

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

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر(علوم تجارية)
تخصص تسويق



تحت عنوان

إستراتيجية طرح منتج جديد في السوق لتحقيق
الميزة التنافسية

دراسة حالة في ملبنة الساحل لولاية مستغانم - *GIPLAIT* -

تحت إشراف استاذة :

- درقاوي اسماء

من اعداد الطلبة:

عابد سعاد

لجنة المناقشة :

- رئيسا

- مقررا

- مناقشا

- أستاذة مساعدة

- أستاذة مساعدة

- أستاذة مساعدة

- نسيمة جلولي

- درقاوي أسماء

- عائشة عتيق

السنة الدراسية : 2017 / 2016

شكر و تحيات

أحمد الله عز وجل على أن من علينا بإتمام هذا البحث و نسأله مزيدا من النجاح و التوفيق في نجاحات مقبلة في مسيرتنا العملية بإذن الله تعالى ، ثم نوجه خاص الشكر و العرفان و الامتنان للأستاذة المشرفة : درقاوي أسماء و مصداقا لقول رسول الله صلى الله علي و سلم : "من استعادتكم فأعيده و من سألكم بالله فأعطوه ، و من دعاكم فأجيبوه ، و من صنع لكم معروفا فكافئوه ، فان لم تجدوا ما تكافئوه فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه " الذي تفضلت علينا بتوجيهاتها و آرائها القيمة ، و إلى أساتذتنا الكرام الذين تكونا على ايديهم طيلة مشوارنا الدراسي ، كم أشكر مديرة مؤسسة الطفولة المسعفة ولاية مستغانم على التسهيلات التي قدمت لي خلال فترة الدراسة

كما لا يفوتنا تقديم الشكر الى كل من كانت له يد العون في اخراج هذا البحث الى نور سائلين المولى عز و جل أن يجعل ذلك في ميزان الحسنات و شكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد و لو بابتسامة .

الإهداء

إلى خير الأنام ناصر الإسلام ،خاتم الأنبياء حبيبنا محمد عليه أفضل الصلاة و السلام .
إلى من قال فيهما الله تعالى " و قضى ربك أن لا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا "
إلى أغلى هدية أهداني إياها الله عز و جل ما لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما ألما لا
يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما ،إلى من تعلمت منهما حب الله و الثبات على المبدأ
،والدي الكرام أبي و أمي أطل الله في عمرهما

إلى من شجعني على مواصلة مسيرتي العملية

زوج العزيز

إلى من أعيش لأجلهما اولادي ابراهيم الخليل و أكرم

إلى رياحين حياتي في الشدة و الرخاء

أخوتي محمد، مراد، إلياس ، صورية ،نادية، زهرة، نجاة

إلى أهلي كبيرهم و صغيرهم دون استثناء

إلى كل من شجعني و ساعدني على اتمام هذا العمل

إلى رفقاء دربي و طفولتي التي جمعتني بهم رابط الصداقة و الأخوة

وإلى اللذين جعلوا من الضعف قوة أساتذتي الكرام

مقدمة:

تعتبر المنظمة البيئية الأساسية في أي اقتصاد تسعى لتحقيق العديد من الأهداف باختلاف طبيعة نشاطها و لتحقيق تلك الأهداف تقوم بعدة أنشطة من تمويل ، إنتاج و تسويق... الخ و لقد أثرت التغيرات الخاصة على معظم الاقتصاديات سواء تلك المصنفة ضمن الدول المتقدمة أو الدول النامية و إذا كانت بدرجات متفاوتة و نتيجة لما تفرضه العولمة من تحرير المبادلات الخارجية و انفتاح الأسواق و تزايد المنافسة مما يتوجب على المنظمات تولى اهتمامات كبيرة إلى التسويق من أجل تنمية قدراتها التنافسية لضمان بقائها و نمو من خلال إحداث تغييرات إستراتيجية تسمح لها بإنتاج منتجات عالية الجودة و منخفضة التكاليف و استخدام الطرق الحديثة و العالية الكفاءة لتحسين الأداء و تطوير قدرتها البشرية قصد الوصول إلى صفة الابتكار و الإبداع بحيث يعتبر المنتج الجديد أو المطور أحد أهم الخيارات الإستراتيجية الهادفة إلى تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في السوق و تظهر أهميته من خلال تقديم منتج جديد مما يدعم تفوقها و بقائها و نموها في بيئة متغيرة خاصة مع ظهور فرع جديد من المنافسة (المنافسة بالإبداع) و الكم الهائل للمنتجات المطروحة في الأسواق تقلص دورة حياة المنتجات.

في ظل ما سبق ذكره كيف يمكن للمؤسسة كسب ميزة تنافسية عن طريق طرح منتج جديد في السوق؟

و للإجابة على الإشكالية يمكن طرح عدة تساؤلات فرعية:

- ما المقصود بالإستراتيجية التسويقية؟

- كيف يمكن أن يطرح منتج جديد في سوق معين؟

- ماهية الإستراتيجية التسويقية المناسبة لطرح منتج جديد في السوق؟

- كيف يمكن كسب و تعزيز ميزة تنافسية من قبل مؤسسة في السوق؟

من خلال التساؤلات السابقة الذكر يمكن طرح الفرضيات التالية.

- الإستراتيجية التسويقية هي تطوير رؤيا المنظمة حول الأسواق التي تهتم بها ووضع الأهداف و تطويرها و إعداد برامج تسويقية مما يحقق مكانة للمنظمة و الاستجابة لمتطلبات الزبون في السوق المستهدف
- لطرح منتج جديد في السوق يجب معرفة أسباب التي أدت إلى تبني هذا المنتج من طرف المؤسسة.
- لإعداد إستراتيجية تسويقية للمنتجات الجديدة يجب الاعتماد على دراسات تحدد الجدوى من تصريفها
- تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التفوق في السوق عن طريق المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى التميز عن باقي المنافسين.

أهداف الدراسة:

إن الهدف من تناول هذا البحث في كونه يحقق عدة أهداف أهمها:

- التعرف على أهداف الإستراتيجية التسويقية و دورها في تحقيق أهداف المؤسسات الاقتصادية.
- تساعد الإستراتيجية التسويقية المؤسسة في اقتباس الفرص و مواجهة التهديدات المتواجدة في بيئتها الخارجية بهدف تحقيق أهدافها المرجوة.
- تسليط الضوء على المنتجات كمصدر للميزة التنافسية باعتبار أن البقاء و الاستمرارية المؤسسة في السوق يتطلب منها البحث و التطوير من أجل ابتكار منتجات جديدة، مميزة.

أهمية الدراسة:

يلعب موضوع إستراتيجية طرح منتج جديد في السوق لكسب ميزة تنافسية أهمية كبيرة للمؤسسة الاقتصادية حيث أن معظم المؤسسات تعمل في ظل بيئة عمل تتميز بالمنافسة الشديدة و التغيير المستمر في الظروف المحيطة بها و خاصة ظروف تغير السوق و حاجات و رغبات الزبائن التي تستدعي المؤسسة العمل على اكتشاف منتجات جديدة تجعلها تسعى للوصول إلى البقاء و الريادة و تحقيق الميزة التنافسية.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في مجالين المكاني و الزماني و هي كالآتي:

• المجال المكاني: يتمثل المجال المكاني الذي اخترناه للقيام بهذه الدراسة الميدانية في مؤسسة GIPLAIT ملبنة الساحل لولاية مستغانم.

• المجال الزماني: لقد امتدت فترة تربصنا بملبنة الساحل GIPLAIT من 13 مارس 2017 إلى غاية 04 ماي 2017.

منهج البحث:

لكل دراسة علمية منهج علمي معين أو مجموعة من المناهج لأن المنهج يعني مجموعة من القواعد التي يجب وضعها قصد الوصول إلى الحقيقة أو النتيجة المسطرة حيث أن طبيعة الموضوع فرضت علينا إتباع المناهج التالية:

منهج وصفي و تحليلي عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالبحث من أجل فهم أعمق للموضوع و اعتمادنا على أسلوب دراسة حالة من خلال جمع المعلومات و البيانات من أجل إسقاط المعلومات النظرية على المؤسسة محل الدراسة.

مرجعية الدراسة:

فيما يخص الجانب النظري: تم جمع المعلومات و البيانات بالإطلاع على مختلف المؤلفات و الكتب و الدوريات و الأبحاث العربية و الأجنبية بالإضافة إلى الدخول في مواقع الانترنت ذات صلة بالموضوع.

فيما يتعلق بالجانب التطبيقي:

تم إجراء دراسة ميدانية لمؤسسة GIPLAIT ملبنة الساحل لولاية مستغانم (الخاصة بإنتاج الحليب و مشتقاته) و جمع البيانات مباشرة من مصالح المؤسسة.

حدود البحث:

بغرض الإجابة على الأسئلة المطروحة في الإشكالية المقترحة و بغية تحقيق أهداف البحث قمنا بوضع محددات

البحث كما يلي:

البعد الموضوعي:

تقتصر دراستنا على ماهية الإستراتيجية التسويقية و كيف يمكن اختيار إستراتيجية تسويقية حتى نطرح منتج جديد في السوق يمكننا من كسب ميزة تنافسية.

البعد المكاني:

تمت الدراسة التطبيقية في مؤسسة GIPLAIT التي يقع مقرها بساحل صلامندر ولاية مستغانم.

البعد الزمني:

تمت الدراسة من 13 مارس 2017 إلى 08 ماي 2017

صعوبات البحث:

من أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال دراستنا لهذا البحث أن معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و خاصة ملبنة الساحل لولاية مستغانم لا تعطي أهمية كبيرة للتسويق بالرغم من أنها تمارس نشاطها بالدرجة الأولى تسويقي و خاصة أنها تقوم بإنتاج منتجات تحتاج إلى عملية لتسويق إلى جانب هذا عدم تمكننا من إعطائنا المعلومات الكافية حول موضوع الدراسة و خاصة و أن موضوع دراستنا هو طرح منتج جديد.

الدراسات السابقة:

أثناء القيام بجمع الأدبيات العلمية من المراجع تم العثور على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت في محتواها المنتجات الجديدة و الميزة التنافسية و إستراتيجية التسويق لهذه المنتجات و نذكر البعض منها:

-دراسة قشوط الياس بعنوان " دور المنتجات الجديدة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة " دراسة حالة صناعة الكوابل الكهربائية بيسكرة، مذكرة ماجستير تخصص تسويق و إستراتيجية ، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة باجي مختار عنابة 2009، لقد هدفت هذه الدراسة إلى تبين دور المنتجات الجديدة في تعزيز الميزة التنافسية و ذلك من خلال طرح التساؤلات في الإشكالية:

كيف يتم تطوير المنتجات الجديدة، و كيف تساهم هذه الأخيرة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

و كمحاولة للإجابة على التساؤلات البحث قام الباحث بصياغة بعض الفرضيات نذكر منها :

- امتلاك المؤسسة إستراتيجية تسويقية ناجحة يجعلها تحقق أهدافها .

- دور المنتجات الجديدة في تعزيز الميزة التنافسية.

- انتهاج سياسة إستراتيجية المنتجات الجديدة من اجل المحافظة على بقاء المؤسسة واستمرارها.

توصلت هذه الدراسات إلى حملة من النتائج :

- تلعب المنتجات الجديدة دورا هاما في تعزيز الميزة التنافسية .

- تمتلك المؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.
- سياسة واضحة ومحددة بدقة .
- تطوير المنتجات الجديدة تترجم بوجود مقررات مكتوبة .
- تبني مؤسسة محل الدراسة ضمن استراتيجيات العامة.
- التوجه نحو منتجاتها الجديدة لكنها في المقابل لا تطرح عددا هاما منها ولا يتم ذلك بصفة دورية.
- عبدالرؤوف حجاج ومسعود صديقي تحت عنوان " دور إبداع المنتج في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الورود لصناعة العطور -مجلة الباحث
- دد 2014/13 جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .
- لقد هدفت هذه الدراسة إلى تبين دور إبداع المنتج في تنمية الميزة التنافسية لمؤسسة روائح الورود لصناعة العطور وذلك من خلال طرح التساؤل التالي :
- في صيغة إشكالية: كيف ساهم الإبداع المنتج في تنمية الميزة التنافسية لشركة الروائح الورود لصناعة العطور:
- وكمحاولة للإجابة على التساؤلات قام الباحثين بصياغة لبعض المحاور نذكر منها :
- الميزة التنافسية لشركة الروائح . الورود .
 - إبداع المنتج لشركة الروائح . الورود .
 - أثر الإبداع المنتج في الميزة التنافسية .
- وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج :
- إن لشركة روائح الورود ميزة تنافسية من درجة منتجات مميزة وهذا لتوفر مجموعة من العوامل ساعدتها في الحصول على هذه الميزة نذكر منها: الروابط التعلم الخبرة.

- تتوفر شركة روائح الورود على مصادرها داخلية (موارد ملموسة وغير ملموسة، إضافة إلى الكفاءات) واستغلالها في تطبيق إستراتيجية التميز في المنتج كمصدر خارجي ساهم في حصول الشركة على ميزة تنافسية من درجة المنتج متميز.

- تهم الشركة محل الدراسة بعملية إبداع المنتج وهذا راجع للإستراتيجية التي تنتهجها.
- ساهم إبداع المنتج في التأثير على مصادر الميزة التنافسية مما أدى إلى تنمية ميزات التنافسية.

تقسيمات البحث :

هدف دراسة هذا الموضوع قمنا بتقسيمه إلى أربعة فصول.

ما هي الإستراتيجية التسويقية وأنواعها .

تطرقنا في الفصل الأول إلى تعريف الإستراتيجية التسويقية وأهميتها إلى محدداتها ومستوياتها و ما هي مميزات وكيفية إعداد إستراتيجية تسويقية ناجحة وفي الأخير قمنا بعرض أدوات تحليل إستراتيجية تسويقية من خلال عدة نماذج تحليلية والاستراتيجيات المتبعة لكل نموذج .

