



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق

بعنوان:

إستراتيجية تسويق منتج جديد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية  
- دراسة حالة الوحدة الصناعية لإنتاج الحليب ومشتقاته لولاية مستغانم

- GIPLAIT

من إعداد الطالب:

- أمين حمو

تحت إشراف الأستاذ:

- محمد عبد الرزاق بوطغان

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- |        |                   |                                   |
|--------|-------------------|-----------------------------------|
| رئيسا  | أستاذ مساعد (أ)   | - الأستاذ: يوسف بن شني            |
| مشرفا  | أستاذ مساعد (أ)   | - الاستاذ: محمد عبد الرزاق بوطغان |
| مناقشا | أستاذة مساعدة (أ) | - الأستاذة: آسية حجار             |
| مناقشا | أستاذ مساعد (ب)   | - الأستاذ: خطاب لهروشي            |

السنة الجامعية: 2014 / 2015



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق

بعنوان:

إستراتيجية تسويق منتج جديد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية  
- دراسة حالة الوحدة الصناعية لإنتاج الحليب ومشتقاته لولاية مستغانم

- GIPLAIT

من إعداد الطالب:

- أمين حمو

تحت إشراف الأستاذ:

- محمد عبد الرزاق بوطغان

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- |        |                   |                                   |
|--------|-------------------|-----------------------------------|
| رئيسا  | أستاذ مساعد (أ)   | - الأستاذ: يوسف بن شني            |
| مشرفا  | أستاذ مساعد (أ)   | - الاستاذ: محمد عبد الرزاق بوطغان |
| مناقشا | أستاذة مساعدة (أ) | - الأستاذة: آسية حجار             |
| مناقشا | أستاذ مساعد (ب)   | - الأستاذ: خطاب لهروشي            |

السنة الجامعية: 2014 / 2015

يعبر مضمون المذكرة بأي حال عن رأي صاحبها؛

# كلمة شكر

أشكر الله وأحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة  
والنافعة نعمة العلم والبرصية.

يجزني أن أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير إلى نبع  
العون، إلى من وجهني دون وهن، إلى من زودني بكل شئ، إلى  
أستاذي الفاضل محمد عبد الرزاق بوطغان المشرف على هذه  
المذكرة، والسيدة شواربية المشرفة على التربص، لكما مني الشكر  
الجزيل وخالص الاحترام والتقدير ودمتما الشعاع المرهب جزالما الله  
عنا كل خير.

# إهداء

الحمد لله الذي أماننا بالعلم وزيننا بالعلم وأكرمنا بالتقوى  
وأجملنا بالعافية.

أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى:

الذرع الواقى والكنز الباقي، إلى من جعل العلم منبع اشتغالي،

لك أقدم وسام الاستحقاق، أنت أيها العزيز أطال الله عمرك.

رمز العطاء وصدق الإيحاء، إلى ذروة العطف والوفاء، لك أجمل

حواء، أنت أمي الغالية أطال الله عمرك.

الذر النادر والذخر العامر أرجو التوفيق من القادر لأختي

وأخواتي الأعزاء.

رمز الصداقة وحسن العلاقة زملاء الدراسة دفعة التسوية.

إلى من هم انطلاقة الماضي وعمون الحاضر وسند المستقبل أصدقائي.

إلى كل من مدَّ يده المساعدة و ساهم معنا في تذليل ما واجهنا من

صعوبات.

جمو أميين

## الملخص:

إن معظم المؤسسات الاقتصادية تمارس أعمالها في ظل بيئة عمل تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر في الظروف المحيطة بها وخاصة تغير ظروف السوق وحاجات ورغبات الزبائن؛ لذلك ينبغي على المؤسسة الاقتصادية التي تسعى للوصول إلى الريادة تبني مدخل استراتيجي يقوم على تطوير المنتجات، إذ أن تقديم الجديد أو تحسين ما هو موجود في مجال المنتجات سوف يساهم في إيجاد وخلق الثروة والإرباح وإنشاء القيمة التي يرغبها الزبون.

هدفت الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية طرح منتج جديد في القطاع الصناعي دراسة حالة مؤسسة GIPLAIT منتج حليب البقرة، وذلك من خلال الإجابة عن سؤال البحث الرئيسي " كيف تساهم الإستراتيجية التسويقية في طرح منتجات جديدة للوحدة الصناعية لإنتاج الحليب ومشتقاته لولاية مستغانم؟"، ولإجابة عن أسئلة البحث اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي لأنه تلائم وموضوع البحث، وقد استخدمنا الاستبيان لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفين الإدارة مؤسسة GIPLAIT والبالغ عددهم 32 فردا، حيث تم توزيع (32) استبيان على موظفين من مؤسسة GIPLAIT، وقد بلغ عدد الاستبيانات المستردة (32) استبيان بنسبة 100%، ويتكون الاستبيان من 29 سؤال موزعة على مجالين رئيسيين هما: إستراتيجية التسويق ويتكون من 18 فقرة، وتطوير المنتجات في القطاع الصناعي يتكون من 11 فقرة، والتي استخدم فيها التكرارات والنسب المئوية كأداة للتحليل استجابات أفراد العينة وتطوير الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** الإستراتيجية، الإستراتيجية التسويقية، التسويق، طرح المنتجات الجديدة، مؤسسة GIPLAIT.

## فهرس المحتويات:

I	..... الشكر
II	..... الإهداء
III	..... الملخص
IV	..... فهرس المحتويات
VII	..... قائمة الجداول
VIII	..... قائمة الأشكال
01	..... المقدمة
	..... الفصل الأول: الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة
06	..... مقدمة الفصل
07	..... المبحث الأول: مفاهيم حول الإستراتيجية
07	..... المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية وأهميتها
09	..... المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية
11	..... المطلب الثالث: مراحل إعداد الإستراتيجية
13	..... المبحث الثاني: مفاهيم حول الإستراتيجية التسويقية
13	..... المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية التسويقية
15	..... المطلب الثاني: أنواع الإستراتيجية التسويقية
20	..... المطلب الثالث: صياغة الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة
23	..... المطلب الرابع: أهمية الإستراتيجية التسويقية
24	..... المبحث الثالث: حدود تقييم الإستراتيجية
24	..... المطلب الأول: العوامل المؤثرة في اختيار إستراتيجية السوق المستهدف
26	..... المطلب الثاني: تقييم كفاءة وفعالية الإستراتيجية التسويقية
29	..... المطلب الثالث: المعايير والخصائص العامة للإستراتيجية التسويقية
31	..... خاتمة الفصل

الفصل الثاني: إستراتيجية تسويق منتج جديد

32	.....	مقدمة الفصل
33	.....	المبحث الأول: ماهية المنتج الجديد
33	.....	المطلب الأول: تعريف المنتج الجديد
35	.....	المطلب الثاني: أهمية المنتجات الجديدة وأسباب تقديمها للسوق
37	.....	المطلب الثالث: إدارة المنتج الجديد
42	.....	المطلب الرابع: مراحل تطوير المنتجات الجديدة
47	.....	المبحث الثاني: الاستراتيجيات المتبعة في تسويق المنتج الجديد
47	.....	المطلب الأول: إستراتيجية المنتج
51	.....	المطلب الثاني: الاستراتيجيات التسعيرية للمنتجات الجديدة
53	.....	المطلب الثالث: الاستراتيجيات التوزيعية للمنتجات الجديدة
54	.....	المطلب الرابع: الاستراتيجيات الترويجية للمنتجات الجديدة
56	.....	المبحث الثالث: تقييم المنتجات الجديدة
56	.....	المطلب الأول: تقييم أداء المنتج الجديد
59	.....	المطلب الثاني: تقديم المنتجات الجديدة وتبني المستهلك لها
62	.....	المطلب الثالث: أسباب نجاح وفشل المنتجات الجديدة
64	.....	المطلب الرابع: تعديل أو إعادة إحلال المنتجات الجديدة
66	.....	خاتمة الفصل
		الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة GIPLAIT منتج حليب البقرة
67	.....	مقدمة الفصل
68	.....	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة (ملبنة الساحل لولاية مستغانم -GIPLAIT-) ....
68	.....	المطلب الأول: لمحة عن ملبنة الساحل
71	.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
74	.....	المطلب الثالث: دور وأهداف المؤسسة
76	.....	المبحث الثاني: تفرغ البيانات وتحليلها

76	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة .....
	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالإستراتيجية التسويقية
82	..... لمؤسسة GIPLAIT
	المطلب الثالث: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بطرح المنتجات الجديدة
86	..... في مؤسسة GIPLAIT
89	..... خاتمة الفصل
90	..... خاتمة عامة
94	..... قائمة المراجع
97	..... قائمة الملاحق

## قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
43	مصادر توليد الأفكار	الجدول رقم (01)
74	منتجات مؤسسة GIPLAIT والقدرة الإنتاجية لها لسنة 2014	الجدول رقم (02)
76	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	الجدول رقم (03)
77	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	الجدول رقم (04)
78	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	الجدول رقم (05)
79	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	الجدول رقم (06)
80	التوزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	الجدول رقم (07)
82	آراء الموظفين حول الإستراتيجية التسويقية لمؤسسة GIPLAIT	الجدول رقم (08)
86	آراء الموظفين لطرح المنتجات الجديدة	الجدول رقم (09)

## قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	مستويات الإستراتيجية	الشكل رقم (01)
20	آلية صياغة الإستراتيجية التسويقية	الشكل رقم (02)
21	عناصر الإستراتيجية التسويقية	الشكل رقم (03)
24	العوامل المؤثرة في اختيار الإستراتيجية التسويقية	الشكل رقم (04)
27	خطة إستراتيجية تسويق المنتجات في المنظمات الإنتاجية	الشكل رقم (05)
30	معايير اختيار الإستراتيجية التسويقية	الشكل رقم (06)
42	المراحل الرئيسية في عملية تطوير السلع الجديدة	الشكل رقم (07)
60	نموذج كرافورد لمتابعة تقديم المنتجات الجديدة في الأسواق المستهدفة	الشكل رقم (08)
70	توزيع عمال المؤسسة	الشكل رقم (09)
71	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	الشكل رقم (10)
76	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الجنس	الشكل رقم (11)
77	التوزيع التكراري لأفراد العينة بحسب السن	الشكل رقم (12)
79	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم (13)
80	التوزيع التكراري لأفراد العينة بحسب المركز الوظيفي	الشكل رقم (14)
81	التوزيع التكراري للحالة العائلية للموظفين	الشكل رقم (15)
84	الهدف من عرض منتج حليب البقرة	الشكل رقم (16)
85	كيف يتم تحديد سعر منتج حليب البقرة	الشكل رقم (17)
85	كيفية ترويج منتجات جديدة	الشكل رقم (18)
88	الطريقة المتبعة لتحسين الحصة السوقية	الشكل رقم (19)
88	سبب طرح المنتجات الجديدة	الشكل رقم (20)

# مقدمة عامة

تعتبر الإستراتيجية حجر الأساس لنجاح أي منظمة، حيث أنه المسار الذي تسيير به المنظمات في رحلتها إلى مستقبلها المنشود، فمن خلال توجهاتها تقوم المنظمات بوضع أهدافها الإستراتيجية . إذ أن الإستراتيجية تجعل الإدارة العليا في المنظمة تدرك تماما ما هي غاياتها وما هي مجالات نشاطاتها الخارجية، ومن هم المستفيدون من الخدمات التي تقدمها، وتفيدها في التعرف على بنيتها وهيكلتها وبيئتها الداخلية والخارجية والسياسات التي تتبعها، والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار، واحتياجاتها البشرية والمادية.

وتعد الإستراتيجية واحداً من المتغيرات التي تؤثر على أداء المنظمات لأنها تؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة، كما تعد الإستراتيجية ذات فائدة لأنها تركز أولاً على المنظمة، وتجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين، وثانياً استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة مضافة للمستفيدين بشكل دائم. ولأن الاستمرار والنجاح والنمو في المنظمات يفرض على هذه المنظمات أن تقوم بتطوير إستراتيجية مناسبة مما يخدم تحسين منتجاتها لإشباع حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين والتي تعتبر ذات التغيير السريع في وقتنا الحاضر، الأمر الذي يجعل تطوير المنتجات واحدة من الوسائل الإستراتيجية الهامة التي تساهم في بقاء، ونمو، وتوسع المنظمات، وتزويد قدرتها على تحقيق أهدافها.

ويجتر تحديد الإستراتيجية المناسبة المحرك الأساسي لعملية تطوير المنتجات الجديدة له هذه المنظمات، بل تدفع المنظمات أموالاً طائلة في تطوير استراتيجياتها أملاً في تنمية وتطوير منتجاتها، وترويجها، ومنافذ توزيعها لزيادة حصتها السوقية وزيادة أرباحها، وبقائها في السوق. ومن المعروف أن أي جهد تسويقي يبذل لتسويق أي منتج سوف يتم تقييمه على مدى تطبيقه الناجح للسياسات والاستراتيجيات التسويقية المتعلقة بتطوير المنتج وتقديمه، إضافة لسياسات التسعير، الترويج، والتوزيع لهذا المنتج.

تلعب الإستراتيجية دوراً مهماً في تطوير ورفع أداء المنظمة، وعلى أي منظمة أن تدرك وضعها الحالي، فالانفتاح على العالم والنمو الذي شهده قطاع إنتاج الألبان وفر أرضية خصبة لدخول العديد من المنظمات إلى السوق، سواء لتحقيق سياستها في التطور والانتشار أو لغايات البحث عن الفرص في بيئات متعددة وقد أدى ذلك إلى زيادة حدة المنافسة بين هذه المنظمات، ويؤكد بعض المديرين أن فشل العديد من المنظمات يعود لافتقار مديريها للإستراتيجية التي تنعكس مباشرة على أدائها. وعليه نطرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم الإستراتيجية التسويقية في طرح منتجات جديدة للوحدة الصناعية لإنتاج الحليب ومشتقاته  
لولاية مستغانم؟

وللإجابة على هذه الإشكالية استعنا بالأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي الإستراتيجية التسويقية المناسبة لطرح منتجات جديدة؟
2. هل توجد علاقة بين الإستراتيجية التسويقية وطرح منتجات جديدة؟
3. هل يمكن ضمان نجاح المنتجات الجديدة في الأسواق؟

**الفرضيات :**

1. تبني الإستراتيجية المناسبة في طرح منتجات جديدة بمكّن من تحقيق أهداف المؤسسة في السوق.
2. توجد علاقة بين الإستراتيجية التسويقية وطرح منتجات الجديدة.
3. المنتجات الجديدة سلاح فعال لمواجهة ديناميكية وتعقد البيئة الخارجية، بما فيها ظهور منتجات جديدة منافسة.

◆ أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع إلى:

1. ارتباط الموضوع بمجال تخصص الباحث وهو التسويق؛
2. الإطلاع المسبق على بعض المقالات والأعمال في الموضوع أعطت الباحث نظرة عامة شجعت على اختيار الموضوع كمذكرة للتخرج؛
3. قلة الدراسات والأبحاث التي تناولت هذا الموضوع بالفصيل، والدراسات السابقة كلها كانت في مجال الخدمات؛

4. التعرف على انجح طريقة لتصريف منتجات المؤسسة.

◆ أهمية الدراسة:

إن موضوع دراسة وتطوير منتجات جديدة له أهمية بالغة لدى المؤسسات الإنتاجية وتتجلى هذه الأهمية في:

1. ضرورة وأهمية وضع استراتيجيات وسياسات تخص المنتجات الجديدة، وذلك من خلال الدور الفعال الذي يلعبه في تحقيقه النجاح والاستمرارية للمؤسسة.
2. يمكن للمنتجات الجديدة أو عملية تطويرها أن تضمن النجاح للمؤسسة.
3. تقديم الاقتراحات والتوصيات اللازمة والتي تهدف إلى تفعيل وتعزيز الوضع التنافسي لمنتج الحليب ومشتقاته في الجزائر.

◆ أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى تحديد استراتيجيات طرح وتقديم منتجات جديدة ومتنوعة و متميزة ذات قيم إضافية تلي الطلبات والاحتياجات المتطورة للعملاء، وخلق الانسجام بين توقعات واحتياجات العملاء مع المنتجات المقدمة، ووضع إستراتيجية للتواصل مع العملاء الحاليين والمرتقبين وتطوير نوعية الخدمات والمنتجات المقدمة، وتقديم للقارئ نظرة واضحة ودقيقة حول تسويق المنتجات الجديدة.

◆ رابعا: حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

1. الحدود المكانية: مؤسسة ملبنة الساحل للحليب ومشتقاته GIPLAIT مستغانم.
2. الحدود الزمنية: كان تاريخ 2015/04/06 بداية الدراسة الميدانية وذلك بزيارة المؤسسة، وفي 13 أبريل 2015 تم توزيع الاستبيان على موظفين م مؤسسة GIPLAIT؛ أما فيما يخص تحليل ودراسة الاستبيان كان بداية من 05 ماي 2014.

◆ المنهج المستخدم:

للإجابة عن إشكالية البحث المطروحة؛ ونظرا لأهمية الدراسة وطبيعة الموضوع وللإلمام بأهم جوانبه لهذا استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي؛ فهو أكثر المناهج توافقا مع موضوع الدراسة والأكثر شيوعا وانتشارا

واستخداما في الدراسات الاقتصادية والاجتماعية؛ إذ يركز على ما هو كائن في الوصف والتفسير للظاهرة المدروسة؛ حيث يقوم على جمع البيانات الكمية وتبويبها وتحليلها وتفسيرها ومن ثم استخلاص النتائج بالإضافة إلى الجمع ما بين الدراسة النظرية والميدانية؛ كما انتهجنا أسلوب دراسة الحالة (الدراسة الميدانية).

#### ◆ تقسيمات البحث:

لدراسة هذا الموضوع نقسم البحث إلى ثلاثة فصول، فصلان نظريان وفصل تطبيقي؛ تناولنا في الفصل الأول الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة حيث تطرقنا إلى أهم المفاهيم حول الإستراتيجية، الإستراتيجية التسويقية وحدود تقييم الإستراتيجية؛ أما في الفصل الثاني فتناولنا فيه إستراتيجية تسويق المنتج الجديد من خلال التعرف على ماهية المنتجات الجديدة، الاستراتيجيات المتبعة في تسويق المنتج الجديد وتقييم المنتجات الجديدة؛ وفي الفصل الثالث (التطبيقي) تعرضنا فيه إلى دراسة حالة مؤسسة GIPLAIT منتج حليب البقرة، تناولنا فيه إلى المؤسسة محل الدراسة حيث تطرقنا إلى لمحة عن ملبنة الساحل، هيكلها التنظيمي ودورها وأهدافها؛ وتطرقنا فيه أيضا إلى تفرغ بيانات الاستبيان المقدم لمجتمع الدراسة لمؤسسة GIPLAIT والبالغ عددهم 32 فردا وتحليل النتائج المتحصل عليها.

#### ◆ صعوبات الدراسة:

لقد واجهنا في هذا البحث مجموعة من الصعوبات والمتمثلة في:

1. قلة المراجع التي تتناول موضوع المنتجات الجديدة؛
2. صعوبة الحصول على المراجع من طرف المكتبة؛
3. قلة المراجع ذات الإصدارات الجديدة؛
4. صعوبة الموضوع في حد ذاته، حيث يضم عددا كبيرا من المفاهيم المتداخلة فيما بينها؛
5. صعوبة الحصول على المعلومات من طرف المؤسسة.

◆ الدراسات السابقة:

1. دراسة عقلاان محمد نعمان(2006): بعنوان "سياسة تطوير المنتجات الجديدة وأثرها في رفع الحصة السوقية للمنظمات الصناعية في القطاع الخاص اليمني دراسة تطبيقية على بعض الشركات للفترة (2003-2005)", أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين للدراسات العليا، الخرطوم، السودان. هدفت إلى اختيار أثر سياسة تطوير المنتجات الجديدة في رفع الحصة السوقية للمنظمات الصناعية في القطاع الخاص اليمني.
2. دراسة منصور سماح السعيد(2006): بعنوان "أثر البيئة التسويقية على تخطيط وتطوير المنتج في الشركة اليمنية للصناعة والتجارة المحدودة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن. هدفت هذه الدراسة اختبار اثر البيئة التسويقية على تخطيط وتطوير المنتج في الشركة اليمنية للصناعة والتجارة المحدودة.
3. دراسة ياسين جودي (2014): "بعنوان إستراتيجية طرح منتج جديد في قطاع الخدمات دراسة حالة مؤسسة موبيليس منتج G3 من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة"، رسالة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر. هدفت هذه الدراسة إجراء دراسة على الشركة الجزائرية حيث تم تنفيذ الدراسة في بيئة قطاع الخدمات المتمثلة في مؤسسة الاتصالات (موبيليس). أي في بيئة تسويقية جزائرية ذات متغيرات غير مستقرة وطابع تنافسي حاد والمتمثل بالمنافسة الشديدة في قطاع الاتصالات.

# الفصل الأول:

## الإستراتيجية التسويقية

للمؤسسة

## مقدمة الفصل:

ظهرت الإستراتيجية في بداية الأمر في ميدان الحرب، فكلمة Strategos أصلها يوناني وهي جمع Strategy أي منظم الجيش وأخذت الكلمة بعد ذلك مفهوم فن الحرب أو فن الجنرال.

و اتجهت بعد ذلك إلى مجال إدارة الأعمال، فالعدو في هذا المجال هم المنافسون في بيئة الأعمال أو القوانين التي تسنها الحكومة، وكذا الحال بالنسبة للموارد التي تشكل الوضع الداخلي للمشروع.

وفي ميدان التسويق، تساعد الإستراتيجية التسويقية المؤسسة على تحقيق أهدافها، وعلى تحليل مواقف تسويقية معينة. إن الدور الأساسي الذي يجب أن يقوم به مدير التسويق هو تخصيص الموارد الاقتصادية المتاحة للمؤسسة بفعالية لتقابل حاجات ورغبات المستهلكين، لأنه في حالة عجز المؤسسة في مقابلة تلك الحاجات، رغم استخدام كل مواردها وطاقاتها المتاحة يعني فشل المؤسسة في بلوغ تحقيق أهدافها.

و يتم في هذا الفصل تناول مجمل الجوانب المتعلقة بالإستراتيجية والإستراتيجية التسويقية، بدءاً بمختلف المفاهيم، أنواع ومراحل إعداد الإستراتيجية والإستراتيجية التسويقية، وكذا حدود تقييم الإستراتيجية.

### المبحث الأول: مفاهيم حول الإستراتيجية

إن أية مؤسسة مهما كان حجمها تحتاج إلى أن تدرك تماماً وضعها الحالي، وكيف تريد أن تكون في المستقبل. ولا يمكن أن تدرك المؤسسة مرادها إلا عن طريق تحديد إستراتيجية خاصة بها، والقيام بوضع خطط إستراتيجية. وسنتناول في هذا المبحث عموميات حول الإستراتيجية، أنواعها ومراحل إعدادها.

### المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية وأهميتها

يعتبر مصطلح الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة في مجال العلوم الإدارية، حيث بدأ تطور هذا المفهوم في المدرسة العسكرية نتيجة لما يسمى "بالفن العسكري"، وفي منتصف القرن الماضي انتقل إلى مجال العلوم الإدارية. ولكن على ما يبدو أن ملامح التخطيط الاستراتيجي قد برزت في بداية الستينات على يد مجموعة من الباحثين أهمهم **ANSOFF & ANDRWS** وذلك نتيجة للتطور الكبير الذي شهدته بيئة الأعمال، وازدياد المنافسة بين المنظمات وتعقدتها.<sup>1</sup>

ولقد تناول موضوع الإستراتيجية ومفهومها العديد من رواد الفكر الإداري، وسوف نبين هنا بعض التعريفات على سبيل الذكر وليس الحصر لبعض هؤلاء الرواد.

1. **تعريف شاندلر**: "تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنشأة وتبني طريق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف".<sup>2</sup>

إلا أن بعض الرواد ذهبوا إلى عدم ضرورة تحديد الأهداف أولاً بل البحث عن الفرص الممكنة الاستغلال.<sup>3</sup>

2. **تعريف MINTZBERG**: "يعرف الإستراتيجية بأنها خطة أو اتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق هدف ما، وهي المحرك الأكبر الذي يأخذنا من هنا إلى هنا وهي الأسلوب وهي الموقع وهي آفاق".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - إياد عبد الفتاح النصور، استراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 2012، ص 105.

<sup>2</sup> - محمد لصبري، التسويق الإستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية (مصر)، 2009، ص 10.

<sup>3</sup> - Robert papin, L'art de diriger, dunod, Paris, France, 1<sup>re</sup> édition, 1995, p 217.

<sup>4</sup> - محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان (الأردن)، 2004، ص 18.

3. تعريف **HOFER & SCHENDEL**: "هي التلميح الموجه للمؤسسة الذي يسمح لها بتحقيق أهدافها"<sup>1</sup>
  4. يراها الباحثان **TOMAS & HELEN** بأنها: "وسيلة تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة"، وتختلف هذه الإستراتيجية عن الخطط الأخرى كونها شاملة وموحدة، كما أنها تعبر عن مجموعة من الإجراءات المستمرة الهادفة إلى خلق فلسفة إدارية للمنظمة وليست مجرد وثيقة.<sup>2</sup>
  5. أما **(THOMPSON 1994)** في كتابه **Stratégique Management** فقد عرف الإستراتيجية: "الطريقة التي من خلالها تحقق المؤسسة أهدافها ويمكن أن يكون هناك إستراتيجية عامة للمؤسسة وإستراتيجيات خاصة للمؤسسة و ما تريد أن تكون فيه وما الشكل الذي تريد أن تصبح عليه".<sup>3</sup>
- وعليه فالإستراتيجية هي نمط لأهم الأهداف والغايات والسياسات والخطوط الحيوية لتحقيق تلك الأهداف، ومعرفة ما هو الحل والعمل الذي تقوم به المؤسسة وتريد أن تكون فيه، وما الشكل الذي تطمح أن تكون عليه، ومن خلال التعاريف السابقة تبرز أهمية الإستراتيجية التي يمكن إيضاحها في النقاط التالية:<sup>4</sup>
1. تحقيق أفضل إنجاز ممكن وذلك من خلال معرفة اتجاهات وأهداف المنظمة لفترة زمنية طويلة الأجل نسبياً؛
  2. تغطي الخطة الإستراتيجية أهدافاً وتوجهات واضحة للمستقبل؛
  3. التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغييرات مهمة في المنظمة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق؛
  4. تساعد الإستراتيجية متخذي القرارات على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرار وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية؛
  5. تنظيم تدخل القرارات المالية والتسويقية المتعلقة باتجاهات المؤسسة؛
  6. تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفء والتنسيق المتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات في المؤسسة؛
  7. إنجاح التخطيط الاستراتيجي الذي هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفأة.

1 - محمود جاسم محمد الصميدعي، نفس المرجع، ص 18.

2 - إياد عبد الفتاح النصور، مرجع سبق ذكره، ص 105.

3 - محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

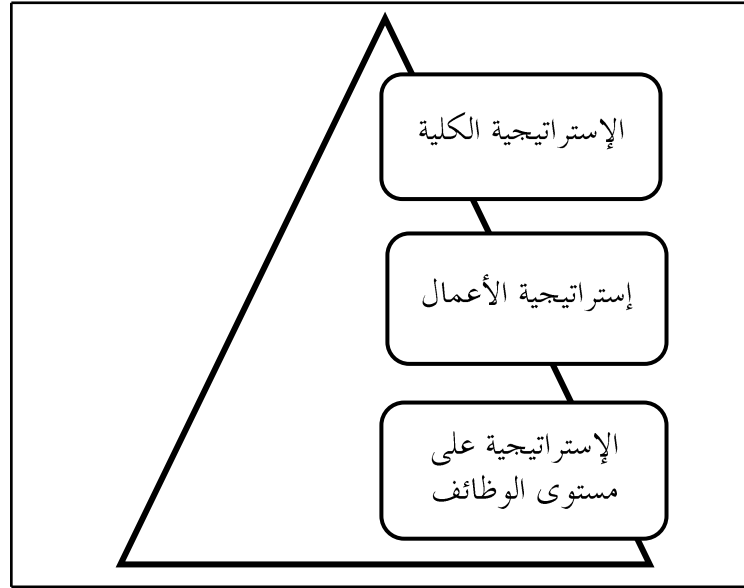
4 - محمود جاسم الصميدعي، نفس المرجع، ص 20.

المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية

يمكن تمييز ثلاث مستويات للإستراتيجية: على مستوى المؤسسة ككل، على مستوى مجالات النشاط

الإستراتيجية، وعلى المستوى الوظيفي<sup>1</sup>. مبينة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01) : مستويات الإستراتيجية.



المصدر: عمر وصفي العقيلي، نفس المرجع، ص 62.

1. الإستراتيجية الكلية (Corporate Strategy):

وهو المستوى الأكثر شمولية، أين يتدخل التسويق الإستراتيجي، تحدد فيه مختلف نشاطات المجموعة إن

وجدت (مختلف المؤسسات التي تنتمي للمجموعة، الأسواق التي تعمل بها، العلامات التجارية التي

تمتلكها... الخ)، وعلى هذا المستوى يتم تحديد مجالات النشاط الإستراتيجي التي ستواجهها المؤسسة مستقبلاً،

كما يتم التعرف على الفرص والمعوقات لتحقيق قيمة مضافة لأنشطتها بالإضافة إلى:<sup>2</sup>

◆ تحديد الامتداد الجغرافي للمؤسسة؛

◆ تخصيص الموارد بين الأنشطة حسب أشكال النمو (تخصيص، تنويع، وإدماج)، و حسب نماذج النمو

المختارة (داخلي أو خارجي)؛

<sup>1</sup> - عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2005، ص 62.

<sup>2</sup> - Lendrevie, lévy, lindon, Mercator, dunod, Paris, France, 9<sup>e</sup> édition , 2009, p620.

- ◆ قرار التخلي عن بعض الأنشطة القائمة؛
- ◆ اختيار إستراتيجيات النمو التي يجب إتباعها؛
- ◆ تحديد مجالات النشاط التي تتواجد بها المؤسسة مستقبلاً؛
- ◆ أهداف المجموعة من (نمو، عوائد على الاستثمار، رأس المال، ربحية... الخ) في شكل كلي وعلى أساس كيان متماسك.

## 2. إستراتيجية الأعمال (Business Stratégique):

تتعلق بمجال نشاط إستراتيجي معين، وقد تم تطوير هذا المفهوم من قبل شركة ماكينزي وجنرال إلكتريك، في أواخر سنة 1960 للسماح للمجموعات الضخمة ذات الأنشطة المتنوعة بتوضيح إستراتيجيتها. يمكن تحديد DAS (Domaine d'Activité Stratégique) كوحدة تنظيمية والتي تتبع مجموعة من المنتجات التي تم تحديدها إلى مجموعة معينة من العملاء، وتواجه مجموعة محددة من المنافسين. يتم توجيه كل DAS داخل المجموعة كجزء مستقل ذا أهداف وموارد خاصة. إلا أن الإستراتيجية المتبعة على مستوى كل DAS تكون في سياق الإستراتيجية الكلية للمؤسسة أو المجموعة. ويتم على هذا المستوى اختيار الأسواق التي ستواجه فيها المؤسسة، كما ويهتم بـ:

- ◆ السياسات المتبعة من طرف المؤسسة في سوقها (المزيج التسويقي).
- ◆ كيفية تحقيق التمايز عن المنافسين.
- ◆ التعرف على الأسواق التي يمكن دخولها أو بناء أسواق جديدة.
- ◆ إجراء التجزئة السوقية.

## 3. على مستوى الوظائف (Function Strategy):

في هذا المستوى تحدد المهام والوظائف الأساسية المنبثقة من وحدات الأعمال الإستراتيجية. المسؤولين في الإدارة الوسطى، يحددون إسهامهم في كل من الإطار الإستراتيجي للوظائف والنشاط. ونجاح المستويات الإستراتيجية الأعلى مرتبط بمدى فهمها وتكيف مكونات المؤسسة (الموارد، العمليات، والأفراد) معها. ونجاح الإستراتيجية الكلية للمؤسسة يعتمد إلى حد كبير على سلوكيات وقرارات المستوى التنفيذي.

### المطلب الثالث: مراحل إعداد الإستراتيجية

إن عملية صياغة الإستراتيجية تتطلب جهوداً كبيرة من طرف الإدارة العليا من أجل تحقيق التوليفات المثلى والمتعددة بين متغيرات وضغوط عديدة تردها من البيئة الداخلية والخارجية من جهة، وكذا التوفيق بينها وبين الموارد المتاحة لها من جهة أخرى، قصد بناء مركز استراتيجي تنافسي متميز يضمن لها النمو والبقاء من خلال تحسين أدائها.

إن الإستراتيجية عملية مستمرة ذات مراحل متناسقة ومتراصة، فنجاح المرحلة الجديدة وفعاليتها يتطلب

فعالية المرحلة التي قبلها، فيمكن اختصار مراحل صياغة الإستراتيجية من خلال 04 مراحل وهي:<sup>1</sup>

#### 1. مرحلة تحليل البيئة:

يعتبر التحليل الاستراتيجي الأداة والمكون الرئيسي للإستراتيجية، فبالرغم من أن الإستراتيجية وعملية القيام بها هو التسيير الاستراتيجي، إلا أن التحليل يبقى هو المسؤول عن دراسة وضبط المتغيرات البيئية، حيث يسعى للوصول إلى المواءمة أو التوفيق بين الفرص الخارجية وعناصر القوة الداخلية بالمؤسسة، وذلك في ظل التهديدات الخارجية وعناصر الضعف الداخلية.

#### 2. مرحلة التخطيط الاستراتيجي:

خلال هذه المرحلة يتم تحديد رسالة المؤسسة الاقتصادية وكذا تقييم لبيئتها الداخلية والخارجية، كما تحتوي هذه المرحلة على تحديد البدائل الإستراتيجية المناسبة، وعلى ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في:

◆ تحديد الرؤية الإستراتيجية ورسالة المؤسسة الاقتصادي؛

◆ تحديد الأهداف والغايات الطويلة الأجل؛

◆ تحديد البدائل الإستراتيجية؛

◆ اختيار البديل المناسب.

<sup>1</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2004، ص ص 82، 83.

### 3. مرحلة التنفيذ:

يعني بتنفيذ الإستراتيجية المجموع الكلي للأنشطة والاختيارات اللازمة ، لوضع الاستراتيجيات المختارة موضع التنفيذ، حيث أنها تعتبر تلك العمليات التي من خلالها تتحول الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج والموازنات والإجراءات.

### 4. مرحلة مراجعة وتقييم الإستراتيجية:

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأخيرة من مراحل صياغة الإستراتيجية بحيث توضع هذه الأخيرة لمواجهة أخطار المستقبل، والذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية باستمرار، فتخضع كل الاستراتيجيات لعملية التقييم وهذا قصد معرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى هذا فإن هناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية وهي:

- ◆ مراجعة العوامل الداخلية والخارجية؛
- ◆ قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسير في الاتجاه الصحيح؛
- ◆ اتخاذ الإجراءات التصحيحية، تجدر الإشارة إلى أن المراجعة والتقييم ضروريان، فنجاح الغد يتوقف على أداء أنشطة اليوم.

### المبحث الثاني: مفاهيم حول الإستراتيجية التسويقية

هناك العديد من المنظمات التي تتحرك بدون إستراتيجية تسويقية واضحة وتنتهج سياسات لا تتصف بالمبادرة والمصدقية، خاصة في مناخ يعج بالمنافسة الشديدة، إذ أنه بدون إستراتيجية تسويقية سليمة وواضحة فإنه من الصعوبة للمنظمات أن تحتفظ بزبائنها الحاليين أو تحصل على زبائن جدد، كما أن غياب أو ضعف هذه الإستراتيجية يكون له آثار عكسية على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. وسنتعرض في هذا المبحث إلى عموميات حول الإستراتيجية التسويقية، أنواعها، أهدافها ومراحل إعدادها.

### المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية التسويقية

اختلفت تعاريف الإستراتيجية التسويقية باختلاف الكتاب الاقتصاديين، ومن بين أهم التعاريف

نذكر:

1. **عرفها KOTLER**: "أنها تحديد المنظمة لأجزاء السوق التي يمكن خدمتها بشكل فعال بدلا من التنافس في كل مكان، وتعنى إستراتيجية التسويق بجاذبية السوق والميزة التنافسية للمنظمة والمخاطرة المتوقعة وتطوير البرامج التسويقية تبعا لذلك".<sup>1</sup>
2. **عرف JOHN SCULLY** الإستراتيجية التسويقية على أنها: "سلسلة من الأفعال المتكاملة والتي تقود إلى دعم وإسناد الميزة التنافسية للمنظمة".<sup>2</sup>
3. **و عرف DIBB** الإستراتيجية التسويقية على أنها: "اتجاهات أسواق معينة تتواجه نحوها الأنشطة وأنواع المزايا التنافسية والتي يجب أن تطور وتستثمر".<sup>3</sup>
4. **أما PROKTOR** فيعرفها على أنها تمثل: "الرؤية التي تعكس الاستخدام الأمثل لتراكيب مختلفة من المزيج التسويقي كلا منها موجه نحو التسوق".<sup>4</sup> وعليه يمكن القول أن الإستراتيجية التسويقية "تمثل خارطة للطريق تسترشد بها إدارة التسويق في المنظمات لتحقيق أهداف الإستراتيجية من خلال: التحديد الكفء

<sup>1</sup> - نزار عبد المجيد البرواري، و احمد محمد البرزنجي، استراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس والوظائف)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 2004، ص 139.

<sup>2</sup> - ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 54.

<sup>3</sup> - محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 119.

<sup>4</sup> - محمود جاسم محمد الصميدعي، نفس المرجع، ص 112.

لاحتياجات السوق الذي تعمل ضمنه المنظمة، والعمل على استغلال الموارد المتاحة بالطريقة المثلى، والاستخدام الأمثل لعناصر المزيج التسويقي".

5. كما عرفت أيضا: "هي مخطط منطقي للإجراءات التسويقية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تنفيذ مهامها التسويقية وهي تتألف من استراتيجيات مستقلة للأسواق المستهدفة، وتشغل المواقع والمجموعة التسويقية مستوى النفقات على الإجراءات التسويقية".<sup>1</sup>

إن إستراتيجية التسويق لكل منتج يجب أن تكون على صلة مباشرة بالغايات والأهداف والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى التي تشكل جميعها الإستراتيجية، ويجب أن يكون توجه إستراتيجية التسويق ضمن الغايات التالية:<sup>2</sup>

- ◆ التعرف على كيفية تلبية احتياجات المستهلك بطريقة لبقة أكثر من المنافسين؛
- ◆ كيفية المنافسة في نفس القطاع الصناعي؛
- ◆ التعرف على الاستخدام الأمثل للمزيج التسويقي.

<sup>1</sup> - فيلب كوتلر وزملائه، التسويق: تطوره، مسؤوليته الأخلاقية وإستراتيجيته، مازن نفاع، الجزء الأول، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، سوريا، 2009، ص 38.

<sup>2</sup> - محمود جاسم الصمدعي، التسويق المتقدم، دار زهران للنشر، عمان (الأردن)، 1998، ص 55.

### المطلب الثاني: أنواع الإستراتيجية التسويقية

لعل أبرز الأسباب الداعية إلى اختيار الإستراتيجية هو ما نجده كل يوم في عالم الإنتاج و الابتكار، الذي تتجلى مظاهره في انتقال المستهلك من السلع القديمة إلى السلع الحديثة والجديدة، وعامل التغيير التدريجي في عادات البيئة السكانية، والتطور الاجتماعي والاقتصادي، ولاختيار نوع الإستراتيجية لابد من التركيز على المستهلك بدراسته من جميع النواحي، إذ أن هذه الدراسة تمكننا من تجزئة السوق إلى أجزاء مختلف يشترك كل جزء بخصائص معينة تختلف عن الأجزاء الأخرى، الأمر الذي أدى إلى تعدد تلك الاستراتيجيات وفيما يلي أفضل تقسيم لأنواع استراتيجيات التسويق:

**1. إستراتيجية الحرب التسويقية:** هذه الإستراتيجية تأخذ اتجاهين أساسيين: **إما الاتجاه الهجومي** الذي تنبأه المؤسسة للتوسع في حصتها السوقية على حساب المنافسين أو **الاتجاه الدفاعي** بهدف الحفاظ على موقعها وحصتها السوقية وعيه فان هذه الإستراتيجية التسويقية تضمن نوعين:<sup>1</sup>

◆ **الاستراتيجيات الهجومية في التسويق:** هذا النوع ملائم للمؤسسات الراغبة في الحصول على ميزة تنافسية في السوق كونها ليست رائدة في مجال عملها، لذا تقوم هذه المؤسسات بمهاجمة المؤسسات المنافسة في أسواق محددة بهدف توسيع حصتها السوقية على حساب المنافسين في نفس المجال وتنقسم إلى ما يلي:

- **استراتيجي التغلغل السوقي:** تعتمد هذه الإستراتيجية بهدف الاختراق أو التغلغل في الأسواق والنمو فيها وبالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الربحية وأساس هذه الإستراتيجية جذب الزبائن الجدد من خلال التأثير بأسعار مشجعة.
- **إستراتيجية التوسع الجغرافي:** تستند على إقامة شبكة واسعة من الوسطاء أو الفروع أو استخدام شبكة الانترنت... الخ، تهدف هذه الإستراتيجية إلى دخول أجزاء كبيرة في الأسواق في محاولة للتغطية الشاملة لتلك الأسواق.

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصمدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص ص 280-284.

● إستراتيجية السوق الجديد: تقوم المؤسسة بمحاولة الاتصال وتقديم خدماتها للزائن الجدد في أسواق أو قطاعات جديدة لم يسبق لها التعامل معها، وبالرغم من أهمية هذا الاتجاه الاستراتيجي إلا أنه لا يخلو من المخاطر ما لم يدرس بعناية لتحديد العوامل الأكثر تأثيراً على هذه الأسواق الجديدة.

◆ إستراتيجية المدافع التسويقية: تستخدم تكتيك للدفاع عن حصتها السوقية في الأسواق المختلفة وذلك باستخدام كل الوسائل الدفاعية عن تلك الحصة السوقية، وهذه الإستراتيجية تمثل الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسات القائمة في مجال أنشطتها أو في الأسواق التي تعمل بها وتنقسم إلى:

● إستراتيجية سوق الفئة المهمة: تتبع هذه الإستراتيجية من قبل المؤسسات الخدمية التي لديها موارد محدودة بقيامها بخدمة قطاع أو قطاعات خاصة (فئة خاصة من الزبائن)، فالمؤسسات تسعى إلى تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية التي تتناسب مع الأهمية الخاصة لهذا القطاع.

● إستراتيجية التنوع: تتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية عندما تكون رغبة في النمو، وذلك من خلال إتباع إستراتيجية الانتقال إلى مناطق نشاط مختلفة عن طريق تقديم منتجات جديدة لأسواقها الحالية بالإضافة إلى أنشطة عملياتها الحالية.

2. استراتيجيات الإبداع: إن أساس هذه الإستراتيجية هو المزج بين ثلاث محاور أساسية وهي:<sup>1</sup>

- تطوير منتجات جديدة ومبتكرة ومتميزة عن المنتجات الحالية للمنافسين والمتواجدة في الأسواق؛
- إبداع نموذج عمل في تقديم تلك الخدمات الجديدة؛
- استخدام أحدث التقنيات والمستلزمات المادية الداعمة لتقديم هذه الخدمات للأسواق، وتنقسم هذه الإستراتيجية إلى ثلاثة:

◆ إستراتيجية الرواد: يقصد بها المؤسسات الرائدة في الأسواق التي تتسم بالإبداع والتجديد والابتكار وقد تكون هي القائد في السوق.

◆ إستراتيجية الأتباع القريبين: تُعتمد هذه الإستراتيجية من المؤسسات القريبة من المنظمات الرائدة والتي تعمل في نفس المجال وتكون في نفس أسواق المنظمة الرائدة أو القريبة منه، فيقوم هؤلاء الإبتاع بتقليد

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصمدعي، ردينة عثمان يوسف، نفس المرجع، ص 185.

المنتجات التي ابتكرها الرواد وكذلك محلولة تطوير عملية تقديم المنتجات عن طريق تحسين أساليب تقديمها.

◆ إستراتيجية الأتباع الراحلين: لا يختلف جوهر هذه الإستراتيجية عما سبقها حيث يقوم هؤلاء بتقليد منتجات الرواد وأساليب عملية تقديم تلك المنتجات للأسواق التي يعملون بها والتي قد تكون بعيدة أو قريبة عن أسواق المنظمات الرائدة.

3. استراتيجيات مستندة على الهيمنة السوقية: إن المؤسسات تصنف وفقا لحصتها السوقية ومدى الهيمنة والسيطرة على الصناعة، وأن هذه الإستراتيجية تعني أن المنظمة أو المؤسسة التي تستخدمها منظمة قائمة ومسيطرة، وتنقسم هذه الإستراتيجية إلى ثلاثة أنواع:<sup>1</sup>

◆ إستراتيجية القائد: يطلق عليها إستراتيجية قيادة السوق، وهي قيام المؤسسة بالاعتماد على شبكة واسعة من التوزيع بالإضافة إلى التسهيلات التي تقدمها هذه المنظمات والتي تميزها، وبالتالي السيطرة على السوق وقيادته من خلال ما تتمتع به من جودة في المنتجات المقدمة والتسهيلات الممنوحة للمستفيدين منها، مما يزيد إقبال الزبائن للتعامل معها، وهذه الإستراتيجية تهدف إلى البقاء في وضعها القيادي الحالي.

◆ إستراتيجية المتحدي: ويطلق عليها إستراتيجية متحدي السوق، إن أساس هذه الإستراتيجية هو قيام المؤسسات بتحدي المؤسسات أو المنظمات القائمة في سوق المنتجات وذلك باستخدام إحدى الاستراتيجيات التالية:

● إستراتيجية الهجوم المباشر: تستخدم كأداة لمواجهة المنافسين وخاصة الكبار منهم في أجزاء معينة من السوق.

● إستراتيجية الباب الخفي: تستخدم هذه الإستراتيجية في قطاعات سوقية مختلفة أو متجانسة، ويتم من خلال شبكات واسعة من قنوات التوزيع.

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصمدعي، ردينة عثمان يوسف، نفس المرجع، ص 185، 186.

● إستراتيجية السمك الصغير: وفق هذه الإستراتيجية فإن التحدي يستهدف المنافسين الصغار في الصناعة، وإن الهدف العام لإستراتيجية المتحدي في سوق المنتجات هو لدفع المؤسسة أو المنظمة للحصول على أكبر حصة سوقية من خلال الضغط على المنافسين الكبار.

◆ إستراتيجية التابع: يطلق عليها بالإستراتيجية السوقية للأتباع، وتعتبر هذه الإستراتيجية من الاستراتيجيات الأفضل للمنظمات الصغيرة والتي لا تتمكن من منافسة المنظمات الكبيرة، والأساس في هذه الإستراتيجية هو أن وجود المنظمات والمؤسسات يركز على السوق المتواجدة فيه أو أجزاء معينة منه، وتعتمد هذه الإستراتيجية على تقليد منتجات المنظمات الكبرى.

#### 4. إستراتيجية التسويق المتمركز على الزبون: الاتجاهات الحديثة للتسويق في الوقت الراهن تركز على

الزبائن ومحاولة جذبهم للتعامل مع المنظمة ومن ثم المحافظة عليهم، كذلك العمل على أعداد الزبائن ونموها عن طريق تقديم قيمة أكبر يمكنها من إحداث الرضا لديهم ومن ثم الولاء للمنظمة أو المؤسسة ومنتجاتها، وذلك من خلال فهم حاجات ورغبات الزبائن.<sup>1</sup>

◆ إستراتيجية تجزئة السوق: يطلق عليها إستراتيجية التنويع، وأن أساس هذه الإستراتيجية هو قيام المنظمة أو المؤسسة بتجزئة السوق إلى قطاعات أو مجموعة من الزبائن ذوي الخصائص المشتركة، وهدف تجزئة السوق هو محاولة لتقليل الاختلافات الشخصية والديمغرافية والاجتماعية بين الفئات للوصول إلى نوع من التشابه والتماثل، وبالتالي خلق قطاعات سوقية ذات سمات مشتركة من ناحية خصائصها المختلفة.

◆ إستراتيجية تسويق الهدف: ويطلق عليها إستراتيجية التركيز، وتستند هذه الإستراتيجية على قيام المنظمة بتقويم جاذبية كل قطاع سوقي ترغب في التعامل معه، وأن نتائج هذا التقويم ستحدد أي من القطاعات المختارة سيتم استهدافها والتي يمكن أن تنتج فيها أكبر قيمة عميل مرغبة.

◆ إستراتيجية موقع السوق: تعني قيام المؤسسة أو المنظمة بعمل ترتيب معين يسمح لمنتجات المنظمة من أن تحتل مكانة واضحة ومميزة ومرغوبا فيها في أذهان الزبائن قياسا بمنتجات المنظمة المنافسة.

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصمدعي، ردينة عثمان يوسف، نفس المرجع، ص 187.

- ◆ إستراتيجية التسويق وفق المحيط الذي تعمل فيه: ضمن التطورات الحديثة للفكر الاستراتيجي
- التسويقي فقد ظهر في الآونة الأخيرة مصطلحان جديداً يتعلقان بأنواع الإستراتيجية التسويقية وفقاً للمحيط الذي تعمل فيه المنظمة أو المؤسسة هما:<sup>1</sup>
- إستراتيجية المحيط الأزرق: يشير المحيط الأزرق إلى البيئة الهادئة بطيئة التغير، والمنظمات الأكثر قدرة على التنبؤ بمتغيراتها كذلك تتصف بضعف المنافسة، وأن هذه الإستراتيجية هي التي تحدد من خلال التوسع في مساحات جغرافية سوقية غير معروفة مسبقاً، وخلق الطلب وفرص النمو المعرفي والمخطط.
- إن مسالة النجاح تعتمد أساساً على مبادئ الصياغة الإستراتيجية التسويقية الزرقاء الناجحة ومستوعبة لكافة الظروف السائدة في المحيط الأزرق، إضافة إلى آلية تنفيذ هذه الإستراتيجية في الواقع.
- إن صياغة وتنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق يجب أن تركز على مسألتين إذا ما تريد النجاح:
  - ✓ زيادة الفرص: التوسع في استغلال الفرص المتاحة في بيئة الأعمال الزرقاء؛
  - ✓ تقليل المخاطر: محاولة أن تكون المخاطر أقل ما يمكن من خلال النظرة التكاملية بين صياغة الإستراتيجية وكيفية تنفيذها.
- إستراتيجية المحيط الأحمر: إن إستراتيجية المحيط الأحمر تشير إلى إن المنظمة تعمل في بيئة متحركة ومتفاعلة تتسم بوجود عدد من المنظمات المتماثلة، وأن التنبؤ في هذه البيئة صعب التوقع ويتطلب مرونة عالية للتعامل معها.
- إن إستراتيجية المحيط الأحمر تشير إلى الاستراتيجيات الموجودة حالياً وضمن رقعة سوقية (مساحة سوقية) معروفة الحدود؛
- إن وجود عدد من المنظمات المتماثلة في ما تقدمه من منتجات في نفس الأسواق هذا ما يشير أن المنظمة تواجه منافسة شديدة، الأمر الذي يتطلب من المنظمة استخدام ما لديها من إمكانيات

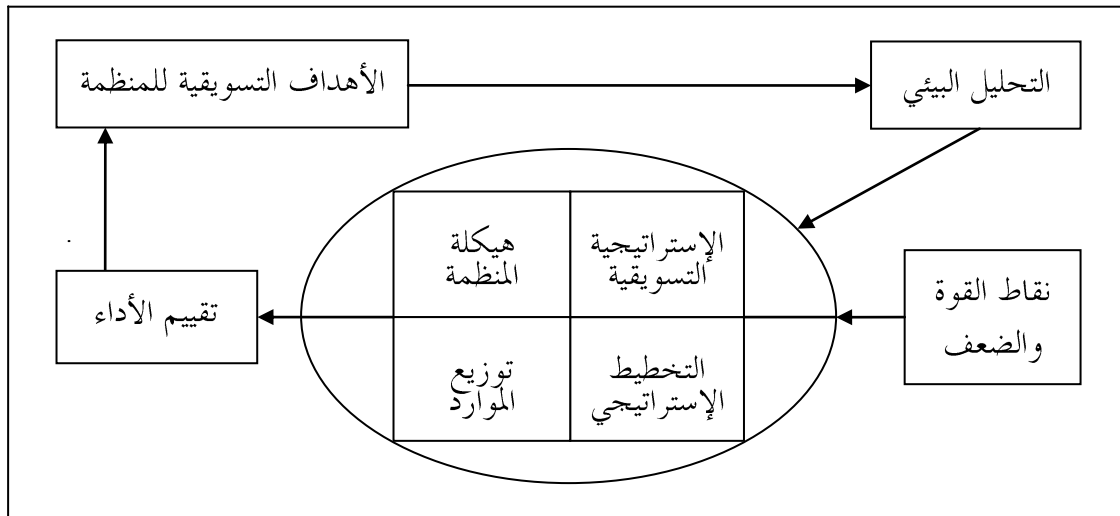
<sup>1</sup> - محمود جاسم الصمدعي، ردينة عثمان يوسف، نفس المرجع، ص 188، 189.

مادية وبشرية وخيارات ومهارات... وغيرها، في صياغة إستراتيجية التسويق الحبراء القادرة على محاكاة المنافسة أمامها في هذه السوق.

### المطلب الثالث: صياغة الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة

وتتضمن مجموعة معقدة من الأنشطة والعمليات والإجراءات التي تسهم في تصميم وإنجاز الخطط التسويقية، كما أنها تمثل الخطط لبناء أو تأسيس الأهداف وصياغة الاستراتيجيات التسويقية، فالإستراتيجية تقترح كيف سيتم بلوغ هذه الأهداف وما هي الطرق المناسبة لذلك<sup>1</sup>، ويوضح الشكل 02 هذه العملية:

الشكل رقم (02): آلية صياغة الإستراتيجية التسويقية.

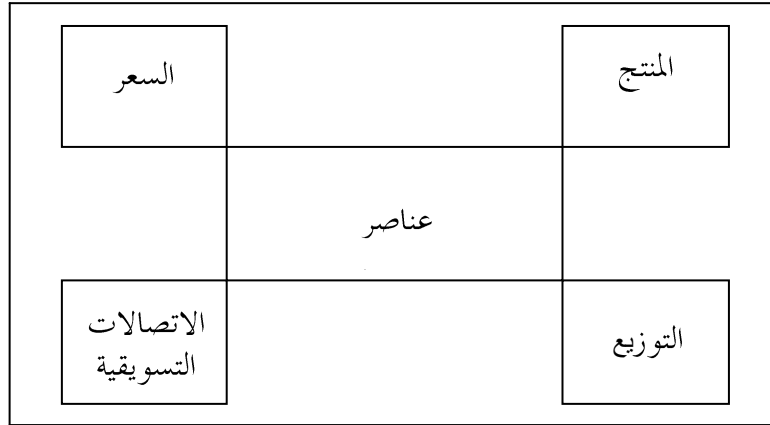


المصدر: محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامر، نفس المرجع، ص 36.

<sup>1</sup> - محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامر، استراتيجيات التسويق منظور متكامل، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 2012، ص 35.

أما الشكل التالي فيوضح عناصر الإستراتيجية التسويقية التي تخدم أهداف المنظمة:

الشكل رقم (03): عناصر الإستراتيجية التسويقية.



المصدر: محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامر، نفس المرجع، ص 36.

