتج (كالجودة مثلا)، ومنها ما يتعلق بالعلامة التجارية (اسم العلامة مثلا)، ومنها ما يتعلق بالنشاط التسويقي للعلامة التجارية (الإعلان مثلا)، ومنها ما يتعلق بديناميكية العلامة التجارية (التماسك و التغير مثلا). و لتحقيق ذلك لابد من استراتيجية فعالة للعلامة التجارية محققة للقيمة و هو ما سيتم التطرق اليه في المطلب الموالي.

### المطلب الثالث: استراتيجيات العلامة التجارية.

سنتناول في هذا المطلب الخيارات الاستراتيجية للعلامة التجارية، و ذلك بعد استعراض مداخل التحليل الاستراتيجي للعلامة التجارية الذي يمكّن من تحديد وضعيتها من ناحية عدة أبعاد نوضحها في هذا المطلب.

<sup>1</sup> - Kevin Lane Keller, Building strong brands in a modern marketing communications Environment, Journal of Marketing Communications, Vol 15, N° 2-3, 2009, p: 152.

<sup>2</sup> - Han Yu, Fei Ouyang, Study on Brand Marketing Management in China Enterprises, Proceedings of the 2nd International Conference on Green Communications and Networks, Vol 5, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2013, p: 517.

<sup>3</sup> - Al Ries, Laura Ries, the 22 immutable laws of branding, vision marketing summaries, N° 231, Vision publishing, Australia, 1999, pp: 01-08.

**1-3-3-1. التحليل الاستراتيجي للعلامة التجارية:** قبل تحديد اي استراتيجية يقتضي تحليل استراتيجي، فالتحليل الاستراتيجي يبقى الاداة الوحيدة التي يجمع الباحثين على ضرورة اعتمادها بالأساس قبل بداية أي عملية تقييم<sup>1</sup>. بحيث تمتلك العلامة التجارية رأس مال يتكون من أصول، قوة، و قيمة العلامة التجارية.

أ. تحليل رأس مال العلامة التجارية: و التي حدد J. N. Kapferer مكوناتها كالتالي<sup>2</sup>:

**1. أصول العلامة التجارية:** هي مصدر التأثير للعلامة و تتكون من الوعي بالعلامة، الصورة، العلاقة مع المستهلكين، السمعة، الشخصية المدركة، القيمة المدركة، براءة الاختراع و الحقوق، Reflected Customer imagery، تفضيلات المستهلكين، و التعلق بالعلامة. كلها تعتبر مخرجات لهوية العلامة التجارية والتي يصعب قياسها باعتبارها شيء غير ملموس<sup>3</sup>.

**2. قوة العلامة التجارية:** وهي نتيجة لاستغلال الأصول في سوق و بيئة تنافسية معينة اي مخرجات أصول العلامة. و يحكم عليها بالمؤشرات السلوكية للتنافسية و تتمثل في الحصة السوقية، قيادة السوق، اختراق السوق، معدل النمو، معدل الولاء، السعر النسبي، نسبة المنتجات التي لا يمكن سحبها من السوق.

**3. قيمة العلامة التجارية:** وهي قدرة العلامة التجارية على تحقيق الارباح من اصولها.

**ب. تحديد وضع العلامة التجارية Brand status:** إن تحليل رأس مال العلامة التجارية ينتج عنه تحديد حالة العلامة التجارية في السوق من حيث الاصول، القوة، و قيمة العلامة. و هو ما يحدد المرحلة التي تكون عليها من منظور الحصة السوقية، المنظور الادراكي، المنظور العلائقي العاطفي، و الانتشاري.

**1. وضع العلامة التجارية من منظور الحصة السوقية:** و هو يدل على مدى قوة العلامة التجارية في السوق. قدم P. Kotler في هذا المجال أربعة أوضاع للعلامة التجارية وفق حصتها السوقية في السوق<sup>4</sup>:

- **الرائد Leader:** رائد السوق يمتلك الحصة السوقية الأكبر تصل الى 40%، وعادة تكون قادرة على تحديد قواعد السوق،<sup>5</sup> كقيادة التغييرات السعرية، تقديم المنتجات الجديدة، التغطية التوزيعية، و الكثافة الترويجية.

- **المتحدي Challenger:** ترتيب المتحدي من حيث التموقع التنافسي يكون عادة الثاني والثالث أو اقل من

<sup>1</sup>-مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الرأسمال غير المادي للمنظمات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، عدد: 05، 2008، 217.

<sup>2</sup> - Jean-Noel Kapferer, Les marques, Capital de l'entreprise: Créer et développer des marques fortes, 3<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, France, 1998, p: 14. (بالصرف)

<sup>3</sup> - Olga Bloch, Corporate Identity and Crisis Response Strategies: Challenges and Opportunities of Communication in Times of Crisis, Springer, Germany, 2014, p: 108.

<sup>4</sup> - Philip Kotler, Kevin Lane Keller, 12<sup>th</sup> edition, op. cit. pp: 299-309.

<sup>5</sup> - Colin Gilligan, Richard M.S. Wilson, op. cit. p: 456.

ذلك في الصناعات الواسع.<sup>1</sup> و هي علامة تكافح بقوة من أجل زيادة الحصة السوقية المتمثلة في 30% متحديا رائد السوق بهدف أخذ مكانه، أو تجنب الرائد و تحدي علامات المؤسسات الصغيرة الحجم و استغلال نقاط ضعفها لجعلها تخرج عن النشاط.

- **التابع Follower:** و الذي يحتل 20 % من السوق، حيث تفضل العديد من العلامات التعلم من تجربة الرائد والمتحدي في السوق، ثم تقليد منتجاتهم و برامجهم، و بأقل تكلفة. وبالتالي هدف هذا النوع من العلامات التجارية غالبا ليس مزاحمة الرائد و انما هدفها ربحي، و في المقابل يعد التابع الأكثر عرضة لمواجهة المتحدي.

- **المتخصص Nicher:** و الذي يحتل حصة سوقية قدرها 10 %، فالعلامات التجارية المتخصصة تستهدف أقسام صغيرة من الأسواق Niche. و عادة تكون هذه العلامات لمؤسسات صغيرة تتجنب مواجهة المؤسسات الكبيرة إذ تحاول أن تكون رائدة في تلك الاقسام الصغيرة التي لا تثير اهتمام المؤسسات الكبيرة.

**2. وضع العلامة التجارية من المنظور الإدراكي:** من المنظور الادراكي اي من حيث الصورة الذهنية و درجة ارتباط العلامة بالمنتج فهي تمر بعدة مراحل كالتالي<sup>2</sup>:

- **مرحلة النشوء:** و هي المرحلة الاولى التي تقدم فيها العلامة التجارية من خلال منتج موجه للمجموعة الاولى من المستهلكين. و نجاح العلامة التجارية في هذه المرحلة مرتبط بنجاح المنتج بتحقيق المبيعات.

- **مرحلة الانفصال:** يصبح المنتج في هذه المرحلة إلا وسيلة للاتصال، اما العلامة التجارية هي موضوع الاتصال بحيث تتضمن الرسالة الاتصالية شخصية و قيمة العلامة حتى يصبح المستهلك يدرك تلك القيم. وبالتالي يمكن توسيع العلامة من حيث تشكيلة منتجاتها و اكتساب مستهلكين جدد، مع ممارسة اتصالات تسويقية لتأكيد حضور العلامة التجارية.

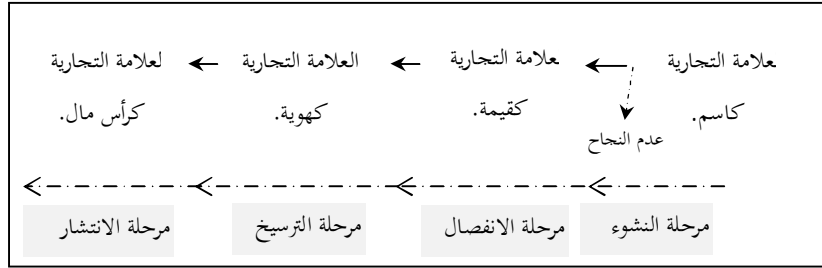
- **مرحلة الترسيع:** و هي المرحلة التي تصبح للعلامة التجارية مستقرة و ذات نطاق Territoire يمكن من خلاله ممارسة اتصالاتها لإدراك الهوية من طرف المستهلكين على شكل صورة ذهنية. و بالتالي ترسيخ الصورة الذهنية للعلامة التجارية.

- **مرحلة الانتشار:** في هذه المرحلة تكون العلامة التجارية قد امتلكت شهرة، سمعة، صورة ذهنية مدركة جيدة (اي مرغوبة من المؤسسة) من طرف المستهلكين، مما يشكل لها رأس مال لها.

<sup>1</sup> - Philip Kotler, G. Armstrong, op. cit, pp: 241-242.

<sup>2</sup> -Christian Michon, op. cit, pp: 169-171.

الشكل رقم (1-17): دورة حياة العلامة التجارية من المنظور الإدراكي

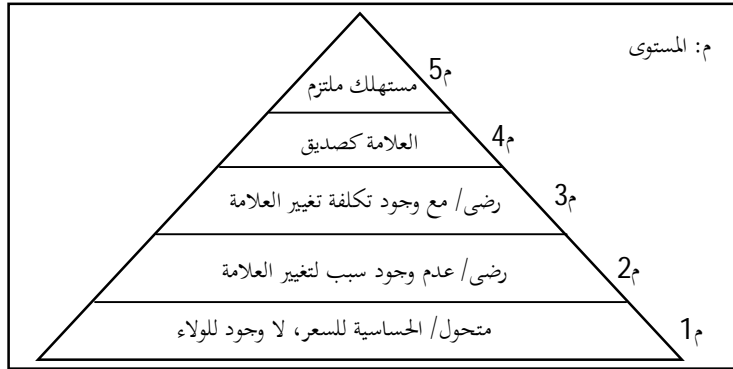


المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على ما جاء في: (Christian Michon, 2000).

3. وضع العلامة التجارية المنظور العائقي العاطفي: يتم تقييم وضع العلامة التجارية وفق هذا المنظور من خلال تقييم العلاقة بينها و بين المستهلكين من حيث مدى ولائهم، حيث يعرف Oliver<sup>1</sup> الولاء على انه "التزام شديد لإعادة الشراء او التعامل مع العلامة التجارية باستمرار في المستقبل، و هذا من رغم الجهود التسويقية و التأثيرات الدافعة للتحويل الى علامة أخرى". و مصدر هذا الالتزام هو الثقة Trust، و التعلق Attachement الناتجان عن الرضا المستمر للمستهلك نحو القيمة التي تقدمها العلامة التجارية مولدة الشغف Passion، النزوع Affection، و الصلة بالعلامة التجارية Brand Connection<sup>2</sup>.

ويمكن القول بأن علاقة المستهلك بالعلامة التجارية يحكمها العقل و العاطفة، و عليه يمكن أن يكون الولاء عقلائي أو عاطفي. إذ حدد D. Aaker خمسة مستويات للولاء كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-18): هرم الولاء.



Source: David A. Aaker, Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name, The free press, New York, USA, 1991, p: 46.

- المستوى الأول: و هو المستوى القاعدي للولاء و الذي تكون فيه العلامة التجارية تتلقى عدم المبالاة من

<sup>1</sup> - Shun Yin Lam, Venkatesh Shankar, Asymmetries in the Effects of Drivers of Brand Loyalty Between Early and Late Adopters and Across Technology Generations, Journal of Interactive Marketing N° 28, Elsevier, 2014, p: 28.

<sup>2</sup> - Lucia Malär, Harley Krohmer, Wayne D. Hoyer, Bettina Nyffenegger, Emotional Brand Attachment and Brand Personality: The Relative Importance of the Actual and the Ideal Self, Journal of Marketing, Vol 75, N° 04, 2011, pp: 35 -52.

المستهلكين، بحيث لا تلعب العلامة دور مهم في اتخاذ القرار الشرائي بالنسبة للمستهلك. ويسمى هذا الأخير في هذه الحالة بالمتحول أو مشتري السعر (اي أكثر حساسية للسعر).

- **المستوى الثاني:** و الذي تحظى فيه العلامة التجارية برضا أو على الأقل لا تحظى بالاستياء من المستهلك تجعل له سبب لتغيير العلامة. و قد يكون المستهلك في هذا المستوى من الولاء متعلق بأحد رجال البيع ففي حالة انتقاله يتوقف المستهلك عن التعامل مع العلامة<sup>1</sup>. و بالتالي تعتبر العلامات التجارية من هذا المستوى الأكثر عرضة للمنافسين من حيث استلاء الحصة السوقية في حالة عرضهم قيمة مضافة.

- **المستوى الثالث:** العلامة التجارية في هذا المستوى تحظى بإعجاب من المستهلكين، لكن تكلفة التحول Switching costs كتكلفة الوقت و المال الناتجة عن تغييرهم للعلامة تعد سببا كافيا لعدم تحولهم الى علامة أخرى. ويسمى هذا النوع من المستهلكين بالحاسب Calculating<sup>2</sup>، لهذا العلامات التجارية تحاول دائما من خلال استراتيجياتها تعظيم تكلفة التحول.

- **المستوى الرابع:** في هذا المستوى نجد أن العلامة التجارية تحظى بإعجاب كبير من المستهلكين، هذا الإعجاب مرتبط برمز العلامة، أو جودة مدركة عالية، خبرتها في السوق، و حسب D. Aaker أحيانا لا يمكن تحديد السبب حتى من المستهلك إذا كانت العلاقة طويلة لأنه تعلق عاطفي غير عقلائي<sup>3</sup>. ولهذا تقوم العلامات التجارية بإنشاء وتنمية علاقات طويلة الأجل مع المستهلكين لخلق قوة الصداقة بينها والمستهلكين منبعها العاطفة Emotion.

- **المستوى الخامس:** هنا الاستخدام و التعامل مع العلامة التجارية يراه المستهلكين فخر لهم. بحيث ينصح المستهلكين آخريين بالعلامة التجارية، فالالتزام ليس بالتعامل فقط مع العلامة و انما الالتزام بالتأثير على الآخرين ايضا.

**4. وضع العلامة التجارية من المنظور الانتشاري:** يتم تحديد وضع العلامة التجارية وفق هذا المنظور من ناحية الوعي Awareness بالعلامة التجارية و تعتبر الشهرة مرآة الوعي بالعلامة بالسوق. فالشهرة لها ثلاثة مستويات هي كالتالي<sup>4</sup>:

- **الادراك المساعد:** و هي نسبة المستهلكين الذين لا يتذكرون العلامة التجارية من جراء ذكر قطاع او صنف من المنتجات الا بعد تقديم لهم قائمة من العلامات. أما اذا لم يتم التعرف على العلامة التجارية من رغم ذلك فتعتبر علامة غير معروفة.

<sup>1</sup> - Philip Malaval, Strategy and Management of Industrial Brands: Business to Business Products and services, second printing, Kluwer academic publishers, USA, 2004, p: 97.

<sup>2</sup> - Ibid, p: 97.

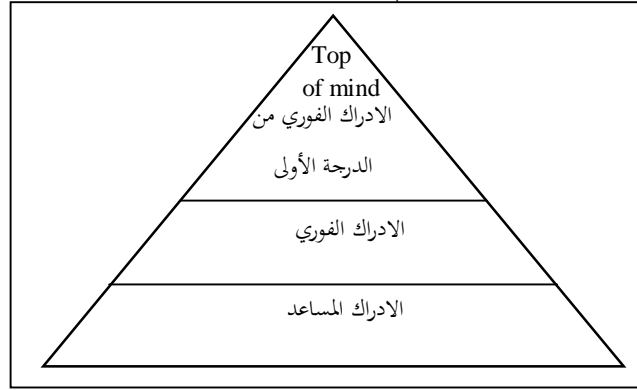
<sup>3</sup> - Ibid.

<sup>4</sup> - Christian Michon, op. cit, pp: 172.

- الإدراك الفوري: و هي نسبة المستهلكين الذين يتذكرون العلامة التجارية بصفة فورية دون تقديم لهم قائمة من العلامات التجارية.

- الإدراك الفوري من الدرجة الأولى: و هو أن يتذكر المستهلك العلامة التجارية فوراً في المرتبة الأولى.

الشكل رقم (1-19): مستويات الشهرة.



Source: Christian Michon, op. cit, pp: 172.

ج. دورة حياة العلامة التجارية: تمر العلامة التجارية بعدة مراحل للوصول الى الريادة السوقية، والشكل رقم (1-22) يبين مختلف مراحل دورة حياة العلامة التجارية، و التي تأخذ بعين الاعتبار كل المعايير المستخدمة سابقاً في تحديد وضع العلامة التجارية من منظور الحصة السوقية، الإدراكي، العلائقي العاطفي، والانتشاري.

الشكل رقم (1-20): دورة حياة العلامة التجارية.

التقديم	التأكيد	التوطيد	الانتشار	تموقع ريادي
علامة جديدة	علامة مع مبيعات محتملة	علامة معروفة	العلامة في توسع	علامة مرجعية
علامة دون مبيعات محتملة			العلامة تعرضت للأزمة	العلامة في انحدار
تعزير التموقع	انشاء نطاق للعلامة	اكتساب حصة سوقية	تجديد المزيج التسويقي	انتشار دائم بالسوق المحتمل

Source: Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, marketing stratégique et opérationnel (du marketing à l'orientation-marché), 7<sup>ème</sup> édition, Dunod, 2008, p: 409.

يوضح الشكل السابق مراحل دورة حياة العلامة التجارية و التي نشرها فيما يلي:

**1- مرحلة التقديم:** في هذه المرحلة تكون العلامة التجارية جديدة في السوق لا تملك حصة سوقية، إذ تركز جهودها على تعزيز تموقعها، وذلك عبر الاستراتيجيات التسويقية.

**2- مرحلة التأكيد:** في هذه المرحلة تكون العلامة التجارية تواجه احتمالية توسعها من حيث كسب المزيد من الاسواق المحتملة، او انحدارها. و بالتالي على المؤسسة تركيز جهودها على انشاء نطاق Territory للعلامة التجارية الذي يتكون من جميع العناصر المكونة للعلامة التجارية كالشخصية، الهوية .. الخ، و ذلك لاكتساب الحصة السوقية و المحافظة عليها.

**3- مرحلة التوطيد:** العلامات المعروفة عليها اثبات طموحاتها المحلية و العالمية، توضيح خصوصيتها، تحسين التوزيع .. الخ، و هذا بهدف زيادة حصتها السوقية.

**4- مرحلة الانتشار:** وهذا بفضل التحديثات على مستوى التسويق العملي و التكيف مع تغيرات السوق. بحيث تتوسع العلامة التجارية أو تنحدر لعدم قدرتها على التكيف، في حين تنصدم أخرى وتدهور بسرعة.

**5- مرحلة التموقع الريادي:** العلامة في هذه المرحلة تصبح مكتسبة الخبرة، معروفة، تحتل تموقع خاص ومرجعي مقارنة مع المنافسين في ذهن المستهلكين. و مع ذلك تبقى العلامة التجارية مهددة بالانحدار.

يجد بالإشارة أنه من اجل انتقال العلامة من مرحلة لأخرى، و بلوغ المرحلة التي تصبح فيها العلامة التجارية ذات تموقع تنافسي قوي ومرجعي في السوق، على المؤسسة أن تطبق استراتيجيات تسويقية لتحسين التموقع التنافسي لعلامتها التجارية و الذي سيتم التطرق اليه في الفصل الثالث.

**1-3-3-2. الخيارات الاستراتيجية للعلامة التجارية:** تعتبر استراتيجيات العلامة التجارية احدى المداخل التي تعتمد عليها المؤسسة لتطوير علاماتها التجارية. ويمكن التمييز بين استراتيجيات التطوير التي تتضمن التطوير الداخلي، و التطوير الخارجي، و استراتيجيات تسيير محفظة العلامات التجارية.

أ. استراتيجيات تطوير العلامة التجارية:

**1. استراتيجيات التطوير الداخلي:** يرى P. Kotler أن للمؤسسة اربعة خيارات استراتيجية توسيعية لتطوير العلامة التجارية نوضحها في الشكل التالي:

## الشكل رقم (1-21): استراتيجيات تطوير العلامة التجارية.

		مجموعة المنتج	
		حالي	جديد
اسم العلامة التجارية	حالي	توسيع الخط	توسيع العلامة
	جديد	علامات متعددة	علامات جديدة

Source: Philip Kotler, Gary Armstrong, op. cit, p: 250.

يوضح الشكل أعلاه استراتيجيات تطوير العلامة التجارية و التي نشرحها فيما يلي:

- **توسيع الخط:** و هو يتعلق بتوسيع العلامة التجارية من خلال تقديم نفس المنتج الحالي بحجم مختلف، لون مختلف، نكهة مختلفة.. الخ.

- **توسيع العلامة:** و هي توسيع العلامة التجارية الحالية بتقديم منتج معدل أو جديد يختلف عن المجموعة الحالية. و هي تعتبر استراتيجية مفيدة في تخفيض تكاليف بناء علامة جديدة، حيث يتم قبول المنتج بسرعة من السوق المستهدف نظرا لتعرفهم على مصدر المنتج. و في نفس الوقت لهذه الاستراتيجية مخاطر على تشويش صورة العلامة التجارية في ذهن المستهلك، فعدم نجاح المنتج الجديد قد يؤثر على منتجات أخرى تحمل نفس اسم العلامة التجارية.

- **العلامات المتعددة:** و هي ان تستخدم المؤسسة اسماء علامات متعددة لمجموعة منتجاتها الحالية، وهدفها هو تلبية حاجات أقسام السوق المختلف بتقديم علامة لكل قسم، و تتموقع كل منها في ذهن المستهلك بطريقة مختلفة عن الأخرى. فمثلا علامة Volkswagen لديها ثماني علامات تجارية كل علامة تستهدف قسم سوقي معين و تتموقع به، نأخذ علامتين كمثال وفق ما يلي:

\* **تموقع علامة Skoda:** سيارات ذات جودة و باقل تكلفة تستهدف ذوي الدخل المتوسط،

\* **تموقع علامة Lamborghini:** سيارات سريعة، ذات جودة عالية و سعر عال تستهدف الرياضيين.

نفس الشيء بالنسبة للعلامة Al Jazeera التي اضافت اسم جديد للقنوات الحالية (الرياضية) علامة beIN، واحتفظت باسم "الجزيرة" للقنوات الاخبارية و الوثائقية.



- **علامات جديدة:** هذه الاستراتيجية تتخذها المؤسسة عندما تنخفض قوة علامتها الحالية، أو عندما تود انتاج مجموعة جديدة من المنتجات مختلفة لا تتلاءم مع العلامة التجارية الحالية، (مثلا انتاج شاحنات تأخذ اسم علامة مختلف عن علامة انتاج السيارات).

**2. استراتيجيات التطوير الخارجي:** يمكن توسيع العلامة التجارية من خارج المؤسسة عن طريق التحالفات الاستراتيجية من خلال الاستراتيجيات التالية:

- **الترخيص Licensing:** و يعنى بهذه الاستراتيجية أن ترخص المؤسسة استخدام اسم العلامة التجارية في منتجات مؤسسة أخرى<sup>1</sup>، و التي تتخذ في حالة رغبة المؤسسة لمرحلة استهداف قسم سوق معين. مثلا علامة Rovio للألعاب الفيديو، رخصت اسم علامة لعبة الفيديو Angry birds باستخدامها في العديد من المنتجات لعلامات أخرى من بينها علامة Colgate لمعجون الاسنان حيث انتجت هذه الأخيرة منتجات تحمل اسم وشخصيات اللعبة الخاصة بعلامة Angry birds لاستهداف الأطفال. حيث تتعدد انواع التراخيص حسب هدف الترخيص و يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (I-05): انواع التراخيص للعلامة التجارية

الرياضة Sports	حقوق النشر Copyright	التكنولوجيا Technology	التصميم و الفن Design and Art	الخصائص أو الرموز/ الشهرة Character/ Celebrity	الترخيص
الترخيص باستخدام اسم علامة تجارية في البطولات والافراد الرياضيين.	ترخيص توزيع فلم سينمائي / وثائقي على أقراص CD-ROOM.	الترخيص باستخدام تكنولوجيا التصنيع لعلامة تجارية أخرى.	ترخيص تصميم ملابس علامة Zara لعلامات أخرى.	شخصيات لعبة Angry birds في معجون الاسنان لعلامة Colgate.	المثال

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على العديد من المراجع.

- **الامتياز Franchising:** تطبق هذه الاستراتيجية على شكل منح حق استخدام اسم العلامة التجارية لمؤسسة أخرى و هي تختلف عن الترخيص، اذ أن الترخيص هو منح حق استخدام اسم العلامة التجارية فقط، و انما الامتياز هو الترخيص باستخدام اسم العلامة التجارية بالإضافة الى استمرار العلاقة التي يوفرها حق الامتياز للمستفيد منه بالحصول على المساعدة التنظيمية، التسويقية، و الإدارية من المانح للامتياز<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - Philip Kotler, Kevin Lane Keller, 14<sup>th</sup> edition, op. cit, p: 261.

<sup>2</sup> - Mahmood A. Khan, Restaurant Franchising: Concepts, Regulations and Practices, 3<sup>th</sup> edition, apple academic press, Canada, 2014, pp: 02-03.

- العلامات التجارية المشتركة **Co-branding**: و تسمى ايضا بتجميع العلامات التجارية Brand bundling أو شراكة العلامة التجارية Brand partnership. و التي يعنى بها استخدام اسم علامتين أو أكثر في منتج (أو خدمة) واحد.<sup>1</sup> حيث يمكن تطبيق هذه الاستراتيجية بدمج علامتين من نفس المؤسسة Same-Company Co-branding، أو من منطمتين مختلفتين كمشروع مشترك للعلامة التجارية Joint-Venture Co-branding، كما يمكن تطبيقها على شكل رعاية مشتركة للعلامات التجارية Multiple-Sponsor Co-branding كتقدم منتج باسم علامة جديدة من خلال اشتراك علامتين تجاريتين أو أكثر، أو من خلال تطبيق Co-branding عن طريق دمج علامتين أو أكثر تحت اسم علامة المجموعة "المظلة" مع الاحتفاظ بنفس اسم العلامة لكل منها، و تطبق خاصة على علامات بيع التجزئة التي تعمل بنفس المكان من أجل توسيع فضاء البيع و الربح.<sup>2</sup>

ان لكل استراتيجية تطوير للعلامة التجارية اما بالتوسيع الداخلي أو الخارجي (التحالفات) لها سلبيات/ مخاطر وإيجابيات نعرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-06): ايجابيات و سلبيات التوسيع الداخلي و الخارجي للعلامة التجارية.

السلبيات	الاييجابيات	الاستراتيجية
خطر عدم القدرة على اىصال خصوصية المنتج الجديد لارتباطه بخصوصية العلامة الأم.	- اكتساب المنتج صورة العلامة وشهرتها. - ثقة و ولاء المستهلك. - اتصالات فعالة. - سهولة تموقعه.	التوسيع الداخلي
- تشوش صورة العلامة التجارية. - تحمل جميع الخبرات السلبية لمجموعة المنتجات التي تغطيها العلامة الام.	- زيادة الوضوح و الشهرة للعلامة. - تطور القيم (valeurs) المرتبطة للعلامة التجارية.	التوسيع الخارجي (التحالفات)
- خطر استلاء و اكتساب حصة سوقية لمنتج (Cannibalisation) على حساب منتج آخر لأحد الشركاء. - طول عقود التحالفات ما يؤثر على الاستقلالية للشركين.	- الوصول السريع للأسواق الجديدة. - تخفيض وقت اختراق المنتج الجديد للسوق. - تطويق ممكن للمنافس. - التحالف مع علامة رائدة يسمح بزيادة شهرة العلامة المشتركة و العلامة الأم. - انخفاض تكاليف تقدم المنتج الجديد. - تقاسم تكاليف الاتصالات التسويقية.	التوسيع الخارجي (التحالفات)

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على:

-Jean-Pierre Bernadet, Antoine Bouchez, Stéphane Pihier, Précis de marketing, 1<sup>ère</sup> édition, Nathan, Paris, France, 1996, p: 71.

-Daniel Durafour, marketing et action commercial, Dunod, France, 2000, p: 136.

<sup>1</sup> - Philip Kotler, Gary Armstrong, op. cit, p: 249.

<sup>2</sup> - Philip Kotler, Kevin Lane Keller, 14<sup>th</sup> edition, op. cit, p: 244.(بالتصرف)

ب. استراتيجيات تسيير محفظة العلامات التجارية: على ضوء بناء و اختيار استراتيجيات تطوير العلامة التجارية، تتشكل للمؤسسة محفظة العلامات التجارية Brands portfolio و هي الطريقة التي تبنى و تطور بها العلامة التجارية و التي يمكن ان تأخذ عدة أوضاع Positions في هيكل محفظة العلامة التجارية\* - الشكل رقم (1-22)-، فوفق ذلك الهيكل تتحدد العلاقة بين العلامات التجارية فيما بينها وبين العلامات التجارية و المنتجات للمؤسسة. الا أن المستهلك يرى العلامة التجارية بطريقة مغايرة عن نظرة المؤسسة لها، مما يتطلب الأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر المستهلك للعلامة التجارية عند اعداد استراتيجية تسيير محفظة العلامات التجارية.

1. استراتيجيات تسيير محفظة العلامات التجارية: يمكن بناء هيكل محفظة العلامات التجارية وفق ما يبينه

الشكل التالي:

الشكل رقم (1-22): هيكل محفظة العلامات التجارية للعلامة PSA\* بالجزائر سنة 2014

العلامة المظلة	العلامة الكفيلة	العلامة التشكيلية	العلامة الخط	العلامة المنتج
PSA	PEUGEOT CITROEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ C3</li> <li>→ C4</li> <li>→ C5</li> <li>→ C-ELYSEE</li> <li>→ NEMO</li> <li>→ BERLINGO</li> <li>→ JUMPY</li> <li>→ JUMPER</li> <li>→ DS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ AIRCROSS</li> <li>→ PICASSO</li> <li>→ CACTUS</li> <li>→ C4 Compacte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ COLLECTION</li> <li>→ EXCLUSIVE</li> <li>→ SEDUCTION</li> <li>→ VITAMINE</li> </ul>

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على الموقع الرسمي لعلامة Citroën ([www.citroen.dz](http://www.citroen.dz))

يوضح الجدول أعلاه هيكل محفظة العلامات التجارية للعلامة PSA بالجزائر سنة 2014، و فيما يلي شرح مفصل لذلك:

- **علامة المنتج Product brand:** في هذه الحالة يكون اسم العلامة التجارية مخصص بشكل حصري لمنتج واحد و تموقع واحد، حيث كل منتج جديد يأخذ اسم علامة منتج جديدة<sup>1</sup> كما أنه ليس بالضرورة ارتباط علامات المنتج بنوع معين من المنتجات. مثلا علامة Citroën لديها علامة C4 Exclusive تموقعها (خصائص عالية-سعر مرتفع)، اما تموقعها C4 Attraction (خصائص منخفضة-سعر منخفض).

- **علامة الخط Line brand:** و هي تجمع اسم علامات المنتج تحت اسم علامة واحدة موجهة لقسم سوق

\* و التي تسمى ايضا ب الهندسة المعمارية أو البنائية للعلامة التجارية (Brand architecture)، أي الشكل التنظيمي لها.

\* Peugeot Société Anonyme (PSA) هي مؤسسة فرنسية تختص بصناعة السيارات.

<sup>1</sup> - Jean-Noel Kapferer, op. cit, p: 233.

معين.<sup>1</sup> فمثلا كل علامات المنتج المشابهة في الخط الانتاجي و السوق المستهدف لها علامة خاصة هي C4 berlin .moyenne

- علامة التشكيلة **Range brand**: تتضمن مجموعة من المنتجات المشابهة، حيث تكون تحت مجال تنافسي واحد.<sup>2</sup> كما هو الحال بالنسبة للمثال في الشكل رقم (1-22) اذ تم تحديد اسم علامة لتشكيلة سميت بـ C4، واسم علامة لتشكيلة أخرى سميت بـ "DS" الخ.

- العلامة الكفيلة **Caution brand**: و التي مرتبطة بالعديد من التشكيلات المعقدة للمنتجات، وتعتبر علامة مكملة لعلامة أخرى من أجل تحديد خصوصية المنتجات.<sup>3</sup> فمثلا في المثال السابق علامة Citroën هي علامة كفيلة بعدة تشكيلات تتسم بالإبداع التكنولوجي، و عند انشاء علامة تشكيلة جديدة تحت اسم السلسلة المتميزة Distinctive Séries (DS) و الموجهة لسوق الترف تم ادراجها تحت علامة Citroën لإكسابها خاصية الابداع التكنولوجي التي تتميز بها العلامة.

- العلامة المظلة **Umbrella brand**: و هي مجموعة من العلامات أو المنتجات غير المشابهة، والتي يتم توجيهها الى اسواق مختلفة<sup>4</sup>. مثل علامة PSA التي تمتلك علامتين مختلفتين من حيث التشكيلة.

## 2. نظرة المستهلك للعلامة التجارية: تكون حالة العلامة التجارية من وجهة نظر المستهلك كالتالي:

- العلامة الأصلية **Claw brand**: و هو امضاء في المنتجات يدل على النشأة الأصلية، بحيث تعتبر ذات جودة حسب ذهن المستهلك. و يوجد غالبا هذا المصطلح Claw الذي يحدد نوع العلامة في قطاع الملابس إذ يمكن أن يتعرف المستهلك على اصلية العلامة من خلال الامضاء بالمنتج مثل منتجات علامة Louis Vuitton، كما يمكن التعرف على العلامة الأصلية من خلال مصدر النشأة كما هو الحال بالنسبة لقطاع السيارات مثل علامة Citroën التي يتمثل المصدر الفرنسي لبعض تشكيلاتها هو العلامة الأصل لها.

- العلامة الموزع **Distributor brand**: و الذي يمكن أن يقوم بتوزيع علامة واحدة أو أكثر Multi brand، بحيث يكون اسم الموزع نفسه/ أو مختلف عن علامة المنتجات التي يقوم بتوزيعها وفق حق الامتياز للعلامة المانحة لها. و بالتالي يرى المستهلك هذا النوع من العلامة كموزع لكنه يؤثر بشكل مباشر على العلامة الأصلية و الصورة الذهنية لها.

<sup>1</sup> -Pierre-Louis Dubois, Alain Jolibert, Le Marketing - Fondements et Pratique, 3<sup>ème</sup> édition, ECONOMICA, Paris, France, 1998, p: 290.

<sup>2</sup> - Micael Dahlen & Others, Marketing Communications: A Brand Narrative Approach, 1<sup>st</sup> edition, John Wiley & Sons, United Kingdom, 2010, p: 226.

<sup>3</sup> - Pierre-Louis Dubois, Alain Jolibert, op. cit, p: 290.

<sup>4</sup> - Ibid.

## الخلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل الى الاطار النظري للاستراتيجية التسويقية و العلامة التجارية، بحيث تبين بأن تحول مفهوم التسويق الاستراتيجي كان نتيجة التحام الفكر الاستراتيجي مع الفكر التسويقي أثناء تطور كل منهما باستقلالية عبر الزمن، بحيث أصبحت الاستراتيجية التسويقية ممنهجة استراتيجيا من حيث الصياغة، اذ تتعدى التخطيط على مستوى التسويق الاستراتيجي لتصل الى مستوى التسويق العملي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

و من خلال تحليل أبعاد الاستراتيجية التسويقية، تبين بأن العلامة التجارية تقع في عمق الاستراتيجية التسويقية، كما أنها نقطة التقاء التسويق الاستراتيجي بالتسويق العملي ضمن عملية صياغة الاستراتيجية التسويقية، بحيث تستخدم كوسيلة اتصالية تسعى من خلالها المؤسسة الى التمتع بالسوق المستهدف عن طريق تكوين صورة ذهنية مرغوبة حول هويتها لدى السوق المستهدف. و لهذا تلجأ المؤسسة الى اختيار استراتيجية محددة للعلامة التجارية، و بناء علامة تجارية قوية مقارنة بالمنافسين.

## الفصل الثاني

التموقع التنافسي للعلامة التجارية

## تمهيد:

ترتبط ممارسات التموقع التنافسي بالبيئة التنافسية التي تتواجد بها المؤسسة، بحيث يركز التموقع على محاولة المؤسسة تمييز عرضها من المنتجات و العلامات تجارية عن المنافسين، وعليه فإنه لا يمكن الحديث عن هذه الممارسات في ظل بيئة غير تنافسية أين لا تحتاج فيها المؤسسة للمزايا التنافسية و احتلال تموقع تنافسي مميز.

وفي هذا الاطار، شهد التموقع عدة مساهمات حاولت تحديد مفهومه منذ نشأته كمصطلح على يد All Ries و Jack Trout سنة 1969. وعليه سنحاول ضمن هذا الفصل التطرق الى مختلف المفاهيم المتعلقة بالتموقع التنافسي، و كيفية ممارسة هذا الأخير باعتباره جزء من الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة. و ذلك عبر المباحث التالية:

المبحث الأول: ديناميكية التموقع التنافسي.

المبحث الثاني: نطاق التموقع التنافسي للعلامة التجارية.

المبحث الثالث: ممارسة التموقع التنافسي للعلامة التجارية.

## المبحث الأول: ديناميكية التموقع التنافسي.

لا يمكن الحديث عن ممارسة التموقع في ظل سوق غير تنافسي، فالمؤسسة تنشط في بيئة متغيرة مما يؤثر على توقعها التنافسي باستمرار، و ينتج عنه ديناميكية للتموقع تقوده الديناميكية التنافسية، وديناميكية الميزة التنافسية. وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث الى هذه الديناميكية و ذلك بعد استعراض مفهوم التموقع التنافسي، و تحديد خصوصيته و علاقته بالتموقع الاستراتيجي.

## المطلب الأول: مفهوم التموقع التنافسي.

يعتبر التموقع بالسوق ثالث مرحلة ضمن عملية صياغة الاستراتيجية التسويقية وفق منهج STP، فهو يهتم باحتلال تموقع متميز عن المنافسين المباشرين. وعليه سنحاول في هذا المطلب تناول مفهوم التموقع التنافسي، و ذلك عبر التطرق الى نشأته و أهم ملامح تطوره، ل يتم بعد ذلك تحديد تعريف للتموقع التنافسي انطلاقا من مساهمات الباحثين في هذا المجال.

## II-1-1-1. ولادة مفهوم التموقع (نحو عصر التموقع): تعود أصول التموقع الى بحوث الاقتصاديين لهيكل

السوق، الموقع التنافسي للمؤسسة، مشكلة المنتجات البديلة، و التنافسية بين (المنتجات او الخدمات) و بين العلامات التجارية.<sup>1</sup> فظهور مفهوم التموقع و تطوره ما هو الا نتيجة لانتقال مفهوم التسويق الى التسويق الاستراتيجي الذي يرتكز على التموقع.

هناك اختلافات في كيفية وصف التموقع من قبل المؤلفين، فمصطلح "التموقع" استخدم لأول مرة من قبل All Ries و Trout Jack سنة 1969 في مقال له بمجلة "التسويق الصناعي"، أثناء مرحلة كان لا زال التسويق في خضم التطور و هي فترة بروز المزيج التسويقي كعناصر اساسية لنشاط التسويق. فالتموقع آنذاك حسب (A. Ries و J. Trout)<sup>2</sup> هو ليس ما تفعله للمنتج لكن التموقع هو ما تفعله لذهن المستهلك، هذا يعني على المؤسسة ان تموقع المنتج (او الخدمة) في ذهن المستهلك.

سميت هذه المرحلة بـ "عصر الصورة"، جاء هذا المفهوم ليوضح اهمية الأخذ بعين الاعتبار لصورة المؤسسة أثناء ممارسة الاعلانات، و هذا كنتيجة لما كانت تمارسه المؤسسات من تركيز على مختلف خصائص المنتج استجابة لرغبات المستهلكين في الحصول على منتجات ذات جودة و مميزة. و هي المرحلة التي كان فيها التموقع يتعلق بمجال تعبئة

<sup>1</sup> - Boutarene Nezha Yamin, strategie de positionnement des produits et/ou services: nécessité ou contrainte pour une banque dans une économie ouverte à la concurrence ?, revue algérienne des sciences juridiques, économiques et politiques, N° 03, université d'Alger, librairie média-book, 2009, p: 64.

<sup>2</sup> - Jack Trout, Positioning is a game people play in today's me-too market place, Industrial Marketing, Vol 54, N°06, 1969, pp: 51-55.



المنتجات، حينها كان يسمى (تموقع المنتج)، إذ كان يعنى بشكل المنتج، حجم العبوة، والسعر مقارنة بالمنافسين<sup>1</sup>. وقتها كان للإعلان دور كبير في زيادة المبيعات، لكن انخفاض تأثيره بسبب كثافة الاعلانات التي جعلت المؤسسات والأكاديميين يعيدون النظر في طبيعة السلوك الشرائي للأفراد، و الاهتمام بالدراسات البيكولوجية انطلاقا من فكرة "أن العقل البشري محدود في استقبال وحفظ المعلومات"<sup>2</sup>.

لم ينتظرا الباحثان A. Ries و J. Trout ليقدما عملين آخرين سنة 1971 بعنوان "اعادة النظر في التموقع" وسنة 1972 بعنوان "أتى عصر التموقع" وهي المرحلة التي بدأت تظهر فيها ملامح التسويق الاستراتيجي، حينها أصبح مفهوم التموقع أوسع من تموقع المنتج لينتقل الى مفهوم جديد، مواكبة مع العصر الجديد و هو "عصر يعرف أهمية كلا من المنتج و صورة المؤسسة، مع ضرورة خلق تموقع بذهن المستهلك المحتمل"<sup>3</sup>.

قام David Ogilvy بنشر مقال بمجلة نيويورك تايمز سنة 1974 يؤكد فيه بأن الدور التأثيري للإعلان على المبيعات يعتمد بالدرجة الأولى على قرار كيفية تموقع المنتج<sup>4</sup>. بحيث قدم ثمانية و ثلاثون (38) قرار تعتمد عليه المؤسسة لنجاح الاعلان في زيادة المبيعات رتبها وفق أهميتها، اذ تتمثل الدرجة الثانية في منافع المستهلك، اما الثالثة تتمثل في صورة العلامة التجارية.

منذ ذلك الحين أصبح التموقعُ يُستخدم لخلق صورة للمنتج، و للعلامة التجارية، وللمؤسسة ككل. إذ قدمت العديد من الدراسات و التوجهات في مفهوم التموقع و ذلك حسب توجه كل باحث، إلا أن مفاهيم التموقع لم تخرج عن نطاق الابعاد التالية: المنتج، العلامة التجارية، المؤسسة و منافسيها.

**II-1-1-2. تعريف التموقع:** نظرا لتعدد التعاريف و وجهات النظر التي تحدد مفهوم التموقع، نحاول تقديم

أهمها في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - Jack Trout, Al Ries, The Positioning Era Cometh, reprint of a three-part series in Advertising Age, Crain Publications, Chicago, USA, 1972, p: 04.

<sup>2</sup> - Yves Chirouze, le marketing: études et stratégies, ellipses édition, France, 1995, p: 320.

<sup>3</sup> - Jack Trout, Al Ries, op. cit, p: 03.

<sup>4</sup> - David Ogilvy, How to create advertising that sells, New York times, 1974, available at: <http://www.paestateplanners.com>

## الجدول رقم (II-01): مختلف التعاريف للتموقع حسب كل باحث

الكاتب	السنة	التعريف
David Aaker	1991	التموقع يرتبط ارتباطا وثيقا بالمؤسسات و مفاهيم الصورة، إلا أنه ينطوي على نقطة مرجعية هي المنافسة.
J. N. Kapferer	1992	هو عملية تأكيد تمييز العلامة التجارية، و توضيح الخصائص المميزة عن المنافسين.
Belch & Belch	1995	هو علم و فن تكييف المنتج (او الخدمة) الى قسم أو اقسام السوق المستهدف وهو ما يجعلها بعيدة عن المنافسة.
Rivkim & Trout	1996	هو تركيز الشركة على شعار او فكرة واحدة، والتي من خلالها يحدد المستهلك نفسه.
David Aaker	1996	هو اساس انشاء و تنفيذ برامج بناء العلامة التجارية.
Kuss Tomczak Sven	1998	هو تحقيق ميزة تنافسية من خلال مجموعة مستهدفة محددة.
K. L. Keller	1998	جوهر التموقع هو أن العلامة التجارية لديها ميزة تنافسية مستدامة أو اقتراح بيع فريد، هذا الاخير ما يعطي المستهلك سببا مقنعا لماذا يجب شراء منتج معين.
S. M. Davis	2000	هو المكان الذي تريد ان تمتلكه المؤسسة في ذهن المستهلك.
W. Kroeber-Riel & F. R. Esch	2000	هي التدابير التي تكون إدراك لدى المستهلكين للعرض، و الذي يكون متميز عن المنافسين و بالتالي يتم تفضيله.
J. Trout & A. Ries	2001	هو نظام منظم لإيجاد نافذة في العقل.
P. Temporal	2002	هو تحويل الخصائص الملموسة حقيقيا الى غير ملموسة على شكل صورة في ذهن المستهلك.
Charlé Croué	2006	هو تحديد خصائص التمييز القوية والمستدامة للمنتجات والعلامة التجارية، و بالتالي يركز التموقع على محورين: تموقع السعر، وتموقع الصورة .
Markéta & Anna	2009	و كيفية ارادة المسوقين رؤية المستهلكين للعلامة التجارية بالمقارنة مع العلامات التجارية المنافسة.
P. Kotler	2012	هو ترتيب للمنتج لاحتلال مكان واضح و مميز و مرغوب مقارنة بمنتجات المنافسين في أذهان المستهلكين المستهدفين.

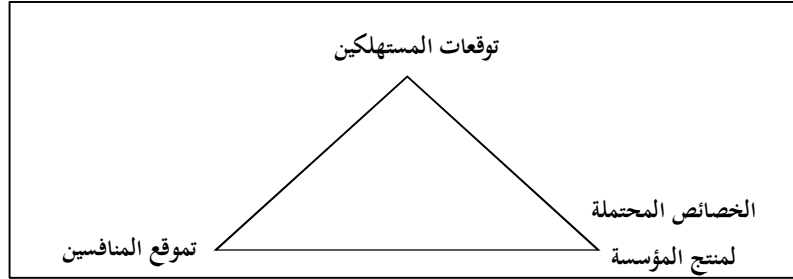
المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مراجع مختلفة تناولت تعريف التموقع.

يتبين من التعاريف التي تم ذكرها في الجدول اعلاه أن التموقع يتمحور حول التمييز عن المنافسين، خصائص تمييز المنتج و العلامة التجارية، الصورة المرغوبة للعلامة التجارية، التأثير على ذهن المستهلك، فهم كيفية إدراك المستهلك للعلامة التجارية.

بحيث يعد تعريف P. Kotler بالجدول رقم (II-01) هو الاقرب الى الشمولية لكل هذه العناصر المهمة للتموقع. كما ان تعاريف التموقع كانت كلها ادراكية اذ هناك تموقع يتعلق بالحصة السوقية اي الذي يحدد ريادة العلامة

التجارية من عدمه وترتيبها بالسوق مقارنة بالمنافسين اعتمادا على الحصة السوقية. ونجد أن مصطلح التموقع يقترن دائما بالعلامة التجارية و هو سبب تواجد المنتج و سبب شراء المستهلك لذلك المنتج. بحيث لا بد من إيجاد محور التمييز يدعى ايضا بـ (محور التموقع)، و الذي يكون غير مستخدم من طرف المنافسين<sup>1</sup>. و بالتالي محور التمييز لا بد و أنه يشكل قيمة تثبت من خلاله بذهن المستهلك بما يحقق قناعات و رغبات المستهلكين بالمقارنة مع المنافسين، و هو ما يجب عليه المثلث الذهبي للتموقع.

### الشكل رقم (II-01): المثلث الذهبي للتموقع



Source: Yves Chirouze, op. cit, p: 332.

وعليه نستخلص بأن التموقع هو "مجموعة من الخطوات التي تهدف الى تثبيت العلامة التجارية بذهن المستهلك بالطريقة التي تحقق له القيمة و يجعلها رائدة بالسوق".

### المطلب الثاني: خصوصية التموقع التنافسي و التموقع الاستراتيجي:

ان التحام مفاهيم و ممارسات الاستراتيجية و التسويق جعل مصطلح التموقع يستخدم استراتيجيا، و تسويقيا. وعليه، في هذا المطلب سوف نستعرض أهم محددات التموقع التنافسي و التموقع الاستراتيجي.

**II-1-2-1-1. التموقع التنافسي:** ينتج عن تموقع العلامة التجارية بالأقسام السوقية مقارنة بالعلامات التجارية المنافسة، و تموقع المنتج مقارنة بتموقع منتجات المنافسين، مع الأخذ بعين الاعتبار عدة خصائص تمييزية كتموقع السعر، التموقع مقابل الموزعين،.. الخ<sup>2</sup>. وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للتموقع التنافسي:

أ. **التموقع التنافسي للمؤسسة:** تموقع المؤسسة يكون متشابه في جميع الاسواق، و هذا حتى في حالة امتلاكها أكثر من علامة تجارية واحدة<sup>3</sup>، فهو يعتبر مؤشر التمييز للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة<sup>4</sup>، و يرتبط بشكل رئيسي بمجال المنافسة. فمثلا مؤسسة تخدم اسواق في عدد من الدول بعلامات تجارية تختلف من دولة لأخرى، لكن تتموقع كمؤسسة ترف Luxe بجميع الدول.

<sup>1</sup> - Yves Chirouze, op. cit, p: 320.

<sup>2</sup> - Ibid, p: 318.

<sup>3</sup> - Charles Croué, marketing international (un consommateur local dans un monde global), 5<sup>ème</sup> édition, boeck and larcier, Belgique, 2006, p: 300.

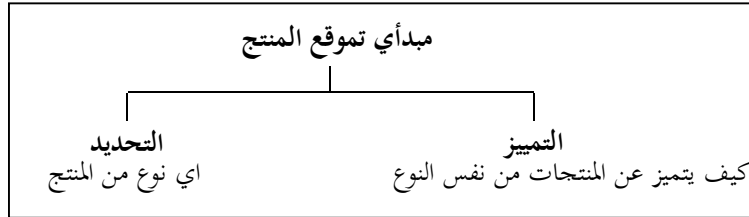
<sup>4</sup> - Jean-Pierre Bernadet & Others, précis de marketing, 1<sup>ère</sup> édition, Nathan, France, 1996, p: 26.

ب. التموقع التنافسي للعلامة التجارية: توجد مؤسسات لديها العديد من العلامات التجارية، فقد تحتاج الى تموقع خاص بكل علامة تجارية، و هذا من خلال تمييز ما تقدمه المؤسسة من علامات تجارية لخدمة فئات معينة من المستهلكين المستهدفين في سوق واحدة او اكثر و بالنظر لما تقدمه مثيلاتها المنافسة<sup>1</sup>. فهناك من يشتري منتج ما بسبب القيمة يحصل عليها من العلامة التجارية تتميز بها، فمثلا من يشتري العلامات التجارية Mercedes، BMW، Audi، و Rolls-Royce فهي تحقق له مكانة اجتماعية مرموقة تدل على "الترف". وعليه يفاضل المستهلك بين العلامات التجارية و يرتبها وفق ما تتميز بهو ما تقدمه من قيمة كل منها مقارنة بالمنافسين، و من هنا تظهر اهمية تموقع العلامة التجارية في التأثير على سلوك المستهلك الشرائي.

ج. التموقع التنافسي للمنتج: يمكن للمؤسسة أن توحد تموقع المنتج بكل الأسواق أو اعتماد تموقع منتج يختلف من سوق لآخر<sup>2</sup> فالتموقع الغير موحد يعتمد على معايير مختلفة كصورة العلامة التجارية، تأثير البلد الاصلي، القيمة مقارنة بالقدرة الشرائية، طبيعة السوق المستهدف، تموقع المنتجات المنافسين المباشرين<sup>3</sup> أي لكل منتج صورة ذهنية مختلفة من سوق مستهدف لآخر وهذا حسب منهج التموقع الذي تمارسه المؤسسة و تختاره للتمييز وفق المعايير السابقة.

تموقع المنتج يرتكز بصفة عامة على مبدأين هما (التحديد) و (التمييز). فالتحديد هو المجموعة التي ينتمي اليها المنتج من وجهة نظر المجتمع، و التمييز يتعلق بالخاصية (او أكثر) التي يميز بها المنتج من نفس المجموعة<sup>4</sup>.

### الشكل رقم (II-02): مبدأى تموقع المنتج



Source: Jacques Lendrevie, Denis Lindon, op. cit, p: 534.

مما سبق يمكن ان نحدد العلاقة بين تموقع المؤسسة، تموقع العلامة التجارية، و تموقع المنتج. اذ ان تموقع المؤسسة يتشكل من خلال تموقع العلامة التجارية الذي من جهة يعتمد بشكل رئيسي على كيفية ادراك المستهلكين للمنتج وتموقعه، و من جهة اخرى تموقع المنتج يعتمد على ادراك المستهلك للعلامة التجارية المقدمة للمنتج اي الصورة التي يكونها اتجاهها و القيمة التي تضيفها للمنتج.

<sup>1</sup> - محمد ابراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق - مدخل سلوكي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2002، ص: 143.

<sup>2</sup> - Charles croué, op. cit, p: 300.

<sup>3</sup> - Ibid.

<sup>4</sup> - Jacques Lendrevie, denis lindon, Mercator-theorie et pratique du marketing, 6<sup>ème</sup> édition, Dalloz, paris, France, 2000, p: 532.

هذا الإدراك المتكامل الذي يكونه المستهلك اتجاه المنتج و العلامة التجارية هو نتيجة برنامج تسويقي (تكتيكي اي عملي) تقدمه المؤسسة صاحبة العلامة التجارية للسوق المستهدف على شكل مزيج تسويقي يوضح القيمة التي يحصل عليها المستهلك عند اقتنائه للمنتج من العلامة التجارية. فالمستهلك يستخدم المنتج بينما تثبت العلامة التجارية في ذهنه عبر خطوات التموقع (تم توضيحها في المبحث الثالث من الفصل الثاني بالصفحة 108).

## II-1-2-2. التموقع الاستراتيجي: وهو يتعلق بالتموقع التنافسي لميادين النشاط الاستراتيجية و قيمة تلك

النشاطات في السوق. حيث تختلف معايير تحديد التموقع الاستراتيجي وفق مناهج عدة نوضح أهمها فيما يلي:

أ. منهجية BCG: و هي من أقدم النماذج لتحليل ميادين النشاط، و التي تم تطويرها من المجموعة الاستشارية Boston Consulting Group (BCG) نهاية سنة 1960. بحيث تركز على ثلاثة ظواهر رئيسية لأي صناعة تنشط بها العلامة التجارية تتمثل في دورة حياة المنتج، منحى الخبرة، وعلاقة الحصة السوقية بالمردودية، و التي يمكن توليفها في ثنائية معيارية هما معدل نمو السوق، و الحصة السوقية النسبية.<sup>1</sup>

و تم تطوير نموذج BCG سنة 1967 ليصبح يعتمد على معيارين هما نمو السوق، و التموقع التنافسي الذي يتضمن معايير عدة من بينها الحصة السوقية، الجودة، مهارة الابتكار<sup>2</sup>، إذ على أساسهما تشكل مصفوفة تسمح بتحليل التموقع التنافسي الحالي و تساعد على قرار اختيار التموقع التنافسي للعلامة التجارية المستقبلية كما هو موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (II-03): مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG1، BCG2

		الحصة السوقية النسبية		التموقع التنافسي	
عالي	معدل نمو السوق	علامة الاستهتام	النجوم	المعضلة	النجوم
		الكلاب	البقرة الحلوب	الوزن ثقيل	البقرة الحلوب
منخفض	معدل نمو السوق				
		منخفض	عالي	منخفض	عالي
		BCG1		BCG2	

Source: Gerard Garibaldi, op. cit, p: 271. (بالنصرف)

<sup>1</sup> - Yves Chirouze, op. cit, p: 285.

<sup>2</sup> - Gerard Garibaldi, l' Analyse stratégique, Organisation, Paris, France, 2001, p: 282.

يمكن ان تتموقع ميادين النشاط بمصفوفة BCG كالتالي:

1. مجموعة النجوم (معدل نمو عالي، حصة سوقية عالية/ تموقع تنافسي عالي): و هي منتجات تحتل تموقع ريادي بالسوق، وهي تولد نسبة كبيرة من التدفقات النقدية<sup>1</sup>، وكذلك تحقق النمو للعلامة التجارية.

2. مجموعة البقرة الحلوب (معدل نمو ضعيف، حصة سوقية عالية/ تموقع تنافسي عالي): و هي منتجات علامة تجارية تكسب حصة سوقية عالية (أو تموقع تنافسي عالي) في سوق ضعيف النمو، والمنتجات في هذه الحالة لا تتطلب استثمار مهم و انما تعتبر مساعدة لمنتجات موجهة لأقسام سوقية اخرى. وبالتالي لا بد من محاولة ابقائها اطول مدة بهذا التموقع<sup>2</sup>.

3. مجموعة الاستفهام (معدل نمو عالي، حصة سوقية ضعيفة/ تموقع تنافسي ضعيف): وهي منتجات متواجدة بسوق عالي النمو لكن لا يوفر للعلامة التجارية تدفقات نقدية ونمو بسبب ضعف الحصة السوقية (أو تموقع تنافسي ضعيف). وبالتالي يتطلب تصرف من اجل تجنب مجموعة التموقع الموالي و هو مجموعة الكلاب.

4. مجموعة الكلاب (معدل نمو ضعيف، حصة سوقية ضعيفة / تموقع تنافسي ضعيف): و تسمى ايضا بالمجموعة الميتة، و هي مجموعة من المنتجات تتموقع في سوق منخفض النمو بحصة سوقية منخفضة (أو تموقع تنافسي ضعيف)، وبالتالي لا تمثل اهمية لمؤسسة العلامة التجارية الخاصة بهذه المجموعة.

ب. منهجية ADL: و يعتبر النموذج الثاني الذي طور من طرف المجموعة الاستشارية Arthur D. Little (ADL) في السبعينيات، اذ يعتمد على معيارين اساسيين يشكلان مصفوفة هما درجة نضج القطاع الذي يعتمد على دورة حياة الصناعة، و التموقع التنافسي للمؤسسة كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - Colin Gilligan, Richard M.S. Wilson-Strategic Marketing Planning, 2<sup>nd</sup> Edition, Macmillan Publishing, Britain, 2009, p: 286.

<sup>2</sup> - Claude Demeure, MARKETING, 6<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, France 2008, p: 89.

الشكل رقم (II-04): مصفوفة ADL و المعايير المعتمدة في تشكيلها.

الإستراتيجية	نسخة مبتكرة	استثمار للنمو	تعزيز الربحية	جني الربح
استقرار التكنولوجيا	ناشئة	استقرار	استقرار نحو النمو	ناضجة نحو التقادم
هيكل المنافسة (القوى الخمس ليورتر)	موزعة بتقلب	في طريق الاستقرار	قادة التركيز	مركز
مستوى النمو	متوسط الى عالي	عالي	منخفض الى مستقر	صفري الى سلبى
	↑	↑	↑	↑
نضج القطاع التنافسي	الاطلاق	النمو	النضج	الانحدار
رائد				
قوي				
مفضل				
مقبول				
ضعيف				

معايير نضج القطاع

عوامل التمويل	اندماج عمودي، عقود مع الموردون .. الخ.
عوامل الانتاج	القدرة على الانتاج، المرونة، الانتاجية، التكنولوجيا المستخدمة .. الخ.
عوامل مالية	مستوى الاحتياطي، المديونية .. الخ.
عوامل بشرية	مستوى تدريب العمال .. الخ.
عوامل تجارية	عرض التشكيلة، صورة العلامة، الحصة السوقية، .. الخ.

معايير التموقع التنافسي

التطوير  
التطوير الانتقائي  
الاصلاح  
الالغاء

Source: Gerard Garibaldi, op. cit, pp: 284-89. (بالصرف)

انطلاقا من المصفوفة اعلاه، يمكن التمييز بين أربعة نطاقات:

1. نطاق الالغاء: و هو النطاق الذي تكون فيه المؤسسة ضعيفة التنافسية، و نضج القطاع لا يمثل أهمية كبيرة للمؤسسة، كما تتطلب انفاقا كبيرا بدون فائدة تذكر.

2. نطاق الاصلاح: بحيث يكون تموقع المؤسسة مقبول وبالتالي عليها ان تحاول اصلاح ميادين نشاطها لتحسن من تموقعها عن طريق نقل تنافسيتها الى اسواق هي في نهاية دورة حياتها اين تقل المنافسة.

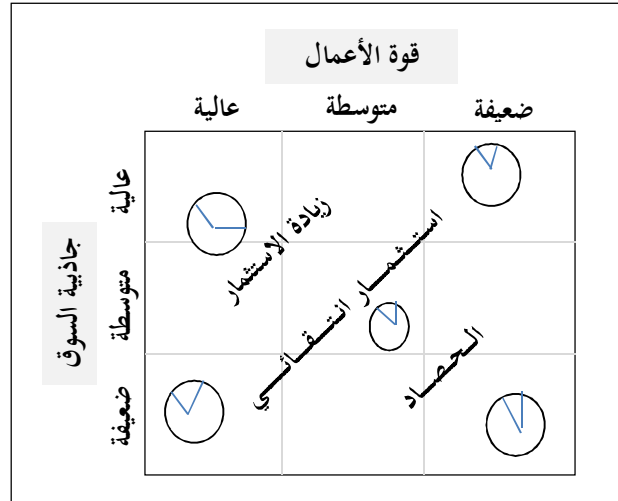
3. نطاق التطوير الانتقائي: و هو نطاق تكون فيه تنافسية المؤسسة أفضل مع امكانية التنبؤ نظرا لتموقعها الجيد، بحيث على المؤسسة التركيز على نشاطاتها و تشكيلاتها التي تحقق مردود أكبر و تحسن من تموقعها.

4. نطاق التطوير: و هو النطاق الذي تمتلك المؤسسة مزايا تنافسية مقارنة بالمنافسين، و بالتالي على المؤسسة تطوير سوقها للمحافظة على التموقع الريادي.

تعتبر هذه النطاقات الاربعة كمواقع تنافسية يمكن ان تتموقع بها العلامة التجارية انطلاقا من تموقع ميادين نشاطاتها مما يؤثر على قرارها المستقبلي للاختيار التموقع، وعليه هذا الاخير قد لا يتطلب استراتيجيات موجهة للتأثير على ادراك المستهلكين حول العلامة التجارية، و انما استراتيجيات موجهة للتأثير على القوة السوقية للعلامة التجارية.

ج. منهجية General Electric (GE): تتضمن مصفوفة GE تسعة مربعات موزعة على بعدين رئيسيين يعتمد عليهما النموذج هما جاذبية الصناعة، و قوة الاعمال (تسمى ايضا بالقوة التنافسية، القوة السوقية، قوة النشاط). بحيث يتم تحديد تموقع ميادين النشاط أو المنتجات على ثلاث نطاقات عند تقاطع البعدين تحدها ثلاثة مستويات، اذ يمكن اضافة الحصة السوقية لكل ميدان نشاط على المصفوفة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (11-05): مصفوفة General Electric



Source: Colin Gilligan, Richard M.S. Wilson, op. cit, p: 393.

يتوقف اختيار استراتيجية للتموقع تحديد تموقع ميادين نشاطاتها على مصفوفة GE و التي يمكن ان تكون على

مستوى:



1. النطاق الاول (جاذبية صناعة عالية، أعمال قوية): و هو تموقع لميادين النشاط تتطلب المزيد من الانفاق والاستثمار للنمو.

2. النطاق الثاني (جاذبية صناعة متوسطة، أعمال متوسطة): ميادين النشاط التي تتموقع على هذا النطاق تتطلب المزيد من الحذر، و الاستثمار الانتقائي.

3. النطاق الثالث (جاذبية صناعة منخفضة، أعمال ضعيفة): في صناعة تتسم بجاذبية منخفضة و قوة اعمال منخفضة يتطلب على المؤسسة سحب ميادين نشاطها من السوق باتباع استراتيجيات الحصاد.

و لتوجيه السياسات المعتمدة في كل نطاق، طورت مؤسسة Shell للنظ نموذج يسمى بمصفوفة Shell من اجل تعزيز اتخاذ القرارات السليمة وفق تموقع ميادين النشاط في مصفوفة مشابهة لمصفوفة GE، إذ تعتمد على بعدين القدرات التنافسية (التي تعكس القوة التنافسية)، و الربحية المحتملة (اي تعكس الجاذبية الصناعية) كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (II-06): مصفوفة Shell.

		القوة التنافسية		
		ضعيفة	متوسطة	قوية
ربحية القطاع المحتملة	غير جذابة	عدم الإستثمار	انسحاب تدريجي	الترك
	متوسطة	الانسحاب التدريجي	النمو الحذر	المحاولات الجادة
	جذابة	جني النقد	قيادة النمو	القيادة

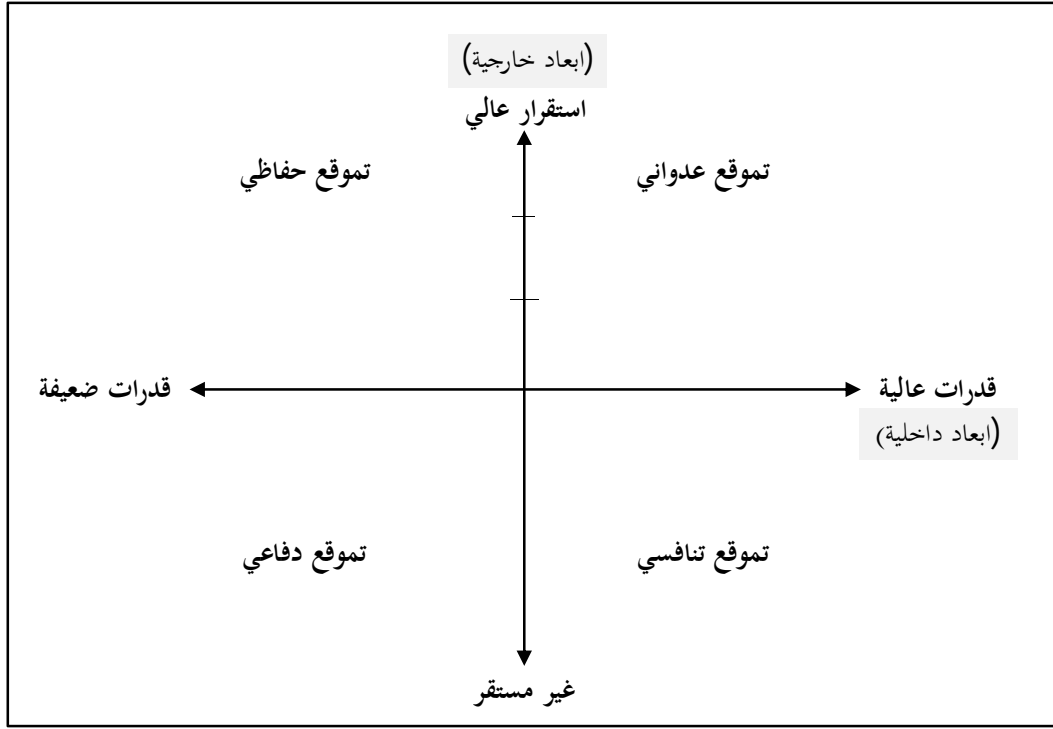
Source: Colin Gilligan, Richard M.S. Wilson, op. cit, p: 395.

نلاحظ من خلال المصفوفة أعلاه، أن تموقع ميادين النشاط هو ما يقود سياسات تسييرها بصفة خاصة، وقرار اختيار التموقع للعلامة التجارية بصفة عامة. فمثلا تموقع ميادين النشاط في مناطق المصفوفة التي تقود الى تطبيق سياسات كالقيادة، قيادة النمو، المحاولات الجادة، والنمو الحذر لا تتطلب تغيير التموقع التنافسي للعلامة التجارية وانما الحفاظ على نفس التموقع لاستغلال الفرصة المتاحة، في حين أن المواقع الأخرى بالمصفوفة يمكن أن يجعل المؤسسة تفكر في اتخاذ قرارات تخص التموقع التنافسي للعلامة التجارية كتغيير تموقعها أو تحسينه.

د. منهجية SPACE: وهي منهجية لتقييم النشاط و استراتيجية التموقع Strategic Position and Action Evaluation (SPACE)، حيث طورت هذه المنهجية من طرف (Richard Mason، Alan Rowe، Karl

المصنوفة على ابعاد استراتيجية داخلية للمؤسسة (القدرة المالية، الميزة التنافسية) و هي الأكثر تحديدا لتموقع المؤسسة الاستراتيجي، و ابعاد استراتيجية خارجية (استقرار البيئة، قوة الصناعة) التي تصف التموقع الاستراتيجي للصناعة ككل<sup>2</sup>. و الشكل التالي يوضح دمج الابعاد السابقة في مصنوفة SPACE:

### الشكل رقم (II-07): مصنوفة SPACE.



Source: Laetitia Radder, Lynette Louw, op. cit, p: 552.

نلاحظ من خلال الشكل اعلاه تواجد أربعة مواقع اساسية ممكنة للمؤسسة و هي تموقع عدواني، تموقع محافظ، تموقع تنافسي، و تموقع دفاعي. اذ تساعد هذه المواقع على تحديد الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة وفق تموقعها في الصناعة من استراتيجية القيادة بالتكلفة، التمييز، الدفاع، او التركيز<sup>3</sup>، و هو ما يؤثر مباشرة على خيار التموقع للعلامة التجارية.

**1. التموقع العدواني:** هذا التموقع مثالي اين تكون جاذبية الصناعة عالية مع استقرار القوى البيئية، كما ان القدرة المالية للمؤسسة تسمح لها بحماية ميزتها التنافسية، استغلال الفرص التسويقية بالصناعة الحالية و المرتبطة، توسيع الحصة السوقية.. الخ، بحيث يعتبر دخول منافس جديد بالسوق عامل حاسم.

<sup>1</sup> - Udo Imeh, Philip T. Edet, William E. Anani, B. Rajunor, Portfolio Analysis Models: A Review, European Journal of Business and Management, Vol 4, N° 18, 2012, p: 116.

<sup>2</sup> - Laetitia Radder, Lynette Louw, the Space Matrix: A tool for calibrating competition, long range planning, Vol 31, N° 04, Britain, 1998, p: 550.

<sup>3</sup> - Laetitia Radder, Lynette Louw, op. cit, p: 550.

**2. التموقع التنافسي:** و هو تموقع يحدث حيث تكون جاذبية الصناعة عالية مع عدم استقرار بيئي، اذ تعتبر القدرة المالية و الميزة التنافسية عاملين مهمين للمؤسسة في هذا الموقع لدفع النشاطات التسويقية كالقوة البيعية، توسيع حط المنتجات ..الخ.

**3. التموقع الحفظي:** وهو تموقع اين يكون النمو منخفض في سوق مستقر، بحيث يتم التركيز على الاستقرار المالي، في حين ان تنافسية المنتج هو عامل حاسم. و ما يمكن ان تقوم به المؤسسة هو حماية تنافسية المنتجات، تقليل عرض المنتجات بالسوق، التركيز على تطوير منتجات جديدة ومحاوله التوجه الى اسواق اكثر جاذبية.

**4. التموقع الدفاعي:** وهو تموقع المؤسسة بصناعة غير جذابة حيث تكون التنافسية هي العامل الحاسم لها. اين تجد نفسها تواجه ضعف القدرة المالية و تنافسية المنتجات معا. اذ يمكن للمؤسسة التراجع عن السوق تخفيض الاستثمارات، تخفيض التكاليف.

**هـ. منهجية ME/CP:** وهي منهجية اقتصاد السوق و التموقع التنافسي Market Economics and Competitive Position (ME/CP)، اذ تم تطوير هذه المنهجية من طرف المؤسسة الاستشارية Marakon بالاعتماد على بعدين اساسين هما التموقع التنافسي، و جاذبية السوق. وهو ما ينتج عنه المصفوفة التالية:

الشكل رقم (II-08): مصفوفة ME/CP

جاذبية السوق	جذاب	ربح غير مؤكد	ربح مستمر
	غير جذاب	غير ربحي	ربح محتمل
		ضعيف	قوي

التموقع التنافسي

**Source:** Jerry Edge, Executive Compensation: The Professional's Guide to Current Issues & Practices, 1<sup>st</sup> edition, Windsor Professional Information, USA, 2004, p: 23.

تنطلق منهجية ME/CP من فكرة اساسية مفادها ان المؤسسة تسعى الى النشاط و الحضور بأسواق ذو جاذبية عالية بقدر ما يمكن، و الخروج من الاسواق ذات الجاذبية المنخفضة<sup>1</sup>. اذ لا بد أن تتمتع بالسرعة الحركية الكافية

<sup>1</sup> -John Favaro, Managing IT for value, Polish national software engineering conference, Poland, 1999, p: 02. Available at: <http://www.favaro.net>

للدخول و الخروج من الاسواق كلما تطلب الامر ذلك، و في نفس الوقت تحاول تطوير قدرات و نقاط قوة لتحسين تموقعها التنافسي<sup>1</sup>.

و كما هو موضح في الشكل رقم (II-08) فإن التموقع التنافسي القوي للمؤسسة سواء في سوق ذو جاذبية عالية أو منخفضة من المرجح أن تموقعها يعتبر ربحي، في حين التموقع التنافسي الضعيف مهما كان مستوى جاذبية السوق فإنه يعتبر من المرجح غير ربحي<sup>2</sup>.

و عليه نجد أن نموذج ME/CP يعتمد على متغير التموقع التنافسي للمؤسسة كأساس لقرار البقاء او ترك السوق، وفي نفس الوقت التموقع الضعيف لا يعني دائما ترك السوق، اذ يركز في تحليله للتموقع التنافسي على اهمية محاولة تحسين ذلك التموقع بالسوق، و كذا الديناميكية الاستراتيجية كالدخول و الخروج من الاسواق من أجل تعظيم الربحية. وهو ما يساعد في توجيه خيار التموقع التنافسي للعلامة التجارية.

### II-1-2-3. حدود التموقع التنافسي و التموقع الاستراتيجي: لقد استعرضنا في المحاور السابقة مفهومي

التموقع التنافسي و التموقع الاستراتيجي، بحيث يتبين بأن التموقع الاستراتيجي يعكس وضعية المؤسسة مقارنة بالمنافسين من حيث:

أ. التموقع التنافسي المتعلق بوضعية المؤسسة مقارنة بالمنافسين من حيث العوامل التجارية (مثل الصورة الذهنية، والحصة السوقية)، عوامل بشرية (مثل كفاءة الموظفين)، عوامل انتاجية (مثل مستوى التكنولوجيا المستخدمة)، عوامل التمويل (مثل مستوى المزايا المحققة من الموردين) والعوامل المالية (مثل القدرات المالية).

ب. التموقع المتعلق بقيمة نشاط المؤسسة الناتج عن وضعية ميادين نشاطها الاستراتيجية في الصناعة ومدى ربحيتها.

تجدر الاشارة بأن تحليل تموقع قيمة النشاط يستخدم التموقع التنافسي للعوامل التجارية، البشرية .. الخ، كمييار للتحديد تموقع ميادين النشاط الاستراتيجية. و عليه نستخلص بأن التموقع التنافسي جزء من التموقع الاستراتيجي، أي بعبارة أخرى التموقع الاستراتيجي يتحدد ببعدين هما التموقع التنافسي بالإضافة لبعدهم تموقع قيمة النشاط. و نوضح في الجدول رقم (II-02) أهم ما يميز كل من التموقع التنافسي و التموقع الاستراتيجي.

<sup>1</sup> - Udo Imeh & Others, op. cit, p: 117.

<sup>2</sup> - Ibid, p: 02.

## الجدول رقم (II-02): خصوصية التموقع التنافسي و التموقع الاستراتيجي.

المحددات	التموقع الاستراتيجي	التموقع التنافسي
الاطار المفاهيمي	الادارة الاستراتيجية	التسويق الاستراتيجي
مجال التموقع	التموقع بالصناعة	التموقع بالسوق.
معايير التحليل	- التموقع التنافسي. - قيمة النشاط (مستوى نضج ميادين النشاط).	- عوامل تجارية. - عوامل بشرية. - عوامل مالية. - عوامل التمويل. - عوامل الانتاج.
أهم نماذج التحليل	ADL, McKinsey, BCG	- الخريطة الادراكية. - المقارنة المرجعية.

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على تحليل مفهوم التموقع التنافسي و التموقع الاستراتيجي.

يلخص الجدول أعلاه خصوصية كل من التموقع التنافسي و التموقع الاستراتيجي، بحيث يبين بأن هذا الأخير يقع ضمن مفاهيم الادارة الاستراتيجية، و يهتم بدراسة التموقع بالصناعة، اذ يعتمد على معيارين هما التموقع التنافسي و تموقع قيمة النشاط، و ذلك باستخدام نماذج عدة كنموذج ADL, McKinsey و BCG. و في المقابل نجد بأن التموقع التنافسي يقع ضمن مفاهيم التسويق الاستراتيجي، و يهتم بدراسة التموقع بالسوق، وذلك بالاعتماد على الخريطة الادراكية و المقارنات المرجعية مقارنة بالمنافسين، مستخدما معايير تتعلق بالعوامل التجارية، المالية، البشرية، التموينية، الانتاجية.

## المطلب الثالث: التموقع و الديناميكية التنافسية

بما أن التموقع يتم عبر مقارنة المؤسسة بالمنافسين، فإن البيئة التنافسية حتما تؤثر و تتأثر بممارسات التموقع. وعليه سوف نتطرق ضمن هذا المطلب الى كيفية تأثير عدم الثبات لمحددات التنافسية على التموقع، و هذا في اطار تنافسية المؤسسة من جهة و سلوكها التنافسي من جهة أخرى.

## II-1-3-1. التموقع في اطار تنافسية المؤسسة: تبرز العلاقة بين التموقع و تنافسية المؤسسة من خلال

القوى التنافسية المؤثرة على التموقع، التنافسية القبلية المحددة للميزة التنافسية كركيزة للتموقع، و التنافسية البعدية المحددة لموقع المؤسسة في السوق من منظور الحصة السوقية.

أ. التموقع و البيئة التنافسية: يرى M. Porter التموقع من المنظور التنافسي و في اطار تحديد استراتيجية المؤسسة، اذ ان التموقع التنافسي للمؤسسة بصناعة معينة يتأثر بخمسة قوى تنافسية، ففهم هيكل الصناعة هو اساس

التموقع الاستراتيجي<sup>1</sup> و مهم لتحديد الاستراتيجيات التسويقية التي يعتبر التموقع جزء منها<sup>2</sup>. وهذا من خلال تحليل تلك القوى المؤثرة على هيكل الصناعة وتحديد نقاط القوة والضعف التي تمكن من تحديد استراتيجية تموقع أكثر ربحية و اقل عرضة للمهاجمة، والدفاع عنها من خلال الميزة التنافسية المحددة للاستراتيجية التنافسية. بحيث هذه الاخيرة تعتبر الاساس الذي تبنى عليه الاستراتيجية العامة للتموقع التنافسي للعلامة التجارية، والعلاقة موضحة في الشكل التالي:

### الشكل رقم (II-09): العلاقة بين التموقع و البيئة التنافسية

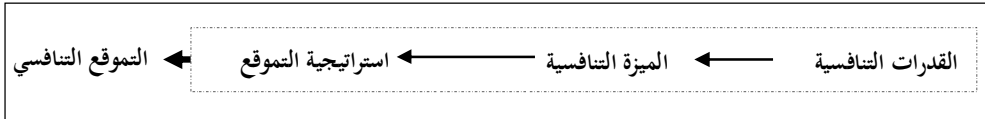


المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على المراجع المستخدمة في تحليل العلاقة بين التموقع و البيئة التنافسية.

ب. **التموقع و التنافسية القبيلية:** يرتبط التموقع و التنافسية القبيلية من خلال مدخل التنافسية بالموارد والكفاءات الذي يشكل القدرات التنافسية، و الذي يقوم على مبدأ ان المؤسسة يمكنها ان تتموقع بالاعتماد على مواردها وكفاءاتها الفريدة من نوعها، ذات القيمة، و الغير قابلة للتقليد.

حيث تساهم نشاطات المؤسسة الداخلية من الانتاج، التسويق.. الخ في تكلفة التموقع و التمييز في اطار مفهوم سلسلة القيمة Value chain في حالة اداء تلك النشاطات و التنسيق بينها بكفاءة<sup>3</sup>، وبالتالي هي مصدر للميزة التنافسية المحددة للتموقع كما يوضحه الشكل التالي:

### الشكل رقم (II-10): العلاقة بين التموقع و التنافسية القبيلية



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على المراجع المستخدمة في تحليل العلاقة بين التموقع و التنافسية القبيلية.

ج. **التموقع و التنافسية البعدية:** التنافسية البعدية ترتكز على نتائج أداء المؤسسة التنافسي، في حين نتائج ممارسة التموقع تعبر عن مؤشرات أداء المؤسسة التسويقي و التنافسي معا. و عليه تكمن العلاقة بين التموقع و التنافسية البعدية في مؤشرات الأداء التنافسي و التسويقي للمؤسسة عامة و بشكل خاص في مؤشر الحصة السوقية

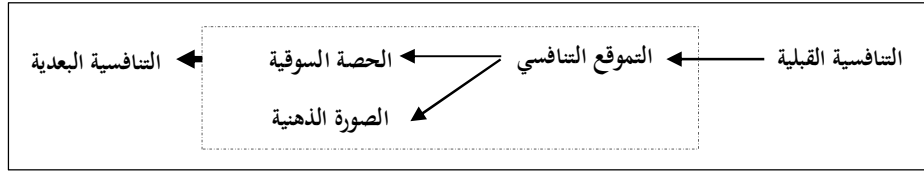
<sup>1</sup> -Michael Porter, the five competitive force that shape strategy, Harvard business review, January 2008, p: 03. Available on: <https://hbr.org/>.

<sup>2</sup> - Dwight Merunka, Sophie Changeur, Les modèles de concurrence entre les marques: de quoi les managers ont-ils besoin ?, études et documents, (Série "Recherche"), université de droit d'économie et des sciences d'aix-marseille, France, Février 1999, p: 01.

<sup>3</sup> - Michael Porter, Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance, The Free Press, USA, 1985, 33.

ومؤشر الصورة الذهنية اللذان يحددان تموقع المؤسسة مقارنة بالمنافسين. وعليه التموقع التنافسي هو مؤشر للتنافسية البعدية كما هو موضح في الشكل التالي:

### الشكل رقم (11-11): العلاقة بين التموقع و التنافسية البعدية



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على المراجع المستخدمة في تحليل العلاقة بين التموقع و التنافسية البعدية.

### 11-1-3-2. التموقع في اطار السلوك التنافسي:

أ. علاقة التموقع بالسلوك التنافسي: يعتبر السلوك التنافسي احد العوامل التي يقوم عليها نموذج SCP في تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة Structure، السلوك التنافسي Comportement، و الأداء Performance. اذ تعتمد المؤسسة على سلوكيات تنافسية مختلفة تقوم على الفعل او رد الفعل التنافسي من اجل تحسين التموقع مقارنة بالمنافسين او من اجل الاطاحة بموقع المنافس.

يعتمد "الفعل" على سلوكان يتمثلان في اجتناب المنافس من خلال التمييز وارسال اشارات للمنافس غير عدوانية، و سلوك التعاون بمفهومه التنافسي Coopétition للاستفادة من اقتصاديات التعاون المتمثلة في (تخفيض التكاليف، تخفيض حالة عدم التأكد، زيادة التآزر.. الخ)، في حين ان "رد الفعل" تعتمد سلوكان كذلك يتمثلان في اجتناب المنافس من خلال اكتساب الحصة السوقية الغير راضية عن المنافسين، استغلال فرص بناء الريادة السوقية، اكتساب الموارد النادرة، و كذلك سلوك المواجهة من خلال اعاقه المنافس على احتكار الموارد.<sup>1</sup> اذن اي سلوك تنافسي تقوم به المؤسسة هدفه لا يخرج عن نطاق التموقع، بحيث هذا الاخير هو اساس الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.

ب. التموقع و المجموعات الاستراتيجية التنافسية: يعتبر السلوك التنافسي كأسلوب تحليل هيكل الصناعة لتحديد تموقع المؤسسة مقارنة بالمنافسين وفق مفهوم المجموعات الاستراتيجية Strategic Groups، وهذه الاخيرة هي مجموعة من المؤسسات التي تتبع نفس الاستراتيجيات التنافسية وفق عدة ابعاد حددها M. Porter<sup>2</sup> في التخصص بخط انتاج/او قسم سوقي/ او منطقة جغرافية، هوية العلامة التجارية، اتباع استراتيجية الدفع/ او الجذب، اختيار

<sup>1</sup> - Sébastien Liarte, Quelles stratégies d'implantation vis-à-vis de la concurrence ?, Revue française de gestion, vol 06, N° 165, 2006, p: 143. (بالصرف)

<sup>2</sup> - Michael Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, the free press, New York, 1980, pp: 127-129.

قنوات التوزيع، جودة المنتج، قيادة التكنولوجيا، الاندماج العمودي، مستوى التكلفة، الخدمة، السعر، النفوذ المالي، العلاقة بين المؤسسة الام و الفروع، العلاقة مع الحكومة.

وبالتالي تنشئ المجموعات الاستراتيجية حواجز التنقل (Mobility barriers) من تموقع لآخر وهذا وفقا لشدة المنافسة داخل المجموعات الاستراتيجية، قوة المؤسسة المتوقعة داخل المجموعة، تكلفة الدخول الى المجموعة الاستراتيجية، وقدرة المؤسسة على التنفيذ العملي للاستراتيجيات المختارة. اذن السلوك التنافسي هو احد الاساليب التي تعتمد عليها المؤسسة للتموقع.

**ج. التموقع و الحركات الاستراتيجية:** تعتمد المؤسسة على حركات هجومية من جهة لتحسين التموقع التنافسي، وحركات دفاعية من جهة اخرى لردع المنافسين على القيام بحركات غير مرغوبة. تلك الحركات الغير مرغوبة في اطار عملية (الفعل/رد الفعل) تؤثر على حركة المؤسسة التنافسية محددة مدى نجاحها ومردوديتها. لذلك تقوم المؤسسة بتحليل الصناعة من حيث<sup>1</sup>:

**1. الاستقرار:**و التي تعبر عن مدى كثافة حركات المنافسين.

**2. الحركات المتوقعة من المنافسين:** اذ ان هيكل الصناعة يؤثر على تموقع المنافسين مما يفرض عليهم القيام بحركات تنافسية.

**3. اشارات السوق:** و هذا بتحليل المعلومات التي تتدفق الى السوق من المنافسين و التي تدل على اهدافهم، توجهاتهم، اهتماماتهم، وحركاتهم التنافسية المتوقعة.

وبالتالي ان اي حركة استراتيجية تنافسية حسب M. Porter تعتبر حركة تعاونية (او غير مهددة)، او حركة مهددة. فالحركة التعاونية تحسن من تموقع المؤسسات المتنافسة فيما بينها ضمن الصناعة بإحدى الطرق الثلاث التالية<sup>2</sup>:

- الحركات التنافسية تحسن التموقع للمؤسسة و المنافسين حتى و لو لم يكن المنافسين في مستوى تنافسي يرقى لتلك الحركات التنافسية.

- الحركات التنافسية تحسن التموقع للمؤسسة و المنافسين فقط اذا كان المنافسين في مستوى تنافسي يرقى لتلك الحركات التنافسية.

<sup>1</sup> - Michael Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Op. cit, pp: 75-107.

<sup>2</sup> - Ibid, p: 92.



- الحركات التنافسية تحسن التموقع للمؤسسة لان المنافسين كانوا في مستوى تنافسي يرقى لتلك الحركات التنافسية، في حين ان الحركة الغير المههدة هي ما تمثل الحركات الهجومية والدفاعية للتنافس.

لكن السؤال الرئيسي في هذا السياق هو هل المؤسسة تقوم بحركات استراتيجية معينة من اجل التموقع ام التموقع هو ما يفرض الحركات الاستراتيجية؟. يمكن القول بان ممارسة المؤسسة للتموقع كهدف يتم من خلال تقسيم السوق والاستهداف و من ثم التموقع، كما يعتبر التموقع كوسيلة للوصول الى المستهلكين. و عليه تقوم المؤسسة بحركات استراتيجية في اطار (الفعل) من اجل التموقع، بنوءاً على طبيعة التموقع في السوق (رائد، تابع، متحدي، متخصص) تقوم بحركات استراتيجية ك (رد فعل) للدفاع و تحسين التموقع.

ومن الناحية التسويقية، فان الحركات الاستراتيجية الخاصة بالاستهداف السوقي تؤثر بشكل مباشر على عملية التموقع. حيث عادة المؤسسات تخترق السوق باستهداف قسم سوقي مركز بعرض مميز هو ما يشكل تموقع مميز للمؤسسة، بحيث تتبع المؤسسة هذا المنهج لدخول السوق بسبب ضعف الموارد، او الخبرة في السوق، او نقص المعلومات حول السوق وغيرها من العوامل التي تشكل حواجز الدخول، ثم بعد تكوين حصص سوقية معتبرة و الفهم الجيد للسوق يمكن للمؤسسة استهداف قسم سوقي آخر و بهذا تنتقل الى الاستهداف التمييزي و من ثم الى الاستهداف الغير التمييزي/ او الشامل. و عليه يمكن القول بان الانتقال من استراتيجية استهداف لأخرى يتبعه الانتقال من استراتيجية تموقع لأخرى.

#### المطلب الرابع: التموقع و ديناميكية الميزة التنافسية

نظرا لارتكاز التموقع على احتلال تموقع مميز بالسوق، فإن للميزة التنافسية مكانة هامة في ممارسات التموقع. و عليه سنحاول في هذا المطلب توضيح العلاقة بين التموقع و الميزة التنافسية للمؤسسة.

#### 1-4-1-II. طبيعة الميزة التنافسية:

##### أ. مفهوم و انواع الميزة التنافسية:

**1. مفهوم الميزة التنافسية:** الميزة التنافسية هي مفهوم مطور من نظرية الميزة المطلقة و الميزة النسبية اللتان تعتبران من فكر الاقتصاديين امثال (آدم سميث) و(ديفيد ريكاردو) الذين حاولوا تفسير التنافسية على مستوى الدولة. فالميزة التنافسية للمؤسسة تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة ان تخلقها لمستهلكيها، اذ يمكن ان تأخذ شكل السعر

المنخفض او تقديم منافع متميزة مقارنة بالمنافسين<sup>1</sup>. وعليه يمكن القول ان هدف الميزة التنافسية يرتبط بتحقيق التميز اي الاختلاف فيما بين المؤسسات المتنافسة، وتحقيق قيمة مدركة عالية لدى المستهلك مقارنة بالمنافسين<sup>2</sup>.

## 2. أنواع الميزة التنافسية: يتم تحقيق التميز من خلال نوعي الميزة التنافسية اللتان حددهما M. Porter في:

- **ميزة التكلفة:** يختلف النظر الى التكاليف باختلاف التوجه لفكري الاقتصادي او الفكر التسيري، مشكلة مدخل استراتيجي لتحقيق الربح اذ تعتبر من اقدم المتغيرات اهتماما بالنسبة للباحثين والمؤسسات سواء. فمن وجهة نظر اقتصادية تمثل التكاليف هي اساس تواجد المؤسسة اي ان ارتفاع تكاليف التوجه الى السوق هو سبب انشاء المؤسسة، هذه النظرة هي فلسفة لنظرية تكاليف المعاملات التي تفسر سبب تواجد المؤسسة، اما من وجهة نظر التسير تعتبر التكلفة كعامل مهم لتحقيق التميز<sup>3</sup>، و سبيل وحيد لمواجهة المنافسين الذين يقدمون عرض مشابه لما تقدمه المؤسسة<sup>4</sup>. وعليه تصبح التكلفة ميزة تنافسية عند انتاج عرض بتكاليف اقل من المنافسين<sup>5</sup>.

- **ميزة التمييز:** التمييز هو احد نوعي الميزة التنافسية التي يمكن للمؤسسة امتلاكها، بحيث تميز المؤسسة نفسها عن المنافسين اذا استطاعت ان تكون فريدة في شيء ذو قيمة للمستهلك<sup>6</sup>. بحيث عادة تكون هذه الميزة مكلفة، ويختلف مستوى تكلفتها باختلاف شكل التمييز المطبق، فمثلا انتاج منتج ذو جودة عالية يتطلب موارد مكلفة كمعدات غالية الثمن، و استخدام رجال بيع أكفاء يتطلب تدريب و تكوين مستمر، وهذا ما يجبر المؤسسة رفع سعر عرضها المميز نظرا لتكلفته العالية.

و عليه يمكن القول ان ميزة التمييز تفرض خيارات ضيقة على سياسة التسعير المعتمدة لكنها توفر خصائص مميزة في العرض المقدم من المؤسسة، عكس ميزة التكلفة التي توسع الخيارات التسعيرية لكن بخصائص مشابهة للمنافسين.

ب. **مصادر الميزة التنافسية:** تتعدد مصادر الميزة التنافسية وفق نوعها، و طبيعة و قدرات المؤسسة. كما أن منها ما هو داخلي للمؤسسة و منها ما هو خارجي يرتبط ببيئة المؤسسة. بحيث يمكن تقديم مصادر الميزة التنافسية في عدة مداخل كالتالي:

1. **مدخل سلسلة القيمة:** حسب M. Porter لا يمكن فهم الميزة التنافسية بالنظر للمؤسسة ككل، وانما من خلال التحكم في نشاطات المؤسسة التي تساهم في التكلفة كالتسويق، الانتاج، .. الخ. و هذا انطلاقا من تحليل

<sup>1</sup> - Michel Porter, L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Paris, 1999, p 08.

<sup>2</sup> - عبد الله بلوناس، بوزيدي مجدي، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة-مدخل حلقة القيمة لبورتر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي: 18-19 نوفمبر 2011، ص: 04.

<sup>3</sup> - Michael Porter, Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance, op. cit, p: 62.

<sup>4</sup> - Departement Strategie et Politique d'entreprise du Groupe HEC, Strategor, DUNOD, 4<sup>ème</sup> édition, 2004, p: 146.

<sup>5</sup> - Ibid, p: 124.

<sup>6</sup> - Ibid, p: 119.

سلسلة القيمة التي تعتبر كوسيلة قاعدية لتحليل التكلفة، التي تحدد تكاليف النشاطات، كيفية تغير التكاليف للنشاطات، اختلافات المنافسين في اداء النشاطات<sup>1</sup>. و بهذا يتم تحديد القيمة من النشاطات مقارنة بإنتاجيتها سواء النشاطات بحد ذاتها او النشاطات مع بعضها البعض عموديا و افقيا، و بالتالي تشكيل هامش ربحي يمثل ميزة تنافسية قائمة على التكلفة، في حين ان مقارنتها مع المنافسين يمثل تموقع تنافسي نسبي للتكلفة Relative cost position.

كما تساهم سلسلة النشاطات الاساسية والداعمة في تحقيق التمييز، فنشاطات البحث والتطوير يمكن ان تميز المنتج من خلال التصميم و رفع الأداء، نشاطات اللوجستية يمكن ان تحقق ميزة السرعة في التوريد و التوزيع، النشاطات التسويقية كذلك يمكن تميز المؤسسة من خلال رجال البيع المميزين القادرين على خدمة العملاء بتميز.. الخ.<sup>2</sup>

و تجدر الاشارة الى ان نطاق المنافسة او توسيع النشاطات يمثلان مصدران آخرين للتمييز، اذ حدد M. Porter عوامل من خلالها يمكن تحقيق التميز في اطار هذين المصدرين تتمثل في القدرة على خدمة العملاء بكل مكان، نقطة بيع واحدة لشراء المنتجات، نقطة بيع واحدة لخدمة العملاء، توافق عالي بين المنتجات، امكانية المستهلك تصليح المنتجات.

**2. مدخل المراقبة و التحكم في عوامل تطور الميزة التنافسية:** وهي كل العوامل التي تساهم بشكل مباشر او غير مباشر في التكاليف و التمييز بحيث تطرق اليها M. Porter و اشار الى ان فهم عملها و التحكم فيها مصدر اساسي لتحقيق الميزة التنافسية. والتي نوضحها في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - Michael Porter, Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance, op. cit, pp: 63-64.

<sup>2</sup> - Ibid, p: 121.

الجدول رقم (II-03): مصادر الميزة التنافسية القائمة على المراقبة و التحكم في عوامل تطورها.

المصدر	مساهمته في تحقيق ميزة التكلفة	مساهمته في تحقيق ميزة التمييز
اقتصاديات الحجم	- القدرة على اداء و تشغيل النشاطات بشكل مختلف واكثر كفاءة اثناء التعامل مع الحجم الكبير. - الانخفاض في تكلفة الانتاج للوحدة الواحدة مع زيادة حجم الانتاج الكلي.	- اعادة استثمار هامش التكلفة من اقتصاديات الحجم في نشاطات التمييز.
التكنولوجيا	استخدام تكنولوجيا جديدة اقتصادية او تضمن عمليات و انشطة اقل لتأدية العمل او حتى استبدال الموظف بها.	استخدام التكنولوجيا الجديدة بضمن التحديد المستمر و التمييز.
التعلم	- تزار العمل يخفض من وقت انجاز العمل، و كيفية ادائه. -اكتشاف طرق جديدة و اختصارات اكثر كفاءة لأداء المهام. - التخصص يزيد من كفاءة العامل. - استخدام موارد اقل تكلفة مع مرور الوقت.	- التعلم يساهم في ايجاد طرق تصنيع منتجات ذات جودة. - التعلم يمكن من اكتشاف عوامل التمييز كخصائص جديدة في المنتج، او استخدامات جديدة.
الروابط	- الربط الافقي بين سلسلة نشاطات القيمة بالاستغلال الامثل لها وايجاد التنسيق فيما بينها. - الربط العمودي بين المؤسسة والموردين و قنوات التوزيع.	- الربط الافقي كالتمييز في سرعة تقديم العرض من خلال ايجاد التنسيق بين سرعة العمليات الانتاجية واتصال القوى البيعية بالمستهلكين. - الربط العمودي بين المؤسسة و الموردين و قنوات التوزيع من خلال توريد مواد اولية تساهم في تحقيق رغبات المستهلكين و ايصال العرض لهم اينما كانوا.
العلاقات المتبادلة	- نقل نتائج اثر الخبرة من نشاطات لأخرى مشابهة و تشارك القيمة فيما بينها.	- نقل موارد بشرية أكفاء من وحدة نشاط الى اخرى يساهم في نقل المعرفة، او نقل رجال بيع من نقطة بيع لأخرى يحسن من خدمة العملاء.
التكامل	- التكامل العمودي السفلي كإنتاج المواد الاولية عوض شرائها، او الاندماج العمودي العلوي كالتوزيع الذاتي اذا كان دفع السوق مكلف. - التكامل الافقي بين أنشطة المؤسسة للاستفادة من اثر الخبرة (التعلم، التكنولوجيا، اقتصاديات الحجم) و خلق القيمة.	- التكامل العمودي و الافقي يساهم في تحقيق التمييز من خلال الاعتماد على الانتاج الذاتي للمواد الاولية و التوزيع الذاتي للاستفادة من اثر الخبرة والتعلم. واكساب عرض المؤسسة بخاصية المصدر الأصلي 100%.
التوقيت	- السرعة في التصرف و "الفعل" التنافسي (الحصول على التكنولوجيا، دخول السوق..) و التي لها علاقة بالتعلم، فالتوقيت يدل على مستوى و سرعة التعلم.	- الاستباقية في تموقع العلامة او المنتج بتثبيت صورة ذهنية متميزة، ما يجعل كل منافس لاحق كمتقلد.

<p>- خصائص المنتج و ادائه العالي، اختيار موارد ذو جودة، التدريب و توظيف موارد بشرية ذوي كفاءة..الخ.</p>	<p>- لغاء وتعديل السياسات المكلفة و الغير محققة للقيمة، كالإنفاق العالي على نشاطات التسويق..الخ.</p>	<p>الخيارات السياسية</p>
<p>- اختيار تموقع فريد من نوعه هو مصدر للتمييز والحصول على عوامل التفرد.</p>	<p>- الحصول على موارد و مواد الاولية اقل تكلفة من موقع لآخر.</p>	<p>الموقع الجغرافي</p>
<p>- توريد مواد أولية مميزة. - السمعة، الشهرة، و الصورة الذهنية للمؤسسة.</p>	<p>- النظام الحكومي، الضرائب و الرسوم تساهم في تخفيض التكاليف، فكلما قلت الحواجز كلما زادت فرصة الحصول على ميزة التكلفة. - القوى الخمس للتنافسية تعتبر مصدر لميزة التكلفة من حيث القوى التفاوضية، الحصة السوقية، حواجز الدخول والخروج. - العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية تساهم في التأثير على ميزة التكلفة مثل (الازمات المالية، ازمات تؤثر على الصورة الذهنية..).</p>	<p>عوامل بيئية وتنافسية</p>

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على ما جاء في (Michael Porter, 1985).

يمثل الجدول السابق مختلف المصادر للميزة التنافسية القائمة على المراقبة و التحكم في عوامل تطورها. بحيث تعتبر (اقتصاديات الحجم، اثر التعلم، والتكنولوجيا) ثلاثة ظواهر مشكلة لأثر الخبرة الذي هو من مساهمة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG، والتي لاحظت ان هناك علاقة مفادها ان تكلفة الوحدة المضافة لمنتج متجانس تناقص بنسبة مئوية ثابتة كلما تضاعف حجم الانتاج. كما ان الترابط و التكامل والعلاقات فيما بين أنشطة المؤسسة و مواقع تواجدتها يساهم في تخفيض التكاليف من جهة و تحقيق التمييز، كما ان العوامل الخارجية البيئية و التنافسية و توقيت سلوك المؤسسة و خياراتها السياسية يمكن ان تؤثر على تكلفة و اشكال تمييز عرض المؤسسة مما يؤثر على ميزتها التنافسية.

**3. مدخل الموارد و الكفاءات:** تعتبر الموارد و الكفاءات مدخل للفكر الاستراتيجي يقوم على فكرة ان المؤسسة تمتلك موارد و كفاءات تمكنها من اكتساب مزايا تنافسية، هذا المدخل له توجه داخلي في تحليل التنافسية يعبر عن تنافسية قبلية بعد ان كان التوجه خارجي قائم على مفهوم التموقع.

و حسب Corner<sup>1</sup> فان تحقيق التمييز في العرض او تخفيض التكلفة مرتبط بشكل مباشر بتميز مدخلاتها من الموارد بحيث تأخذ الموارد و الكفاءات ثلاثة اشكال تتمثل في<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> -Shelby D. Hunt, Robert M. Morgan the comparative advantage theory of competition, Journal of marketing, Vol 59, 1995, p: 07.

- موارد و كفاءات قاعدية: ترتبط بعرض المؤسسة (السعر، الخصائص) يصعب الحصول عليها وتشكل حاجز دخول المنافسين،

- موارد و كفاءات تمييزية: تؤمن تفوق المؤسسة بالنظر للزوج (القيمة- السعر)،

- موارد و كفاءات ناشئة: تمثل مصدر للميزة التنافسية مستقبلا اذ يتطلب تطويرها.

و بالتالي مساهمة الموارد والكفاءات في الميزة التنافسية يمكن ان تكون من خلال تحقيق الاستغلال الامثل للموارد و الكفاءات لتخفيض التكاليف (كالتنسيق الكفؤ بين النشاطات) و استخدام تلك الموارد والكفاءات للتمييز (كاستخدام رجال البيع أكفاء يسمح بالتمييز في تقديم خدمة جيدة للمستهلكين).

و يجدر التفرقة بين الموارد والكفاءات، بحيث تعتبر الموارد مدخلات عملية الانتاج المتمثلة في المعدات الراس مالية، اسم العلامة التجارية، براءات الاختراع، الموارد المالية و غيرها من الموارد الملموسة و الغير ملموسة، في حين أن الكفاءات هي قدرة تلك الموارد على اداء المهام و النشاطات<sup>2</sup> و هذا في اطار تجميع الموارد و التنسيق فيما بينها.

ج. محددات الميزة التنافسية: تتحدد الميزة التنافسية على مستوي هما مستوى المؤسسة و مستوى بيئة الاستثمار للمؤسسة (المستوى الجزئي).

1. على مستوى المؤسسة: حيث تتحدد الميزة التنافسية على هذا المستوى بما يلي:

- حجم الميزة التنافسية: و يقصد به انه يكون للميزة التنافسية خاصية الاستمرارية اذا استطاعت المحافظة عليها و هي تواجه المنافسين على طول دورة حياتها، فكلما كانت دورة حياتها طويلة كلما صعب تقليدها او التغلب عليها من المنافسين. و التي تبدأ بمرحلة تقديم الميزة التنافسية التي يتقبل فيها السوق تلك الميزة، ثم تعقبها مرحلة التنبئ اين يتبناها المنافسين عن طريق التركيز عليها في المنافسة مما يؤدي الى توقف انتشارها، ثم يتم تقليدها من طرف المنافسين مما يتطلب تطوير ميزة جديدة قائمة على التكلفة او التمييز.

- نطاق الميزة التنافسية: نطاق المنافسة على مستوى المؤسسة يمكن ان يكون له تأثير قوي على الميزة التنافسية من حيث تغيير شكل سلسلة القيمة لنشاطات المؤسسة وفق وجهة نظر M. Porter و تتمثل ابعاده في<sup>3</sup>:

\* نطاق التقسيم: و يقصد به عدد اقسام السوق التي تخدمها المؤسسة و التي تفرض توسيع نشاطات المؤسسة لتلبية رغبات اقسام السوق، فالتركيز على قسم سوقي معين مثلا يؤدي التركيز على ميزة التمييز.

<sup>1</sup> - الحاج مداح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 14/ 13 ديسمبر 2011، ص: 14.

<sup>2</sup> - Robert M. Grant, The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, California Management Review, Vol 33, N° 03, 1991, p: 119.

<sup>3</sup> - Michael Porter, Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance, op. cit, pp: 53-57.

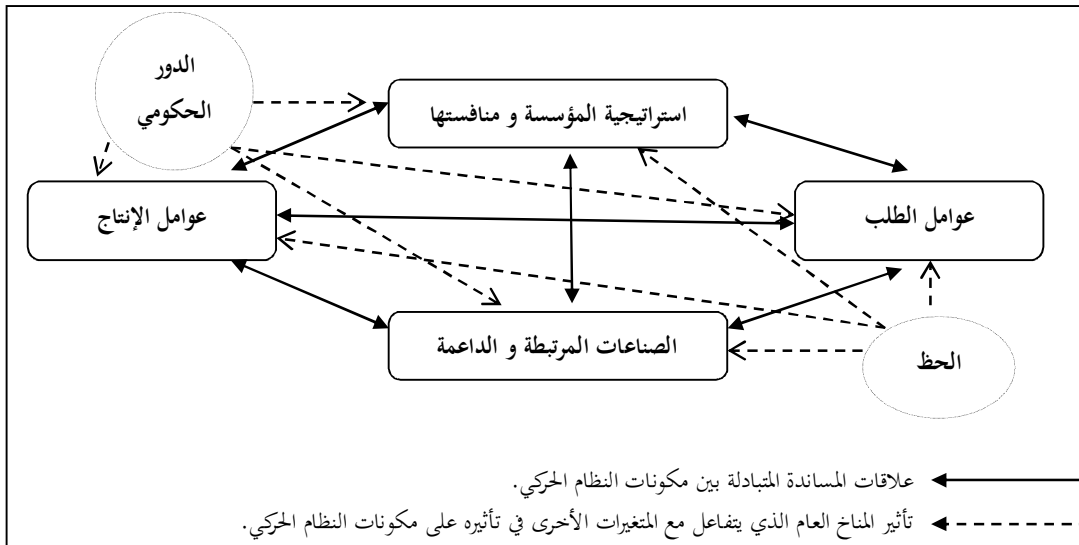
\* **التكامل العمودي:** التكامل العمودي يدل على تقاسم النشاطات بين المؤسسة، مورديها ومشتريها (بما فيهم الموزعين)، و هو ما يؤثر على الميزة التنافسية من حيث توفير المصادر الحصول عليها كتخفيض التكاليف.

\* **النطاق الجغرافي:** النطاق الجغرافي يسمح بتنسيق نشاطات سلسلة القيمة و الحصول على مصادر الميزة التنافسية كالتيكنولوجيا، فروقات أجور العمال بين البلدان.. الخ.

\* **النطاق الصناعي:** ان اكتساب ميزة تنافسية يختلف من صناعة لأخرى فنجاح الحصول على ميزة تنافسية في صناعة معينة و تطبيقها للمنافسة لا يعني نجاح ذلك في صناعات اخرى. كما ان نشاط المؤسسة بصناعات مختلفة يمكن من اكتساب ميزة تنافسية اذا استطاعت ايجاد العلاقات و التنسيق بين سلسلة نشاطاتها.

2. **على مستوى بيئة الاستثمار للمؤسسة:** أي على المستوى الجزئي، و التي تتحدد بستة عوامل صاغها M. Porter في نموذج أطلق عليه نموذج الماسة «Diamond» كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (II-12): نموذج الماسة لـ M. Porter



Source: Michael Porter, The competitive advantage of nations, Free Press, New York, USA, 1990, P: 127.

يوضح الشكل أعلاه نموذج الماسة الذي يحدد الميزة التنافسية لبيئة استثمار المؤسسة، و التي نشرحها في ما يلي:

- **عوامل الإنتاج:** هي المدخلات الضرورية اللازمة لدعم قدرة الصناعة المنافسة، و تمثل في البنية الأساسية، العمالة، الموارد الطبيعية و رأس المال.

- **عوامل الطلب:** و تعرف بوجود طلب محلي عام قوي بالتركيز على وجود طلب محلي قوي على منتجات محددة يمكن تسويقها خارجيا، حيث يسهم ارتفاع هذا الطلب في حث المؤسسات على رفع مستوى جودة منتجاتها

أي ميزتها التنافسية، و يشمل أيضا تطور مستوى توقعات المشتريين و إلى أي مدى تعتبر هذه التوقعات مصدر لتحفيز الصناعة المختارة و تعزيز الأداء.

- **الصناعات المرتبطة و الداعمة:** و هي مجموعة من المتغيرات التي تبين مدى استفادة الصناعة من البيئة الاقتصادية التي تقدم المدخلات و الخدمات التي تحتاجها و تتفق مع المعايير التي تحقق احتياجاتها. فالصناعات المرتبطة و الداعمة لها أهمية كبيرة في تكامل الصناعة و جعلها منافسة عالميا.

- **استراتيجية المؤسسة و منافستها:** و هو ما يتعلق باستراتيجيات و أساليب عمل المؤسسات، إضافة إلى طبيعة المنافسة المحلية التي تشجع على الاختراع و تهيء المؤسسة للنجاح على المستوى العالمي، كما يأخذ بالاعتبار التعاون الممكن بين الوحدات الصناعية التي تشكل العناقيد الصناعية، و بالتالي تجمع بين المرونة و الفعالية.

- **الدور الحكومي:** و الذي يعتبر المفاعل و المعرقل للميزة التنافسية، فالدور المحفز للدولة هو السبيل الوحيد للحصول على مزايا تنافسية.

- **الحظ:** و هي جميع المتغيرات المفاجئة التي تؤثر في مجموعة من المحددات مما قد يساهم في إنجاح صناعات وإفلاس أخرى.

## II-1-4-2. التوقع و الميزة التنافسية: تعتبر الميزة التنافسية اساس التوقع، كما ان اكتساب ميزة تنافسية

مستدامة يعني ضمان توقع طويل المدى. تظهر العلاقة بين التوقع و الميزة التنافسية من خلال بعدين:

أ. **بعد القيمة:** ان القيمة المقدمة للمستهلك هو ما يشكل توقع المؤسسة، و عمليا القيمة تتبع من الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة. وبالتالي تكمن العلاقة بين التوقع و الميزة التنافسية وفق هذا البعد من حيث قيمة الموارد، و القيمة المدركة من طرف المستهلك.

### 1. من حيث قيمة الموارد و الكفاءات: لقد اشار كل من (D. Shelby و M. Robert)<sup>1</sup> سنة 1995 إلى

كيفية تشكل التوقع التنافسي بناءً على الموارد و الكفاءات، و هذا من خلال تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية يقوم عليها التوقع. و في الواقع هذه المساهمة كامتداد لنظرية الانتقال من الميزة النسبية David Ricardo إلى الميزة التنافسية لـ M. Porter.

ان امتلاك المؤسسة لموارد و كفاءات نسبية مقارنة بالمنافسين لا يعني انها تمتلك ميزة تنافسية يمكن التنافس والتموقع من خلالها، بل عليها من انتاج القيمة من تلك الموارد و الكفاءات للاكتساب الميزة التنافسية. و عليه

<sup>1</sup> - Shelby D. Hunt, Robert M. Morgan, op. cit, p: 07.



امتلاك المؤسسة لموارد او كفاءات نسبية يمكن ان تقود الى تموقع الميزة التنافسية في السوق المستهدف مثل ما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (11-13): مصفوفة التموقع التنافسي

		قيمة الموارد النسبية		
		منخفضة	متساوية	عالية
تكلفة الموارد النسبية	منخفضة	؟ 1	ميزة تنافسية 2	ميزة تنافسية 3
	متساوية	بدون ميزة 4	تموقع متكافئ 5	ميزة تنافسية 6
	عالية	بدون ميزة 7	بدون ميزة 8	؟ 9

Source: Shelby D. Hunt, Robert M. Morgan, op. cit, p: 07.

يوضح الشكل أعلاه تسعة مواقع ممكنة عند مختلف التراكيب لقيمة الموارد النسبية وتكلفة الموارد النسبية في انتاج القيمة. فالخلية رقم (03) تعتبر المفضلة لدى المؤسسات، و التي تعبر عن اعلى قيمة للموارد النسبية بتكلفة اقل، كما ان الخلايا (02) و (06) تعبر عن مواقع تحمل ميزة تنافسية اين يكون العائد المالي عالي، في حين ان الخلايا (05) تمثل ميزة تكافؤ للميزة التنافسية مع المنافسين، اما الخلايا (04) و (07) و (08) هي مواقع لا تحمل فيها المؤسسة ميزة تنافسية لان تكلفة الموارد النسبية في انتاج القيمة عالية و في نفس الوقت القيمة المنتجة منخفضة، اما الخلية (01) فهي تعبر عن تموقع قد تمتلك او لا تمتلك فيه المؤسسة ميزة تنافسية لأنها تعتمد على مدى تضحية المستهلكين بالقيمة، و هو تموقع يتم فيه استخدام السعر المنخفض. في حين ان الخلية (09) تعبر عن تموقع غير محدد للميزة التنافسية اذ يتعلق الامر بمدى تقبل و ادراك المستهلك للقيمة المقدمة مقابل السعر المرتفع نتيجة ارتفاع تكلفة الموارد النسبية بحيث هذا الموقع غالبا ما تتخذة علامات البذخ Luxury brands. و هذا ما يدعونا لتبيان علاقة القيمة المدركة من المستهلك بالتموقع التنافسي للمؤسسة.

**2. من حيث القيمة المدركة:** ان ما يربط المؤسسة بالمستهلك هو العرض التي تقدمه عبر علامتها التجارية. فما تنتجه المؤسسة من قيمة باستخدام الموارد النسبية قد لا يدركه المستهلك بالطريقة التي ترغبها المؤسسة و بالتالي تفقد المؤسسة توقعها و ميزتها التنافسية بالسوق. و لهذا تحاول المؤسسات اظهار القيمة المقدمة للمستهلك و تثبيت صورة حولها في ذهنه.

ب. بعد الاستراتيجيات التنافسية: تحدد الميزة التنافسية طريقة الوصول الى المستهلك مقارنة بالمنافسين، وقد قدم M. Porter التوجهات الاستراتيجية المعتمدة على الميزة التنافسية في ثلاث استراتيجيات عامة تتموقع بها المؤسسة ازاء القوى الخمس للمنافسة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (II-04): استراتيجيات التنافس و علاقتها بالقوى التنافسية، الميزة التنافسية، و التموقع.

استراتيجيات التنافس				
التركيز	التمييز	القيادة بالتكلفة		
نفس مضمون استراتيجية قيادة التكلفة/ او التمييز. (حسب الخيار الاستراتيجي).	الولاء للعلامة بسبب قلة الحساسية للسعر، مع زيادة الهوامش نظرا للسعر المرتفع.	عوائد عالية	المنافسة الحالية	التأثير على قوى المنافسة
	التفوق في القيمة المقدمة مقارنة بالمنافسين.	خفض الاسعار	المشترين	
	هوامش عالية بسبب السلطة في انتقاء الموردين	-المرونة في التعامل مع زيادات تكاليف المدخلات. -الاستفادة من الخصومات بسبب التعامل مع الحجم الكبير.	الموردون	
	الولاء للعلامة يشكل حواجز الدخول.	توفر حواجز الدخول (كاقصدايات الحجم، ..)	الدخلاء الجدد	
	الولاء للعلامة يحمي المؤسسة من التوجه للمنتجات البديلة.	تحقق الافضلية مقارنة بالمنتجات البديلة.	المنتجات البديلة	
	ميزة التمييز	ميزة التكلفة المنخفضة	ميزة التكلفة المنخفضة	
نفس مضمون استراتيجية قيادة التكلفة/ او التمييز. (حسب الخيار الاستراتيجي).	-تموقع قائم على التمييز.	-تموقع قائم على التكلفة المنخفضة.	التموقع مقارنة بالمنافسين	التموقع التنافسي المتشکل
	قيمة عالية، سعر مرتفع.	قيمة منخفضة، سعر منخفض.	القيمة المقدمة	
	علامة ترف (مع اختيار احدي مداخل التمييز).	علامة منخفضة السعر.	الصورة الذهنية المثبتة	

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على:

Source: Michael porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, op. cit, pp: 35-39.

كما هو مبين في الجدول أعلاه، فإن هذه الاستراتيجيات مستمدة من أنواع الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة، فاستراتيجية القيادة بالتكلفة تقوم على ميزة التكلفة المنخفضة التي تحقق التفوق للمؤسسة ازاء منافسيها وبدلالة القوى التنافسية بحيث تتموقع من خلالها المؤسسة بتقديم قيمة منخفضة مع سعر منخفض، في حين ان استراتيجية التمييز تقوم على ميزة التمييز التي تمكنها من توفير قيمة مرتفعة مع دفع المستهلك لسعر مرتفع، اما استراتيجية التركيز التي تركز فيها المؤسسة على قسم سوقي معين يمكنها خدمته باتباع احدى الاستراتيجيتين السابقتين وفق خصوصية السوق المستهدف.

و لقد شدد M. Porter<sup>1</sup> الى خطورة اتباع المؤسسة اكثر من استراتيجية التي يجعلها تعلق في المنتصف Stuck in the middle وما يؤدي الى تشوش ثقافة المؤسسة كجزء من الهوية وكذا عدم تقديم صورة ذهنية واضحة للمستهلك حول موقف العلامة التجارية، و هو ما يؤثر حتما على حصتها السوقية، ربحيتها، وايضا تموقعها التنافسي.

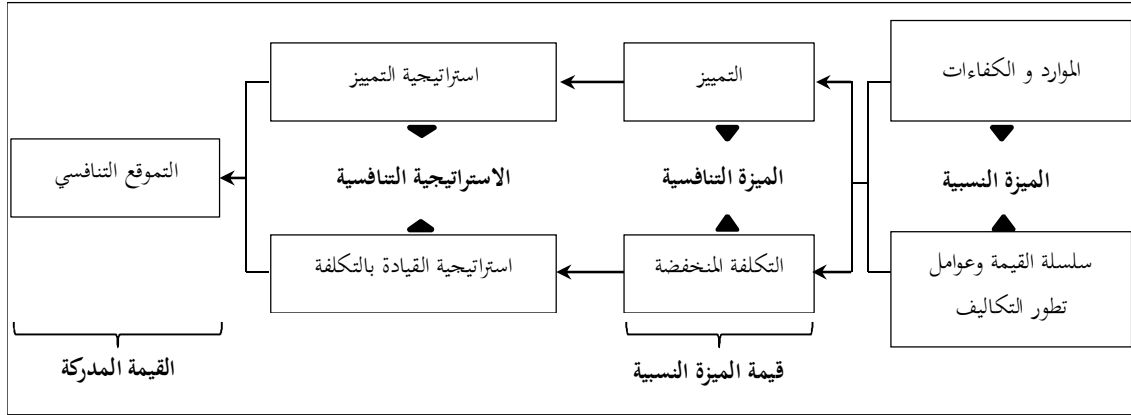
لكن في الواقع نجد انه استراتيجية قيادة التكلفة هي محاولة لتمييز العرض بسعر منخفض و قيمة منخفضة عن المنافسين، كما انه يمكن للمؤسسات اتباع اكثر من استراتيجية في حالة امتلاكها لمصادر ميزة التكلفة و التمييز معا، فمن منظور المؤسسة نجد ان تخفيض التكاليف هو هدف كل المؤسسات مهما كانت استراتيجيتها، فتنطبق استراتيجية التمييز و تسعير مرتفع للعرض (تموقع قائم على التمييز) لا يعني انه لا يوجد توجه لاستغلال المصادر تخفيض التكاليف (مثل اقتصاديات الحجم) كميزة داخلية لا يراها المستهلك، فمن منظور هذا الاخير يتعلق تموقع المؤسسة بالصورة المبنية في ذهنه بناء على اساس ما يحدد قيمة العرض مقارنة بالمنافسين.

و عليه يمكن القول بانه يمكن تطبيق اكثر من استراتيجية (التمييز/ و قيادة التكلفة) اذا نجحت المؤسسة في ايجاد الصورة الذهنية المرغوبة لعلامتها التجارية باستخدام السعر/ والقيمة. وفي حالة استحالة ذلك تقوم المؤسسة باستخدام اكثر من علامة تجارية بحيث كل علامة تجارية تأخذ تموقع خاص بها.

و في الاخير يمكن ايجاز العلاقة بين التموقع و الميزة التنافسية في الشكل التالي:

<sup>1</sup>- Michael Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, op. cit, pp: 41-43.  
(بالصرف)

الشكل رقم (14-11): العلاقة بين التموقع التنافسي و الميزة التنافسية



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على المراجع المستخدمة في تحليل العلاقة بين التموقع و الميزة التنافسية.

