

استراتيجيات التمييز كمدخل لبناء مزايا تنافسية مستدامة

دراسة حالة مؤسسة "موبيليس" للهاتف النقّال في الجزائر

أ. إيمان نعمون

جامعة بسكرة

namoune_imane@yahoo.fr

د. عبد الرزاق بن الزاوي

جامعة بسكرة

abderezak.benzaoui@yhoo.com

المخلص:

تحتل الميزة التنافسية أهمية بالغة للمؤسسات الهادفة إلى البقاء في السوق، إذ أن تطوير المنتج وإدخال منتجات جديدة وتقديم خدمات متميزة للزبائن وتحقيق تكلفة أقل من المنافسين والحصول على موقع تنافسي ملائم وتطوير تقنيات المنتجات وجعلها أكثر ملائمة لحاجات ورغبات الزبائن فضلاً عن امتلاك خبرة أكبر من المنافسين، هي عوامل تستطيع المؤسسة من خلالها التفوق على منافسيها في السوق، والتي أسهمت في ظهور فكرة الميزة التنافسية. وانطلاقاً من هذه الحقائق وإيماناً بأهمية تحديد المؤسسات للميزة التنافسية والعمل على تنميتها أو حتى المحافظة عليها سنحاول من خلال هذه الورقة التعرف على استراتيجيات التمييز كمدخل لبناء ميزة تنافسية قوية ومستمرة.

وباعتبار قطاع الاتصالات اللاسلكية من الهياكل القاعدية الضرورية لتنمية وتطور الاقتصاد، وذلك لما يتيح من سرعة نقل المعلومات وسهولة التواصل بين الأفراد والمؤسسات، لذلك ارتأينا أن نأخذ كنموذج للدراسة مؤسسة "موبيليس" للهاتف النقّال لمعرفة واقع تبنى استراتيجيات التمييز في المؤسسات الجزائرية في ظل بيئة تشدّد فيها حدة المنافسة يوماً بعد يوم، وبالتالي تزداد أهمية بناء مزايا تنافسية تتركز على أسس متينة، تضمن خلق قيمة مضافة كما تضمن الاستمرارية والبقاء.

كلمات مفتاحية: استراتيجيات التمييز، المزايا التنافسية، مؤسسة موبيليس.

مقدمة:

شهد العالم في السنوات الأخيرة العديد من التحولات من أبرزها اتخاذ المنافسة بعدا جديدا في تحديد نجاح أو فشل المؤسسة بدرجة غير مسبوقة، ومن هنا أصبح على المؤسسة الاجتهاد والاهتمام أكثر بسلوكياتها الإستراتيجية والعمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية وتطويرها والمحافظة عليها أطول فترة ممكنة، وقصد ذلك تعمد المؤسسة إلى إحداث تجديلات وتحسينات مستمرة في منتجاتها تتميز بها على منافسيها في السوق.

وعليه سنحاول الإجابة على التساؤل التالي: كيف تساهم استراتيجيات التمييز في بناء ميزة تنافسية مستدامة؟ يتميز قطاع الهاتف النقال في الجزائر باشتداد المنافسة بسبب تقارب الإمكانيات المالية الضخمة والاستعدادات التكنولوجية الحديثة، والكفاءات البشرية المؤهلة التي تمتلكها المؤسسات المتنافسة في هذا القطاع، وسنعمل على دراسة مدى تطبيق المؤسسة الجزائرية "موبيليس" للهاتف النقال لاستراتيجيات التمييز لبناء مزايا تنافسية مستمرة. وللإجابة على التساؤل المطروح سننطلق من الفرضيات التالية:

- تساهم استراتيجيات التمييز في مؤسسة موبيليس في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- يعتبر الإعلان أهم عنصر من عناصر استراتيجيات التمييز المطبقة في مؤسسة موبيليس.
- للإجابة على إشكالية الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات سنتبع المنهج الوصفي التحليلي من خلال تتبع مختلف الاستراتيجيات المطبقة في مؤسسة موبيليس واستنتاج أي الاستراتيجيات التي لها تأثير على الميزة التنافسية.

1- مفاهيم حول الميزة التنافسية

قبل البدء في تحليل الموضوع سنحاول فيما يلي تقديم مفهوم للميزة التنافسية، من خلال تعريفها ودراسة محدداتها، ومختلف أنواعها.

1-1- تعريف الميزة التنافسية:

تعدد التعاريف المقدمة للميزة التنافسية وسنتعرض لبعض منها:

ترى لجنة الرئاسة الأمريكية بأن المؤسسة التنافسية هي التي يمكنها أن تقدم المنتجات النوعية المميزة وبتكلفة منخفضة بالمقارنة مع منافسيها المحليين والدوليين وبما يضمن تحقيق المؤسسة للربح طويل المدى وقدرتها على تعويض العاملين بها وتوفير عائد لمالكها⁽¹⁾.