وهناك أربع مراحل رئيسية في صياغة الإستراتيجية التسويقية بشكل عام هي:<sup>1</sup>

### 1. تحديد الهدف السوقي وصياغة الأهداف التسويقية:

ويتم في هذه المرحلة اختيار الهدف السوقي وتحديد الأهداف التسويقية للمنظمة، وتأتي أهمية الأهداف بوصفها التجسيد الدقيق لأغراض المنظمة وغاياتها، فضلا عن أنها تزود المدراء بدليل لسياسات المنظمة، وتتضمن أهداف المنظمات عادة تحقيق الربح، النمو والاستمرارية. ويتم اختيار الهدف السوقي في ضوء عدد من العوامل هي:

◆ بداية عرض الخدمة وسهولة الوصول إلى الهدف السوقي؛

◆ واقعية البدائل المتنوعة للسوق، ويفترض تحديد الهدف السوقي ثم إعداد الخطة التسويقية.

### 2. التحليل البيئي:

وهي تأتي كمرحلة ثانية بحيث يتم تطوير الفكرة العامة، وتحدد بها ماهية الجهود الواجب عملها للهدف السوقي، بالعلاقة مع جهود المنافسين وهذا يعني توزيع الموارد التسويقية التي تنجز عن طريق المزيج

<sup>1</sup> - محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامر، نفس المرجع، ص 36\_38.

التسويقي، وفي ضوء التحليل البيئي يتم تقييم موارد المنظمة وهذا يساعد في صياغة المجموعة الأولية للأهداف، التي في ضوءها تحاول الإدارة تحديد الفرص المستقبلية والتهديدات، وهذا سيدفع للاهتمام باحتياجات ورغبات الزبون، وخاصة المتعلقة بالمسائل القانونية، والتقدم التكنولوجي والتطوير، ويهدف التحليل البيئي بشكله الرئيسي إلى إيجاد:

◆ الفرص الجديدة للمنتجات الموجودة (زبائن جدد أو توسع جغرافي)؛

◆ الفرص الجديدة للزبائن الحاليين من خلال المنتجات الجديدة أو مواقع جغرافية جديدة؛

◆ التهديدات المستقبلية الرئيسية للموقف السوقي وهوامش الربح.

### 3. تقييم الموارد المتاحة:

تتضمن الموجودات والموارد البشرية، الموقع السوقي، الإدارة والكفاية التقنية، تأثير الضغوط الخارجية، الغرض من هذا التقييم ليس دراسة مكان القوة والضعف فحسب بل دراسة الموارد الملائمة في المستقبل والطرق الممكنة والموارد المستقبلية التي يمكن توليدها، وهذا يزودنا بالقاعدة الأولية لتخطيط الإستراتيجية التسويقية المستقبلية.

أغلب المنظمات تعرض خدمات متشابهة وتتجه لبناء صورتها في محاولة لجعل الزبائن أكثر ألفة وودية تجاه المنظمة، وإن بناء الصورة يشكل جزءاً من لموقع السوقي الذي يمكن أن يؤثر إيجاباً في الإستراتيجية التسويقية.

### 4. توزيع الموارد التسويقية:

بعد أن يتم تحديد الهدف التسويقي واحتياجات الزبائن، وتعرف الأهداف التسويقية في ضوء المحددات البيئية والتنافسية، وتعد بشكل متسلسل لملاقاة احتياجات الهدف السوقي يتم توزيع الموارد التسويقية من خلال توحيد المزيج التسويقي، وهناك ثلاثة أسباب تؤثر في الإستراتيجية التسويقية وهي (مالية، قانونية وسياسية).

### المطلب الرابع: أهمية الإستراتيجية التسويقية

هناك العديد من المؤسسات التي تتحرك بدون إستراتيجية واضحة، وتنتهج سياسات لا تتصف بالمبادرة، إذ من غير إستراتيجية تسويقية متكاملة لا تستطيع المؤسسة المحافظة على زبائنها الحاليين، أو أن تحصل على زبائن جدد، ويوفر تطبيق الإستراتيجية في المؤسسة ما يلي:

- ◆ تسعى الإستراتيجية التسويقية إلى تحقيق الغايات والأهداف للمؤسسة سواء كانت هـ ذه الأهداف على المستوى الوظيفي أم على مستوى الرئيسي للمنظمة؛
- ◆ تهدف إلى تحديد الأسواق المستهدفة، وإعداد المزيج التسويقي المناسب لها؛
- ◆ تعمل الإستراتيجية التسويقية على التعرف وتتبع المتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، حيث يجب على المنظمة تتبع هـ ذه المتغيرات، وتعمل على التأثير والتكيف معها، حتى تتمكن من الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة، ومواجهة التهديدات المحتملة؛
- ◆ تعمل الإستراتيجية التسويقية على التعرف على كيفية تلبية احتياجات المستهلك بطريقة أنسب أكثر من المنافسين؛
- ◆ كما تعمل على تحقيق استخدام أمثل لعناصر المزيج التسويقي.

ويمكن القول أنه على المنظمة أن تشكل إستراتيجيتها وفقا للموارد المتاحة التي يمكن توفيرها ، وعليه يجب على الإستراتيجية التسويقية أن توضع وفق إطار زمني محدد، كي تتوافق مع تحقيق الأهداف التسويقية في الوقت المناسب مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، كما أن نجاح الإستراتيجية التسويقية يعتمد على مدى وعي وإدراك الأشخاص المعنيين بها بالأهداف العامة والخاصة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - شفيق ابااهيم حداد، نظام موسى السويدان، التسويق مفاهيم معاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 112.

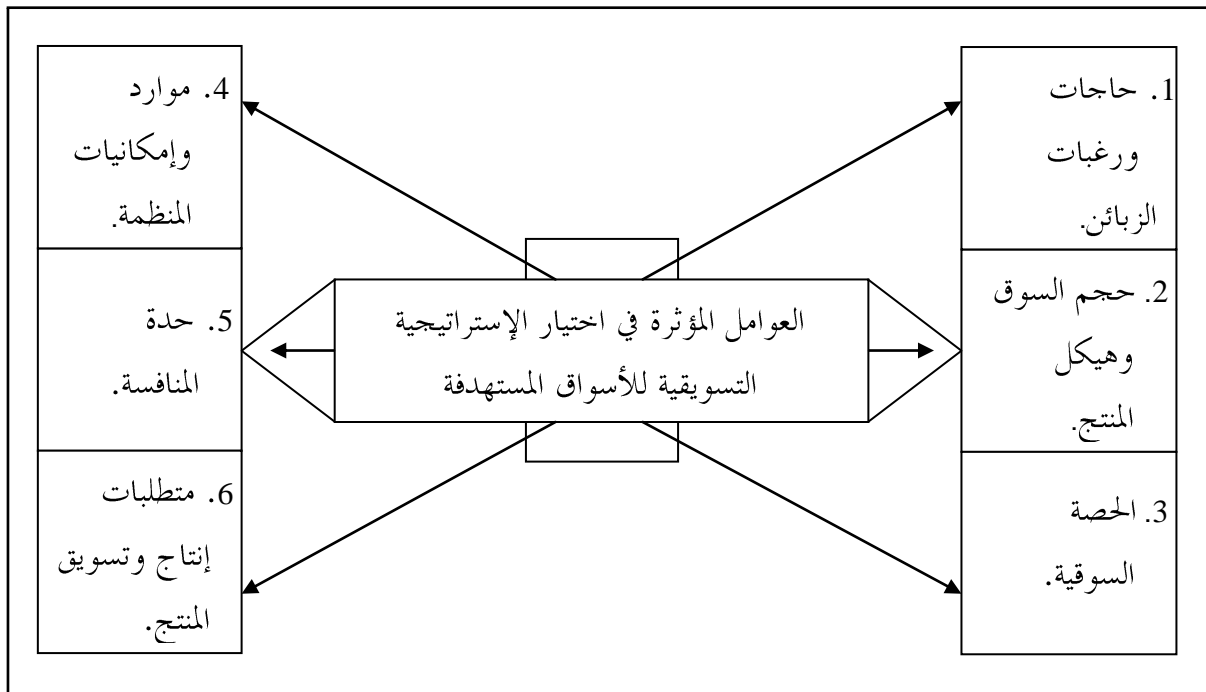
المبحث الثالث: حدود تقييم الإستراتيجية

بعد وضع المؤسسة الإستراتيجية التسويقية اللازمة لمواكبة التطور الحاصل، والتي تستمد رؤاها من جميع المجالات التي تسمح لها بالنجاح واستمرارية النشاط لا بد من وضع حدود لتقييم هذه الإستراتيجية، سنتطرق في هذا المبحث للعوامل المؤثرة في اختيار إستراتيجية السوق المستهدف، المعايير والخصائص العامة للإستراتيجية التسويقية، وتقييم كفاءة وفعالية الإستراتيجية التسويقية.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في اختيار إستراتيجية السوق المستهدف

تؤثر العوامل الواضحة في الشكل التالي (الشكل رقم: 04) في اختيار الإستراتيجية التسويقية للمنظمات الإنتاجية، وهذه العوامل هي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (04): العوامل المؤثرة في اختيار الإستراتيجية التسويقية



المصدر: محمد عواد الزيادات ومحمد عبد الله العوامر، نفس المرجع، ص 51.

<sup>1</sup> - محمد عواد الزيادات ومحمد عبد الله العوامر، مرجع سبق ذكره، ص 50، 51.

1. **حاجات ورغبات الزبائن:** قد تكون هذه الحاجات متشابهة أو مختلفة، فإذا كانت متشابهة مثلاً فالأفضل أن تنتهج المنظمة إستراتيجية التسويق المعمم وهكذا للحالات الأخرى.
2. **هيكل المنتج وحجم السوق:** وهذا يعتمد على هيكل المنتج فيما إذا كان معقداً أو بسيطاً وكذلك حجم السوق فيما إذا كان حجم السوق كبيراً أو صغيراً، فالبساطة وصغر الحجم للسوق قد تكون تناسبه إستراتيجية التسويق المعمم، أما السوق المعقد والكبير فيناسبه إستراتيجية التركيز على فئة سوقية محددة.
3. **الحصة السوقية:** إن معرفة الحصة السوقية للمنظمة من مجموع السوق يتم بناءً على تحديد الإستراتيجية التي تناسب مع الهدف السوقي، ففي حالة وجود الحصة السوقية في إحدى الأسواق الكبيرة قد تلجأ المنظمة إلى إلغاء بعض الأسواق الصغيرة، وتركز جهودها على الهدف السوقي الذي يمثل حصة سوقية كبيرة لتحقيق اقتصاديات الحجم (تتمثل في انخفاض تكلفة الوحدة المنتجة التي حصلت عليها الشركة من خلال زيادة كمية الإنتاج)، وهناك من يقول أن الحصة السوقية تناسب عكسياً مع مستوى الجودة، في حين أن هناك من يرى أن زيادة الحصة السوقية قد يتأثر إيجاباً من خلال إيجاد شبكة عمل خارجية تؤدي إلى تحسين الجودة.
4. **موارد وإمكانيات المنظمة:** إن هذه الموارد لها دوراً هاماً في إتباع إستراتيجية معينة، فمثلاً إستراتيجية التنوع تتطلب استثمارات كبيرة الحجم.
5. **حدة المنافسة:** تؤثر المنافسة بشكل كبير في نوع الإستراتيجية المتبعة، فإستراتيجية التنوع أو التركيز تعد بحد ذاتها سلاحاً تنافسياً لملاقاة المنافسين في الأسواق.
6. **متطلبات إنتاج وتسويق المنتج:** وهذا العامل له تأثير كبير على اختيار الإستراتيجية التسويقية وذلك من حيث متطلبات الإنتاج من موارد بشرية، مادية، تكنولوجية، معرفية وغيرها لتوفير هذه المتطلبات، وكذلك يرتبط بهذه النقطة الحالة العامة للمقاييس الاقتصادية.

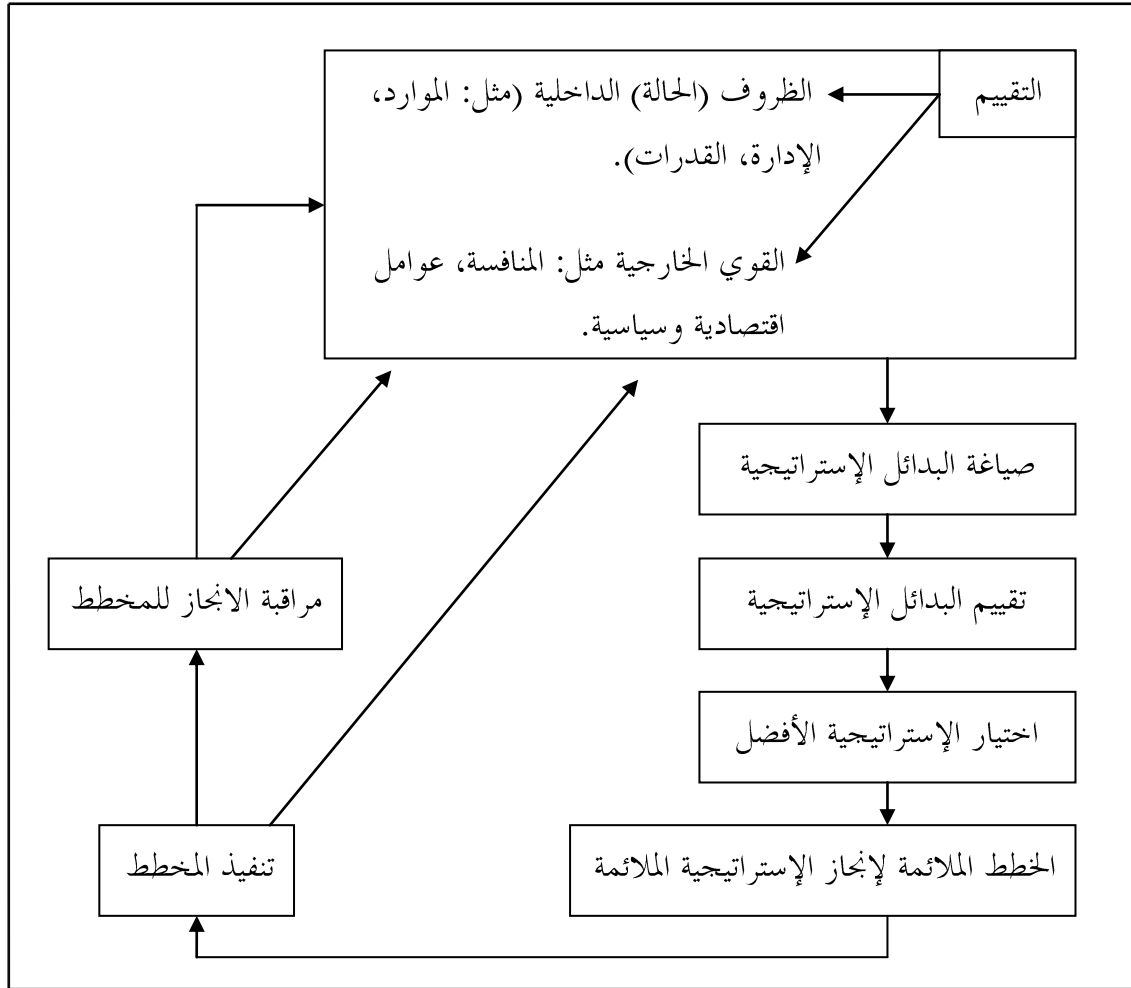
## المطلب الثاني: تقييم كفاءة وفعالية الإستراتيجية التسويقية

إن تحليل فرص التقسيم السوقي يعطي المنظمة القدرة على اختيار التقسيمات التي سوف يخدمها والتي تقوم على ملاقاته أهدافه المختارة، هذه في حالة تطوير الإستراتيجية وتوزيع الموارد بواسطة المزيج التسويقي الذي يستخدم التقسيمات المختارة. ويحدد المزيج التسويقي في التقسيم بالإستراتيجية المنظمة، ومجموعة المتغيرات المسيطر عليها (المنتج، السياسة السعرية، الترويج وقنوات التوزيع) تلك التي تمكن للمنظمة استخدامها للتأثير على الزبائن بفعالية وكفاءة.

وهناك عامل مهم في تقييم فاعلية الإستراتيجية التسويقية يتمثل في التداؤب أو التعاون، وهناك من يطلق عليه بالانسجام أو التناغم، ويعد ميزة تنافسية مكتملة للإستراتيجية، ويمكن للتداؤب أن يقاس أو يشاهد عندما تكون هناك زيادة في قيمة العائد للمنظمة من العمليات التسويقية والتناقص في تكاليف العمليات أو تناقص في التكاليف التي يتطلبها استثمار المعدات. ويبين الشكل التالي نموذجاً لإستراتيجية تسويق المنتجات في المنظمات الإنتاجية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد عواد الزيادات ومحمد عبد الله العوامر، نفس المرجع، ص 52.

الشكل رقم (05): خطة إستراتيجية تسويق المنتجات في المنظمات الإنتاجية



المصدر: محمد عواد الزيادات ومحمد عبد الله العوامر، نفس المرجع، ص 53.

ويمكن استخدام المعايير الآتية في تقييم الإستراتيجية التسويقية قبل ترجمتها إلى برامج عمل في

المنظمات:<sup>1</sup>

1. التوازن الداخلي: ويعني هذا التأكد من مدى توافق الإستراتيجية التسويقية مع رسالة المنظمة وأهدافها

التسويقية الرئيسية، فإستراتيجية السوق الصغير لا تناسب هدفاً تسويقياً يُحقق حجم مبيعات كبير.

<sup>1</sup> - محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامر، نفس المرجع، ص 35، 54.

2. التوافق الخارجي: هو مؤشر على معرفة مدى توافق الإستراتيجية التسويقية مع ظروف البيئة الخارجية للمنظمة، فإستراتيجية توفير منتج ذات جودة عالية وبسعر عالٍ قد لا تناسب سوق يهتم مستهلكيه بالسعر المنخفض.
3. الأفق الزمني المناسب: ويدل هذا على توافق الأفق الزمني السوقي الذي تسعى المنظمة لتحقيقه مع الإستراتيجية التسويقية.
4. عنصر المخاطرة: إذا ما تعرضت الإستراتيجية التسويقية للفشل، فهل يترتب على ذلك تعرض الهدف الإجمالي لخطر عدم التحقيق.
5. أخذ ردود أفعال المنافسين بالحسبان: على المنظمة أن تأخذ الإحتياطات اللازمة لمواجهة ردود أفعال المنافسين، خصوصا إذا كانت الإستراتيجية التسويقية تقوم على توقع ردود الأفعال هذه من حيث الزمان والمكان والإمكانات اللازمة لمواجهتها.

وبشكل عام تتغير بيئة المنظمات الإنتاجية على المستوى العالمي وفقا لما يلي:

- ◆ الزيادة في استخدام الحوسبة وتكنولوجيا المعلومات والتي تتجه للتغير بشكل مستمر وسريع؛
- ◆ كلفة العمالة المؤهلة العالية؛
- ◆ شيوع نماذج المنافسة الشرسة والحادة بين المنظمات؛
- ◆ محاولة بعض المنظمات زيادة عملياتها الإنتاجية في الدول الصناعية باستخدام إستراتيجية قيادة السوق (التملك أو الاندماج) مع منظمات محلية أو تأسيس المنظمات التابعة؛
- ◆ التحرر والمنافسة واللتنان تقودان إلى المزيد من جودة المنتجات المقدمة مثل خدمات النقل ووسطاء الأعمال وغير ذلك؛
- ◆ الرواج والانتعاش الاقتصادي المستمر؛
- ◆ اكتشافات الباحثين وما يرافقها من التقدم التكنولوجي الدقيق.

### المطلب الثالث: المعايير والخصائص العامة للإستراتيجية التسويقية

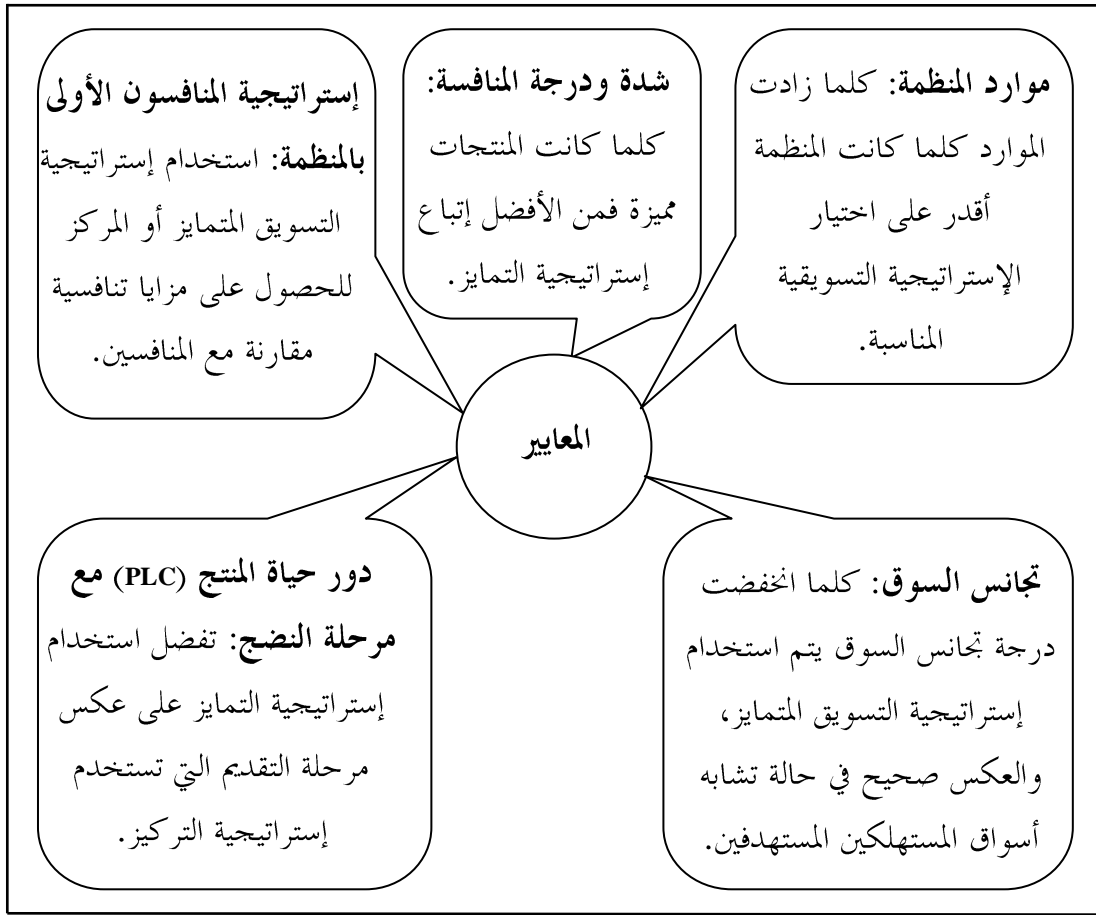
تتميز الإستراتيجية التسويقية بمجموعة من الخصائص التالية والتي يضمن توفرها اختيار الإستراتيجية التسويقية الكفؤة:<sup>1</sup>

1. المرونة في التكيف مع البيئة العامة المحيطة بالمنظمة؛
2. الاستفادة من التغذية العكسية المرتبطة بالمنافسين والأسواق المستهدفة والمعلومات؛
3. التكامل في الإنتاج وفقاً لنظام تسويقي استراتيجي ينسجم مع الطلب السوقي؛
4. تعتبر الإستراتيجية التسويقية وسيلة فعالة في التمييز التنافسي كونها تمثل سياسة إبداع وريادة في منتجات المنظمة؛
5. تمثل الإستراتيجية التسويقية نظرة شمولية للمتغيرات المحيطة بالمنظمة.

وتحتاج المنظمات في الحقيقة إلى تنمية أكبر البدائل المتاحة للوصول إلى المهمة المنشودة والأهداف الرئيسية للمنظمة. مما يضمن التكامل والترابط مع جميع وظائف المنظمة، ووفقاً لهذه الخصائص والمزايا فلا بد من وجود عددًا من المعايير التي تساعد على الاختيار الأنسب لإستراتيجية التسويق المطلوبة، ويبين الشكل التالي أهم هذه المعايير:

<sup>1</sup> - محمد عواد الزيادات ومحمد عبد الله العوامر، نفس المرجع، ص 55.

الشكل رقم (06): معايير اختيار الإستراتيجية التسويقية



المصدر: محمد عواد الزيادات ومحمد عبد الله العوامره، نفس المرجع، ص 56.

## خاتمة الفصل:

من خلال ما سبق دراسته، يتضح لنا أن للإستراتيجية مراحل وأنواع عديدة، أدت إلى ال تبين في مفهومها، إلى أن وصلت في الوقت الحالي إلى المفهوم الاجتماعي وال ذي مفاده ممارسة الإستراتيجية التسويقية التي تتمثل في تكيف المؤسسة مع أنشطتها ومنافذها التسويقية واحترام البيئة التسويقية باعتبارها مصدر العطاء والمجتمع باعتباره أساس البقاء، بالإضافة إلى احترام العملاء الذين يعتبرون رفاهية الأعمال والهدف الرئيسي من النشاط القائم، كما تختلف وظائف الإستراتيجية التسويقية باختلاف بيئة النشاط، لكنها تهدف إلى تحقيق أهداف تخدم مصلحة المؤسسة من جهة ومصلحة العملاء من جهة أخرى.

ولتحقيق الأهداف المنشودة على المؤسسة وضع تخطيط لمزيجها التسويقي بشكل ملائم ومناسب للمؤسسة الإنتاجية بالإضافة إلى وضع الإستراتيجيات اللازمة وتخصيص الميزانيات الكافية، كل ه ذه المتغيرات تدخل ضمن المنتج الجديد الذي يعتبر الركيزة الأساسية التي تعبر عن مدى تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها في إطار سعي المؤسسة للوصول إلى مستوى التميز عن باقي المؤسسات الإنتاجية الناشطة في نفس المجال.

# الفصل الثاني:

## إستراتيجية التسويقية

### منتج جديد

## مقدمة الفصل:

إن اختيار منتج جديد أو منتجات جديدة لأجل طرحها في السوق يعد حقيقة أحد المهام التي تنطوي على المخاطرة والصعوبات، ومن هذا المنطلق فعملية تقديم منتج الجديد هي أصعب خطوة لأنها عملية مهددة بالفشل في معظم الأحيان، ومنه فعلى إدارة المؤسسة عامة والإدارة التسويقية خاصة الاهتمام بدور التسويق في المساهمة الفعالة نحو خلق إستراتيجية ناجحة لتطوير منتج جديد حتى لا تواجه المؤسسة بالفشل عند طرح وتسويق ذلك النوع من المنتجات.

إن وضع إستراتيجية تسويقية محكمة لتطوير وتقديم منتج جديد يعد إحدى العوامل الأساسية لنجاحه عند تقسيمه للسوق، ولضمان سيرورة تجارية ناجحة لابد من الدراسة والبحث عن الأفكار الجديدة المحيطة بالمؤسسة.

لهذا ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، الأول يخص ماهية المنتج الجديد، والثاني يتعلق بالاستراتيجيات المتبعة في عملية تسويق منتج جديد، أما الثالث فخصصناه لتقييم المنتجات الجديدة.

## المبحث الأول: ماهية المنتج الجديد

إن المؤسسة تسعى لخلق منتجات وتكييفها بالشكل الذي يسمح لها بتحقيق رضا الزبون من خلال تقديم منتجات جديدة تلي حاجاته ورغباته لتعوض منتجات قديمة، ولتوسيع التشكيلة دون التأثير على تلك المتواجدة فيها وخلق علاقة تكامل فيما بينها. وستعرض في هذا المبحث إلى ماهية المنتج الجديد، واستراتيجياته التسويقية وتقييم المنتجات الجديدة.

## المطلب الأول: تعريف المنتج الجديد

لا يوجد هناك تعريف محدد أو متفق عليه بين الباحثين في هذا المجال لتعريف ما هو طرح المنتجات الجديدة؛ وذلك لأن مفهوم تطوير منتجات جديدة هو مصطلح متعدد الأبعاد، ونسي في نفس الوقت ، إضافة إلى أن الغالبية العظمى من المنتجات الجديدة ما هي إلا تحسينات وعمليات تطوير على منتجات حالية من نواحي متعددة؛ وهناك عدة تعاريف وردت لتعريف المنتج الجديد أهمها:

1. يعرف **ASSAEL 1985**: السلعة الجديدة على أنه ليس من الضرورة أن تكون السلعة الجديدة جديدة للمستهلكين، بل يمكن أن يكون جديدا بالنسبة للمنظمة نفسها.<sup>1</sup>
2. وكذلك تعرف: "هي منتجات تختلف اختلافاً كبيراً عن المنتجات القائمة في السوق فيما يتعلق بالشكل والوظيفة، والأهم من ذلك المزايا التي توفرها تلك المنتجات الجديدة. ويشتمل ذلك على النجاحات الملحوظة التي تحققت في القرن الماضي بالنسبة للهواتف الخلوية، وشرائط الضمادات المعقمة... الخ."<sup>2</sup>
3. ويرى **KOTLER 2003**: أن مفهوم التطوير الإبتكاري ينطوي على واحداً أو أكثر من الأبعاد التالية:<sup>3</sup>

- ◆ من خلال ابتكار منتجات جديدة.
- ◆ من خلال حذف أو إسقاط منتج حالي ووقف إنتاجه.
- ◆ من خلال تعديل أو تطوير المنتجات الحالية.