ثم قمنا في الفصل الثاني بدراسة حول المنتج الجديد و أنواعه و أهم إستراتيجيات المنتجات الجديدة ، و بعد ذلك تقييم المنتجات الجديد و و ماهية أسباب نجاح و فشل هذه المنتجات

أما الفصل الثالث قد تطرقنا إلى الميزة التنافسية قمنا بتعريف الميزة التنافسية ثم ذكرنا أهم محددات الميزة التنافسية وأنواع الميزة التنافسية ومصادرها وما هي الاستراتيجيات التنافس المعتمدة.

و أخيرا الفصل الرابع خاص بالجانب التطبيقي الذي خصصناه لدراسة حالة في مؤسسة ملبنة الساحل لولاية مستغانم GIPLAIT حيث قمنا بدراسة ميدانية حول طرح منتج جديد من خلال التعريف المؤسسة ونشاطها التسويقي وعرض المنتجات (das) التي تقوم بتسويقها ومنتوج الجديد الذي تريد أن تطرحه إلى السوق مستقبلا .

مقدمة الفصل الأول :

تسعى الإستراتيجية التسويقية إلى تحقيق أهداف سواء كانت هذه الأهداف على مستوى الوظيفي أو على المستوى الرئيسي و هذه الأهداف يتم تحديدها معاً لمجالات التسويق على أسس نقاط القوة و الضعف والفرص و التهديدات التسويقية المؤثرة على المنظمة كما أنها تعد امتداداً للتسويق الاستراتيجي أساس لوضع الخطة الإستراتيجية و تمثل العنصر التكميلي لإستراتيجية الشركة التي تستند على تحديد العملاء الحاليين و كيف تجنّب العملاء الجدد و تتعرف على المنافسين في الأسواق من أجل تحقيق أهدافها.

في هذا الفصل سوف نتطرق إلى البحث في:

- مفهوم الإستراتيجية التسويقية
- أهمية الإستراتيجية التسويقية
- مفهوم الإستراتيجية التسويقية
- أنواع الإستراتيجيات التسويقية
- أهداف و خطوات الإستراتيجية التسويقية
- أدوات تحليل الإستراتيجية التسويقية

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية التسويقيةالمطلب الأول: تعريف الإستراتيجية

*تعرف الإستراتيجية على أنها هي حصر الاحتياجات و حصر الإمكانيات المتاحة و الاختيار بين البدائل

الرئيسية التخطيط بوضع بدائل احتمالية أو ثانوية للأحوال الطارئة.¹

*استخدمت كلمة إستراتيجية في العمليات العسكرية و هو مفهوم يوناني الأصل في كلمة Strategos والتي

تعني فن القيادة أي كيفية التي يستخدم فيها القائد القوى العوامل المحيطة به لتحقيق النصر في الحرب.²

*إذن إستراتيجية تعني التخطيط و تطبيق السياسات و يتوقف ذلك على الإمكانيات و الموارد المتوفرة لدى

المؤسسة³ ففي حالة المؤسسة فإستراتيجية القائمة حول شبكة متصلة بالأعمال للوصول إلى أهداف و ذلك

بالتنسيق و توجيه الموارد فالغاية من إستراتيجية هي الوصول إلى تقديم تنافس الذي يسمح للمؤسسة بالاستمرار و

الحصول على مردودية جيدة.⁴

و يرى Chander أن الإستراتيجية هي " إعداد الأهداف و الغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة

واختيار خطط العمل و تخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الأهداف.⁵

¹ دكتور ايناس رأفت مؤمون شومان استراتيجيات التسويق و فن الإعلان دار الكتاب الجامعي ، 2011 ص30.

² د- حمزة يعقوب دور إستراتيجية التنوع في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة - دار الزهرة للنشر و التوزيع، الأردن 2000، ص87.

³ Hamadouche .A (1997) méthode et outils d'analyse stratégique édition chihab Alger.p25

⁴ Karlof B, (1990) la stratégie des affaires Ed OPV Alger P143.

⁵ دإدي عدون الإدارة و التخطيط الاستراتيجي ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2011.

2-تعريف الإستراتيجية التسويقية:

لقد تم تعريف الإستراتيجية التسويقية من طرف عدة باحثين و كل تعريف يعكس وجهة نظر كل باحث أو كاتب أن الإستراتيجية التسويقية : " اتجاهات أسواق معينة تتوجب نحوها أنشطة و أنواع و مزايا تنافسية..الخ"¹ و قد عرفها الآخرون على أنها الطريقة التي من خلالها يتم الوصول الى الأهداف التسويقية على الأمد الطويل والقصير.²

و عرفها Kotler على أنها تحديد للمنظمة لأجزاء السوق التي تمكن خدمتها بشكل فعال بدلا من التنافس في كل مكان و يعني إستراتيجية السوق بجاذبية السوق و الميزة التنافسية للمنظمة و المخاطرة المتوقعة و تطوير البرامج التسويقية تبعا لذلك³ إن الإستراتيجية التسويقية لكل منتج يجب أن تكون على صلة مباشرة بالغايات و الأهداف و الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى التي تشكل جميعها الاستراتيجية و يجب أن يكون توجهها ضمن الغايات التالية:

أ- التعرف على كيفية تلبية احتياجات المستهلك بطريقة كفاء أكثر من منافسيها.

ب- كيفية المنافسة في نفس القطاع الصناعي.

ج- التعرف على الاستخدام الأمثل للمزيج التسويقي.⁴

المطلب الثاني: أهمية الإستراتيجية التسويقية و مميزاتها:

الفرع الأول: أهمية الإستراتيجية التسويقية

يترتب على إعداد التخطيط الإستراتيجي الفعال حصول المنطقة على العديد من المزايا والفوائد تذكر أهمها¹:

¹ د.تامر البكري استراتيجيات التسويق دار اليازوري للنشر و التوزيع الطبعة 2012.

² محمود جاسم الصعدي، استراتيجيات التسويق.

³ فزار جاسم البراري و أحمد محمد البرزنجي، استراتيجيات التسويق مفاهيم، أسس و وظائف الطبعة الأولى دائل وائل للنشر عمان، الأردن 2004 ص139.

⁴ محمود حاسم الصميدعي، التسويق المتقدم دار زهرات للنشر عمان الأردن 1998، ص55

- مساعدة المنشأة على التعرف على البيئة التي تعمل فيها والكشف عن الفرص المتاحة أمامها والقيود والتحديات التي تؤثر على عملها.
- تحقيق التوازن بين المنشأة والبيئة التي تعمل فيها.
- مساعدة المنشأة على تحديد وتحليل خصائص السوق الذي تعمل فيه في الماضي والمستقبل.
- مساعدة رجال التسويق على التنبؤ بالمستقبل.
- مساعدة الإدارة على تحديد وتحليل مواطن القوة والضعف في المنشأة بالمقارنة بمنافسيها.
- مساعدة المنشأة على قياس وتحليل وتقييم الفرص التسويقية واختيار أسسها وتحديد أهداف أكثر واقعية.
- تحقيق التكامل والترابط بين أنشطة وعمليات التسويق من جهة، وبينها وبين أنشطة وعمليات المنشأة من جهة أخرى.
- إن التسويق يساهم في مهمة الرقابة على أنشطة التسويق والتخلص من وحدات الأعمال سيئة الأداء .
- ومن المفروض أن تأخذ إستراتيجية تسويقية سليمة باعتباراتها عدد من الاعتبارات والنواحي الرئيسية هي 2 :
- حجم ومستوى أو موقف المنافسة في السوق وموقف المنظمة منها .
- موارد المنظمة وأهدافها وسياستها الأساسية .
- إستراتيجية المنظمة المنافسة.
- السلوك الشرائي للعملاء الذين يكونون السوق المستهدفة .
- المرحلة التي تمر بها السلعة أو الخدمة في دورة الحياة.

¹ www.http .ar. wikipedia.org./wik le :23.03.2017 a :23H33.

² الأزهرى محي الدين عابس، إدارة النشاط التسويقي (مدخل إستراتيجي)، الطبعة الأولى، القاهرة، دار التفكير العربي، 1998، ص 630.

- طبيعة المتغيرات والبنية الاقتصادية المحيطة.

الفرع الثاني: مميزات إستراتيجية التسويق¹

تتميز إستراتيجية التسويق ب :

- تعتبر الخطوة الخامسة من مراحل التخطيط الاستراتيجي للتسويق، وتعتبر أيضا الاختبار للطرق التسويقية لتحقيق الأهداف التسويقية .

- تعد من القرارات الحيوية للمنظمة لارتباطها بكل من الاحتياجات المستهلك وإمكانيات المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، وإذا تم تنفيذ الإستراتيجية بصورة جيدة فإنها تحقق الأهداف التسويقية وبالتالي الأهداف الرئيسية .

- تأثر الإستراتيجية التسويقية والأهداف على مستوى الإنفاق التسويقي لزيادة المبيعات والربحية.

- إن الإستراتيجية التسويقية تأخذ بعين الاعتبار كل الفرص والتحديات وكذا نقاط القوة والضعف التي تحصل عليها من خلال التحليل التسويقي .

- تعامل الإستراتيجية التسويقية مع تفاعل القوى الثلاث (المستهلك، المنافسة، المنظمة) المكونة للتسويق الاستراتيجي .

- الإنتاج في ظل نظام تسويقي استراتيجي يضبط بطلب السوق².

- إستراتيجية التسويق وسببه للتميز التنافسي.

¹ دكتور احمد محمد فهمي لأستاذ نزار عبد المجيد البراري، إدارة الأعمال، دار وائل للنشر، طبعة أولى، 2004، ص 141.140.

² قديفة أمينة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع الإدارة التسويقية، دور التحليل التسويقي في اختيار الإستراتيجية التسويقية، تاريخ المناقشة

10-07-2007، جامعة بومرداس 2007، ص

- التكامل والترابط بين جميع وظائف المنشأة .

- وضع ردود فعل المنافسين ضدها.

-التكيف مع الظروف البيئية وخاصة الخارجية.

-تنمية أكبر البدائل للوصول إلى مهمة المؤسسة وأهدافها الرئيسية.

المطلب الثالث: مستويات الإستراتيجية التسويقية

الفرع الأول: مستويات الإستراتيجية التسويقية وتوجد 04 مستويات للإستراتيجية كالتالي :

على مستوى الإدارة العليا: (المنظمة) .

تتتم الإستراتيجية نحو المستهلك وفق إمكانيات المتاحة ولما تنسجم مع مسؤولية المنظمة تجاه المجتمع لتحقيق

الأهداف العليا لها.

على مستوى الميادين النشاط الاستراتيجي: تهتم الإستراتيجية التسويقية لمزيج المنتجات الملائمة لما يحقق الميزة

التنافسية للمنظمة من خلال نحو المستهلك.

على مستوى الوظيفة التسويقية: تهتم الإستراتيجية التسويقية بتشكيل المزيج التسويقي الملائم الذي يساهم في

تحقيق مركز تنافسي مميز في ذهن المستهلك بإشباع حاجاته بشكل أفضل مما يقدمه له المنافسين.

على المستوى التشغيل: تهتم الإستراتيجية التسويقية بالجوانب الأكثر تركيزا، وتخصصها تحديات المنتج، سلوك

المستهلك وكل ما يتعلق بالمنتج من دراسة وتطوير وتسعير وترويج وتوزيع على مستوى الأعمال اليومية.

الفرع الثاني: محددات الإستراتيجية التسويقية بشكل عام توجد عدة محددات قد يؤدي تنفيذها إلى نجاح الإستراتيجية التسويقية وهي على النحو التالي:

أ - التحديد الواضح مهمة المؤسسة ما يستلزم ان تكون تلك المهمة ممكنة وعمامة وذلك استجابة لكافة المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة.

ب- تحديد الإشارة إلى أن معظم المهام التي تكتب في الوثيقة القانونية لتأسيس الشركات العامة.

ت- أن يتم اشتقاق الأهداف التي يمكن أن تكون قصيرة متوسطة أو طويلة الأجل، من المهمة الأساسية إلى يتم تدوينها في الوثيقة القانونية لإنشاء المؤسسة، كما يجب أن تكون الأهداف مستخرجة من المهمة غير متعارضة بل مكتملة لبعضها البعض، وقادرة على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة .

ث- تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة من اجل تحديد الميزة أو المزايا التنافسية والتي يمكن التركيز عليها في الإستراتيجية العامة للمؤسسة لمواجهة استراتيجيات الأخرى في المنافسة في نفس القطاع .

ج- المتابعة المستمرة للحاجات والرغبات، الأذواق، إمكانيات وتوقعات المستهلكين في الأسواق المستهدفة في نفس الصناعة¹.

ح- تحليل أوضاع المنافسين تساعد في تبني الخطط والبرامج التي تمكنها من التفوق على المنافسين الرئيسيين لها، فعلى سبيل المثال لابد من تتبع كافة الاستراتيجيات التي يتبناها المنافسين في مواجهة ظروف البيئية المتغيرة، والتي

¹ محمد فريد، صحن بحوث التسويق محل تطبيقي للقرارات التسويقية. دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 1998 ص561.

قد تعني على سبيل المثال تغيير في مصادر موارد الخام التي يعتمدون عليها أو إمكانية فتح أسواق جديدة، أو إضافة وحدات تشغيل سلعية أو خدمية جديدة للحصول على قروض جديدة... الخ¹

خ- تحليل الأسواق المستهدفة تساعد على تحليل الخصائص والمواصفات الديمغرافية والنفسية للمستهلكين.

د- التموقع المناسب للماركة من السلعة أو الخط السلعي أو المؤسسة مع مقارنة ذلك بالأهداف الموضوعة لكل وجهة عمل على حدة والمؤسسة بشكل عام .