وحسب بورتر porter تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة، تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين الآخرين، إذ أنه يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، ويقول أيضا أن الميزة التنافسية تأتي من خلال تطبيق المؤسسة للإستراتيجيات التنافسية، بمعنى أن الميزة التنافسية تعتبر الهدف المنتظر من الإستراتيجيات⁽²⁾. ويمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج والتي يتم تحقيقها في حالة إتباعها إستراتيجية معينة للتنافس، وتتفوق المؤسسة بذلك على منافسيها في السوق.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن يتم الاستناد إلى بعض الشروط، تتمثل في أن تكون: (3)

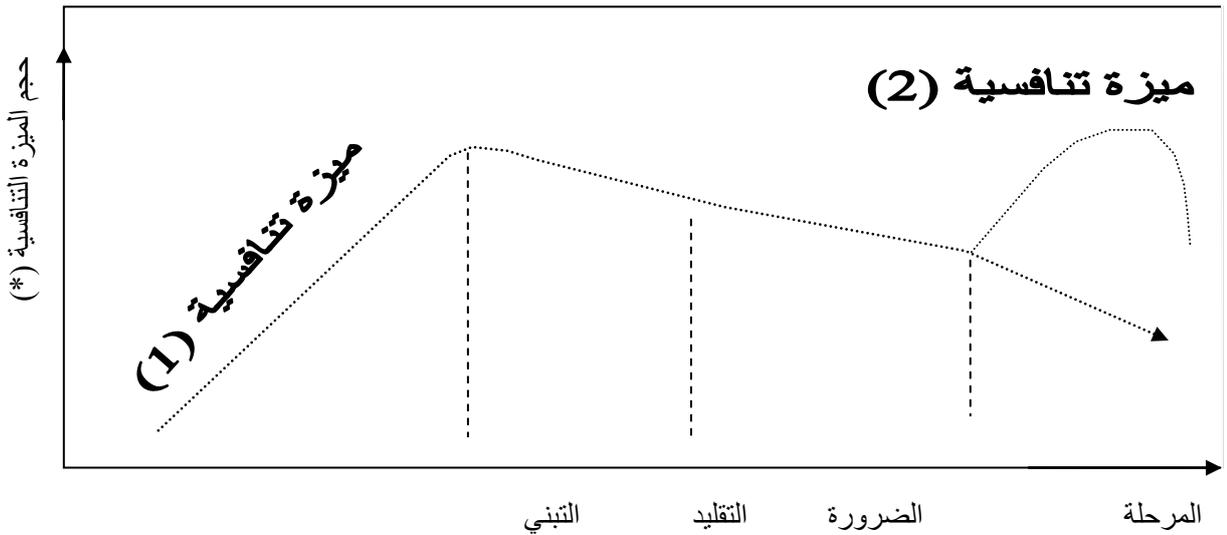
- حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
 - تتميز بالاستمرارية: بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
 - إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.
- تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالآخر. حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع.
- ومن خلال ما سبق، يمكن القول أن الميزة التنافسية تركز على إمكانية خلق قيمة متفوقة أفضل مما تفعله المؤسسات المنافسة، وتحقق من وراء ذلك مكاسب تجعلها تحتل مكانة هامة في السوق.

1-2- محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين هامين هما: (4)

- 1-2-1- حجم الميزة التنافسية: مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، تبدأ بمرحلة التقديم، ثم تليها مرحلة التنبئ، فمرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليدها ومحاكاتها ومحاولة التفوق عليها، وفي الأخير تظهر مرحلة الضرورة إلى تقديم تكنولوجيا جديد من أجل تخفيض التكلفة وتدعيم ميزة تميز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون. وهذا ما يبيئه الشكل التالي:

الشكل رقم (01): دورة حياة الميزة التنافسية



(*) الميزة في شكل تكلفة نسبية أقل و/أو سعر مرتفع.

المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 86.

لذلك يمكن القول أن بإمكان المؤسسة الحصول على ميزة تنافسية مستمرة بتتبع دورة حياتها، ومعرفة الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة، وذلك ما يعكس حجم الميزة التنافسية الذي يكون بإمكان المؤسسة تحقيقه، ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة الشديدة.

1-2-2- نطاق التنافس: هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:

- 1_ القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
 - 2_ درجة التكامل الأمامي: يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية. فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.
 - 3_ البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة. ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة. وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل أنحاء العالم.
 - 4_ قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.
- 1-3- أنواع الميزة التنافسية:** يرى بورتر أن الميزة التنافسية تنقسم إلى نوعين: (5)
- 1-3-1- التمييز في التكلفة :** معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة، فإنه لا بد من فهم الأنشطة التي تعتبر مصدرا هاما لتحقيق ميزة التكلفة المنخفضة، بالنسبة لجميع أنشطة المؤسسة.
 - 1-3-2- التمييز عن طريق الاختلاف أو التفرد :** حيث تتفوق المؤسسة على المنافسين بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات متميزة وعالية الجودة ولها قيمة كبيرة في نظر الزبون.
- والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02): أنواع الميزة التنافسية

		الميزة التنافسية	
		التمييز	التمييز
دائرة (الفئة المستهدفة من الزبائن) المجال التنافسي	عن طريق السعر	عن طريق: المنتجات التوزيع الاتصال	
	التركيز على تمييز السعر	التركيز على تمييز المنتجات التوزيع الاتصال	
دائرة ضيقة			

Horatiu

Source:

Tudori, Marketing relationnel – les retours aux sources,<http://www.ecofine.com/EHLFORUM/No%201/Marketing%20relationnel.Tudori.pdf>

2- استراتيجيات التمييز كعامل لخلق واستمرارية المزايا التنافسية

سنحاول التعرف على إستراتيجيات التمييز ومساهمة الأنواع المختلفة لاستراتيجيات التمييز في خلق واستدامة ميزة تنافسية للمؤسسة في السوق.

2-1- تعريف استراتيجيات التمييز:

تعني استراتيجيات التمييز خلق منتجات مميزة عن منتجات المنافسين، على أن يتم قبول هذه المنتجات من قبل الزبائن على أنها فريدة ومختلفة عن أي منتجات أخرى تؤدي نفس الغرض في السوق، أو من خلال تمييز سعر منتجها عن أسعار المنتجات المنافسة في السوق بالطريقة التي تراها مناسبة لها. ولن يكون هذا الاختلاف تمييزاً إلا إذا لوحظ في السوق⁽⁶⁾.