<sup>1</sup> - زكريا أحمد عزام وآخرون ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، 2012، ص 230.

<sup>2</sup> - حميد عبد النبي الطائي وبشير عباس الغلاق، تطوير المنتجات وتسعيرها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2008، ص 55.

<sup>3</sup> - زكريا أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 230.

4. ويعرف البعض الآخر السلعة الجديدة على أنها أي شيء يتم تقديمه إلى السوق بشرط عدم وجود خبرة سابقة لدى المستهلك أو المنظمة عن هذا المنتج. كما يعتبر منتجاً جديداً أي تغيير يطرأ على سلعة حالية سواء كان هذا في شكل إضافة استخدامات جديدة أو تغيير في نمط التعبئة والتغليف أو تغيير الاسم التجاري.<sup>1</sup>
5. عموماً يمكننا القول أن السلعة الجديدة تتضمن درجة عالية في الأداء مقارنة بغيرها من السلع أو الماركات وتقع ضمن الإمكانيات الشرائية للمستهلكين، كما تتضمن تطوراً تكنولوجياً غير مألوف لدى المستهلكين المحتملين. ويمكن تقسيم السلع الجديدة إلى أربع مجموعات هي:<sup>2</sup>
- ◆ السلع الجديدة كلياً على السوق (المخترعة): هي السلع التي تشبع حاجات وتقدم خدمات لم يسبق أن قدمتها سلعة قبلها أمثلتها التلفزيون.
  - ◆ سلع قديمة خضعت لإجراء تعديلات جذرية: مما جعلها توفر خدمة مختلفة وإشباع جديد، مثل التلفزيون الملون بدل الأبيض والأسود.
  - ◆ سلع خضعت لتعديلات جزئية: مثل التعديلات السنوية على نماذج السيارات.
  - ◆ السلع الجديدة بالنسبة للمؤسسة: سبق وأن أنتجتها مؤسسات أخرى فتحاول المؤسسة الاستفادة من عملية إنتاجها لهذه السلعة.
- من التعاريف السابقة يمكننا الوصول إلى تعريف شامل حول المنتج الجديد وهو: "أي منتج غير موجود في السوق طرح لأول مرة أو معروف في السوق واجري عليه تحسينات يدركها المستهلك سواء في الشكل أو المحتوى كتغيير الحجم، اللون، الجودة أو تسهيلات في الاستعمال، حيث ليس من الضروري أن يكون التجديد شاملاً حتى يعتبر المنتج جديداً بل يكفي أن يحمل بعض التعديلات ولو كانت طفيفة تكسبه صفة الجودة".

<sup>1</sup> - زكريا أحمد عزام وآخرون، نفس المرجع، ص 230.

<sup>2</sup> - زهير الحدرب، التسويق المعاصر، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص 138، 139.

## المطلب الثاني: أهمية المنتجات الجديدة وأسباب تقديمها للسوق

تلعب السلع الجديدة دوراً مميّزاً وكبيراً في نجاح الشركات على اختلاف أنواعها وإشكالاتها وأوجه نشاطها، فهي تساعد على تحقيق أهداف هذه الشركات، كما أنها ضرورية لنموها وتحسين ربحيتها. ويمكن تلخيص العوامل التي تبرز أهمية تطوير السلع الجديدة فيما يلي:<sup>1</sup>

1. **السلع لها دورة حياة:** تمر السلع بدورة حياة تشبه دورة حياة الإنسان إلى حد ما، فهي تنمو وتزدهر ثم تتدهور وأخيراً يحل محلها سلعة جديدة. هذا يعني أن ما يعتبر الآن سلعة جديدة سيصبح بعد فترة طالت أم قصرت سلعة متقدمة يجب استبدالها، وما هو معروف بأن السلعة كلما تقدمت في دورة حياتها كلما انخفضت الأرباح المتولدة عنها، الأمر الذي يدل بوضوح على أهمية امتلاك كل شركة لبرنامج تطوير سلع جديدة يساعدها في تقرير مدى نجاحها في أعمالها.
2. **السلع الجديدة ضرورية للنمو:** فالشعار الذي يجب أن تضعه الإدارة نصب عينيه هو "ابتكر أو مت". وهذا الشعار يدل بوضوح على أن السلعة الجديدة تمكن الشركات من النمو، ولولاها لعانت الشركة من مشكلات كثيرة قد تؤدي بها إلى الفناء، وإذا لم تنتبه إلى ضرورة إضافة سلع جديدة لخطوطها الإنتاجية دائماً.
3. **زيادة فرص المستهلك في الاختيار:** عندما يزداد الدخل المتاح للفرد، وكذلك السلع المتاحة له، فإنه يستطيع إشباع معظم حاجاته، وكلما استمر ذلك كلما أصبح المستهلك أكثر ميلاً إلى الانتقاء في اختيار السلع. وهذا يؤكد ضرورة تطوير سلع جديدة باستمرار والعمل على تقديمها للمستهلك، حتى توفر له الفرصة في الاختيار، الأمر الذي يترتب عليه ولاء المستهلك للشركة التي تراعي حاجاته وتعمل على تلبيةها.
4. **الاعتبارات المتعلقة بالموارد الطبيعية والبيئية:** إن الكثير من الشركات أصبحت تواجه مشكلة الندرة والقصور من بداية السبعينات من القرن المنصرم، كما بدأت تدرك معظم الموارد الطبيعية محدودة ولا يمكن تجديدها، وهذا يعني بوضوح أهمية العناية بتخطيط السلع وتطويرها لاستغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال. كما أن العوامل البيئية تؤثر بشكل متزايد على القرارات السلعية، حيث لا ينبغي إهدار موارد

<sup>1</sup> - محمد أمين السيد علي، أسس التسويق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص ص 206، 207.

المجتمع والإسراف فيها. وإذا كان هذا هو الأمر بالنسبة للدول الأكثر تقدما ورخاء، فانه أكثر أهمية بالنسبة للدول النامية والفقيرة.

وبصفة عامة، تزداد أهمية السلع الجديدة مع ازدياد حركة النشاط الاقتصادي وخاصة بعد فترات الركود بسبب الحروب أو غيرها وانتعاش الأسواق وزيادة عدد المحلات التجارية خاصة مع ازدياد عدد السكان وانتشارهم وتعدد طبقات الدخل وتنوع الرغبات والاحتياجات ومن ثم زيادة الفرص التسويقية وتوقعات الربحية. يضاف إلى ذلك كله زيادة معدل التطور التكنولوجي وانعكاسه السريع على طرق وأساليب الإنتاج بمعدل أسرع من معدلات تصريف السلع وازدياد حدة المنافسة سواء داخلية أو خارجية. كما أن التخطيط الدقيق لتطوير السلع الجديدة وتقديمها للسوق لا يساهم فقط في تحسين ربحية المنشآت، وإنما أيضا يساهم كخط دفاع أمام فشل بعض السلع الجديدة الأخرى التي تقدمها المنشأة، والتي تعوضها بالسلعة التي تحقق مبيعات وأرباح أفضل.

أما أسباب تقديم المنتجات الجديدة لسوق فيمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

1. لكل سلعة دورة حياة تبدأ بتقديمها وتنتهي بتدهورها وإقصائها من خطوط المنتجات، ومن ثم فان مفهوم دورة حياة السلعة يؤثر على تخطيط المنتجات حيث أن منتجات الشركة تصبح متقادمة من وقت لآخر مما يؤثر على ربحية الشركة مما يؤدي إلى إحلال منتجات جديدة بدلا منها؛
2. تعتبر السلعة الجديدة محددًا أساسيًا للربحية، فالشركة تسعى إلى تحقيق ربحية عالية فيتحقق ذلك من خلال تقديم المنتجات تشبع احتياجات مستهلكيها من ثم يتحقق ولاء المستهلك للسلعة ويدوم على شرائها، تساهم السلعة الجديدة في تحقيق أهداف لنمو الشركة، فلكي تنمو الشركة وتستمر في الأسواق التي تخدمها يجب عليها أن تقوم بتقديم منتجات جديدة من وقت لآخر وأن يكون فلسفة للقائمين على إدارة الشركة، فطالما أن العرض الأساسي لأي مشروع هو خلق المستهلك والحفاظ عليه، فيجب التركيز على وضعيتين أساسيتين هما التسويق والابتكار؛

<sup>1</sup> - عبيد أوبكر الصديق، إستراتيجية تسويق منتج جديد في قطاع الخدمات، مذكرة ماستر تخصص تسيير استراتيجي دولي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم (الجزائر)، 2011/2012، ص ص 80، 81.

3. تزويد السلعة الجديدة من اختيار المستهلك في السنوات الأخيرة، تحول السوق الذي تخدمه الشركات إلى سوق مشترين حيث تزداد فيه المنافسة، من ثم حرية المستهلك في اختيار السلعة التي تناسبه وتقابل احتياجاته فيمكن للشركة الاستفادة من ذلك بتقديم المنتجات التي تقابل احتياجاته حتى تضمن حصة أكبر في السوق؛

4. إن نقص الموارد وزيادة التدخلات الحكومية لحماية المستهلك، تضع قيوداً على الشركات لتطوير منتجاتها فالعالم أصبح اليوم يعاني من نقص العروض من المواد الأولية، مما يدفع المؤسسات إلى محاولة ابتكار منتجات جديدة تعتمد على بدائل أخرى متاحة من الموارد، ومن ناحية أخرى فإن الضغوط المختلفة لحماية المستهلك وحماية البيئة، وضعت قيوداً على الشركات لإعادة تصميم وابتكار المنتجات جديدة تحتوي على قيمة معينة للسلعة وتقلل من نسبة التلوث في نفس الوقت وتحقيق رفاهية المجتمع .

### المطلب الثالث: إدارة المنتج الجديد

تعمل الشركات في أسواقها المختلفة من أجل هدف كبير ألا وهو إرضاء العملاء مع تحقيق الربح، تحقق هذا الهدف المزدوج من خلال طرح منتجات تستجيب لحاجات العملاء ورغباتهم، أي أن هذه المنتجات يجب أن تكون قادرة على إشباع حاجات العملاء ورغباتهم بالشكل الذي يدفعهم إلى تكرار الشراء وترسيخ الولاء للمنتجات والشركات المعنية. من هنا تبرز أهمية إدارة المنتجات الجديدة في سوق تتسم بالمنافسة الشديدة من جانب، وبتغير هائل في أذواق العملاء وتفضيلاتهم من جانب آخر.

فالمنتجات الجديدة، شأنها شأن أي نشاط تسويقي آخر، تحتاج إلى عمليات تخطيط، وتنظيم ورقابة لكي تحقق الشركة الأهداف المنشودة من خططها وإستراتيجياتها الخاصة بالمنتجات، وتأسيساً على ذلك سنحاول بإيجاز تسليط الضوء على هذه الوظائف الإدارية الهامة:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حميد عبد النبي الطائي وبشير عباس العلق، مرجع سبق ذكره، ص ص 61\_63.

**1. التخطيط:** يعد التخطيط أول الوظائف الأساسية الإدارية، وهو نقطة البداية المنطقية للعمل الإداري، حيث أن التخطيط ينطوي على تحديد الأهداف والغايات التي تحد الأداء المستقبلي للمنظمة والطرق المناسبة لبلوغ تلك الأهداف. ولتخطيط المنتجات الجديدة مزايا كثيرة نوجزها في الآتي:

◆ يساعد التخطيط في الكشف عن الفرص المستقبلية، وبالتالي اقتناصها وإشباعها من خلال منتجات جديدة؛

◆ يمكن التخطيط من اتخاذ الحيطة والحذر والابتعاد عن العقبات المستقبلية، وبهذا فإن المنظمة تحمي نفسها ضد احتمالات طرح منتجات لا يمكن تسويقها لعدم وجود حاجة حقيقية لها؛

◆ يوفر التخطيط الخطط اللازمة للمنتجات لمواجهة المتغيرات الجارية في البيئة، فلبينة تأثير كبير على عالم المنتجات صعوداً ونزولاً.

ويجب أن لا يغيب عن بال المدراء عموماً من أن التخطيط بحد ذاته وسيلة له غاية، وإذا ما أريد للتخطيط النجاح وتحقيق الطموح ينبغي عدم الاعتقاد بأنه مجرد سلوك فطري ينتج عن اندفاع بعض المدراء والمنظمات لإصدار قرارات سريعة تجاه القضايا والمشاكل التي تواجههم، متجاهلين التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي.

فكل منتج جديد يتطلب خطة مفصلة عن أساليب تطويره وطرحه في السوق. كما تحتاج الشركات إلى إعداد خطط فعالة لتسويق العلامة التجارية، وعليه فإن التخطيط ربما يكون أكثر أهمية من الخطط التي تنتج عنه. يجب على المدراء أن يفكروا ملياً بخصوص ما حدث وما يحدث وما يمكن أن يحدث. يجب على المدراء وضع الأهداف والاتفاق عليها، كما يجب أن تصل الأهداف إلى كل شخص ويجب قياس التقدم نحو تحقيق الأهداف. وعليه يصبح التخطيط للمنتجات الجديدة جزءاً جوهرياً في الإدارة الجديدة للتسويق.

**2. التنظيم:** تكمن أهمية التنظيم كوظيفة إدارية في الجانب التالية:

◆ تخصيص الأفراد والموارد الأخرى للوظائف؛

- ◆ تحديد مسؤوليات الأفراد العاملين، وبيان كيفية التعايش مع الآخرين اعتماداً على وصف العمل، والخارطة التنظيمية؛
  - ◆ تحديد ما المطلوب من الأفراد العاملين استناداً إلى قواعد وإجراءات العمل، ومعايير الأداء؛
  - ◆ رسم إجراءات جمع وتقييم المعلومات التي تساعد المدراء في أعمال صناعية واتخاذ القرارات ومعالجة المشاكل؛
  - ◆ ومن المؤكد أن أهمية المنتجات الجديدة في حياة الشركات، ودورها الحيوي في ضمان الديمومة والازدهار، يقتضيان قدراً عالياً من التنظيم الفعال. وسنناقش بإيجاز أشكال تنظيم المنتجات الجديدة.
- أشكال تنظيم المنتجات الجديدة:**

تقوم الشركات على اختلاف أنواعها وأحجامها بإتباع شكل أو أكثر من أشكال تنظيم المنتجات الجديدة، وذلك طبقاً لأهدافها، ورسالتها، وفلسفتها التسويقية وغيرها من العوامل الحاكمة. ومن أبرز هذه الأشكال ما يلي:<sup>1</sup>

**1. مدير المنتجات:** وهو موقع وظيفي متخصص يتولاه مدير كفاء تنحصر مسؤولياته في المجالات التالية:

- ◆ الإشراف على عملية تطوير المنتجات وابتكارها؛
- ◆ التنسيق مع الإدارات الأخرى في الشركة لضمان مستوى رفيع للمنتجات التي يتم تطويرها أو ابتكارها؛
- ◆ الإشراف على ضم المنتجات الجديدة للمزيج السلعي أو الخدمي، والتأكد من اتساقها وتوافقها مع هذا المزيج؛
- ◆ التنسيق مع الإدارة العليا في كل ما يتعلق بالمنتجات الجديدة. إلا أن ما يعيب هذا التنظيم في العديد من الشركات الافتقار إلى الخبرات الشمولية والمتخصصة التي ينبغي أن يتحلى بها مسؤول واحد فقط، ألا وهو مدير المنتجات، وبالتالي فإن اليد الواحدة، كما يقولون، لا تصفق. ولتجاوز هذه المشكل ينبغي على مدير المنتجات أن يكون قادراً على التنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى في الشركة.

<sup>1</sup> - حميد عبد النبي الطائي وبشير عباس العلاق، نفس المرجع، ص 63\_67.

2. فريق المغامرة: هو أسلوب تبعه الشركات لكي تتجاوز مشاكل الأسلوب الأول أعلاه، حيث تقوم الشركة باختيار مجموعة من الأفراد والخبراء من داخل الشركة وخارجها، ومن مختلف الأعمال والخبرات التجارية الحياتية. تتولى هذه المجموعة عدداً من المهام أبرزها:

◆ البحث عن أفكار جديدة؛

◆ غرلة هذه الأفكار وتحليلها ودراستها بشكل متعمق؛

◆ تطوير الأفكار وتحويل أفضلها إلى مشاريع منتجات.

إلا أن ما يعيب هذا الأسلوب تكلفة إدارته وصعوبة التنسيق بين أعضاء الفريق باعتبارهم ينحدرون من مجالات مختلفة ومتباينة، وهناك يلعب التنسيق الفعال دوراً أساسياً في نجاح مهمات الفريق.

3. مدير الماركة الجديدة: هو أسلوب تبعه الشركات التي تمتلك أصنافاً سلعية متعددة، وبالتالي علامات تجارية كثيرة. يقوم مدير الماركة الجديدة بالمهام التالية:

◆ الإشراف على الماركة من الألف إلى الياء؛

◆ دمج الماركة وضمان تناسقها مع ماركات الشركة الأخرى؛

◆ وضع إستراتيجية الماركة والإشراف على تنفيذها والرقابة عليها؛

◆ ضمان الولاء للماركة من قبل المستهلكين/الزبائن.

4. إدارة المنتجات الجديدة: هي عبارة عن إدارة متخصصة ضمن الهيكل التنظيمي للشركة، شأنها شأن

الإدارات الإنتاجية والبحث والتطوير، والمالية والتسويق وغيرها. هذه الإدارة تخصص في مجالات تطوير المنتجات وابتكارها كافة، ويكون لها موقع رفيع في الهيكل التنظيمي، وتمتع بصلاحيات مطلقة، خصوصاً في المنظمات الدولية أو الكبيرة الحجم والتأثير.

5. مكاتب استشارية خارجية: حيث تقوم الشركة بتكليف مكاتب استشارية متخصصة خارجية في مجال

تطوير المنتجات الجديدة وابتكارها. تقتصر مهام مثل هذه المكاتب على الشركات الكبيرة أو المتخصصة في مجالات دقيقة، مثل الأدوية. كما أن هذا الأسلوب في تطوير المنتجات يقتصر على الدول المتقدمة صناعياً، وبالذات على المنظمات التي تمتلك إمكانيات رقابية صارمة.

6. الرقابة: تعرف الرقابة بأنها العمل المكرس لتحقيق تطابق العمليات مع الأهداف والغايات التي سبق تحديدها. هذا بالإضافة إلى أن الرقابة تشمل على عمليات قياس أداء المرؤوسين والمنظمة وتصحيحها للتأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد نفذت بشكل سليم.

باختصار تعد الرقابة مفهوماً ديناميكياً يساعد على ضمان سير المنظمة في المسار الذي حدده لها التخطيط.

أما في مضمار تطوير المنتجات وابتكارها، فإن الرقابة تعمل على قياس درجة أداء نشاط تطوير المنتجات وابتكارها بقصد التأكد من أنها تسير في الاتجاه الصحيح. وتجري عملية القياس هذه وفق معايير يفترض وضعها سلفاً لكل وجه من أوجه النشاط المهمة.

وفي هذا السياق، نؤكد على ضرورة أن تتم الرقابة وتمارس بعدة أشكال أبرزها:

◆ السياق الزمني: ويمكن تقسيمه إلى ما يلي:

- الرقابة المسبقة: هي خطوات يتم اتخاذها بشكل مسبق لتحديد برنامج التطوير المطلوب تحقيقه، والتي تضمن لمنفذ العمل تهيئة كل ما هو مطلوب مسبقاً؛
- الرقابة الملازمة: وهي التي تواكب عملية التنفيذ؛
- الرقابة النهائية: أي إعادة النظر في كيفية تنفيذ العمل بعد الانتهاء منه.

◆ قاعدة المصدر: حيث تمكن تقسيمها إلى:

- الرقابة الخارجية: وهي رقابة مفروضة على أعمال المنظمة أو الوحدة المعنية بالتطوير من خارجها وذلك بقصد تقييم الأعمال والانجاز؛
- الرقابة الداخلية: وتسمى بالمراجعة الداخلية، وهي عبارة عن عملية مراقبة نشاطات القسم المعني بالتطوير بواسطة جهاز الرقابة الداخلية، الذي يكن موجوداً داخل المنظمة.

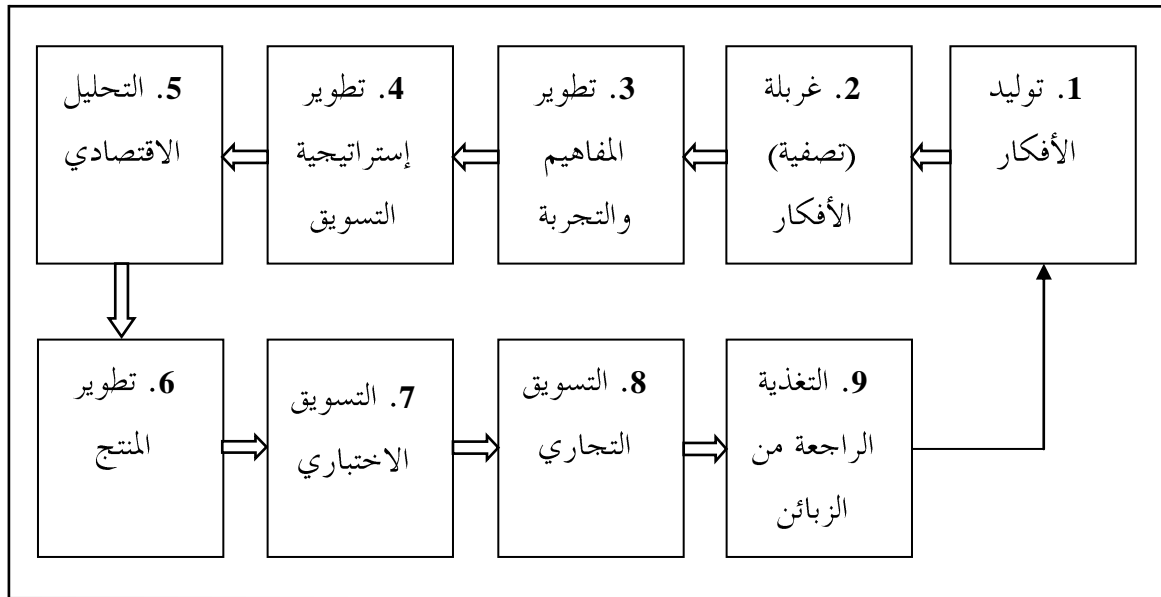
◆ جهة الاهتمام: وتقسم إلى:

- الرقابة التنظيمية: التي تتمثل في خطوات الرقابة المختلفة التي تضعها المنظمة من أجل ضمان تحقيق أهدافها المرسومة؛
- الرقابة الاجتماعية: التي تعنى بمدى إلتزام المنظمة بالأعراف والتقاليد والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تعمل فيه؛
- الرقابة الذاتية: التي تنبع من ذات الفرد عندما يضع لنفسه أهداف معينة يلتزم بتحقيقها، وعدم الانحراف منها آخذاً بنظر الاعتبار النظام العام الذي يعيش الفرد في ظله.

#### المطلب الرابع: مراحل تطوير المنتجات الجديدة

لعملية تطوير السلعة مجموعة من المراحل وفي كل مرحلة منها تظهر أمام القائمين على مهمة التطوير ثلاثة قرارات، إما الانتقال إلى المرحلة التالية أو التخلي عنها أو طلب معلومات إضافية، وهكذا إلى أن تصل بعض الأفكار إلى مرحلة التسويق، والشكل أدناه يوضح المراحل الرئيسية في عملية تطوير السلع الجديدة:<sup>1</sup>

الشكل (07): المراحل الرئيسية في عملية تطوير السلع الجديدة



المصدر: نظام موسى سويدان، نفس المرجع، ص 241، بتصرف.

<sup>1</sup> - نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر بمفاهيم جديدة طرأت بعد عامي 2004 و2007، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى 2010، ص ص 241\_244.

1. توليد الأفكار (استحداث الأفكار): تلجأ المنظمات عادة في البداية إلى إيجاد الأفكار وتسجيلها وتبويبها

من خلال عدة مصادر، وقد تكون هذه المصادر داخلية أو خارجية للوصول إلى الفكرة التي قد تبناها المنظمة لتطوير المنتج، وقد تلجأ المنظمات عادة إلى المصادر الداخلية من خلال العاملين فيها أو إلى الزبائن أو المنافسين أو الموزعين. وأهم الأفكار التي تأتي من الزبائن إذ أن تطوير المنتجات يجب أن تأخذ من وجهة نظر الزبائن باعتبارهم هم الذين سيشترون المنتجات. والأهم من ذلك كله أن الإدارة العليا هي التي تحدد الأفكار وتختار الأفضل منها إذ أنها المسؤولة عن إستراتيجية المؤسسة في مجال التطوير؛ ماذا تريد الإدارة العليا من عملية تطوير المنتج؟ هل تسعى إلى تحقيق أكبر ربح ممكن؟ هل تسعى إلى تحقيق أكبر حصة سوقية؟ أم إلى تحقيق أكبر سيولة نقدية ممكنة؟ أم أهداف أخرى.

الجدول رقم (01): مصادر توليد الأفكار

المصادر الخارجية	المصادر الداخلية للأفكار
* الزبائن الحاليون والمحتملون	* البحوث والهندسة
* دور الاستشارة التسويقية والخبرات	* أفراد المبيعات والتسويق والتخطيط
* الإصدارات التكنولوجية والفنية المتخصصة	* الإنتاج
* المنافسون	* المدراء التنفيذيين ومجلس الإدارة
* الجامعات	
* المخترعون، الوسطاء، والوكالات الحكومية	

المصدر: نظام موسى سويدان، نفس المرجع، ص 242.

2. غربة الأفكار: إن الهدف الأساسي من إيجاد الأفكار هو الحصول على أكبر قدر ممكن منها، ثم تأتي بعدها

عملية غربة الأفكار وقد تأتي على فترتين، الغربة السريعة ثم الغربة البطيئة. ومهمة الغربة هو تقليص

عدد الأفكار واستبعاد غير الممكن والفقيرة منها بأسرع وقت، وتتم عملية الغرلة وفقا للأفكار التي تعود بالنفع على المنظمة.

أغلب المنظمات تطلب من مدراءها مراجعة الأفكار التي تم غربلتها بشكل جيد للتوصل إلى أقل عدد ممكن منها. ثم تحديد المنتج والسوق المستهدف والمنافسة وتقدير حجم السوق المتوقع وسعر المنتج وحساب التكاليف وتكلفة الإنتاج والعائد على التكاليف. وبعدها تحول الإجابات عن هذه التساؤلات إلى لجنة خاصة لتطوير المنتج والإطلاع وإقرار الأفكار. إضافة إلى ذلك هناك مجموعة أسئلة يجب الإجابة عنها مثل: هل هناك موظفون قادرين على إنتاج منتج جديد؟ هل تتوفر لديهم المهارات الكافية؟ هل هناك مصادر كافية لإنجاحها؟ هل سيحقق الهدف الأساسي للمنظمة؟.

3. تطوير المفاهيم والتجربة: الأفكار الجذابة يجب العمل على تطويرها إلى مفهوم المنتج، حيث المقصود بفكرة المنتج (Product idea) هي مقترحات لمنتج محتمل ممكن أن تقدمه المنظمة إلى الأسواق بينما مفهوم المنتج (Product concept) فهو تفاصيل الفكرة بمعناها الكامل كمصطلح استهلاكي.

أما فيما يتعلق بصورة المنتج (Product image) فهي الطريقة التي يتوقعها المستهلكون كمنتج حقيقي محتمل.