كما هو مبين في الشكل أعلاه، فإن المؤسسة تعتمد على مواردها و كفاءاتها، وقدرتها على تطوير قيمة من سلسلة النشاطات الخاصة بها من أجل الحصول على ميزة تنافسية، و التي على أساس هذه الأخيرة تقوم بصياغة استراتيجية تنافسية تشكل من خلالها التموقع التنافسي.

## المبحث الثاني: نطاق التموقع التنافسي للعلامة التجارية

تموقع العلامة التجارية بثلاثة نطاقات ترتبط فيما بينها متمثلة في الحصة الذهنية، الحصة المنفعية، والحصة السوقية. مفتاح المؤسسة من اكتساب الحصة الذهنية و المنفعية لعلامتها التجارية من خلال التموقع يؤدي الى اكتسابها للحصة السوقية.

## المطلب الاول: التموقع التنافسي من منظور الحصة الذهنية للعلامة التجارية.

تتعلق الحصة الذهنية بطبيعة إدراك المستهلك للعلامة التجارية و العلامات المنافسة، بحيث عرف هذا المجال مساهمات مختلفة سنحاول استعراض أهمها مع تقديم مقارنة مفاهيمية للحصة الذهنية الخاصة بالعلامة التجارية، و كذا تبين كيفية تحديد فجوة التموقع وفق هذا المنظور.

## 1-1-2-11. مقاربات الحصة الذهنية Mind Share:

يسهل تحقيق حصة السوقية عالية اذا تم تحقيق اولا حصة ذهنية عالية، حيث تعرف الحصة الذهنية بأنها "الحصة من المستهلكين الذين يتذكرون المؤسسة/ او العلامة التجارية في الترتيب الاول اثناء رغبتهم بشراء منتج معين"<sup>1</sup>. هذا يعني ان شعور المستهلك بالرغبة في الشراء يدفعه بالاختيار الفوري للعلامة التجارية التي تحتل المرتبة الاولى في ذهنه من ضمن مجموعة من العلامات التجارية، والتي يمكنها تحقيق رغبتهم حسب ادراكاته وصورته الذهنية حولها.

فمثلا اذا كانت العلامات التجارية التي يتذكرها المستهلك اثناء الرغبة بالشراء هي Volvo، Honda، و Mercedes، ورغب المستهلك في شراء سيارة اقتصادية و تتمتع بالموثوقية فان العلامة التي تأتي اولا في ذهنه هي علامة Honda، اما اذا رغب في سيارة اكثر سلامة فسيذكر اولا Volvo.

تختلف وجهات النظر المفسرة لكيفية اكتساب الحصة الذهنية، اذ تميز بين قسمين منها:

أ. الحصة الذهنية ناتجة عن التسويق الاستراتيجي: يعتبر من اهم رواد هذا التوجه هو P. Kotler الذي يرى أن "الحصة الذهنية ناتجة عن الممارسة الاستراتيجية للتسويق وهذا ابتداءً من:

1. تقسيم السوق: تشكيل مجموعات متجانسة من المستهلكين حسب معايير مختلفة تشكل أقسام السوق،

2. استهداف السوق: اختيار أقسام السوق المستهدفة،

<sup>1</sup> - Philip Kotler, Kevin Lane Keller, 14<sup>th</sup> edition, op. cit, p: 291.

<sup>2</sup> - Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, S. David Young, Attracting Investors - A Marketing Approach to Finding Funds for Your Business, John Wiley & Sons, New Jersey, Canada, 2004, p: 173.

**3. التموقع بالسوق:** إعادة تجميع الرغبات داخل الأقسام المستهدفة و التموقع في ذهن المستهلكين المستهدفين عبر تثبيت صورة ذهنية مميزة و ذات قيمة عن العلامة التجارية مقارنة بالمنافسين، وذلك بالطريقة التي يتذكر فيها المستهلك العلامة التجارية في المرتبة الاولى أثناء رغبته في الشراء.

**ب. الحصص الذهنية ناتجة عن التسويق التكتيكي:** نجد في طرح آخر ان الحصص الذهنية ترتبط بالممارسة التكتيكية للتسويق، ويعتبر من رواد هذه المقاربة Jay Conrad Levinson الذي يرى بانه لإكتساب الحصص الذهنية ينبغي استخدام قوة التكرار The power of repetition لعرض منتجات العلامة التجارية، قيمتها، و هويتها عبر عناصر الترويج<sup>1</sup>، اذ شدد J. C. Levinson على ان الحصص الذهنية تنتج عن كل ما تقوله وتفعله للمستهلك<sup>2</sup>.

و عليه، يمكن القول أن الحصص الذهنية وفق هذه المقاربة تكتسب من خلال كل ما يراه المستهلك عن العلامة التجارية عمليا من عرضها وعلاقته بها. اذ يتطلب التوفيق بين ما تقوله العلامة التجارية عبر تقنيات الترويج عن نفسها، و ما تعرضه فعلا، وهذا لإنشاء الصورة الذهنية المرغوبة المعتمدة في اكتساب الحصص الذهنية.

**ج. محاولة ايجاد مقاربة للحصص الذهنية:** اختلفت التوجهات الخاصة بمدخل اكتساب الحصص الذهنية من مدخل التسويق الاستراتيجي الذي بني على الفكر الاستراتيجي لإنشاء الحصص الذهنية، و مدخل التسويق التكتيكي الذي يركز على وضع مضمون التسويق الاستراتيجي على ارض الواقع لبلوغ الحصص الذهنية عمليا. الا انها تتفق في مفهوم الحصص الذهنية المتمثل في احتلال العلامة التجارية المرتبة الاولى في ذهن المستهلك مقارنة بالعلامات المنافسة اثناء رغبته في الشراء من صناعة معينة.

وبالتالي يمكن القول ان اكتساب الحصص الذهنية يتطلب تفكير استراتيجي للتسويق لاختيار الحصص الذهنية وتطبيق عملي للتسويق للوصول الى المستهلك. اذ يجدر الاشارة بان الحصص الذهنية أكثر استدامة من الحصص السوقية لان هذا الاخير ناتج عن القرار الفعلي للشراء، في حين ان الحصص الذهنية ناتجة عن ادراك العلامة التجارية في صورة ذهنية معينة لا يشترط فيها الشراء الا انها ترتبط بترتيب و مدى بقاء العلامة التجارية في ذهن المستهلك، و هو ما يسمى بالمعرفة بالعلامة التجارية Brand Knowledge و الذي سنتطرق اليه في الجزء اللاحق.

## II-2-1-2. تحليل التموقع التنافسي من منظور الحصص الذهنية:

ان تحليل الحصص الذهنية يرتبط بإدراكات المستهلك و مدى معرفته بالعلامة التجارية في اطار ما يسمى بالمعرفة بالعلامة التجارية، بحيث تتشكل تلك المعرفة من خلال وعي المستهلك بالعلامة و الصورة المكونة في ذهنه حولها.

<sup>1</sup> - Jay Conrad Levinson, Guerrilla Marketing Excellence: The 50 Golden Rules for Small-business Success, Houghton Mifflin Harcourt, USA, 1993, p: 56.

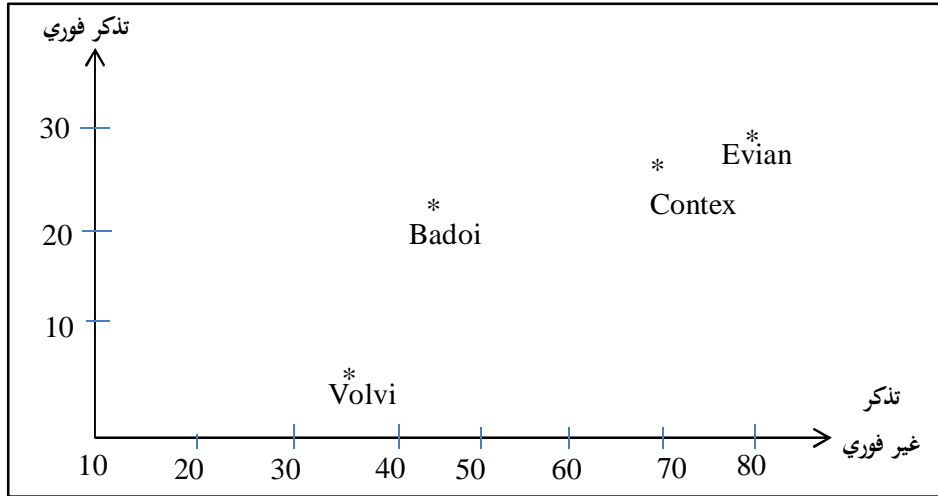
<sup>2</sup> - Ibid.

## أ. تحليل الوعي بالعلامة التجارية Brand Awareness:

يتذكر المستهلك العلامات التجارية التي يعي بوجودها ويعرفها، كما ان تذكرها هي الاولى (المرتبة الاولى) في الصناعة فوراً يعني ان العلامة التجارية لديها تموقع جيد قائم على صورة ذهنية مدركة واضحة و قد وصلت لمستوى الادراك الفوري Top of mind و الذي ينظر اليه كالمستوى الاعلى للوعي بالعلامة التجارية. وعليه، يمكن القول بأن أول خطوة يتطلب القيام بها من السوق عند بداية النشاط هي خلق الوعي بالعلامة التجارية<sup>1</sup>.

و في الشكل رقم (II-15) نوضح مثال عن علامات تجارية تم تذكرها من طرف المستهلك بنسب متفاوتة من حيث مستوى التذكر. بحيث نلاحظ بان العلامة Evian تذكرها 80% من المستهلكين المستجوبين اذ ان 30 % منهم كانت العلامة Evian ترتيبها الاول في ذهنهم Top of mind، في حين ان العلامات الاخرى كل منها كان له حصة ذهنية محددة (Contrex: 25% من 70%، Badoit: 24% من 48%، Volvic: 05% من 35%).

## الشكل رقم (II-15): مثال عن الوعي الفوري للعلامة التجارية



Source: Richard Rosenbaum-Elliott, Larry Percy, Simon Pervan, Strategic Brand Management, 2<sup>nd</sup> edition, Oxford University Press, New York, USA, 2011, p: 155.

نظراً لمحدودية عقل المستهلك في تذكر جميع العلامات التجارية، تكمن مساهمة الوعي بالعلامة التجارية في اكتساب الحصة الذهنية من خلال المساعدة في التعرف على العلامة التجارية و تذكرها ضمن العلامات المتنافسة، بحيث يتم قياس الوعي بالعلامة التجارية من خلال عنصرين تتألف منهما يتمثلان في<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - Kalogianni- Irini Tzimitra, Kamenidou- Irene, Priporas- Konstantinosvasilios, Tziakas- Vasilis, age and gender affects on consumers' awareness and source of awareness for food-related private-label brands, Agricultural economics review, Vol 03, N° 01, 2002, p: 23.

<sup>2</sup> -Tilde Heding & others, op. cit., p: 93.

**1. التعرف على العلامة التجارية Brand Recognition:** والتي يعنى بها مدى تعرف المستهلك بالعلامة التجارية، و قدرته على التأكد من تعرضه المسبق لها. و يتم قياس التعرف على العلامة التجارية عبر طرح سؤال للمستهلك حول أحد الخصائص التي تتعلق بالعلامة التجارية أو بالمنتج، و من خلال العلامات التجارية التي يختارها المستهلك، يتم تحديد مدى تعرف المستهلك على العلامة التجارية. مثل:

**السؤال:** من بين العلامات التجارية التالية حدد العلامات التي تتعلق بسيارات الترف؟  
(العلامات التجارية: Mercedes، BMW، Aquafresh، Audi، Dell).

**2. تذكر العلامة التجارية Brand Recall:** والتي يقصد بها قدرة المستهلك على تذكر العلامة التجارية عندما يتم عرض تلميح او منتج من مجموعة معينة. اذ نشير الى ان من خلال هذا العنصر يتم قياس مستوى الادراك الفوري Top of mind للعلامة التجارية<sup>1</sup>، و يتم هذا من خلال الطرق التالية:

- طريقة التذكر بدون مساعدة **Unaided Recall:** الذي يتم فيه التلميح لمنتج او صناعة معينة فقط. مثل:

**السؤال:**  
✓ أذكر العلامات التجارية التي تقدم سيارات الترف؟  
✓ ما هي العلامات التجارية الخاصة بالمشروبات الغازية التي تعرفها؟

- طريقة التذكر بالمساعدة **Aided Recall:** التي يتم فيه عرض مجموعة من العلامات التجارية -يمكن أن تكون مختلفة القطاعات- للاختيار من بينها العلامات التي يراه تتوافق مع الخصائص المحددة. مثل:

**السؤال:** من بين العلامات التجارية التالية حدد العلامات التي تتعلق بسيارات الترف؟  
(العلامات التجارية: Mercedes، BMW، Aquafresh، Audi، Dell).

نلاحظ من الطرق أعلاه بأن قياس التذكر بالمساعدة **Aided Recall** يعكس التعرف على العلامة التجارية **Brand Recognition**، و عليه يتوقف اختيار الطريقة المناسبة لقياس الوعي بالعلامة التجارية حسب هدف القائم

<sup>1</sup> - Tilde Heding & others, op. cit, p: 101.



على دراسة السوق، فإذا كان هدفه تحديد ترتيب العلامات التجارية في ذهن المستهلك، فطريقة التذكر بدون مساعدة تعتبر الأنسب، في حين أن تحديد مدى التعرف على العلامة التجارية، فيمكن استخدام طريقة التذكر بالمساعدة.

ب. تحليل الصورة الذهنية للعلامة التجارية **Brand Image**: تعتبر الصورة الذهنية مهمة في تحديد مكان ضمن العلامات التجارية التي يتذكرها المستهلك عند الشراء، أي فرصة اكتساب الحصة الذهنية من خلال ربط العلامة التجارية بخاصية معينة تتموقع من خلالها في ذهن المستهلك، أي عند تذكر ذلك العامل يتم مباشرة تذكر المستهلك للعلامة التجارية.

ويمكن ان تكون الصورة الذهنية سببا في الغاء المستهلك علامة ما من ذهنه ومن ضمن مجموعة العلامات الخاضعة للمفاضلة نظرا للصورة الذهنية غير الملائمة (او غير واضحة) حتى و ان كان يعي بوجودها و يعرفها. وبالتالي يمكن القول بانه اذا كانت الحصة الذهنية عملة فان الصورة الذهنية و الوعي بالعلامة التجارية هما وجهي تلك العملة. (لقد تم التطرق الى مفاهيم الصورة الذهنية بشكل مفصل في الفصل الاول، ص: 30).

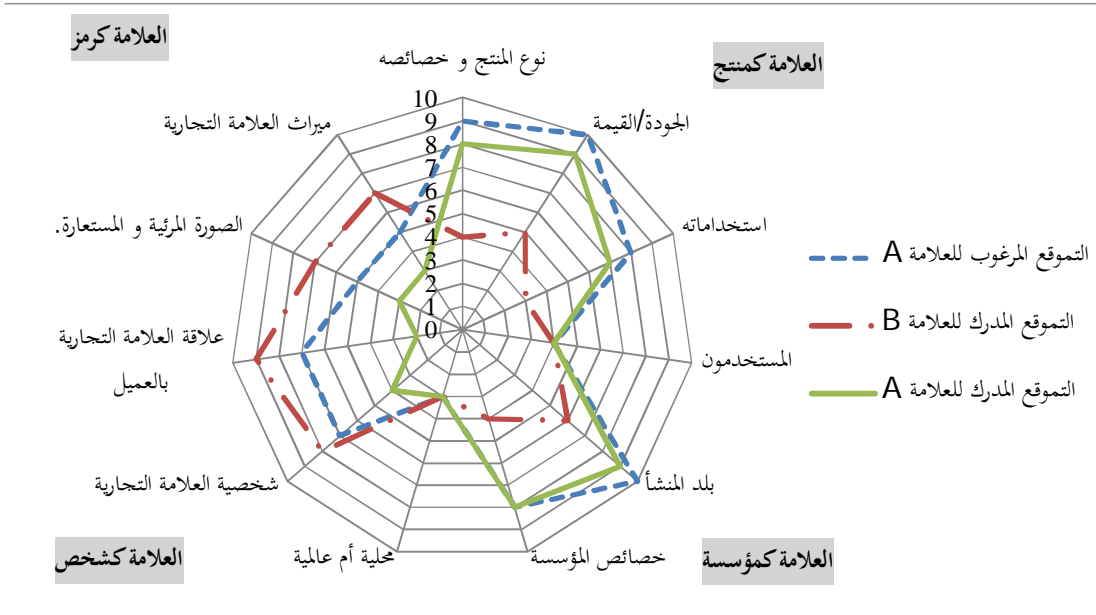
وعليه يتم تحليل التموقع التنافسي وفق هذا المنظور عبر بعدين:

**1. بعد ذات علاقة ثنائية:** و هو بعد يخص علاقة العلامة التجارية بالمستهلك. فتحليل التموقع الإدراكي وفق هذا البعد ينتج عنه تحديد الانسجام **Congruence** أو الاختلاف **Divergence** معبر عنهما بفجوة الإدراك **Perception Gap**<sup>1</sup>. بحيث تحصل الفجوة عندما تكون هوية العلامة التجارية مختلفة بدرجة كبيرة عن الصورة الذهنية لدى المستهلك حول العلامة، أي بعبارة أخرى هو الفارق بين الصورة الذهنية المدركة (التموقع المدرك) والصورة الذهنية المرغوبة (التموقع المرغوب).

و عليه يمكن استخدام عدة نماذج لتحديد فجوة الإدراك اما عن طريق نماذج أبعاد الهوية كنموذج **D. Aaker**، أو عن طريق نماذج أبعاد الصورة الذهنية (التي تم التطرق إليها في الفصل الأول، ص: 34) و من بينها نموذج **M. Korchia**. وفيما يلي مثال تحديد فجوة التموقع باستخدام نموذج **D. Aaker**:

<sup>1</sup> - Jara Magali, Comparaison des positionnements concurrentiels des marques de distributeurs selon la perception des clients Carrefour et la diffusion effective des magasins, Actes du VIII<sup>ème</sup> Congrès Etienne Thil, LA ROCHELLE, France, 2005, p: 10.

## الشكل رقم (11-16): تحديد فجوة التموقع باستخدام نموذج D. Aaker



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نموذج D. A. Aaker لأبعاد هوية العلامة التجارية.

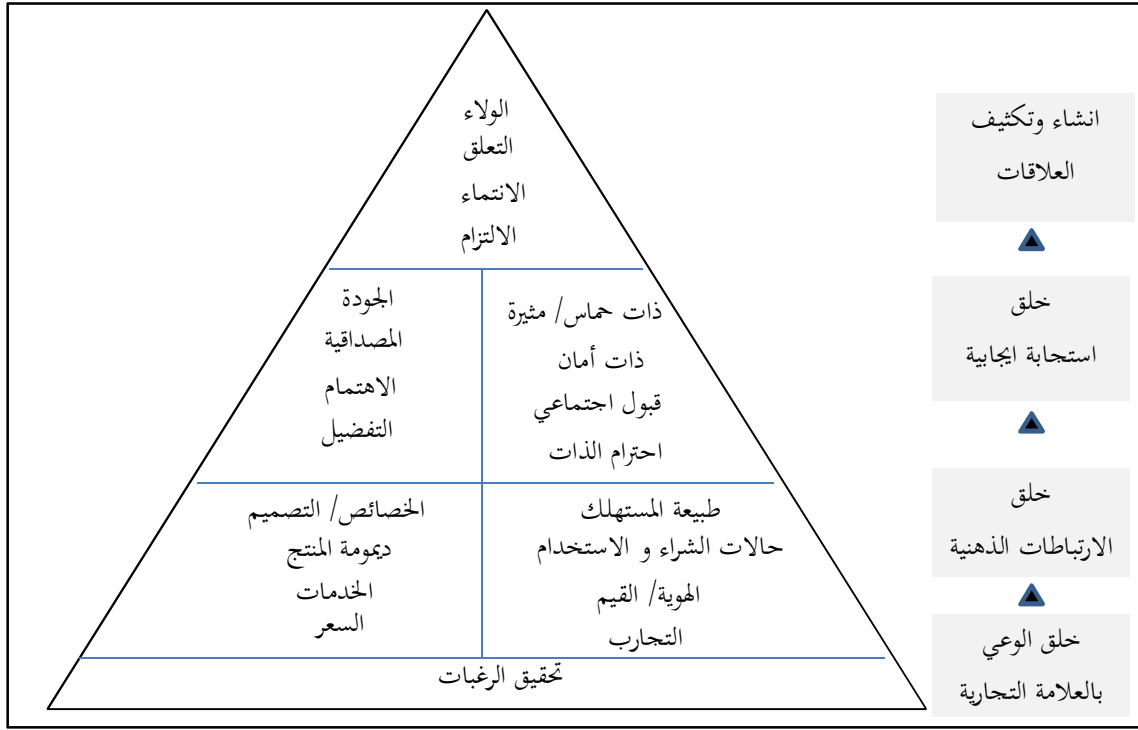
نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن هناك فجوة بين الصورة المرغوبة و المدركة بالنسبة للعلامة (A) من حيث خصائص العلامة التجارية (A) كرمز و كشخص، مما يتطلب تصرف للعلامة التجارية نحو تقليص الفجوة الحاصلة على مستوى تلك الخصائص. كما يمكن إضافة ادراك المستهلك للعلامات المنافسة -العلامة B- كعلاقة ثلاثية لتحديد التموقع التنافسي للعلامة التجارية و هو ما سيتم شرحه في المحور التالي.

**2. بعد ذات علاقة ثلاثية:** و هو بعد يخص علاقة العلامة التجارية بالمستهلك، و بالمنافسين. و تحليل التموقع الادراكي وفق هذا البعد ينتج عنه تحديد تموقع العلامة التجارية مقارنة بالمنافسين ومن النماذج المستخدمة الخريطة الادراكية التي سيتم التطرق اليها في المبحث الأخير من هذا الفصل.

### 3-1-2-II. الانتقال من الوعي الى الولاء بالعلامة التجارية:

وفق K. L. Keller فإن بناء علامة تجارية قوية تسمح بتذكر المستهلك للعلامة التجارية فوراً أثناء الرغبة بالشراء يرتبط ببناء رأس مال العلامة التجارية Brand Equity، وهذا عبر مراحل تعتمد نجاح كل مرحلة على مدى نجاح المرحلة السابقة لها. اذ توضح تلك المراحل في هرم رأس مال العلامة التجارية كما هي في الشكل التالي:

الشكل رقم (17-11): هرم رأس مال العلامة التجارية



**Source:** Kevin Lane Keller, Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands. Massachusetts: Marketing Science institute, working paper, report summary, N° 01-107, 2001, pp: 07-08.(بالنصرف)

تجيب المراحل الموضحة في الشكل أعلاه على اربعة اسئلة يطرحها المستهلك حول العلامة التجارية تتمثل على التوالي في من أنت؟ (هوية العلامة التجارية)، ما أنت؟ (معنى العلامة التجارية)، ماذا عنك؟ (استجابة المستهلك للعلامة التجارية)، ماذا عنك معي؟ (طبيعة العلاقة بين العلامة التجارية و المستهلك). و فيما يلي شرح مفصل لتلك المراحل التي يمر بها رأس مال العلامة التجارية ليصبح ذو قيمة عالية:

أ. **بروز العلامة التجارية Brand Salience:** ان ايصال الهوية الحقيقية للعلامة التجارية يتطلب خلق بروز للعلامة التجارية. اذ تتعلق هذه الأخيرة بمدى الوعي بالعلامة التجارية Brand Awareness اي مدى قدرة و سهولة التعرف و تذكر المستهلك للعلامة التجارية. و بروز العلامة التجارية العالي يساهم في رأس مال العلامة التجارية عبر ثلاثة وظائف اساسية تتمثل في تقوية الصورة الذهنية للعلامة التجارية من حيث الارتباطات الذهنية، يعطي سبب لشراء او استخدام العلامة التجارية اذ أنه يمثل قيمة مضافة غير وظيفية، ويعتبر كذلك مهم في أخذ العلامة التجارية بعين الاعتبار أثناء نية الشراء.

ب. **الصورة الذهنية Brand Image:** ان بناء بروز للعلامة التجارية بدون خلق صورة ذهنية مميزة، قوية، وذات تفضيل يعتبر غير كاف لخلق راس مال للعلامة التجارية. اذ تتعلق الصورة الذهنية بجميع الارتباطات الذهنية Brand

Associations التي يدركها المستهلك حول العلامة التجارية. بحيث تساهم الصورة الذهنية القوية، المميزة، و ذات التفضيل في خلق استجابة المستهلك للعلامة التجارية Brand Responses و هي المرحلة التالية من تكوين رأس مال العلامة التجارية.

ج. الاستجابة للعلامة التجارية Brand Responses: و هي تشير الى كيفية استجابة المستهلك للعلامة التجارية، و ذلك من خلال الحكم Judgement و الشعور Feeling الذي يتكون لدى المستهلك من جراء إدراكه للصورة الذهنية. و تقوم هذه الاستجابة على مستوى ادراك المستهلك للمنافع التي تقدمها العلامة التجارية على شكل قيمة مقارنة بالمنافسين. وتصدر الاشارة بأن خلق قيمة مدركة عالية للعلامة التجارية مهم في نجاح المراحل السابقة، اذ يعتبر اساسي لتكوين الوعي و الصورة الذهنية، فالقيمة المنخفضة حتما ستؤدي الى ادراك صورة ذهنية ضعيفة، و الذي بدوره يؤثر على مستوى الوعي بالعلامة التجارية.

د. صدى العلامة التجارية Brand Resonance: وهي آخر مرحلة في تكوين رأس مال العلامة التجارية و التي تشير الى طبيعة علاقة المستهلك بالعلامة التجارية. بحيث ينقسم صدى العلامة التجارية الى اربعة ابعاد تحدد طبيعة العلاقة:

1. **الولاء Loyalty:** و هو يقوم على مدى تكرار المستهلك للشراء من العلامة التجارية.

2. **التعلق Attachment:** يحقق التعلق عندما يصبح المستهلك يشتري العلامة التجارية خارج الضرورة Out of necessity أي من رغم عدم حاجته الملزمة لشرائها و هذا ناتج عن تعلق المستهلك بالقيمة التي تحققها له العلامة التجارية.

3. **الإحساس بالانتماء Sense of community:** اي يشعر المستهلك بأنه ينتمي للعلامة التجارية، بحيث يصبح متابع لكل ما يتعلق بالعلامة التجارية.

4. **الارتباط Engagement:** وهي تعبر عن مستوى الحضور الجسمي والمعرفي و العاطفي للمستهلك في علاقاته مع خدمة المؤسسة<sup>1</sup>، و التي تنشأ عبر اربعة عناصر يجربها المستهلك مع العلامة التجارية مع مرور الزمن و هي المشاركة، التفاعل، الألفة، والتأثير<sup>2</sup>. هذا الارتباط ينعكس على التزام المستهلك Brand Involvement مع العلامة التجارية، اين يصبح المستهلك ينفق المال، الوقت، الجهد، او نفقات أخرى من أجل شراء/ استهلاك العلامة التجارية، كما يصبح المستهلك سفير للعلامة التجارية وهذا عبر النصح و المعلومات الايجابية التي يقدمها للآخرين حول العلامة التجارية.

<sup>1</sup> -Luiz Moutinho, Enrique Bigné, Ajay K. Manrai, The Routledge Companion to the Future of Marketing, 1<sup>st</sup> edition, Routledge, New York, USA, 2014, p: 257.

<sup>2</sup> - B. Haven, Bernoff Josh, Glass Sarah, Marketing's new key metric: Engagement. Forrester Research, 2007, p: 04. Available at: [https://www.adobe.com/enterprise/pdfs/marketing\\_new\\_key\\_metric\\_engagement.pdf](https://www.adobe.com/enterprise/pdfs/marketing_new_key_metric_engagement.pdf)

يتضح من المراحل التي تم التطرق إليها سابقا و الموضحة في شكل هرم راس مال العلامة التجارية بأن القائم على بناء التموّج التنافسي للعلامة التجارية عليه أن ينشئ حصّة ذهنية و حصّة منفعية، و الذي بدورها يخلق حصّة سوقية. و ذلك من خلال انشاء الوعي بالعلامة التجارية عن طريق تعزيز التعرف و تذكر المستهلك للعلامة التجارية، ثم بناء صورة ذهنية للعلامة التجارية قوية، مميزة، و ذات تفضيل من وجهة نظر المستهلك. وبالتالي تتم الاستجابة من المستهلك للعلامة التجارية من خلال الحكم على قيمة العلامة التجارية مقارنة بالمنافسين، و هو ما ينتج عنه في الأخير ولاء، تعلق، التزام و احساس بالانتماء إلى العلامة التجارية. و من هنا تظهر أهمية الوعي و الصورة الذهنية للعلامة التجارية كأساس بناء التموّج التنافسي للعلامة التجارية.

### المطلب الثاني: التموّج التنافسي من منظور الحصّة المنفعية للعلامة التجارية.

سوف نتطرق في هذا المطلب الى ماهية التموّج التنافسي من منظور الحصّة المنفعية، و نظرا لارتكاز هذه الأخيرة على القيمة المدركة، فإنه من الضروري استعراض مفهوم القيمة المدركة و أبعادها، و من ثم تحديد علاقة الحصّة المنفعية بالحصّة الذهنية، و كذا كيفية تحديد فجوة التموّج التنافسي وفق هذا المنظور.

#### 1-2-2-II مفهوم الحصّة المنفعية Heart Share:

ان اختيار العلامة التجارية في المرتبة الاولى Top of mind لا يعني اتخاذ قرار شرائي فعلي ينعكس على الحصّة السوقية للعلامة التجارية، بل يقوم المستهلك بموازنة التكلفة و المنافع المتوقع حصوله عليها في شكل قيمة من اجل الاقتناع باختيار العلامة التجارية للشراء. فقد تنجح العلامة التجارية في احتلال تموّج تنافسي ذو حصّة ذهنية جيدة لكنها قد تفشل في تحقيق تموّج تنافسي ذو قيمة للمستهلك.

بحيث تعرف الحصّة المنفعية بأنها تلك "الحصّة من المستهلكين الذين يفضلون شراء المنتج من العلامة التجارية"<sup>1</sup>. فتفضيل المستهلك لعلامة معينة يرجع الى ادراكه لقيمتها ككل، اذ ان اختيار المزيج الصحيح من المنافع بدلالة السعر المقترح يمكن ان يحقق القيمة للعلامة التجارية مقارنة بالمنافسين. وفي هذا السياق نستعرض فيما يلي اطار نظري تحليلي لمفهوم القيمة المدركة.

#### 2-2-2-II مقاربات القيمة المدركة Perception Value:

تواجه المؤسسات عند التفكير الاستراتيجي لتحسين التموّج التنافسي للعلامة التجارية ما يسمى بالقيمة المدركة من طرف المستهلك، بحيث تطرق العديد من الباحثين لهذا المفهوم من عدة جوانب الا انه لم يحظى بمفهوم ثابت الى غاية اليوم. بحيث يمكن التمييز بين اهم الاتجاهات التي حددت مفهوم قيمة المستهلك من اتجاهات ذات نطاق

<sup>1</sup> - Philip Kotler, Kevin Lane Keller, 14<sup>th</sup> edition, op. cit, p: 291.

العلاقة الثنائية اي بين المؤسسة و المستهلك، واتجاهات ذات نطاق العلاقة الثلاثية اي بين المؤسسة، المستهلك، والمنافسين.

أ. تفسير القيمة من منظور العلاقة الثنائية (المؤسسة، المستهلك): في هذا الاطار نجد العديد من الاتجاهات فسرت مفهوم قيمة المستهلك من منظور العلاقة بين المؤسسة والمستهلك دون مقارنة القيمة مع المنافسين. اذ ان ملاحظة الاسواق في نهاية الثمانينات و بداية التسعينيات اظهرت بان السعر والجودة يقودان السلوك الشرائي للمستهلك<sup>1</sup>، الا أن اختلاف معايير الجودة و تفضيلات المستهلكين لها و تضحياتهم الاقتصادية و المعنوية جعل العديد من الباحثين يساهمون في تحديد مكونات قيمة المستهلك.

نجد من بين المساهمين Martin Christopher الذي قام بتوسيع مفهوم قيمة العلامة التجارية الذي كان يستند الى ان مصدر القيمة هو شخصية العلامة التجارية وتأثيرها على ادراك جودة المنتج<sup>2</sup>، الى مفهوم جديد يستند الى أن قيمة المستهلك تقوم على نسبة ادراك المنافع الى اجمالي كلف الملكية (السعر، تكلفة الصيانة، تكلفة النقل.. الخ) كما هي موضحة في العلاقة التالية<sup>3</sup>:

$$\text{قيمة المستهلك} = \frac{\text{المنافع المدركة}}{\text{اجمالي كلف الملكية}}$$

من خلال العلاقة السابقة يتضح بأن الزيادة في المنافع المدركة او تخفيض اجمالي كلف الملكية حتما سيؤدي الى الزيادة في قيمة المستهلك، في حين ان الزيادة المتماثلة في المنافع المدركة و اجمالي كلف الملكية لن تؤدي الى تغيير في قيمة المستهلك. و تبعا لنفس التوجه السابق، عبر K. B Monroe عن اجمالي كلف الملكية بالتضحيات المدركة<sup>4</sup>، متفقان معه M. T. Saliba و M. Fisher ومعتبران بان قيمة المستهلك تمثل القيمة المدركة وفق العلاقة التالية<sup>5</sup>:

$$\text{القيمة المدركة} = \frac{\text{المنافع المدركة}}{\text{التضحيات المدركة}}$$

<sup>1</sup> - زكريا مطلق الدوري، يعرب عدنان حسين السعيدى، التكامل بين سلسلة قيمة المستهلك وسلسلة قيمة المؤسسة -مدخل تحليلي، مجلة كلية بغداد للعلوم للعلوم الاقتصادية، العدد: 13، 2006، ص: 10.

<sup>2</sup> - Raquel Sánchez-Fernández, M. Ángeles Iniesta-Bonillo, The concept of perceived value: a systematic review of the research, Marketing Theory, N° 7, 2007, p: 432.

<sup>3</sup> - Martin Christopher, From brand values to customer value, Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, Vol 02, N° 01, 1996, p: 58.

<sup>4</sup> - Ronan McIvor, The Outsourcing Process: Strategies for Evaluation and Management, Cambridge University Press, USA, 2005, p: 128.

<sup>5</sup> - Luciana I. G. Mironi, Carlos T. Formoso, Client Requirement Management in Building Projects, p: 02. Available at:

[http://www.academia.edu/10807062/CLIENT\\_REQUIREMENT\\_MANAGEMENT\\_IN\\_BUILDING\\_PROJECTS](http://www.academia.edu/10807062/CLIENT_REQUIREMENT_MANAGEMENT_IN_BUILDING_PROJECTS)

يختلف P. Kotler عن M. T. Saliba و آخرون في طرحه لمفهوم قيمة المستهلك، اذ ينظر اليها بأنها قيمة مستلمة للمستهلك Customer Deliver Value و تقاس بالفرق بين قيمة المستهلك الاجمالية، وتكلفة المستهلك الاجمالية.<sup>1</sup> و في هذا السياق يرى Pride بأن هذا الفرق هو ما يمثل القيمة Value مع اعتبار أن قيمة المستهلك الاجمالية يعتبرها كمنفعة المستهلك، في حين أن Cranves يرى ذلك الفرق على أنه يمثل قيمة المستهلك.<sup>2</sup> أما ( P. Aurier و آخرون)<sup>3</sup> فقد يرون بأن مجمل المنافع المتحصل عليها تمثل قيمة استهلاكية للمستهلك، في حين أن القيمة الكلية هي الفرق بين مجموع التضحيات و مجموع القيمة الاستهلاكية.

وعليه نجد ان اسهامات جل الباحثين لم تخرج عن نطاق التحليل السابق، و في الجدول التالي يمكن ايجاز اهم تلك الاسهامات و تحديد العناصر المكونة للقيمة وفق نظرة كل باحث.

الجدول رقم (II-05): العناصر المكونة للقيمة حسب كل باحث

العناصر المكونة لها	النظرة للقيمة	الباحث
الجودة	قيمة المستهلك	- K. B Monroe & W.B Dodds (1985). - V. A Zeithaml (1988).
السعر		
المنافع المدركة.	قيمة المستهلك	- K. B Monroe (1991). - Michael T. Saliba, M. Fisher Caroline & Ravald Annika, Gronroos Christian (1996).
التضحيات المدركة: الكلفة النقدية و الغير النقدية.		
المنافع المدركة	قيمة المستهلك	- Martin Christopher (1996).
كلفة الملكية الكلية: السعر، الكلف المشتركة، كلف نقل المخزون، كلف الصيانة، كلف الادارة.		
الجودة الكلية: المنتج، خدمة العملاء، علاقة المستهلك، التصور.	قيمة المستهلك	- T. Bradley Gale (1997).
الكلفة الكلية.		
اهداف المستهلك.	قيمة المستهلك	- Bowman Faulkner (1997). - R.B. Woodruff (1999). - W.K. Barnes (1999).
نتائج الاستخدام: خصائص المنتج، معالم الاداء.		
قيمة المستهلك الكلية: قيمة المنتج، قيمة الخدمة، قيمة الصورة، القيمة الشخصية.	قيمة المستهلك المدركة	- Philip Kotler, Gary Armstrong (1999).
كلفة المستهلك الكلية: الكلفة نقدية، كلفة الوقت، كلفة المجهود، الكلفة النفسية.		

<sup>1</sup> - Philip Kotler, Kevin Lane Keller, 14<sup>th</sup> Edition, op. cit, p: 125.

<sup>2</sup> - زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

<sup>3</sup> -Philippe Aurier, Yves Evrard, Gilles N'Goala, Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur, Recherche et Applications en Marketing, Vol 19, N° 03, 2004, p: 09.

منافع المستهلك المدركة: ذات صلة بالمنتج، ذات صلة بالخدمة، ذات صلة بالعلاقة.	قيمة المستهلك المدركة	- Yamamoto T. Gonca (2000). - Best J. Roger (2000). - Lapierre Jozee (2000). - Eggert Andreas & Ulaga Wolfqang (2002). - Blios Keith (2003).
تضحيات المستهلك المدركة: الكلفة النقدية، الكلفة غير النقدية.		
السعر.	القيمة المدركة للمستهلك	-Naumann Earl (2002).
جودة الخدمة.		
جودة المنتج.		
الصورة.		
قيمة الاستهلاك: مجمل المنافع المدركة	القيمة الكلية للمستهلك	Philippe Aurier, Yves Evrard, Gilles N'Goala (2004).
مجمل التضحيات		

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على العديد من المراجع التي تناولت مفهوم القيمة المدركة.

يمكن ان تدلنا وجهات النظر الموضحة في الجدول السابق الى فلسفة تشكل القيمة المدركة من طرف المستهلك والتي تكون عبر ثلاثة مراحل هي:

1. قبل التبادل: من خلال المعلومات المقدمة من طرف العلامة التجارية حول العرض وخبرة المستهلك مع العلامة التجارية.

2. اثناء التبادل: من خلال جودة الخدمات، الخصائص الملموسة للعرض، وبالتالي تقييم اولي لقيمة العلامة التجارية.

3. بعد التبادل: من خلال ادراك نتائج الاستخدام للعلامة التجارية ومدى تحقيقها للرغبات المتوقعة وبالتالي تشكيل القيمة المدركة النهائية.

ب. تفسير القيمة من منظور العلاقة الثلاثية (المؤسسة، المستهلك، المنافسين)

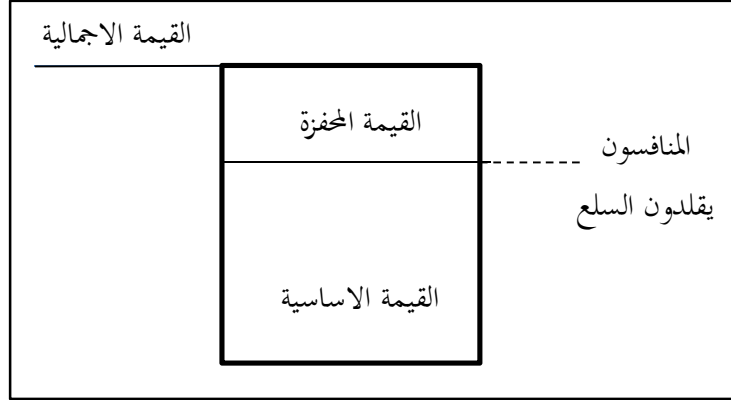
نجد في هذا الإطار ان تفسير القيمة التي يدركها المستهلك تتم عبر ادراج عنصر المنافسين، و ذلك من خلال فلسفة القيمة المضافة Added Value. وهو مدخل قائم على المقارنة بين قيم المنافسين، اذ ينظر لقيمة المستهلك على انها تتكون من قيمة اساسية Hygiene Value و قيمة محفزة Motivator Value<sup>1</sup> -الشكل رقم (II-18)- ومن رواد هذه الفلسفة نجد Cliff Bowman و David Faulkner.

<sup>1</sup> - Ronan McIvor, op. cit, p: 129.



و في الحقيقة نرى بأنه يعود هذا التفسير الى استنباط الفكرة من نظرية ثنائية العامل ل Two-Factor Theory ل Herzberg's<sup>1</sup> وتم اسقاطها على المستهلك، و التي طرحت سنة 1959 يفترض فيها Herzberg ان هناك بعدين يحددان رضا الموظف من عدمه، هما بعد العوامل الاساسية وبعد العوامل المحفزة.

### الشكل رقم (II-18): القيمة الاساسية و القيمة المحفزة.



المصدر: زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص: 07.

نلاحظ من خلال الشكل اعلاه بأن القيمة الاحتمالية بالنسبة للمستهلك تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

**1. القيمة الاساسية:** و هي تشير الى عناصر المنتج التي يقدمها جميع المنافسين، بحيث تصبح عناصر لا تمثل قيمة للمستهلك وانما قيمة اساسية لا بد ان يتصف بها المنتج ليصبح ضمن خيارات المستهلك للشراء.

**2. القيمة المحفزة:** وهي تشير الى عناصر المنتج او الخدمة التي تمكن المؤسسة من اكتساب المستهلك. وهي تمثل قيمة بالنسبة للمستهلك غير متاحة لدى المنافسين، و التي يمكن ان تصبح قيمة اساسية مع مرور الوقت نظرا لتقليد المنافسين و شدة المنافسة. بحيث تعتبر القيمة المحفزة كمصدر اساسي للتمييز، و التركيز عليها يمكن من تحسين التموقع التنافسي.<sup>3</sup> ففي حالة تكافؤ العروض بين المنافسين، يمكن القول بأن الخدمات المقدمة يصبح لها دور مهم للتمييز<sup>4</sup>، و بالتالي اضافة القيمة المحفزة. و يمكن أن تكون هذه الخدمات تشمل تكثيف العلاقات مع المستهلك، تحقيق ولاءه، ووضع حواجز التوجه للعلامات المنافسة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - Safdar Rehman Ghazi, Gulap Shahzada, Shuaib Khan, Resurrecting Herzberg's Two Factor Theory: An Implication to the University Teachers, Journal of Educational and Social Research, Vol 03, N° 02, May 2013, p: 445.

<sup>2</sup> - Ronan McIvor, op. cit, p: 129.

<sup>3</sup> - Ibid.

<sup>4</sup> - Thorsten Hennig-Thurau, Ursula Hansen, Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention, Springer Science & Business Media, Germany, 2000, p: 112.

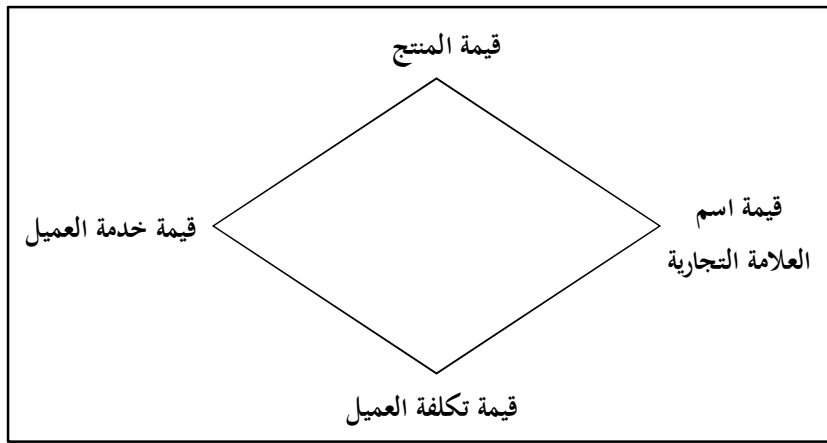
<sup>5</sup> - Ibid, p: 114.

بعد استعراض اهم الاتجاهات المفسرة للقيمة، يمكن القول بأن القيمة المدركة للعلامة التجارية هي الفرق بين مجمل المنافع التي يتحصل عليها المستهلك و بين مجمل التكاليف التي يتحملها، و مجمل التضحيات من المنافع. بحيث تمثل هذه الأخيرة القيمة المحفزة التي يتميز بها و يقدمها المنافس و التي يضحى بها المستهلك.

### ج. ابعاد القيمة المدركة للعلامة التجارية و العوامل المؤثرة عليها:

1. ابعاد القيمة المدركة للعلامة التجارية: لتحسين القيمة المدركة للعلامة التجارية ككل، يمكن ان تتخذ المؤسسة اجراءات على مستوى اربعة ابعاد مستتبطة من خلال المقاربات المذكورة سابقا، وهي ممثلة في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (II-19): ابعاد القيمة المدركة للعلامة التجارية



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على المراجع المستخدمة في تحليل مقاربات القيمة المدركة.

- **قيمة المنتج:** و التي تتشكل من عنصرين هما (الخصائص) و (الجودة) التي يتصف بها المنتج، بحيث يمكن ان تعتبرها كمدخل لتحسين القيمة قبل حصول المستهلك على المنتج اي قبل التبادل.
- **قيمة خدمة العملاء:** وهو يتعلق بالخدمات المقدمة للمستهلك اثناء و بعد التبادل من اجل اضافة قيمة على القيمة المدركة من استخدام المنتج.
- **قيمة اسم العلامة التجارية:** و هي تشير الى القيمة التي تضيفها اسم العلامة التجارية عند ارتباطها بالمنتج، والتي قد تعتبر العنصر الذي يميز العرض عن المنافسين، و سببا كافيا لشراء المستهلك للمنتج.
- **قيمة تكلفة المستهلك:** و هي القيمة المدركة من التكاليف مقارنة بالمنافسين مع الاخذ بعين الاعتبار ما يضحيه المستهلك من قيم يعرضها المنافسين.

**2. العوامل المؤثرة على القيمة المدركة للعلامة التجارية:** إن الأبعاد التي تشكل القيمة المدركة للعلامة التجارية تختلف أهميتها بالنسبة للمستهلك حسب عوامل عدة تؤثر على ما يمكن تسميته بقيمة القيمة Value of the value والتي تجعل القيمة تفقد معناها. وتمثل تلك العوامل في:

- **سيناريو الشراء:** بحيث تختلف المنافع و الخصائص المرغوبة من طرف المستهلك حسب المكان، الزمان/ او المناسبة، الظرف الاجتماعي، وسبب الاستخدام. و هو ما يجعل مكونات القيمة المدركة تصبح نسبية من سيناريو لآخر.

- **كثافة المنافسة:** اذ ان الزيادة في عدد العلامات التجارية المتنافسة من جهة و تقليد الميزة التنافسية ينقصان من القيمة المدركة للعلامة التجارية، و هذا بسبب تقلص حجم التمييز بين المنافسين. و بالتالي تصبح القيم المحفزة كقيم اساسية من وجهة نظر المستهلك.

- **المجموعة المستثارة:** ان تواجد العلامة التجارية بالسوق لا يعني ان هذه الاخيرة تتواجد في ذهن المستهلك، اذ انه كلما كان عدد العلامات التجارية المنتقاة كبير اثناء رغبة المستهلك في الشراء كلما انخفضت القيمة المدركة للعلامة التجارية من وجهة نظر المستهلك، و هذا بسبب كثافة المنافسة فيما بينها.

- **القدرة على تحمل التكاليف و التضحيات:** بحيث عدم قدرة المستهلك على التضحية بمنافع اساسية او منافع يعرضها المنافسين، او تحمل تكاليف الحصول على المنتج هو متغير حاسم و مؤثر على القيمة المدركة و موجه للقرار الشرائي.

- **خبرة المستهلك:** ويشير الى المعرفة التي يمتلكها المستهلك حول العلامة التجارية من جراء التعامل معها، استخدامها، و كذا المعلومات التي يتحصل عليها من مصادر اخرى، وهو ما يكون لديه ادراك مسبق للقيمة و الذي قد يشكل ميزة تنافسية للعلامة التجارية. فالقيمة المدركة مؤشر مهم في اكتساب الميزة التنافسية و تحقيق الرغبة في اعادة الشراء من طرف المستهلك<sup>1</sup>.

### II-2-2-3. تحليل التموقع التنافسي من منظور القيمة المدركة:

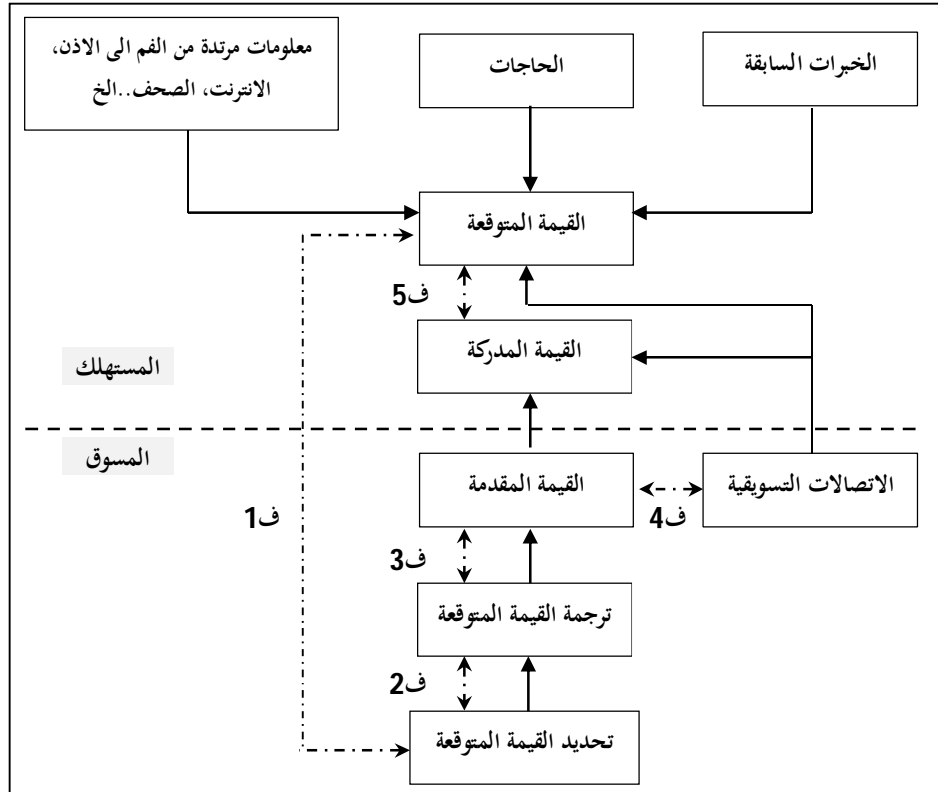
تلجأ المؤسسة الى تحليل فجوة القيمة المدركة للعلامة التجارية من اجل تحديد مجال تطبيق الاستراتيجيات التسويقية لتحسين القيمة المدركة. وسوف نقوم في هذا المطلب بالتطرق الى طريقتين لتحليل الفجوة للقيمة المدركة للعلامة التجارية، فالطريقة الأولى هي نموذج سد الفجوة بين القيمة المتوقعة و القيمة المدركة التي لا تأخذ بعين الاعتبار المنافسين، اما الطريقة الثانية فهي تحليل مقارنة للقيمة المدركة للعلامة التجارية مع المنافسين مما يسمح بتحديد الفجوة.

<sup>1</sup> - Ross Kingston Dowling, Cruise Ship Tourism, CABI, United Kingdom, 2006, p: 63.

## أ. نموذج سد الفجوة بين القيمة المتوقعة و القيمة المدركة:

يستخدم في تحليل الفجوة للقيمة المدركة للعلامة التجارية نموذج سد الفجوة بين القيمة المتوقعة والقيمة المدركة، والذي قدمه (A. Parasuraman و آخرون) سنة 1985 في اطار تحليل الفجوة بين جودة الخدمة المتوقعة والمدركة. والشكل رقم (20-II) يوضح تطبيق موسع للنموذج على تحليل الفجوة بين القيمة المتوقعة و المدركة.

## الشكل رقم (20-II): نموذج الفجوات ل (A. Parasuraman و آخرون).



Source: A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml and Leonard L. Berry, A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, Journal of Marketing, Vol 49, N° 04, 1985, p: 44.(بالصرف)

يبين الشكل اعلاه انه هناك خمسة فجوات محتملة للقيمة المدركة للعلامة التجارية:

**1. فجوة تحديد القيمة المتوقعة (ف1):** و هي فجوة تحصل بين القيمة المتوقعة من المستهلك، وكيفية ادراك المؤسسة لتلك القيمة المتوقعة. ويعود ذلك الى ضعف بحوث التسويق في ادراك التوقعات، او/و ضعف في الكشف عن الفرص التسويقية (التقسيم والاستهداف).

**2. فجوة تحديد القيمة المتوقعة (ف2):** و هي فجوة ناتجة عن الاختلاف في ادراك المؤسسة للقيمة المتوقعة وكيفية ترجمتها على الواقع. و هذا بسبب عدم القدرة على تحقيق القيمة المتوقعة للمستهلك، أو لضعف في فعالية النظام التواصلية الاداري للمؤسسة (المرسل، الرسالة، المستقبل، الوسيلة، البيئة التواصلية).

**3. فجوة ترجمة القيمة المتوقعة (ف3):** وهي تشير الى عدم التوافق بين ترجمة القيمة المتوقعة و المقدمة فعليا. ويعود ذلك الى ضعف في النظام الانتاجي/الخدمي (ضعف مؤقت: خطأ في التصنيع، ضعف دائم: عدم القدرة على تقديم منتجات/خدمات في مستوى القيمة المترجمة).

**4. فجوة الاتصالات التسويقية (ف4):** وهي فجوة تحدث اثناء وقوع اختلاف بين القيمة المقدمة والعود المقدمة عبر الاتصالات التسويقية. فالمستهلك يقوم ببناء القيمة المتوقعة و ادراك القيمة المقدمة على اساس الاتصالات التسويقية، خبراته السابقة، حاجاته، والمعلومات التي يتحصل عنها من محيطه (التسويق من الفم الى الأذن، الانترنت، ..الخ). و يعود حدوث هذه الفجوة عندما تقوم المؤسسة بتقديم وعود عبر الاتصالات التسويقية اكبر من القيمة المقدمة فعليا.

**5. فجوة القيمة المدركة (ف5):** تتشكل هذه الفجوة في حالة وجود اختلاف بين القيمة المدركة و القيمة المتوقعة من المستهلك. فنتائج استخدام القيمة المقدمة (الأداء، الجودة، ..الخ) قد لا تعكس مستوى توقعات المستهلك، كما ان فشل إظهار القيمة الحقيقية المقدمة للمستهلك عبر الاتصالات التسويقية ينعكس سلبيا على إدراك المستهلك للقيمة المقدمة ما ينتج عنه فجوة و بالتالي عدم الرضا. و الجدير بالذكر أن القيمة المدركة من اقوى الابعاد للعلامة التجارية تأثيرا على رضا المستهلكين<sup>1</sup>.

يمكن ملاحظة ان الفجوات السابقة (ف1، ف2، ف3، ف4) قد تكون متسلسلة مما ينتج عنه فجوة للقيمة المدركة للعلامة التجارية و القيمة المتوقعة (ف5)، فعدم القدرة على تحديد توقعات المستهلك قد يؤدي الى ترجمة خاطئة للقيمة المتوقعة، وهذا بدوره ينتج عنه ممارسة المؤسسة للاتصالات التسويقية و تقديم قيمة ليست في مستوى القيمة المتوقعة. ففي حالة عدم وجود اية فجوة، فعلى المؤسسة التوجه الى المقارنة المرجعية لتحديد الفروقات بين القيمة المدركة للعلامات التجارية المتنافسة و هو ما سيتم التطرق اليه في المحور التالي.

### ب. نموذج التحليل المقارن للقيمة:

يعتمد التحليل المقارن للقيمة اساسا على اسلوب المقارنة المرجعية، بحيث استخدام هذا الأخير يساهم في تحسين مؤشرات الأداء<sup>2</sup>، و هذا من خلال مقارنة القيمة المدركة من طرف المستهلك للعلامة التجارية و المنافسين لتحديد الفجوة و العمل على سدها من خلال توجيه الاستراتيجيات التسويقية بهدف بلوغ افضل أداء. و يتم ذلك وفق اسلوبين تعتمد كل منهما على القيمة النسبية المدركة للعلامة التجارية:

<sup>1</sup> - مأمون ندم عكروش، سامر موسى الحمد، فائق عبدالحليم خنفر، أثر العلامة التجارية في رضی العملاء لمنتجات الأجهزة الخلية: دراسة ميدانية على طلبة الجامعات الأردنية، المجلة الاردنية في ادارة الأعمال، المجلد: 06، العدد: 01، 2010، ص: 01.

<sup>2</sup> - صالح بلاسكة، نور الدين مزياي، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات-دراسة مقارنة شركتي الحظنة / المراعي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد: 04، 2013، ص: 55.

**1. اسلوب الجدول الشبكي Grid Table Methodology:** يتم وفق هذا الاسلوب تحديد جميع الخصائص المتعلقة بالمنتج، الخدمة، و اسم العلامة التجارية التي يتم يأخذها بعين الاعتبار عند الشراء، ثم تحديد أهميتها النسبية باعتبار ان مجموعها النسبي هو (100%)، وبعدها يتم تقييم المستهلك كل خاصية على سلم من واحد (01) الى عشرة (10)، وعلى اساس هذا التقييم الأخير يتم مقارنة المتوسط المرجح للعلامات المتنافسة بالعلامة التجارية المدروسة مع الأخذ بعين الاعتبار السعر النسبي لها.

**الجدول رقم (II-06): اسلوب الجدول الشبكي للتحليل المقارن لقيمة العلامة التجارية**

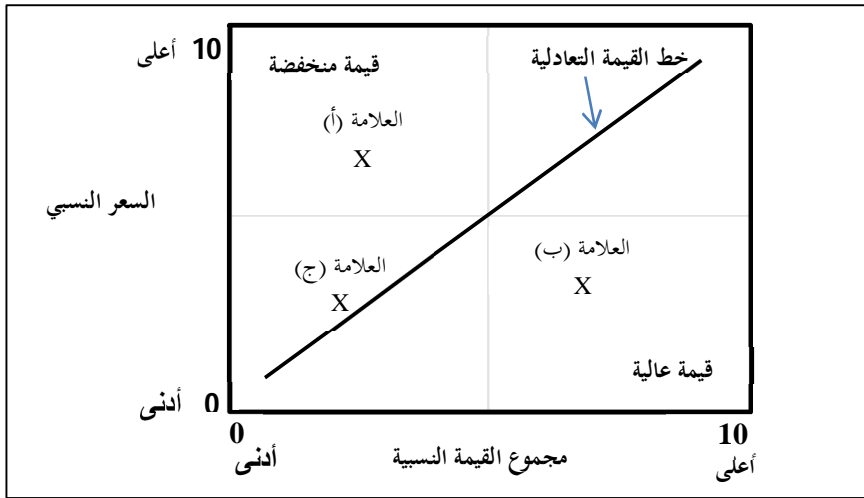
التقييم السلمي للعلامات التجارية (من 01 الى 10)						الاهمية النسبية (%)	الخصائص النوعية للشراء
و=ه-د	هـ	د= 3/أ+ب+ج	ج	ب	أ		
الفروق	العلامة التجارية المدروسة	المتوسط المرجح للعلامات المتنافسة	العلامة (3م)	العلامة (2م)	العلامة (1م)		
							الخصائص وجودة المنتج
							جودة الخدمة
							المجموع النسبي للخصائص والجودة
							السعر النسبي

**Source:** Benoît Tremblay, Analyse comparative de la valeur des produits par la clientèle, Direction du développement des entreprises et des affaires, Publié par la Direction des communications et des services à la clientèle, Québec, Canada, 2003, p: 10. (بالصرف)

ان حصول المؤسسة على نتائج الفروقات بين القيمة النسبية حسب كل خاصية على حدى و القيمة النسبية التي تقدمها العلامات المتنافسة يتيح بتقييم الفجوة في القيمة المدركة للعلامة التجارية. كما أن الحصول على نتائج الاهمية النسبية لكل خاصية تسمح بتوجيه الاستراتيجيات التسويقية الى الخصائص الاكثر أهمية بالنسبة للمستهلك من أجل تحسين القيمة المدركة للعلامة التجارية.

**2. الاسلوب البياني Graphic Methodology:** يعتمد هذا الاسلوب على تمثيل تموقع العلامة التجارية مقارنة بالمنافسين على خريطة بيانية على اساس السعر النسبي و القيمة النسبية للعلامة التجارية (المجموع النسبي للخصائص والجودة)، و هو ما يحدد طبيعة مستوى قيمتها المدركة النسبية بناء على القيمة التعادلية.

الشكل رقم (II-21): خريطة بيانية للقيمة المدركة النسبية للعلامات التجارية.



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على:

-Benoît Tremblay, op. cit, p: 12.

-Bradley Gale, Robert Chapman Wood, Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customers Can See, Simon and Schuster, New York, USA, 1994, p: 24.

من خلال الشكل علاه، يتضح بأن العلامة التجارية يمكن أن تقدم قيمة عليا أو قيمة منخفضة للمستهلك مقارنة بالمنافسين. و على اساس هذه المقارنة، يتم توجيه الاستراتيجيات التسويقية لتحسين التموقع التنافسي للعلامة التجارية من منظور القيمة.

#### II-2-2-4. علاقة الحصة المنفعية بالحصة الذهنية

ان اختيار القيمة المقترحة للمستهلك و التموقعاً عليها لها علاقة مع الحصة الذهنية، و هذا من حيث الصورة الذهنية و الوعي بالعلامة التجارية.

أ. الحصة المنفعية و علاقتها بالصورة الذهنية للعلامة التجارية: اذ لا بد و ان تتوافق قيمة العلامة التجارية مع الصورة الذهنية المروج لها عبر الاتصالات التسويقية التي يتم الترويج لها. فمثلا حصول المستهلك على مستوى قيمة اقل من المروج له يكون انطباع سيء حول العلامة التجارية ما ينعكس على الصورة الذهنية الخاصة بها.

ب. الحصة المنفعية و علاقتها بالوعي بالعلامة التجارية: ان رضا المستهلك عن القيمة المقدمة من العلامة التجارية يساهم في التعرف و تذكر العلامة التجارية من خلال خبرات المستهلك حول التعامل مع العلامة التجارية او تعرضه المسبق لها.

و نشير الى ان اسم العلامة التجارية يضيفي قيمة مهمة للقيمة الاجمالية للعلامة التجارية، فمن منظور المستهلك قيمة اسم العلامة التجارية هي "القيمة التي يضيفها اسم العلامة التجارية الى قيمة المنتج في ذهن المستهلك والتي

تجعله يدفع سعر أعلى مقابل اسم العلامة التجارية<sup>1</sup>. و عليه يمكن القول عموماً بأن لقيمة العلامة التجارية مصدر غير ملموس يتمثل في الوعي بالعلامة التجارية، الصورة الذهنية للعلامة التجارية، و مصدر ملموس يتمثل في عرض العلامة التجارية (المنتج، الخدمة.. الخ) وهو ما ينتج عنه حصة منفعية للعلامة التجارية.

### المطلب الثالث: التموقع التنافسي من منظور الحصة السوقية للعلامة التجارية

ان اكتساب الحصة الذهنية و المنفعية للعلامة التجارية ينتج عنه اتخاذ المستهلك للقرار الشرائي، و هذا الأخير هو ما يكسب العلامة التجارية حصة سوقية مقارنة بالعلامات المنافسة. و عليه سيتم التطرق في هذا المطلب الى تحليل الحصة السوقية، و كيفية الانتقال من الحصة الذهنية الى الحصة السوقية.

### II-2-3-1. تحليل الحصة السوقية Market Share:

ان التموقع الذهني القوي لا يعبر عن القوة السوقية الفعلية و التي تجسد في الحصة السوقية، فمثلاً يمكن أن يكون هناك تموقع جيد به تفضيلات المستهلكين متجمعة لكن العلامة التجارية لا تتمتع بالقوة السوقية فيه نظراً لعوامل تتعلق بتقهقر تموقعها بسبب تدهور منتجات. فالامر قد لا يستدعي إعادة اختيار التموقع وانما إعادة احياء دورة حياة المنتجات كتقديم منتجات جديدة أكثر ابتكاراً مثلاً. ولهذا تلجأ المؤسسات الى تحليل التموقع التنافسي للعلامة من منظور الحصة السوقية.

أ. حساب الحصة السوقية: يتم ذلك وفق ما يلي حساب الحصص التالية:

1. الحصة السوقية الاجمالية: و هي تمثل نسبة المبيعات التي تحققها المؤسسة إلى إجمالي المبيعات التي يحققها المنافسون في السوق المستهدف خلال نفس الفترة.

2. الحصة السوقية المقدرة بالوحدات: و هي عبارة عن عدد الوحدات التي تنتجها أو تقدمها المؤسسة (سلعة أو خدمة) إلى إجمالي عدد الوحدات التي يحققها المنافسون في السوق المستهدف خلال نفس الفترة.

3. الحصة السوقية النسبية: و هي تعبر عن نسبة المبيعات التي تحققها المؤسسة إلى إجمالي مبيعات (الأربع أو الثماني..) مؤسسات ذات الحصة السوقية الأعلى التي يتم تحقيقها في السوق المستهدف خلال نفس الفترة و هي الأكثر استخداماً من قبل المؤسسات لتعبيرها بذات الوقت عن قوة المؤسسة في تلك السوق (القوة السوقية) أو أجزاءه المستهدفة وتحسب حسب العلاقة التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - فاتح مجاهدي، دراسة تأثير الاتجاهات نحو بلد منشأ المنتج و علامته التجارية على تقييم المستهلك الجزائري للمنتجات المحلية و الأجنبيةة - دراسة ميدانية للمنتجات الإلكترونية و المشروبات، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

<sup>2</sup> - Département Strategie et Politique d'entreprise du Groupe HEC, op. cit, p: 105.



$$\text{حصة السوق النسبية} = (\text{حصة سوق أكبر منافس} / \text{حصة سوق المؤسسة}) \times 100\%$$

تجدر الإشارة بأنه يمكن أن يتعدى تحليل الحصة السوقية معيار المبيعات فقط، ليتم التحليل استراتيجيا على مستوى ميادين النشاط باستخدام نماذج التحليل الاستراتيجي ADL، McKinsey، و BCG.

ب. تحليل مرونة الحصة السوقية **Market Share Elasticity**: وفق P. Kotler<sup>1</sup> فإن الحصة السوقية تتناسب مع الجهود التسويقية، هذا يعني ان اكبر جهد تسويقي للعلامة التجارية يعكس الحصة الاكبر في السوق لنفس العلامة. وبهذا تصبح الحصة السوقية للعلامات التجارية متساوية مع الحصة من الجهود التسويقية بصناعة معينة وفق المعادلة التالية<sup>2</sup>:

$$\text{الحصة السوقية للعلامة} = \text{مجموع الجهود التسويقية في الصناعة} / \text{الجهود التسويقية للعلامة.}$$

و يجدر الإشارة انه لا بد من الاخذ بعين الاعتبار عنصر الفروقات في فعالية الجهود التسويقية، اذ انه يمكن بذل جهود تسويقية متساوية بين العلامات التجارية في حين انها تختلف في فعاليتها. و بالتالي تصبح المعادلة كالتالي:

$$\text{الحصة السوقية للعلامة} = \text{مجموع الجهود التسويقية في الصناعة (ف ص)} / \text{الجهود التسويقية للعلامة (ف ع)}.$$

بحيث تمثل (ف ع) معامل فعالية الجهود التسويقية للعلامة التجارية، في حين ان (ف ص) تعبر عن معامل فعالية الجهود التسويقية في الصناعة.

يؤكد كل من D. Bell، R. Keeney و J. Little في نظرية تحمل الحروف الاولى من اسمائهم (BKL)<sup>3</sup> بان العامل المحدد الوحيد الذي يجعل المستهلك يختار العلامة التجارية من ضمن مجموع العلامات في السوق لاقتناء منتج ما هو عامل الجذب للعلامة التجارية و الذي يتحكم في حجم الحصة السوقية لها. بحيث تتمثل جاذبية العلامة التجارية في قيمة المتغيرات التسويقية كالعرض المقدم، الاعلان<sup>4</sup>، وتفترض نظرية BKL بأن:

✓ معامل الجذب  $\leq 0$ .

✓ اذا كان معامل الجذب = 0. فإن الحصة السوقية = 0.

✓ تساوي معامل الجذب في السوق بين المنافسين يعني تساوي الحصة السوقية.

✓ التغير في معامل الجذب لعلامة معينة يتبعه تغير في الحصة السوقية للعلامات الاخرى.

<sup>1</sup> -Lee G. Cooper, Masao Nakanishi, International Series in Quantitative Marketing: Market-Share Analysis Evaluating Competitive Marketing Effectiveness, Kluwer Academic Publishers, USA, 2010, p: 21.

<sup>2</sup> -Ibid, p: 22.

<sup>3</sup> - David E. Bell, Ralph L. Keeney, John D. C. Little, Journal of Marketing Research, Vol 12, N° 02, May 1975, p: 136.

<sup>4</sup> - David E. Bell, Ralph L. Keeney, John D. C. Little, op. cit, p: 139.

يتبين مما سبق بأن الحصة السوقية تتأثر بشكل كبير بالخيارات الاستراتيجية و التكتيكية للتسويق، هذه الخيارات تتحكم فيها عوامل أخرى هيكلية و سلوكية بالصناعة مما ينعكس على الأداء بشكل عام و الحصة السوقية بشكل خاص، وهذا وفق ما يلي:

**1. الحصة السوقية و نموذج SCP:** يعتبر نموذج SCP الإطار الأكثر استخداما في سبيل تحليل أداء المؤسسات، اذ تؤثر عناصر هذا النموذج على الحصة السوقية من خلال:

- **الهيكل Structure:** باعتبار ان التركيز في السوق هو المقياس المناسب لهيكل السوق، يمكن القول بأنه هناك اتجاهين في علاقة التأثيرية بين التركيز و الاداء. فالاتجاه الاول يرى بأن هناك علاقة موجبة بين المتغيرين<sup>1</sup>، بحيث تركز السوق يزيد من احتمالات التحالف بين المؤسسات في الصناعة، وبالتالي زيادة أداء تلك المؤسسات انطلاقا من توسيع حجم حصتها السوقية و زيادة ربحيتها. اما الاتجاه الثاني يرى بأن التركيز لا يفيد المؤسسات خاصة منها الصغيرة لأنه يدحض المنافسة في الصناعة وتأخذ شكل احتكار القلة، اذ تصبح منافسة غير سعرية (وضع اسعار عالية)، و الزيادة في الحصة السوقية ما هي الا مؤقتة اذ تنخفض الكفاءة التشغيلية للمؤسسات بالصناعة و قدرتهم على ايجاد الفرص التسويقية نتيجة ضعف المنافسة.

- **السلوك Comportement:** و الذي يؤثر على الحصة السوقية للعلامة التجارية من خلال الدخول المبكر او المتأخر في السوق، وكذلك السلوكيات التسويقية كالتوجه السوقي الذي يزيد من الحصة السوقية<sup>2</sup>، وذلك عبر بناء جاذبية للعلامة التجارية بالسوق، و السلوكيات التنافسية التي تؤثر على هيكل السوق كالتعاون مع المنافس، اجتنابه، او مواجهته.

- **الأداء Performance:** و هو ناتج عن طبيعة الهيكل و السلوك بالسوق، اذ تعتبر الحصة السوقية من اهم مؤشرات الاداء لقياس تموقع العلامة التجارية بالسوق مقارنة بالمنافسين.

**2. الحصة السوقية و نظرية الكفاءة التقليدية:** قدم هذه النظرية Harold Demsetz<sup>3</sup>، والتي تتضمن مفهوم ان الفروقات في كفاءة المؤسسات بالسوق و توزيعها توجد باختلافات في الحصص السوقية. أي بعبارة اخرى المؤسسات الأكثر كفاءة هي التي يزداد حجم حصتها السوقية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - Gilbert, R. A, Studies of Bank Market Structure and Competition: A Survey, Journal of Money, Credit and Banking, Vol 16, N° 04, 1984, p: 635.

<sup>2</sup> - همام سمير ملكي، هاني حامد الضمور، التوجه السوقي وعلاقته بالأداء التسويقي لدى مكاتب السياحة العاملة في مدينة عمان، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 05، العدد 01، 2009، ص: 69.

<sup>3</sup> - H. Demsetz, Industry Structure, Market Rivalry and Public Policy, Journal of Law and Economics, Vol 16, n° 01, 1973, pp: 01-09.

<sup>4</sup> - علام محمد موسى حمدان و آخرون، العلاقة بين هيكل السوق والربحية في صناعة المصارف الأردنية والفلسطينية، رؤى استراتيجية، المجلد: 01، العدد: 03، يونيو 2013، ص: 119.

## ج. تحليل مرونة حجم المبيعات Sales Size Elasticity:

لا يكفي ان تحلل المؤسسة الحصة السوقية لعلامتها التجارية وانما لابد ايضا من تحليل مرونة حجم المبيعات، اذ يرتبط تغير حجم مبيعات العلامة التجارية بتغير الحصة السوقية لها و مبيعات الصناعة ككل<sup>1</sup>. و يتم تحليل مرونة حجم المبيعات عبر العلاقة التالية:

$$\text{مرونة حجم مبيعات العلامة} = \text{مرونة الحصة السوقية} + \text{مرونة مبيعات الصناعة}$$

تشير العلاقة اعلاه الى ان اي تغير في الحصة السوقية او مبيعات الصناعة يتبعه تغير في حجم مبيعات العلامة التجارية، فمثلا لو زادت العلامة التجارية جهودها التسويقية بنسبة معينة و كنتيجة زادت حصتها السوقية بنسبة 6% و من جهة اخرى كانت مساهمة العلامة التجارية بزيادة مبيعات الصناعة ككل بنسبة 1%، فإن حجم مبيعات العلامة سيتوقع زيادة تساوي 7%. و عليه يمكن القول بأنه لزيادة حجم مبيعات العلامة التجارية لابد من محاولة زيادة الحصة السوقية او المساهمة في زيادة مبيعات الصناعة، او كلاهما<sup>2</sup> و هذا مع الاخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:

**1. مصدر الحجم Size Source:** و التي ترتبط بسؤالين هما في مكان اي منتج من منتجات العلامة التجارية سيأخذه المنتج الجديد؟، و ما هو المنتج الذي سيدخل في منافسة معه؟. بحيث للعلامة التجارية ثلاثة خيارات استراتيجية يمكن المزج بينهما لتحديد مصدر الحجم لمبيعاتها، و تتمثل هذه الخيارات في<sup>3</sup>:

- تقديم منتج جديد في مكان منتج قد بيع من طرف العلامة التجارية من قبل و هو ما ينتج عنه الإبدال  
**.Cannibalisation**

- تقديم منتج جديد يباع من العلامات المنافسة و هو ما ينتج عنه المنافسة مباشرة و هذا سواء باستهداف مستهلكين حصريين للمنافسين أو مستهلكين يشتركون من العلامة التجارية والعلامات المنافسة ايضا.

- تقديم منتج جديد ينتمي لمجموعة منتجات أخرى و هو ما ينتج عنه توسيع للمنافسة و زيادة الطلب الاولي وبالتالي زيادة الحصة السوقية.

**2. الإبدال Cannibalisation:** و الذي يحدث اثناء طرح منتج جديد يأخذ مكان منتج آخر في السوق من نفس العلامة التجارية و هو ما يؤثر على مبيعاته و بالتالي الغائه من السوق.

<sup>1</sup> - Lee G. Cooper, Masao Nakanishi, op. cit, p: 36.

<sup>2</sup> - Ibid, p:37.

<sup>3</sup> -Jacques Lendrevie, Denis Lindon, op. cit, pp: 529-533.

3. استهداف الطلب الاولي و الانتقائي Primary & Selection Targeting: يتعلق استهداف الطلب الاولي بتحديد نشاطات تسويقية تهدف الى زيادة الطلب على منتجات او مجموعة منتجات معينة من العلامة التجارية مثل صياغة رسالة اعلانية تركز على خصائص منتج معين. في حين ان الطلب الانتقائي يهتم بتطبيق استراتيجيات تسويقية تهدف الى زيادة الطلب على العلامة التجارية. مثل صياغة رسالة اعلانية تتعلق بهوية العلامة التجارية كالتركيز على احدى خصائص العلامة التجارية.

### II-2-3-2. الانتقال من الحصة الذهنية الى الحصة السوقية:

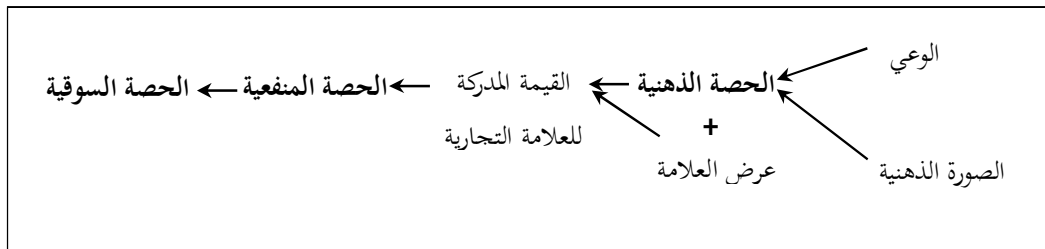
تساهم الحصة الذهنية و الحصة المنفعية في الحصة السوقية من خلال ما يلي:

أ. مساهمة الحصة الذهنية في الحصة السوقية: المعرفة بالعلامة التجارية تعتبر مدخل لاكتساب الحصة السوقية، و هذا عبر تنمية الوعي و الصورة الذهنية للعلامة التجارية، وهو ما يدفع المستهلك على اختيار العلامة التجارية ضمن المجموعة المستثارة.

ب. مساهمة الحصة المنفعية في الحصة السوقية: تعتبر القيمة التي يتحصل عليها المستهلك هي اساس اقتناع المستهلك بعرض العلامة التجارية. فما يدفعه على اختيار العلامة التجارية للشراء هو القيمة العالية التي تعرضها العلامة التجارية، وبالتالي اكتساب حصة منفعية مميزة للعلامة التجارية عامل مهم في تمييز العلامة التجارية و اكتسابها للحصة السوقية.

يمكن ان نوضح ما تم تحليله سابقا من مساهمة الحصة الذهنية و الحصة المنفعية في الحصة السوقية عبر الشكل التالي:

### الشكل رقم (II-22): الانتقال من الحصة الذهنية الى الحصة السوقية.



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على المراجع المستخدمة في تحليل مفهوم الحصة الذهنية، الحصة المنفعية، و الحصة السوقية.

يوضح الشكل أعلاه ميكانيزمة الانتقال من الحصة الذهنية الى الحصة السوقية، هذا ابتداءً من تنمية الوعي وبناء الصورة الذهنية للعلامة التجارية لاكتساب الحصة الذهنية، بحيث يقدم عرض العلامة التجارية على شكل منتج/ خدمة و اسم للعلامة التجارية بمستوى قيمة يدركها المستهلك مقارنة بالمنافسين وتجعله يفضل الشراء من

علامة دون اخرى، و هو ما يشكل الحصة المنفعية للعلامة التجارية. وبهذا تصبح هذه الاخيرة قادرة على اكتساب الحصة السوقية بنجاح اكتساب الحصة الذهنية و الحصة المنفعية.

وتجدر الاشارة، بأنه كلما زادت الحصة السوقية كلما زادت الحصة المنفعية من خلال استغلال مزايا اثر الخبرة في تعظيم القيمة، كما انه كلما زادت الحصة السوقية كلما زادت الحصة الذهنية من خلال انتشار العلامة التجارية مما يساهم في الوعي بالعلامة و الصورة الذهنية.

## المبحث الثالث: ممارسة التموقع التنافسي للعلامة التجارية.

اختلف الباحثين في إيجاد منهجية مرجعية للتموقع التنافسي للعلامة التجارية، فالتموقع يتطلب إيجاد مكان بذهن المستهلك لتثبيت العلامة التجارية به و هذا بالطريقة التي ترقى الى توقعات المستهلك، وتحقق التمييزاً على الخلف الممكّن للتمييز للعلامة التجارية. و هذا ما جعل منهجية التموقع التنافسي للعلامة التجارية تعتمد بدرجة كبيرة على المدخل النفسي الذي يقوم على الدراسة النوعية، وهو ما سيتم التطرق اليه في هذا المبحث من تصميم، اختيار، و تنفيذ التموقع التنافسي للعلامة التجارية.

## المطلب الأول: تصميم التموقع التنافسي للعلامة التجارية.

سنتناول ضمن هذا المطلب كيفية تحديد فرص التموقع التنافسي للعلامة التجارية، و كذا تحليل المزايا التنافسية المتاحة التي تركز عليها المؤسسات للتموقع بالسوق المستهدف.

II-3-1-1. تحديد فرص التموقع التنافسي للعلامة التجارية: و يتم ذلك عبر الآتي<sup>1</sup>:

أ. تعريف نطاق المنافسة: يتم تعريف نطاق المنافسة وفق مبدئين هما:

- العلامات التجارية تختلف في ذهن المستهلك، بحيث تذكرها يتم حسب ظروف (الشراء، الاستخدام، الاستهلاك) مشكلة سيناريوهات الشراء.

- ذهن المستهلك محدود، و يزداد تشبعه كلما زاد عدد المنافسين<sup>2</sup>، و هذا بسبب المعلومات الكثيفة التي يتلقاها المستهلك من الممارسات التسويقية للمتنافسين.

وعليه، يتم تعريف نطاق المنافسة على اساس تحديد سيناريوهات الشراء و المجموعة المستشارة<sup>3</sup>، بحيث يتذكر المستهلك مجموعة من العلامات التجارية وفق كل سيناريو شراء مشكلة المجموعة المستشارة.

1. سيناريوهات الشراء: إن مقارنة المستهلكين لمنتجات العلامات التجارية يعتمد على سيناريوهات الشراء، حيث تعتبر هذه الأخيرة من المتغيرات الظرفية Situational Variables التي تؤثر على السلوك الشرائي للمستهلك<sup>4</sup>. و تتوافق سيناريوهات الشراء مع حالات الاستهلاك التي تتحدد بما يلي:

- المكان Place: مثل البيت، المقهى، المكتب.. الخ.

<sup>1</sup> - Yves Chirouze, op. cit, pp: 320-339.

<sup>2</sup> - Daniel Durafour, op. cit, p: 27.

<sup>3</sup> - Pierre-Louis Dubois, Alain Jolibert, op. cit, p: 312.

<sup>4</sup> - Iae Montpellier E-learning (université de Montpellier), marketing stratégique: le comportement du consommateur, p: 04. Cours en ligne visité le 11-01-2015, disponible sur: <http://mon.univ-montp2.fr>

- الزمان/ او المناسبة **Moment**: مثل الصباح، المساء، الأعياد، ..الخ.

- **الظرف الاجتماعي Social context**: مثل مع الاصدقاء، مع العائلة، فردي، ..الخ.

و من خلال جمع المتغيرات السابقة يتم تحديد السيناريوهات الأكثر تكرارا. كما يضيف J.F Lemoine<sup>1</sup> متغير آخر هو السبب Reason والذي يمثل سبب الاستهلاك، فمثلا قد لا يرغب المستهلك تحضير وجبة غداء، بحيث يرغب في وجبة سريعة.

**2. المجموعة المستثارة**: والتي تندرج تحت اطار مفهوم التصنيف Categorization، فحسب (C. Narayana و R. Marki)<sup>2</sup> تم التمييز بين ثلاث مجموعات من العلامات:

- **المجموعة المقصية**: وهي العلامات المقيمة من طرف المستهلك سلبيا،

- **المجموعة الخاملة**: هي العلامات المقيمة لا سلبيا و لا ايجابيا،

- **المجموعة المستثارة**: وهي العلامات المقيمة ايجابيا.

بحيث يتم تحديد لكل سيناريو شراء مجموع العلامات التجارية التي تأتي على ذهن المستهلك اي التي يتذكرها ويراها متوافقة مع السيناريو، و وفق هذه العملية يتم تحديد عدد المرات التي ذكرت فيها العلامة التجارية في نفس السيناريو. اذ يمكن ان تظهر علامة تجارية في أكثر من سيناريو ما ينتج عنه **نطاق تنافسي** للعلامة<sup>3</sup>.

وعليه يتم تحديد **كثافة المنافسة** في السيناريوهات من خلال عدد العلامات التجارية المذكورة بها معبر عنها **بحجم** Size المجموعة المستثارة، و **مضمون** Content المجموعة المستثارة الذي يعبر عن المكونات التي تقدمها العلامة التجارية<sup>4</sup>. و هو ما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> - Lemoine Jean-François, Le rôle de la situation d'utilisation du produit dans la compréhension de la hiérarchie des choix du consommateur, documents-de-travail, productions scientifiques du Laboratoire d'Economie et de Gestion (Université de Bourgogne), France, 1999, p: 12.

<sup>2</sup> - Chem L. Narayana, Rom J. Markin, Behavior and Product Performance: An Alternative Conceptualization, Journal of Marketing, Vol 39, N° 04, 1975, pp: 01-03.

<sup>3</sup> - Jean-Louis Chandon, Alain Strazzeri, Une analyse de structure de marché sur la base de la mesure de l'ensemble évoqué, Recherche et Applications en Marketing, Vol 01, N° 01, 1986, p: 24.

<sup>4</sup> - Jean-Louis Chandon, Anne-Gaëlle Jolivot, Contribution à l'étude de la taille de l'ensemble de considération: une application aux enseignes de restauration, The 3<sup>th</sup> International Marketing Trends Congress in terms of Distribution, 16-17 January, paris, France, 2002, p: 01.

الشكل رقم (II-23): تمثيل لمجموعة مستشارة وفق سيناريوهات مختلفة.



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على المراجع المستخدمة في تحليل مفهوم نطاق المنافسة.

ان تذكر و ترتيب العلامات التجارية بالمجموعة المستشارة يرتبط بالعوامل التالية:

- مدى المعرفة بالعلامات التجارية Brand Knowledge و عمق تجربته Depth of experience في القطاع.<sup>1</sup>

- العمر، المستوى التعليمي، و مكان اقامة المستهلك.<sup>2</sup>

-عناصر المزيج التسويقي.<sup>3</sup>

- اهتمامات المستهلك التي تختلف حسب اختلاف السيناريو، فمثلا اختيار مطعم اثناء فترة العمل يختلف عن اختياره اثناء موعد اجتماعي عائلي Face to face، المستهلك في السيناريو الاول شديد الحرص على السعر و سرعة الخدمة، اما في السيناريو الثاني فالجو اللطيف يعتبر من أولويات المستهلك.<sup>4</sup>

- الصورة الذهنية للعلامة التجارية و العوامل الوسيطة المؤثرة عليها كالشهرة و السمعة.

ب. عزل المعتقدات: تؤثر معتقدات المستهلك على سلوكه الشرائي، حيث تمثل المعتقدات فكرة المستهلك حول خصوصية المنتج<sup>5</sup>، و كذا القيمة المدركة و المخاطر المدركة<sup>6</sup>. فمثلا ليس كل منتجات المانيا ذات صلابة Robustness لكن هذا ما يعتقد العديد من المستهلكين.

<sup>1</sup> - Jean-Louis Chandon, Anne-Gaëlle Jolivot, op. cit, pp: 06-07.

<sup>2</sup> - Ibid, pp: 08-09.

<sup>3</sup> - Ibid, pp: 09-11.

<sup>4</sup> - Eric Vermette, op. cit, p:160.

<sup>5</sup> -M.M Al Hassael, Marketing management: information, communication et stratégies, édition publibook, France, 2011, p: 96.

<sup>6</sup> -Fatou Diop, Le processus de perception des attributs par la ménagère au sénégal: application aux céréales locales transformées, Institut d'administration des entreprises de Paris, GREGOR, France, 2002, p: 05.



وبالتالي لا بد من عزل المعتقدات التي تمثل أهمية للمستهلك، متميزة عن باقي علامات المجموعة المستتارة، و التي تكون بارزة Saillante اي يتذكرها المستهلك اثناء القرار الشرائي. بحيث يمكن تحديد هذه المعتقدات عبر ما يلي:

**1. جرد المعتقدات:** وهي طريقة تعتمد على جرد المعتقدات من خلال تقنيات عديدة منها المقابلات، الملاحظة المباشرة (في نقاط البيع مثلا) و الغير المباشرة (في المخبر مثلا)، وشبكة كيلبي Kelly Grid.

**2. انتقاء المعتقدات:** و هي تعتمد على تقديم قائمة من الخصائص و اختيار المستهلكين منها حسب معتقداتهم، و غالبا ما يتم استخدام هذه الطريقة بعد جرد المعتقدات من اجل عزل المعتقدات المتشابهة والمتكررة.

**ج. تحليل ادراكات المستهلكين:** في هذه المرحلة يتم تحديد تموقع العلامة التجارية من ضمن المجموعة المستتارة حسب كل خاصية، و في المقابل هو ما يحدد سبب ترتيب العلامة في المرتبة الاولى بالسيناريو و تمثل في نفس الوقت الصورة المدركة للعلامة التجارية. بحيث يقوم المستهلك بتقييم كل علامة من المجموعة المستتارة انطلاقا من تقييم سلمي لخصائصها المدركة كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (II-07):** قياس ادراك المستهلكين لعلامة غسول الشعر لعلامة Lotion Triomphante.

الخصائص	سلم التقييم	الخصائص
له رائحة عطرية لطيفة	7 6 5 4 3 2 1	بدون رائحة عطرية لطيفة
يعالج تساقط الشعر	7 6 5 4 3 2 1	لا يعالج تساقط الشعر
يعالج قشرة الرأس	7 6 5 4 3 2 1	لا يعالج قشرة الرأس
يلمع الشعر	7 6 5 4 3 2 1	لا يلمع الشعر
سعر مرتفع	7 6 5 4 3 2 1	سعر منخفض

Source: Yves Chirouze, op. cit, p: 326.

### II-3-1-2. تصميم الخريطة الإدراكية و تحليل تفضيلات المستهلكين:

**أ. تصميم الخريطة الإدراكية:** يتم التعامل مع الاجوبة المجمع من الجدول رقم (II-07) وتحليلها بالاعتماد على تقنيات مختلفة تحتويها بعض البرامج الإحصائية المتخصصة مثل Spss نستعرض أهمها فيما يلي:

**1. التحليل العاملي Factor analysis:** و يسمى كذلك بتحليل المكونات الأساسية Principal Component Analysis، و يهدف الى تقليص الخصائص، وذلك اعتمادا على تحديد درجة الارتباط بين الخصائص و توزيعها على بعدين يمثلان مجموعة من الخصائص التي ترتبط فيما بينها بدرجة كبيرة. بحيث يتم تعريف البعدين وفق طبيعة الخصائص، فمثلا الخصائص (سعر عالي، جودة عالية) يمثل بعد الترف Luxe.

**2. التحليل متعدد الأبعاد (MDS):** تستخدم هذه التقنية لتحديد تموقع العلامات التجارية وفق الخصائص المعتمدة للتحليل. بحيث يعتمد التحليل متعدد الأبعاد على معايير مختلفة أغلبها استخداما هو درجة التشابه Similarity التي تعبر عن التقارب Proximity بين العلامات التجارية، وذلك على تقييم المستهلكين لإدراكاتهم حول طبيعة العلامات التجارية وفق خصائص مختلفة.

على أساس التقنيات المبينة أعلاه، يتم تصميم الخريطة الإدراكية لتموقع العلامات التجارية مقارنة بالمنافسين وفق بعدين يميلان الخصائص الأكثر ارتباطا. كما يمكن توزيع الأفراد المستجوبين على الخريطة الإدراكية لتحديد تجمعاتهم حول أبعاد التحليل و العلامات التجارية.

و نشير الى أن للخريطة الإدراكية مزايا و حدود نوضحها فيما يلي:

- **المزايا:** تساعد الخريطة الإدراكية المؤسسة على ما يلي<sup>1</sup>:

\* تحديد المنافسين الأكثر قربا من تموقع العلامة التجارية.

\* تحديد الخصائص الأكثر أهمية و التي تدفع المستهلكين للشراء.

\* تحديد ادراك المستهلكين للعلامة التجارية و للعلامات المنافسة.

\* تحديد الفرص المتواجدة في السوق و الأقسام السوقية التي يجب استهدافها.

- **الحدود:** تتعلق حدود بحد ذات التقنية و كذا بمحدودية التقنيات التي تعتمد عليها، بحيث تتمثل أهم تلك

الحدود في:

\* يتم تقييم العلامات التجارية من طرف المستهلكين على أساس الخصائص فقط.

\* الخصائص المعتمدة للتحليل يمكن أن لا تكون الأكثر اهتماما عند جميع المستهلكين.

\* يعتمد على الترجيح بين الخصائص مما يؤدي الى ازاحة خصائص أخرى قد تكون مهمة للمستهلكين.

\* لا تصلح تطبيق الخريطة الإدراكية مع العدد الكبير من الخصائص اذ تزيد تعقيدا بتزايدها.

**ب. تحليل تفضيلات المستهلكين:**

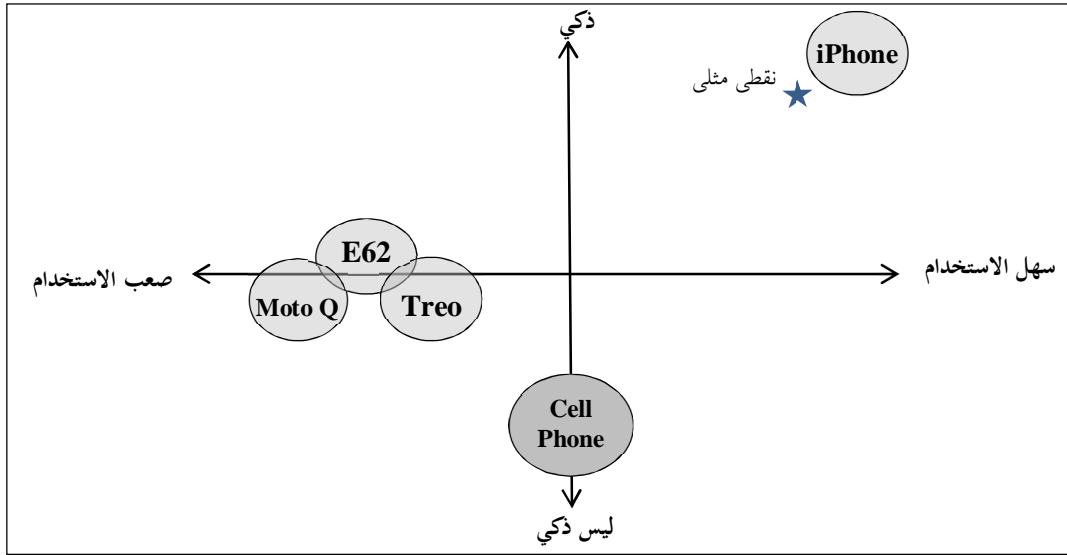
ان تحديد تموقع العلامة التجارية لا يكفي لاختيار استراتيجية التموقع لها، وانما لابد من تحديد تفضيلات المستهلكين اي رغباتهم و توقعاتهم من العلامات التجارية. و هذا من خلال اعادة سؤال عينة الدراسة ترتيب

<sup>1</sup> - Gary L. Lilien, Arvind Rangaswamy, Arnaud De Bruyn, Principles of Marketing Engineering, 2<sup>nd</sup> edition, Decision Pro, USA, 2013, p: 117.

الخصائص المحددة حسب أهميتهم لها بغض النظر عن العلامة التجارية، و بهذا يتم توزيع الافراد حسب اهتماماتهم على الخريطة الادراكية و مدى اقتراب العلامات التجارية لهذه الأفراد.

ان الهدف من هذه العملية هو تحديد النقاط المثلى التي تعبر عن الفرصة التسويقية متمثلة في تفضيلات مستهلكين مستهدفة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (II-24): الخريطة الادراكية للتموقع التنافسي للعلامات التجارية الخاصة بالهواتف النقالة.



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على الخريطة التي قدمها Steve Jobs اثناء عرضه لمنتوج iPhone سنة 2007.

يوضح الشكل السابق مثال عن خريطة ادراكية للتموقع التنافسي لمختلف العلامات التجارية (Palm :Treo، E62 :Nokia، Moto Q :Motorola، iPhone :Apple) و هذا بدلالة الخصائص الأكثر أهمية بالنسبة للمستهلكين (هاتف نقال سهل الاستخدام، هاتف نقال ذكي). ففي سنة 2007 كانت تفضيلات قسم معين من المستهلكين تؤول الى هاتف نقال ذكي وسهل الاستخدام متمثلة في نقطة مثلى بالخريطة الإدراكية مما أدى علامة Apple تستهدف هذا القسم السوقي وتموقع به.

و في نهاية مرحلة تحليل تفضيلات المستهلكين تكون المؤسسة قد أجابت على ثلاثة اسئلة لعلامتها التجارية<sup>1</sup>: من هم مستهلكينا (أي التموقع الحالي)؟، ماذا يريدون؟، ما هي الرغبات الاكثر طلبا (اي النقاط المثلى)؟.

<sup>1</sup> -Kenneth B. Kahn, The PDMA Handbook of New Product Development, 3<sup>th</sup> edition, John wiley & sons, Canada, 2013, p: 156.

## المطلب الثاني: اختيار التموقع التنافسي للعلامة التجارية:

التموقع التنافسي للعلامة التجارية يتم من خلال اختيار احدى المزايا التنافسية على شكل عرض متميز عن باقي المنافسين، ثم اختيار مدخل التموقع بهدف تثبيت الصورة الذهنية للعلامة التجارية، و من ثم يتم تحديد الاستراتيجية العامة للتموقع و التي تتعلق بالقيمة المقدمة للسوق المستهدف.

**II-3-2-1. تحديد التمييز للعلامة التجارية:** بعد تحليل التموقع الحالي للعلامة مقارنة بالمنافسين و تحديد تفضيلات المستهلكين، تفكر المؤسسة في اختيار الميزة التنافسية و اعتمادها لتمييز العلامة التجارية و تثبيتها في ذهن المستهلك. بحيث يمكن الاعتماد على ميزات متعددة للتمييز لاستهداف اكثر من قسم سوقي<sup>1</sup>، وذلك بما لا يريك ذهن المستهلك. بحيث يمكن تصنيف مداخل تمييز العلامة التجارية كالتالي<sup>2</sup>:

أ. **التمييز بالمنتج:** يتم تمييز المنتج لتجنب المنافسة من جهة و ارضاء المستهلك حول السعر الذي يدفعه للحصول على العلامة التجارية. اذ يعتبر تمييز المنتج الطريقة الافضل لضمان عدم حساسية المستهلكين لتغير الاسعار<sup>3</sup>. و يمكن تمييز المنتجات من خلال خلق الافضلية عن طريق الخصائص المادية و الغير المادية للمنتج<sup>4</sup>.

ب. **التمييز بالخدمة:** بالإضافة الى التمييز بالمنتج، فبعض المؤسسات تلجأ الى التمييز بالخدمة في حالة عدم سهولة التمييز بالمنتج. وهذا من خلال ضمان تسهيل الطلب Ordering Ease، سرعة التسليم Delivery، تكوين المستهلكين Customer training، خدمة الاستشارات Customer consulting، التركيب Installation، الصيانة/الاصلاح Maintenance and repair<sup>5</sup>.

ج. **التمييز بالقنوات:** يمكن للمؤسسة كذلك تمييز نفسها من خلال تصميم قنوات التوزيع مميزة من حيث التغطية Coverage، الأداء Performance، و الخبرة Expertise اي خبرة اعضاء القناة، وهذا من اجل ضمان سهولة الحصول على المنتجات، و راحة المستهلكين<sup>6</sup>.

د. **التمييز بالأفراد/الموظفين:** يمكن للمؤسسة تمييز موظفيها عن المنافسين و خاصة الذي لهم صلة مباشرة مع المستهلكين (كرجال البيع). وهذا من خلال تدريبهم على خدمة العملاء بالطريقة التي تحقق المتعة والسعادة للمستهلكين<sup>7</sup>. كما ان ضمان رضا الموظفين يزيد من انتاجيتهم و ينقل أفضل صورة ذهنية للمستهلكين. ويتحقق

<sup>1</sup> - M. C. Cant, J. W. Strydom, C. J. Jooste, Marketing Management, 5<sup>th</sup> edition, Juta and Company, South Africa, 2009, pp: 141-142.

<sup>2</sup> - Ibid, p: 211.

<sup>3</sup> - O. C. Ferrell, Michael D. Hartline, Marketing Strategy, Text and Cases, 6<sup>th</sup> edition, Cengage Learning, USA, 2012, p: 164.

<sup>4</sup> -Vera Magin, Two Essays on the Impact of Information on Managerial Decisions and on Spatial Product Differentiation, Gabler edition, Germany, 2006, p: 114.

<sup>5</sup> - Philip Kotler, Kevin Lane Keller, 14<sup>th</sup> edition, op. cit, pp: 330-331.

<sup>6</sup> - Ibid, p: 290.

<sup>7</sup> - Ibid.

التميز بالموظفين من خلال توظيف أفراد ذوي الكفاءة، ويحسنون الملاحظة/المعاملة (الاحترام والاهتمام)، ويتمتعون بالمصداقية (الاخلاص)، و لديهم روح الاستجابة السريعة، و يتقنون التواصل (الاصغاء، الفهم، الشرح)<sup>1</sup>.

**هـ. التمييز بالصورة:** عندما تتشابه العروض بين العلامات التجارية المتنافسة تصبح للعلامة التجارية دور في التمييز و ذلك من خلال الصورة الذهنية لها. وفي هذه الحالة تعتبر الصورة هي الوسيلة الوحيدة للتمييز في ذهن المستهلك<sup>2</sup>. فالتمييز عبر الصورة يتطلب التأثير على الادراكات و العواطف من خلال اتصالات العلامة التجارية متضمنة استخدام الرموز Symbols، الألوان Colors، الشعارات Slogans، وسائل الاعلام المستخدمة Media، والأحداث الخاصة Special events<sup>3</sup>.

و في الأخير يجدر الاشارة بأن تركيز المؤسسة على التمييز بالمنتج و القنوات من اجل التموقع يجعل المستهلك يتعلق بعرض العلامة التجارية و القيمة المقدمة له، في حين ان التمييز بالموظفين يجعل المستهلك يتعلق بالأشخاص العاملين بالمؤسسة، اما التمييز بالخدمة يساهم في تحسين و بناء علاقة مع المستهلك، لكن التمييز بالصورة يعتبر افضل تمييز لأن المستهلك يتعلق بالعلامة التجارية و هو ما ترغبه اي مؤسسة، فكل مداخل تمييز المؤسسة من منتجات، قنوات، و أشخاص وخدمات معرضة للتغيير وفق القدرات التنافسية (مثلا انتقال موظف الى العمل بعلامة منافسة يؤدي توجه المستهلك الى تلك العلامة) عكس العلامة التجارية كرمز و شعار التي لا تتغير حتى وان تم تغيير الشعار او الرمز، فشخصية العلامة تبقى ثابتة و راسخة في ذهن المستهلك.

### II-3-2-2. تحديد مدخل التموقع التنافسي للعلامة التجارية: تتعدد مداخل التموقع التنافسي للعلامة

التجارية، والتي يمكن تصنيفها وفق ما يلي:

#### أ. المداخل الادراكية للتموقع التنافسي للعلامة التجارية:

#### 1. مداخل التموقع التنافسي للعلامة التجارية وفق P. Kotler: حدد عدة مداخل للتموقع

التنافسي للعلامة التجارية من المنظور الادراكي نستعرضها فيما يلي<sup>4</sup>:

- **التموقع على اساس السمات Attributes positioning:** و يقصد بها تلك الخصائص التي يتسم بها المنتج أو الخدمة، والتي تكون لها اهمية بالنسبة للمستهلك<sup>1</sup>، فمثلا ان يدعي فندق على انه الاطول بين الفنادق. و تجدر الاشارة بأنه يمكن تثبيت التموقع على اساس سمة واحدة او اكثر<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - Philip Kotler, Joel Shalowitz, Robert J. Stevens, Strategic marketing for health care organizations: building a customer-driven health system, John Wiley & Sons, USA, 2008, p: 167.

<sup>2</sup> - Philip Kotler, Liam Fahey, Somkid Jatusripitak, la concurrence totale: les leçons du marketing strategique japonais, Anne-Marie Orillon, les editions d'organisation, Paris, France, 1987, p: 116.

<sup>3</sup> - Philip Kotler, J. Shalowitz, R. J. Stevens, op. cit, p: 168.

<sup>4</sup> - كوتلر، فيليب ترجمة با بكر، فيصل عبد الله. كوتلر يتحدث عن التسويق: كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها، الطبعة الثالثة، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص ص: 68-69. (بالصرف).

- التموقع على اساس المنفعة **Benefit positioning**: و يقصد بها ان تعد العلامة التجارية بتقديم فائدة معينة مقارنة بالمنافسين. فمثلا تثبت العلامة Volvo صورتها الذهنية على اساس انها الأكثر امانا.

- التموقع على اساس الاستعمال/ التطبيق **Use/ Application positioning**: بحيث يتم ربط العلامة التجارية باستعمال معين اي وفق سيناريوهات استعمال معينة. فمثلا العلامة NIKE\* تثبت صورة ذهنية لبعض منتجاتها على انها الاحسن عند استعمالها في السباق. و منتجات اخرى الاحسن عند لعب كرة السلة.

- التموقع على اساس المستعمل **User positioning**: و هي تثبيت الصورة الذهنية بالنسبة لمجموعة من مستعملي المنتج. فمثلا علامة Red bull تقدم مشروبات طاقوية صورتها الذهنية مثبتة على اساس انها تستهلك من قبل ممارسي رياضة التشويق و الاثارة Extreme sport.

- التموقع على اساس فئة المنتج **Product category positioning**: ويقصد بفئة المنتج مجال الصناعة التي ينتمي اليها منتج العلامة التجارية. بحيث يتم التموقع من خلال تقديم منتج يحمل نفس خصائص الفئة الحالية من المنتجات المنافسة الى فئة اخرى<sup>3</sup>. فمثلا تقديم سيارة سياحية بنفس التصميم، والشكل، الى فئة أخرى تتعلق بالسيارات النفعية.

- التموقع على اساس الجودة/السعر **Quality/ Price positioning**: حيث يتم تثبيت الصورة الذهنية للعلامة على اساس مستوى معين من الجودة او السعر. مثل تموقع العلامة Mr Price لبيع الملابس و ملحقاتها بالتجزئة على انها تقدم اسعار معقولة لدرجة لا يمكن لأي منافس التغلب عليها<sup>4</sup>.

- التموقع على اساس المنافس **Competitor**: حيث يتم وضع صورة العلامة المنافسة كمرجعية للتموقع. و تثبيت الصورة الذهنية للعلامة اما على اساس حصر ما يوفره المنافس من منافع ثم التموقع بعرض افضل مما يقدمه، او التموقع على اساس الاختلاف و التميز عن المنافس<sup>5</sup>.

## 2. مداخل التموقع التنافسي للعلامة التجارية وفق Stuart Clark Rogers: قدم Stuart Clark Rogers<sup>6</sup>

نفس مداخل التموقع التنافسي للعلامة التجارية الخاصة بـ P. Kotler الا أنه أضاف المداخل التالية:

<sup>1</sup> - Stuart Clark Rogers, Marketing Strategies (Tactics, and Techniques: A Handbook for Practitioners), library of congress cataloging in publication data, USA, 2001, pp: 91.

<sup>2</sup> - M. C. Cant & others, op. cit, pp: 141-143.

\* NIKE هي علامة تجارية لمؤسسة متعددة الجنسيات تختص بانتاج و بيع الملابس و ملحقاتها.

<sup>3</sup> - Subroto Sengupta, Brand Positioning: Strategies for Competitive Advantage, 2<sup>nd</sup> edition, MC Graw Hill publishing, New Delhi, India, 2007, pp: 81-82.

<sup>4</sup> - M. C. Cant & others, op. cit, pp: 143.

<sup>5</sup> - Ghassan Shakhshir, Positioning strategies development, The Annals of the University of Oradea, Economic Sciences , N° 1, Tom XXIII , 2014, p: 984.

<sup>6</sup> - Stuart Clark Rogers, op. cit, pp: 90-92.

- **التموقع على اساس الاستباقية Preemptive positioning**: عادة ما يتبع الدخلاء الجدد التموقع على اساس نفس العرض بسعر منخفض، فتثبيت الصورة الذهنية على اساس الاستباقية تعيق هذه الاستراتيجية لتموقع المنافس. ففلسفة **التموقع على اساس الاستباقية** يقوم على الدخول الاستباقي للسوق والتموقع به كرائد، مما ينتج عنه حاجز للدخلاء الجدد.<sup>1</sup>

فمثلا دخول مؤسسة Djezzy لأول مرة بالسوق الجزائري سنة 2001 كمتعامل خدمة شرائح الهاتف الخليوي وتوسع حصتها السوقية باستمرار اكسبها ميزة تنافسية مع مرور الوقت اعتبرت كحاجز دخول صعب للدخلاء الجدد من العلامات. كما انه قد تسمى فئة من المنتجات على اسم العلامة الاولى في السوق التي تبقى راسخة في الازهان مثل علامة Scotch التي قدمت لأول مرة الشريط اللاصق سنة 1932، وعلامة Sony التي قدمت لأول مرة منتج Walkman سنة 1979.

- **التموقع على اساس الافضلية Superlative positioning**: كأن تكون الصورة الذهنية للعلامة التجارية مثبتة على اساس الأقدم، الأكبر، او الأفضل.

- **التموقع على اساس المجموعة الحصرية Exclusive positioning**: اي تدعي العلامة التجارية انها من بين افضل العلامات التجارية في المجموعة، أو الصناعة، أو السوق.

- **التموقع على اساس التحدي Head to head positioning**: وهي اختيار اقرب منافس ومواجهته على نفس الخصائص التي يقدمها و في نفس السوق المستهدف.

- **التموقع على اساس التمايز Differentiation positioning**: و هو البحث عن مواقع أخرى مهمة وغير مستهدفة من طرف المنافسين والتموقع بها.

- **التموقع على اساس تصوري Fantasy positioning**: و هو تثبيت صورة العلامة التجارية على اساس ربطها بعوامل ببيكولوجية تتعلق بذهن و ادراك المستهلك. كأن تدعي علامة تجارية لسيارة ان استخدامها يبعث شعور بالترف.

**3. التموقع التنافسي للعلامة التجارية وفق (S. Kalafatis و C. Blankson)**: وهي مداخل توصلت اليها دراسة (S. Kalafatis و C. Blankson)<sup>2</sup> التي اجريت سنة 2001، حيث تم التوصل الى ان التموقع التنافسي للعلامة التجارية مشتق من ثمانية (08) معايير تعبر عن مداخل للتموقع:

- **أعلى النطاق Top of the range**: و هي استراتيجية تركز على التموقع بالطبقة العليا اي الفاخرة والمرموقة.

- **الخدمة Service**: و تتعلق بالتموقع من خلال الاهتمام بالأفراد، و التعامل بالودية.

<sup>1</sup> - Venkatesh Shankar, Gregory S. Carpenter, Handbook of Marketing Strategy, Edward Elgar publishing limited, USA, 2012, p: 363.

<sup>2</sup> - Charles Blankson, Stavros P. Kalafatis, The Development of a Consumer/Customer-Derived Generic Typology of Positioning Strategies, Journal of Marketing Theory and Practice, Vol 09, N° 02, 2001, p: 45.

- القيمة مقابل المال **Value for money**: و تتضمن سعر معقول، والقدرة على تحمل التكاليف اي سهولة الوصول.

- الموثوقية **Reliability**: و تتألف من الاستدامة، الضمان، السلامة، والموثوقية.

- الجاذبية **Attractiveness**: و هي متغيرات تتمثل في الجمالية، والأناقة.

- بلد المنشأ **Country of origin**: و تتعلق بالوطنية، وبلد المنشأ.

- اسم العلامة التجارية **Trademark Name**: و تتضمن التموقع على اساس اسم العرض الذي يرتبط براءد السوق.

- الانتقائية **Selectivity**: و تتضمن التمييز بالخصائص العالية التكنولوجيا و الحدائة.

ب. المداخل الموقفية للتموقع التنافسي للعلامة التجارية: حدد (Boyd و آخرون) استراتيجيات التموقع وفق المنظور الموقفي الذي يتضمن طبيعة القسم المستهدف، حالة العلامة التجارية مقارنة بالمنافسين، ووفق السلوك التنافسي للعلامة التجارية. و التي نوضحها فيما يلي<sup>1</sup>:

1- تموقع وحيد القسم **Mono-segment type positioning**: و هو تموقع بقسم سوقي وحيد.

2- تموقع متعدد الاقسام **Multi-segment type positioning**: و هو تموقع يستهدف مستهلكين من اقسام سوقية متعددة، فمحاولة العلامة التجارية استغلال الفرص السوقية بأقسام سوقية مختلفة، تقود الى تموقع سوقي متعدد<sup>2</sup>.

3- تموقع انتظاري/ المعلق **Waiting/ Standby positioning**: وهو تموقع يستخدم لتقليص مدة التحول من تموقع لآخر او من استراتيجية استهدافية لأخرى (كالانتقال من تموقع متعدد الاقسام الى تموقع وحيد القسم)، ويستخدم كذلك لوضع العلامة التجارية في حالة توقع لتغيرات تتعلق بالمنافسة او السوق، ثم تعديل تموقع العلامة التجارية ان تطلب الأمر ذلك<sup>3</sup>.

4- تموقع مقلد **Imitative positioning**: و هو تموقع مشابه لعلامات تجارية أخرى ناجحة بالسوق، اذ يقوم على محاولة جذب مستهلكي العلامات المنافسة الى العلامة التجارية الجديدة عن طريق تقديم عرض مشابه وبديل عن المنافسين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - Ghassan Shakhshir, op. cit, p: 984.

<sup>2</sup> - J. Alf Bennett, Johan Wilhelm Strydom, Introduction to Travel and Tourism Marketing, 1<sup>st</sup> edition, Juta education, South Africa, 2001, p: 77.

<sup>3</sup> - J. A. Bennett, J.W. Strydom, op. cit, p: 77.

<sup>4</sup> - Ibid.



**5- تموقع توقعي Anticipatory positioning:** و هو تموقع العلامة التجارية تحسبا لتطورات احتياجات قسم السوق المستهدف. بحيث يتم اتباعه لتقليل دوران المواقع Turnover areas<sup>1</sup> اي التغيير المستمر للتموقع، من خلال التفكير التوقعي طويل المدى و الاستجابة للاحتياجات المستقبلية.

**6- تموقع دفاعي Defensive positioning:** وهو اضافة علامة تجارية جديدة و تموقعها بنفس الموقع للعلامة الحالية لحمايتها و الدفاع عنها ضد المنافسين، حيث تستخدم غالبا هذه الاستراتيجية من طرف العلامات الرائدة.

**7- تموقع تكيفي Adaptive positioning:** بحيث تقوم العلامة التجارية بإعادة التموقع دوريا للتناسب مع اتجاه تطور السوق و احتياجات قسم السوق المستهدف. و هو ما يجعل هذا التموقع خيار تفاعلي عكس الخيارات المشار اليها سابقا للتموقع<sup>2</sup>.

ج. مداخل اختيار تموقع العلامة التجارية وفق الاستهداف السوقي: و تتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

**1. التموقع المركز Concentrated positioning:** و هو تموقع بقسم سوقي واحد او عدة اقسام مركزة، بحيث تعتمد العلامة التجارية على خاصية واحدة للجذب و التموقع و التي تكون اكثر اهمية للقسم السوقي المركز Market niche.

**2. التموقع الحصري Exclusive positioning:** و الذي يعتمد على التموقع بأقسام سوقية مختلفة بطريقة متميزة في كل منها، اي تموقع غير مرتبط كتقديم عدة خصائص تستهدف اكثر من قسم سوقي، او اسم علامة تجارية مختلفة.

**3. التموقع المرتبط Interrelated positioning:** و هو تموقع بأقسام سوقية مختلفة بطريقة مرتبطة في كل منها. و الترابط يكمن في جوهر العلامة التجارية التي لا يمكن تغييره، كشخصيتها. لاتباع هذا النوع من التموقع يتطلب جهود الاتصالات التسويقية ان تكون موحدة و تستهدف كل الاقسام المستهدفة.

**4. التموقع الموحد Uniform positioning:** و هو تموقع العلامة التجارية يستهدف كل السوق بالاعتماد على نقاط مشتركة للأقسام السوقية. فالعلامة التجارية تتطلب ان تكون واسعة بما فيه الكفاية وذات خبرة لاتباع هذه الاستراتيجية و تنفيذها.

يمكن ان تتبع العلامة التجارية منهجية تطويرية للانتقال من استراتيجية تموقع الى اخرى وهذا بدءا بالتموقع المركز او الحصري، فمع مرور الوقت و باكتساب خبرة في السوق و ايجاد نقاط مشتركة بين الاقسام السوقية يمكن اعتماد التموقع المرتبط. و من ثم تعتمد العلامة التجارية استراتيجيات توسيعية للانتقال الى التموقع الموحد كالا اعتماد على استراتيجيات النمو<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - J. A. Bennett, J.W. Strydom, op. cit, p: 77.

<sup>2</sup> - Ibid.

<sup>3</sup> - Karolina Janiszewska, Andresa Insch, The strategic importance of brand positioning in the place brand concept: elements, structure and application capabilities, Journal of International Studies, Vol 05, N° 01, 2012, pp: 15-16.

<sup>4</sup> - Ibid, p: 16.

**3-2-3-11-3.** تحديد الاستراتيجية العامة للتموقع التنافسي للعلامة التجارية: يقوم المستهلك بشراء المنتج او الخدمة التي تحقق له أعلى قيمة من بين البدائل المتاحة، و عليه تموقع العلامة التجارية لابد ان يكون بالطريقة التي يحقق القيمة للمستهلك مقارنة بالمنافسين<sup>1</sup>. و يتم ذلك من خلال اختيار المزيج من المنافع التي يمكن من خلالها تحقيق التمييز و التموقع للعلامة التجارية، و تحديد استراتيجية التموقع من حيث القيمة المقدمة.

أ. **منافع العلامة التجارية:** تنقسم المنافع الى منافع وظيفية، عاطفية، وأخرى تعبر عن الذات كما يوضحه الشكل رقم (11-25) والتي نستعرضها فيما يلي<sup>2</sup>:

**1. المنافع الوظيفية:** و هي المنافع الاكثر وضوحا حيث تكون مرئية، و التي تتمثل في كل خصائص المنتج او الخدمة التي تساهم في الاستخدام الوظيفي له. لكن هذه الخصائص غير مستدامة حيث تعتبر معرضة للتقليد ما يجعل العلامة التجارية تفقد تميزها. اذ يتطلب توسيع نطاق المنافع نحو هوية العلامة المحيطة بالمنتج او الخدمة ليشمل المنافع العاطفية و منافع تعبير الذات.

**2. المنافع العاطفية:** وهي تتعلق بالشعور الايجابي للمستهلك عندما يشتري او يستخدم العلامة التجارية. فمثلا من يستخدم سيارة العلامة Mercedes يشعر بالثراء. حيث يمكن انشاء منافع عاطفية من خلال ما يلي<sup>3</sup>:

- **تطوير اللغز:** و هو كل ما يتعلق بالقصص، الاستعارات، الاحلام، والرموز. فتطوير اللغز يزيد من الغموض للعلامة التجارية و هو ما يجذب المستهلكين نحوها بدافع الفضول.

- **الشهوة:** و التي تثار من خلال الحواس الخمس كالشم، اللمس، السمع، الرؤية، الذوق كالموسيقى، رائحة مميزة،.. الخ.

- **المودة:** كالتعاطف، و الالتزام.. الخ، و التي تزيد من ولاء المستهلك.

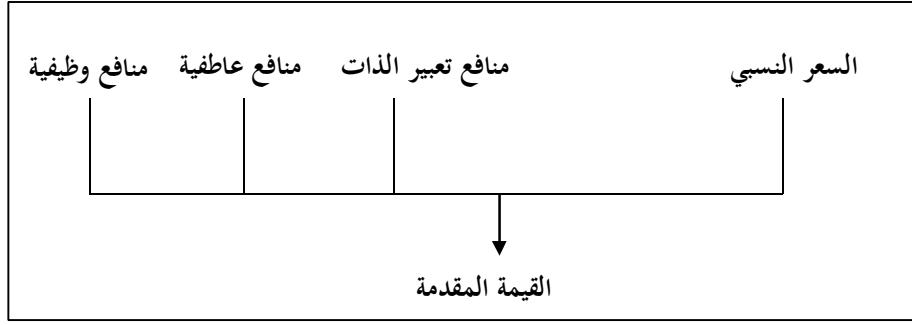
**3. منافع تعبير الذات:** هذه المنافع تربط المستهلك بصورته الذاتية عند شراء او استعمال منتج العلامة التجارية، فالمستهلك يقوم بالتعبير عن نفسه، ذاته، و ما يرغب ان يكون عليه من خلال العلامات التجارية. فمثلا العلامة التجارية NIKE تستهدف الرياضيين برسالة قوية تمثل تعبير للذات لكل من يستخدمها تتمثل في "Just do it" اي "افعل ذلك" و هو ما يجعل كل مستخدم للعلامة NIKE يعبر عن قدراته.

<sup>1</sup> - Tapan K Panda, Marketing Management: Text and Cases Indian Context, 2<sup>nd</sup> edition, Excel Books India, 2009, p: 264.

<sup>2</sup> - David A. Aaker, Building Strong Brand, op. cit, pp: 95-102

<sup>3</sup> - Philip Kotler, Kevin Lane Keller, 14<sup>th</sup> edition, op. cit, p: 291.

الشكل رقم (II-25): قيمة العلامة التجارية المقترحة



Source: David A. Aaker, Building Strong Brands, op. cit, p: 102.