ترتكز إستراتيجيات التمييز على تمييز المنتج المقدم من طرف المؤسسة، التي تهدف إلى خلق بعض الأشياء التي تبدو وحيدة في السوق أو بعبارة أخرى، تسعى المؤسسة إلى الانفراد ببعض المقاييس، التي يقدرها الزبائن بكثرة حيث تختار خاصية أو مجموعة من الخصائص التي يدرك العديد من الزبائن بأنها ذات أهمية. ثم تجد لنفسها وضعية تصبح من خلالها المشبع الوحيد لهذه الحاجات⁽⁷⁾.

ومما سبق يمكن القول أن المؤسسة المعتمدة على استراتيجيات التمييز يمكن أن تميز منتجاتها عن منتجات أخرى من نفس النوع وتطوير العمق بإضافة منتجات جديدة على خط المنتجات أي يزيد عدد المنتجات ولكن لا تتخلى عن ما هو

موجود من منتجات سابقا في السوق، ونستطيع القول أن عملية إضافة منتجات جديدة إلى السوق يكون بإحدى الطرق التالية:

- منتجات مخترعة ومبتكرة لم يكن لها وجود أصلا في السوق، أي أنها منتجات مكتشفة لأول مرة، ومن الأمثلة على ذلك الهاتف النقال، الفيديو...
- منتجات مطورة وهي منتجات موجودة أصلا في السوق ولكن أجريت عليها تعديلات لتلبية رغبات الزبائن، ومثال على ذلك التلفاز الأسود والأبيض تم تطويره ليصبح ملون...
- منتجات جديدة تماما على السوق أي تدخل إليه لأول مرة.
- منتجات مقلدة والتي تكون جديدة بالنسبة للمؤسسة المنتجة وليس بالنسبة للسوق التي تنشط فيه، كأن يكمن الاختلاف الوحيد في العلامة التجارية.

2-2- أنواع استراتيجيات التمييز:

هناك العديد من أنواع التمييز التي يمكن أن تتبعها إحدى المؤسسات لتمييز منتجاتها عن منتجات المؤسسات المنافسة، وقبل التعرف على هذه الأنواع تجدر الإشارة إلى أن تبني المؤسسة لنوع معين من التمييز إنما يتوقف على طبيعة نشاطها ومن ثم طبيعة المنتج الذي تقوم بإنتاجه ودورة حياته، ويمكن للمؤسسة أيضا التركيز على عدة عناصر في نفس الوقت. ويمكن تقسيم استراتيجيات التمييز إلى تمييز المنتج وتمييز السعر.

2-2-1- تمييز المنتج: من المهم أن ندرك أن معنى المنتج هو كل الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي يستفيد منها الزبون عند شرائه للمنتج. فمثلا الملابس فالزبون يهتم بشكلها، الخامة المصنوعة منها، وجود ألوان مناسبة ومقاسات مناسبة، التغليف الجيد، منافذ البيع وخدمة ما بعد البيع... في حالة مطعم سمك فإن الزبون يهتم بجودة الوجبة بالإضافة إلى مستوى الخدمة وديكورات المطعم والمساحة الخالية بين الكراسي والمناضد وسرعة تقديم الوجبة والأطعمة التكميلية من حلويات ومشروبات وفاكهة وسلطات ونظافة المكان وهيئة العاملين ومكان المطعم. لذلك ارتأينا استعمال لفظ منتج لأنه أكثر شمولاً من لفظ سلعة التي ترتبط بالجوانب الظاهرة أو الخارجية الملموسة، قد يكون المنتج سلعة أو فكرة أو خدمة. فعلى ألا نحصر تفكيرنا في المنتج الرئيسي بل نفكر في كل ما له قيمة عند الزبون. ويمكن تقسيم تمييز المنتج إلى تمييز فيزيائي وآخر انطباعي.

أ/ التمييز الفيزيائي للمنتج: ينص التمييز الفيزيائي والذي يعرف أيضا بالتمييز الموضوعي على إدخال تعديلات مميزة على المنتج بثمنين جهود مصلحة البحث والتنمية والتصميم وتعبئة القدرات الإبداعية للمؤسسة (8)، أو بإضافة منافع أخرى عن طريق تمييز التوزيع. ويتم التركيز في هذا المستوى على التمييز الخاص بكل من خصائص المنتج وعلامته وتغليفه وخدمات دعمه والأفراد العاملين بالمؤسسة بالإضافة إلى طرق توزيعه وكيف أن للمؤسسة المبدعة في أي مجال تستطيع بناء ميزة تنافسية مستمرة، وسنحاول توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:

- يميز المنتج بعدد كبير من الخصائص تحاول المؤسسة اختيار أهمها والتركيز عليها. فحسب دراسة مشهورة أجريت في الثمانينات من القرن العشرين من قبل (Peter et Waterman) تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن المؤسسات

الأكثر تميزا ونجاحا هي المؤسسات التي تركز على مدخل الجودة أكثر من غيرها، (9) والتي تعتبر محفز أساسي في اتخاذ الزبون قرار الشراء، ونتيجة لهذا أصبح تحسين المنتجات يأخذ الأولوية بالنسبة لكل المؤسسات لأن أغلب الزبائن أصبحوا لا يقبلون المستوى المتوسط من الجودة، فهي الوسيلة الأساسية لمواجهة المنافسين وضمان استمرارية المؤسسة.

- يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية معتبرة بواسطة العلامة، فعندما تكون المنتجات متشابهة من حيث الخصائص ولا يجد الزبون اختلافا بينها، فإن العلامة تبقى عامل التمييز الوحيد الذي لا يمكن تقليده.

ع

لى المؤسسات الاهتمام بغلاف المنتجات والإبداع فيه لأن للغلاف بالإضافة إلى حماية المنتج دورا هاما في عملية الترويج للمنتجات في السوق، وتظهر أهمية التغليف تبينا أن تكاليف التغليف تصل في المتوسط إلى حوالي 15% من السعر الذي يدفعه الزبون عند شرائه للمنتج.

ي

مكن للمؤسسة أيضا تحقيق ميزة تنافسية عن طريق الخدمات المرتبطة بالمنتج، كسرعة تقديم الخدمة واحترام آجال التسليم، تكوين وتعليم الزبائن كيفية الاستعمال أو بتقديم النصائح والإرشادات...

- يمكن للمؤسسة التميز عن المنافسين عن طريق توظيف الأفراد المناسبين وتكوينهم بما يضمن تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة.

- تستطيع المؤسسة أن تتميز من خلال التوزيع وخاصة مدى تغطيتها الجغرافية ووصولها لأكثر عدد من الزبائن، ومستوى الخبرة لرجال البيع وأداء كل نقاط البيع.(10)

ب/ التمييز الانطباعي للمنتج: تقوم المؤسسة في هذا النوع بالاعتماد على حملة تسويقية ترويجية لمنتجاتها، وذلك بوضع مزيج ترويجي قادر على إظهار تمييز منتجاتها عن باقي المنتجات الأخرى في السوق، وأن منتجها يستجيب بشكل أفضل لتطلعات الزبائن مما يقدمه المنافسون. وذلك باستخدام احدى أو كل الوسائل التالية:

الإعلان: تقوم به المؤسسة للوصول إلى الجماهير الكبيرة، ويعتبر من أهم وسائل تنفيذ إستراتيجيات التمييز وذلك لأنه يخلق الاعتقاد لدى الزبائن بتمييز المنتجات سواء من حيث نوعيتها أو استخدامها أو مظهرها أو صيانتها...

النشر: وهو النشاط المشابه للإعلان إلى حد كبير ولكن النشر بدون دفع أجر وبالتالي لا يتحكم المعلن فيما ينشر من حيث الحجم والمساحة ولا يوقع عليه.

البيع الشخصي: هو عملية تقديم شفوية من خلال محادثة شخصية مع زبون محتمل أو أكثر، بهدف إتمام عملية البيع، وهي تهتم بالتركيز على فرد معين أو عدد قليل من الأفراد، للوصول إلى هدف الإقناع بالشراء، وذلك بخلاف طرق الترويج الأخرى التي تهدف إلى الاتصال بعدد كبير من الزبائن.

ترويج المبيعات: هي وظيفة تجمع بين البيع الشخصي والإعلان، حيث تضمن الأنشطة الخاصة بإدارة نوافذ العرض والمعارض والحوافز السعرية والمسابقات فضلا عن تقديم الهدايا الشخصية والعينات المجانية مع إمكانية تجربة المنتج لفترات معينة.

العلاقات العامة: يتضمن نشاط العلاقات العامة علاقات المؤسسة ب جماهيرها المختلفة، حيث يتضمن بجانب الزبائن المشتريين الصناعيين والوسطاء، وتهدف إلى التعرف على مشاكل الزبائن ومدى ولائهم لمنتجاتها، وكذا مشاركة المؤسسة لهؤلاء الزبائن في مشاعرهم والإحساس بوجودهم.

2-2-2- تمييز السعر: يمثل السعر العنصر الوحيد من بين عناصر المزيج التسويقي الذي يولد عوائد للمؤسسة في حين أن العناصر الأخرى تمثل تكلفة، وعليه ينظر إلى السعر على أنه عبارة عن القيمة النقدية للمنتج كما تتحدد في السوق، ويمكن للمؤسسة تمييز سعر منتجاتها عن سعر بقية المؤسسات المنافسة في السوق مما يعطيها ميزة تنافسية فريدة على المنافسين، وتحقق المؤسسة ذلك بإحدى الطرق التالية استنادا لمعرفتها أولا لمرونة الطلب:

أ/ تخفيض السعر: قد تسعى بعض المؤسسات إلى تخفيض تكاليف الإنتاج المتوسطة الطويلة المدى بهدف تخفيض السعر لتمييزه عن أسعار المنافسين، ويمكن اعتماد هذه الإستراتيجية إذا كانت مرونة الطلب السعرية⁽¹¹⁾ مرتفعة وكذا التكاليف المتوسطة تتجه إلى النقصان بزيادة حجم المبيعات (عائد سلمي متزايد)، وقد نجحت شركة BIC في تمييز منتجاتها بالأسعار المنخفضة.

ب/ رفع السعر: وقد تسعى المؤسسة إلى تمييز منتجاتها بالأسعار المرتفعة المرتبطة أساسا بمرونة الطلب السعرية المنخفضة، أي تحديد أقصى سعر للمنتج نتيجة الجودة أو الأداء أو وجود خصائص أخرى تؤدي إلى رفع تكاليف المنتج، وبالتالي ففي هذه الحالة فإن السعر المرتفع يجعل الزبون يعتبره ضمانا للمستوى المرتفع للمنتج (Prix de Prestige) وبالتالي لا تنقص الكمية المطلوبة بمعدل كبير. وغالبا ما يمثل هذا الجانب البعد الذي تتنافس عليه المؤسسات الكبرى مثلا BMW التي تستثمر الكثير من التكنولوجيا لتعزيز أداء السيارة مائة، راحة واقتصادا. وهو ما يبرر السعر المرتفع لهذه السيارات في السوق، متجاهلة بذلك الأسعار الأقل التي يقترحها منافسوها ك: Peugeot و Renault⁽¹²⁾.