وبعد تطوير المفهوم الخاص بالمنتج يبدأ المسوقون أو الباحثون في تطوير الأفكار إلى احتمالات مختلفة لمفهوم المنتج، لمعرفة ما إذا كانت المفاهيم من حيث تقديمها إما على شكل صورة أو وصف. ثم يتم عرض هذه الأشكال أو المواصفات على جمهور المستهلكين لمعرفة آرائهم وردود فعلهم على ما شاهدوه أو قرؤوه. وهذا بحد ذاته مساعدة كبيرة لمتخذي القرار لمعرفة أيهما مرغوب أكثر للمستهلكين.

4. تطوير إستراتيجية التسويق: تتضمن عملية تطوير إستراتيجية التسويق ثلاثة أجزاء رئيسية هامة هي:

◆ وصف السوق المستهدف، موقف المنتج في السوق، والمبيعات والأرباح خلال السنوات الأولى؛

◆ السعر المتوقع، التوزيع وميزانية التسويق وخاصة للسنة الأولى؛

◆ المبيعات المتوقعة لفترة طويلة قادمة، الربح، إستراتيجية المزيج التسويقي.

5. **التحليل الاقتصادي:** عند قيام المنظمة بإقرار مفهوم المنتج وإستراتيجية التسويق تقوم بعدها بتقييم ذلك من خلال المبيعات المتوقعة، والتكلفة، والأرباح المتوقعة لمعرفة ما إذا كان المنتج يحقق هدف الشركة. وإذا حقق ذلك ينتقل العمل إلى تطوير المنتج والمباشرة به.

ولتقديم حجم المبيعات على المنظمة أن تقوم بمعرفة المبيعات السابقة لمنتجات متشابهة وعمل دراسة مسحية للسوق واستخدام الأساليب الممكنة والمتاحة وعليها أيضا التنبؤ بالحد الأعلى والأدنى للمبيعات المتوقعة لمعرفة درجة الخطر، وبعد تقدير حجم المبيعات المتوقعة تكون الإدارة قادرة على معرفة حجم الأرباح المتوقعة للمنتج، وتقدير حجم التكاليف يتم من قبل دائرة الدراسات والأبحاث، والإنتاج، والإدارة المالية.

6. **تطوير المنتج:** في هذه المرحلة تتم عملية تحويل المفاهيم إلى منتجات ملموسة بكل المواصفات والمقاييس التي تم الاتفاق عليها مسبقا حيث سيكون هناك إدارة خاصة لفحص واختبار أجزاء المنتج الجديد للتأكد من أن ما أنتج مطابق تماما لما يجب أن يكون.

7. **التسويق الاختباري:** وهو قيام المنظمة بطرح المنتج في سوق فرعي محدد مسبقاً لمعرفة نقاط الضعف والقوة في طريقة التسويق أو أسلوب التسويق ومعرفة آراء المستهلكين أيضا في المنتج سواء من حيث الجودة أو السعر أو الترويج، والتوزيع... إلخ.

8. **التسويق التجاري:** وهو عبارة عن عملية تقديم المنتج إلى الأسواق المستهدفة، ولكن متى؟ وأين؟ وإلى من؟ وكيف سيتم التسويق؟.

يتم تقديم المنتجات في الغالب في موسمها، وإذا كانت الظروف لا تسحح بذلك إذ قد يكون أحيانا ركود اقتصادي، فالأفضل الانتظار قليلا قبل البدء بطرح المنتج في السوق.

أما أين سيتم طرح المنتج؟ هل سيتم طرحه في سوق فرعي أو سوق محلي أو سوق عالمي. بالتأكيد إن المنظمات الكبيرة وذات الموقف المالي القوي فقد تبدأ مباشرة بالتسويق الدولي. وعلى المنظمة أن تقوم أولاً بالتوجه في التوزيع نحو المجددين والمتبنين الأوائل وفق خطط وبرامج تسويقية وترويجية معدة مسبقاً.

## المبحث الثاني: الاستراتيجيات المتبعة في تسويق المنتج الجديد

يعد تصميم الإستراتيجية التسويقية المبتكرة المفتاح أو الأساس لإنجاح عملية تقديم المنتجات الجديدة وقبولها من قبل المستهلكين في الأسواق المستهدفة، وسنتطرق في هذا المبحث إلى الإستراتيجيات المتعلقة بالمزيج التسويقي للمنتجات الجديدة، و ذلك ضمن أربعة مطالب، حيث نتناول استراتيجيات المنتج في المطلب الأول، وإستراتيجية السعر ضمن المطلب الثاني، وإستراتيجية التوزيع ضمن المطلب الثالث، وأخيرا إستراتيجية الترويج في المطلب الرابع.

## المطلب الأول: إستراتيجية المنتج

إن أي منتج له دورة حياة خاصة به، حيث ينتقل من خلالها عبر الزمن من مرحلة الإرسال والبعث إلى مرحلة التدهور، وهذه المراحل تختلف عن بعضها البعض، فلا بد على رجل التسويق من مراعاة ذلك الاختلاف الموجود بين مميزات وخصائص مختلف مراحل دورة حياة المنتج عند اتخاذ الإجراءات والقرارات بشأن كل مرحلة، ولهذا الأخيرة "الإجراءات والقرارات" إستراتيجية محكمة وذلك للتحكم في المرحلة بفعالية وكذا مواجهة مختلف التغيرات الطارئة عليها، وعموما لا بد من إرفاق كل مرحلة بإستراتيجية تسويقية خاصة بها. وفيما يلي الإستراتيجيات التسويقية الموافقة لمراحل دورة حياة المنتج:<sup>1</sup>

## 1. استراتيجيات مرحلة التقديم: وتتمثل بالاتي:

◆ **إستراتيجية القشط السريع:** تركز هذه الإستراتيجية على تقديم المنتج وعرضه في السوق بسعر مرتفع، باعتباره منتجا جديدا، وبجهود ترويجية مكثف، باعتبار أن المستهلكين غير ملمين تماما بخصائص المنتج ومزاياه الفريدة. تحاول الشركة من خلال إتباع هذه الإستراتيجية الوصول إلى أقصى ربح إجمالي لكل وحدة منتجة للتعويض عن التكاليف الكبيرة التي تكبدتها في مرحلة البحث وتطوير المنتج. كما تبرر الشركة سعر المنتج المرتفع بمستوى جودته العالي وتفرده بسمات مميزة، وانعدام المنافسة. تكون هذه الإستراتيجية فعالة في الحالات التالية:

<sup>1</sup> - حميد عبد النبي الطائي وبشير عباس العلاق، مرجع سبق ذكره، ص ص 33\_38.

- وجود فئة من المستهلكين، يسمون الابتكاريون، تكون قادرة على دفع السعر المرتفع. وبما أن المنتج الجديد يتسم بمستوى جودة عالي، فإن هؤلاء المبتكرون لا يمانعون من دفع السعر العالي مقابل هذه المزايا الفريدة والمبتكرة التي يتمتع بها المنتج الجديد؛
  - عدم وجود منافسة شديدة، أو انعدام المنافسة، ولهذا تسعى الشركة إلى بناء تفضيلات استهلاكية سريعة لمنتجها الجديد؛
  - أن تكون السوق، أو قطاعات معينة منها، حساسة للسعر؛ بمعنى استعداد قطاعات سوقية معينة لدفع السعر العالي للحصول على منتج يعتبرونه مميذا ومبتكرا.
- ◆ **إستراتيجية القشط البطيء:** تركز هذه الإستراتيجية على تقديم المنتج إلى السوق بسعر مرتفع مصحوبا بجهود ترويجية منخفضة. فمن خلال السعر العالي للمنتج، تسعى الشركة إلى تحقيق أقصى ربح إجمالي للوحدة الواحدة من المنتج مستفيدة من فريدة المنتج من حيث خصائصه ومميزاته وانعدام المنافسة، وانخفاض المنفق على الجهود. تفترض هذه الإستراتيجية الآتي:
- استعداد المستهلكين لدفع السعر المرتفع؛
  - عدم وجود منافسة شديدة، أو انعدامها؛
  - عدم وجود حساسية مفرطة للسعر العالي؛
  - صغر حجم السوق.
- ◆ **إستراتيجية التغلغل السريع:** تركز هذه الإستراتيجية على تقديم المنتج وطرحه في السوق بسعر منخفض مصحوبا بجهود ترويجية مكثفة، وذلك بهدف تحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة. تنجح هذه الإستراتيجية في الأسواق الحساسة للسعر، حيث يقبل المستهلكون على شراء المنتج الجديد بحكم انخفاض سعره وكثافة الجهود الترويجية المخصصة للتعريف به على نطاق واسع. تكون هذه الإستراتيجية فعالة في النقاط التالية:
- عندما يكون حجم السوق واسعا، وحجم الطلب فيه كبيرا؛
  - عندما تكون السوق حساسة للسعر؛

- عندما تكون المنافسة حادة؛
- عندما تكون تكلفة الإنتاج منخفضة تبعا لحجم الإنتاج وزيادة الخبرة الإنتاجية (الإنتاج الوفير يقلل من تكاليف إنتاج الوحدة الواحدة من المنتج).
- ◆ إستراتيجية التغلغل البطيء: تقوم هذه الإستراتيجية على أساس تقديم المنتج وعرضه في السوق بسعر منخفض وبجهود ترويجية منخفضة أيضا. فالأسعار المنخفضة تستميل طلب المستهلك للمنتج وتشجعه على تكرار الشراء، بينما تسهم تكاليف الترويج المنخفضة في زيادة مستوى الأرباح التي تحققها الشركة المنتجة من مبيعات المنتج. تنجح هذه الإستراتيجية في الحالات التالية:
  - ضرورة أن يكون الطلب على المنتج مرنا جدا؛
  - ضرورة أن تكون مرونة الطلب بالنسبة للترويج قليلة نسبيا (بمعنى أن المستهلك يهتم بالدرجة الأساسية سعر المنتج المنخفض، وليس حجم المبالغ التي أنفقت على الترويج له)؛
  - ضرورة أن تكون سوق المنتج كبيرة؛
  - ضرورة أن تكون السوق حساسة للسعر؛
  - ضرورة أن تكون هناك درجة من المنافسة في السوق.
- 2. إستراتيجيات مرحلة النمو: وتتمثل بالآتي:
  - ◆ إستراتيجية توفير إمدادات المنتج: تركز الشركة على تحسين مستوى الجودة النوعية للمنتج، وإضافة مواصفات موديلات أكثر للسلع (تنويع التشكيلة السلعية). كما تعمل الشركة على تمييز المنتج من خلال إضافة خصائص مميزة وفريدة له.
  - ◆ إستراتيجية الوصول إلى قطاعات استهلاكية جديدة: من خلال استخدام السعر المنخفض إن أمكن وذلك للتغلغل في السوق، ومحاولة زيادة الحصة السوقية.
  - ◆ تحويل الإستراتيجية الإعلانية: لتحقيق أهداف ذات تأثير أعمق على السلوك الاستهلاكي، كبناء القناعات بدلا من تعريف المستهلكين بالسلعة أو الخدمة فقط.

◆ إستراتيجية بناء نظام توزيعي مكثف: لضمان توافر المنتج على نطاق واسع في السوق، وبالتالي زيادة الحصة السوقية بشكل كبير.

3. استراتيجيات مرحلة النضوج: وتتمثل في الآتي:

◆ استراتيجيات تعديل السوق: تركز الشركة في هذه الإستراتيجية على الجوانب التالية:

- العمل على زيادة استعمال المنتج من قبل المستهلكين الحاليين (مثل تناول الحليب ثلاث مرات في اليوم بدلا من اقتصار ذلك على الفترة الصباحية، أو استخدام معجون الأسنان بعد تناول كل وجبة طعام، وليس اقتصار ذلك على فترات الصباح، وهكذا)؛
- العمل على الوصول إلى قطاعات استهلاكية جديدة، ومحاولة ترويجه في أطر جديدة؛
- بناء تفضيلات للمنتج لدى المستهلك من خلال الإعلان التعريفي أو المقارن؛
- توجيه المنتج إلى أسواق جديدة (خارج الحدود الإقليمية) أو إلى قطاعات سوقية أخرى (داخل الحدود الإقليمية).

◆ إستراتيجية تعديل المنتج: المقصود بتعديل المنتج تكييفه أو تعديله أو إحداث تغييرات عليه. ومن أبرز

الجانب التي تركز الشركة عليها في هذا النوع من الاستراتيجيات ما يلي:

- تطوير جودة المنتج بهدف تحسين أدائه من حيث طول فترة تعميمه، أو تحسين إمكانيات الاعتماد عليه، أو تحسين مذاقه إذا كان المنتج مادة غذائية. هذه التحسينات ستؤدي بلا شك إلى زيادة الطلب على المنتج خصوصا من قبل المستهلكين الراغبين بالتنوير أو الراغبين في مستويات جودة أعلى؛
- إضافة خصائص جديدة للمنتج أو منافع إضافية كالأمان والملائمة؛
- تطوير الموديل أو تعديله لزيادة جاذبية المنتج، وفرص قبوله من قبل المستهلك (تعديل موديلات السيارات أو الملابس أو ابتكار موديلات جديدة واعتبار ذلك بمثابة منافع إضافية، مثلا).

4. استراتيجيات مرحلة الانحدار: وتتمثل في الآتي:

- ◆ التخلص تماما من الفئات أو الأصناف السلعية الضعيفة التي لم يعد هناك طلب عليها، والتي أصبحت تستنزف موارد الشركة المادية والبشرية.
- ◆ تقليص أسعار بعض الفئات السلعية بطيئة الحركة في السوق لزيادة جاذبيتها بالنسبة لبعض القطاعات السوقية ذات الحساسية العالية للسعر.
- ◆ تقليص منافذ توزيع السلعة قدر المستطاع، واقتصارها على عدد محدود جدا بالنسبة لفئات السلعية التي مازالت مقبولة في السوق نوعا ما.
- ◆ تقليص جهود الترويج إلى الحد الأدنى المقبول.
- ◆ الخروج من السوق كليا إذا تطلب الأمر ذلك تجنباً لتكبّد خسائر لا طائل لها.

المطلب الثاني: الاستراتيجيات التسعيرية للمنتجات الجديدة

تتغير استراتيجيات التسعير اعتياديا كما هي حالة تغير المنتج عندما يمر عبر مراحل حياته والتي تسمى بدورة حياة المنتج، حيث تكون المرحلة الأولى، مرحلة للتقديم هي أهم وخطر مرحلة لأنها تعتبر حالة التحدي للمنتج في السوق، ولذلك يلاحظ أن الشركات التي تسعى إلى طرح منتج جديد في السوق تكون أمام تحدي كبير وبشكل خاص، وضع أسعار لمنتجاتها الجديد لأول مرة، وبناءا على ذلك فان لديهم الخيار بين إستراتيجيتين رئيسيتين هما:<sup>1</sup>

1. تسعير كشط السوق: الشركات التي تطبق هذه الإستراتيجية تعتمد كليا على اختراع أو ابتكار منتجات

جديدة وبأسعار أساسية عالية لكشط العائدات من عدة قطاعات سوقية قادرة على دفع هذه الأسعار وراغبة في شراء المنتجات الجديدة المطروحة في السوق.

وقد قامت عدة شركات عالمية مثل شركة (SONY) بتطبيق هذه الإستراتيجية وبشكل خاص في عالم الالكترونيات، حيث طرحت عام 1990 تلفزيون لأول مرة في العالم بتقنية عالية يسمى (HDTV)

<sup>1</sup> - حميد عبد النبي الطائي وبشير عباس العلق، مرجع سابق، ص ص 183\_186.

وبتكلفة وصلت إلى (43.000 دولار). هذا النوع من التلفزيونات تم شرائها من قبل قطاع سوقي محدد من الزبائن القادرين على هذا السعر العالي ولهذا التكنولوجيا الحديثة، ولكن سرعان ما خفضت شركة سوني أسعارها بعد عدة سنوات بقصد جذب زبائن جدد من فئة سوقية أخرى، حيث طرحت عام 1993 تلفزيون جديد (HDTV -28 Inch) وبتكلفة وصلت إلى (6.000 دولار) للمشتري الياباني. وفي عام 2001 استطاع المستهلك الياباني شراء تلفزيون بحجم (HDTV -40 Inch) وبسعر يقدر ب (2000 دولار)، وهذا يعني أن عدد لا بأس به من الزبائن قادرين على شراء هذا النوع من التلفزيونات.

وتأسيسا على ما تقدم فإن هذه الإستراتيجية تسعى لكشط أكبر قدر ممكن من العائدات من عدة فئات سوقية مختلفة في السوق. وكي تصبح إستراتيجية كشط السوق ذات فائدة وتحقق نتائج ايجابية للشركة يتوجب توفر عدة شروط، أهمها:

- ◆ جودة المنتج وصورته، يجب أن تدعم السعر للمنتج وبنفس الوقت وجود عدد كاف من المشترين القادرين على شرائه بالسعر المعلن؛
  - ◆ ضرورة ألا تكون تكاليف الإنتاج عالية، وبالتالي تغطي أو تلغي نسبة عالية من الأرباح المتوقعة؛
  - ◆ وأخيرا، عدم قدرة المنافسين على الدخول إلى السوق بسهولة، وباستطاعتهم تبني نفس الأسعار المرتفعة.
2. تسعير اختراق السوق: بدلا من وضع أسعار أساسية لكشط جزء بسيط من السوق ولكن لفئات سوقية أكثر ربحية، فإن بعض الشركات لجأت إلى تطبيق إستراتيجية تعتمد على اختراق أو تغلغل السوق، حيث وضع أسعار أساسية منخفضة لاختراق السوق بسرعة وعمق، ولجذب عدد كبير من المشترين بسرعة وذلك للحصول على حصة سوقية كبيرة.

إن الشركات التي تحصل على حجم مرتفع من المبيعات ينتج عن ذلك هبوط في التكاليف، التي تسمح للشركة بتخفيض أسعارها بشكل متساوٍ أو متوازن مع تكاليفها. وحتى تتمكن الشركات من تطبيق إستراتيجية الأسعار المنخفضة لا بد من توفر عدد من الشروط الضرورية نذكر أهمها:

- ◆ يتطلب أن يتسم السوق بحساسية السعر المرتفع، وبهذا فإن ظهور أسعار منخفضة في السوق سوف يؤدي إلى نمو السوق؛
- ◆ يتطلب أن تنخفض تكاليف الإنتاج بنفس المستوى الذي يزداد به حجم المبيعات؛
- ◆ وأخيراً يتوجب على السعر المنخفض أن يساعد الشركة في عدم الدخول في المنافسة، وكذلك الحفاظ على موضعها في السوق، وإلا فإن ميزة السعر سوف تصبح ميزة مؤقتة.

### المطلب الثالث: الاستراتيجيات التوزيعية للمنتجات الجديدة

إن الإستراتيجية التوزيعية هي عنصر من عناصر المزيج التسويقي التي تستخدمه المؤسسة لبعث منتجاتها الجديدة و تسويقها إلى المستهلك، واختيار القنوات التوزيعية من قبل الإدارة العليا للمؤسسة تعتبر بمثابة الدور الإستراتيجي لمزيجها التسويقي، وتساهم هذه القنوات في إيصال المنتجات الجديدة إلى المستهلك وذلك من خلال استخدام الوسطاء لمحاولة التأثير عن طلب المستهلكين ورغباتهم، فالمؤسسة هنا لديها طريقتين في صياغة هذه القنوات هما إستراتيجية الدفع وإستراتيجية الجذب:<sup>1</sup>

**1. إستراتيجية الدفع:** تتم باستخدام الوسطاء في تحفيز الطلب، وتسمى إستراتيجية الدفع لان الشركة قد دفعت المنتج من خلال قناة التوزيع ليتولى الوسيط إغراء المستهلك بالشراء، وتقوم المؤسسة بإغراء الوسيط من خلال منحه:

- ◆ هامش ربح عالي.
- ◆ المشاركة في نفقات الإعلان.
- ◆ منحه خصم أكبر من المنافسين.
- ◆ منح جوائز لتشجيع البيع.
- ◆ منح وكالات مطلقة.

<sup>1</sup> - نزار عبد المجيد البرواري وأحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق (المفاهيم \_ الأسس \_ الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص210.

وتستخدم هذه الإستراتيجية بشكل خاص من قبل مسوقي المنتجات الصناعية بسبب الأهمية الكبيرة للبيع الشخصي، وتستخدم كذلك من قبل المنظمات الصغيرة لتحفيز الوسطاء على قبول المنتجات الجديدة وتوزيعها.

2. إستراتيجية الجذب : ويفها يتم التأثير على المستهلك من خارج نظام التوزيع بجذبه للشراء من خلال:

◆ الإعلان؛

◆ أساليب الترويج وتنشيط المبيعات كالجوائز لجذب المستهلكين؛

◆ نوعية المنتج لخلق الولاء المطلق للمنتج؛

◆ الخدمات المقدمة؛

◆ الضمانات؛

◆ خطوط الإنتاج المتكاملة.

و في هذه الحالات فان الشركة تسعى إلى خلق حالة ولاء لعلاقتها من خلال المنتج ووسائل

الترويج بدلا من إستراتيجيات التوزيع.

### المطلب الرابع: الاستراتيجيات الترويجية للمنتجات الجديدة

تلعب إستراتيجية الترويج دورا حيويا ومهما في نجاح إستراتيجية تسويق المنتج الجديد، لأن إستراتيجية

كل من المنتج، التسعير والتوزيع، لا يمكن أن تكون فعالة ومؤثرة وتحقق أهدافها ما لم تدعم وتتكامل مع

إستراتيجية الترويج، و لأن الترويج الناجح يؤثر في تحقيق أهداف الإستراتيجية التسويقية. إن العملية الترويجية

للمنتج الجديد تأخذ نوعين من الإستراتيجيات وهما:<sup>1</sup>

1. إستراتيجية الدفع والجذب: وتشمل:

◆ إستراتيجية الدفع:

في ظل هذه الإستراتيجية تحاول المؤسسة إقناع تاجر الجملة بالتعامل مع المنتجات الجديدة التي

ينتجها مستخدما في ذلك جهود البيع للتأثير عليه، فهو يهدف إلى إقناعه بالحصول على كميات معينة

<sup>1</sup> - نزار عبد المجيد البروراي وأحمد محمد فهمي البرزنجي، نفس المرجع، ص ص 224، 225.

من المنتجات لتصريفها، وبنفس الأسلوب يقوم تاجر الجملة بالتأثير على تاجر التجزئة بالتعامل مع هذه المنتجات. وهنا يقوم تاجر التجزئة بدوره بإيصال السلعة إلى المستهلك والتأثير عليه.

ويستخدم المنتج في تأثيره على الموزع وسائل كثيرة لإقناعه واستمالة منها: منحة هامش الربح عالي للوحدة المبيعة أو تقديم خصومات معينة لخلق انطباع جيد للمستهلك حول المنتج الجديد، ويلعب الإعلان دورا محدودا في هذه الإستراتيجية، ويقتصر دوره فقط في تعريف المنتج والاسم التجاري للمشتري أو المستهلك.

◆ **إستراتيجية الجذب:** تقوم المنظمة فيها بتوجيه الطلب المباشر من المستهلك عن طريق الترويج، وبالتالي يتم الضغط على تاجر التجزئة لتشجيعه بتوفير المنتجات الجديدة المطلوبة مباشرة من المستهلك فيقوم تاجر التجزئة بتحرير الطلب إلى تاجر الجملة ثم إلى المنظمة، وهي إستراتيجية مألوفة لدى المنظمات التي تسعى إلى جذب المستهلك لطلب منتجاتها الجديدة.

2. **إستراتيجية الضغط والإيحاء:** وتشمل:

◆ **إستراتيجية الضغط:** تعتمد بموجبها المنظمة الأسلوب المكثف في الإقناع من خلال تعريف المستهلكين بالمنافع الحقيقية لمنتجاتها الجديد.

◆ **إستراتيجية الإيحاء:** تعتمد أسلوب الإقناع المبسط (السهل) القائم على الحقائق من جهة، واعتماد لغة الحوار طويل الأمد لدفع المستهلكين باتخاذ قرار الشراء بقناعة تامة من جهة أخرى.

## المبحث الثالث: تقييم المنتجات الجديدة

بعد الانتهاء من عملية طرح المنتج الجديد في السوق وتسويقه في القطاعات السوقية المستهدفة، لا بد من القيام بإجراء عملية تقييم شاملة لأداء المنتج الجديد لمعرفة مدى قدرته على تحقيق الأهداف المطلوبة منه. ويجب أن يشمل ذلك كافة الخطوات التي مر بها المنتج الجديد من بداية اتخاذ قرار إنشائه أو تطويره إلى غاية الرقابة عليه في السوق المستهدف. لذلك يهدف هذا المبحث إلى تقييم أداء المنتج الجديد في المطلب الأول، وفي المطلب الثاني نتعرض إلى تبني المستهلك للمنتج الجديد، وفي المطلب الثالث سنعرض أسباب فشل أو نجاح المنتجات الجديدة، وأخيراً في المطلب الرابع سنتطرق إلى تعديل وإعادة إحلال المنتجات الجديدة.

## المطلب الأول: تقييم أداء المنتج الجديد

في كثير من الأحيان تتساءل المنظمات عن المجالات الواجب أخذها بنظر الاعتبار عند القيام بعملية تقييم أداء المنتج الجديد. هناك الكثير من المنظمات التي تستخدم فقط المعايير المالية لقياس وتقييم أداء المنتج الجديد، ولكن تشير أدبيات حقل تطوير المنتج الجديد إلى أن استخدام المعايير المالية فقط يعبر عن نظرة قصيرة المدى وتكون عملية التقييم غير كاملة. يجب أن تتصف المجالات التي يتم فيها تقييم أداء المنتج الجديد بعنصر الشمولية والتكامل. إن المقصود بعنصر الشمولية والتكامل هو أن عملية تقييم أداء المنتج الجديد يجب أن تشمل كافة الأنشطة التي مر بها المنتج الجديد منذ بداية التخطيط الاستراتيجي له لغاية تقييم مدى نجاحه أو فشله في السوق، وأن تتكامل عملية تقييم هذه الأنشطة مع بعضها البعض، لأن تطوير المنتجات الجديدة هي عملية متكاملة وليست منفصلة الأجزاء أو الأنشطة.

وتشير الأدبيات في حقل تطوير المنتجات الجديدة إلى عملية تقييم أداء المنتج يمكن أن تشمل مجالات عديدة لإعطاء صورة شاملة ومتكاملة حول هذه العملية. وهذه المجالات هي:<sup>1</sup>

1. تقييم قدرة المنظمة على تطوير المنتجات الجديدة لتحقيق توجهاتها الإستراتيجية المتعلقة بتحقيق أهداف النمو والتوسع.

<sup>1</sup> - مأمون ندم عكروش وسهير ندم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص 455\_458.