نجد من خلال الشكل السابق ان السعر مرتبط بالمنافع، حيث يقوم المستهلك بموازنة المنافع التي يحصل عليها ومقارنتها بالسعر الذي يدفعه مما ينتج عنه القيمة، و في هذا الاطار يمكن تقديم القيمة وفق عدة استراتيجيات من اجل التموقع التنافسي للعلامة التجارية و ما سنتطرق اليه في الجزء التالي.

ب. استراتيجيات تموقع العلامة التجارية من حيث القيمة المقدمة: يمكن توضيح استراتيجيات تموقع العلامة التجارية من حيث القيمة المقدمة في الشكل التالي:

الشكل رقم (II-26): المقترحات الممكنة للقيمة

		السعر		
		أقل	نفسها	أكثر
القيمة رؤية	أكثر	أكثر بمقابل أقل (03)	أكثر بنفس السعر (02)	أكثر بمقابل أكثر (01)
	نفسها	نفس القيمة بسعر أقل (04)	(09)	(08)
	أقل	أقل بمقابل أقل (05)	(06)	(07)

Source: Philip Kotler, Gary Armstrong, op. cit, p: 213.

يوضح الشكل اعلاه مختلف المقترحات الممكنة للقيمة المعروضة على المستهلك على شكل علامة تجارية ككل، فالخلايا (6، 7، 8) تمثل فقدان للقيمة المقترحة، في حين أن الخلية الوسطى (9) تمثل ادنى اقتراح هامشي، اما الخلايا الخمسة (1، 2، 3، 4، 5) فهي ما تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة و نستعرضها فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - Philip Kotler, Gary Armstrong, op. cit, pp: 213-214.

(1) أكثر بمقابل أكثر: و التي تتضمن تقديم منتج او خدمة راقية "Upscale" بسعر مرتفع لتغطية التكاليف المرتفعة، لكن هذا الاقتراح غالبا ما يجعل المؤسسة عرضة للمنافسين الدخلاء الجدد، بحيث يمكن للمنافس تقديم نفس القيمة بسعر منخفض.

(2) أكثر بمقابل نفسه: يمكن مواجهة المنافس الذي له علامة تجارية تتموقع ب (أكثر بمقابل أكثر) من خلال تقديم العلامة التجارية قيمة عالية (الجودة/المنافع) و بنفس السعر.

(3) أكثر بمقابل أقل: و هي الميزة الأكثر نجاحا وفق P. Kotler حيث تقدم العلامة التجارية قيمة أكبر بسعر منخفض على علامة المنافس، و التي تكون عادة على المدى القصير. لان تقديم قيمة أكبر مكلف بالنسبة للمؤسسة، و تستخدم كاستراتيجية لتشتيت تركيز المنافس فقط.

(4) نفسه بمقابل أقل: بتقديم هذا العرض تصبح للعلامة التجارية أفضلية، فبعض العلامات المقلدة تستخدم هذا المدخل للتموقع من اجل جذب المستهلكين بعيدا عن رائد السوق.

(5) أقل بمقابل أقل: تنطلق فكرة هذا العرض كون ليس كل المستهلكين يتحملون كلفة القيمة الأكبر، فهناك مستهلكين يفضلون التضحية بالمزايا لتخفيض التكلفة و هو ما يقدمه هذا المدخل للتموقع كاستهداف لهذه الشريحة.

وفي هذا الصدد تجدر الاشارة بأنه يمكن أن يكون اختيار التموقع التنافسي للعلامة التجارية متميز أو مقلد كما يلي<sup>1</sup>:

1. التموقع متميز **Différentiation**: تتعلق بتجنب المنافسين و احداث سيطرة على السوق بدون جذب انتباه المنافسين اذ أن افضل طريقة للتفوق في المنافسة هي البقاء غير مرئي للمنافسين<sup>2</sup>،

2. التموقع مقلد **Me-too**: وهي محاولة اتباع المنافس وقد تصل الى محاولة أخذ موقعه.

يمكن القول ان جميع هذه الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة لتموقع علامتها التجارية تعتمد على مدى اكتسابها للمزايا التنافسية و وفق تحليل تفضيلات المستهلكين.

## II-3-2-4. مقومات استراتيجية التموقع التنافسي للعلامة التجارية:

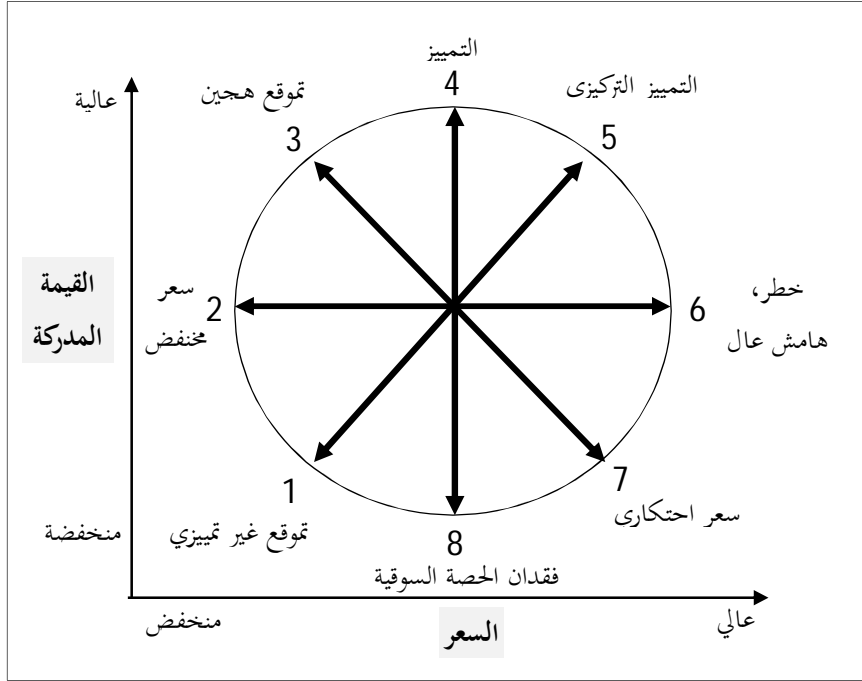
أ. اكتساب المزايا التنافسية: ان اكتساب ميزة التكلفة مثلا يساهم في اختيار التموقع بتقديم نفس القيمة بسعر اقل او استثمار تلك التكلفة المنخفضة في تعظيم المنافع (كتحسين الجودة) و بالتالي تقديم قيمة أعلى بنفس السعر. و عليه المقترحات الممكنة للقيمة كاستراتيجيات للتموقع ما هي الا ربط للميزة التنافسية بالسعر و المنفعة

<sup>1</sup> - Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, 7<sup>ème</sup> édition, op. cit, p:292.

<sup>2</sup> - C.K Prahalad, Gary Hamel, the Core Competence of the Organization, Harvard Business Review, May-June 1990, p: 70.

المدركة من طرف المستهلك و ما هو قدمه Bowman و Faulkner سنة 1997 في نموذج سمي بالساعة الاستراتيجية نوضحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (II-27): الساعة الاستراتيجية



Source: Ghassan Shakhshir, op. cit, p: 985.

الساعة الاستراتيجية تسمح برصد مختلفة المواقع الممكنة للعلامة التجارية في السوق اين يكون للمستهلك رغبات مختلفة على شكل قيمة مدركة ناتجة عن موازنته للتكلفة و المنافع<sup>1</sup>:

(1) **سعر منخفض، قيمة منخفضة:** و هي المنطقة التي لا تعتمد فيها المؤسسة على التمييز لتموقع علامتها التجارية.

(2) **سعر منخفض، نفس القيمة:** و هو تموقع للعلامة التجارية بسوق ذو حساسية للسعر، و هو تموقع صعب وخطر لأن هامش الربح يكون ضئيل و غير مغطي للتكاليف، اضافة الى ضعف الولاء للمستهلك. في حين ان الربح يعتمد بشكل اساسي على اقتصاديات الحجم.

(3) **سعر منخفض، قيمة عالية:** و هو تموقع هجين Hybird اين يدرك فيه المستهلك قيمة عالية تحققها له العلامة التجارية بدفع سعر منخفض مقارنة بالمنافسين، بحيث يكسب هذا التموقع ولاء المستهلكين للعلامة التجارية.

<sup>1</sup> - Ghassan Shakhshir, op. cit, p: 986.

(4) نفس السعر، قيمة عالية: و هو تموقع للعلامة التجارية تعتمد فيه بشكل اساسي على التمييز، اين يدرك المستهلك قيمة مضافة عالية للعلامة التجارية و بسعر مشابه للمنافسين.

(5) سعر مرتفع، قيمة عالية: و هو تموقع للعلامة التجارية تعتمد فيه على التمييز المركز، اين تقدم قيمة عالية لقسم سوقي مركز بسعر مرتفع يحقق هامش ربحي عال، و عادة هو تموقع العلامات التجارية ذات الترف.

(6) سعر مرتفع، نفس القيمة: و هو تموقع مؤقت بحيث يشكل خطر على العلامة التجارية بفقدانها حصة سوقية كبيرة.

(7) سعر مرتفع، قيمة منخفضة: تموقع العلامة التجارية وفق هذه الاستراتيجية يحقق في حالة واحدة هي الاحتكار، بحيث لا يمكن تطبيقها في سوق ذو منافسة.

(8) نفس السعر، قيمة منخفضة: لا يمكن بقاء العلامة التجارية في اي سوق تنافسي اذا طبقت هذه الاستراتيجية للتموقع، فادراك قيمة منخفضة مقارنة بالمنافسين مع دفع نفس السعر يؤدي الى توجه المستهلك للمنافس وخسارة العلامة التجارية للحصة السوقية.

ان الاستراتيجيات (6)، (7)، (8) غير صالحة للتموقع في الاسواق التنافسية، بحيث لا يمكن ان يرغب المستهلك بدفع مبلغ مرتفع لعلامة تجارية تحقق له قيمة منخفضة مقارنة بالمنافسين.

ب. تحليل تفضيلات المستهلكين: ان تحليل تفضيلات المستهلكين يساعد المؤسسة على تحديد اي المدخل التي سيتم الاعتماد عليها كقيمة مقدمة للمستهلك<sup>1</sup>. ويتعلق هذا التحليل بتحديد توقعات المستهلكين ورغباتهم حول أهمية خصائص العرض عند الرغبة في شراء منتج معين (لقد تم التطرق الى هذا المحور سابقا، ص: 112).

## II-3-2-5. متطلبات نجاح استراتيجية التموقع التنافسي للعلامة التجارية:

أ. معايير نجاح استراتيجية التموقع التنافسي للعلامة التجارية: يرتبط نجاح اختيار التموقع التنافسي بمعايير مختلفة نستعرض أهمها فيما يلي<sup>2</sup>:

1. البساطة: اي لا بد أن تكون جملة الرسالة التي تود العلامة التجارية ايصالها الى المستهلك للتموقع بسيطة، سهلة الفهم، و سهلة النقل مهما اختلفت وسيلة التواصل من أجل تذكرها وثباتها بذهن المستهلك.

2. المواءمة: اي تحقق التوافق مع توقعات المستهلكين لإحراز التفوق Superiority للعلامة التجارية.

<sup>1</sup> - Philip Kotler, Kotler on Marketing, the free press, New York, USA, 1999, p: 137.

<sup>2</sup> - Yves Chirouze, op. cit, p: 335. (بالصرف)

3. الاصلية: اي الاختلاف المختار (التمييز) لا يكون معروض من طرف علامات منافسة.
  4. المصدقية: التموقع لابد أن يكون متوافق مع حقيقة المنتجات المقدمة و المزايا التنافسية للعلامة التجارية.
  5. واقعي: اي لابد من التموقع ان يتوافق مع امكانيات و موارد للعلامة التجارية.
  6. الحجم: التموقع لابد أن يستهدف مجموعة مهمة و كافية من السوق لتحقيق مردودية و مبيعات تناسب واهداف العلامة التجارية.
  7. الاستدامة: لابد ان يكون التموقع طويل الاجل لأن اعادة التموقع مكلفة و صعبة خاصة و ان التموقع يتعلق بذهن المستهلك و هو ما يسمى مجازا في مفاهيم التسويق بـ "الصندوق الاسود" نظرا لدرجة تعقده.
  8. المرونة: بحيث ان التموقع لا يجب ان يكون محدود فقد يتطلب التموقع مع مرور الوقت التعديل.
  9. امكانية الوصول: اي امكانية السوق المستهدف لقبول التموقع كالمقدرة الشرائية للمستهلك مثلا مهمة في الاستجابة للاختلاف السعري.
  10. القبول الداخلي: فحتى يستجيب العميل الخارجي للتموقع لابد أن يقتنع به العميل الداخلي اولا و هو المورد البشري العامل بمؤسسة العلامة التجارية الذي يعمل على نقل صورة العلامة التجارية الى المستهلك.
- ب. الأخطاء الشائعة في تحديد استراتيجية التموقع التنافسي للعلامة التجارية: لضمان التموقع التنافسي الجيد للعلامة التجارية أشار P. Kotler الى اربعة أخطاء شائعة تقع فيها معظم المؤسسات اثناء تموقع علاماتهم لابد من تجنبها<sup>1</sup>:
1. التموقع التحتي **Underpositioning**: و يحدث عندما يصبح المستهلك له غموض حول صورة العلامة التجارية، و يصبح كتموقع مقلد للعلامة الرائد Me too الذي لا يلمح الى اي تمييز بالعلامة مقارنة بالرائد.
  2. التموقع العلوي **Overpositioning**: وهو تموقع مبالغ فيه، حيث تصبح الصورة الذهنية للعلامة التجارية ضيقة (تمييز مركز و جد محدود) بالقدر الذي يجعل المستهلكين يصرفون النظر عليها.
  3. التموقع المربك **Confusing positioning**: حيث تقوم العلامة التجارية بإعادة التموقع بتحول جد كبير لهويتها، او تقديم أكثر من منفعة متعارضة فيما بينها، اذ يرتبك ذهن المستهلك في ترسيخ صورة واضحة للعلامة التجارية.

<sup>1</sup> - M. C. Cant & others, op. cit, pp: 144.

4. التموقع المشكوك فيه **Doubtful positioning**: و هي الادعاء بخاصية صعبة التصديق من المستهلك ما يجعل هذا الاخير يتجنب التعامل مع هذا النوع من العلامات التجارية.

كما تجدر الاشارة أن تحديد المواقع هو خيار استراتيجي على المدى الطويل التي من شأنها أن تكون بمثابة قاعدة لقرار المزيج التسويقي<sup>1</sup>. فبانتهاؤ المسار الاستراتيجي للتموقع الذي يعتبر المرحلة الاخيرة من الاستراتيجية التسويقية، يبدأ المسار التكتيكي لهذه الاخيرة بتنفيذ التموقع.

### المطلب الثالث: تنفيذ التموقع التنافسي للعلامة التجارية

بعد تحليل و تحديد استراتيجية التموقع التنافسي للعلامة التجارية، يتم تنفيذ التموقع من خلال تطوير بيان التموقع، و اىصال التموقع المرغوب. و هو ما سيتم التطرق اليه في هذا المطلب.

### II-3-1. تطوير بيان التموقع Positioning statement:

لتنفيذ التموقع يتطلب تطوير بيان التموقع الذي يدعى ايضا ببيان رسالة العلامة التجارية **Mission Statement**، ويتمثل بيان التموقع في:

أ- شخصية العلامة التجارية<sup>2</sup>.

ب- وثيقة تحول الى قاعدة الجهود التكتيكية و العملية<sup>3</sup>.

ج- يلخص سبب وجود العلامة التجارية.

د- ما الذي تعده للمستهلكين بحيث تمثل في نفس الوقت المبادئ الاساسية للتموقع.

هـ- تستخدم في اىصال التموقع المرغوب الى السوق المستهدف اثناء ممارستها للاتصالات التسويقية.

و- تستخدم كوسيلة لتحليل التموقع التنافسي للعلامة التجارية بمقارنتها مع بيان التموقع للعلامات المنافسة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, 7<sup>ème</sup> édition, op. cit, p: 292.

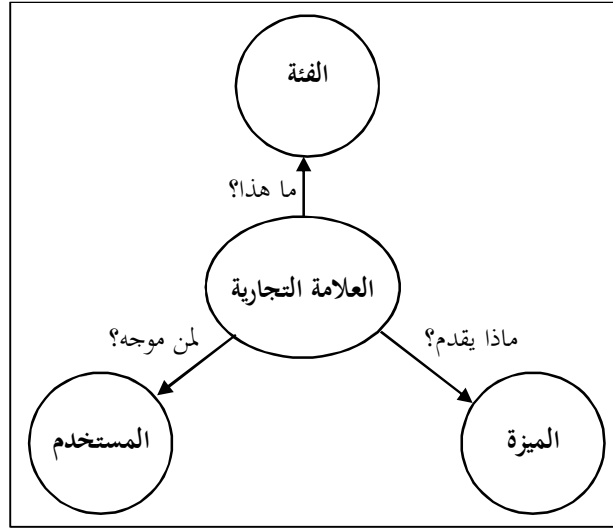
<sup>2</sup> - Larry D. Kelley, Donald W. Jugenheimer, Advertising Account Planning: Planning and Managing an IMC Campaign, 2<sup>nd</sup> edition, M. E. Sharp, USA, 2011, p: 103.

<sup>3</sup> - Karolina Janiszewska, Andresa Insch, op. cit, p: 15.

<sup>4</sup> - Larry D. Kelley, Donald W. Jugenheimer, op. cit, p: 103.



الشكل رقم (II-28): المبادئ الأساسية للتموقع.



Source: Giep Franzen, Sandra Moriarty, The Science and Art of Branding, M. E. Sharp, USA, 2009, p: 167.

يتضمن بيان التموقع ثلاثة عناصر تتركب كالتالي:

"الى (القسم السوقي المستهدف/ الرغبات) علامتنا (اسم العلامة) و هي (مجال الصناعة/ الحرفة) التي تقترح (المنافع/ نقاط التمايز)"<sup>1</sup>.

و كمثال على ذلك نجد ان بيان التموقع لعلامة بلاك بيري Blackberry كانت كالتالي:<sup>2</sup>

"الى المشغولين، المهنيين الذين يحتاجون الى الاتصال بصفة مستمرة، بلاك بيري BlackBerry هي الحل للتواصل اللاسلكي الذي يوفر لك السهولة، و اكثر موثوقية للبقاء على الاتصال بالبيانات، الأشخاص، و الموارد اثناء التنقل".

"To busy, mobile professionals who need to always be in the loop, the BlackBerry is a wireless connectivity solution that gives you an easier, more reliable way to stay connected to data, people, and resources while on the go."

II-3-3-2. اىصال التموقع المرغوب: وهي المرحلة التي تحاول فيها العلامة التجارية تنفيذ التموقع عبر

تثبيت الصورة الذهنية و اىصال قيمتها بالسوق المستهدف، فجاح ذلك يكمن في نجاح الاتصالات التسويقية<sup>3</sup>، كما انه لا بد من تحقيق التنسيق لمحمل جهود المزيح التسويقي لتنفيذ التموقع.

<sup>1</sup> - Philip Kotler, Gary Armstrong, op. cit, p: 215.

<sup>2</sup> - Ibid.

<sup>3</sup> -C Anandan, Product Management, 2<sup>nd</sup> edition, Mcgraw Hill Publishing, India, 2009, p: 148.

فالمؤسسة التي تتموقع على اساس استراتيجية (أكثر مقابل أكثر) يتطلب منها تقديم منتج ذو جودة عالية، تطبيق سعر مرتفع، اختيار موزعين يحققون الجودة المطلوبة في تقديم الخدمات و سمعتهم جيدة، و كذلك الترويج الذي يعكس حقيقة التموقع كوسائل الاعلام، أو اوراق طبع ذات جودة عالية<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - Philip Kotler, Gary Armstrong, op. cit, p: 215. (بالنصرف)

## الخلاصة:

يعتبر التموقع هو أساس تميز العلامة التجارية عن المنافسين، فقد تبين من خلال هذا الفصل بأنه منذ أن ظهر التموقع كمصطلح من طرف All Ries و Jack Trout، أصبح ممارسي التموقع يولون الاهتمام بكيفية ادراك المستهلكين للعلامة التجارية ومنتجاتها، و السعي الى اكتساب حصة ذهنية و منفعية الى جانب الحصة السوقية التي كان يُركز عليها فقط من قبل. كما تبين بأن وجود العلامة التجارية في بيئة تنافسية ديناميكية من حيث الموارد، سلوكيات المنافسين.. الخ، جعل من التموقع التنافسي للعلامة التجارية ديناميكي و غير ثابت يتطلب التعديل باستمرار بما يتوافق مع هيكل السوق.

ومن خلال تحليل مختلف مساهمات الباحثين المقدمة في مجال التموقع التنافسي للعلامة التجارية، تبين بأن التموقع يتم على مستوى ثلاثة نطاقات تتعلق بنطاق المعرفة بالعلامة التجارية، نطاق القيمة المدركة للعلامة التجارية، و نطاق الحصة السوقية للعلامة التجارية. حيث تتطلب كل منها ممارسات تسويقية "استراتيجية" و"عملية" منسقة لتحقيق تموقع تنافسي قوي على مستوى تلك النطاقات. و في آخر هذا الفصل لقد تم تبين كيفية تصميم و اختيار تموقع تنافسي مميز للعلامة التجارية من منظور المعرفة بها و كذا القيمة المدركة لها، مما ينتج عنه تموقع تنافسي قوي لها من منظور الحصة السوقية.

## الفصل الثالث

سيرورة صياغة الاستراتيجيات التسويقية  
لتحسين التموقع التنافسي للعلامة التجارية

تمهيد:

يمثل التوقع هدف و خطوة من خطوات صياغة الاستراتيجية التسويقية، فاستراتيجية توقع العلامة التجارية هي تلك الاستراتيجية الفاصلة بين التسويق الاستراتيجي و التسويق العملي. و عليه سيتم في هذا الفصل تبين كيفية بناء الاستراتيجية التسويقية، و التطرق للاستراتيجيات التسويقية المطبقة لتحسين التوقع التنافسي للعلامة التجارية من منظور المعرفة بالعلامة التجارية، القيمة المدركة، والحصة السوقية. ولتنفيذ تلك الاستراتيجيات، يتم صياغة مزيج تسويقي يتوافق مع التوقع المرغوب تحقيقه بالسوق المستهدف و هو ما سيتم التطرق اليه في المرحلة الأخيرة من هذا الفصل.

يهدف هذا الفصل الى تبين سيورة تحديد الاستراتيجيات التسويقية لتحسين التوقع التنافسي للعلامة التجارية وذلك عبر المباحث التالية:

المبحث الأول: مراحل تحديد الاستراتيجية التسويقية للتوقع التنافسي للعلامة التجارية.

المبحث الثاني: الخيارات الاستراتيجية التسويقية لتحسين التوقع التنافسي للعلامة التجارية.

المبحث الثالث: صياغة المزيج التسويقي لتطبيق الاستراتيجية التسويقية المختارة لتحسين التوقع التنافسي للعلامة التجارية.

### المبحث الأول: مراحل تحديد الاستراتيجية التسويقية للتموقع التنافسي للعلامة التجارية

تتم ممارسة التموقع في اطار صياغة الاستراتيجية التسويقية للعلامة التجارية، و هذا من خلال تحديد الفرص السوقية عبر تقسيم و استهداف السوق، ثم تحديد تموقع تنافسي مميز لتقدم و ايصال قيمة العلامة التجارية، مما يجعل التموقع هدف و خطوة من خطوات صياغة الاستراتيجية التسويقية.

#### المطلب الأول: التقسيم السوقي.

### III-1-1-1. السوق و الزوج منتج - سوق:

أ. مفهوم السوق: يعرف السوق حسب P. Kotler<sup>1</sup> بأنه مجموع المستهلكين الحاليين الذين يتشاركون في حاجة او رغبة يمكن ان تشبع من خلال علاقة تبادل مع المؤسسات المنتجة لذلك المنتج. لكن إشباع الحاجة لا يعني بالضرورة رغبة المستهلك في نوع واحد من المنتجات، فهناك العديد من المنتجات البديلة التي يمكن ان تشبع نفس الحاجة، مثلا غسول اليد السائل يمكن أن يصبح بديل للصابون.

وعليه نجد بان السوق له منظور آخر هو المنتجات و ما تشبعه من حاجات، فوفق C. Matricon يتشكل السوق من<sup>2</sup>:

1. سوق رئيسي **Principale Market**: مجموع المنتجات المتشابهة و المنافسة بصفة مباشرة.

2. سوق محيط **Surrounding Market**: مجموع المنتجات التي لها طبيعة مختلفة للمنتج الرئيسي و تشبع نفس الحاجة.

3. سوق عام **Generic Market**: كل المنتجات المرتبطة بنوع الحاجة المشبعة من طرف المنتج الرئيسي.

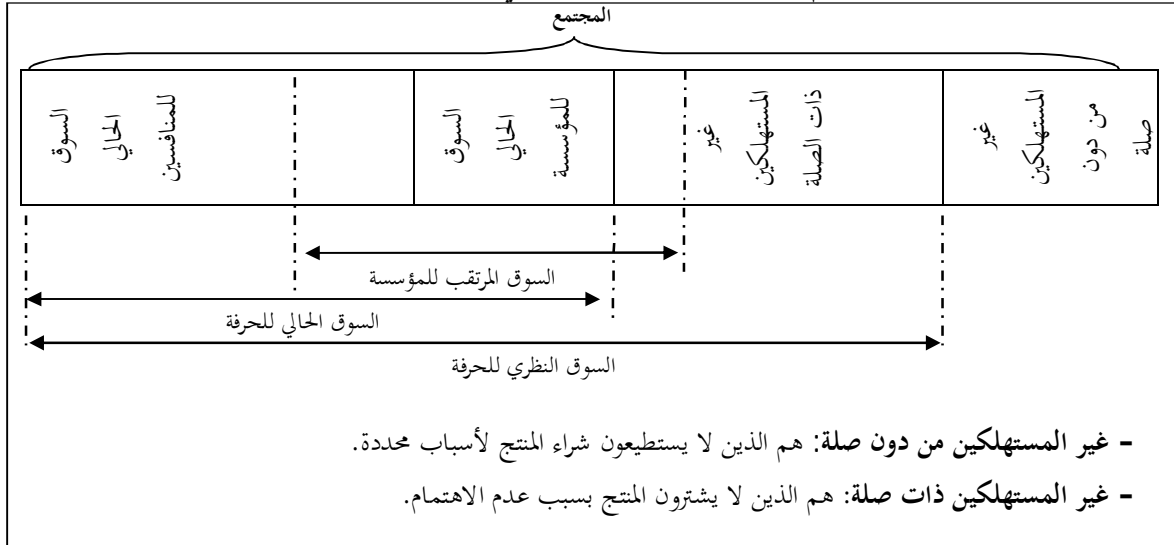
4. سوق داعم **Support Market**: مجموع المنتجات التي تكون حاضرة في استهلاك المنتج الرئيسي.

ان هذه الاسواق الاربعة هي ترجمة لحاجات و رغبات المستهلكين، فكل مجموعة من المنتجات تحقق حاجة معينة او اكثر مما يشكل سوق. و بالتالي عند تعامل المؤسسة مع السوق لا تنظر اليه على انه مجموع المستهلكين الحاليين للمؤسسة و المنافسين فقط لأنها تعبر عن السوق الحالي فقط، وانما تنظر اليه على انه مجتمع مكون من مجموع المستهلكين الحاليين والمرقبين كما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> - Philip Kotler, Bernard Dubois, op. cit, p: 04.

<sup>2</sup> - Jean pierre helfer, Jacques Orsoni, marketing, 8<sup>ème</sup> édition, Vuibert, France, 2003, p: 142.

## الشكل رقم (III-01): السوق الحالي و المرتقب للمؤسسة.



Source: Jean-Pierre Helfer, Jacques Orsoni, op. cit, p: 142.

ب. مفهوم الزوج منتج/ سوق: ان توسع و تعدد رغبات المستهلكين من جهة، و عدم قدرة المؤسسات على الاستجابة لها جميعها من جهة أخرى بسبب عدة عوامل اهمها ضعف الموارد و شدة المنافسة، فرض على المؤسسات المفاضلة بين خدمة جميع المستهلكين أو التخلي عن بعض المستهلكين و التركيز عن آخرين، وهذا خلال تكييف عروضها وفق الشريحة المركز عليها. لكن قبل ذلك، تقوم المؤسسات بتحليل خصائص و جاذبية و تنافسية الاسواق من خلال عملية تسمى بتقسيم السوق. و هو يختلف عن التقسيم الاستراتيجي الذي يعتبر جزء من التحليل الاستراتيجي لصياغة الاستراتيجية للمؤسسة.

يختص التقسيم الاستراتيجي بتقسيم نشاطات المؤسسة إلى وحدات متجانسة على المستوى الداخلي والخارجي لتشكل مجالات نشاط استراتيجية (DAS) Domaine d'activité stratégique، أي بعبارة أخرى هو "مجموعة من خطوط المنتجات يتقاسمون نفس الموارد لمنافسة نفس المنافسين في نفس البيئة"<sup>1</sup>. بحيث يمكن ان تمثل DAS زوج او عدة ازواج من المنتج - سوق التي تتنافس مع مجموعة محددة من المنافسين. و الجدول رقم (III-01) يوضح الفرق بين التقسيم التسويقي و التقسيم الاستراتيجي.

<sup>1</sup> - Gharib Tarek, L'analyse stratégique, 3<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, 2002, p: 219.

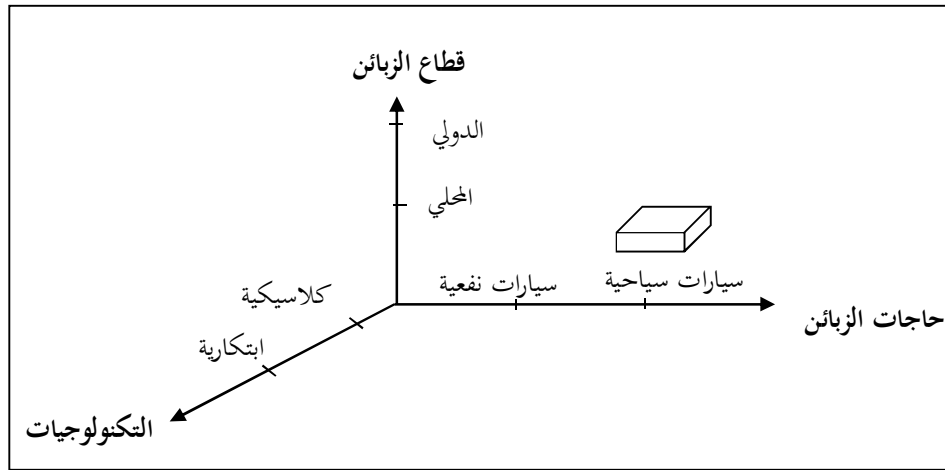
الجدول رقم (III-01): الفرق بين التقسيم التسويقي و التقسيم الاستراتيجي.

المعيار	التقسيم التسويقي	التقسيم الاستراتيجي
الاهتمام	يهتم بقطاع نشاط واحد.	يهتم بنشاطات المؤسسة ككل.
الهدف	يهدف لتقييم المستهلكين لمجموعات لها نفس الخصائص من حيث الاحتياجات، العادات، سلوك الشراء.	يهدف لتقسيم النشاطات لأقسام متجانسة من حيث: التكنولوجيا، الاسواق، المنافسين.
الأهمية	يسمح بتكييف المنتجات للمستهلكين، واستهداف الاسواق المتميز، و تحديد المزيج التسويقي.	يسمح باكتشاف الفرص و امكانية خلق او تطوير او التخلي عن النشاطات.
النطاق	يحدث تغييرات قصيرة و متوسطة المدى.	يحدث تغييرات متوسطة و طويلة المدى.
كلا التقسيمان يسمحان باكتشاف الحاجات غير المشبعة خلال المنتجات و الخدمات الحالية.		

Source: Département Stratégie et Politique d'entreprise du Groupe HEC, op. cit, p: 271.

من الجدول السابق يمكن التمييز بين التقسيم التسويقي و التقسيم الاستراتيجي، فعمليا يتكامل النشاطين في تحديد الزوج (منتج - سوق) الذي هو عبارة عن منتج محدد موجه لسوق محدد، و يتشكل عبر ثلاثة ابعاد هي نوع المستهلك، نوع حاجة المستهلك، نوع التكنولوجيا كما هو موضح في الشكل رقم (III-02)، حيث يأخذ التقسيم الاستراتيجي بعين الاعتبار قطاعات المستهلكين واحتياجاتهم عند تحديد ميادين النشاط الاستراتيجية كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (III-02): مثال عن ميدان النشاط الاستراتيجي لسوق السيارات



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على:

Alain Thietart, La stratégie d'entreprise, 2<sup>ème</sup> édition, Editienc, Paris, 1996, p: 60



الشكل السابق يوضح مثال عن ميدان نشاط استراتيجي الا و هو صناعة السيارات، فمما لا شك فيه هو أن هذا الميدان يمكن أن يقسم ايضا الى عدن ميادين نشاط حسب معايير محددة عند التقسيم الاستراتيجي اعتمادا على معايير التقسيم التسويقي. و المثال في الشكل رقم (III-02) يوضح تلك المعايير التسويقية بصفة عامة كالقطاع المحلي و الدولي، قطاع السيارات النفعية و السيارات السياحية، والاستخدام التكنولوجي الكلاسيكي والابتكاري. إذ يمكن تشكيل ثمانية (8) ميادين نشاط استراتيجية (2x2x2)، و مجموع ميادين نشاط المؤسسة يمثل محفظة نشاطاتها.

كما يمكن تقسيم هذه القطاعات ايضا الى قطاعات اخرى أكثر عمقا لتحديد ميادين نشاط استراتيجية وتشكيل الأزواج منتج - سوق. كأن يقسم القطاع المحلي الى قطاع الرجال و آخر للنساء، و قطاع السيارات السياحية إلى قطاع السيارات السياحية العائلية "حجم كبير"، و آخر سيارات المدن السياحية "حجم صغير".

### III-1-1-2. تحليل الاحتياجات عبر تحديد اقسام السوق:

ان عملية اعداد الاستراتيجية التسويقية تبدأ بتحليل احتياجات المستهلكين من خلال تحديد اقسام السوق عبر التقسيم الكلي و التقسيم الجزئي اللذان يمثلان مستويات تقسيم السوق، بحيث يعطي هذا التقسيم نظرة عامة لهيكل السوق<sup>1</sup>.

#### أ. تعريف قسم السوق:

اعطى P. Pitt، M. H. Morris و P. Oosthuizen تعريف مختصر لقسم السوق على انه "مجموعة متجانسة من السوق التي يمكن للجهود التسويقية استهدافها"<sup>2</sup>. نجد ان هذا التعريف لم يحدد أي نوع من التجانس الذي يكون عليه السوق أي لم يتم تحديد معايير التقسيم، في حين ان P. Kotler قدم معايير التقسيم من خلال تعريف واضح لقسم السوق على انه "مجموعة واسعة من السوق القابلة للتعريف و التي لها نفس الاحتياجات، القوة الشرائية، المواقع الجغرافية، مواقف الشراء، او عادات الشراء"<sup>3</sup>.

وتجدر الاشارة بأنه يعود اختيار المعايير لإيجاد اقسام السوق على مدى رغبة المؤسسة في التعمق عند تقسيم السوق، وأصغر قسم سوقي حسب P. Kotler يسمى بـ «Niche» تحاول المؤسسة التركيز عليه و استهدافه لإشباع رغباته.

#### ب. تقسيم السوق: عند محاولة المؤسسة تقسيم السوق، تجد نفسها في حالتين:

<sup>1</sup> - Eric Vernet, op. cit, p: 158.

<sup>2</sup> - L. Pitt, M.H. Morris, P. Oosthuizen, Expectations of Service Quality as an Industrial Market Segmentation Variable, The Service Industrial Journal, Vol 16, N° 01, 1996, p: 01.

<sup>3</sup> - Philip Kotler, Bernard Dubois, op. cit, p: 144.

1. مؤسسة مبتكرة للسوق (رائدة): و هي من تقدم تصور جديد في سوق معين، سواء كان مبتكر، أو موجود في اسواق أخرى من دول العالم<sup>1</sup>. و بالتالي تعتمد على خطوات التسويق الاستراتيجي STP.

2. مؤسسة تابعة للسوق: و هي من تجد السوق مفتوح و مستهدف من مؤسسة او أكثر<sup>2</sup>. فعليها ان تعتمد اما على التقسيم الحالي للسوق من قبل المؤسسات المبتكرة للسوق، أو أن تعيد التقسيم من جديد بالاعتماد على منهج STP.

### ج. خطوات التقسيم السوقي:

1. التقسيم الكلي للسوق: يستخدم هذا النوع من التقسيم بشكل اساسي بالتسويق الصناعي والتسويق الدولي، فمن خلال التقسيم الكلي يتم الانتقال من التقسيم الاستراتيجي الى التقسيم التسويقي، حيث يتعامل التقسيم الكلي مع السوق الدولي.

يرى ( Y. Wind و S. Douglas )<sup>3</sup> ان التقسيم الكلي هو تكوين وحدات او مجموعات من الدول، في حين ان ( A. Boutin و C. G. Breton )<sup>4</sup> يضيفون الى ذلك شرط تجانس المواصفات بالمجموعات اي ان التقسيم الكلي هو تكوين مجموعات من الدول لها مواصفات متجانسة مقارنة بخصوصية المؤسسة والمنتج المعني، اذ يعد التقسيم الكلي كمنهج لتحديد الفرص على المستوى الكلي العالمي و تقليص الاسواق.<sup>5</sup>

يعتمد التقسيم الكلي للسوق على معايير تكون عادة عامة و غير قابلة للتغيير لفترة متوسطة المدى، و عليه يمكن تقديم المعايير الاساسية للتقسيم الكلي بالشكل التالي:

<sup>1</sup> - Charles Croué, op. cit, p: 288.

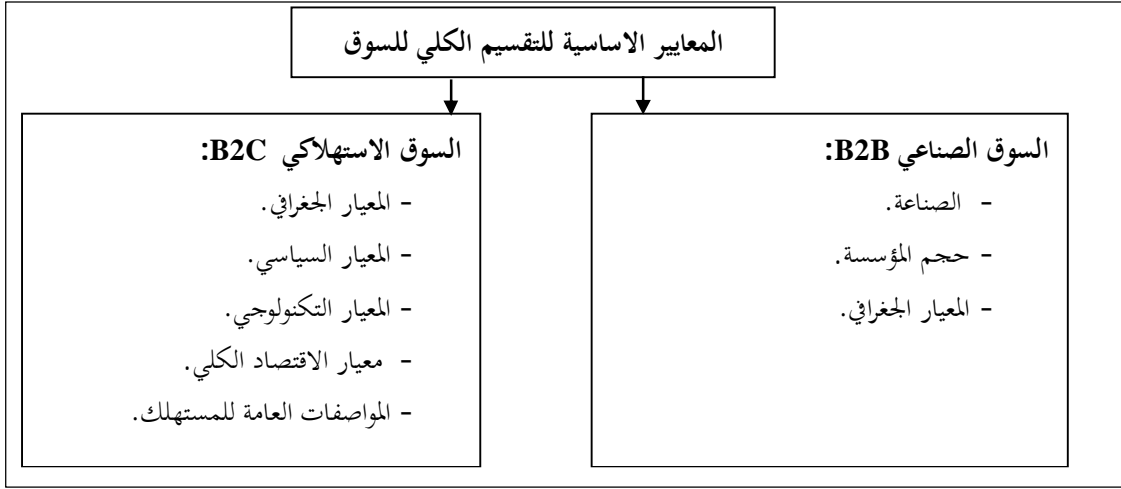
<sup>2</sup> - Ibid.

<sup>3</sup> - Y. Wind, S. Douglas, International market segmentation, European Journal of Marketing, Vol 06, N° 07, Mercury House Business Publications, 1972, p:18.

<sup>4</sup> - Agnes Boutin, Charlotte Gaston-Breton, Segmentation et strategies de communication dans les marches émergents: Une approche croisee des concepts de pyramide économique et d'acculturation, Decisions Marketing, N° 43, 2006, p: 79.

<sup>5</sup> -Philip Kotler, Liam Fahey, Somkid Jatusripitak, op. cit, pp: 96-97.

الشكل رقم (III-03): المعايير الاساسية للتقسيم الكلي للسوق



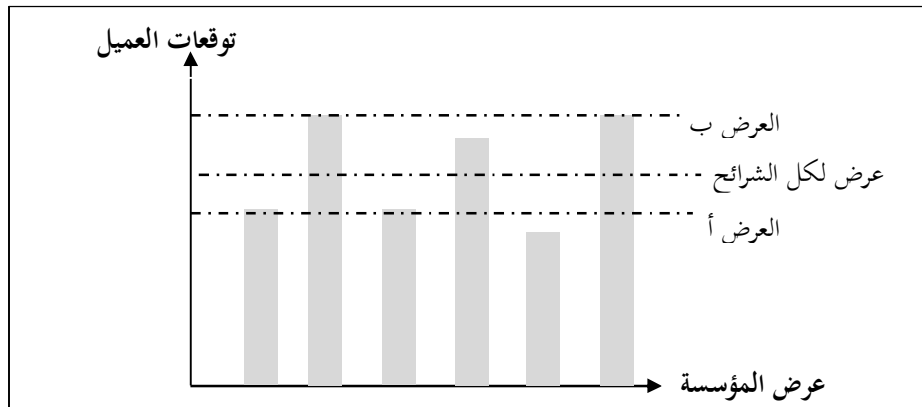
المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على:

-Smriti Chand, Macro and Micro Segmentation: Variables for Segmenting Organizational Markets, 2014, available on: <http://www.yourarticlelibrary.com>.

-Salah S. Hassan, Stephen H. Craft, Linking global market segmentation decisions with strategic positioning options, Journal of Consumer Marketing, Vol 22, 2005, p: 81.

**2. التقسيم الجزئي للسوق:** يهتم التقسيم الجزئي للسوق بالتحليل الدقيق لتنوع حاجات مختلف مجموعات المستهلكين داخل الاسواق المحددة من خلال التقسيم الكلي للسوق<sup>1</sup>، إذ انويكز على تفضيلات المستهلكين<sup>2</sup>. وعبر التقسيم الجزئي للسوق تحاول المؤسسة تطوير عروض موجهة لاستهداف أقسام محددة أو الاقتراب الى جميع اقسام السوق حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (III-04): تكييف العروض لأقسام السوقية المحددة من خلال التقسيم الجزئي للسوق.



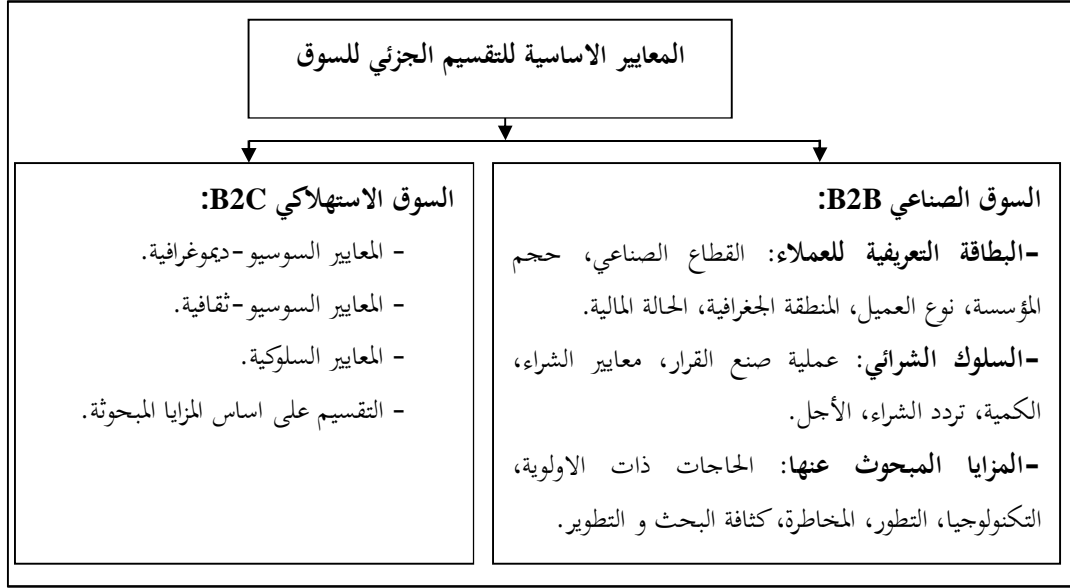
Source: Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, 7<sup>ème</sup> édition, op. cit, p: 199.

<sup>1</sup> - Jean-Jacques Lambin, Op. cit, 7<sup>ème</sup> édition, p: 198.

<sup>2</sup> - Salah S. Hassan, Stephen H. Craft, op. cit, p: 82.

يعتمد التقسيم الجزئي على معايير عدة على مستوى السوق الصناعي و الاستهلاكي نوضحها في الشكل التالي:

### الشكل رقم (III-05): المعايير الاساسية للتقسيم الجزئي للسوق



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على عدة مراجع تناولت معايير التقسيم الجزئي للسوق.

يوضح الشكل أعلاه مختلف المعايير المعتمدة لتقسيم السوق و التي نشرحها فيما يلي:

أولا. **تقسيم السوق الاستهلاكي:** يمكن التمييز في تقسيم السوق الاستهلاكي بين المعايير التي تخص المستهلك و المعايير التي تتعلق بالمنتج كالتالي:

#### 1. معايير المستهلك:

- **السوسيو - ديمغرافية:** و تسمى ايضا بالمعايير الوصفية لتقسيم السوق، إذ تسمح هذه المعايير بتكوين وفهم البطاقة الوصفية لقسم السوق. عن طريق تحديد الاختلافات بين مجموعات المستهلكين التي يحكمها السن، الجنس، المكان، العائد، حجم العائلة، المستوى التعليمي، الطبقة المهنية<sup>1</sup>. ان هذه المعايير لا يمكن ان تكون الفاصلة بين اختلافات المجموعات السوقية، إذ نجد بأن هناك افراد من نفس حجم العائلة، و لهم نفس العائد، ونفس السن، لكن تكون مواقفهم و سلوكياتهم الشرائية مختلفة. وهو ما يجعل المؤسسات تبحث عن معايير أخرى اضافية (المعايير السوسيو - ثقافية، اسلوب الحياة ..الخ) لتحديد مختلف اقسام السوق بدقة.

<sup>1</sup> - David Gotteland, Christophe Haon, Développer un nouveau produit: Méthodes et outils, Pearson Education, France, 2005, P: 53.

- السوسيو - ثقافية: تتمثل معايير السوسيو - ثقافية في: الشخصية و اسلوب الحياة<sup>1</sup>، الموقف، الدافع، والطبقة الاجتماعية.<sup>2</sup>

## 2. معايير تتعلق باستهلاك المنتج:

- التقسيم على اساس المعايير السلوكية: و التي نقصد بها معايير السلوك الشرائي للأفراد، و يتم عن طريق اعادة تجميع اقسام السوق حسب طبيعة العلاقة بين افراد قسم السوق مع المنتج. و هذا عن طريق المعايير التالية:

- \* حالة شراء و استهلاك المنتج: يمكن ان يقسم المستهلكين حسب مناسبات شراء او استخدام المنتج.<sup>3</sup>
- \* أدوار القرار: اذ يمكن ان يلعب المستهلك خمسة أدوار عند الشراء تتمثل في المبادر بفكرة الشراء، المؤثر على المستهلك و عملية الشراء، المقرر لعملية الشراء، المشتري للمنتج، و مستخدم المنتج.<sup>4</sup>
- \* معدل استخدام المنتج: تستخدم المؤسسة هذا المعيار لتحديد المستهلكين الاكثر مساهمة في رقم اعمالها. ويتجزأ المستهلكين الى ثلاثة اقسام متمثلة في المستهلك الاقل استخداما للمنتج، المتوسط، و الأكبر مستخدم.<sup>5</sup>
- \* سرعة الاستجابة للتكنولوجيا: يستخدم هذا المعيار للتقسيم نتيجة اختلاف المستهلكين في سرعة اقتناء الابتكارات، حيث يقسم Rogers المستهلكين الى<sup>6</sup>:

- ✓ متهورون: يقومون بشراء الابتكار منذ اول ظهوره في السوق.
- ✓ جرؤون: يشترون الابتكار في وقت مبكر.
- ✓ متحمسون: ينتظرون تجربة الاوائل.
- ✓ متخوفون: يقتنون الابتكار عندما يصبح لا يوجد بديل آخر.
- ✓ متأخرين: يقتنون الابتكار عندما يصبح قديم.

\* الولاء: و هو يتعلق بمستوى ولاء المستهلكين للعلامة التجارية، حيث كل مستوى يمثل قسم سوقي (لقد تم التطرق الى مستويات الولاء في الفصل الثاني، ص: 42).

\* الاستخدام: لكل منتج مستهلكين غير مستخدمين، و آخرين محتملين، و مستخدمين سابقين،

<sup>1</sup> - D. Gotteland, Christophe Haon, op. cit, P: 58.

<sup>2</sup> - Anne-Delphine Brousseau, Agathe Couvreur, Jean-Pierre Loisel, Opinions et comportements des consommateurs: un nouvel indicateur «situations de vie», cahier de recherche du CREDOC, N° 188, France, 2003, p: 09.

<sup>3</sup> - David Gotteland, Christophe Haon, op. cit, pp: 55-56.

<sup>4</sup> - Philip Kotler, Kevin Lane Keller, 14<sup>th</sup> edition, op. cit, p: 227.

<sup>5</sup> - Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, 7<sup>ème</sup> édition, op. cit, p: 206.

<sup>6</sup> - Ibid, p: 207.

ومستخدمين لأول مرة، و مستخدمين عاديين.<sup>1</sup> اذ تحاول المؤسسة تحديد جميع الاقسام المذكورة سابقا من اجل صياغة استراتيجية تسويقية خاصة بالقسم المستهدف.

- **التقسيم على اساس المزايا المبحوثة:** يقوم هذا التقسيم بالاعتماد على قيمة المستهلك و توقعاته من المنتج.<sup>2</sup> و تعتبر سمات المنتج هي اساس التقسيم. بحيث كل قسم يحدد بمحفظة كاملة من السمات المبحوثة، اي كل قسم سوق به مجموعة متشابهة من المستهلكين لهم نفس السمات المختارة (القيمة) من المنتج.

ثانيا. **تقسيم السوق الصناعي:** التقسيم على هذا المستوى لا يختلف بشكل كبير عن تقسيم السوق الاستهلاكي من رغم اختلاف معايير التقسيم كما هي موضحة في الشكل رقم (III-05). الا ان تقسيم السوق الصناعي يعتبر اقل تعقيدا، لأن الأسواق الصناعية واضحة من حيث الرغبات، النشاطات، المزايا المنتظرة من المنتجات، السلوك الشرائي.. الخ.

كما ان العلاقة بين المورد والمستهلك الصناعي في غالب الاحيان تكون مبنية على شراكة تحدها نوعيهما اي طبيعة نشاطهما. فمثلا المورد عند قيامه بالتقسيم السوقي للموزعين يعتمد على معايير التقارب الاستراتيجي (كالتوافق الاستراتيجي، التبعية) و معايير التقارب العلائقي (كالتوافق التنظيمي، مناخ العلاقة).<sup>3</sup>

### III-1-1-3. شروط التقسيم السوقي الفعال: قبل استهداف اقسام السوق، لابد ان تحدد هذه الاخيرة

على اساس معايير تمثل شروط اساسية قبل تقييمها بشكل نهائي وهي كالتالي:

أ. **التمييز:** يعتبر هذا المعيار جد مهم في تحديد قسم السوق بحيث تحاول المؤسسة تعظيم الاختلافات بين الاقسام السوقية فيما بينها، و تدنية الاختلافات بين المستهلكين من نفس قسم السوق.<sup>4</sup>

ب. **حجم كاف:** يعني يجب قسم السوق ان يكون كبير و ربحي.<sup>5</sup> و هذا من حيث وتيرة الشراء المتوقعة، مدة حياة قسم السوق.<sup>6</sup>

ج. **القابلية للقياس:** فاستخدام معيار "مجرد" للتقسيم يعني صعوبة قياس اقسام السوق. ولهذا نجد ان المعايير الوصفية لتقسيم السوق هي اكثر نجاعة من المعايير السلوكية و المزايا المبحوثة لإمكانية قياسها و لتوفر معلومات كافية ودقيقة.

<sup>1</sup> - Philip Kotler, Kevin Lane Keller, 14<sup>th</sup> edition, op. cit, p: 228.

<sup>2</sup> - Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, 7<sup>ème</sup> Edition, op. cit, p: 201.

<sup>3</sup> - Jérôme Bêche, La segmentation des portefeuilles distributeurs en B to B, Lavoisier- Revue française de gestion, Vol 02, N° 182, 2008, p: 186.

<sup>4</sup> - Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, 7<sup>ème</sup> édition , op. cit, p: 218.

<sup>5</sup> - Philip Kotler, Kevin Lane Keller, 14<sup>th</sup> edition, op. cit, p: 231.

<sup>6</sup> - Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, 7<sup>ème</sup> édition, op. cit, p: 220.

- د. القابلية للوصول: اي امكانية الوصول و خدمة الاسواق التي تم التوصل اليها جراء التقسيم.
- هـ. الثبات: لابد ان تكون معايير التقسيم و الاقسام السوقية المعنية للاستهداف غير متغيرة من وقت لآخر.<sup>1</sup>
- و. عملي: اي الاقسام السوقية المحددة للاستهداف ممكن جذبها و خدمتها من خلال البرامج التسويقية.<sup>2</sup>
- III-1-1-4. فعالية معايير التقسيم السوقية:**

تفاوتت معايير تقسيم الاسواق في تحقيق شروط التقسيم الفعال كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-02): تقييم مقارن لمنهج (او معايير) التقسيم.

الشروط					المعايير (المنهج)
الثبات	القابلية للوصول	القابلية للقياس	الحجم الكاف	التمييز	
-	-	-	؟	++	المزايا المبحوث عنها
++	++	++	؟	-	المعايير الوصفية
+	+	+	؟	+	المعايير السلوكية
-	-	-	؟	+	اسلوب الحياة
--	+	-	؟	+	مناسبة الشراء
(++) فعال بشدة، (+) فعال، (-) غير فعال، (--) غير فعال بشدة، (?) لا يمكن تحديدها بسبب اعتمادها على عدد اقسام السوق وليس المنهج (المعيار).					

Source: Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, 7<sup>ème</sup> édition, op. cit, p: 220.

من الجدول اعلاه، نلاحظ ان كل معيار و درجة فعاليته في التقسيم السوقية، فالمعايير الوصفية والسلوكية هي الاكثر فعالية من حيث القابلية للقياس و الوصول و الثبات، عكس معايير المزايا المبحوث عنها، واسلوب الحياة التي تحقق شرط التمييز لكن تعتبر غير ثابتة و غير قابلة للوصول و القياس ماعدا معيار مناسبة الشراء الذي يحقق شرط القبلية للوصول. وبشكل عام، يعتبر تقسيم السوق عملية حساسة و تتطلب الدقة في التعامل مع البيانات الخاصة بالأسواق، والتنافسية.

### المطلب الثاني: الاستهداف السوقي

بعد ان تقوم المؤسسة بتحديد الاقسام السوقية التي تعتبر كفرص سوقية، تنتقل المؤسسة الى مرحلة تحديد الاسواق التي تستهدفها. وبهذا تنتقل المؤسسة من دراسة الافراد الى دراسة الأقسام التي تقدم بها عروضها و توجه جهودها

<sup>1</sup> - Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, 7<sup>ème</sup> édition, op. cit, p: 220.

<sup>2</sup> - Philip Kotler, Kevin Lane Keller, 14<sup>th</sup> edition, op. cit, p: 232.

التسويقية إليها<sup>1</sup>. فالسؤال الذي تطرحه المؤسسة هنا هو ما هي اقسام السوق التي سنخدمها؟. فاختيار استراتيجية لاستهداف قسم سوق او اكثر هي نتيجة لتقييم اقسام السوق المتحصل عليها من التقسيم السوقي.

### III-1-2-1. تقييم الاقسام السوقية:

إن البقاء و الربحية و الاستثمار تمثل أهدافا رئيسيا لأي مؤسسة، و بالتالي يتطلب اختيار أقسام السوق التي تحقق تلك الأهداف عبر تحليلها وفق عدة متغيرات تتمثل في جاذبية قسم السوق و قدرات المؤسسة<sup>2</sup>، و تقييم فرص الدخول للقسم السوقي.

**أولا. تحليل الجاذبية السوقية:** تعنى دراسة جاذبية قسم سوق معين بدراسة الفرص الاقتصادية لذلك القسم من السوق، اذ تعتمد على دراسة متغيرات متعلقة بحجم و نمو السوق، و قوة المنافسة داخل اقسام السوق.

**أ. حجم و نمو قسم السوق:** ان الاسواق الكبيرة توفر للمؤسسة فرصة تحقيق حصة سوقية مهمة وبالتالي حجم مبيعات كبير. و عادة الاسواق الكبيرة تستهدفها المؤسسات الكبيرة و التي تفشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من منافستها.

**1. حجم قسم السوق:** يعتمد اختيار حجم قسم سوق معين على قدرة المؤسسة وحجمها<sup>3</sup>. كما يمكن تحديد حجم السوق من خلال العلاقة التالية:

$$\text{حجم السوق} = \text{عدد تكرارات الشراء} \times \text{عدد مقدمي العرض في نفس السوق.}$$

**2. معدل نمو قسم السوق:** يجب ان تولي المؤسسة اهتماما لمعدل نمو قسم السوق، فكلما زاد معدل النمو كلما أتاحت الفرصة بشكل كبير للمؤسسة لتوسيع نشاطاتها و تحقيق انتاج كبير يضمن لها الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم و بالتالي تخفيض التكاليف و تحقيق الميزة التنافسية. و عليه معدل نمو كبير يعتبر مصدر جذب للقسم السوقي. و يحسب حسب العلاقة التالية<sup>4</sup>:

$$\text{معدل نمو السوق} = \frac{\text{إجمالي مبيعات الصناعة (ن)}}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة (ن+1)}} - \text{إجمالي مبيعات الصناعة (ن)}$$

<sup>1</sup> - Marie Camille Debourg, Joel Clavelin, Olivier Perrier, Pratique du marketing, 2<sup>ème</sup> édition, Edition Berti, Alger, 2004, P: 51.

<sup>2</sup> - Philip Kotler, Gary Armstrong, op. cit, p: 201.

<sup>3</sup> - Guy audigier, Marketing pour l'entreprise, édition Gualino, Paris, 2003, p: 133.

<sup>4</sup> - نبيل مرسي خليل ، التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1994، ص: 120.



ان التعرف على حجم و نمو اقسام السوق يسمح بالتنبؤ ب<sup>1</sup>:

- **الطلب:** يعد التنبؤ بحجم الطلب في كل قطاع عنصرا أساسيا في عملية اختيار القطاعات السوقية، حيث يعبر الطلب عن الكمية المباعة من المنتجات في مكان معين وفي فترة زمنية معينة<sup>2</sup>. أما التنبؤ بحجم الطلب فيفضل تقدير متفائل لكمية المنتجات التي يمكن للسوق الكلي شراؤها في فترة زمنية محددة.

- **المبيعات:** ويقصد بها التقديرات المتوقعة للمبيعات في فترة زمنية محددة.

- **الحصة السوقية:** تمثل الحصة السوقية أحد أهم المؤشرات لقياس فعالية الميزة التنافسية والربحية لأي مؤسسة اقتصادية، لذلك فان استخدامها مقياسا للأداء يعد من المقاييس الجيدة (تم التطرق الى كيفية حسابها في الفصل الثاني، ص: 102).

- **الربحية:** ويقصد بها الفرق بين الإيرادات المحتملة وبين تكاليف خدمة العملاء والمحافظة عليهم.

ان تحديد حجم الأقسام ومعدلات نموها أمر بالغ التعقيد ذلك أن المعلومات المتاحة عنها قد تكون نادرة ويصعب جمعها وخاصة إذا كان معيار التجزئة المستخدم يميل إلى أن يكون مجردا كتجزئة السوق مثلا على أساس المزايا المبحوث عنها، ومن أجل ذلك فإن المؤسسة تحتاج إلى الاستثمار في عملية جمع المعطيات وفي دراسة السوق بغية الحصول على تقديرات عن حجم و نمو القطاعات المعنية<sup>3</sup>.

ب. **قوة المنافسة بقسم السوق:** تعد قوة المنافسة احدى مدخلات تحديد الاستراتيجية التسويقية، وحسب B.D. Henderson<sup>4</sup> فان نجاح أي استراتيجية تسويقية يعتمد على قوة التحليل التنافسي الذي يستند اليه.

1. **تحليل قوى المنافسة:** قدم M. Porter خمسة قوى تحدد جاذبية السوق في كتابه "الاستراتيجية التنافسية" سنة 1980 و اعاد تأكيد مدى استمرارية فعالية تلك القوى في مقال له بعنوان "يقظة المستثمر" سنة 2013 والشكل التالي يوضح تلك القوى التنافسية<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> - سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة :مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، باتنة-الجزائر، 2007-2008، ص: 150.

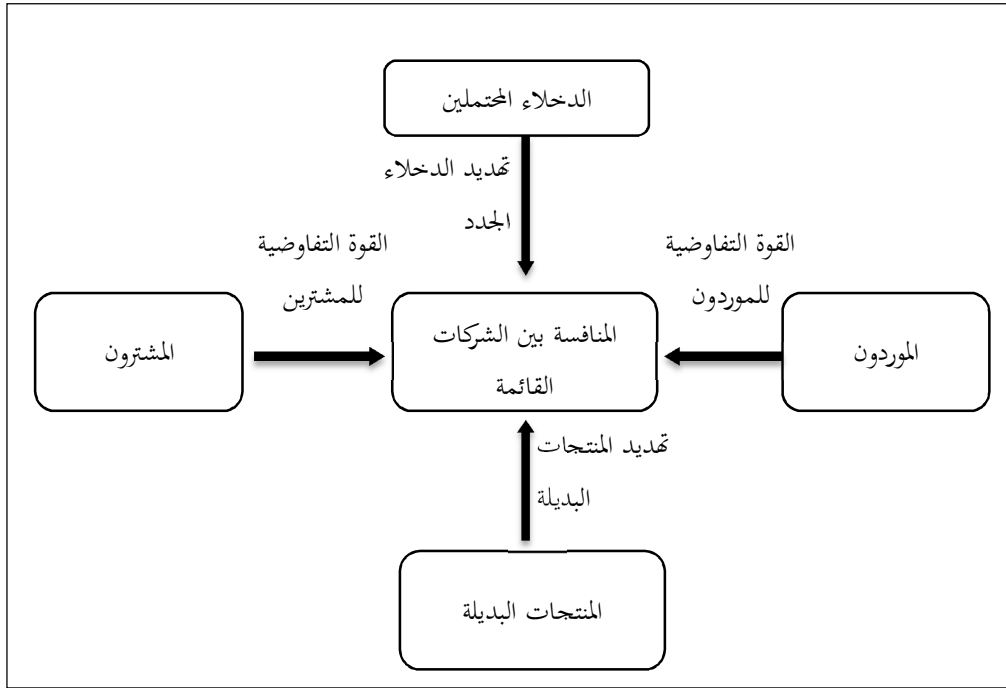
<sup>2</sup> - Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, Marketing stratégique et opérationnel: du marketing à l'orientation marché, 5<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, France, 2002, p: 181.

<sup>3</sup> - Friedman Lawrence, Go to market strategy, Elsevier, Oxford, United Kingdom, 2002, p: 96.

<sup>4</sup> - B.D Henderson, The anatomy of competition, Journal of Marketing, N° 47, 1983, p: 07.

<sup>5</sup> -Michael Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, op. cit, p: 04.

الشكل رقم (III-06): نموذج القوى التنافسية لـ M. Porter



Source: Michael Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Op. cit, p: 04.

يمثل الشكل أعلاه قوى المنافسة لـ M. Porter، و التي نشرحها فيما يلي:

- **تهديد الدخلاء الجدد:** تعتبر الاقسام السوقية الاكثر جاذبية تلك التي بها حواجز دخول عالية وحواجز خروج منخفضة<sup>1</sup>. فعدد قليل من المؤسسات يمكنها الدخول و الضعيفة الأداء التنافسي منها يمكنها الخروج بسهولة. وبالتالي المؤسسة تتخلص من تهديد الدخلاء الجدد الذين يجلبون قدرات جديدة<sup>2</sup> تؤثر على المنافسة داخل قسم السوق. و الجدول رقم (III-03) يوضح العوامل التي تعيق دخول منافسين جدد للسوق.

الجدول رقم (III-03): العوامل التي تعيق دخول منافسين جدد للسوق

حواجز الخروج	حواجز الدخول
تكلفة الخروج.	اقتصاديات الحجم.
العلاقات المتداخلة مع وحدات نشاط أخرى.	تمييز المنتج.
قيود حكومية و اجتماعية.	مركز العلامة.
	احتياجات رأس المال.
	تكلفة التبديل.

المصدر: نيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الدار الجديدة، للنشر، مصر، 2003، ص: 151.

<sup>1</sup> -Michael Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, op. cit, pp: 22-23.

<sup>2</sup> - Ibid, p: 07.

- تهديد شدة المنافسة الحالية: يعتبر قسم السوق غير جذاب اذا تضمن منافسين كثر، أقوىاء، وعدوانيين، تواجد حواجز خروج، مع تواجد مخاطر عند البقاء في السوق. كلها تشكل تهديدات تحد من جاذبية اقسام السوق. كما ان قوة و ضعف حواجز الدخول و الخروج تؤثر على مردودية قسم السوق كما هو مبين في التالي:

الشكل رقم (III-07): أثر حواجز الدخول و الخروج على مردودية القطاع

حواجز الخروج		حواجز الدخول	
قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة
مردودية ضعيفة و غير مستقرة	مردودية ضعيفة و ثابتة	مردودية قوية و مستقرة	مردودية ضعيفة و ثابتة
مردودية قوية و غير مستقرة	مردودية قوية و مستقرة	مردودية قوية و مستقرة	مردودية ضعيفة و ثابتة

Source: Philip Kotler, Marketing management, 11<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, Paris, France, 2004, p: 265.

- تهديد المنتجات البديلة: ان تقدم تكنولوجيا او و زيادة منافسة المنتجات البديلة يؤثر على ربحية واسعار المؤسسة.<sup>1</sup> و بالتالي يعتبر قسم السوق غير جذاب في حالة وجود منتجات بديلة حالية او محتملة.

- تهديد قوة تفاوضية المستهلكين: يكون قسم السوق غير جذاب عندما تكون قوة التفاوضية كبيرة للمستهلكين، وتنمو هذه الأخيرة في حالة وجود حساسية كبيرة للسعر من طرف المستهلك، عدم تمايز المنتجات، عندما يمثل المنتج جزء كبير من تكاليف المستهلكين.

- تهديد قوة تفاوضية الموردون: يعتبر قسم السوق غير جذاب اذا كانت قوة تفاوضية المورد عالية، ويتحقق ذلك كلما تمكن المورد من رفع الاسعار، تخفيض الجودة، قل عدد الموردين، زادت اهمية عروض الموردين، وارتفعت تكلفة التحول من مورد لآخر.<sup>2</sup> فأفضل طريقة لمواجهة هذا التهديد هو استخدام مصادر توريد متعددة.

هناك من الكتاب من بينهم Austin الذين اكدوا على ضرورة فهم الطبيعة المميزة لهيكل الصناعة و ديناميكية التنافس في الدول النامية، و ذلك ان نموذج M. Porter يعتمد بدرجة كبيرة على اسواق وصناعات الدول المتقدمة. مما يتطلب تعديل هذا النموذج حتى يتوافق مع بيئة الاعمال للدول النامية، اذ عدل Austin نموذج تحليل المنافسة مضيفا متغيرات البيئة الكلية متمثلة في سياسات الحكومة، العوامل الاقتصادية، العوامل الثقافية، والعوامل الديمغرافية كعوامل تؤثر على هيكل الصناعة بشكل عام و هيكل السوق بشكل خاص.

**2. طبيعة المنافسة:** ان قوى المنافسة تجعل من المنافسة تأخذ عدة أشكال بأقسام السوق مما يؤثر ذلك على جاذبية لتلك الأقسام السوقية، و نستعرض اشكال المنافسة في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - Philip Kotler, Kevin Lane Keller, 14<sup>th</sup> edition, op. cit, p: 232.

<sup>2</sup> - Ibid, p: 232.

## الجدول رقم (III-04): أشكال المنافسة و أهم خصائصها.

الخصائص	المنافسة التامة	الاحتكار	منافسة احتكارية	احتكار القلة
عدد المؤسسات	عدد كبير	واحد	عدد كبير	عدد قليل
نوع المنتجات	متجانسة	حصرية	تميزة	تميزة
حواجز الدخول	منخفضة جدا	عالية جدا	منخفضة	عالية
التسعير	آخذ للسعر	الصانع للسعر	آخذ للسعر	الصانع للسعر

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على عدة مراجع تم الاشارة اليها في شرح الجدول أعلاه.

يوضح الشكل أعلاه أشكال المنافسة بالأسواق مع تحديد أهم خصائصها، و التي نشرحها فيما يلي:

- **المنافسة التامة:** حيث يوجد عدد كبير من المؤسسات، تنتج منتجات متجانسة، يمكنها الدخول والخروج بسهولة من الصناعة لضعف حواجز الدخول و الخروج، و في هذا الشكل من المنافسة لا يمكن للمؤسسات التحكم في السعر، اذ تعتبر كل مؤسسة جزء من الصناعة وبالتالي السعر يتأثر بفعل العرض و الطلب عوض بشكل انفرادي وهو ما يسمى اقتصاديا بآخذ السعر.<sup>1</sup>

- **المنافسة الاحتكارية:** و هو شكل من المنافسة يحمل نفس خصائص المنافسة التامة والاحتكار معا، الا انه أكثر قريبا الى المنافسة.<sup>2</sup> بحيث يتواجد عدد كبير من المؤسسات تقدم منتجات متميزة، بعبارة اخرى منتجات متشابهة لكن غير متجانسة، كما يمكن للمؤسسات الدخول و الخروج بسبب ضعف حواجز الدخول و الخروج. وفي هذه الحالة من المنافسة تزداد اهمية ولاء المستهلك للمؤسسات، تدخل الحكومة يكون قليل و السعر يتأثر بأسعار المنتجات البديلة<sup>3</sup>، في حين ان ربحية المؤسسة تكون كبيرة لكن لأجل قصير نظرا لإنتاج منافسين لمنتجات وهو ما يزيد من شدة المنافسة و يحد من الربحية طويلة الأجل.<sup>4</sup>

- **احتكار القلة:** تعتبر حالة من المنافسة التي تتواجد بها عدد قليل من المؤسسات (من ثلاثة 03 الى 12 مؤسسة) تهيمن على السوق، اذ يعرف الاقتصاديين هذا النوع من المنافسة على انها اي صناعة تتواجد بها اربعة مؤسسات تتحكم على الاقل في 40% من اجمالي المخرجات.<sup>5</sup> و في هذه الحالة من المنافسة تتواجد حواجز دخول و خروج عالية.<sup>6</sup>

- **الاحتكار التام:** و هو عندما يكون بالسوق مؤسسة واحدة تنتج المنتجات و الخدمات للمستهلكين، اي

<sup>1</sup> -David Edward O'Connor, The Basics of Economics, Greenwood press, USA, 2004, p: 117.

<sup>2</sup> -Don Hansen, Maryanne Mowen, Cornerstones of Cost Accounting, south and western cengage learning, USA, 2011, p: 862.

<sup>3</sup> - David Edward O'Connor, op. cit, p: 118.

<sup>4</sup> - Danny Myers, Construction Economics: A New Approach, 3<sup>th</sup> edition, Routledge, New York, USA, 2013, p: 130.

<sup>5</sup> - David Edward O'Connor, op. cit, p: 118.

<sup>6</sup> - Louis E. Boone, David L Kurtz, Contemporary Business, 13<sup>th</sup> edition, R-R donelley-JC, USA, 2010, p: 92.

90% من السوق تتحكم فيها تلك المؤسسة.<sup>1</sup> حيث تكون حواجز دخول جد عالية نظرا لتكنولوجيا عالية، او ميزة اقتصاديات الحجم، او تكلفة راس المال كبيرة. كما أن الحكومة يكون لها تدخل أكبر في هذه الحالة من التنافس خاصة فيما يخص بالتسعير، لأن السعر غير مقيد بالمنافسة. ونشير الى أن الاحتكار التام يمكن ان يكون على الأشكال التالية<sup>2</sup>:

\* **احتكار طبيعي:** و هو عندما تتمكن مؤسسة من تقديم منتجات او خدمات متميزة عن باقي المنافسين، وذلك نتيجة ميزة تنافسية تمتلكها كإقتصاديات الحجم.

\* **احتكار تكنولوجي:** عندما تتمكن مؤسسة من تطوير تكنولوجيا جديدة تمتلكها بشكل حصري لاستخدامها في منتجاتها وخدماتها، او في طريقة الانتاج.

\* **الاحتكار الحكومي:** و هو عندما يصبح الطرف الحكومي المنتج الوحيد لمنتجات او خدمات معينة. اذ يضع حواجز دخول للمؤسسات الأخرى للدخول في السوق.

\* **الاحتكار الجغرافي:** و هو عندما تمتلك المؤسسة موقع جغرافي تحتكره في تقديم المنتجات والخدمات.

### ثانيا. تحليل قدرات المؤسسة:

أ. مفهوم قدرات المؤسسة: تعتبر الموارد و الكفاءات هي أساس تقييم قدرات المؤسسة والتي تتمثل فيما يلي:

1. **الموارد:** و تتمثل في الموارد غير الملموسة كصورة وشهرة المؤسسة و الموارد الملموسة كالأصول و الموارد المالية.

2. **الكفاءة:** و هي يعتبر مزيج من المعرفة، المهارة، والاستعداد.<sup>3</sup> بحيث تمثل المعرفة تلك المعلومات التي يمتلكها العنصر البشري و التي اكتسبها اما عن طريق التعلم، او التحليل او الربط بين المتغيرات .. الخ، في حين ان المهارة هي القدرة على التنفيذ وفق سيورة و اهداف محددة مسبقا، اما الاستعداد فهو قدرة الفرد على تنفيذ المهام بتفوق أي بأحسن ما يستطيع.

ب. نماذج تحليل قدرات المؤسسة: ان تشخيص الموارد والكفاءات يمكن المؤسسة من تحديد نقاط القوة والضعف على مستوى تنظيمها، اذ هناك العديد من الأساليب و النماذج لتشخيص قدرات المؤسسة من بينها نموذج سلسلة القيمة ل M. Porter، و نموذج SWOT ل LCAG.

<sup>1</sup> - David Edward O'Connor, op. cit, p: 119.

<sup>2</sup> - Ibid, pp: 119-120.

<sup>3</sup> - Durand Thomas, Savoir, savoir-faire et savoir-être: repenser les compétences de l'entreprise, 1997, pp: 01-37.

Disponible sur: <http://www.strategie-aims.com/montreal/durand.pdf>

1. نموذج سلسلة القيمة: يوضح الشكل رقم (III-08) نموذج سلسلة القيمة لـ M. Porter:

الشكل رقم (III-08): سلسلة القيمة للمؤسسة



Source: Michael Porter, Competitive Advantage, op. cit, p: 46.

- الأنشطة الأساسية: و تدخل في التكوين المادي للمنتج، المبيعات، التوزيع، وخدمات ما بعد البيع اذ تتضمن:

- \* الإمداد الداخلي: هو النشاط الذي يتعلق باستلام السلع من المجهزين و التخزين و مراقبته ..الخ.
- \* العمليات: هو النشاط المسؤول عن الإنتاج في المؤسسة.
- \* الإمداد الخارجي: تتضمن الأنشطة التي تتكلف بتميع المخرجات، المناولة، التخزين ..الخ.
- \* التسويق و المبيعات: وظيفتها تحليل حاجات و رغبات المستهلكين و لفت انتباه المستهلك لمنتجات وخدمات المؤسسة المعدة للبيع، و الإعلان و الترويج.
- \* الخدمة: اذن تجمع الموارد على مختلف المستويات من النشاطات الاساسية و الداعمة للمؤسسة، و تمكن هذه الاخيرة من استغلالها و ادارتها على نحو كفؤ يمكن من خلق ميزة تنافسية اي قيمة قائمة على موارد وكفاءات المؤسسة وهو ما يقوي و يدعم قدرة المؤسسة.

\* خدمات ما بعد البيع: و يمكن أن تتضمن خدمات التدريب و الإجابة على اشكالات المستهلك.

- الأنشطة الداعمة: هي التي توفر الدعم الضروري للأنشطة الأساسية و تتضمن الشراء، تطوير التكنولوجيا، إدارة الموارد البشرية، و البنية التحتية، فكل نشاط من الأنشطة الأساسية يتطلب بصفة عامة المساعدة من كل هذه المجالات الأربعة.

2. نموذج SWOT: يوضح الشكل رقم (III-09) نموذج SWOT الخاص بالتشخيص البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة:

الشكل رقم (III-09): نموذج SWOT للتشخيص البيئي.

<b>S W</b>	<b>البيئة الداخلية</b>
<b>القوة و الضعف</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التسويق: جودة المنتج، عدد خطوط الإنتاج، تمايز المنتجات، حصة السوق، سياسات التسعير، قنوات التوزيع، البرامج الترويجية، خدمة العملاء، بحوث التسويق، الإعلان، قوة المبيعات.</li> <li>- البحث و التطوير: قدرات بحث و تطوير المنتج، قدرات بحث و تطوير العمليات، قدرات بحث و تطوير قيادة الخطة.</li> <li>- نظام ادارة المعلومات: السرعة والاستجابة، نوعية المعلومات الحالية، التوسعة، نظام توجيه المستخدم.</li> <li>- ادارة فرق العمل: المهارات، قيمة التطابق، روح الفريق، التجربة، تنسيق الجهود.</li> <li>- العمليات: السيطرة على المواد الخام، الطاقة الإنتاجية، هيكل تكلفة الإنتاج، الوسائل والمعدات، مراقبة المخزون، مراقبة الجودة كفاءة استخدام الطاقة.</li> <li>- التمويل: الرفاعة المالية، نسب الميزانية العمومية، علاقات المساهمين، الوضع الضريبي.</li> <li>- الموارد البشرية: قدرات الموظفين، أنظمة الموظفين، دوران الموظفين، معنويات الموظفين، تطوير الموظفين.</li> </ul>
<b>O T</b>	<b>البيئة الخارجية</b>
<b>الفرص و التهديدات</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العوامل المجتمعية: تفضيلات المستهلكين وتغيراتها، توجهات المجتمع.</li> <li>- العوامل الحكومية: تشريعات جديدة، اولويات جديدة للتطبيق.</li> <li>- العوامل الاقتصادية: اسعار الصرف، اسعار الفائدة، الدخل الحقيقي للفرد.</li> <li>- العوامل التنافسية: اعتماد تكنولوجيا جديدة، القوى التنافسية الخمس لـ M . Porter، تغيرات السعر.</li> <li>- عوامل المورد: تكاليف المدخلات، الامداد، عدد المورد.</li> <li>- العوامل السوقية: مستخدمين جدد للمنتجات، اسواق جديدة، تقادم المنتج.</li> </ul>

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على:

Martin J Gannon & others, Instructors Manual for Strategic Management Skills, Addison-Wesley, 1986, p: 37-38.(بالتصرف)

على ضوء تحليل العوامل الداخلية المتمثلة في عناصر القوة ومكامن الضعف، وما يقابلها من تحليل العوامل الخارجية تؤثر على قسم السوق متمثلة في الفرص المتاحة و التي تبحث عنها، و كذلك التهديدات التي قد

تواجهها<sup>1</sup>. وسمي هذا النموذج بـ SWOT اختصاراً للحرف الأول من كل عنصر من عناصرها، ويمكن تحديد معنى هذه العناصر كالتالي<sup>2</sup>:

- **القوة Strengths**: تتمثل في القدرات التي تمكن المؤسسة من الوصول بأداء جيد مقارنة بالمنافسين.  
- **الضعف Weakness**: وهي عوامل متمثلة في ضعف قدرات المؤسسة تمنعها من الوصول بأداء جيد مقارنة بالمنافسين.

- **الفرص Opportunities**: هي اتجاهات، أحداث، و أفكار يمكن للمؤسسة الاستفادة منها.  
- **التحديات Threats**: أحداث و عوامل خارجة عن نطاق تحكم المؤسسة تكون لها اثر سلبي على المؤسسة.  
و بما انه تقييم القدرات يتم على مستوى المؤسسة في اطار تقييم قسم السوق، فإنه من الضروري تحديد امكانية اعتمادها كميزة تنافسية، و كذا مقارنتها مع المنافسين.

ج. **شروط القدرات ذات الميزة التنافسية**: لامتلاك موارد وكفاءات ذات ميزة تنافسية، يتطلب تحقق شروط نموذج مصفاة VRIST والمبينة فيما يلي<sup>3</sup>:

1. **القيمة Valorisable**: اي ان تمثل هذه القدرات قيمة على مما عند المنافسين.
2. **الندرة Rare**: اي ان تكون القدرات نادرة او لعدد قليل من المنافسين.
3. **التقليد Inimitable**: و يقصد بها ان تكون القدرات غير قابلة او صعبة التقليد.
4. **الاستبدال Non-Substituable**: أي لا يجب أن يكون هناك مورد بديل حتى تحافظ المؤسسة على قيمة موردها.
5. **غير قابلة للتحويل Non-Transferable**: يجب على المؤسسة ان تنظم سيرورتها وهياكلها حتى تنجز القيمة المستقبلية لمواردها وكفاءاتها المحورية، بالإضافة لامتلاك حقوق الملكية.

د. **تقييم القدرات مقارنة بالمنافسين**: لتقييم قدرات المؤسسة، يتم تشخيص الموارد والكفاءات مقارنة بالمنافسين كما هو موضح في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة الثانية، دار البيازوري للنشر و التوزيع، الاردن، 2008، ص ص: 226-220.

<sup>2</sup> -Nadine Pahl, Anne Richter, SWOT analysis-idea, methodology and a practical approach, Grin verlag, Germany, 2007, p: 06.

<sup>3</sup> - Departement Strategie et Politique d'entreprise du Groupe HEC, op. cit, pp: 89-91.



## الجدول رقم (III-05): تشخيص للموارد والكفاءات مقارنة بالمنافسين.

أعلى من المنافسين	مساوي للمنافسين	أقل من المنافسين	
موارد استراتيجية	الموارد الدنيا للقطاع	عجز في الموارد	الموارد
كفاءات أساسية	الكفاءات الدنيا للقطاع	عجز في الكفاءات	الكفاءات

Source: Michel Kalika, Jacques Orsoni, Jean-Pierre Helfer, Management Stratégie et Organisation, 4<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 2002, p: 99.

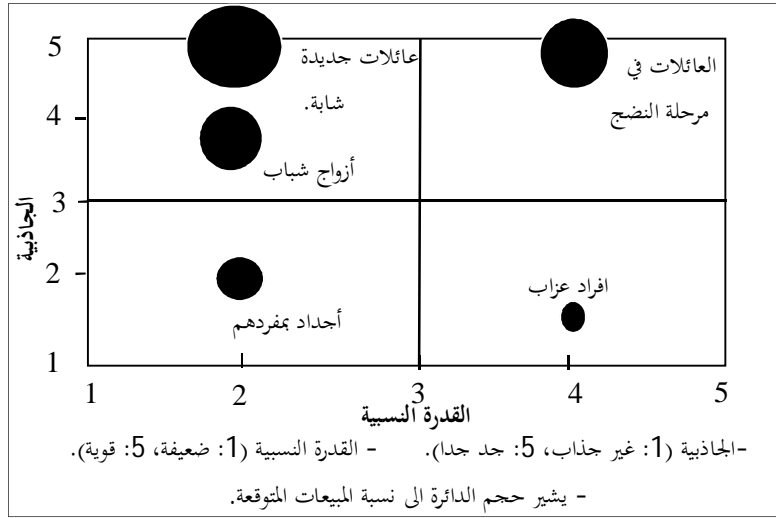
في البيئة التنافسية الخاصة بقسم السوق، تكون قدرات المؤسسة اما أقل، او مساوية، او اعلى من المنافسين. فإذا كانت القدرات أقل من المنافسين فهذا يعني وجود عجز في الموارد و الكفاءات، و بالتالي يمثل ضعف بالنسبة للمؤسسة يمكن معالجته عن طريق اتخاذ استراتيجيات خاصة بتطوير الموارد من جهة، و استراتيجيات خاصة لتثمين و بناء الكفاءات من جهة أخرى. اما في حالة ما اذا كانت القدرات مساوية لقدرات المنافسين، فهذا يعني تكافؤ الموارد و الكفاءات بالنسبة لجميع المنافسين بقسم السوق، ما يسمح للمؤسسة الاعتماد على قدراتها لمواجهة المنافسين بالقسم السوقي. و اذا كانت القدرات أكبر من قدرات المنافسين، فهذا يسمح بالارتكاز على الموارد و الكفاءات في مواجهة منافسيها و استهداف القسم السوقي.

## ثالثا. تقييم فرص الدخول للأقسام السوقية:

ان تقييم قسم السوق يقوم على إيجاد الموازنة و التوازن بين الفرص الخارجية للمؤسسة أي بقسم السوق ونقاط القوة في القدرات الداخلية بالمؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات الخارجية و نقاط الضعف.<sup>1</sup> وهذا من خلال مصفوفة اختيار القسم السوقي - الشكل رقم (III-10) - ومن جهة أخرى بمقابلة الفرص بالتهديدات عن طريق مصفوفة المقارنة - الشكل رقم (III-11).

<sup>1</sup> - سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية -عامل الكفاءات في المؤسسة- (دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة تلمسان-الجزائر، 2010-2011، ص: 03.

الشكل رقم (III-10): مصفوفة اختيار القسم السوقي لصناعة "العقارات"



Source: Don Sexton, how to use the most powerful ideas in marketing to get more customers and keep them, John Wiley & Sons, New Jersey, USA, 2010, p: 96

نلاحظ من خلال الشكل السابق فرصة استهداف ثلاثة أقسام سوقية تعتبر الأكثر جاذبية هي قسم سوق العائلات في مرحلة النضج، قسم سوق العائلات الجديدة الشابة، قسم سوق الأزواج الشباب على الترتيب حسب قدرة المؤسسة على خدمتها. إذ تمثل شريحة العائلات في مرحلة النضج القسم الأكثر قدرة للمؤسسة على خدمته نظرا لقدراتها النسبية و الجاذبية الكبيرة للسوق، في حين ان شريحة العائلات الجديدة الشابة والأزواج الشباب تعتبر أقسام جذابة لكن تفتقد المؤسسة القدرة على خدمتها نظرا لنقص قدراتها النسبية.

يمكن أيضا استخدام مصفوفة المقارنة لتقييم فرصة استهداف قسم السوق التي تأخذ بعين الاعتبار مجمل العوامل البيئية التي تؤثر على القسم السوقي كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (III-11): مصفوفة SWOT للمقارنة.

	الفرص	التحديات
القوة	(1) استهداف قسم السوق مع استغلال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة.	(3) استهداف قسم السوق مع استغلال نقاط القوة و تقليل التحديات
الضعف	(2) استهداف قسم السوق مع معالجة نقاط الضعف و استثمار الفرص المتاحة.	(4) عدم استهداف قسم السوق بسبب نقص القدرات و لتفادي التحديات.

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مصفوفة SWOT.

يمثل الشكل أعلاه مصفوفة SWOT لمقارنة الفرص، التهديدات، نقاط القوة، و نقاط الضعف. بحيث يتم المفاضلة بين الاقسام السوقية على اساس ما يشكله استهداف كل منها من تهديدات للمؤسسة او فرص تسمح باستهدافه، و الذي يحقق شروط الميزة التنافسية و يسمح باكتساب قدرات استراتيجية.

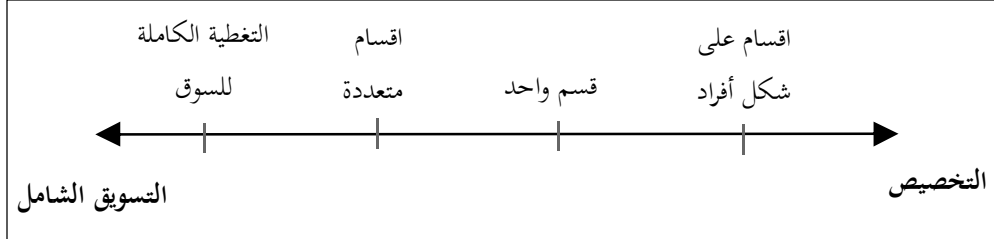
### III-2-1-2. تحديد استراتيجية الاستهداف السوقي:

ان امكانية الحصول على اقسام السوق يدل على عدم تجانس حاجات و رغبات المفردات بالسوق مما يدعو لممارسة التسويق الموجه اي الذي يعتمد على الشرائح السوقية، حيث يمكن ان تتبع المؤسسة المدخل الشامل للتسويق في حالة تجانس الرغبات.

#### أولاً. استراتيجيات الاستهداف السوقي:

وبالتالي اي استراتيجية تسويقية موجهة للسوق تكون في اطار احدى المداخل الاربعة المبينة في الشكل (III-14)، والتي تحددها درجة تجانس الطلب ومعايير التقسيم. اذ يؤخذ بعين الاعتبار مدى ملائمة كل قسم من الاقسام السوقية لأهداف المؤسسة<sup>1</sup>، الجاذبية السوقية، و قدرات المؤسسة.

#### الشكل رقم (III-12): المستويات الممكنة للتقسيم السوقي



Source: Philip Kotler, Kevin Lane Keller, 14<sup>th</sup> edition, op. cit, p: 233.(بالصرف)

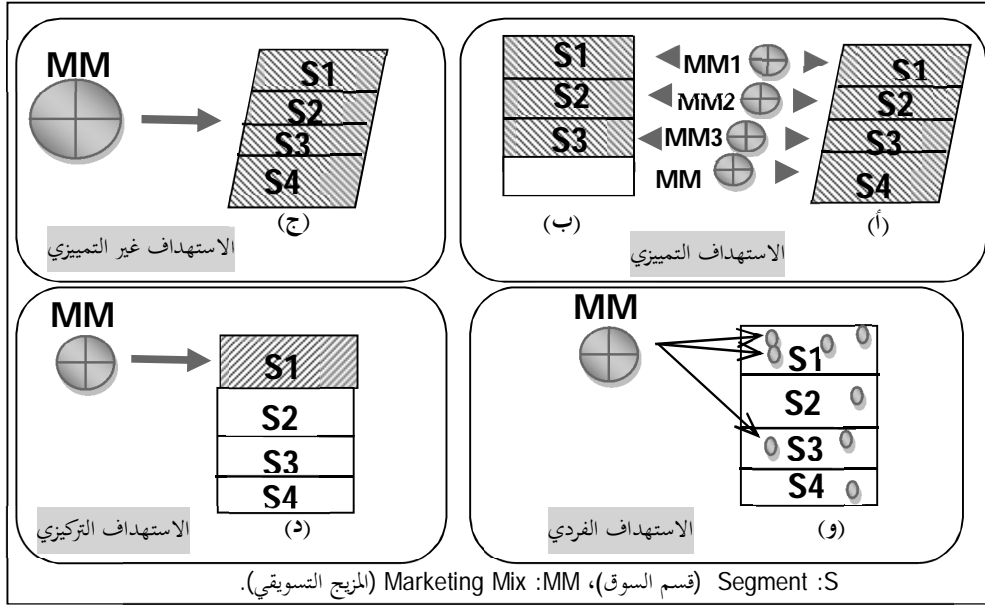
يوضح الشكل أعلاه المستويات الممكنة للتقسيم السوقي التي تشكل مداخل لاستراتيجيات الاستهداف السوقي، و التي نشرحها فيما يلي:

أ. **التغطية الكاملة للسوق:** حيث تقوم المؤسسة بتغطية السوق بشكل كامل بمنتجاتها خدماتها. حيث تتطلب هذه الاستراتيجية قدرات عالية و هو ما يتحقق مع المؤسسات الكبيرة.<sup>2</sup> و يتم تطبيق التغطية الكاملة للسوق اما بتميز عرضها الموجه الى السوق، او بعدم تمييزه و تقديم مزيج تسويقي واحد لجميع الشرائح السوقية مثل الحالة (أ)، و الحالة (ج) في الشكل رقم (III-13).

<sup>1</sup> - محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص: 148.

<sup>2</sup> - Philip Kotler, Kevin Lane Keller, 14<sup>th</sup> edition, op. cit p: 233.

الشكل رقم (III-13): استراتيجيات استهداف السوق



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على ما ورد في: Kotler (2012)، الصميدعي (2004).

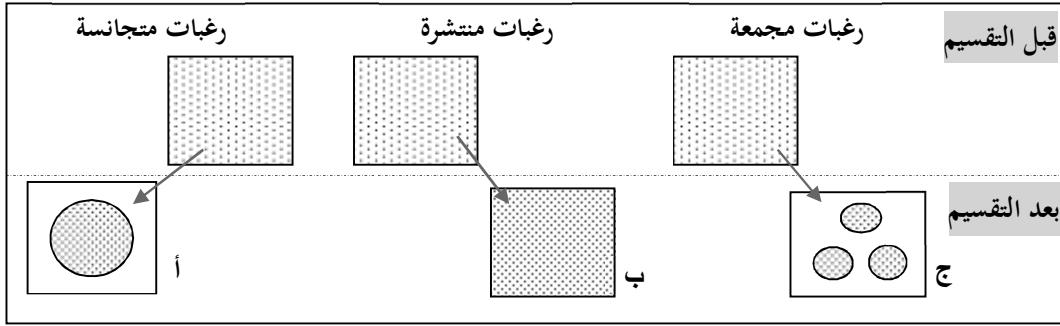
1. الاستراتيجية غير التمييزية (التسويق الشامل): بحيث تقوم المؤسسة باستهداف السوق بأكمله بعرض واحد، وبما يتوافق مع أغلب الشرائح<sup>1</sup>. وذلك بالتركيز على الاحتياجات المشتركة و ليس على الاختلافات في الاحتياجات<sup>2</sup>. ويعود اختيار المؤسسة لهذه الاستراتيجية للاستهداف السوقي لمبررات عدة تتمثل فيما يلي:

- التجانس القوي للسوق: أي تجمع حاجات عدد كبير من المستهلكين بالسوق عند التقسيم السوقي كما في الحالة (أ) من الشكل رقم (III-14) او نتيجة لفشلها في تحديد الاختلافات للأفرادالمستهلكين وانشاء اقسام سوقية كما هو مبين في الحالة (ب) من نفس الشكل.

<sup>1</sup> - Ulrike Mayrhofer, Marketing, 2<sup>ème</sup> édition, Breal, France, 2006, p: 80.

<sup>2</sup> - Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, 5<sup>ème</sup> édition, op. cit, p: 284.

## الشكل رقم (III-14): تجانس و عدم تجانس السوق.



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على عدة مراجع تناولت استراتيجيات استهداف السوق.

- توسيع السوق المحتمل و خفض التكلفة: استهداف سوق واسع ينتج عنه انخفاض التكاليف على مستوى النشاطات، نتيجة تعامل المؤسسة مع منتج و سوق واحد، الانتاج المكثف، و استفادة المؤسسة من اقتصاديات الحجم.

- ضعف المنافسة: في هذه الحالة تصبح الاقسام السوقية غير مهمة نتيجة توقع القبول المؤكد لعرض المؤسسة من السوق وخاصة في حالة المنافسة الاحتكارية.

- المنتجات نموذجية Standard: كلما كانت المنتجات نموذجية كلما كانت مقبولة من طرف عدد كبير من الافراد بالسوق، حيث يسمح بتطوير مزيج تسويقي واحد يلي جميع السوق.<sup>1</sup> مثل: السكر، الملح.

2. الاستراتيجية التمييزية: تستهدف المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية جميع السوق او جزء منه بحيث تقوم بتغطيته عبر التمييز بين الاختلافات الموجودة في احتياجات المستهلكين مما ينتج عنه مجموعات على شكل اقسام سوقية. و تتبع المؤسسة الاستراتيجية التمييزية نظرا للمبررات التالية:

- عدم تجانس السوق: أي استجابة المستهلكين بالسوق للعروض متفاوتة<sup>2</sup>، مثل ما هو مبين في الحالة (ج) من الشكل رقم (III-14).

- توسيع السوق و الربحية: أي رغبة المؤسسة توسيع الحصة السوقية، توسيع حجم المبيعات، وزيادة الربحية التي تكون على المدى الطويل نتيجة ارتفاع التكاليف<sup>3</sup>.

- تعدد المنتجات و الأقسام السوقية: أي امكانية تعامل المؤسسة مع أكثر من منتج و سوق واحد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - William Pride, O. C Ferrell, Marketing, 6<sup>th</sup> edition, Southwestern cengage learning, USA, 2012, p: 159.

<sup>2</sup> - سامية لحول، مرجع سبق ذكره، ص: 153.

<sup>3</sup> - Ross Brennan, Louise E Canning, Raymond McDowell, Business-to-Business Marketing, 2<sup>th</sup> edition, Sage publication, London, United Kingdom, 2011, p: 162.

<sup>4</sup> - سامية لحول، مرجع سبق ذكره، ص: 153.

- **شدة المنافسة:** تفرض المنافسة الشديدة على المؤسسة توجيه عرضها بدقة للأسواق، مع حرص أكثر على مستوى التكاليف و مردودية أقسام السوق.

و عليه تقوم المؤسسة لتطبيق الاستراتيجية التمييزية بتشكيل مزيج تسويقي يناسب كل قسم سوقي، ويمكن تطبيق هذه الاستراتيجية اما بالتغطية الشاملة - كما في الحالة (أ) من الشكل (III-13) - الذي يتطلب توفر حجم هائل من القدرات لتلبية جميع متطلبات الاقسام السوقية مع امكانية فقدان ميزة اقتصاديات الحجم. او عبر التخصص القطاعي المتعدد وهو ما سيتم التطرق اليه في الجزء الموالي.

ب. **استراتيجية التخصص القطاعي المتعدد:** و هي احدى الاستراتيجيات التمييزية التي تعتمد على المؤسسة كما هي موضحة في الحالة (ب) من الشكل (III-13). بحيث تقوم المؤسسة بتغطية بعض الاقسام السوقية التي تستطيع المؤسسة خدمتها بفعالية.

يعود اختيار هذه الاستراتيجية الى عوامل عدة أهمها محدودية القدرات، تجنب المنافسة، واستهداف الأقسام الأكثر جاذبية. اذ و يمكن تطبيق التخصص حسب P. Kotler اما عن طريق التخصص بالمنتج او التخصص بالسوق كما يوضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (III-15): انواع استراتيجية التخصص القطاعي المتعدد

	S1	S2	S3		S1	S2	S3
P1				P1			
P2				P2			
P3				P3			
	التخصص بالمنتج				التخصص بالسوق		

**Source:** Marketers' Magazine, Segmentation, Targeting, Differentiation & Positioning, August 26, 2010. Available at: <http://mmauc.blogspot.com/2010/08/class52-segmentation-targeting.html>. Consulté le: 24 octobre 2014.

1. **التخصص بالمنتج:** وفق هذه الاستراتيجية تقدم المؤسسة منتج محدد لعدة اقسام سوقية مما يكسبها الخبرة عبر التخصص في مجال محدد، مثل المجر الذي يتم تقديمه للجامعات، والمخابر.

2. **التخصص بالسوق:** قد تفضل المؤسسة خدمة قسم سوقي محدد بتقديم عروض مختلفة. كبيع تشكيلة متنوعة من المنتجات فقط للجامعات، وهو ما يبني علاقة و سمعة قوية للسوق المستهدف.

ج. **الاستراتيجية التركيزية:** من خلال الاستراتيجية التركيزية، تخدم المؤسسة قسم سوقي واحد بتكوين مزيج تسويقي واحد موجه اليه كما في الحالة (د) من الشكل رقم (III-13). وهذا ما يمكن المؤسسة من الحضور القوي بالسوق

نظرا لفهمها الجيد و العميق بطبيعته<sup>1</sup>، والاستفادة من مزايا التخصص<sup>2</sup>. وفي المقابل فإن تطبيق هذه الاستراتيجية يصاحبه مخاطر عالية كتغير أنماط الطلب على السلع أو دخول المؤسسات الكبرى في القسم السوقي<sup>3</sup>. وتتبع المؤسسة هذه الاستراتيجية من الاستهداف للمبررات التالية:

- **محدودية القدرات:** تعتمد استراتيجية الاستهداف المركز غالبا المؤسسات الصغيرة و المتوسطة<sup>4</sup>، وذلك بسبب محدودية قدراتها وعدم امكانيتها منافسة المؤسسات الكبيرة اذ تركز جهودها على جزء واحد من السوق.
- **شدة المنافسة:** بحيث تجعل المؤسسة تركز على قسم سوقي معين لاجتناب المنافسة الشديدة بين الاقوياء والمؤسسات الكبيرة.

- **فوائد التخصص:** يسمح التخصص بامتلاك المؤسسة لمزايا تنافسية تتعلق بالتعلم والخبرة في القيام بنشاطاتها.

**د. استراتيجية الاستهداف الفردي:** ان اصغر قسم سوقي هو الفرد المستهلك، تصل المؤسسة الى هذا الفرد من خلال التقسيم المعمق لتصل الى المستوى النهائي من التقسيم الذي هو الفرد "Segments of one". تحاول المؤسسة استهدافه خلال استراتيجية تسمى بالتخصيص التسويقي "Customized marketing" او "One-to-one marketing"، أين يتم تقديم لكل فرد منتج فريد من نوعه حسب الطلب<sup>5</sup> كما هو موضح في الحالة (و) من الشكل رقم (III-13).

ويعود الدافع وراء اختيار المؤسسة هذه الاستراتيجية الى رغبة المؤسسة في:

- تحقيق التفاعل بينها وبين سوقها،
- كسب ولاء المستهلكين،
- معرفة أكبر بحاجيات المستهلكين نتيجة التعامل حسب الطلبات،
- فهم سلوكيات المستهلكين.

ثانيا. مزايا و عيوب استراتيجيات الاستهداف: يمكن استخلاص مزايا و عيوب كل استراتيجية للاستهداف كما هو مبين في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - Philip Kotler, Kevin Lane Keller, 14<sup>th</sup> edition, op. cit, p: 234.

<sup>2</sup> - Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, 5<sup>ème</sup> édition, op. cit, p. 284.

<sup>3</sup> - سامية لحول، مرجع سبق ذكره، ص: 154.

<sup>4</sup> - Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, 5<sup>ème</sup> édition, op. cit, p. 284.

<sup>5</sup> - Ibid.

## الجدول رقم (III-06): مزايا و عيوب استراتيجيات الاستهداف.

العيوب	المزايا	الاستراتيجية
- مردودية قليلة نتيجة الهامش المحدود. - المؤسسة أكثر حساسية للمنافسة. - صعوبة تمييز المنتج عن المنافس الا في حالة الاحتكار التام.	- تحقيق وفورات الحجم. - التوافق مع الحاجات الأساسية لمجموع المستهلكين. - نفقات التسويق منخفضة. - التكاليف منخفضة.	الاستهداف غير التمييزي
- تكاليف مرتفعة و خاصة المتعلقة بالتسويق. - الابدال Cannibalisation - ضعف الاتصال بالسوق.	- تحقيق وفورات الحجم. - الهامش المرتفع. - التغطية الدقيقة لمجموع السوق.	الاستهداف التمييزي
- خطر تحول رغبات وأذواق المستهلكين. - خطر التغير والتطور في التكنولوجيا. - خطر المنافسين الدخلاء الجدد.	- التعرف الجيد على حاجات ورغبات الأفراد. - تجنب المنافسة. - مزايا التخصص. - مردودية مرتفعة. - التحكم في القسم السوقي وامكانية احتكاره.	الاستهداف المركز
- ارتفاع التكاليف و خاصة المتعلقة بالإنتاج. - ارتفاع خطر عدم رضا المستهلك عن العرض المقدم اليه.	- كسب ولاء المستهلكين. - فهم حاجيات و رغبات المستهلكين وسلوكياتهم بشكل افضل. - تطوير العلاقة مع المستهلكين.	الاستهداف الفردي

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على المراجع المستخدمة في تحليل استراتيجيات استهداف السوق.

يتبين من الجدول أعلاه بأن لكل استراتيجية استهدافية مزايا و عيوب، حيث يرتبط اختيار استراتيجية الاستهداف عن أخرى والمفاضلة فيما بينها بتوفر دوافع و مبررات اختيارها مع مراعات مزايا و عيوب كل استراتيجية. ولهذا، نوضح في الشكل رقم (III-16) العوامل الأساسية التي تؤثر على قرار اختيار استراتيجية للاستهداف والتي تتعلق بالسوق، المنافسة، المنتج، و المؤسسة.



الشكل رقم (III-16): العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية التعامل مع السوق المستهدف.

اقتصاديات الحجم الإنتاجية والتسويقية	شدة المنافسة	موارد وإمكانيات المؤسسة	الحصة السوقية لمنتجات المؤسسة	المنتج/السوق		حاجات ورغبات المستهلكين	
				الهيكل	الحجم		
نعم	منخفضة	كبير	كبير	صغير	بسيط	متشابهة	عدم التمييز
↕	↕	↕	↕	↕	↕	↕	التمييز
لا	عالية	محصور	صغير	كبير	معقد	مختلفة	التركيز

التسويق الشامل  
↑  
↓  
التخصيص

Source: Graham J. Hooley, John Saunders, Competitive Positioning: The key to market success, prentice hall international, New York, USA, 1993, p: 205. (بالصرف)

يمثل الشكل اعلاه اهم العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية التعامل مع السوق المستهدف و هي كالتالي<sup>1</sup>:

أ. **موارد المؤسسة و امكاناتها:** ضعف قدرات المؤسسة يجعلها تواجه صعوبات كبيرة في التعامل مع السوق الكلي أو مع عدد كبير من قطاعاته، ولذلك يكون من المناسب إتباع استراتيجية الاستهداف المركز تكتسب من خلالها ميزة تنافسية مصدرها التخصيص. أما في حالة توافر القدرات، فإن المؤسسة تكون في وضع يسمح لها باستهداف اقسام سوقية عدة.<sup>2</sup> وذلك عبر استراتيجية الاستهداف التمييزي او غير التمييزي.

ب. **درجة تجانس المنتج:** كلما كانت منتجات المؤسسة أكثر تجانسا كلما كان من المناسب إتباع استراتيجية الاستهداف غير التمييزي، الأمر الذي يحقق لها ميزة تنافسية مصدرها التكلفة المنخفضة. أما في حالة منتجات مختلفة وغير متجانسة فإنه يفضل إتباع استراتيجية الاستهداف التمييزي او المركز حسب قدرات المؤسسة.

ج. **درجة تجانس السوق:** كلما كان هناك تجانس في السوق من حيث الحاجات والرغبات والاستجابة للمؤثرات التسويقية، فإنه من الضروري التوجه نحو الاستهداف الشامل أي الاستراتيجية غير التمييزية.<sup>3</sup> اما في حالة عدم التجانس و الذي ينتج عنه اقسام سوقية، فإنه من الأفضل التوجه نحو التخصيص أكثر أي استراتيجية التركيز او التمييز. كما يمكن للمؤسسة تقديم عرض واحد يستهدف "المستهلك الوسطي" بين الاقسام السوقية و هذا باتباع

<sup>1</sup> - Graham J. Hooley, John Saunders, op. cit, p: 204.

<sup>2</sup> - Tony Procto, Strategic Marketing: An Introduction, Routledge, London, United Kingdom, 2000, p: 197.

<sup>3</sup> - سامية لحول، مرجع سبق ذكره، ص: 151.

الاستراتيجية غير التمييزية. أما إذا كان السوق يتميز بانتشار تفضيلات المستهلكين بعمق فالمؤسسة عليها اتباع استراتيجية الاستهداف الفردي، أو تحاول إيجاد "المستهلك الوسطي" و تشكيل مزيج تسويقي يستهدف جميع السوق أي اتباع الاستراتيجية غير التمييزية.

**د. مرحلة المنتج في دورة حياته:** ان إدخال المؤسسة لمنتج جديد إلى السوق مع تواجد منتجات بديلة منافسة بالسوق، يكون من الأفضل إتباع استراتيجية الاستهداف المركز أو المتعدد الاقسام، حيث يساعد ذلك على خلق انتباه وإدراك المستهلك للمنتج. اما في حالة عدم تواجد منتج منافس بديل بالسوق فيمكن دخول السوق بالاستراتيجية غير التمييزية.<sup>1</sup> حينما يصل المنتج إلى مرحلة النضج فإن الاستراتيجية المثلى والتي تحقق للمؤسسة مزايا تنافسية مصدرها التنوع هي استراتيجية الاستهداف التمييزية حيث تتعدد الاذواق والحاجات بهذا المستوى من دورة حياة المنتج<sup>2</sup>، وهي تعتبر المرحلة الأكثر حرجا عند التقسيم التسويقي نظرا لاتساع الاختلافات في حاجات المستهلكين.<sup>3</sup>

**هـ. الاستراتيجية التسويقية للمنافسين:** إذا كان المنافسين يتبعون استراتيجية الاستهداف التمييزي، لا بد على المؤسسة من تمييز نفسها و اتباع استراتيجية الاستهداف التمييزي لتحقيق اداء تنافسي افضل، أما إذا طبق المنافسين استراتيجية الاستهداف غير التمييزي، فإن إتباع استراتيجية التسويق غير التمييزي يحقق للمؤسسة مزايا تنافسية في هذه الأسواق خاصة فيما يتعلق بوفورات الحجم، و بالتالي تحقيق اداء تنافسي افضل.

### المطلب الثالث: التموقع و تكييف المزيج التسويقي:

بعد الكشف عن الفرص التسويقية المتاحة للمؤسسة و المثلة في الأقسام السوقية المستهدفة، تقوم المؤسسة بتحديد استراتيجية التموقع التنافسي لعلامتها التجارية، وذلك بعد تقييم التموقع التنافسي الحالي للعلامة التجارية، ثم إعادة التجميع Regrouping للقسم السوقي المستهدف و تكييف مزيج تسويقي يتوافق مع استراتيجية التموقع.

### III-1-3-1. التموقع: بعد تقييم التموقع التنافسي الحالي للعلامة التجارية (تم التطرق اليها في الفصل

الثاني، ص: 108) يمكن ان تحافظ العلامة التجارية على تموقعها التنافسي، أو أن تقوم بتحسين التموقع التنافسي للعلامة التجارية، أو بإعادة التموقع التنافسي Repositioning.

**أ. الحفاظ على التموقع التنافسي للعلامة التجارية:** هناك علامات تحافظ على تموقعها و لا تغيره مع مرور الوقت مهما تغيرت البيئة السوقية وهو ما يسمى بـ "التموقع الصفري"<sup>4</sup>، بحيث يشكل هذا السلوك خطر على العلامة التجارية وعلى بقائها لأنه يشكل فجوة تواصلية بين العلامة و المستهلك ما يجعل هذا الأخير يفقد فهم

<sup>1</sup> - Tony Procto, op. cit, p: 197.

<sup>2</sup> - Hervé Fenneteau, Cycle de vie de produits, Economica, Paris, France, 1998, pp: 26-27.

<sup>3</sup> - Tony Procto, op. cit, p: 197.

<sup>4</sup> - M. C. Cant & others, op. cit, p: 145.

موقف العلامة التجارية. كما تستخدم هذه الاستراتيجية عند تطابق التموّج المرغوب مع التموّج المدرك، اذ تقوم العلامة التجارية بالاعتماد على التسويق العملي لمحاكات التموّج.

ب. تحسين التموّج التنافسي للعلامة التجارية: ان تطور الاسواق و توقعات المستهلكين، و التغير في طبيعة استراتيجية المنافس هي الاسباب الرئيسية لتحسين التموّج التنافسي للعلامة التجارية. حيث يتم ذلك عبر تطبيق الاستراتيجيات التسويقية لتحسين معرفة المستهلك بالعلامة التجارية (الوعي و الصورة الذهنية)، تحسين القيمة التي يدركها من العلامة التجارية و الحصة السوقية الخاصة بالعلامة التجارية و المنتج (تم التطرق الى هذه الاستراتيجيات في المبحث الثاني و الثالث من هذا الفصل).

ج. اعادة التموّج التنافسي للعلامة التجارية: تحسين و تطوير التموّج يستدعي اعادة التموّج نتيجة ضعف التموّج مقارنة بالمنافسين أو توسع الفجوة بين التموّج المدرك و التموّج المرغوب<sup>1</sup>، مما يتطلب اعادة النظر في خصائص التمييز والسعر. و لبقاء العلامة التجارية في السوق و الحفاظ على ريادتها لا بد من اعادة التموّج المستمر وفق تغيرات رغبات المستهلكين، مواقف المنافسين، و التغيرات البيئية بشكل عام. اذ يمكن ان يكون اعادة التموّج وفق مداخل و خيارات متعددة نوضحها في الجزء الموالي:

### 1. مداخل اعادة التموّج: تمثل مداخل اعادة التموّج فيما يلي<sup>2</sup>:

- اعادة تموّج تدريجي: و هو تغيير في التموّج يحاكي تغيرات البيئة السوقية من اجل التكيف، حيث يعتبر هذا المدخل كتحسين للتموّج التنافسي الحالي للعلامة التجارية.

- اعادة تموّج جذري: و يتبع عندما تحصل فجوة كبيرة فيما يرغبه المستهلكون و ما تعرضه العلامة التجارية.

- اعادة تموّج ابتكاري: تتبع العلامة التجارية اعادة التموّج الابتكاري عندما تجد مواقع استراتيجية أخرى تمثل فرص تسويقية لم تستغل بعد من العلامات المنافسة.

ان الاشكالية التي تقع فيها العديد من المؤسسات في اعادة اختيار تموّج لعلامتها التجارية هي معضلة تقديم عرض جديد تحت نفس الصورة الذهنية الحالية؟ ام تقديم عرض جديد بصورة ذهنية جديدة؟. و هي معضلة ناتجة عن العلاقة المعقدة بين تموّج المنتج، و تموّج العلامة بالسوق المستهدف. في هذا السياق، يحدد (G. Drummond، G. Enor و R. Ashford)<sup>3</sup> اربعة خيارات مختلفة لإعادة التموّج وفق اعتماد معيارين هما تغيير السوق، و تغيير خصائص المنتج. وهو ما نستعرضه في الجزء الموالي.

<sup>1</sup> - Yves Chirouze, op. cit, p: 318.

<sup>2</sup> - M. C. Cant & others, op. cit, pp: 145.

<sup>3</sup> - Graeme Drummond, John Ensor, Ruth Ashford, Strategic Marketing: Planning and Control, 3<sup>th</sup> edition, Butterworth-Heinemann (Elsevier), Slovenia, 2008, pp: 207-208.

2. خيارات اعادة التوقع: نوضح خيارات اعادة التوقع وفق Drummond .G وآخرون في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-07): خيارات اعادة التوقع.

	عدم تغيير السوق المستهدف	تغيير السوق المستهدف
عدم تغيير خصائص المنتج	اعادة تموقع الصورة الذهنية	اعادة تموقع السوق
تغيير خصائص المنتج	اعادة تموقع المنتج	اعادة تموقع كلي

Source: Graeme Drummond & Others, op. cit, p: 207.

يمثل الجدول أعلاه خيارات اعادة التوقع للعلامة التجارية و التي نشرحها فيما يلي:

- **اعادة تموقع الصورة Image repositioning**: و هو خيار حين ترغب العلامة التجاري بعدم تغيير لا السوق، و لا خصائص المنتج، و انما تغيير صورة المنتج في ذهن السوق المستهدف الحالي. أي هو تعامل ثنائي بين العلامة و ذهن المستهلك كما تم الاشارة اليه سابقا في هذا الحور.
- **اعادة تموقع السوق Market repositioning**: و خيار تغيير السوق المستهدف مع ابقاء نفس الخصائص لمنتج.
- **اعادة تموقع المنتج Product repositioning**: يتم هذا الخيار لإعادة التوقع أثناء تغيير خصائص المنتج مع استهداف نفس السوق الحالي. و هو خيار استجابة لتغيرات السوق و احتياجات المستهلك.
- **اعادة التوقع الكلي Total repositioning**: هذا الخيار يتضمن تغيير للسوق المستهدف وخصائص المنتج معا.

ان الخيارات الاستراتيجية اعلاه لإعادة التوقع تعبر عن تموقع العلامة التجارية الناتج عن تموقع المنتج في السوق، كما انما تعتمد على معيارين متمثلين في السوق المستهدف و خصائص المنتج، في حين ان تموقع العلامة التجارية اشمل من ذلك، حيث لا يقتصر على ادراك خصائص المنتج فقط و انما العلامة التجارية ككل بما فيها المنتج كجزء من ابعاد اظهار شخصية العلامة التجارية.

ولهذا فطرح خصائص جديدة للمنتج و استهداف سوق جديد و تحت اسم العلامة التجارية الحالية قد لا يؤدي بالضرورة الى تموقع كلي Total repositioning، و انما قد يتكون نفس الادراك حول المنتج بالسوق الجديد نظرا لارتباطه بشخصية العلامة الحالية و نتيجة استخدام نفس اسم العلامة التجارية، فمثلا اذا حاولت علامة

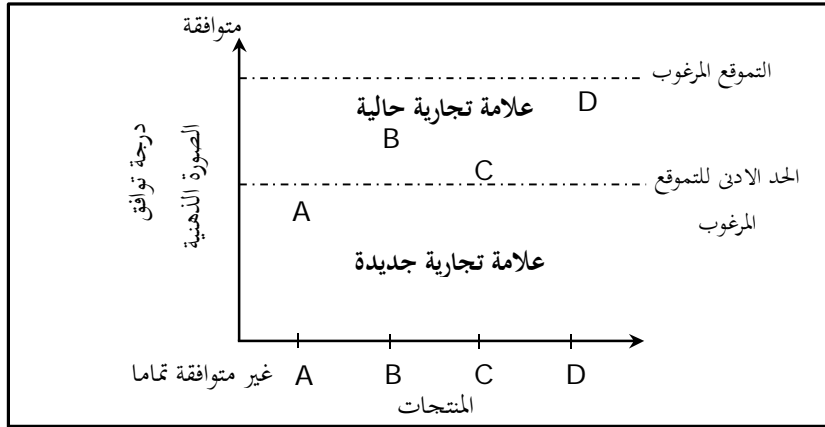
Mercedes إعادة التوقع نحو سوق ذو (جودة منخفضة-سعر منخفض) بتقديم منتج جديد تحت اسم علامة Mercedes سيتم تكوين صورة ذهنية على انه ذو جودة عالية و سعر مرتفع. وهذا ما يؤثر على نجاح اجراء اعادة التوقع وبناء صورة ذهنية جديدة للعلامة التجارية، لان اسم العلامة قد ثبت في ذهن المستهلك بصورة معينة.

و لهذا، من اجل الاجابة على معضلة اعادة التوقع، يمكن تقديم نموذج لتقييم التوقع الحالي يحدد خيارات اعادة التوقع بالاعتماد على معيار درجة توافق الصورة الذهنية المرغوبة للمنتج مع الصورة الذهنية للعلامة التجارية وهو ما سنتطرق اليه في الجزء الموالي.

**3. نموذج لتقييم خيارات إعادة تموقع منتجات العلامة التجارية:** ان تحديد درجة توافق الصورة الذهنية المرغوبة للمنتج مع الصورة الذهنية للعلامة التجارية ينتج عنه خيارين لإعادة التوقع هما تقديم منتج جديد (او ابقاء المنتج الحالي) تحت اسم العلامة التجارية الحالية، وتقديم منتج جديد (او تغيير المنتج الحالي) تحت اسم علامة تجارية جديدة.

و عليه تكمن اهمية هذا النموذج في تجنب تشتيت ذهن المستهلك، و بناء صورة ذهنية حول العلامة التجارية تتوافق مع صورة المنتج بما يحقق توقع دقيق و قائم على التمييز.

### الشكل رقم (III-17): خيارات اعادة التوقع



المصدر: من اعداد الطالب.

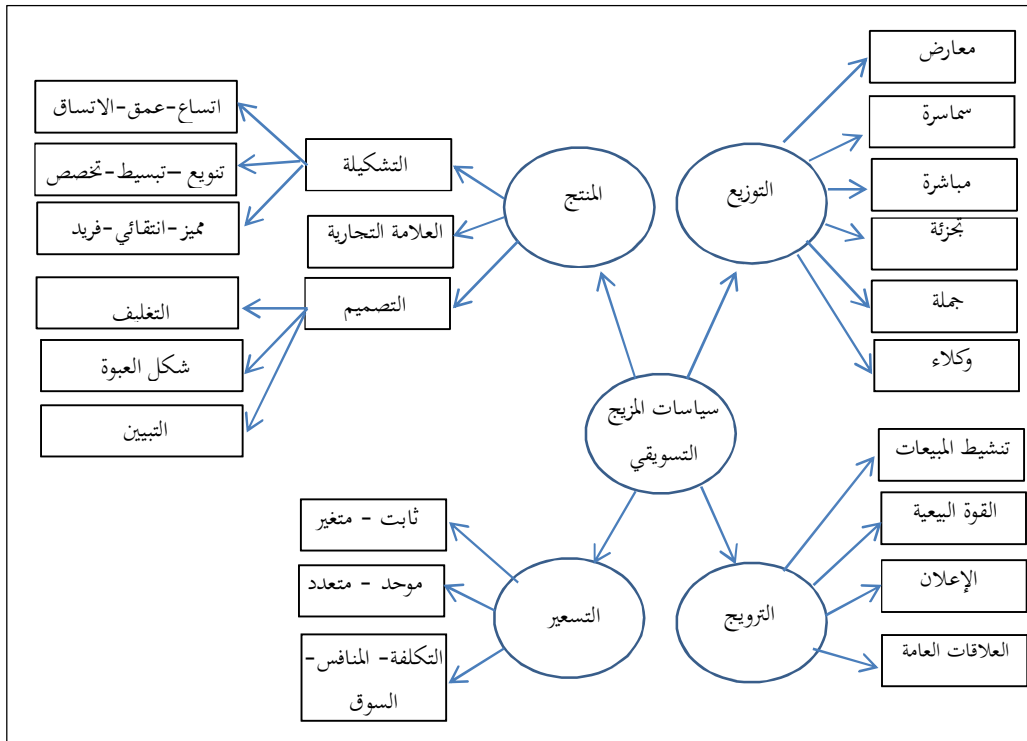
- منتج (جديد/حالي) تحت اسم العلامة التجارية الحالية: و هو خيار لتموقع المنتج الحالي او المنتج جديد في الحالة التي تكون فيها الصورة المدركة للعلامة التجارية في ذهن المستهلك متناسب او فوق الحد الادنى للصورة المرغوبة من طرف المؤسسة للمنتج (مثل المنتج B، C، و D) بحيث يكتسب المنتج الصورة الذهنية المكونة من العلامة التجارية. و هو ما يسهل ادراك المستهلك و وبسرعة كافية لقيمة العرض من جهة، و كذلك من جهة اخرى يسهل على العلامة التجارية ايصال قيمة العرض وبسرعة كافية.