إن نجاح المؤسسة المتبينة لهذه الإستراتيجية غالبا ما يكون مرتبط بمجموعة الزبائن الذين لهم الاستعداد لدفع سعر منتجها مهما كان مرتفعا وذلك لإشباع دوافع التمييز لديهم، لذلك على المؤسسة تقسيم السوق إلى أجزاء وفقا للدخل والمرونة السعرية وتوجيه منتجها إلى السوق الذي تكون فيه المرونة السعرية منخفضة ودخول الزبائن مرتفعة.

ج/ إعطاء المنتج أكثر من سعر: نظرا لاختلاف الأسواق من حيث البيئة ومرونة الطلب، فالمؤسسة لا يمكنها تحديد سعر بيع واحد في جميع الأسواق فتحاول إيجاد السعر المناسب لكل سوق وقد يكون هذا من أهداف المؤسسة المسطرة وذلك بسبب الأوضاع السائدة ودرجة المنافسة في السوق، فيمكن للمؤسسة بيع وحدات مختلفة من المنتج نفسه بأسعار مختلفة وفي نفس الوقت، ويسمى هذا بالتمييز السعري. ويتجسد في حالتين أساسيتين:

- أسعار مختلفة لنفس الوحدات من المنتج على زبائن مختلفين، أي أن المنتج يحمل نفس المواصفات ويبيع بأسعار مختلفة ولكن لفئات مختلفة من الزبائن.

- أسعار مختلفة لوحدة مختلفة من المنتج على نفس الزبائن، وذلك بإحداث تغييرات طفيفة على المنتج بحيث يشبع نفس الحاجة وليس هناك اختلاف كبير في التكلفة لكن الاختلاف يكون واضحا في السعر.

للتمييز سعري شروط تتمثل فيما يلي:

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

2 3 - شروط نجاح استراتيجيات التمييز:

يتوقف نجاح إستراتيجيات التمييز على توفر مجموعة من الشروط نذكر منها: (13)

- تحليل احتياجات الزبون ومعرفة الاحتياجات التي لا تلبها المنتجات المعروضة في السوق.
- تمكين الزبون من معرفة القيمة الإضافية للمنتج.
- القيام بالبحوث والاعتماد عليها لإنتاج منتجات جديدة.
- ضرورة معرفة خصوصيات المنافسين وإمكانياتهم التمييزية.
- قدرة تسويقية عالية وبناء سمعة جيدة للعلامة، وكذلك اختيار قنوات التوزيع المناسبة.
- التنسيق بين وظيفتي التسويق والبحث والتطوير.
- على المؤسسة أن تملك الأفراد اللازمين والقادرين على فهم وتطبيق هذا النوع من الإستراتيجيات وخلق المهارات الأساسية للمؤسسة.

- الرقابة على كمية التكاليف ونوعية المنتج للمحافظة على التوازن بين التكلفة والسعر.

- وأخيرا يجب أن يحمي عامل التمييز المؤسسة عبر الزمن، أي يشكل لها ضمان من المنافسين في المدى المتوسط والطويل، وبالتالي لا تستطيع المؤسسة الاستمرار بتمييز منتجاتها إلا إذا كانت تتبنى سياسة الإبداع على اعتبار أن الإبداع لا يمكن حده بمعيارية معينة. فإن التمييز لا يصل إلى إنشاء ميزة تنافسية حقيقية إلا إذا كان يحمي المؤسسة بصفة دائمة من المنافسين.

3 - دراسة حالة المؤسسة الجزائرية "موبيليس" للهاتف النقال

بعد العرض النظري الموجز للميزة التنافسية وكيف أنه باستطاعة المؤسسة المبدعة في مختلف أنواع استراتيجيات

التمييز خلق مزايا تنافسية والمحافظة عليها، سنحاول تطبيق هذه المفاهيم على مؤسسة موبيليس للهاتف النقال.

3-1-1-3- التعريف بمؤسسة "موبيليس" MOBILIS :

3-1-1-3- نشأة مؤسسة "موبيليس": المؤسسة الجزائرية للهاتف المحمول موبيليس هي ثاني شبكة للهاتف المحمول في

الجزائر تأسست عام 2003 كفرع للمؤسسة العمومية اتصالات الجزائر (إن مؤسسة موبيليس "ATM" هي عبارة عن شركة

مساهمة ذات رأسمال قدره 100.000.000,00 دج مقسم إلى 1000 سهم قيمة كل سهم 100.000,00 دج¹⁴، تم إنشاؤها عبر القانون 2000/03 المتعلق بتنظيم قطاع الاتصالات الجزائرية والذي يفصل نشاط البريد عن الاتصالات)، وهي مستقلة في قراراتها المالية والاقتصادية، كما تتمتع بهيكل تنظيمي مستقل عن اتصالات الجزائر. تقدم موبيليس خدمات GSM، GPRS، الإنترنت اللاسلكي، خدمات الجيل الثالث، بلاك بيري، وخدمة التجوال الدولي. تمتلك موبيليس أكثر من 4200 محطة تغطية BTS وشبكتهما تغطي 97% من مساحة الجزائر. كما تملك أكثر من 110 وكالة تجارية و 52000 نقطة بيع معتمدة. مع نهاية عام 2010 أصبح لدى موبيليس 11 مليون زبون في مختلف خدماتها.⁽¹⁵⁾

علما أنها دخلت منذ أكتوبر 2005 في السوق المستندي، وعمدت لفتح رأسمالها في 2006 للتنازل عن 30% من أصولها. باشرت هذه المؤسسة أعمالها بوسائل مادية وبشرية كانت تابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر وورثت موبيليس 150 ألف مشترك عن مؤسسها الأم.

