

## جودة المنتج كمصدر للميزة التنافسية في سوق احتكار القلة

# Product Quality as a Source of Competitive Advantage in an Oligopoly Market

\*إبتيت أحمد / \*\*مدات جمال

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير- جامعة البويرة-  
\*ahmedbetite@yahoo.fr/\*\* madatdjamel@yahoo.fr

### ملخص

تعتبر المنافسة نظام من العلاقات الاقتصادية الذي ينطوي تحته عدد كبير من المشتريين والبائعين، وكل منهم يتصرف مستقلاً عن الآخر لبلوغ أقصى ربح ممكن، خاصة مع التطور الاقتصادي الذي أدى إلى ما يسمى بعالمية الأسواق وحصول عدة تغيرات على المستوى العالمي، خاصة فيما يتعلق بإلغاء الحواجز التقليدية لانسياب السلع والخدمات وفقاً لاتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة جعل هذه المنافسة تنتقل من المستوى المحلي الإقليمي وتصبح ذات بعد عالمي، ولهذا أصبح هم أغلب المؤسسات اكتساب ميزة تنافسية دائمة تمكنها من فرض نفسها في السوق وزيادة حصتها منه، لذا فهي تمثل العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لتحقيق ما تهدف إليه المؤسسة والعمل على أن تكون منتجاتها مفضلة في الأسواق الناشطة فيها.

**الكلمات الدالة:** الميزة التنافسية- الجودة- المنتج- المستهلك.

### Abstract

Competition is a system of economic relations that involves a large number of buyers and sellers, each acts independently from one another to achieve the maximum possible profit, especially with the economic development that has led to the so-called universality of the markets and get a number of changes at the global level. Particularly, with regard to the abolition of the traditional barriers for the flow of goods and services according to WTO's agreements which make this competition moves from the domestic to global dimension, the most important objective of the institutions becomes to gain a lasting competitive advantage that enables it to impose itself in the market and increase its share of it. It thus represents a critical element which provides an essential opportunity to achieve the objective of the organization in making of its products the favourite in the markets where it activates.

**Keywords:** Competitive Advantage-The Quality- The Product- The Consumer.

### مقدمة

**أولاً: ماهية المنافسة**  
يمكن القول أن أي نظام اقتصادي يخضع أو يرتكز على مبدأ الحرية الاقتصادية فهو يتميز بخاصية المنافسة الحرة التي تفتح المجال للمنتجين بغية تحقيق أقصى الأرباح، أو بين المستهلكين قصد تحقيق الإشباع.  
1- تعريف المنافسة: لقد تعددت وجهات النظر حول تعريف المنافسة، لذا سيتم ذكر بعض التعاريف على النحو التالي:  
عرفت المنافسة على أنها: «المواجهة بين المتعاملين الاقتصاديين لتحديد الأسعار وتبادل السلع والخدمات ضمن شروط السوق المحددة مسبقاً<sup>(1)</sup>».

تتعدد أشكال المنافسة في السوق وتعمل المؤسسات على كسب ميزة تنافسية مستدامة وهذا عن طريق بحثها المتواصل عن عوامل النجاح المستوحاة من رغبات واحتياجات الزبائن، وسوف نتناول في هذه الورقة البحثية دراسة للمؤسسات الناشطة في قطاع المشروبات الغازية في الجزائر والذي ينتمي لصناعة التغذية الزراعية والمتميز باحتكار قلة قوي يترجم بسيطرة ثلاثة مؤسسات على 50% من الحصة السوقية، ونقوم بدراسة عوامل نجاح هذه المؤسسات وسر تفوقها في قطاع يضم أكثر من 1400 مؤسسة.

ويواجهه عدد كبير من البائعين، ويكون الطلب الكلي للسلعة في قبضة هذا المشتري الوحيد وهذا هو احتكار الشراء. وعندما يكون هناك محتكر وحيد في البيع أمام محتكر وحيد في الشراء يسمى هذا بالاحتكار المتبادل. وعليه يمكن تلخيص مميزات الاحتكار التام كما يلي:

- إنفراد مؤسسة وحيدة في سوق تعرض منتجات عديم البدائل.
- صعوبة دخول أي منافس في السوق.
- تحديد الأسعار يتم بطريقة بعيدة عن قوانين السوق (قوانين العرض والطلب).

3.2 المنافسة الاحتكارية: وهو النوع الأقرب من الواقع، بحيث تؤدي المنافسة بين المؤسسات إلى تحديد أسعار المنتوجات. وما يميز هذا النوع من المنافسة هو وجود عدد كبير من المؤسسات، حيث تنتج كل مؤسسة سلعا تختلف قليلا عن تلك التي تنتجها المؤسسات المنافسة الأخرى، وعليه تعرف المنافسة الفعلية أو الاحتكارية بأنها «عبارة عن تداخل عنصري المنافسة التامة والاحتكار معا، إذ أن كل منتج في قطاع معين يتمتع بدرجة طفيفة من الإحتكار نتيجة لتنوع المنتجين، ولكنه يتعرض لدرجة كبيرة من المنافسة نظرا لكثرة عدد المنتجين»<sup>(7)</sup>.

4.2 احتكار القلة: وذلك نظرا للعدد القليل من البائعين، بحيث يستطيع أي بائع منهم أن يؤثر مباشرة في السوق، وهذا ما يؤثر على المنتجين الآخرين، لذلك فإن التصرفات تتسم بالحساسية والحذر الشديد، لأن أي عملية يقوم بها المنتج ينتج عنها رد الفعل من طرف المنتجين الآخرين، وهنا قد يكون هناك اتفاق ضمني أو صريح بين جميع المنتجين على إتباع سياسة سعرية واحدة، وقد يصل الأمر إلى حد تجزئة السوق فيما بينهم، والأمور تبقى كما هي في السوق ما دام أن أي منتج لا يستطيع أن يسيطر بمفرده على السوق ويخرج الآخرين منه. ويمكن التمييز بين نوعين رئيسيين من إحتكار القلة:

- **إحتكار القلة البحث:** وهو الذي يتسم بقلة عدد البائعين الذين يتنافسون فيما بينهم على إنتاج وبيع منتج متجانس، وهنا تسهل معرفة وضع توازن القطاع ككل في السوق، وهذا لأنه من السهل معرفة العرض الكلي للمنتجات المتجانسة، ومن ثم يمكن أن يتقرر سعر موحد في السوق للمنتجات المتجانسة داخل هذه الصناعة.

- **إحتكار القلة مع تنوع المنتج:** ما يميز هذا الإحتكار هو قلة عدد البائعين الذين يتنافسون فيما بينهم على إنتاج وبيع منتج متنوع، ما يجعل معرفة وضع توازن القطاع في السوق صعبا وذلك لما ينشأ عن إعطاء أسعار مختلفة لمختلف المنتوجات المتنوعة في الصناعة.

#### ثانيا: عموميات حول الميزة التنافسية

يمثل السوق أو القطاع وسيلة لجذب المؤسسة، هذه الأخيرة تمتلك موارد، مؤهلات، وقوى تسمح لها بالمنافسة في مختلف أشكال السوق بما يمكنها من اكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

كما يمكن تعريفها بأنها: «تشمل كل العروض التنافسية حاليا أو المحتملة التي يمكن للمشتري أخذها بعين الاعتبار»<sup>(2)</sup>. وعرفت المنافسة أيضا على أنها: «تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب الزبون، بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، المواصفات، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، الخدمة بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها»<sup>(3)</sup>.