-تقديم منتج (جديد/ حالي) تحت اسم علامة تجارية جديدة: يتم اتباع هذا الخيار لإعادة تموقع المنتج الحالي او تموقع المنتج الجديد لكن بعلامة تجارية جديدة في الحالة التي تكون الصورة المدركة للعلامة التجارية لا تتناسب او أقل من الحد الأدنى مع الصورة المرغوبة للمنتج الحالي/ الجديد مثل (المنتج A) مما يستدعي طرح منتج جديد او إعادة تموقع المنتج الحالي باسم علامة جديدة تتوافق مع الصورة المرغوب تكوينها في ذهن المستهلك.

### III-1-3-2. تكييف المزيج التسويقي:

يعتبر المزيج التسويقي مجموعة من المتغيرات المتحكم فيها لتقديم و إيصال قيمة العلامة التجارية، وإرضاء السوق المستهدف<sup>1</sup>، و ذلك بما يتكيف مع تموقع العلامة التجارية الذي تريد المؤسسة تطبيقه. بحيث يتم اختيار توليفة من السياسات المتعلقة بالمنتج Product، السعر Price، المكان Place، والترويج Promotion او الاتصال التسويقي، والتي نوضحها في الشكل رقم (III-18).

### الشكل رقم (III-18): سياسات المزيج التسويقي.



المصدر: مداح عرابي الحاج، ادارة الأعمال الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص: 287. (بالتصرف)

يبين الشكل أعلاه سياسات المزيج التسويقي التي تقوم المؤسسة باختيارها و تكييفها مع التوقع المرغوب، وتتعلق تلك السياسات بالعناصر التالية:

<sup>1</sup> - Jerome McCarthy, William D. Perreault, Joseph P. Cannon, Basic Marketing: A Global-Managerial Approach, 14<sup>th</sup> edition, The McGraw-Hill, 2002, p: 46.

## أ. المنتج - السعر - المكان كأساس تقديم عرض المؤسسة:

**1. المنتج:** يمكن تعريف المنتج بأنه "مجموعة الخصائص التي تشبع الحاجات ويحصل عليها المستهلك من خلال قيامه بعمليات المبادلة، والتي تتضمن مجموعة من المنافع المادية والنفسية<sup>1</sup> صاغها P. Kotler على شكل ثلاثة مستويات للمنتج تتكون من ما يلي<sup>2</sup>:

- القيمة الجوهرية للمستهلك: هي المنفعة الرئيسية لشراء المنتج.

- المنتج الحقيقي (الملموس): و هو مجمل العناصر الملموسة و غير الملموسة للمنتج كالجودة، اسم العلامة التجارية، خصائص المنتج، التصميم.

- المنتج المتنامي: وهي الخدمات الاضافية كخدمات ما بعد البيع و الضمانات .. الخ.

- الخصائص المتوقعة من المستهلك: و هي الخصائص التي قد يتوقع المستهلك الحصول عليها، كاستفادة من خدمات ايصال الطعام الى الغرف في الفنادق.

- الاضافات المحتملة للمنتج: و هو كل ما يمكن تعديله أو اضافته اما مؤقتا او باستمرار في المنتج مما يضيف قيمة عليه.

**2. السعر:** يعتبر السعر العنصر الأكثر تغييرا من حيث السياسات مقارنة بعناصر المزيج التسويقي الأخرى نظرا لارتباطه المباشر بالسوق من جهة و إيرادات المؤسسة من جهة أخرى. بحيث ينظر للسعر من جانب الدافع للسعر (السوق)، و جانب المسعر (المؤسسة)، و هما المعيارين اللذان يؤخذان بعين الاعتبار عند تحديد سياسات السعر.

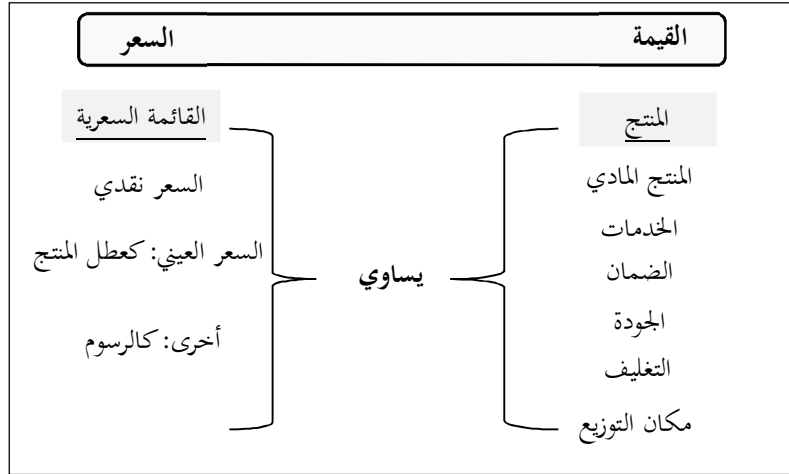
- السعر من وجهة نظر السوق: يمثل السعر بالنسبة للمستهلك قيمة المنتج الذي يشتريه، اذ يرى السعر على شكل قيمة نقدية وعينية التي يدفعها نظير حصوله على المنتج او الخدمة<sup>3</sup>. و هي القيمة المعطاة لمنتج او خدمة معينة و التي يتم التعبير عنها في شكل نقدي. وعليه يدرك المستهلك تلك القيمة من خلال مجمل المنافع التي يتحصل عليها من المنتج او الخدمة كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - Joel Evan, Berman Barry, marketing, Macmillan Publishing, New York, USA, 1982, pp: 276-280

<sup>2</sup> - Philip Kotler, Kevin Lane Keller, 14<sup>th</sup> edition, op. cit, p: 326.

<sup>3</sup> - ناجي معلا، رائف توفيق، اصول التسويق (مدخل تحليلي)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، 2005، ص: 210.

الشكل رقم (III-19): السعر من وجهة نظر المستهلك.



Source: Jerome McCarthy & others, op. cit, p: 486.

ان الشكل السابق يوضح القائمة السعرية و القيم التي يمكن ان يدفع من اجلها المشتري للاستفادة منها. فمن المستهلكين من يدفع سعر معين بسبب قيمة يحصل عليها من المنتج او الخدمة، كما ان هناك من يدفع من اجل تخفيضات قد تعوض تلك القيمة التي يبحث عنها في المنتج. وعليه يساهم السعر في بناء الصورة الذهنية للمنتج والعلامة التجارية، اذ يعكس جودة المنتج<sup>1</sup>، فالسعر المرتفع مقارنة بالمنافسين يدل على نوعية عالية للمنتج (ذو جودة).

- **السعر من وجهة نظر المؤسسة:** يعتبر السعر أكثر تعقيدا بالنسبة للمؤسسة مقارنة بالمستهلك، اذ يعد الرابط بين سلوكها الاستراتيجي (كغطية التكاليف)، و سلوكها التنافسي (كتميز العرض)، وأدائها (كالقدرة على ارضاء المستهلكين)، وهيكلة السوق التي تنشط به (كتشكيل حاجز دخول)<sup>2</sup>. هذا يعني ان رؤية المؤسسة للسعر تكون وفق ثلاثة مستويات<sup>3</sup>:

\* السعر الموجه بالتكلفة و هو السعر الذي يغطي تكاليف المؤسسة ويحقق لها هامش ربح.

\* السعر الموجه بالمنافسة وهو السعر الذي يكون كميزة تنافسية لمواجهة المنافسين.

\* السعر الموجه بالمستهلك وهو السعر الذي يقبله المستهلك ويدرك أنه السعر الذي يحقق التوازن بين التضحيات المقدمة والمنافع المدركة للمنتج.

<sup>1</sup> - ناجي معلا، رائف توفيق، مرجع سبق ذكره، ص: 210.

<sup>2</sup> - Dennis W. Carlton, Jeffrey M. Perloff, Traduisé par fabrice mazerolle, Economie industrielle, boeck université, Bruxelles, Belgique, 1998, p: 04.

<sup>3</sup> - عامر لمياء، اثر السعر على قرار الشراء- دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص: 157. (بالتصرف).



و عليه يختلف مفهوم السعر من وجهة نظر المؤسسة عنه بالنسبة للمستهلك وكلما تقارب المفهومين فذلك يعد مؤشرا على نجاح التصور التسويقي داخل المؤسسة.

**3. المكان:** يمكن ان يكون المكان سببا كافيا لشراء او عدم شراء المنتج من طرف المستهلك. فالمكان يمثل مجمل قنوات التوزيع ضمن سلسلة القيمة الصناعية<sup>1</sup>، ويتضمن عملية ائصال المنتجات من المنتج او المورد الى المستهلك او المستعمل باستخدام منافذ التوزيع<sup>2</sup>. هذه الأخيرة هي عبارة عن مجموعة من المتدخلين الذي يتكفلون بأنشطة التوزيع و الذين يسمحون بانتقال و تحرك المنتج من المورد الى المستهلك. و في هذا الصدد يتم اختيار سياسة التوزيع المباشر (نقاط البيع الخاصة بالمؤسسة)، أو الاعتماد على الوسطاء (سماسرة، بائعي تجزئة..). كقناة توزيع غير مباشرة سواء قصيرة أو طويلة.

و للإشارة فإن مكان تقديم عرض المؤسسة و قدرات المؤسسة التوزيعية معيار اساسي في اختيار استراتيجية الاستهداف، فاختيار تغطية شاملة للسوق مثلا تتطلب موارد و قدرات كافية من حيث التوزيع و توفر قنوات متاحة لتنفيذ هذه الاستراتيجية.

**ب. الترويج كأساس ائصال عرض المؤسسة:** الترويج هو مزيج اتصالي تستخدمه المؤسسة لإئصال العرض ذو القيمة الى السوق المستهدف و اقناعه بشرائه. و يتكون هذا المزيج من العناصر التالية<sup>3</sup>:

**1. الإعلان:** هو اي عملية اتصال غير شخصية مدفوعة الأجر<sup>4</sup> و تتعامل مع الجمهور الواسع<sup>5</sup>. والتي تعمل على استعراض أفكار أو سلع أو خدمات تقدمها عبر الاعلان الإعلامي (الاعلام بمنهج جديد مثلا)، او الإقناعي (استمالة السلوك الشرائي للمستهلك)، او تذكيري (تذكير و تأكيد خصائص المنتج).

**2. تنشيط المبيعات:** هو نشاط تسويقي يضيف قيمة للمنتج لفترة محدودة من الزمن و حافز للبيع او الشراء، ويشمل تنشيط المبيعات نطاق واسع من الأنشطة السعرية و غير السعرية مثل العينات المجانية والجوائز والمسابقات والخصومات وغيرها.

<sup>1</sup> - Andrew Whalley, Strategic Marketing, Ventus publishing, London, United Kingdom, 2010, p: 96.

<sup>2</sup> - نوري منير، التسويق الاستراتيجي و اهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية: اسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص: 35.

<sup>3</sup> - سيما غالب مقاطف، رائد احمد المومني، اثر عناصر المزيج الترويجي على الادمان الشرائي عند المرأة الاردنية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد: 11، 2011، ص: 41. (بالتصرف).

<sup>4</sup> - محمود جاسم صميدعي، مرجع سبق ذكره، ص: 262.

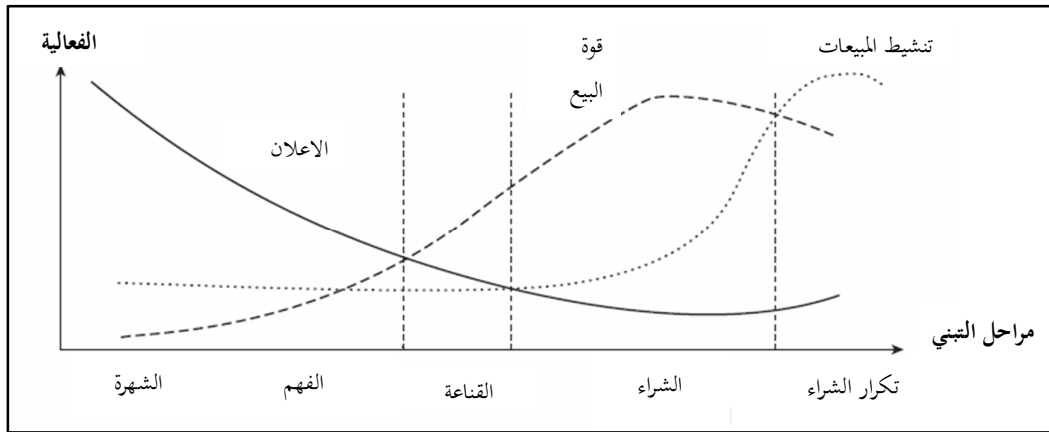
<sup>5</sup> - Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, 7<sup>ème</sup> édition, op. cit, p: 488.

**3. البيع الشخصي:** وهو اتصال يتم وجها لوجه مع واحد أو أكثر من المشتريين المحتملين من أجل القيام بعملية البيع. و يتضمن البيع الشخصي أيضا التسويق المباشر كممارسة رجال البيع للاتصالات المباشرة مع المستهلكين باستعمال الانترنت (البريد الإلكتروني)، الهاتف، و التنقل خارج نقاط البيع (رجال البيع المتنقلين).

**4. العلاقات العامة:** هو نشاط مستمر للعلاقات مع الجمهور الداخلي (الموظفين) و الخارجي (المستهلكين) أو فن معاملتهم و مسايرتهم وكسب رضاهم وثقتهم وتأييدهم، وبالتالي تساهم في تكوين مواقف وآراء مرضية اتجاه المؤسسة و منتجاتها. بحيث تستخدم وسائل اتصالية مباشرة و غير مباشرة تتمثل في الدعاية و النشر، الرعاية، تنظيم الحفلات و الاجتماعات و المؤتمرات، و كذلك الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.

تكمن اشكالية الترويج في كيفية توزيع الميزانية العامة على تلك العناصر، و لمواجهة هذه المعضلة تحاول المؤسسة ان تستخدم المزيج الصحيح و تغيره باستمرار لتحقيق فعالية في اتصالاتها التسويقية والتي تكون محدودة وفق مجال اعتمادها للممارسات التسويقية كما هو مبين في الشكل رقم (III-20).

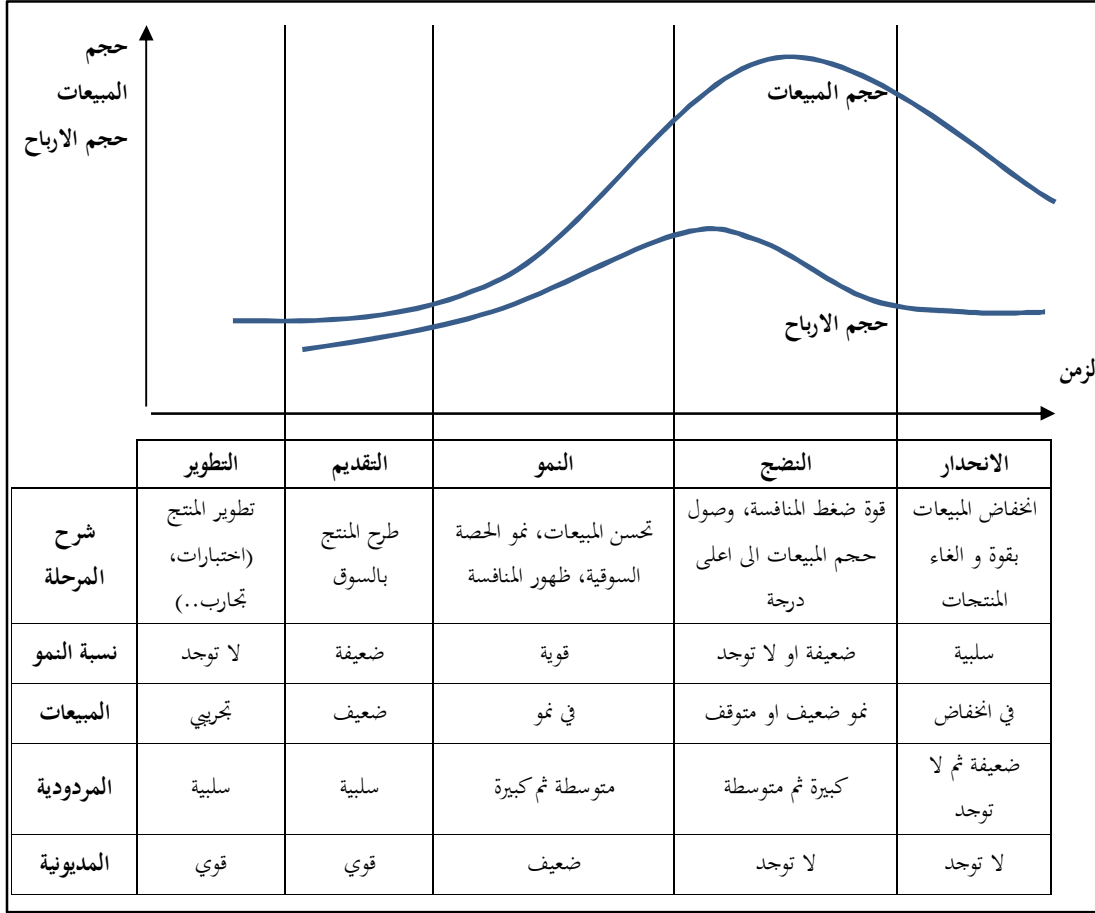
**الشكل رقم (III-20):** فعالية عناصر المزيج الترويجي وفق مختلف مجالات الاعتماد.



Source: Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, 7<sup>ème</sup> édition, op. cit, p: 492.

وقبل ختام هذا المحور، تجدر الإشارة بأن استراتيجية المزيج التسويقي يتم تكييفها باستمرار وفق دورة حياة المنتج من أجل المحافظة على توقيع العلامة التجارية، و الشكل رقم (III-21) يوضح شرح لمختلف مراحل دورة حياة المنتج ووضع المنتج في كل مرحلة من حيث المبيعات، المديونية، النمو، و المردودية.

الشكل رقم (III-21): دورة حياة المنتج.



Source: Claude Demeure, op. cit, p: 108

يتبين من الشكل أعلاه بأن الحصة السوقية للمنتج تمر بمراحل مختلفة، بحيث تختلف وتيرة نموها أو تدهورها وفق سياسات المزيج التسويقي المتخذة، استجابة المستهلكين لها، و طبيعة المنافسة بالسوق. وعليه، لابد من تكييف مزيج تسويقي يتوافق مع كل مرحلة لخلق استجابة ايجابية سريعة للمنتج، و اطالة قدر الامكان مرحلة نموه من حيث الزمن و بمعدل نمو عالي و هو ما سيتم التفصيل فيه في المبحث الثالث من هذا الفصل.

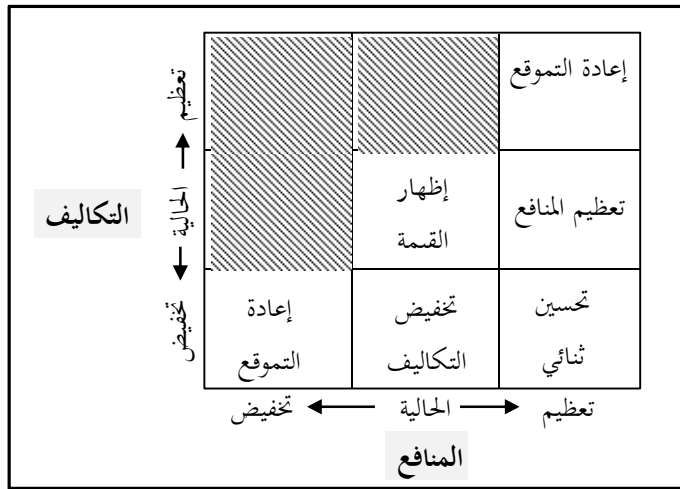
### المبحث الثاني: الخيارات الاستراتيجية التسويقية لتحسين التوقع التنافسي للعلامة التجارية

ان تحديد الفجوات على مستوى أبعاد التوقع التنافسي للعلامة التجارية من جهة، و تقييم الفرص التسويقية وتموقع العلامة التجارية مقارنة بالمنافسين من جهة أخرى، يمكن من اختيار استراتيجية مناسبة لتحسين التوقع التنافسي. وفي هذا المبحث سيتم تناول مختلف الاستراتيجيات التسويقية لتحسين التوقع التنافسي للعلامة التجارية، وذلك من منظور المعرفة بالعلامة التجارية، القيمة المدركة لها، والحصة السوقية لها.

#### المطلب الأول: استراتيجيات تحسين التوقع التنافسي من منظور القيمة المدركة للعلامة التجارية.

نظرا لشدة المنافسة في الاسواق، فقد تتضاءل القيمة المدركة للعلامة التجارية من وجهة نظر المستهلك مقارنة بالمنافسين مما يسبب فجوة لتلك القيمة، و عليه يتطلب ذلك تعديل على مستوى القيمة المقدمة يستند الى خمسة (05) استراتيجيات لتحسين القيمة المدركة للعلامة التجارية نوضحها في المصفوفة التالية:

الشكل رقم (III-22): استراتيجيات تحسين التوقع التنافسي للعلامة التجارية من منظور القيمة المدركة



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مصفوفة المقترحات الممكنة للقيمة عند التوقع ل P. Kotler

Philip Kotler, Gary Armstrong, op. cit, p: 213.

يوضح الشكل أعلاه استراتيجيات تحسين التوقع التنافسي للعلامة التجارية من منظور القيمة المدركة، و التي نشرحها فيما يلي:

#### III-2-1-1-1-1. تعظيم المنافع: و هي استراتيجية تتبعها المؤسسة لتعديل القيمة بتعظيم المنافع فقط من خلال

تحسين الجودة، زيادة الخصائص. و التي يتم اختيارها في الحالات التالية:

أ- توافق/ أو عدم توافق القيمة المقدمة مع تكاليف المستهلك.

ب- تساوي/ أو وجود فجوة سلبية بين القيمة المدركة للعلامة التجارية و القيمة المدركة للعلامات المنافسة.

ج- عدم تمكن المؤسسة من تخفيض تكاليف المستهلك.

د- القدرة على الابتكار، تحسين الجودة، و تحسين خصائص المنتج/الخدمة.

### III-2-1-2. تخفيض التكاليف: يتم اتباع هذه الاستراتيجية من خلال تخفيض تكاليف المستهلك فقط

عبر خفض تكلفة الحصول على المنتج (السعر، التوزيع). بحيث يتم اختيارها في الحالات التالية:

أ- توافق/ أو عدم توافق القيمة المقدمة مع تكاليف المستهلك.

ب- تساوي/ أو وجود فجوة سلبية بين القيمة المدركة للعلامة التجارية و القيمة المدركة للعلامات المنافسة.

ج- عدم تمكن المؤسسة من تعظيم المنافع للمستهلك.

د- امتلاك قدرات السيطرة على التكاليف سواء المتعلقة بالمؤسسة (سلسلة النشاطات) أو المتعلقة بالمستهلك

(السعر، التوزيع).

### III-2-1-3. تحسين ثنائي للقيمة: تلجأ المؤسسة الى هذه الاستراتيجية لتحسين القيمة المدركة بشكل

واضح يلفت انتباه المستهلكين من خلال تخفيض تكاليف المستهلك و تعظيم المنافع معا. فالمستهلكين لديهم رغبة طبيعية لتخفيض المؤسسة للتكاليف و في نفس الوقت رفع المنافع<sup>1</sup>. و يتم اختيار هذه الاستراتيجية في الحالات التالية:

أ- توافق/ أو عدم توافق القيمة المقدمة مع تكاليف المستهلك.

ب- تساوي/ أو وجود فجوة سلبية بين القيمة المدركة للعلامة التجارية و القيمة المدركة للعلامات المنافسة.

ج- القدرة على تعظيم المنافع للمستهلك و السيطرة على التكاليف.

### III-2-1-4. إظهار القيمة: و هو خيار لتحسين القيمة المدركة، اذ يقوم على استخدام الاتصالات

التسويقية لتبيان القيمة المقدمة الحالية دون التغيير فيها. حيث يتم اختيار هذه الاستراتيجية في الحالات التالية:

أ- وجود فجوة سلبية بين القيمة المدركة للعلامة التجارية و القيمة المدركة للعلامات المنافسة.

ب- وجود فجوة سلبية بين القيمة المقدمة و القيمة المدركة للعلامة التجارية.

<sup>1</sup> -Ronald J. Baker, Implementing Value Pricing: A Radical Business Model for Professional Firms, John Wiley & Sons, Canada, 2010, p: 44.

ج- عدم القدرة على تعظيم المنافع، أو السيطرة على التكاليف.

**III-2-1-5. اعادة التموقع:** تشير هذه الاستراتيجية الى تعظيم للمنافع و التكاليف معا، أو تخفيض المنافع والتكاليف معا، و هو يحقق استراتيجيتي التمييز كما يلي<sup>1</sup>:

أولاً. التمييز من الأعلى: وهو يتعلق بتحسين المنافع و رفع السعر أعلى من المنافسين للتمييز.

ثانياً. التمييز من الأسفل: و هو يشير الى خفض القيمة من حيث خفض المنافع و السعر أقل من المنافسين للتمييز.

يتم تطبيق استراتيجية اعادة التموقع في الحالات التالية:

أ- توافق/ أو عدم توافق القيمة المقدمة مع تكاليف المستهلك.

ب- تساوي/ أو وجود فجوة سلبية بين القيمة المدركة للعلامة التجارية و القيمة المدركة للعلامات المنافسة.

ج- عدم القدرة على تعظيم المنافع أو السيطرة على التكاليف.

د- شدة المنافسة و عدم القدرة على التكيف بالسوق الحالي مما يفرض تغيير نطاق المنافسة.

قبل ختم هذا المطلب، نشير الى أن تطبيق استراتيجيات تحسين التموقع التنافسي للعلامة التجارية من منظور القيمة المدركة يتم عبر سياسات المزيج التسويقي، حيث يتطلب توافق مستوى القيمة المعروضة على المستهلك مع الصورة الذهنية للعلامة التجارية حتى يتم بناء توقع واضح لدى المستهلك مقارنة بالمنافسين و تجنب تشتيت ذهنه.

**المطلب الثاني: استراتيجيات تحسين التموقع التنافسي من منظور المعرفة بالعلامة التجارية**

سوف يتم تناول في هذا المطلب الاستراتيجيات التسويقية التي تهتم بتحسين التموقع التنافسي للعلامة التجارية من منظور المعرفة بها حيث هذا الأخير يعتبر أحد الابعاد الثلاثة للتموقع التنافسي للعلامة التجارية و الذي يضمن كسب الحصص الذهنية.

**III-2-2-1. استراتيجية تحسين الوعي بالعلامة التجارية.**

يمكن أن تقدم العلامة التجارية قيمة عالية للسوق المستهدف، لكن المستهلك لا يعي بوجود العلامة التجارية، أو قد لا يتذكرها بشكل كافي مما يجعل العلامة التجارية ضعيفة التموقع مقارنة بالمنافسين. و لهذا تلجأ المؤسسة الى استراتيجية تحسين الوعي بالعلامة التجارية في اطار تحسين تموقعها التنافسي. ويتم ذلك عبر ما يلي:

<sup>1</sup> - Jean-Pierre Bernadet & others, Précis de marketing, 1<sup>ère</sup> édition, Nathan, Paris, France, 1996, p: 27.

أ- تحسين تذكر العلامة التجارية: لوصول العلامة التجارية الى مستوى التذكر الفوري من طرف المستهلك، يتم الاعتماد على أربعة مداخل أساسية:

**1. التعرض Exposure:** حتى يتذكر المستهلك العلامة التجارية عند الشراء لابد من أن يدرك بوجودها في السوق أولاً، فالإدراك بوجود العلامة التجارية اساسي لعملية تذكرها<sup>1</sup>. حيث يتحقق هذا الإدراك عبر التعرض المسبق للعلامة التجارية، اذ يمثل هذا التعرض الى مدى ظهور العلامة التجارية للمستهلكين عند ممارسة النشاط التسويقي<sup>2</sup>، بحيث أثبتت دراسة (A. Chong و H. Hamin, C. Baumann)<sup>3</sup> بأن التعرض المسبق للعلامة التجارية يؤثر بالإيجاب على تذكر العلامة التجارية.

**2. المصدقية Credibility:** ترتكز مصداقية العلامة التجارية على مدى ثقة المستهلك في العلامة التجارية ومدى تجربته لها.<sup>4</sup> بحيث يتم بناء هذه المصدقية عبر مقارنة المستهلك للمنافع الحقيقية للعلامة التجارية مع تجاربه السابقة من جهة، و مع المنافع المدركة أثناء تعرضه للعلامة التجارية من جهة أخرى. و على هذا الأساس يتم ادراج المستهلك للعلامة التجارية ضمن المجموعة المستتارة في المرات اللاحقة للشراء في حالة مصداقيتها مما يزيد من احتمال تذكرها و هو ما أكدته دراسة (J. Swait و T. Erdem)<sup>5</sup>.

**3. الاعتيادية Familiarity:** و يقصد بها مستوى الألفة بين المستهلك و العلامة التجارية الذي يتشكل عبر تكرارات شراء المستهلك للعلامة التجارية<sup>6</sup>. و ما أكدته دراسة K. B. Monroe<sup>7</sup> هو أن اختيار العلامة التجارية ضمن المجموعة المستتارة يعود الى درجة تكرار شرائها، أي بعبارة أخرى درجة الاعتياد عليها.

**4. الالتزام Involvement:** وهو يشير الى المستوى الذي يصبح فيه المستهلك يقدم تضحيات (المال، الجهد، او نفقات أخرى) من أجل شراء العلامة التجارية نتيجة اهتمامه بها<sup>8</sup>. بحيث أثبتت دراسة R. L. Divine<sup>9</sup> بأن الالتزام العالي بالعلامة التجارية يزيد من احتمالية ادراجها ضمن المجموعة المستتارة عند الشراء وخاصة بالنسبة للمنتجات غالية الثمن.

<sup>1</sup> - Louis Cohen, The Level of Consciousness: A Dynamic Approach to the Recall Technique, Journal of Marketing Research, Vol 03, N° 02, 1966, p: 147.

<sup>2</sup> - Roberta Minazzi, Social Media Marketing in Tourism and Hospitality, Springer, USA, 2014, p: 146.

<sup>3</sup> - Chris Baumann, Hamin Hamin, Amy Chong, The role of brand exposure and experience on brand recall-Product durables vis-à-vis FMCG, Journal of Retailing and Consumer Services, Vol 23, 2015, pp: 21-31

<sup>4</sup> - Tülin Erdem, Joffre Swait, Brand Credibility, Brand Consideration, and Choice, Journal of Consumer Research, Vol 31, 2004, p: 192.

<sup>5</sup> - Ibid, pp: 191-198.

<sup>6</sup> - Kent B. Monroe, The Influence of Price Differences and Brand Familiarity on Brand Preferences, Journal of Consumer Research, Vol 03, N° 01, 1976, pp: 42-49.

<sup>7</sup> - Ibid, pp: 42-49.

<sup>8</sup> - Kevin Lane Keller, Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands, Massachusetts: Marketing Science institute, working paper-report summary, N° 01-107, 2001, p: 09.

<sup>9</sup> - Richard L. Divine, The Influence of Price on the Relationship between Involvement and Consideration Set Size, Marketing Letters, Vol 06, N° 04, 1995, pp: 309-319.

و في اطار هذه المداخل السالف ذكرها، أثبتت دراسة (الحاج مداح عرابي و هشام مكي)<sup>1</sup> بأن هناك علاقة ارتباط ايجابية فيما تلك المداخل و خاصة بين التعرض للعلامة التجارية و الاعتياد عليها، حيث أكدت الدراسة على أن التذكر الفوري للعلامة التجارية ناتج عن ظهورها القوي للمستهلك داخل نقاط البيع و الإعلانات في التلفاز، وكذا مصداقيتها العالية عند تجربته لها، فضلا عن اعتماده و التزامه بها.

**ب. تحسين التعرف على العلامة التجارية:** ترتبط هذه الاستراتيجية بقوة الارتباطات الذهنية التي يكونها المستهلك في ذهنه حول العلامة التجارية، وبالتالي التعرف على العلامة التجارية عند تعرض المستهلك لأحد عناصر هويتها (شعار العلامة التجارية، تصميم خاص بها، .. الخ) يتعلق بمدى تذكر العلامة التجارية و عناصر هويتها و كذا بمدى تميز توقعها التنافسي عن العلامات التجارية الأخرى. ومن هنا تبرز أهمية تحسين الصورة الذهنية للعلامة التجارية و هو ما سيتم التطرق اليه في المحور الموالي.

### III-2-2-2. استراتيجية تحسين الصورة الذهنية للعلامة التجارية

تبنى الصورة الذهنية على اساس ارتباطات ذهنية حول الجوانب الملموسة و غير الملموسة للعلامة التجارية. والتي على اساسها يتم التموقع التنافسي للعلامة التجارية من منظور المعرفة بما. فتحسين الصورة الذهنية يتطلب تغيير لمعتقدات المستهلكين حول العلامة التجارية، و لتغيير معتقدات المستهلكين ينبغي تطبيق الاتصالات التسويقية<sup>2</sup>. وعلى هذا الأساس يمكن التمييز بين ثلاثة استراتيجيات يتم فيها تحسين الصورة الذهنية للعلامة التجارية هي:

**أ. استراتيجية سد فجوة الإدراك Perception Gap:** و تحدد هذه الفجوة العلاقة الثنائية بين العلامة التجارية و المستهلك، اذ تلجأ العلامة التجارية الى سد الفجوة بين الصورة المرغوبة منها و الصورة المدركة من طرف المستهلك عبر تحسين الصورة المدركة من المستهلك. وفي هذا الاطار يستخدم احد نماذج قياس الهوية والصورة الذهنية المدركة كنموذج ابعاد الصورة الذهنية ل D. Aaker، او نموذج هوية العلامة التجارية ل D. Aaker وذلك لمقارنة الصورة المرغوبة بالصورة المدركة.

**ب. استراتيجية تغيير الصورة المدركة مقارنة بالمنافسين Repositioning:** بحيث تلجأ العلامة التجارية الى تغيير توقعها في السوق عبر تغيير الصورة المدركة مقارنة بالمنافسين. و يعود ذلك الى اكتشاف فرص تسويقية(قد تكون رغبات المستهلكين متجمعة)، أو الى شدة المنافسة في الموقع الحالي للعلامة التجارية. وعليه تقوم العلامة التجارية بإعادة اختيار الارتباطات الذهنية و تثبيتها في ذهن المستهلك. ونشير الى أنه يتم استخدام الخريطة الإدراكية

<sup>1</sup>- الحاج مداح عرابي، هشام مكي، تحسين التموقع التنافسي للعلامات التجارية الجزائرية من منظور تذكر العلامة: نموذج مقترح بالتطبيق على سوق الألبان، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 09، 2016، ص ص: 43 - 60.

<sup>2</sup>-Michael Korchia, op. cit, p: 12.



وممارسات دراسة التموقع التنافسي من منظور المعرفة بالعلامة التجارية -مثلما تم التطرق اليه في المبحث الثالث من الفصل الثاني- للتمكن من تحديد التموقع الحالي للعلامة التجارية، مواقع المنافسين، والفرص التسويقية.

ج. استراتيجية معالجة الصورة الذهنية أثناء حدوث الأزمات **Crises case**: يمكن أن تظهر الازمات بشكل مفاجئ نتيجة ظهور مشكلة تتعلق بالعلامة التجارية سواء كانت حقيقية أو إشاعة. بحيث يمكن أن تؤثر الازمات على ثقة و سمعة العلامة التجارية مما يؤثر مباشرة بالسلب على صورتها الذهنية. وعليه تلجأ العلامات التجارية الى تطبيق الاتصالات التسويقية للحفاظ على صورتها الذهنية أو لتحسينها أثناء الأزمات. و لتحقيق ذلك قدم Benoit<sup>1</sup> سنة 1995 خمسة خيارات تتضمنها الرسائل الاتصالية اتجاه المستهلك أثناء الأزمة:

1. الإنكار: حيث تنفي العلامة التجارية وجود الأزمة أو عدم مسؤوليتها فيها.

2. التهرب من المسؤولية: هنا تلتزم العلامة التجارية بمستوى أدنى من المسؤولية اتجاه الأزمة.

3. الحد من الاساءة: بحيث لا تعترف ولا تنكر العلامة التجارية الأزمة. لكن تعمل على تخفيض آثارها السلبية على العلامة التجارية.

4. الاجراءات التصحيحية: هنا تقوم العلامة التجارية بتصحيح الأخطاء و حل المشاكل دون الاعتراف او الانكار.

5. الاعتراف: بحيث تقوم العلامة التجارية بالاعتراف مع الالتزام بالمسؤولية اتجاه الأزمة بطلب الاعتذار والسماح.

المطلب الثالث: استراتيجيات تحسين التموقع التنافسي من منظور الحصة السوقية للعلامة التجارية.

### III-2-3-1. نموذج Paul و Guiltinan لتحسين الطلب:

تزداد الحصة السوقية للعلامة التجارية كلما زاد الطلب على منتجاتها بصفة خاصة و على العلامة التجارية بصفة عامة. بحيث قدم Paul و Guiltinan سنة 1985 استراتيجيات تسويقية مبنية على طبيعة الطلب المستهدف للتحسين، وتتمثل تلك الاستراتيجيات في استراتيجية تحسين الطلب الأساسي Primary Demand واستراتيجية تحسين الطلب الانتقائي Selective Demand، و التي من شأنها أن تحسن الحصة السوقية.

<sup>1</sup> -Michael Grundy, Richard Moxon, The effectiveness of airline crisis management on brand protection: A case study of British Airways, Journal of Air Transport Management, Vol 28 , 2013, p: 56.

## أ. تحسين الطلب الاساسي

يعتمد على استراتيجية تحسين الطلب الاساسي بهدف زيادة الطلب على المنتجات من قبل المستهلكين الحاليين والمحتملين، بحيث يتم تطبيق هذه الاستراتيجية وفق ما يلي<sup>1</sup>:

## 1. زيادة المشترين/المستخدمين للمنتجات: و يتم ذلك عبر:

- زيادة رغبة المستهلكين في الشراء: وهذا بالتركيز على توضيح منافع المنتج للمستهلك خاصة بالنسبة للمنتجات الجديدة.

- زيادة القدرة على الشراء: ويتم ذلك من خلال تكييف تقديم المنتج وفق قدرات المستهلك، كتخفيض السعر، او تسهيل الحصول على المنتجات بتكثيف قنوات التوزيع.

2. زيادة معدلات الشراء: تهدف هذه الاستراتيجية الى زيادة عدد المشتريات سواء من حيث كمية الشراء، أو تكرار الشراء. ويتم ذلك من خلال:

- توسيع استخدام المنتج: اي ايجاد استخدامات جديدة للمنتج ما يدفع الى تحفيز إعادة شرائه.

- زيادة مستويات استهلاك المنتج: و هو يشير الى تحفيز استهلاك المنتج كتعظيم قيمة المنتج للمستهلك عبر تخفيض السعر، او التعبئة بطريقة خاصة.

- تشجيع الابدال: و ذلك من خلال تقديم منتجات تأخذ مكان منتجات من نفس العلامة التجارية يمتلكها المستهلك ليقوم هذا الأخير باستبدالها بالمنتجات الجديدة حتى و لو كانت لا تزال صالحة للاستهلاك. و يتم الاعتماد على هذه الاستراتيجية لسببين هما عدم وجود فرصة للمنتج المستبدل لتحقيق مستوى طلب كافي، أو بسبب توقع طلب عالي للمنتجات الجديدة مقارنة بالمنتجات المستبدلة<sup>2</sup>.

إن استراتيجية تحسين الطلب الاساسي كما هي مبنية أعلاه تستهدف الطلب على المنتجات لتحسين الحصة السوقية للمنتجات، في حين أن استراتيجية تحسين الطلب الانتقائي تركز على تحسين الطلب على العلامة التجارية لتحسين الحصة السوقية للعلامات التجارية وهو ما سيتم التطرق اليه في الجزء الموالي.

<sup>1</sup> - محمود جاسم صميدعي، مرجع سبق ذكره، ص: 151. (بالنصرف)

<sup>2</sup> - Jacques Lendrevie, Denis Lindon, op. cit, p: 530.

## ب. تحسين الطلب الانتقائي

يتم تطبيق هذه الاستراتيجية بهدف تحسين الحصة السوقية للعلامة التجارية على حساب المنافسين، بحيث يتم ذلك من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

**1. استراتيجية المحافظة:** تهدف هذه الاستراتيجية الى الحفاظ على السوق الحالي أي على المستهلكين الحاليين للعلامة التجارية، وهذا عبر:

- **الحفاظ على رضا المستهلك:** و يتطلب ذلك الحفاظ على نفس مستوى الصورة الذهنية التي يكونها المستهلك حول العلامة التجارية ومنتجاتها.

- **تبسيط الشراء:** وهذا بتخفيض تكاليف الحصول على العلامة التجارية و منتجاتها (كالتسليم المباشر)، وكذا تعظيم الخدمات التي تصاحب و تعقب عملية الشراء.

**2. استراتيجية الاستحواذ:** تهدف هذه الاستراتيجية على اكتساب سوق المنافسين أي مستهلكي العلامات التجارية المنافسة. و يتم ذلك من خلال:

- **التموقع المشابه:** و الذي يعتمد على استراتيجية انا كذلك Me-too، اذ يقوم على تقديم منتجات مشابهة للمنتجات التي تقدمها العلامات التجارية المنافسة، الا أنها تختلف عنها بخاصية أو أكثر (غالبا يكون السعر منخفض) حتى يتم جذب انتباه مستهلكي العلامات المنافسة و الاستحواذ عليهم.

- **التموقع المتميز:** و هو تموقع منفرد للعلامة التجارية قائم على تمييز منتجاتها عن المنتجات التي تقدمها العلامات التجارية المنافسة، و بالتالي يتم الاستحواذ على مستهلكي العلامات المنافسة من خلال التفوق.

وحسب (J. Lendervie و D. Lindon) فان تطبيق استراتيجية الاستحواذ يجعل العلامة التجارية تدخل في منافسة مباشرة مع المنافسين، بحيث تستهدف هذه الاستراتيجية نوعين من المستهلكين، النوع الاول هم المستهلكين الحصريين للمنافسين بحيث يقوم المستهلك الحصري للمنافس باستبدال منتجته بمنتج العلامة التجارية، اما النوع الثاني هم المستهلكين الذين يمزجون مشترياتهم من مختلف العلامات التجارية بحيث يقوم ذلك المستهلك بالتوقف عن الشراء من المنافسين و الانحياز الى العلامة التجارية<sup>2</sup>.

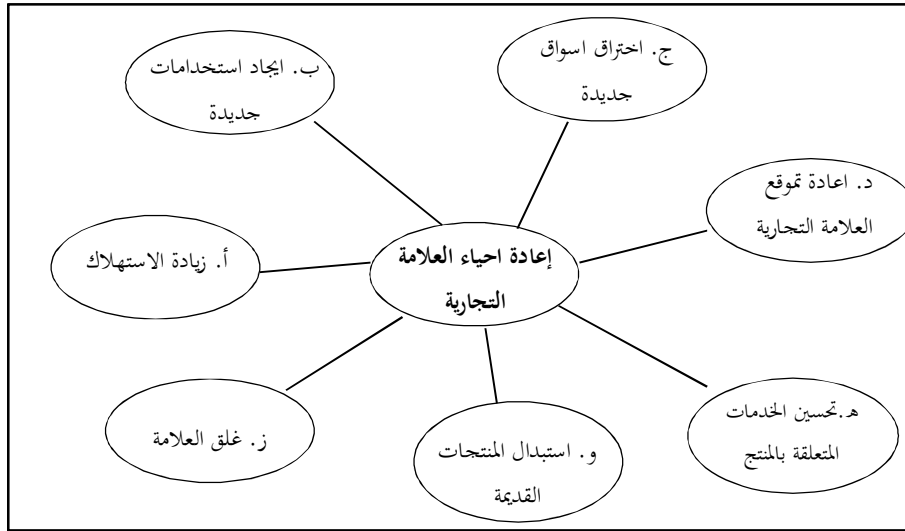
<sup>1</sup> - محمود جاسم صميدي، مرجع سبق ذكره، ص: 152. (بالنصرف)

<sup>2</sup> - Jacques Lendrevie, Denis Lindon, op. cit, pp: 530-531. (بالنصرف)

### III-2-3-2. نموذج (D. Aaker) لإعادة إحياء العلامة التجارية

لقد قدم D. Aaker سنة 1991 سبعة (07) استراتيجيات لإعادة إحياء العلامة التجارية -الشكل رقم III- (23)- تهدف الى زيادة زيادة الحصة السوقية، و اعادة رفع راس مال العلامة التجارية.

الشكل رقم (III-23): استراتيجيات اعادة احياء العلامة التجارية



Source: David A. Aaker, Jacques Lendrevie, op. cit, p: 259.

أ. زيادة الاستهلاك: تعتمد هذه الاستراتيجية على برنامج ترويجي قوي لتحفيز تذكر و استهلاك العلامة التجارية. و يتم ذلك عبر:

1. زيادة معدل الاستهلاك: يشير D. Aaker بأن عدم شراء المستهلك للمنتج قد يعود الى عدم تذكره أثناء نيته في الشراء، و بالتالي يتم تطبيق هذه الاستراتيجية عبر ما يلي:

- انتهاج الحملات الاعلانية التذكيرية لزيادة معدلات شراء واستهلاك المنتج.
- اعادة تموقع المنتج بسيناريو شراء غير موسمي لضمان تكرار شرائه.
- تسهيل عملية استهلاك المنتج.
- تقديم مزايا للمستهلكين الأوفياء.
- تخفيض الآثار غير المرغوبة من المستهلك عند الاستهلاك.

**2. زيادة كمية استهلاك المنتج:** بحيث تعتمد العلامة التجارية على النشاطات الاتصالية لتحقيق ذلك، وهذا من خلال ما يلي:

- اعتماد رجل البيع الذي قد يدفع المستهلك بشراء منتج معين عن طريق منتج آخر كسواء قميص رسمي يدفع الى شراء ربطة عنق.

- اعتماد تنشيط المبيعات التي تحفز المستهلك على استغلال الفرصة و اقتناء المزيد من المنتجات.

- اعتماد الاعلان الذي يكون صورة ايجابية حول المنتج و العلامة التجارية.

- تخفيض الآثار السلبية المرتبطة باستهلاك المنتج مهم في ضمان زيادة كمية استهلاك المنتج.

**ب. ايجاد استخدامات جديدة:** ويتطلب تحقيق ذلك دراسات و تحليل تسويقي لاستخدامات المنتج والعلامة التجارية. بحيث ينتج عن ايجاد استخدامات جديدة اعادة بعث المنتج من جديد بالسوق و شرائه خاصة في حالة انحدار دورة حياته التي تؤثر بالسلب على الحصة السوقية.

**ج. اختراق اسواق جديدة:** و يقصد به تقديم العلامة التجارية بأسواق جديدة، وقد يتطلب ذلك تعديل للمنتج وفق قسم السوق المستهدف.

**د. اعادة تموقع العلامة التجارية:** يمكن لتموقع العلامة التجارية أن يضعف بسبب شدة المنافسة و تطور التكنولوجيا، مما يحتم اعادة تموقع العلامة التجارية. و يتم ذلك من خلال تطبيق استراتيجيتين، ينتج عن الاستراتيجية الأولى اعادة التموقع للصورة الذهنية، في حين أنه ينتج عن الاستراتيجية الثانية اعادة التموقع للقيمة المدركة، و تتمثل الاستراتيجيتين فيما يلي:

**1. تغيير الارتباطات الذهنية:** و هي تتعلق بتغيير الخصائص التي تقوم عليها الصورة الذهنية للعلامة التجارية (كتغيير خصائص المنتج مثلا).

**2. تقديم قيمة مضافة و تمييزها بصورة ذهنية جديدة:** و يتم ذلك بتعظيم القيمة المدركة مقارنة بالمنافسين سواء برفع المنافع للمستهلك (كرفع الجودة المدركة)، أو بتخفيض التكاليف المستهلك (كتخفيض السعر). و هذا ما ينتج عنه اعادة التموقع من منظور القيمة المدركة.

**هـ. تحسين المنتجات و الخدمات:** نظرا للمنافسة الشديدة يصبح المستهلك أكثر عقلانيا في اختيار العلامة التجارية للشراء بسبب تناسب العروض مبدئيا فيما بينها. فتقوم العلامة التجارية بتحسين المنتجات و الخدمات من حيث الجودة، التصميم، و الخصائص لتحقيق التفوق على العلامات المنافسة.

و. استبدال المنتجات القديمة بمنتجات جديدة: و هي استراتيجية تركز اساسا على عنصر التكنولوجيا الذي يحدد مدى حداثة المنتج. فقد يتم تقديم منتجات ذات تكنولوجيا جديدة تلغي المنتجات القديمة لتقدمها نظرا للتكنولوجيا الجديدة المطلقة، وذلك حتى ولو لم ينخفض الطلب عليها. بحيث يتم تطبيق هذه الاستراتيجية من أجل ضمان سيطرة منتج العلامة التجارية على الحصة السوقية العالية بالسوق.

ز. الغاء العلامة التجارية: تلجأ العلامة التجارية الى هذه الاستراتيجية في حالة عدم تواجد فرصة لإعادة احياء العلامة التجارية و توقف السبل لتحسين التموقع التنافسي للعلامة التجارية (كالحالة التي تكون فيها الصناعة في مرحلة الانحدار مثلا). بحيث يتم تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال التوقف عن كل الاستثمارات الموجهة للعلامة التجارية و الاستفادة بأقصى ما يمكن من التدفقات النقدية، و الخروج من السوق.

### III-2-3-3. نموذج P. Kotler لتحسين الحصة السوقية على التموقع التنافسي

لا توجد استراتيجية تسويقية مثالية لجميع المؤسسات، فكل مؤسسة عليها ان تتبنى استراتيجية وفق طبيعة توقعها التنافسي في السوق. بحيث حدد P. Kotler أربعة مواقع تنافسية على حصتها السوقية، وفيما يلي مختلف الاستراتيجيات التسويقية التي اقترحها P. Kotler على كل تموقع تنافسي.

أ. استراتيجيات الرائد: ان البقاء رائد بالسوق لمدة طويلة هو هدف اي مسوق. ولضمان ذلك يتخذ الرائد مجموعة الاستراتيجيات التسويقية المتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

1. زيادة طلب الاجمالي بالسوق: تقوم هذه الاستراتيجية على فكرة أن زيادة الطلب الكلي بالسوق يمكن العلامة التجارية الرائد من الاستفادة من هذه الزيادة لأنها تحتل أكبر حصة سوقية. يمكن تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال:

- ايجاد مستهلكين جدد للمنتج.
- ايجاد استخدامات جديدة للمنتج.
- زيادة كمية استهلاك المنتج.

2. حماية الحصة السوقية: تهدف هذه الاستراتيجية الى الدفاع عن التموقع التنافسي عبر حماية الحصة السوقية من هجمات المنافسين. اذ يتم تطبيق هذه الاستراتيجية عبر:

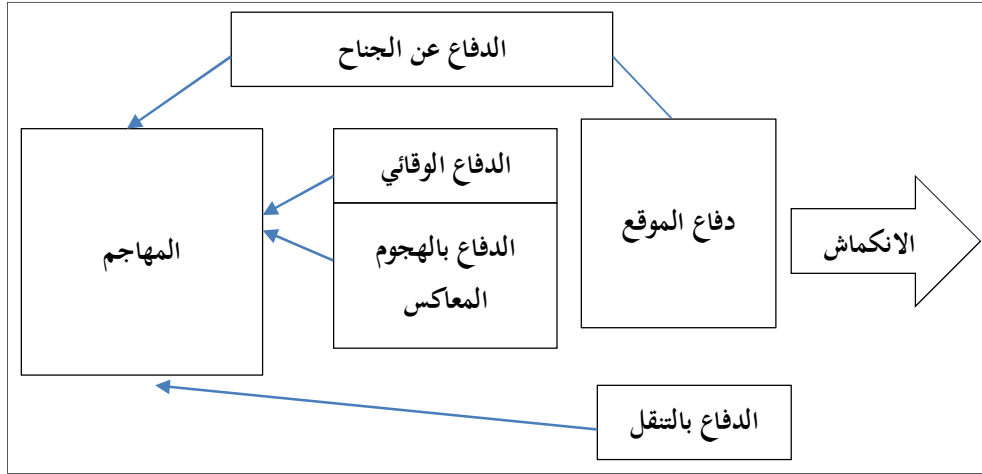
- التسويق الاستباقي: تعتبر أفضل طريقة للدفاع هي الهجوم الجيد. ، وعليه تقوم هذه الاستراتيجية على مفهوم الهجوم من خلال قيادة السوق Market-Driving و التي لا يمكن تحقيقها الا من خلال ممارسة الابتكار باستمرار

<sup>1</sup> - Philip Kotler, Kevin Lane Keller, 14<sup>th</sup> edition, op. cit, pp: 300-305.

والاستباق في خلق الاسواق و اشباعها. بحيث يحتاج المسوق الاستباقي الى مهارتين تتمثل في التسويق التوقعي، وكذا التسويق الابتكاري.

- التسويق الدفاعي: تهدف هذه الاستراتيجية اساس الى الدفاع عن الحصة السوقية<sup>1</sup> وخفض احتمالات الهجوم من المنافسين، بحيث يستخدم الرائد ستة (06) استراتيجيات دفاعية نوضحها في الشكل التالي:

### الشكل رقم (III-24): استراتيجيات الدفاع الستة ل P. Kotler



Source: Philip Kotler, Kevin Lane Keller, 14<sup>th</sup> edition, op. cit, p: 303.

يوضح الشكل أعلاه مختلف الاستراتيجيات الممكنة للدفاع عن التموقع التنافسي و حماية الحصة السوقية وهي كالتالي:

\* **دفاع الموقع:** هدفه تحسين تموقع العلامة التجارية بالسوق<sup>2</sup>، و ذلك بتموقع العلامة التجارية بصورة ذهنية مرغوبة من طرف المستهلكين مما يجعلها قوية وبالتالي غير قابلة للهجوم من طرف المنافس.

\* **الدفاع عن الجناح:** وهذا بمواجهة الهجمات غير المباشرة التي تأتي على العلامة التجارية، و انما هجمات جانبية من المنافس تستهدف جهات ضعيفة للعلامة التجارية. فمثلا كانت العلامات التجارية اليابانية في بداية السبعينيات تقدم منتجات ذات جودة مدركة عالية، بحيث تلقت هجمات من علامات تجارية منافسة ب(سنغافورة كوريا الجنوبية..) وهذا من حيث التكلفة المنخفضة، مما جعل العلامات التجارية اليابانية تستثمر في تحسين الانتاجية لتخفيض التكاليف و الدفاع عن الجناح<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمود جاسم صميدعي، مرجع سبق ذكره، ص: 122.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 122.

<sup>3</sup> - Philip Kotler, Liam Fahey, Somkid Jatusripitak, op. cit, p: 224.

\* **الدفاع الوقائي:** تعتمد هذه الاستراتيجية على تحسين المزايا التنافسية الحالية من جهة، و تطوير مزايا جديدة من جهة أخرى، بحيث ينطبق ذلك على جميع النشاطات التسويقية للعلامة التجارية (كتحسين المنتج من جهة وابتكار منتج جديد من جهة أخرى) وهذا من أجل صد المنافس عن الهجوم ووضع حواجز وقائية له تدافع بها العلامة التجارية<sup>1</sup>.

\* **الدفاع بالهجوم المعاكس:** يمكن للعلامة التجارية أن تتلقى هجوم أمامي أو على الأجنحة مما يتطلب عليها التصرف اتجاه هذا التهديد. تعتبر استراتيجية الدفاع بالمهاجم معاكس إحدى الاستراتيجيات التي تعتمد على العلامة التجارية للدفاع عن موقعها، و ذلك من خلال ممارسة النفوذ الاقتصادي والسياسي الذي يوفر له موقعه الريادي بالسوق. بحيث يمكن تطبيق هذا النفوذ عبر خفض السعر لكسر المنافس، أو طرح منتج جديد قبل أوانه، أو الضغط على الطبقة التشريعية على اتخاذ اجراءات سياسية تكون ضد المنافس.

\* **الدفاع بالتنقل:** تهدف هذه الاستراتيجية الى الدفاع عن التموقع التنافسي من خلال تحسينه، و ذلك بالتنقل عبر الفرص السوقية<sup>2</sup>. بحيث يتم تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال ممارسة توسيع السوق الذي يعتمد على المنتجات الحالية التي يتم توسيع نطاق استهلاكها من السوق المركز الى السوق العام، وممارسة تنويع الأسواق الذي يعتمد على دخول صناعات جديدة.

\* **الدفاع بالانكماش:** في بعض الحالات لا يمكن للعلامة التجارية أن تدافع على جميع نطاق نشاطها، فإما تقوم بالتخلي عن الاسواق الضعيفة وتخصيص الموارد للأسواق القوية.

**3. توسيع الحصة السوقية:** ان حماية الحصة السوقية من جهة و زيادة الطلب على العلامة التجارية من جهة أخرى يمكن من زيادة الحصة السوقية للعلامة التجارية. الا ان تموقع العلامة التجارية كرائد من حيث الحصة السوقية بصفة مستدامة يتطلب ان تكون تلك الحصة السوقية مربحة. وعليه لا بد أن تأخذ العلامة التجارية بعين الاعتبار الحجم الأمثل للحصة السوقية Optimal Market Share و الذي يستند الى عدة عوامل تتعلق ب:

- امكانية اثاره اجراءات لمنع الاحتكار: بحيث قد تصل العلامة التجارية الى مستوى حصة سوقية احتكاري للسوق مما يدفع الى اتخاذ اجراءات ضده لمكافحة الاحتكار.

- التكلفة الاقتصادية: فقد تصل العلامة التجارية الى مستوى معين من الحصة السوقية التي لا يمكن أن تحقق ربحية من خلالها نظرا لمستوى التكاليف الاقتصادية. مما يتوجب عليها تحديد الحجم الأمثل للحصة السوقية الربحية.

<sup>1</sup> - Philip Kotler, Liam Fahey, Somkid Jatusripitak, op. cit, pp: 221-222.

<sup>2</sup> - Ibid, pp: 218-219.

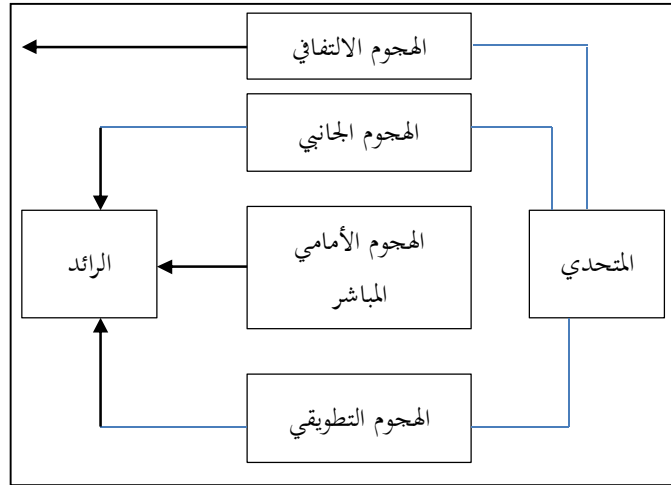


- خطر متابعة استراتيجيات تسويقية خاطئة: ان متابعة انتهاج استراتيجية تسويقية خاطئة يمكن أن تزيد من الحصة السوقية الا أنها قد تكون غير ربحية. فمثلا تخفيض السعر لمستوى تكافؤ تكلفته و الهامش الربحي ينتج عنه عائد ربحي منعدم للعلامة التجارية.

- تأثير الحصة السوقية على الجودة المدركة: ان الحصة السوقية الكبيرة قد تعود بالسلب على العلامة التجارية من حيث الضغوطات التي يمارسها العدد الكبير من المستهلكين اتجاه القيمة التي يتحصلون عليها من العلامة التجارية و التي اساس تحدد وفق P. Kotler بالجودة المدركة. فاتخاذ استراتيجية تخفيض الجودة قد تثير استياء المستهلكين مما يؤدي الى التوقف عن التعامل مع العلامة التجارية.

ب. استراتيجيات المتحدي: يسعى المتحدي الى زيادة الحصة السوقية من خلال تحدي الرائد لأخذ مكانه<sup>1</sup>. والتي غالبا ما تكون استراتيجيات و افكار المتحدي مستوحاة من قبل الرائد. بحيث يتبع المتحدي استراتيجيات هجومية على المنافس وفق ما يبينه الشكل التالي:

### الشكل رقم (III-25): استراتيجيات الهجوم ل P. Kotler



Source: Philip Kotler, Liam Fahey, Somkid Jatusripitak, op. cit, p: 178.

يوضح الشكل أعلاه مختلف الاستراتيجيات الهجومية التي يتبعها المتحدي و هي كالتالي<sup>2</sup>:

#### 1. الهجوم الأمامي (المباشر): يتم تطبيق هذه الاستراتيجية وفق عدة خيارات هي:

- الهجوم الأمامي الكلي: و ذلك من خلال مطابقة المزيج التسويقي مع الرائد. فنجاح هذه الاستراتيجية يتوقف على مدى قدرة الرائد أو المتحدي على الصمود في وجه المنافسة.

<sup>1</sup> - محمود جاسم صميدعي، مرجع سبق ذكره، ص: 125.

<sup>2</sup> - Philip Kotler, Liam Fahey, Somkid Jatusripitak, op. cit, pp: 178-196.

- الهجوم الامامي المحدود: يقوم المتحدي بجذب مستهلكي العلامات التجارية المنافسة و ابعادهم عنهم عبر اغرائهم بمنافع أعلى أو سعر منخفض.

- الهجوم الامامي القائم على السعر: بحيث يقوم المتحدي بتقديم منتجات مشابهة للرائد و لكن بالتركيز على منافسته سعريا

- الهجوم الامامي القائم على البحث و التطوير: ان البحث و التطوير يمكن من التحكم في النشاطات الداخلية للمؤسسة و تقديم منتجات تكنولوجية، و عليه هذه الاستراتيجية تساهم في تحقيق الاستراتيجيات السابقة للهجوم الامامي، اذ يمكن من خلالها انتهاج سعر تنافسي نظرا للتحكم في تكاليف النشاطات مقارنة بالرائد، أو تقديم منتجات مطورة بخصائص جديدة.

**2. الهجوم الجانبي (غير المباشر):** تتبع هذه الاستراتيجية اذا كان المتحدي اقل قدرة على مواجهة الرائد مباشرة، وهذا من خلال البحث عن فجوات تتسبب فيها نقاط ضعف الرائد أو هفواته، وبالتالي اتباع استراتيجية تعتمد على سد تلك الفجوات. و هناك نوعين من الهجوم الجانبي:

- الهجوم الجانبي الجغرافي: وهو هجوم على الرائد قائم على استهداف مناطق جغرافية غير مستغلة تماما أو بشكل غير كاف من الرائد.

- الهجوم الجانبي القائم على القسم السوقى و هو استهداف أقسام سوقية غير مستغلة تماما أو بشكل غير كاف من الرائد.

**3. الهجوم التطويقي:** ان الهجوم الامامي على الرائد قد ينتج عنه هجوم معاكس. و عليه يتم تطبيق استراتيجية الهجوم التطويقي لجعل الرائد يحاول حماية جبهته الامامية، الجانبية، و الخلفية. و هذا من أجل تشتيت تركيزه و هدر موارده. بحيث يتم تطبيق هذه الاستراتيجية وفق طريقتين:

- تطوير المنتج: و ذلك من خلال عرض العديد من المنتجات ذات مستوى جودة، تصميم، و خصائص مختلفة.

- تطوير السوق: و هذا من خلال استهداف جميع الاقسام السوقية.

**4. الهجوم الالتفافي:** تهدف هذه الاستراتيجية الى تجنب الهجوم المباشر على المنافس و تطبق من خلال ثلاثة خيارات استراتيجية تتمثل في تطوير منتجات جديدة، أو/ و الدخول بصناعات جديدة، أو/ و الدخول بمواقع جغرافية جديدة.

**5. هجوم العصابات:** و هي استراتيجية تهدف الى تطبيق هجومات متقطعة على المنافس في مناطق مختلفة لمضايقته و إضعافه. مثل اعتماد مزيج تسويقي قوي (تكتيف تنشيط المبيعات، تسعير منخفض، تكتيف التوزيع).

يمكن القول بأن تحسين التموقع التنافسي يتطلب تطبيق المزيج الصحيح من الاستراتيجيات السابقة. وتجدر الإشارة بأن الاستراتيجيات المقترحة من طرف P. Kotler سنة 1980 و التي تطرق اليها فيما بعد مختلف الباحثين أهمهم Barrie James سنة 1984 ثم A. Ries و J. Trout سنة 1986 ثم Wess Roberts سنة 1987، هي استراتيجيات مستوحاة من الاستراتيجيات الحربية في المجال العسكري، والتي تعود اساسا لـ Sun Tzu التي تطرق اليها في كتابه (فن الحرب). لكن ليس كل العلامات التجارية ترغب في تحدي الرائد اذ هناك علامات تجارية قد لا ترغب في ذلك و هو ما سيتم التطرق اليه في المحاور الموالي.

**ج. استراتيجيات التابع:** تفضل العديد من العلامات التجارية اتباع الرائد بدلا من تحديه، اذ يعمل التابع على المحافظة على المستهلكين الحاليين و كسب مستهلكين جدد، بحيث يمكن للتابع ان يستفيد من خبرة الرائد<sup>1</sup>. فمثلا الرائد يتحمل تكاليف تطوير المنتجات الجديدة في حين أن التابع يمكن أن يقدم نفس المنتجات محسنة و بأقل تكلفة. ويمكن تطبيق الاتباع من خلال إحدى الاستراتيجيات التالية<sup>2</sup>:

**1. الاستنساخ:** و هو استنساخ محاكي للرائد من حيث المنتجات، التصميم، و اسم العلامة التجارية مع تغيير طفيف.

**2. التقليد:** في هذه الحالة يقلد التابع أحد خصائص الرائد الا أنه يتميز عنه في السعر، التغليف، .. الخ. فغالبا الرائد لا يمانع هذا النوع من المنافسين لأنه لا يشكل له هجوم شرس مهدد.

**3. التكييف:** هنا يقوم التابع بأخذ منتجات الرائد و يقوم بتحسينها أو تكييفها لبيعها في أسواق مختلفة. بحيث غالبا ما يتحول هذا النوع من التابع الى منافس متحدي للرائد.

تجدر نشير الإشارة أنه توجد استراتيجية أخرى يطبقها التابع في السوق تتعلق باستراتيجية التزوير، و هي استراتيجية تنافسية غير قانونية لذا لم يتم التطرق اليها ضمن استراتيجيات تحسين التموقع التنافسي للعلامة التجارية.

<sup>1</sup> - Philip Kotler, Gary Armstrong, op. cit, p: 542.

<sup>2</sup> - Philip Kotler, Kevin Lane Keller, 14<sup>th</sup> edition, op. cit, p: 307.

#### د. استراتيجيات المتخصص:

البديل لأن تكون العلامة التجارية تابعة بسوق كبير هو ان تكون رائدة بسوق متخصص، فوق P. Kotler<sup>1</sup> فإن الاسواق المتخصصة تعتبر أكثر ربحية من الاسواق الكبيرة، لأن الاسواق المتخصصة تعتمد عائداًها على الهامش الربحي الكبير في حين ان الاسواق الكبيرة تعتمد عائداًها على الحجم العالي من المبيعات.

فالمخصص يحاول البحث عن اسواق صغيرة، آمنة ومربحة، و التي غالباً تكون غير مستغلة من معظم العلامات التجارية الأخرى. الا أن العلامة التجارية المتخصصة قد تجذب أكبر المنافسين الى ذلك السوق المتخصص مما يجعل العلامة التجارية تعتمد التخصص المتعدد Multiple Niching لمواجهة هذا التهديد و زيادة فرصها للبقاء.<sup>2</sup>

### III-2-3-4. الاستراتيجيات التسويقية القاعدية لتوسيع الحصة السوقية:

تتعلق هذه الاستراتيجيات باختيار الأسواق و المنتجات لتحسين التوقع التنافسي من منظور الحصة السوقية، وكذا تعديل تلك الاستراتيجيات عبر الانتقال من استراتيجية لأخرى بهدف توسيع الحصة السوقية.

#### أ. توسيع الحصة السوقية عبر النمو.

ان توسيع الحصة السوقية هو هدف أساسي تسعى اليه أي مؤسسة لتحقيقه النمو. اذ يعتبر اختيار الاستراتيجية المتعلقة بالزوج (منتج- سوق) مهم في دخول الأسواق و التوسع في الحصة السوقية. وعليه نجد بأن Ansoff قدم سنة 1965 أربعة استراتيجيات قاعدية للنمو على الزوج (منتج- سوق) كما هو موضح في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (III-26): استراتيجيات النمو لـ Ansoff.

	حالي	المنتج	جديد
حالي	اختراق السوق *	تطوير المنتج ***	
السوق	تطوير السوق **	التنوع ****	
جديد			

(\*) = درجة الخطر

Source: Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, 7<sup>ème</sup> édition, op. cit, p: 330.

<sup>1</sup> - Philip Kotler, Kevin Lane Keller, 14<sup>th</sup> edition, op. cit, p: 308.

<sup>2</sup> - Philip Kotler, Gary Armstrong, pp: 543-544.

**1. استراتيجية اختراق السوق:** تهدف هذه الاستراتيجية الى زيادة مبيعات المنتج الحالي عبر التغلغل بالسوق الحالي<sup>1</sup> وهو ما يوسع من الحصة السوقية. و يتم ذلك من خلال:

- **زيادة الطلب الأولي:** ان زيادة الطلب الأولي تزيد من الحصة السوقية، و هذا عبر ايجاد مستهلكين جدد، ايجاد استخدامات جديدة للمنتج، تشجيع المستهلكين على التكرار المستمر لاستهلاك المنتج و بكمية كبيرة.

- **زيادة المبيعات:** وهذا عبر تطبيق المزيج التسويقي كتكثيف الإعلان، عروض تنشيط المبيعات، وتخفيض السعر.. الخ.

- **استحواذ الأسواق:** و هذا من خلال الاستحواذ على منافس لاكتساب حصته السوقية، أو من خلال انشاء مشاريع مشتركة للسيطرة على الحصة السوقية.

- **الدفاع عن التموقع التنافسي:** و التي تهدف الى حماية الحصة السوقية عبر الحفاظ على الصورة الذهنية، وهذا الأخير يتحقق من خلال تقوية المزيج التسويقي.

- **عقلنة الاسواق:** وهي تتعلق بإعادة تنظيم النشاطات التسويقية عبر تخفيض التكاليف و تحسين فعالية المزيج التسويقي كالتكثيف على الأسواق المرحة، استخدام الموزعين الأكثر كفاءة.. الخ.

- **تنظيم الأسواق:** وهي تشير الى التنظيمات الاجرائية التي تقوم بها المؤسسة مع الجهة الحكومية بهدف تحسين ربحية القطاع، كالضغط على الحكومة لتشريع قوانين بشأن المنافسة تدعم المؤسسة.

ما يمكن ملاحظته هو أن الاستراتيجيات الثلاثة الأولى من اختراق السوق تهدف الى توسيع الحصة السوقية، في حين أن الاستراتيجيات الثلاثة الأخيرة تهدف الى الدفاع عن الحصة السوقية لإنجاح اختراق السوق و استدامته.

**2. استراتيجية تطوير السوق:** يتم الاعتماد على هذه الاستراتيجية من خلال تقديم المنتج الحالي بسوق جديد، وذلك بهدف زيادة مبيعات المنتج الحالي من جهة و توسيع الحصة السوقية من جهة أخرى. بحيث تطبق استراتيجية تطوير السوق من خلال:

- **التوجه الى اقسام جديدة:** وذلك بتقديم المنتج الحالي الى قسم سوقي مختلف، كبيع المنتج الى فئة الكبار بدل فئة الأطفال فقط.

- **تحديد قنوات توزيع جديدة:** اي استهداف أسواق جديدة عبر قنوات توزيع جديدة، مثل توزيع الطاولات المكتئبة مباشرة الى المؤسسات أو الجامعات.

<sup>1</sup> - محمود جاسم صميدي، مرجع سبق ذكره، ص: 75.

- التوسع الجغرافي: و هي استراتيجية تقوم على التوجه الى منطقة جغرافية غير مستهدفة من قبل أو الى الأسواق الخارجية بدول أخرى.

ما يمكن ملاحظته من استراتيجية تطوير السوق، هو أنه تركز بشكل أساسي على توسيع التوزيع، والبحث عن أسواق جديدة سواء كانت محلية أو أجنبية.

**3. استراتيجية تطوير المنتج:** وهي استراتيجية تقوم على تقديم منتجات جديدة بالأسواق التي تخدمها حاليا بهدف توسيع الحصة السوقية. و هذا من خلال:

- إضافة خصائص للمنتج: يمكن توسيع الحصة السوقية عبر إضافة خصائص للمنتج تحقق قيمة مضافة الى المنتج كزيادة المنافع الوظيفية.

- توسيع تشكيلة المنتجات أو العلامات التجارية: و هذا بتقديم منتجات بعوات مختلفة، أو طرح علامات تجارية بمستويات جودة مختلفة.

- تجديد خط الانتاج: تهدف هذه الاستراتيجية الى تكييف المنتج مع التغيرات البيئية، وذلك لاستعادة تنافسية المنتجات المتقدمة كتقديم منتجات ذات تكنولوجيا جديدة، أو منتجات صديقة للبيئة.

- تحسين الجودة: وهو تحسين لكيفية أداء المنتج لوظائفه، بحيث يتم تحقيق ذلك عبر تحسين أبعاد الجودة.

- استحواد تشكيلة منتجات: هذه الاستراتيجية تعتبر توسيع من الخارج لتشكيلة المنتجات. وذلك عبر مشاريع مشتركة مع مؤسسات أخرى لإنتاج تشكيلات جديدة من المنتجات، أو عبر الاستحواذ على تشكيلة منتجات مؤسسات أخرى و طرحها بالسوق الحالي.

- عقلنة تشكيلة المنتجات: تهدف عقلنة تشكيلة المنتجات الى تخفيض تكلفة التصنيع و التوزيع. وذلك عبر الإبقاء على تشكيلة المنتجات المرعبة و الغاء غير المرعبة منها.

**4. استراتيجية التنوع:** تعتمد هذه الاستراتيجية على زوج (منتج-سوق) جديد نتيجة عدم تواجد فرص مرعبة تسمح بالاعتماد على منتجات و أسواق الحالية. بحيث يميز بين نوعين من استراتيجية التنوع:

- استراتيجية التنوع المركز: وفق هذه الاستراتيجية، تقوم المؤسسة بالخروج عن الصناعة التي تنشط بها وتبحث عن نشاطات أخرى بصناعات جديدة لها علاقة بالنشاطات الحالية للمؤسسة، وهذا من أجل الاستفادة من مزايا التزاوج بين النشاطات كتخفيض التكاليف و كذا توسيع السوق المحتمل للمؤسسة. اي أن استراتيجية التنوع المركز يساهم في إيجاد مستهلكين جدد للعلامة التجارية وبالتالي زيادة الحصة السوقية.

- استراتيجية التنوع الكلي: وهو الدخول بصناعات ليست لها علاقة بالنشاطات الحالية للمؤسسة، بحيث تهدف هذه الاستراتيجية الى ايجاد محافظ نشاطات جديدة و تسويق المنتجات بأسواق جديدة وبالتالي اكتساب حصص سوقية جديدة.

تجدر الاشارة الى أن استراتيجية التنوع تعتبر الأكثر خطورة من بين الاستراتيجيات السابقة. لأن درجة تأثير عامل "عدم التأكد Uncertainty" كبير خاصة في ما يتعلق باستراتيجية التنوع الكلي، وذلك بسبب عدم التعامل المسبق مع السوق والمنتج. و عليه تتطلب هذه الاستراتيجية قدرات بشرية و مالية عالية لنجاحها.

يمكن القول بأن لتوسيع الحصة السوقية على العلامة التجارية تطبيق استراتيجيات النمو التي تم التطرق اليها سابقا و التي قسمها P. Kotler<sup>1</sup> الى النمو المكثف Intensive growth، النمو المتنوع Diversification growth و النمو المتكامل Integrative growth.

\* **النمو المكثف:** بحيث تضم ثلاثة استراتيجيات هي استراتيجية اختراق السوق، استراتيجية تطوير السوق، و استراتيجية تطوير المنتج.

\* **النمو المتنوع:** و هي تقوم على تطبيق استراتيجيات التنوع.

\* **النمو المتكامل:** وهي تضم استراتيجية التكامل الى الخلف، استراتيجية التكامل الى الامام، و استراتيجية التكامل الأفقي. لكن كما هو واضح فإن مجموعة النمو المتكامل هي استراتيجيات غير تسويقية ترتبط بالصياغة الاستراتيجية للمؤسسة ككل على مستوى الادارة العليا.

و بالتالي يمكن القول بأن تحسين الحصة السوقية للعلامة التجارية من المنظور التسويقي يتم باعتماد استراتيجيات مجموعة النمو المكثف، و استراتيجيات مجموعة النمو المتنوع.

### ب. توسيع الحصة السوقية عبر الحركات الاستهدافية

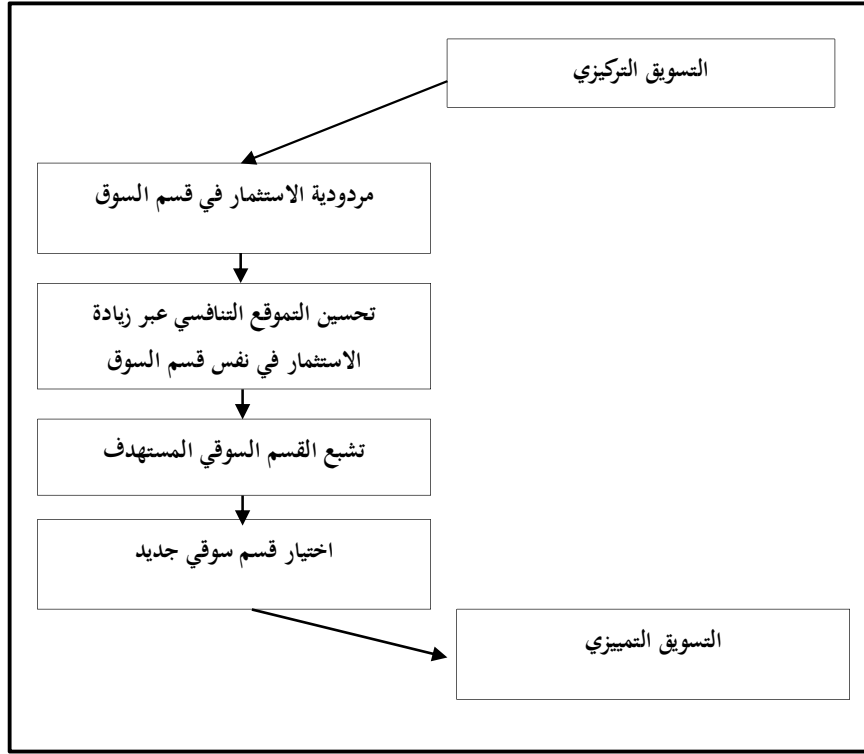
يمكن للعلامة التجارية التوسع عبر التحرك بين الأقسام السوقية، وذلك بدخولها من خلال اختبار استراتيجية مناسبة من حيث الاستهداف (التركيز، أو التمييز، أو غير التمييز) و من حيث الزوج منتج-سوق (مصنوفة Ansoff)، ثم بعد دخول السوق يمكن للعلامة التجارية ممارسة الحركات الاستهدافية نحو أقسام جديدة لزيادة الحصة السوقية، بحيث يتم ذلك وفق نوعين من الحركات الاستهدافية:

**1. الانتقال من الاستهداف المركزي الى الاستهداف التمييزي:** ان ظهور مجموعات متجانسة من الحاجات بالقسم السوقية، ظهور سيناريوهات شراء جديدة للمنتج أو العلامة التجارية، اشتداد المنافسة، تشبع قسم السوق،

<sup>1</sup> - Philip Kotler, Kevin Lane Keller, 14<sup>th</sup> edition, op. cit, pp: 42- 45.

محدودية ربحية قسم السوق، ومحدودية توسع الحصة السوقية.. الخ، يجعل العلامة التجارية تفكر في استهداف أقسام سوقية جديدة كسبيل لتحسين الحصة السوقية. و يتم ذلك بالانتقال من الاستهداف التركيزي الى الاستهداف التمييزي كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (III-27): الانتقال من الاستهداف التركيزي الى الاستهداف التمييزي



Source: Yves Chirouze, op. cit, p: 51.

يوضح الشكل أعلاه مراحل الانتقال من الاستهداف التركيزي الى الاستهداف التمييزي وفق مفهوم خطة غزو قسم سوق بعد قسم سوق <sup>1</sup>، بحيث تقوم العلامة التجارية في البداية التركيز على قسم سوقي واحد الذي تستطيع خدمته بشكل فعال، ثم بعد الحصول على مردودية الاستثمار بالقسم السوقي يتم إعادة استثمار ذلك المردود في تحسين التموقع التنافسي للعلامة التجارية بنفس القسم السوقي، ثم في الأخير بعد تشبع القسم السوقي يتم اختيار قسم سوقي إضافي جديد، وهكذا يتم مضاعفة الأقسام السوقية بصفة مستمرة وبالتالي توسع الحصة السوقية للعلامة التجارية.

<sup>1</sup> - Philip Kotler, Kevin Lane Keller, 12<sup>th</sup> edition op. cit, p: 265.



لكن في مرحلة ما، تصبح بعض الأقسام السوقية غير جذابة، هذا لا يعني على العلامة التجارية الغاء الأقسام السوقية وفقدان الحصة السوقية بل عليها حماية الحصة السوقية من خلال التقسيم عكسي Counter segmentation للسوق وهو ما ينتج عنه الانتقال من الاستهداف التمييزي الى الاستهداف غير التمييزي.

**2. الانتقال من الاستهداف التمييزي الى الاستهداف غير التمييزي:** يقوم الانتقال من الاستهداف التمييزي الى الاستهداف غير التمييزي على التقسيم العكسي Counter segmentation، هذا الأخير يشير الى اعادة تجميع الأقسام السوقية كقسم سوقي واحد وتوجيه جهود تسويقية موحدة لذلك القسم السوقي لتخفيض التكاليف<sup>1</sup>. وعليه يمكن القول بأن هذه الاستراتيجية هي بمثابة عقلنة لخطة غزو قسم سوق بعد آخر، هدفها حماية الحصة السوقية عبر تقليل عدد الأقسام السوقية التي تم اكتسابها من الاستراتيجية الأولى المتعلقة بالانتقال من الاستهداف التركيزي الى الاستهداف التمييزي.

<sup>1</sup> - M. C. Cant & others, op. cit, p: 102.

المبحث الثالث: صياغة المزيج التسويقي لتطبيق الاستراتيجية التسويقية المختارة لتحسين التوقع التنافسي للعلامة التجارية.

في اطار تطبيق الاستراتيجية التسويقية لتحسين التوقع التنافسي للعلامة التجارية، تعمل المؤسسة على اختيار المزيج التسويقي المناسب لتطبيق تلك الاستراتيجية. و في هذا المحور سيتم التطرق الى كيفية مساهمة عناصر المزيج التسويقي في تطبيق الاستراتيجية التسويقية الخاصة بتحسين التوقع التنافسي للعلامة التجارية.

### المطلب الأول: سياسة المنتج

يرى المستهلك المنتج على شكل مجموعة من العناصر الملموسة و غير الملموسة، و عليه سوف نوضح كيفية مساهمة كل من تلك العناصر في الأبعاد الثلاثة للتوقع التنافسي للعلامة التجارية.

### III-3-1-1. تكيف سياسة المنتج لاستراتيجية تحسين القيمة المدركة:

يساهم المنتج عبر خصائصه، جودته، تصميمه، و اسم العلامة التجارية الخاصة به في خلق القيمة الكلية للمستهلك، بحيث على اساس هذه العوامل يتم ابتكار أو تعديل المنتج<sup>1</sup>. و عليه تحسين القيمة المدركة للعلامة التجارية يتطلب تحسين المنتج من حيث ما يلي:

أ. **خصائص المنتج Product Attribut**: يمكن تحسين المنتج عبر تحسين الخصائص الموجودة من قبل، أو إضافة خصائص جديدة للمنتج. فوق E.M. Okada<sup>2</sup> فإن المستهلك لديه اتجاهات أكبر نحو المنتجات الاكثر غير تجانسا مع المنتجات الحالية، وبالتالي هذا التحسين يساهم في التأثير على ما يسمى بالتقدير العقلي للقيمة Mental accounting of the value.

و حسب (S. M. Nowlis و I. Simonson)<sup>3</sup> فإنه يتم تطبيق هذه السياسة لتخفيض الحساسية السعرية للمستهلك، اذ يرى A. Riviere<sup>4</sup> بأن هذه السياسة تصبح غير مساهمة في تحسين القيمة عند حالتين هما:

<sup>1</sup> - فردوس محمود عباس، دور الابداع التقني في تحسين جودة المنتج بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد: 37، 2013، ص: 121.

<sup>2</sup> - Erica Mina Okada, Upgrades and New Purchases, Journal of Marketing, Vol 70, N° 04, 2006, p: 92.

<sup>3</sup> - Stephen M. Nowlis, Itamar Simonson, The Effect of New Product Features on Brand Choice, Journal of Marketing Research, Vol 33, N° 01, 1996, p: 44.

<sup>4</sup> - Arnaud Riviere, Les effets des stratégies d'enrichissement de produits sur la valeur perçue d'un bien complexe. Une application au secteur automobile, thèse de doctorat, l'Université François - Rabelais de Tours en Sciences de Gestion, 2009, p: 104.

**1. التشيع:** وهي تشير الى ان اضافة خصائص الى منتج عالي القيمة لا ينتج عنه تأثير على القيمة المدركة الكلية بسبب ظاهرة التباين Contrast. اذ يقصد بالتباين مستوى الخصائص المهمة و غير المرئية بالنسبة للمستهلك أي الصامتة Silent، و بالتالي تعتبر غير مدركة عند التقدير العقلي للقيمة.

**2. عدم التمييز:** وهي الخصائص المضافة التي لا تشكل تمييز واضح مقارنة بالمنتج القديم او المنافس.

**ب. الجودة المدركة Perceived quality:** العديد من الدراسات أكدت بأن الجودة المدركة تؤثر بالإيجاب على القيمة المدركة، اذ أصبحت كمؤشر لقياس رضا المستهلكين<sup>1</sup>. وعليه تحسين الجودة المدركة يتطلب تحسين على مستوى بعديها المتمثلان في ما يلي<sup>2</sup>:

**1. جودة المنتج:** و يتم ذلك من خلال تحسين أبعاد (جودة المنتج) \* و التي تختلف حسب طبيعة المنتج. وفي هذا السياق أكد (I. Simonson و S. M. Nowlis)<sup>3</sup> بأن اضافة خصائص جديدة للمنتج تؤثر بالإيجاب على القيمة المدركة للعلامة التجارية عندما تكون الجودة منخفضة. مما يدل على أهمية التوفيق بين الخصائص و الجودة التي تمنحها العلامة التجارية للمستهلك.

**2. جودة خدمة العملاء:** تشير البحوث الأكاديمية الى أن جودة الخدمة لها تأثير قوي على القيمة المدركة و هو ما اثبتته دراسة (A. N. Siddiquei و M. A. Raza)<sup>4</sup>. اذ تركز خدمة العملاء على التواصل الشخصي بين المستهلك و مقدم خدمة العلامة التجارية، ووفق دراسة (J. N. Sheth و A. Sharma)<sup>5</sup> فإن العلاقات هي مفتاح

<sup>1</sup> - Wolfgang Ulaga, Samir Chacour, Measuring Customer- Perceived Value in Business Markets A Prerequisite for Marketing Strategy Development and Implementation, Industrial Marketing Management N° 30, 2001, p: 527.

<sup>2</sup> - David A. Aaker, Jacques Lendrevie, op. cit, pp: 101-104.

\* - لقد تطرق العديد من الباحثين الى مفهوم جودة المنتج و كيفية قياسها من خلال الأبعاد التي تحدها، بحيث نجد اختلاف في طرح تلك الأبعاد وفق وجهة نظر كل باحث. الا انه يمكن ايجاز عموما تلك الابعاد المتفق عليها فيما يلي: الأداء: درجة انجاز خصائص المنتج الجوهرية لما هو متوقع منه انجازه، الاعتمادية: درجة استمرارية المنتج في تأدية وظيفته دون فشل، المتانة: وهي معدل العمر العملي للمنتج قبل استهلاكه أو استبداله، المطابقة: مطابقة المنتج للمعايير المحددة المذكورة سابقا و التي تشير الى المطابقة مع توقعات المستهلك و المطابقة مع المعايير الدولية وفق مفهوم معايير الجودة المحددة من طرف المنظمة الدولية للتقييس (International Organization for Standardization) ISO.

<sup>3</sup> - Stephen M. Nowlis, Itamar Simonson, op. cit, p: 44.

<sup>4</sup> - Muhammad Ahmad Raza, Ahmad Nabeel Siddiquei, Relationship Between service quality, perceived value, satisfaction and revisit intention in hotel industry, interdisciplinary journal of contemporary research in business, Vol 04, N° 08, 2012, p: 803.

<sup>5</sup> -Sharma Arun, Sheth N. Jagdish, Relationship Marketing: An Agenda for Inquiry. Industrial Marketing Management, N° 26, 1997, p: 88.

خلق قيمة مدركة مضافة للمستهلك. وعليه تحسين جودة خدمة العملاء يتطلب تحسين ابعادها ، و إدارة علاقات المستهلكين<sup>\*\*\*</sup>.

**ج. تصميم المنتج Product design:** و تتضمن اجراء تعديلات على المظهر الخارجي للمنتج، والتي تتعلق بالعوامل التي ترفع من قيمة المنتج و هي كالتالي:

**1. أداء المنتج:** تكمن أهمية التصميم Design في اضافة قيمة على أداء المنتج من خلال تسهيل استخدام المنتج<sup>1</sup>، و جودة التصميم كتوفير الامان و الراحة<sup>2</sup>.

**2. جاذبية المنتج:** و الذي يتعلق بتحسين الخصائص الخارجية للمنتج كالشكل، اللون، الخ، عبر ما يسمى حسب P. Kotler<sup>3</sup> بالأسلوب الفني للتصميم Style الذي يلفت الانتباه ويحدد جمالية المنتج.

**3. تعزيز إدراك الجودة:** حيث يساهم وضوح و مكان وضع الملصقة المعلوماتية Labeling في اضافة القيمة عبر تعزيز إدراك الجودة و هو ما أكدته دراسة ( M. McCall و A. Lynn)<sup>4</sup>.

وعليه يمكن القول بأن تصميم المنتج لا يساهم في القيمة من حيث المنافع الوظيفية فقط، و انما كذلك من حيث المنافع العاطفية و الذاتية، اذ أن امتلاك منتج ذو تصميم مميز يمكن أن يكون دافع لاختيار العلامة التجارية، مع الاخذ بعين الاعتبار امكانية اعادة استخدام المستهلك لغلاف/عبوة المنتج. وهذا ما يضيفي قيمة الى مجمل القيمة المدركة للعلامة التجارية.

**د. اسم العلامة التجارية Brand name:** يعتبر اسم العلامة التجارية من خصائص المنتج غير الملموسة، والذي له تأثير قوي على القيمة المدركة للعلامة التجارية<sup>5</sup> مما يعظم من رأس مال العلامة التجارية<sup>6</sup>، و خاصة عند عدم وجود معرفة للمستهلك بالمنتج او تجريبه من قبل<sup>7</sup>.

<sup>\*\*</sup>-لقد حدد D. Aaker ابعاد جودة خدمة العملاء في: البعد المادي للخدمة: جميع الجوانب المادية المحيطة بمقدم الخدمة و العميل مثلا لباس رجل البيع، موثوقية الخدمة، الكفاءة: يقصد بها القدرة على خدمة العملاء بكفاءة، المشاركة: اي الرغبة في تقديم المساعدة للعملاء بالخدمة المميزة، والتعاطف مع العميل. في حين أن P. Kotler حدد أبعاد الجودة في: البعد المادي للخدمة، بعد الموثوقية: والتي تعكس مستوى القدرة على الوفاء بالوعود المتعلقة بخدمة المستهلك على نحو دقيق و موثوق، بعد الاستجابة: و تعكس مستوى الاستعداد لمساعدة المستهلك، و بعد الضمان الذي يشير الى مستوى الصدق و الشفافية عند التعامل مع المستهلك، و بعد التقمص العاطفي: الذي يقصد به مستوى المعرفة برغبات و حاجات المستهلك و كذا توقعاته.  
<sup>\*\*\*</sup> إدارة علاقات الزبائن (Consumer Relationship Management) CRM هو مفهوم يقوم على إتباع مفهوم التسويق بالعلاقات.

<sup>1</sup> - Philip Kotler, Gary Armstrong, op. cit, p: 231.

<sup>2</sup> - Peter H. Bloch, op. cit, p: 27.

<sup>3</sup> - Philip Kotler, Gary Armstrong, op. cit, p: 231.

<sup>4</sup> -Michael McCall, Ann Lynn, The effects of restaurant menu item descriptions on perceptions of quality, price, and purchase intention. Journal of Foodservice Business Research, Vol 11, N° 04, 2008, p: 444.

<sup>5</sup> -Sharon L. Forbes, Consumer Perceptions of Wine Brand Names, 7<sup>th</sup> AWBR International Conference, New Zealand, June 12-15, 2013, p: 02.

<sup>6</sup> - Jean-Noël Kapferer, The New Strategic Brand Management Advanced insights and strategic thinking, 5<sup>th</sup> edition, edition, Editions d'Organization, United kingdom,, 2012, p: 14.

<sup>7</sup> - Mennai Mériem, Kaouther Saied Ben Rached, Brand equity ou capital – marque basé sur le consommateur: Essai Essai de validation d'une échelle de mesure, XVIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, du 28 au 31 Mai 2009 - Grenoble, France, p: 05.

و عليه يمكن القول بأن تحسين القيمة المضافة من اسم العلامة التجارية على مجمل القيمة المقدمة للمستهلك يتعلق بقيمة رأس مال العلامة التجارية، التي شدد D. Aaker<sup>1</sup> على أهمية الأخذ بعين الاعتبار العلاقة التأثيرية فيما بين عناصرها عند بنائها. حيث يتم بناء هذه القيمة بتوجيه الاستراتيجيات التسويقية بصفة عامة وسياسات المزيج التسويقي بصفة خاصة الى تحسين التموّج التنافسي من منظور المعرفة بالعلامة التجارية.

### III-3-1-2. تكييف سياسة المنتج لاستراتيجية تحسين المعرفة بالعلامة التجارية:

أ. مساهمة سياسة المنتج في تحسين الوعي بالعلامة التجارية:

**1. الخصائص:** تستخدم الخصائص في تمييز العلامة التجارية عن العلامات المنافسة و تكوين الارتباطات الذهنية لها. و بالتالي يمكن أن تساهم الخصائص في الوعي بالعلامة التجارية عبر التعرف و تذكر العلامة التجارية أثناء التعامل مع خصائص العلامة التجارية أي الارتباطات الذهنية الخاصة بها.

**2. الجودة المدركة:** لقد توصلت العديد من الدراسات الى أن للجودة المدركة علاقة ارتباط ايجابية بالوعي بالعلامة التجارية<sup>2</sup>. أي كلما كانت جودة المنتج و الخدمة عالية، كلما كان مستوى الوعي بالعلامة التجارية عالي، وخاصة فيما يتعلق بجودة خدمة العملاء عبر خدمات ما بعد البيع التي ثبت تأثيرها القوي على الوعي بالعلامة التجارية وفق ما توصلت اليه دراسة (Alireza Amini و آخرون)<sup>3</sup>.

**3. التصميم:** يعتبر التصميم جزء من هوية العلامة التجارية مما يساهم في تشكيل توقعها، بحيث يستخدم التصميم كوسيلة غير لفظية لاتصال العلامة التجارية مع المستهلك، اذ يميز المنتجات عن المنافسين مما يساهم في التعرف عليها. وبالتالي التصميم يخلق الوعي للعلامات التجارية من خلال تقوية التعرف و تذكر العلامات التجارية وهو ما أكدته دراسة (U. R. Orth و K. Malkewitz)<sup>4</sup>.

**4. اسم العلامة التجارية:** يعتبر اسم العلامة التجارية العنصر الاكثر أهمية في تحقيق الوعي بالعلامة التجارية، نظرا لكونه وسيلة لفظية لاتصال العلامة التجارية مع المستهلك و تمييز المنتجات عن المنافسين. وبالتالي اسم العلامة التجارية هو اساس بقاء العلامة التجارية و منتجاتها في ذهن المستهلك و استدعائها عبر التعرف و التذكر عند التعرض لأحد الارتباطات الذهنية الخاصة بها. و عليه يتم تحسين اسم العلامة التجارية من حيث:

<sup>1</sup> - David A. Aaker, Managing Brand Equity, op. cit, p: 16.

<sup>2</sup> - Hsin Kuang Chi, Huery Ren Yeh , Ya Ting Yang , The Impact of Brand Awareness on Consumer Purchase Intention: The Mediating Effect of Perceived Quality and Brand Loyalty, The Journal of International Management Studies, Vol 04, N° 01, 2009, p: 141.

<sup>3</sup> - Alireza Amini, Mahdi Darani, Mino Afshani, Mino Afshani, Effectiveness of Marketing Strategies and Corporate Image on Brand Equity as a Sustainable Competitive Advantage, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol 04, N° 02, Jun 2012, p: 201.

<sup>4</sup> - Ulrich R. Orth, Keven Malkewitz, Packaging design as resource for the construction of brand identity, 3<sup>rd</sup> International Wine Business Research Conference, Montpellier, 6-7-8 July 2006, p: 15.

- الأيحاء و الألفة: توصلت دراسة (K. S. Ang و Y. H. Lee)<sup>1</sup> بان اسم العلامة التجارية الموحى Brand Suggestive Name بمنفعة معينة يسهل تثبيت و تذكر اسم العلامة التجارية بذهن المستهلك، اذ يؤدي الى خلق ارتباطات ذهنية واضحة ومميزة حول العلامة التجارية. في حين أن اسم العلامة التجارية غير الموحى Brand Name Non-Suggestive يؤثر بالإيجاب على تذكر العلامة التجارية في حالة الاسم ذو الكلمة المألوفة Familiar Word. أما للاسم ذو الكلمة غير المألوفة فتستعين العلامات التجارية بشعار Logo من أجل مساعدة المستهلك في التذكر والتعرف على العلامة التجارية.

ونشير الى ان تغيير التموقع الجذري يتطلب تغيير لاسم العلامة التجارية ليتوافق مع الارتباطات الذهنية الجديدة لأن الإبقاء على نفس اسم العلامة الحالية يوحي للمستهلك بارتباطات ذهنية قديمة للعلامة التجارية<sup>2</sup>، مما يؤثر على الوعي بالعلامة التجارية الجديدة.

- اللغة: ان اختيار لغة التسمية مهم في انشاء إدراك معرّبي للعلامة التجارية، وذلك عبر ما يسمى بعملية البناء الإدراكي من الاعلى الى الاسفل Top down rout و من الاسفل الى الأعلى Bottom up rout، فالعملية الأولى تعمل على تسمية علامة تجارية باسم يثير حواس المستهلك و معارفه الموجودة من قبل، في حين أن العملية الثانية فهي تسمية للعلامة التجارية تحاول المؤسسة من خلالها خلق معارف للمستهلك على التسمية.

- النطق Pronunciation: العديد من المؤسسات غيرت من اسم علامتها التجارية ليس من أجل تغيير التموقع، و انما من أجل تدويل العلامة التجارية Brand Internationalisation و تسهيل نطق اسم العلامة التجارية عالميا. بحيث تؤثر سهولة نطق اسم العلامة بالإيجاب على تذكر العلامة التجارية<sup>3</sup>.

- وضوح التهجئة Spelling: يمكن للمستهلك أن يسمع اسم العلامة التجارية من ومضة اشهارية عبر الراديو أو عبر التسويق من الفم الى الأذن، فيتوجه للبحث عنها من خلال الأنترنت، و بالتالي قد لا يجد اسم العلامة التجارية نظرا لعدم وضوح اسمها أو لارتباطها بكلمات أخرى لها نفس التهجئة، مما يؤثر بالسلب على الوعي بالعلامة التجارية. وبالتالي ال تهجئة مهمة في تذكر العلامة التجارية و هو ما أكدته دراسة (D. Lerman و M. Carnevale)<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - Yih Hwai Lee, Kim Soon Ang, Brand name suggestiveness: a Chinese language perspective, Intern journal of Research in Marketing, Vol 20, N° 04, 2003, pp: 333-334.

<sup>2</sup> - Kevin Lane Keller, Susan E. Heckler, Michael J. Houston, The Effects of Brand Name Suggestiveness on Advertising Recall, Journal of Marketing Vol 62, January 1998, p: 56.

<sup>3</sup> - Kalogianni- Iriini Tzimitra & others, op. cit, p: 32.

<sup>4</sup> - David Luna, Marina Carnevale, Dawn Lerman, Does brand spelling influence memory? The case of auditorily presented brand names, Journal of Consumer Psychology, Vol 23, N° 01, 2013, p: 36.

### ب. تكييف سياسة المنتج لاستراتيجية تحسين الصورة الذهنية:

**1. الخصائص، التصميم، و الجودة المدركة:** تعتبر هذه العناصر جزء من هوية العلامة التجارية اذ تعبر عن شخصيتها، فهي احد الارتباطات الذهنية التي يدركها المستهلك لتكوين صورة ذهنية حول العلامة التجارية. بحيث تستخدم العلامة التجارية هذه العناصر كوسيلة تواصل غير لفظية لهويتها، و ذلك لإنشاء ارتباطات ذهنية لدى المستهلك حول العلامة التجارية على أساس مستوى كل من تلك العناصر مقارنة بالمنافسين. وعليه تحسين الخصائص، التصميم، و الجودة المدركة مهم في تحسين الصورة الذهنية للعلامة التجارية.

**2. اسم العلامة التجارية:** لاستراتيجيات اسم العلامة التجارية أهمية بالغة في الصورة الذهنية، حيث أي تعديل على مستوى اسم العلامة التجارية يمكن ان يؤثر على الصورة الذهنية من حيث ما يلي:

- **الغاء كلي للارتباطات الذهنية:** و ذلك نظرا لتغير هوية العلامة التجارية، مما يجعل العلامة التجارية تبحث عن اعادة انشاء للارتباطات الذهنية و الوعي بالعلامة التجارية، اذ يحدث ذلك في حالة تغيير اسم العلامة التجارية الى علامة جديدة.

- **تعزيز الارتباطات الذهنية:** والذي يحدث أثناء ربط اسم العلامة التجارية باسم علامة قوية في السوق تكسبها صورتها الذهنية الجيدة.

- **تجريد أو الغاء الارتباطات الذهنية:** و هو تعديل على مستوى اسم العلامة التجارية يهدف الى تجريد العلامة التجارية من الارتباطات الذهنية السلبية أو الغائها كلها و اعادة بنائها. مثل ما فعلت القناة الرياضية التي غيرت اسم علامة أحد منتجاتها من "الجزيرة الرياضية Al Jazeera Sport" الى "بين سبورتس beIN Sports" من أجل فصل هويتها عن هوية المنتجات الأخرى التي كانت تملكها المؤسسة بنفس اسم العلامة المظلة "Al Jazeera". و كان هذا التصرف نتيجة عدة اسباب أهمها تأثير الصورة الذهنية للقناة السياسية والمواضيع التي تخوض فيها على الصورة الذهنية للقناة الرياضية، لغة اسم العلامة الذي كان بالعربية ما أعاق تقبلها والتوجه نحو العالمية مما لزم تطبيق اسم بلغة عالمية الا وهي الانجليزية.

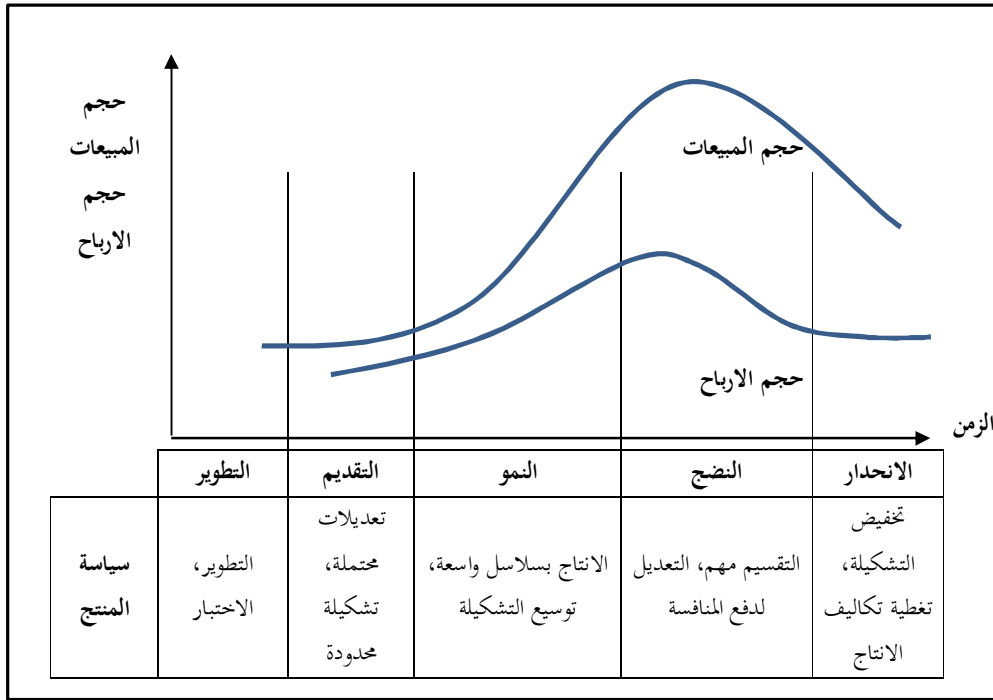
### III-3-1-3. تكييف سياسة المنتج لاستراتيجية تحسين الحصة السوقية:

في اطار تحسين الحصة السوقية للعلامة التجارية عبر دورة حياة العلامة التجارية و التي ترتبط اساسا بدورة حياة منتجاتها، تقوم المؤسسة بتعديل منتجاتها بهدف تطبيق الاستراتيجيات التسويقية لتحسين الحصة السوقية للعلامة التجارية و التي تم التطرق اليها في المبحث الثاني من هذا الفصل.

أ. على مستوى العلامة التجارية: من حيث تحسين الحصة السوقية للعلامة التجارية، نجد بأن طبيعة تعديل المنتج من حيث الخصائص الملموسة و غير الملموسة يتعلق بطبيعة الاستراتيجية المختارة لتحسين الحصة السوقية للعلامة التجارية و اطالة دورة حياتها، فمثلا تطبيق استراتيجية النمو عبر تطوير المنتج وفق نموذج Ansoff، يتطلب تقديم منتجات جديدة تحمل خصائص جديدة.

ب. على مستوى المنتج: على مستوى الحصة السوقية للمنتج، فسياسة المنتج يتم تكييفها وفق المرحلة التي هي عليها مبيعات ذلك المنتج، كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (III-28): سياسات المنتج وفق دورة حياته.



Source: Claude Demeure, op. cit, p: 108.

يتبين من الشكل أعلاه بأن سياسة المنتج غير ثابتة و يتم تعديلها من مرحلة لأخرى حسب دورة حياة المنتج، وذلك بهدف المحافظة على تموقع العلامة التجارية ككل، بحيث كما يتم دخول السوق بتشكيلية منتجات محدودة لتحديد استجابة المستهلكين لها، ثم يتم تعديلها وفق رغبتهم و توسيعها و ذلك من أجل فتح مجال واسع لخيارات المستهلكين مما يسمح برفع معدل النمو، الى غاية مرحلة النضج التي تعمل فيها المؤسسة على تقليص تشكيلتها من المنتجات لانخفاض إيراداتها، ايجاد استخدامات جديدة و رفع معدل استهلاك المنتجات لإطالة دورة حياتها، ثم في المرحلة الأخيرة يتم سحبها من السوق نظرا لتدهور مبيعاتها.



### المطلب الثاني: سياسة السعر

يرى المستهلك السعر كمحدد أساسي للقيمة التي يتحصل عليها، فتطبيق الاستراتيجيات التسويقية لتحسين التموقع التنافسي للعلامة التجارية يتطلب تكييف للسياسات السعرية بما يتوافق مع الاستراتيجية التسويقية و التموقع المرغوب.

### III-2-3-1. تكييف سياسة السعر لاستراتيجية تحسين القيمة المدركة: يعطي السعر لمحة للمستهلك

عن مستوى القيمة التي تقدمها العلامة التجارية اذ يمثل السعر ما يلي:

- أ. يمثل مستوى جودة المنتج<sup>1</sup>.
- ب. يمثل جزء من تكاليف المستهلك.
- ج. يساهم السعر في التأثير النفسي بثبيت الصورة الذهنية و التأثير الاقتصادي بتثبيت القرار الشرائي<sup>2</sup>.

وعليه تدنية تكاليف المستهلك مقارنة بالمنافسين عبر تخفيض السعر هي احدى مداخل تحسين القيمة المدركة للعلامة التجارية. اذ تستند الى التسعير على اساس القيمة المدركة Perceived value pricing والذي يعتبر بديل ثالث لسياسات التسعير الخاصة بقشط السوق و سياسة اختراق السوق<sup>3</sup>. و بهذا يتم تخفيض السعر وفق ثلاثة حالات تنتقل من خلالها العلامة التجارية من مستوى قيمة لآخر كما يلي:

- أ. من سعر اعلى الى نفس السعر مع المنافس.
- ب. من نفس السعر الى سعر أقل من المنافس.
- ج. من سعر أعلى الى سعر أقل من المنافس.

يمكن ان تكون هذا التخفيض مؤقت الى غاية تحقيق الزيادة في المنافع العاطفية و الذاتية للمستهلك و التي مصدرها قيمة الصورة Image value، ومن ثم يتم تسعير تلك المنافع وفق مفهوم التنقيد Monetization<sup>4</sup> أي رفع السعر مما يعكس ادراك أولى لدى المستهلك بأن القيمة عالية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - David A. Aaker, Jacques Lendrevie, op. cit, p: 107.

<sup>2</sup> - Jacques Lendrevie, Denis Lindon, op. cit, p: 271.

<sup>3</sup> -Nagasimha Balakrishna Kanagal, Conceptualization of perceived value pricing in strategic marketing, Journal of Management and Marketing Research, Vol 12, 2013, p: 01.

<sup>4</sup> - Ibid, p: 05.

<sup>5</sup> - Ebru Tumer Kabadayi, Inci Aygun, Cigdem Cipli, the effects of marketing mix strategies on brand equity: mobile mobile phone sector, Journal of global strategic management, Vol 02, 2007, p: 78.

**III-2-3-2. تكيف سياسة السعر لاستراتيجية تحسين المعرفة بالعلامة التجارية:****أ. مساهمة سياسة السعر في تحسين الوعي بالعلامة التجارية:**

يمكن للعلامة التجارية ان تستخدم السعر لجذب انتباه المستهلكين حولها و تحسين الوعي بالعلامة التجارية من خلال التأثير المباشر و غير المباشر، اذ يعود نوع و مستوى التأثير الى مدى حساسية السوق المستهدف الى السعر كما يلي:

- 1. التأثير المباشر:** الحساسية العالية للسعر تتطلب من العلامة التجارية تبني سعر نسبي Relative price منخفض لجذب انتباه المستهلكين للعلامة التجارية و هو ما يؤثر مباشرة على الوعي بالعلامة التجارية.
- 2. التأثير غير المباشر:** ان الحساسية المنخفضة للسعر تتطلب تبني سعر مرتفع و مبرر للدلالة على المستوى العالي للقيمة وبالتالي جذب انتباه المستهلكين حول العلامة التجارية عبر التأثير غير المباشر على الوعي بالعلامة التجارية تتوسطه الصورة الذهنية.

**ب. مساهمة سياسة السعر في تحسين الصورة الذهنية للعلامة التجارية:**

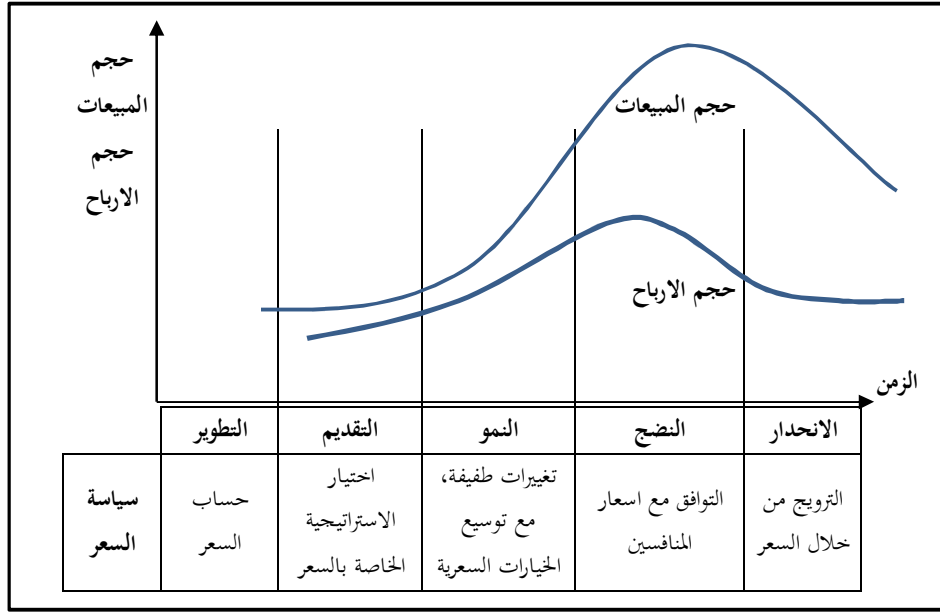
يعتبر السعر جزء من هوية العلامة التجارية وهو ما يكون للمستهلك الصورة الذهنية للعلامة التجارية. وبالتالي يمكن القول بأن السعر يساهم في خلق الصورة الذهنية للعلامة التجارية من خلال مستوى القيمة التي يعكسها لها مقارنة بالمنافسين، بحيث من خلال السعر يمكن أن يدرك المستهلك مستوى المنافع المتوقع الحصول عليها عند شراء واستخدام العلامة التجارية. وهذا ما يتطلب تكيف السعر وفق الصورة الذهنية المرغوب تثبيتها في ذهن المستهلك حول العلامة التجارية و ما تقدمه من قيمة.

**III-2-3-3. تكيف سياسة السعر لاستراتيجية تحسين الحصة السوقية:**

**أ. على مستوى العلامة التجارية:** تختلف السياسة السعرية المتبعة لتحسين الحصة السوقية للعلامة التجارية حسب الاستراتيجية التسويقية المطبقة لهذا الغرض. فمثلا العلامة التجارية التي تتموقع كمتحدي و تختار استراتيجية الهجوم الامامي القائم على السعر وفق نموذج P. Kotler يتطلب تقديم منتجات مشابهة للرائد بأسعار أقل أي التسعير على اساس المنافس.

**ب. على مستوى المنتج:** من حيث تحسين الحصة السوقية على مستوى المنتج التي تؤثر على الحصة السوقية الكلية للعلامة التجارية، يتم تكيف السياسة السعرية وفق دورة حياة المنتج كما يبينه الشكل التالي:

## الشكل رقم (III-29): سياسة السعر حسب دورة حياة المنتج



Source: Claude Demeure, op. cit, p: 108.

نلاحظ من خلال الشكل المبين أعلاه بأن سعر المنتج تزداد أهميته للتمييز من مرحلة لأخرى، فبعد تقديم المنتجات بالسوق و اختيار سياسة سعرية التي تحقق قيمة للمستهلكين، يتم توسيع الخيارات السعرية في مرحلة النمو نظرا لتوسع تشكيلات المنتجات بهذه المرحلة لاستهداف شريحة كبيرة من المستهلكين و تحسين الحصة السوقية. الى أن يتم بلوغ المنتج مرحلة النضج، أين يتم اتخاذ سياسة سعرياً على المنافسين و بما يحقق القيمة للمستهلكين بهدف اطالة دورة حياة المنتجات و تحسين الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين. حيث تعتبر المرحلة التي تفقد المنتجات قيمتها نظراً لشدة المنافسة، تشابه العروض، وفقدان ميزتها التنافسية بسبب تقليد المنافسين لها. ولهذا يصبح السعر المحدد الرئيسي لتمييز و خلق القيمة للمستهلكين في هذه المرحلة.

## المطلب الثالث: سياسة التوزيع

يعتبر التوزيع من بين العناصر المحدد لقيمة العلامة التجارية، كما يستخدم التوزيع لتقديم تلك القيمة الى السوق المستهدف. وبالتالي سياسة التوزيع لها أهمية معتبرة في تطبيق الاستراتيجية التسويقية لتحسين التموقع التنافسي للعلامة التجارية.

## III-3-2-1. تكييف سياسة التوزيع لاستراتيجية تحسين القيمة المدركة: يساهم التوزيع في تحسين

القيمة المدركة عبر ما يلي:

أ. تخفيض التكاليف الاقتصادية و غير الاقتصادية للمستهلك: وتمثل تلك التكاليف في تكلفة الجهد، تكلفة الوقت، و التكلفة الاقتصادية للحصول على منتج العلامة التجارية كالتنقل و البحث<sup>1</sup>، وعليه لتحسين القيمة القيمة المدركة للعلامة التجارية على استراتيجية التوزيع ان تساهم في تخفيض تكاليف المستهلك في الحصول على العلامة التجارية مما يزيد من منافع العلامة التجارية للمستهلك.

و في هذا الإطار أشار (B. Yoo وآخرون)<sup>2</sup> الى أهمية استخدام التوزيع المكثف في تخفيض تكاليف المستهلك، المستهلك، في حين أن دراسة (A. Tanveer و W. Riaz)<sup>3</sup> أبرزت دور استخدام قناة مباشرة للتوزيع و التي تمكن المؤسسة من التحكم في السعر و هو ما يخفض تكلفة المستهلك الاقتصادية. و عليه يمكن القول بأنه لتحسين قيمة العلامة التجارية على المؤسسة تطبيق التوزيع المكثف عبر القنوات المباشرة.

ب. زيادة منافع العلامة التجارية: تساهم سياسة التوزيع في تعظيم منافع العلامة التجارية عبر التأثير على صورتها الذهنية الذي ينشأ من اختلاف اتجاهات المستهلكين نحو العلامات الأصلية والعلامة الموزعة<sup>4</sup>، ونحو البلد المنشأ الأصلي للعلامة التجارية<sup>5</sup>.

### III-2-2-3-2. تكييف سياسة التوزيع لاستراتيجية تحسين المعرفة بالعلامة التجارية:

أ. مساهمة سياسة التوزيع في تحسين الوعي بالعلامة التجارية:

يستخدم التوزيع في اطار تحسين الوعي بالعلامة التجارية كوسيلة اتصالية بالمستهلك، بحيث يساهم التوزيع في الوعي بالعلامة التجارية من خلال التحكم في ما يلي:

1. بناء العلاقات الاجتماعية مع المستهلكين و تشجيع التسويق من الفم الى الأذن: بحيث أكدت دراسة (K. I. Tzimitra و آخرون)<sup>6</sup> و آخرون بأن المراكز التجارية الصغيرة تعتبر الاسلوب الأفضل لتوزيع المنتجات الاستهلاكية والميسرة، اذ أنها تعزز العلاقات الشخصية بين العلامة و المستهلك كما أنها تشجع التسويق من الفم إلى

<sup>1</sup> -Zhilin Yang, Robin T. Peterson, Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The Role of Switching Costs, Psychology & Marketing journal, Vol 21, N° 10, 2004, pp: 802-803.

<sup>2</sup> - Boonghee Yoo, Naveen Donthu, Sungho Lee, An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol 28, N° 02, 2000, p: 199.

<sup>3</sup> - Waheed Riaz, Asif Tanveer, Marketing Mix, Not Branding, Asian Journal of Business and Management Sciences, Vol 01, N° 11, 2012, p: 46.

<sup>4</sup> - Aurore Ingarao, L'influence de la marque et de l'enseigne sur le Prix Attendu d'un Couple Marque-Enseigne Une Une application à l'extension du circuit de distribution, Thèse de doctorat, Sciences de gestion, UNIVERSITÉ FRANÇOIS – RABELAIS DE TOURS, 2009, p: 61.

<sup>5</sup> - Philip Aurier, Fatiha Fort, Effets de la région d'origine, du produit, de la marque et de leurs congruences, sur l'évaluation des consommateurs: application aux produits agroalimentaires, Recherche et Applications en Marketing, Vol 20, N° 04, 2005, p: 29.

<sup>6</sup> - Kalogianni Irini Tzimitra & others, op. cit, p: 33.

الأذن و هو ما يزيد من شهرة العلامة التجارية. اذ توصلت دراسة (P. H. Reingen و J. J. Brown)<sup>1</sup> بأن التسويق التسويق من الفم إلى الأذن تعتبر أكثر فاعلية أثناء تواجد العلاقات الاجتماعية.

**2. القدرة على التحكم في مزيج التجزئة التسويقي:** و الذي يتمثل في تشكيلة المنتجات المعروضة في نقطة البيع، هندسة العرض، تنشيط نقطة البيع، موقع البيع، الاتصالات التسويقية، الأفراد والخدمات، السعر وتنشيط المبيعات<sup>2</sup>.

**3. حجم التوزيع:** حيث أكدت دراسة (E. T. Kabadayi وآخرون)<sup>3</sup> على أهمية استخدام التوزيع المكثف لزيادة الوعي بالعلامة التجارية، و ذلك نتيجة تحسن شهرتها.