3-1-2- تشكيلة منتجات موبيليس: تعرض المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال تشكيلة منتجات موجهة للأفراد وأخرى للمؤسسات، يمكن عرضها كما يلي:⁽¹⁶⁾

أ/ العروض الموجهة للأفراد: وهذه الأخيرة تقسم كما يلي:

- عروض الدفع البعدي "Post-payé" :

في هذا النوع من العروض لا يقوم الزبون بدفع قيمة المكالمات التي يجريها إلا بعد انتهاء المدة المخصصة لكل عرض وذلك عن طريق فاتورة. وقد قدمت "موبيليس" لحد الآن نوعين من الدفع البعدي وهما:

أ- عرض الاشتراك العادي "Résidentiel Mobilis" 1 يعتبر أول عرض اشتراك لموبيليس وتكون الفوترة كل شهرين بدون تسبيق.

ب- العرض الجزافي "Forfait": أطلق هذا العرض في 2006/06/19، إن العرض الجزافي لموبيليس عبارة عن ثماني (08) ساعات من المكالمات محتواة في الاشتراك (لشهرين)، أما في حالة زيادة الاستهلاك على ثمان ساعات فيتعين على المشترك دفع قيمة الاتصالات التي أجراها بعد انتهاء رصيد تلك المدة والمشار إليها في الفاتورة.

عروض الدفع المسبق: "Pré-payé"

في هذا النوع من العروض يقوم الزبون بدفع قيمة الخدمات المقدمة مسبقا، وقد قدمت موبيليس لحد الآن ثلاثة أنواع من الدفع المسبق، ويتم تفصيلها في الآتي:

1. موبيليس البطاقة "Mobilis la Carte": تم الإعلان عنه يوم 2004/02/03، وهو عبارة عن عرض يسمح

بالحصول على خط هاتف نقال، بدون دفع اشتراك شهري، حيث يتم دفع استهلاكه فعليا، من مزايا هذا العرض: مكالمات هاتفتان مجانيان، صلاحية غير محددة، تسعيرة موحدة نحو كل الشبكات، معرفة الرصيد المتبقي عند نهاية كل مكالمة، توفر GPRS.MMS بالإضافة إلى خدمة الجوال "الروامينغ"...

2. قوسطو "gosto": أطلق بتاريخ 20/04/2006، وهو عرض يستهدف ذوي المداخيل المحدودة، تسعيرات حصرية، ونمط تسعير بالثانية بعد الثلاثين ثانية الأولى.
3. موبيليت "Mobilight": تم الإعلان عن انطلاقه في 28/03/2005، جاء لاستهداف المداخيل الصغيرة، كما يتضح من السعر المخفض الذي انطلق به 600 دج للبطاقة المتضمنة لمبلغ ابتدائي 300 دج بكل الرسوم، وهذا في الوقت الذي ظل فيه العرض يستفيد من جميع الخدمات المتوفرة على شبكة GSM، ومن جميع العروض الترقية التي تقترحها المؤسسة دوريا كتخفيضات الأسعار والعروض الخاصة.
- العروض المزدوجة: تحتوي موبيليس على ثلاث أصناف وفق هذا العرض.
1. موبيكونترول: يتميز هذا العرض بـ:
- الدفع يكون شهريا
 - احتساب المكاملة يكون بالثانية بعد الثلاثين ثانية الأولى.
 - توفر GPRS MMS مجانا.
 - سعر الرسالة القصيرة نحو موبيليس 3 دج، ونحو المنافسين 5 دج، نحو الخارج 14 دج.
2. موبيبوست "Mobiposte": تم الإعلان عن إطلاقه يوم 04/03/2005، هذا العرض مخصص لزيائن الحساب البريدي (CCP)، حيث يتم اقتطاع مبلغ ثابت كل شهر من الحساب الجاري البريدي للزيائن، وهذا العرض جاء ثمة شراكة بين مؤسسة موبيليس و بريد الجزائر.
3. موبيكنت: يسمح للزيون من الاستفادة من شبكة الانترنت أينما وجد.
- ب/ العروض الموجهة للمؤسسات:
- عرض فلوت "flotte": أطلق في 03/03/2005، قصد الاشتراك ابتداء من 10 خطوط، لتحقيق مزايا انخفاض التكاليف، كما يتضمن هذا العرض العديد من المزايا كقابلية التعبئة مسبقة الدفع، وتخفض أسعار خدمات عرض فلوت، كلما زاد عدد الخطوط المستغلة من طرف المؤسسة.
- موبيكنت: أطلق هذا العرض يوم 24/01/2008، ويسمح بالدخول إلى شبكة الانترنت بكل سهولة، من خلال اشتراك جزافي شهري.
- 3-2- مساهمة استراتيجيات التمييز في استدامة الميزة التنافسية بمؤسسة "موبيليس":
- 3-2-1- التمييز الفيزيائي لمؤسسة موبيليس: كما ذكرنا سابقا فإن أهم عنصر هو جودة المنتج.
- جودة خدمة مؤسسة "موبيليس": تتمثل الخدمات التي تقدمها المؤسسة في: مكالمات صوتية، رسائل قصيرة SMS، رسائل متعددة الوسائط MMS، الإبحار في شبكة الانترنت GPRS.
- تعتبر مهمة تحسين جودة الخدمة من أولويات المؤسسة فهي تسعى إلى نشر نظام تغطية يتميز بالجودة العالية على مستوى كل جهات الوطن وبأحسن الخدمات وذلك من خلال ما يلي:

- تسعى المؤسسة لاكتساب تكنولوجيا متطورة، وفي إطار التحضير للرخصة الهاتفية لتكنولوجيا الجيل الثالث (قنوات اتصال ذات ترددات عالية)، تمكنت موبيليس بالاشتراك مع الشركة الصينية Huawei technologie عبر جهاز خلوي ملائم من إجراء مكالمات بالصوت والصورة، مما يدخلها في النادي العالمي للمتعاملين المتحكمين في هذه التكنولوجيا. بالإضافة إلى تكنولوجيا الـ الواب حيث أن القدرة في تقديم خدمة الانترنت تصل إلى 2 ميغا بايت.

- القيام بعملية التحديث حيث تعتبرها المؤسسة من بين الأسس التي تقوم عليها إستراتيجيتها، ومن بين أهم العروض التي استحدثتها وتميزت بها عن منافسيها هو امكانية تعبئة الرصيد من خلال الاقتطاع من الحساب البريدي الجاري (CCP) للزبون.

التمييز عن طريق الأفراد: ومن أجل ذلك قامت المؤسسة بتوظيف الشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين 26 و 30 سنة ويمثلون أكبر نسبة 35% معتمدة على عدة معايير: (17)

- اعتماد المستوى التعليمي حيث نجد أن 66% من الموظفين لديهم مستوى جامعي و 29% لديهم مستوى ثانوي 5% لديهم المستوى المتوسط وهؤلاء يمثلون الإطارات القديمة في المؤسسة حيث تم الإبقاء عليهم نظرا لخبرتهم.

- اعتماد الخبرة المهنية حيث يوجد ما نسبته 32% من الموظفين لديهم خبرة تتراوح من خمس إلى عشر سنوات و 17% لديهم خبرة تتراوح ما بين سنتين إلى أقل من خمس سنوات و 35% لديهم خبرة أقل من سنتين. بالإضافة إلى تدريب الموظفين وتكوينهم وتحفيزهم من خلال تقديم رواتب وعلاوات وكذا ترفيقات على حسب الكفاءة الفردية.

قنوات توزيع مؤسسة موبيليس: تتبع موبيليس سياستين في التوزيع، وذلك لتحسين كفاءة عملية التوزيع وتسهيل وصول خدمات المؤسسة للزبون في أي مكان في الجزائر هما:

سياسة التوزيع المباشر: تقوم المؤسسة بالتعامل المباشر مع مشتركها من خلال مراكز الخدمة التابعة لها، حيث تمتلك المؤسسة 08 مراكز خدمة جهوية متفرقة عبر كامل التراب الوطني، تندرج تحت كل مركز جهوي وكالات تابعة له: تتضمن المديرية الجهوية 122 وكالة (18).

سياسة التوزيع غير المباشر: تعتمد المؤسسة في توزيع منتجاتها على عدة وكالات أهمها: (19)

Assilou com ، Algerika ، GTS phon ، Algeria post

3-2-2- التمييز الانطباعي لمؤسسة موبيليس: تعتمد المؤسسة على مجموعة من الوسائل لتحقيق هذا التمييز تتمثل في الآتي:

الإعلان: تعمل المؤسسة على تصميم حملات إعلانية فعالة وواسعة، كون الإعلان له تغطية جغرافية، ويمكن التعريف السريع بالخدمة، والوصول إلى زبائن مرتقبين، فقد ركزت موبيليس على الإعلان والإشهار في جميع الوسائل سواء كانت المقروءة كالجرائد والمجلات أو المسموعة والمرئية كالإذاعة والتلفزيون والانترنت. وكذا انشاء موقع إلكتروني خاص www.mobilis.dz.

البيع الشخصي: تقوم المؤسسة بتقديم منتجاتها عن طريق ال محادثة الشخصية مع زبون سواء مباشرة أو عبر الهاتف، وتحاول الاستجابة لحاجات الزبائن وذلك من خلال التعرف على الزبون بامتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات غنية بكل المعلومات حول كل المشتركين، بحيث يتم تحديثها بشكل دوري.

وبغية تلبية كل الرغبات ولمس كل الفئات قامت موبيليس بتجزئة زبائنها إلى مشتركين الدفع المسبق: وهم المشتركين في إحدى خدمات الدفع المسبق سألقة الذكر ويمثلون نسبة 96% من الزبائن، مشتركين الدفع الآجل: ويمثلون نسبة 4% من الزبائن وأغلبهم من المؤسسات. (20)

كما تقوم المؤسسة بالإصغاء للزبون باعتباره مصدرا ذهبيا للمعلومات، التي تمكن المؤسسة من إدراك حاجات ورغبات الزبائن المشبعة وغير المشبعة، والمشاكل المطروحة وحتى اقتراحات الزبائن لتحسين جودة الخدمة من خلال التقدم مباشرة إلى الوكالات التابعة للمراكز الجهوية أو الاتصال بخدمة الزبون.

ترويج المبيعات: وفي إطار ذلك قامت المؤسسة بما يلي:

- إقامة المعارض، وتمويل الندوات والملتقيات، بالإضافة إلى عدة امتيازات منها: الدفع المسبق، مضاعفة الرصيد، توفير نتائج شهادة البكالوريا لعدة سنوات...