المبحث الثاني: أنواع الإستراتيجية التسويقية وأدوات تحليلها

المطلب الأول: خطوات إعداد الإستراتيجية التسويقية²

لغرض فهم إستراتيجية تسويق معتمدة ومحدد ملامحها في المنظمة نوضح فانه يتوجب الإجابة على الأسئلة التالية التي تكون مفتاح للمضامين وعمليات إستراتيجية تسويقية هي:³

- أين نحن الان؟

- إلى أين نريد أن نذهب؟

- كيف يمكن توزيع الموارد للتحقيق ما نسعى إليه؟

- كيف يمكن أن نحول خطة المنظمة إلى فعل تنفيذي؟

- كيف يمكن أن تقارن النتائج المتحققة مع الخطة الموضوعية؟

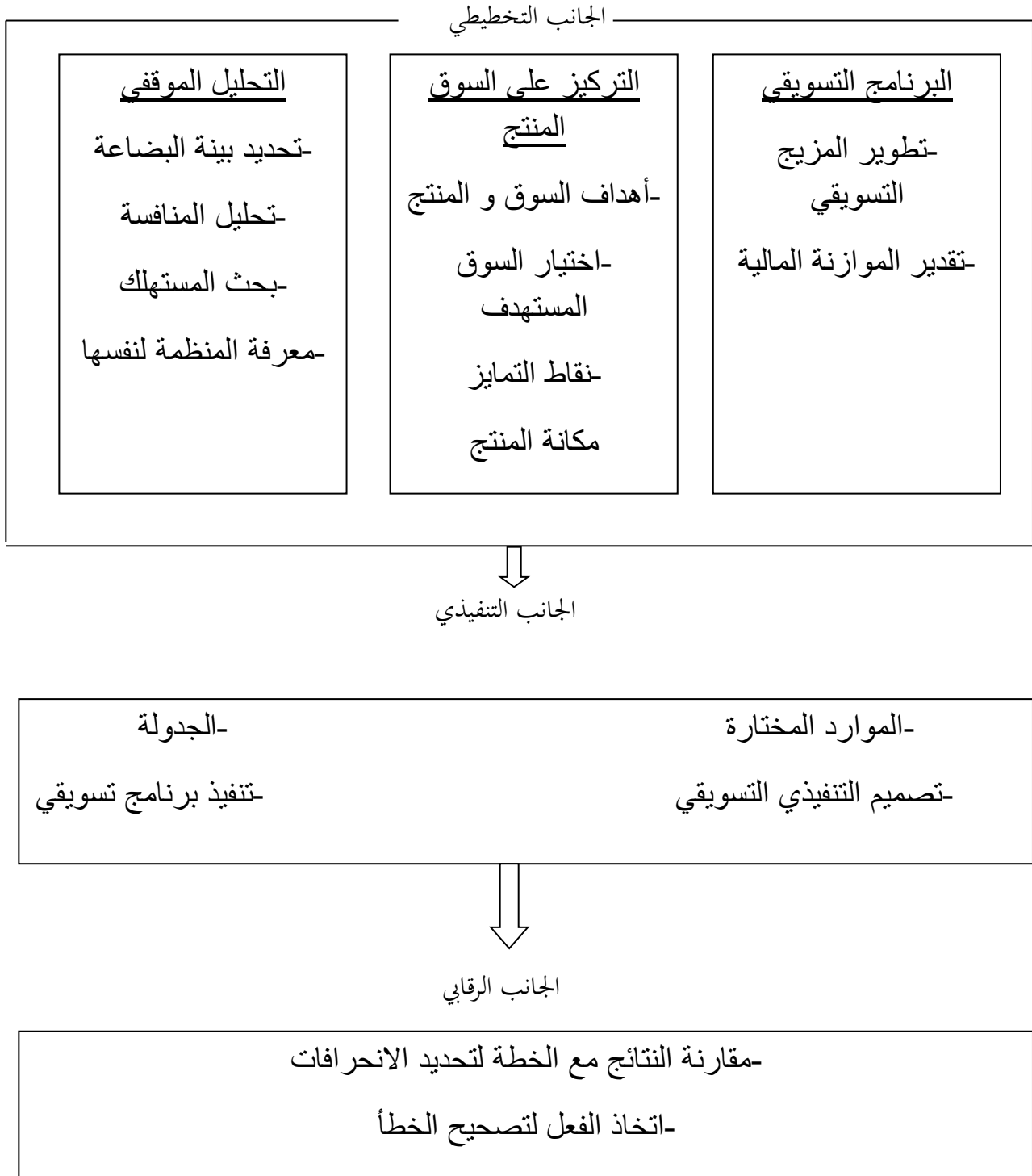
¹ نزار عبد المجيد البراري، د احمد محمد فهمي النرنجي، استراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس، الوظائف) دار وائل للنشر والتوزيع 2004 ص145.

² إسماعيل السيد، د. نادي العارف، التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر الإسكندرية، مصر 2008، ص258.

³ د. الأستاذ تامر البكري، استراتيجيات التسويق، اليازوري للنشر والتوزيع، طبعة: 2008 ص56.

-من خلال هذه الأسئلة تحدد عملية رسم إستراتيجية التسويق يمكن تلخيصها من خلال الشكل التالي :

الشكل (1-1) خطوات إستراتيجية تسويقية



المصدر : الأستاذ تامر البكري ، استراتيجيات التسويق، اليازوري للنشر والتوزيع ، طبعة ، 2008 ص 56.

الفرع الأول: الجانب التخطيطي ويتطلب 3 خطوات

الخطوة الأولى : التحليل الموقفي والذي يتمثل في تحليل معمق إلى البيئة الداخلية للمنظمة والمتمثلة بالقوة والضعف وما يقابلها من البيئة الخارجية والمتمثلة في الفرص والتهديدات (تحليل SWOT) أي تحليلها من خلال دراسة أربع متغيرات أساسية حتى تتمكن من بناء برامجها التسويقية وهي المتغيرات هي ¹ :

1- التحديد الدقيق لمكانة المنظمة في توجهات الصناعة

2- تحليل المنافسين من حيث قوتهم، حجمهم أو تأثيرهم الحالي أو المستقبلي في السوق.

3- معرفة الشركة لذاتها ومعبر عنها بشكل موضوعي من خلال مكان القوة والضعف فيها.

4-العلاقة الصحيحة والواضحة مع المستهلكين ومن خلال إجراء الدراسات البحثية وما يتعلق بعلاقتهم مع المنظمة.

الخطوة الثانية : التركيز على السوق المنتج وتحديد الأهداف

هذه الخطوة تتمثل في عدد من المتغيرات:

1- تجرئة السوق وتعني كيفية التعامل مع السوق المستهدف وتجرئته.

2- معرفة حجم ومعدل نمو السوق المستهدف ²

3- نقاط التمايز ويمثل الخصائص المميزة المختلفة للمنتجات المنظمة كما يماثلها وينافسها من المنتجات الأخرى، وخاصة المنتجات الجديدة الداخلية للسوق.

¹ د. الأستاذ تامر البكري، نفس المرجع، ص58.

² محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجيات التسويق (مدخل سلوكي) دار وائل للنشر، الأردن عمان 2003، ص2007.

4-مكانة المنتج وهي تمثل المكانة الذهنية التي يحتلها المنتج في تفكير المستهلك من حيث القبول وولاء للمنتج ،وما يحمله من تصورات عن مستوى كفاءته وجودته وقدرته على إشباع حاجاته.

الخطوة الثالثة: البرنامج التسويقي :

وتعتمد هذه الخطوة أساسا على تطوير المزيج التسويقي المتمثلة في أنشطة البرنامج التسويقي الأتي:

1- إستراتيجية المنتج : وتعلق بشكل موجز بعمليات تحديد خصائص الميزة للمنتج ،وعلامته التجارية ،التعبئة والتغليف الخدمات المرافقة لتقديمه.

2- إستراتيجية التسعير :تنصب في طرق التعسير الممكن اعتمادها قوائم الأسعار الخصومات، وشروط الدفع .

3- إستراتيجية التوزيع:الأنشطة التي يمكن القيام بها لإيصال المنتج من المصنع إلى السوق ما يرافقها من فعاليات وخدمات مرافقة كما هو في اختيار المنفذ التوزيعي.

4- إستراتيجية الترويج :وترتكز أساسا على كيفية التفاعل مع عناصر المزيج الترويجي المتمثل بالإعلان البيع الشخصي،ترويج المبيعات ،العلاقات العامة ،الدعاية...الخ.

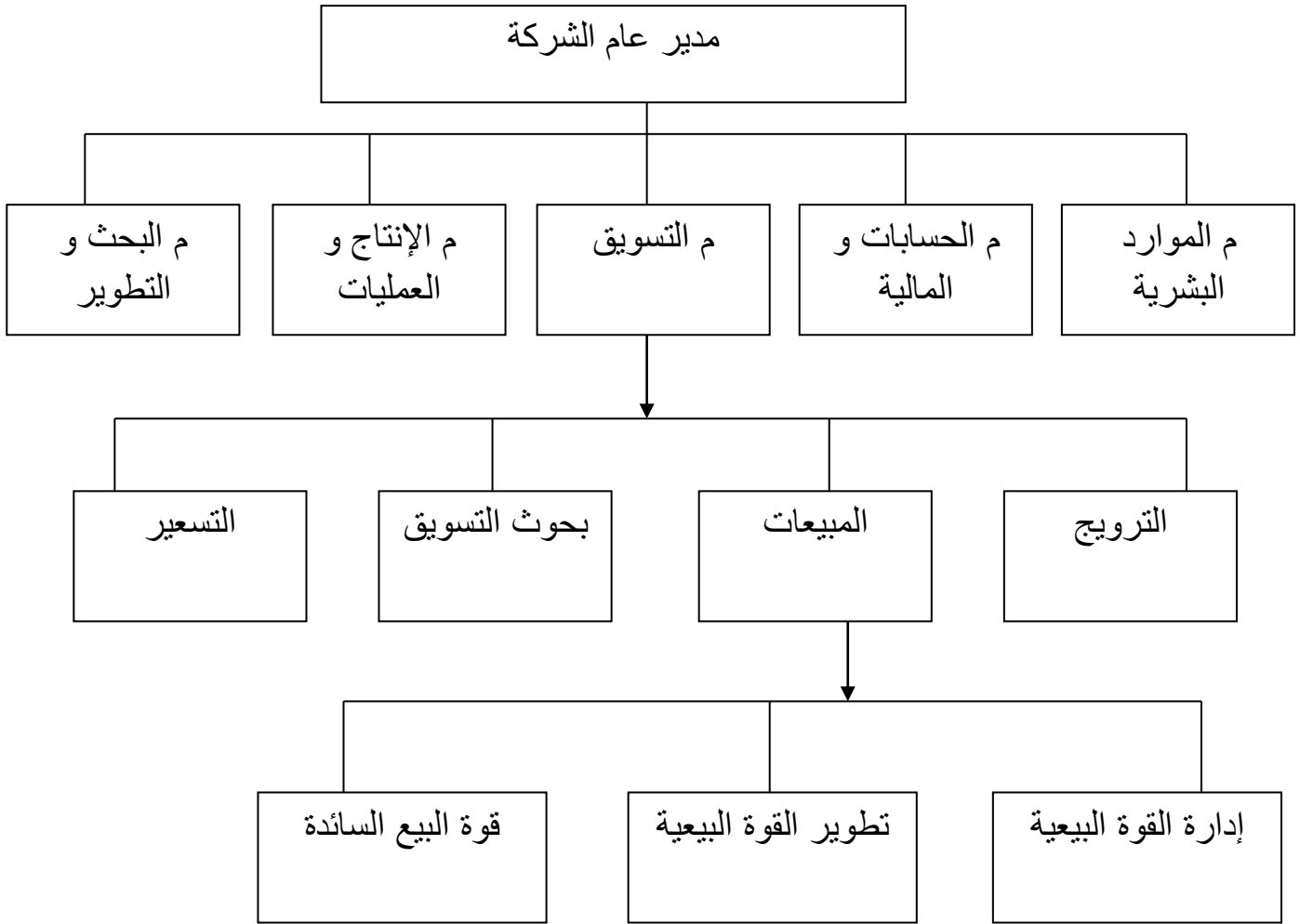
الفرع الثاني: الجانب التنفيذي: تأتي هذه المرحلة في سلسلة من الخطوات وتكون عملية التنفيذية كالأتي:

1- الموارد المتحققة:تنصب أساسا على الموارد المالية التي تمكن تنفيذ الخطة الإستراتيجية تسويقية كالتركيز على

بناء صورة مميزة للشركة في مجال الأعمال ديناميكية أكبر في العمل مع تقليل في حدة المخاطر وسرعة في اتخاذ القرار.

2- تصميم التنظيم التسويقي¹: يحدد التنظيم حسب المسار المتبع في المؤسسة حيث يتم تنظيم الإدارة التسويقية وفقا للوظائف الواجب تأديتها والشكل الموالي يوضح الخارطة التنظيمية لمنظمة صناعية²

الشكل (1-2) التنظيم التسويقي ضمن هيكل المنظمة .



المصدر : د. تامر البكري استراتيجيات التسويق ، اليازوري للنشر والتوزيع ، طبعة، 2008 ص 62

¹ الأستاذ دكتور محمد إبراهيم عبدات، مرجع سابق، ص 209.

دكتور تامر البكري، مرجع سابق، ص 62.²

التنظيم التسويقي ضمن هيكل المنظمة ص 62 يتضح من الكل بان قسم التسويق يتكون من عدد من الوظائف والتي تضم في مكوناتها على أجزاء أو شعب أخرى كل واحد منها مسؤول عن أداء أو عمل معين يصب في تنفيذ إستراتيجية تسويقية المعتمد من قبل المنظمة

3- جدولة التطوير: وهي مسألة مهمة جدا في عملية التنفيذ تتمثل في وجوب تنفيذ الخطط أو البرامج التسويقية الموضوع.

4- انجاز البرنامج التسويقي: تحتاج عملية التنفيذ الخطة من اجل ضمان نجاحها إلى توفير ما يلي: ¹

- اختيار الأفراد الملائمين لتنفيذ الخطة من ذوي القدرة والكفاءة والولاء والفهم بطبيعة عمل المؤسسة.

- تحديد المسؤوليات وإعطاء السلطات اللازمة للأفراد في كل المستوى من المستويات العمل.

- تحديد الوقت اللازم لتنفيذ بالإضافة إلى تأمين الموارد الضرورية ماليا وبشريا.