**ب. مساهمة سياسة التوزيع في تحسين الصورة الذهنية للعلامة التجارية:** لاستراتيجية التوزيع دور في التأثير على الصورة الذهنية عبر وظيفته الاتصالية، وذلك من خلال:

**1. تقليص طول قنوات التوزيع:** \* حيث كلما تقلصت طول قناة التوزيع بين العلامة التجارية المصنعة والمستهلك النهائي كلما كانت الصورة الذهنية أقوى.

**2. اعتماد قنوات توزيع خاصة بالعلامة التجارية:** أي الاعتماد على نقاط البيع الخاصة بالعلامة التجارية الذي يسمح بالتحكم الجيد في نشاطات الاتصالية وبالتالي تحسين الصورة الذهنية<sup>4</sup>.

### III-3-2-3. تكييف سياسة التوزيع لاستراتيجية تحسين الحصة السوقية:

**أ. على مستوى العلامة التجارية:** يلعب التوزيع دور مهم في زيادة الحصة السوقية للعلامة التجارية، ففي المراحل الأولى من دورة حياة العلامة التجارية، يتم توسيع منافذ التوزيع لإنشاء نطاق للعلامة و تعزيز انتشارها وبالتالي زيادة مبيعات منتجاتها و حصتها السوقية. كما أن اختيار سياسة توزيع تحقق قيمة للمستهلكين من حيث سهولة وانخفاض تكلفة الحصول على منتجاتها تعكس صورة ذهنية مرغوبة للعلامة التجارية، ويزيد من مبيعات العلامة التجارية مما يحسن من حصتها السوقية. وعليه فسياسة التوزيع تتبع الاستراتيجية التسويقية المختارة لتحسين التموّج التنافسي

<sup>1</sup> - Jacqueline Johnson Brown, Peter H. Reingen, Social Ties and Word-of-Mouth Referral Behavior, Journal of Consumer Research, Vol 14, N° 03, 1987, p: 360.

<sup>2</sup> - André Fady, Valérie Renaudin, Dany Vyt, Le Merchandising, 6<sup>ème</sup> édition, Vuibert, paris, France, 2007, pp: 07-08.

<sup>3</sup> - Ebru Tumer Kabadayi & others, op. cit, 2007, p: 79.

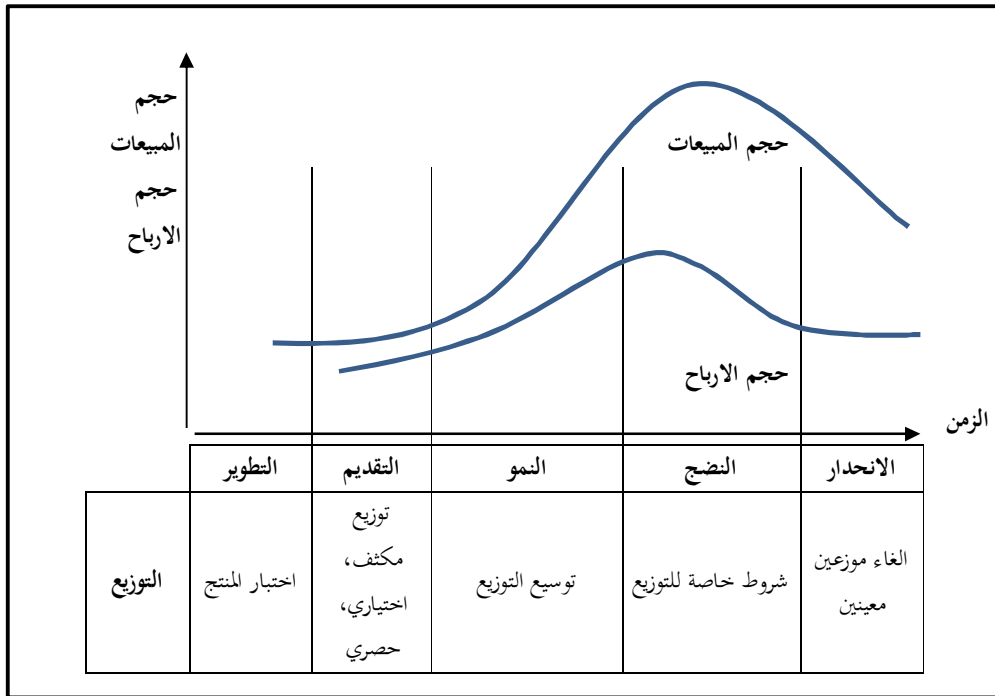
\* - تعتبر تجربة العلامات التجارية اليابانية في بناء الصورة الذهنية بداية الخمسينيات عبر التوزيع أحسن مثال على ذلك، بحيث كانت تعمل على تقليص قناة التوزيع الى أن انشأت مصانع بالدول التي تنشط في اسواقها و تقوم بالتوزيع عبر نقاط بيعها. و ذلك ابتداء من اعتمادها على شركات تجارية دولية للتصدير، ثم قامت بالاعتماد على علامات تجارية أخرى خاصة بموزعين و منتجين محليين بالدول المستقبلية، ثم انشاء نقاط بيع خاصة بالعلامات التجارية اليابانية بالدول المستقبلية لتحسين الصورة الذهنية، ثم أخيرا الانتاج بتلك الدول المستقبلية و التوزيع بها عبر نقاط بيعها الخاصة.

<sup>4</sup> - Philip Kotler, Liam Fahey, Somkid Jatusripitak, op. cit, p: 250.

للعلامة التجارية، فمثلا اتباع استراتيجية هجوم العصابات وفق نموذج P. Kotler يتطلب تكثيف للتوزيع وبالتالي زيادة نقاط البيع.

ب. على مستوى المنتج: نظرا لامتلاك بعض العلامات التجارية عدة منتجات، فإن سياسة التوزيع قد تختلف من منتج لآخر، وفق دورة حياته كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (III-30): سياسة التوزيع وفق دورة حياة المنتج.



Source: Claude Demeure, op. cit, p: 108.

يتم تكثيف سياسة التوزيع وفق وضعية منتج العلامة التجارية كما يبينه الشكل أعلاه، ففي مرحلة التقديم يتم اختيار سياسة التوزيع حسب الطلب المتوقع للمنتج و وفق المنطقة الجغرافية المستهدفة، ثم تقوم المؤسسة بتكثيف التوزيع عند تحقيق استجابة للمنتج لزيادة معدل نمو مبيعاتها و تحسين الحصة السوقية، ثم تقليص منافذ التوزيع في المراحل الأخيرة من دورة حياة المنتج لانخفاض إيراداته.

ونشير بأن الغاء منافذ التوزيع لا يعني الغاء كلي لتلك المنافذ وإنما يقصد به الغاء توزيع المنتجات عبر تلك المنافذ، أي سياسة التوزيع تخص كل منتج على حدى، وهذا سواء من حيث تقليص أو تكثيف التوزيع.

## المطلب الرابع: سياسة الترويج

تعتبر سياسة الترويج أهم عنصر ضمن المزيج التسويقي الذي يهتم بإيصال قيمة العلامة التجارية للمستهلكين وبناء توقعها. و عليه سوف نتطرق في هذا المطلب الى كيفية مساهمة عناصر المزيج الترويجي في تطبيق الاستراتيجية التسويقية لتحسين التوقع التنافسي للعلامة التجارية.

## III-3-4-1. تكييف سياسة الترويج لاستراتيجية تحسين القيمة المدركة:

تهدف الاتصالات التسويقية الى إيصال القيمة المقدمة من العلامة التجارية الى المستهلك، وكذا تحسين القيمة المدركة للعلامة التجارية باستخدام عناصر الاتصال التسويقي. بحيث تساهم الاتصالات التسويقية في تحسين القيمة المدركة للعلامة التجارية عبر تحسين القيمة التي تضيفها اسم العلامة التجارية للمستهلك، هذه القيمة لها دور في تعزيز ثقة المستهلك أثناء اتخاذ القرار الشرائي نظرا لشهرة العلامة التجارية و صورتها الذهنية، حصول المستهلك على المعلومات الكافية عن العلامة التجارية، رضا المستهلك.<sup>1</sup>

وعليه يتم تحسين قيمة اسم العلامة التجارية عبر ما يلي:

أ. خلق استجابة مرغوبة من طرف المستهلك: و ذلك بتطبيق سياسات المزيج التسويقي وفق ما توصلت اليه دراسة (A. Tanveer و W. Riaz)<sup>2</sup>.

ب. خلق المعرفة بالعلامة التجارية **Brand Knowledge**: أكد K. L. Keller<sup>3</sup> متفقا معا P. Kotler<sup>4</sup> بأن الاتصالات التسويقية لها دور حاسم في خلق المعرفة بالعلامة التجارية وهو ما أكدته الدراسة الميدانية لـ Kulachet<sup>5</sup> Mongkol.

و بالتالي يمكن ابراز علاقة الاتصالات التسويقية و العناصر الأخرى من المزيج التسويقي بالقيمة المدركة للعلامة التجارية في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - David A. Aaker, Jacques Lendrevie, op. cit, p: 21.

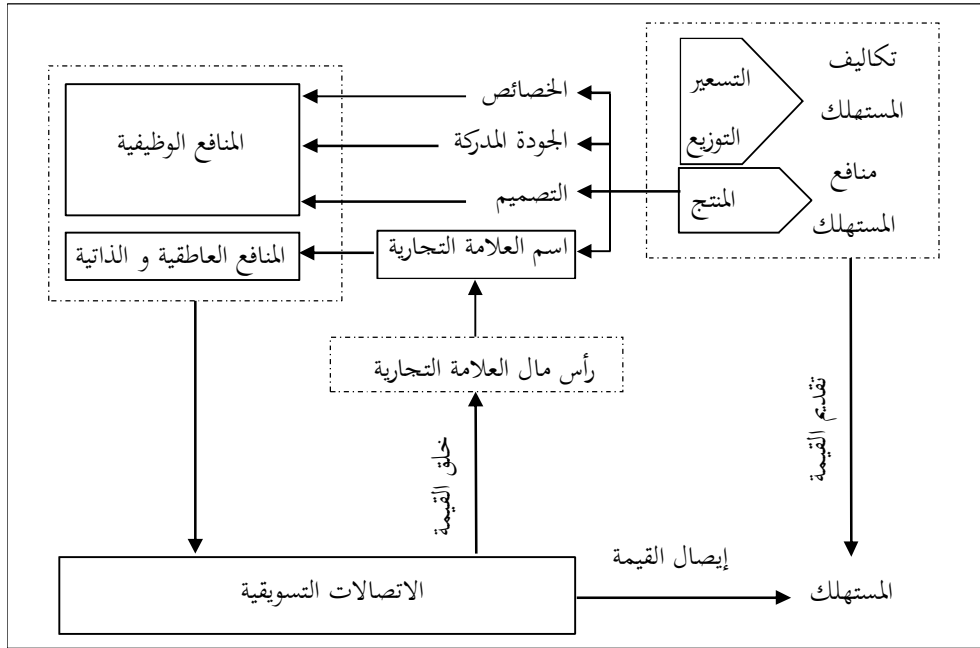
<sup>2</sup> - Waheed Riaz, Asif Tanveer, Marketing Mix, Not Branding, op. cit, p: 51.

<sup>3</sup> - Kevin Lane Keller, Building strong brands in a modern marketing communications Environment, op. cit, p: 151.

<sup>4</sup> - Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, S. David Young, op. cit, p: 204.

<sup>5</sup> - Kulachet Mongkol, Integrated Marketing Communication to Increase Brand Equity: The Case of a Thai Beverage Company, International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol 05, N° 05, October 2014, p: 488.

## الشكل رقم (III-31): العلاقة بين عناصر المزيج التسويقي والقيمة المدركة للعلامة التجارية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على المراجع المستخدمة في التحليل السابق للعلاقة بين عناصر المزيج التسويقي و القيمة المدركة للعلامة التجارية.

يبين الشكل اعلاه العلاقة بين عناصر المزيج التسويقي والقيمة المدركة للعلامة التجارية، إذ يتضح بأن السعر، التوزيع، و المنتج، هي العناصر التي من خلالها يتم تقديم القيمة. في حين أن الاتصالات التسويقية يكمن دورها في بعدين، البعد الأول مهمته إيصال القيمة للمستهلك، أما البعد الثاني مهمته تحسين القيمة لاسم العلامة التجارية عبر تحسين الوعي و الصورة الذهنية للعلامة التجارية مما يحسن من قيمتها المدركة الكلية.

### III-3-4-2. تكييف سياسة الترويج لاستراتيجية تحسين المعرفة بالعلامة التجارية:

يمكن أن تقدم العلامة التجارية قيمة عالية للسوق المستهدف، لكن المستهلك لا يعي بوجود العلامة التجارية، أو قد لا يتذكرها بشكل كافي مما يجعل العلامة التجارية ضعيفة التموقع مقارنة بالمنافسين. و لهذا نستعرض في هذا المحور الى كيفية مساهمة الاتصالات التسويقية في تحسين الوعي و الصورة الذهنية للعلامة التجارية.

أ. الاتصالات التسويقية و الوعي بالعلامة التجارية: لقد تطرق العديد من الباحثين الى تأثير الاتصالات التسويقية على رأس مال العلامة التجارية بصفة عامة، و الوعي بالعلامة التجارية بصفة خاصة. ومن خلال نتائج تلك الدراسات، سوف نستعرض فيما يلي السياسات التي تساهم في تحسين الوعي بالعلامة التجارية:



**1. دور الاعلان:** تطرق مختلف الباحثين الى تبيان الدور الذي يلعبه الاعلان في تحسين الوعي بالعلامة التجارية، بحيث توصلت أغلب الدراسات من بينها دراسة (E. T. Kabadayi وآخرون)<sup>1</sup> على أن الإعلان يعمل على زيادة الوعي بالعلامة التجارية. وعليه يمكن استعراض محددات بناء سياسة إعلانية محسنة للوعي بالعلامة التجارية كما يلي:

- **الاعلان الاعلامي Informational Advertising:** أشارت دراسة (Joost Loef وآخرون)<sup>2</sup> الى أهمية استخدام اسلوب الاعلان الاعلامي في تحقيق الوعي بالعلامة التجارية، اذ يهتم هذا الأسلوب بتقديم المعلومات حول المنتج والعلامة التجارية عبر الرسائل الاعلانية مما يساعد على التذكر والتعرف على العلامة التجارية أثناء التعرض الى أحد خصائص هويتها.

- **ذكر اسم العلامة التجارية في بداية الرسالة الإعلان:** تتضمن الرسالة الإعلانية مجموعة من المعلومات المتعلقة بعرض العلامة التجارية، حيث أكدت (W. E. Baker وآخرون)<sup>3</sup> بأن ذكر المعلن لاسم العلامة التجارية في بداية الإعلان يساعد المستهلك على تذكر اسم العلامة التجارية و ربطها بعناصر الاعلان. مما يساعد المستهلك على تذكر الارتباطات الذهنية و التعرف على العلامة التجارية أثناء التعرض الى أحد خصائص هويتها أو الرغبة في تحقيق حاجة تقع ضمن فئة منتجاتها.

- **الإعلان المقارن Comparison Advertising:** يعتمد الإعلان المقارن على عرض العلامة التجارية عبر الرسالة الإعلانية وتحديد أهم الاختلافات مع أهم العلامة منافسة، حيث توصلت دراسة (C. J. Subhash و C. H. Edwin)<sup>4</sup> بأن الاعلان المقارن للعلامات التجارية هو الاسلوب الناجع في التأثير على تذكر المستهلك للعلامة التجارية.

- **تكثيف و توسيع وسائل الإعلان:** ان وتيرة تكرار الإعلان لها أهمية في ترسيخ العلامة التجارية في ذهن المستهلك، حيث أكدت دراسة (H. S. Jin وآخرون)<sup>5</sup> بأن الأشخاص الذي يتعرضون للإعلان Brand Exposure هم الأكثر تذكر للعلامة التجارية من الأشخاص الذين لم يتعرضون له اثناء الشراء. اما بالنسبة لوسائل الاعلان، فوسائل الاعلان التفاعلية Interactive Advertising الحديثة القائمة على تكنولوجيا المعلومات كالأترنت، اللوحات الاعلانية، الخ، تعتبر أكثر تأثيرا على التذكر و التعرف على العلامة التجارية، نظرا لتواجد مجموعات كبيرة من المستهلكين بها في هذا العصر، مما يسمح بالحصول على انتباههم. ففقدان هذا الاخير له تأثير سلبي على تذكر

<sup>1</sup> - Ebru Tumer Kabadayi & others, op. cit, 2007, p: 75.

<sup>2</sup> - Joost Loef, Gerrit Antonides, W. Fred van Raaij, the Effectiveness of Advertising Matching Purchase Motivation: An Experimental Test, Research Paper, in: ERIM Report Series, recherche in management, 2001, p: 04.

<sup>3</sup> - William E. Prahalad, Heather Honea, A. Cristel Russell, Do Not Wait to Reveal the Brand Name: The Effect of Brand-Name Placement on Television Advertising Effectiveness, Journal of Advertising, Vol 33, N°03, 2004, p: 83.

<sup>4</sup> - C. Jain Subhash, C. Hackleman Edwin, How Effective Is Comparison Advertising for Stimulating Brand Recall?, Journal of Advertising, Vol 07, N° 03, 1978, p: 24.

<sup>5</sup> - Hyun Seung Jin, Jaebeom Suh, D. Todd Donavan, Salient Effects of Publicity in Advertised Brand Recall and Recognition, Journal of Advertising, Vol 37, N° 01, Spring 2008, p: 52.

الاعلان و اسم العلامة التجارية عبر التشويش على الرسالة الإعلانية وهو ما بينته دراسة ( S. J. و B. T. Wu )<sup>1</sup> (Newell).

- **الإعلان الإبداعي:** يعتبر الاعلان الإبداعي من أحدث الأساليب لبناء الوعي للعلامة التجارية عن طريق ما ينتج عنه ما يسمى بالباز ماركيتينغ Buzz Marketing أي ضجة لدى الجمهور في الكلام عن حدث معين. حيث كان أول طرح في هذا النشاط سنة 1984 ل Conrad Levinson الذي اطلق عليه مصطلح الغوريلا ماركيتينغ Guerilla marketing في كتابه (الإعلان الإبداعي). فالإعلان الإبداعي هي استراتيجية مبتكرة تركز على تكتيكات تسويقية غير مألوفة ومنخفضة التكاليف للحصول على نتائج كبيرة<sup>2</sup>. إذ يعتمد هذا الإعلان على الخيال واستخدام طرق مبهجة، و يظهر في أماكن وأوقات لا يتوقعها الناس مما يحدث ضجة عند الجمهور.

وعليه يمكن القول بأن تطبيق استراتيجية تحسين الوعي بالعلامة التجارية يتطلب سياسة إعلانية ابداعية، مكثفة، وعلى نطاق واسع. اذ يتم استخدام أسلوب الإعلان المقارن الهادف الى الإعلام عبر وسائل الاتصال الحديثة، مع ذكر اسم العلامة التجارية في بداية الإعلان.

## 2. تفعيل البيع الشخصي: يؤثر البيع الشخصي على الوعي بالعلامة التجارية من خلال بعدين هما:

- **إظهار القيمة:** إذ يعمل البيع الشخصي على تقديم وإيصال المعلومات الكافية للمستهلك حول المنتج، الخدمة و العلامة التجارية ككل<sup>3</sup>. وهو ما يحسن من الوعي بالعلامة التجارية من خلال التعرف على خصائصها من خلال ما تم إدراكه من البيع الشخصي.

- **خدمة العملاء و بناء العلاقات:** للبيع الشخصي له دور مهم في تحقيق الرضا و الولاء للمستهلك. وذلك من خلال خدمة المستهلكين و بناء العلاقات معهم<sup>4</sup>. و هذا ما يعطي تجارب ايجابية للمستهلك مع العلامة التجارية، مما يساعد على تذكر العلامة التجارية عند الرغبة في الشراء.

3. **تنشيط المبيعات:** تساهم تنشيط المبيعات في تحسين الوعي بالعلامة التجارية عبر الممارسات غير المتعلقة بالتخفيضات السعرية. حيث توصلت دراسة (D. Lindon و J. Lendrevie)<sup>5</sup> الى الدور الايجابي الذي تلعبه المسابقات، سحب اليانصيب، و العينات المجانية في زيادة تسهيل تجريب المستهلك للمنتج أو العلامة التجارية وبالتالي تحسين الوعي بالعلامة التجارية عبر التعرف عليها.

<sup>1</sup> - Bob T. Wu, Stephen J. Newell, The Impact of Noise on Recall of Advertisements, Journal of Marketing Theory and Practice, Vol 11, N° 02, 2003, p: 62.

<sup>2</sup> - Canan Ay, Pinar Aytakin, Sinan Nardali, Guerrilla Marketing Communication Tools and Ethical Problems in Guerilla Advertising, Journal of Economics and Business Administration, Vol 02, N° 03, 2010, p: 281.

<sup>3</sup> - Philip Kotler, Kevin Lane Keller, 14<sup>th</sup> edition, op. cit, p: 554.

<sup>4</sup> - Ibid, p: 562.

<sup>5</sup> - Jacques Lendrevie, Denis Lindon, op. cit, pp: 391.

و في هذا السياق اشار (D. Aaker)<sup>1</sup> الى الحرص على أن تكون تنشيط المبيعات غير السعرية ذات قيمة للمستهلك من جهة، و من جهة أخرى توافق جودتها مع الجودة المدركة لعدم التأثير السلبي على الصورة المدركة للعلامة التجارية.

**4. العلاقات العامة:** تطرق مختلف الباحثين الى الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في خلق و تحسين الوعي بالعلامة التجارية. اذ أوصت دراسة (M. Dhurup و آخرون)<sup>2</sup> على أهمية بناء العلاقات مع المستهلك لتحسين الوعي بالعلامة التجارية.

و في هذا الاطار نشير بأنه ظهر مفهوم حديث للعلاقات العامة يقوم على العلاقات العامة الرقمية Digital Public Relations<sup>3</sup>، والتي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات كالإنترنت، الهواتف النقالة، الخ. إذ أثبتت دراسة Chiara Valentini<sup>4</sup> بأن هذه الوسائل الرقمية فعالة لممارسة العلاقات العامة.

وعليه تتمثل ممارسات العلاقات العامة التي تساهم في تحسين الوعي بالعلامة التجارية في ما يلي:

- **المسؤولية الاجتماعية:** تعمل المسؤولية الاجتماعية على تعزيز ثقة المستهلك في العلامة التجارية مما يسهل بناء العلاقات مع المستهلك. حيث تطبق المسؤولية الاجتماعية كوسيلة لبناء العلاقات الاجتماعية مع المستهلكين<sup>5</sup>، و كذلك لتعزيز ظهور العلامة التجارية من خلال ممارستها للمسؤولية الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، والخيرية<sup>6</sup>.

- **الرعاية:** تؤثر الرعاية بالإيجاب على الوعي بالعلامة التجارية من خلال تحسين الظهور للعلامة التجارية، وهو ما أكدته دراسة (E. T. Kabadayi و آخرون)<sup>7</sup> و دراسة (W. L. Hsieh و M. J. Huang)<sup>8</sup>. إذ أشار D.Aaker<sup>9</sup> الى دور الرعاية في خلق شهرة للعلامة التجارية باعتبار ان الشهرة هي من مخرجات الوعي بالعلامة التجارية. هذا الدور الذي تلعبه الرعاية يصبح قوي في حالة امتلاك المستهلك معرفة قاعدية بالعلامة التجارية والتي تركز اساسا على تجاربه الاولية معها، و هو ما أثبتته دراسة (B. H. Schmitt و L. Zarantonello)<sup>10</sup>.

<sup>1</sup> - David A. Aaker, Jacques Lendrevie, op. cit, pp: 178-179.

<sup>2</sup> - M.Dhurup, C. Mafini, T. Dumasi, The impact of packaging, price and brand awareness on brand loyalty: Evidence from the paint retailing industry, Acta Commercii, Vol 14, N° 01, 2014, p: 01.

<sup>3</sup> - Dejan Vercic, Ana Tkalac Vercic, Krishnamurthy Sriramesh, Looking for digital in public relations, Public Relations Review , Vol 41, N°: 02, 2015, p: 142.

<sup>4</sup> - Chiara Valentini, Is using social media "good" for the public relationsprofession? A critical reflection, Public Relations Review, Vol 41, N°: 02, 2015, p: 175.

<sup>5</sup> - S. M. M. Raza Naqvi & others, Impact of Corporate Social responsibility on Brand image in Different FMCGs of Pakistan, Interdisciplinary journal of contemporary research in business, Vol 05, N° 01, 2013, p: 90.

<sup>6</sup> - O.C. Ferrell, Michael D. Hartline, Marketing Strategy, 5<sup>th</sup> édition, Cengage Learning, USA, 2011, p: 63.

<sup>7</sup> - Ebru Tumer Kabadayi & others, op. cit, p: 78.

<sup>8</sup> - Wei-Lin Hsieh, Mei-Jen Huang, Marketing strategies for building the brand image of table tennis paddles, The 13<sup>th</sup> ITTF Sports Science Congress May 11-12, 2013, Paris, France, p: 30.

<sup>9</sup> - David A. Aaker, Jacques Lendrevie, op. cit, p: 87.

<sup>10</sup> - Lia Zarantonello, Bernd H. Schmitt, The impact of event marketing on brand equity: the mediating roles of brand experience and brand attitude, International Journal of Advertising, Vol 32, N° 02, 2013, p: 25.

- وسائل التواصل الاجتماعي: والتي لها دور في تحسين الوعي بالعلامة التجارية عبر المساهمة في ظهور العلامة التجارية Brand Exposure، ارتباط المستهلك Customer Engagement، والتسويق من الفم الى الأذن الإلكتروني Electronic-Word-Of-Mouth مما يحقق الوعي بالعلامة التجارية وهو ما أكدت دراسة (S. Shojaee و A. Bin Azman)<sup>1</sup>.

- التسويق من الفم الى الأذن: سواء كان التسويق من الفم الى الأذن تقليدي أم الكتروني، فإن مساهمته لا تقل أهمية في تحقيق الوعي بالعلامة التجارية. فالمستهلك يؤمن برسائل المستهلكين الآخرين أكثر مما يؤمن بالرسائل من العلامة التجارية نفسها<sup>2</sup>، وهذا نظرا للثقة العالية في الرسائل المسوقة في هذا النوع من التسويق<sup>3</sup>، و التي غالبا ما تكون المبنية على شفافية المعلومات، كثافة المناقشات الإلكترونية، و التجارب السابقة للمستهلكين.

فما توصلت اليه دراسة (M. Rezvani و آخرون)<sup>4</sup> هو أن التسويق من الفم الى الأذن يؤثر بالإيجاب على الوعي بالعلامة التجارية وفق حجم التسويق من الفم الى الأذن Volume، مستوى التوافق بين المعلومات المسوقة Valence، و مصدر المعلومات Source type. أي أن الحجم العالي للتسويق من الفم الى الأذن، والتوافق العالي، والمصدر الموثوق للمعلومات المسوقة من الفم الى الأذن يحسن من الوعي بالعلامة التجارية.

### ب. الاتصالات التسويقية و الصورة الذهنية للعلامة التجارية:

ان تحسين الصورة الذهنية المدركة للعلامة التجارية يتطلب خلق ادراك ايجابي للارتباطات ذهنية حول العلامة التجارية وتحسينها، و ذلك من خلال توجيه الاتصالات التسويقية الى جميع ابعاد الصورة الذهنية للعلامة التجارية.

**1. الإعلان:** توصلت دراسة (A. Amini و آخرون)<sup>5</sup> بأن الاعلان هو النشاط التسويقي الأكثر تأثيرا من بين المزيج التسويقي على الصورة الذهنية. و ذلك لأن الاعلان يعتبر إشارة خارجية لمستوى الجودة المدركة للعلامة التجارية<sup>6</sup> اي يمكن للمستهلك من تقدير المنافع الوظيفية للعلامة التجارية، و كذلك يساهم في إظهار التمييز بين منتجات العلامات التجارية<sup>7</sup> و ذلك عبر تبيان الخصائص المميزة و القيمة المضافة لكل منها.

<sup>1</sup> - Somayeh Shojaee, Azreen bin Azman, An Evaluation of Factors Affecting Brand Awareness in the Context of Social Media in Malaysia, Asian Social Science; Vol 09, N° 17, 2013, p: 77.

<sup>2</sup> - Ibid, pp: 72-73.

<sup>3</sup> - Barbara Bickart, Robert M. Schindler, Internet forums as influential sources of consumer information. Journal of Interactive, Vol 15, N° 3, 2001, p: 32.

<sup>4</sup> - Mehran Rezvani, Hamid Khodadad Hosseini, Mohammad Mehdi Samadzadeh, Investigating the Role of Word of Mouth on Consumer Based Brand Equity Creation in Iran's Cell-Phone Market, Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology, N° 08, 2012, pp: 11-12.

<sup>5</sup> - Alireza Amini & others, op. cit, p: 201.

<sup>6</sup> - Ebru Tumer Kabadayi & others, op. cit, p: 75.

<sup>7</sup> - محمود جاسم صميدعي، مرجع سبق ذكره، ص: 262.

وعليه تؤخذ الاعتبارات التالية لتحديد سياسة اعلانية فعالة في تحسين الصورة الذهنية للعلامة التجارية:

- **الاعلان التحويلي Transformational Advertising:** و الذي يهتم بالتأثير على احساس المستهلكين وتحويل ادراكاتهم السلبية الى ادراكات ايجابية، وذلك عبر ربط خاصية يحملها المنتج او الخدمة بالعلامة التجارية لتثبيتها في ذهن المستهلك. فحسب D. Aaker<sup>1</sup> فإن نجاح هذا الأسلوب الإعلاني يتطلب تكرار الاعلان بنفس الرسالة الاعلانية.

- **استخدام الشخصيات:** ان استخدام الشخصيات يساهم في تكوين و نقل الصورة الذهنية للشخصية المستخدمة الى العلامة التجارية، مما يعزز الثقة، السمعة، و الصورة الذهنية المدركة لدى المستهلك و هو ما أكده ( W. M. J. Huang و L. Hsieh)<sup>2</sup>. حيث تتمثل تلك الشخصيات في الشخصيات التي تنتمي للعلامة التجارية كالمدرء، الشخصيات الخارجية كالمشاهير والرياضيين، و الشخصيات المعروفة ذوي الكفاءة كالحبراء<sup>3</sup>.

**2. البيع الشخصي:** تعكس القوة البيعية هوية العلامة التجارية، بحيث رجال البيع الشخصي هم بمثابة جزء من صورة العلامة التجارية<sup>4</sup>، وفي هذا الاطار يكون المستهلك صورة ذهنية حول ما يدركه من ما يلي:

- خدمات رجال البيع الشخصي و قدرتهم على الاستجابة لحاجياتهم.
- المظهر الخارجي لرجال البيع الشخصي.
- العلاقات مع رجال البيع الشخصي.
- قصة العلامة التجارية Brand story المقدمة من رجل البيع الشخصي، حيث تتعلق تلك القصة بكل المعلومات المتعلقة بهوية العلامة التجارية.

**3. تنشيط المبيعات:** يشير معظم الباحثين الى أن استخدام تنشيط المبيعات بأسلوب بعيد عن التخفيضات السعرية (أي ما لا يتعلق بالسعر) يمكن أن يعطي نتائج ايجابية على الصورة الذهنية. فتشيط المبيعات السعري يخلق حساسية نحو السعر<sup>5</sup>، إضافة الى تأثيره السليبي على الصورة الذهنية بسبب الادراك المنخفض لجودة العلامة التجارية<sup>6</sup>. وعلية تنشيط المبيعات غير السعري هو الأسلوب الفعال الذي يحافظ على الصورة الذهنية، ويسمح ببناء الارتباطات الذهنية عبر تجريب المستهلك للمنتج و العلامة التجارية.

<sup>1</sup> - David A. Aaker, Jacques Lendrevie, op. cit, p: 174.

<sup>2</sup> - Wei-Lin Hsieh, Mei-Jen Huang, op. cit, p: 30.

<sup>3</sup> - Géraldine Michel, Management transversal de la marque: Une exploration au coeur des marques, Dunod, France, 2013, p: 123.

<sup>4</sup> - Ibid, p: 129.

<sup>5</sup> - Carl F Mela, Sunil Gupta, Donald R Lehmann, The long-term impact of promotion and advertising on consumer brand choice, Journal of Marketing Research, Vol 34, N° 02, 1997, p: 258.

<sup>6</sup> - Ebru Tumer Kabadayi & others, op. cit, p: 78.

**4. العلاقات العامة:** تعتبر العلاقات العامة أسلوب فعال لتحسين الصورة الذهنية، لا سيما أثناء معالجة الأزمات التسويقية<sup>1</sup>. اذ يتمتع بالموثوقية العالية والتكلفة المنخفضة<sup>2</sup>، و يعمل على تعزيز الثقة والعلاقات مع المستهلكين مما ينعكس على سمعة وصورة العلامة التجارية إيجابيا. بحيث يتم ممارسة العلاقات العامة لتحسين الصورة الذهنية للعلامة التجارية عبر ما يلي:

- **المسؤولية الاجتماعية:** ان تحل العلامة التجارية بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه البعد البيئي، الاجتماعي، والاقتصادي يساهم في بناء اتجاهات ايجابية للمستهلك حول العلامة التجارية. وذلك عبر خلق و المحافظة على سمعة ايجابية للعلامة التجارية<sup>3</sup>، و تحسين مصداقية العلامة التجارية<sup>4</sup>. فما اثبتته دراسة (A. Sudhir و K. Magnet)<sup>5</sup> هو ان المسؤولية الاجتماعية تعتبر كأسلوب لبناء صورة ايجابية للعلامة التجارية وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة (R. Naqvi و آخرون)<sup>6</sup> و دراسة (R. Zaman و M. Arslan)<sup>7</sup> و كذا دراسة (K. Singh و آخرون)<sup>8</sup>.

- **الرعاية:** تعمل الرعاية على نقل الصورة الذهنية للحدث الذي يتم رعايته الى العلامة التجارية، حيث توصلت دراسة (E. T. Kabadayi و آخرون)<sup>9</sup> و دراسة (M. J. Huang و W. L. Hsieh)<sup>10</sup> بأن الرعاية تؤثر بالإيجاب على الصورة الذهنية للعلامة التجارية، وذلك من خلال تحسين سمعتها و كذا مصداقيتها. وعليه فإن اختيار الحدث الذي ترعاها العلامة التجارية على أساس العلاقة بين العلامة التجارية والرعاية والحدث المرعى من طرفها، و التي لا بد أن تؤدي الى تأثير ايجابي على ادراكات زائري الحدث المرعى (المستهلكين المستهدفين).

- **وسائل التواصل الاجتماعي:** نظرا لتعامل وسائل التواصل الاجتماعي مع عدد كبير من المستهلكين، فإنه يمكن القول بأن تأثير وسائل التواصل الاجتماعي على صورة العلامة التجارية يمكن أن يكون عبر اتجاهين:

\* **اتجاه ايجابي:** و الذي يعطي صورة ايجابية للعلامة التجارية، اذ يحدث أثناء تبادل المستهلكين للآراء وتجاربهم الايجابية حول العلامة التجارية.

<sup>1</sup> - فاتح مجاهدي، سليمة مخلوف، العلاقات العامة اداة لتصحيح الصورة الذهنية للمؤسسة-دراسة حالة شركة اوراسكوم جازي، الملتقى العلمي الدولي حول "ادوات التسيير الحديثة في منظمات الاعمال و دورها في الوقاية من الازمات-دراسة بعض التجارب، يومي 04-05 ماي 2015، جامعة البليدة 2، الجزائر، ص: 212.

<sup>2</sup> - David A. Aaker, Jacques Lendrevie, op. cit, p: 181.

<sup>3</sup> - Cynthia E. Clark, Differences Between Public Relations and Corporate Social Responsibility: An Analysis, Public Relations Review, Vol 26, N° 03, 2000, p: 373.

<sup>4</sup> - Karpal Singh Dara Singh, Aminul Islam, Ku Halim Ku Ariffin, The Relationship between Corporate Social Responsibility and Brand Image, A Review, Advances in Environmental Biology, Vol 08, N° 09, 2014, p: 433.

<sup>5</sup> - Kaur Maneeet, Agrawal Sudhir, Corporate Social Responsibility – a tool to create a positive brand image, ASBBS ASBBS Annual Conference, Las Vegas, Vol 18, N° 01, 2011, p: 686.

<sup>6</sup> - S. M. M. Raza Naqvi & others, op. cit, pp: 90-91.

<sup>7</sup> - Muhammad Arslan, Rashid Zaman, Impact of Corporate Social Responsibility on Brand Image: A Study on Telecom Brands, Developing Country Studies, Vol 04, N° 21, 2014, p: 84.

<sup>8</sup> -Karpal Singh Dara Singh & others, op. cit, p: 433.

<sup>9</sup> - Ebru Tumer Kabadayi & others, op. cit, p: 78.

<sup>10</sup> - Wei-Lin Hsieh, Mei-Jen Huang, op. cit, p: 30.

\* اتجاه سلبي: و سببه الاتجاهات السلبية للمستهلكين غير الراضين عن العلامة التجارية، مما يؤثر بالسلب على صورة العلامة التجارية.

وفي هذا الاطار توصلت دراسة (Gisele de Campos Ribeiro)<sup>1</sup> الى ما يلي:

\* المستهلك اذا حدث عطب لمنتجه، يمكنه ان يتوجه مباشرة الى الانترنت للتعبير عن عدم رضاه اتجاه العلامة التجارية دون ان يجري حتى طلب من العلامة التجارية لصيانة المنتج.

\* على العلامة التجارية أن تطلب الاعتذار من المستهلكين غير الراضين مع الاستجابة لهم و تصليح الاعطاب، وهذا من اجل خفض وتوقيف تعبيراتهم السلبية اتجاه العلامة التجارية على الانترنت.

\* تزيد مساهمات المستهلكين السلبية اتجاه العلامة التجارية على الانترنت كلما زادت مدة عدم تفاعل العلامة التجارية مع المستهلكين غير الراضين.

و عليه لتخفيض التأثير السلبي لوسائل التواصل الاجتماعي على صورة العلامة التجارية، لا بد على العلامة التجارية أن تتعامل مع الاتجاهات السلبية للمستهلكين غير الراضين على وسائل التواصل الاجتماعي للحفاظ على الصورة الذهنية من جهة و زيادة الاتجاهات الايجابية لتحسين الصورة الذهنية من جهة أخرى.

- التسويق من الفم الى الأذن: وفق ما تم التطرق اليه سابقا، فإن التسويق من الفم الى الأذن يعتبر مصدر أساسي للمعلومات بالنسبة للمستهلك، بحيث يمكن القول بأن هذا التأثير يسلك نفس سلوك تأثير وسائل التواصل الاجتماعي على الصورة الذهنية للعلامة التجارية، أي عبارة أخرى فإنه يمكن أن يكون اتجاه التأثير ايجابي كما يمكن أن يكون سلبي على الصورة الذهنية للعلامة التجارية، اذ يعود ذلك الى طبيعة ادراك المستهلكين للارتباطات الذهنية حول العلامة التجارية ومدى رضاهم عند تجاربهم وتعاملاتهم السابقة معها.

### III-3-4-3. تكييف سياسة الترويج لاستراتيجية تحسين الحصة السوقية:

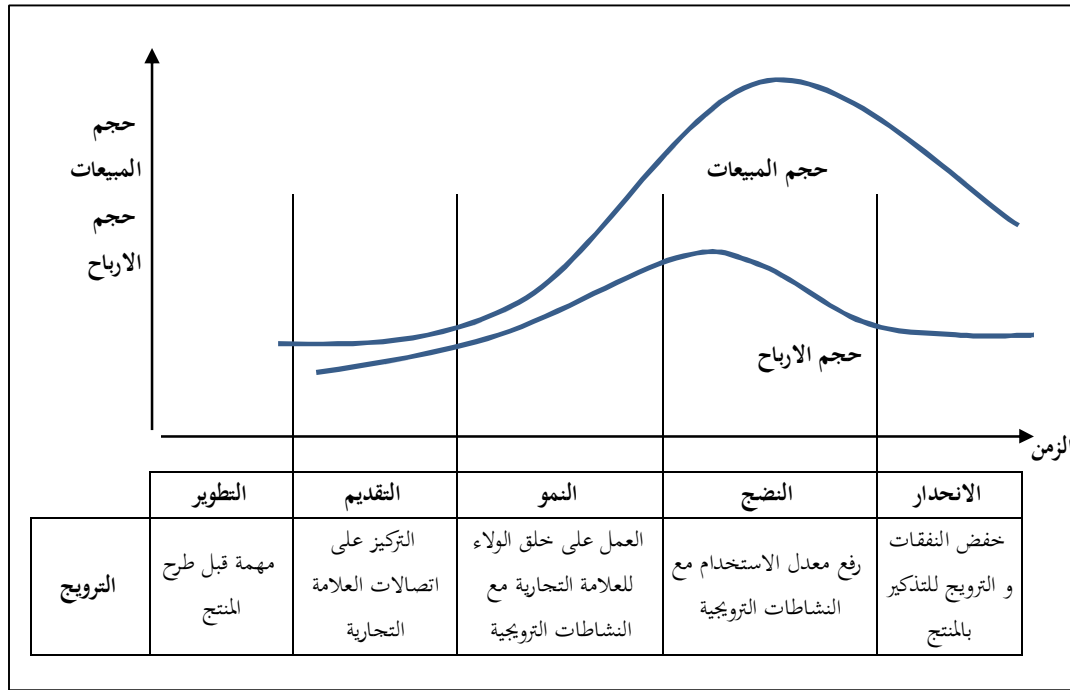
أ. على مستوى العلامة التجارية: للعناصر الترويجية دور مهم في تطبيق الاستراتيجيات التسويقية لتحسين التوقع التنافسي للعلامة التجارية من حيث الحصة السوقية، بحيث تستخدم المؤسسة الاتصالات التسويقية سواء لإيصال قيمة العلامة التجارية الى المستهلكين المستهدفين لدفعهم على الشراء و بالتالي تنمية المبيعات، أو لتحسين توقع العلامة التجارية من المنظور المعرفي بما (الوعي والصورة الذهنية) وهو ما ينتج عنه استجابة ايجابية لدى مستهلكيها تنعكس على حجم مبيعاتها.

<sup>1</sup> - Gisele de campos Ribeiro, La vengeance du consommateur insatisfait sur Internet et l'effet sur les attitudes des autres consommateurs, Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine, France, 2013, pp: 390-393.

وعليه فاستخدام سياسة اتصالية محددة لتحسين الحصة السوقية على مستوى العلامة التجارية ككل يرتبط بهدف العملية الاتصالية على مستوى الاستراتيجية التسويقية. فمثلا تطبيق استراتيجية زيادة الاستهلاك للعلامة التجارية وفق نموذج D. Aaker يتم من خلال تحفيز تذكر العلامة التجارية وتشجيع شرائها، مما يتطلب اساسا تكثيف الاعلانات المكررة، و تنشيط المبيعات غير السعري.

ب. على مستوى المنتج: تختلف سياسة الترويج المطبقة لتحسين الحصة السوقية على مستوى المنتجات وفق دورة حياة المنتج كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (III-32): سياسة الترويج وفق دورة حياة المنتج.



Source: Claude Demeure, op. cit, p: 108.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه بأن سياسة الترويج يتم اتخاذها حتى قبل تقديم المنتج للإعلام بالمنتج الجديد، بحيث يتم التركيز في المراحل الأولى لدورة حياة المنتج على تعزيز الاتصالات المتعلقة بالعلامة التجارية و التي تدفع المستهلك بتكوين ادراك ذهني ايجابي للعلامة التجارية و التعلق بها (والتي تم التطرق اليها في المحاور السابقة)، وبالتالي خلق استجابة المستهلكين لمنتجاتها مما يحقق نمو الحصة السوقية للمنتجات. أما في مرحلة النضج، تزداد الحاجة الى تنشيط المبيعات و الاعلانات التذكيرية لتحفيز استخدام المنتجات نظرا لثبات حصتها السوقية، وفي المرحلة الأخيرة يتم تخفيض الاستثمارات الترويجية للمنتج و الاكتفاء بالاتصالات التذكيرية فقط.



وعليه، يتضح بأن الاتصالات الترويجية الخاصة بالمنتجات ترتبط باتصالات العلامة التجارية في المراحل الأولى لدورة حياتها، مما يؤكد أهمية تحسين التموقع التنافسي الذهني (الوعي و الصورة الذهنية للعلامة التجارية) و معالجة الفجوات الحاصلة به قبل تحسين التموقع من حيث الحصة السوقية للعلامة التجارية و المنتجات.

#### الخلاصة:

نستخلص من هذا الفصل بأن اختيار استراتيجية التموقع يتم على اساس الفرص المتاحة في السوق، و التي يتم الكشف عنها عبر تقسيم و استهداف السوق. و في هذا الإطار تلجأ المؤسسة الى تقييم الفرص التسويقية وموقع العلامة التجارية مقارنة بالمنافسين من جهة، و تحديد فجوات التموقع التنافسي الحالي للعلامة التجارية لاختيار استراتيجية تسويقية جديدة للتموقع.

وفي اطار استراتيجية تحسين التموقع التنافسي للعلامة التجارية، تتعدد خيارات الاستراتيجيات التسويقية المطبقة لهذا الغرض، و ذلك من منظور المعرفة بالعلامة التجارية، القيمة المدركة، والحصة السوقية. ولتنفيذ تلك الاستراتيجيات، يتم صياغة مزيج تسويقي يتوافق مع التموقع المرغوب تحقيقه بالسوق المستهدف.

## الفصل الرابع

تحليل الصناعة الإلكترونية و الاستراتيجية التسويقية

**ENIE** للعلامة التجارية

## تمهيد:

يغطي قطاع الصناعة الإلكترونية بالجزائر بمكانة و أولوية في الاقتصاد الوطني، حيث يمثل قطاع استراتيجي تبني على اساسه الحكومة الجزائرية مختلف سياسات التنمية الاقتصادية، اذ تحاول الحكومة الجزائرية توفير بيئة استثمارية عامة و خاصة ملائمة لجذب الاستثمارات الى هذه الصناعة.

و نظرا لانفتاح الأسواق على المستوى المحلي فإن سوق الإلكترونيات بالجزائر يعرف تواجد عدة علامات تجارية-ماركات - أجنبية قوية و عالمية تتنافس فيما بينها وبين العلامات التجارية الجزائرية بهدف السيطرة على السوق المحلي و اشباع حاجات المستهلك الجزائري. و تعتبر المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE احدى تلك المؤسسات الجزائرية التي تواجه هذه المنافسة محليا من أجل البقاء بسوق الإلكترونيات في الجزائر.

و نظرا لتدهور التوقع التنافسي للعلامة التجارية ENIE مقارنة لما كانت عليه سابقا تم اختيارها كحالة نهدف من خلال دراستنا الحالية الى تحسين توقعها التنافسي عبر تطبيق الاستراتيجيات التسويقية. و في سبيل تحقيق هذا الهدف، خصص هذا الفصل لتناول ما يلي:

**المبحث الأول: طبيعة قطاع الصناعة الإلكترونية بالجزائر.**

**المبحث الثاني: لمحة حول المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE.**

**المبحث الثالث: طبيعة التوجه الاستراتيجي التسويقي لعلامة ENIE.**

## المبحث الأول: طبيعة قطاع الصناعة الإلكترونية بالجزائر.

يعتبر قطاع الصناعة الإلكترونية بالجزائر من القطاعات ذات المكانة الهامة في الاقتصاد الوطني، إذ تعتمد عليه الحكومة الجزائرية و تعتبره قطاع استراتيجي للتنمية خارج قطاع المحروقات، حيث ينعكس هذا الاهتمام جليا في برامج تطوير هذا القطاع عبر السياسات الاقتصادية. هذا الدعم الذي يحظى به قطاع الصناعة الإلكترونية بالجزائر ما هو الا نتيجة توفر المقومات الأساسية التي تقوم عليها هذا الصناعة عن باقي الصناعات، وهو ما سيتم التطرق اليه في محاور هذا المبحث.

## المطلب الأول: طبيعة المناخ العام للاستثمار بالجزائر.

يعتبر المناخ العام للاستثمار بأي دولة مهم لقيام الصناعات و نجاحها، و نظرا لانفتاح الأسواق و توجه الجزائر الى اقتصاد السوق، أصبح المناخ العام للاستثمار بالجزائر يعرف تحول نحو توفير متطلبات المشاريع الاستثمارية، وذلك الى جانب محاولة استغلال الموارد المتاحة وطنيا.

**IV-1-1-1. البعد السياسي:** تشهد الجزائر حاليا استقرار من حيث الوضع الأمني و السياسي في ظل الأزمة السياسية و التحولات الديمقراطية التي عاشتها ولا تزال تعيشها بعض الدول المجاورة لها. إذ تعتمد على نظام التعددية الحزبية الذي كرس بالدستور سنة 1989، و نظام الغرفتين المعتمد بداية من نوفمبر سنة 1996 و هما المجلس الشعبي الوطني (أول غرفة للبرلمان الجزائري) و مجلس الأمة (ثاني غرفة للبرلمان)<sup>1</sup>.

**IV-1-1-2. البعد الاقتصادي:** نجد من حيث الموارد بأن الجزائر تمتلك امكانات قطاعية مهمة من الموارد الطبيعية، الموارد الطاقوية (المحروقات، الطاقات المتجددة، الموارد المنجمية، الموارد المائية و الزراعية)، و البنية التحتية.<sup>2</sup> أما من حيث الصناعة و وضع التجارة الخارجية فإن الاقتصاد الجزائري يركز على قطاع المحروقات كمصدر أساسي للإيرادات باعتباره قطاع يمثل نسبة قدرها 97% من إجمالي الصادرات، و من جهة أخرى نجد بأن المعدات الصناعية تتصدر القطاعات المستوردة بنسبة 36.2% من إجمالي حجم الواردات<sup>3</sup>، إذ تساهم الصناعات خارج قطاع المحروقات في الناتج المحلي الإجمالي بنسبة لا تتعدى 5.78% يمثلها 70% من الخواص و الباقي تمثله المؤسسات العمومية<sup>4</sup>. مما يدل على ضعف الانتاج الوطني لهذه الصناعات من رغم أهميتها في تحقيق تنمية مستدامة لاقتصادات الدول.

## IV-1-1-3. البعد الاجتماعي: أهم ما يميز البعد الاجتماعي للجزائر هو ما يلي:

<sup>1</sup> - <http://www.andi.dz/index.php/ar/vivre-en-algerie/>, date de consultation: 21-12-2015.

<sup>2</sup> - Ibid.

<sup>3</sup> - Office National des Statistiques, Evolution des échanges extérieure de marchandises de 2003 A 2013, Statistiques Economiques, N° 79, Novembre 2014, p: 11.

<sup>4</sup> -KPMG, Guide investir en Algérie, Algérie, 2015, p: 23

أ. الطابع المهري لديمغرافية المجتمع الجزائري و الذي ساهم في تعزيز توفر القوى العاملة بالسوق الجزائري.

ب. قطاع التعليم بالجزائر يعرف نمو في نسبة الالتحاق الإجمالي بمختلف المراحل التعليمية<sup>1</sup>.

ج. المجتمع الجزائري مجتمع اسلامي محض يستخدم اللغة العربية كلغة الأم الرسمية تليها الفرنسية ثم الانجليزية.

**IV-1-1-4. البعد التكنولوجي:** فمن حيث تكنولوجيا المعلومات و الاتصال فإنه تعرف الجزائر تزايد في عدد المشتركين في الهاتف النقال و الأنترنت، يقابله انخفاض في الاشتراك بالهاتف الثابت<sup>2</sup>. أما من حيث الابتكارات فقد تم تسجيل 118 براءة اختراع\* بالجزائر سنة 2013 وفق تقرير البنك الدولي<sup>3</sup>.

**IV-1-1-5. البعد الإيكولوجي:** تعمل الحكومة الجزائرية على المحافظة على طبيعة الكيان الإيكولوجي و مساندة التنمية المستدامة التي تستند الى استخدام الموارد دون المساس بقدره الأجيال القادمة على استخدامها وذلك على شكل قوانين ومعايير تتعلق بحماية البيئة من جهة، و من جهة أخرى دعم و تمويل المشاريع البيئية<sup>4</sup>.

**IV-1-1-6. البعد القانوني:** تنتهج الجزائر سياسات استثمارية متعددة في ظل الإصلاحات الاقتصادية التي تهدف إلى التنمية الاقتصادية وتنويع المداخيل. فالقوانين التشريعية الاستثمارية التي تعاقبت منذ قانون الاستثمار 1963 (قانون رقم 277/65 الصادر بتاريخ 1963/07/26) جاءت في اطار تشجيع و ترقية الاستثمار و التي تتعلق بالاستثمارات العادية لإنتاج السلع والخدمات في الانشطة غير المستثناة، و النظام الاستثنائي الذي يتعلق بالاستثمارات المنجزة في المناطق النائية والاستثمارات ذات أهمية بالنسبة للاقتصاد الوطني، أي تلك التي تقع ضمن النشاطات ذات الأولوية المحددة في قانون المالية لسنة 2015 المعدل و المتمم للأمر رقم 01-03 الموافق ل 20 أوت 2001 (صناعة الحديد والتعدين، اللدائن الهيدروليكية، الكهربائية والكهرو منزلية، الكيمياء الصناعية، الميكانيك وقطاع السيارات، الصيدلانية، صناعة الطائرات، بناء السفن وإصلاحها، التكنولوجيا المتقدمة، صناعة الأغذية، النسيج والألبسة، الجلود و المواد المشتقة، الخشب وصناعة الأثاث) و التي تحقق جلب التكنولوجيات الجديدة، ترقية الصادرات خارج المحروقات، حماية البيئة، إنشاء مناصب الشغل،.. الخ. إذ نشير إلى أن الفرق بين النظامين يتمثل في محتوى و مدة الامتيازات الممنوحة. ويمكن استعراض الاطار القانوني الاستثماري وفق المحاور التالية:

أ. الامتيازات: تتمثل الامتيازات التي يوفرها القانون الجزائري للصناعة الإلكترونية في ما يلي<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> - <http://www.banquemondiale.org/>, date de consultation: 02 janvier, 2016.

<sup>2</sup> - <http://www.arpt.dz/>, date de consultation: 05 janvier, 2016.

\* وفق تقرير المعهد الوطني للملكية الصناعية (INAPI) لسنة 2010، فإن 45% من تسجيلات براءات الاختراع تمثلها الطلبات الخاصة بمجال حاجات الحياة اليومية، ميكانيكا الإضاءة؛ التدفئة؛ و التسلح.

<sup>3</sup> - <http://www.banquemondiale.org/>, date de consultation: 05 janvier, 2016.

<sup>4</sup>-فروحات حدة، استراتيجيات المؤسسات المالية في تمويل المشاريع البيئية من أجل تحقيق التنمية المستدامة -دراسة حالة الجزائر-، مجلة الباحث، العدد: 07، 2009 - 2010، ص ص: 130-135.

<sup>5</sup>-قانون المالية التكميلي لسنة 2015، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد: 40، 2015، ص ص: 06-27.

- 1- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة، حقوق الجمركة، وحقوق نقل الملكية خلال فترة الانجاز و لمدة 5 سنوات.
- 2- الإعفاء 50% من الضريبة على الأرباح، الرسم على النشاط المهني، والضريبة على الدخل الإجمالي خلال فترة الاستغلال لمدة 05 سنوات.
- 3- الاعفاء من الرسم على القيمة المضافة، الحقوق الجمركية، من أي رسم يعادله، ومن كل إخضاع ضريبي على التجهيزات المتعلقة بالبحث و التطوير التي تم اقتناؤها من السوق المحلية أو المستوردة.
- 4- منح تخفيض قدره 3 % من نسبة الفائدة المطبقة على القروض البنكية.
- 5- حق الامتياز للنظام الاستثنائي على العقار (بالاتفاق بالنسبة للمشاريع ذات الأولوية)، التكفل بأشغال البنية التحتية (التسديد الجزئي أو الكلي للمصاريف المتعلقة بأشغال البنى التحتية)، امكانية التمويل، وكذا تخفيض حصة اشتراك أرباب العمل في الضمان الاجتماعي عند توظيف الشباب طالبي الشغل<sup>1</sup>.
- 6- الاعفاء من حقوق التسجيل ومصاريف الإشهار العقاري ومبالغ الأملاك الوطنية المتضمنة حق الامتياز على الأملاك العقارية المبنية وغير المبنية الممنوحة بعنوان إنجاز المشاريع الاستثمارية الخاضع للنظام العام.
  - ب. الضمانات: يحقق القانون الجزائري ضمانات عديدة للمستثمرين أهمها<sup>2</sup>:
    - 1- عدم التمييز في المعاملة بين المستثمرين.
    - 2- حق لجوء المستثمرين الأجانب إلى التحكيم الدولي في حالة النزاع.
    - 3- ضمان تحويل الرأسمال المستثمر وعائدات الاستثمار المحققة من المساهمات بالعملة القابلة للصرف.
  - ج. تنظيم الاستثمار الأجنبي: ينظم القانون الجزائري الاستثمار الأجنبي وفق ما يلي<sup>3</sup>:
    - 1- التركيبة القانونية للشراكة مع مستثمر وطني أو أكثر، يمتلك فيها الطرف الجزائري 51 % من رأس مال الشركة المنشأة، سواء كان شكل الشراكة (عمومي/عمومي، خاص/عمومي، أو خاص/خاص).
    - 2- ضمان السرية باستعمال تكنولوجيات الاعلام و الاتصال.
    - 3- اللجوء إلى التمويل المحلي.
    - 4- ميزان فائض للعملة الصعبة لفائدة الجزائر طوال مدة قيام المشروع اي التوازن بين جلب و تحويل العملة الصعبة.

<sup>1</sup> - <http://www.andi.dz/>

<sup>2</sup> -Ibid.

<sup>3</sup> -Ibid.

د. حماية الملكية الصناعية: في اطار حماية حقوق ملكية العلامات التجارية، براءات الاختراع، الرسومات، النماذج والتسميات الأصلية، تم انشاء المعهد الوطني للملكية الصناعية في 1963 كمؤسسة عمومية صناعية وتجارية تتمتع باستقلالية مالية وموضوعة تحت وصاية الوزارة المكلفة بالصناعة<sup>1</sup>، ومن بين مهام هذا المعهد هو دراسة، تسجيل، وحماية حقوق الملكية الصناعية.

اذ وضع المشرع الجزائري أحكام قانونية تضمن الحماية لحقوق الملكية الصناعية من التعدي و التقليد لفائدة المتعاملين الاقتصاديين والباحثين، و ذلك تماشيا مع أحكام الاتفاقيات المنظمة للملكية الفكرية التي انضم اليها المعهد الوطني للملكية الصناعية كاتفاقية (مدريد) المتعلقة بالتسجيل الدولي للعلامات التجارية، اتحاد (باريس) المتعلق بالحماية الملكية الصناعية، و اتفاقية (نيس) الخاصة بتقسيم الخدمات والمنتجات لتسجيل العلامات التجارية<sup>2</sup>. ويمكن ايجاز الحماية التي يوفرها المشرع الجزائري للملكية الصناعية كما يلي<sup>3</sup>:

- 1- ضمان حماية العلامة التجارية لمدة تصل الى 10 سنوات قابلة للتجديد لنفس الفترة.
- 2- أحقية مالك العلامة التجارية بمجرد تسجيلها متابعة من يقوم بتقليد العلامة أو الغش فيها أو لأي سبب آخر يهدف من ورائه إلى تضليل المستهلك.
- 3- منع الاستعمال المخطور لعلامة أصلية أو استعمالها بشكل يضلل المستهلك بشأن أصل المنتج الحقيقي وبلد منشئه كاستخدام عبارات مغشوشة في ذلك.
- 4- أي تعدي على حقوق صاحب الحق للرسوم والنماذج الصناعية وبراءات الاختراع شكل جنحة تزوير يعاقب عليها من طرف القانون بغرامة وسجن في حالة تكرارها.
- 5- امكانية الرعايا الأجانب أن يتدبوا وكيلا يمثلهم في الجزائر في حالة التعدي على حقوق أي رسم أو نموذج صناعي لهم حق التصرف فيه.

إلى جانب الامتيازات، الضمانات، و التشريعات الخاصة بتنظيم الاستثمار الاجنبي و حماية الملكية الصناعية، قامت الحكومة الجزائرية بتسخير هيئات و لجان حكومية على المستوى التنفيذي هدفها مساندة و تطوير المشاريع الاستثمارية تتمثل في الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، الوكالة الوطنية للوساطة و التنظيم العقاري، الوكالة الوطنية لتطوير السياحة، لجان المساعدة المحلية لترقية الاستثمار و التنظيم العقاري<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - <http://www.inapi.org/>, date de consultation: 08-JAN-2015

<sup>2</sup> - KPMG, op. cit, p: 302

<sup>3</sup> - عمار طهات، بلقاسم أحمد، انعكاسات تطبيق اتفاقية تريس "TRIPS" على حماية المستهلك -الجزائر نموذجاً، المؤتمر الثامن (08) للاقتصاد والتمويل الاسلامي، 19-21 ديسمبر 2011، كلية الدراسات الاسلامية، قطر، ص ص: 18-22. بالتصرف.

<sup>4</sup> - <http://www.andi.dz/>, date de consultation: 10-JAN-2015



## المطلب الثاني: تحليل بيئة و هيكل الصناعة الإلكترونية بالجزائر.

يتعلق نجاح أو فشل الصناعات بمدى توفر بيئة استثمارية دائمة على مستوى الصناعة، وكذا طبيعة هيكل الصناعة بتلك الصناعة. و عليه في هذا المطلب سوف نقوم بتحليل الصناعة الإلكترونية بالجزائر من حيث الهيكل و البيئة الاستثمارية الخاصة بها.

## IV-1-2-1. تحليل البيئة الاستثمارية الخاصة بالصناعة الإلكترونية بالجزائر.

تعتبر الصناعة الإلكترونية فرع من قطاع صناعات الصلب، المعدنية، الميكانيكية، و الكهربائية Industries Sidérurgiques, Métalliques, Mécaniques et Electriques (ISMME) بصفة عامة، و فرع بصفة خاصة من الصناعة الإلكترونية، الكهربائية، و الكهرومنزلية Electroniques, Electriques et Electroménagères (EEEM).

أ. الدور الحكومي: يعتبر الدور الحكومي مفعّل أو معرقل للميزة التنافسية للمؤسسات، فالدور المخفّز للدولة هو السبيل الوحيد للحصول على مزايا تنافسية ضمن قطاع النشاط. فالصناعة الإلكترونية تعتبر من بين الصناعات ذات الأولوية بالجزائر، و هذا منذ صدور قانون المالية بسنة 2015. و عليه فإن هذا القطاع و النشاطات المرتبطة به تندرج ضمن النظام القانوني الاستثنائي الذي يعرف امتيازات عديدة جائية و أخرى تسهيلية لإطلاق و مساندة المشروع الاستثماري. وفي هذه الحالة يعتبر الدور الحكومي مخفّز للدخول الى الصناعة الإلكترونية و اكتساب مزايا تنافسية من القطاع بالجزائر.

ب. الصناعات المرتبطة و الداعمة: و هي مجموعة من المتغيرات التي تبين مدى استفادة الصناعة من البيئة الاقتصادية التي تقدم المدخلات و الخدمات التي تحتاجها و تتفق مع المعايير التي تحقق احتياجاتها. فالصناعات المرتبطة و الداعمة لها أهمية كبيرة في تكامل الصناعة و جعلها منافسة عالميا. و باعتبار الصناعة الإلكترونية كفرع (Sous-filière) من الصناعة الإلكترونية، الكهربائية، و الكهرومنزلية (EEEM)، فإنها ترتبط بسبعة صناعات داعمة نوضحها في الجدول التالي:

## الجدول رقم (IV-01): الصناعات الإلكترونية المرتبطة و الداعمة للصناعة الإلكترونية

الصناعة	الحرف	الشعب	المنتجات
معدات كهربائية.	-تصميم. -تجميع. -تصنيع.	-الإضاءة. -الأجزاء. -المعدات.	الخزانات الكهربائية، والعداد .. الخ.
المعدات و الأجزاء الإلكترونية.	-تجميع. -تركيب. -توزيع.	-إلكترونيات الحرفيين. -معدات الإعلام الآلي. -أجزاء الكترونية.	المعدات، أجهزة الكمبيوتر والعتاد، الأجزاء .. الخ.
الالكتروميكانيك.	-تجميع. -تركيب.	-المعدات الكهربائية. -آلات دوارة.	الموزع، الخلايا الإلكترونية، محولات وقواطع الدوائر الكهربائية، المحركات والمولدات .. الخ.
الكهرو - منزلية.	-إنتاج. -تجميع. -تركيب.	-المنتجات البيضاء. -المنتجات البنية. -الأجهزة الصغيرة.	ثلاجات، مجمعات، تلفاز، آلة الغسيل، الروبوتات .. الخ.
إلكترو - كيميائية. إلكترو - حرارية.	-إنتاج.	-إلكترو - كيميائية. -إلكترو - حرارية.	بطاريات، صناديق تلميم، .. الخ.
الكابلات.	- إنتاج.	-الاتصالات. -المعلوماتية. -الطاقة.	كابلات الاتصالات كابلات أجهزة البيانات كابلات الطاقة .. الخ.
التكنولوجيات الجديدة للمعلومات و الاتصال.	- إنتاج.	-الاتصالات. -الهواتف.	معدات الاتصالات، الهواتف الثابتة، الهواتف المحمولة .. الخ.

Source: Ministère de la PME et de l'Artisanat, Euro Développement Pme, étude de la filière électricité-électronique et électroménager en Algérie, 2004, p: 15.

يوضح الجدول أعلاه الصناعات السبعة (07) المرتبطة و الداعمة للصناعة الإلكترونية، و كما تم توضيحه في المحور السابق، فإن الصناعة خارج قطاع المحروقات ضعيفة الإنتاج محليا، اذ لا يتعدى مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي 5.77%، فالصناعات المرتبطة والداعمة للصناعة الإلكترونية المذكورة في الجدول رقم (IV-01) تأخذ حصة كبيرة من الواردات الجزائرية، إذ تصدرتها الصناعات (الصلب، المعدن، الميكانيكية و الكهربائية) سنة 2013 بنسبة قدرها 49.88%، كما نجد بأن الصناعات (الكيميائية، المطاط، والبلاستيك) تمثل نسبة قدرها 12.73%

من اجمالي الواردات<sup>1</sup>، في حين أن صناعات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تصل نسبتها الى (4.2%)<sup>2</sup>. مما يدل على عدم تواجد قوي للصناعات المحلية المرتبطة و الداعمة للصناعة الإلكترونية.

**ج. عوامل الطلب:** و تعرف بوجود طلب محلي عام قوي بالتركيز على وجود طلب محلي قوي على منتجات محددة يمكن تسويقها خارجيا، حيث يسهم ارتفاع هذا الطلب في حث المؤسسات على رفع مستوى جودة منتجاتها أي ميزتها التنافسية، و يشمل أيضا تطور مستوى توقعات المشتريين و إلى أي مدى تعتبر هذه التوقعات مصدر لتحفيز الصناعة المختارة و تعزيز الأداء.

فمن حيث حجم الطلب، نجد بأن الطلب على المنتجات الإلكترونية في تزايد مستمر منذ الاستقلال، اذ يندرج هذا القطاع اجتماعيا ضمن فئة مشتريات منتجات (التعليم، الثقافة و الترفيه) و الذي لا تتعدى نفقات الجزائريين عليه (3.2%) من مجمل نفقاتهم تنصدها المنتجات الإلكترونية بحصيلة حجم النفقات الوطنية تفوق 58 مليار دينار جزائري في سنة 2011 من أصل 142 مليار دج اي ما نسبته 41.28%<sup>3</sup>. فزيادة اشتراك المجتمع الجزائري بالإنترنت و الهاتف النقال من جهة، و التحول الذي تشهده الإدارة الجزائرية نحو الحكومة الإلكترونية و استخدام الطاقة الشمسية على مستوى المؤسسات و الهياكل، هو ما جعل السوق الجزائري في حاجة متزايدة على المنتجات الإلكترونية، أي زيادة الطلب على أجهزة الكمبيوتر و ملحقاتها، الإلكترونيات الدقيقة ومكوناتها؛ أجهزة الإعلام الإلكتروني (كالتلفاز)، الخ.

أما من حيث مستوى توقعات المشتريين، ففي الوقت الذي يعرف فيه العالم تحولات كبرى في مجال التكنولوجيا وارتفاع مستوى الوعي الاستهلاكي لدى المجتمع الجزائري نتيجة العولمة و انفتاح السوق الجزائرية على عدد كبير من العلامات التجارية، فرض حتمية التنافس على تحقيق الرغبات للمستهلكين مع الوصول الى أعلى مستوى لتوقعاتهم حول المنتجات الإلكترونية. بحيث هذه التنافسية فيما بين المؤسسات هي ما تدفع هذه الأخيرة حاليا تبني تكنولوجيايات حديثة مسايرة للعصر، تحسين جودة المنتجات الإلكترونية . الخ.

**د. عوامل الإنتاج:** و هي التي تم التطرق إليها في المطلب الأول من هذا الفصل، حيث تتوفر بالجزائر موارد وامكانات اقتصادية كبيرة و متاحة للاستغلال الصناعي في مجال الإلكترونيات، و ذلك من حيث البنية التحتية (النقل، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والمساحة الشاسعة)، العمالة، والموارد الطبيعية (موارد طاقة، و موارد منجمية). فمن رغم ذلك الا أن هذه الموارد خاصة منها الموارد الطبيعية غير مستغلة بالشكل الذي يسمح باستغلالها كمواد أولية (منتجات نصف مصنعة)، بالإضافة الى قلة عدد المؤسسات المختصة في توفير ذلك ضمن السلسلة الصناعية للإلكترونيات، مما يتطلب اللجوء الى الاستيراد.

<sup>1</sup> - Office National des Statistiques, Evolution des échanges extérieure de marchandises de 2003 A 2013, op. cit, p: 22.

<sup>2</sup> - <http://www.worldbank.org/>, date de consultation: janvier 2015.

<sup>3</sup> - Office National des Statistiques, Premiers résultats de l'Enquête Nationale sur les Dépenses de Consommation et le Niveau de Vie des Ménages 2011, par: [www.ons.dz](http://www.ons.dz)

كما نشير الى أن تكلفة عوامل الإنتاج الصناعية تختلف وضعيتها من عامل لآخر، فالتكاليف الإضافية الخاصة بالشراء (التكاليف الحقيقية، النفقات) مرتفعة بنسبة 10 % الى 12 % مقارنة بأوروبا، في حين أن تكاليف اليد العاملة تعرف ميزة نسبية بالجزائر نظرا لانخفاض الأجور (مقارنة بأوروبا مثلا) إلا أنها من جهة أخرى ضعيفة الإنتاجية\*، بالإضافة الى ضعف استغلال معدات الإنتاج بنسبة تفوق 50% لأسباب متعددة أهمها فشل المعدات<sup>1</sup>. كما تحظى تكاليف البناء و العقار بالدعم وفق الامتيازات المقدمة للمستثمرين في قطاع الإلكترونيات.

**هـ. الحظ:** و هي جميع المتغيرات المفاجئة التي يمكن أن تؤثر على الصناعة الإلكترونية، و في هذا الصدد، و باعتبار الجزائر كدولة نامية فإنها تشهد تغييرات مستمرة في سياسات التنمية الاقتصادية و القوانين التشريعية و بالتالي هذا التوجه نحو البدائل المختلفة و التغيير في الحلول الاستراتيجية التنموية يمثل عامل حظ مهم و مؤثر على هيكل الصناعة الإلكترونية و على جميع محدداتها كقوة تفاوضية المورد، قوة تفاوضية المستهلكين.. الخ.

**و. استراتيجية المؤسسة و منافستها:** إن اجتماع المحددات المذكورة أعلاه و عوامل البيئة الاستثمارية العامة، جعل الصناعة الإلكترونية تأخذ هيكل صناعي ذو منافسة احتكارية - انظر المحور اللاحق، ص: 227- نتيجة تواجد عدد كبير من المؤسسات (المحلية، والأجنبية) و المستهلكين و كذا حواجز الدخول العالية و حواجز الخروج المنخفضة بالصناعة، هذا ما شجع المؤسسات المتنافسة على اتخاذ استراتيجيات ترفع من تحدي المنافسة و اتخاذ كل من (المواجهة)، (التجنب)، (التعاون) كسلوكيات تنافسية.

و نجد من النماذج التي تعكس تلك السلوكيات التنافسية مؤسسة ENIE التي تستثمر في الطاقة النظيفة باستعمال الألواح الشمسية في الإنارة العمومية و مضخات الري<sup>2</sup> اجتنابا للمنافسة المباشرة، و مؤسسة Condor التي اطلقت هاتف نقال ذكي يحمل اسم Allure A100 ينافس المنتجات المتواجدة في السوق بعلامات مختلفة كسلوك المواجهة<sup>3</sup>، و من جهة أخرى تعاونها مع علامة Hisense للحصول على دعم بآلات ذات تكنولوجيا عالية<sup>4</sup> و ذلك في اطار السلوك تعاوني. و عليه فمن حيث حداثة التكنولوجيا المتواجدة بالصناعة، يمكن القول بأنه تتوفر آخر الابتكارات الخاصة بالصناعة الإلكترونية خاصة على مستوى المنتجات النهائية (الموجهة للمستهلك)، كما تتميز هذه الأخيرة بالجودة العالية عموما، الا أنها تختلف من مؤسسة لأخرى مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة أسعار المنتجات ايضا.

\* تعرف اليد العاملة الجزائري ضعف في المجال التقني لثلاثة أسباب هي: تركيز المؤسسات على الحفاظ على أسواقها أكثر من تركيزها على تطوير مواردها البشرية، توفير التدريب الأدنى، و كذلك الاعتماد الغالب لتطوير المستخدمين على مبدأ "التعلم" بدلا من تسطير برامج تدريبية.

<sup>1</sup> - Ministère de la PME et de l' Artisanat, op. cit, p: 24.

<sup>2</sup> - <http://portail.cder.dz/ar/spip.php?article2774>, date de consultation: 06 janvier 2015.

<sup>3</sup> - [www.condor.dz](http://www.condor.dz), date de consultation: 06 janvier 2015.

<sup>4</sup> - <http://www.echoroukonline.com/ara/articles/23331.html>, date de consultation: 10 janvier 2015.

## IV-2-2-1-1. تحليل طبيعة هيكل الصناعة الإلكترونية بالجزائر.

أ. تهديد قوة تفاوضية الموردون: تلجأ المؤسسات المتنافسة حاليا داخل الصناعة الإلكترونية الى مصادر التوريد الأجنبية أهمها (الصين، تركيا، الهند)<sup>1</sup> عبر الاستيراد، و ذلك للضعف الكبير في الموردين محليا.

فعمليات الشراء من طرف المؤسسات تتم بصفة مستقلة لكل مؤسسة و ذلك لمرات عديدة في السنة<sup>2</sup>، ما ينتج عنه تكاليف اضافية تنعكس على أسعار المنتجات النهائية، كما أن عدم تكرار الشراء عبر توريد واحد يضمن الانتاج السنوي يعرض المؤسسات الى مخاطر نفاذ المخزون، و تقادمه، حيث يعتبر الحل الوحيد لتجنب هذه التكاليف هو التوريد الجماعي والمنسق بين المؤسسات.

وبالتالي هذه العوامل جعلت من تفاوضية الموردون للصناعة الإلكترونية بالجزائر قوية من رغم العدد الكبير من الموردين الأجبيين الذي سمح للمؤسسات بتنويع مورديها تجنبا من تحمل تكاليف تغيير المورد.

ب. شدة المنافسة الحالية: يمكننا تحليل شدة المنافسة الحالية لتحديد طبيعتها عبر تحليل المعايير التالية:

1. العلامات التجارية المتنافسة: عرف قطاع الصناعة الإلكترونية بالجزائر نمو كبير من حيث عدد العلامات التجارية المحلية والأجنبية العاملة فيه، فبعدها كانت المؤسسة الوطنية ذات الطابع العمومي SONELEC في سنوات السبعينات من القرن الماضي الممثل الوحيد للصناعة الإلكترونية و الكهرومنزلية، أصبح السوق الإلكترونية يتواجد به العديد من العلامات المحلية والأجنبية بسبب الاصلاحات الاقتصادية، انفتاح الاقتصاد الوطني، وتحرير التجارة الخارجية وبالتالي دخول علامات محلية بالصناعة وعلامات أجنبية إلى السوق الجزائرية. والجدول رقم (IV-02) يوضح أهم العلامات التجارية المتنافسة و المتواجدة بسوق الإلكترونية وكذلك المنتجات الأساسية التي تقدمها:

<sup>1</sup> - Office National des Statistiques, Evolution des échanges extérieure de marchandises de 2003 A 2013, op. cit, pp: 83-87.

<sup>2</sup> - Ministère de la PME et de l'Artisanat, op. cit, p: 69.

## الجدول رقم (02-IV): أهم العلامات التجارية المتنافسة في سوق الإلكترونيات بالجزائر

Samsung*	Philips+	Haier**+	Iris sat*	Bya electronic*	Geant*	Sony+	ENIE	Cristor*	LG**+	CONDOR*		
X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Tv	أجهزة السمعي البصري Audio & video
-	-	-	X	X	X	-	X	X	-	X	Récepteur satellite	
X	X	-	X	-	X	x	-	-	X	X	Lecteur (DVD/ BluRay)	
-	-	-	-	-		x	X	-	-	X	La barre de son	
X	X	-	-	-	X	X	X	-	X	-	Home cinéma	
-	-	-	-	-		x	X	-	-	-	Data show	
-	X	-	-	-	X	-	-	-	X		MICRO-CHAINES	
X	-	X	X	-	-	X	-	-	X	X	Smart phone	الأجهزة المحمولة و الترفيهية Mobile & loisir
X	-	-	X	X	-	X	X	-	-	X	Tablette	
X	-	-	-	-	-	X	-	-	-	X	Smart watch	
X	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	Caméscopes & Appareils photo	
-	-	-	-	-	-	X					Playstations	
+	-	-	-	-	-	X	X	-	-	X	PC Portabe	أجهزة الإعلام الآلي Informatique
-	-	-	X	-	-	-	X	-	-	X	PC de Bureau	
-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	X	Serveur	
+	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	Lecteurs de stockage	
+	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	Ecrans	

\*الصناعة الكهرومنزلية و الإلكترونية. + الاعتماد على التوزيع دون الانتاج محليا.

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على المواقع الإلكترونية للعلامات التجارية.

يتبين من الجدول أعلاه بأن سوق الإلكترونيات بالجزائر يشهد منافسة بين العلامات التجارية الجزائرية والأجنبية، بحيث نلاحظ أن العلامات التجارية ENIE و Philips و Sony تركز على قطاع الإلكترونيات فقط عكس العلامات التجارية الأخرى التي تنشط في قطاع الأجهزة الإلكترونية و الكهرومنزلية، كذلك نجد أن أغلب العلامات الأجنبية تتواجد بالسوق الجزائري عبر التوزيع دون الانتاج.

كما يتبين من الجدول رقم (02-IV) بأن سوق الاجهزة السمعية و البصرية و سوق الأجهزة المحمولة و الترفيه تعرف منافسة قوية فيما بين العلامات التجارية، و خاصة جهاز "التلفاز" الذي تستهدفه معظم العلامات التجارية. والمثير للانتباه هو تنوع الأسواق المستهدفة من العلامات التجارية الجزائرية Condor و ENIE مما يجعلها في مواجهة لأقوى العلامات التجارية الأجنبية في قطاع الإلكترونيات كعلامة Sony و علامة Samsung. و تجدر الإشارة بأن

العلامات التجارية التي تستهدف سوق الإعلام الآلي و سوق الأجهزة المحمولة والترفيه، تواجه علامات تجارية أخرى متخصصة في تلك الأسواق كعلامة Apple للأجهزة المحمولة، علامة Hp، و Toshiba للأجهزة الإعلام الآلي.

2. **تمايز المنتجات:** من بين خصوصية الصناعة الإلكترونية هي ارتباطه بالتطور السريع للتكنولوجية، وطبيعة منتجاته المعمرة، مما جعل هذه الأخيرة تتشابه إلا أنها غير متجانسة - ذات تمايز - من حيث الجودة، السعر، والتكنولوجية المستخدمة. كما أن السوق الإلكتروني بالجزائر تتواجد به علامات تجارية مختلفة البلد المنشأ (الجزائر، اليابان، الصين.. الخ)، وبالتالي تختلف الصورة الذهنية لمنتجات العلامات التجارية وفق هذه البلدان<sup>1</sup>، مما زاد من تمايز المنتجات.

### 3. حواجز الدخول:

- **تمايز المنتجات:** تعرف سوق الإلكترونيات بالجزائر اتجاه نحو زيادة تمايز المنتجات المسوقة بسبب تباين الجودة، الأسعار، التكنولوجية المستخدمة، و الصورة الذهنية للعلامات التجارية.

- **اقتصاديات الحجم:** تتشكل حواجز الدخول عبر اقتصاديات الحجم وفق خبرة المنافسين الحاليين في الصناعة و المزايا التنافسية المحققة لهم من التكلفة.

فمن ناحية الخبرة، تعتمد صناعة الإلكترونيات أساسا على البحث و التطوير وهو ما يشكل عائقين وفق سيناريو التنافس التكنولوجي:

\* **سيناريو الإبداع:** وهي تتطلب راس مال فكري متراكم - معرفة - يمكن من الاستمرار في تطوير المنتجات، وهو ما يشكل عائق بالنسبة للمؤسسات الراغبة في دخول الصناعة الإلكترونية التي تتواجد بها مؤسسات عديدة تمتلك الخبرة من حيث الانتاج و التسويق.

\* **سيناريو شراء التكنولوجيات:** إن الحصول على براءات الاختراع يتطلب راس مال كبير وهو ما يشكل عائق للدخلاء الجدد في الصناعة خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

أما من ناحية المزايا التنافسية المحقق من التكلفة، فإن تواجد عدد قليل من المنتجين محليا بالصناعة الإلكترونية يعكس حجم الإنتاج الذي تحققه تلك المؤسسات لتلبية الطلب المحلي مما يسمح لها بتحقيق اقتصاديات الحجم قائمة على تكاليف الإنتاج، و هو ما يعتبر عائق على الدخلاء الجدد بالصناعة. و بالنسبة للمؤسسات الأجنبية الراغبة في دخول السوق الإلكترونية بالجزائر عبر التوزيع للمنتجات محليا بالتصدير، فإن السياسة الجزائرية تحاول تقليص بشكل كبير استيراد المنتجات الإلكترونية بتطبيق (رخص الاستيراد عليها)<sup>2</sup> وهذا ما يحمل تكاليف للدخلاء الجدد.

<sup>1</sup>- فاتح مجاهدي، دراسة مقارنة للصورة المدركة من المستهلك الجزائري لكل من الجزائر، اليابان، و الصين كبلدان منشأ للمنتجات الإلكترونية، مجلة الاقتصاديات المالية - البنكية و ادارة أعمال، العدد الافتتاحي: 00، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006، ص ص: 95-118.

<sup>2</sup>- نقلا عن الموقع الإلكتروني: <http://www.echoroukonline.com>، المقال منشور يوم 2015/06/02، تاريخ الاطلاع: جانفي 2015.

- حواجز أخرى: نجد كذلك بعض العوائق التي تقف أمام المؤسسات الراغبين في دخول الصناعة الإلكترونية كالتالي:

\* نقص اليد العاملة المؤهلة في هذا المجال<sup>1</sup>.

\* قلة عدد الموردين محليا مما يفرض حتمية الاستيراد.

\* التدخل الحكومي المستمر في الصناعة و السوق.

\* الصورة الذهنية غير المقبولة التي يكونها المستهلكين حول جودة المنتجات المحلية للعلامات التجارية الجزائرية مقارنة بالعلامات الأجنبية<sup>2</sup>.

وعليه يمكن القول بأن حواجز الدخول بالصناعة الإلكترونية عالية نوعا ما، إذ تزداد قوة بالنسبة للمؤسسات الأجنبية والمؤسسات ضعيفة القدرات المالية.

و في الأخير يتبين من التحليل السابق بأن طبيعة المنافسة الحالية على مستوى سوق الإلكترونيات بالجزائر يأخذ شكل المنافسة الاحتكارية، إذ هناك العديد من العلامات التجارية بالسوق تقدم منتجات متميزة، وتنشط بصناعة ذات حواجز دخول تتجه نحو الارتفاع.

ج. **تهديد الدخلاء الجدد:** تعتبر الصناعة الأكثر جاذبية تلك التي بها حواجز دخول عالية وحواجز خروج منخفضة\*. فالصناعة الإلكترونية بالجزائر تتحقق بها هذه الشروط كما تم توضيحه في المحور السابق، إذ أنه يتجه نحو الانغلاق أي ضعف تهديد الدخلاء الجدد بعدما كان مفتوح بسبب زيادة الاتجاه الى الحماية التشريعية للصناعات الإلكترونية المحلية بالجزائر، زيادة المنافسين المحليين، وضوح التمييز بين المنتجات، وتباين في التموقع التنافسي لمختلف العلامات التجارية. وهذا ما سيجعل القطاع الإلكتروني بالجزائر ذو مردودية قوية ومستقرة.

د. **تهديد المنتجات البديلة:** تختلف المنتجات الخاصة بالصناعة الإلكترونية في الوظيفة الأساسية والجانب الملموس لها (التصميم، الشكل.. الخ)، إلا أنها تتشابه بشكل كبير في الوظائف الإضافية. فمثلا منتج الهاتف النقال هو جهاز للاتصال، و منتج الطابليت Tablette هو جهاز حاسوب لوحي، إلا أنهما يتشاركان الاستخدام عبر التطبيقات المستعملة لكلاهما (كالتصوير، التطبيقات الترفيهية)، كما أن جهاز Tablette تتشارك استخداماته بشكل كبير الحاسوب المحمول (كتحرير النصوص وقراءتها)، و هذا الأخير كذلك تتشارك استخداماته مع جهاز الكمبيوتر. وعليه كل هذه المنتجات التي تندرج تحت مظلة الصناعة الإلكترونية تتشارك خصوصية هذه الصناعة. وبالتالي تهديد

<sup>1</sup> - Ministère de la PME et de l'Artisanat, Op. cit, p: 24.

<sup>2</sup> - فاتح مجاهدي، دراسة مقارنة للصورة المدركة من المستهلك الجزائري لكل من الجزائر، اليابان، و الصين كبلدان منشأ للمنتجات الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 95-118.

\* تبين من خلال تحليل البيئة الاستثمارية بصفة عامة و الصناعة الإلكترونية بصفة الخاصة بالجزائر أنه لا توجد حواجز خروج عالية تعيق دخول المنافسين الى القطاع.



المنتجات البديلة في الصناعة الإلكترونية بالجزائر يعتبر ديناميكي، إذ أن ضعف أو قوة تنافسية احدى المنتجات تؤثر على تنافسية المنتجات الأخرى.

### و. تهديد قوة تفاوضية المستهلكين:

ان تعدد العلامات التجارية و تنوع تشكيلات المنتجات يعطي حرية كبيرة للمستهلكين في اختيار العلامات التجارية، لا سيما الوعي الكبير الذي أصبح يتمتع به المستهلك الجزائري حاليا و ارتفاع مستوى توقعاته من المنتجات خاصة منها المعمرة التي تتطلب وقت طويل لاتخاذ قرار الشراء. كل هذه العوامل جعلت من الصناعة الإلكترونية بالجزائر تشهد قوة تفاوضية عالية للمستهلكين، و ذلك في ظل الطلب المتنامي على هذا النوع من المنتجات، و حساسية المستهلكين للأسعار كونها تمثل تكاليف عالية بالنسبة لهم.

### المطلب الثالث: آفاق و متطلبات الاستثمار بالأسواق المحلية للصناعة الإلكترونية.

سوف نتطرق في هذا المطلب الى آفاق الاستثمار في قطاع الإلكترونيات بالجزائر، و من ثم تحديد أهم الفرص والتحديات التي يواجهها الدخلاء الجدد. مما يمكننا في الأخير من تحديد متطلبات الدخول بالصناعة و الأسواق المحلية للإلكترونيات بالجزائر.

#### IV-1-3-1. آفاق الاستثمار في الصناعة الإلكترونية بالجزائر.

##### أ. من حيث البيئة الاستثمارية للصناعة الإلكترونية بالجزائر:

تهدف السياسة الجزائرية الى التخلص من الأصول العمومية الى المقاولين الخواص و ذلك نحو تحسين ادارة المشاريع و الحصول على التكنولوجيات الحديثة<sup>1</sup>. و الصناعة الإلكترونية تعتبر من بين الصناعات المستهدفة التي تعتمد عليها الجزائر لتطبيق برامج التنمية الاقتصادية و الخروج من احتكار قطاع المحروقات على الناتج المحلي الإجمالي. إذ تهدف حاليا السياسات التنموية الصناعية الى تكثيف توسيع و تكثيف الإنتاج في الصناعة الإلكترونية لتلبية الطلب المحلي ثم الانتقال الى التفكير في سياسات التصدير<sup>2</sup>. و عليه فإنه يتوقع أن تعرف هذه الصناعة نهضة من حيث تسخير عوامل الإنتاج لإنجاح هذه الصناعة والسياسات المسطرة.

فبرنامج التنمية لـ 2011-2015 خصص من 30 الى 50 مليار دولار لأشغال تطوير الموانئ والمطارات، ومن 20 الى 30 مليار دولار لتطوير وسائل النقل الحضري، و من 5 - 10 مليار دولار لتحديث 20000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، كما يعرف مجال الطاقة و مجال البحث و التطوير تمويل خاص من طرف الحكومة الجزائرية مع ترقب

<sup>1</sup> - KPMG, op. cit, p: 24

<sup>2</sup> -Ministre de l'Industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement, programme d'appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de communication (PME II), revue de presse, Juin 2013, p: 11.

عقد تعاونيات مع مراكز البحث الوطنية، الجامعات، .. الخ، و ذلك ضمن نفس البرنامج السابق ذكره، بالإضافة الى التعاونيات المختلفة التي تباشر فيها الجزائر في مجال حماية الملكية الفكرية و الصناعية مع المنظمات الدولية.<sup>1</sup>

### ب. من حيث تسويق المنتجات الإلكترونية بالجزائر:

تعتبر الجزائر حاليا سوق ذو حجم كبير للصناعات الإلكترونية نظرا لحجم الطلب على التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال. وما يعزز ذلك هو الأولوية التي تتميز بها الصناعة الإلكترونية في برامج تطوير وترقية الاستثمار مما يفتح سوق كبير لتسويق منتجات هذه الصناعة محليا و دوليا خاصة و أن برنامج التنمية الاقتصادية بالجزائر يهدف الى الحد من الواردات وتشجيع التصدير و كذا الموقع الجيو-استراتيجي المجاور للأسواق الأوروبية، الإفريقية و العربية، بالإضافة الى ترقبات الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية.

فبرنامج الحكومة الإلكترونية الذي انطلق سنة 2011 سيحقق طلب كبير على أجهزة الإعلام الآلي وملحقاتها، اذ يتوقع تثبيت ثلاثة (3) ملايين كمبيوتر بالهياث العمومية، و في المقابل يتوقع الطلب على خطوط الهاتف النقالة بعشرة (10) ملايين خط.<sup>2</sup> و يتوقع أيضا أن تصل نسبة إدماج الصناعة الجزائرية في مجال الكهروضوئية إلى 80% في الفترة الممتدة ما بين 2014 و 2020م، كما يرتقب بلوغ نسبة إدماج تقدر بـ 50% بخصوص الطاقة الشمسية الحرارية في نفس الفترة و يتوقع أن تصل النسبة الى 80% في الفترة 2021م و 2030م.<sup>3</sup> مما يدل على أن هناك تركيز ملحوظ على هذه الصناعة.

أما من ناحية أجهزة الترفيه (كالتلفاز، الأجهزة الصوتية، .. الخ) فيمكن ربط الطلب عليها بشكل كبير بنمو عدد العائلات الجديدة التي تصبح بحاجة الى هذا النوع من الأجهزة بعد الزواج، حيث يتوقع زيادة الطلب على أجهزة الترفيه نظرا للنمو المستمر لنسبة الزواج بالجزائر لتصل سنة 2014 نسبة 9.88%<sup>4</sup>، والجدير بالذكر أنه وفقا لإحصائيات سنة 2012، تبينت بأن 98% من العائلات الجزائرية تمتلك التلفاز حيث حقق المرتبة الأولى من بين الأجهزة الإلكترونية و الكهرومنزلية الأخرى مما يدل على أن التلفاز هو الجهاز الإلكتروني الأكثر طلبا، يتبعه المقعر الهوائي -والذي ترتبط مبيعاته بجهاز التقاط الاستقبال Démo- بنسبة 96.2% ثم الهاتف النقال بنسبة 90.7%<sup>5</sup>. هذا الأخير سيعرف تطور جديد في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال مما يؤدي الى انتعاش مبيعاته، يتعلق الأمر بتطبيق نظام الجيل الرابع (4G) للأترنت بالجزائر وذلك قبل نهاية 2016<sup>6</sup>، بالإضافة الى ادراج المنتجات الإلكترونية

<sup>1</sup> - KPMG, op. cit, pp: 47-49. (بالصرف)

<sup>2</sup> - Ibid, p: 49.

<sup>3</sup> - <http://www.andi.dz>, consulté le: 10 Janvier 2015

<sup>4</sup> - <http://www.ons.dz>, consulté le: 10 Janvier 2015

<sup>5</sup> - الديوان الوطني للإحصائيات، المسح الوطني حول استخدام الوقت، الجزائر، ديسمبر 2013، ص: 09. متاح بـ: [www.ons.dz](http://www.ons.dz)

<sup>6</sup> -Entretien de Madame Houda-Imane Faraoun, Ministre de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication avec « El-Djazair.com », Novembre 2015, par: <http://www.mptic.dz>

محلية الصنع ضمن المنتجات التي يمسه القرض الاستهلاكي للمشتريين المعزم اطلاقه نهاية سنة 2015<sup>1</sup>، وهو ما يزيد من الطلب عليها.

كما تتوفر بالجزائر شبكة إعلامية واسعة\* مرشحة للنمو خاصة في مجال السمي البصري الذي تم فتحه على الخواص سنة 2011، بالإضافة الى النمو الذي يشهده عدد المشتركين الجزائريين في الأنترنت و خطوط هاتف النقال مما يتيح لمؤسسات الصناعة الإلكترونية مساحة كبيرة لممارسة النشاطات التسويقية عبر وسائل الإعلام والأنترنت.

#### IV-1-3-2. متطلبات النجاح بسوق الإلكترونيات بالجزائر: يمكن التعرف على عوامل نجاح المؤسسات

التي ترغب الدخول بالصناعة الإلكترونية بالجزائر عبر تحديد الفرص المتاحة من البيئة العامة و الخاصة للصناعة و كذا التحديات التي تواجهها تلك المؤسسات. والتي نوضحها في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (IV-03): أهم الفرص و التحديات المتاحة من البيئة العامة و الخاصة للصناعة الإلكترونية.

التحديات	الفرص
- اليد العاملة غير المؤهلة تقنيا و ضعف انتاجيتها. - ضعف مراكز البحث و التطوير. - عدم تواجد سلسلة صناعية و عناقيد صناعية لقطاع الإلكترونيات. - الاعتماد الكلي على استيراد المواد الأولية. - نسبة معتبرة من السوق غير الرسمي خاصة لقطع غيار المنتجات الإلكترونية** . - الصورة الذهنية غير المقبولة عموما للمنتجات المحلية مقارنة بالعلامات الأجنبية.	- تكلفة اليد العاملة المنخفضة. - دعم حكومي قانوني، مالي، و منظمي خاص للقطاع. - حماية حكومية خاصة للمنتجات المحلية الصنع بالقطاع، و تخفيض المستوردة منها*** . - الحاجة الكبيرة الى المواد الأولية الخاصة بالصناعة الإلكترونية مما يتيح فرصة لتصنيعها و تحقيق عقود من الباطن. - سوق ذو مردودية قوية و مستقرة. - سوق ذو معدل نمو محتمل عال. - القرب من مختلف الأسواق الأجنبية. - حواجز دخول عالية.

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على ما جاء في مراجع تحليل البيئة العامة و الخاصة للصناعة الإلكترونية.

ان العوامل المبينة في الجدول أعلاه مستخلصة من تحليل البيئة العامة و الخاصة للصناعة الإلكترونية، حيث نلاحظ بأن الصناعة ذات جاذبية نظرا للفرص التسويقية المتاحة بالصناعة، و حواجز الدخول العالية، و المساعدات الحكومية المقدمة للعاملين في الصناعة. الا أن التحديات و خاصة تلك المتعلقة بمدخلات الانتاج من ضعف تأهيل

<sup>1</sup> -Ministère du Commerce, Signature de l'arrêté interministériel du crédit à la consommation revue de presse, Algérie, décembre 2015, par: <http://www.mincommerce.gov.dz>

\* بلغ عددها سنة 2013 خمسة (05) قنوات عمومية و 14 قناة خاصة تختلف لغاتها من العربية، الفرنسية و الأمازيغية حسب كل قناة، بالإضافة الى الصحف اليومية التي يصل عددها الى 53 صحيفة مختلفة اللغات (26 باللغة الفرنسية، 27 باللغة العربية).

\*\* قدرت ب 30 % وفق تقرير وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الحرف الخاص بتحليل صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية لسنة 2004.

\*\*\* تمثل تمديد بالنسبة للمؤسسات الأجنبية المصدرة الى الجزائر.

اليد العاملة، ضعف مراكز البحث و التطوير، وعدم تواجد موردين محليين، تعيق تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات بالصناعة ويجعل نجاحها مرتبط بتحقيق متطلبات نجاح النشاط في الصناعة الإلكترونية بالجزائر.

وعليه يمكن استخلاص تلك المتطلبات سواء للمؤسسات المحلية أو الأجنبية كالتالي:

أ. توفير رأس مال ضخمة نظرا لطبيعة مدخلات الانتاج للصناعة الإلكترونية و اعتماده الكبير على البحث والتطوير.

ب. التصنيع محليا (داخل الجزائر) لتجاوز حواجز الدخول و استيراد المنتجات الإلكترونية من جهة والاستفادة من المزايا المطلقة بالقطاع و الامتيازات المقدمة من الحكومة لهذه الصناعة من جهة اخرى.

ج. التعاون و التنسيق فيما بين المؤسسات المتنافسة للحصول على المواد الأولية من الموردين.

د. التعاون فيما بين المؤسسات غير المتنافسة لتأهيل اليد العاملة وكذا تبادل الخبرات في مجال البحث والتطوير.

هـ. الدخول في الصناعات الإلكترونية عبر مراحل للاكتساب الخبرة ك شراء المنتج مفككا جزئيا Semi Knock Down أو شراء المنتج مفككا كليا Complete Knock Down، ثم الانتقال الى الإنتاج الكلي للمنتج و ذلك بجودة عالية مما يساعد على تحطيم عقبة الصورة الذهنية السيئة للعلامات التجارية الجزائرية.

و. الدخول في صناعة المكونات الإلكترونية الخاصة بمدخلات الانتاج مما يحقق ايجابيتين هما تجنب المنافسة وتوفير المواد الأولية للمؤسسات عبر التعاقد من الباطن.

ز. تكثيف التدريب التقني لليد العاملة لتأهيلها و معالجة ضعف الإنتاجية.

ح. تمييز المنتجات و العلامة التجارية للحصول على توقع تنافسي مميز مقارنة بالمنافسين خاصة و أن سوق الإلكترونيات بالجزائر يعرف علامات تجارية عالمية.

ط. إبرام اتفاقيات خاصة بمشاريع البحث مع الجامعات و مراكز البحث و التطوير.

**المبحث الثاني: لمحة حول المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE.**

سيتم في هذا المبحث اعطاء لمحة حول المؤسسة ENIE و توجيهها الاستراتيجي التسويقي، و ذلك من خلال تقديمها و عرض تنظيمها و ميادين نشاطها، ثم تبيين استراتيجياتها وسياساتها التسويقية.

**المطلب الاول: تقديم مؤسسة ENIE**

نستعرض في هذا المطلب تاريخ نشوء و تطور المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE، كما سيتم التعريف بالمؤسسة و تبيان أهم أهدافها.

**1-1-2-IV. نشأة و تطور مؤسسة ENIE:** تعتبر المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE من بين المؤسسات الناتجة عن اعادة هيكلة الشركة الوطنية للصناعات الكهربائية والإلكترونية SONELEC طبقا للمرسوم رقم 320/82 المؤرخ في 23 أكتوبر 1982. حيث تم تجميع أقسام الإلكترونيات تحت اسم المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE لتختص بإنتاج، توزيع، و تصليح الأجهزة الإلكترونية، والتي تحولت سنة 1989 الى شركة عمومية ذات اسهم (ENIE-SPA) برأس مال قدره 40 مليون دينار جزائري، ليتم اعادة رسملتها سنة 1996 بجهة رأس مال اجتماعي قدر بـ 1700 مليون دج. وفي سنة 2003 أصبحت مؤسسة ENIE تعمل تحت وصاية شركة مساهمات الدولة للإلكترونيات-المنزلية- l'Électro-Societe de Gestion des Participations des Industries de Domestique SPA (SGP INDELEC SPA) حيث استقر رأس مالها الى غاية صدور مرسوم 07 جويلية 2007 يتعلق بإعادة تقييم ممتلكات المؤسسة ليتم رفع رأسمالها الاجتماعي 8322 مليون دج.<sup>1</sup>

**2-1-2-IV. التعريف بمؤسسة ENIE:** يمكن عرض البطاقة التعريفية للمؤسسة الوطنية للصناعات

الإلكترونية ENIE في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من المديرية العامة لمنظمة ENIE و بالموقع الإلكتروني: <http://www.enie.dz> (تاريخ الاطلاع: 09-01-2015).

## الجدول رقم (IV-04): البطاقة التعريفية للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE

المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية. Entreprise Nationale Des Industries Electroniques.	الاسم الاجتماعي
.ENIE	اسم العلامة التجارية
شركة ذات أسهم عمومية.	الطبيعة القانونية
المنطقة الصناعية بسيدي بلعباس - الجزائر.	المقر الاجتماعي
أكثر من 50 هكتار.	المساحة
الانتاج المتكامل للأجهزة الإلكترونية و مكوناتها.	طبيعة و ميدان النشاط
8 322 000 000 دج.	رأس المال الاجتماعي
1329 مستخدم.	عدد المستخدمين
650 وحدة في اليوم.	الطاقة الانتاجية

المصدر: المديرية العامة لمؤسسة ENIE.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE هي شركة ذات أسهم (SPA) ذات طابع عمومي برأس مال 8322 مليون دج، تختص بإنتاج الأجهزة الإلكترونية و مكوناتها. يوجد مقرها الاجتماعي (المديرية العامة و مركب الانتاج) المنطقة الصناعية بولاية سيدي بلعباس - الجزائر تبعد 3 كلم عن مقر الولاية، حيث تتربع على مساحة تفوق 50 هكتار، و يبلغ عدد مستخدميها 1329 مستخدم و بقدرة انتاجية قدرها 650 وحدة في اليوم.

**IV-2-1-3. أهداف مؤسسة ENIE:** تطمح مؤسسة ENIE الى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية، منها ما تتعلق بالأسواق التي تخدمها، و منها ما تتعلق بتنمية المؤسسة و قدراتها.

أ. **أهداف تسويقية:** تهدف مؤسسة ENIE كباقي المؤسسات الى تحسين قوتها السوقية، حيث نجد من بين أهدافها التسويقية ما يلي<sup>1</sup>:

- 1- تغطية السوق المحلي بالجزائر عبر تقديم أجهزة الكترونية تتماشى مع التكنولوجيات الحديثة.
- 2- تحسين جودة المنتجات لتتناسب مع المعايير الدولية.
- 3- تلبية مختلف أذواق المستهلكين.
- 4- زيادة الحصة السوقية من 16% الى 25% نهاية 2015، وتوسيع شبكة التوزيع عبر زيادة فتح نقاط البيع Showrooms للاقتراب من المستهلكين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مديرية التسويق للمؤسسة قيد الدراسة.

<sup>2</sup> - L'actuel, le magazine de l'économie et partenariat international, l'industrie électroménagère: une filière à encourager, N° 153, Algérie, 2014, p: 26.

5- تحسين التموقع التنافسي داخل أقسام النشاطات مقارنة بالمنافسين، و المساهمة في تحسين تموقع الصناعة الإلكترونية بالجزائر مقارنة بالصناعات الأخرى<sup>1</sup>.

6- الدخول في أسواق جديدة تتعلق بالأجهزة الكهرومنزلية، حيث تقوم ENIE بدراسة جدوى مشروع استهداف سوق أجهزة غسل الملابس و سوق مكيفات الهواء.

#### ب. أهداف تنمية المؤسسة و قدراتها:

تهدف مؤسسة ENIE الى توسيع نشاطاتها و تحسين امكاناتها الانتاجية، و في هذا الصدد قامت مؤسسة ENIE بوضع خطة تطوير لتحقيق الاهداف السابقة، حيث استفادت في اطار الاستراتيجية الصناعية الحكومية من تمويل قدره 14.240 مليار دج موجهة لتحديث البنية التحتية، اقتناء وعصرنة المعدات لزيادة القدرة الانتاجية، زيادة خطوط انتاج جديدة، وكذا انجاز مشاريع جديدة تتعلق ب<sup>2</sup>:

1- انتاج المكونات الإلكترونية المستخدمة كمدخلات انتاج.

2- انتاج الطاقة الشمسية الفوتوفيلية Photovoltaïque.

3- تقديم خدمات الصيانة و المعايرة الإلكترونية.

4- تكثيف البحث و التطوير.

5- توسيع انتاج اجهزة الاعلام الآلي (تحت اسم العلامة التجارية Alfatron).

6- انتاج لوحات الدارات الكهربائية.

7- تبني شاشات العرض بتقنية LED.

8- انتاج أجهزة فيديو المراقبة.

9- انتاج أجهزة غسل الملابس (Machines a lavé).

10- انتاج أجهزة تكييف الهواء (Climatiseurs).

ووفق خطة التطوير المشار اليها سابقا، سيتم تدعيم المؤسسة بـ 4 أربعة مصانع جديدة (01 لصناعة المدخلات الإلكترونية، 02 لصناعة الألواح الشمسية الفوتوفيلية، 01 للتصليح و المعايرة الإلكترونية). جسدت منها حاليا (بداية سنة 2015) مصنعين يتعلق الاول بصناعة المدخلات الإلكترونية (تركيب التلفاز و البطاقات الإلكترونية) أما الثاني فهو يتعلق بمصنع واحد لصناعة الألواح الشمسية الفوتوفيلية. كما سيتم تكوين الاطارات التقنية من

<sup>1</sup> - Ministre de l'Industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement, Op. cit, p: 11.

<sup>2</sup> - ENIE NEWS, publié le 18 février 2015 sur <http://www.enie.dz/?p=294>, date de consultation: 09-01-2015.

المستخدمين بالمؤسسة الى أمريكا، الصين، اليابان، و ألمانيا<sup>1</sup>، وذلك نحو تحسين جودة منتجاتها وخدماتها وتحقيق سمة "صنع في الجزائر- Made in Algeria". ونشير الى أنه تم تسطير هدف دخول مؤسسة ENIE الى بورصة الجزائر قبل 2014 الى انه لم يتحقق الى غاية الآن.

#### المطلب الثاني: تنظيم و ميادين نشاط مؤسسة ENIE.

سوف نستعرض في هذا المطلب الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE، وذلك حتى يتم الوقوف على محفظة نشاطات المؤسسة الموجهة للسوق غير الصناعي و كيفية توزيعها على هيكلها التنظيمي، ليتم فيما بعد التطرق الى ميادين النشاط الاستراتيجية للمؤسسة ضمن نفس السوق.

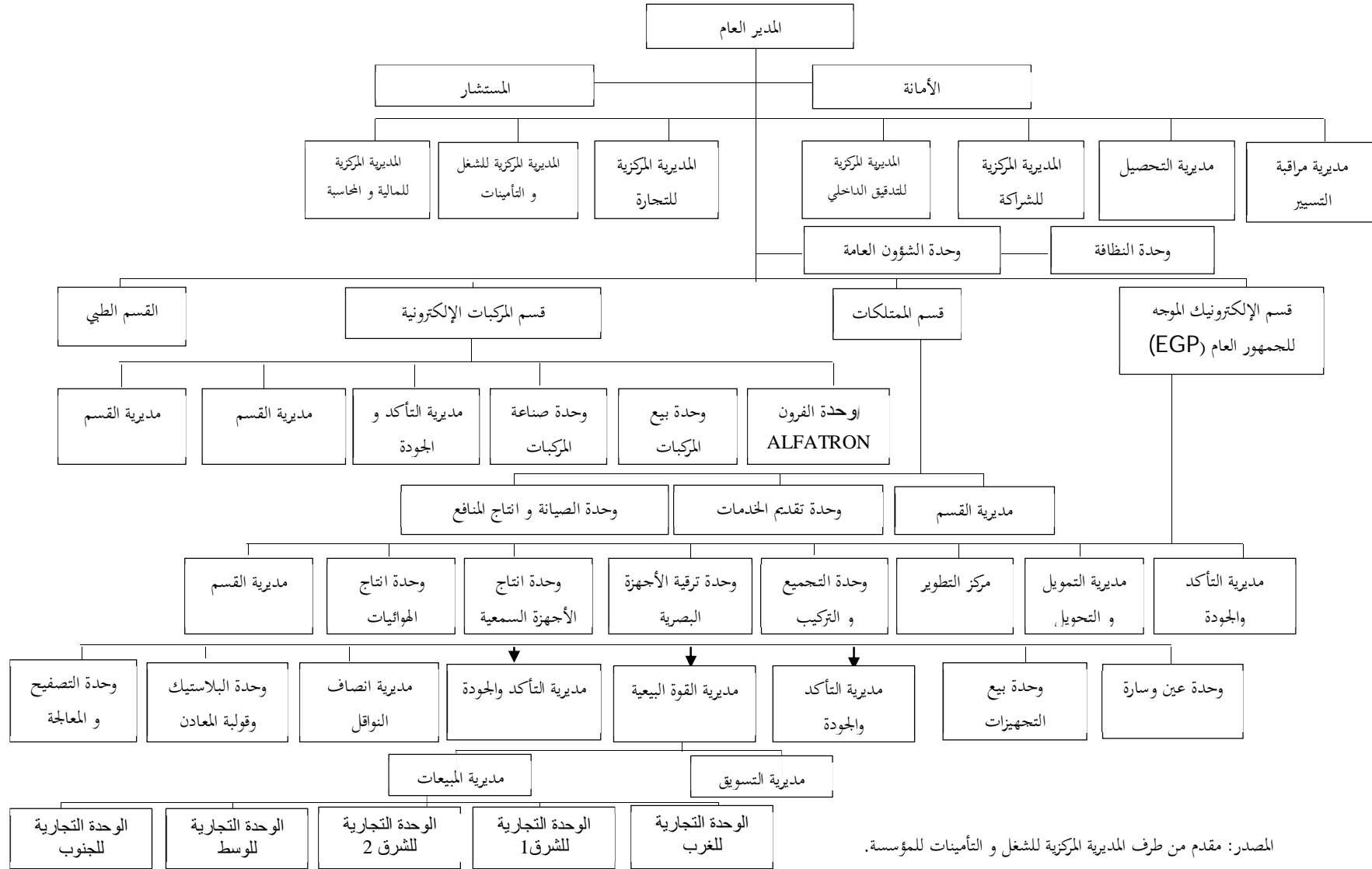
#### 1-2-2-IV. الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE

شهد الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENIE تغييرين منذ استقلالية المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE عن الشركة الوطنية للصناعات الكهربائية والإلكترونية SONELEC سنة 1982. حيث كان أول تغيير سنة 1998 ثم سنة 2005 و ذلك تماشيا مع التغيرات البيئية، محاولة توسيع النطاق التسويقي، توسيع ميادين النشاط الاستراتيجية، والسيطرة أكثر على النشاطات الداخلية و تكاليفها. و الشكل رقم (01-IV) يوضح الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة ENIE.

<sup>1</sup> - ENIE NEWS, op. cit.



الشكل رقم (01-IV): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE.



يتبين من الشكل أعلاه بأن الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENIE يتكون من مستويين، حيث يتضمن المستوى الأول المديرية العامة التي تهتم بتنفيذ الاستراتيجيات العامة للمؤسسة والحرص على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الادارة العليا للمؤسسة. في حين أن المستوى الثاني يتكون من الأقسام الوظيفية المتعلقة بالإنتاج والتسويق وفق النشاطات الاستراتيجية للمؤسسة. و في الجدول رقم (05-IV) نستعرض المهام الموكلة لكل المديرية والأقسام الرئيسية للمستويين السابقين.

الجدول رقم (05-IV): مهام المديرية و الأقسام الرئيسية لمؤسسة ENIE.

المهمة	المديرية و الأقسام والوحدات	المستوى
ضمان السير الحسن للمؤسسة، التنسيق فيما بين المديرية والأقسام والوحدات.	المديرية العامة: مجلس الادارة يترأسه المدير العام، الأمانة العامة.	الأول
تقديم الاستشارات القانونية، الادارية، التجارية ..الخ.	المستشارون	
دراسة السوق، التخطيط الاستراتيجي و العملي للتسويق.	المديرية المركزية للتجارة	
متابعة خزينة المؤسسة من ايراداتها و نفقاتها، و التحقق المحاسبي ومراجعة مصداقية الأرقام المحاسبية.	المديرية المركزية للمالية والمحاسبة	
سيير الموارد البشرية، تسيير شؤون الشغل الخارجية للمستخدمين كالتأمينات، الضمان الاجتماعي ..الخ	المديرية المركزية للشغل والتأمينات	
الفحص و المراقبة المحاسبية.	المديرية المركزية للتدقيق الداخلي	
التفاوض و عقد اتفاقيات الشراكة مع أطراف أخرى.	المديرية المركزية للشراكة	
اعداد تقارير المراجعة و المراقبة للنشاطات، مع تحديد الانحرافات و تحليل اسبابها وتقديم سبل معالجتها.	مديرية مراقبة التسيير	
التكفل بتحصيل حقوق المؤسسة لدى الغير.	مديرية التحصيل	
معالجة مشاكل العاملين، تنظيم الأحداث الاعلامية، اعداد البطاقات التقنية للمنتج، الاهتمام بالعلاقات الانسانية للموارد البشرية، متابعة سجلات الممتلكات المنقولة و غير المنقولة للمؤسسة.	وحدة الشؤون العامة	
استغلال و تسيير الوسائل العامة للمؤسسة وممتلكاتها، تسيير أعوان الأمن، الصيانة و التنظيف.	قسم الممتلكات	الثاني
انتاج و تسويق المكونات الإلكترونية.	قسم المكونات الإلكترونية	
انتاج و تسويق الأجهزة الإلكترونية الموجهة للجمهور العام.	قسم إلكترونيات الجمهور العام	
انتاج و تسويق الأجهزة الطبية.	القسم الطبي	

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على معلومات المديرية المركزية للشغل و التأمينات للمؤسسة.

يتبين من الجدول أعلاه بأن المؤسسة تتبع الإدارة المركزية لمديرياتها و أقسامها، حيث يتم تحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية على مستوى المديرية العامة و المديرية المركزية، ليتم تنفيذها من طرف الأقسام التي تجسد تلك الخطط

على شكل انتاج و تسويق عملي للمنتجات. كما تهتم مديريات و وحدات أخرى بتحقيق تلك الأهداف عبر ضمان السير الحسن للموارد (المادية، المالية، و البشرية)، و تسهيل عمل أقسام و مديريات المؤسسة، وكذلك رصد الانحرافات و معالجتها كمديرية مراقبة التسيير و كذا وحدة الشؤون العامة. و يتبين كذلك من الجدول رقم (05-IV) بأن مؤسسة ENIE تقوم بإنتاج و تسويق العديد من المنتجات، منها ما هو موجه للحرفيين ( Business to Business)، و أخرى موجهة للجمهور العام (Business to Consumer) و هو السوق قيد دراستنا الحالية.

**2-2-2-IV. ميادين النشاط الاستراتيجية لمؤسسة ENIE الموجهة للجمهور العام (B to C):** نستعرض في هذا المحور ميادين النشاط الاستراتيجية (DAS) لمؤسسة ENIE و المنتجات الأساسية التي تشكل منها. وذلك في اطار محفظة نشاطات المؤسسة الموجهة للجمهور العام (Électronique Grand Public) كما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم (06-IV): ميادين نشاط مؤسسة ENIE الموجهة للجمهور العام (B to C)**

محفظة العلامات التجارية	المنتجات	ميادين النشاط الاستراتيجية		محفظة النشاطات الاستراتيجية
ENIE	LED TV	التلفاز	DAS1	الأجهزة السمعية والبصرية
	LED SMARTTV			
	LED SMART Incurvée			
	LED SMART TV 3D			
	E-PTV Vidéo Projecteur	جهاز العرض الضوئي	DAS2	
	DVB S2	جهاز استقبال القمر الصناعي	DAS3	
	Home cinéma	مكبرات الصوت	DAS4	
	La Barre de son			
	La Barre de son smart			
Tablette ENIE	الحاسوب اللوحي	DAS5	المحمول	
You Tab		DAS6		
Alfatron	Netbooks	الحاسوب المحمول	DAS7	أجهزة الاعلام الآلي
	Notebooks			
	ALL-IN-ONE	جهاز كمبيوتر	DAS8	
	DESKTOP			
	Nano-PC			
	Modulaires	خادم جهاز الكمبيوتر	DAS9	
	Rack			
Tour				
Stations de travail				

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على الموقع الإلكتروني للمؤسسة: <http://www.enie.dz>

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية تسعة (09) ميادين نشاط استراتيجية موجهة للجمهور العام (B2C)، حيث تستخدم علامتين (02) تجاريتين تعتبر كعلامات كفيلة (Cautions) لتسويق منتجات المؤسسة و هي كالتالي:

أ. **العلامة التجارية ENIE:** وهي العلامة قيد الدراسة الحالية، حيث تعبر عن نفس اسم المؤسسة المالكة لها (المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE)، و تهتم بتسويق منتجات السمعى البصري (التلفاز، جهاز العرض الضوئي، جهاز استقبال القمر الصناعى، جهاز مكبر الصوت)، و المنتجات المحمولة (جهاز الحاسوب اللوحي، جهاز الترفيه E-pad)، حيث تقدم هذه المنتجات بتشكيلات مختلفة موجهة للجمهور العام.

وتجدر الإشارة بأن منتجات العلامة التجارية ENIE الموجهة للجمهور العام تقع تحت تصرف قسم الكترونيات الجمهور العام EGP، حيث يهتم بترقية الأجهزة السمعية على مستوى وحدة "تلاغ"، و الأجهزة البصرية على مستوى وحدة "البليدة"، في حين أن التجميع والتركيب يتم على مستوى وحدة المركب الإلكتروني بـ "سيدي بلعباس".

ب. **العلامة التجارية Alfatron:** تهتم هذه العلامة التجارية بتسويق منتجات الإعلام الآلي، حيث تتعلق هذه الأخيرة بالحواسيب المحمولة Ordinateurs portables، الحواسيب المكتبية Micro- Ordinateur و الموزعات الحاسوبية Serveur، والحاسوب اللوحي Tablette. حيث يتم انتاج هذه الأجهزة على مستوى مقر وحدة الفاترون بـ "حاسي عامر".

**المبحث الثالث: طبيعة التوجه الاستراتيجي التسويقي لعلامة ENIE.**

بناءً على نتائج الاستبيان الموجه لمسؤول التسويق بالمديرية العامة لـ ENIE - الملحق رقم (01) - و المقابلات التي جرت معه على فترات مختلفة من زمن الدراسة، تم تحديد استراتيجية تقسيم و استهداف السوق، و كذا سياسات المزيج التسويقي التي تتبعها مؤسسة ENIE للتموقع في سوق الإلكترونيات بالجزائر.

**المطلب الاول: استراتيجية ENIE لتقسيم السوق.**

سوف نقوم في هذا المطلب بالتطرق الى استراتيجية تقسيم السوق المعتمدة من طرف المؤسسة ENIE، و ذلك من خلال تبين معايير تقسيمها للسوق و طبيعة التقسيم.

**IV-3-1-1. معايير تقسيم السوق:**

يمكن القول بأن ENIE تعتبر مؤسسة مبتكرة لسوق الإلكترونيات على مستوى السوق المحلي بالجزائر، و ذلك من ناحية الدخول المبكر الى هذا السوق. حيث بدأت نشاطها سنة 1982 كأول مؤسسة تنشط بهذا السوق بعد اعادة هيكلة مؤسسة SONELEC.

وعليه، تقوم مؤسسة ENIE بتقسيم السوق على اساس معيارين أساسيين هما<sup>1</sup>:

**أ. المعيار الجغرافي:** حيث تقسم ENIE السوق الجزائري الى أربعة أسواق هي الغرب، الوسط، الشرق، والجنوب. حيث تستهدف ENIE كل هذه الأسواق عبر تخصيص وحدة تجارية، بائعي الجملة و نقاط بيع بكل سوق (تم التفصيل فيها في سياسة التوزيع بالمطلب الثالث).

**ب. المعيار الاجتماعي المهني:** تميز مؤسسة ENIE بين السوق المهني والسوق الاجتماعي، حيث تستهدف كلاهما بمنتجات مختلفة مشكلة أزواج المنتج - السوق موجهة للحرفيين (ENIE professionnel)، و أزواج المنتج - السوق موجهة للجمهور الواسع (ENIE grand public) و هو السوق قيد دراستنا الحالية.

**IV-3-1-2. طبيعة تقسيم السوق:** من خلال المعايير المذكورة سابقا، نستنتج بأن ENIE تعتمد غالبا على التقسيم السوقي قبل تطوير منتج جديد و الدخول للأسواق، حيث تعتمد على التقسيم الكلي فقط، وهو تقسيم يستخدم معايير عامة حول السوق تم التطرق اليها في الجزء النظري من هذا البحث (انظر الصفحة: 136).

**المطلب الثاني: استراتيجية ENIE لاستهداف السوق.**

يتضمن هذا المطلب عرض ل استراتيجية استهداف السوق التي تعتمدها المؤسسة ENIE، و هذا من خلال تبين المعايير المستخدمة في الاستهداف و الأقسام السوقية التي تستهدفها.