والمنافسة هي: «نظام من العلاقات الاقتصادية الذي ينطوي تحته عدد كبير من المشترين والبائعين، وكل منهم يتصرف مستقلا عن الآخر لبلوغ أقصى ربح ممكن، بحيث تخضع الأسعار في هذا النظام لتفاعل قوى اقتصادية متحررة من أي قيد يفرض عليها متمثلة في قوى العرض والطلب»<sup>(4)</sup>.

من جهة أخرى: «تعني المزاومة بين عدد من الأشخاص أو بين قوى تسعى لتحقيق نفس الهدف، ومن جهة أخرى، تعني العلاقة بين المنتجين والتجار في صراعهم على الزبائن، والمنافسة تقوم على خاصية جوهرية هي الابتكار والتميز ونتيجتها الحتمية هي القدرة على جذب الزبائن»<sup>(5)</sup>.

وفي ظل ما سبق ذكره، نستنتج أنه في ظل المنافسة التامة التي يمكن أن يتميز بها السوق في الاقتصاد الحر، نجد أن الكمية التي يعرضها المنتج هي كمية تمثل نسبة صغيرة من إجمالي ما هو معروض في السوق، فليس بمقدور المؤسسة أن تؤثر على السوق لوحدها برفع الإنتاج أو تخفيضه أو من خلال تغيير السعر، ولهذا يمكن أن نجد أشكال من المنافسة في السوق، فقد تعتبر المنافسة غير كاملة أو احتكارية، أي عدم التواجد لعدد كبير من المنتجين لسلعة معينة في السوق، وقد يكون هناك اتفاق بين المنتجين لتقييد حجم الإنتاج أو الإبقاء على مستوى الأسعار، أو تتدخل الدولة للحد من تقلبات الأسعار.

#### 2. أنواع المنافسة: يمكن التمييز بين أربعة أنواع للمنافسة:

1.2 **المنافسة التامة:** وتتميز بوجود عدد كبير من المؤسسات تقوم بإنتاج سلع متجانسة، أي أن إنتاج أي مؤسسة يكون في نظر المستهلك معوض لإنتاج باقي المؤسسات ويكون تعويض تام، وهذا يعني وجود معايير وأسس متشابهة يؤخذ بها لتحديد المواصفات المادية للسلعة، ولا يمثل إنتاج أي من هذه المؤسسات إلا جزء صغير جدا من الإنتاج الكلي في الصناعة، ومقدار ما تبعية المؤسسة الواحدة لا يؤثر على السعر السائد في السوق، وعليه تقبل المؤسسة السعر في ظل المنافسة التامة ولا تحدده، ويمكن للمنافسة أن تكون تامة وكاملة عندما يكون عدد المؤسسات كبيرا وإنتاجها متجانسا، إضافة إلى توفر المعلومات لديها بشكل تام حول السوق وتوفر حرية انتقال الموارد، ولهذا فإن موضوع المنافسة التامة قد يكون أمرا بعيدا نوعا ما عن الحقيقية، ولا يمكن لأحد الإدعاء بالمنافسة التامة.

2.2 **الاحتكار التام:** يمكن اعتبار الاحتكار كأحد أهم صور تنظيم السوق الذي تتواجد فيه المؤسسة وحيدة في إنتاج سلعة ما ليست لها بدائل قريبة منها<sup>(6)</sup>، ويكون العرض الكلي في السوق مصدره هذا المنتج الوحيد، والذي يقابله عدد كبير من المشترين وهذا ما يسمى باحتكار البيع. وقد يكون المشتري واحد،

## 1- تعريف الميزة التنافسية:

2- أنواع الميزة التنافسية: حدد Porter نوعين من الميزة التنافسية:

- ميزة التكلفة الأقل و

- ميزة التميز.

### 2-1 ميزة التكلفة الأقل

- تعريف ميزة التكلفة الأقل ومصادرها: تعني ميزة التكلفة الأقل قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة بمنافسيها، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر<sup>(15)</sup>. ويمكن لمؤسسة الحيازة على ميزة التكلفة الأقل إذا ما تمكنت من ممارسة نشاطاتها المنتجة للقيمة وفق تكاليف متراكمة أقل من مثيلتها لدى المنافسين<sup>(16)</sup>، ويتطلب هذا فهم وتحديد الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة التي لها أثر في تحليل مصادر الميزة التنافسية، وذلك بتجزئة المؤسسة إلى وحدات نشاط إستراتيجية من أجل التعرف على التكاليف ومصادرها الحالية والمحتملة لكل وحدة ومعرفة مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية، وتعتبر التكلفة حجر الأساس للتنافسية المؤسسة، ذلك أنها تؤثر على الأسعار التنافسية للمنتجات والخدمات، وتتم الحيازة على ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية:<sup>(17)</sup>

- مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق،
- مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.
- مراقبة استعمال قدرات المؤسسة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج.
- مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها.
- مراقبة الإتصال بين وحدات المؤسسة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة.
- مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة.
- مراقبة الرزنامة، بمعنى المفاضلة بين كون المؤسسة السباقة لدخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها هذا القطاع، ذلك أنه تختلف الإمتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما.
- مراقبة الإجراءات التقليدية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التمييز.
- مراقبة التوضع أو التمرکز الخاص بالأنشطة، بالموردين وبالزبائن والذين من شأنهم تقليص التكاليف.
- مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الإقتصادي.
- كيفية تطبيق ميزة التكلفة الأقل وضمان استمرارها: إن نجاح ميزة التكلفة الأقل تتوقف على قدرة المؤسسة على تطبيقها ومتابعتها، فالتكلفة لا تنخفض تلقائياً، وإنما نتيجة جهود مكثفة واهتمام متواصل، إذ تمتلك المؤسسات إمكانيات متعددة لتخفيض التكاليف كإقتصاديات الحجم، وحجم الإنتاج المتراكم، وعلى المؤسسة أن تسعى لتخفيض تكاليفها

يقصد بالميزة التنافسية: «مجموعة الخصائص والمميزات التي يمتلكها منتج أو علامة والتي تمنحه نوع من التفوق الأكيد على منافسيه فوراً<sup>(8)</sup>، وتعرف أيضاً على أنها «ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس<sup>(9)</sup>».

ونقول عن ميزة تنافسية لمؤسسة: «العوامل أو المؤهلات التي تسمح لها بأن تكون أكثر ربحية من منافسيها، وتضمن لها وضعية تنافسية في ميدان نشاطها، أو تكوين عامل حاسم للربح في مجال نشاطها<sup>(10)</sup>».

وتعتبر الميزة التنافسية النقطة الفاصلة التي تسمح للمؤسسة بتحقيق تميز جزئي أو كلي عن باقي المنافسين، معتمدة في ذلك على الإستغلال الأمثل والعقلاني لمواردها ومهارات أفرادها، وهي تتمثل في ذلك الإختلاف والتميز الذي تمتلكه المؤسسة عن منافسيها والذي سيؤهلها إلى تحقيق مزايا عديدة كالحصول على هوامش أرباح مرتفعة وتطبيق أسعار جد منخفضة، الحصول على حصص سوقية أكبر، النمو والبقاء لمدة أطول.