الفرع الثالث: الجانب الرقابي: يتمثل في السعي بجعل الإستراتيجية التسويقية تسير في الاتجاه الصحيح المخطط لها ويتم ذلك من خلال جانبين هما :

1- مقارنة النتائج مع الخطة لتحديد الأهداف: توضع الأهداف على أمل أن تتحقق في مدة زمنية معينة ولكن

في الواقع عند تنفيذ الخطة التسويقية قد يحصل انحراف أو اختلاف وهو ما يصطلح عليه بالفجوة التخطيطية

والتي تشمل الفرق السالب بين المخطط والتنفيذ ومن هنا فان إدارة الشركة أو القسم التسويقي يسعى للبحث عن

الأسباب ومعالجتها.

¹ دكتور محمد ابراهيم عبدات، مرجع سابق، ص 210.

2- اتخاذ الفعل لتصحيح الخطأ : عندما يتم التقييم للبرنامج التسويقي فانه يكون الأداء المتحقق لم يبلغ المستوى المطلوب أن هناك أخطاء لذا من الواجب أن تقوم الإدارة التسويقية بإجراء الرقابة الوقائية والتي تحول دون حصول الخطأ وقبل وقوعه.

ثانيا: إستراتيجية التجزئة:

1- مفهوم تجزئة السوق :

هي العملية التي بموجبها يتم تقسيم السوق الكلي إلى أجزاء أو قطاعات متجانسة من المستهلكين بالاعتماد إلى معايير محددة مسبقا¹

التعريف الثاني: هي العملية التي يتم فيها تقسيم السوق إلى أجزاء صغيرة متشابهة من المستهلكين ثم وضع خطط الإنتاج والتسويق مما يتلاءم مع المجموعات أو الأجزاء التي يتم اختيارها² .

التعريف الثالث: هي تلك العمليات المتعلقة بتجميع الأسواق على أساس الحاجات المتشابهة لتتخذ شكلا عنقوديا المتمثلة في تلك الأجزاء من السوق³ .

2- متطلبات تجزئة السوق :

قبل تجزئة السوق ومن ثم الوصول إلى السوق المستهدف فان هناك عدد من المتطلبات الواجب قياسها وهي⁴:

* أن تكون السوق كبيرة قابلة للقياس من حيث الحجم، القوة والخصائص التي يمكن قياسها .

* أن يكون السوق كبيرة ومرجحة بما يكفي.

¹ Michon christian et autres le marketing edition pearson education paris 2003 p117.

² العاص شريف احمد شريف، التسويق (النظرية والتطبيق) جامعة الرقازيق، عمان 2004، ص101.

³ الدكتور تامر البكري، مرجع سابق، ص66.

⁴ IPID ص286.

* إمكانية الوصول إلى ذلك الجزء من السوق بشكل فاعل عبر وسائل الاتصال المختلفة.

* أن يكون السوق متمايز (متنوع) حيث يمكن الاستجابة إلى مختلف عناصر برنامج المزيج التسويقي .

* فاعلية البرنامج المعد لتجزئة السوق تؤثر من خلال قدرته على التطبيق وان يكون عملي عند التنفيذ.

ثانيا: الاستراتيجيات المعتمدة في تجزئة السوق .

أ- الإستراتيجية الخاصة بتجزئة السوق¹

وتتمثل في ثلاثة استراتيجيات أساسية هي :

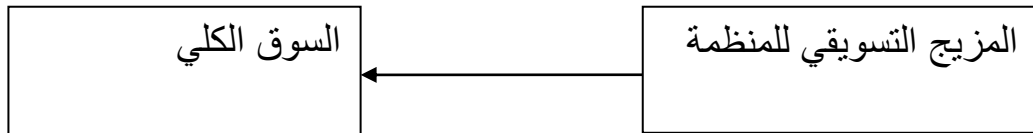
1- الإستراتيجية التسويقية الغير متنوعة (موحدة):

في هذه الحالة تتجاهل المنظمة فكرة اختلاف في حاجات المستهلك أي تعتبر السوق الكلي متجانسا وتعمل على

تقديم السلعة واحدة موجهة لخدمة جميع الفئات الاستهلاكية ولمزيج تسويقي واحد وهذا كما هو مبين في الشكل

التالي :

الشكل (3-1) الإستراتيجية التسويقية الغير المتنوعة (الموحدة)



المصدر : البرواري نزار عبد المجيد البنجي احمد محمد فهمي إدارة الأعمال دار وائل للنشر، الطبعة الأولى

للتنشر 2004 ص 103.

¹ عمر رضوان المحمود

تسمح هذه الإستراتيجية بتحقيق تخفيضات على مستوى التكاليف على الترويج، التوزيع انطلاقاً من اعتماداً على مفهوم اقتصاديات الحجم الكبير، وتواجه المنظمات في هذا النوع من الإستراتيجية، خطر المنافسة لزيادة عدد المنافسين الذين يحاولون خدمة نفس القطاع السوقي الكبير (السوق الكلي).

2. الإستراتيجية التسويقية المتنوعة (الغير موحدة) :

في هذه الحالة تنطلق المنظمة من اختلاف في حاجات المستهلكين كحقيقة أساسية تؤدي بالبحث في الكيفية التي تسمح إلى تقسيم شرائح استهلاكية متجانسة (قطاعات سوقية).

وتقديم سلع مختلفة أي مزيج تسويقي يختلف باختلاف القطاعات والتباين في الحاجات وهذا كما هو مبين في الشكل التالي:

نتيجة الخبرة التي يملكها وتلائم هذه الإستراتيجية المنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم لانخفاض النسبي في التكاليف كما يصاحب تطبيق هذه الإستراتيجية مخاطر في التكاليف كما يصاحب المنظمة نتيجة لتركيز على قطاع معين (تغيير في نمط الطلب).

ب- معايير الاختيار بين الاستراتيجيات التسويقية الخاصة بالتجزئة¹ وتمثل :

1- الموارد المتاحة للمنظمة

كلما واجهت صعوبات كبيرة في التعامل مع السوق الكلي أو مع عدد من قطاعاته ومن ذلك يجب عليها استخدام الإستراتيجية التسويقية المركزة.

¹ حسن أمين عبد العزيز: إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرون، دار القباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001 لقاهرة، ص 115-116.

2- درجة تجانس السلعة :تناسب الإستراتيجية التسويقية الموحدة (الغير متنوعة) السلع المتجانسة مثل (السكر) في حين تلائم الإستراتيجية المتنوعة أو المركزة التي تقبل التنوع (السيارات) .

3- درجة تجانس السوق:

تناسب الإستراتيجية التسويقية الغير متنوعة الأسواق المتجانسة في حاجات ورغبات مستهلكيها أما الأسواق الغير متجانسة فيناسبها الإستراتيجية التسويقية المتنوعة أو المركزة.

4- المرحلة التي يمر بها المنتج من دورة حياته :

الإستراتيجية التسويقية الغير متنوعة تلائم درجة كبيرة مرحلة التقديم للسلعة في مراحل حياته مع انتقال المنتج إلى المرحلة التالية تصبح الإستراتيجية التسويقية المتنوعة أو المركزة هي الأكثر ملائمة.

الشكل (4-1) الإستراتيجية التسويقية المتنوعة (الغير موحدة).



المصدر : البراوي قرار عبد المجيد البنزرنجي احمد محمد فهمي إدارة الأعمال دار وائل للنشر، الطبعة الأولى

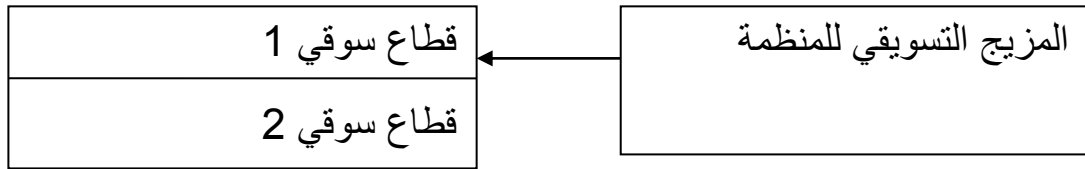
للنشر ص 103.

وهذه الإستراتيجية تمكن المنظمة من زيادة مبيعاتها وتحسين مركزها التنافسي نظرا للخدمات التي تقدمها للزبائن كما تتميز بارتفاع في تكاليف الإنتاجية والتسويقية إلى جانب ارتفاع في تكاليف البحث والتطوير لرغبة المنظمة في تطوير منتجاتها ، وتقديم تشكيلات تتماشى والحاجات المتناهية للمستهلك .

3- الإستراتيجية التسويقية المركزة:

في هذا النوع تعمل المنظمة على خدمة قطاع سوقي واحدا وعدد قليل منها، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (1-5) الإستراتيجية التسويقية المركزة



المصدر: البراوي قرار عبد المجيد البنزرنجي احمد محمد فهمي إدارة الأعمال دار وائل للنشر، الطبعة الأولى

ص103.

تتميز هذه الإستراتيجية بقيام المنظمة بدراسة السوق وخدمته بكفاءة بشكل يمنح مركز سوقي

المطلب الثاني: أنواع الاستراتيجيات التسويقية .

إن أحسن مثال يوضح لنا الاستراتيجيات التسويقية يكمن في أنواع الاستراتيجيات التي تظهر لنا في ظل المنافسة الشرسة وهي كالآتي :

الفرع الأول: إستراتيجية الرائد

في كل سوق توجد مؤسسة رائدة والتي تبادر بتقديم منتجات جديدة وتغيير الأسعار، ولها نظام واسع للتوزيع وتقوم بحملات إعلانية وترويجية بشكل واسع والتي تحاول كل المؤسسات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها بطرح نفس المنتج في السوق.

ولكي تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة من الغير وتحافظ بمكانتها في السوق لا بد لها القيام بما يلي:

1. رفع الطلب الأولي: مع الأخذ بعين الاعتبار حصتها في السوق، وتقوم بتنمية الطلب على منتجاتها عن طريق الحصول على مستعملين جدد الذين لم تكن لهم معرفة مسبقة بالمنتج، وكذلك إيجاد أو تصور استعمالات جديدة للمنتج، وأيضاً رفع من مستوى الاستهلاك عن طريق إقناع المستهلك بشراء المنتج؛
2. حماية حصة السوق: عن طريق دراسة منافسيها ومعرفة نقاط ضعفهم والاستفادة منها، وعلى المؤسسة الرائدة أن تقوم دائماً بتجديد منتجاتها وتنويع أشكالها من أجل محافظتها على مكانتها السوقية. ويمكن التمييز بين ستة استراتيجيات تدافع بها المؤسسة الرائدة على مكانتها وهي:

أ الدفاع عن الموقع عن طريق تكثيف المنتجات؛

ب الدفاع الأمامي عن طريق البدء بالقيام ببعض الخطوات لتفادي الدخول المفاجئ للمنافسين؛

ت. الدفاع الوقائي حيث تبدأ المؤسسة بطرح منتجاتها الجديدة في السوق قبل قيام المنافسين بذلك؛

ث. الهجوم المضاد وتقوم به المؤسسة عندما يتمكن منافس ما من أخذ مكانة في السوق؛

ج. الدفاع المتحرك وهو عندما تواجه المؤسسة منافسة حادة فإنها تقوم بالانتقال من نشاطها السابق إلى نشاط جديد.

ح. الانسحاب الاستراتيجي، عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة المنافسة فإنها تنسحب من القطاعات غير المهمة وتحتفظ بالقطاعات المهمة فقط وهذا لتدعيم وضعيتها التنافسية.¹

ت- توسيع الحصة السوقية :

الرائد يمكنه النمو بالسعي لتوسيع حصصه السوقية، وهناك دراسات أكدت أن هناك علاقة بين المردودية والحصة السوقية، وهي علاقة طردية، أي المردودية ترتفع مع زيادة الحصة السوقية، وعلى هذا الأساس فإن النشاطات ذات الحصة السوقية الكبيرة تنتج عائد كبير على الاستثمار، ونتيجة لذلك تسعى المؤسسة الرائدة إلى زيادة نصيبها السوقي من أجل تحسين الربحية، ويكون هذا إما بإستراتيجية هجومية أو إستراتيجية دفاعية، وإن استخدام الإستراتيجية الهجومية تكون عن طريق تطوير منتجات أو خدمات جديدة، استخدام قنوات توزيع جديدة... الخ أما في حالة استخدام الإستراتيجية الدفاعية يكون هذا بإستراتيجية المواجهة باستخدام وسائل ترويج مرتفعة التكاليف أو الدخول في حرب الأسعار للتأثير على المنافسة في السوق.

الفرع الثاني: إستراتيجية المتحدي.

كل مؤسسة تحمل المرتبة الثانية الثالثة والرابعة في السوق تكون في وضعية المتحدي، حيث تقوم باختيار الهدف وهو رفع حصة السوق على حساب المنافسين الآخرين وذلك باستعمال عدة طرق كمهاجمة الرائد لانتزاع بعض

¹ Kotler et Dubois ; marketing management ; dixième édition, édition public-union ,paris ,France,2000,pp262-266.

من حصته، أو مهاجمة منافسين لهم نفس المستوى معها ومحاولة إقصائهم، أو الهجوم على أي جانب في قطاع معين أين يكون المنافس ضعيفا فيه¹.

ويمكن مهاجمة المنافسين باستعمال الاستراتيجيات التالية:

أ. إستراتيجية التخفيض: تستعملها المؤسسة المتحدية حيث تعرض نفس المنتج الذي ينتجه الرائد وبسعر أقل.

ب. إستراتيجية البحث عن الرفاهية: تتمثل في إدخال منتج ذو جودة عالية وبسعر مرتفع؛

ت. إستراتيجية تنوع المنتجات: تقوم المؤسسة المتحدية على مجابهة المؤسسة الرائدة بالاعتماد على تنوع الأذواق والتصاميم للمنتجات المعروضة.

ث. إستراتيجية الابتكار: أن تسبق المؤسسة المتحدية المؤسسة الرائدة فيما يتعلق بعنصر الابتكار التكنولوجي والتجاري.