<sup>1</sup>بناءً على نتائج تحليل السؤال الأول من الاستبيان الموجه لمسؤول التسويق بمؤسسة ENIE و المبين في الملحق رقم (01).

**IV-3-2-1. معايير تقييم الأقسام السوقية:** وفق نتائج تحليل السؤال الثاني من الاستبيان المبين في الملحق رقم (01)، تبين بأن مؤسسة ENIE تقوم غالبا بتشكيل الأقسام السوقية و تقييمها عبر استخدام عدة معايير تتمثل في الحجم الكبير لأقسام السوقية، معدل النمو العالي، مستويات الربح العالية، حجم الطلب العالي، حجم المبيعات العالية، و الحصة السوقية المتوقعة العالية فمثلا يتم استخدام المعايير السابقة في تحديد حجم جهاز التلفاز الجديد التي يجب تسويقه. الا أنها أحيانا ما تأخذ بعين الاعتبار شدة المنافسة في الأقسام السوقية وعدد المنافسين فيها، و لا تأخذ بعين الاعتبار مطلقا تناسب قدراتها في خدمة تلك الأقسام السوقية.

**IV-3-2-2. الأقسام السوقية المستهدفة:** حسب نتائج تحليل السؤال الثالث من الاستبيان المبين في الملحق رقم (01)، تبين بأن مؤسسة ENIE تحاول جذب أكبر شريحة من السوق، حيث تقوم غالبا بتقديم منتجات نمطية تخدم كل الأقسام السوقية من الجمهور الواسع (Grand public) لسوق الإلكترونيات دون التمييز بينها.

**IV-3-2-3. استراتيجية الاستهداف السوقي:** يتبين من التحليل السابق بأن مؤسسة ENIE تنتهج التسويق الشامل و المتخصص معا، و ذلك وفق الاستراتيجية الاستهدافية التالية<sup>1</sup>:

أ. تطبيق استراتيجية التغطية الكاملة للسوق عبر الاستهداف غير التمييزي للأقسام السوقية وفق معيار المنطقة الجغرافية، حيث تقدم منتجاتها الى جميع المناطق الجغرافية بالجزائر.

ب. تطبيق استراتيجية التخصيص عبر الاستهداف التمييزي المتعدد للأقسام السوقية على مستوى منتج جهاز التلفاز، اذ تقدم هذا المنتج بتشكيلة مختلفة من حيث الحجم و السعر، و ذلك بعد دراسات السوق التي تقوم بها المؤسسة لتحديد أحجام منتجات التلفاز الأكثر طلبا.

ج. تطبيق استراتيجية التغطية الكاملة للسوق عبر الاستهداف غير التمييزي للأقسام السوقية على مستوى المنتجات الأخرى، أي تقديم مزيج تسويقي موحد لكل السوق.

#### المطلب الثالث: استراتيجية المزيج التسويقي لـ ENIE.

يتضمن هذا المطلب عرض لاستراتيجية المزيج التسويقي المعتمدة من طرف المؤسسة ENIE.

#### IV-3-3-1. سياسة المنتج:

أ. **تشكيلة المنتجات:** تقدم المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية تشكيلة متنوعة من المنتجات الإلكترونية الموجهة للجمهور الواسع تحت اسم العلامة التجارية ENIE التي هي قيد الدراسة الحالية. والجدول التالي يلخص تشكيلة منتجات العلامة التجارية ENIE، و كذا مختلف أنواعها المتواجدة بالسوق الجزائري.

<sup>1</sup>-وفق تصريح مسؤول التسويق للمؤسسة ENIE أثناء المقابلة التي أجريت يوم 02 ماي 2016.

## الجدول رقم (07-IV): تشكيلة منتجات العلامة التجارية ENIE.

السلاسل (مرتبة وفق الحدائثة).	المنتج	ميدان النشاط
Série 618	"32، "39، "42، "48.	التلفاز
Série L33D	"32، "42.	
Série 91	"32، "39.	
Série D1300	"32، "40، "42، "49.	
Série 72F	"42.	
Série 539	"43، "48.	
Série 628	"50.	
Série 2060	"32.	
Série N83	"65.	
Série 2050	"55.	
Série 715	"32.	
Série 33D	"32، "42.	
Série 715	"42.	
Série 717	"42.	
Série 786	"65.	LED SMART Incurvée
KP-001	E-PTV Vidéo Projecteur	جهاز العرض الضوئي
FULL HD	DVB S2	مستقبل القمر الصناعي
5.1	Home cinéma	مكبرات الصوت
80 cm	La Barre de son	
100 cm	La Barre de son smart	
"10.1	Tablette ENIE	الحاسوب اللوحي
"8		

المصدر: مديرية التسويق لقسم الكترونيات الجمهور الواسع بسيدي بلعباس.

يظهر من خلال الجدول أعلاه بأن للعلامة ENIE تشكيلة واسعة من المنتجات الإلكترونية المقدمة للجمهور الواسع، مما يدل على رغبة المؤسسة المالكة للعلامة في استهداف شريحة كبيرة من السوق و هو ما يعكس استراتيجيتها الاستهدافية التي تغلب عليها طبيعة التسويق الشامل كما تم توضيحه سابقا. و ما يمكن ملاحظته من الجدول رقم (07-IV)، هو تغطية العلامة ENIE تشكيلة واسعة من منتجات "التلفاز" وبالخصوص ذو الحجم المتوسط (42") وهو الحجم الأكثر طلبا و تناسباً لرغبات المستهلكين.

ويتبين من الجدول رقم (07-IV) بأن هناك العديد من السلاسل الخاصة بمنتج التلفاز، مما يدل على عدم سحب المؤسسة ENIE للمنتجات القديمة سواء عند طرح منتجات جديدة مشابهة لها، أو انخفاض حصتها السوقية، أو انخفاض ربحيتها، وهذا ما أكدته نتائج تحليل السؤال الرابع من الاستبيان المبين في الملحق رقم (01).

ب. خصائص المنتجات: تعمل المؤسسة ENIE على مسايرة التطور التكنولوجي لصناعة الإلكترونيات وذلك بتقديم منتجات بخصائص تقنية متنوعة و حديثة التكنولوجيا. حيث يمكن استعراض أهم الخصائص التقنية لمنتج التلفاز LED TV\* السلسلة (628) نوع (42) للعلامة ENIE و مقارنته بخصائص بعض العلامات المنافسة، وهذا لتحليل سياسة ENIE في تحديد خصائص منتجاتها كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (08-IV): أهم الخصائص التقنية لمنتج LED TV السلسلة (628) نوع (42) لمختلف العلامات المنافسة بالسوق الجزائري مقارنة بالعلامة ENIE.

العلامات التجارية					الخصائص	المنتج	
Cristor	Iris Sat	LG	Condor	ENIE			
1920 X 1080	1920 X 1080	1920 X 1080	1920 X 1080	1920 X 1080	وضوح عرض الشاشة	LED TV	
88/88	70/65	178/178	160/150	70/65			زاوية الرؤية
3000 :1	600 :1	500 :1	3 700 : 1	500 :1	التباين		
3	3	3	3	3	HDMI		المدخل
1	2	3 (USB 3.0)	2	1	USB 2.0		
1	1	1	1	1	VGA		
1	1	1	1	1	écouteurs		

المصدر: الموقع الإلكتروني لكل علامة تجارية.

يتبين من الجدول أعلاه بان المنتج LED TV للعلامة التجارية ENIE يضاهاى منتجات العلامات المنافسة في السوق الجزائري في بعض الخصائص التقنية كوضوح عرض الشاشة، و المدخل المتعلقة بخاصية HDMI، VGA، و écouteurs. في حين أنه يحمل خصائص منخفضة مقارنة بالمنافسين على مستوى التباين، زاوية الرؤية و خاصية USB 2.0. و لمعرفة توجه سياسة ENIE في ادراج الخصائص التقنية بمنتجاتها، يمكن استعراض تطور الخصائص التقنية لأحد منتجاتها كما يوضحه الجدول التالي:

\* تم اختيار ميدان النشاط الخاص بالتلفاز نتيجة تركيز العلامة ENIE على هذا الميدان الاستراتيجي، كما تم اختيار المنتج LED TV نوع 42" لأنه الأكثر طلبا و ملائمة للمستهلك الجزائري من حيث القدرة الشرائية حسب نتائج المقابلات بالدراسة الاستطلاعية التي تمت على مستوى نقاط بيع المنتجات الإلكترونية بمدينة الشلف، في حين أن اختيار السلسلة (628) يعود الى كونها تعتبر آخر اصدار للمنتج LED TV.



الجدول رقم (09-IV): تطور الخصائص التقنية للمنتج LED TV نوع (42") للعلامة ENIE عبر مختلف السلاسل.

LED TV			المنتج	
3	2	1	السلاسل بالترتيب	
628	D1300	618		
1920 X 1080	1920 X 1080	1920 X 1080	وضوح عرض الشاشة	
يوجد	يوجد	لا يوجد	تسجيل الفيديو	
TFT Grade A+	TFT Grade A+	TFT Grade A	تكنولوجيا Dalle tech	
3	3	2	HDMI	المدخل
1	1	2	USB	
1	1	1	VGA	
1	0	1	écouteurs	
1	0	1	Scart	
50"	49"، 42"، 40"، 32"	48"، 42"، 39"، 32"	نوع الحجم	

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على الوثائق التقنية للمنتجات.

يوضح الجدول أعلاه السلاسل التي شهدت أهم التغييرات على مستوى الخصائص للمنتج LED TV لعلامة ENIE و التي تم طرحها بالسوق بأحجام مختلفة وفق حجم الطلب من طرف المستهلكين. فمن خلال الجدول رقم (09-IV) يتبين بان العلامة ENIE تقوم بتحسين خصائص منتجاتها عبر تعديلها و تطويرها لتتماشى مع التكنولوجيا الحديثة و المطبقة من طرف المنافسين دون اضافة خصائص جديدة متميزة، الا أن هذا التحسين غالبا ما يكون متأخر مقارنة بالمنافسين و هو ما يجعل منتجاتها غالبا أقل مستوى من حيث الخصائص كما بينه الجدول السابق (08-IV).

ج. خدمة العملاء: تهتم المؤسسة ENIE بتقديم لعملائها خدمات تسبق، تصاحب، وتعقب العملية البيعية. وذلك عبر ما يلي:

1. خدمات قبل العملية البيعية: توفر المؤسسة قيد الدراسة موقع رسمي على الانترنت تتواصل من خلاله مع مستهلكيها وتستجيب لطلباتهم و تساؤلهم، كما يمكن للمستهلكين الاطلاع عليه من أجل التزود بمختلف المعلومات المتعلقة بالعلامة التجارية ENIE، منتجاتها، و مستجدات المؤسسة ككل.

**2. خدمات تصاحب العملية البيعية:** و هي خدمات تقتصر على الاستجابة لطلبات المستهلك أثناء رغبته بشراء منتجات العلامة ENIE و التي تساعد على اتمام العملية البيعية بنجاح كتقديم المعلومات حول المنتجات و كيفية استخدامها.

**3. خدمات ما بعد البيع:** وهي خدمات خاصة بالصيانة و توصيل المنتجات الإلكترونية للمستهلكين، و كذا تقديم التحديثات على مستوى البرمجيات لمنتجاتها ان تطلب الامر ذلك\* . حيث توفر هذه الخدمة المؤسسة ENIE عبر ورشاتها المتواجدة في كافة نقاطها البيعية.

ونشير الى انه لدى العلامة التجارية ENIE ضمان لمنتجاتها الإلكترونية الموجهة للجمهور الواسع مدته سنتين (02)، حيث يمكن للمستهلك توصيل المنتج مجانا، أو استبداله في حالة ثبوت عطل في أدائه أو في أحد خصائصه.

**IV-3-3-2. سياسة السعر:** وفق نتائج تحليل السؤال الخامس من الاستبيان المبين في الملحق رقم (01)، تبين بأن المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية غالبا ما تحدد اسعار منتجاتها على أساس التكلفة، مع الأخذ بعين الاعتبار أسعار المنافسين و المنافع المقدمة للمستهلك.

اذ يتم تقديم المنتجات الجديدة بأسعار مساوية لأسعار المنافسين المحليين و غير موحدة على جميع المنتجات حيث تختلف من منتج لآخر وفق نوعه، ثم تغييرها وتخفيضها لتكييفها مع المتغيرات البيعية أهمها انخفاض المبيعات و انخفاض أسعار المنافسين، الا أنه غالبا ما يتم سحب المنتجات من السوق دون تغيير أسعارها. لكن في بداية سنة 2014 واجهت المؤسسة عوامل بيئية زادت من تكاليف انتاجها تتمثل اساسا في ارتفاع سعر الدولار مما سبب ارتفاع تكاليف استيراد المواد الأولية من الصناعة المرتبطة والداعمة للصناعة الإلكترونية، خاصة و أن صفقات ENIE تتم كلها بطريقة قانونية عكس مختلف المنافسين الذين يتبعون أشكال المنافسة غير النزيهة<sup>1</sup>، وهو ما انعكس على سياسة التسعير التي تبنتها ENIE لمنتجاتها عبر رفع الأسعار كما يوضحه الجدول التالي:

\* - قامت المؤسسة ENIE يوم 28 فيفري 2016 باستدعاء المستهلكين الذين يمتلكون منتج التلفاز من نوع السلاسل (712، 715، و 717) للتقرب الى احدى نقاط بيعها، وذلك لإجراء تحديث (Mise à jour) مجاني على مستوى المنتج من أجل تجنيبها وحمايتها من الأعطال.  
<sup>1</sup> - وفق تصريح المسؤول التقني للمنتج بالمديرية التجارية المركزية لمؤسسة ENIE، و ذلك أثناء المقابلة التي اجريت معه يوم 02 ماي 2016.

الجدول رقم (10-IV): اسعار بعض منتجات العلامة ENIE مقارنة بمختلف العلامات التجارية المنافسة سنة 2015.

المنتجات			
Home cinéma 5.1	Tablette 10.1" (16 Go)	LED TV 50"	العلامات التجارية
دج 20 000	دج 19 000	دج 63 000	ENIE
دج 19 000	دج 18 200	دج 53 000	Condor
دج 25 900	/	دج 89 700	Sharpe
دج 29 990	دج 35 900	دج 84 000	Samsung
دج 19 990	دج 66 800	دج 93 000	Sony
دج 23 106	/	/	Philips
دج 29 000	دج 32 000	دج 76 000 ("49)	LG
/	/	دج 57 000	Iris

المصدر: متحصل عليها من طرف بعض نقاط بيع المنتجات الإلكترونية.

يتبين من الجدول أعلاه بأن أسعار منتجات العلامة ENIE مرتفعة مقارنة ببعض العلامات التجارية الجزائرية المنافسة، في حين أنها منخفضة السعر مقارنة بالعلامات الأجنبية. و ارتفاع سعر منتجات هذه الاخيرة يعود الى ارتفاع تكاليف الدخول الى الاسواق المحلية (مثل تكاليف التصدير)، و كذا تميزها على المستوى العالمي ما سمح بتسعير منتجاتها بسعر مرتفع و ضمان دفع المستهلك لهذا السعر.

**3-3-3-IV. سياسة التوزيع:** يمكن توضيح سياسة توزيع منتجات العلامة ENIE من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

أ. قنوات التوزيع: تتعدد قنوات التوزيع التي تعتمد عليها المؤسسة ENIE في اقبال منتجاتها للمستهلكين، و التي نوضحها كالتالي:

1. قناة مباشرة: و هي قناة تضمن وصول المنتجات الى المستهلكين عبر نقاط العرض (Showroom) التي تمتلكها المؤسسة ENIE، و كذا المشاركة بالمعارض الوطنية و الدولية على المستوى المحلي بالجزائر.

2. قناة غير مباشرة: والتي تنقسم الى نوعين:

- قناة قصيرة: عبر هذه القناة يتم انتقال المنتجات من المؤسسة الى بائعي التجزئة الخواص من نقاط البيع الخواص، المحلات الكبرى، المراكز التجارية.. الخ، و الذي يعمل على عرض وبيع المنتجات الى المستهلكين.

<sup>1</sup> - نتائج تحليل السؤال السادس من الاستبيان الموجه لمدير التسويق بالمديرية العامة بسيدي بلعباس - الملحق رقم (01)-، و كذا المعلومات المقدمة أثناء المقابلة الجرية معه يوم 02 مارس 2016.

- قناة طويلة: حيث تقوم المؤسسة ENIE بتقديم المنتجات الى بائعي الحملة الخواص، ثم هذا الأخير يقدمها الى بائعي التجزئة الخواص الذي يقوم بدوره في عرض وبيع منتجات العلامة ENIE للمستهلكين.

ب. التغطية: تقوم المؤسسة قيد الدراسة بتغطية كافة اقسام السوق المحلية بالجزائر -سياسة التغطية الشاملة- والمحددة من طرفها وفق طبيعة المنطقة الجغرافية، حيث خصصت أربعة وحدات تجارية تستهدف كل منها منطقة جغرافية محددة نوضحها في الجدول التالي:

**الجدول رقم (IV-11): الوحدات التجارية المخصصة لتوزيع منتجات علامة ENIE.**

الوحدة التجارية	المنطقة الجغرافية المستهدفة و عدد نقاط البيع المتواجد بها.
الوحدة التجارية الجهوية للغرب بسيدي بلعباس	الغرب: وهران (04)، بشار (01)، تيارت (01)، تلمسان (01)، مستغانم (01)، النعامة (01)، الشلف (01)، غليزان (01)، سعيدة (01)، تموشنت (01)، معسكر (01).
الوحدة التجارية الجهوية للوسط بالبليدة	الوسط: البويرة (01)، المدية (01)، تيزي وزو (01)، البليدة (01)، تيبازة (01)، عين الدفلة (01)، الجزائر العاصمة (04)، بومرداس (01).
الوحدة التجارية الجهوية للشرق بسطيف	الشرق: جيجل (01)، قسنطينة (01)، مسيلة (01)، برج بوعرييج (01)، قالمة (01)، سطيف (01)، باتنة (01)، بجاية (01)، سكيكدة (01)، تبسة (01)، بسكرة (01)، عنابة (01).
الوحدة التجارية الجهوية للجنوب بالأغواط	الجنوب: الجللفة (01)، غرداية (01)، واد سوف (01)، ورقلة (01)، الأغواط (01)، تقرت (01).

المصدر: الموقع الإلكتروني للمؤسسة ENIE.

يتبين من الجدول أعلاه بأن المؤسسة ENIE تمتلك (43) نقطة بيع موزعة على التراب الوطني بالجزائر، حيث تغطي المؤسسة كافة المناطق الجهوية عبر تخصيص نقطة بيع لكل ولاية (37 ولاية مغطاة من أصل 48 ولاية بالجزائر) سوى ولاية وهران و الجزائر العاصمة التي خصص لها (04) نقاط بيع لكل منهما نتيجة حجم السوق العالي بها وكبر حجم تلك المدن. اذ يتم تسيير هذه النقاط البيعية من طرف الوحدات التجارية حسب المنطقة الجهوية التي تنتمي اليها نقطة البيع كما يوضحه الجدول رقم (IV-11).

ج. طبيعة العلاقة بين المؤسسة ENIE و الموزعين: تتميز العلاقة بين المؤسسة ENIE ومختلف موزعيها (بائعي الحملة، بائعي التجزئة) بالطابع التجاري البحت. حيث يقوم الوسطاء من الموزعين بشراء المنتجات الإلكترونية

من المؤسسة، ل يتم بيعها الى المستهلكين سواء النهائيين (المستهلكين) أو بائعي التجزئة حسب طبيعة الوسيط الموزع. و المدير بالذكر هو أن المؤسسة ENIE لا تمتلك وكلاء عبر عقود الامتياز (Concessionnaires) مما يجعل نقاط بيع منتجات العلامة ENIE المتواجد بالسوق تنقسم الى نقاط بيع خاصة بالمؤسسة، و أخرى خاصة بالوسطاء من بائعي الجملة و التجزئة.

#### IV-3-3-4. سياسة الترويج: تقوم المؤسسة ENIE بالترويج لمنتجاتها عبر عدة تقنيات اتصالية تحت شعار

العلامة التجارية "ENIE رفيقكم الدائم"، و التي نوضحها في ما يلي:

أ. الإعلان: و الذي تهدف من خلاله المؤسسة الى التعريف بالمنتجات الجديدة، تذكير واقناع المستهلكين بشراء منتجاتها. حيث تجدر الاشارة بأن كل عمل ترويجي ل ENIE لابد و أن يتم عبر الوكالة الوطنية للنشر و الإشهار (ANEP) نظرا لكون ENIE مؤسسة عمومية، كما تعتمد الوكالة (ANEP) على استخدام الوسائل الاتصالية التي تتعاقد معها فقط مع ترك حرية الاختيار الوسيلة للمعلن. و عليه نستعرض الوسائل الاعلانية التي تستخدمها المؤسسة قيد الدراسة للترويج وفق زيادة مستوى كثافة الاعتماد عليها بالترتيب كالتالي<sup>1</sup>:

**1. التلفاز:** غالبا لا تستخدم المؤسسة قيد الدراسة هذه الوسيلة الا في مناسبة شهر رمضان المبارك حيث يزداد احتمالية وصول الرسالة الاعلانية الى المستهدفين، و ذلك بهدف تذكير المستهلكين بمنتجات العلامة ENIE واقناعهم بشرائها. و يعود ذلك الى ارتفاع تكاليف الاعلان بهذه الوسيلة و خاصة لدى الوكالة الاشهارية ANEP، مما يتيح للمنافسين ميزة تنافسية تمكنهم من الإعلان عن منتجاتهم باستمرار عبر وسيلة التلفاز و بتكاليف زهيدة لدى وكالات اشهارية أخرى.

**2. الراديو:** حيث يتم استخدام القنوات الاذاعية كوسيلة إعلانية لتحقيق نفس أهداف استخدام الوسيلة السابقة (التلفاز)، الا أن المؤسسة ENIE تعتمد على هذه الوسيلة بشكل مكثف مقارنة بالإعلان على التلفاز.

**3. الملصقات في وسائل النقل:** حيث تعتمد عليها المؤسسة ENIE خصوصا للإعلان عن المنتجات الجديدة والتعريف بأهم الخصائص التي تحملها، وبالتالي دفعه للتقرب الى نقاط بيع المنتجات الإلكترونية و التعرف أكثر على تلك المنتجات الجديدة و شرائها.

**4. اللوحات الإعلانية:** والتي لها نفس أهداف الملصقات في وسائل النقل، حيث تركز المؤسسة في استخدام اللوحات الاعلانية بوسط المدن الكبرى الساحلية للوطن و المتواجدة بالوسط، المغرب، و الشرق.

**5. الجرائد:** تقوم ENIE باستخدام الجرائد كوسيلة للإعلان بهدف التعريف بالمنتجات الجديدة للمستهلكين،

و كذا التذكير بمنتجاتها.

<sup>1</sup> - نتائج تحليل السؤال السابع (الجزء أ) من الاستبيان الموجه لمدير التسويق بالمديرية العامة بسيدي بلعباس - الملحق رقم (01)-، و كذا المعلومات المقدمة أثناء المقابلة المجرية معه يوم 02 مارس 2016.

6. الأنترنت: لا تعتمد ENIE على وسيلة الأنترنت للإعلان المدفوع الأجر، الا أننا نشير الى أنه لديها موقع الكتروني على شبكة الانترنت\*، تهدف من خلاله الى الاعلان و توفير كافة المعلومات المتعلقة بمنتجات المؤسسة ككل و بالخصوص منتجات العلامة ENIE الموجهة للجمهور الواسع.

ب. تنشيط المبيعات: غالبا ما تقوم ENIE بتنشيط مبيعاتها عبر اعتمادها على الخصوم السعريّة، العينات المجانية، و سحب اليانصيب.<sup>1</sup>

1. الخصوم السعريّة: حيث قامت المؤسسة في مارس سنة 2016 بإعلان تخفيضات سعريّة على منتجات علامتها ENIE تصل نسبتها الى (20%) من سعرها الأصلي كما يبينه الملحق رقم (04).

2. العينات المجانية: قامت المؤسسة ENIE في نفس الإعلان السابق المبين في الملحق رقم (04) بعرض جهاز (Barre de son) مجاني لكل مشتري للمنتج (LED TV Smart) نوع (55").

3. سحب اليانصيب: ان آخر سحب يانصيب اعتمدت عليه المؤسسة قيد الدراسة لتنشيط مبيعات العلامة ENIE كان في ديسمبر سنة 2012، حيث تم منح المشتريين لمنتجات ENIE فرصة ربح 20 تلفاز (Smart LED 3D) نوع (55") للفائز الأول، وجوائز أخرى للفائزين الأربعة بعده.

ج. العلاقات العامة: تعتمد ENIE حاليا لممارسة العلاقات العامة على ما يلي<sup>2</sup>:

1. وسائل التواصل الاجتماعي: و هي الوسيلة الأكثر اعتمادا من طرف المؤسسة لممارسة العلاقات العامة، حيث تمتلك صفحة على شبكة التواصل الاجتماعي "فيسبوك"، تقدم من خلالها مختلف المعلومات حول المؤسسة ومنتجاتها، الإعلانات، كما تتواصل مع المستهلكين من خلاله لتجيب على طلبياتهم و تساؤلاتهم من جهة، و من جهة أخرى لبناء علاقات طيبة مهم.

2. الرعاية: و هي الأقل استخداما من طرف المؤسسة لممارسة العلاقات العامة، ففي سنة 2014 قامت المؤسسة ENIE بالاعتماد على الرعاية في حصة تلفزيونية تعرض بالقناة العمومية الجزائرية ENTV، والتي تتعلق بمسابقة ثقافية اسمها "تقدر تريح"، حيث تم تقديم فرصة للمشاركة بالمسابقة في الحصة الفوز بتلفاز LED Smart Tv 3D نوع 42".

اضافة الى وسائل ممارسة العلاقات العامة المبينة سابقا، تقوم المؤسسة ENIE بإعداد بعض الأدوات المكتتبية تحمل اسم العلامة ENIE كبرنامج الأيام الورقية و الإلكترونية، الأقلام،.. الخ. كما يشارك مسؤولي المؤسسة -غالبا المدير

\* [www.enie.dz](http://www.enie.dz)

<sup>1</sup> - نتائج تحليل السؤال السابع (الجزء ج) من الاستبيان الموجه لمدير التسويق بالمديرية العامة بسيدي بلعباس - الملحق رقم (01) -

<sup>2</sup> - نتائج تحليل السؤال السابع (الجزء د) من نفس الاستبيان السابق.

العام و مسؤول التسويق للمؤسسة- في مختلف المناسبات الهامة و ذات العلاقة بالصناعة الإلكترونية أو المؤسسة ونشاطاتها كحفلات سحب اليانصيب المنظمة من طرفها.

**د. البيع الشخصي:** في اطار ترويج منتجات العلامة ENIE، يقوم رجال البيع للمؤسسة قيد الدراسة بخدمة المستهلكين داخل نقاط البيع\* عبر الاستجابة لرغباتهم و تساؤلاتهم، تقديم المعلومات حول عرض العلامة التجارية، العمل على اتمام العمليات البيعية و انجاحها، و كذا انشاء العلاقات الاجتماعية كالصداقة مع المستهلكين. حيث تقوم المؤسسة غالبا بتكوين رجال البيع الخاصة بها أثناء كل طرح جديد للمنتجات بالسوق لتمكينهم من تحقيق أهداف البيع الشخصي.<sup>1</sup>

\* أي بدون التنقل الى المستهلكين، حيث لا تعتمد المؤسسة ENIE على رجال البيع المتنقلون.

<sup>1</sup>-نتائج تحليل السؤال السابع (الجزء ب) من الاستبيان الموجه لمدير التسويق بالمديرية العامة بسيدي بلعباس - الملحق رقم (01)-

## الخلاصة:

في اطار تحليل طبيعة قطاع الصناعة الالكترونية بالجزائر، فقد تبين بأن هذا القطاع تعتمد عليه الحكومة الجزائرية و تعتبره من بين القطاعات الاستراتيجية للتنمية خارج قطاع المحروقات، و ينعكس ذلك في الامتيازات والضمانات التي توفرها للمؤسسات المحلية العاملة في هذا القطاع. كما تبين بأن سوق الالكترونيات بالجزائر يشهد منافسة احتكارية بين العلامات التجارية الجزائرية والأجنبية، حيث هناك العديد من العلامات التجارية بالسوق يصل عددهم الى 50 علامة تقدم منتجات متميزة، وتنشط بصناعة ذات حواجز دخول تتجه نحو الارتفاع. وعليه للنجاح و البقاء في سوق الالكترونيات يتطلب تمييز المنتجات والعلامة التجارية للحصول على تموقع تنافسي مميز مقارنة بالمنافسين خاصة وأن سوق الالكترونيات بالجزائر يعرف علامات تجارية عالمية.

و قصد دراسة الحالة، تم التطرق الى لمحة حول المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE عبر تقديمها، توضيح نشاطاتها، ثم تحليل التوجه الاستراتيجي التسويقي للعلامة التجارية ENIE. حيث تبين بأن المؤسسة ENIE تهتم بإنتاج و تسويق العديد من المنتجات، منها ما هو موجه للحرفيين في اطار العلاقة بين المؤسسة- المؤسسة (Business to Business) تحت اسم العلامة التجارية ENIE، و أخرى موجهة للجمهور العام (Électronique Grand Public) في اطار العلاقة بين المؤسسة-المستهلك (Business to Consumer) تحت علامتين تجاريتين هما علامة Alfatron خاصة بالأجهزة الاعلام الآلي و علامة ENIE خاصة بالأجهزة السمعية والبصرية و المحمولة. و في آخر هذا الفصل تم تحليل طبيعة التوجه الاستراتيجي التسويقي للعلامة التجارية ENIE و ذلك للتمكن من تحديد ممارساتها التسويقية على المستوى الاستراتيجي و العملي بهدف تصحيحها و اعادة توجيهها نحو تحسين التموقع التنافسي ل ENIE، و ذلك بعد اجراء الدراسة الميدانية و تحليل ذلك التموقع من المنظور الثلاثي و هو ما سيتم التطرق اليه في الفصل الموالي.



## الفصل الخامس

دراسة الحالة و النموذج المقترح

## تمهيد:

تنشط المؤسسة ENIE بالصناعة الالكترونية منذ أكثر من ثلاثين (30) سنة، و نظرا لانفتاح الأسواق الجزائرية وتزايد شدة المنافسة، فقد أصبح من الضروري من المؤسسة ENIE مواكبة هذه التغيرات، و هذا في ظل وجود مختلف العلامات التجارية الأجنبية و المحلية في سوق الالكترونيات بالجزائر.

و في هذا السياق، نجد بأن العلامات التجارية الجزائرية غالبا ما تتصف بالجودة غير المقبولة مقارنة بالعلامات الأجنبية القوية لدول معينة كاليابان مثلا، مما انعكس على الصورة الذهنية للعلامات التجارية الجزائرية ككل و في مختلف القطاعات لا سيما قطاع الالكترونيات.

و عليه، نهدف من خلال هذا الفصل الى تحليل التموقع التنافسي للعلامة التجارية ENIE مقارنة بالمنافسين، وهذا من أجل إيجاد نموذج مقترح من الاستراتيجيات التسويقية لتحسين تموقعها التنافسي. ولتحقيق هذه الأهداف سوف نتناول المباحث التالية:

المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: عرض النتائج و اختبار الفرضيات.

المبحث الثالث: مناقشة النتائج و النموذج المقترح.

**المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية.**

يتمحور هذا المبحث حول توضيح المنهجية المتبعة في اجراء الدراسة الميدانية، و ذلك من خلال شرح مراحل القيام بالدراسة الميدانية، اساليب جمع البيانات و قياسها، و كذا تحديد مجتمع و عينة الدراسة.

**المطلب الاول: المراحل المنهجية للدراسة.**

نظرا لخصوصية موضوع الدراسة الذي يتطلب أسلوب التحليل المقارن لتحقيق أهداف الدراسة و اختبار فرضياتها، تم تصميم الدراسة الميدانية وفق المراحل التالية:

**1-1-1-V. المرحلة الأولى: الدراسة الاستطلاعية**

تم في هذه المرحلة اجراء دراسة استطلاعية قصد تحديد العلامات التجارية التي يتم أخذها بعين الاعتبار في تحليل التموقع التنافسي للعلامة التجارية ENIE، و كذا حصر الخصائص المعتمدة في ذلك. وتشمل هذه المرحلة ما يلي:

أ. قصد تقليص الخصائص، تم استقصاء عبر المقابلة الشخصية عينة ميسرة بمدينة الشلف - الجزائر تتكون من 15 فرد يمثلون أصحاب محلات التجزئة للمنتجات الإلكترونية بمدينة الشلف - الجزائر حول ذكر الخصائص التي يأخذها المستهلكين بعين الاعتبار عادة للمفاضلة بين العلامات التجارية والمنتجات الإلكترونية، واختتم هذا الاستقصاء باستخلاص 12 خاصية تم ذكرها من طرف جميع الأفراد المستقصين، و هي موضحة في **الجدول رقم (01-V)**.

ب. أما لتقليص العلامات التجارية، فقد تم استقصاء عبر المقابلة الشخصية عينة ميسرة بمدينة الشلف - الجزائر تتكون من 30 فرد حول ذكر العلامات تجارية التي تتصف بالخصائص المحددة مسبقا. حيث نتج عن هذا الاستقصاء 12 علامة تجارية كما هي موضحة في **الجدول رقم (01-V)**، و التي تم ذكرها من طرف غالبية الأفراد المستقصين من بينها العلامة التجارية ENIE. حيث تم اختيار هذا العدد من العلامات التجارية وفقا لشرط استخدام التحليل المتعدد الأبعاد و الذي يتعلق بالاعتماد على ثمانية 08 علامات تجارية على الأقل و 25 على الاكثر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - Jean-Marc Décaudin, Afifa Bouguerra, étude marketing, 5<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, France, 2007, p:587.

الجدول رقم (V-01): الخصائص و العلامات التجارية المستخلصة من الدراسة الاستطلاعية.

العلامات التجارية		الخصائص	
الرمز	العلامة التجارية	الرمز	الخاصية
Sam	Samsung	TECH	التكنولوجيا (Technologie)
So	Sony	PRI	السعر (Prix)
Lg	Lg	OPT	عدد الخيارات (Options)
Phi	Philips	NOTO	الشهرة (Notoriété)
Hai	Haier	REPU	السمعة (Réputation)
Iri	IrisSat	DES	جاذبية التصميم (Attractivité de Design)
Ge	Geant	QUA	جودة الأداء (Qualité de performance)
Con	Condor	DUR	المتانة (Solidité)
Enie	ENIE	FAC	سهولة الاستخدام (Facilité à utiliser)
Cri	Cristor	LONG	الديمومة (Durabilité)
Sha	Sharp	AV	توفر خدمات ما بعد البيع (Service après-vente)
Sta	Starlight	ENP	قلة الأعطال (Moins des pannes)

المصدر: نتائج الدراسة الاستطلاعية.

### 2-1-1-V. المرحلة الثانية: الدراسة الميدانية

تشمل هذه المرحلة الأجزاء المرحلية التالية:

أ. تحديد الصورة الذهنية المرغوبة ل ENIE عبر استقصاء أفراد المؤسسة قيد الدراسة الحالية حول ادراكهم لمختلف الارتباطات الذهنية المتعلقة بالعلامة التجارية ENIE. حيث تم الاعتماد في هذا الصدد على نموذج M. Korchia المكون من ستة (06) أبعاد تحدد الصورة الذهنية، و الذي يعتبر أكثر شمولية للارتباطات الذهنية وحدائة من حيث الزمن (تم شرحه في الفصل الأول من الجانب النظري، الصفحة رقم 39).

كما سيتم تحديد ادراك المستهلكين للعلامة التجارية ENIE، و ذلك من خلال الاعتماد على نفس النموذج السابق (M. Korchia) و استقصاء أفراد عينة الدراسة حول الارتباطات الذهنية المتعلقة بالعلامة التجارية قيد الدراسة. حيث تهدف هذه المرحلة الى تحديد الصورة الذهنية المدركة لدى المستهلكين حول العلامة التجارية ENIE و مقارنتها بالصورة المرغوبة من المؤسسة ENIE.

ب. تحديد مجال المنافسة للعلامة التجارية عبر الكشف عن المجموعة المستتارة لدى المستهلكين اثناء رغبته شراء منتج الكتروني. حيث سيتم استقصاء أفراد العينة حول سيناريوهات شراء العلامات التجارية الخاصة بالمنتجات الإلكترونية و العلامات التجارية التي يتذكرها اثناء رغبته شراء منتج الكتروني.

ج. تحديد مستوى ادراك المستهلكين لخصائص العلامة التجارية ENIE ومقارنتها بمستوى ادراكهم لخصائص العلامات المنافسة. حيث سيتم استقصاء أفراد عينة الدراسة حول خصائص العلامات التجارية الخاصة بالمنتجات الإلكترونية من بينها العلامة التجارية قيد الدراسة ENIE، ومن ثم تحديد التموقع التنافسي للعلامات التجارية.

و في نهاية المرحلة الثانية، سوف نتمكن من تحديد نموذج مقترح من الاستراتيجيات التسويقية لتحسين التموقع التنافسي للعلامة التجارية ENIE، و ذلك بعد اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بمدى فورية تذكر المستهلكين للعلامة التجارية ENIE في المرتبة الأولى "Top of mind" أثناء رغبتهم بشراء منتج الكتروني، مدى وجود فروق بين ادراك المستهلكين للصورة الذهنية وقيمة العلامة التجارية ENIE و ادراك المؤسسة محل الدراسة لها، وكذلك الكشف عن التموقع التنافسي ل ENIE و الفرص المتاحة لها. حيث تجدر الاشارة بأنه سيتم الأخذ بعين الاعتبار الخصائص و العلامات التجارية المنافسة المعنية بالدراسة الميدانية وفق نتائج الدراسة الاستطلاعية.

#### المطلب الثاني: اساليب قياس المتغيرات و جمع و تحليل البيانات.

سنتطرق في هذا المطلب الى محاور أداة القياس التي تم تصميمها على اساس الدراسات السابقة، وكذا استعراض اساليب قياس المتغيرات في كل محور و طريقة جمع البيانات.

#### V-1-2-1. اساليب قياس المتغيرات: لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام قائمة استقصائية مقسمة

كالتالي:

أ. **المحور الأول:** تضمن هذا المحور جزئين من الأسئلة، حيث يهتم الجزء الأول بتحديد الخصائص الديمغرافية للأفراد عينة المستهلكين، اذ تم استخدام المقياس الاسمي (Nominal) للتمييز بين المستجوبين من المستهلكين وفق خصائصهم الديمغرافية. في حين أن الجزء الثاني يهتم بقياس مدى تذكر العلامة التجارية ENIE ضمن المجموعة المستتارة عند رغبة المستهلك بشراء منتج الكتروني قصد اختبار الفرضية الأولى، حيث تم في هذا الصدد اعتماد اسلوب (التذكر غير المساعد) لاستقصاء المستهلكين، كما تم قياس اجاباتهم باستخدام المقياس الاسمي للتمييز بين العلامات التجارية المذكورة.

ب. **المحور الثاني:** و هو مخصص لقياس ادراك افراد عينة الدراسة لصورة و قيمة العلامة التجارية ENIE و ادراك المؤسسة لها، حيث تم استخدام مقياس ليكرت السباعي (Likert)، و هو مقياس فاصلي طبق على 34 عبارة موجّهة لأفراد المؤسسة قيد الدراسة من جهة، و المستهلكين من جهة أخرى قصد اختبار الفرضيات الثانية و الثالثة. ولتحقيق ذلك تم تقديم تلك العبارات الى العينتين ليقوم أفراد هذه الأخيرة بإبداء مستوى تقييمهم للفقرات من

الدرجة (1) التي تمثل أضعف مستوى الى الدرجة (7) التي تمثل المستوى العال، في حين أن الدرجة (4) تمثل المستوى المتوسط و الحيادي في نفس الوقت، مع استخدامها كقيمة وسطية للمتوسط الحسابي النظري و الجدول التالي يوضح أرقام العبارات المحددة لمتغيرات الصورة الذهنية و القيمة المدركة:

الجدول رقم (V-02): العبارات المحددة لمتغيرات الدراسة

أرقام العبارات	المتغيرات		
24، 23، 04، 03، 02، 01	المؤسسة		قياس الصورة الذهنية
06، 05	التنظيمات		
25، 08، 07	الشخصية	المجال المستثار	
09	اسلوب الحياة		
10	المشاهير		
11	طبيعة المستخدم/ الولاء		
13، 12	الاستخدام/ التجربة	الخصائص	
31، 29، 28، 27، 26، 25، 14، 08، 32، 33	مرتبطة		
30، 21، 20، 19، 18، 17، 16، 15	غير مرتبطة		
31، 29، 28، 27، 26، 25، 14، 08، 32، 33	وظيفية	المنافع	
31، 22	عاطفية		
22، 09، 07	تحقيق الذات		
34	الموقف		
31، 29، 28، 27، 26، 25، 14، 08، 33، 32	قيمة المنتج		
31، 22، 09، 07	قيمة اسم العلامة التجارية		
30، 18، 17	قيمة خدمة المستهلك		
21، 20، 19، 16، 15، 08	قيمة تكلفة المستهلك		

المصدر: من اعداد الطالب.

كما نشير الى أنه تم تقديم في نهاية هذا المحور مجموعة منتجات العلامة التجارية ENIE للأفراد العينة من المستهلكين ليقوم هذا الأخير بتقييمها و فق ادراكه لها. حيث تم استخدام مقياس ليكرت السباعي لقياس مستوى تقييم أفراد العينة لمنتجات ENIE، وذلك قصد تحليل مساهمة كل منتج في تكوين الصورة الذهنية للعلامة التجارية قيد الدراسة.

ج. المحور الثالث: يهتم هذا المحور بقياس تفضيلات المستهلكين حول سيناريوهات استخدام العلامات التجارية بما فيها العلامة قيد الدراسة ENIE، وذلك قصد تحديد سيناريوهات الشراء و كثافتها. حيث تم استخدام المقياس الاسمي لتصنيف تفضيلات استخدام المستهلكين للعلامات التجارية وفق سيناريوهات شراء مختلفة.

د. المحور الرابع: يتضمن هذا المحور جزئين، حيث يهتم الجزء الأول بقياس ادراك أفراد العينة من المستهلكين لخصائص العلامات التجارية المحددة ضمن الدراسة الاستطلاعية قصد تحديد التموقع التنافسي من منظور الصورة الذهنية لكل علامة تجارية، اذ تم استخدام في هذا الصدد مقياس ليكرت السباعي الذي طبق على 12 خاصية يقوم على أساسها المستقصى منه بتقييم العلامات التجارية بما فيها العلامة قيد الدراسة. في حين أن الجزء الثاني من هذا المحور يهتم بقياس تفضيلات المستهلكين للخصائص عبر استخدام نفس المقياس السابق بتطبيقه على الخصائص الاثني عشر (12)، وذلك قصد تحديد تفضيلات المستهلكين المتجانسة و النقاط المثلى للتموقع التنافسي.

**V-1-2-2. اساليب جمع البيانات:** من أجل الاحاطة بمتغيرات موضوع الدراسة، تم الاعتماد في جمع البيانات على المصادر الثانوية و المتمثلة في المسح المكتبي، و ذلك بغرض تكوين تصور نظري قائم على نتائج الدراسات السابقة و أدبيات موضوع الدراسة الحالية.

و لدراسة الحالة العملية للموضوع قيد البحث تم جمع البيانات من المصادر الأولية، فمن ناحية عبر المقابلة الشخصية مع مدير التسويق بالمؤسسة المعنية بدراسة الحالة، ممنهجة وفق قائمة استقصائية تحتوي على أسئلة مغلقة ومفتوحة بهدف تحديد الاستراتيجيات التسويقية المعتمدة بالمؤسسة كما تم التطرق اليه في الفصل السابق، ومن ناحية أخرى تم استقصاء أفراد عينة الدراسة لنفس المؤسسة من خلال استبانة تحتوي على قائمة استقصائية بهدف تحديد الصورة الذهنية المرغوبة من طرفهم للعلامة ENIE. في حين أنه تم استقصاء أفراد عينة المستهلكين بالاعتماد على الاستبانة تتضمن قائمة استقصائية بهدف تقييم العلامة التجارية ENIE مقارنة بالمنافسين على اساس خصائص مختلفة، و كذا تحديد الصورة الذهنية و القيمة المدركة لديهم حول العلامة التجارية ENIE.

حيث تجدر الاشارة بأنه تم الاستقصاء المباشر لأفراد عينة الدراسة الخاصة بالمؤسسة، في حين أنه تم توزيع الاستبانة الخاصة بعينة المستهلكين على مداخل نقاط بيع التجزئة للمنتجات الإلكترونية المتعددة العلامات التجارية ليقوم المستهلك الزائر لنقطة البيع بالإجابة المباشرة على الاستبانة، اذ تضمن هذه الطريقة بشكل كبير تحري المستهلكين الذين لديهم اهتمام بشراء المنتجات الإلكترونية، و كذا المستهلكين المؤثرين على القرار الشرائي، و هو ما يمكن من الحصول على نتائج معبرة و عملية.

**V-1-2-3. اساليب تحليل البيانات:** قصد اختبار فرضيات الدراسة، و الاجابة على اشكالية الدراسة، تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الاحصائية التالية:

أ. أسلوب الاحصاء الوصفي: حيث تم الاعتماد على بعض مقاييس النزعة المركزية و تمثيلها بيانيا مثل التكرارات، النسب المئوية و الوسيط الحسابي بهدف تحليل الخصائص الديمغرافية للأفراد المستهلكين، و مستوى ادراكهم لمختلف المتغيرات و العلامات التجارية قيد الدراسة، و كذلك اختبار فرضية تذكر العلامة التجارية فوراً من طرف المستهلك أثناء رغبته شراء منتج إلكتروني.

ب. أسلوب الاحصاء الاستدلالي: تم الاعتماد في هذا الصدد أساليب التحليل التالية:

1. معامل الفا كرونباخ (Alpha cronbach) لقياس ثبات الأداة المستخدمة في جمع المعلومات.
2. اختبار (t) لعينتين مستقلتين بهدف اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود فروق معنوية بين ادراك المستهلكين لصورة و قيمة العلامة التجارية ENIE و ادراك المؤسسة لها.
3. التحليل العاملي للمكونات الأساسية (ACP) و تمثيله بيانيا لتقليص الخصائص المحددة لتموقع العلامات التجارية قيد الدراسة في بعدين أساسيين.
4. التحليل المتعدد الأبعاد (MDS)\* و تمثيله بيانيا لتحديد التقارب و التباعد بين العلامات التجارية قيد الدراسة.
5. التحليل التصنيفي (Tepological analysis) لتحديد تفضيلات المستهلكين المتجانسة حول خصائص العلامات التجارية الخاصة بالمنتجات الإلكترونية.

**المطلب الثالث: مجتمع و عينة الدراسة.**

يتضمن هذا المطلب عرض للمجتمع و العينة المعتمدة في دراستنا الحالية.

**V-1-3-1. مجتمع الدراسة:** نظراً لطبيعة موضوع الدراسة الحالية الذي تطلب اجراء الدراسة العملية عبر

دراسة الحالة و الاستعانة بالدراسة الميدانية، فإن مجتمع الدراسة الحالية يتمثل فيما يلي:

أ. **دراسة الحالة:** و هو يتعلق بالعلامة التجارية قيد الدراسة، حيث يتمثل مجتمع الدراسة على هذا المستوى وفقاً لوحدة المؤسسة في جميع العلامات التجارية الجزائرية التي لها نفس الخصائص مع العلامة التجارية قيد دراسة الحالة من حيث الحرفة المختارة و المتعلقة بالصناعة الإلكترونية الخاصة بالجمهور العام (B to C) اي الموجهة للسوق النهائي فقط، و هو المجتمع الذي يزداد فيه أهمية موضوع الدراسة نظراً لتعامله مع المستهلكين النهائيين من جهة، و تقديمه منتجات معمرة ذات خصائص بارزة للمستهلك من جهة أخرى مما يسمح بإجراء الدراسة الميدانية بسهولة و الحصول على نتائج عملية.

\* Multidimensional scaling.



أما وفقا لوحدة الأفراد فإن مجتمع الدراسة يتمثل في جميع الاطارات المشاركين بالقرار الاستراتيجي للتسويق بالمديرية المركزية للتجارة الخاصة بالمؤسسة قيد دراسة الحالة.

ب. **الدراسة الميدانية:** و هو يتعلق بالأفراد المستهلكين، حيث يتمثل مجتمع الدراسة الميدانية في جميع المستهلكين النهائيين و المحتملين لشراء العلامات التجارية الأجنبية و الجزائرية في مجال المنتجات الإلكترونية بالجزائر.

### V-1-3-2. عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة وفق الأسلوب و الحجم المبين فيما يلي:

أ. **أسلوب المعاينة:** تمت المعاينة لدراستنا الحالية كالتالي:

1. **حسب وحدة المؤسسة:** وفقا لهذه الوحدة للمعاينة فقد تم اختيار العلامة التجارية ENIE لدراسة الحالة، وذلك للأسباب التالية:

- تعدد العلامات التجارية الجزائرية و صعوبة حصرها جميعا في دراسة واحدة.
- اعتبار ENIE علامة تجارية جزائرية 100%.
- تخصص العلامة التجارية ENIE في الصناعة الإلكترونية مما يسمح للباحث بالتعامل مع صناعة واحدة والتحكم في الدراسة الميدانية.

- نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أشارت الى أن ENIE لا تحتل توقع تنافسي قوي نتيجة عدم ذكرها من طرف جميع المستقصين عكس بعض العلامات مثل Sony و Samsung. كما أن جميع الاحصائيات التي يقدمها مسؤولي العلامات المنافسة عبر التقارير و المنتديات الصحفية تشير الى ENIE ليست رائدة من حيث الحصة السوقية، و هو ما يستدعي اختيارها كحالة لتحسين توقعها مقارنة بالمنافسين.

2. **حسب وحدة الأفراد:** تمت المعاينة وفق لوحدة الأفراد بالنسبة للعلامة التجارية ENIE عبر الاعتماد على الحصر الشامل لجميع الاطارات المشاركين بالقرار الاستراتيجي للتسويق بالمديرية المركزية للتجارة للمؤسسة قيد الدراسة. أما بالنسبة للمستهلكين، فقد تم الاعتماد على العينة الميسرة نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة و عدم توفر اطار مضبوط يسمح بالمعاينة العشوائية.

ب. **حجم العينة:** يتمثل حجم عينة المؤسسة قيد الدراسة في 18 مفردة و هي تعبر عن المجتمع ككل، في حين أن حجم عينة المستهلكين تم اختيارها على الدراسات السابقة، مع مراعات شرط استخدام أساليب التحليل المتعدد الأبعاد (Mds)، العاملية (Factorial)، و التصنيفية (Typological) في تحليل التوقع التنافسي للعلامات التجارية، و الذي يتعلق بالاعتماد على حجم عينة أكبر من عدد الخصائص المستخدمة في تحليل العلامات التجارية بأربعة (04) مرات فأكثر، و عليه فإن حجم عينة المستهلكين المعتمدة تمثلت في 400 مفردة، و بعد جمع وفرز

الاستبانات المسترجعة من مفردات العينة و المقدر عددها ب 398 استبانة، تم الحصول على عينة الدراسة النهائية والمتمثلة في 372 استبانة قابلة للدراسة والتحليل.

### المبحث الثاني: عرض النتائج و اختبار الفرضيات.

سيتم في هذا المبحث عرض نتائج الدراسة الميدانية و المتعلقة بوصف خصائص عينة الدراسة، تحليل ادراكهم للعلامة التجارية ENIE، و تحليل توقع ENIE من حيث الحصة السوقية، و ذلك قصد اختبار الفرضيات وتحديد التوقع التنافسي للعلامة التجارية ENIE و كذا الفرص التسويقية المتاحة لتحسنه.

**المطلب الاول:** نتائج التحليل الوصفي لخصائص العينة و ثبات المقياس المستخدم.

يتضمن هذا المطلب نتائج التحليل الوصفي لخصائص عينة المستهلكين و المؤسسة، كما يتضمن نتائج ثبات المقياس المستخدم قصد التحقق من الاتساق الداخلي للمقياس.

### 1-1-2-V. نتائج التحليل الوصفي لخصائص العينة:

أ. نتائج التحليل الوصفي لخصائص عينة المستهلكين: يمكن تقديم نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة المتعلقة بالمستهلكين وفق الخصائص الديمغرافية كالتالي:

**1. الجنس:** نلخص توزيع أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمستهلكين وفق الجنس في الجدول التالي:

**الجدول رقم (V-03):** توزيع أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمستهلكين وفق خاصية الجنس.

النسبة %	التكرار	الخصائص	
29.0	108	انثى	الجنس
71.0	264	ذكر	
100.0	372	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الدراسة الميدانية للمستهلكين.

يتبين من الجدول أعلاه بأن أكثر من نصف عينة الدراسة للأفراد المستهلكين يمثلها الذكور، اذ بلغ عددهم 264 فرد و هو ما نسبته 71 % من العينة تقابلها 29 % إناث. و يعود ذلك الى كون جنس الذكور هم يمثلون غالبا ارباب الأسر، والذين يقومون بزيارة نقاط البيع و شراء المنتجات الإلكترونية.

**2. العمر:** نلخص توزيع أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمستهلكين وفق العمر في الجدول التالي:

الجدول رقم (V-04): توزيع أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمستهلكين وفق خاصية العمر.

النسبة %	التكرار	الخصائص	
7.8	29	أقل من 18 سنة	العمر
18.5	69	18 - 25 سنة	
29.8	111	26 - 35 سنة	
20.7	77	36 - 45 سنة	
11.6	43	46 - 55 سنة	
9.4	35	56 - 65 سنة	
2.2	8	أكثر من 65 سنة	
100.0	372	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الدراسة الميدانية للمستهلكين.

ما يبينه الجدول أعلاه هو أن الفئة الغالبة على عينة الدراسة للأفراد المستهلكين هم ذوي الأعمار التي تتراوح بين (18 - 25 سنة، 26 - 35 سنة، 36 - 45 سنة) و بنسبة (18.5%، 29.8%، 20.7%) على التوالي. مما يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة من المستهلكين يمثلها الشباب. وقد يعود ذلك الى أن الفئة العمرية التي هي ما بين (26 - 35 سنة) تعتبر الفئة الأكثر مناسبة للنضج و الاستقلالية، و كذا بناء الأسر الجديدة و بالتالي الارتداد أكثر على نقاط البيع و اقتناء المنتجات الإلكترونية.

3. المستوى التعليمي: نلخص توزيع أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمستهلكين وفق المستوى التعليمي في الجدول

التالي:

الجدول رقم (V-05): توزيع أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمستهلكين وفق خاصية المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	الخصائص	
5.1	19	ابتدائي	المستوى التعليمي
10.8	40	متوسط	
38.2	142	ثانوي	
35.8	133	جامعي	
10.2	38	دراسات عليا	
100.0	372	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الدراسة الميدانية للمستهلكين.

من الجدول أعلاه يتضح بأن عينة الدراسة للأفراد المستهلكين هم ذوي المستوى الثانوي و الجامعي، اذ تقاربت نسبهم ب 38.2% و 35.8% على التوالي. و كذا للأفراد المستهلكين ذوي المستوى المتوسط و الدراسات العليا التي

تقاربت نسبهم بـ 10.8 % و 10.2 % على التوالي، أما النسبة الباقية فهي تمثل الأفراد ذوي المستوى ابتدائي والمقدرة بـ 5.1 %.

**4. الدخل:** نلخص توزيع أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمستهلكين وفق الدخل في الجدول التالي:

**الجدول رقم (V-06):** توزيع أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمستهلكين وفق خاصية الدخل.

النسبة %	التكرار	الخصائص	الدخل
9.94	37	بدون دخل	
24.46	91	أقل من 18000 دج	
53.22	198	من 18000 إلى 38000 دج	
11.02	41	من 39000 إلى 59000 دج	
0.80	3	من 60000 إلى 80000 دج	
0.26	1	من 81000 إلى 100000 دج	
0.26	1	أكثر من 100000 دج	
100	372	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الدراسة الميدانية للمستهلكين.

ما يبينه الجدول أعلاه هو أن 53.22 % من عينة الدراسة للأفراد المستهلكين يفوق دخلهم 18 000 دج ويصل الى 38 000 دج، في حين أن 24.46 % يقل دخلهم عن 18 000 دج، وهما الفئتين الأكثر تمثيلا لعينة الدراسة. مما يعطي لمحة حول طبيعة الطبقة الاجتماعية الغالبة على المجتمع الجزائري ألا وهي الطبقة الوسطى.

من خلال عرض و تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة المتعلقة بالمستهلكين، نستخلص بأنه غالبية تلك العينة يمثلها الذكور من الطبقة الاجتماعية الوسطى، و التي تتراوح أعمارهم بين 26 - 45 سنة بمستوى تعليمي ثانوي و جامعي. حيث تعتبر الفئة من المستهلكين الأكثر ارتدادا على نقاط البيع لشراء المنتجات الإلكترونية، وذلك لخصوصية الفئة العمرية للأفراد التي تتميز بالتوجه أكثر نحو الاستقلالية الشخصية و البناء الأسري.

**ب. نتائج التحليل الوصفي لخصائص عينة المؤسسة:**

تمثل عينة الدراسة للأفراد الموظفين بالمؤسسة ENIE في جميع الاطارات الممثلة لأقسام المديرية التجارية المركزية بالمؤسسة قيد الدراسة باعتبارهم الأفراد المشاركين بشكل مباشر في القرار الاستراتيجي للتسويق، حيث يمثل العينة مدير التسويق، مدير المبيعات، مدير خدمات ما بعد البيع، المسؤول التقني للمنتج، و اطارات ادارية أخرى كالمسؤول التقني للتصميم المحوسب (Graphisme).. الخ. حيث بلغ عددهم 18 فرد اي ما نسبته 100 % من مجتمع الدراسة.

**V-1-2-2. نتائج تحليل ثبات المقياس المستخدم:** الثبات هو مقياس لدرجة الاتساق الداخلي لمجموعة بنود المقياس المستخدم (items)، أي درجة خلو المقياس من الأخطاء بما يمكن من تقديم نتائج متسقة عند تكرار

الدراسة لنفس الموضوع في ظروف مختلفة.<sup>1</sup> حيث يعتبر المؤشر الأكثر استخداما و الموصى به لتحديد درجة الثبات هو معامل الفا كرونباخ (Alpha cronbach).

و قصد اختبار فرضيات الدراسة الحالية، تم تحديد درجة ثبات المقاييس المستخدمة في قياس المتغيرات المعنية للاختبار باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss19)، والتي دلت نتائجه على قبول جميع العبارات المستخدمة في القياس سواء المتعلقة بالمستهلكين أو بالمؤسسة، حيث بلغت قيمة معامل الفا كرونباخ 0.843 وهي قيمة مقبولة كونها تفوق 60 %، إذ أن هذه الأخيرة تعبر عن القيمة المتفق عليها من طرف المختصين في منهجية البحث العلمي كحد أدنى لقبول الأداة المستخدمة في القياس.

و لتأكيد جودة المقياس المستخدم و تحديد الصدق الظاهري له بما يضمن نتائج صحيحة، تم عرضه على مجموعة محكمين مختصين في مجال التسويق -أساتذة أكاديميين- بغرض الحكم على مستوى وضوح و صحة صياغة فقرات المقياس، حيث تم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظاتهم التي اسفرت عن تحديد تصميم نهائي لمقياس الدراسة.

### المطلب الثاني: نتائج تحليل ادراك المستهلكين للعلامة التجارية ENIE.

يتناول هذا المطلب عرض لنتائج تحليل ادراك عينة الدراسة من المستهلكين للعلامة التجارية ENIE من منظور الوعي بها، صورتها الذهنية، و قيمتها، كما سيتم ضمن ذلك اختبار الفرضيات ذات العلاقة بالجوانب السابقة.

### V-2-2-1. نتائج تحليل ادراك المستهلكين ل ENIE من منظور المعرفة بالعلامة التجارية:

#### أ. نتائج تحليل ادراك المستهلكين ل ENIE من منظور الوعي بالعلامة التجارية:

1. اختبار الفرضية الأولى: والتي تنص على أنه "لا يتذكر المستهلك الجزائري العلامة التجارية ENIE فور يا في المرتبة الأولى "Top of mind" أثناء الرغبة بشراء منتج الكتروني".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام التحليل الوصفي لإجابات المستهلكين حول التذكر الفوري (غير المساعد) للعلامات التجارية عند رغبتهم شراء منتج الكتروني، و الجدول رقم (V-07) يوضح ملخص تلك نتائج التحليل، وللإشارة فإنه تم الفصل بين الأجهزة المحمولة و الاجهزة السمعية البصرية للمحافظة على دقة النتائج و تجنب تداخل حضور علامات تجارية خاصة بميادين نشاط مختلفة في ذهن المستهلك، مما يؤثر على نتائج الدراسة.

<sup>1</sup> - J. P. Peter, Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices, Journal of Marketing Research, Vol 16, N° 01, 1979, pp: 6-17.

الجدول رقم (07-V): ملخص نتائج تحليل اجابات المستهلكين حول التذكر الفوري للعلامات التجارية عند رغبتهم شراء منتج الكتروني.

الاجهزة السمعية البصرية				الأجهزة المحمولة			
النسبة	التكرار	العلامات التجارية	الترتيب	النسبة	التكرار	العلامات التجارية	الترتيب
30.1	112	Samsung	1	34.1	127	Apple	1
23.1	86	Sony	2	20.2	75	Samsung	2
15.9	59	LG	3	11.0	41	HP	3
5.4	20	Philips	4	8.1	30	LG	4
5.1	19	Condor	5	5.6	21	Condor	5
4.3	16	ENIE	6	4.0	15	Lenovo	6
4.0	15	Irisat	7	3.2	12	Sony	7
3.2	12	Geant	8	3.0	11	Acer	8
2.7	10	Starlight	9	2.2	8	HUAWEI	9
2.2	8	Cristor	10	1.9	7	Dell	10
1.6	6	Haier	11	1.6	6	ENIE	11
1.6	6	Sharp	12	1.3	5	Starlight	12
0.8	3	Atlase	13	1.1	4	Haier	13
100.0	372	<b>Total</b>		1.1	4	Motorola	14
				0.8	3	Nokia	15
				0.5	2	BlackBery	16
				0.3	1	Leagoo	17
				100.0	372	<b>Total</b>	

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي.

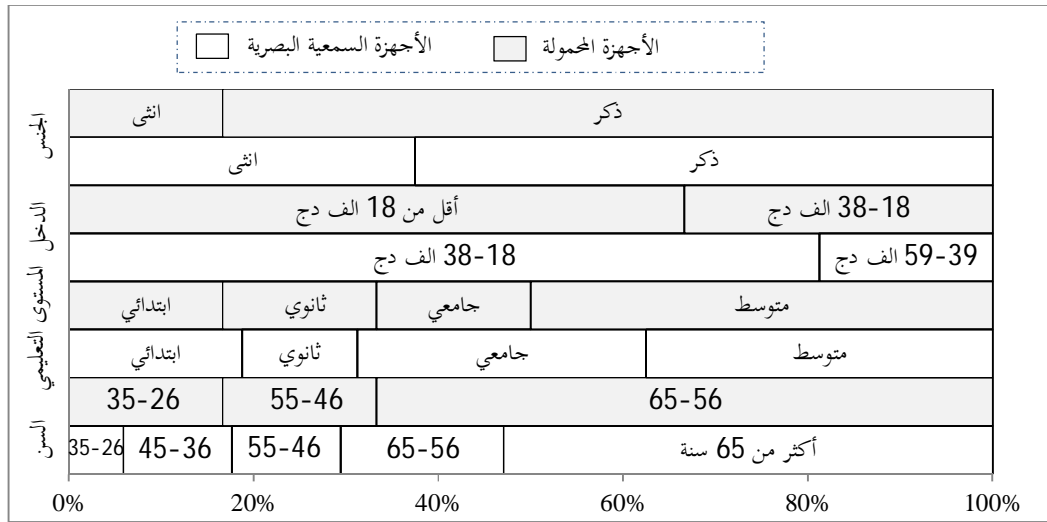
نلاحظ من الجدول رقم (07-V) بأن العلامة التجارية Samsung تحتل المرتبة الأولى في ذهن المستهلك الجزائري عند رغبتهم شراء جهاز سمعي بصري، حيث تم تذكرها فوراً من طرف 30.1 % من عينة الدراسة، تتبعها العلامة Sony في المرتبة الثانية بنسبة قدرها 23.1 %، ثم العلامة LG في المرتبة الثالثة بنسبة قدرها 15.9 %. حيث احتلت العلامة التجارية ENIE المرتبة السادسة (06) من أصل (13) علامة تجارية بنسبة قدرها 4.3%.

أما في ما يتعلق بالأجهزة المحمولة (كالتابليت، والهواتف النقالة.. الخ) فقد نلاحظ من الجدول رقم (07-V) بأن العلامة Apple هي العلامة التي يتذكرها فوراً المستهلك الجزائري عند رغبتهم شراء جهاز محمول، حيث احتلت المرتبة الأولى بنسبة قدرها 34.1 % من عينة الدراسة الذين قاموا بتذكرها فوراً، تتبعها العلامة Samsung بنسبة

20.2 %، ثم العلامة HP بنسبة قدرها 11 % . كما احتلت العلامة قيد الدراسة ENIE المرتبة احدى عشر (11) ضمن العلامات المتذكّرة فوراً و التي عددها (17) علامة تجارية، و ذلك بنسبة قدرها 1.6 % من عينة الدراسة الذين تذكروا فوراً ENIE.

تجدر الإشارة بأن النسبة الغالبة على عينة الدراسة الذين تذكروا فوراً العلامة ENIE سواء فيما تعلق بالأجهزة السمعية البصرية أو الأجهزة المحمولة هم الذكور ذوي الأعمار التي تفوق 56 سنة بمستويات تعليمية مختلفة، و الذين لديهم دخل متوسط لا يتعدى 38 000 دج كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (V-01): أعمدة بيانية لتوزيع افراد عينة الدراسة الذين تذكروا العلامة ENIE عند رغبتهم شراء أجهزة سمعية بصرية وفق خصائصهم الديمغرافية.



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي.

بناءً على النتائج السابقة، نقبل فرضية العدم التي تنص على أنه " لا يتذكر المستهلك الجزائري العلامة التجارية ENIE فوراً في المرتبة الأولى (Top of mind) أثناء رغبته شراء منتج الكتروني". وذلك نتيجة اكتساح ENIE المرتبة السادسة (06) ضمن المجموعة المستثارة، و كانت نسبة عينة الدراسة الذين تذكروا ENIE هو 4.3 %.

**2. نتائج تحليل النطاق التنافسي للعلامة التجارية ENIE:** نهدف من خلال هذا التحليل تحديد المجموعة المستثارة لكل سيناريو شراء منتج الكتروني من طرف المستهلكين لعينة الدراسة، وبالتالي الكشف عن المجموعة المستثارة التي تتواجد بها العلامة التجارية ENIE و مدى كثافتها. و بالاعتماد على نتائج التحليل المبينة في الملحق رقم (05)، تم تمثيل المجموعة المستثارة من العلامات التجارية الخاصة بالمنتجات الإلكترونية وفق سيناريوهات الشراء في



الجدول رقم (v-08)، حيث تم في هذا الصدد توزيع العلامات التجارية حسب ظرف ووقت و مكان الاستخدام وفق النسبة الغالبة لتفضيل عينة الدراسة لها.\*

الجدول رقم (v-08): تمثيل المجموعة المستثارة من العلامات التجارية الخاصة بالمنتجات الإلكترونية وفق سيناريوهات الشراء.

العلامات التجارية المتنافسة	سيناريوهات الشراء			
	الرقم	مكان الاستخدام	وقت الاستخدام	ظرف الاستخدام
.Sony ، Samsung	1	الأماكن العامة	المناسبات	شخصي
.Philips ، Sharp ، Haier ، Starlight	2	الأماكن العامة	مناسبات	مشترك
.Sharp ، Haier ، Irissat	3	الأماكن العامة	يومي	شخصي
، Sharp ، Haier ، Irissat ، Starlight ، LG .Philips	4	الأماكن العامة	يومي	مشترك
.Sharp ، Haier	5	بيت	مناسبات	شخصي
.Philips ، Sharp ، Haier ، Starlight	6	بيت	مناسبات	مشترك
.Sharp ، Haier ، Irissat ، Cristor	7	بيت	يومي	شخصي
، Cristor ، Geant ، Starlight ، Condor ، Enie .Philips ، Sharp ، Haier ، Irissat	8	بيت	يومي	مشترك

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي.

يوضح الجدول أعلاه ثمانية (08) سيناريوهات شراء و مختلف العلامات التجارية التي يفضل غالبية المستهلكين قيد الدراسة استخدامها وفق كل سيناريو. حيث نلاحظ بأن هناك كثافة منافسة عالية على مستوى السيناريو رقم (08)، و الذي مفاده تفضيل المستهلك لاستخدام العلامة التجارية استخداما مشترك اي مع العائلة، والزملاء.. الخ، في البيت، وبشكل يومي. اذ تتكون المجموعة المستثارة على مستوى هذا السيناريو من تسعة (09) علامات تجارية متنافسة من بينها العلامة التجارية ENIE والتي تتواجد حصريا بهذا السيناريو، و عليه يمكن القول بأن ل ENIE نطاق تنافسي ضيق.

كما أن أقل كثافة منافسة ضمن النطاق التنافسي المبين في الجدول رقم (v-08) كان على مستوى السيناريو رقم (01) الذي يفضل فيه المستهلك استخدام العلامتين Samsung، و Sony استخداما شخصيا، في الأماكن

\* تم هذا الجزء من الاستبيان تقلم الى المستقصى منه ثلاثة خيارات لكل سيناريو ليحدد طبيعة تفضيله للعلامات التجارية فيها، حيث تجدر الاشارة بأنه اذا كانت اجابة المستقصى منه محددة ب "لا يهم ظرف استخدامها"، هذا يعني أن العلامة التجارية تستخدم في كلا الطرفين (استخدام شخصي، واستخدام مشترك)، وبالتالي يتم أخذ العلامة التجارية بعين الاعتبار ضمن المجموعة المستثارة في كلا الطرفين عند تحليل النتائج.

العامة كالمقهى و المكتب، وفي المناسبات فقط كالحفلات و المواعيد. و كذا السيناريو رقم (05) الذي يفضل فيه المستهلك استخدام العلامتين Haier، و Sharp استخداما شخصي، في البيت، و في المناسبات.

ب. نتائج تحليل ادراك المستهلكين ل ENIE من منظور الصورة الذهنية للعلامة التجارية:

1. اختبار الفرضية الثانية: والتي تنص على أنه "هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين ادراك المستهلكين للصورة الذهنية للعلامة التجارية ENIE و ادراك المؤسسة محل الدراسة لها".

لاختبار هذه الفرضية تم تطبيق اختبار (t) لعينتين مستقلتين بهدف تحديد مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين ادراك المستهلكين لصورة للعلامة التجارية ENIE و ادراك المؤسسة محل الدراسة لتلك الصورة الذهنية، وفي حالة ثبوت تواجدها يتم التوجه الى التحليل الإحصائي الوصفي على مستوى ابعاد الصورة الذهنية بهدف التفصيل أكثر وتحديد مصدر تلك الفروق. حيث نستعرض فيما يلي ملخص لنتائج تحليل الاختبار (t) لصورة العلامة التجارية ENIE المدركة لدى المستهلكين و المؤسسة قيد الدراسة:

الجدول رقم (V-09): ملخص نتائج تحليل الاختبار (t) لصورة العلامة التجارية ENIE المدركة لدى المستهلكين و المؤسسة.

المتغيرات	تساوي الفروق	اختبار F		اختبار t	
		قيمة F	مستوى المعنوية	قيمة t	مستوى المعنوية
الصورة الذهنية	متساوي	2.57	0.1100	-10.62	0.0000
	غير متساوي			-14.11	0.0000
المنافع	متساوي	1.01	0.3150	-7.31	0.0000
	غير متساوي			-10.41	0.0000
المجال المستثار	متساوي	0.09	0.7680	-9.08	0.0000
	غير متساوي			-7.65	0.0000
الموقف	متساوي	0.01	0.9270	-1.53	0.1260
	غير متساوي			-1.79	0.0900
التنظيمات	متساوي	5.72	0.0170	-9.04	0.0000
	غير متساوي			-11.55	0.0000
المؤسسة	متساوي	0.60	0.4390	-10.48	0.0000
	غير متساوي			-12.08	0.0000
الخصائص	متساوي	9.16	0.0030	-17.51	0.0000
	غير متساوي			-12.25	0.0000

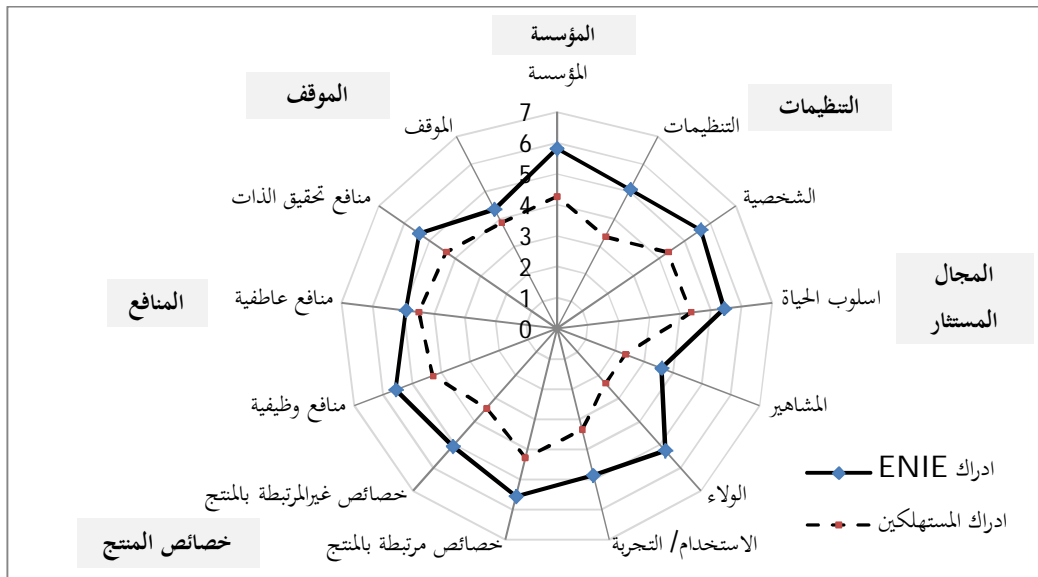
المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه بأن قيمة (F) لاختبار تجانس التباين بين متوسطات ادراك المستهلكين والمؤسسة لصورة العلامة التجارية ENIE غير دالة احصائيا، حيث فاقت قيمة مستوى المعنوية لهذا الاختبار 0.05، مما يدل على تجانس التباين بين المجموعتين قيد الدراسة. و من جهة أخرى فقد بلغت قيمة (t) -10.62 وهي قيمة سالبة تدل على وجود علاقة عكسية بين ادراك المستهلكين لصورة العلامة التجارية ENIE و ادراك المؤسسة لها، و ذلك عند مستوى معنوية قيمته أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية عند هذا المستوى من المعنوية. كما يتبين كذلك من الجدول رقم (V-09) بأن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين ادراك المستهلكين لصورة العلامة التجارية ENIE و ادراك المستهلكين لها على مستوى جميع أبعاد الصورة الذهنية، سوى بعد (الموقف) الذي كان اختباره غير دال احصائيا نتيجة تسجيل قيمة مستوى المعنوية أعلى من 0.05 مما يثبت عدم وجود فروقات على مستوى هذا البعد.

على اثر النتائج السابقة، نرفض فرضية العدم ( $H_{0a}$ ) و نقبل الفرضية البديلة ( $H_{1a}$ ) و التي تؤول الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ادراك المستهلكين للصورة الذهنية للعلامة التجارية ENIE وادراك المؤسسة محل الدراسة لها عند مستوى معنوية 0.05.

2. نتائج التحليل الوصفي المقارن بين ادراك المستهلكين و المؤسسة لمكونات أبعاد صورة العلامة التجارية ENIE: تم التطرق الى هذا التحليل بهدف التفصيل أكثر في النتائج السابقة، و تحديد الفجوة بين ادراك المستهلكين لمكونات ابعاد الصورة الذهنية للعلامة التجارية ENIE و ادراك المؤسسة لها، واعتمادا على المبينة في الملحق رقم (06) تم تصميم الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (V-02): نتائج التحليل الوصفي المقارن بين المتوسطات الحسابية لإدراك المستهلكين حول مكونات أبعاد صورة العلامة التجارية ENIE و ادراك المؤسسة لها.



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي.

يتبين من الشكل أعلاه بأن هناك فجوة واضحة بين إدراك المستهلكين لجميع أبعاد صورة العلامة التجارية ENIE و ادراك المؤسسة لها، فمن ناحية مستوى ادراك المستهلكين لتلك الأبعاد نجد بأن البعدان المؤسسة والمنافع هما الأعلى ادراكا من طرف المستهلك حيث بلغ الفارق بين وسطهما الحسابي و الوسط الحسابي النظري 0.46 و 0.34 على الترتيب، في حين أن بعد المجال المستثار، التنظيمات، الموقف و بعد الخصائص هي الأبعاد الأقل ادراكا من طرف المستهلكين بفارق -0.56، -0.54، -0.18 و -0.12 على الترتيب. أما من ناحية الفرق بين ادراك المؤسسة و المستهلكين للأبعاد، فنلاحظ بأن البعدان المنافع والموقف هما الأكثر توافقا في الادراك، حيث بلغ الفارق في المتوسط الحسابي لكل منهما 0.94 و 0.41 على الترتيب، في حين أن بعد التنظيمات، المجال المستثار، الخصائص، و بعد

المؤسسة هي الأبعاد التي تشهد أعلى فارق في المتوسط الحسابي قدر بـ -1.60، -1.46، -1.35 و -1.32 على الترتيب.

أما على مستوى متغيرات أبعاد الصورة الذهنية، فمن ناحية مستوى ادراك المستهلكين لتلك المتغيرات فقد نلاحظ بأن المتغيرات التي كان ادراكها من طرف المستهلك عالي عن الوسط الحسابي النظري المقدر بـ (4) هي المنافع العاطفية بفارق 0.50، تليها منافع تحقيق الذات، الشخصية، أسلوب الحياة، الخصائص المرتبطة بالمنتج، المنافع الوظيفية، ثم أخيرا متغير المؤسسة بفارق 0.26. في حين أن المتغيرات الأقل ادراكا هي متغير استخدام المشاهير بفارق -1.65، تليها الولاء، التجربة، التنظيمات، الخصائص غير المرتبطة بالمنتج، ثم أخيرا متغير الموقف بفارق -0.13. أما من ناحية فجوة ادراك المؤسسة و المستهلكين لتلك المتغيرات، فإن أقل فجوة شهدتها المتغيرات تكمن على مستوى متغير المنافع العاطفية و متغير الموقف بفارق في المتوسط الحسابي قدر بـ -0.49، و -0.40 على الترتيب. في حين أن جميع المتغيرات الباقية شهدت فجوة عالية في الادراك يتصدرها متغير الولاء بفارق -2.89، و آخرها متغير منافع تحقيق الذات بفارق -1.06.

### 3. تحليل الصورة الذهنية للعلامة التجارية ENIE مقارنة بالمنافسين:

أولا. تحليل نتائج القياس المتعدد الأبعاد لتموقع العلامات التجارية في ذهن المستهلك (MDS)\*: نهدف من خلال هذا التحليل الى تحديد كيفية تموقع العلامة التجارية ENIE في ذهن المستهلكين مقارنة بالمنافسين والمجموعة من العلامات التجارية التي تنتمي اليها العلامة ENIE وفق ادراك المستهلكين للتشابه فيما بين العلامات التجارية. ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على القياس المتعدد الأبعاد للتقارب بين العلامات التجارية ( Brand proximity)، و ذلك وفق المراحل التالية:

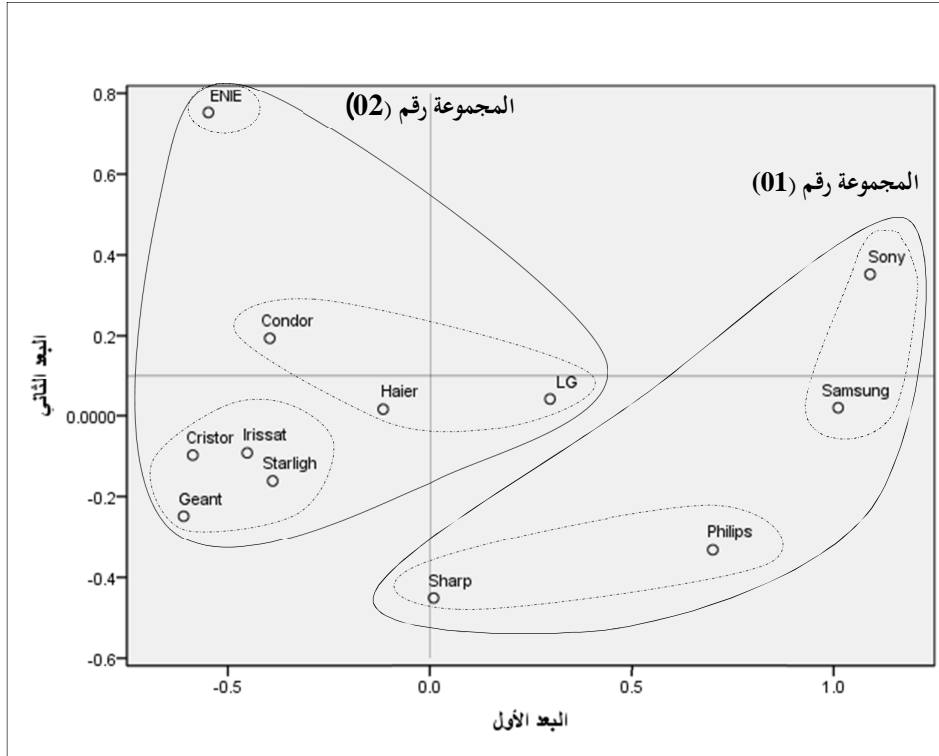
**م1. تحديد مصفوفة التقارب و التباعد بين العلامات التجارية:** اذ تم ذلك باستخدام أسلوب مربع المسافة الاقليدية (Euclidean Squared distance) اعتمادا على نتائج تحليل المتوسطات الحسابية لإدراك المستهلكين حول العلامات التجارية الخاصة بالمنتجات الإلكترونية في السوق الجزائري وفق الخصائص قيد الدراسة الحالية - الملحق رقم (07)، حيث نوضح نتائج تحليل مصفوفة التقارب و التباعد بين العلامات التجارية في الملحق رقم (08).

**م2. التصنيف الهرمي للعلامات التجارية:** تم هذا التحليل باستخدام أسلوب (وارد-Ward) للتجميع والتصنيف الهرمي للعلامات التجارية، حيث تم تصنيف العلامات التجارية وفق درجة التقارب و التباعد بين العلامات التجارية قيد الدراسة. و الملحق رقم (09) يوضح نتائج تحليل التصنيف الهرمي للعلامات التجارية.

\* Multidimensional scaling.

3م. القياس المتعدد الأبعاد لتموقع العلامات التجارية بناءً على النتائج السابقة المتعلقة بتحليل التقارب والتجميع تم إجراء القياس المتعدد الأبعاد باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية Spss، وكانت نتائج التحليل كما هي مبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (03-V): القياس المتعدد الأبعاد لتموقع العلامات التجارية قيد الدراسة في الفضاء المشترك لذهن المستهلك.



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي.

يوضح الشكل أعلاه تموقع العلامات التجارية الخاصة بالمنتجات الإلكترونية في الفضاء المشترك لذهن المستهلكين، وكذا مختلف المجموعات المتجانسة من العلامات التجارية وفق إدراك المستهلكين لها. حيث نلاحظ من الشكل رقم (03-V) بأن المستهلك الجزائري يكون صورة ذهنية حول العلامات التجارية قيد الدراسة وفق التصنيفات التالية:

\* المجموعة الرئيسية الأولى: و هي مجموعة تتضمن مجموعتين فرعيتين، تتكون الأولى من العلامتين Sony، و Samsung، في حين أن الثانية تتكون من العلامتين Philips، و Sharp.

\* المجموعة الرئيسية الثانية: حيث تتضمن ثلاثة مجموعات فرعية، تتكون الأولى من العلامة LG، Haier، Condor، في حين أن الثانية تتكون من العلامة Cristor، Iris-sat، Starligh، و Geant، أما الثالثة تتكون من العلامة التجارية ENIE فقط.

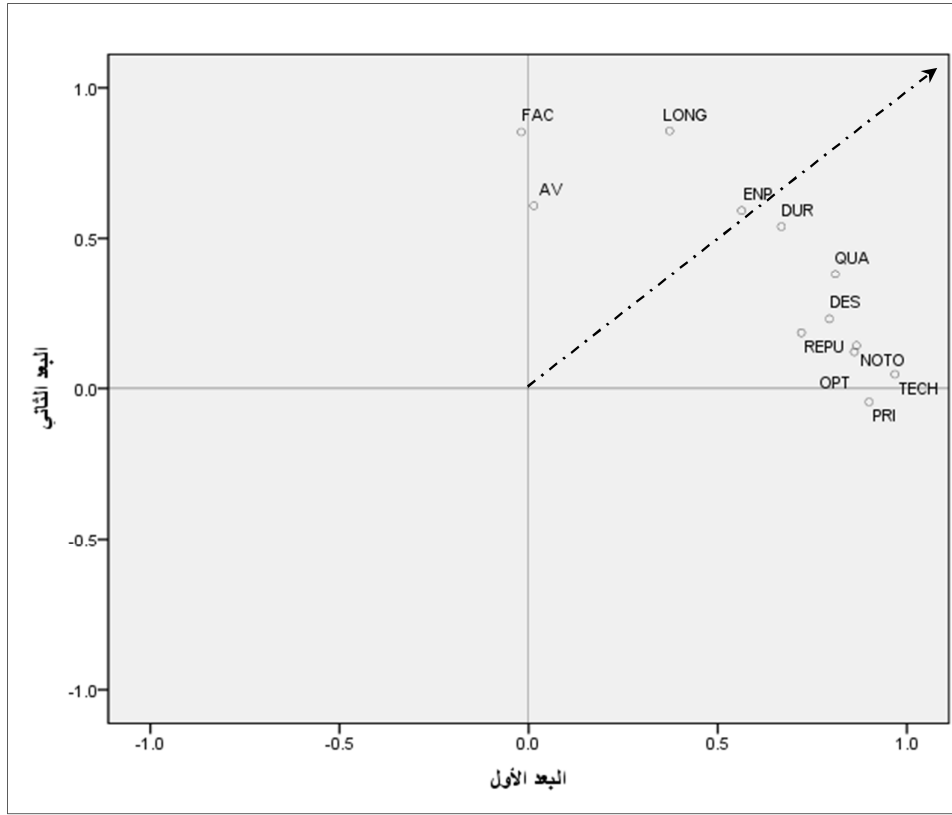
ان المجموعات المذكورة أعلاه و المبينة في الشكل رقم (03-V) تعني أن المستهلك عند رغبته شراء منتج إلكتروني، فإنه يقارن ويفاضل مبدئياً بين العلامات التجارية التي تتموقع ضمن نفس المجموعة الفرعية نظراً لتجانسها، ثم ينتقل إلى المجموعة الفرعية الأخرى من نفس المجموعة الرئيسية. هذا ان دل على شيء، انما يدل على أن تذكر أو حضور العلامة التجارية Sony مثلاً في ذهن المستهلك فإن العلامة Samsung هي المنافس الأول التي تحضر مباشرة في ذهنه. و المثير للانتباه في الشكل رقم (03-V) هو أن العلامة التجارية قيد الدراسة ENIE تشكل مجموعة فرعية خاصة بما نظراً لعدم تجانسها مع العلامات التجارية الأخرى، إلا أنها مصنفة كباقي العلامات التجارية من المجموعة الرئيسية الثانية.

و عليه، لتحديد خصوصية كل من المجموعتين و الأساس الذي يحدد تجانس و تموقع العلامات التجارية في ذهن المستهلك، يتطلب الاعتماد إلى التحليل العاملي للمكونات الأساسية الخاصة بتموقع العلامات التجارية (Principal components analysis) و هو ما سنتطرق إليه في الجزء الموالي.

ثانياً. التحليل العاملي للمكونات الأساسية الخاصة بتموقع العلامات التجارية في ذهن المستهلك (PCA): تحذف من خلال هذا التحليل تحديد الأساس الذي يصنف به المستهلك العلامات التجارية في ذهنه، وبالتالي تموقع العلامات التجارية وفق الصورة الذهنية لكل منها، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام أسلوب تقليص الأبعاد إلى بعدين أساسيين عبر التحليل العاملي للمتغيرات المعتمدة في تقييم عينة الدراسة للعلامات التجارية، ثم توزيع العلامات التجارية على المحاور العاملة للبعدين لتحديد تموقعها التنافسي.

- التحليل العاملي للمتغيرات بناءً على النتائج المبينة في الملحق رقم (10) والمتعلقة بمصفوفة الارتباط بين المتغيرات المعتمدة و درجة تمثيل كل منها للبعدين المشكلين (درجة تشعب البعدين بالمتغيرات) قبل و بعد تدوير المحاور، تم إسقاط المتغيرات على المحاور العاملة كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (V-04): اسقاط المتغيرات على المحاور العاملية.



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه بأن نتائج التحليل العائلي لمتغيرات تقييم العلامات التجارية - الملحق رقم (10) - أسفرت عن استخلاص بعدين أساسيين، حيث ساهما هذين البعدين في ما نسبته 72.46% من التباين الكلي و هو ما يسمح بالاعتماد عليهما في تمثيل المتغيرات. و فيما يلي شرح لمكونات البعدين:

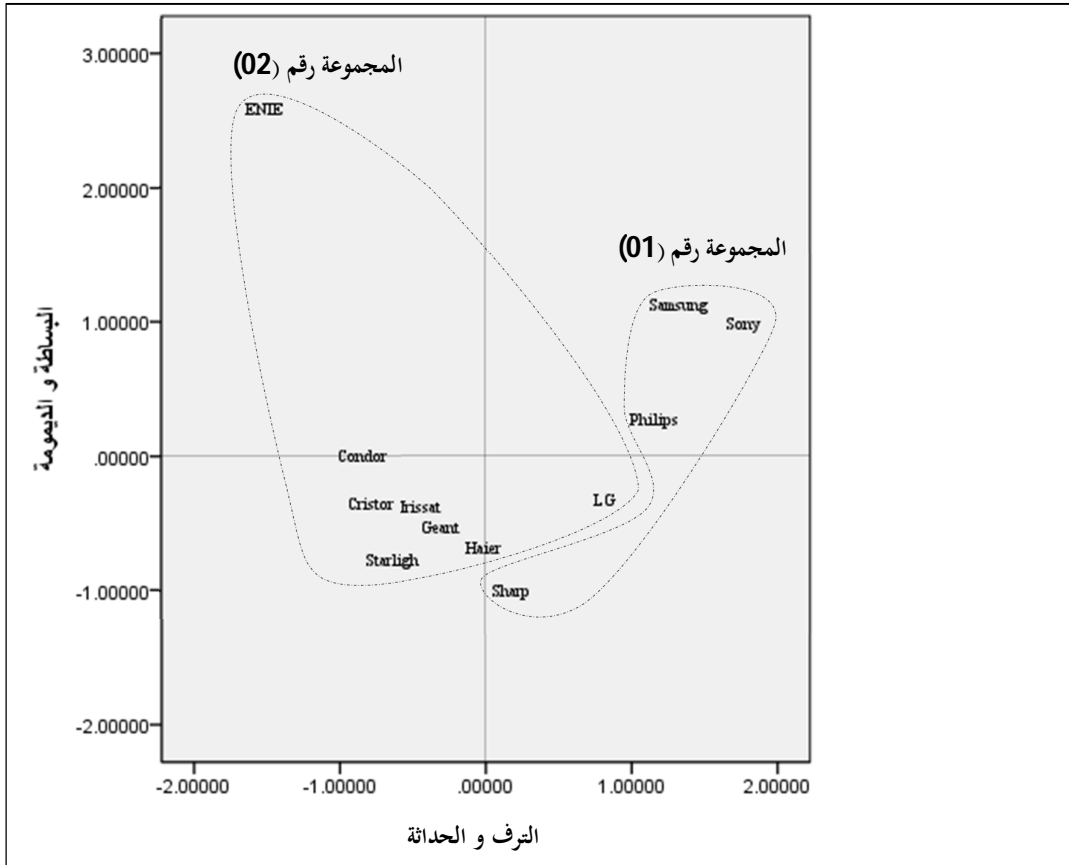
\* **البعد الأول:** يساهم هذا البعد في تفسير ما نسبته 56.705% من التباين الكلي، حيث يتكون من ثمانية (08) متغيرات تتمثل في (PRI: السعر العال، TECH: التكنولوجيا العالية، OPT: الخيارات المتعددة، NOTO: الشهرة العالية، REPU: السمعة الجيدة، DES: التصميم الجيد، QUA: جودة الأداء العال، DUR: المتانة العالية). وعلى أساس طبيعة المتغيرات السابقة يمكن تقديم مفهوم نظري لهذا البعد على أنه يمثل خاصية "الترف و الحدائثة" للعلامات التجارية التي تتصف بدرجة عالية على مستواه.

\* **البعد الثاني:** و الذي يساهم في تفسير ما نسبته 15.76% من التباين الكلي، حيث يتكون من أربعة (04) متغيرات تتمثل في (FAC: سهولة الاستخدام العالية، LONG: الديمومة العالية، AV: توفر خدمات ما بعد البيع العال، ENP: قلة الأعطال). حيث يمكن تعريف هذا البعد بأنه يمثل خاصية "البساطة والديمومة" للعلامات التجارية التي تتصف بدرجة عالية على مستواه.



- تحليل التموقع التنافسي للعلامات التجارية على مستوى المحاور العاملة: بعد تعريف الأبعاد على مستوى المحاور العاملة و المتغيرات المحددة للمجموعات المتجانسة من العلامات التجارية، يمكن إسقاط العلامات التجارية على المحاور العاملة للبعدين لتحديد تموقعها التنافسي وخصوصية كل مجموعة كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (V-05): التموقع التنافسي للعلامات التجارية على مستوى المحاور العاملة.



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي.

يوضح الشكل أعلاه التموقع التنافسي للعلامات التجارية وفق الصورة الذهنية المدركة لدى المستهلك حولها، فرغم تشابه العلامات التجارية على مستوى المجموعتين، إلا أنها تتميز عن بعضها البعض في خصوصيتها بالنسبة للمستهلك. حيث تتمثل خصوصية كل علامة تجارية على مستوى المجموعتين كما يلي:

\* المجموعة الرئيسية الأولى: تعتبر العلامات التجارية Samsung، Sony، و Philips على الترتيب أكثر "ترف و حداثة" من العلامة Sharp، في حين أن العلامة Samsung تصدر العلامات السابقة من حيث "البساطة و الديمومة" تتبعها العلامة Sony، Philips، ثم Sharp على الترتيب.

\* المجموعة الرئيسية الثانية: نلاحظ من خلال الشكل رقم (V-05) بأن العلامة ENIE أكثر "بساطة وديمومة" من العلامات التجارية الأخرى التي تنتمي لنفس المجموعة، و ذلك بفارق عالي وفق ادراك المستهلك لها، حيث تتبعها العلامات Condor، LG، Cristor، Irissat، Geant، Haier، Starlight على الترتيب وبفارق منخفض فيما بينها. إلا أن العلامة LG تتفوق على جميع العلامات السابقة على مستوى نفس المجموعة من حيث "الترف و الحدائثة"، تتبعها العلامات Haier، Geant، Irissat، Starlight، Cristor، Condor، و ENIE.

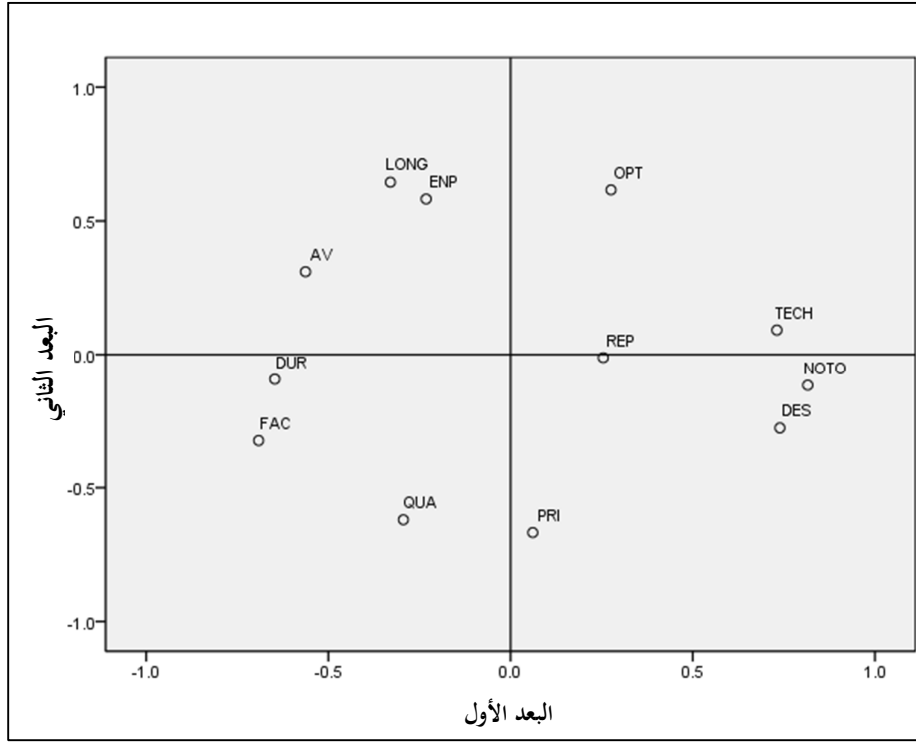
وعليه يمكن القول بأن العلامة ENIE تحتل تموقع تنافسي فريد على المستوى الكلي للمجموعتين، حيث يتميز تموقعها بالبساطة والديمومة العالية مقارنة بكل المنافسين قيد الدراسة، و الأضعف بينها من حيث الترف والحدائثة. فمن رغم تميز التموقع التنافسي للعلامة ENIE، إلا أنه يتطلب تحديد مدى نجاعة هذا التموقع و قوته و هو ما سيتم التطرق اليه في الجزء الموالي.

### 3. تحليل التموقع التنافسي للعلامات التجارية وفق تفضيلات المستهلكين:

تهدف من خلال هذا التحليل تحديد مدى تحقيق التموقع التنافسي للعلامة التجارية ENIE لرغبات وتفضيلات المستهلكين، وهذا ما يحدد مدى قوة تموقعها مقارنة بالمنافسين و الفرص المتاحة لتحسينه في حالة ضعفه. ولتحقيق هذه الأهداف تم اجراء المراحل التالية:

م1. التحليل العملي للمكونات الأساسية الخاصة بتفضيلات المستهلكين: تم اجراء هذا التحليل لتقليص المتغيرات الى بعدين أساسيين يمثلان المحاور العملية لتفضيلات المستهلكين كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (V-06): التحليل العاملي للمكونات الأساسية الخاصة بتفضيلات المستهلكين.



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي.

بناءً على نتائج التحليل العاملي الخاص بتفضيلات المستهلكين حول أولوية الخصائص المعتمدة في شراء منتج إلكتروني و المبينة في الملحق رقم (11)، تم تصميم الشكل رقم (V-06) الذي يوضح اسقاط لتلك الخصائص على المحاور العاملية و التي نشرحها فيما يلي:

**-البعد الأول:** يساهم هذا البعد في تفسير ما نسبته 28.13 % من التباين الكلي، حيث يتكون من سبعة (07) متغيرات موزعة على الاتجاهين كالتالي:

\* **الاتجاه الموجب:** و الذي يتكون من اربعة (04) متغيرات تتمثل في (NOTO: الشهرة العالية، DES: التصميم العال، TECH: التكنولوجيا العالية، REP: السمعة العالية). مرتبة تنازليا حسب جودة تمثيلها على المستوى العاملي للبعدين. حيث تعبر هذه المتغيرات عن العلامات التجارية "المعقدة و المثيرة".

\* **الاتجاه السالب:** و هو يتكون من ثلاثة (03) متغيرات تتمثل في (FAC: سهولة الاستخدام، DUR: المتانة العالية، AV: التوفر العال لخدمات ما بعد البيع) وهي مرتبة تنازليا حسب جودة تمثيلها على المستوى العاملي للبعدين. حيث يمكن تقديم تعريف نظري لهذه المتغيرات على أنها تعبر عن العلامات التجارية "العملية والقابلة للتصليح".

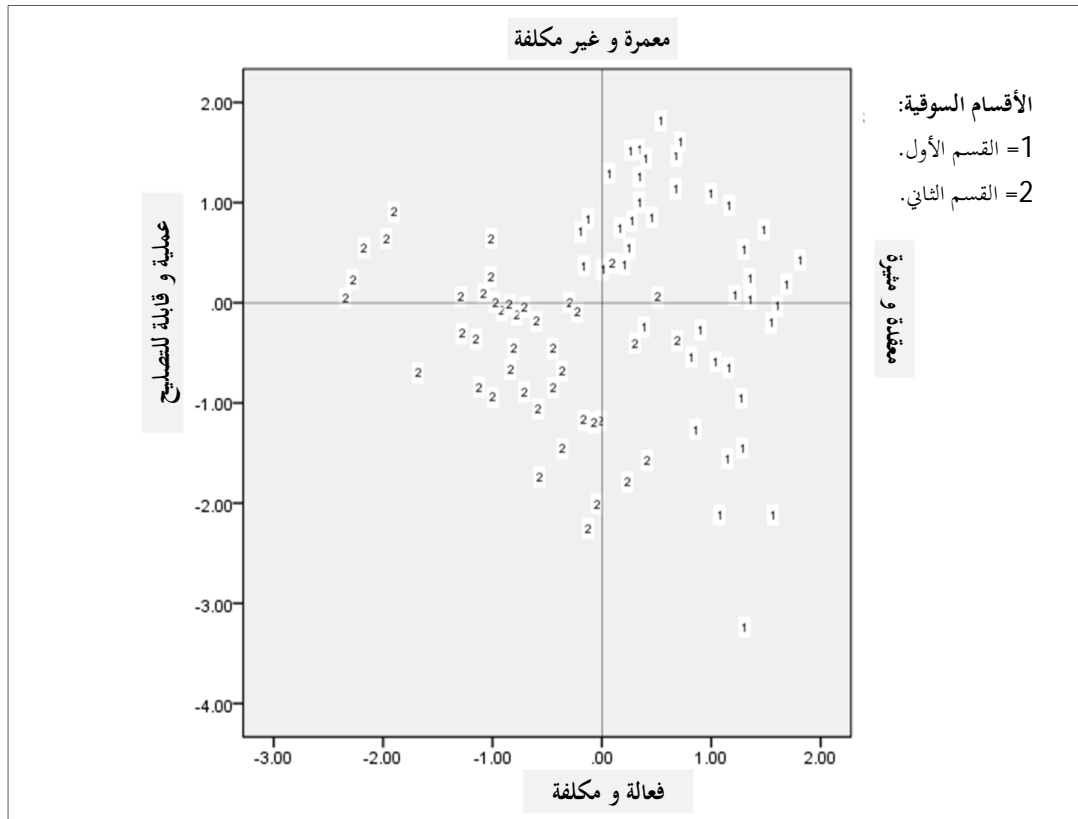
-**البعد الثاني:** يساهم هذا البعد في تفسير 18.74% من التباين الكلي، ويتكون من خمسة (05) متغيرات موزعة على الاتجاهين كالتالي:

\***الاتجاه الموجب:** و يتكون من ثلاثة (03) متغيرات تتمثل في (LONG: الديمومة العالية، OPT: الخيارات المتعددة، ENP: قلة الأعطال) و هي مرتبة تنازليا حسب جودة تمثيلها على المستوى العملي للبعدين. حيث تعتبر العلامات التجارية التي تتميز بمستوى عالي من هذه المتغيرات "معمرة وغير مكلفة".

\***الاتجاه السالب:** و هو يتكون من متغيرين (02) يتمثلان في (QUA: جودة الأداء العالي، PRI: السعر العال). حيث يمكن تقديم مفهوم لهذين المتغيرين على أنهما يعبران عن "الفعالية و الكلفة العالية".

م2. تحليل توزيع تفضيلات المستهلكين على المحاور العاملة: تم في هذه المرحلة اسقاط تفضيلات أفراد العينة لأولوية الخصائص عند شراء المنتجات الإلكترونية على المحاور العاملة للمرحلة السابقة، وذلك وفق متغيرات الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، و الدخل كما هو مبين بالتفصيل في الملحق رقم (12). و الشكل التالي يوضح التوزيع العام لتفضيلات المستهلكين على المحاور العاملة:

الشكل رقم (07- V): توزيع تفضيلات المستهلكين على المحاور العاملة

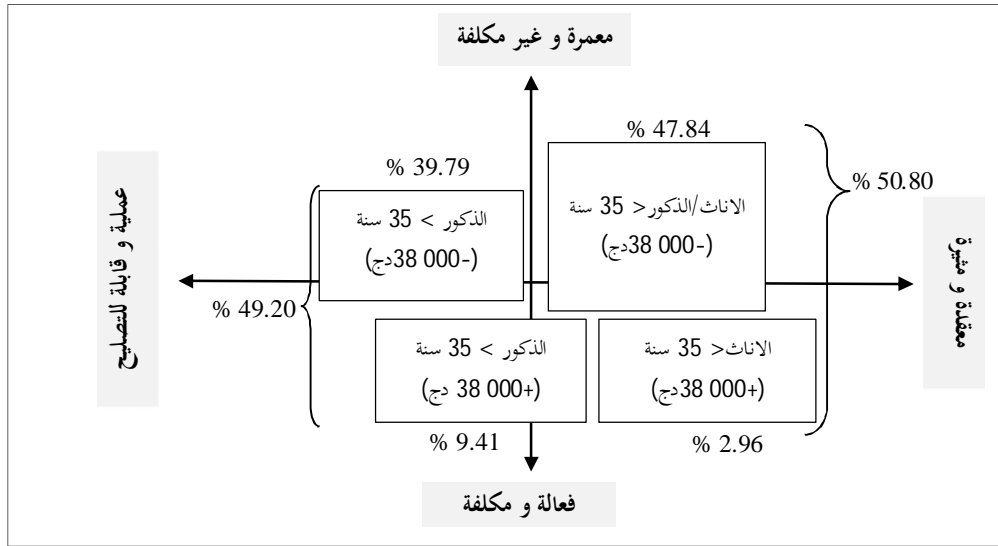


المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه بأن تفضيلات أفراد عينة الدراسة موزعة بشكل مشتت نوعا ما على جميع الأبعاد للمحاور العاملة نحو الاتجاه الموجب والسالب، مما يدل على أنه هناك اختلاف في توجهات المستهلكين لأولوية خصائص المنتجات الإلكترونية عند رغبتهم شرائها. حيث أكد تحليل توزيع التفضيلات وفق المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة -الملحق رقم (12)- بأنه لا يوجد تجانس في تفضيلات المستهلكين قيد الدراسة من حيث المستوى التعليمي، إلا أنه هناك تجانس عالي على مستوى متغير الجنس، الدخل، و العمر مما يسمح أخذها بعين الاعتبار عند تحديد فرص تحسين التموقع التنافسي للعلامة التجارية ENIE باعتبارها أقسام سوقية يمكن استهدافها.

وحسب نتائج تجميع تفضيلات المستهلكين وفق أسلوب وارد (Ward) للتصنيف الهرمي، فإنه هناك قسمين سوقيين متجانستين من حيث التفضيلات كما يوضحه الشكل السابق رقم (07-V)، و التي نستعرض خصوصيتهما في الشكل التالي:

الشكل رقم (08-V): خصوصية الأقسام السوقية المصنفة وفق تفضيلاتهم لخصائص المنتجات الإلكترونية.



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على التحليل السابق.

يوضح الشكل أعلاه خصوصية الأقسام السوقية المصنفة وفق تفضيلاتهم لخصائص المنتجات الإلكترونية، والتي نشرحها فيما يلي:

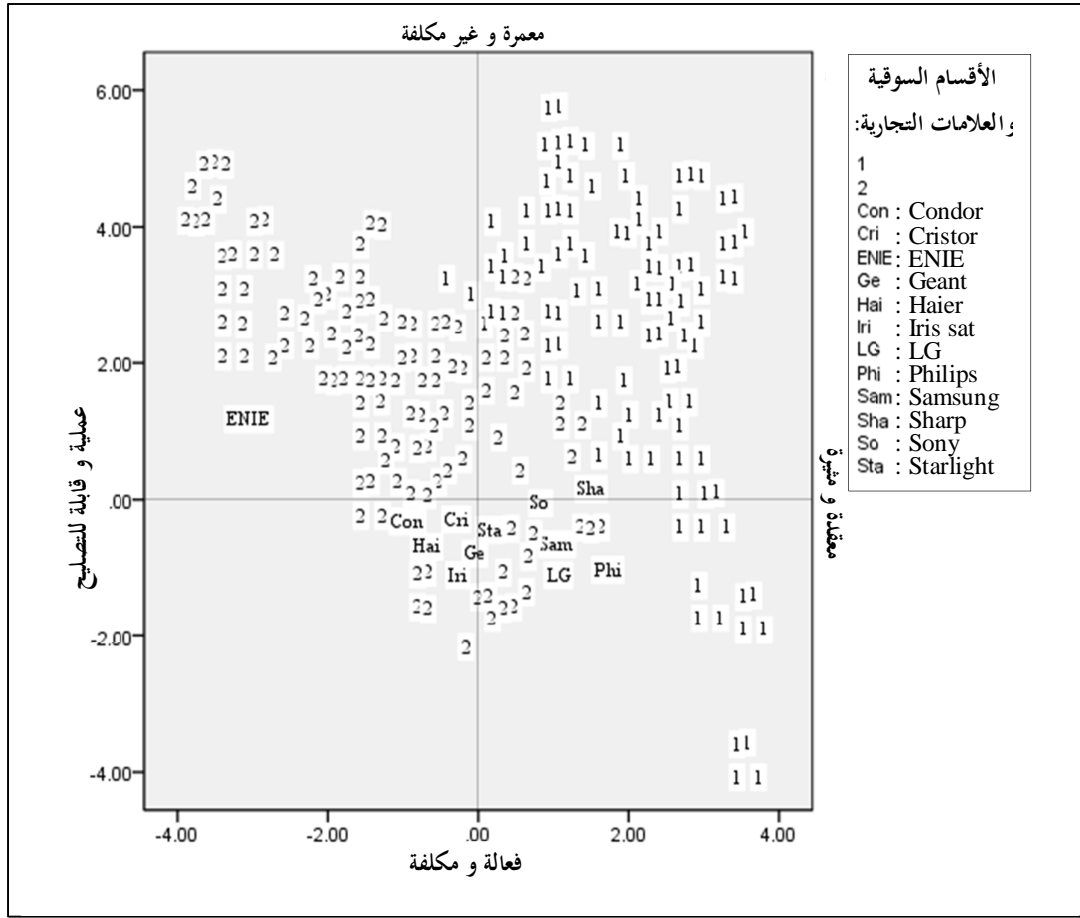
- القسم السوقى الأول: و هو يمثل 50.80% من عينة الدراسة، اذ يفضل أفراد هذا القسم السوقى "التعقيد و الإثارة" في العلامات التجارية لسوق الإلكترونيات، الى جانب ذلك نجد بأن جزء من أفراد هذا القسم يتجه الى تفضيل العلامات التجارية ذات "الفعالية و المكلفة" و الذي يمثل غالبته الاناث، وجزء آخر من كلا الجنسين يتجه تفضيله الى العلامات التجارية "المعمرة و غير المكلفة". حيث يرتبط هذا الاختلاف في التفضيل بخصوصية أفراد هذا

القسم السوقي من حيث الدخل كما يوضحه الملحق رقم (12)، اي بعبارة أخرى كلما كان الدخل يرتفع عن 38000 دج كلما زاد التوجه أكثر نحو البحث عن "الفعالية"، أما الدخل الذي يقل عن ذلك فإن أفراد يتجه تفضيلهم عكس ذلك. كما نشير الى أن هذا القسم السوقي يمثله بشكل كبير الافراد التي تقل أعمارهم عن 35 سنة، و هي تمثل فئة الشباب التي تتميز تفضيلاتهم بإعطاء الأولوية للتكنولوجيا العالية، جاذبية التصميم، الشهرة للعالية، و السمعة العالية.

- **القسم السوقي الثاني:** يمثل هذا القسم 49.20% من عينة الدراسة، اذ أن أفراد هذا القسم يفضل العلامات التجارية التي تكون منتجاتها "عملية و قابلة للتصليح" بدرجة تفضيل مختلفة من حيث "الفعالية" و"التعمير"، و ذلك وفق خصوصية دخل الفرد كما يوضحه الملحق رقم (12). حيث كلما ارتفع دخل الفرد عن 38000 دج كلما ازداد تفضيله لـ "الفعالية"، و كلما انخفض الدخل عن ذلك كلما توجه تفضيله عكس ذلك نحو "التعمير". كما تجدر الاشارة بأن أغلبية أفراد هذا القسم السوقي هم الذكور ذوي الأعمار التي تفوق 35 سنة.

**م3: تحليل التموقع التنافسي للعلامات التجارية ضمن تفضيلات المستهلكين** بناءً على نتائج المرحلتين السابقتين، تم تحديد التموقع التنافسي للعلامات التجارية ضمن تفضيلات المستهلكين كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (V-09): التموقع التنافسي للعلامات التجارية ضمن تفضيلات المستهلكين.



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه بأن معظم العلامات التجارية تحتل تموقع تنافسي يتوسط تفضيلات المستهلكين للخصائص مع اختلاف بسيط من حيث التموقع، وهذا يشير الى أن معظم العلامات التجارية قيد الدراسة تركز على الى تحقيق أغلب رغبات المستهلكين مما نتج عنه تموقع تنافسي كثيف المنافسة فيما بينها. ونلاحظ كذلك من الشكل رقم (V-09) بأن العلامة التجارية ENIE لديها تموقع تنافسي فريد مقارنة بالعلامات المنافسة، اذ يضمن للمستهلكين منتجات "عملية و قابلة للتصليح" بدرجة عالية جدا وكذا "معمرة و غير مكلفة" بدرجة متوسطة لكنه أفضل من المنافسين. الا أن هذا التموقع لا يرقى الى تحقيق تفضيلات المستهلكين بالمستوى المطلوب من قبلهم. وفي الجدول التالي نستعرض طبيعة خصائص العلامة ENIE مصنفة وفق ابعاد تفضيلات المستهلكين:

## الجدول رقم (V-10): مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة لخصائص العلامة التجارية ENIE.

درجة التقييم ل ENIE	المتغيرات	الأبعاد	
2.19	التكنولوجيا	الاتجاه الموجب (معقدة و مثيرة)	البعد الاول
1.91	التصميم		
2.37	الشهرة		
5	السمعة		
5.82	المتانة	الاتجاه السالب (عملية و قابلة للتصليح)	البعد الثاني
6.06	سهولة الاستخدام		
5.9	خدمات ما بعد البيع		
4.97	جودة الاداء	الاتجاه السالب (فعالة و غير مكلفة)	البعد الثاني
3.19	السعر		
2.25	الخيارات متعددة	الاتجاه الموجب (معمرة و غير مكلفة)	البعد الثاني
6.01	قلة الأعطال		
6.78	الديمومة		

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج تقييم عينة الدراسة للعلامات التجارية.

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن خصائص " التعقيد و الإثارة " للعلامة التجارية ENIE منخفضة الإدراك من طرف المستهلكين سوى فيما يخص متغير السمعة الذي يدركه المستهلكين بدرجة عالية، الا أن أفضلية العلامات التجارية المنافسة على مستوى كل خصائص "التعقيد و الإثارة" من جهة و التقييم العالي جدا على مستوى خصائص "العملية والقابلية للتصليح" للعلامة التجارية ENIE من جهة أخرى أعطى لها الأفضلية من حيث التوقع التنافسي على هذا المستوى الأخير.

أما من ناحية البعد الثاني، فنلاحظ أنه من رغم "قلة عدد الخيارات" في منتجات العلامة ENIE، الا أن "السعر المنخفض"، و"قلة الأعطال"، و "الديمومة العالية" لمنتجاتها مكن من اكتساب توقع ذو أفضلية مقارنة بالمنافسين على مستوى تحقيق رغبات المستهلكين المتعلقة بالمنتجات "المعمرة و غير المكلفة".

### V-2-2-2. نتائج تحليل ادراك المستهلكين ل ENIE من منظور القيمة المدركة للعلامة التجارية:

أ. اختبار الفرضية الثالثة: و التي تنص على أنه "هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين ادراك المستهلكين لقيمة العلامة التجارية ENIE و ادراك المؤسسة محل الدراسة لها".

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار (t) الخاص بالعينيتين المستقلتين، و ذلك بهدف تحديد مدى صحة وجود فروق بين القيمة المدركة لدى المستهلكين و القيمة المدركة لدى المؤسسة حول العلامة التجارية ENIE، ثم



الانتقال الى التحليل الوصفي لتلك الفروقات في حالة ثبوت صحة وجودها. والجدول التالي يستعرض نتائج تحليل الاختبار (t):

الجدول رقم (V-11): ملخص نتائج تحليل الاختبار (t) للفروق بين ادراك المستهلكين لقيمة العلامة التجارية ENIE وادراك المؤسسة لها.

المتغيرات	تساوي الفروق	اختبار F		اختبار t	
		قيمة F	مستوى المعنوية	قيمة t	مستوى المعنوية
القيمة المدركة الكلية	متساوي	0.12	0.7300	-11.79	0.0000
	غير متساوي			-11.32	0.0000
قيمة المنتج	متساوي	13.07	0.0000	-14.38	0.0000
	غير متساوي			-8.72	0.0000
قيمة اسم العلامة	متساوي	2.41	0.1210	-5.02	0.0000
	غير متساوي			-7.65	0.0000
قيمة خدمة المستهلك	متساوي	2.34	0.1270	-5.36	0.0000
	غير متساوي			-4.39	0.0000
قيمة تكلفة المستهلك	متساوي	1.86	0.1740	-14.23	0.0000
	غير متساوي			-10.05	0.0000

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن هناك فروق بين ادراك المستهلكين لقيمة العلامة التجارية ENIE وادراك المؤسسة لها، حيث بلغت قيمة (t) لهذا الاختبار -11.797 عند مستوى معنوية (0.000) والتي تعتبر ذات دلالة احصائية نظرا لكونها أقل من مستوى معنوية الدراسة الحالية و المتمثلة في 0.05. مما يدل على أن القيمة المدركة للعلامة التجارية ENIE من طرف المستهلكين تختلف عن ما هي مدركة من طرف المؤسسة قيد الدراسة. كما يبين

الجدول رقم (V-11)، بأن هناك فروق بين ادراك المستهلكين و المؤسسة لقيمة العلامة ENIE على مستوى جميع أبعاد القيمة المدركة نظرا لكون قيمة الاختبار (t) ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.000، و هذا الأخير يعتبر أقل من مستوى معنوية الدراسة الحالية.

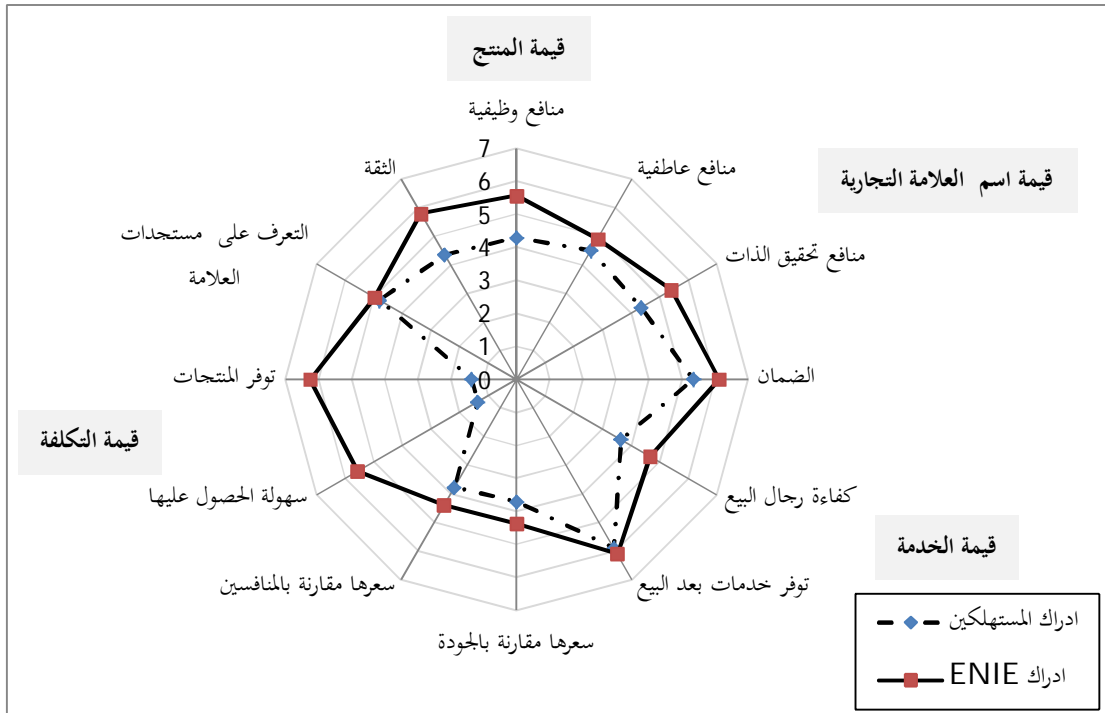
بناءً على النتائج السابقة، نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة التي تقول الى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين ادراك المستهلك لقيمة العلامة التجارية ENIE و ادراك المؤسسة لها.

ب. نتائج التحليل الوصفي المقارن بين ادراك المستهلكين و المؤسسة لقيمة العلامة التجارية ENIE:

اعتمادا على نتائج المتوسطات الحسابية المبينة في الملحق رقم (13)، تم تصميم الشكل التالي:

الشكل رقم (V-10): نتائج التحليل الوصفي المقارن بين المتوسطات الحسابية لإدراك المستهلكين

حول مكونات قيمة العلامة التجارية ENIE و ادراك المؤسسة لها.