ويركز جوهر الميزة التنافسية حسب Porter على القيمة التي يمكن أن تخلقها المؤسسة لزبائنها والتي تأخذ شكل أسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين بالرغم من تقديمها لنفس المنتج، أو شكل تقديم منتجات وخدمات متميزة تبرر الأسعار المرتفعة التي تباع بها<sup>(11)</sup>.

ويعتبر مفهوم الميزة التنافسية جوهر التفكير الإستراتيجي، ذلك أنها تعد أساس لنجاح المؤسسة وكفاءتها الإقتصادية ومصدر لبقائها واستمراريتها، وتعتبر الميزة التنافسية عن قدرة المؤسسة على التميز على منافسيها بما يسمح لها من امتلاك مركز تنافسي قوي في ظل بيئة تنافسية<sup>(12)</sup>.

وتتكون الميزة التنافسية من عنصرين أساسيين: يتمثل الأول في قدرة التميز على المنافسين في الجودة و/ أو السعر و/ أو توقيت التسليم و/ أو خدمات ما بعد البيع. وكذا في الإبتكار والقدرة على التغيير السريع والفعال، أما الثاني فهو القدرة على تلبية احتياجات الزبائن بطريقة سريعة تزيد من رضاهم وتضمن ولائهم<sup>(13)</sup>.

أهداف خلق ميزة تنافسية: تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف من خلقها لميزة تنافسية تتمثل في:<sup>(14)</sup>

- خلق فرص تنافسية جديدة، كما هو الحال بالنسبة لشركة (Motorola) التي تعد أول من قام بإبتكار الهاتف المحمول، وكذا الحال بالنسبة لشركة (Apple) التي كانت أول من قام بإبتكار الحساب الآلي الشخصي.

- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع فئة جديدة من الزبائن، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.

- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

قدر الإمكان، فتحسين مركزها التنافسي لا يتطلب تغيير الإستراتيجية بقدر ما يتطلب الإهتمام والدعم من قبل المسيرين، فعلى المؤسسة ألا تعتقد بأن تكاليفها منخفضة كفاية.

وتساهم عدة عوامل في التحكم في التكاليف وتخفيضها، كتكوين وتحفيز العمال، دعم ثقافة المؤسسة، تبني برامج لتخفيض التكاليف، البحث عن التآلية ونشر المعرفة في التحكم في التكاليف، كما أن كل فرد عامل داخل المؤسسة له تأثير بشكل أو بآخر على التكاليف، ومن بين الأساليب التي تستعملها المؤسسات الرائدة في مجال التكاليف وضع برامج لمراقبة تكاليف كافة الأنشطة المنتجة للقيمة وليس الإنتاج فحسب، ثم مقارنتها بين مختلف وحدات المؤسسة أو بالنسبة للأنشطة الخاصة بالمنافسين.<sup>(18)</sup>

ولا تحقق الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل التمييز والتفوق إلا إذا قامت المؤسسة بالمحافظة عليها وضمان استمرارها، فالتحسينات المؤقتة يمكن أن تسمح للمؤسسة من المحافظة على تكاليفها قريبة من مثيلاتها لدى المنافسين، ولكنها لا تضمن لها الريادة، ويمكن لميزة التكلفة الأقل أن تدوم وتستمر في حالة وجود عوائق للدخول أو عوائق لممارسة نفس النشاط حيث تمنع المنافسين من محاكاة المؤسسة واستعمال نفس مصادرها. ويختلف عنصر الدوام باختلاف عوامل تطور التكاليف وكذا باختلاف قطاع النشاط، ومن بين العوامل التي تؤثر على دوام ميزة التكلفة الأقل<sup>(19)</sup>:

- اقتصاديات الحجم، والتي تمثل أكبر عائق للدخول أو الحركة داخل السوق.

- تنسيق العلاقات بين المؤسسة، الموردون، وقنوات التوزيع المستقلة.

- التعلم والمعرفة المكتسبة من قبل أفراد المؤسسة والتي من الصعب محاكاتها.

- حقوق الملكية الخاصة بمنتج أو عملية تكنولوجية معينة، فمن الصعب على المنافسين محاكاة المنتج أو عملية إنتاج جديدة إذا كانت محمية من خلال براءة الاختراع.

لا ينتج عنصر الدوام فقط من المصادر المختلفة لميزة التكلفة الأقل، وإنما ينتج أيضا من عدد هذه المصادر، فالميزة الناتجة عن نشاط واحد أو نشاطين منتجين للقيمة تشكل فريسة سهلة الوصول من قبل المنافسين، لذا تستمد المؤسسات الرائدة في مجال التكاليف ميزتها من خلال تكاثر وتضافر عدة مصادر، مما يجعل من الصعب ومن المكلف جدا محاكاتها وبلوغ نفس مركزها التنافسي.

## 2.2 ميزة التمييز:

- تعريف ميزة التمييز ومصادرها: تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك بما تمتاز به من جودة عالية، خصائص فريدة للمنتج، وخدمات ما بعد البيع... إلخ.<sup>(20)</sup> وتستطيع المؤسسة التمييز عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة والتي يوليها

الزبائن قيمة هامة.

كما تتميز أيضا عندما تقدم شيئا مميذا يتعدى العرض العادي بسعر مرتفع قليلا، وتمنح ميزة التمييز للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبيا وضمان وفاء الزبائن لمنتجاتها، كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من الزبائن في قطاع نشاطات أو إلى فئة قليلة وفق احتياجات محددة، وتستمد ميزة التمييز من خلال عوامل التفرّد، والتي تشمل العناصر التالية:<sup>(21)</sup>

- الإجراءات الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، كإجراءات خدمات ما بعد البيع.

- تتبع خاصية التفرّد من الروابط الكامنة بين الأنشطة، مع الموردين، ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة.

- التموضع أو مركز المؤسسة، وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.

- التعلم وأثار نشره التي تتجلى في تطور الأداء إلى أفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المؤسسة

- إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة.

- حجم النشاط، والذي قد يتناسب إيجابا أو سلبا مع عنصر التمييز والتفرّد الخاص بالمؤسسة.

- الرزنامة، إذ تحوز المؤسسة على ميزة التمييز لكونها السابقة في مجال نشاطها على منافسيها، في حين تحقق مؤسسة أخرى الريادة بسبب انطلاقها متأخرة مما يسمح باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطورا.

تختلف عوامل التفرّد باختلاف النشاط وباختلاف القطاع، وتضافر هذه العوامل يحدد كيفية حيازة النشاط لخاصية التفرّد، فعلى المؤسسة أن تفرص كافة المجالات التي تعتبر فريدة فيها بهدف تحديد العوامل المهيمنة، وتعد عملية الفرص هذه هامة جدا لضمان دوام واستمرار التمييز، ذلك أن بعض عوامل التفرّد تؤثر بشكل دائم أكثر من العوامل الأخرى، فالاستيعاب الجيد للعوامل التي تجعل المؤسسة فريدة يمكنها من ضمان عدم القضاء على مصادر تميزها، كما أن مراقبة عوامل التفرّد يساهم في اقتراح واكتشاف مصادر جديدة للتمييز.