ج. إستراتيجية تحسين الخدمة: القيام بتحسين الخدمات وتقديمها للزبون بنفس السعر السابق.

ح- إستراتيجية الابتكار في نموذج التوزيع: قيام المؤسسة المتحدية بإصدار أنظمة جديدة للبيع قصد تنمية وتطوير حصتها في السوق.

خ- إستراتيجية الابتكار في نموذج التوزيع: قيام المؤسسة المتحدية بإصدار أنظمة جديدة للبيع قصد تنمية وتطوير حصتها في السوق.

د. إستراتيجية تقليص التكاليف: القيام بتخفيض تكاليف الإنتاج بطريقة تمكن من التخفيض في الأسعار، ويتم ذلك بفضل التمويل الجيد، وكذا اقتصاديات اليد العاملة.

¹ عابد سيد الخطاب، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثالثة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998، ص221.

و- إستراتيجية الاستثمار في الإشهار: بإمكان المؤسسة المتحدية أن تزيد من حصتها السوقية وذلك بالتفوق على المؤسسة الرائدة فيما يخص الاستثمار في الإشهار.¹

الفرع الثالث: إستراتيجية التابع

هناك ثلاث استراتيجيات للتابع وهما :

أ- التبعية القريبة :

هنا تقوم المؤسسة التابعة بتقليد المؤسسة الرائدة في معظم مكونات المزيج، حيث يكون في المنتجات ،السعر ...، وهنا المقلد لا يأتي بشيء جديد. في هذه الإستراتيجية المؤسسة التابعة تكون كمتحدية للمؤسسة الرائدة لكن بصورة غير مباشرة وبلا صراع لام التابع لا يضايق القائد.

ب- التبعية عن بعد :في هذه الإستراتيجية تحتفظ المؤسسة التابعة بحال تتميز فيه عن الرائد وفي نفس الوقت تنسخ بعض عناصر المزيج التسويقي عن الرائد مثلا الأسعار سياسة البيع...الخ.

إن المؤسسة الرائدة لا تعتبر هذه الإستراتيجية تحديا مباشرا لها.

ت. التبعية الاختيارية: تختار المؤسسة التابعة الجوانب المتميزة في المزيج التسويقي للمنظمة الرائدة وتتبعها بشرط أن تتوفر لها الإمكانيات والظروف ، كما أن التابع قد يأخذ البعض من المزيج التسويقي ويقوم بتحويلها وتعديلها حتى يحسنها، غير أن المحور ينمو في المستقبل كمتحدي مستقبلي للقائد.

الفرع الرابع: استراتيجيات التخصص

إن أساس استراتيجيات التخصص تتمثل في التخصص الذي يأخذ عدة أشكال منها :

Kolter et Dubois op cit p275.¹

أ- التخصص على أساس حجم العميل :فقد تتخصص المؤسسة في البيع لكبار أو صغار العملاء وقد تبيع المؤسسة لبائعي الجملة أو التجزئة.

ب- التخصص من خلال المستوى الرئيسي : قد تتخصص المؤسسة في حلقة من حلقات الإنتاج والتوزيع الرئيسي كان تتخصص المؤسسة في غزل الصوف أو صباغة الأقمشة أو توزيعها بالجملة أو بالتجزئة.

ت- التخصص الجغرافي : قد تتعامل المؤسسة على المستوى المحلي، الإقليمي... الخ.

ث- التخصص في احد أجزاء المنتج : يظهر في الصناعات التجميعية فتتخصص الشركة في إنتاج جزء أو أجزاء تكون المنتج النهائي.

ج- التخصص بالتركيز على احد عناصر المزيج التسويقي: هنا المؤسسة تتجه للتركيز على الجودة العالية أو السعر المرتفع، وتقديم خدمات توزيع أو بيع خاصة.

ح- التخصص في تقديم خدمات خاصة جدا للعملاء:أي تقديم الخدمات للعملاء لا يقدمها المنافسون.¹

المطلب الثالث: أدوات تحليل إستراتيجية التسويقية:

يجب على المؤسسة أن تعتمد على عدة أدوات تحليلية لتحديد مسار الإستراتيجية التي تعتمد عليها في السوق في مواجهة منافسيها وقياس مدى قدرتها وإمكانياتها في مواجهتهم وفي هذا المطلب سوف نتطرق إلى تحليل الأدوات التالية:

¹ عبيد محمد عدنان، مبادئ التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع،الأردن 2000،ص112.

الفرع الأول: نموذج تحليل **sowot** :

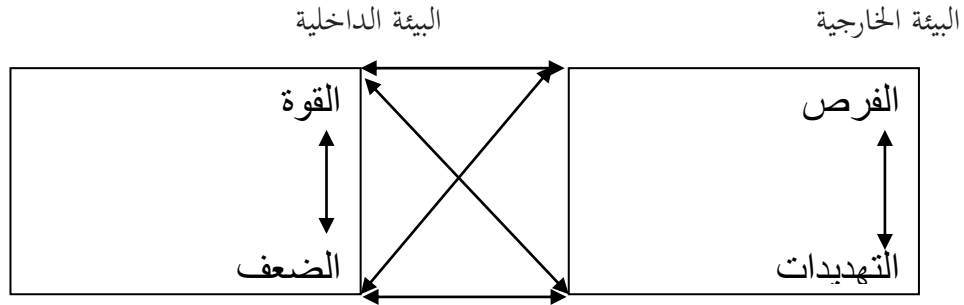
1- مفهوم تحليل **sowot** : هو أسلوب يساعد في تحديد الإستراتيجية التسويقية على ضوء تحليل البيئة الداخلية للمنظمة والمتمثلة في عنصري قوتها ومكامن ضعفها من جانب ومن جانب آخر يقابلها تحليل البيئة الخارجية المتمثلة في الفرص والتهديدات والتي سميت بمصفوفة **sowot** اختصارا ل :القوة **Strengths** :وهي الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة وتكون قادرة على استخدامها بشكل ايجابي مما يجعلها متفوقة على المنافسين .

الضعف **Weaknesses** هو النقص في الإمكانيات والقدرات التي تمكن المنظمة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياسا بالمنافسين.

الفرص **Opportunities** :المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حاليا أو مستقبليا في السوق والتي يمكن أن تستثمرها المؤسسة لتحقيق أهدافها ،وغالبا ما تقاس الفرص بالعائد النقدي المتحقق أو القمة المضافة أو الحصة السوقية .

التهديدات **Threats** : تلك العوامل التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه ويكون بلها تأثير على المنظمة.

الشكل (1-6) مصفوفة **sowot** العلاقة التفاعلية بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية:



المصدر : الأستاذ تامر البكري، استراتيجيات التسويق، اليازوري للنشر والتوزيع، طبعة، 2008 ص 69

2. الاستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل **sowot**¹

توجد أربعة استراتيجيات يعتمد عليها في نموذج تحليل **SOWOT** وهي :

الشكل (1-7) الاستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل مصفوفة **sowot**

	نقاط القوة	نقاط الضعف
تقويم البيئة الداخلية		
تقويم البيئة الخارجية		
الفرص	إستراتيجية هجومية	إستراتيجية علاجية
التحديات	إستراتيجية دفاعية	إستراتيجية الانسحاب

المصدر : الأستاذ تامر البكري، استراتيجيات التسويق، اليازوري للنشر والتوزيع، طبعة، 2008 ص 72.

¹ الدوري زكريا مطلق، الإدارة الإستراتيجية، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 36.

1-2- إستراتيجية الهجوم: هذه الإستراتيجية تعتمد على المنظمة عندما تكون في أفضل حالاتها

لأنها تعبر عن توافق وانسجام ما بين نقاط القوة التي تملكها والفرص المتاحة لها في السوق وبالتالي قدرتها على مواجهة منافسيها والدخول إلى الأسواق واقتطاع من حصصهم السوقية.

2-2- إستراتيجية علاجية: تتمثل في انعكاس العلاقة ما بين نقاط الضعف الموجودة في المنظمة والفرص

المتاحة في السوق ما ينتج عنه فرص كثيرة ومتاحة إلا أنها تعاني من ضعف في قدرتها وإمكاناتها الداخلية لذا المنظمة تنتهج هذه الإستراتيجية لمواجهة نقاط الضعف وتصحيحها.

2-3 إستراتيجية دفاعية: تختلف عن باقي الاستراتيجيات التي سبقت حيث أن المنظمة تواجه المتغيرات

(التحديات) ومواجهة ما يستطيع مواجهته ولكنها غير قادرة على التأثير بها كما هو حاصل في بيئتها الداخلية

وبالتالي فإن الإستراتيجية هذه تمثل العلاقة بين ما تملكه من قوتها وما تواجهه من تهديدات .

2-4 إستراتيجية الانسحاب: وهي اخطر الحالات التي تكون بها المنظمة لأنها تمثل حالة توافق بين نقاط الضعف وما تواجهه من تهديدات في البيئة ويعود السبب إلى عدم الكفاءة التشغيلية والإنتاجية والتسويقية للمنظمة لذلك فإنها تعتمد إستراتيجية الانسحاب أو التراجع أو تقوم بإلغاء خط منة خطوط الإنتاج أو الخروج من أجزاء محددة من السوق .

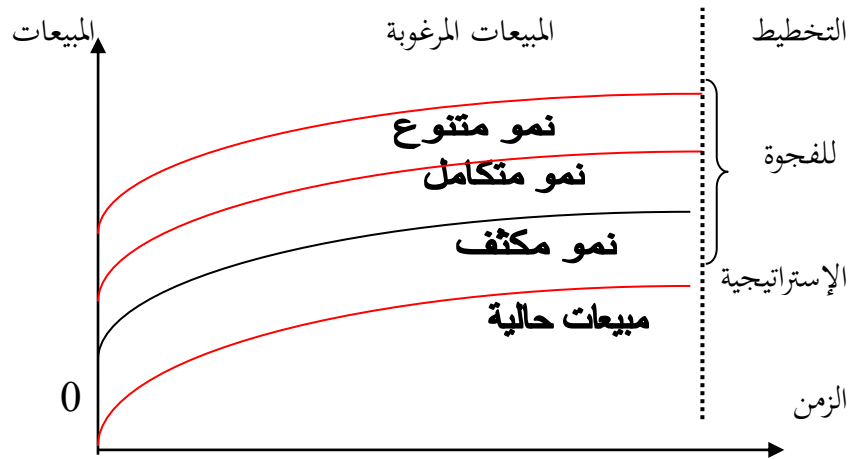
الفرع الثاني: تحليل الفجوة الإستراتيجية Strategy Gap Analysis

تعريف الفجوة الإستراتيجية: هي بشكل مبسط الفرق بين الموقع الذي ترغب أن تكون فيه الشركة في المستقبل وما هي عليه في الحاضر.

لذلك فإنها تسعى إلى غلق الفجوة أو تقليصها إلى حد ممكن عبر اعتمادها على استراتيجيات محددة.

لذا على المؤسسة أن تدرك بوجود الفجوة في مجال الذي تعمل فيه من تم تحدد القرارات المناسبة نحو غلق أو تقليص هذه الفجوة.

والشكل الموالي يوضح كيفية التعامل مع الفجوة الإستراتيجية عبر الاعتماد على إستراتيجية مختلفة¹



المصدر: الأستاذ تامر البكري، استراتيجيات التسويق، اليازوري للنشر والتوزيع، طبعة، 2008 ص73.

2- هناك 3 استراتيجيات للنمو

1-2 إستراتيجية النمو المكتف: على المنظمة أن تبحث على الفرص التي يمكن استثمارها لتحقيق النمو باتجاه

غلق الفجوة لذا عليها إشباع إستراتيجية نمو باتجاه غلق الفجوة لذا عليها إشباع إستراتيجية نمو السوق -

لأنسوف¹ Ansoff

والشكل الموالي يوضح استراتيجيات النمو الثلاث والرابعة للتنوع .

الشكل (1-9) مصفوفة انسوف نمو السوق / المنتج.

	<u>المنتج</u>	
	جالي	جديد
<u>السوق</u>	أ- إستراتيجية التغلغل السريع	ب- إستراتيجية تطوير المنتج
حالية		
جديدة	ج- إستراتيجية تطوير السوق	د- إستراتيجية التنوع .

المصدر : الأستاذ تامر البكري ، استراتيجيات التسويق، اليازوري للنشر والتوزيع ، طبعة ، 2008 ص 74.

¹ Ansoff .h.igor ; Corporate Strategy .3ed ;mc craw.hiii.1973.p75

أ- إستراتيجية التغلغل السريع: أو إستراتيجية اختراق السوق ، تقوم على أساس تعامل الشركة لمنتجاتها الحالية في أسواقها الحالية وتعتمد على كثافة ترويجية عالية بغرض إقناع المستهلكين بمنافع ومزايا هذا المنتج .

ب- إستراتيجية تطوير المنتج :تقوم على أساس التعامل مع المنتج الجديد في ذات السوق الحالي الذي تعمل به الشركة وذلك من خلال التطورات التي تحصل على المنتج

(منتج مخترع أو تكنولوجيات جديدة في الاستخدام).

ج- إستراتيجية تطوير السوق :تعتمد على تعامل الشركة بمنتجاتها الحالية في أسواقها الجديدة وحتى تطبق هذه الإستراتيجية يتطلب الأتي:

- تحديد الدقيق للزبائن المحتملين في السوق
- دراسة ومراقبة التغيرات الحاصلة في السوق(تغير مستويات الدخل ظهور شرائح جديدة في المجتمع ...الخ).
- البحث والدراسة للمنافذ توزيعية الجديدة من اجل توزيع إيصال السلع إلى الأسواق الجديدة.

2-2 إستراتيجية النمو المتكامل :

تعتبر بمثابة استمرار أو امتداد للعمل الذي تقوم به المنظمة الحالية، ويمكن ان تكون التكامل على شكلين .