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي.

كما هو ملاحظ من الشكل أعلاه، فإن هناك فجوة بين القيمة المدركة من العلامة التجارية ENIE لدى المستهلكين و المؤسسة، و ذلك على جميع ابعاد القيمة. فمن ناحية مستوى ادراك المستهلكين لأبعاد القيمة، نلاحظ بأن قيمة تكلفة المستهلك هي الأقل ادراكا بفارق عن المتوسط الحسابي النظري قيمته -0.72. في حين الأبعاد المتعلقة بقيمة اسم العلامة التجارية، قيمة المنتج، و قيمة خدمة المستهلك شهدت ادراك عالي من طرف المستهلك بفارق عن المتوسط الحسابي النظري قيمته 0.37، 0.27، 0.20 على الترتيب. أما من ناحية مستوى الفجوة بين ادراك المستهلكين و المؤسسة لتلك الأبعاد، نلاحظ بأن بعد قيمة خدمة المستهلك، و بعد اسم العلامة التجارية هما

الأقل فجوة في الادراك بفارق في الوسط الحسابي لكل منهما قيمته 0.67 و 0.82 على الترتيب. في حين أن بعد تكلفة المستهلك و بعد قيمة المنتج هما الأعلى فجوة في الادراك بفارق في الوسط الحسابي لكل منهما قيمته 1.85 و 1.19 على الترتيب.

اما على مستوى المتغيرات المكونة لأبعاد القيمة المدركة، فيبين الشكل رقم (10-V) بأنه من ناحية مستوى الادراك فإن متغير توفر خدمات ما بعد البيع يعتبر الأعلى ادراكا من طرف المستهلك بفارق عن المتوسط الحسابي النظري قيمته 1.9، تليه المتغيرات المتمثلة في الضمان، المنافع العاطفية، التعرف على مستجدات العلامة التجارية، منافع تحقيق الذات، الثقة، ثم أخيرا المنافع العاطفية بفارق قيمته 0.29. في حين أن متغير توفر منتجات ENIE تعتبر الأقل ادراكا من طرف المستهلك بفارق عن المتوسط الحسابي النظري قيمته -2.65، تليه المتغيرات المتمثلة في سهولة الحصول على منتجات ENIE، كفاءة رجال البيع لدى ENIE، سعر ENIE مقارنة بجودتها، ثم أخيرا متغير سعر ENIE مقارنة بالمنافسين بفارق قيمته -0.23. أما من ناحية فجوة ادراك المؤسسة والمستهلكين لتلك المتغيرات، فإن أقل فجوة شهدتها المتغيرات تكمن على مستوى متغير التعرف على مستجدات العلامة التجارية بفارق في المتوسط الحسابي قيمته -0.17، يليها متغير سعر ENIE مقارنة بجودتها، سعر ENIE مقارنة بالمنافسين، الضمان، المنافع العاطفية، ثم أخيرا توفر خدمات ما بعد البيع بفارق -0.2. في حين أن أعلى فجوة ادراك كانت على مستوى متغير توفر منتجات ENIE بفارق في المتوسط الحسابي قيمته -4.89 تليها المتغيرات الباقية في آخرها متغير كفاءة رجال البيع بفارق قيمته -1.02.

ونتيجة لإدراك المنخفض من طرف المستهلك للمنافس الوظيفية للعلامة التجارية ENIE، نستعرض في الجدول رقم (12-V) ملخص نتائج تقييم المستهلك لمنتجات العلامة التجارية ENIE للتفصيل أكثر وتحديد أي من المنتجات التي أثرت على ادراك المستهلك.

الجدول رقم (12-V): تقييم المستهلك لمنتجات العلامة التجارية ENIE.

المنتجات					المتوسط الحسابي
الحاسوب اللوحي (Tablette)	التلفاز Tv	مستقبل القمر الصناعي (Demo)	مكبرات الصوت	جهاز العرض الضوئي (Data Show)	
4.18	5.57	4.14	4.92	4.02	

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي.

نلاحظ من الجدول السابق بأن تقييم المستهلك لمنتجات العلامة ENIE المتعلقة بالتلفاز و مكبرات الصوت عالي نوعا ما، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما 5.57 و 4.92 على الترتيب، في حين أن المنتجات الأخرى عرفت تقييم متوسط من طرف المستهلك مما يدل على أن المنتجات الخاصة بالكاشف الضوئي، مستقبل القمر الصناعي،

والحاسوب اللوحي يقيّمها المستهلك بشكل ضعيف مما اثر بالسلب على ادراكه الكلي للخصائص والمنافع الوظيفية لمنتجات العلامة التجارية ENIE.

ج. نتائج تحليل القيمة المدركة للعلامة التجارية ENIE مقارنة بالمنافسين:

من أجل تحليل القيمة المدركة لدى المستهلكين حول العلامة ENIE مقارنة بالمنافسين، تم استخدام اسلوب الجدول الشبكي (تم شرحه في الفصل الثاني بالصفحة: 100) و كانت نتائج التحليل كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (13-V): نتائج تحليل القيمة المدركة للعلامة التجارية ENIE لدى أفراد عينة الدراسة.

الخصائص	الأهمية النسبية للخصائص وفق الأقسام السوقية (%)				درجة تقييم ENIE (7-1)	متوسط درجة تقييم المنافسين	الفروق (بين ENIE والمنافسين)
	القسم الثاني أقل من 38000	القسم الثاني أكثر من 38000	القسم الاول أقل 38000	القسم الاول أكثر من 38000			
AV	10.67	9.58	8.37	5.33	5.9	3.11	2.79
DUR	6.8	6.59	4.9	5.86	5.82	4.96	0.86
LONG	9.82	9.99	10.32	5.86	6.78	4.52	2.26
TECH	9.06	10.41	11.22	13.5	2.19	4.35	-2.16
DES	7.01	7.85	9.45	13.5	1.91	3.68	-1.77
ENP	10.69	9.51	10.28	9.53	6.01	5.07	0.94
REP	2.99	2.14	3.46	6.75	5	5.15	-0.15
NOTO	5.94	7.87	9.1	12.97	2.37	4.3	-1.93
FAC	7.59	8.13	3.6	3.66	6.06	4.14	1.92
QUA	9.27	12.3	7.21	13.5	4.97	5.42	-0.45
PRI	11.78	7.52	11.12	5.62	3.19	5.36	-2.17
OPT	8.39	8.1	10.96	3.91	2.25	4.28	-2.03
المجموع	100	100	100	100			

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه و المفصل في الملحق رقم (14) بأن أعلى قيمة مدركة للعلامة التجارية ENIE تتجلى على مستوى خاصية "خدمات ما بعد البيع" بفارق بين درجة تقييمها من طرف المستهلكين و بين متوسط تقييم العلامات التجارية المنافسة قدر ب 2.79. حيث تتبعها خاصية "الدعمومة" بفارق 2.26، خاصية السعر بفارق -2.17، خاصية سهولة الاستخدام بفارق 1.92، خاصية قلة الأعطال بفارق 0.94، ثم خاصية المتانة بفارق

0.86. كما يتبين من الجدول رقم (13-V) بأن أدنى قيمة مدركة للعلامة التجارية ENIE لدى افراد عينة الدراسة تتعلق بخاصية التكنولوجيا، و ذلك بفارق في القيمة المدركة يقدر بـ 2.16-.

و من خلال حساب الفارق لحمل المنافع المدركة، يمكن القول بأن العلامة التجارية ENIE لديها تموقع تنافسي من منظور القيمة المدركة قائم على تقاسم نفس المنفعة الكلية التي يقدمها المنافسين و بسعر أقل كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (14-V): التموقع التنافسي للعلامة التجارية ENIE من منظور القيمة المدركة.

العنصر	الفارق المدرك لدى المستهلكين حول ENIE مقارنة بالمنافسين
المنفعة الاجمالية المدركة = (11 خاصية/مجموع فروقات المنافع المدركة)	0.03
فارق السعر المدرك	-2.17

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الجدول رقم (13-V).

في هذه الحالة نشير الى أن تفضيلات المستهلكين تلعب دور مهم في المفاضلة بين العلامات التجارية، حيث تصبح القيم المحفزة الأكثر ملائمة لرغباتهم هي المعيار الأساسي للمفاضلة (انظر نتائج تحليل التموقع التنافسي لـ ENIE ضمن تفضيلات المستهلكين، ص: 284). و وفقا للأهمية النسبية التي يوليها أفراد العينة للخصائص قيد الدراسة نجد بأن القيمة المحفزة التي تحققها ENIE تناسب أكثر الأقسام السوقية التالية:

**1. القسم السوقي الأول ذوي الدخل الذي يقل عن 38000 دج:** وهو القسم السوقي الذي يفضل أفراد العلامات التجارية ذات المنتجات "المعمرة و غير المكلفة" و التي تتميز بـ "التعقيد و الاثارة". حيث تشمل قيمة ENIE المحفزة لهذا القسم السوقي ثلاثة (03) خصائص أكثر أهمية بالنسبة لهم تتمثل في السعر المنخفض، الديمومة، و قلة الأعطال. و ثلاثة (03) خصائص أقل أهمية بالنسبة لهم تتمثل في توفر خدمات ما بعد البيع، المتانة، و سهولة الاستخدام. الا أنه من رغم الأهمية العالية لخاصية "التكنولوجيا العالية" و كذا "تعدد الخيارات" الا أن قيمة ENIE المحفزة منخفضة على مستوى هذه الخصائص كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (V-15): قيمة ENIE المحفزة للقسم السوقي الأول ذوي الدخل الأقل من 38000 دج.

الترتيب وفق الأهمية النسبية	الخصائص	الأهمية النسبية للخصائص لدى القسم الأول ذوي الدخل الأقل من 38000 دج (%)	الفروق (بين ENIE والمنافسين)
1	TECH	11.22	-2.16
2	PRI	11.12	-2.17
3	OPT	10.96	-2.03
4	LONG	10.32	2.26
5	ENP	10.28	0.94
6	DES	9.45	-1.77
7	NOTO	9.1	-1.93
8	AV	8.37	2.79
9	QUA	7.21	-0.45
10	DUR	4.9	0.86
11	FAC	3.6	1.92
12	REP	3.46	-0.15

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل.

**2. القسم السوقي الثاني ذوي الدخل الذي يقل عن 38000 دج:** يفضل أفراد هذا القسم السوقي العلامات التجارية ذات المنتجات "المعمرة و غير المكلفة" و "العملية و القابلة للتصليح". اذ تشمل القيمة المحفزة من العلامة التجارية ENIE لهذا القسم السوقي اربعة (04) خصائص ذات الأهمية النسبية العالية لديهم تتمثل في السعر المنخفض، قلة الاعطال، خدمات ما بعد البيع، و الديمومة، و خاصيتين (02) أقل أهمية لديهم تتمثل في سهولة الاستخدام، و المتانة. كما يوضحه الجدول التالي:

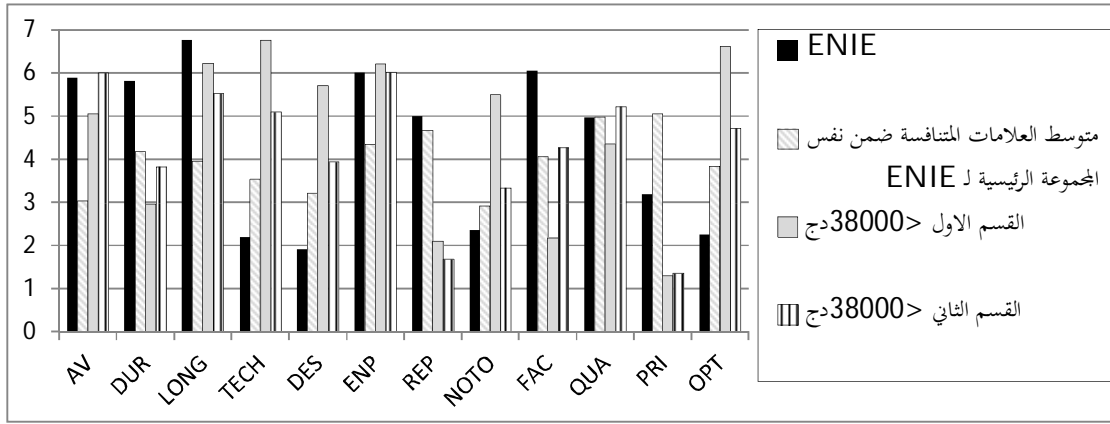
الجدول رقم (V-16): قيمة ENIE المحفزة للقسم السوقي الثاني ذوي الدخل الأقل من 38000 دج.

الترتيب وفق الأهمية النسبية	الخصائص	الأهمية النسبية للخصائص لدى القسم الثاني ذوي الدخل الأقل من 38000 دج (%)	الفروق (بين ENIE والمنافسين)
1	PRI	11.78	-2.17
2	ENP	10.69	0.94
3	AV	10.67	2.79
4	LONG	9.82	2.26
5	QUA	9.27	-0.45
6	TECH	9.06	-2.16
7	OPT	8.39	-2.03
8	FAC	7.59	1.92
9	DES	7.01	-1.77
10	DUR	6.8	0.86
11	NOTO	5.94	-1.93
12	REP	2.99	-0.15

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل.

من خلال التحليل السابق لقيمة العلامة التجارية ENIE المدركة لدى المستهلكين مقارنة بالمنافسين، يمكن استعراض في الشكل رقم (V-11) مقارنة بين مستوى الخصائص المرغوبة لدى الأقسام السوقية المناسبة لـ ENIE، و مستوى ادراكهم لتلك الخصائص المقدمة من العلامة ENIE و العلامات المشابهة لها التي تدرج ضمن نفس المجموعة الرئيسية لها، نظرا لكونها تمثل العلامات المنافسة بالدرجة الأولى ضمن المجموعة المستتارة.

الشكل رقم (V-11): مقارنة ادراك المستهلكين لمستوى خصائص ENIE و العلامات المشابهة لها مع المستوى المرغوب من طرفهم.



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على تحليل النتائج.

يتبين من الشكل أعلاه بأن العلامة ENIE تقدم قيمة إضافية (محفزة) مقارنة بالمنافسين للقسم السوقي الأول والثاني، و ذلك على مستوى الخصائص خدمات ما بعد البيع، المتانة، الديمومة، قلة الأعطال، السمعة، وسهولة الاستخدام. الا أن مستوى القيمة المحفزة لبعض الخصائص لا يرقى الى المستوى المطلوب من الأقسام السوقية، إضافة الى ذلك ضعفه مقارنة بالمنافسين في بعض منها. و نستعرض تلك الخصائص و أهم النتائج المتحصل عليها في هذا المحور في الجدول التالي:



الجدول رقم (V-17): نتائج التحليل المقارن لقيمة ENIE المدركة لدى افراد عينة الدراسة والقيمة المرغوبة من طرفهم.

الفرق بين المستوى القيمة المدركة و المرغوبة من طرف الأقسام السوقية.				القيمة المحفزة مقارنة بالمنافسين المتشابهين	الخصائص
القسم الثاني		القسم الاول			
الترتيب وفق الأهمية النسبية	الفروق	الترتيب وفق الأهمية النسبية	الفروق		
3	-0.11	8	0.85	2.87	AV
10	1.99	10	2.86	1.64	DUR
4	1.25	4	0.55	2.83	LONG
6	-2.91	1	-4.58	-1.35	TECH
9	-2.04	6	-3.79	-1.31	DES
2	-0.01	5	-0.19	1.66	ENP
12	3.32	12	2.91	0.33	REP
11	-0.97	7	-3.12	-0.55	NOTO
8	1.79	11	3.89	1.99	FAC
5	-0.25	9	0.62	-0.01	QUA
1	1.83	2	1.90	-1.87	PRI
7	-2.47	3	-4.36	-1.59	OPT

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على تحليل النتائج.

يتبين من الجدول أعلاه بأن هناك ضعف في القيمة المقدمة للقسمين السوقيين من العلامة ENIE مقارنة بالمنافسين على مستوى خاصية التكنولوجيا، التصميم، الشهرة، تعدد الخيارات، و الجودة مما يدفع أفراد هذين القسمين السوقيين لتفضيل العلامات المنافسة نظرا لقيمتها العالية على مستوى هذه الخصائص. حيث يختلف هذا التفضيل وفقا لأهمية الخصائص للأقسام السوقية و مدى قدرة العلامة ENIE على تحقيق مستوى القيمة المرغوب من طرفهم. فمثلا على مستوى خاصية التكنولوجيا - الشكل رقم (V-11)- هناك احتمال عالي لأفراد القسم السوقي الأول لتفضيل العلامات المنافسة نظرا لمستوى القيمة المحفزة الضعيف للعلامة ENIE مقارنة بالمنافسين من رغم الأولوية العالية لهذه الخاصية لدى القسم السوقي، بالإضافة الى مستوى القيمة المدركة الضعيفة مقارنة بالقيمة المرغوبة من طرفهم.

**المطلب الثالث:** نتائج تحليل الحصة السوقية ل ENIE مقارنة بالمنافسين.

سوف يتم في هذا المطلب اختبار الفرضية الرابعة عبر تحليل الحصة السوقية النسبية للعلامة التجارية ENIE في سنة 2015، ثم تحليل تطور الحصة السوقية الاجمالية للعلامة التجارية ENIE منذ سنة 2005، و في الأخير يتم تحليل علاقة تلك الحصة السوقية برقم أعمال ENIE.

**V-3-1. اختبار الفرضية الرابعة:** و التي تنص على أن "للعلامة التجارية ENIE حصة سوقية غير ريادية مقارنة بالمنافسين بسوق الإلكترونيات".

سيتم اختبار هذه الفرضية عبر تحديد التموقع التنافسي الحالي للعلامة التجارية ENIE من منظور الحصة السوقية بسوق الإلكترونيات، وذلك من خلال استعراض الحصة السوقية النسبية ل ENIE مقارنة بأقوى المنافسين سنة 2015 كما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم (V-18): الحصة السوقية النسبية ل ENIE مقارنة بأقوى المنافسين سنة 2015.**

الترتيب	العلامات التجارية لأقوى المنافسين من حيث الحصة السوقية	الحصة السوقية الاجمالية (%)	الحصة السوقية النسبية ل ENIE (%)
1	Condor	35 <sup>1</sup>	11.43
2	Samsung	30 <sup>2</sup>	13.33
3	LG	25 <sup>3</sup>	16.00
4	ENIE	4	-
	المجموع	94	4.26

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على البيانات المقدمة من المديرية المركزية للتجارة بالمؤسسة.

يتبين من الجدول أعلاه بأن العلامة التجارية الرائدة في سوق الإلكترونيات بالجزائر من حيث الحصة السوقية هي Condor، و التي تحتل 35% من حصة السوق الاجمالية تليها العلامة التجارية Samsung بنسبة 30%، LG بنسبة 25% ثم ENIE بنسبة قدرها 4%، اذ تمثل هذه الأخيرة حصة سوقية نسبية لا تتعدى 4.26% من الحصة الاجمالية لأقوى المنافسين. و كما هو موضح في الجدول رقم (V-18) فإن 06% من السوق الجزائري للإلكترونيات تشاركه العلامات التجارية الباقية و المقدر عددها 46 علامة محلية وأجنبية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - <http://www.jeuneafrique.com/264503/economie/lalgerien-condor-sallie-coreen-dasan-networks-realisation-de-projets-electroniques/>

<sup>2</sup> - <http://www.tsa-algerie.com/20150709/pourquoi-samsung-sst-separe-de-cevital/>

<sup>3</sup> - <http://www.lesoirdalgerie.com/articles/2015/01/17/article.php?sid=173459&cid=2>

<sup>4</sup> -حسب تصريح مدير التسويق ل ENIE أثناء المقابلة يوم 02 مارس 2016.

فوفق نموذج P. Kotler\* لتحديد التموقع التنافسي للعلامات التجارية من منظور الحصة السوقية، فإن العلامة التجارية ENIE تتموقع كعلامة تابعة للمنافسين نظرا لخصوصيتها الموضحة في ما يلي:

- تحتل حصة سوقية أقل من الرائد Condor، وأقل من المتحديان للرائد Samsung، و LG.
- لا تقدم منتجات جديدة بالسوق الا بعد طرحها من طرف العلامة الرائدة و العلامات المتحدية.
- لا تقوم بتطوير خصائص جديدة بالمنتجات الا بعد تطويرها من طرف العلامات المنافسة.
- تحاول جذب جميع الأقسام السوقية التي يستهدفها المنافسين بسوق المنتجات الإلكترونية، وذلك عبر تطبيقها استراتيجية الاستهداف التمييزي و غير التمييزي معا كما تم توضيحه في الفصل السابق. (انظر الصفحة 244).
- بناءً على النتائج السابقة، نقبل فرضية العدم التي تنص على أن "للعلامة التجارية ENIE حصة سوقية غير ريادية مقارنة بالمنافسين بسوق الإلكترونيات".

### V-2-3-2. تحليل تطور الحصة السوقية الاجمالية للعلامة التجارية ENIE: نستعرض في الجدول التالي

تطور الحصة السوقية الاجمالية للعلامة التجارية ENIE للفترة من سنة 2006 الى غاية سنة 2015:

#### الجدول رقم (V-19): تطور الحصة السوقية الاجمالية ل ENIE في الفترة (من 2006 الى 2015).

السنة	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
الحصة السوقية %	60	45	37	35	30	16	17	16	12	4
نسبة التغير السنوية %	-25.00	-17.78	-5.41	-14.29	-46.67	6.25	-5.88	-25.00	-66.67	

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على البيانات المقدمة من المديرية المركزية للتجارة بالمؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن الحصة السوقية الاجمالية ل ENIE تتدهور منذ سنة 2006، حينها كانت ENIE تحتل حصة سوقية اجمالية نسبتها 60% و هي أعلى نسبة حققتها ENIE في الفترة قيد الدراسة لتصل الى 4% سنة 2015، أي خسرت حصة قدرها 56% من حصتها السوقية للمنافسين و هذا يعادل خسارة 93.33% مقارنة بسنة 2006. و نلاحظ كذلك بأن سنة 2011 شهدت انخفاض ملحوظ قدرت نسبة التغير فيه مقارنة بالسنة السابقة لها - 46.67%، و كذلك سنة 2015 بنسبة تغير ملحوظة قدرها -66.67%. في حين أن سنة 2012 ارتفعت الحصة السوقية بنسبة 6.25 مقارنة بسنة 2011، حيث قدرت حصتها ب 17% مقارنة بالمنافسين لتستمر في الانخفاض بعدها.

\* انظر الفصل الاول، ص: 40.

وعليه، يمكن القول بأن الحصة السوقية الخاصة بـ ENIE لا تزال ضعيفة بالمقارنة مع توقعها التنافسي كعلامة تابعة، خاصة وأن حصتها السوقية في انخفاض مستمر وفق ما تم التطرق اليه سابقاً في الجدول رقم (v-19)، وهذا من رغم هدفها المسطر لتحقيقه في نهاية 2015 و المتعلق بتوسيع حصتها السوقية الى ما بين 16% و 25% .

**3-3-2-V. علاقة الحصة السوقية لـ ENIE برقم أعمالها:** سوف نقوم بتحليل هذه العلاقة لتحديد مدى تأثير رقم أعمال العلامة التجارية ENIE بتغير حصتها السوقية، و ذلك من خلال تحليل تطور رقم الأعمال لـ ENIE و حصتها السوقية، و كذا تحليل مساهمة كل منتج في رقم الأعمال الاجمالي لـ ENIE للتمكن من مناقشة و تفسير نتائج تحليل العلاقة بين الحصة السوقية لـ ENIE برقم أعمالها.

أ. تحليل تطور رقم الأعمال لـ ENIE و حصتها السوقية: و الذي يمكن استعراضه في الجدول التالي:

**الجدول رقم (v-20): تطور رقم الأعمال لـ ENIE و حصتها السوقية بالفترة 2006-2015**

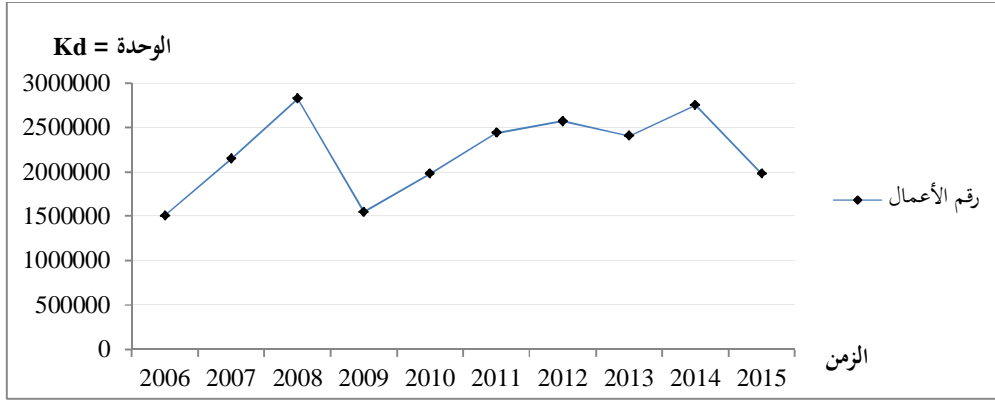
(الوحدة=Kd).

السنة	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
رقم الأعمال	1509030	2149 315	2824 831	1548 123	1979 346	2440 502	2570 097	2404 230	2750650	1980500
نسبة التغير (%)		42.43	31.43	-45.20	27.85	23.30	5.31	-6.45	14.41	-28.00
الحصة السوقية (%)	60	45	37	35	30	16	17	16	12	4

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على البيانات المقدمة من المديرية المركزية للتجارة بالمؤسسة.

يتبين من الجدول أعلاه بأن رقم أعمال العلامة التجارية ENIE شهد تذبذب في الفترة ما بين 2006 و 2015، حيث كان أعلى رقم أعمال محقق لـ ENIE بسنة 2008 لينخفض بعدها بشكل حاد سنة 2009 بنسبة انخفاض قدرها -45.20 مقارنة بالسنة التي سبقتها و هي السنة التي ظهرت فيها منتجات جديدة بتكنولوجيا حديثة خاصة بقطاع نشاط "التلفاز" تتمثل في LCD، و PLAZMA التي استتبق منافسي العلامة قيد الدراسة في طرحها بالسوق. ثم بعد سنة 2009 بدأ رقم اعمال ENIE في الارتفاع لينخفض في سنة 2015 بنسبة -28 مقارنة بسنة 2014، و الشكل التالي يوضح منحني بياني لتطور رقم أعمال ENIE خلال الفترة نفس الفترة السابقة:

الشكل رقم (V-12): منحنى بياني لتطور رقم أعمال ENIE خلال الفترة 2006-2015.



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على النتائج المبينة في الجدول رقم (V-20).

يتبين من الشكل أعلاه و الجدول رقم (V-20) بأنه من رغم تحقيق ENIE ارتفاع في رقم أعمالها خلال سنوات مختلفة الا أنها لم تحقق تحسن في الحصة السوقية، بل استمرت هذه الأخيرة في الانخفاض سوى سنة 2012 التي عرفت ارتفاع في الحصة السوقية بنسبة قدرها 6.25% تبعه ارتفاع في رقم الأعمال قدره 5.31% وهي السنة التي كانت فيها وضعية ENIE المالية تعرف استقرار حيث حققت رقم أعمال عالي بمستوى انتاج أقل\*. هذا ان دل على شيء انما يدل على أن ارتفاع رقم الأعمال الذي حققته ENIE في 2012 لا يعود الى ارتفاع الحصة السوقية وانما الى انخفاض تكاليف الانتاج و تصريف المنتجات المخزنة والمتواجدة بنقاط البيع.

ب. تحليل مساهمة كل منتج في رقم الأعمال الاجمالي ل ENIE: من أجل التمكن من تحليل مساهمة كل منتج في رقم الأعمال الاجمالي ل ENIE، لابد من التطرق الى حجم مبيعات قطاعات النشاط ل ENIE كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (V-21): حجم مبيعات قطاعات نشاط ENIE بالسنتين 2014 و 2015.

حجم المبيعات (الوحدة: عدد الوحدات المباعة)		قطاع النشاط
2015	2014	
35900	41500	التلفاز (Tv)
2100	800	الحاسوب اللوحي (Tablette)
2900	2050	مستقبل القمر الصناعي (Demo)
350	270	مكبرات الصوت
8	غير مسوق	جهاز العرض الضوئي (Data Show)
41258	44620	المجموع

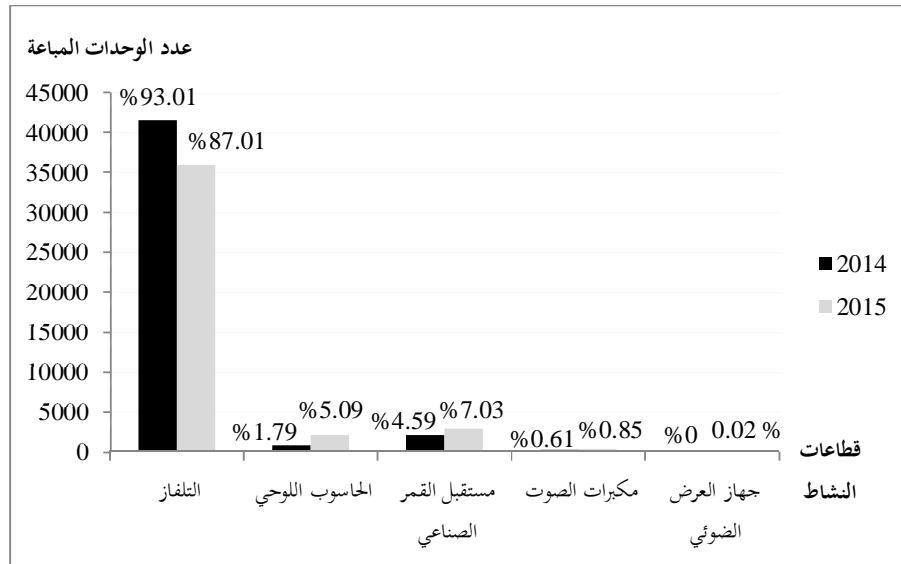
المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على البيانات المقدمة من المديرية المركزية للتجارة بالمؤسسة.

\* - وفق الاطلاع على وثائق حسابات النتائج للمؤسسة ENIE.

كما نلاحظ من الجدول أعلاه، فإن عدد الوحدات المباعة من قطاع النشاط الخاص بـ "التلفاز" يفوق اجمالي عدد الوحدات المباعة من قطاعات النشاط الأخرى بأكثر من 13 ضعف بسنة 2014 وأكثر من ستة 06 أضعاف بسنة 2015. حيث انخفضت مبيعات التلفاز بسنة 2015 و ارتفعت مبيعات مستقبل القمر الصناعي، مكبرات الصوت، و جهاز الحاسوب اللوحي. حيث تم طرح عدد قليل من هذا الأخير الى السوق في بداية شهر جويلية 2014 للتجريب ثم اعادته طرحه على شكله النهائي و المحسن في شهر جويلية من سنة 2015 مما رفع من مبيعاته في نهاية نفس السنة، كما تم طرح منتج جديد في نوفمبر 2015 يتمثل في "جهاز العرض الضوئي" حقق مبيعات قدرها 08 وحدات خلال فترة شهرين تمتد من بداية نوفمبر الى غاية نهاية ديسمبر 2015.

و لتوضيح أكثر مدى مساهمة مبيعات كل قطاع نشاط لـ ENIE في رقم أعمالها، نستعرض حجم ونسب مبيعات قطاعات نشاط ENIE بالسنتين 2014 و 2015 في الشكل التالي:

### الشكل رقم (V-13): حجم و نسب مبيعات قطاعات نشاط ENIE بالسنتين 2014 و 2015.



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على المعلومات المقدمة من المؤسسة.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه بأن قطاع نشاط ENIE الخاص بـ "التلفاز" يمثل 93.01 % من مبيعاتها بسنة 2014 و 87.01 % بسنة 2015، مما يدل على المساهمة العالية لهذا القطاع في رقم أعمال ENIE. وبالتالي يمكن القول بأن ENIE تعول على هذا القطاع بشكل كبير في اكتساب الحصة السوقية و تحقيق رقم أعمال عال.

## المبحث الثالث: مناقشة النتائج و النموذج المقترح.

يتضمن هذا المبحث مناقشة مختلف النتائج التي تم التوصل إليها في المبحث السابق، حيث سنحاول تفسير تلك النتائج و من ثم تصور نموذج مقترح من الاستراتيجيات التسويقية التي يمكن تطبيقها لتحسين التوقع التنافسي للعلامة التجارية ENIE.

## المطلب الاول: مناقشة النتائج.

سوف نقوم في هذا المطلب بعرض نتائج تحليل المعلومات المتوصل إليها في المبحث السابق، و مناقشتها قصد تفسير التوقع التنافسي للعلامة التجارية قيد الدراسة و تحديد الفرص المتاحة لها لتحسينه.

## 1-1-3-V مناقشة نتائج تحليل المعرفة بالعلامة التجارية ENIE: لقد تبين من خلال تحليل المعرفة

بالعلامة التجارية ENIE ما يلي:

أ. لا يتذكر المستهلك الجزائري العلامة التجارية ENIE فوراً (Top of mind) أثناء رغبته شراء منتج

الالكتروني: و يعود هذا الى ما يلي:

1. شدة المنافسة على مستوى السيناريو المفضل لاستخدام العلامة التجارية ENIE، بسبب تكوين المستهلك مجموعة مستشارة واسعة من العلامات التجارية التي يفاضل بينها أثناء رغبته شراء منتج الكتروني. كما أن العلامتين Philips، و Sharp تندرج ضمن المجموعة الرئيسية الأولى من العلامات المتجانسة -انظر نتائج تحليل القياس المتعدد الأبعاد لتوقع العلامات التجارية بالصفحة رقم (275)- مما يجعل المستهلك يتذكر علامات قوية من نفس المجموعة مثل Samsung التي تحتل حصة 30% من السوق و تحقق تفضيلات مناسبة لجميع الأقسام السوقية كونها علامة ذات "ترف و حداثة" و في نفس الوقت ذات "بساطة و ديمومة"، وهو ما لا يتيح الفرصة ل ENIE بحضورها في ذهن المستهلك أثناء الشراء.

2. تواجد العلامة التجارية ENIE بنطاق تنافسي ضيق يتكون من سيناريو شراء واحد شديد المنافسة، نتج عنه غياب العلامة التجارية من ذهن المستهلك و عدم تذكرها فوراً بسيناريوهات شراء مختلفة.

3. ضعف تجريب المستهلكين للعلامة التجارية ENIE أثر بالسلب على احتمالية تذكرها في مرات الشراء اللاحقة، و ما يدل على ذلك ضعف الحصة السوقية ل ENIE مقارنة بالمنافسين.

4. من رغم ادراك المستهلكين لوجود منفعة اجمالية ل ENIE مساوية لمنفعة المنافسين، الا أن تركيبة تلك المنفعة من القيم المحفزة لا تحقق أغلب تفضيلاتهم و أولوياتهم لها مما يدفعهم الى اختيار العلامات المنافسة التي تحقق ذلك والغاء العلامة ENIE من ضمن المجموعة المستتارة.

5. مستوى تكرار شراء المستهلكين للعلامة التجارية ENIE منخفض نتيجة ادراكهم المنخفض لقيمة ENIE أثناء تجربتهم لها مقارنة بتفضيلاتهم-انظر تحليل التوقع التنافسي ل ENIE ضمن تفضيلات المستهلكين بالصفحة (285)-، وهو ما يدفعهم الى الغائها من المجموعة المستثارة في مرات الشراء لاحقة.

6. ضعف ثقة المستهلكين في العلامة التجارية ENIE نتيجة تجاربهم السلبية السابقة معها، ما دفعهم الى الغائها من المجموعة المستثارة و عدم تذكرها فوراً أثناء شراء منتج الكتروني.

7. ضعف ظهور و بروز العلامة التجارية ENIE نتيجة عدم فعالية اتصالاتها التسويقية التي تساهم في تحسين تذكر العلامة التجارية و المتمثلة أساساً في:

- **الاعلان:** حيث لا تعتمد ENIE غالباً على الاعلان الا عند التعريف بالمنتجات الجديدة نتيجة تكلفته العالية مثلما تم الإشارة اليه سابقاً، كما ان الاعتماد على اللوحات الإعلانية و الملصقات بوسائل النقل غير موسع بكافة الولايات، اذ يقتصر على وسط المدن الكبرى كسيدي بلعباس و الجزائر العاصمة و هي مناطق يصعب بها لفت انتباه المستهلكين الى اللوحات الاعلانية نتيجة عددها الكبير، كثافة المعلومات التي يتلقاها المستهلك عبرها من علامات تجارية مختلفة، بالإضافة الى كونها أماكن عالية التوتر يكون فيها ذهن المستهلك مشتت مما يزيد من التشويش على العملية الاتصالية.

كما أن الاعتماد على الترويج داخل نقاط البيع يتطلب هذا توافد زوار من المستهلكين المحتملين داخل نقاط البيع، فمن رغم تواجد نقطة بيع في كل ولاية من ولايات الجزائر الا أنها غير كافية، و ما يدل على ذلك هو نتائج تحليل ادراك المستهلكين لقيمة ENIE التي أدلت بأن هناك نقص في توفر منتجات ENIE وصعوبة في الحصول عليها. و عليه فإن عدم توفر المنتجات بنقاط بيع التجزئة لا يساعد على تذكر العلامة ENIE والترويج لها.

- **البيع الشخصي:** حيث هناك ضعف في فعالية البيع الشخصي في بناء العلاقات الاجتماعية مع المستهلكين لكسب رضاهم و ضمان تذكرهم العلامة ENIE اثناء رغبتهم شراء منتج الكتروني في المرات اللاحقة، و ما يدل على ذلك انخفاض ولاء المستهلكين.

- **العلاقات العامة:** و التي تتمثل عناصرها في:

\* **الرعاية:** والتي لا تعتمد عليها ENIE بشكل كبير لممارسة الاتصالات التسويقية، كما أنها لا تستهدف من خلاله النشاطات و الأحداث العالية الصدى اي التي تلفت انتباه شريحة واسعة من السوق.

\* **استخدام وسائل التواصل الاجتماعي:** و التي من رغم أن ل ENIE صفحة على وسيلة التواصل الاجتماعي الأكثر استخداماً حالياً من طرف المجتمع الجزائري المتمثلة في Facebook، الا أنها غير نشطة بما يعزز ظهور العلامة ENIE.

\* **المسؤولية الاجتماعية:** و التي لا تعتمد عليها بتاتا ENIE لتعزيز ظهورها للمستهلكين.



- **تنشيط المبيعات:** لا تعتمد ENIE بشكل كبير على تنشيط المبيعات غير السعرية التي تساهم في تحسين تذكر العلامة التجارية، حيث كان آخر ممارسة لتنشيط المبيعات غير السعرية اعتمدها ENIE في سنة 2012 والتي تم ممارسته عبر تطبيق سياسة سحب اليانصيب.

8. ان المستهلكين ذوي الأعمار التي تفوق 56 سنة و الذين لديهم دخل لا يتعدى 38 000 دج هي الشريحة الغالبة من المستهلكين الذين قاموا بتذكر العلامة التجارية فوراً، و ذلك نتيجة أقدمية العلامة التجارية بالسوق الجزائري و معاشية كبار السن لها، و كذا الصورة الذهنية المدركة حولها و المتتمثلة في علامة تتسم بـ "البساطة و الديمومة" \* العلية و أقل "تلف و حداثة"، و هذه الخصائص الأخيرة هي الأكثر ملائمة لدى الشريحة من المستهلكين المذكورة سابقاً، حيث يفضلون علامات تجارية "معمرة و غير مكلفة" و "عملية وقابلة للتصليح". إلا أن عينة الدراسة تمثل غالبيتها المستهلكين الذين تتراوح أعمارهم بين 26 - 45 سنة، وهذه الشريحة لديها تفضيلات مغايرة نوعاً ما تتجه نحو علامات "معمرة و غير مكلفة" و "معقدة و مثيرة". و هذا ما يفسر عدم تذكر العلامة التجارية ENIE فوراً من طرف غالبية المستهلكين الممثلين لعينة الدراسة و اقتصرها على شريحة محددة كما تم تبينه سابقاً.

9. من رغم تطبيق ENIE للتوزيع المكثف باعتماد نقاط بيع في كل ولاية من الجزائر، إلا أن لديها شهرة ضعيفة نتيجة عدم توفر منتجاتها بشكل كاف بالسوق و خاصة بنقاط بيع التجزئة.

**ب. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ادراك المستهلكين للصورة الذهنية للعلامة التجارية ENIE وادراك المؤسسة محل الدراسة لها:** تعود هذه الفروق الى ما يلي:

1. الصورة الذهنية غير المقبولة التي يكونها المستهلكين حول جودة المنتجات المحلية للعلامات التجارية الجزائرية مقارنة بالعلامات الأجنبية<sup>1</sup>.

2. الادراك المنخفض لدى المستهلكين للمجال المستثار لـ ENIE، منافعها، و خصائص منتجاتها، و نفس ذلك

ب:

- عدم تركيز ENIE على التعامل مع التنظيمات (كالمهيات الحكومية و المنظمات غير الربحية) و المشاهير، و هو ما يفسر ادراكها المنخفض من طرف المستهلك.

- ضعف الولاء و استخدام المستهلكين لـ ENIE، و الذي يعود الى ضعف الوعي بها، ضعف القيمة المدركة لها، و عدم تحقيقها الكاف لتفضيلاتهم.

\*- نشر في هذا الصدد الى أهمية شعار ENIE الذي تستخدمه في اتصالاتها التسويقية و رسائلها الإعلانية و المتمثل في "رفيتكم الدائم"، حيث ساهم في تكوين صورة ذهنية حول العلامة التجارية ENIE على أنها علامة ذات ديمومة عالية، معمرة، و عملية.

<sup>1</sup> - فاتح مجاهدي، دراسة مقارنة للصورة المدركة من المستهلك الجزائري لكل من الجزائر، اليابان، و الصين كبلدان منشأ للمنتجات الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 95-118.

- الإدراك المنخفض للخصائص غير المرتبطة بالمنتج كتوفر المنتجات، السعر مقارنة بالجودة والمنافسين، مما انعكس بالسلب على الوسط الحسابي لهذا المتغير.

3. ضعف استجابة المستهلك للعلامة التجارية (Brand Responses)، و الذي يعتبر اساس تكوين الوعي والصورة الذهنية للعلامة التجارية<sup>1</sup>. حيث أن المستهلك يدرك المنافع التي تقدمها العلامة التجارية ENIE بمستوى منخفض مقارنة بادراك المؤسسة لها، و كذا المنافع المدركة لدى المستهلك منخفضة في بعض العناصر التي تساهم بشكل مهم في تكوين الصورة الذهنية للعلامة التجارية كالمنافع الوظيفية، مما انعكس بالسلب عليها (انظر نتائج تحليل التموّج التنافسي من منظور القيمة المدركة بالصفحة 286).

4. ضعف الحصة السوقية للعلامة التجارية ENIE، و الذي يدل على صغر حجم الشريحة من المستهلكين الذين يقومون بتجربة منتجات ENIE، مما انعكس بالسلب على التعرف على خصوصيات العلامة التجارية ENIE (brand recognition) لدى المجتمع الجزائري.

5. التأثير السلبي للإدراك المنخفض حول بعض منتجات ENIE لدى المستهلكين والمتعلقة بمستقبل القمر الصناعي، الكاشف الضوئي و الحاسوب اللوحي باعتبارها منتجات جديدة لم يتم ادراك خصوصيتها بشكل كاف. كما تقدم هذه المنتجات الى السوق بشكل نمطي أي منتج واحد يستهدف جميع الأقسام السوقية (انظر المبحث الثالث في الفصل الرابع، ص: 243)، حيث يصعب من خلالها تحقيق تفضيلات المستهلكين المختلفة (انظر تحليل تفضيلات المستهلكين، ص: 280) مما انعكس بالسلب على تقييمهم لتلك المنتجات وعلى الصورة الذهنية لـ ENIE.

6. عدم وضوح سياسة المنتج للعلامة التجارية ENIE في استهداف الأقسام السوقية أثر على وضوح الصورة الذهنية للعلامة التجارية لدى المستهلكين. فمثلا منتج التلفاز LED tv تطرحه العلامة ENIE بالسوق على شكل سلاسل، وفي كل سلسلة يتم تعديل الخصائص التقنية للمنتج وفق متطلبات السوق الا أنه لا يتم مراعات سياسة ثابتة من حيث حجم جهاز التلفاز، وعليه هذا الاختلاف في الحجم يتبعه اختلاف في السعر ينتج عنه في كل طرح للمنتج استهداف أقسام سوقية مختلفة من حيث اسلوب الحياة و السعر المفضل لديهم مما أثر بالسلب على وضوح صورة العلامة ENIE.

7. عدم قدرة المؤسسة على ايصال و تثبيت صورة ذهنية مرغوبة على مستوى مختلف الارتباطات الذهنية عند ممارستها للاتصالات التسويقية و المتمثلة اساسا في:

- الاعلان: ان الاعلانات التي تعتمد عليها ENIE تعتبر غير مكثفة و لا تستهدف شريحة كبيرة من السوق، وهذا يرجع الى تعاملها المفروض من طرف الدولة الجزائرية مع الوكالة (ANEP) التي تتطلب تكاليف عالية، مما لا يسمح لـ

<sup>1</sup> - Kevin Lane Keller, Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands, op. cit, pp: 07-08.

ENIE بتكثيف اتصالاتها التسويقية و خاصة المتعلقة بوسيلة التلفاز التي تعتبر الوسيلة الترويجية ذات الفعالية العالية الا أنها مكلفة. كما لا يتم استخدام المشاهير في وسيلة اللوحات الإعلانية و هو ما يفسر ادراكها المنخفض من طرف المستهلك.

- **البيع الشخصي:** حيث لا يقوم رجال البيع لدى ENIE بتقديم معلومات كافية حول العلامة التجارية ومنتجاتها للمشتريين و زائري نقاط البيع (المشتريين المحتملين)، و الدليل على ذلك الادراك المنخفض لكفاءة رجال البيع لدى المستهلكين. كما أن عدم توفر منتجات ENIE بمحلات بيع التجزئة لم يعطي الفرصة للمستهلكين للتعرف على العلامة التجارية بشكل كاف من طرف رجال البيع لتلك المحلات.

- **العلاقات العامة:** ان عدم ممارسة ENIE للعلاقات العامة عبر المسؤولية الاجتماعية و رعاية الأحداث المهمة ذات الصدى العالي أي التي تلفت انتباه عدد كبير من المستهلكين، و كذا عدم الاستخدام النشط لوسائل التواصل الاجتماعي ساهم في أحداث فروق بين ادراك المستهلكين و المؤسسة محل الدراسة لعنصر تعامل العلامة التجارية ENIE مع التنظيمات، و لعنصر ثقة المستهلكين في ENIE.

- **تنشيط المبيعات:** ان عدم اعتماد ENIE على تنشيط المبيعات بشكل كبير و خاصة منها غير السعوية لم يسمح بتوسع حصتها السوقية و تجريب المستهلكين لمنتجات ENIE، و هو ما لم يساعد على بناء ادراك مرغوب حول صورة العلامة التجارية ENIE ومنتجاتها.

**2-1-3-V مناقشة نتائج تحليل القيمة المدركة للعلامة التجارية ENIE:** لقد تبين من خلال القيمة المدركة للعلامة التجارية ENIE بأن هناك فروق ذات دلالة بين ادراك المستهلكين لقيمة العلامة التجارية ENIE و ادراك المؤسسة محل الدراسة لها. حيث نفسر هذه الفروق بما يلي:

1. ضعف ادراك المستهلكين لأبعاد قيمة ENIE و خاصة المتعلقة ببعد قيمة التكلفة. حيث نجد بأن المستهلكين لا يتحملون تكاليف عالية للتعرف على مستحبات العلامة التجارية ENIE، الا أنهم يتحملون تكاليف عالية للحصول على ENIE بسبب عدم توفر منتجاتها بالسوق و صعوبة الحصول عليها، كما أنهم لا يجدون أسعار منتجات ENIE مقبولة بدرجة كبيرة مقارنة بجودتها كذا مقارنة بالمنافسين.

2. عجز المؤسسة قيد الدراسة على اظهار القيمة و ايصال صورة ذهنية واضحة حول مستوى المنافع الحقيقية المقدمة و خاصة المتعلقة بالمنافع المنتج التي شهدت فجوة ادراك عالية، و ذلك عبر الاتصالات التسويقية التي تركز اساسا على ما يلي:

- **الإعلان:** حيث تعتمد ENIE غالبا على الملصقات في وسائل النقل، اللوحات الإعلانية، والجرائد للتعريف بالمنتجات و هي وسائل إعلانية لا تقدم معلومات كافية حول كل المنافع و تقتصر على أهمها فقط.

- **البيع الشخصي:** ضعف كفاءة رجال البيع لدى ENIE في تقديم معلومات كافية للمستهلكين حول العلامة التجارية ENIE ومنتجاتها انعكس بالسلب على قيمة خدمة المستهلك من رغم الادراك العالي لدى المستهلكين لتوفر خدمات ما بعد البيع و الضمان لمنتجات ENIE، كما نتج عنه ضعف في ادراك المستهلكين للمنافع الوظيفية اي الخصائص المرتبطة بالمنتج مما انعكس على قيمة منتجات ENIE.

3. ان تأخر ENIE في تحسين منتجاتها لمواكبتها متطلبات السوق، اثر بالسلب على ادراك قيمتها و خاصة المتعلقة بالمنافع الوظيفية. كما أن ENIE تقوم بتحسين خصائص منتجاتها لتتماشى مع ما هو متبنى من طرف المنافسين دون اضافة خصائص جديدة متميزة مما يجعل المستهلك يدرك قيمة منخفضة حول العلامة بشكل مستمر.

4. عدم ثبات سياسة واضحة للمنتج من حيث الحجم و السعر كما تم تبينه سابقا أدى الى استهداف أقسام سوقية مختلفة عن سابقتها عند كل طرح جديد لتشكيلة المنتجات، و هو ما نتج عنه فقدان القدرة على التحقيق المستمر لرغبات المستهلكين من نفس القسم السوقي و بالتالي عدم وضوح قيمة العلامة التجارية ENIE.

5. من رغم السعر المرتفع الذي تقدم به منتجات العلامة ENIE بالسوق مقارنة بأغلب العلامات المنافسة من ضمن نفس المجموعة الرئيسية و خاصة منها العلامات المحلية، الا أن تبني ENIE منذ زمن طويل لأسعار مساوية للمنافسين من نفس المجموعة الرئيسية الثانية، و أقل من المنافسين من المجموعة الرئيسية الأولى ادى الى تثبيت صورة ذهنية لدى المستهلكين على أن أسعار العلامة ENIE غير عالية. بالإضافة الى الادراك العالي لخصائص ENIE المتعلقة بـ "البساطة والديمومة" و الادراك المنخفض للخصائص المتعلقة بـ "الترف والحداثة" مكن من تكوين صورة ذهنية حول السعر العيني\* للعلامة التجارية ENIE، و بأنها علامة ذات سعر ومنافع وظيفية غير عالية.

### **3-1-3-V. مناقشة نتائج تحليل الحصة السوقية للعلامة التجارية ENIE:** لقد تم التوصل عند تحليل

الحصة السوقية للعلامة التجارية ENIE بأن لهذه الأخيرة حصة سوقية ضعيفة متجهة نحو الانخفاض مقارنة بالمنافسين، و هذا بالنظر الى توقعها التنافسي كعلامة تابعة. حيث يعود ذلك الى ما يلي:

1. ضيق النطاق التنافسي الذي تنشط به العلامة التجارية ENIE مما يجعلها ملغاة من المجموعة المستثارة بسيناريوهات شراء عديدة.

2. السيناريو الوحيد الذي تتواجد به ENIE ضمن المجموعة المستثارة له يعتبر ذو كثافة منافسة عالية و يتضمن علامات تجارية قوية مما يخفض احتمالية اختيار ENIE للشراء. و من بين تلك العلامات نجد العلامة Condor رائدة سوق الإلكترونيات بالجزائر بحصة سوقية تقدر بـ 35 %.

3. الزيادة في عدد الدخلاء الجدد الى سوق الإلكترونيات بالجزائر جعل ENIE تفقد حصتها السوقية باستمرار، و الذي يبلغ عددهم حاليا 50 منافس.

\* و هو السعر غير النقدي الذي يتعلق بالتكاليف التي يتوقع المستهلك ان يتحملها.

4. المستهلك الجزائري لا يتذكر فوراً ENIE أثناء رغبته شراء منتج إلكتروني مما يدفعه إلى شراء العلامات المنافسة ذات الشهرة العالية التي تحضر بذهنه عن الشراء وهو ما أثر بالسلب على الحصة السوقية لـ ENIE.
5. لدى معظم العلامات المنافسة توقع تنافسي يحقق أغلب تفضيلات المستهلكين على مستوى عدة الخصائص، مما يوفر للمستهلك أقل تضحية وهو ما يساعد في اختيارها للشراء.
6. وجود ادراك منخفض من طرف المستهلكين لقيمة العلامة ENIE مقارنة بالقيمة المرغوبة من المؤسسة، وخاصة على مستوى قيمة المنتج و قيمة تكلفة المستهلك.
7. من رغم ادراك المستهلك لسعر منخفض لـ ENIE مقارنة بالمنافسين، إلا أن تكلفة الحصول على منتجاتها عالية مما اضعف قيمتها المدركة لدى المستهلك و أفقد العلامة ميزتها التنافسية، و هو ما يدفع المستهلكين إلى تفضيل العلامات المنافسة.
8. وجود ادراك منخفض من طرف المستهلكين لصورة العلامة ENIE مقارنة بالصورة المرغوبة من المؤسسة.
9. من رغم أن توقع ENIE ملائم لتفضيلات القسم السوقي الأول و الثاني ذوي الدخل الذي يقل عن 38000 دج، إلا أن مستوى القيمة المدركة لهذين القسمين حول ENIE لا ترقى إلى مستوى القيمة المطلوبة من طرفهم و إلى أولوياتهم للخصائص المكونة للقيمة، مما يدفعهم إلى التوجه للمنافسين.
10. اعتماد ENIE على التقسيم السوقي الكلي فقط دون التقسيم الجزئي الذي يهتم بتحليل الدقيق لحاجيات المستهلكين ما يضمن فهم تفضيلاتهم.
11. زيادة عدد المنافسين بالصناعة الإلكترونية بسبب جاذبية هذه الصناعة من حيث الفرص المتواجدة بالسوق، و كذا الامتيازات و الضمانات المحفزة التي توفرها الدولة الجزائرية على مستوى هذه الصناعة (انظر طبيعة قطاع الصناعة الإلكترونية بالجزائر، ص: 219).
12. توجه سوق الإلكترونيات نحو التشبع خاصة على مستوى قطاع "التلفاز" المستهدف من طرف معظم العلامات التجارية (انظر الفصل الرابع في الصفحة رقم 228)، و ذلك كون المنتجات الإلكترونية معمرة تتطلب مدة زمنية معتبرة لإعادة نمو الطلب عليها، إلا أن الزيادة المستمرة لعدد المنافسين و حضورهم القوي بالسوق لم يسمح بتوسع الحصة السوقية لـ ENIE عند انتعاش الطلب و إنما استمرار تدهورها.
13. الزيادة المتوازية لنمو حجم السوق و عدد المنافسين، أي زيادة حجم الطلب الكلي على المنتجات الإلكترونية دون اكتساب حصة سوقية جديدة نتيجة زيادة عدد المنافسين و هو ما يفسر ارتفاع رقم أعمال ENIE في سنوات عديدة من رغم الانخفاض المستمر لحصتها السوقية. وما يفسر الارتفاع الطفيف لهذه الأخيرة سنة 2012 هو ممارسة ENIE لتنشيط المبيعات في نهاية نفس السنة وبالتحديد تطبيقها لسياسة سحب اليانصيب (انظر الصفحة رقم 252)، مما حفز المستهلكين على اقتناء منتجات ENIE.

14. استباقية المنافسين في تقديم منتجات بخصائص جديدة مواكبة لمتطلبات السوق، أدى الى اكتسابها الاستباقي للحصة السوقية (مستهلكين جدد و حاليين) و ضياعها من العلامة التجارية ENIE. و الدليل على ذلك الانخفاض الحاد في الحصة السوقية بسنة 2009 بسبب طرح المنافسين منتجات جديدة بتكنولوجيا حديثة خاصة بقطاع نشاط "التلفاز" تتمثل في LCD، و PLAZMA مما خفض مبيعات ENIE لهذا القطاع الذي يساهم بأكثر من 87 % من اجمالي مبيعاتها و هو ما نتج عنه انخفاض في رقم أعمالها و استمرار تدهور حصتها السوقية. الا أن تدارك ENIE لمتطلبات السوق ساهم في ارتفاع رقم أعمالها الى غاية 2015 التي انخفض فيها بنسبة -28% سنة 2015 مقارنة بسنة 2014 نتيجة نضج مبيعات تشكيلة منتج "التلفاز"، تشبع السوق بتلك الفترة، زيادة عدد المنافسين، و زيادة أسعار المنتجات لتغطية تكاليف الانتاج.

15. صعوبة الحصول على منتجات ENIE من طرف المستهلكين نتيجة عدم توفرها بشكل كاف في نقاط بيع التجزئة.

16. عدم فعالية الاتصالات التسويقية ل ENIE و خاصة المتعلقة منها بكفاءة رجال البيع الشخصي في اقناع المستهلكين، تنشيط المبيعات السعوية و غير السعوية، و الإعلان. كما لا توجد استراتيجية واضحة من ENIE لممارسة الاتصالات التسويقية وفق دورة حياة منتجاتها.

17. لا تقوم ENIE بسحب المنتجات من السوق من رغم تقديم منتجات جديدة، مما يؤثر على صورة وقيمة المنتجات الجديدة في ذهن المستهلك، بالإضافة الى كونها قد تعرض المنتجات الجديدة الى مبدأ الإبدال Cannibalisation ما يؤثر على مصدر الحجم Size Source للحصة السوقية.

### المطلب الثاني: النموذج المقترح لتحسين التموقع التنافسي للعلامة التجارية ENIE.

ان تحليل التموقع التنافسي للعلامة التجارية ENIE من جهة، و تحديد تفضيلات المستهلكين و الأقسام السوقية المتاحة من جهة أخرى، مكن من تطوير نموذج تسويقي استراتيجي و عملي لتحسين التموقع التنافسي للعلامة التجارية ENIE و هو ما سيتم التطرق اليه في هذا المطلب على شكل ثلاثة مراحل استراتيجية.

### 1-2-3-V. المرحلة الاولى: اعادة احياء العلامة التجارية ENIE.

تهدف هذه المرحلة الى تحسين التموقع التنافسي للعلامة التجارية ENIE بالتركيز على اعادة الاعتبار لاسم العلامة التجارية ENIE، و ذلك من خلال تطبيق الاستراتيجية التسويقية وفق ما يلي:

أ. استراتيجية التقسيم السوقي: بعد اجراء تحليل التموقع التنافسي للعلامة التجارية ENIE مقارنة بالمنافسين وفق تفضيلات المستهلكين من عينة الدراسة و خصائصهم الديمغرافية، تم الكشف عن امكانية استخدام معيار تفضيلات المستهلكين و معيار خاصية الدخل لتقسيم السوق نظرا لعدم تجانس السوق عند تقسيمه باستخدام تلك المعايير من جهة وكذا توفر فيها شروط التقسيم السوقي الفعال من جهة اخرى.

ب. استراتيجية الاستهداف السوقي: يتم في هذا الصدد اختيار استراتيجية التركيز التي تؤول الى استهداف قسم سوقي واحد يتمثل في القسم الثاني ذوي الدخل أقل من 38000 دج بمزيج تسويقي واحد تركز تشكيلته على منتج التلفاز فقط، و ذلك للمبررات التالية:

1. الحصة السوقية الحالية ل ENIE ضعيفة جدا مقارنة بالمنافسين، و المقدرة ب 4% سنة 2015، مما يتطلب التركيز على قسم سوقي واحد و قطاع نشاط واحد ذو مردودية بهدف تعزيز حضورها به.

2. المساهمة العالية لقطاع النشاط المتعلق بالتلفاز في رقم أعمال ENIE وحصتها السوقية، حيث فاقت نسبة المساهمة في مبيعاتها 87 % مقارنة بمبيعات القطاعات الاخرى في سنة 2015.

3. تجنب تهديد المنافسة الحالية، الدخلاء الجدد، و المنتجات البديلة على مستوى القطاعات الاخرى غير التلفاز، مما يتطلب الخروج من تلك الأسواق أو التخصيص لها علامة تجارية و تمييزها بتموقع خاص بها.

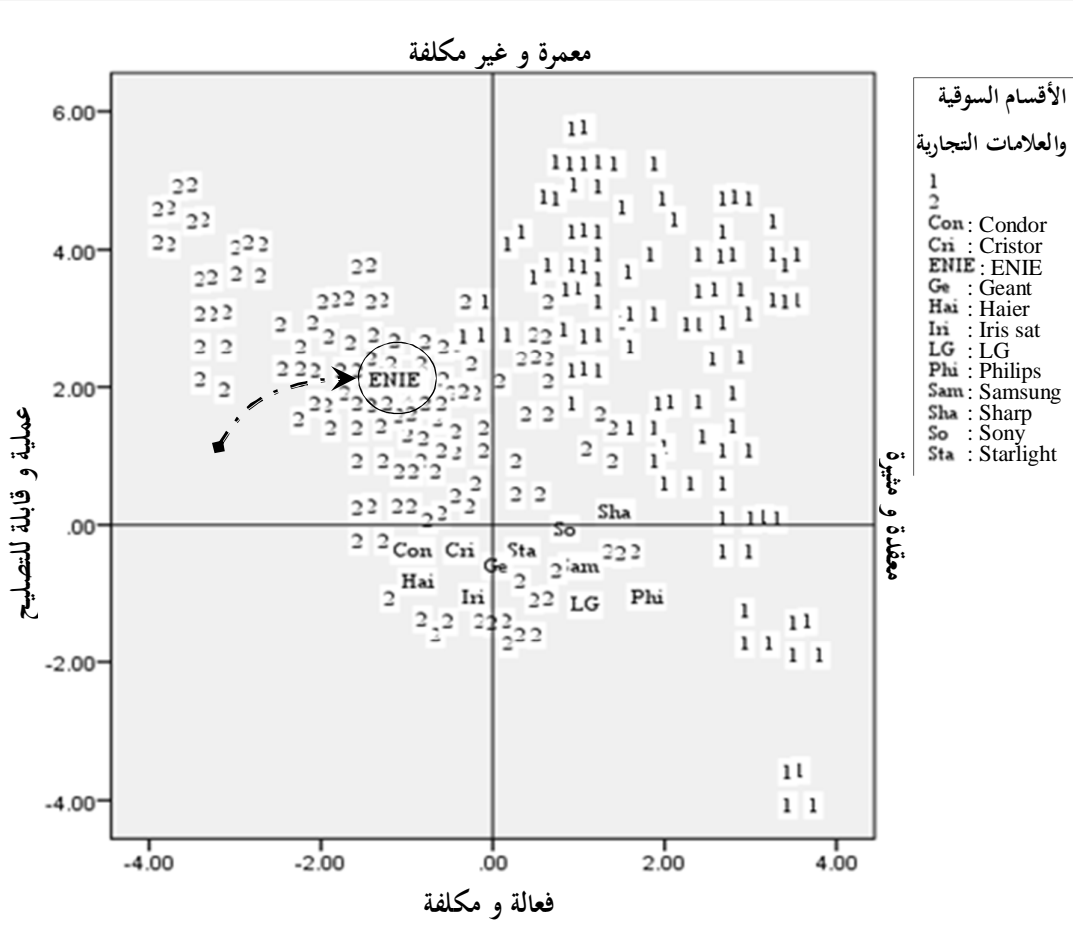
4. جاذبية القسم السوقي الثاني ذوي الدخل أقل من 38000 دج، حيث يعتبر ذو حجم عالي يمثل 39.79% من عينة الدراسة التي تمثل المجتمع الجزائري ككل أي حجم السوق الكلي.

5. القسم السوقي الثاني ذوي الدخل أقل من 38000 دج هو القسم الاكثر قريبا و ملائمة للعلامة التجارية ENIE من حيث امكانية تحقيق تفضيلاتهم (منتجات عملية و قابلة للتصليح + معمرة و غير مكلفة)، مما لا يتطلب استثمارات ضخمة لاستهدافها.

ج. استراتيجية التموقع: يتطلب في هذا الصدد اعتماد استراتيجية تحسين التموقع التنافسي عبر اعادة التموقع التدريجي، و هي استراتيجية تحاكي التغيرات السوقية من اجل التكيف معها. حيث يتم تطبيق هذه الاستراتيجية وفق ما يلي:

1. من منظور المعرفة بالعلامة التجارية: لبلوغ السوق المستهدف، يتطلب تطبيق استراتيجية اعادة تموقع الصورة الذهنية عبر سد فجوة الادراك بين الصورة المدركة ل ENIE لدى المستهلكين و الصورة المرغوبة لها من المؤسسة مع التركيز على العناصر المكونة للصورة الذهنية ذات الأولوية للمستهلكين من القسم الثاني ذوي الدخل أقل من 38000 دج. حيث ينتج عن هذه الاستراتيجية تحسن التموقع التنافسي ل ENIE من منظور الصورة الذهنية واقتراحها من السوق المستهدف كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (V-14): التموقع الجديد ل ENIE بعد سد فجوة الادراك في الصورة الذهنية.



المصدر: من اعداد الطالب بعد اعادة حساب نتائج سد فجوة الادراك للصورة الذهنية حول ENIE.

كما نلاحظ في الشكل أعلاه، فإن اعتماد العلامة التجارية ENIE لاستراتيجية سد فجوة الادراك المشار إليها سابقا تساهم في تحقيق أهداف المرحلة الأولى من النموذج المقترح و المتمثلة في تحسين التموقع التنافسي عبر استهداف القسم السوقي الثاني ذوي الدخل أقل من 38000 دج دون التغيير في الصورة الذهنية ل ENIE، كما تساهم في تعزيز الارتباطات الذهنية وقوة التعرف على العلامة التجارية لدى المستهلكين. و في هذا السياق تجدر الإشارة بأن هذه المرحلة تمهيدية للمرحلة الثانية نتيجة تحسن ادراك المستهلكين لعنصر التكنولوجيا العالية، الخيارات المتعددة، والجودة العالية في منتجات ENIE، و هي الخصائص الأكثر أولوية لدى القسم السوقي الأول ذوي الدخل أقل من 38000 دج، و هو القسم المستهدف في المرحلة الثانية.

لتحقيق الغايات المشار إليها في الفقرة أعلاه، يتطلب أولا تحسين الوعي بالعلامة التجارية لدى المستهلكين، حيث يتم اعتماد استراتيجية تحسين تذكّر المستهلكين للعلامة التجارية ENIE عند رغبتهم شراء منتج الكتروني، وذلك عبر:



- تحسين ظهورها للمستهلكين من خلال ممارستها للاتصالات التسويقية (انظر الى الميزج الترويجي المقترح بالصفحة 315).

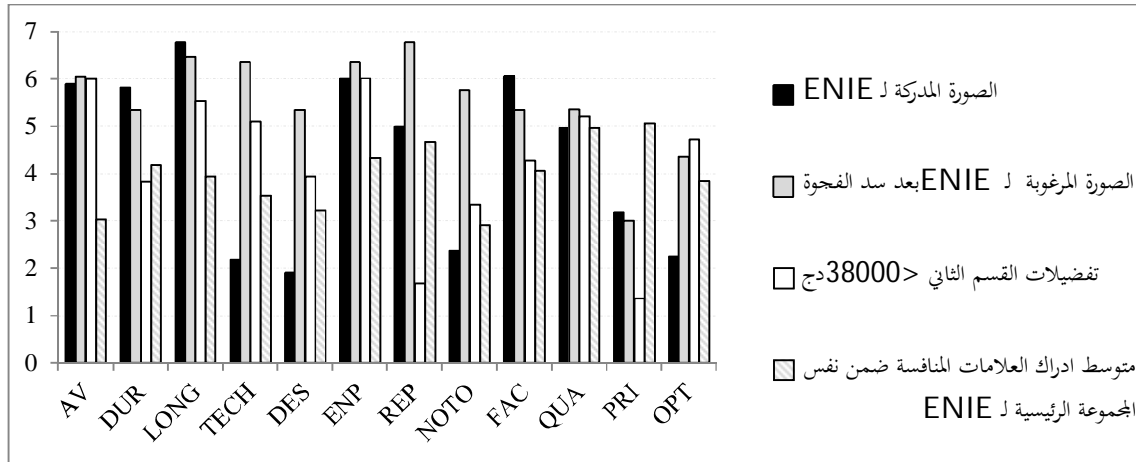
- تعزيز مصداقيتها لدى المستهلكين من خلال تقديم القيمة الحقيقية المعلن عنها عبر الاتصالات التسويقية والحفاظ على نفس القيمة مع مرور الوقت.

وبهذا يمكن للمستهلكين من تجريب العلامة ENIE و تكرار ذلك بما يؤدي الى تكوين لديهم صورة ذهنية مرغوبة من المؤسسة حول ENIE و ما يعزز ذلك امكانية تواجد ENIE بسيناريوهات شراء جديدة نتيجة تحسن المنافع و الارتباطات الذهنية الخاصة بها، و هو ما يحقق أهداف المرحلة الاولى من النموذج المقترح.

2. من منظور القيمة المدركة للعلامة التجارية: يرتبط نجاح استراتيجية استهداف القسم السوقي الثاني المشار اليها سابقا بمدى ادراك المستهلكين من القسم المستهدف لقيمة العلامة التجارية ENIE و مدى توافقها مع تفضيلاتهم و أولوياتهم لها. و عليه، يتطلب في هذا الصدد من ENIE تطبيق استراتيجية اظهار القيمة من أجل تحسين القيمة المدركة لدى المستهلكين حول ENIE و خاصة المتعلقة منها بالتفضيلات ذات الأهمية للقسم السوقي المستهدف و التي تشهد فجوة عالية بين ادراك المؤسسة والمستهلكين لها. و الشكل التالي يوضح نتائج استراتيجية اظهار قيمة ENIE و سد فجوة ادراك المستهلكين لمستوى خصائص العلامة التجارية ENIE و ادراك المؤسسة لها:

الشكل رقم (V-15): مساهمة استراتيجية اظهار القيمة في تحسين ادراك القسم الثاني المستهدف

لمستوى خصائص العلامة التجارية ENIE.

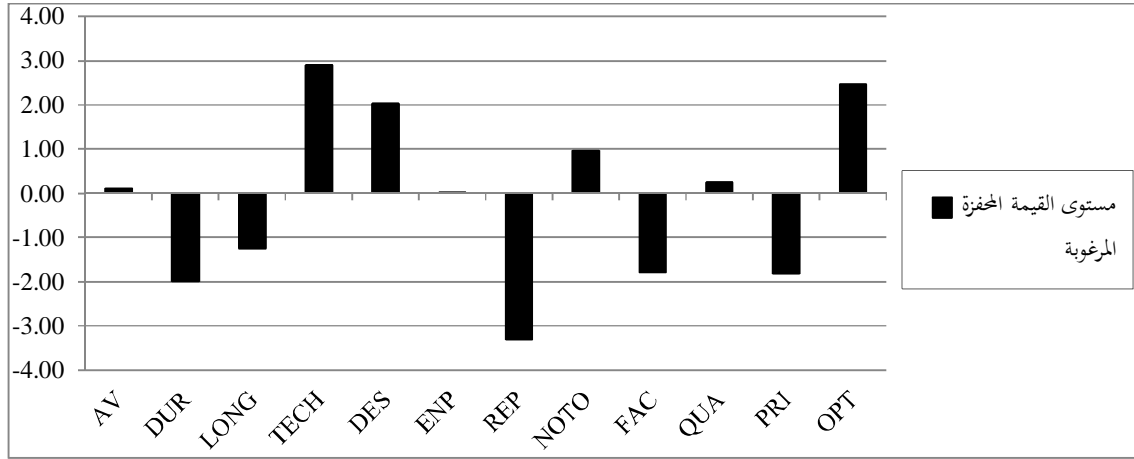


المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا نتائج الدراسة.

كما يوضحه الشكل أعلاه، فإن مستوى القيمة التي تقدمها ENIE الى المستهلكين من القسم الثاني ذوي الدخل أقل من 38000 دج تتحسن بعد تطبيق استراتيجية اظهار القيمة التي تتوافق تماما مع استراتيجية سد فجوة الادراك الحاصلة في الصورة الذهنية ل ENIE. حيث ترتفع القيمة المحفزة على مستوى خاصية توفر خدمات ما بعد البيع، التكنولوجيا، التصميم، قلة الاعطال، السمعة، الشهرة، جودة الأداء، السعر، تعدد الخيارات. في حين أن

خاصية المتانة، الديمومة، و خاصة سهولة الاستخدام لا تشهد فجوة ادراك مما لا يتطلب تحسين ادراك المستهلكين لها. و نظرا لمحدودية قدرات ENIE في توفير تكاليف الاتصالات التسويقية، يمكن التركيز على اظهار قيمة الخصائص التي تشهد فجوة في الادراك وذات أولوية للمستهلكين المستهدفين و التي تتمثل في السعر، قلة الأعطال، توفر خدمات ما بعد البيع، جودة الأداء، التكنولوجيا، تعدد الخيارات، التصميم، و الشهرة كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (V-16): مستوى الفرق بين القيمة المدركة و المرغوبة من القسم السوقي الثاني المستهدف وفق خصائص العلامة التجارية ENIE.



المصدر: من اعداد الطالب بعد اعادة حساب نتائج سد فجوة الادراك لقيمة ENIE.

تساهم هذه الاستراتيجية في تحسين ادراك المستهلكين لقيمة منتجات ENIE عبر تحسين ادراك منافعها الوظيفية أي الخصائص المرتبطة بمنتجاتها، وكذا تحسين قيمة تكلفة المستهلكين عبر تحسين ادراك المستهلكين لأسعار منتجات ENIE مقارنة بجودتها، سهولة الحصول على منتجاتها و تعزيز ثقة المستهلكين فيها. وبما أن الحصة المنفعية للعلامة التجارية ENIE تؤثر على الحصة الذهنية لها كما تم توضيحه في الجانب النظري (انظر الصفحة 101)، فإن تحسن القيمة المدركة ل ENIE سيساهم حتما في التوجه نحو تحقيق الصدى للعلامة التجارية (Brand Resonance) على مستوى القسم المستهدف وتحسن التموقع التنافسي ل ENIE من منظور القيمة المدركة كما يوضحه الجدول رقم (V-22) وهو ما يحقق أهداف المرحلة الأولى.

الجدول رقم (V-22): التموقع التنافسي الجديد ل ENIE من منظور القيمة بعد حساب سد الفجوة المدركة في القيمة.

العنصر	الفارق المدرك لدى المستهلكين حول ENIE مقارنة بالمنافسين
المنفعة الاجمالية المدركة= (11خاصية/ مجموع فروقات المنافع المدركة)	1.33
فارق السعر المدرك	-2.35

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل.

يتبين بأن تموقع العلامة ENIE من منظور القيمة تحسن من تموقع ذو منفعة مشابهة و سعر أقل من المنافسين، الى منفعة أعلى و سعر أقل من المنافسين و هو ما يحقق ل ENIE ميزة تنافسية و تموقع هجين Hybrid. حيث تجدر الاشارة بأن تطبيق استراتيجية اظهار القيمة يعتمد على ممارسة الاتصالات التسويقية بما يحقق ذلك، والذي سيتم توضيحه في محور المزيج التسويقي المقترح في هذه المرحلة (انظر الصفحة 315).

**3. من منظور الحصة السوقية للعلامة التجارية:** لتحسين التموقع التنافسي للعلامة التجارية ENIE، نهدف في المرحلة الأولى الى تغيير تموقعها من منظور الحصة السوقية من علامة تابعة الى علامة متخصصة في سوق أجهزة التلفاز بما يتناسب مع حصتها السوقية الحالية التي تبلغ 4% مقارنة بالمنافسين، علما أن أكثر من 87% من مبيعاتها يعود الى قطاع النشاط "أجهزة التلفاز"، مما يتطلب تركيز الممارسات التسويقية عليه للتمكن من الحضور الجيد بهذا السوق و البحث على ان تكون رائدة به.

و لتحقيق الأهداف أعلاه، يتم تطبيق استراتيجية تتركب من خطوتين هما التغلغل بالسوق و تطوير السوق كما هو موضح فيما يلي:

**- التغلغل بالسوق:** أي تقديم نفس المنتجات الحالية المتمثلة في "أجهزة التلفاز" الى نفس السوق الحالي بالتركيز على قسم سوقي واحد أثناء ممارسة الاتصالات التسويقية يتمثل في القسم السوقي الثاني ذوي الدخل أقل من 38000 دج. حيث يتم تغلغل ENIE بالسوق بالاعتماد على الاستراتيجيات الموضحة في الجدول التالي:

\*-يعتبر القطاع الذي تستهدفه معظم العلامات المنافسة نظرا لمرادوبته العالية مما يستدعي التركيز عليه.

الجدول رقم (23-V): استراتيجية تغلغل ENIE بسوق "أجهزة التلفاز" و كيفية تطبيقها.

كيفية تطبيق الاستراتيجية		الاستراتيجية
سياسة الترويج	زيادة الرغبة في الشراء	زيادة مستهلكين جدد
سياسة التوزيع	زيادة القدرة على الشراء	
سياسة الترويج	توسيع الاستخدام	زيادة معدلات الشراء
	زيادة كمية الشراء	
	زيادة تكرار الشراء	
سياسة التوزيع	اختراق اسواق جديدة	
الضغط على الحكومة للسماح للمؤسسة بممارسة الترويج دون اللجوء الى الوكالة ANEP.	تنظيم الاسواق	
الحفاظ على القيمة المدركة و الصورة الذهنية المدركة للعلامة التجارية.	الحفاظ على رضا المستهلك.	زيادة الطلب الانتقائي (لأن لديها قطاع واحد)
سياسة التوزيع	تبسيط الشراء	

المصدر: من تصور الطالب اعتمادا على نتائج التحليل.

كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، فإنه يتطلب من ENIE تطبيق استراتيجية زيادة الطلب الأولي والانتقائي للتغلغل بالسوق عبر الزوج (أجهزة التلفاز - القسم الثاني ذوي الدخل الأقل من 38000 دج). بحيث يتم ذلك من خلال الاعتماد على سياسة الترويج و التوزيع المقترحة (انظر الصفحة 315) التي تساهم في توسيع استخدام منتجات ENIE، تبسيط شرائها، زيادة الرغبة و القدرة على شرائها، زيادة كمية وتكرار شرائها، و كذا اختراق أسواق جديدة. في حين أنه يتطلب من ENIE من جهة الضغط على الحكومة للسماح للمؤسسة بممارسة الترويج دون اللجوء الى الوكالة ANEP التي تعتبر مكلفة بهدف إعادة تنظيم السوق و زيادة قدرتها التنافسية، و من جهة أخرى الحفاظ على القيمة المدركة و الصورة الذهنية المدركة للعلامة التجارية لدى المستهلكين بهدف الحفاظ على رضا المستهلك و تحقيق الصدى للعلامة التجارية.

- **تطوير السوق:** يتم ضمن هذه الاستراتيجية تقديم نفس المنتجات الحالية الى أسواق جديدة محليا من حيث المنطقة الجغرافية دون التغيير في القسم السوقي المستهدف (انظر سياسة التوزيع المقترحة بالصفحة 316) وذلك لتوسيع نطاق العلامة التجارية الذي تبين بأنه غير كاف. اذ يتم تنفيذ هذه الاستراتيجية في نفس وقت تنفيذ الاستراتيجية السابقة الا أنها تتطلب فترة زمنية معتبرة لتطبيقها على أرض الواقع نتيجة صعوبة سيرورة إنجازها من صفقات عقود الامتياز، إيجاد الاماكن الجغرافية المناسبة لنقاط البيع، .. الخ.

د. المزيج التسويقي: يتم في هذا الصدد تقديم المزيج التسويقي وفق ما يلي:

**1. سياسة المنتج:** لتنفيذ الاستراتيجيات المبينة أعلاه، على العلامة التجارية ENIE الحفاظ على نفس التشكيلة السابقة من "أجهزة التلفاز"، أي نفس الخصائص، التصميم، الخدمة، و الجودة نظرا لتوافقها مع تفضيلات قسم السوق المستهدف وهو ما يعزز الحفاظ على مصداقية العلامة التجارية. الا أن مبيعات هذه التشكيلة وصلت مرحلة النضج و تتجه نحو الانحدار مثلما تبين في نتائج التحليل، مما يتطلب من ENIE البحث عن اطالة مرحلة النضج.

و بما أنه سيتم تطبيق استراتيجية اظهار القيمة و سد فجوة الادراك في الصورة الذهنية بما يحسن ادراك المستهلكين لخصائص منتجات ENIE فإنه لا يتطلب تعديل في تلك المنتجات لدفع مبيعاتها و انما فقط الاعتماد على سياسة الترويج و الاستفادة القصوى من القسم السوقي الثاني المستهدف. كما يتطلب تخفيض تشكيلة "أجهزة التلفاز" وخاصة على مستوى المنتج LED TV الذي يعرف سلاسل واسعة، حيث يتم التركيز فقط على السلاسل الحديثة التي تتوفر فيها الخصائص ذات الأولوية لتفضيلات القسم السوقي المستهدف.

**2. سياسة السعر:** لقد تبين عند تحليل النتائج المتعلقة بادراك عينة الدراسة لسعر ENIE بأنه من رغم السعر المرتفع الذي تتبناه حاليا ENIE الا أنه لا يزال هناك ادراك منخفض له لدى المستهلكين مقارنة بالمنافسين نتيجة الصورة الذهنية المكونة لديهم حول ENIE بأنها ذات "بساطة و ديمومة" و أقل "ترف و حداثة" كما أنها تحقق تفضيلاهم المتعلقة بمنتجات "معمرة و غير مكلفة" و كذا "دائمة و قابلة للتصليح". بالإضافة الى اعتماد المؤسسة على تطبيق سياسة تسعير تقوم على أسعار مشابهاة و منخفضة مقارنة بالمنافسين أدى الى بناء ادراك منخفض لدى المستهلكين حول أسعار منتجات ENIE.

و عليه، يتطلب من ENIE إعادة تطبيق سياسة التسعير السابقة القائمة على سعر مشابه للمنافسين وذلك على مستوى جميع التشكيلة لأجهزة التلفاز، من أجل الحفاظ على نفس الصورة و القيمة المدركة من ENIE لدى المستهلكين، و إعادة انعاش مبيعاتها التي انخفضت سنة 2014 نتيجة رفع أسعارها. و لو أن هذه السياسة قد تؤثر على أرباح المؤسسة، الا أن الهدف في المرحلة الأولى من تحسين التموقع التنافسي ل ENIE هو إعادة الاعتبار للعلامة التجارية و صورتها الذهنية لدى المجتمع الجزائري ككل مما يسمح بالانتقال الى المرحلة الثانية.

**3. سياسة الترويج:** تعتبر سياسة الترويج في المرحلة الأولى من تحسين التموقع التنافسي ل ENIE هي الأكثر أهمية ضمن المزيج التسويقي نتيجة اعتماد المؤسسة عليها بشكل كبير في تحقيق أهداف هذه المرحلة. حيث تساهم في تحسين الوعي بالعلامة التجارية، سد فجوة الادراك بصورتها الذهنية وإظهار قيمتها، توسيع حصتها السوقية، اطالة مرحلة نضج مبيعاتها، و استهداف القسم السوقي المرغوب فيه عبر الرسائل الاعلانية. الا أن التكلفة العالية عند تعاملها الوكالة ANEP يعتبر حاجز لممارستها الترويجية. و لتجاوز هذا الحاجز بما يتلاءم مع مرحلة النضج التي تتطلب تقليص تكاليف الترويج، نقترح تطبيق سياسة الترويج التالية:

- **الاعلان:** الاعتماد على التسويق الابتكاري Buzz Marketing لتعزيز الوعي بالعلامة التجارية، و هو وسيلة إعلانية تثير الانتباه و تستهدف شريحة كبيرة من السوق بتكاليف منخفضة. و كذا الاعتماد على اللوحات الإعلانية و تثبيتها بأماكن يمكن الحصول فيها على انتباه المستهلكين كالمناطق السياحية، محطات النقل.. الخ. و تجدر الإشارة بأنه يتطلب محافظة ENIE على شعار علامتها المتمثل في "رفيقم الدائم" بكل المراحل الاستراتيجية حيث يعكس هذا الشعار صورة ذهنية حول العلامة التجارية على أنها ذات ديمومة.

- **البيع الشخصي:** إعادة تفعيل البيع الشخصي عبر التكوين، التدريب، و حثهم على الحرص بنقل الصورة الحقيقية ل ENIE الى المستهلكين و اظهار قيمتها لهم. حيث تبين بأن هناك ادراك ضعيف لدى المستهلكين لكفاءة رجال البيع عند ENIE نتيجة المعلومات غير الكافية التي يقدمها لهم حول العلامة التجارية و منتجاتها.

- **تنشيط المبيعات:** تطبيق تنشيط المبيعات غير السعرية التي تنعش مبيعات العلامة التجارية عبر إيجاد مستهلكين جدد، تعزيز معدلات الشراء، تحسين الوعي بالعلامة التجارية وقيمتها دون التأثير السلبي على صورتها الذهنية. حيث يمكن للعلامة التجارية استخدام المنتجات من سلاسل أجهزة التلفاز و قطاعات النشاط التي تم الغائها من السوق في تقديمها كهدايا في المسابقات و سحب اليانصيب مثل منتج الحاسوب اللوحي، و مكبرات الصوت.

- **العلاقات العامة:** الاعتماد المكثف على المسؤولية الاجتماعية و خاصة منها الخيرية الذي يحقق الظهور للعلامة التجارية، و كذا تكثيف النشاط بوسائل التواصل الاجتماعي لزيادة تفاعل المستهلكين مع العلامة التجارية مما يعزز ظهورها، الاعتياد عليها، و ثقة المستهلكين فيها.

**4. سياسة التوزيع:** تهدف من خلال سياسة التوزيع الى تحسين قيمة تكلفة المستهلك في الحصول على العلامة التجارية ENIE عبر توفير المنتجات بنقاط البيع و تسهيل الحصول عليها، تعزيز تحكم المؤسسة في مزيج التجزئة التسويقي الخاص بها لضمان فعاليته و نقل الصورة الحقيقية للعلامة التجارية و منتجاتها، و كذلك إيجاد اسواق جديدة عبر توزيع النطاق الجغرافي للعلامة التجارية.

و لتحقيق الأهداف المبينة أعلاه نقتراح تطبيق ما يلي:

- تقليص طول منافذ التوزيع و اعتماد التوزيع المباشر عبر نقاط بيع خاصة بالعلامة التجارية ENIE (Showroom) بدون ادراجها لورشات خدمات ما بعد البيع، نظرا للإدراك العالي لهذا الأخير لدى المستهلكين حول ENIE والذي يعتبر كاف بما يحقق تفضيلاتهم نتيجة توفر ورشات الصيانة بكافة نقاط بيع ENIE المتواجدة بكل ولايات الوطن.

- اجراء عقود الامتياز للتوزيع عبر الوكلاء و تبسيط الشروط من أجل تجاوز تكاليف انشاء نقاط البيع و تكثيف التوزيع في نفس الوقت. مع الحرص على تكوين رجال البيع الشخصي لهؤلاء الوكلاء لمساهمتهم في اظهار قيمة ENIE و صورتها الذهنية.

### 2-2-3-V. المرحلة الثانية: اعادة تموقع العلامة التجارية ENIE.

بعد اعادة الاعتبار للعلامة التجارية ENIE من حيث القيمة و الصورة الذهنية المدركة حولها لدى المستهلكين، يتم الانتقال الى المرحلة الثانية من تحسين التموقع التنافسي للعلامة التجارية ENIE، و ذلك من خلال تطبيق الاستراتيجية التسويقية المقترحة وفق ما يلي:

أ. استراتيجية التقسيم السوقي: يتم في هذا الصدد تطبيق نفس معايير التقسيم المعتمدة في المرحلة الأولى وهي معيار تفضيلات المستهلكين للخصائص اثناء رغبتهم شراء منتج الكتروني، و معيار الدخل الشهري للمستهلكين.

ب. استراتيجية الاستهداف السوقي: يتم انتهاز في هذه المرحلة استراتيجية التخصص القطاعي المتعدد عبر التخصص بالمنتج و هي احدى استراتيجيات الاستهداف التمييزي. حيث يتم الابقاء على نفس قطاع النشاط "أجهزة التلفاز" و استهداف قسم سوقي جديد يتمثل في القسم الأول ذوي الدخل أقل من 38000دج، و الحفاظ على القسم السوقي الثاني المستهدف سابقا (انظر تصنيف الأقسام السوقية وفق تفضيلاتهم لخصائص المنتجات الإلكترونية بالصفحة 282)، الا أن تشكيلة المنتجات لأجهزة التلفاز يتم تقديمها وفق مزيج تسويقي يناسب كل قسم سوقي على حدى. و نشير الى أنه تم اقتراح هذه الاستراتيجية للمبررات التالية:

1. التوجه نحو توسيع الحصة السوقية للعلامة التجارية ENIE عبر الحركات الاستهدافية، وذلك بالانتقال من الاستهداف التركيزي الى الاستهداف التمييزي.

2. عدم تحقيق مردودية عالية من القسم السوقي الثاني المستهدف سابقا نتيجة نضح مبيعات اجهزة التلفاز وتوجهها نحو الانحدار، اذ كان الهدف الرئيسي من استهدافه هو تعزيز رأس مال العلامة التجارية و محاولة اطالة دورة حياة منتجاتها الحالية.

3. تفضيلات القسم السوقي الأول ذوي الدخل أقل من 38000دج التي تتمثل في (منتجات معمرة و غير مكلفة + معقدة و مثيرة) هي الأكثر ملائمة لعرض ENIE، مما يسمح باستهداف هذا القسم السوقي بسهولة و التموقع على اساس تفضيلاته.

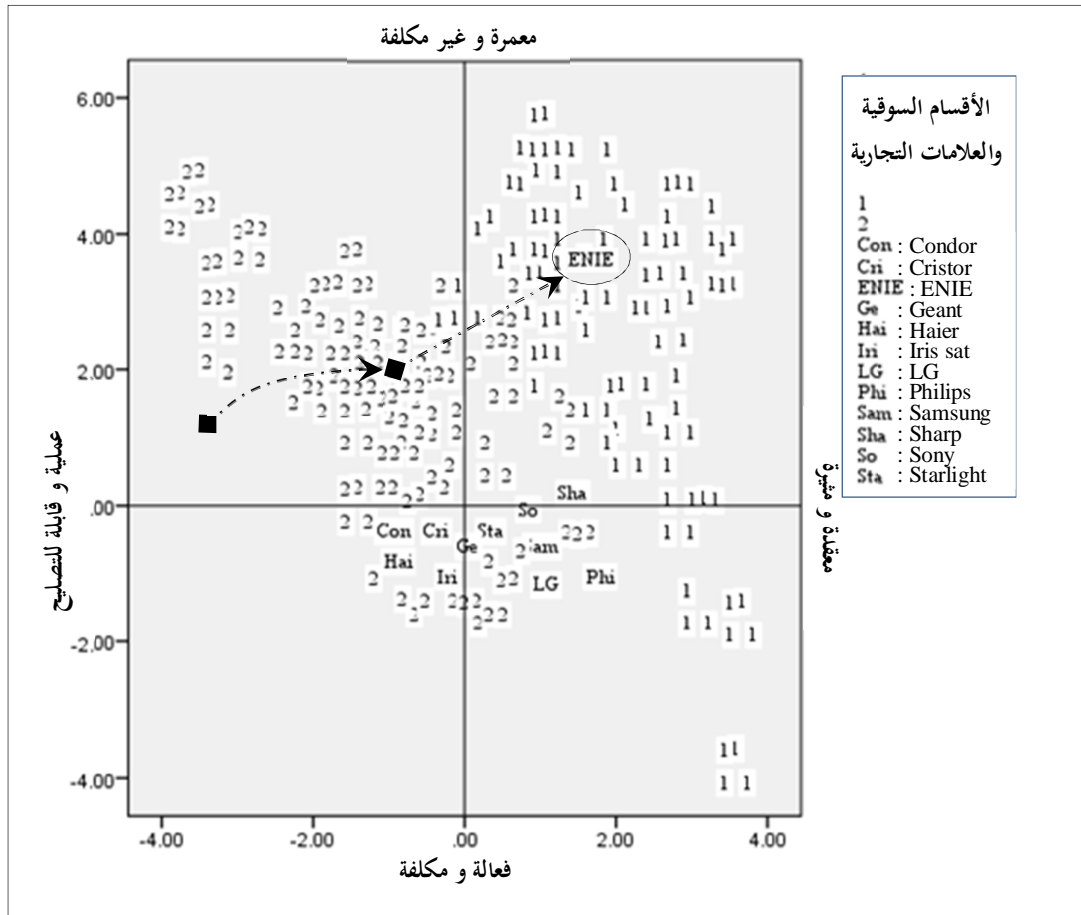
4. يعتبر القسم السوقي الأول ذوي الدخل أقل من 38000دج شاغر غير مستهدف من طرف العلامات التجارية المنافسة.

5. جاذبية القسم السوقي الأول ذوي الدخل أقل من 38000دج، حيث يعتبر ذو حجم عالي يمثل 47.84% من حجم عينة الدراسة التي تمثل المجتمع الجزائري أي حجم السوق الكلي.

ج. استراتيجية التموقع: في هذا الصدد نقترح أن تتبع ENIE استراتيجية إعادة التموقع الابتكاري التي تفيد باستهداف مواقع استراتيجية جديدة تشكل فرص تسويقية، حيث يتم تطبيق ذلك عبر ما يلي:

1. من منظور المعرفة بالعلامة التجارية: ان استهداف ENIE للقسم السوقي الجديد يتطلب تطبيق استراتيجية إعادة التموقع الكلي عبر التعديل على مستوى بعض خصائص تمييز ENIE و تحسين بعض منها لتعزيز ادراك القسم السوقي الجديد المستهدف لتلك الخصائص بما يتوافق مع مستوى تفضيلاتهم لها وبالتالي تغيير الصورة المدركة ل ENIE مقارنة بالمنافسين. حيث تصبح العلامة التجارية ENIE تتموقع كعلامة معقدة و مثيرة، وكذا معمرة و غير مكلفة كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (V-17): التموقع الجديد ل ENIE بعد إعادة التموقع و تغيير الصورة الذهنية وفق تفضيلات القسم السوقي الأول ذوي الدخل أقل من 38000دج.



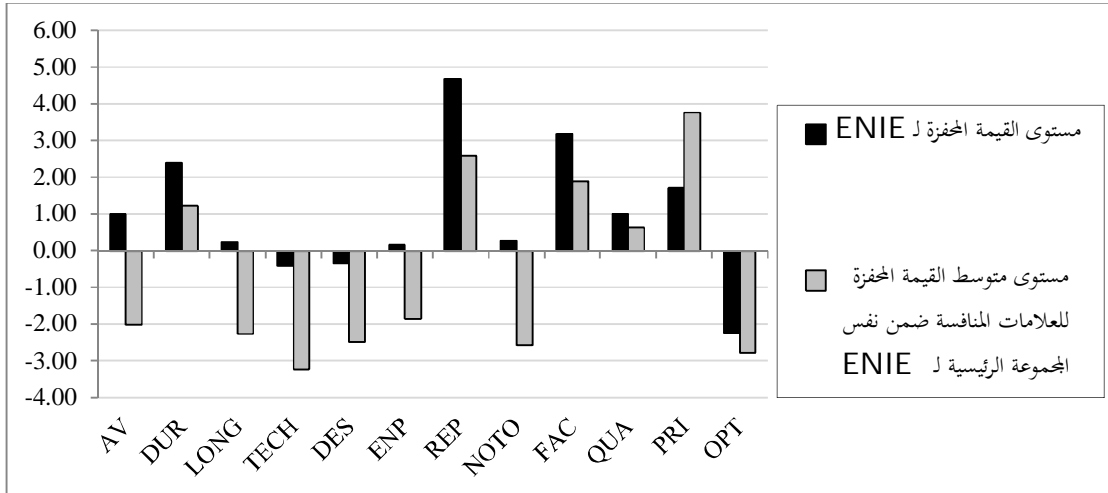
كما نلاحظ في الشكل السابق، فإن استراتيجية إعادة التموقع للعلامة التجارية ENIE نحو استهداف القسم السوقي الأول ذوي الدخل أقل من 38000دج ناتجة عن التعديل على مستوى خصائصها وفق تفضيلات القسم



السوقي لها. حيث يولي مستهلكي هذا القسم الأولوية الى الخصائص ذات التعقيد و الإثارة تنصدرها بالدرجة الأولى التكنولوجيا العالية، و كذا الخصائص التي توفر لهم منتجات معمرة و غير مكلفة تنصدرها خاصية الديمومة بالدرجة الأولى. و عليه فإن تركيز ENIE على تحسين هذه الخصائص و تكوين صورة ذهنية عالية الادراك حولها لدى المستهلكين المستهدفين يؤدي الى تحقيق رضاهم و تفضيلهم للعلامة التجارية ENIE. يعتمد تكوين صورة ذهنية ملائمة للتوقع الجديد ل ENIE و تعزيز التعرف عليها على المزيج التسويقي المقدم للسوق و خاصة المتعلقة منها بعنصر الاتصالات التسويقية (انظر المزيج التسويقي المقترح بالصفحة 322)، ونشير الى أنه يتطلب في هذه المرحلة ضمن استراتيجية تحسين تذكر العلامة التجارية التركيز على تحقيق الاعتيادية و الالتزام ل ENIE، مع المحافظة على مصداقية العلامة التجارية و ظهورها المستمر للمستهلكين.

2. من منظور القيمة المدركة للعلامة التجارية: لبلوغ القسم السوقي المستهدف و تحقيق تفضيلاته يتطلب من ENIE تكييف المزيج التسويقي بما يناسب المستهلكين من السوق المستهدف. و ذلك عبر تطبيق استراتيجية تعظيم المنافع للخصائص ذات الأهمية للقسم المستهدف من جهة - الشكل رقم (V-18)-، و اعتماد سياسة ترويجية تهدف الى تحسين ادراك المستهلكين لتلك المنافع (انظر الصفحة 322).

الشكل رقم (V-18): الفجوة بين مستوى تفضيل القسم المستهدف للخصائص بالسوق الإلكتروني ومستوى ادراكهم لها من ENIE و منافسيها بعد انجاز المرحلة الأولى من النموذج المقترح.



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج اعادة حساب الفجوة.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه بأن الخصائص التي تتطلب التحسين لتعظيم المنافع هي السعر، التكنولوجيا، تعدد الخيارات، والتصميم. و الملاحظ أن مستوى الفجوة بين مستوى تفضيل القسم المستهدف لتلك الخصائص ومستوى ادراكهم لها تقلص مما أكسب التفوق ل ENIE مقارنة بالمنافسين، اذ يعود ذلك الى الاستراتيجية المقترحة لتحسين توقع ENIE بالمرحلة الأولى عبر سد فجوة الادراك، الا أن تفضيل القسم الأول > 38000 دج العالي لتلك

الخصائص مقارنة بالقسم الثاني > 38000 دج المستهدف سابقا يفرض تحسينها عمليا من طرف ENIE في المزيج التسويقي لتحقيق رضاه.

نشير الى أنه يتطلب من ENIE إعادة النظر في مستوى المنافع المقدمة في بعض الخصائص التي تفوق مستوى تفضيل القسم المستهدف لها و لا تشكل أهمية بالنسبة لهم و التي تتعلق بخاصية سهولة الاستخدام، خدمات ما بعد البيع، المتانة، و جودة الأداء، حيث يمكن تخفيضها بالتناسب وفق مستوى رغبتهم لها واستغلال التكاليف الموفرة منها في تحسين الخصائص المرغوب تحسينها و التركيز عليها في تثبيت الصورة الذهنية. و ذلك مع الأخذ بعين الاعتبار مايلي:

- مستوى المنافع المقدمة بتلك الخصائص من طرف المنافسين من أجل عدم فقدان الأفضلية مقارنة بهم.
  - مستوى المنافع المرغوبة لتلك الخصائص من طرف القسم السوقي الثاني > 38000 دج الذي سيتم استهدافه هو كذلك عبر نفس تشكيلة المنتجات (انظر سياسة المنتج بالصفحة 323).
- وقبل ختام هذا المحور، نستعرض الجدول التالي الذي يوضح التموق الجديد ل ENIE من منظور القيمة المدركة مقارنة بالمنافسين:

**الجدول رقم (V-24): التموق التنافسي الجديد ل ENIE من منظور القيمة بعد إعادة التموق.**

العنصر	الفارق المدرك لدى المستهلكين حول ENIE مقارنة بالمنافسين
المنفعة الاجمالية المدركة= (11خاصية/ مجموع فروقات المنافع المدركة )	0.42
فارق السعر المدرك	-4.06

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل.

يتبين من الجدول أعلاه بأن ENIE تتموقع كعلامة لها نفس المنفعة مع المنافسين و بسعر منخفض منهم، ويعود انخفاض قيمة العلامة التجارية من حيث المنافع و تحسن فارق السعر المدرك لها مقارنة بالمرحلة السابقة (الثانية) الى التموق التنافسي الجديد ل ENIE الذي اقترب من المجموعة الرئيسية الأولى من العلامات المتشابهة والتي تضم علامات ذات منافع عالية على مستوى الخصائص المفضلة لدى القسم السوقي الأول المستهدف.

**3. من منظور الحصص السوقية للعلامة التجارية:** يمكن القول بأن استراتيجية الاستهداف المقترحة في المرحلة الثانية من تحسين التموق التنافسي تتناسب مع استراتيجية تطوير السوق عبر الانتقال من الاستهداف التركيزي الى الاستهداف التمييزي، اين يتم تقديم نفس المنتجات الحالية لأقسام سوق جديدة مع تعديل المنتجات لتتوافق مع السوق المستهدف.

حيث يتم تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال تقديم تشكيلة تلفاز ذات قيمة عالية للقسم الأول > 38000 دج (انظر الصفحة 319) و بناء صورة ذهنية جديدة (انظر الصفحة 318)، بالإضافة الى المحافظة على نفس الزوج السابق المتمثل في تشكيلة التلفاز القسم الثاني > 38000 دج من أجل حصاد ما تبقى فيه من مردودية من جهة، ومن جهة أخرى استهدافه مستقبلا بالتشكيلة ذات النضج من حيث المبيعات والمتقدمة من حيث التكنولوجيا والتصميم التي تعكس طابع الحداثة للعلامة التجارية، مما يفقد قيمة منتجاتها عند تقادمها لدى القسم السوقي الأول > 38000 دج (انظر الى سياسة المنتج المقترحة في هذه المرحلة بالصفحة 323).

وعليه، فإن تطبيق الاستراتيجية المشار اليها في الفقرة أعلاه يمكن أن يحسن من توقع ENIE مقارنة بالمنافسين من حيث الحصة السوقية بسوق "أجهزة التلفاز" كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (V-25): التوقع التنافسي الجديد ل ENIE من منظور الحصة السوقية بعد إعادة التوقع.

بعد تحسين التوقع التنافسي.		قبل تحسين التوقع التنافسي.			
الحصة السوقية الاجمالية (%)	العلامات التجارية لأقوى المنافسين من حيث الحصة السوقية	الحصة السوقية الخاصة بجهاز التلفاز (%)	الحصة السوقية الاجمالية (%)	العلامات التجارية لأقوى المنافسين من حيث الحصة السوقية	الترتيب
34.22	ENIE	<sup>1</sup> 10.5	35	Condor	1
30	Samsung	<sup>2</sup> 15	30	Samsung	2
24.5	Condor	<sup>3</sup> 20	25	LG	3
5	LG	3.72	4	ENIE	4
6	أخرى	-	6	أخرى	5

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل.

كما يتبين من الجدول أعلاه، فإن التوقع التنافسي ل ENIE من منظور الحصة السوقية بسوق الإلكترونيات يحتمل أن يتحسن من علامة تابعة بحصة قدرها 4% الى علامة رائدة بحصة 34.22% نتيجة الاستحواذ على الحصة السوقية الخاصة بالمنافسين في مجال سوق "أجهزة التلفاز" و التي تتموقع ضمن نفس المجموعة الرئيسية الثانية من العلامات المتشابهة و المتمثلة في العلامتين Condor، و LG. و يعود ذلك الى القيمة العالية المحتملة و القائمة على المنافع العالية التي ستقدمها ENIE للمستهلكين مقارنة بالمنافسين من نفس المجموعة الرئيسية الثانية، وتميز توقعها التنافسي الجديد الذي يقترب من العلامات المنافسة بالمجموعة الرئيسية الأولى ويوفر قيمة عالية قائمة على السعر المنخفض مقارنة بهم.

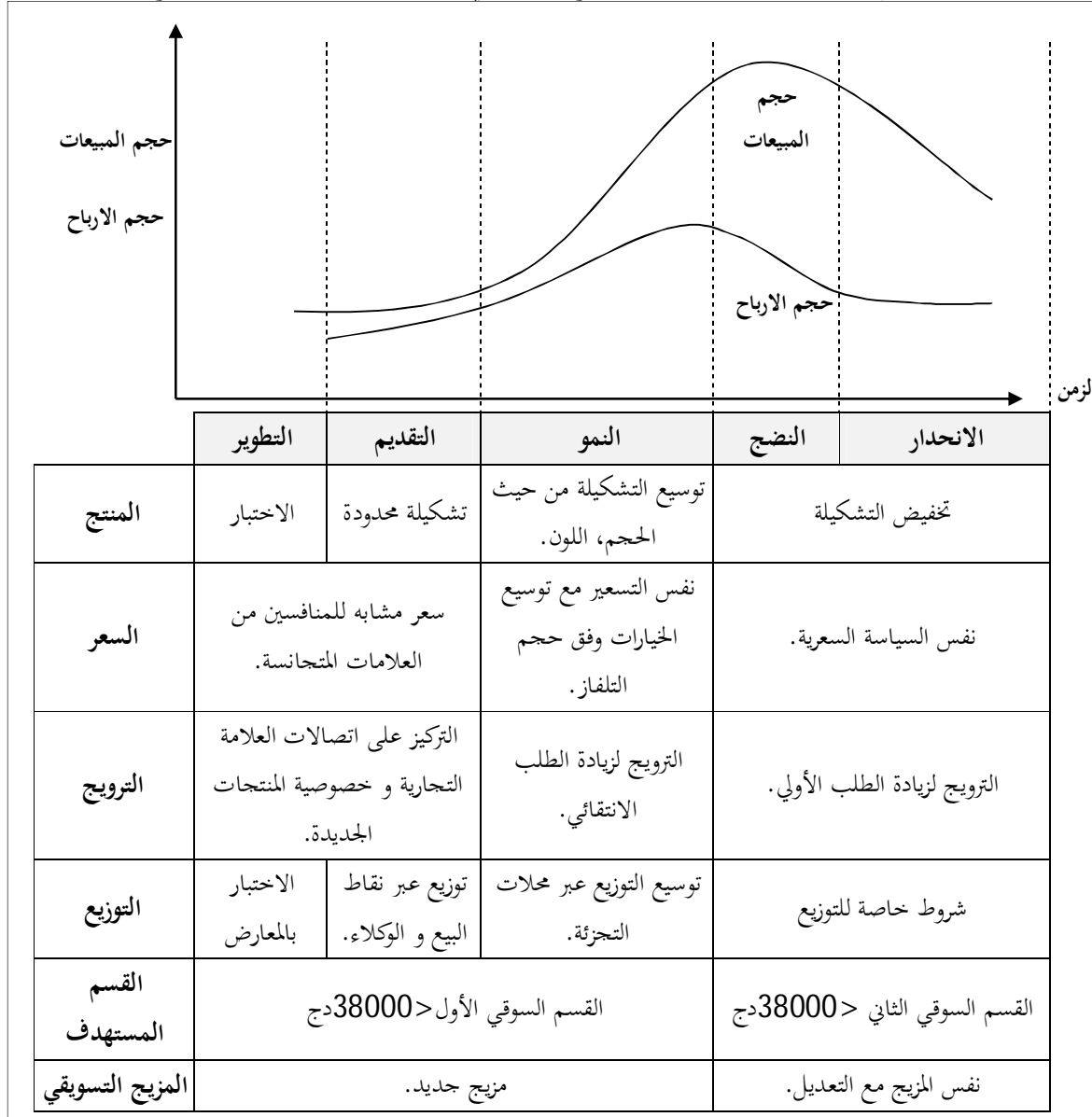
<sup>1</sup> -عمر تيمجدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوغريج)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، 2012-2013، ص: 115.

<sup>2</sup> - <http://www.nticweb.com/it/6686-entretien-avec-chakib-ait-hamouda-ctv-manager-chez-samsung.html>

<sup>3</sup> - <http://www.jeune-independant.net/LG-lance-le-G3-S-sur-le-marche.html>

د. المزيج التسويقي: في هذا الصدد يتم تقديم مزيج تسويقي جديد للقسم السوقي الأول > 38000 دج بما يتناسب مع رغباته و يحقق الأهداف الاستراتيجية ل ENIE، ومن ثم إعادة توجيه ذلك المزيج التسويقي الى القسم السوقي الثاني > 38000 دج مع التعديل في بعض عناصره كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (V-19): استراتيجية المزيج التسويقي المقترحة وفق دورة حياة المنتج.



المصدر: من تصور الطالب اعتمادا على نتائج التحليل.

كما نلاحظ من خلال الشكل أعلاه، فإن اختيار قسم السوق المستهدف و استراتيجية المزيج التسويقي يرتبط بحجم المبيعات المحقق، بحيث يتم تطبيق استراتيجية المزيج التسويقي كالتالي:

**1. سياسة المنتج:** يتم تطوير و اختبار تشكيلة تجريبية لأجهزة التلفاز موجهة للقسم السوقي الأول >38000 دج تكون معمرة و تتوفر بما خصائص عالية ذات التعقيد والإثارة و عرضها بالتظاهرات والمعارض التي يمكن من خلالها دراسة رد فعل المستهلكين، وبعد قبولها من طرف هذا الاخير يمكن تقديم تشكيلة محدودة من أجهزة تلفاز ذو حجم متوسط 42" و هو ما يناسب سعره القسم المستهدف، و من ثم توسيع التشكيلة من حيث الحجم و اللون لتوسيع الخيارات و دفع المبيعات.

و عندما تتفاد التكنولوجيا والتصميم على مستوى "أجهزة التلفاز" نتيجة التغيرات البيئية و التطور التكنولوجي مما يؤثر على نمو مبيعات تلك المنتجات، يتم تقليص التشكيلة و توجيهها الى القسم السوقي الثاني > 38000 دج الذي لا يولي اهتماما عاليا الى خصائص التعقيد و الاثارة مما ينعش مبيعات تلك المنتجات و يطيل دورة حياتها\*. كما يتم تطوير منتجات جديدة تتكيف مع التغيرات الجديدة على مستوى التكنولوجيا والتصميم للمحافظة على التموقع التنافسي بالقسم السوقي الأول > 38000 دج.

**2. سياسة السعر:** من أجل تقديم قيمة عالية لأقسام المستهدفة و كسب تفضيلهم للعلامة التجارية ENIE، يتطلب تسعير المنتجات بسعر مشابه لسعر المنافسين من نفس المجموعة الرئيسية الثانية للعلامة التجارية المتجانسة اين تقدم منافع عالية مقارنة بهم، و سعر أقل من المنافسين بالمجموعة الرئيسية الاولى اين تقدم منافع مشابهة لهم. ولدفع نمو المبيعات يتم توسيع الخيارات السعرية تتناسب مع أحجام "أجهزة التلفاز" ثم تقليصها عند تخفيض التشكيلة.

**3. سياسة الترويج:** تهدف سياسة الترويج في هذه المرحلة الى تغيير الصورة الذهنية للعلامة التجارية ENIE وتوضيح المنافع المقدمة للمستهلكين من القسم السوقي الأول > 38000 دج. و عليه يتم التركيز عند تقديم المنتجات الجديدة بالسوق على الممارسات الترويجية التي تحقق ذلك ثم محاولة كسب ولاء المستهلكين لـ ENIE لزيادة الطلب الانتقائي عليها، وعند نضج المبيعات يتم التركيز على الممارسات الترويجية التي تزيد الطلب الأولي للمنتجات من طرف القسم السوقي الثاني > 38000 دج. ولتحقيق هذه الأهداف نقتح تطبيق سياسة الترويج الموضحة في الجدول التالي:

\* نشير هنا الى أن العلامة التجارية ENIE تصبح في حالة مشابهة للحالة السابقة في المرحلة الأولى أين نحاول فيها اطالة دورة حياة منتجاً باستهداف القسم السوقي الثاني > 38000 دج، والمحافظة على ممارسة السياسات الاتصالية المقترحة في المرحلة الأولى.

الجدول رقم (V-26): سياسة الترويج المقترحة بالمرحلة الثانية من تحسين التوقع التنافسي ل ENIE.

العناصر الترويجية	القسم الثاني > 38000 دج	القسم الأول > 38000 دج
الإعلان	لا توجد.	الاعلان الاعلامي، المقارن، و التحويلي.
		اللوحات و الملصقات الاعلانية.
		التسويق الابتكاري
البيع الشخصي		تفعيل البيع الشخصي.
تنشيط المبيعات	تنشيط المبيعات غير السعرية.	لا توجد.
العلاقات العامة	لا توجد.	الرعاية
		المسؤولية الاجتماعية.
		وسائل التواصل الاجتماعي.

المصدر: من تصور الطالب اعتمادا على نتائج التحليل.

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن سياسة الترويج المقترحة عند استهداف القسم الثاني > 38000 دج لم تتغير عن سابقتها في المرحلة الأولى، اما عند استهداف القسم الأول > 38000 دج يتطلب اعتماد سياسة ترويجية معدلة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمرحلة الثانية من تحسين التوقع التنافسي ل ENIE و ذلك وفق ما يلي:

- **الإعلان:** يتم في هذا الصدد المحافظة على اعتماد التسويق الابتكاري، اللوحات والملصقات الإعلانية لتعزيز ظهور العلامة التجارية، مع اعتماد وسيلة التلفاز و الانترنت التي تعتبر ذات الاستخدام العالي لفئة الشباب و هي الفئة التي تمثل غالبية القسم الأول المستهدف مما يزيد من احتمالية فعالية الإعلان. بحيث يتم عرض الإعلان على شكل إعلان اعلامي، مقارن، و تحويلي الذي تبين في الجانب النظري بأن هذا النوع من الإعلانات تساهم بشكل كبير في تكوين الصورة الذهنية للعلامة التجارية و اظهار قيمتها.

- **البيع الشخصي:** تزداد أهمية البيع الشخصي هنا نظرا لاستهداف قسمين سوقيين مما يتطلب من رجال البيع الفهم العميق لرغبات المستهلكين بهدف توجيه قراراتهم الشرائي و التمکن من اقناعهم و ارضائهم.

- **تنشيط المبيعات:** يتم الاعتماد على تنشيط المبيعات غير السعرية عند نضج المبيعات بهدف زيادة الطلب الأولي من طرف القسم الثاني > 38000 دج.

- **العلاقات العامة:** يتم الاحتفاظ بنفس السياسة في المرحلة السابقة، مع اضافة وسيلة الرعاية التي تبين بأن لها دور مهم في بناء الوعي للعلامة التجارية عندما يكون لدى المستهلك معرفة مسبقة بها.

- **سياسة التوزيع:** يتم في هذا الصدد الاعتماد على نفس سياسة التوزيع المعتمدة في المرحلة الأولى، حيث يتم تقديم المنتجات الجديدة بنقاط البيع الخاصة بالمؤسسة و الوكلاء، الا أنه في هذه المرحلة يتم التركيز على توسيع التوزيع

عبر محلات التجزئة نظرا لاستعادة اصحاب هذه المحلات الثقة في ENIE و امكانياتهم تحقيق مبيعات لمنتجاتها خاصة بعد تحسن الصورة الذهنية للمستهلكين حول ENIE. ثم في مرحلة نضج المبيعات و انحدارها، يتم التركيز على القسم السوقي الثاني المستهدف و وضع شروط خاصة للتوزيع كتحديد حجم الطلبيات الأدنى لدى الوكلاء، نقاط البيع ل ENIE، ومحلات التجزئة لتجنب تكديس المنتجات و انخفاض العائد على الاستثمار.

### 3-2-3-V المرحلة الثالثة: الحفاظ على تموقع العلامة التجارية ENIE.

تعتبر هذه المرحلة الأخيرة لتحسين التموقع التنافسي للعلامة التجارية، حيث تهدف الى المحافظة على التموقع التنافسي من حيث الصورة الذهنية، القيمة المدركة، و الحصة السوقية. و ذلك عبر الاستراتيجية التالية:

أ. استراتيجية التقسيم السوقي: اعتماد نفس المعايير السابقة المستخدمة في المرحلة الأولى و الثانية.

ب. استراتيجية الاستهداف السوقي: تطبيق استراتيجية التخصص القطاعي المتعدد باستهداف نفس القسمين السوقيين المتمثلين في القسم السوقي الأول > 38000 دج، و القسم السوقي الثاني > 38000 دج. و ذلك دون التخصص في منتج واحد و انما التوجه نحو توسيع قطاعات النشاط.

ج. استراتيجية التموقع: بعد تطبيق الاستراتيجيات التسويقية في المرحلة الأولى و الثانية يحتمل اكتساب تموقع تنافسي مميز و ذو قيمة ل ENIE، و عليه، يتم في هذه المرحلة اعتماد استراتيجية الحفاظ على التموقع التنافسي للعلامة التجارية من منظور المعرفة بالعلامة التجارية، القيمة المدركة، و الحصة السوقية. و ذلك عبر الاعتماد بشكل أساسي على التسويق العملي لمحاكات التموقع.

و باعتبار أن تموقع ENIE من منظور الحصة السوقية يحتمل أن يكون رائد مقارنة بالمنافسين، يتطلب الحفاظ عليه انتهاز استراتيجية حماية الحصة السوقية، و ذلك عبر التسويق الدفاعي المتنقل و الذي يمثل الوجه الآخر لاستراتيجية الهجوم الالتفاني (انظر الصفحة 184)، اين يتم الدفاع عن الحصة السوقية بدخول صناعات أخرى من خلال اعتماد التنوع المرتبط بالصناعة الإلكترونية، و تتمثل هذه الصناعات في صناعة مكبرات الصوت، الكاشف الضوئي، مستقبل القمر الصناعي، وجهاز الطابليت. حيث تعتبر هذه المرحلة هي المناسبة لإعادة تنوع ميادين النشاط نتيجة احتمال اكتساب ENIE ارتباطات ذهنية قوية لدى المستهلكين.

د. المزيج التسويقي: يتم هنا الابقاء على نفس سياسات المزيج التسويقي المعتمدة في المرحلة الثانية، و ذلك على مستوى جميع قطاعات النشاط للعلامة التجارية ENIE و المتمثلة في مكبرات الصوت، الكاشف الضوئي، مستقبل القمر الصناعي، و جهاز الطابليت. و ذلك للمحافظة على التموقع التنافسي من منظور المعرفة بالعلامة التجارية، من منظور القيمة المدركة، و من منظور الحصة السوقية.

## الخلاصة:

لقد تم في هذا الفصل التطرق الى الدراسة الميدانية لاختبار فرضيات الدراسة و تحليل تموقع العلامة التجارية ENIE مقارنة بالمنافسين. حيث تم توضيح تصميم الدراسة الميدانية من المراحل المنهجية، اساليب القياس و جمع المعلومات، و مجتمع و عينة الدراسة، و من ثم تم عرض النتائج و اختبار الفرضيات. و في آخر هذا الفصل تم مناقشة النتائج و التمكن من تصور نموذج من الاستراتيجيات التسويقية تهدف الى تحسين التموقع التنافسي للعلامة التجارية ENIE.

حيث أظهرت نتائج الدراسة الميدانية بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ادراك المستهلكين الجزائريين للصورة الذهنية للعلامة التجارية ENIE وادراك المؤسسة محل الدراسة لها، و ذلك على مستوى جميع الأبعاد سوى بعد الموقف الذي كان اختباره غير دال احصائيا. كما تبين بأن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين ادراك المستهلكين الجزائريين لقيمة العلامة التجارية ENIE وادراك المؤسسة لها، و ذلك على مستوى جميع الأبعاد. ولإشارة فإن هذه الفروقات تمثل فجوات ادراكية تم أخذها بعين الاعتبار في بناء النموذج المقترح.

كما بينت نتائج تحليل تموقع العلامة التجارية ENIE مقارنة بالمنافسين بأن المستهلك الجزائري لا يتذكر فوراً ENIE أثناء رغبته شراء منتج الكتروني، بالإضافة الى أنه يكون صورة ذهنية حولها تفيد بأنها علامة منخفضة "الترف و الحدائثة" و عالية "البساطة و الديمومة"، و هو ما يناسب تفضيلات أغلب المستهلكين المتعلقة بعلامات تجارية تكون منتجاتها "معمرة و غير مكلفة"، الا أن ادراك المستهلكين المنخفض لمستوى قيمة ENIE انعكس سلباً على تموقعها الذي لم يرقى الى مستوى تفضيلاتهم. أما من ناحية الحصة السوقية، فتبين بأن ENIE تعتبر علامة تابعة للمنافسين الا أن لديها تموقع تنافسي ضعيف جدا من منظور الحصة السوقية، ويرتكز اساساً على قطاع النشاط الخاص بـ "أجهزة التلفاز".



الختامة

تعتبر العلامة التجارية كأداة للتسويق و المنافسة في السوق، حيث تم في دراستنا الحالية تبيين الدور الذي تلعبه العلامة التجارية في الممارسات التسويقية و التنافسية. ففي ظل السوق الجزائري الذي يعرف علامات تجارية أجنبية عالمية تنافس العلامات التجارية الجزائرية في شتى المجالات من بينها الصناعة الالكترونية، حاولنا في دراستنا الحالية بحث كيفية تطبيق الاستراتيجيات التسويقية لتحسين التموقع التنافسي للعلامات التجارية الجزائرية، مع أخذ علامة ENIE كدراسة حالة و اجراء دراسة ميدانية حولها. حيث تم التوصل الى عدة نتائج نظرية و تطبيقية نستعرضها فيما يلي و نختتمها باقتراح توصيات و آفاق لهذه الدراسة.