- تكلفة ميزة التمييز وشروط إياها واستمرارها: تعتبر ميزة التمييز الأكثر تكلفة، إلا أنه على المؤسسة أن توظف مبالغ هامة لاكتساب خاصية الانفراد بهدف ممارسة النشاطات المنتجة للقيمة بطريقة أفضل من منافسيها، فمثلا تقديم مساعدة فنية للزبائن يتطلب توفير مختصين إضافيين، مما يكون مكلفا للمؤسسة، كما أن تصنيع منتج أكثر دواما واستمرارا من منتجات المنافسين يتطلب توفير كميات أكبر من المواد الأولية التي قد تكون غالية السعر.

إن بعض أشكال التمييز قد تكون مكلفة مقارنة بغيرها، فالتمييز الناجم عن تنسيق أفضل للأنشطة المترابطة في المؤسسة لا يؤدي إلى ظهور تكاليف إضافية عادة، في حين إدراج صفات أو إضافات جديدة في المنتج نظرا لمتطلبات المستهلك تزيد من كلفته. وترتبط تكلفة التمييز بعوامل تطور تكاليف الأنشطة

- مدى أداء المنتج للوظيفة المنوطة له، بمعنى القيمة المضافة التي يقدمها والنتائج التي يحققها المنتج، فوجود فرق يعتبر ميزة للمؤسسة التي تمتلك الأحسن.

- التميز من خلال الخدمة المقدمة: وتتمثل هذه الإمكانيات فيما يلي:

- سهولة تقديم الطلبات: بالإستعمال السهل للوسائل والطرق التي يمكن من خلالها تقديم طلبات المنتج أو الخدمة، كالأنترنيت، الفاكس...إلخ.

- مدة التسليم التي تمثل مدى تحكم المؤسسة في عمليات التوزيع وإيصال طلبات المستهلك في وقتها المطلوب.

- النصائح والإرشادات المعبر عنها بمجموعة التجهيزات التي تقدمها المؤسسة للمستهلك في بطاقات فنية عن المنتج أو ومضات إخبارية بخصوص طرق وكيفية استعماله ومدى مساهمتها في ترشيد سلوك المستهلك.

- خدمات ما بعد البيع التي تقدمها المؤسسة مجاناً أو بأسعار رمزية لزبائنها بعد عمليات البيع كعمليات الضمان والصيانة.

- التميز من خلال العاملين: يمكن للمؤسسة من خلال امتلاكها لمجموعة من العاملين يتميزون بمجموعة من الخصائص، أن تحقق ميزات تنافسية والتي يمكن ذكر أهمها:

- المصداقية والثقة الموجودة بين أفراد المؤسسة.

- أسلوب الاتصال بين أفراد المؤسسة فيما بينهم، ومدى التكامل المتواجد بينهم من جهة وبين المؤسسة والزبائن من جهة أخرى.

- التقديم الأفضل والأداء الجيد للمهام من الكفاءة، الخبرة والقدرة التي يمتلكها العاملون.

- حسن المعاملة وكذا اللياقة خاصة من جانب الوكلاء الموزعين عبر مختلف نقاط البيع، والدين لهم علاقة عمل مباشر مع الزبائن.

- التميز من خلال نقاط البيع: ويتحقق ذلك من خلال:

- الحماية والأمن الذين تحظى بهما مختلف نقاط البيع.

- خبرة رجال البيع في مختلف مراكز التوزيع والبيع في تحقيق أفضل الصفقات.

- الأداء الجيد لرجال البيع ومدى تحقيق قيمة مرتفعة من المبيعات.

- التميز من خلال صورة المؤسسة: ويتم ذلك من خلال:

- تاريخ المؤسسة ومدى عمقه وثرائه ومدى غنى تقاليدها.

- الرموز والتسميات التي تميزها عن باقي المنافسين، كالقسم التجاري أو العلامة التجارية.

- وسائل الإعلام المستخدمة في ترويج منتجاتها ومدى تمتعها بسمعة جيدة لدى الزبائن.

- خصوصاً السمعية والبصرية منها.

- المحيط الفيزيائي للمؤسسة، أي مدى شكل بنايتها المؤسسة

المنتجة للقيمة والتي تؤدي إلى تفرد المؤسسة، والعلاقة بين خاصية التفرد وعوامل تطور التكاليف تعد علاقة تأثير متبادل وتتجاهل المؤسسات فرصاً عديدة لتخفيض تكاليفها وزيادة تميزها والذي يتحقق من خلال تنسيق أفضل لنشاطاتها، فمثلاً مراقبة الأسعار والتموين يسمح بتخفيض تكاليف التخزين وتقليل آجال التسليم<sup>(22)</sup>، ولكي تنجح المؤسسة في تميزها عليها أن تحقق الشروط التالية:<sup>(23)</sup>

- تحويل تكاليف التميز إلى ميزة باستغلال كافة مصادر التفرد غير المكلفة لتقليل تكلفة المنتج النهائي.

- إمداد متخذي قرار الشراء بالدوافع اللازمة لدعم قرارهم باختيار منتجات المؤسسة.

- تعزيز مصادر التفرد من خلال استغلالها في عدد أكبر من الأنشطة المنتجة للقيمة، مما يساهم في تعظيم القيمة المقدمة للزبون ومن ثم ضمان ولائه للمؤسسة.

ويتوقف دوام واستمرار تميز المؤسسة على عنصرين هامين، وهما أن يدرك الزبائن بطريقة دائمة للقيمة المميزة التي تمنحها المؤسسة إياهم، وأن لا يتمكن المنافسون من محاكاتها.

كما أنها تتوقف أيضاً على العوامل التي تركز عليها في تحقيق الميزة، والتي يجب أن تكون غير قابلة للتقليد أو المحاكاة من قبل المنافسين. ومن بين الشروط الواجب توفيرها لتحقيق استمرارية تميز المؤسسة ما يلي:<sup>(24)</sup>

- الإمتلاك الخاص للمعرفة، الروابط، والمميزات التي تمنحها أسبقية الإنطلاق في مجال نشاطها.

- إكتساب المؤسسة لميزة التكلفة الأقل من خلال تميزها أو امتلاكها لميزة التميز.

- تعدد مصادر التميز، مما يصعب على المنافسين تقليد إستراتيجية التميز ومحاكاتها.

ومن وجهة رأي Philippe Kotler يمكن أن يكون تميز المؤسسة<sup>(25)</sup>:

- التميز من خلال المنتج: وذلك من خلال الخصائص التي تتميز بها منتجات المؤسسة، والتي تؤدي بها إلى إكتساب ميزة تنافسية، وتتمثل هذه الخصائص في:

- الرسومات ومدى جاذبيتها وقدرتها على ترويج المنتجات وتواجدها في أكبر وأهم القطاعات السوقية.

- قدرة المؤسسة على الحفاظ على ثقة زبائن المنتج من خلال البحث المستمر والدراسة الخاصة بسلوك المستهلك وتطوير جودة المنتج وتحسينه الدائم.

- مدى صلاحية المنتج والمتمثلة في قدرته على الحفاظ على صلاحياته لأطول مدة ممكنة.

- تركيبية المنتج ومدى توفر أجزائه، والتي تتكون من الشكل، الحجم والمظهر الفيزيائي، ومدى توفر الأجزاء المركبة له، خاصة المنتجات الصناعية.