2. تقييم قدرة المنظمة على الإبداع وقدرتها على توظيفه في المجالات السليمة. أي هل كان هناك إبداع في تطوير المنتج الجديد أم لا؟
3. تقييم قدرة المنظمة على القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لتطوير المنتجات الجديدة. أي هل تم القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي بشكل شمولي لتطوير المنتج الجديد؟
4. هل تم القيام بتطوير إستراتيجية متكاملة لتطوير المنتجات الجديدة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المطلوبة؟
5. هل تم القيام بوضع وتحديد إطار مفاهيمي شامل لتطوير المنتجات الجديدة؟
6. هل تمت دراسة وبحث دورة حياة المنتج بشكل مفصل مع الأخذ بنظر الاعتبار دورة حياة المنتجات الأخرى في المنظمة؟
7. هل كان هناك نظام شامل لخلق وتكوين المفاهيم والأفكار الجديدة ومن مصادر متعددة لتطوير المنتجات الجديدة؟
8. هل تم تحديد أفكار ومشاكل المنتجات الجديدة بدقة ووضوح وتم استخدام أساليب علمية لتحديد المشاكل للمنتجات الجديدة وإيجاد الحلول الملائمة لها؟
9. هل كان هناك نظام واضح وشامل لغايات تقييم الأفكار والمفاهيم لمعرفة قابليتها للتطوير لمنتجات جديدة ومعرفة مدى توافقها مع أهداف المنظمة وتوجهاتها الإستراتيجية؟
10. هل يوجد نظام وآليات تم من خلالها اختبار مفاهيم وأفكار المنتجات الجديدة من أجل ضمان تطوير المنتجات الجديدة التي يمكن تسويقها بنجاح في السوق؟
11. هل تم القيام بعملية غربلة الأفكار والمفاهيم الجديدة وفقا لمعايير ومحددات واضحة المعالم والأهداف؟
12. هل تم إجراء دراسات جدوى اقتصادية وتحليل مالي وتنبؤ بالمبيعات بشكل متكامل لتطوير المنتج الجديد؟
13. هل تم تحديد مزايا ومواصفات المنتج الجديد قبل البدء بتصميمه والعمل على إنتاجه بشكل فعلي؟
14. هل تم وضع تصميم محدد وواضح للمنتج الجديد وتم أخذ حاجات ورغبات العملاء بنظر الاعتبار؟
15. هل تم تشكيل فريق عمل متكامل يضم كافة الوظائف والإفراد في المنظمة الذين لهم علاقة بعملية تطوير المنتج الجديد؟ وهل هذا الفريق كان متجانسا وتمت إدارته بنجاح لتطوير المنتج الجديد؟

16. هل تمت دراسة الاعتبارات الإستراتيجية وأخذها بنظر الاعتبار قبل وأثناء وبعد القيام بعملية تطوير المنتج الجديد؟

17. هل تم القيام باختبار استخدام المنتج الجديد؟ وهل تم استخدام عدة أساليب لاختباره؟

18. هل تم إجراء اختبارات السوق للمنتج الجديد؟ ما هي الأساليب والوسائل التي تم استخدامها؟ وما هي الأسواق المستهدفة التي أجريت فيها هذه الاختبارات وما هي مدى دقة اختيار هذه الأسواق؟ وما مدى

الفائدة المتحققة من عمليات اختبار السوق للمنتج الجديد؟

19. هل تم تطوير إستراتيجية تسويق متكاملة لتسويق المنتج الجديد؟ وهنا يجب أن يتم تقييم أثر وأداء كل

عنصر من عناصر إستراتيجية التسويقية على أداء وتسويق المنتج الجديد لمعرفة مدى فعالية هذه

الإستراتيجية لنجاح أو فشل المنتج الجديد.

20. هل كان هناك تخطيط إستراتيجي شامل لغايات طرح وتقديم المنتج الجديد بشكل نهائي في الأسواق

المستهدفة؟

21. هل تمت إدارة ومتابعة عملية طرح المنتج الجديد في السوق والرقابة عليها بشكل مستمر ومعرفة

الانحرافات من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة؟ وهل هناك متابعة على كافة مستويات المنظمة

لمدى نجاح المنتج الجديد وتحقيقه لأهدافه؟

إن شمول كافة المجالات السابقة في عملية تقييم أداء المنتج الجديد سوف يوفر للمنظمة كما هائلا من

المعلومات حول تطوير المنتجات الجديدة في المستقبل، وبالتالي سوف تكون عمليات التطوير والتقييم أسرع

وتوفر الجهود والتكاليف والوقت.

## المطلب الثاني: تقديم المنتجات الجديدة وتبني المستهلك لها

ترتبط كلمة التقديم النهائي للمنتجات الجديدة بمرحلة الإحساس بالراحة والنجاح الأولي لدى المعنيين بعملية التطوير ذلك أن المرحلة تمثل النجاح الأولي لمشروع المنتج الجديد. كما تعني هذه الكلمة أن المولود الجديد (المنتج المقترح) له إمكانيات معقولة للقول وبشكل واسع من المستهلكين أو المستخدمين في الأسواق المستهدفة. وفي نفس السياق تمثل هذه المرحلة بدأ دورة حياة المنتج (مرحلة التقديم) والتي تكون فيها نسبة النجاح للمنتج معتمدة بشكل كامل على صحة ودقة القرارات التي تم أخذها في المراحل السابقة على التقديم بالإضافة إلى قرارات أخرى منها تقبل المستهلكين المستهدفين وليس عينة صغيرة منهم للمنتج المقترح.<sup>1</sup>

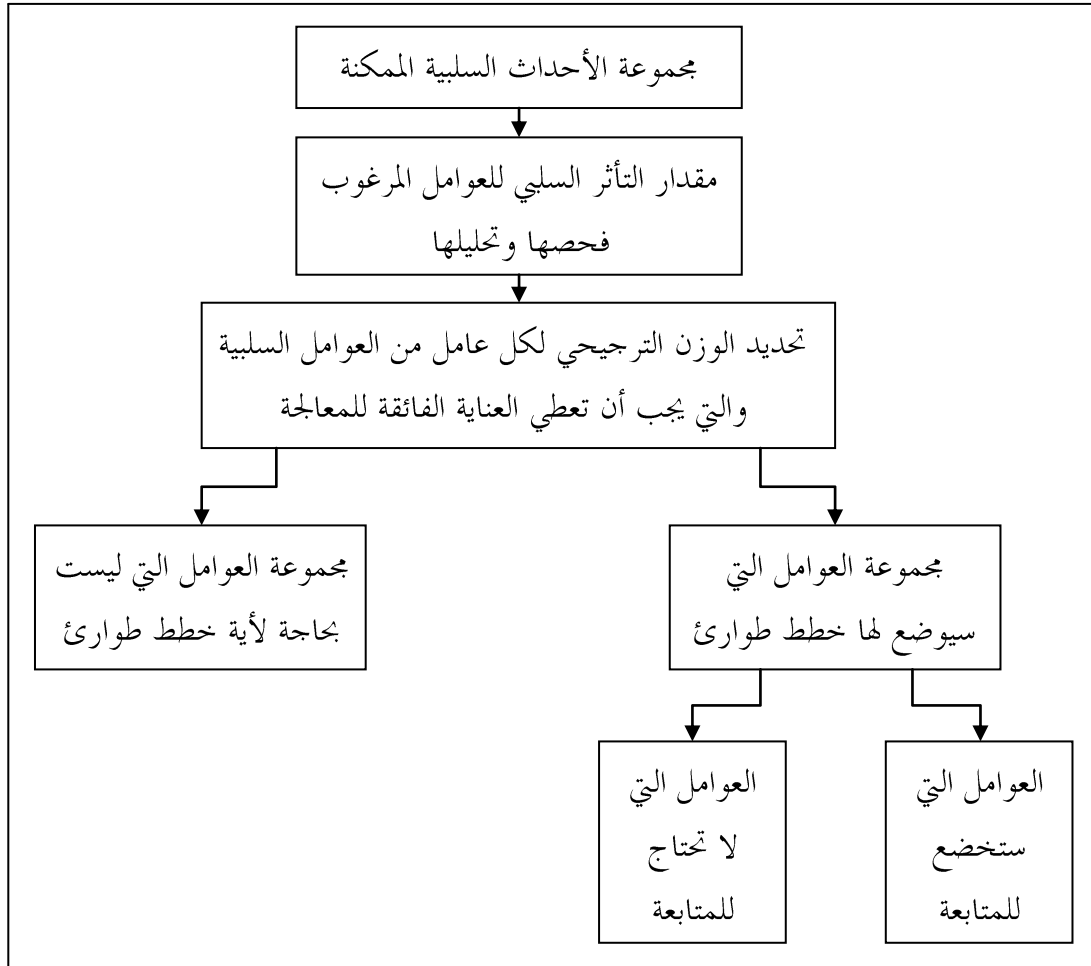
اقترح كرافورد (CRAWFORD, 1997) نموذجاً مبسطاً لمتابعة تقديم المنتجات الجديدة في الأسواق

المستهدفة منها وعلى النحو التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة الثانية، 2004، ص 147، 148.

<sup>2</sup> - محمد إبراهيم عبيدات، نفس المرجع، ص 151 - 153.

الشكل (08): نموذج كرافورد لمتابعة تقديم المنتجات الجديدة في الأسواق المستهدفة



المصدر: محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص 152.

وأهم ما يميز هذا النموذج أن، باستطاعة المؤسسات المعنية البدء بالتطوير كمرحلة وإجراءات وقرارات، وأن تختصر مجموعة العوامل التي قد تعرقل نجاح عملية تقديم المنتج النهائي إلى تلك المجموعة الأكثر أهمية، والتي تستطيع إدارة أمر التخفيض منها أو إزالتها، كما يعطينا النموذج بعض المؤشرات حول أهم الإجراءات والأساليب والأحداث التي يمكن تنفيذها بفعالية وكفاءة في الخطط الموضوعية من قبل المؤسسات والتي يتم وضعها للتعامل مع أية أحداث أو مستجدات تظهر أثناء عملية التقديم النهائي للمنتجات الجديدة. بالإضافة إلى أن هذا النموذج يضمن تدفقاً مستمراً للمعلومات والبيانات حول ما يحدث للمنتجات الجديدة التي يتم تقديمها أو قدمت من ناحية تطور المبيعات في الأسواق المستهدفة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن العوامل

والأحداث التي يجري متابعتها من الناحيتين السلوكية والإدراكية الخاصة بالمشتريين أو المستخدمين الحاليين والمحتملين، لا بد أن تكون قابلة للقياس على شكل أرقام أو نسب بالإضافة إلى وجوب قدرتها على التنبؤ المستقبلي من حيث تحديد درجة الإدراك والوعي لدى المستهلكين أو المستخدمين في الأسواق المستهدفة وهل درجة الإدراك أو الوعي عالية، متوسطة أو منخفضة وكنسبة عامة من المستهلكين أو المستخدمين في السوق الكلي للمنتج الجديد. وفيما يتعلق بالعوامل التي لا تستطيع المؤسسة متابعتها فتمثل تحديا كبيرا، على المؤسسات التحوط والاستعداد لآثارها المحتملة من حيث توفر كافة السبل والإجراءات الكفيلة بمعالجة أية آثار سلبية.

إن نظرية انتشار وتبني المنتجات الجديدة لدى المستهلكين مرتبطة أساسا بالابتكار، حيث أن تقبل فكرة أي شيء جديد ليست بالعملية السهلة، فقد تلاقي المؤسسة في بعض الأحيان الرفض والمقاومة لكل ما هو جديد، وعلى هذا الأساس يجب على المؤسسة معرفة الأثر الذي يحدثه الابتكار على سلك المستهلك والدور الذي يلعبه في خلق قيمة متميزة ترضي هذا المستهلك. ومن وجهة النظر التسويقية تعتبر عملية قبول أو رفض المنتجات الجديدة أمراً في غاية الأهمية، وبناءً على ذلك يجب على المؤسسة عند طرحها للمنتج الجديد في السوق معرفة الأثر الذي يحدثه ذلك المنتج على سلوك المستهلك عن طريق تحليل وتقييم المستهلكين بحسب درجة الإقبال على المنتجات الجديدة ومراحل تبنيها، إضافة إلى الدور الأساسي لخصائص وتصميمات المنتج الجديد في عملية التبني. يختلف المستهلكون فيما بينهم اختلافاً جلياً بخصوص درجة إقبالهم على المنتجات الجديدة، فبينما يفضل البعض أن يكون من الأوائل في استعمال المنتج، ويميل آخرون إلى استعماله في وقت متأخر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد الكريم شوكال وآخرون، دور تطوير المنتجات الجديدة في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف (الجزائر)، 2010، ص ص 10، 11.

## المطلب الثالث: أسباب نجاح وفشل المنتجات الجديدة

هناك العديد من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في الوصول إلى نجاح المنتجات الجديدة من جهة أو فشلها من جهة أخرى. فيما يلي نتعرف أولاً على أسباب النجاح ثم أسباب الفشل ثانياً:<sup>1</sup>

## 1. أسباب نجاح المنتجات الجديدة: إن نجاح السلعة الجديدة في السوق ومدى قبولها يعتمد على:

- ◆ كلما زادت المزايا التي تقدمها السلعة الجديدة، سواء للمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي مقارنة بالسلع البديلة من حيث سهولة الاستعمال وإمكانية الاعتماد عليها، كلما زاد قبول السلعة في السوق.
- ◆ اتفاقها مع قيم وخبرات أفراد المجتمع.
- ◆ توضيح مزايا السلعة الجديدة عن طريق الإعلان وعرضها في المعارض ومتاجر التجزئة.
- ◆ يمكن أن تواجه السلع الجديدة عدم إقبال المستهلكين بسبب أطماعهم الشرائية وهنا يجب على إدارة التسويق إثارة الاهتمام بالسلعة والرغبة بتجربتها.
- ◆ تركيز الجهود الترويجية على الفئة التي تُقبل على شراء السلعة الجديدة أولاً، ذلك أن انتشار فكرتها ونجاحها يؤدي إلى الإقبال عليها من الفئات الأخرى الأقل تحمسا للسلع الجديدة.
- ◆ هيكل تنظيمي مناسب لمؤسسة مع توافر الدعم من الإدارة العليا.
- ◆ بذل مجهودات كبيرة قبل التقديم النهائي للسوق.
- ◆ الاستحواذ على جزء من السوق مع تحديد دقيق وواضح للسوق المستهدف.

## 2. أسباب فشل المنتجات الجديدة: من بين الأمور التي تقف عائقاً في إقبال المؤسسات على تطوير المنتجات

الجديدة ارتفاع احتمالات ومعدلات الفشل، والذي يمكن إرجاعه في النهاية إلى مجموعة من العوامل:

## ◆ العوامل التسويقية:

- عدم كفاية التحليل السوقي: كالمبالغة في تقدير حجم المبيعات المتوقعة، وعدم دراسة دوافع وعادات الشراء والتقدير الخاطئ للاحتياجات الفعلية للسوق.
- قصور السلعة: كأن تفتقر إلى الأداء الجيد مما يؤدي إلى فشلها أمام السلع الأخرى.

<sup>1</sup> - زهير الحدوب، مرجع سبق ذكره، ص ص 143\_145.

● **الفشل التسويقي:** عدم توافر الاستعدادات التسويقية مثل اختيار قنوات التوزيع المناسبة أو تصميم الرسائل الإعلانية وذلك بسبب الحماس الزائد.

● **التكاليف:** ارتفاع التكاليف أكثر من المتوقع يؤدي إلى زيادة السعر مما يعني انخفاض في حجم المبيعات.

● **التوقيت:** الخطأ في توقيت إدخال السلعة للسوق سواء قبل الوقت المناسب أو بعد الوقت المناسب.

● **مشاكل إنتاجية:** مثل عدم إنتاج الكميات المطلوبة في الوقت المناسب مما يؤدي إلى انتقال جزء من الطلب إلى المنافسين.

◆ **العوامل غير التسويقية:**

● عدم التوافق بين الأوضاع الاقتصادية ومستوى دخول المستهلكين من جهة والسلع الجديدة من جهة أخرى.

● عدم مطابقة السلعة الجديدة لمواصفات الحكومة.

## المطلب الرابع: تعديل أو إعادة إحلال المنتجات الجديدة

ويرتبط هذا الموضوع بالسؤال القائل وهو المرتبط بالشروط الواجب توافرها حتى تتم عملية التعديل أو إعادة الإحلال للمنتج؟، ذلك أنه من الواضح أن الأداء الضعيف لبعض المنتجات يفرض على المؤسسات المعنية ضرورة تعديل بعض مواصفات السلع المقدمة من قبلها، وإجراء التعديلات اللازمة لبعض عناصر المزيج التسويقي لها. لكن ما يجب ملاحظته أن قرار التعديل لا بد أن يستند إلى مجموعة من العوامل أهمها تاريخ المنتج نفسه بالإضافة إلى ونوعية المدركات الحسية للمستهلكين أو المستخدمين نحوه وهكذا. وبشكل عام، هناك مجموعة من العوامل التي لا بد أن يستند إليها قرار التعديل أو إعادة الإحلال وكما يلي:<sup>1</sup>

1. التراجع المتكرر والمنتظم في معدل المبيعات للمنتج؛
2. التراجع الثابت في الحصة السوقية للمنتج في الأسواق المستهدفة؛
3. التراجع الكبير في الأرباح وخلال فترة زمنية؛
4. تغيير مواقف المستهلكين نحو المنتج من السلبية إلى الإيجابية؛
5. كما يؤكد تقييم منتجات جديدة منافسة جديدة إلى قرع الأجراس لدى المؤسسات المنافسة لتبدأ في مراجعة المزيج التسويقي لمنتجاتها المماثلة؛
6. كما يؤدي تقديم نفس المؤسسات لمنتجات جديدة إلى آثار جانبية سلبية على المزيج التسويقي السلعي لها أو على ما هو موجود من منتجات في خط إنتاجي أو أكثر؛
7. كما تؤدي التعديلات في التشريعات الحكومية إلى تعديلات سلبية وأحيانا ايجابية في مواصفات ما يتم إنتاجه مثل إحداث تغيير ايجابي أو سلبي في المواصفات والمقاييس المرتبطة بهذا المنتج أو ذلك؛
8. التطورات والتعديلات في نظام التوزيع المتبع من قبل المؤسسات التي تسوق ماركة محددة من فئة سلعية ما والذي قد يؤدي إلى تعديل موازٍ في المزيج التسويقي لها؛
9. كما أن التطورات التكنولوجية تؤثر أحيانا على العمر المتوقع للمنتج، وبالتالي على شدة المنافسة التي قد يواجهها المنتج، بالإضافة إلى نظم تسويقه أو استهلاكه؛

<sup>1</sup> - محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، 2010، ص ص 196، 197.

10. كما إن تغيرات أخرى قد تؤدي إلى وجوب تعديل مواصفات المنتج، مثل إستراتيجية الإحلال التسويقي، أو مدى توفر المنتج أو عدم توفره، حاجات المستهلكين ومدى التغيير منها.

الحقيقة أن إيجاد الآليات الفعالة لمراقبة حركة الطلب في الأسواق على كافة أنواع المنتجات الحالية، المعدلة والجديدة وهو الذي يوفر ذلك الكم الهائل من البيانات التي يمكن تحليل أثرها على ما يجب فعله أو تعديله أو إلغاؤه. ومن المرغوب في هذه الحالة أن تبدأ المؤسسات المعاصرة إنشاء بنوك للمعلومات تكون مهمتها تجميع وتخزين كل البيانات والمعلومات التي تحتاجها عند بناء استراتيجياتها من جهة وتطوير ما تحتاجه من سلع جديدة من جهة أخرى.

## خاتمة الفصل:

إن مرحلة التقييم النهائي للمنتجات الجديدة تعتبر مرحلة حاسمة في نجاح أو فشل المنتجات الجديدة في السوق، فالمؤسسة تبني في هذه المرحلة الاعتبارات والأسس التي تقدم فيها منتجاتها وذلك انطلاقاً من دراسة سلوكيات الزبائن أو المستهلكين في السوق نظراً للأهمية التي يحتلها في نظرها، فالمؤسسة يجب أن تبني إستراتيجية تسويقية فعالة في منتجاتها وكذا توفير موارد والإمكانيات اللازمة والاستمرارية في البحوث والتطوير لنجاح منتجاتها في السوق. خاصة مع وجود المنافسين، فالمؤسسة قد تتعرض إلى هزات من خلال منتج جديد مما قد يؤدي بها إلى فشل هذه المنتجات وفقدان الحصة السوقية المتوقعة، ولهذا يجب عليها أن تدرس البيئة المتغيرة في السوق وتقوم بتعديل كل منتج الذي يتم تسويقه، في حالة فشله وإلغائه ومحاوله إجراء تحسينات عليه من شأنها أن تكسب المؤسسة ميزة تنافسية وذلك من خلال تطوير هذه المنتجات.

كما يمكن أن يكون معدل فشل السلع الجديدة مرتفعاً. وعليه قد تصرف بعض الشركات مبالغ طائلة سنوياً، وذلك لتطوير السلع الجديدة ومع ذلك فإن نسبة صغير جداً من السلع الجديدة المطروحة تجد طريقها إلى السوق، ذلك لعوائق فنية سواء في قنوات التوزيع أو خطأ في إحلال السلع الجديدة أو عيوب في التصنيع، أو ضعف مندوبي المبيعات أو ضعف في المتابعة من قبل المؤسسة وإخفاق المؤسسة في تدعيم السلع الجديدة.

# الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة

**GIPLAIT** منتج

حليب البقرة

## مقدمة الفصل:

تدفع البيئة عموماً المؤسسات إلى التحسين المستمر في أداءها، حيث يمكنها من احتلال موقع متميز في السوق وأسبقية على المنافسين، باعتبار أن المؤسسة تنشط في بيئة تتميز بالتغير المستمر، كان من الضروري إجراء تعديلات وتطوير المنتجات الحالية للمؤسسة وخلق منتجات جديدة كلياً.

بعد التطرق في الجانب النظري إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالإستراتيجية التسويقية وطرح منتج جديد في السوق، والسياسات التسويقية المتبعة من طرف المؤسسة الاقتصادية في التعريف بمنتجاتها ومحاولة التذكير بها، بالإضافة إلى ما يمكن أن تقدمه المنتجات الجديدة فيما يتعلق بتحسين الأداء التسويقي وزيادة المبيعات إلا أن الدراسة النظرية تستلزم وجود تدعيمات واقعية، ومن أجل ألا تبقى دراستنا هاته محصورة في الجانب النظري فقط، سنحاول في هذا الفصل معرفة تطبيق إستراتيجية طرح منتج جديد في قطاع الحليب ومشتقاته، لمالها من دور في زيادة الحصة السوقية أو الحفاظ على الحصة الحالية وزيادة في نمو المبيعات أو الزيادة في معدل الربحية مؤدية بذلك إلى تحسين الأداء عامة والأداء التسويقي خاصة، لذا أسقطنا دراستنا على الوحدة الصناعية إنتاج الحليب ومشتقاته لولاية ممستغانم -GIPLAIT-.

وفي هذا الفصل سيتم دراسة الجوانب المختلفة للإطار العام للمؤسسة، هيكلها التنظيمي و دورها وأهدافها، والقيام بدراسة تحليلية عن الإستراتيجية التسويقية والمنتجات الجديدة لمؤسسة GIPLAIT.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة (ملبنة الساحل لولاية مستغانم -GIPLAIT-)

نحاول في هذا المبحث الوقوف عند خصائص المؤسسة محل الدراسة، بدءاً بتعريفها، تحديد خصائصها من حيث الموقع، النشاط والهيكلة التنظيمي.

المطلب الأول: لمحة عن ملبنة الساحل

مع مرور سنوات بعد الاستقلال تم تأسيس مؤسسة إنتاج الحليب سنة 1970 والتي عرفت بالديوان الوطني للحليب ومشتقاته ومرسوم رقم 354-81 وفي إطار إعادة تركيب المؤسسات قسمت إلى ثلاثة فروع:<sup>1</sup>

1. الديوان الجهوي للشرق ويضم:

- ❖ وحدة إنتاج عنابة؛
- ❖ وحدة إنتاج قسنطينة؛
- ❖ وحدة إنتاج سوق أهراس.

2. ORLAC الديوان الجهوي للوسط مقره الجزائر العاصمة ومن بين وحداته:

- ❖ وحدة إنتاج بودواو؛
- ❖ وحدة إنتاج ذراع بخدة.

3. OROLAIT الديوان الجهوي للغرب الذي تأسس في 12 ديسمبر 1981 ويضم الوحدات التالية:

- ❖ وحدة إنتاج وهران؛
- ❖ وحدة إنتاج سيدي بلعباس؛
- ❖ وحدة إنتاج مستغانم؛
- ❖ وحدة إنتاج سعيدة؛
- ❖ وحدة إنتاج معسكر؛
- ❖ وحدة إنتاج تيارت؛

<sup>1</sup> - الوثائق الداخلية لمؤسسة GIPLAIT.

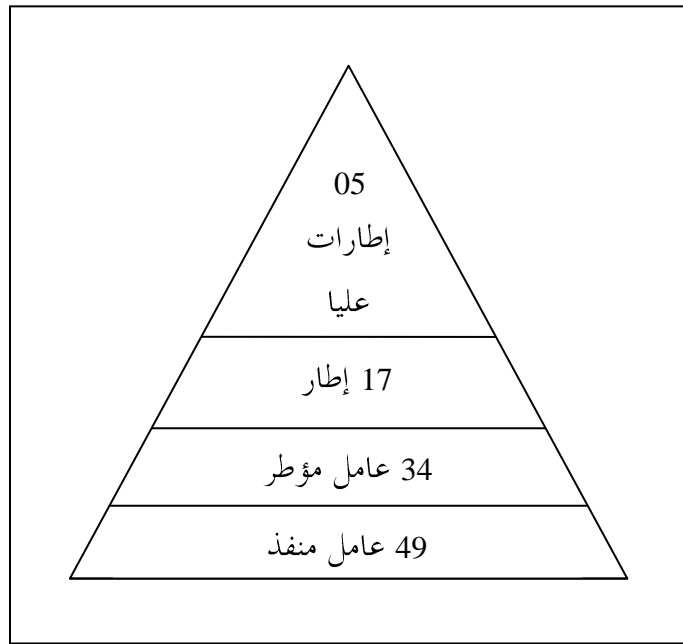
❖ وحدة إنتاج بشار (إيقلي).

ونحن بصدد بدراسة الديوان الجهوي للغرب OROLAIT الذي تأسس في 12 ديسمبر 1981، من بين وحداته وحدة إنتاج بمستغانم تدعى بملمبة الساحل لولاية مستغانم Laiterie du littoral Mostaganem. تعتبر وحدة الإنتاج بمستغانم من وحدات الديوان الوطني الجهوي للحليب ومشتقاته، حيث انطلقت الأشغال بها سنة 1986 من قبل الشركة الوطنية للبناء Batiment Metal والشركة الفرنسية ALEFALAVAL التي قامت بتوفير تجهيزات المشروع والإشراف عليه، ودخل المشروع في مرحلة الإنتاج الفعلي عام 1987 وفي هذه الفترة كانت عبارة عن مؤسسة عمومية تدعى OROLAIT ( Office Règional du Lait).

كانت انطلاقة المشروع بتكلفة ابتدائية قدرت بـ 30 مليون دينار جزائري وفي نهاية جوان 1987 كانت 85 مليون دينار لتبلغ في سبتمبر 120 مليون دينار جزائري، وفي سنة 1997 اندمجت جميع الدواوين في إدارة واحدة تدعى المركب الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT ( Groupement Industriel de Production Laitière)، الواقع مقره بحسين داي بالجزائر العاصمة؛ ومن بين فروع ملبنة الساحل بمستغانم مؤسسة عمومية ذات أسهم SPA، والواقعة على مستوى المنطقة الصناعية صلامندر، يحدها من الشمال المديرية العامة لمؤسسة ORAVIO، من الجنوب الطريق الولائي ومن الشرق التعاونية الفلاحية.