### أولا. النتائج النظرية:

1. ان التحول نحو مفهوم التسويق الاستراتيجي كان نتيجة التحام الفكر الاستراتيجي مع الفكر التسويقي أثناء تطور كل منهما باستقلالية عبر الزمن.
2. لا تقتصر صياغة الاستراتيجية التسويقية على التخطيط بمستوى التسويق الاستراتيجي فقط، بل تتعدى ذلك لتصل الى مستوى التسويق العملي.
3. تعتبر العلامة التجارية نقطة التقاء التسويق الاستراتيجي بالتسويق العملي ضمن عملية صياغة الاستراتيجية التسويقية، بحيث تستخدم كوسيلة اتصالية تسعى من خلالها المؤسسة التموقع بالسوق المستهدف.
4. يتم بناء التموقع التنافسي للعلامة التجارية بالسوق على مستوى ثلاثة نطاقات تتمثل في النطاق الذهني، نطاق القيمة المدركة، ونطاق الحصة السوقية.
5. لاختيار استراتيجية تسويقية جديدة لتموقع العلامة التجارية يتطلب تقييم الفرص التسويقية وموقع العلامة التجارية مقارنة بالمنافسين من جهة، و من جهة أخرى تحديد فحوات التموقع التنافسي الحالي للعلامة التجارية من منظور النطاقات الثلاثة.
6. ان وجود العلامة التجارية في بيئة تنافسية ديناميكية يجعل من التموقع التنافسي للعلامة التجارية ديناميكي وغير ثابت يتطلب التعديل فيه باستمرار بما يتوافق مع هيكل السوق.
7. لتحسين التموقع التنافسي للعلامة التجارية يتطلب تطبيق الاستراتيجيات التسويقية الهادفة الى تحسين التموقع من منظور المعرفة بالعلامة التجارية (تحسين الوعي بالعلامة التجارية و الصورة الذهنية)، القيمة المدركة، والحصة السوقية. ولتنفيذ تلك الاستراتيجيات، يتم صياغة سياسات المزيج التسويقي التي تتوافق مع التموقع المرغوب تحقيقه بالسوق المستهدف.

## ثانيا. النتائج التطبيقية:

1. رغم المكانة الهامة لقطاع الصناعة الالكترونية بالجزائر في الاقتصاد الوطني والذي ينعكس جليا في الامتيازات و الضمانات الخاصة التي يوفرها القانون الجزائري للمستثمرين في الصناعة الالكترونية بالمقارنة مع الصناعات الأخرى و كذا الحماية التشريعية للأسواق المحلية لهذه الصناعة عبر تقليص الواردات منها، الا أنه هناك تواجد ضعيف للصناعات المحلية المرتبطة و الداعمة للصناعة الإلكترونية بالجزائر.
2. يشهد سوق الالكترونيات بالجزائر منافسة احتكارية بين العلامات التجارية الجزائرية والأجنبية، و ذلك على مستوى منتجات مختلفة بسوق الاجهزة السمعية و البصرية خاصة منتج "جهاز" التلفاز" الذي تستهدفه معظم العلامات التجارية، سوق الأجهزة المحمولة، و سوق أجهزة الإعلام الآلي. اذ هناك العديد من العلامات التجارية بالسوق يصل عددهم الى 50 علامة تقدم منتجات متميزة، وتنشط بصناعة ذات حواجز دخول تتجه نحو الارتفاع.
3. يتطلب النجاح و البقاء في سوق الالكترونيات تمييز المنتجات و العلامة التجارية للحصول على توقع تنافسي مميز مقارنة بالمنافسين خاصة و أن سوق الالكترونيات بالجزائر يعرف علامات تجارية عالمية.
4. تهتم المؤسسة ENIE بإنتاج و تسويق العديد من المنتجات، منها ما هو موجه للحرفيين ( Business to Business)، و أخرى موجهة للجمهور العام (Business to Consumer)، حيث يتشكل هذا الأخير الذي مثل السوق قيد دراستنا من ميادين نشاط استراتيجية واسعة تتعلق بمحفظة النشاطات للأجهزة السمعية والبصرية مسوقة بعلامة (ENIE)، محفظة النشاطات للأجهزة المحمولة مسوقة بعلامة (ENIE)، و محفظة النشاطات لأجهزة الاعلام الآلي مسوقة بعلامة Alfatron.
5. تعتمد ENIE لتقسيم سوق الالكترونيات الموجهة للجمهور الواسع (ENIE grand public) على المعيار الجغرافي محليا فقط (الغرب، الوسط، الشرق، والجنوب)، حيث لا تقوم باعتماد معايير التقسيم الجزئي للتمييز بين المستهلكين، حيث يتم تحديد الزوج منتج-سوق الذي يحقق للمؤسسة قسم سوقي ذو حجم كبير، معدل نمو عالي، مستويات ربح عالية، حجم طلب عالي حجم مبيعات عالية، و حصة سوقية متوقعة عالية.
6. تتبع ENIE استراتيجية استهداف قائمة على التسويق المتخصص التمييزي المتعدد عبر تقديمها لمنتجات تلفاز متنوعة تناسب كل قسم سوقي يحقق شروط الاستهداف. كما تتبع التسويق الشامل غير التمييزي عبر تقديمها للمنتجات الباقية بشكل نمطي بالسوق، و ذلك دون التمييز بين المناطق الجغرافية المستهدفة بجميع منتجاتها.
7. تركز ENIE على ميدان النشاط الاستراتيجي الخاص بـ "أجهزة التلفاز"، حيث تغطي منه تشكيلة منتجات واسعة من حيث النوع، و عميقة من حيث الأحجام "المقاسات" في بعض السلاسل، و التي تحاول من

## الخاتمة

خلالها مواجهة المنافسين عبر طرحها لهذه السلاسل محسنة من حيث الخصائص التقنية التي تبين بأنه يستبق المنافسين في ادراج الحديث منها. و في هذا الصدد تبين بأن ميدان نشاط قطاع نشاط ENIE الخاص بـ "أجهزة التلفاز" يساهم بنسبة قدرها 87.01 % من رقم أعمالها سنة 2015.

8. تقوم غالبا ENIE بتسعير منتجاتها بسعر مشابه للمنافسين، الا أن التغيرات البيئية أهمها ارتفاع سعر الدولار، المنافسة غير النزيهة لبعض المنافسين الخواص مكنت من ارتفاع تكاليفها وبالتالي رفع أسعارها.

9. تحاول ENIE تغطية كافة اقسام السوق المحلية بالجزائر عبر اعتماد منافذ التوزيع المباشرة متمثلة في نقاط البيع الخاص بها، و منافذ التوزيع غير المباشرة بنوعيتها الطويلة و القصيرة معا.

10. تقوم السياسة الاتصالية لـ ENIE على شعار "ENIE رفيقكم الدائم"، حيث تعتمد على الإعلان عبر الوسائل الأقل تكلفة بالنسبة للمؤسسة كاللوحات الاعلانية و الجرائد، وذلك بشكل غير مكثف نتيجة تعاملها المفروض مع الوكالة الاشهارية ANEP فقط مما يكلف المؤسسة نفقات اعلانية عالية مقارنة بالوكالات الأخرى المعتمدة من طرف المنافسين، أما بالنسبة لتنشيط المبيعات و العلاقات العامة فإن ENIE لا تعتمد عليها بشكل مستمر ودوري، في حين أن رجال البيع الشخصي لـ ENIE يتم تكوينهم في كل طرح جديد للمنتج.

11. لقد بينت نتائج الدراسة الميدانية بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ادراك المستهلكين الجزائريين للصورة الذهنية للعلامة التجارية ENIE وادراك المؤسسة محل الدراسة لها. وهذا ما دل على وجود فجوة ادراك للارتباطات الذهنية يتطلب سدها، و ذلك على مستوى جميع الأبعاد يتصدرها بعد التنظيمات، المجال المستثار، الخصائص، و بعد المؤسسة. في حين أن اختبار الفروقات على مستوى بعد الموقف لم يكن دال احصائيا نتيجة التقييم المتشابه لكل من المؤسسة والمستهلكين لـ ENIE مقارنة بالمنافسين.

12. و قد تبين كذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية بين ادراك المستهلكين الجزائريين لقيمة العلامة التجارية ENIE وادراك المؤسسة لها. مما دل على وجود فجوة في ادراك العناصر المكونة للقيمة يتطلب سدها، وذلك على مستوى جميع الأبعاد يتصدرها بعد قيمة تكلفة المستهلك.

13. كما تبين بأن المستهلك الجزائري يقيم منتجات ENIE بدرجات متفاوتة مقارنة بالمنافسين، حيث يقيم منتج "جهاز التلفاز" و منتج "مكبرات الصوت" بأعلى درجة بالمقارنة مع المنتجات الأخرى. حيث ساهم التقييم المنخفض لهذه الأخيرة في التأثير السلبي على ادراك قيمة و صورة العلامة التجارية بالشكل المرغوب.

14. أثبتت نتائج تحليل التموقع التنافسي لـ ENIE من منظور المعرفة بالعلامة التجارية أن المستهلك الجزائري لا يتذكر العلامة التجارية ENIE فوراً (Top of mind) اثناء رغبته شراء منتج الكتروني سواء يتعلق بالأجهزة السمعية البصرية أو بالأجهزة المحمولة، حيث تتواجد ENIE بنطاق تنافسي ضيق يتكون من سيناريو شراء واحد شديد المنافسة.

15. يهتم المستهلك الجزائري عند رغبته شراء منتج إلكتروني بأثنا عشر (12) خاصية تتعلق بالعلامة التجارية ومنتجها، حيث تتمثل تلك الخصائص في مستوى التكنولوجيا، السعر، عدد الخيارات، الشهرة، السمعة، جاذبية التصميم، جودة الأداء، المتانة، سهولة الاستخدام، الديمومة، توفر خدمات ما بعد البيع، قلة الأعطال.

حيث بينت نتائج التحليل العاملي لتفضيلات المستهلكين للخصائص السابقة و تجميعها وفق التصنيف الهرمي، بأنه يمكن التمييز بين قسمين سوقيين، حيث يفضل مستهلكي القسم الأول العلامات التجارية التي تقدم منتجات "معقدة و مثيرة"، و يتجه أغلبهم نحو تفضيل العلامات المعمرة و غير المكلفة. أما القسم الثاني يفضل مستهلكيه العلامات التجارية التي تقدم منتجات عملية وقابلة للتصليح، و يتجه أغلبهم نحو تفضيل العلامات المعمرة و غير المكلفة. و عليه يمكن القول بان المستهلك الجزائري أكثر حساسية للأسعار كونها تمثل تكلفة عالية عند شراء المنتج الإلكتروني، و قد ظهرت هذه الحساسية في الأولوية العالية التي يعطيها القسمين السوقيين للسعر المنخفض.

16. من خلال نتائج القياس المتعدد الأبعاد و التحليل العاملي لتموقع العلامات التجارية في ذهن المستهلك، تبين بأن ENIE تنتمي الى مجموعة العلامات التجارية الأقل "ترف و حداثة"، الا أن صورتها الذهنية تتميز عن باقي المنافسين من نفس المجموعة بكونها علامة ذات "بساطة و ديمومة" عالية. و بالتالي تم التوصل بأن ENIE تناسب أكثر تفضيلات غالبية المستهلكين من القسم السوقي الأول و الثاني والتي تتعلق بالعلامات "المعمرة و غير المكلفة".

17. أثبتت نتائج تحليل التموقع التنافسي من منظور القيمة المدركة ل ENIE بأن هذه الأخيرة لديها تموقع قائم على تقديم نفس المنفعة الكلية التي يقدمها المنافسين و بسعر أقل. و في هذه الحالة نجد بأن تفضيلات المستهلكين تلعب دور مهم في المفاضلة بين العلامات التجارية، حيث تصبح القيم المحفزة الأكثر ملائمة لرغباتهم هي المعيار الأساسي للمفاضلة.

18. يعتبر تموقع ENIE من منظور الصورة الذهنية قريب جدا من تفضيلات أغلب المستهلكين من القسم السوقي الثاني التي تتعلق بالعلامات التجارية "المعمرة و غير المكلفة"، و ذات "البساطة والديمومة". الا أن القيمة المدركة لدى المستهلكين من هذا القسم حول ENIE لا ترقى الى مستوى القيمة المرغوبة من طرفهم نتيجة فجوة القيمة المدركة و الصورة الذهنية وفق ما بينته نتائج الدراسة.

19. أظهرت نتائج تحليل التموقع التنافسي من منظور الحصة السوقية بأن ENIE تعتبر علامة تجارية تابعة للمنافسين، الا أنها تكتسب حصة سوقية ضعيفة تتجه نحو الانخفاض، حيث لا تتعدى (4%) بسنة 2015 مقارنة بالمنافسين يمثلها 87.01% قطاع النشاط الخاص ب "أجهزة التلفاز".

20. ان التحليل النظري للعلاقة المتبادلة بين التوقع التنافسي للعلامة التجارية من منظور المعرفة بالعلامة التجارية، من منظور القيمة المدركة، و من منظور الحصة السوقية التي يؤثر كل منها على الآخر مكن من فهم وتفسير نتائج الدراسة الحالية والتي اختتمت بتصوير نموذج تسويقي استراتيجي ل ENIE نهدف من خلاله الى تحسين توقعها التنافسي من المنظور الثلاثي للتوقع. وعليه تم تقسيم النموذج المقترح الى ثلاثة مراحل استراتيجية تتضمن كل منها تطبيق خيارات مختلفة من الاستراتيجيات التسويقية لتحقيق أهداف النموذج.

تتم المرحلة الأولى الى احياء العلامة التجارية و إعادة الاعتبار لها بالسوق الجزائري، و ذلك عبر تطبيق استراتيجية إعادة التوقع التدريجي نحو استهداف القسم السوقي الثاني ذوي الدخل أقل من 38000 دج بقطاع نشاط واحد يتمثل في "أجهزة التلفاز". حيث يتم سد فجوة الادراك في القيمة و الصورة الذهنية، تعزيز ظهور العلامة التجارية و مصداقيتها، مع التغلغل وتطوير السوق لتحسين الحصة السوقية لها. و في هذا الصدد تم اقتراح سياسات تسويقية لتطبيق هذه الاستراتيجية.

أما المرحلة الثانية فهي تهتم بإعادة توقع العلامة التجارية ENIE، و ذلك عبر تطبيق استراتيجية إعادة التوقع الابتكاري نحو استهداف القسم الأول ذوي الدخل أقل من 38000 دج بقطاع نشاط واحد يتمثل في "أجهزة التلفاز"، و الحفاظ على القسم السوقي الثاني المستهدف سابقا. حيث يتم تغيير الصورة المدركة ل ENIE وتحسين قيمتها بالتناسب مع القسم السوقي الأول المستهدف، تعزيز اعتمادية والتزام المستهلكين ب ENIE، مع تطوير السوق عبر الانتقال من الاستهداف المركزي الى الاستهداف التمييزي لتحسين الحصة السوقية. و في هذا الصدد تم اقتراح سياسات تسويقية لتطبيق هذه الاستراتيجية.

في حين أن المرحلة الثالثة تهتم بالحفاظ على توقع العلامة التجارية ENIE عبر تنويع ميادين النشاط التي ترتبط بالصناعة الالكترونية والاعتماد بشكل أساسي على التسويق العملي لمحاكات التوقع. و في هذا الصدد تم اقتراح سياسات تسويقية تهدف الى تحقيق ذلك.

### ثالثا. التوصيات:

على اثر نتائج هذه الدراسة، نقترح التوصيات التالية:

1. يتطلب من المؤسسة ENIE إعادة النظر في ممارساتها التسويقية لتمييز العلامة التجارية و الحصول على توقع تنافسي مميز و ذو قيمة مقارنة بالمنافسين.
2. يتوجب على المؤسسة ENIE عدم الاكتفاء عند تقييم العلامة التجارية مقارنة بالمنافسين باستخدام المؤشرات الكمية والتي تتعلق أساسا بالحصة السوقية، و انما الاهتمام كذلك بالمؤشرات النوعية والتي تتعلق بتحليل الصورة الذهنية و القيمة المدركة لدى المستهلكين حول العلامة التجارية، وذلك بهدف تحديد الفجوات الادراكية و العمل على سدها.

## الخاتمة

3. يتعين على المؤسسة ENIE الاهتمام بالمعايير الجزئية للسوق كطبيعة الخصائص الديمغرافية للمستهلكين وتفضيلاتهم للتمكن من تحديد الأقسام السوقية، الى جانب الاعتماد على المؤشرات الكمية كحجم قسم السوق وحجم الطلب المتوقع منه لتقييم الأقسام السوقية و تحديد الفرص التسويقية.
4. يتعين على المؤسسة ENIE اعادة تفعيل و توجيه سياساتها الاتصالية نحو تعزيز تذكّر المستهلكين لعلامتها التجارية عند الشراء، تعزيز التعرف على العلامة التجارية وفق الصورة المرغوب تثبيتها من طرف المؤسسة، و كذا اظهار القيمة المقدمة من طرف العلامة التجارية لزيادة استجابة المستهلك لها وهو ما ينعكس بالإيجاب على الوعي بالعلامة التجارية. و في هذا السياق يتطلب من المؤسسة الحرص على التقديم الفعلي للمنافع المعلن عنها عبر رسائلها الاتصالية للحفاظ على مصداقية علامتها التجارية التي تساهم بشكل مباشر في الوعي بالعلامة التجارية.
5. يعتبر من الضروري توسيع نطاق العلامة التجارية ENIE عبر زيادة منافذ توزيعها، حيث تبين في هذه الدراسة عدم توفر منتجات ENIE بالسوق و صعوبة الحصول عليها ساهم في زيادة تكاليف المستهلكين، كما أنه خفض من فرص شراء العلامة التجارية و بالتالي ضعف الحصة السوقية.
6. ضرورة تطبيق المؤسسة ENIE للاستراتيجيات التسويقية المختارة ضمن النموذج المقترح لهذه الدراسة بهدف تحسين التموقع التنافسي لعلامتها التجارية من المنظور الثلاثي للتموقع. حيث تم تقسيم هذا النموذج الى ثلاثة مراحل استراتيجية تهدف كل منها الى تحقيق الرؤي المنشودة الا و هي علامة تجارية ذات وعي عالي بالسوق، صورة ذهنية مميزة، قيمة عالية، و حصة سوقية ريادية.
7. ضرورة ابرام اتفاقيات خاصة بمشاريع البحث مع الجامعات و مراكز البحث و التطوير، خاصة و أن نجاح النموذج المقترح لتحسين تموقع ENIE يعتمد بشكل اساسي على الاستباقية التنافسية ابتداءً من تطبيق المرحلة الثانية.
8. ان امتلاك تنظيم المؤسسة ENIE لقسم خاص بالتسويق يعتبر مكسب ايجابي لها مقارنة بنظيراتها من المؤسسات العمومية الاقتصادية التي لا تزال تعتمد على القسم التجاري فقط، الا أن انشاء قسم لإدارة العلامة التجارية يهتم بدراسات التموقع التنافسي من المنظور الثلاثي سيساهم حتما في تعزيز و المحافظة على قوة العلامة التجارية بالسوق، خاصة و أن للمؤسسة علامتين تجاريتين هما ENIE، و Alfatron.
9. ضرورة ترك الحرية من طرف الحكومة للمؤسسة ENIE في اختيار متعاملين من الوكالات الاشهارية لتعزيز تنافسيتها، مع أهمية مراقبة السوق و منع الممارسات غير الأخلاقية لخلق منافسة نزيهة في السوق الجزائري.

رابعاً. آفاق الدراسة:

اختلفت هذه الدراسة بنتائج و توصيات تمكن من تحسين التموقع التنافسي للعلامة التجارية الجزائرية ENIE، إلا أن محدودية هذه الدراسة تفتح مجالاً لإجراء بحوث أكثر عمقا تنطلق من نتائج دراستنا الحالية والتي يمكن أن تتمحور حول ما يلي:

1. دراسة مدى وعي مسؤولي المؤسسات الجزائرية بأهمية صياغة الاستراتيجية التسويقية على المستوى التسويقي الاستراتيجي و العملي.
2. دراسة العلاقة بين نطاقات التموقع التنافسي للعلامة التجارية (التموقع من منظور المعرفة بالعلامة التجارية، من منظور القيمة المدركة، و من منظور الحصة السوقية).
3. دراسة تأثير النطاق التنافسي لسيناريوهات الشراء على التموقع التنافسي للعلامة التجارية.
4. دراسة خصوصية التموقع التنافسي للعلامات التجارية بالسوق الصناعي.



## المراجع

أ. الكتب:

باللغة الأجنبية:

1. Alain Thietart, La stratégie d'entreprise, 2<sup>ème</sup> édition, Editience, Paris, France 1996.
2. André Fady, Valérie Renaudin, Dany Vyt, Le Merchandising, 6<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, France, 2007.
3. Andrea Semrini, La marque une puissance fragile, Vuibert, Paris, France, 2005.
4. Andrew Whalley, Strategic Marketing, Ventus publishing aps, London, United Kingdom, 2010.
5. C. Anandan, Product Management, 2<sup>nd</sup> édition, Mcgraw Hill Publishing, India, 2009.
6. Charles Croué, Marketing international (un consommateur local dans un monde global), 5<sup>ème</sup> édition, Boeck and larcier, 2006.
7. Christian Michon, Le marketeur: fondement et nouveautés du marketing, 2<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, Paris, France, 2006.
8. Claude Demeure, Marketing, 6<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, France, 2008.
9. Colin Gilligan, Richard M.S. Wilson, Strategic Marketing Planning, Macmillan Publishing, 2nd Edition, Britain, 2009.
10. Daniel Durafour, Marketing et action commercial, Dunod, France, 2000.
11. Danny Myers, Construction Economics: A New Approach, 3<sup>th</sup> Edition, Routledge, New York, USA, 2013.
12. David A. Aaker, Building Strong Brands, The free press, USA, 1996.
13. David A. Aaker, Damien McLoughlin, Strategic Market Management: Global Perspectives, 1<sup>st</sup> edition, John Wiley & Sons, United Kingdom, 2010.
14. David A. Aaker, Jacques Lendrevie, Le management du capital-marque: analyser, developper, et exploiter la valeur des marques, éditions dalloz, Paris, France, 1994.
15. David A. Aaker, Managing Brand Equity, Capitalizing on the Value of a Brand Name, The free press, USA, 1991.
16. David Edward O'Connor, The Basics of Economics, Greenwood press, USA, 2004.
17. David Gotteland, Christophe Haon, Développer un nouveau produit: Méthodes et outils, Pearson éducation, France, 2005.
18. David W. Cravens, Piery F. Nigal, Strategic Marketing, 8<sup>th</sup> edition, MC Graw-Hill, USA, 2006.
19. Dennis W. Carlton, Jeffrey M. Perloff, Traduisé par fabrice mazerolle, Economie industrielle, Boeck université, Bruxelles, Belgique, 1998.
20. Departement Strategie et Politique d'entreprise du Groupe HEC, Strategor, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, France, 2004.
21. Don Hansen, Maryanne Mowen, Cornerstones of Cost Accounting, Suth and western cengage learning, USA, 2011.
22. Don Sexton, how to use the most powerful ideas in marketing to get more customers and keep them, John Wiley & Sons, New Jersey, USA, 2010.
23. Eric Vernette, l'essentiel du marketing, 2<sup>ème</sup> édition d'organisation, Paris, France, 2001.
24. Fatou Diop, Le processus de perception des attributs par la ménagère au sénégal: application aux céréales locales transformées, Institut d'administration des entreprises de Paris, GREGOR, France, 2002.
25. Friedman Lawrence, Go to market strategy, Elsevier, Oxford 2002.
26. Gary L. Lilien, Arvind Rangaswamy, Arnaud de Bruyn, Principles of Marketing Engineering, 2nd Edition, Decision Pro, USA, 2013.
27. Georges Lewi, Jérôme Lacoeylthe, Branding management: La marque, de l'idée à l'action, 3<sup>th</sup> edition, Pearson, France, 2012.

28. Georges Lewi, Mémento pratique du branding: comment gérer une marque au quotidien, Pearson éducation, Paris, France, 2006.
29. Géraldine Michel, Management transversal de la marque: Une exploration au coeur des marques, Dunod, France, 2013.
30. Gerard Garibaldi, L' Analyse stratégique, Organisation, Paris, France,2001.
31. Gharib Tarek, L'analyse stratégique, 3ème édition, Edition d'organisation, France, 2002.
32. Giep Franzen, Sandra Moriarty, The Science and Art of Branding, M.E Sharp, New York, USA, 2009.
33. Graeme Drummond, John Ensor, Ruth Ashford, Strategic Marketing: Planning and Control, 3<sup>th</sup> edition, Butterworth-Heinemann (Elsevier), Slovenia, 2008.
34. Graham J. Hooley, John Saunders, Competitive Positioning: The key to market success, prentice hall international, New York, USA, 1993.
35. Guy Audigier, Marketing pour l'entreprise, édition Gualino, Paris, France, 2003.
36. Henry Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management, the free press, New York, USA, 1998.
37. Hervé Fenneteau, Cycle de vie de produits, Economica, Paris, France, 1998.
38. J. Alf Bennett, Johan Wilhelm Strydom, Introduction to Travel and Tourism Marketing, 1st edition, Juta education, South Africa, 2001.
39. Jacques Lendrevie, Denis Lindon, Mercator-theorie et pratique du marketing, 6<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, France, 2000.
40. Jay Conrad Levinson, Guerrilla Marketing Excellence: The 50 Golden Rules for Small-business Success, Houghton Mifflin Harcourt, USA, 1993.
41. Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, Marketing stratégique et opérationnel: du marketing à l'orientation –marché, 5<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, France, 2002.
42. Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, marketing stratégique et opérationnel: du marketing à l'orientation-marché, 7<sup>ème</sup> édition, Dunod, France, 2008.
43. Jean-Marc Décaudin, Afifa Bouguerra, étude marketing, 5<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, France, 2007.
44. Jean-Noël Kapferer, Les marques, Capital de l'entreprise: Créer et développer des marques fortes 3<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, France, 2004.
45. Jean-Noël Kapferer, The New Strategic Brand Management Advanced insights and strategic thinking, 5<sup>th</sup> edition, Editions d'Organization, United Kingdom, 2012.
46. Jean-pierre Bernadet, Antoine Bouchez, Stéphane Pihier, Précis de marketing, 1<sup>ère</sup> édition, Nathan, Paris, France, 1996.
47. Jean-pierre Helfer, Jacques Orsoni, marketing, 8<sup>ème</sup> édition, Vuibert, France, 2003.
48. Jerome McCarthy, William D. Perreault, Joseph P. Cannon, Basic Marketing: A Global-Managerial Approach, 14<sup>th</sup> edition, The McGraw-Hill, USA, 2002.
49. Jerry Edge, Executive Compensation: The Professional's Guide to Current Issues & Practices, 1st edition, Windsor Professional Information, USA, 2004.
50. Joel Evan, Berman Barry, Marketing, Macmillan Publishing, New York, USA, 1982.
51. Kenneth B. Kahn, The PDMA Handbook of New Product Development, 3<sup>th</sup> edition, John Wiley & Sons, Canada, 2013.
52. Larry D. Kelley,Donald W. Jugenheimer, Advertising Account Planning: Planning and Managing an IMC Campaign, 2nd edition, M. E. Sharp, USA, 2011.
53. Lee G. Cooper, Masao Nakanishi, International Series in Quantitative Marketing: Market-Share Analysis Evaluating Competitive Marketing Effectiveness, Kluwer Academic Publishers, USA, 2010.
54. Louis E. Boone, David L Kurtz, Contemporary Business, 13<sup>th</sup> edition, R-R donelley-JC, USA, 2010.

55. Luiz Moutinho, Enrique Bigné, Ajay K. Manrai, The Routledge Companion to the Future of Marketing, 1st edition, Routledge, New York, USA, 2014.
56. M. C. Cant, J. W. Strydom, C. J. Jooste, Marketing Management, 5<sup>th</sup> edition, Juta and Company, South Africa, 2009.
57. M.M Al Hassael, Marketing management: information, communication et stratégies, édition publibook, France, 2011.
58. Mahmood A. Khan, Restaurant, Franchising: Concepts, Regulations and Practices, 3<sup>th</sup> Edition, Apple academic press, Canada, 2014.
59. Marie Camille Debourg, Joel Clavelin, Olivier Perrier, Pratique du marketing, 2<sup>ème</sup> édition, Edition Berti, Alger, 2004.
60. Marmuse Christian, Politique générale, 2<sup>ème</sup> édition, Ediscience International, Paris, France, 1996.
61. Michael Dahlen & Others, Marketing Communications: A Brand Narrative Approach, 1<sup>th</sup> edition, John wiley & Sons, United Kingdom, 2010.
62. Michael Porter, Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance, The Free Press, USA, 1985.
63. Michael Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, New York, USA, 1980.
64. Michael Porter, L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Paris, France, 1999.
65. Michael Porter, The competitive advantage of nations, The Free Press, New York, USA, 1990.
66. Michel Kalika, Jacques Orsoni, Jean-Pierre Helfer, Management Stratégie et Organisation, 4<sup>ème</sup> édition, Vuibert, France, 2002.
67. Nadine Pahl, Anne Richter, SWOT analysis-idea, methodology and a practical approach, Grin verlag, Germany, 2007.
68. Nozha Ibnlkhayat. Marketing des systèmes et services d'information et de documentation: traité pour l'enseignement et la pratique du marketing de l'information, presse de l'université de Québec, Québec, Canada, 2005.
69. O. C. Ferrell, Michael Hartline, Marketing Strategy: Text and Cases, 6<sup>th</sup> edition, Cengage Learning, USA, 2012.
70. O.C. Ferrell, Michael D. Hartline, Marketing Strategy, 5<sup>th</sup> edition, Cengage Learning, USA, 2011.
71. Olga Bloch, Corporate Identity and Crisis Response Strategies. Challenges and Opportunities of Communication in Times of Crisis, springer, Germany, 2014.
72. Patrick Joffre, Koenig Gérard, Stratégie d'entreprise, Economica, Paris, France, 1985.
73. Philip Kotler, Bernard Dubois, Marketing Management, 10<sup>ème</sup> édition, Publi Union édition, Paris, France, 2002.
74. Philip Kotler, Bernard Dubois, D. B. Manceau, Marketing management, 11<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, Paris, France, 2004.
75. Philip Kotler, Gary Armstrong, Principles of Marketing, Pearson education, 14<sup>th</sup> edition, 2012.
76. Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan, marketing 3.0, John Wiley & Sons, New Jersey, USA, 2010.
77. Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, S. David Young, Attracting Investors - A Marketing Approach to Finding Funds for Your Business, John Wiley & Sons, New Jersey, Canada, 2004.
78. Philip Kotler, Joel Shalowitz, Robert J. Stevens, Strategic marketing for health care organizations: building a customer-driven health system, John Wiley & Sons, USA, 2008.
79. Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Marketing Management, 12<sup>th</sup> edition, Pearson education, USA, 2006.
80. Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Marketing management, 14<sup>th</sup> edition, Pearson education, USA, 2012.
81. Philip Kotler, Kotler On Marketing, the free press, New York, USA, 1999.
82. Philip Kotler, Liam Fahey, Somkid Jatusripitak, la concurrence totale: les leçons du marketing stratégique

- japonais, Anne-Marie Orillon, les éditions d'organisation, Paris, France, 1987.
83. Philip Kotler, Marketing management, 11<sup>th</sup> Edition, Pearson education, Paris, France, 2004.
84. Philip Kotler, Waldemar Pfoertsch, B2B brand management, Springer berling, Germany, 2006.
85. Philippe Malaval, Strategy and Management of Industrial Brands: Business to Business Products and services, second printing, Kluwer academic publishers, USA, 2004.
86. Pierre-Louis Dubois, Alain Jolibert, Le Marketing - Fondements Et Pratique, 3<sup>ème</sup> édition, ECONOMICA, Paris, France, 1998.
87. Michael Ratier, L'image de marque à la frontière de nombreux concepts, cahier de recherche, Toulouse,
88. Richard Ladwein, Le comportement du consommateur et de l'acheteur, 2<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, France, 2003
89. Richard Rosenbaum-Elliott, Larry Percy, Simon Pervan, Strategic Brand Management, 2<sup>nd</sup> edition, Oxford University Press, New york, USA, 2011.
90. Roberta Minazzi, Social Media Marketing in Tourism and Hospitality, Springer, U.S.A, 2014.
91. Ronald J. Baker, Implementing Value Pricing: A Radical Business Model for Professional Firms, John Wiley & Sons, Canada, 2010.
92. Ronan McIvor, The Outsourcing Process: Strategies for Evaluation and Management, Cambridge University Press, USA, 2005.
93. Ross Brennan, Louise E Canning, Raymond McDowell, Business-to-Business Marketing, 2<sup>th</sup> edition, sage publication, London, United Kingdom, 2011.
94. Ross Kingston Dowling, Cruise Ship Tourism, CABI, United Kingdom, 2006.
95. Stuart Clark Rogers, Marketing Strategies (Tactics, and Techniques: A Handbook for Practitioners), library of congress cataloging in publication data, USA, 2001.
96. Subroto Sengupta, Brand Positioning: Strategies for Competitive Advantage, 2nd edition, MC Graw Hill publishing, New Delhi, India, 2007.
97. Thorsten Hennig-Thurau, Ursula Hansen, Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention, Springer Science & Business Media, Germany, 2000.
98. Tilde Heding, Charlotte F. Knudzen, Mogens Bjerre, Brand Management Research, theory and practice Routledge, USA, 2009.
99. Tony Procto, Strategic Marketing: An Introduction, New fetter lane, London, United Kingdom, 2000.
100. Ulrike Mayrhofer, Marketing, 2<sup>ème</sup> édition, breal, France, 2006.
101. Venkatesh Shankar, Gregory S. Carpenter, Handbook of Marketing Strategy, Edward Elgar publishing limited, USA, 2012.
102. Vera Magin, Two Essays on the Impact of Information on Managerial Decisions and on Spatial Product Differentiation, Gabler edition, Germany, 2006.
103. William Pride, O. C. Ferrell, Marketing, 16<sup>th</sup> edition, Southwestern cengage learning, USA, 2012.
104. Yves Chirouze, le marketing, études et stratégies, ellipses édition, France, 1995.

### باللغة العربية:

1. أحمد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث - مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
2. بشير العلاق، التخطيط التسويقي - مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .
3. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة الثانية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الاردن، 2008.
4. حاتم علي الصميدعي، مدخل التسويق المتقدم، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
5. الحاج مداح عرابي، ادارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
6. علي حسين علي وآخرون، الادارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1999.

7. فيليب كوتلر، ترجمة بابكر، فيصل عبد الله كوتلر يتحدث عن التسويق: كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها، الطبعة الثالثة، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
8. محمد ابراهيم عبيدات، استراتيجيات التسويق -مدخل سلوكي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2002.
9. محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي و تحليلي)، الطبعة الثانية، دار و مكتبة الحامد، الاردن، 2004.
10. منير نوري، التسويق - مدخل المعلومات والاستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2007.
11. ناجي معلا، رائف توفيق، اصول التسويق (مدخل تحليلي)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الاردن، 2005.
12. نبيل مرسي خليل، التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 1994.
13. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998.
14. نبيل مرسي محمد، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الدار الجديدة للنشر، مصر، 2003.
15. نجار عبد المجيد البرواري، احمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
16. نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق-المفاهيم-الأسس-الوظائف، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.

## ب. المقالات و الدوريات:

### باللغة الأجنبية:

1. A. Belen del Rio, Rodolfo Vazquez, Víctor Iglesias, The effects of brand associations on consumer response, Journal of Consumer Marketing, Vol 18, N° 05, 2001.
2. A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry, A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, Journal of Marketing, Vol 49, N° 04, 1985.
3. Agnes Boutin, Charlotte Gaston-Breton, Segmentation et stratégies de communication dans les marchés émergents: Une approche croisée des concepts de pyramide économique et d'acculturation, Décisions Marketing, N° 43, 2006.
4. Al Ries, Laura Ries, the 22 immutable laws of branding, vision marketing summaries, N° 231, vision publishing, Australia, 1999.
5. Alireza Amini, Mahdi Darani, Mino Afshani, Mino Afshani, Effectiveness of Marketing Strategies and Corporate Image on Brand Equity as a Sustainable Competitive Advantage, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol 04, N° 02, Jun 2012.
6. Anne-Delphine Brousseau, Agathe Couvreur, Jean-Pierre Loisel, Opinions et comportements des consommateurs: un nouvel indicateur «situations de vie », cahier de recherche du CREDOC, N° 188, France, 2003.
7. Asim Ansari, Nicholas Economides, Avijit Ghosh, Competitive Positioning in Markets with Nonuniform Preferences, Marketing Science, Vol 13, N° 03, 1994.
8. B.D Henderson, The anatomy of competition, Journal of Marketing, N° 47, 1983.
9. Baker E. William, Heather Honea, Cristel A. Russell, Do Not Wait to Reveal the Brand Name: The Effect of Brand-Name Placement on Television Advertising Effectiveness, Journal of Advertising, Vol 33, N° 03, 2004.
10. Barbara Bickart, Robert M. Schindler, Internet forums as influential sources of consumer information, Journal of Interactive, Vol 15, N° 03, 2001.
11. Bob T. Wu, Stephen J. Newell, The Impact of Noise on Recall of Advertisements, Journal of Marketing Theory and Practice, Vol 11, N° 02, 2003 .
12. Boonghee Yoo, Naveen Donthu, Sungho Lee, An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol 28, N° 02, 2000.
13. Boutarene Nezha Yamin, Strategie de positionnement des produits et/ou services: nécessité ou contrainte pour une banque dans une économie ouverte à la concurrence ?, revue algérienne des sciences juridiques, économiques et politiques, N°03, université d'Alger, librairie média-book, 2009.
14. C.K. Prahalad, Gary Hamel, The Core Competence of the Organisation, Harvard Business Review, May-

June Issue, 1990.

15. Canan Ay, Pinar Aytekin, Sinan Nardali, Guerrilla Marketing Communication Tools and Ethical Problems in Guerilla Advertising, *Journal of Economics and Business Administration*, Vol 02, N° 03, 2010.
16. Carl F. Mela, Sunil Gupta, Donald R Lehmann, The long-term impact of promotion and advertising on consumer brand choice, *Journal of Marketing Research*, Vol 34, N° 02, 1997.
17. Charles Blankson, Stavros P. Kalafatis, The Development of a Consumer/Customer-Derived Generic Typology of Positioning Strategies, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol 09, N° 02, 2001.
18. Chem L. Narayana, Rom J. Markin, Behavior and Product Performance: An Alternative Conceptualization, *Journal of Marketing*, Vol 39, N° 04, 1975.
19. Chiara Valentini, Is using social media “good” for the public relations profession? A critical reflection, *Public Relations Review*, Vol 41, N° 02, 2015.
20. Chris Baumann, Hamin Hamin, Amy Chong, The role of brand exposure and experience on brand recall-Product durables vis-à-vis FMCG, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol 23, 2015.
21. Cynthia E. Clark, Differences Between Public Relations and Corporate Social Responsibility: An Analysis, *Public Relations Review*, Vol 26, N° 03, 2000
22. David E. Bell, Ralph L. Keeney, John D. C. Little, *Journal of Marketing Research*, Vol 12, N° 02, May 1975.
23. David Luna, Marina Carnevale, Dawn Lerman, Does brand spelling influence memory? The case of auditorily presented brand names, *Journal of Consumer Psychology*, Vol 23, N° 01, 2013.
24. Dejan Vercic, Ana Tkalac Vercic, Krishnamurthy Sriramesh, Looking for digital in public relations, *Public Relations Review*, Vol 41, N° 02, 2015.
25. Dery Richard, Topographie épistémologique du champ de la recherche en stratégie d'entreprise, *Management international*, Vol 02, N° 01, 1997.
26. Dwight Merunka, Sophie Changeur, Les modèles de concurrence entre les marques: de quoi les managers ont-ils besoin ?, études et documents, (Série "Recherche"), université de droit d'économie et des sciences d'aix-marseille, France, Février 1999.
27. E Ralph Biggadike, The contributions of marketing to strategic management, *The Academy of Management Review*, Vol 06, 1981.
28. Ebru Tumer Kabadayi, Inci Aygun, Cigdem Cipli, the effects of marketing mix strategies on brand equity: mobile phone sector, *journal of global strategic management*, N° 02, 2007.
29. Erica Mina Okada, Upgrades and New Purchases, *Journal of Marketing*, Vol 70, N° 04, 2006.
30. Ghassan Shakhshir, Positioning strategies development, *The Annals of the University of Oradea, Economic Sciences*, Vol 23, N° 01, 2014.
31. Gilbert R. A, Studies of Bank Market Structure and Competition: A Survey, *Journal of Money- Credit and Banking*, Vol 16, N° 04, 1984.
32. Grant M. Robert, the Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, Vol 33, N° 03, 1991.
33. H. Demsetz, Industry Structure, Market Rivalry and Public Policy, *Journal of Law and Economics*, Vol 16, N° 01, 1973.
34. Hsin Kuang Chi, Huery Ren Yeh, Ya Ting Yang , The Impact of Brand Awareness on Consumer Purchase Intention: The Mediating Effect of Perceived Quality and Brand Loyalty, *The Journal of International Management Studies*, Vol 04, N° 01, 2009.  
<http://www.academia.edu>
35. Hyun Seung Jin, Jaebeom Suh, D. Todd Donovan, Salient Effects of Publicity in Advertised Brand Recall and Recognition, *Journal of Advertising*, Vol 37, N° 01, Spring, 2008.
36. J.P. Peter, Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices, *Journal of Marketing Research*, Vol 16, N° 01, 1979.
37. Jack Trout, Positioning is a game people play in today's me-too market place, *Industrial Marketing*, Vol 54, N° 06, 1969.
38. Jack Trout, Al Ries, *The Positioning Era Cometh*, reprint of a three-part series in *Advertising Age*, Chicago: Crain Publications, 1972.

39. Jacqueline Johnson Brown, Peter H. Reingen, Social Ties and Word-of-Mouth Referral Behavior, *Journal of Consumer Research*, Vol 14, N° 03, 1987.
40. Jean-Louis Chandon, Alain Strazzieri, Une analyse de structure de marché sur la base de la mesure de l'ensemble évoqué, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol 01, N° 01, 1986.
41. Jennifer L. Aaker, Dimensions of brand personality, *Journal of Marketing Research*, Vol 34, N° 03, 1997.
42. Jeremiah Iyamabo, Olutayo Otubanjo, A Three-Component Definition of Strategic Marketing, *International Journal of Marketing Studies*; Vol 05, N° 01, 2013.
43. Jérôme Bêche, La segmentation des portefeuilles distributeurs en B to B, *Lavoisier- Revue française de gestion*, Vol 02, N° 182, 2008.
44. Kalogianni- Irini Tzimitra, Kamenidou- Irene, Priporas- Konstantinosvasilios, Tziakas- Vasilis, age and gender affects on consumers' awareness and source of awareness for food-related private-label brands, *Agricultural economics review*, Vol 03, N° 01, 2002.
45. Karolina Janiszewska, Andresa Insch "The strategic importance of brand positioning in the place brand concept: elements, structure and application capabilities", *Journal of International Studies*, Vol 5, N° 01, 2012.
46. Karpal Singh Dara Singh, Aminul Islam, Ku Halim Ku Ariffin, The Relationship between Corporate Social Responsibility and Brand Image – A Review, *Advances in Environmental Biology*, Vol 08, N° 09, 2014.
47. Kaur Maneet, Agrawal Sudhir, Corporate Social Responsibility – a tool to create a positive brand image, *ASBBS Annual Conference: Las Vegas*, Vol 18, N° 01, 2011.
48. Kent B. Monroe, The Influence of Price Differences and Brand Familiarity on Brand Preferences, *Journal of Consumer Research*, Vol 03, N° 01, 1976.
49. Kevin Lane Keller, Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands, Massachusetts: Marketing Science institute, working paper-report summary, N° 01-107, 2001.
50. Kevin Lane Keller, Building strong brands in a modern marketing communications Environment, *Journal of Marketing Communications*, Vol 15, N° 02 – 03, 2009.
51. Kevin Lane Keller, Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, January 1993.
52. Kevin Lane Keller, Susan E. Heckler, Michael J. Houston, The Effects of Brand Name Suggestiveness on Advertising Recall, *Journal of Marketing* Vol 62, January 1998.
53. Kulachet Mongkol, Integrated Marketing Communication to Increase Brand Equity: The Case of a Thai Beverage Company, *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol 05, N° 05, October 2014.
54. L. Pitt, M.H. Morris, P. Oosthuizen, Expectations of Service Quality as an Industrial Market Segmentation Variable, *The Service Industrial Journal*, Vol 16, N° 01, 1996.
55. Laetitia Radder, Lynette Louw, THE SPACE Matrix: A tool for calibrating competition, long range planning, Vol 31, N° 04, Britain, 1998.
56. Lemoine Jean-François, Le rôle de la situation d'utilisation du produit dans la compréhension de la hiérarchie des choix du consommateur, documents-de-travail, productions scientifiques du Laboratoire d'Economie et de Gestion (Université de Bourgogne), France, 1999.
57. Lia Zarantonello, Bernd H. Schmitt, The impact of event marketing on brand equity: the mediating roles of brand experience and brand attitude, *International Journal of Advertising*, Vol 32, N° 02, 2013.
58. Louis Cohen, The Level of Consciousness: A Dynamic Approach to the Recall Technique, *Journal of Marketing Research*, Vol 03, N° 02, 1966.
59. Lucia Malär, Harley Krohmer, Wayne D. Hoyer, Bettina Nyffenegger, Emotional Brand Attachment and Brand Personality: The Relative Importance of the Actual and the Ideal Self, *Journal of Marketing*, Vol 75, N° 04, 2011.
60. Luciana I. G. Mironi, Carlos T. Formoso, Client Requirement Management in Building Projects, Available at:
61. M. Dhurup, C. Mafini, T. Dumasi, The impact of packaging, price and brand awareness on brand loyalty: Evidence from the paint retailing industry, *Acta Commercii*, Vol 14, N° 01, 2014.
62. Mamoun N. Akroush, Marketing Strategy Implementation Success Factors: A Qualitative Empirical Investigation of Service Organizations in Jordan, *Jordan Journal of Business Administration*, Vol 03, N° 03, 2007.



63. Martin Christopher, From brand values to customer value, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol 02, N° 01, 1996.
64. Mehran Rezvani, Hamid Khodadad Hosseini, Mohammad Mehdi Samadzadeh, Investigating the Role of Word of Mouth on Consumer Based Brand Equity Creation in Iran's Cell-Phone Market, *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, N° 08, 2012.
65. Michael Grundy, Richard Moxon, The effectiveness of airline crisis management on brand protection: A case study of British Airways, *Journal of Air Transport Management*, Vol 28, 2013.
66. Michael McCall, Ann Lynn, The effects of restaurant menu item descriptions on perceptions of quality, price, and purchase intention. *Journal of Foodservice Business Research*, Vol 11, N° 04, 2008.
67. Michael Porter, the five competitive force that shape strategy, *Harvard business review*, January 2008, Available on: <https://hbr.org/>.
68. Michael Porter, What is Strategy?, *Harvard Business Review*, November-December 1996.
69. Michael Ratier, « L'image en marketing: Cadre théorique d'un concept multidimensionnel », *cahier de recherche* N° 152, Nov 2002.
70. Muhammad Ahmad Raza, Ahmad Nabeel Siddiquei, Relationship Between service quality, perceived value, satisfaction and revisit intention in hotel industry, *interdisciplinary journal of contemporary research in business*, Vol 04, N° 08, 2012.
71. Muhammad Arslan, Rashid Zaman, Impact of Corporate Social Responsibility on Brand Image: A Study on Telecom Brands, *Developing Country Studies*, Vol 04, N° 21, 2014.
72. Nagasimha Balakrishna Kanagal, Conceptualization of perceived value pricing in strategic marketing, *Journal of Management and Marketing Research*, Vol 12, 2013.
73. Philippe Aurier, Fatiha Fort, Effets de la région d'origine, du produit, de la marque et de leurs congruences, sur l'évaluation des consommateurs: application aux produits agroalimentaires, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol 20, N° 04, 2005.
74. Philippe Aurier, Yves Evrard, Gilles N'Goala, Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol 19, N° 03, 2004.
75. Raquel Sánchez-Fernández, M. Ángeles Iniesta-Bonillo, The concept of perceived value: a systematic review of the research, *Marketing Theory*, N° 07, 2007.
76. Richard L. Divine, The Influence of Price on the Relationship between Involvement and Consideration Set Size, *Marketing Letters*, Vol 06, N° 04, 1995.
77. S. M. M. Raza Naqvi, Maria Ishtiaq, Nousheen Kanwal , Mohsin Ali , Samar Inderyas, Impact of Corporate Social responsibility on Brand image in Different FMCGs of Pakistan, *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, Vol 05, N° 01, 2013.
78. Safdar Rehman Ghazi, Gulap Shahzada, Shuaib Khan, Resurrecting Herzberg's Two Factor Theory: An Implication to the University Teachers, *Journal of Educational and Social Research*, Vol 03, N° 02, May 2013.
79. Salah S. Hassan, Stephen H. Craft, Linking global market segmentation decisions, *Journal of Consumer Marketing*, Vol 22, 2005.
80. Sébastien Liarte, Quelles stratégies d'implantation vis-à-vis de la concurrence ?, *Revue française de gestion*, Vol 06, N° 165, 2006.
81. Sharma Arun, Sheth, N. Jagdish, relationship Marketing: An Agenda for Inquiry. *Industrial Marketing Management*, N° 26, 1997.
82. Sharon L. Forbes, Consumer Perceptions of Wine Brand Names, 7<sup>th</sup> AWBR International Conference, New Zealand, June 12-15, 2013.
83. Shelby D. Hunt, Robert M. Morgan the comparative advantage theory of competition, *journal of marketing*, Vol 59, 1995.
84. Shun Yin Lam, Venkatesh Shankar, Asymmetries in the Effects of Drivers of Brand Loyalty Between Early and Late Adopters and Across Technology Generations, *Journal of Interactive Marketing*, N° 28, Elsevier, 2014.
85. Somayeh Shojaee, Azreen bin Azman, An Evaluation of Factors Affecting Brand Awareness in the Context of Social Media in Malaysia, *Asian Social Science*; Vol 09, N° 17, 2013.
86. Stephen M. Nowlis, Itamar Simonson, The Effect of New Product Features on Brand Choice, *Journal of*

Marketing Research, Vol 33, N° 01, 1996 .

87. Subhash C. Jain, Edwin C. Hackleman, How Effective Is Comparison Advertising for Stimulating Brand Recall? , Journal of Advertising, Vol 07, N° 03, 1978.

88. Tülin Erdem, Joffre Swait, Brand Credibility, Brand Consideration, and Choice, Journal of Consumer Research, Vol 31, 2004.

89. Udo Imeh, Philip T. Edet, William E. Anani, B. Rajunor, Portfolio Analysis Models: A Review, European Journal of Business and Management, Vol 4, N° 18, 2012.

90. Waheed Riaz, Asif Tanveer, Marketing Mix, Not Branding, Asian Journal of Business and Management Sciences, Vol 01, N° 11, 2012.

91. Wolfgang Ulaga, Samir Chacour, Measuring Customer- Perceived Value in Business Markets A Prerequisite for Marketing Strategy Development and Implementation, journal of Industrial Marketing Management, N° 30, 2001.

92. Y. Wind, S. Douglas, International market segmentation, European Journal of Marketing, Vol 06, N° 07, 1972.

93. Yih Hwai Lee, Kim Soon Ang, Brand name suggestiveness: a Chinese language perspective, Intern journal of Research in Marketing, Vol 20, N° 04, 2003.

94. Zhilin Yang, Robin T. Peterson, Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The Role of Switching Costs, Psychology & Marketing journal, Vol 21, N° 10, 2004.

### باللغة العربية:

1. أحمد م.م جدعان حماد، دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز المكانة الذهنية للخدمات المصرفية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المصارف في مدينة تكريت، جامعة تكريت / كلية الادارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد: 09، العدد: 29، 2013.

2. جعفر خميل مرعي، دور مجالات الاستراتيجيات التسويقية في تعزيز الأداء التسويقي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسياسيل في الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، 2014.

3. حاجي كريمة، بوشنافة أحمد، دور الاتصالات التسويقية في تحسين توقع المؤسسة دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد: 13، 2015.

4. زكريا مطلق الدوري، يعرب عدنان حسين السعيد، التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظمة -مدخل تحليلي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد: 13، 2006.

5. سيما غالب مقاطف، رائد احمد المومني، اثر عناصر المزيج الترويجي على الادمان الشرائي عند المرأة الاردنية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد: 11، 2011.

6. غلام محمد موسى حمدان و آخرون، العلاقة بين هيكل السوق والربحية في صناعة المصارف الأردنية والفلسطينية، رؤى استراتيجية، المجلد الأول، العدد: 03، يونيو 2013.

7. فاتح مجاهدي، دراسة إدراك شخصية العلامة التجارية ENEI للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية من منظوري المنظمة و المستهلك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد: 07، 2009.

8. فاتح مجاهدي، دراسة مقارنة للصورة المدركة من المستهلك الجزائري لكل من الجزائر، اليابان، و الصين كبلدان منشأ للمنتجات الالكترونية، مجلة الاقتصاديات المالية - البنكية و ادارة أعمال، العدد الافتتاحي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006.

9. فردوس محمود عباس، دور الابداع التقني في تحسين جودة المنتج بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد: 37، 2013.

10. فروحات حدة، استراتيجيات المؤسسات المالية في تمويل المشاريع البيئية من أجل تحقيق التنمية المستدامة -دراسة حالة الجزائر-، مجلة الباحث،

العدد: 07، 2009 – 2010.

11. مأمون نديم عكروش، سامر موسى المحمد، فائق عبدالحليم خنفر، أثر العلامة التجارية في رضی العملاء لمنتجات الأجهزة الخلوية: دراسة ميدانية على طلبة الجامعات الأردنية، المجلة الاردنية في ادارة الأعمال، المجلد: 06، العدد: 01، 2010.
12. مداح عرابي الحاج، اهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الأسهم غير المادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد: 05، 2008.
13. همام سمير ملكي، هاني حامد الضمور، التوجه السوقي وعلاقته بالأداء التسويقي لدى مكاتب السياحة العاملة في مدينة عمان، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد: 05، العدد: 01، 2009.
14. الحاج مداح عرابي، هشام مكي، تحسين التموقع التنافسي للعلامات التجارية الجزائرية من منظور تذكر العلامة: نموذج مقترح بالتطبيق على سوق الأجبان، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 09، 2016، ص ص: 43 – 60.

### ج. الرسائل و الأطروحات:

#### باللغة الأجنبية:

1. Arnaud Riviere, Les effets des stratégies d'enrichissement de produits sur la valeur perçue d'un bien complexe. Une application au secteur automobile, thèse de doctorat, l'Université François - Rabelais de Tours en Sciences de Gestion, France, 2009.
2. Aurore Ingarao, L'influence de la marque et de l'enseigne sur le Prix Attendu d'un Couple Marque-Enseigne Une application à l'extension du circuit de distribution, THÈSE de doctorat, Sciences de gestion, Université francois rabelais de tours, France, 2009.
3. Gisele de campos Ribeiro, La vengeance du consommateur insatisfait sur Internet et l'effet sur les attitudes des autres consommateurs, Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine, France, 2013.
4. Valentina Kirova, La Direction Marketing stratégique comme vecteur de resserrement du lien marketing - stratégie dans l'organisation: l'étude du cas LaSer-Cofinoga, Thèse de doctorat, Ecole doctorale de sciences économiques, gestion et démographie (Bordeaux), France, accessibles en ligne, 2011.

#### باللغة العربية:

1. حسن محمد حسن ثوابته، أثر الموامة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية و الخارجية على أداء البنوك التجارية في الاردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2011.
2. زكية مقري، نحو تفكير جديد في ادارة الانتاج في ظل هيمنة التسويق ( دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية (وحدة فارورات الغاز بباتنة، ملبنة الاوراس بباتنة)، اطروحة دكتوراه، جامعة لحاج لخضر بباتنة - الجزائر، 2008.
3. سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة :مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، باتنة-الجزائر، 2007 - 2008.
4. سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية -عوامل الكفاءات في المنظمة: دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغام، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة تلمسان-الجزائر، 2010-2011.
5. عامر لمياء، اثر السعر على قرار الشراء: دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005-2006.
6. عبد المليك مزهودة، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي-دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة - الجزائر، 2007.
7. عمر تيمجددين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوغريبيج)، مذكرة مقدمة ضمن

متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، 2012-2013.

8. فاتح مجاهدي، دراسة تأثير الاتجاهات نحو بلد منشأ المنتج و علامته التجارية على تقييم المستهلك الجزائري للمنتجات المحلية و الأجنبية- دراسة ميدانية للمنتجات الإلكترونية و المشروبات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير (منشورة)، جامعة الجزائر3، 2010-2011.

9. نوري منير، التسويق الاستراتيجي و اهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية: اسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005.

## د. الملتقيات و المؤتمرات و الندوات:

### باللغة الأجنبية:

1. Han Yu, Fei Ouyang, Study on Brand Marketing Management in China Enterprises, Proceedings of the 2<sup>nd</sup> International Conference on Green Communications and Networks, Vol 05, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2013.
2. Jara Magali, Comparaison des positionnements concurrentiels des marques de distributeurs selon la perception des clients Carrefour et la diffusion effective des magasins, Actes du VIII<sup>ème</sup> Congrès Etienne Thil, La Rochelle, France, 2005.
3. Jean-Louis Chandon, Anne-Gaëlle Jolivot, Contribution à l'étude de la taille de l'ensemble de considération: une application aux enseignes de restauration, The 3<sup>th</sup> International Marketing Trends Congress in terms of Distribution, 16-17 January, Paris, France, 2002.
4. Mennaï Mériem, Kaouther Saïed Ben Rached, Brand equity ou capital – marque basé sur le consommateur: Essai de validation d'une échelle de mesure, XVIII<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Grenoble, France, du 28 au 31 Mai 2009.
5. Michael Korchia, Une nouvelle typologie de l'image de marque, Actes du 16<sup>ème</sup> congrès international de l'Association Française du Marketing., Montréal, Canada, Mai 2000.
6. Sharon L. Forbes, Consumer Perceptions of Wine Brand Names, 7<sup>th</sup> AWBR International Conference, New Zealand, June 12-15, 2013.
7. Ulrich R. Orth, Keven Malkewitz, packaging design as resource for the construction of brand identity, 3<sup>th</sup> International Wine Business Research Conference, Montpellier, France, 6-7-8 July 2006.
8. Wei-Lin Hsieh, Mei-Jen Huang, Marketing strategies for building the brand image of table tennis paddles, The 13<sup>th</sup> ITTF Sports Science Congress May 11-12, Paris, France, 2013.

### باللغة العربية:

1. بزقاراي عبلة، قاسمي خضرة، دور رأس مال العلامة في تميز المنظمة عن منافسيها، مداخلة دولية، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف - الجزائر، 13 - 14 ديسمبر 2011.
2. الحاج مداح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المنظمة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف - الجزائر، 13 - 14 ديسمبر 2011.
3. عبد الله بلوناس، بوزيدي محمد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة-مدخل حلقة القيمة لبورتر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف - الجزائر، 18- 19 نوفمبر 2011.
4. عمار طهرات، بلقاسم أحمد، انعكاسات تطبيق اتفاقية تريس "TRIPS" على حماية المستهلك - الجزائر نموذجاً، المؤتمر الثامن (08) للاقتصاد والتمويل الاسلامي، كلية الدراسات الاسلامية، قطر، 19 - 21 ديسمبر 2011.
5. فاتح مجاهدي، سلمية مخلوف، العلاقات العامة اداة لتصحيح الصورة الذهنية للمنظمة-دراسة حالة شركة اوراسكوم جازي، الملتقى العلمي الدولي حول "ادوات التسيير الحديثة في منظمات الاعمال و دورها في الوقاية من الازمات-دراسة بعض التجارب، جامعة البليدة 2، الجزائر، يومي 04-05

ماي 2015.

6. وزارة الطاقة و المناجم، الورقة القطرية، مؤتمر الطاقة العربي العاشر، أبو ظبي، 27 - 29 أكتوبر 2014 .

## هـ. بحوث و دراسات و تقارير:

باللغة الأجنبية:

1. Agence Régionale de Développement Direction de la communication, Code de la marque de territoire, Paris region source of inspiration, décembre 2013, Disponible sur le site: <http://paris-region.projets.5emeg.com/>
2. B. Haven, Bernoff Josh, Glass Sarah, Marketing's new key metric: Engagement. Forrester Research, 2007. Available at: [https://www.adobe.com/enterprise/pdfs/marketing\\_new\\_key\\_metric\\_engagement.pdf](https://www.adobe.com/enterprise/pdfs/marketing_new_key_metric_engagement.pdf)
3. Benoît Tremblay, Analyse comparative de la valeur des produits par la clientèle, Direction du développement des entreprises et des affaires, Publié par la Direction des communications et des services à la clientèle, Quebec, 2003.
- David Ogilvy, How to create advertising that sells, New York Times, 1974, available at: <http://www.paestateplanners.com>
4. David Ward, Elena Rivani, An Overview of Strategy Development Models and the Ward-Rivani Model, Economics Working Papers, 2005.
5. Durand Thomas, Savoir, savoir-faire et savoir-être: repenser les compétences de l'entreprise, 1997, available at: <http://www.strategie-aims.com>.
6. Dwight Merunka, Sophie Changeur, Les modèles de concurrence entre les marques: de quoi les managers ont-ils besoin ?, études et documents, (Série "Recherche"), université de droit d'économie et des sciences d'aix-Marseille, France, Février 1999.
7. Entretien de Madame Houda-Imane Faraoun, Ministre de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication avec « El-Djazair.com », Novembre 2015, par: <http://www.mptic.dz>
8. Grail Research Report, Consumers of Tomorrow- Insights and Observations About Generation Z, Grail Research LLC, 2011.
9. Iae Montpellier E-learning (université de montpellier), marketing stratégique: le comportement du consommateur. Cours en ligne, disponible sur: <http://mon.univ-montp2.fr>
10. John Favaro, Managing IT for value, Polish national software engineering conference, Poland, 1999. Available at: <http://www.favaro.net>
11. Joost Loef, Gerrit Antonides, W. Fred van Raaij, The Effectiveness of Advertising Matching Purchase Motivation: An Experimental Test, Research Paper (researche in management), 2001.
12. KPMG, Guide investir en Algérie, Algérie, 2015.
13. L'actuel, le magazine de l'économie et partenariat international, l'industrie électroménagère: une filière à encourager , N° 153, Algerie, 2014
14. Marketers' Magazine, Segmentation, Targeting, Differentiation & Positioning, August 26, 2010. <http://mmauc.blogspot.com/2010/08/class52-segmentation-targeting.html>
15. Ministère de la PME et de l'Artisanat, Euro Développement Pme, étude de la filière électricité-électronique et électroménager en Algérie, 2004.
16. Ministère du Commerce, Signature de l'arrêté interministériel du crédit à la consommation revue de presse, Algérie, décembre 2015, par: <http://www.mincommerce.gov.dz>
17. Ministre de l'Industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement, programme d'appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de communication (PME II), revue de presse, Juin 2013.
18. Office National des Statistiques, Evolution des échanges extérieures de marchandises de 2003 à 2013, Statistiques Economiques N° 79, novembre 2014.
19. The Certified Accountant, 3C's Model of Ohmae, 4th Quarter, N° issue 32, 2007. Available at: <http://www.valuebasedmanagement.net> .

باللغة العربية:

1. الديوان الوطني للإحصائيات، المسح الوطني حول استخدام الوقت، الجزائر، ديسمبر 2013 .

و. القوانين و المراسيم:

1. قانون المالية التكميلي لسنة 2015، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد: 40، 2015.

ز. مواقع إلكترونية:

1. <http://portail.cder.dz>
2. <http://www.andi.dz>
3. <http://www.arpt.dz>
4. <http://www.banquemondiale.org>
5. <http://www.condor.dz>
6. <http://www.echoroukonline.com>
7. <http://www.enie.dz>
8. <http://www.inapi.org>
9. <http://www.jeuneafrique.com>
10. <http://www.jeune-independant.net>
11. <http://www.lesoirdalgerie.com>
12. <http://www.mincommerce.gov.dz>
13. <http://www.mptic.dz>
14. <http://www.nticweb.com>
15. <http://www.ons.dz>
16. <http://www.tsa-algerie.com>
17. <http://www.worldbank.org>

الملاحق

## الاستبيان الموجه لمسؤول التسويق

ملاحظة: هذه الأسئلة تهم مجموعة المنتجات الالكترونية الموجهة للجمهور الواسع فقط (ENIE Grand Public).

يرجى منكم التكرم بالإجابة على اسئلة الاستبيان، وهذا لمساعدة الباحث على إنجاز هذه الدراسة التي تتمحور حول تحسين التنموقع التنافسي للعلامات التجارية الجزائرية - دراسة حالة علامة ENIE-، ونحيطكم علما بان إجاباتكم تستخدم لغايات البحث العلمي فقط، كما لا يفوتنا أن نشكركم مسبقا على مجهودكم وحسن تعاونكم.

الباحث: هشام مكي، [Hishem.mekki@gmail.com](mailto:Hishem.mekki@gmail.com)

## السؤال الأول:

أ- ضع اشارة (X) على الاجابة المناسبة:

الفقرات الخاصة باستراتيجية تقسيم السوق			
Souvent	Parfois	Jamais	
غالبا	أحيانا	مطلقا	
			1 من أجل تطوير منتج جديد ل ENIE، يتم تقسيم السوق (Segmentation) وفق معايير محددة.
			2 تقوم ENIE بتغيير المعايير التي تعتمد عليها لتقسيم السوق في كل مرة تطور فيها منتجات جديدة.

ب- حدد المعايير التي تعتمد عليها غالباً ENIE لتقسيم السوق:

- 1-.....-2.....-3.....  
 4-.....-5.....-6.....

## السؤال الثاني:

أ- ضع اشارة (X) على الاجابة المناسبة:

الفقرات الخاصة باستراتيجية استهداف السوق			
غالبا	أحيانا	مطلقا	
			1 تقوم ENIE بخدمة كل أقسام السوق (Les segments).
			2 تقوم ENIE بخدمة بعض أقسام السوق.
			3 تقوم ENIE بخدمة قسم واحد من أقسام السوق.
			4 تقوم ENIE بتطوير منتج خاص لكل زبون حسب رغبته الشخصية.
			5 تقوم ENIE بتقديم منتج واحد نمطي (Standard) للقسم أو الأقسام التي ترغب باستهدافها.
			6 تقوم ENIE بتقديم منتجات مختلفة تناسب كل قسم من الأقسام المستهدفة.

ب- حدد أقسام السوق التي تستهدفها ENIE؟

المعيار	أقسام	المعيار	أقسام
		4	1
		5	2
		6	3



## الاستبيان الموجه لمسؤول التسويق

ملاحظة: هذه الأسئلة تهم بمجموعة المنتجات الالكترونية الموجهة للجمهور الواسع فقط (ENIE Grand Public).

## السؤال الثالث:

أ- ضع اشارة (X) على الاجابة المناسبة:

غالباً	أحياناً	مطلقاً	الفقرات الخاصة باستراتيجية تقييم الأسواق للاستهداف
			1 تقوم ENIE بخدمة أقسام السوق ذات معدل النمو عالي.
			2 تقوم ENIE بخدمة أقسام السوق ذات الحجم الكبير.
			3 تقوم ENIE بخدمة أقسام السوق ذات مستويات ربح عالية.
			4 تقوم ENIE بخدمة أقسام السوق ذات حجم الطلب عالي.
			5 تقوم ENIE بخدمة أقسام السوق ذات حجم مبيعات عالي.
			6 تقوم ENIE بخدمة أقسام السوق ذات حصة سوقية عالية.
			7 تقوم ENIE بخدمة أقسام السوق التي لا تواجه فيها منافسة شديدة.
			8 تقوم ENIE بخدمة أقسام السوق التي تناسب قدراتها المالية، البشرية، .. الخ.

ب- حدد معايير أخرى ان وجدت:

- 1.....-2.....-3.....  
4.....-5.....-6.....

السؤال الرابع: ضع اشارة (X) على الاجابة المناسبة:

غالباً	أحياناً	مطلقاً	الفقرات الخاصة بدورة حياة المنتجات
			1 تسحب ENIE المنتجات من السوق التي انخفضت حصتها السوقية.
			2 تسحب ENIE المنتجات من السوق التي انخفضت ربحيتها.
			3 تحدد ENIE مسبقاً فترة بقاء و سحب المنتجات في السوق.
			4 تسحب ENIE المنتجات من السوق فور تقدم المنتجات الجديدة المشابهة لها.

## الاستبيان الموجه لمسؤول التسويق

ملاحظة: هذه الأسئلة تهم مجموعة المنتجات الالكترونية الموجهة للجمهور الواسع فقط (ENIE Grand Public).

السؤال الخامس: ضع اشارة (X) على الاجابة المناسبة:

غالباً	أحياناً	مطلقاً	الفقرات الخاصة بسياسة السعر
			1 تحدد ENIE اسعار منتجاتها الجديدة على أساس التكلفة.
			2 تحدد ENIE اسعار منتجاتها الجديدة على أساس أسعار المنافسين في السوق.
			3 تحدد ENIE اسعار منتجاتها الجديدة على أساس المنافع التي يتحصل عليها الزبائن.
			4 تقدم ENIE المنتجات الجديدة بأسعار أعلى من المنافسين.
			5 تقدم ENIE المنتجات الجديدة بنفس أسعار المنافسين.
			6 تقدم ENIE المنتجات الجديدة بأسعار أقل من المنافسين.
			7 تعتمد ENIE على اسعار ثابتة لمنتجاتها منذ تقديمها بالسوق الى غاية سحبها منه.
			8 تغير ENIE في اسعار منتجاتها باستمرار لتكييفها مع المتغيرات البيئية.
			9 تعتمد ENIE على اسعار موحدة لكل المنتجات.
			10 تعتمد ENIE على اسعار مختلفة خاصة بكل منتج.

-اضافات أخرى ان وجدت:

.....

.....

السؤال السادس: ضع اشارة (X) على الاجابة المناسبة:

بدون شروط	بشروط محددة	غالباً	أحياناً	مطلقاً	الفقرات الخاصة بسياسة التوزيع
					1 توزع ENIE منتجاتها مباشرة الى الزبائن عبر وحدات و نقاط بيع خاصة بالمؤسسة.
					2 توزع ENIE منتجاتها عبر بائعي الجملة.
					3 توزع ENIE منتجاتها عبر بائعي التجزئة (نقاط بيع الخواص).
					4 توزع ENIE منتجاتها عبر وكلاء الامتياز (Concessionnaire).
					5 توزع ENIE منتجاتها عبر المشاركة في المعارض و التظاهرات التجارية.

## الاستبيان الموجه لمسؤول التسويق

ملاحظة: هذه الأسئلة تهم مجموعة المنتجات الالكترونية الموجهة للجمهور الواسع فقط (ENIE Grand Public).

## السؤال السابع:

أ. الإعلان: ضع اشارة (X) على الاجابة المناسبة:

الفقرات الخاصة بسياسة الإعلان		مطلقا	أحيانا	غالبا
1	تعتمد ENIE على الإعلانات بهدف إعلام الزبائن بالمنتجات الجديدة.			
2	تعتمد ENIE على الإعلانات بهدف تذكير الزبائن بمنتجاتها وعلامتها التجارية.			
3	تعتمد ENIE على الإعلانات بهدف إقناع الزبائن بشراء منتجاتها وعلامتها التجارية.			
4	تعتمد ENIE على "انشاء الحدث Le buzz" للإعلان عن منتجاتها وعلامتها التجارية.			
4	حدد مستوى اعتماد ENIE على الوسائل التالية للإعلان	التلفاز		
		الراديو		
		اللوحات الاعلانية		
		الانترنت		
		الملصقات في وسائل النقل		
	الجرائد			

ب. البيع الشخصي: ضع اشارة (X) على الاجابة المناسبة:

الفقرات الخاصة بسياسة البيع الشخصي		مطلقا	أحيانا	غالبا
1	تقوم ENIE بتكوين رجال البيع أثناء كل طرح جديد للمنتجات بالسوق.			
2	يقوم رجال البيع ل ENIE بإنشاء العلاقات الاجتماعية (صداقة، مودة..) مع الزبائن.			
3	تقوم ENIE بالاعتماد على رجال البيع المتنقلين (Vendeur itinérant) لعرض المنتجات.			

## الاستبيان الموجه لمسؤول التسويق

ملاحظة: هذه الأسئلة تهم مجموعة المنتجات الالكترونية الموجهة للجمهور الواسع فقط (ENIE Grand Public).

ج. تنشيط المبيعات: ضع اشارة (X) على الاجابة المناسبة:

Souvent	Parfois	Jamais	فقرة خاصة بسياسة تنشيط المبيعات	
غالبا	أحيانا	مطلقا		
			الخصوم السعوية (Les remises des prix)	حدد مستوى اعتماد ENIE على السياسات التالية لتنشيط مبيعاتها (promotion)
			سحب اليانصيب (Les tombolas)	
			العينات المجانية ( Des échantillons gratuits )	
			المسابقات و الألعاب (Quiz et JEU-CONCOURS)	
			هدايا ت*كرمية (Les cadeaux d'honneur)	

د. العلاقات العامة: ضع اشارة (X) على الاجابة المناسبة:

غالبا	أحيانا	مطلقا	فقرة خاصة بسياسة العلاقات العامة	
			الرعاية (Sponsoring)	حدد مستوى اعتماد ENIE على النشاطات التسويقية التالية
			المسؤولية الاجتماعية (مثل الاهتمام بالبيئة، الاهتمام بالمرضى و الفقراء .. الخ) (Responsabilité sociale)	
			وسائل التواصل الاجتماعي ( Les réseaux sociaux.	

## الاستبيان الموجه لعينة المؤسسة ENIE.

ملاحظة: هذه الأسئلة تهم مجموعة المنتجات الالكترونية الموجهة للجمهور الواسع فقط (ENIEGrand Public).

يرجى منكم التكرم بالإجابة على اسئلة الاستبيان، وهذا لمساعدة الباحث على إنجاز دراسة تتمحور حول تحسين التوقع التنافسي للعلامات التجارية الجزائرية - دراسة حالة علامة ENIE-، ونحيطكم علما بان إجاباتكم تستخدم لغايات البحث العلمي فقط، كما لا يفوتنا أن نشكركم مسبقا على مجهودكم وحسن تعاونكم.

**السؤال:** ضع دائرة على المستوى الذي تقيم به ENIE حسب كل فقرة:

المستوى						فقرات الصورة المرغوبة (Image voulu) لعلامة ENIE.	
منخفض جدا	منخفض الى متوسط	متوسط أو محايد	متوسط الى مرتفع	مرتفع الى عالي	عالي جدا		
1	2	3	4	5	6	7	1. مستوى تفضيل الزبائن لعلامة ENIE لأنها "جزائرية".
1	2	3	4	5	6	7	2. مستوى أقدمية علامة ENIE في السوق.
1	2	3	4	5	6	7	3. مستوى كبر حجم مؤسسة ENIE.
1	2	3	4	5	6	7	4. مستوى تطور علامة ENIE مع مرور الزمن.
1	2	3	4	5	6	7	5. مستوى علاقة علامة ENIE مع الهيئات الحكومية.
1	2	3	4	5	6	7	6. مستوى علاقة علامة ENIE مع المنظمات غير الربحية (جمعية حماية الزبائن، الخ).
1	2	3	4	5	6	7	7. مستوى عصريّة منتجات ENIE.
1	2	3	4	5	6	7	8. مستوى ثقة الزبائن في منتجات ENIE.
1	2	3	4	5	6	7	9. مستوى تحقيق ENIE لرغبات وطموحات الزبائن.
1	2	3	4	5	6	7	10. مستوى تعامل ENIE مع المشاهير و الشخصيات المعروفة.
1	2	3	4	5	6	7	11. مستوى وفاء الزبائن لعلامة ENIE.
1	2	3	4	5	6	7	12. مستوى تكرار شراء الزبائن لمنتجات ENIE.
1	2	3	4	5	6	7	13. مستوى رضی الزبائن على علامة ENIE.
1	2	3	4	5	6	7	14. مستوى تنوع تشكيلة منتجات ENIE (تنوع الألوان و الأحجام.. الخ).
1	2	3	4	5	6	7	15. مستوى قبول الزبائن لأسعار منتجات ENIE مقارنة بجودتها.
1	2	3	4	5	6	7	16. مستوى قبول الزبائن لأسعار منتجات ENIE مقارنة بالمنافسين.
1	2	3	4	5	6	7	17. مستوى قبول الزبائن لمدة الضمان (la garantie) الذي تقدمه ENIE لمنتجاتها.
1	2	3	4	5	6	7	18. مستوى كفاءة موظفي مؤسسة ENIE في نقاط بيع.
1	2	3	4	5	6	7	19. مستوى سهولة حصول الزبائن على منتجات ENIE.
1	2	3	4	5	6	7	20. مستوى توفر منتجات ENIE بأماكن البيع.
1	2	3	4	5	6	7	21. مستوى تعرف الزبائن على أخبار أو منتجات جديدة عن علامة ENIE دون التنقل الى نقاط البيع.
1	2	3	4	5	6	7	22. مستوى افتخار الزبائن أمام الآخرين عند شراء منتج يحمل علامة ENIE.

## الاستبيان الموجه لعينة المؤسسة ENIE.

ملاحظة: هذه الأسئلة تتم بمجموعة المنتجات الالكترونية الموجهة للجمهور الواسع فقط (ENIEGrand Public).

7	6	5	4	3	2	1	23. مستوى سمعة العلامة ENIE.
7	6	5	4	3	2	1	24. مستوى شهرة العلامة ENIE.
7	6	5	4	3	2	1	25. مستوى جودة الأداء الوظيفي لمنتجات ENIE.
7	6	5	4	3	2	1	26. مستوى قلة أعطال منتجات ENIE.
7	6	5	4	3	2	1	27. مستوى جاذبية تصميم منتجات ENIE.
7	6	5	4	3	2	1	28. مستوى تكنولوجيا منتجات ENIE.
7	6	5	4	3	2	1	29. مستوى تعدد الخيارات (Les Options) في منتجات ENIE.
7	6	5	4	3	2	1	30. مستوى توفر خدمات ما بعد البيع لدى ENIE.
7	6	5	4	3	2	1	31. مستوى سهولة استخدام منتجات ENIE.
7	6	5	4	3	2	1	32. مستوى متانة منتجات ENIE.
7	6	5	4	3	2	1	33. مستوى ديمومة منتجات ENIE.
7	6	5	4	3	2	1	34. مستوى تقييمكم العام لـ ENIE مقارنة بالمنافسين.

## الاستبيان الموجه لعينة الدراسة من المستهلكين.

يرجى منكم التكرم بالإجابة على اسئلة الاستبيان وهذا لمساعدة الباحث على إنجاز هذه الدراسة التي تتمحور حول العلامات التجارية الخاصة بقطاع الالكترونيات، ونحيطكم علما ان إجاباتكم تستخدم لغايات البحث العلمي فقط، كما لا يفوتنا أن نشكركم مسبقا على مجهودكم وحسن تعاونكم.

المحور الأول:

1.الولاية: .....

2.الجنس:

ذكر  أنثى

3.العمر:

أقل من 18 سنة  18 - 25 سنة  26 - 35 سنة  36 - 45 سنة   
46 - 55 سنة  56 - 65 سنة  أكثر من 65 سنة

4.المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات عليا

5.الدخل الشهري:

بدون دخل   
أقل من 18 000 دج   
من 18 000 إلى 38 000 دج   
من 39 000 إلى 59 000 دج   
من 60 000 إلى 80 000 دج   
من 81 000 إلى 100 000 دج   
أكثر من 100 000 دج

6.حدد اول علامة تجارية (ماركة) تتذكرها عند رغبتك شراء الأجهزة الإلكترونية التالية:

-الأجهزة السمعية البصرية «Audio &amp; Video»:.....

-الاجهزة المحمولة (الحاسوب اللوحي، هاتف..): « Mobile &amp; Tablette »:.....

## المحور الثاني:

السؤال الأول: قيم العلامة التجارية ENIE من حيث ما يلي:  
(ضع دائرة على المستوى الذي تعطيه ل ENIE حسب كل حالة).

المستوى							الحالة من حيث:
عالي جدا	متوسط أو محايد			منخفض جدا			
	7	6	5	4	3	2	
7	6	5	4	3	2	1	1. مستوى تفضيلك لعلامة ENIE لأنها جزائرية
7	6	5	4	3	2	1	2. مستوى أقدمية علامة ENIE في السوق.
7	6	5	4	3	2	1	3. مستوى كبر حجم مؤسسة ENIE.
7	6	5	4	3	2	1	4. مستوى تطور علامة ENIE مع مرور الزمن.
7	6	5	4	3	2	1	5. مستوى علاقة علامة ENIE مع الهيئات الحكومية.
7	6	5	4	3	2	1	6. مستوى علاقة علامة ENIE مع المنظمات غير الربحية (جمعية حماية المستهلكين،..الخ).
7	6	5	4	3	2	1	7. مستوى عصرية منتجات ENIE.
7	6	5	4	3	2	1	8. مستوى ثقتك في منتجات ENIE.
7	6	5	4	3	2	1	9. مستوى تحقيق ENIE لرغباتك و طموحاتك .
7	6	5	4	3	2	1	10. مستوى تعامل ENIE مع المشاهير و الشخصيات المعروفة.
7	6	5	4	3	2	1	11. مستوى وفائك لعلامة ENIE.
7	6	5	4	3	2	1	12. مستوى تكرار شرائك لمنتجات ENIE.
7	6	5	4	3	2	1	13. مستوى رضاك على علامة ENIE .
7	6	5	4	3	2	1	14. مستوى تنوع تشكيلة منتجات ENIE (تنوع الألوان و الأحجام..الخ).
7	6	5	4	3	2	1	15. مستوى قبولك لأسعار منتجات ENIE مقارنة بمنتجاتها.
7	6	5	4	3	2	1	16. مستوى قبولك لأسعار منتجات ENIE مقارنة بالمنافسين.
7	6	5	4	3	2	1	17. مستوى قبولك لمدة الضمان (la garantie) الذي تقدمه ENIE لمنتجاتها.
7	6	5	4	3	2	1	18. مستوى كفاءة موظفي مؤسسة ENIE في نقاط بيع.
7	6	5	4	3	2	1	19. مستوى سهولة الحصول على منتجات ENIE.
7	6	5	4	3	2	1	20. مستوى توفر منتجات ENIE بأماكن البيع.
7	6	5	4	3	2	1	21. مستوى تعرفك على أخبار أو منتجات جديدة عن علامة ENIE دون التنقل الى نقاط البيع.
7	6	5	4	3	2	1	22. مستوى افتخارك أمام الآخرين عند شراء منتج يحمل علامة ENIE.



7	6	5	4	3	2	1	23. مستوى سمعة العلامة ENIE.
7	6	5	4	3	2	1	24. مستوى شهرة العلامة ENIE.
7	6	5	4	3	2	1	25. مستوى جودة الأداء الوظيفي لمنتجات ENIE.
7	6	5	4	3	2	1	26. مستوى قلة أعطال منتجات ENIE.
7	6	5	4	3	2	1	27. مستوى جاذبية تصميم منتجات ENIE.
7	6	5	4	3	2	1	28. مستوى تكنولوجيا منتجات ENIE.
7	6	5	4	3	2	1	29. مستوى تعدد الخيارات (Les Options) في منتجات ENIE.
7	6	5	4	3	2	1	30. مستوى توفر خدمات ما بعد البيع لدى ENIE.
7	6	5	4	3	2	1	31. مستوى سهولة استخدام منتجات ENIE.
7	6	5	4	3	2	1	32. مستوى متانة منتجات ENIE.
7	6	5	4	3	2	1	33. مستوى ديمومة منتجات ENIE.
7	6	5	4	3	2	1	34. مستوى تقييمك العام لـ ENIE مقارنة بالمنافسين.

السؤال الثاني: ضع دائرة على الدرجة التي تقيم بها منتجات ENIE؟

المنتجات	التقييم:
	(01) سيئة جدا _____ (4) متوسط / أو حيادي _____ (07) ممتازة.
الحاسوب اللوحي (طابليت Tablette).	7 6 5 4 3 2 1
التلفاز Tv.	7 6 5 4 3 2 1
مستقبل القمر الصناعي (Demo).	7 6 5 4 3 2 1
مكبرات الصوت.	7 6 5 4 3 2 1
جهاز العرض الضوئي (Data Show).	7 6 5 4 3 2 1

## المحور الثالث:

السؤال: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة لكل سؤال:

2. متى تفضل استخدام العلامات التجارية التالية:			
لا يهم وقت استخدامها	استخدام خاص بالمناسبات (حفلات، مواعيد...)	استخدام يومي	
			Enie
			Condor
			LG
			Starlight
			Samsung
			Geant
			Cristor
			Iris sat
			Haier
			Sharp
			Sony
			Philips

1. أين تفضل استخدام العلامات التجارية التالية:			
لا يهم مكان استخدامها	في الأماكن العامة (مقهى، مكتب، ..)	في البيت	
			Enie
			Condor
			LG
			Starlight
			Samsung
			Geant
			Cristor
			Iris sat
			Haier
			Sharp
			Sony
			Philips

3. كيف تفضل استخدام العلامات التجارية التالية:			
لا يهم ظرف استخدامها	استخدام مشترك (مع العائلة، الزملاء...)	استخدام شخصي (لوحده)	
			Enie,
			Condor
			LG
			Starlight
			Samsung
			Geant
			Cristor
			Iris sat
			Haier
			Sharp
			Sony
			Philips

## المحور الرابع:

السؤال الأول: ضع دائرة على درجة أفضلية العلامات التجارية في الخصائص التالية:

ملاحظة: (1) مستوى ضعيف جدا، (7) مستوى عالي جدا.

التكنولوجيا	
7 6 5 4 3 2 1	Enie
7 6 5 4 3 2 1	Condor
7 6 5 4 3 2 1	LG
7 6 5 4 3 2 1	Starlight
7 6 5 4 3 2 1	Samsung
7 6 5 4 3 2 1	Geant
7 6 5 4 3 2 1	Cristor
7 6 5 4 3 2 1	Iris sat
7 6 5 4 3 2 1	Haier
7 6 5 4 3 2 1	Sharp
7 6 5 4 3 2 1	Sony
7 6 5 4 3 2 1	Philips

السعر	
7 6 5 4 3 2 1	Enie
7 6 5 4 3 2 1	Condor
7 6 5 4 3 2 1	LG
7 6 5 4 3 2 1	Starlight
7 6 5 4 3 2 1	Samsung
7 6 5 4 3 2 1	Geant
7 6 5 4 3 2 1	Cristor
7 6 5 4 3 2 1	Iris sat
7 6 5 4 3 2 1	Haier
7 6 5 4 3 2 1	Sharp
7 6 5 4 3 2 1	Sony
7 6 5 4 3 2 1	Philips

جودة الاداء	
7 6 5 4 3 2 1	Enie
7 6 5 4 3 2 1	Condor
7 6 5 4 3 2 1	LG
7 6 5 4 3 2 1	Starlight
7 6 5 4 3 2 1	Samsung
7 6 5 4 3 2 1	Geant
7 6 5 4 3 2 1	Cristor
7 6 5 4 3 2 1	Iris sat
7 6 5 4 3 2 1	Haier
7 6 5 4 3 2 1	Sharp
7 6 5 4 3 2 1	Sony
7 6 5 4 3 2 1	Philips

عدد الخيارات (Les options)	
7 6 5 4 3 2 1	Enie
7 6 5 4 3 2 1	Condor
7 6 5 4 3 2 1	LG
7 6 5 4 3 2 1	Starlight
7 6 5 4 3 2 1	Samsung
7 6 5 4 3 2 1	Geant
7 6 5 4 3 2 1	Cristor
7 6 5 4 3 2 1	Iris sat
7 6 5 4 3 2 1	Haier
7 6 5 4 3 2 1	Sharp
7 6 5 4 3 2 1	Sony
7 6 5 4 3 2 1	Philips

مئات المنتجات	
7 6 5 4 3 2 1	Enie
7 6 5 4 3 2 1	Condor
7 6 5 4 3 2 1	LG
7 6 5 4 3 2 1	Starlight
7 6 5 4 3 2 1	Samsung
7 6 5 4 3 2 1	Geant
7 6 5 4 3 2 1	Cristor
7 6 5 4 3 2 1	Iris sat
7 6 5 4 3 2 1	Haier
7 6 5 4 3 2 1	Sharp
7 6 5 4 3 2 1	Sony
7 6 5 4 3 2 1	Philips

جاذبية التصميم	
7 6 5 4 3 2 1	Enie
7 6 5 4 3 2 1	Condor
7 6 5 4 3 2 1	LG
7 6 5 4 3 2 1	Starlight
7 6 5 4 3 2 1	Samsung
7 6 5 4 3 2 1	Geant
7 6 5 4 3 2 1	Cristor
7 6 5 4 3 2 1	Iris sat
7 6 5 4 3 2 1	Haier
7 6 5 4 3 2 1	Sharp
7 6 5 4 3 2 1	Sony
7 6 5 4 3 2 1	Philips

ديمومة المنتجات	
7 6 5 4 3 2 1	Enie
7 6 5 4 3 2 1	Condor
7 6 5 4 3 2 1	LG
7 6 5 4 3 2 1	Starlight
7 6 5 4 3 2 1	Samsung
7 6 5 4 3 2 1	Geant
7 6 5 4 3 2 1	Cristor
7 6 5 4 3 2 1	Iris sat
7 6 5 4 3 2 1	Haier
7 6 5 4 3 2 1	Sharp
7 6 5 4 3 2 1	Sony
7 6 5 4 3 2 1	Philips

سهولة الاستخدام	
7 6 5 4 3 2 1	Enie
7 6 5 4 3 2 1	Condor
7 6 5 4 3 2 1	LG
7 6 5 4 3 2 1	Starlight
7 6 5 4 3 2 1	Samsung
7 6 5 4 3 2 1	Geant
7 6 5 4 3 2 1	Cristor
7 6 5 4 3 2 1	Iris sat
7 6 5 4 3 2 1	Haier
7 6 5 4 3 2 1	Sharp
7 6 5 4 3 2 1	Sony
7 6 5 4 3 2 1	Philips

قلة الأعطال	
7 6 5 4 3 2 1	Enie
7 6 5 4 3 2 1	Condor
7 6 5 4 3 2 1	LG
7 6 5 4 3 2 1	Starlight
7 6 5 4 3 2 1	Samsung
7 6 5 4 3 2 1	Geant
7 6 5 4 3 2 1	Cristor
7 6 5 4 3 2 1	Iris sat
7 6 5 4 3 2 1	Haier
7 6 5 4 3 2 1	Sharp
7 6 5 4 3 2 1	Sony
7 6 5 4 3 2 1	Philips

توفر خدمات ما بعد البيع	
7 6 5 4 3 2 1	Enie
7 6 5 4 3 2 1	Condor
7 6 5 4 3 2 1	LG
7 6 5 4 3 2 1	Starlight
7 6 5 4 3 2 1	Samsung
7 6 5 4 3 2 1	Geant
7 6 5 4 3 2 1	Cristor
7 6 5 4 3 2 1	Iris sat
7 6 5 4 3 2 1	Haier
7 6 5 4 3 2 1	Sharp
7 6 5 4 3 2 1	Sony
7 6 5 4 3 2 1	Philips

السمعة	
7 6 5 4 3 2 1	Enie
7 6 5 4 3 2 1	Condor
7 6 5 4 3 2 1	LG
7 6 5 4 3 2 1	Starlight
7 6 5 4 3 2 1	Samsung
7 6 5 4 3 2 1	Geant
7 6 5 4 3 2 1	Cristor
7 6 5 4 3 2 1	Iris sat
7 6 5 4 3 2 1	Haier
7 6 5 4 3 2 1	Sharp
7 6 5 4 3 2 1	Sony
7 6 5 4 3 2 1	Philips

الشهرة	
7 6 5 4 3 2 1	Enie
7 6 5 4 3 2 1	Condor
7 6 5 4 3 2 1	LG
7 6 5 4 3 2 1	Starlight
7 6 5 4 3 2 1	Samsung
7 6 5 4 3 2 1	Geant
7 6 5 4 3 2 1	Cristor
7 6 5 4 3 2 1	Iris sat
7 6 5 4 3 2 1	Haier
7 6 5 4 3 2 1	Sharp
7 6 5 4 3 2 1	Sony
7 6 5 4 3 2 1	Philips

السؤال الثاني: حدد درجة أولوية الخصائص التي تدفعك لشراء منتج الكتروني؟

(ضع دائرة على الدرجة التي تختارها لكل خاصية)

الدرجات:	الخصائص
(1) أولوية ضعيفة _____ (4) متوسط / أو حيادي _____ (7) أولوية عالية	
7 6 5 4 3 2 1	خدمات ما بعد البيع
7 6 5 4 3 2 1	المتانة
7 6 5 4 3 2 1	دعمومة المنتجات
7 6 5 4 3 2 1	التكنولوجيا عالية
7 6 5 4 3 2 1	جاذبية التصميم
7 6 5 4 3 2 1	قلة الاعطال
7 6 5 4 3 2 1	السمعة
7 6 5 4 3 2 1	الشهرة
7 6 5 4 3 2 1	سهولة الاستخدام
7 6 5 4 3 2 1	الجودة عالية
7 6 5 4 3 2 1	السعر منخفض
7 6 5 4 3 2 1	عدد الخيارات (Les options)

الملحق رقم (04): إعلان ENIE عن خصومات سعرية و عروض مجانية لمنتجاتها.

الملحق رقم (05): سيناريوهات شراء عينة المستهلكين للعلامات التجارية.

كيف			متى			أين			
لا يهم	مشترك	شخصي	لا يهم	يومي	مناسبات	لا يهم	البيت	الاماكن العامة	
27	297	48	51	317	4	79	273	20	Enie
64	264	44	36	308	28	71	286	15	Condor
49	265	58	38	314	20	44	34	294	LG
31	319	22	358	4	10	227	84	61	Starlight
61	37	274	20	44	308	53	37	282	Samsung
29	310	33	19	350	3	46	295	31	Geant
304	27	41	22	350	0	63	298	11	Cristor
275	48	49	12	349	11	317	42	13	Irissat
280	42	50	289	71	12	210	83	79	Haier
300	45	27	304	23	45	251	71	50	Sharp
54	42	276	36	28	308	41	20	311	Sony
51	291	30	283	68	21	226	46	100	Philips

الملحق رقم (06): إدراك عينة الدراسة لمتغيرات أبعاد صورة العلامة التجارية ENIE و ادراك المؤسسة لها.

	المتغيرات												
	المؤسسة	التنظيمات	الشخصية	اسلوب الحياة	المشاهير	الولاء	الاستخدام/ التجربة	خصائص مرتبطة بالمنتج	خصائص غير المرتبطة بالمنتج	منافع وظيفية	منافع عاطفية	منافع تحقيق الذات	الموقف
إدراك ENIE	5.82	5.08	5.62	5.43	3.60	5.25	4.88	5.57	5.08	5.57	4.91	5.42	4.36
إدراك المستهلكين	4.27	3.35	4.36	4.35	2.35	2.35	3.35	4.29	3.43	4.29	4.50	4.35	3.86
الفارق	1.55	1.73	1.27	1.07	1.25	2.90	1.52	1.28	1.64	1.28	0.40	1.06	0.49

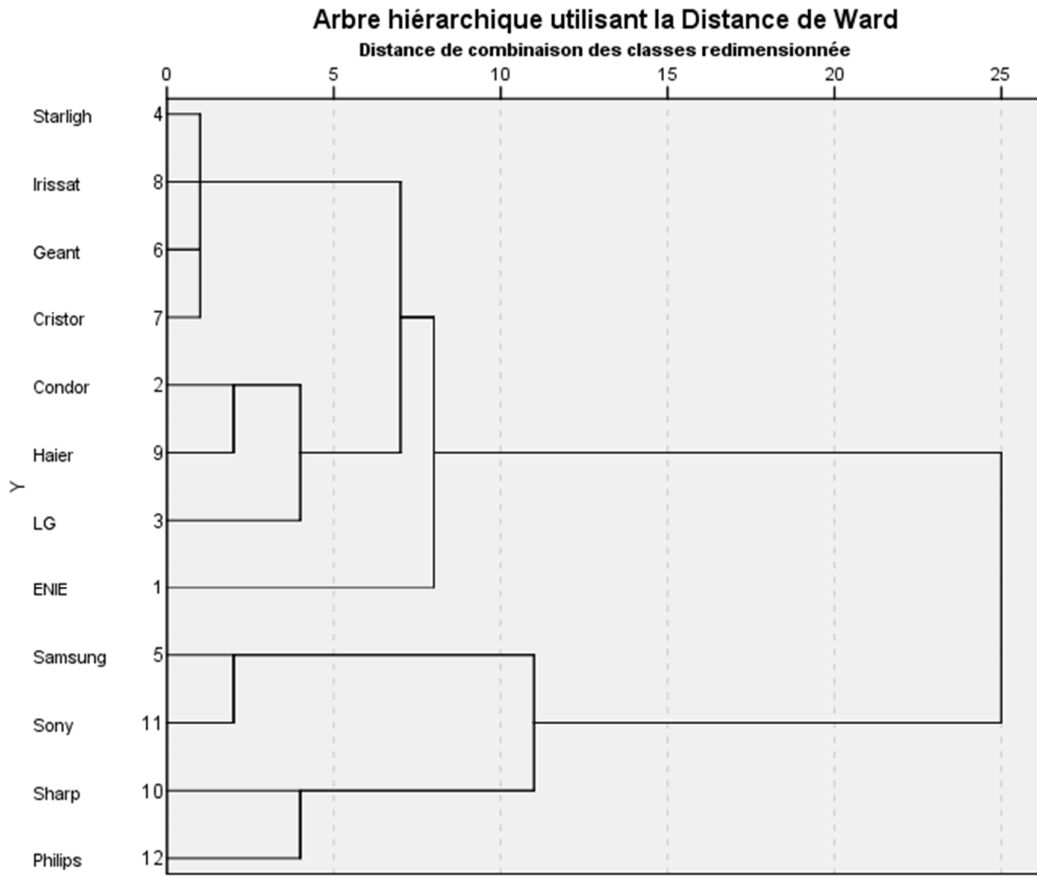
الملحق رقم (07): المتوسط الحسابي لإدراك المستهلكين حول العلامات التجارية الخاصة بالمنتجات الالكترونية في السوق الجزائري وفق الأبعاد قيد الدراسة الحالية.

الخصائص	QUA	PRI	TECH	DES	DUR	OPT	ENP	FAC	LONG	NOTO	REPU	AV	
العلامات التجارية	ENIE	4.97	3.19	2.19	1.91	5.82	2.25	6.01	6.06	6.78	2.37	5.90	
	Condor	3.73	4.85	3.09	3.11	3.88	4.17	3.09	5.00	3.93	3.29	3.85	4.81
	LG	6.05	6.10	5.05	4.12	4.83	5.77	3.94	4.04	4.97	5.16	6.02	3.89
	Starligh	4.66	4.81	3.18	2.92	3.86	3.19	3.92	4.08	3.97	3.07	4.81	2.08
	Samsung	6.94	6.35	6.08	6.78	6.13	5.97	6.81	5.94	5.92	6.93	5.07	3.89
	Geant	5.23	4.96	3.11	3.13	4.02	3.21	4.98	4.17	4.00	1.25	5.07	1.14
	Cristor	4.94	4.91	3.11	3.11	3.92	3.16	4.76	4.00	3.93	1.26	3.96	2.23
	Irissat	5.27	4.86	3.10	3.04	3.96	3.25	4.81	4.04	3.82	2.22	5.03	2.20
	Haier	4.99	4.95	4.13	3.10	4.82	4.16	4.92	3.13	3.04	4.18	3.97	4.88
	Sharp	4.10	4.14	4.95	2.16	5.74	3.23	4.84	2.16	4.03	6.00	5.82	2.16
	Sony	6.88	6.91	6.96	5.11	6.71	6.89	6.86	5.00	6.05	6.95	6.88	5.82
Philips	6.83	6.08	5.09	3.91	6.72	4.13	6.85	3.97	6.03	6.96	6.19	1.12	

## الملحق رقم (08): مصفوفة تقارب و تباعد العلامات التجارية قيد الدراسة.

	ENIE	Condor	LG	Starligh	Samsung	Geant	Cristor	Irissat	Haier	Sharp	Sony	Philips
ENIE	0.000	35.131	60.660	40.791	93.058	45.921	39.323	37.442	42.124	62.355	99.911	79.661
Condor	35.131	0.000	27.022	11.780	77.528	26.523	17.061	16.457	12.043	38.767	90.875	75.965
LG	60.660	27.022	0.000	26.193	27.509	39.687	39.020	28.741	18.605	27.849	29.028	27.469
Starligh	40.791	11.780	26.193	0.000	77.542	5.815	4.900	2.026	15.477	22.230	97.324	50.779
Samsung	93.058	77.528	27.509	77.542	0.000	89.017	89.219	76.983	57.589	69.418	12.963	25.855
Geant	45.921	26.523	39.687	5.815	89.017	0.000	2.596	2.170	28.411	37.489	112.129	57.962
Cristor	39.323	17.061	39.020	4.900	89.219	2.596	0.000	2.221	19.978	38.319	111.971	65.775
Irissat	37.442	16.457	28.741	2.026	76.983	2.170	2.221	0.000	16.295	27.781	95.716	51.003
Haier	42.124	12.043	18.605	15.477	57.589	28.411	19.978	16.295	0.000	20.838	63.845	50.031
Sharp	62.355	38.767	27.849	22.230	69.418	37.489	38.319	27.781	20.838	0.000	74.194	29.530
Sony	99.911	90.875	29.028	97.324	12.963	112.129	111.971	95.716	63.845	74.194	0.000	36.867
Philips	79.661	75.965	27.469	50.779	25.855	57.962	65.775	51.003	50.031	29.530	36.867	0.000

الملحق رقم (09): التصنيف الهرمي للعلامات التجارية.



الملحق رقم (10): التحليل العاملي للمكونات الأساسية الخاصة بتموقع العلامات التجارية في ذهن المستهلك.

جدول مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

	QUA	PRI	TECH	DES	DUR	OPT	ENP	FAC	LONG	NOTO	REPU	AV
QUA	1	0.791	0.711	0.791	0.664	0.684	0.782	0.357	0.64	0.605	0.639	0.048
PRI	0.791	1	0.82	0.86	0.384	0.899	0.382	0.132	0.247	0.638	0.508	0.016
TECH	0.711	0.82	1	0.76	0.715	0.875	0.551	-0.022	0.37	0.903	0.692	0.17
DES	0.791	0.86	0.76	1	0.432	0.85	0.506	0.431	0.391	0.615	0.328	0.16
DUR	0.664	0.384	0.715	0.432	1	0.468	0.845	0.203	0.775	0.822	0.71	0.285
OPT	0.684	0.899	0.875	0.85	0.468	1	0.333	0.236	0.321	0.717	0.5	0.389
ENP	0.782	0.382	0.551	0.506	0.845	0.333	1	0.346	0.726	0.539	0.546	0.112
FAC	0.357	0.132	-0.022	0.431	0.203	0.236	0.346	1	0.673	-0.017	-0.021	0.512
LONG	0.64	0.247	0.37	0.391	0.775	0.321	0.726	0.673	1	0.469	0.592	0.349
NOTO	0.605	0.638	0.903	0.615	0.822	0.717	0.539	-0.017	0.469	1	0.664	0.189
REPU	0.639	0.508	0.692	0.328	0.71	0.5	0.546	-0.021	0.592	0.664	1	-0.024
AV	0.048	0.016	0.17	0.16	0.285	0.389	0.112	0.512	0.349	0.189	-0.024	1



تابع للملحق رقم (10): التحليل العاملي للمكونات الأساسية الخاصة بتموقع العلامات التجارية في ذهن المستهلك.

جدول جودة تمثيل المتغيرات على المستوى العاملي.

الأبعاد	جودة التمثيل
QUA	.801
PRI	.812
TECH	.940
DES	.685
DUR	.737
OPT	.756
ENP	.668
FAC	.729
LONG	.873
NOTO	.771
REPU	.554
AV	.371

جدول نسبة التباين المفسرة للبعدين

الابعاد	القيمة الذاتية	نسبة التباين المفسرة	نسبة التباين التراكمية المفسرة
1	6.805	56.705	56.705
2	1.892	15.764	72.469
3	1.476	12.297	
4	.974	8.119	
5	.443	3.689	
6	.249	2.075	
7	.088	.731	
8	.044	.363	
9	.026	.221	
10	.004	.035	
11	.000	.002	
12	.000	.000	

جدول درجة تمثيل المتغيرات للبعدين بعد التدوير

	Composante	
	1	2
TECH	.968	.047
PRI	.900	-.045
NOTO	.867	.142
OPT	.861	.121
QUA	.811	.379
DES	.795	.230
REPU	.721	.184
DUR	.668	.539
LONG	.373	.857
FAC	-.019	.853
AV	.014	.609
ENP	.563	.592

جدول درجة تمثيل المتغيرات للبعدين قبل التدوير

	Composante	
	1	2
TECH	.900	-.361
QUA	.895	.007
NOTO	.847	-.232
OPT	.833	-.249
DUR	.832	.212
DES	.819	-.122
PRI	.800	-.416
ENP	.759	.304
REPU	.732	-.133
LONG	.696	.624
FAC	.338	.784
AV	.266	.548

الملحق رقم (11): التحليل العاملي للمكونات الأساسية الخاصة بتفضيلات الزبائن.

جدول مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

	AV	DUR	LONG	TECH	DES	ENP	REP	NOTO	FAC	QUA	PRI	OPT
AV	1	0.189	0.34	-0.222	-0.523	0.271	-0.08	-0.425	0.143	0.213	-0.159	0.039
DUR	0.189	1	0.197	-0.487	-0.234	0.147	-0.171	-0.381	0.497	0.06	0.034	-0.214
LONG	0.34	0.197	1	-0.119	-0.373	0.367	-0.124	-0.227	0.048	-0.16	-0.209	0.373
TECH	-0.222	-0.487	-0.119	1	0.478	0.064	0.059	0.476	-0.568	-0.109	0.162	0.174
DES	-0.523	-0.234	-0.373	0.478	1	-0.351	0.036	0.628	-0.288	-0.198	0.102	-0.006
ENP	0.271	0.147	0.367	0.064	-0.351	1	-0.005	-0.235	-0.12	-0.119	-0.236	0.116
REP	-0.08	-0.171	-0.124	0.059	0.036	-0.005	1	0.286	-0.152	0.006	-0.048	-0.005
NOTO	-0.425	-0.381	-0.227	0.476	0.628	-0.235	0.286	1	-0.479	-0.106	0.195	0.23
FAC	0.143	0.497	0.048	-0.568	-0.288	-0.12	-0.152	-0.479	1	0.205	0.086	-0.26
QUA	0.213	0.06	-0.16	-0.109	-0.198	-0.119	0.006	-0.106	0.205	1	0.604	-0.352
PRI	-0.159	0.034	-0.209	0.162	0.102	-0.236	-0.048	0.195	0.086	0.604	1	-0.159
OPT	0.039	-0.214	0.373	0.174	-0.006	0.116	-0.005	0.23	-0.26	-0.352	-0.159	1

جدول جودة تمثيل المتغيرات على المستوى العاملي للبعدين.

الأبعاد	جودة التمثيل
AV	0.413
DUR	0.427
LONG	0.525
TECH	0.543
DES	0.623
ENP	0.393
REP	0.065
NOTO	0.679
FAC	0.583
QUA	0.471
PRI	0.45
OPT	0.456

جدول نسبة التباين المفسرة للبعدين

الابعاد	القيمة الذاتية	نسبة التباين المفسرة	نسبة التباين التراكمية المفسرة
1	3.376	28.132	28.132
2	2.250	18.746	46.878
3	1.365	11.377	
4	1.076	8.969	
5	0.915	7.623	
6	0.824	6.863	
7	0.566	4.713	
8	0.442	3.684	
9	0.421	3.509	
10	0.337	2.805	
11	0.241	2.01	
12	0.188	1.568	

تابع للملحق رقم (11): التحليل العاملي للمكونات الأساسية الخاصة بتفضيلات الزبائن.

جدول درجة تمثيل المتغيرات للبعدين قبل التدوير

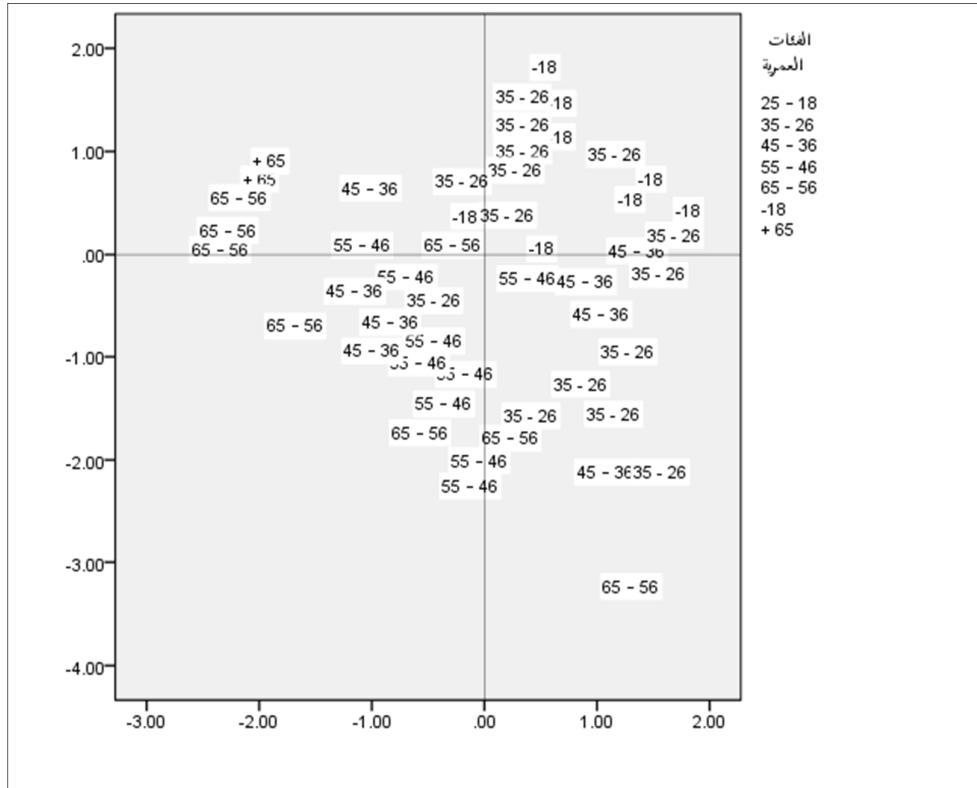
	المكونات	
	1	2
AV	-0.602	0.226
DUR	-0.627	-0.186
LONG	-0.42	0.59
TECH	0.71	0.197
DES	0.771	-0.167
ENP	-0.313	0.543
REP	0.253	0.026
NOTO	0.824	0.003
FAC	-0.637	-0.42
QUA	-0.201	-0.656
PRI	0.157	-0.652
OPT	0.184	0.65

جدول درجة تمثيل المتغيرات للبعدين بعد التدوير

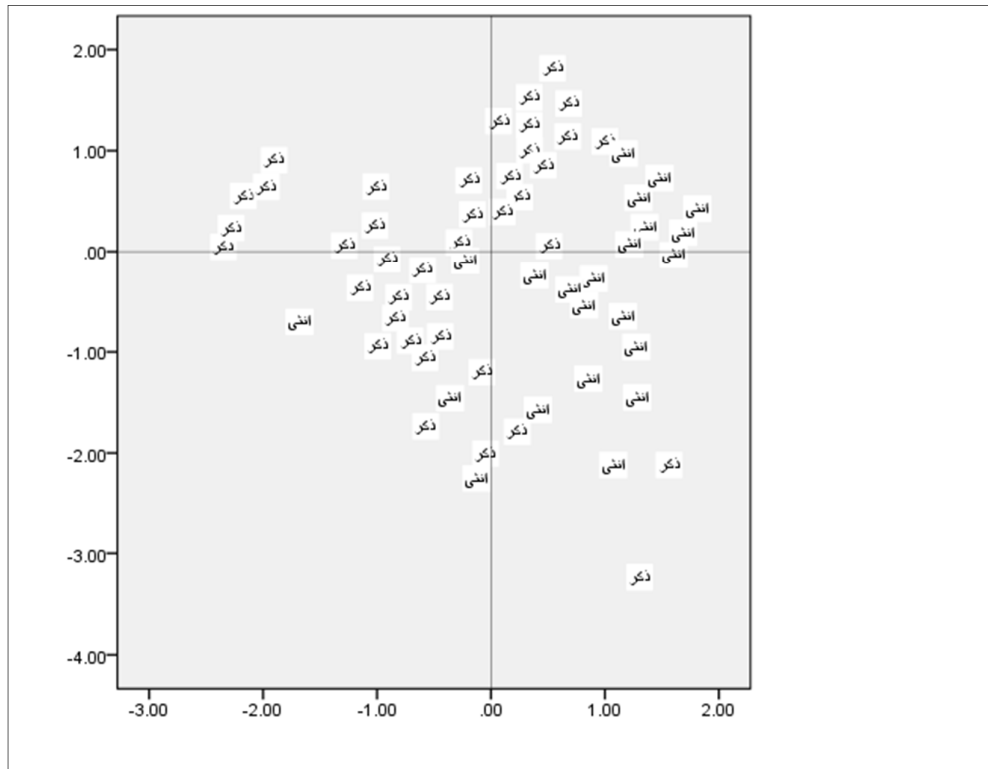
	المكونات	
	1	2
AV	-0.563	0.31
DUR	-0.647	-0.094
LONG	-0.33	0.645
TECH	0.731	0.092
DES	0.739	-0.277
ENP	-0.232	0.582
REP	0.254	-0.011
NOTO	0.816	-0.117
FAC	-0.691	-0.324
QUA	-0.294	-0.62
PRI	0.061	-0.668
OPT	0.276	0.616

الملحق رقم (12): تحليل تجانس تفضيلات الزبائن.

توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر على المحاور العاملة الخاصة بتفضيلاتهم لأولوية خصائص المنتجات الالكترونية عند شرائها.

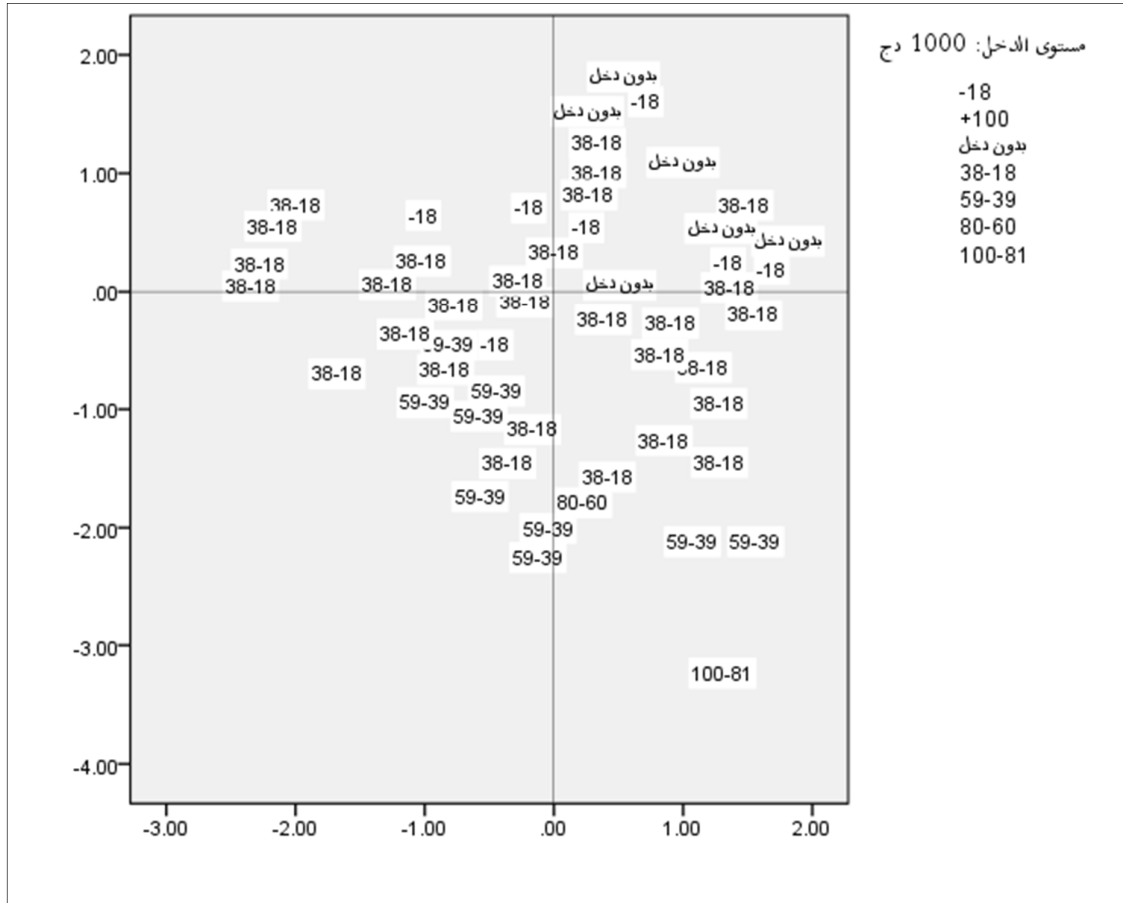


توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس على المحاور العاملة الخاصة بتفضيلاتهم حول أولوية خصائص المنتجات الالكترونية عند شرائها.



تابع للملحق رقم (12): تحليل تجانس تفضيلات الزبائن.

جدول توزيع أفراد العينة وفق متغير الدخل على المحاور العاملة الخاصة بتفضيلاتهم حول أولوية خصائص المنتجات الالكترونية عند شرائها.



الملحق رقم (13): إدراك عينة الدراسة لمتغيرات أبعاد قيمة العلامة التجارية ENIE و ادراك المؤسسة لها.

	المتغيرات											
	الثقة	التعرف على مستجندات العلامة	توفر المنتجات	سهولة الحصول عليها	سعرها مقارنة بالمنافسين	سعرها مقارنة بالجودة	توفر خدمات بعد البيع	كفاءة رجال البيع	الضمان	منافع تحقيق الذات	منافع عاطفية	منافع وظيفية
إدراك ENIE	5.80	4.97	6.25	5.57	4.40	4.38	6.10	4.67	6.13	5.42	4.91	5.57
إدراك المستهلكين	4.35	4.80	1.36	1.36	3.77	3.71	5.90	3.65	5.35	4.35	4.50	4.29
الفارق	1.45	0.17	4.89	4.21	0.63	0.67	0.20	1.02	0.77	1.06	0.40	1.28

الملحق رقم (14): الجدول الشبكي لتحليل القيمة المدركة من العلامات التجارية المتنافسة بسوق الالكترونيات بالجزائر و مقارنتها بالأهمية النسبية للخصائص وفق الأقسام السوقية.

الخصائص	الأهمية النسبية للخصائص وفق الأقسام السوقية (%)				العلامة التجارية قيد لدراسة	التقييم السلمي للعلامات التجارية (من 01 الى 07)											كل العلامات المتنافسة		العلامات المتنافسة ضمن نفس المجموعة الرئيسية		
	القسم الثاني >38000 دج	القسم الثاني <38000 دج	القسم >38000 دج	القسم <38000 دج		ENIE	Condor	LG	Starligh	Samsung	Geant	Cristor	Irissat	Haier	Sharp	Sony	Philips	المتوسط الحسابي	الفروق	المتوسط الحسابي	الفروق
	AV	10.67	9.58	8.37		5.33	5.9	4.81	3.89	2.08	3.89	1.14	2.23	2.2	4.88	2.16	5.82	1.12	3.1109	2.7891	3.03286
DUR	6.8	6.59	4.9	5.86	5.82	3.88	4.83	3.86	6.13	4.02	3.92	3.96	4.82	5.74	6.71	6.72	4.9627	0.8573	4.18429	1.6357	
LONG	9.82	9.99	10.32	5.86	6.78	3.93	4.97	3.97	5.92	4	3.93	3.82	3.04	4.03	6.05	6.03	4.5173	2.2627	3.95143	2.8286	
TECH	9.06	10.41	11.22	13.5	2.19	3.09	5.05	3.18	6.08	3.11	3.11	3.1	4.13	4.95	6.96	5.09	4.35	-2.16	3.53857	-1.349	
DES	7.01	7.85	9.45	13.5	1.91	3.11	4.12	2.92	6.78	3.13	3.11	3.04	3.1	2.16	5.11	3.91	3.6809	-1.771	3.21857	-1.309	
ENP	10.69	9.51	10.28	9.53	6.01	3.09	3.94	3.92	6.81	4.98	4.76	4.81	4.92	4.84	6.86	6.85	5.0709	0.9391	4.34571	1.6643	
REP	2.99	2.14	3.46	6.75	5	3.85	6.02	4.81	5.07	5.07	3.96	5.03	3.97	5.82	6.88	6.19	5.1518	-0.152	4.67286	0.3271	
NOTO	5.94	7.87	9.1	12.97	2.37	3.29	5.16	3.07	6.93	1.25	1.26	2.22	4.18	6	6.95	6.96	4.2973	-1.927	2.91857	-0.549	
FAC	7.59	8.13	3.6	3.66	6.06	5	4.04	4.08	5.94	4.17	4	4.04	3.13	2.16	5	3.97	4.1391	1.9209	4.06571	1.9943	
QUA	9.27	12.3	7.21	13.5	4.97	3.73	6.05	4.66	6.94	5.23	4.94	5.27	4.99	4.1	6.88	6.83	5.42	-0.45	4.98143	-0.011	
PRI	11.78	7.52	11.12	5.62	3.19	4.85	6.1	4.81	6.35	4.96	4.91	4.86	4.95	4.14	6.91	6.08	5.3564	-2.166	5.06286	-1.873	
OPT	8.39	8.1	10.96	3.91	2.25	4.17	5.77	3.19	5.97	3.21	3.16	3.25	4.16	3.23	6.89	4.13	4.2845	-2.035	3.84429	-1.594	