- الهيئة أو المظهر العام أو الخارجي للمنتج، ويهتم بالنماذج التي تحقق مزايا عديدة للزبائن من راحة ورفاهية.

والدلالات التي يمكن أن توحى بها في ذهن الزبون.

– الأحداث والأعمال التي تقوم بها المؤسسة التي تخرج عن الطابع الإقتصادي، وذلك بالعمل على التمويل والإستثمار في المجال الثقافى والرياضي، أو القيام بأعمال خيرية وإنسانية مما يؤدي إلى إعطاء صورة وانطباع حسن لدى المتعاملين.

**ثالثاً: تطور قطاع المشروبات في الجزائر وخصائصه**

1- لمحة عن قطاع المشروبات في الجزائر

للجزائر تاريخ طويل في ميدان المشروبات الغازية والمشروبات الكحولية، فمؤسسة حمود بوعلام-المؤسسة العمومية-التي أنشأت سنة 1978 بالجزائر العاصمة، وتستمر في نشاطها حتى اليوم، تعتبر من رواد المشروبات الغازية في الجزائر على شكلها الحالي المعدل عام 1921.

بعد ذلك ظهرت عدة وحدات لإنتاج المشروبات الغازية عبر كامل التراب الوطني، إلا أن أغلبها كان موسمياً. ليأتي بعد ذلك دور مراكز تعبئة المياه المعدنية التي كانت تنتج أيضاً مشروبات غازية معطرة.

وفي سنوات 1970-1980 ومع وضع اقتصاد الدولة (أو الإقتصاد المخطط) تم تأميم مجمع مشروبات الجزائر (GBA (groupe boissons Algérie)، بعد هذا تم إنشاء مجمع مملوك للدولة يعمل في ميدان تعبئة المياه، المشروبات الغازية، عصير الفواكه والجمعة، يدعى اليوم cojub SGP holding، ويتكون من فرعين هما:

– مجمع مشروبات الجزائر GBA، و

– أوناجيك Enajuc.

كما يمكن الإشارة كذلك لمجمع الدولة ETK-Entreprise Touristique de Kabylie – (المؤسسة السياحية للقبائل) التي قامت بتعبئة وتسويق المياه المعدنية تحت علامة لالة خديجة.

وحتى سنوات التسعينات كان قطاع المشروبات بصفة عامة وعلى غرار كامل قطاعات النشاط الصناعي شبه محتكر من طرف الدولة (quasi-monopole)، فالمؤسسات الخاصة الناشطة آنذاك مع قطاع عمومي قوي محمي ضد اجتياح المؤسسات المتعددة الجنسيات، ومستفيد من حماية اقتصادية على المستوى الكلي (macroéconomique) كانت كلها تعمل في نظام اقتصاد اشتراكي. كما نجد بجانب المؤسسات العمومية الضخمة العديد من الفاعلين الإقتصاديين الخواص بصفة محلية (très localises) في سوق مقيد (très captifs) بقدرات إنتاجية جد محدودة وفي ظل الغياب التام لإرادة التغيير والتحسين...بسبب غياب المنافسة.

وقد تغيرت هذه الوضعية جذريا في بداية التسعينات إثر تفتح الاقتصاد الجزائري واعتماد السلطات الجزائرية على مجموعة من الإصلاحات الاقتصادية ذات الطابع الهيكلي التي مست قطاعات عديدة، وكان الهدف من كل هذا هورفع الاحتكار (démonopolisation) على النشاط الصناعي، تحرير

التجارة الخارجية، خصوصاً المؤسسات العمومية، وكذلك تم القيام بتعديل التشريعات الخاصة بالإستثمار الخاص، مما ساعد على ظهور مؤسسات خاصة خاصة في قطاع التغذية الزراعية (agro-alimentaire).

ومن بين المؤسسات العالمية العملاقة في ميدان التغذية الزراعية التي دخلت السوق الجزائرية بعد هذه الإصلاحات نجد مؤسسة كوكاكولا عن طريق عقود ترخيص وكذلك مؤسسة بيبسي كولا.

وقد عرف القطاع الخاص في ميدان المشروبات تطورا سريعا بين سنتي 1996-1998 سواء من حيث العلامات الوطنية كإفري، سيدي الكبير، NCA، أو بواسطة عقود ترخيص مثل شركة مكتة كولا، بيبسي كولا، كوكاكولا، ومجمع CASTEL، وهذا ما سمح بتواجد المشروبات في كامل التراب الوطني بنسبة تغطية تصل إلى 100.26%

## 2- خصائص قطاع المشروبات في الجزائر

يحتل قطاع المشروبات في الجزائر مكانة هامة في صناعة التغذية الزراعية، سواء من الناحية الاقتصادية أو الإجتماعية، وذلك بخلقه لأرباح كبيرة (générer des fortes marges) وتشغيله ليد عاملة مهمة. إلا أنه يعاني من نقائص عديدة خاصة فيما يتعلق بالتنظيم، وكذلك التحكم في جودة ونوعية المشروبات، وقد غطيت هذه المشاكل والنقائص بالطلب المرتفع على المشروبات، ولكن - ورغم هذا الطلب- تبقى هذه النقائص تطرح مشاكل حقيقية للمتعاملين الجزائريين في القطاع إذا أخذنا بعين الاعتبار التوجهات والواقع الكلاسيكي لصناعة التغذية الزراعية العالمية، حيث تتميز هذه الأخيرة بعدة خصائص نذكر منها:

1- صناعة التغذية الزراعية العالمية تتميز باحتكار قلة قوي (une forte oligopolisation) وهذا مهما كانت الفروع المعنية، أي أن عدد قليل من المتعاملين يملك الجزء الأكبر من السوق.

وهذه الخاصية هي كذلك في الجزائر، حيث أن هذه الوضعية تترجم بحضور المؤسسات وامتلاكها واحتلالها لسوق المشروبات في الجزائر والتي يمكن تمييزها من فرع إلى آخر، كما يمكن ملاحظة نفس توجهات احتكار القلة oligopolistique في أغلب الفروع.

رغم أن السجل التجاري يحصي تقريبا 1400 مؤسسة إلا أن الحصة السوقية موزعة توزيعا غير عادلا، وكمثال على ذلك الشكل التالي يبين خاصية احتكار القلة oligopolistique في قطاع المشروبات بالنسبة لميدان المشروبات المنعشة بدون كحول (BRSA) في الجزائر وذلك بعد دراسة قامت بها جمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات (APAB)<sup>(27)</sup> على مجموعة من المؤسسات الناشطة في قطاع المشروبات في الجزائر تضم 31 مؤسسة وقد اعتبرت ممثلة للقطاع:

التي تولد دائما صراعات تنافسية مهمة. تعتبر هذه النقطة حاسمة ومهمة في الجزائر حيث أن أغلب المؤسسات تمارس منافسة قوية حتى في الفروع، وهذا ما يمكن ملاحظته بالنسبة لأغلب المؤسسات الجزائرية الناشطة في قطاع المشروبات، حيث أن 30 إلى 40% من المؤسسات تنوع منتجاتها من 2 إلى 3 فروع، حيث ينتج عن هذا من الناحية التسويقية ظاهرة التعمق في التشكيلات التي يكون ثقل الموزعين هو القادر على مواجهتها.