تمارس هذه المؤسسة نشاطها في إطار قانوني متمثل في سجل تجاري يقدر راس مالها بـ 290480000 دينار جزائري، يبلغ العدد الفعلي للعمال 105 عاملا منهم 65 عامل دائم و 40 عامل مؤقت في إطار عقود ما قبل التشغيل ويتوزع العمال كالتالي:

الشكل (09): توزيع عمال المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

تنشط الوحدة تحت شعار " الحليب مهنة وهواية" وهو ما يشير إلى أن إنتاج الحليب والعمل في الوحدة لا يعتبر فقط مهنة بل يتعدى ذلك فهو يمثل هواية بالنسبة لعمال المجمع.<sup>1</sup>

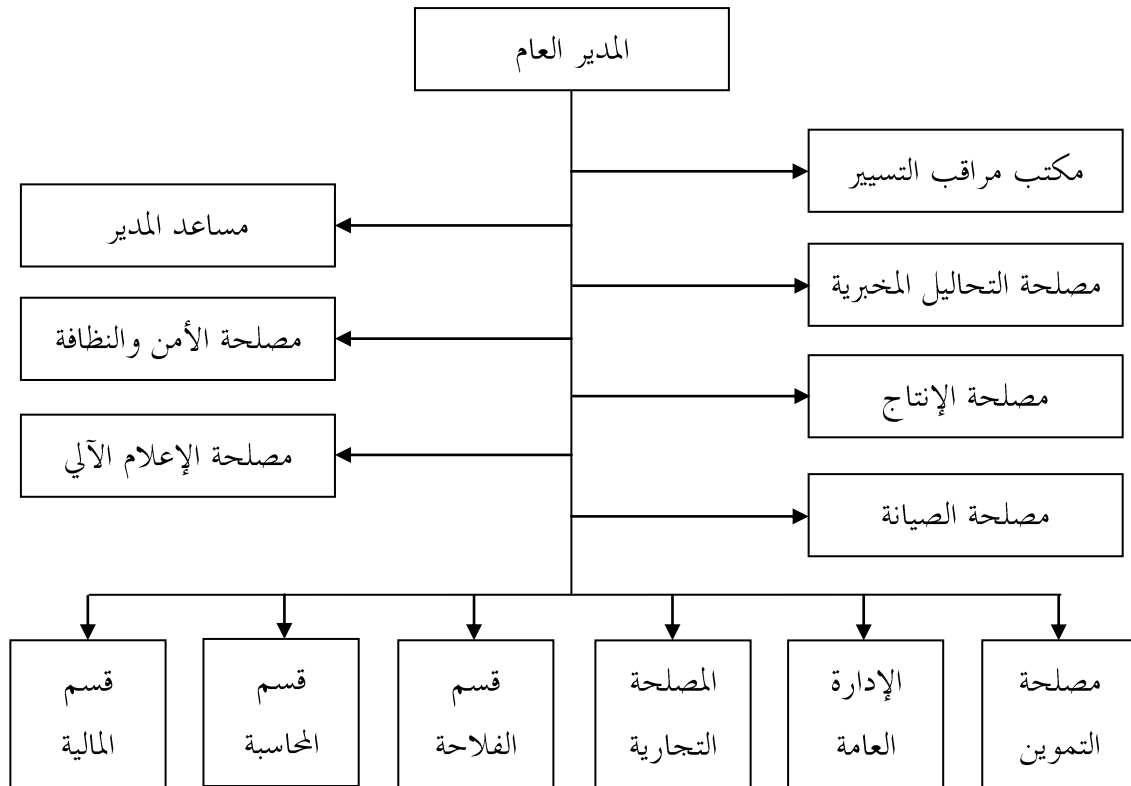
<sup>1</sup> - الوثائق الداخلية لمؤسسة GIPLAIT.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة كمخطط توزيع المهام والمسؤوليات على المستوى التنظيمي، فهو وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة إذا تم تنظيمه واستخدامه بشكل جيد ومناسب، كما انه يمكن أن يكون عائق في تحقيق أهداف المؤسسة إذا لم يستخدم بالشكل الجيد والمناسب.

وقد تم إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة مؤخرًا من طرف الإدارة حتى يتناسب مع الأهداف التي تسعى إليها، ويأتي على راس الهيكل التنظيمي المدير العام للمؤسسة الذي يشرف تسييرها والتنسيق بين مختلف مصالحها، والشكل التالي يبين مختلف هذه المصالح.<sup>1</sup>

#### الشكل (10): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: المصلحة التجارية للمؤسسة

<sup>1</sup> - الوثائق الداخلية لمؤسسة GIPLAIT.

بعد عرضنا للهيكل التنظيمي للمؤسسة، نقوم بتوضيح مهام الأقسام والمصالح المكونة لهذا الهيكل:<sup>1</sup>

1. **المدير العام:** هو المشرف العام وصاحب القرارات، ويعتبر قمة الهرم التنظيمي ويقع على عاتقه مسؤولية حسن اتخاذ القرار، وهو المسؤول الأول في تسيير المؤسسة وضمان السير الحسن لها.

2. **مساعد المدير:** ينوب عن المدير.

3. **مكتب مراقبة التسيير:** تتمثل مهمته في مراقبة السير الحسن للعمل والإعلام عن أي مشكل.

4. **مصلحة النظافة والأمن:** إن المنتجات التي تقدمها المؤسسة تدخل ضمن المنتجات ذات الاستهلاك الواسع، وإن هذه المنتجات تتطلب درجة عالية من النظافة داخل المصنع، لذا تم إحداث هذا الفرع حتى يتسنى تقديم منتجات تتوافق مع معايير النظافة والأمن الصحي، باعتبار أن حماية المستهلك والمحافظة على صحته من في قمة أولويات المؤسسة حيث تتكفل هذه المصلحة بتسيير الشؤون المتعلقة بنظافة المؤسسة والحرص على توفير الأمن للمؤسسة.

5. **مصلحة التحاليل المخبرية:** مهمته الرئيسية هي تحليل تركيب الحليب ومدى صلاحيته والتأكد من المقادير، بالإضافة إلى قيام التقنيون بمعالجة وتحليل الحليب الطبيعي المجمع عن الفلاحين من ناحية المادة الدسمة ومن ناحية الصلاحية، والقيام بالتحاليل قبل كل عملية توزيع للتأكد من جودة المنتج وسلامته من الناحية الصحية.

6. **مصلحة الإعلام الآلي:** دورها يتمثل في إعداد وصيانة برامج الإعلام الآلي.

7. **مصلحة الإنتاج:** وهي أهم مصلحة في المؤسسة تقوم بتخزين المواد الأولية ومتابعة مراحل الإنتاج، كما تركز أيضا على تسجيل كل المعطيات اليومية التي تخص المواد المنتجة والمتمثلة في كمية الحليب المستعملة في إنتاج الحليب المبستر، حليب البقرة، اللبن، الرائب و الزبدة.

8. **مصلحة الصيانة:** تتوقف مسؤولياتها على:

<sup>1</sup> - المصلحة التجارية لمؤسسة GIPLAIT .

- ❖ مراقبة وصيانة معدات الإنتاج؛
  - ❖ مراقبة نشاط المصالح التي تشملهم مسؤولياتها؛
  - ❖ تطبيق صيانة وقائية لتجنب الوقوع في الخطر.
9. مصلحة التموين: تعمل على تموين المؤسسة بـ:
- ❖ المواد الأولية لإنتاج الحليب ومشتقاته؛
  - ❖ قطع غيار الآلات.
10. الإدارة العامة: تتكفل بتسيير الشؤون الداخلية للمؤسسة.
11. القسم التجاري: حيث تتكفل هذه المصلحة بالعمليات التجارية كالبيع والشراء، وتسجل هذه الأخيرة في أوراق خاصة تسمى بالفواتير، كما أن هناك مصلحة التسويق وهي تابعة للقسم التجاري، وهي عبارة عن رئيس مصلحة التسويق حيث أن هناك شخص واحد فقط يقوم بكل ما يخص التسويق، ومن بين المهام التي يقوم بها القسم التجاري نذكر:
- ❖ عقد الصفقات التجارية مع الموردين مراعية في ذلك الجودة والسعر؛
  - ❖ تحديد منافع البيع والقيام بعملية الفحص والمراقبة من ناحية الجودة والكمية، وهذا قبل شحن المبيعات؛
  - ❖ تهتم بكل ما يخص المبيعات وإستراتيجية التوزيع.
12. قسم الفلاحة: مسؤول عن جمع حليب الأبقار من الفلاحين.
13. قسم المحاسبة: يساعد المؤسسة على معرفة وضعيتها المالية حيث يتضمن هذا الفرع المحاسبة العامة ومحاسبة المواد والمحاسبة التحليلية، كما تستخدم المؤسسة برنامج للإعلام الآلي في إدارة وتسجيل العمليات اليومية، ومن بين المهام التي تقوم بها نذكر:
- ❖ مطابقة الوثائق المحاسبية من مصاريف وإيرادات؛

❖ الحرص على أملاك المؤسسة ومتابعة العقود (الاستثمارات)؛

❖ العمل على استهلاك المواد في وقتها والمعرفة الحقيقية لسير الوحدة.

14. قسم المالية: ويهتم بالبحث عن مصادر التمويل اللازمة وتسييرها بالشكل الأمثل، أي انه مسؤول عن

كل ما يتعلق السيولة المالية.

#### المطلب الثالث: دور وأهداف المؤسسة

تعمل ملبنة الساحل على تجميع الحليب الطازج الطبيعي (حليب البقرة) من طرف المزارع التعاونية (مربي الأبقار)، كما تعمل على إنتاج الحليب، اللبن، الرائب والزبدة، وهذا كله لتلبية احتياجات المستهلكين المحليين سواء على مستوى ولاية مستغانم أو على باقي الولايات الأخرى، والجدول التالي يبين منتجات GIPLAIT والقدرة الإنتاجية لمنتجاتها لسنة 2014.<sup>1</sup>

الجدول رقم (02): منتجات مؤسسة GIPLAIT والقدرة الإنتاجية لها لسنة 2014

القدرة الإنتاجية لسنة 2014	منتجات مؤسسة GIPLAIT
31.394.140 لتر	حليب مبستر معقم
1.748.952 لتر	اللبن
1.783.440 لتر	الرائب
440.755 لتر	حليب البقرة كامل الدسم (المادة الدسمة 32%)
202.864 لتر	حليب متزوع الدسم جزئيا (المادة الدسمة 15%)
1.444.528 لتر	حليب متزوع الدسم (المادة الدسمة 00%)
30.517,25 كلغ	الزبدة (المادة الدسمة 82%)

المصدر: المصلحة التجارية للمؤسسة

<sup>1</sup> - المصلحة التجارية لمؤسسة GIPLAIT.

بعد تنفيذ الإصلاحات الاقتصادية الجديدة، تحولت هذه الوحدة من موزع خصوصي إلى موزع مستقل، بمعنى أنها تستطيع توزيع أي منتج كانت توزعه من قبل، وتستطيع إضافة منتجات جديدة، فالمؤسسة تسعى من خلال أنشطتها التوزيعية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. إنشاء مخزون أمان وتدعيم السوق الوطنية بالمنتجات التي توزعها لتحقيق الاكتفاء من مادة الحليب؛
2. إعداد برنامج التموين علي ضوء احتياجات الزبائن؛
3. توسيع تشكيلة المنتجات الموزعة وبالتالي التعامل مع موردين وزبائن جدد؛
4. تحقيق أقصى حد ممكن من الأرباح، أي مضاعفة رقم الأعمال لضمان الاستمراري؛
5. السهر على مراقبة الجودة وتركيب المنتجات بالفحص المخبري للحفاظ على سلامة الزبائن؛
6. العمل على إنشاء هيئات جديدة لتعزيز وتوسيع الشبكة التوزيع والاتصال.

## المبحث الثاني: تفرغ البيانات وتحليلها

ستتطرق في هذا المبحث إلى تفرغ بيانات الاستبيان المقدم لعمال مؤسسة ملبنة الساحل، GIPLAIT، والذي استهدف عينة تضم 32 عاملا، وتحليلها وفق نموذج ليكرت الخماسي.

## المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

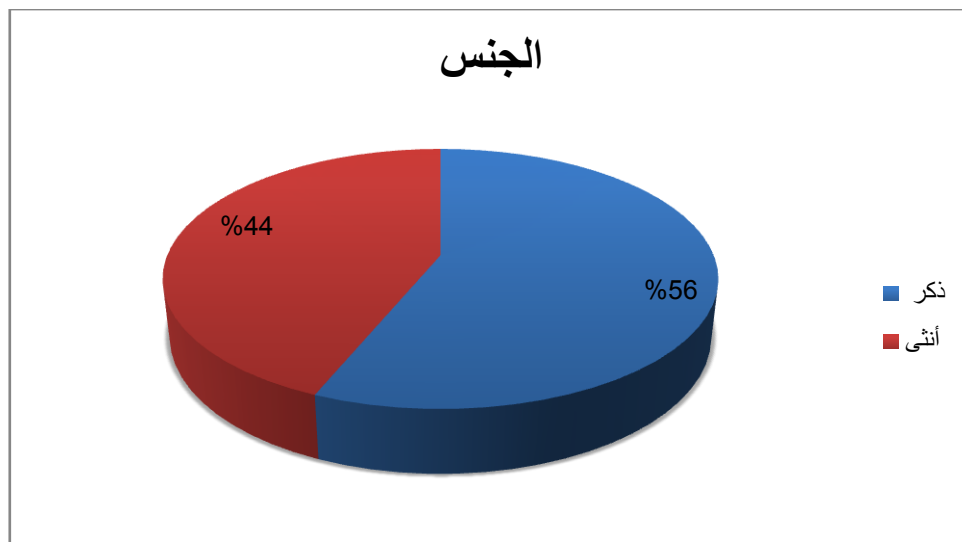
سيتم عرض دراسة وصفية إحصائية لأفراد العينة لهذه الدراسة حسب مغيرات الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الحالة الاجتماعية والمركز الوظيفي.

## 1. تحليل خصائص العينة من حيث الجنس:

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
56.25%	18	ذكر
43.75%	14	أنثى
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان



الشكل (11): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الجنس.

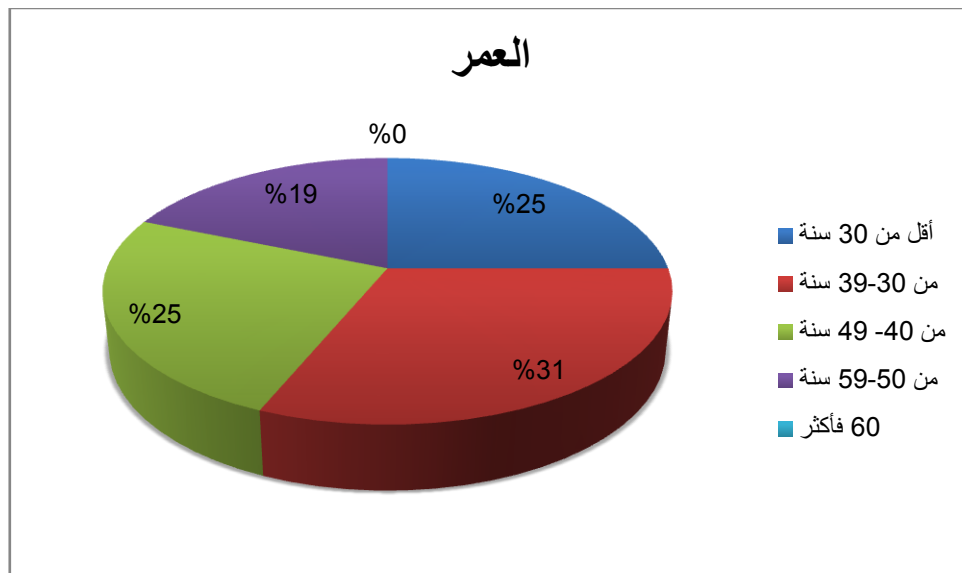
من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن غالبية أفراد العينة المدروسة تضم الذكور أكثر من الإناث، حيث بلغ عدد الذكور 18 فردا أي بنسبة 56.25%، في حين بلغ عدد الإناث 14 أفرادا فقط أي بنسبة 43.75%، وهذا بين أن مؤسسة GIPLAIT أغلبهم ذكور.

## 2. تحليل خصائص العينة من حيث السن :

الجدول رقم(04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	08	25%
من 30-39 سنة	10	31.25%
من 40-49 سنة	8	25%
من 50-59 سنة	6	18.75%
60 فأكثر	00	00%
المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان



الشكل (12): التوزيع التكراري لأفراد العينة بحسب السن.

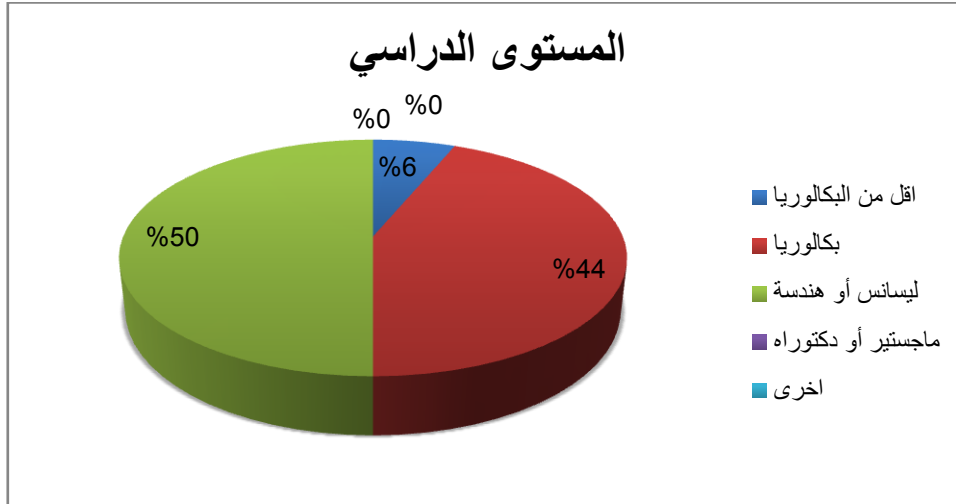
من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن غالبية أفراد العينة بالنسبة للفئة العمرية من 30-39 سنة هي المستحوذة في مؤسسة GIPLAIT من الموظفين بنسبة 31.25% ثم تليها الفئة العمرية التي حددت من أقل من 30 سنة بنسبة 25% والفئة العمرية التي حددت من 40-49 سنة بنسبة 25% ثم تليها الفئة العمرية التي حددت من 50-59 سنة بنسبة 18.75% وأخيرا الفئة العمرية الأكبر من 60 سنة معدومة ومن هذا نلاحظ أن الموظفين في مؤسسة GIPLAIT تتراوح أعمارهم ما بين 30-39 سنة، ومنه نستخلص بأن أغلب الموظفين في مؤسسة GIPLAIT هم شباب.

### 3. تحليل خصائص العينة من حيث المستوى الدراسي.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة	التكرار	المستوى الدراسي
6.25%	02	اقل من البكالوريا
43.75%	14	بكالوريا
50%	16	ليسانس أو هندسة
00%	00	ماجستير أو دكتوراه
00%	00	أخرى
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان



الشكل رقم (13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

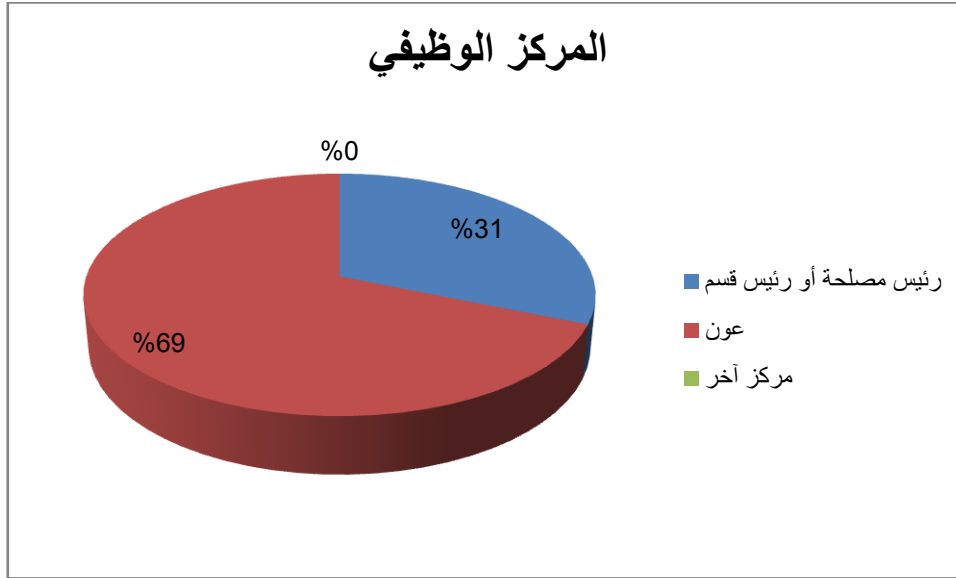
خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المستوى ليسانس أو هندسة لأفراد الدراسة بلغ 50%، ثم تليها شهادة البكالوريا 43.75%، وأقل من البكالوريا 6.25%، ثم يليها المستوى ماجستير أو دكتوراه معدوم، أي مستوى الموظفين في مؤسسة GIPLAIT جلهم ذو مستوى جامعي بشهادة ليسانس أو هندسة، وهذا يعني أن الموظفين يملكون مؤهلات علمية عالية تمكنهم من تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة.

#### 4. المركز الوظيفي :

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي.

النسبة	التكرار	المركز الوظيفي
31.25%	10	رئيس مصلحة أو رئيس قسم
68.75%	22	عون
00%	00	مركز آخر
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان



الشكل (14): التوزيع التكراري لأفراد العينة بحسب المركز الوظيفي.

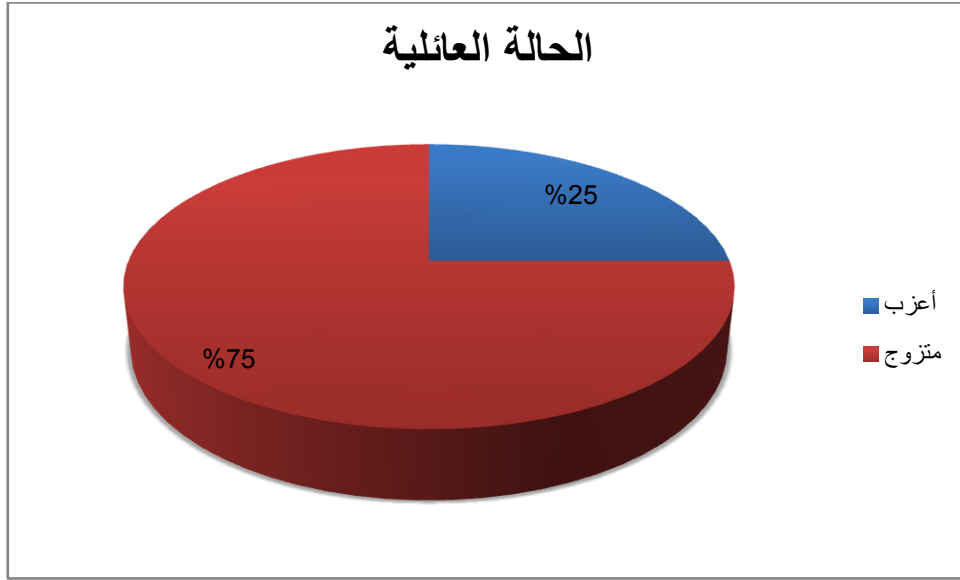
من الجدول أعلاه يتبين لنا أن غالبية أفراد العينة المدروسة المركز الوظيفي لديهم هو عون بنسبة 68.75%، ثم يليها المركز الوظيفي لرئيس مصلحة أو رئيس قسم بنسبة 31.25%، ثم تليها المراكز الوظيفية الأخرى بنسبة 0% (معدوم).

## 5 – الحالة العائلية :

الجدول رقم (07): يوضح التوزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

الحالة العائلية	التكرار	النسبة
أعزب	08	25%
متزوج	24	75%
المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الاستبيان



الشكل رقم (15) : يوضح التوزيع التكراري للحالة العائلية للموظفين.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن غالبية أفراد العينة للموظفين مؤسسة GIPLAIT متزوجون

بنسبة 75%، ثم تليها الفئة العزاب بنسبة 25%.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالإستراتيجية التسويقية لمؤسسة

### GIPLAIT

في هذا الجزء تم تحليل إجابات المبحوثين من العاملين في مؤسسة GIPLAIT تجاه هذا التساؤل من خلال التركيز على النسب المئوية لتكرارات الاستجابة (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق وموافق بشدة)، عن العبارات الخاصة بالإستراتيجية التسويقية في مؤسسة GIPLAIT، فقد أسفرت النتائج الجدول رقم (08) على مايلي :

جدول رقم (08): آراء الموظفين حول الإستراتيجية التسويقية لمؤسسة GIPLAIT

المحور الأول	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	تغير الاتجاه
السؤال 01	نسبة %	6.25	00	25	62.5	12.5
	التكرار	2	00	8	20	2
السؤال 02	نسبة %	12.5	25	25	43.75	00
	التكرار	2	8	8	14	00
السؤال 03	نسبة %	6.25	12.5	12.5	56.25	12.5
	تكرار	2	4	4	18	4
السؤال 04	نسبة %	6.25	18.75	25	37.5	12.5
	تكرار	2	6	8	12	4
السؤال 05	نسبة %	6.25	00	18.75	50	25
	تكرار	2	00	6	16	8
السؤال 06	نسبة %	12.5	31.25	12.5	43.75	00
	تكرار	4	10	4	14	00
السؤال 07	نسبة %	00	00	25	62.5	12.5

	4	20	8	00	00	تكرار	
السؤال 08	00	81.25	12.5	12.5	00	نسبة %	موافق
	00	26	4	2	00	تكرار	
السؤال 09	12.5	56.25	25	12.5	6.25	نسبة %	موافق
	2	18	8	2	2	تكرار	
السؤال 10	25	50	25	00	00	نسبة %	موافق
	8	16	8	00	00	تكرار	
السؤال 11	6.25	50	25	6.25	12.5	نسبة %	موافق
	2	16	8	2	4	تكرار	
السؤال 12	12.5	50	37.5	12.5	00	نسبة %	موافق
	2	16	12	2	00	تكرار	
السؤال 13	00	50	25	18.75	6.25	نسبة %	موافق
	00	16	8	6	2	تكرار	
السؤال 14	00	34.75	25	18.75	12.5	نسبة %	موافق
	00	14	8	6	4	تكرار	
المجموع							موافق

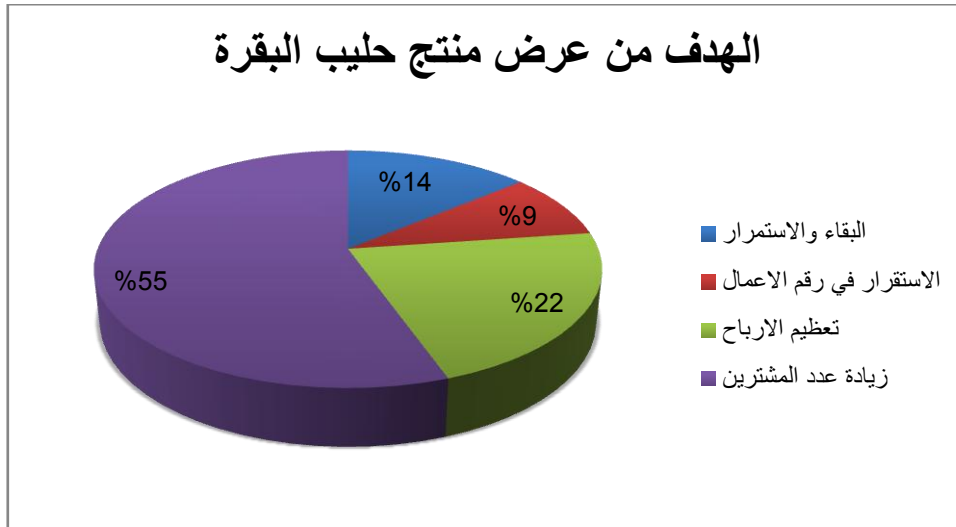
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

يشير الجدول رقم ( 08)، إلى أن المتغيرات التي تقيس إستراتيجية التسويقية تصب كلها في اتجاه موافق، أي جميعها تشير إلى موافقة عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس إستراتيجية التسويقية بمستويات موافقة تتفاوت بنسب مئوية معدلها 52%، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعد قيادية في مجال خلق العروض مقارنة مع منافسيها في منتج حليب البقرة، إذ أنها تقوم بدراسة حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمرتقبين، بغض النظر عن التكاليف المحتملة والناجمة عن منهج التحسين والابتكار إذ أنها تقوم بمواكبة واستخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة فور ظهورها، فهي بهذا تسعى إلى الحفاظ الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد وهذا من

خلال طرح منتجات جديدة وبأسعار معقولة وتخفيضات سعرية مغرية مقارنة مع منافسيها، وبهذه الطريقة تكون مؤسسة GIPLAIT قائد في قطاع الألبان.