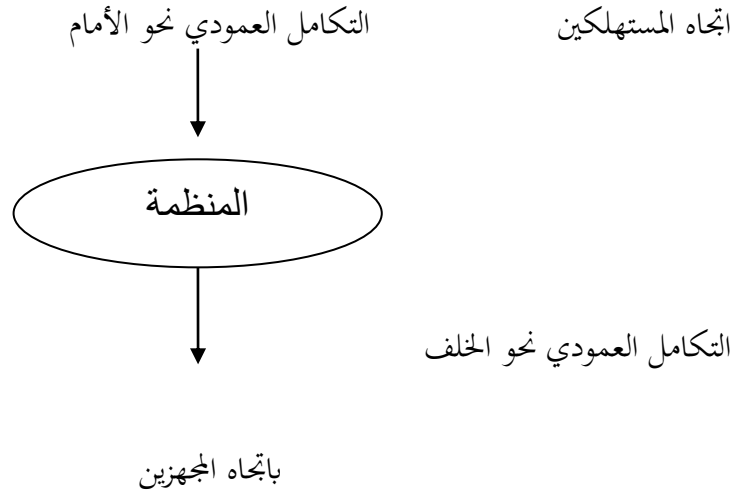
1- تكامل عمودي نحو الأمام:يعني دخول المنظمة بأعمال جديدة في مجال عملها الحالي.

2- التكامل العمودي نحو الخلف : مماثل للتكامل نحو الأمام ولكن ترتكز جهود الشركة نحو القيام بأعمال مختلفة

سابقة بها .

والشكل الموالي يوضح ذلك

الشكل (10-1) التكامل العمودي نحو الأمام والخلف



المصدر : الأستاذ تامر البكري، استراتيجيات التسويق، اليازوري للنشر والتوزيع، طبعة، 2008 ص 75.

2-3 إستراتيجية النمو المتنوع :

تمثل هذه الإستراتيجية الخلية الرابعة من مصفوفة انسوف **ansoff** وتمثل بالنسبة للشركة فرص ربحية وبيعية خارج أعمالها الحالية التي تقوم بها ، كان تكون ذلك إضافة خط جديد لمزيج المنتج الذي تتعامل ب هاو زيادة عدد المنتجات وهذا ما يكسبها قوة مضافة في التنوع، مما يزيد عن عدد الزبائن ،وتقلل من احتمالات المخاطرة التسويقية

الفرع الثالث: نموذج تحليل مجموعة بوسطن الاستشارية (B C G)

تعريف مصفوفة **B C G** : قدمت هذه المصفوفة من طرف مجموعة بوسطن الاستشارية فقد اقترن اسمها باسم المجموعة تهدف للمساعدة المؤسسات في تسيير وتنويع محفظة أنشطتها واتخاذ القرار واختياراتها الإستراتيجية المناسبة في تعاملها مع السوق وكذلك معدل نمو السيولة .

يقوم هذا النموذج على بعدين أساسيين معد نمو السوق والحصة السوقية النسبية¹

أ- معدل نمو السوق: يسمى هذا الإحداث العمودي بمعدل نمو الصناعة الذي يعطي مؤشرا للنمو الحاصل في السوق، فكلما ازدادت النسبة كلما اثر ذلك على السوق ذو قوة ومشجع للشركات في الدخول إليه.

ب- الحصة السوقية النسبية: هو الإحداث الأفقي والذي يمثل الحصة السوقية النسبية لوحدات الأعمال الإستراتيجية قياسا بأكبر المنافسين الموجودين في السوق، فالحصة السوقية النسبية التي يعبر عنها الرقم 1 يعني ان حجم مبيعات الشركة يساوي 100% من حجم المبيعات قاد السوق، وان الحصة السوقية النسبية التي تساوي 10 يعني بان هذه الشركة هي قائدة السوق².

والشكل الموالي يوضح مصفوفة بوسطن الاستشارية

الشكل (1-9) مصفوفة BCG: مجموعة بوسطن الاستشارية BCG

النجوم	علامة استفهام
البقرة الحلوب	2- الكلاب

الحصة السوقية النسبية

المصدر: الأستاذ تامر البكري، استراتيجيات التسويق، اليازوري للنشر والتوزيع، طبعة، 2008 ص 85.

¹ احمد السيد مصطفى ادارة التسويق منهج عملاي معاصر بدون ذكر النشر القاهرة مصر 1998 ص 69-70 .

² عبيدات محمد إبراهيم إستراتيجية التسويق (مدخل سلوكي) عمان، الأردن، بدون دار النشر، 1962 ص 63 .

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن المصفوفة تنقسم إلى أربعة خلايا ، كل واحدة منها تعبر عن شكل وخصوصية الأعمال المنظمة لهذه الخلايا هي ¹

1-3 خلية علامة الاستفهام:(درجة النمو عالية / حصة سوقية منخفضة): يشير هذا المربع أن مصير المنتجات التي تقع في هذه الخلية مجهول ، ويصعب تحديد مستقبله لأنها قد تفشل أو تنجح، لذا فان الشركة تنفق مبالغ كبيرة على الأفراد العاملين فيها ،المعدات ،التجهيزات لغرض الإسراع في تحقيق نمو في السوق.وعليها أيضا أن تستثمر الكثير من الأموال على المنتجات التي تكون في هذه الخلية حتى تتمكن من نقلها إلى خلية أفضل.

والإستراتيجية التي يمكن على المؤسسة الاعتماد عليها في هذه الخلية هي إستراتيجية النمو (التغلغل ، تطوير المنتج ،تطوير السوق لأنها تنجح لها فرصة التقدم إلى حصة أفضل في السوق.

2-3 خلية النجوم (START)

تتميز بوضعية قوية أي حصة سوقية كبيرة ونمو سوقي عالي وهي أحسن حالة لان فرص النجاح أمامها كبيرة، ويصعب على منافسيها الوصول إليهم.

الإستراتيجية المتبعة في هذه الخلية :إستراتيجية النمو من خلال تكثيف أنشطة البحث والتطوير ومواجهة المنافسين عن طريق تخفيض الأسعار وتعزيز نشاط الترويج بأساليب وطرق مبتكرة وحديثة .

3-3 خلية البقرة الحلوب: (حصة سوقية مرتفعة ومعدل نمو منخفض) وتسمى أيضا بالوحدات المدرة .²

فالمنتجات التي تقع هذه الخلية تحقق عوائد نقدية كبيرة للمنظمة لكونها تتمتع بحصة سوقية كبيرة يعني قائدة السوق .

¹ إدريس ثابت عبد الرحمن المرسي سي جمال محمد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية) الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2004 ص295-310.

² الدكتور تامر البكري (مرجع سابق) ص235.

الإستراتيجية المنتهجة في هذه الخلية: تقليص الإنفاق في أنشطة الترويج واستخدام العوائد المالية المتحققة من المنتجات لدعم منتجات تقع في خلايا أخرى كما تسعى المنظمة إلى إبقاء منتجاتها ضمن هذه الخلية لأطول فترة ممكنة من اجل تحقيق تدفق نقدي كبير.

3-4 خلية الكلاب (حصة سوقية منخفضة /معدل غير منخفض) كما تسمى بخلية الوضع المضطرب هذا بدل على أن المنتجات في حالة تدهور ولا فائدة ترجى من الاستثمار وعادة ما تكون في نهاية دورة حياتها. الإستراتيجية المتبعة في هذه الخلية هي إحدى استراتيجيات الانكماش .

من مزايا المحققة من مصفوفة BCG (مجموعة بوسطن الاستشارية) أنها تتيح فرصة وبالشكل سريع للإدارة المنظمة أن تحدد مواقع المنتجات كما تساعد هذه المصفوفة إدارة التسويق على اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة لمواجهة الحالات التي يكون فيها المنتج في السوق وحصتها السوقية النسبية ومعدل نمو السوق للمنظمة.

الفرع الرابع : نموذج مصفوفة جنرال إلكتريك (GE) MCKENSSY .

تعريف مصفوفة MCKENSSY¹

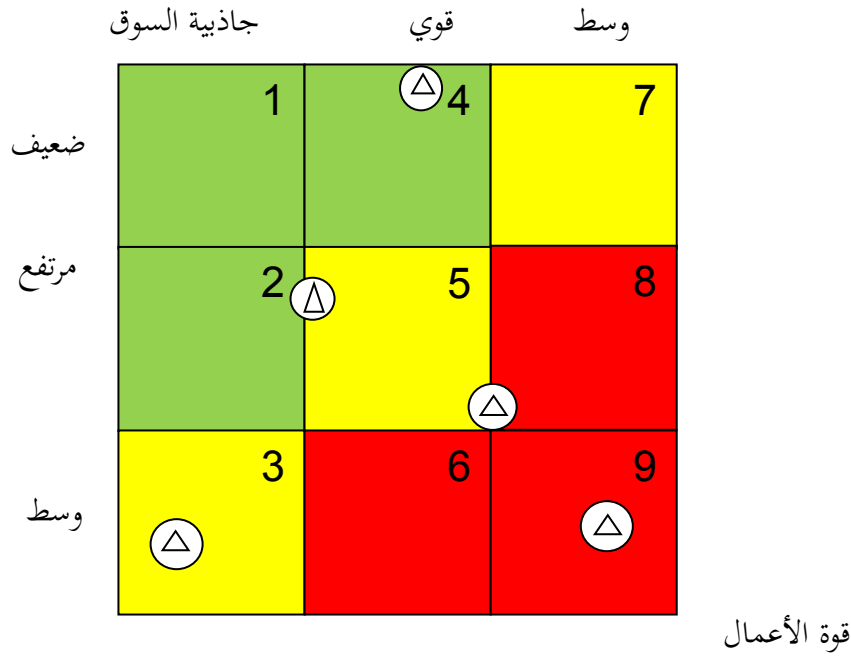
هي من احد النماذج أكثر قوة في عملية التحليل والذي طورت شركة General Electric

العالمية بالتنسيق مع المستشار MCKENSSY ويطلق عليه أحيانا باستراتيجيات إشارات المرور لكونها تتكون من ثلاثة ألوان (الأحمر، الأخضر، الأصفر).

وتتكون من احداثيين هما قوة الصناعة وجاذبية السوق وينتج عنها 9 خلايا والشكل الموالي يوضح لنا ذلك .

الشكل (10-1) مصفوفة جنرال إلكتريك (GE) MCKENSSY

¹ عبيدات محمد إبراهيم، مرجع سابق ص65-66.



المصدر : الأستاذ تامر البكري ، استراتيجيات التسويق، اليازوري للنشر والتوزيع ، طبعة ، 2008 ص 92.

من خلال الشكل نلاحظ ما يلي:

1- المنتجات التي تقع في الزاوية السفلى باللون الأحمر تعني بان المنتجات الموجودة فيها أو وحدات الأعمال في وضع مناسب .

2- المنتجات الموجودة في الوسط باللون الأصفر تعني بأنها في حالة قلق وتراجع.

3- المنتجات التي تقع في الزاوية الأعلى باللون الأخضر من المصفوفة تعني بان المنتجات أو وحدات الأعمال في وضع قوي وقائد في السوق .

4- كل دائرة في الشكل تمثل حجم المبيعات الكلي للبضاعة في السوق والمثلث المقتطع في الدائرة تمثل حصة المنظمة من إجمالي المبيعات في السوق وتحليل هذه المصفوفة من خلال الاستراتيجيات الممكن اعتمادها من قبل المنظمة في تعاملها مع المنتجات أو وحدات الأعمال في ضوء جاذبية السوق وقوة الصناعة ويمكن تحديدها حسب موقع مل خلية :

الخلية رقم 01 : أو مكانتها في السوق من خلال التركيز على جهودها المميزة للحفاظ على عناصر قوتها والتوسيع في مجال الاستثمار .

الخلية رقم 02 : إستراتيجية البناء (الاستثمار) أي تكثيف الاستثمار في قطاعات سوقية محددة أكثر جاذبية مع التأكيد مع هدف الربحية.

الخلية رقم 03 : إستراتيجية الحماية وإعادة التركيز والهدف منها تفعيل أنشطتها بهدف تحقيق إيرادات نقدية والتركيز على أنشطتها على الأسواق ذات الجاذبية لكي تحمي منتجاتها.

الخلية رقم 04: إستراتيجية الاستثمار للبناء والتي تعني توجه المنظمة لبناء استثمارات لتعزيز عناصر قوتها ومعالجة الضعف.

الخلية رقم 05 : إستراتيجية الانتقاء و تحقيق العوائد من خلال التركيز على قطاعات سوقية ذات ربحية ومخاطر اقل.

الخلية رقم 06: إستراتيجية الإدارة نحو تحقيق العوائد من خلال تطوير خط الإنتاج الذي تقع ضمن هذه الخلية مع فرص تقليل الاستثمار إلى ادني مستوى.

الخلية رقم 07: إستراتيجية البناء الانتقائي تعني التخصص في مجالات التي ترى نفسها تمتلك القوة مع البحث عن طريق الطرق اللازمة للتغلب على عناصر الضعف.

الخلية رقم 08: إستراتيجية التوسع أو الحصاد والتي تعني البحث عن طرق ووسائل جديدة للتوسيع الاستثمار.

الخلية رقم 09: إستراتيجية التصفية والتي تقوم على مبدأ ما يمكن بيعه لتعظيم قيمة التدفقات النقدية وتخفيض التكاليف الثابتة والابتعاد عن الاستثمارات.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل حول ماهية الإستراتيجية التسويقية كمنهجية أو أسلوب لمواجهة التهديدات أو الاستفادة من الفرص البيئية (القوة والضعف) فالتخطيط الاستراتيجي يعمل على تحقيق التوافق بين الموارد المنظمة والفرص التسويقية من خلال إعداد وتطوير إستراتيجية تسويقية ناجحة وكيفية تنفيذها لتحقيق الأهداف الموجودة .

إن اختبار الإستراتيجية التسويقية المناسبة من بين الوسائل أو البدائل المتاحة التي يمكن للمنظمة أن تتبعها، تتوقف مع نتائج التحليل التسويقي بإتباع مجموعة الأدوات التحليلية كالتالي سبق ذكرها في هذا الفصل (تحليل SOWOT، تحليل مصفوفة BCG، تحليل الفجوة الإستراتيجية، تحليل مصفوفة MCKENSSY....الخ)

مقدمة:

لقد ازدادت إستراتيجية المنتج كجزء رئيسي من إستراتيجية التسويق في منظمات اليوم، على اعتباره أن نجاح المنتج في السوق يعطي مؤشرا دقيقا لنجاح الإستراتيجية التسويقية في قدرتها للوصول إلى المشتريين وتحقيق التفوق على المنافسين وان المنتج بالتالي قد حضي باهتمام وقبول السوق.