3- أما الخاصية الثالثة للتغذية الزراعية العالمية هي الصعود القوي وعالمية شبكات التوزيع الكبيرة (grande distribution). حيث أن هذه العوامل غالبا ما تحد من استراتيجيات التنوع والميزات التنافسية للمتعاملين في القطاع.

في هذه النقطة أين الوضعية في الجزائر تبعد عن التوجهات العالمية. وما تجدر الإشارة إليه أن التوزيع الكبير كما هو معروف في الأنظمة الاقتصادية المتطورة (من الناحية القانونية يجمع بين وظائف الجملة والتجزئة؛ من الناحية التسويقية، تغطية جغرافية واسعة وقوة الشراء) هو شبه منعدم في الجزائر، وبعض الأمثلة الموجودة ليس لها بعد قوة تفاوضية قوية تمنع المتعاملين في القطاع من تطبيق استراتيجيات التنوع بتطوير تشكيلات واسعة، وهذا ما يعتبر حافز بالنسبة للمؤسسات التي لها عدة فروع إذا لم تعرف مشكلات واضحة في السوق الجزائرية من ناحية التوزيع.

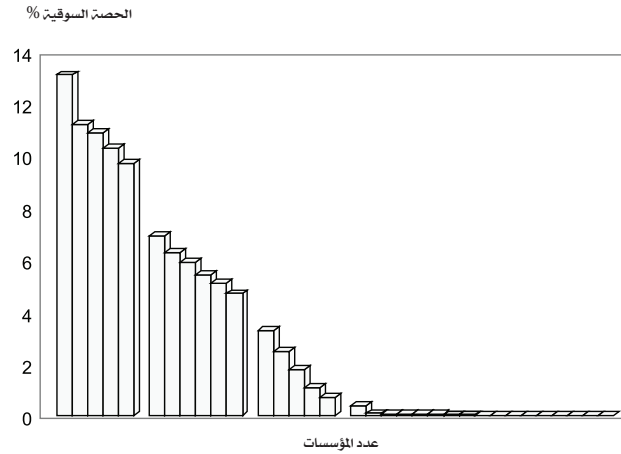
4- أما الخاصية الرابعة وعلى غرار التغذية الزراعية العالمية، فإن قطاع المشروبات في الجزائر يرتبط ارتباطا وثيقا بالعادات الاستهلاكية للشعب الجزائري، وكذلك الشريحة الواسعة للشباب الجزائري الذي بدأ يظهر الرغبة في تبني نمط الحياة الغربية، وارتفاع عدد النساء العاملات ساهم في رفع الطلب على المنتجات الجاهزة للتقديم.

ونجد كذلك أن المستهلكين بدعوا يختاروا نظم وميولات غذائية جديدة بدأت تنعكس على المشروبات، حيث أن المستهلكين بدعوا يبحثون عن منتجات ذات جودة عالية (ماء معطر، عصير متعدد النكهة، متعدد فيتامين، ...) مكان المنتجات التقليدية (limonades، حليب...).

#### رابعا: عوامل المفاضلة بين المشروبات الغازية في سوق احتكار القلة

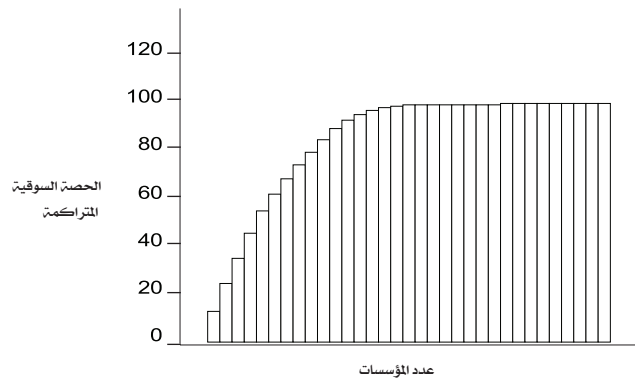
سوف نتطرق في هذا العنصر إلى عوامل المفاضلة بين المشروبات في فرع مهم من فروع قطاع المشروبات في الجزائر ألا وهو فرع المشروبات الغازية، إذ يعتبر مركز نشاط استراتيجي (DAS) مهم ويتميز بمنافسة قوية بين المؤسسات الناشطة، كل هذا جعل المستهلك يقع في حيرة عند الاختيار بين المشروبات المعروضة في السوق، إلا أن هناك بعض عوامل الحسم المهمة التي إن اعتمدت عليها المؤسسات تمكنها من كسب ميزة تنافسية مستدامة. وسوف نبين هذا اعتمادا على دراسة عينت من المستهلكين.

الشكل 01: توزيع الحصص السوقية في احتكار القلة



المصدر: وثائق داخلية من مؤسسة حمود بوعلام- دراسة قطاع المشروبات في الجزائر-

الشكل 02: الحصص السوقية المتراكمة في احتكار القلة

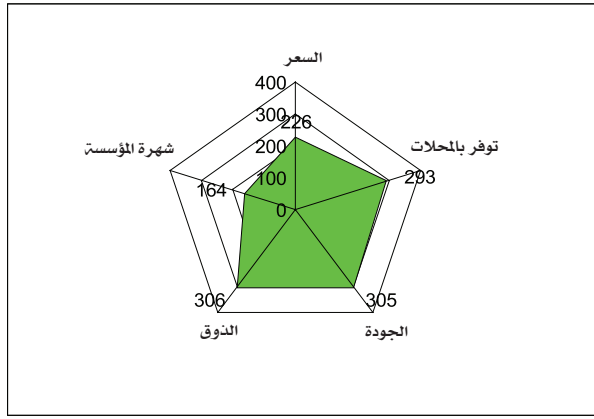


المصدر: وثائق داخلية من مؤسسة حمود بوعلام- دراسة قطاع المشروبات في الجزائر-

ما يمكن ملاحظته من خلال الشكلين السابقين هو أن عدد قليل من المؤسسات يهيمن على ميدان المشروبات المنعشة بدون كحول (BRSA)، حيث أن مؤسسة واحدة تحوز على حصة سوقية تصل إلى 20% من السوق، تليها مؤسستان حتى ثلاثة أو أربع مؤسسات تحوز على 25% من الحصص السوقية الإجمالية المقدرة بـ 100%، وهذا ما يسمح لخمس مؤسسات بالحيازة على أكثر من 50% من السوق.

ومنه نرى أن حالة الجزائر لا تختلف عن التوجه العالمي لصناعة التغذية الزراعية في توجيهها نحو احتكار القلة oligopolistique. وهذا ما يطرح مشكل واضح لعدد كبير من المؤسسات الصغيرة التي تحوز على أقل من 1% من الحصص السوقية الإجمالية.