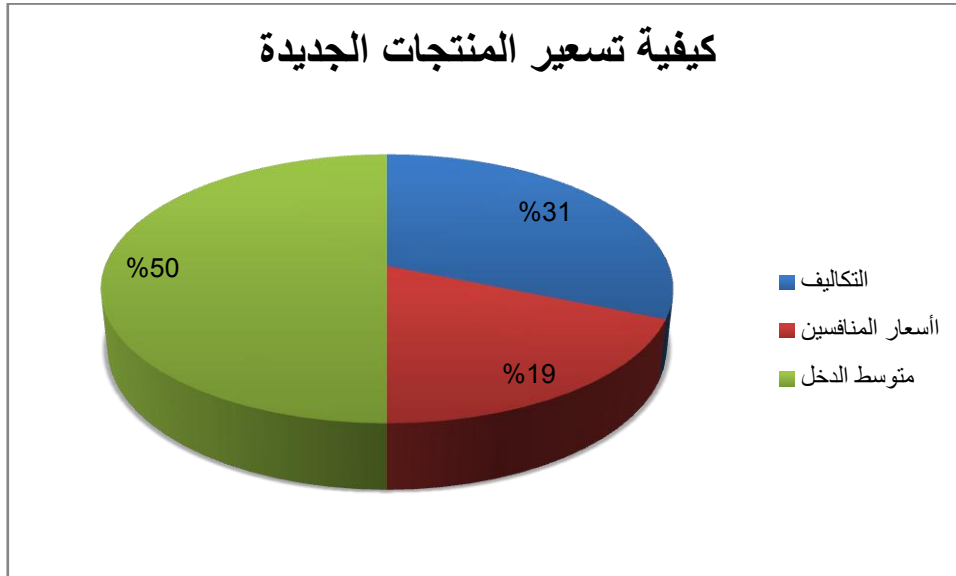
كما أثبتت نتائج الدراسة التحليلية إلى أن السعر المرتفع لا يعكس بالضرورة الجودة العالية، وإنما يرجع هذا إلى هدف المؤسسة من طرح المنتجات الجديدة، كما أن تحديد سعر المنتج الجديد يكون مرتبطاً بأسعار المنافسين من أجل خلق ميزة تنافسية، فضلاً عن كيفية الترويج مع مراعاة أسعار المنافسين. وهذا ما يوضحه الأشكال الثلاثة التالية :

الشكل (16): يوضح الهدف من عرض منتج حليب البقرة



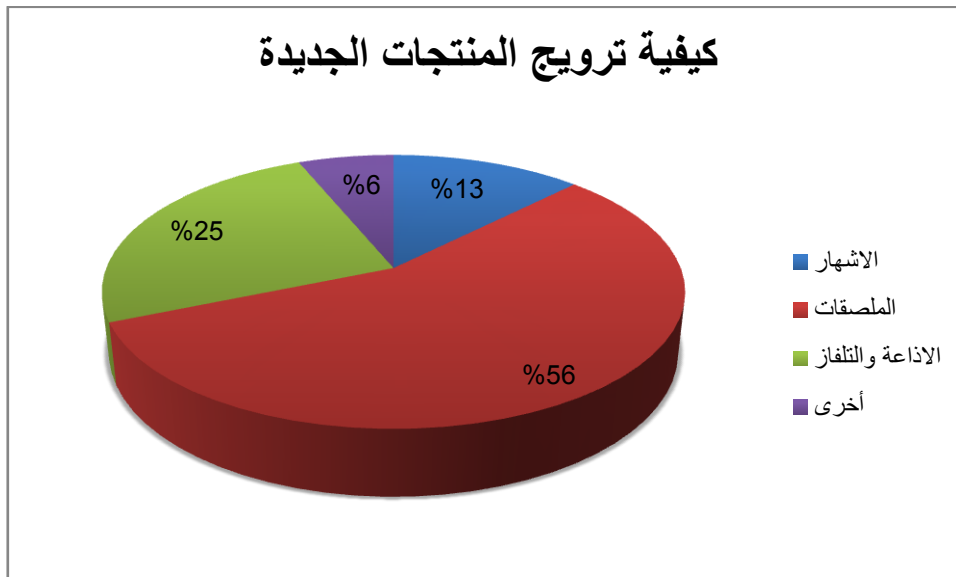
المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الاستبيان

الشكل (17): يوضح كيف يتم تحديد سعر منتج حليب البقرة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل (18): يوضح كيفية ترويج منتجات جديدة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان

الملاحظ أن هدف المؤسسة هو زيادة وكسب زبائن جدد وهذا باستخدام معظم أنواع الترويج كالإشهار والملصقات والإذاعة والتلفاز وفضلا عن طرق أخرى مثل الإقناع.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بطرح المنتجات الجديدة في مؤسسة

### GIPLAIT

في هذا الجزء تم تحليل إجابات المبحوثين من العاملين في مؤسسة GIPLAIT تجاه هذا التساؤل من خلال التركيز على النسب المئوية لتكرارات الاستجابة (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق وموافق بشدة)، عن العبارات الخاصة بطرح المنتجات الجديدة في مؤسسة GIPLAIT، فقد أسفرت النتائج الجدول رقم (09) على مايلي :

الجدول رقم (09): يوضح آراء الموظفين لطرح المنتجات الجديدة

المحور الثاني	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاتجاه
السؤال 01	النسبة %	6.25	12.5	31.25	50	موافق
	التكرار	2	4	10	16	00
السؤال 02	النسبة %	00	6.25	25	62.5	موافق
	التكرار	00	2	8	20	2
السؤال 03	النسبة %	00	6.25	18.75	68.75	موافق
	التكرار	00	2	6	22	2
السؤال 04	النسبة %	00	12.5	18.75	50	موافق
	التكرار	00	4	6	16	6
السؤال 05	النسبة %	00	12.5	12.5	68.75	موافق
	التكرار	00	4	4	22	2
السؤال 06	النسبة %	00	18.75	31.25	37.5	موافق
					12.5	

	4	12	10	6	00	التكرار	
السؤال 07	12.5	50	6.25	25	6.25	النسبة %	موافق
	4	16	2	8	2	التكرار	
السؤال 08	6.25	37.5	31.25	25	00	النسبة %	موافق
	2	12	10	8	00	التكرار	
السؤال 09	00	43.75	37.5	18.75	00	النسبة %	موافق
	00	14	12	6	00	التكرار	
المجموع							موافق

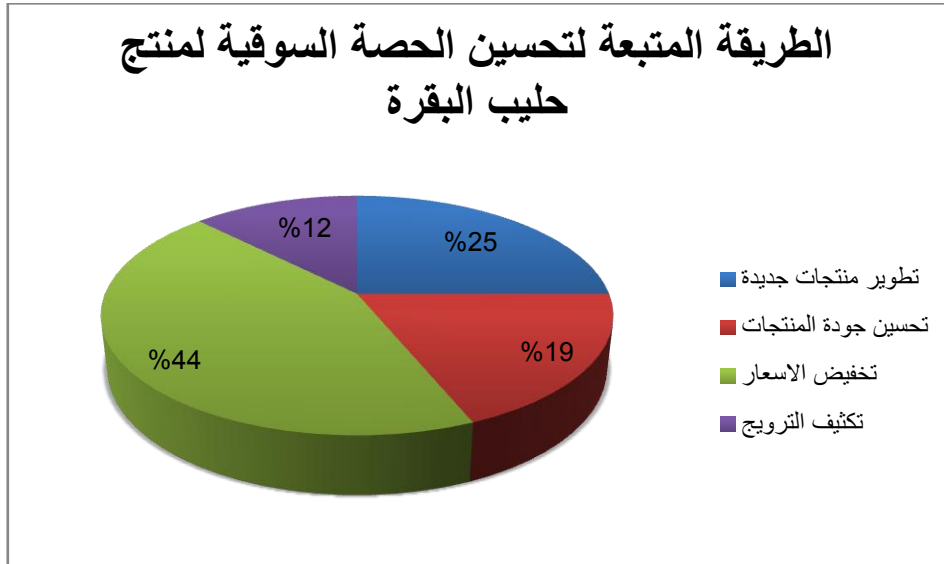
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

يظهر الجدول (09)، أن النسب المئوية للعبارات التي تقيس تطوير المنتجات الجديدة، جميعها تشير إلى موافقة العينة الدراسة على الفقرات التي تقيس تطوير منتجات الجديدة بمستويات موافقة ومرتفعة بمعدل 52%، كما يشير الجدول إلى أن الفقرة رقم (03) والتي تنص على "هل تدعم الإدارة العليا منتج حليب البقرة" حيث بلغت النسبة المئوية لها (68.75%)، بينما جاءت الفقرة رقم (05) والتي تنص على "هناك تنسيق جيد بين الإدارة والعاملين في الخط الأمامي لعرض منتج حليب البقرة" بنسبة مئوية بلغت (68.75%)، كما يظهر من الجدول إن النسب المئوية لجميع فقرات المتغير موافق لتطوير منتجات جديدة جاءت بمستوى مرتفع، ومن هنا تحصل الباحث على هذه النتيجة إلى أن مؤسسة GIPLAIT تعمل بشكل دائم على تطوير منتجاتها الحالية في الأسواق، عن طريق تطوير منتجات تتفق وحاجات ورغبات المستهلك ومواكبة التغيرات في أذواق المستهلكين بهدف الحفاظ على بقاءها في السوق وتحقيق ربحية مناسبة أحسن من المنافسين.

نلاحظ أن هناك علاقة قوية بين إستراتيجية التسويقية وطرح المنتجات، إذ أنها تعتمد في إستراتيجيتها التسويقية على طرح المنتجات الجديدة وخلق عروض جديدة أحسن من المنافسين وتحسين جودة المنتج، كما

أما تأخذ في الحسبان سبب طرح المنتج الجديد وذلك لأجل توسيع خط منتجاتها وتلبية حاجات السوق، وهذا ما يوضحه الشكلين المواليين:

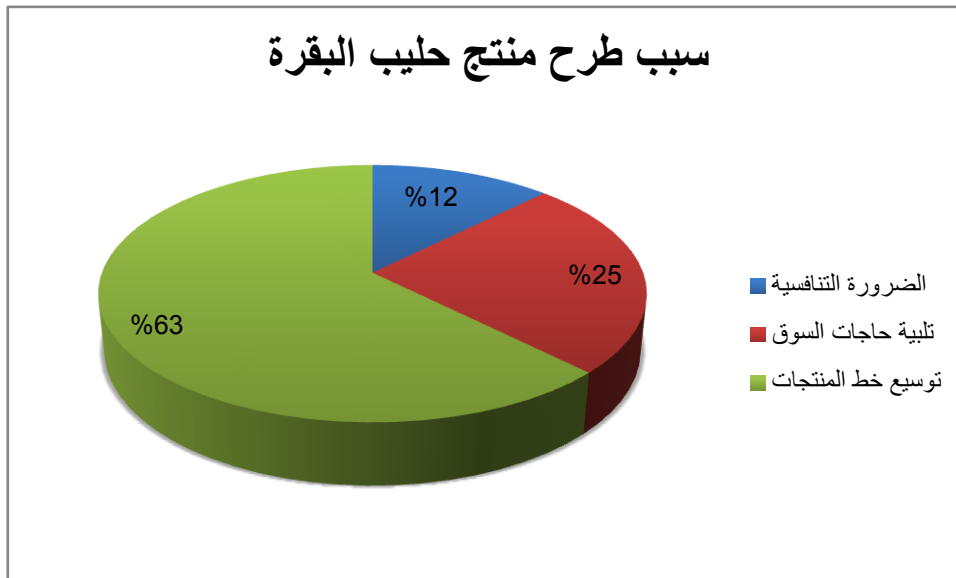
الشكل رقم (19): يوضح الطريقة المتبعة لتحسين الحصة السوقية



من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

المصدر:

الشكل رقم (20): يوضح سبب طرح المنتجات الجديدة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

## خاتمة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط جانبا من الجزء النظري على الدراسة الميدانية، مستعينين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات من خلال تحليل ومناقشة الاستبيان الموجه للموظفين في مؤسسة GIPLAIT، مع انفتاح سوق الألبان على المنافسة الشديدة زاد الاهتمام مؤسسة GIPLAIT بالممارسة التسويقية عموما والاتصال التسويقي خصوصا، فقد وجدت المؤسسة نفسها أمام وضع يحتم عليها بناء صورة جيدة عنها وعن منتجاتها وجذب المشترين إليها ومحاولة كسب ثقتهم وولائهم.

تعتمد مؤسسة GIPLAIT على هيكل تنظيمي عضوي وديناميكي، بمعنى يتغير وفق الإستراتيجية الموضوعية للسيطرة على أسواقها، ويستجيب لمتطلبات الممارسة التسويقية الحديثة، حيث نلاحظ وجود قسم خاص بالتجارة والتسويق، بالإضافة إلى وجود الإدارة العامة التابعة إلى الإدارة العليا مباشرة والتي تعمل على حل كل التزاعات والمراقبة.

تعرض مؤسسة GIPLAIT تشكيلة متنوعة من المنتجات، مثلا منتج حليب البقرة الموجهة لعدة قطاعات سوقية مختلفة، وبأسعار معقولة، وتنفق المؤسسة مبالغ طائلة على تقديم أحسن العروض لكسب زبائن جدد والمحافظة على الزبائن الحاليين وتعتمد مؤسسة GIPLAIT في ترويجها على كافة وسائل الترويج منها الإعلان، الإشهار، الإذاعة وغيرها من الأنواع الأخرى وتخصص إدارة المؤسسة موارد كافية لتوزيع منتجاتها.

خاتمة عامة

للتسويق مكانة مرموقة ضمن مهام معظم المؤسسات على اختلاف أنواعها، وذلك للدور الذي يلعبه في إنجاز الهدف من العملية الإنتاجية خاصة التي يكون لها اثر عند صياغة القرارات الإستراتيجية، وذلك بتبني إستراتيجية تسويقية فعالة، خاصة في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة إذ تقوم المؤسسات بدراسة المنتج الجديد وتطويره كخيار استراتيجي مهم بالنسبة للمؤسسات التي ترغب بالبقاء في السوق، والمحافظة على حصتها السوقية، وتلبيتها حاجات ورغبات المستهلكين من خلال تبنيها الإستراتيجية التسويقية لبعث وإرسال المنتجات الجديدة، لأن المنتج الجديد يعتبر حياة جديدة لأي مؤسسة وهذا لضمان سيرورة تقديم الأفضل في مجال السلع والخدمات، ومن خلال تطبيق المزيج التسويقي الفعال والمتمثل في المنتج الجديد الملبى للحاجات والرغبات، السعر المناسب، التوزيع الشامل والترويج المكثف، فأصبح بالإمكان تصنيع وتصميم منتجات جديدة وفق رغبات الأفراد، إلا أنه من الممكن أن تتعرض المؤسسات نتيجة المنافسة الشديدة أو تغير الطلب أو تقادم منتجاتها أو ظهور ابتكارات جديدة إلى عدم الاستقرار، إذ لا يتم اكتساب ميزة تنافسية دون أن يكون هناك إستراتيجية تحقق الأداء الذي تطمح إليه المؤسسة.

فقد أشتمل الإطار النظري على فصلين، حيث خصص الفصل الأول للإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، الذي استعرض فيه كل ما يعلق بالإستراتيجية، الإستراتيجية التسويقية وحدود تقييمها؛ والفصل الثاني خصص لإستراتيجية تسويق المنتج الجديد، حيث استعرض فيه كل ما يتعلق بالمنتج الجديد، الإستراتيجيات المتبعة في تسويقه وتقييم المنتجات الجديدة؛ كما خصص الفصل الثالث للإطار التطبيقي، وقد استعرض فيه تقديم المؤسسة محل الدراسة، وتفرغ بيانات الاستبيان المقدم لمجتمع الدراسة لمؤسسة GIPLAIT وبالبلغ عددهم 32 فردا وتحليل النتائج.

أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلقة بطبيعة إستراتيجية تسويق منتج جديد في مؤسسة GIPLAIT، وتوصلنا إلى عدة نتائج واستنتاجات ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها؛

◆ اختبار الفرضيات:

تعتبر الفرضيات الركائز أو الدعائم التي تساعد الباحث للتوصل إلى النتائج المرغوبة، وفي موضوع دراستنا تم اختبار الفرضيات كما يلي:

1. الدراسة أثبتت صحة الفرضية الأولى، أن تبني الإستراتيجية المناسبة في طرح منتجات جديدة يمكن من تحقيق أهداف المؤسسة في السوق، فالمؤسسات التي تتبنى الإستراتيجية التسويقية المناسبة وتقوم بتجسيدها على منتجاتها الجديدة تضمن لها بتحقيق أهدافها والاستقرار والثبات في السوق.
2. تعتبر الفرضية الثانية صحيحة حيث تبين مساهمة الإستراتيجية التسويقية في طرح المنتجات الجديدة، هذا لأنه عند الشروع في تسويق أي منتج جديد يجب وضع إستراتيجية تسويقية فعالة تمكن المنتج من النجاح والتفوق والريادة في السوق.
3. تعتبر الفرضية الأخيرة صحيحة والمتمثلة في أن المنتجات الجديدة سلاح فعال لمواجهة ديناميكية وتعقد البيئة الخارجية، بما فيها ظهور منتجات جديدة منافسة، ذلك لأن التطوير والتجديد لا يأتي من العدم، فيجب على المؤسسات القيام بدراسة أهم الأسباب التي تؤدي بها إلى طرح منتجات جديدة في الأسواق، والمتمثلة غالباً في أسباب متعلقة بالربحية، التصدي للمنافسة والتوسع في الأسواق.

◆ النتائج:

- من خلال اختبار فرضيات البحث وتحليل نتائج الاستبيان في الفصل الثالث من خلال تقييم للأفراد العينة توصلنا إلى مجموعة من النتائج الدراسة وكانت كالتالي :
1. أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية بين الإستراتيجية التسويقية وطرح منتجات جديدة؛
  2. أظهرت نتائج الدراسة إن إستراتيجية التسويق مهمة جداً لمؤسسة GIPLAIT والتي تستخدمها في طرح المنتجات الجديدة وتحسين الأداء التسويقي ويعود ذلك إلى إن طبيعة منتجاتها تحتاج إلى تقديم أحسن تشكيلة من المنتجات وبشكل مستمر؛

3. يعد النشاط التسويقي من أهم الوظائف التي تقوم بها المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية فعن طريق مزاولة النشاط التسويقي في المؤسسة يمكنها من تحديد رغبات الزبائن الذي يحدد نسبة الطلب على منتجاتها؛
4. إن الابتكار والإبداع يحققان التميز، وأجراء البحوث التسويقية للرفع من مستوى السلعة تعد من عوامل حيوية التي تساعد المؤسسة لتحقيق أكبر عائد ممكن وتحقيق التميز في تقديم المنتجات؛
5. تعدد أصناف المنتجات الجديدة تساعد المؤسسة على عدم التخلي عن مركزها في السوق ، وعلى النهوض من جديد والدخول بقوة في السوق وتحدي المنافسين لها؛
6. فتح فروع عديدة عبر التراب الوطني، ومنح الاعتماد لبعض الوكلاء للتواجد بقرب المستهلكين الحاليين والحصول على مستهلكين جدد بإيصال المنتج لتجار التجزئة؛
7. الاعتماد على مختلف عناصر المزيج الاتصالي (الإعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة، تنشيط المبيعات) قصد الاتصال المستمر مع المستهلكين الحاليين والمحتملين، وتكوين انطباع ايجابي لديهم عن المؤسسة.
8. تجند المؤسسة إطارات جامعيين تعمل على إعادة تكوينهم نظريا وميدانيا، لاكتساب مهارات تسويقية تمكنهم من التعامل الجيد مع المستهلك، إذ يعد رجال البيع من أهم عناصر المزيج الترويجي في المنتجات.

#### ◆ التوصيات:

- تأتي التوصيات البحث من خلال ما توصل إليه الباحث من نتائج، وتشتمل التوصيات محاور الدراسة (إستراتيجية التسويق، وتطوير المنتجات الجديدة)، وفي ضوء ذلك يوصي الباحث بـ :
1. العمل بتقنيات متطورة لضمان قوة وجودة عملية الإنتاج؛
  2. تقديم منتجات جديدة للمستهلك تشجعه لاقتنائها؛
  3. توسيع وضبط خط المنتجات وخاصة الجديدة منها؛
  4. تكثيف العملية الترويجية على المنتجات الجديدة ؛
  5. الاعتماد على سياسة التميز في تقديم المنتجات لكسب أكبر عدد من الزبائن؛

6. وضع موقع الكتروني للمؤسسة مع التحديث الدوري من خلال نشر أهم المستجدات التي تحدثها على منتجاتها وأسعارها ونقاط بيعها؛

7. الاعتماد على عناصر المزيج الاتصالي التي لم تلجأ إليها إلى الحد الآن مثل تمويل الأنشطة والتظاهرات الرياضية؛

8. الاعتناء بالقسم التسويقي وعدم إهماله وإعطائه أكثر أهمية، والاعتماد على خبراء ومستشارين في التسويق لإعداد سياسات تسويقية أكثر نجاعة.

# قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1. إياد عبد الفتاح النسور، استراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 2012.
2. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
3. حميد عبد النبي الطائي وبشير عباس العلاق، تطوير المنتجات وتسعيورها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2008.
4. زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، 2012.
5. زهير الحدرب، التسويق المعاصر، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
6. شفيق اباهيم حداد، نظام موسى السويديان، التسويق مفاهيم معاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
7. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2004.
8. عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2005.
9. فيلب كوتلر وزملائه، التسويق: تطوره، مسؤوليته الأخلاقية وإستراتيجيته، مازن نفاع، الجزء الأول، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، سوريا، 2009.
10. مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004.
11. محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة الثانية، 2004.

12. محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، 2010.
13. محمد أمين السيد علي، أسس التسويق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
14. محمد لصيرفي، التسويق الإستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية (مصر)، 2009.
15. محمود جاسم الصمدعي، التسويق المتقدم، دار زهران للنشر، عمان (الأردن)، 1998.
16. محمود جاسم الصمدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010.
17. محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان (الأردن)، 2004.
18. نزار عبد المجيد البرواري وأحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق (المفاهيم \_ الأسس \_ الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004.
19. نزار عبد المجيد البرواري، وأحمد محمد البرزنجي، استراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس والوظائف)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 2004.
20. نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر بمفاهيم جديدة طرأت بعد عامي 2004 و2007، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2010.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Lendrevie, lévy, lindon, Merc ator, dunod, Paris, France, 9<sup>e</sup> édition , 2009.
2. Robert papin, L'art de diriger, dunod, Paris, France, 1<sup>re</sup> édition, 1995.

مذكرات التخرج:

1. عبيد أبوبكر الصديق، إستراتيجية تسويق منتج جديد في قطاع الخدمات ، مذكرة ماستر تخصص تسيير استراتيجي دولي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم (الجزائر)، 2012/2011.

الملتقيات الدولية:

1. عبد الكريم شوكمال وآخرون، دور تطوير المنتجات الجديدة في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف (الجزائر)، 2010.

# قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير



## استبيان

في إطار التحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق للموسم الدراسي 2015/2014. يشرفني أن أتقدم إليكم بهذا الاستبيان المتعلق بدراسة إستراتيجية تسويق منتج جديد في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حالة مؤسسة GIPLAIT (حليب البقرة). لذا يسعدني أن أطلب منكم المساهمة في هذه الدراسة من خلال إجاباتكم الصادقة عن هذا الاستبيان. وأؤكد لكم أن الإجابات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الرجاء من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بوضع علامة (X) في المكان المناسب.

البيانات الشخصية:

1. الجنس:

أنثى

ذكر

2. العمر

- |                          |                |                          |                |
|--------------------------|----------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | من 30 - 39 سنة | <input type="checkbox"/> | اقل من 30 سنة  |
| <input type="checkbox"/> | من 50 - 59 سنة | <input type="checkbox"/> | من 40 - 49 سنة |
|                          |                | <input type="checkbox"/> | 60 سنة فأكثر   |

3. المستوى الدراسي:

- |                          |                    |                          |                   |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|-------------------|
| <input type="checkbox"/> | بكالوريا           | <input type="checkbox"/> | اقل من البكالوريا |
| <input type="checkbox"/> | ماجستير أو دكتوراه | <input type="checkbox"/> | ليسانس أو هندسة   |
|                          |                    |                          | أخرى .....        |

4. الحالة الاجتماعية:

- |                          |       |                          |      |
|--------------------------|-------|--------------------------|------|
| <input type="checkbox"/> | متزوج | <input type="checkbox"/> | أعزب |
|--------------------------|-------|--------------------------|------|

5. المركز الوظيفي:

- |                          |     |                          |                        |
|--------------------------|-----|--------------------------|------------------------|
| <input type="checkbox"/> | عون | <input type="checkbox"/> | رئيس مصلحة أو رئيس قسم |
|                          |     |                          | مركز آخر .....         |

الخور الأول: الإستراتيجية التسويقية

1. ما هو الهدف من عرض منتج حليب البقرة؟

- |                          |                          |                          |                   |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------|
| <input type="checkbox"/> | الاستقرار في رقم الأعمال | <input type="checkbox"/> | البقاء والاستمرار |
| <input type="checkbox"/> | زيادة عدد المشترين       | <input type="checkbox"/> | تعظيم الأرباح     |

2. ما الذي يراعى في تحديد أسعار منتج حليب البقرة؟

- |                          |                 |                          |             |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> | أسعار المنافسين | <input type="checkbox"/> | التكاليف    |
|                          | أخرى .....      | <input type="checkbox"/> | متوسط الدخل |

3. ما هي الأهداف التي تسعى GIPLAIT لتحقيقها من منتج حليب البقرة؟

- |                          |                      |                          |                  |
|--------------------------|----------------------|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | زيادة في رقم الأعمال | <input type="checkbox"/> | خلق منتجات جديدة |
|--------------------------|----------------------|--------------------------|------------------|

تعظيم الأرباح  زيادة عدد المستهلكين

4. كيف يتم ترويج المنتجات (حليب البقرة) ؟

الإشهار  الملتصقات

الإذاعة والتلفاز  أخرى .....

الرقم	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تقدم مؤسسة GIPLAIT منتج حليب البقرة بشكل جيد					
02	أسعار حليب البقرة مقارنة مع المنافسين مرتفعة					
03	مؤسستنا تعد قيادية في مجال عدد العروض مقارنة مع المنافسين في منتج حليب البقرة.					
04	تسعى مؤسساتنا إلى كشف الفرص و غزو السوق قبل المنافسين للمنتج حليب البقرة.					
05	أنت راضي على منتج حليب البقرة المقدم من طرف GIPLAIT.					
06	السعر المرتفع يعني حليب ذات الجودة العالية.					
07	تعتبر أسعار GIPLAIT معقولة مقارنة مع المنافسين في تقديمها لمنتج حليب البقرة.					
08	تمنح GIPLAIT تخفيضات سعرية أفضل من المنافسين في تقديمها لمنتج حليب البقرة.					
09	تتواجد حليب البقرة في بعض ولايات في الوطن.					
10	مشاركة مؤسسة GIPLAIT في المعارض يزيد من تعرف الجمهور على منتج حليب البقرة.					
11	ندرس حاجات ورغبات العملاء المستقبليين.					
12	لا نخشى مؤسساتنا المخاطر الناتجة عن منهج التحسين والابتكار.					

					تتفق مؤسساتنا مبالغ طائلة على الابتكار في المنتجات .	13
					تقوم مؤسساتنا بمواكبة واستخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة فور ظهورها.	14

### الخور الثاني: طرح المنتجات الجديدة

1. ما هو سبب طرح منتج حليب البقرة؟

- تلبية حاجة السوق  الضرورة التنافسية
- توسيع خط المنتجات

2. ما هي الطريقة المتبعة لتحسين الحصة السوقية لمنتج حليب البقرة؟

- تحسين جودة المنتجات  تطوير منتجات جديدة
- تخفيض الأسعار  تكثيف الترويج

أخرى .....

الرقم	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	هل تؤثر إستراتيجية حليب البقرة في البيع.					
02	توفر الإدارة العليا بيئة مواتية لمنتج حليب البقرة.					
03	تدعم الإدارة العليا طرح حليب البقرة.					
04	نظام العمل الجماعي في مؤسساتنا يساعد في كسب الزبائن لاقتناء حليب البقرة.					
05	هناك تنسيق جيد بين الإدارة والعاملين في عرض حليب البقرة.					

					لدى مؤسساتنا إستراتيجية واضحة لتسويق حليب البقرة.	06
					تكافئ إدارة المؤسسة الموظفين الذين يشاركون في الدعاية لمنتج حليب البقرة.	07
					تخصص إدارة المؤسسة موارد كافية لتوزيع منتج حليب البقرة.	08
					تقوم إدارة المؤسسة بالملائمة بين المنتجات الحالية ومنتج حليب البقرة.	09

وفي الأخير لكم جزيل الشكر على مساعدتكم وتعاونكم.