لهذا تسعى كل مؤسسة اقتصادية للبحث عن الطرق والوسائل لإيصال منتجاتها للمستهلك من اجل زيادة حصتها السوقية وتحقيق فوائد كبيرة، لكن المستهلك أيضا يبحث عن منتجات التي تلي رغباته بأقل تكلفة مع سهولة الحصول عليها في السوق.

من هذه الزاوية فعلى الإدارة التسويقية أن تأخذ بعين الاعتبار الرغبات المتغيرة للمستهلك واحتياجاتهم وكذا التطورات التكنولوجية بالإضافة إلى التغيير المستمر في السوق من المنتجات الجديدة المنافسة. هذا ما يجعل المؤسسات تدبر عدة تشكيلات من المنتجات ولكل منها وضع خاص بها من حيث المرحلة التي يمر بها المنتج في دورة حياته والوضع التنافسي وهذا كله ليجعل المؤسسات تنتهج أو تعمل على إيجاد استراتيجيات المناسبة لمنتجاتها الجديدة. وتختلف عن نظريتها في السوق المنافسين وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا الفصل إلى:

- تعريف المنتج الجديد.
- أهمية المنتجات الجديدة.
- إدارة المنتجات الجديدة.
- استراتيجيات المنتجات الجديدة.

المبحث الأول: ماهية المنتج الجديد

إن الهدف الأساسي الذي تسعى أي منظمة إلى تحقيقه هو تقديم منتجات جديدة تلي حاجات ورغبات المستهلكين كونه يجب التغيير والتنويع من اجل إشباع حاجته ورغباته سوف نعرض في هذا المبحث إلى ماهية المنتج الجديد واستراتيجيات التسويقية وتقييم المنتجات الجديدة .

المطلب الأول:

1- تعريف المنتج الجديد:

تشير اغلب الدراسات التسويقية على أن المنتج لا يمكن أن يبقى على حاله لمدة طويلة من الزمن على أساس أن المستهلك طلبه ذواق ويجب التنويع والتجديد وكلمة منتج جديد لها نوع من المطاطية والتي يمكن أن تعطي معاني ومداولات مختلفة يمكن تأثيرها بالاتي¹ :

- تعريف assael: السلعة الجديدة على انه ليس من الضروري أن تكون السلعة الجديدة جديدة للمستهلكين بل يمكن أن يكون جديدا بالنسبة للمنظمة نفسها.²

- وكذلك تعرف " هي منتجات تختلف اختلافا كبيرا من المنتجات القائمة في السوق فيما يتعلق بالكل والوظيفة، والاهم من ذلك المزايا التي توفرها المنتجات الجديدة.

ويشتمل ذلك على النجاحات الملحوظة التي تحققت في القرن الماضي، بالنسبة للهواتف الخلوية... الخ.³

- كذلك يعرف على انه كل تصميم أو تعديل للمنتج أو العلامة عن سلع قديمة تلي نفس الحاجة أو أنها منتجات إضافية للمنتجات الحالية للمؤسسة تعتبر منتجات جديدة للمستهلك.

¹ د. تامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، دار البيازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006 ص 127.

² زكريا احمد مرام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، 2012 ص 230.

³ عميد عبد النبي الطائي وبشير عباس العلاق، تطوير المنتجات وتسعيها، دار البيازوري العالمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2008، ص 55.

- ويعرف البعض الآخرون بالسلعة الجديدة على أنها أي شيء يتم تقديمه إلى السوق بشرط عدم وجود خبرة سابقة لدى المستهلك أو المنظمة. عن هذا المنتج كما يعتبر منتجا جديدا أي تغير يطرأ على السلعة الحالية سواء كان هذا في الشكل إضافة استخدامات جديدة أو تغيير في نمط التعبئة والتغليف أو تغيير الاسم التجاري.¹

وحسب kotler: أي شيء يمكن تقديمه للسوق²، بغرض الاستهلاك أو الاستخدام أو الحيازة أو الإشباع لحاجة أو رغبة معينة وهو بذلك يشمل على الأشياء المادية والخدمات غير المادية والأشخاص والأماكن والمنظمات، والأفكار وأن مفرد المنتج هي وحدة مميزة بمجموعة من الخصائص مثل الحجم، السعر والمظهر المادي، واللون والطعم وغيرها³.

- من التعاريف السابقة يمكننا القول أن المنتج الجديد أي منتج غير موجود في السوق طرح لأول مرة أو معروف في السوق واجري عليه تحسينات يدركها المستهلك.

2- أنواع المنتجات الجديدة:

المنتج المخترع (المبتكر): هو ذلك المنتج الجديد والذي لم يكن موجودا في السوق أصلا وتم اختراعه أو ابتكاره لأول مرة.

المنتج المطور أو المحسن: هو المنتج القديم الذي أجريت عليه تعديلات أو تطورات معينة لمواكبة الحاجات المشتري.

المنتج المعدل: هو ذلك المنتج الذي أجريت عليه تعديلات سواء كان التركيب أو التصميم بحيث اختلف من شكله السابق عن شكله السابق بنسبة كبيرة.

المنتج بعلامة جديدة: وهو المنتج القديم يمكن إدخاله بعلامة جديدة إلى السوق لأسباب كثيرة قد تكون منها التخلص من التقليد أو تغيير وجهة نظر الزبائن عن ذلك المنتج وبخاصة إذا ما كانت هنالك آراء سلبية تجاهه أو لغرض الدخول إلى أسواق جديدة خارجية.

¹ إسماعيل السيد، نادي العارف، التسويق، الدار الجامعية لطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر 2008، ص258.

² زكريا احمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان 2008 ص230.

³ بشير العلاق، استراتيجيات التسويق، دار الزهران، الأردن 1999، ص82.

المطلب الثاني: أهمية المنتجات الجديدة وأسباب تقديمها إلى السوق

إن لدى المنتج الجديد أهمية بالغة في نجاح المؤسسة فهي تساعد على تحقيق أهدافها كما أنها ضرورية لنموها وتحسين ربحيتها ويمكن تلخيص العوامل التي تبرز أهمية المنتج الجديد¹.

1 - دورة حياة السلع: لكل سلعة معينة دورة حياة تمر بها تشبه دورة حياة الإنسان إلى حد ما حيث تبدأ وتنمو وتزدهر وتتطور ثم تتدهور وتحل محلها منتج جديد وما هو معروف بان السلعة كلما تقدمت في دورة حاجياتها كلما انخفضت الأرباح المتولدة منها هذا ما يستوجب على كل شركة ضرورة طرح منتجات جديدة حتى تحافظ على بقائها.

2- ضرورة نمو السلع الجديدة: يجب على المؤسسة أن تعمل على تنمية منتجاتها حسب الشعار "ابتكر أو مت" وهذا الشعار يدل بوضوح على أن السلعة الجديدة تمكن الشركات من النمو ولولاها لعانت الشركة من مشكلات كثيرة قد تؤدي إلى الفناء، وإذا لم تنتبه إلى ضرورة إضافة سلع أو منتجات جديدة لخطوطها الإنتاجية دائما .

3- زيادة الفرص للمستهلك في الاختيار:

طبيعة المستهلك انه يحب التغيير والتجديد خاصة عندما يزداد الدخل المتاحة للفرد فانه يستطيع إشباع معظم حاجاته، وكلما استمر ذلك كلما أصبح المستهلك أكثر ميلا إلى الانتقاء في اختيار السلع وهذا يؤكد على ضرورة ابتكار سلع جديدة باستمرار والعمل على تقديمها إلى المستهلك.

4- الاعتبارات المتعلقة بالموارد الطبيعية والبيئية :

¹ محمد أمين السيد علي، أسس التسويق للمؤسسة البراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2012، ص 206-207.

إن الكثير من الشركات أصبحت تواجه مشكلة الندرة والقصور في بداية التسعينات من القرن المنصرم، كما بدأت تدرك معظم الموارد الطبيعية المحدودة، ولا يمكن تجديدها وهذا يعني بوضوح أهمية العناية بالتخطيط وتطوير السلع لاستغلال الموارد المتاحة

أفضل استغلال ، كما أن العوامل البيئية تؤثر بشكل متزايد على القرارات السلعية.

وبصفة عامة تزداد أهمية السلع الجديدة مع ازدياد حركة النشاط الاقتصادي وخاصة بعد فترات الركود بسبب الحروب وغيرها وانتعاش الأسواق وزيادة عدد المحلات التجارية وازداد عدد السكان وانتشارهم وتعدد الطبقات وتنوع الرغبات والاحتياجات ،ومن ثم زيادة الفرص التسويقية وتوقعات الربحية ،يضاف إلى ذلك التطور التكنولوجي المتسارع مما ينعكس على طرق وأساليب الإنتاج بمعدل أسرع من معدلات تصريف المنتجات وازدياد حدة المنافسة سواء داخلية أو خارجية كما أن التخطيط الدقيق لتجديد المنتجات وتقديمها إلى السوق تساهم بالتجديد في ربحية الشركة، وإنما أيضا ساهم خط دفاع أمام فشل بعض السلع الجديدة الأخرى التي تقدمها الشركة.

الفرع الثاني: أسباب تقديم المنتجات الجديدة

تهدف أي مؤسسة إلى تقديم منتجات جديدة لتضمن بقائها واستمرارها في الوسط الأعمال كما تضر إلى تجديد وتطوير منتجاتها لمواكبة التغيرات وذلك من خلال تقديم متخلف الفرص المتاحة لذلك .
ومن الأسباب التي تدعو إلى تقديم المنتجات الجديدة هي¹:

أ- إن المنتجات الجديدة تساهم في تحقيق أهداف نمو المؤسسة ولكي تنمو وتستمر في الأسواق التي تخدمها عليها أن تقوم بتجديد منتجاتها أو تطويرها من وقت لآخر وان تكون فلسفة القائمين على إدارة الشركة ولقد أوضح PETER DRUCKER انه لطالما الغرض الأساسي لأي مشروع هو خلق المستهلك والحفاظ عليه فيجب التركيز على وظيفتين أساسيتين هما التسويق والابتكار.

¹ محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الشارقة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 1999، ص349.

ب- تعتبر السلعة الجديدة مؤشر للربحية فالمؤسسات تسعى إلى تحقيق ربحية عالية وتحقيق ذلك من خلال تقديم منتجات جديدة تشبع الاحتياجات ومن تم يتحقق ولاء المستهلك للسلعة ويقوم على شرائها.

ت- تزايد السلع الجديدة من اختيارات المستهلك ففي السنوات الأخيرة تحول السوق الذي تخدمه الشركات إلى سوق المستثمرين حيث تكثر المنافسة ما أعطى للمستهلك حرية ثابتة في اختيار السلع التي تناسبه، وتقابل احتياجاته، وتمكن للمؤسسات الاستفادة من ذلك بتقديم منتجات جديدة تجعل المستهلك راضي عنها وتلبي حاجاته حتى تضمن حصة أكبر في السوق¹.

ث- يساهم المنتج الجديد في مواجهة المنافسين حيث أن تقديم المؤسسات للسلع الجديدة غالباً ما تتسم بمقابلته من قبل المنافسين بتقديم سلع أخرى فالمؤسسات التي تتأخر في تقديم سلع جديدة أو معدلة غالباً ما تتوقع خسارة بعض أو كل أسواقها.

ج- يعتبر المنتج الجديد عامل أساسي في توسيع التشكيلة الإنتاجية حيث يؤدي تقديم المنتجات الجديدة المكملة إلى خط أو خطوط الإنتاجية الحالية للمشروعات الصناعية إلى زيادة مبيعاتها في مختلف السلع الحالية لتلك المشروعات .

ح- إذا تعرضت المنتجات الجديدة للتقادم يجعل تحسين هذه المنتجات وتعديلها أمراً ضرورياً كما أن لكل منتج دورة حياة تنتهي بوصوله إلى مرحلة التدهور وهذا معناه انه سيصبح بعد فترة متقادماً ويجب تعديله في بعض الخصائص والمكونات فكلما تقدم المنتج في دورة حياته كلما انخفضت الأرباح المتولدة عنه² .

د- إن نقص الموارد وزيادة التدخلات الحكومية لحماية المستهلك تضع فيبدأ على الشركات التجديد لمنتجاتها وتحسينها فالعالم أصبح اليوم يعاني من نقص العروض من الموارد الأولية مما يدفع المؤسسات إلى محاولة ابتكار المنتجات الجديدة تعتمد على بدائل أخرى متاحة من الموارد ومن ناحية أخرى فان الضغوط المختلفة حماية

¹ محمد فريد، صحن التسويق، مفاهيم والاستراتيجيات، دار الجامعة للنشر والطباعة، الإسكندرية، مصر 1998، ص 258. 259.

² زكي خليل ساعد، التسويق في مفهوم شامل، دار زهران للطباعة والنشر، عمان، الأردن 1994، ص 136.

المستهلك وحماية البيئة وضعت قيود على الشركات لإعادة تصميم وابتكار للمنتجات جديدة تحتوي على قمة معينة للسلعة وتقلل من نسبة التلوث في نفس الوقت تحقق رفاهية للمجتمع¹.

المطلب الثالث: إدارة المنتج الجديد

1- مفهوم إدارة المنتج الجديد: تعرف إدارة المنتج الجديد حسب (William)² هي تلك الإدارة المسؤولة عن إدارة القوى العاملة في إنتاج السلع الجديدة وتطويرها من خلال استخدام الأنشطة الجذابة وان نجاحها يرتكز على تطوير برامج عمل جماعي وتحديد العلاقات ووضع الاستراتيجيات لتطوير فريق عمل وتنمية المهارات والخدمات وحل المشاكل ذات العلاقة بعملية الإنتاج وتطوير المنتجات³.