2- الخاصية الثانية لصناعة التغذية الزراعية العالمية تكمن في استراتيجيات التنوع (les stratégies de diversification) أو ما يسمى التكامل الأفقي (intégration horizontale)



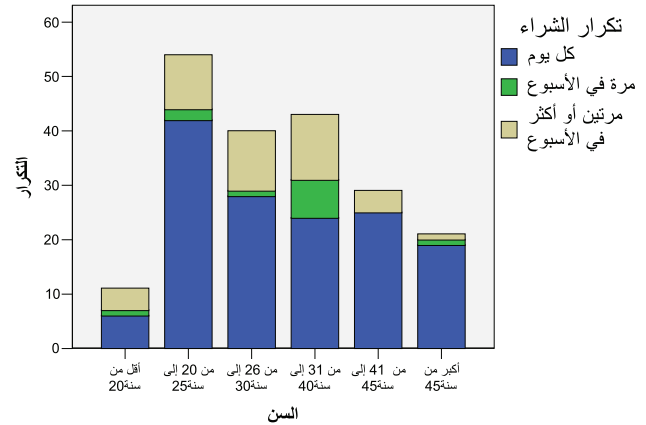
### - دراسة الارتباط بين المشروب المفضل وعوامل اختياره

سوف نتناول في هذا العنصر الارتباط بين المشروب المفضل وعوامل اختياره بهدف معرفة تأثير كل من السعر، توفر المشروب، الجودة، الذوق وكذا شهرة المؤسسة على اختيار المشروب من طرف المستهلك

### - العلاقة بين المشروب المفضل والسعر

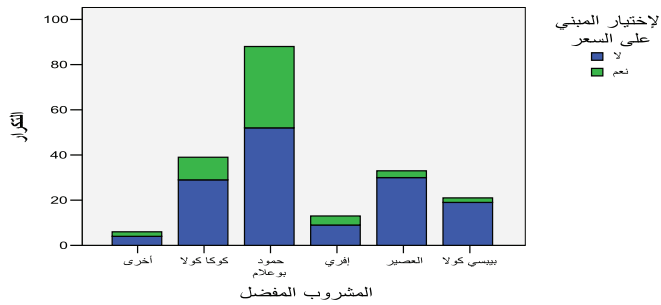
من خلال الشكل التالي يمكن القول أن السعر لا يشكل عامل مهم في اختيار المشروب، وهذا بسبب تقارب أسعار المنتجات المعروضة في السوق، لكن على المؤسسة أن تولي أهمية كبيرة لأسعار منتجاتها حتى تكون تنافسية.

### - استهلاك المشروبات الغازية في الجزائر؟



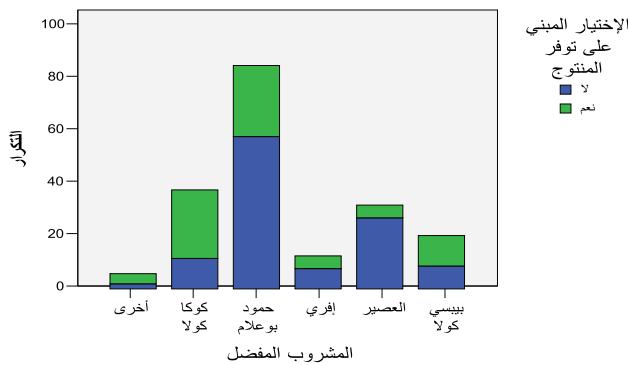
حسب فئات أعمار العينة المدروسة، نجد أن فئة الشباب التي تتراوح أعمارها من 20 إلى 25 سنة هي الفئة الأكثر استهلاكاً للمشروبات، تليها فئة الأعمار من 31 إلى 40 سنة، ثم فئة الشباب من 26 إلى 30 سنة، وتأتي في المرتبة الرابعة فئة الأعمار من 41 إلى 45 سنة، ومنه يمكن القول أن على المؤسسات الناشطة في القطاع توجيه حملاتها الترويجية نحو فئة الشباب.

### - عوامل اختيار المشروبات



العوامل	التكرار	المعدل %	ترتيب العوامل
السعر	226	56.5	4
توفر بالمحلات	293	73.25	3
الجودة	305	76.25	2
الذوق	306	76.5	1
شهرة المؤسسة	164	41.0	5

### - العلاقة بين المشروب المفضل وتوفر المنتج

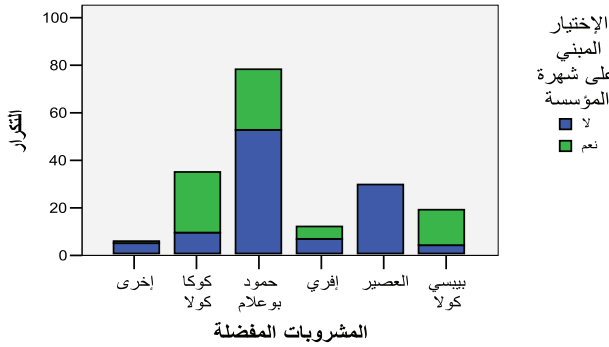


من خلال الشكل يظهر أن توفر المنتج له دور مؤثر في اختيار كل من كوكا كولا وبيبسي كولا، ويقل هذا الدور بالنسبة للمنتجات الأخرى، وذلك بسبب التوزيع الجغرافي للعينة

العامل الأكثر أهمية والمؤثر في اختيار المشروب من طرف المستهلك في العينة المدروسة هو ذوق المشروب وجودته، ثم يأتي في المرتبة الثالثة توفر المشروب بالمحلات، بينما يحتل السعر المرتبة الرابعة، متبوعاً بشهرة المؤسسة. والواضح أن المستهلكين للمشروبات في الجزائر أصبحوا يولون أهمية كبيرة لذوق المشروب وجودته على حساب السعر في ظل تقارب أسعار المشروبات المعروضة في السوق، وهذا ما يدل على أن التنافس بين المؤسسات سينحصر في البحث والتطوير الذي توليه المؤسسات لمسايرة أذواق المستهلكين من جهة، وعملها على تحسين جودة منتجاتها فيما يخص القارورات، نظافة المنتج، ... بشكل يسمح لها من تحسين صورتها في ذهن المستهلك والحصول على الشهرة، والشكل التالي يبين أهمية العوامل بالنسبة للمستهلك.



عمالقة صناعة التغذية الزراعية العالمية، كما أن المؤسستان الجزائريتان إفري وحمود بوعلام تستفيدان أيضا من شهرتيهما ولكن بدرجة أقل. لذلك يمكن القول أن لشهرة المؤسسة دور في التأثير على اختيار المشروب من طرف المستهلك ولكن بصفة يصعب تقديرها بدقة، ذلك أن مؤسسة حمود بوعلام تتميز بشهرة واسعة في الجزائر ككل وفي المنطقة المدروسة بصفة خاصة، بالرغم أن ذلك لا يبدو واضحا في إجابات المستهلكين. والشكل التالي يبين تأثير شهرة المؤسسة على اختيار المشروب:



مما سبق يمكن القول أن عوامل نجاح المؤسسات العاملة في قطاع المشروبات في الجزائر تتمثل بالدرجة الأولى في كل من البحث والتطوير الذي يساعد على معرفة احتياجات المستهلكين فيما يخص الأذواق والعمل على تلبيةها، كما تلعب جودة المنتجات عامل حسم مهم في الصراعات التنافسية بين المؤسسات سواء تعلق الأمر بنوع وشكل القارورة، السدادة، المصقفة، أو تعلق الأمر بمكونات المنتج، دون أن ننسى قوة التوزيع التي تملكها المؤسسة والتي تمكنها من الوصول إلى زبائننا، وهذا في ظل تقارب أسعار المنتجات المعروضة حاليا في السوق. فالحصول على ميزة تنافسية يتطلب الحصول على وضعية أفضل وأعلى من المنافسين في السوق.