- قامت موبيليس بتقديم مساعدات مالية للجمعيات الخيرية جزائرية في إطار الحملات التضامنية التي ينظمها المتعامل في كل رمضان.

- شاركت موبيليس في مختلف التظاهرات الثقافية كالطبعة الثانية لمهرجان تاغيت الذهبي للفلم القصير، مهرجان الفنك الذهبي، والمشاركة في العديد من المسابقات التي تجرى عبر القنوات والمحطات الأرضية والفضائية.

الخاتمة:

تزايد حدة المنافسة فرض على المؤسسات الجزائرية البحث عن استراتيجيات للتفوق على المنافسين، وتحقيق السبق في كسب مزايا تنافسية لجذب الزبون ورفع درجة وفائه، ومن بين أهم الإستراتيجيات المناسبة لمجابهة هذا التحدي نجد استراتيجيات التمييز.

وقد حاولنا من خلال هذه الورقة التعرض لمختلف العناصر التي لها علاقة بالميزة التنافسية وإستراتيجيات التمييز، ودور هذه الأخيرة في الحياة على ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة. حاولنا إسقاط الجانب النظري على مؤسسة موبيليس للهاتف النقال التي تنشط في ظل محيط تنافسي، ويمكن الوقف على جملة من الملاحظات والنتائج:

التأكد من صحة الفرضيات:

الفرضية الأولى: بالفعل تساهم استراتيجيات التمييز في مؤسسة موبيليس في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. **الفرضية الثانية** صحيحة حيث أن تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس يتضح جليا في تطبيقها لاستراتيجيات التمييز في كل من الجودة، الأفراد، التوزيع، الوسائل الترويجية والمتمثلة أساسا في الإعلان.

نتائج الدراسة:

- إن ثقافة المؤسسة النابعة أساسا من تراكم الموروث الثقافي للمؤسسة العمومية الجزائرية، قد أثرت سلبيا على سير الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة في ظل احتدام المنافسة.
- تنحصر جودة خدمة الاتصال في المؤسسة في بعض الجوانب التقنية فضلا عن كونها مجرد شعارات براقعة دون واقع عملي.
- رغم أهمية عملية التحديث والتطوير في قطاع الاتصالات، خاصة في ظل هذه المنافسة الشرسة، إلا أن مؤسسة موبيليس لا تملك إدارة مستقلة للبحث والتطوير، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى قصور فادح في اكتساب مزايا تنافسية جديدة.

التوصيات واقتراحات

- على ضوء النتائج المستخلصة يمكن تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات التي قد تساهم في تنمية هذه الميزتها التنافسية أكثر فأكثر أو على الأقل الحفاظ عليها. نوجزها في النقاط التالية:
- العمل على تحليل ودراسة السوق، من أجل معرفة تهديداته وترصدها، مع اكتشاف عوامل النجاح الأساسية والتركيز عليها.
- غالبا ما يكون تطور منتجات مؤسسة موبيليس كرد فعل لما تقدمه المؤسسات المنافسة، لذلك عليها الاهتمام أكثر بجانب التحديث. ويستدعي ذلك بالضرورة الاستناد إلى الإبداع الذي مفاده الإتيان بالجديد، فهو المنشئ والمطور للميزة التنافسية في ذات الوقت.
- العمل على تطبيق إستراتيجية التمييز المتناسبة مع الموارد والكفاءات التي تملكها المؤسسة، مع توفير الموارد من أجل تحقيق أحسن أداء في السوق.
- استغلال المؤسسة جميع الفرص المتاحة في سوق الاتصالات، وتميزه بمعدل نمو مرتفع مقارنة بالأسواق الأخرى، مع ضرورة تحديد رغبات الزبون ووجوب إشباعها، ومحاولة التفوق في توفير الخدمات بالشروط التي يفضلها.
- العمل على الدخول في استثمارات مشتركة، خاصة مع الدول الأجنبية نظرا لما لهذه العملية من تأثير كبير في مجال نقل التكنولوجيا والخبرات.
- وفي النهاية، نرجو أن تكون هذه التوصيات، كفيلة بتنمية الوضعية التنافسية للمؤسسة الجزائرية، من خلال تبني إستراتيجيات التمييز الملائمة التي تسمح باكتساب ميزات تنافسية تؤدي إلى تنمية الحصة السوقية للمؤسسة.

الاحالات والمراجع

(1) أحمد بلالي، مقال الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007، ص 249.

(2) Michael Porter, **L'Avantage concurrentiel**, éd. Inter Edition, Paris, 1986, P 08.

1994, Paris, (3) G. Garibaldi, **Stratégie concurrentielle: choisir et gagner**, les Editions d'organisation, pp 95, 96.

(4) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص ص 85-88.

(5) نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 85.

(6) G. Garibaldi, Op.cit., p 101.

(7) Michael Porter, Op.cit., p 26.

(8) عبد المالك مزهودة، دروس في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية بسكرة، الجزائر،

2006/2005، ص 135.

(9) أحمد بلالي، مرجع سابق، ص 252.

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

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

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

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

(13) G. Garibaldi, Op.cit., p 103.

Mobilis , "Mobilis Présentation et objectifs", <http://www.mobilis.dz/brochure.ppt> , 21/11/2005 , p.3. 14

(14) <http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D9%88%D8%A8%D9%8>

(16) <http://www.mobilis.dz/ar/index.php>

(17) عز الدين عمران، دور نظام الاتصالات في الرفع من كفاءة العمل الإداري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2006، ص 98.

(18) <http://www.mobilis.dz/ar/boutique.php>

(19) <http://www.mobilis.dz/ar/distributeurs.php>

<http://www.arpt.dz>.²⁰