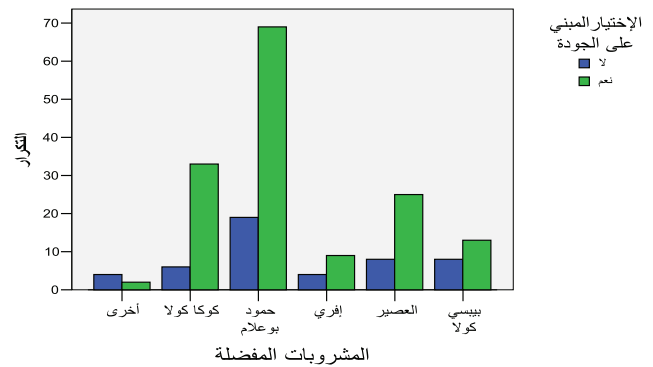
### خاتمة

من خلال الدراسة السابقة يمكن القول أن سوق المشروبات - بصفة عامة- وفرع المشروبات الغازية بصفة خاصة يتميز باحتكار قلة قوي، أين نجد أن ثلاثة مؤسسات - كوكا كولا، بيبيسي كولا وحمود بوعلام - تستحوذ على 50% من الحصة السوقية الاجمالية وتتميز بخصائص التغذية الزراعية العالمية، ما يزيد من شدة المنافسة بين المؤسسات ويجعل الحصول على ميزة تنافسية مستدامة أمرا صعب المنال، وتعتبر جودة المنتج من بين عوامل نجاح المؤسسات الناشطة في القطاع وتمكن المؤسسة من كسب شهرة واسعة وتكوين صورة جيدة في ذهن المستهلك، هذه الأخيرة تعتبر مصدر مهم للميزة التنافسية المستدامة في قطاع المشروبات الغازية في الجزائر إلا أنها لا تظهر في إجابات المستهلكين لأنها تعتبر أحكاما فردية لكل مستهلك، هذا دون التفريط في التوزيع والعمل على توفير منتجاتها خاصة في ظل تقارب أسعار المنتجات المعروضة.

المدروسة التي تتركز في الجزائر العاصمة وضواحيها بدرجة عالية أين كل المؤسسات المذكورة تتحكم في التوزيع، ورغم ذلك يعتبر التوزيع عامل مهم من عوامل نجاح المؤسسات الناشطة في القطاع.

### - العلاقة بين المشروب المفضل والجودة

نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المدروسة يولون أهمية كبيرة لجودة المشروب عند الشراء، ويعود السبب في ذلك إلى تقارب الأسعار بين المنتجات المدروسة من جهة، وتوفرها على مستوى المنطقة التي يقطنها أغلب أفراد العينة من جهة أخرى، لذلك يمكن القول أن تفضيلات المستهلكين للمشروبات حول جودتها يدل على الأهمية التي أصبح يوليها المستهلك للجودة، وعلى المؤسسات أخذ ذلك بعين الاعتبار والعمل على تحسين جودة منتجاتها عن طريق تبني إستراتيجية جودة تتماشى ورغبات الزبائن. والشكل التالي يبين ذلك:



### - العلاقة بين المشروب المفضل والذوق

لقد أصبح الذوق في ظل تقارب الأسعار وتوفر المنتجات عامل حسم مهم في اختيار المشروب من طرف المستهلك، لذلك يجب على المؤسسات أن تواكب أذواق المستهلكين التي هي في تغير مستمر وذلك عن طريق الإعتماد على البحوث التسويقية لكشف رغبات المستهلكين وتفضيلاتهم فيما يخص الأذواق من جهة، والعمل على تلبيةها عن طريق البحث والتطوير من جهة أخرى.

### - العلاقة بين المشروب المفضل وشهرة المؤسسة

نلاحظ أن كل من مؤسسة كوكا كولا وبيبيسي كولا لازالتا تستفيدان من شهرتيهما العالميتين كعملاقان من

Dunod.Paris.1997, p 8.

12- jokung octave et autres." introduction au management de la valeur". les éditions d'organisation.paris, 2000.p 23.

13- أحمد سيد مصطفى، « التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية »، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 366.

14- علي السلمي، « إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية » دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 104.

15- نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 85.

16- Michael Porter, op-cit , p 8185-.

17- Idem, p 129- 136.

18-Michael Porter, op-cit ., p 145147-..

19-Idem, p 143 - 145.

20- نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 87.

21- Michael Porter, opcit, p 152

22-Idem, p 162164-.

23-Idem, p 191194-.

24- Michael Porter, opcit, p 196197-.

25-Kotler P., Dubois B., Edition Union Public. 10emeEdition, op-cit , p 68.

26- وثائق داخلية من مؤسسة حمود بوعلام- دراسة قطاع المشروبات في الجزائر-

27- APAB : Association des Producteurs Algériens des Boissons

## قائمة المراجع

### أولا: باللغة العربية

1-أحمد سيد مصطفى، « التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية »، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.

2- أحمد محمد محرز، «الحق في منافسة المشروعات»، كلية الحقوق، القاهرة، 1994.

3- حسين عمر، «الموسوعة الاقتصادية» دار الفكر العربي، مصر، 1996.

4- دومينيك سلفادور، « نظرية اقتصاديات الوحدة»، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.

5- علي السلمي، « إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية » دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.

6- فريد النجار، «المنافسة والترويج التطبيقي»، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999.

7- نبيل مرسي خليل، « الميزة التنافسية في مجال الأعمال»، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

### ثانيا: باللغة الفرنسية

1- CD. Encyclopédie Microsoft ® Encarta 2001©1993-2003, Microsoft corporation.

2- Jean-Claude Tarondeau, Christine huttin, «Dictionnaire de stratégie d'entreprise», édition Vuiber, paris, 2001.

3- jokung octave et autres, introduction au management de la valeur .les éditions d'organisation.paris, 2000.

4- Lambin j., le marketing stratégique. édition international, paris , 1998.

5- Kotler P ,Dubois B, « Marketing Management», Edition Union Public. 10emeEdition, Paris, 2000.

6- Michael Porter, l'avantage concurrentiel. édition Dunod, Paris.1997.

### الهوامش

1- CD. Encyclopédie Microsoft ® Encarta 2001©1993-2003, Microsoft corporation.

2- .Kotler P ,Dubois B, « Marketing Management», Edition Union Public. 10emeEdition, Paris, 2000, p 47.

3- فريد النجار، «المنافسة والترويج التطبيقي»، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999، ص 20.

4- حسين عمر، «الموسوعة الاقتصادية» دار الفكر العربي، مصر، 1996، ص 457.

5- أحمد محمد محرز، «الحق في منافسة المشروعات»، كلية الحقوق، القاهرة، 1994، ص 7.

6- دومينيك سلفادور، « نظرية اقتصاديات الوحدة»، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 239.

7- حسين عمر، مرجع سبق ذكره ص 458.

8- Lambin j., " le marketing stratégique", édition international, paris , 1998, p8

9- نبيل مرسي خليل، « الميزة التنافسية في مجال الأعمال»، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 37.

10- Jean-Claude Tarondeau, Christine huttin, «Dictionnaire de stratégie d'entreprise», édition Vuiber, paris, 2001.p 16.

11-Michael Porter, " l'avantage concurrentiel", édition