2- فالمنتجات الجديدة شأنها شأن أي نشاط تسويقي يحتاج إلى عمليات التخطيط والرقابة لكي تحقق الشركة الأهداف المنشودة من خططها واستراتيجيات الخاصة بالمنتجات وتأسيسا مع ذلك سنحاول التطرق إلى وظائف الإدارة الهامة وتقديم المنتجات الجديدة.

1- **التخطيط**: يعد التخطيط أول الوظائف الأساسية الإدارية تنطوي على تحديد الأهداف وهي نقطة البداية المنطقية للعمل الإداري ولتخطيط المنتجات الجديدة مزايا كثيرة منها :

* يساعد التخطيط في الكشف على الفرص المستقبلية وبالتالي اقتنائها وإتباعها من خلال المنتجات الجديدة .

* يمكن للتخطيط من اتخاذ الحيطة والحذر والابتعاد عن العقبات المستقبلية وبهذا فان المنظمة تحمي نفسها ضد احتمالات طرح المنتجات لا يمكن تسويقها لعدم وجو حاجة حقيقية لها.

* يوفر التخطيط الخطط اللازمة لمواجهة المتغيرات الجارية في البيئة ،فللبينة تأثير كبير على عالم المنتجات صعودا ونزولا.

1 عبيد أبو بكر الصديق، إستراتيجية تسويق منتج جديد في قطاع الخدمات ،مذكرة ماستر، تخصص تسويق استراتيجي دولي ،جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم 2011/2012، ص81.80.

2 الصميدعي محمود، استراتيجيات التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص217.

3 د.حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، مرجع سابق، ص61-63.

* التخطيط للمنتجات الجديدة يمثل أداة فعالة لاتخاذ العديد من القرارات وتوصيف ماذا تعمل الإدارة في المستقبل وبالتالي تنجز الأهداف الرئيسية والفرعية¹.

* التخطيط للمنتجات تمثل طريقا جيدا للتحقيق من الفرضيات التي على ضوءها يتم تحديد المصادر التي يجب توفرها للتنفيذ هذه الخطة.

* إن الأهداف التي تسعى إليها إدارة المنتجات الجديدة إلى تحقيقها من خلال التخطيط الاستراتيجي كتحديد ومعرفة مهمة أو رسالة إدارة المنتجات بشكل أوضح وكذلك تحديد الإطار الزمني لتنفيذها لتحقيق أهدافها.

2- التنظيم : يعرف التنظيم على انه العملية التي تتم فيها ترتيب الموارد الخاصة في المنظمة ، كما أن التنظيم للمنتجات الجديدة أهمية بالغة فهي تركز على التقنية والزبون بالشكل الذي يساهم في تقديم منتجات تحقق من خلالها الزبون المنافع التي يرغب في الحصول عليها ، إن عملية طرح منتج جديد في السوق المقابل للسياسات التسعيرية والأنشطة التسويقية المطلوبة ومدى إمكانية تقديم منتج متكامل من وجهة نظر الزبون يعتمد على درجة إدارة التنظيم.

- تحديد مسؤوليات الأفراد العاملين وبيان كيفية التعايش مع الآخرين اعتمادا على وصف العمل والخارطة التنظيمية.

أشكال تنظيم المنتجات الجديدة :

تأخذ إدارة المنتجات الجديدة عدة أشكال وهي :

أولا فريق المغامرة : هو عبارة عن أسلوب تتبعه إدارة المنتجات الجديدة أو المؤسسة من اجل إعداد منتج جديد وذلك من اجل وضع إستراتيجية مناسبة لهذا المنتج قصد تسويقه لإرضاء رغبات وحاجات المستهلكين، حيث

¹ د.محمود جاسم الصميدعي ود.ردينة عثمان يوسف، إدارة المنتجات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2011، عمان الأردن، ص59.

تقوم المؤسسة باختبار مجموعة من الأفراد والخبراء من داخل المؤسسة ومن مختلف الأعمال والخبرات التجارية تتولى

هذه المجموعة عدد من المهام أبرزها¹:

* البحث عن أفكار جديدة.

* غرلة هذه الأفكار وتحليلها ودراستها بشكل متميز.

* تطوير الأفكار وتحويل أفضلها إلى مشاريع ومنتجات إلا أن ما يعيب هذا الأسلوب تكلفة إدارته وصعوبة

التنسيق بين أعضاء الفريق باعتبارهم ينحدرون من مجالات مختلفة ومتباينة، يلعب التنسيق دورا أساسيا في نجاح

مهام الفريق .

ثانيا مدير المنتجات: هو مركز يتولاه مدير كفى حيث تكلفه الشركة مسؤولية تطوير منتجات جديدة وتنحصر

هذه المسؤوليات في المجالات التالية :

* يكون مسئولا مسؤولية مباشرة أمام الإدارة العليا وبالتالي فإنه يتمتع بكافة السلطة والاختصاص الذي يمكنه

من القيام بعمله في أحسن الظروف.

* الإشراف على عملية تطوير المنتجات وابتكرها.

* التنسيق مع الإدارات الأخرى في الشركة لضمان مستوى رفيع للمنتجات المراد ابتكرها.

* المعرفة والكفاءة التامة والخبرات والأفكار للقيام بكافة الإجراءات المرتبطة بمراحل تقديم المنتجات الجديدة ومن

أهم عيوب مدير المنتجات لا يستطيع الإمام بكافة نشاطات العملية التطويرية ومراحلها .

ثالثا مدير الماركة الجديدة : هو أسلوب تتبعه الشركات التي تمتلك أصنافا سلعية متعددة وبالتالي علامات تجارية

كثيرة ويقوم مديرها بالمهام التالية :

* الإشراف التام على الماركة أو العلانية .

* دمج الماركة وضمان تناسقها مع ماركات الشركة الأخرى .

¹ حميد عبد النبي الطائي مرجع سابق ص 63-67.

* وضع إستراتيجية الماركة والأشرف على تنفيذها والرقابة عليها.

* ضمان الولاء للماركة من قبل المستهلكين والزبائن.

رابعا إدارة المنتجات الجديدة: هي عبارة عن إدارة متخصصة ضمن الهيكل التنظيمي للشركة شأنها شأن الإدارات الإنتاجية والبحث والتطوير والمالية والتسويق، هذه الإدارة تخصص في مجالات تطوير المنتجات وابتكارها ويكون لها موقع في الهيكل التنظيمي وتمتع بصلاحيات مطلقة.

أما تصميم المنتجات الجديدة من الناحية الفنية أو الإنتاجية فيترك الأمر إلى المعنيين بإدارات الإنتاج والمالية وغالبا ما يكونوا مشغولين في أعمالهم الأساسية وغير ملمين بالتفاصيل والإجراءات الفعلية واليومية لمختلف جوانب تنمية وتطوير المنتجات الجديدة وبالتالي لا تعتبر هذه اللجان حلا مثاليا لموضوع المنتجات الجديدة¹.

خامسا مكاتب استشارية خارجية: حيث تقوم الشركات بتكليف مكاتب استشارية متخصصة خارجية في مجال تطوير المنتجات الجديدة وابتكارها تختصر مهام هذه المكاتب على الشركات الكبيرة أو المتخصصة في المجالات الدقيقة مثل الأدوية وهذا باقتراح الأفكار التي تحتاجها المؤسسة في أعمالها الأساسية وصولا إلى المرحلة النهائية وصلا إلى الأسواق المستهدفة.

يوجد هذا الأسلوب في الدول المتقدمة الصناعية وبالذات على المنظمات التي تمتلك إمكانيات راقية ضخمة.

3-الرقابة:

تعريف الرقابة بأنها تطابق العمليات مع الأهداف والغايات التي سبق تحديدها كما تشتمل على عمليات قياس أداء المرؤوسين والمنظمة وتصحيحها للتأكد من الأهداف والخطط المرسومة بشكل سليم.

تعد الرقابة مفهوما ديناميكيا يساعد على ضمان المنظمة وسيرها في المسار الذي حدده لها التخطيط.

¹ محمد إبراهيم عبيدات، المرجع السابق، ص42.

أما في مضممار المنتجات الجديدة فان الرقابة تعمل على قياس درجة الأداء نشاط المنتجات وابتكارها بقصد التأكيد من أنها تسير في اتجاه الصحيح وتجري عملية القياس وفق المعايير يفترض وضعها سلفا لكل وجه من أوجه النشاطات المهمة.

وتتم الرقابة على المنتجات الجديدة بعدة أشكال أهمها:

أ- السياق الزمني ويمكن تقسيمه إلى ما يلي :

* الرقابة المسبقة: هي خطوات يتم اتخاذها بشكل مسبق لتحديد برنامج التطوير المطلوب لتحقيقه، والتي تضمن لمنفذ العمل تهيئة كل ما هو مطلوب مسبقا.

* الرقابة اللازمة: وهي تلك التي تواكب عملية التنفيذ.

* الرقابة النهائية: إعادة النظر في كيفية تنفيذ العمل بعد انتهاء منه.

ب- قاعدة المصدر: حيث يمكن تقسيمها إلى:

* الرقابة الخارجية: تقصد تقييم الأعمال والانجاز من خارج المنظمة .

* الرقابة الداخلية: تسمى بالمراجعة الداخلية وعي عبارة عن مراقبة نشاطات القسم المعني بالمنتجات بواسطة جهاز الرقابة الداخلية.

ج- جهاز الاهتمام وينقسم إلى أقسام وهي:

* الرقابة التنظيمية: التي تتمثل في خطوات الرقابة المختلفة التي تصححها المنظمة من اجل ضمان تحقيق أهدافها المرسومة.

* الرقابة الاجتماعية: التزام المنظمة بالعادات والتقاليد والأخلاق السائدة في المجتمع.

* الرقابة الذاتية التي تتبع من ذات الفرد عندما يصحح لنفسه أهداف معينة يلتزم بتحقيقها.

المبحث الثاني: استراتيجيات التسويقية للمنتجات الجديدة

المطلب الأول: مراحل تقديم المنتجات الجديدة

إن نقطة انطلاق فكرة تقديم منتج جديد تأتي من فكرة ابتكار تركز على قصور و تفكير المؤسسة من خلال وظائفها و تحليلها للسوق حول أن هذه الفكرة تولد منتج جديد مبتكر أولاً لذا ستجوب على المؤسسة دراسة عدة جوانب حتى تتمكن من اختيار الفكرة السليمة حسب طبيعة السلعة حيث يستمر المنتج الجديد على عدة مراحل هي¹

الفرع الأول: جمع الأفكار:

يبدأ أي منتج جديد لفكرة تكون على تصور في ذهن المبتكر أو الشخص الذي يكلف بتطوير المنتجات و من ثم يجذب الاهتمام للحصول على أفكار جديدة أخرى بصيغة مستمرة حتى تتمكن من اختبار الفكرة الصالحة من خلال عدة مصادر و قد تكون هذه المصادر داخلية أو خارجية و تلجأ المنظمة عادة إلى المصادر الداخلية من خلال العاملين في المؤسسة أو الزبائن أو المنافسين أو الموزعين و أهم الأفكار التي تأتي من الزبائن حيث تأخذ بعين الاعتبار من هم الزبائن الذين يشترون المنتجات.

أ-المصادر الداخلية:

و نجد من هذه المصادر:

1-العاملون في المؤسسة:

يمثلون رافدا رئيسيا لكثير من المنتجات و الأفكار السلعية و الخدماتية فمن خلال ممارستهم العملية و معاينتهم اليومية لظروف و إمكانيات العمل يستطيعون معرفة أفضل الوسائل و أنجع الأساليب التي يمكن أن يؤدي بها المنتج وظيفته و من الأفراد الذي يمكن التعامل بهم هم العاملون بإدارة البحوث و الإنتاج و مندوبي البيع و العاملون في الترويج و الإعلان و المسؤولين عن خدمة المستهلك.

¹ Emmanuelle le NAgard Assayag Delphine Manceau Marketing des nouveaux produits de la création au lancement, Duno Académie des sciences commerciales 2006, p197

يمكن أن يكون هؤلاء مصدرا رئيسيا لأفكار المنتجات الجديدة و قد كان مدير عام شركة POLAROIS وراء كل ما توصلت إليه الشركة و تتوافر الإدارة العليا على الخبرة و معرفة جوانب القوة و الضعف الخاصة المنشأة و الفرص المتاحة في السوق بحيث يمكن أن تطرح بعض الأفكار للمنتجات الجديدة¹.

المصادر الخارجية: و تتمثل في:

1-المستهلكين: معرفة احتياجات و رغبات المستهلكين في الشراء يعتبر من أفضل المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في هذا الصدد.

فعن طريق الاقتراحات المقدمة من المستهلكين أو دراسات السوق أو بحوث التسويق يمكن لحديد الزبائن المحتملين و الفعليين و التعرف على احتياجاتهم و أسباب شرائهم و تفضيلاتهم المختلفة و من خلال ذلك يباح لرجل التسويق العديد من الأفكار الجديدة.

2-المنافسين: يمكن من خلال تجديد المنتجات الجديدة التي يقدمها المنافسين و دراسة جوانب القوة و الضعف فيها التوصل إلى أفكار جديدة للمنتجات التي قد تكون متشابهة لسلع المنافسين أو أفضل منها.

3-منافذ التوزيع: يمكن الاعتماد على الوسطاء الذين يقومون بتصريف منتجات الشركات في تقديم اقتراحات بأفكار جديدة ذلك لاتصالهم المباشر بالمستهلك و معرفة احتياجاتهم و مشاكلهم².

4-مراكز البحوث الخارجية: إن إدارة الأبحاث في الجامعات و الوكالات الحكومية من المصادر الهامة في تطوير السلع و خاصة في مجال الأدوية كما أن وكالات الإعلان قد تكون في مركز يسمح لها بتقديم أفكار جديدة لتطوير السلع نظرا لقرب صلاتهم بالعملاء فهناك الكثير من المراكز المتخصصة التي توظف أناسا يتصفون

¹ عصام الدين أبو علفة الترويج مؤسسة حورس الدولية للنشر و الطباعة و التوزيع الإسكندرية مصر ص ص 286-287

² Polariod شركة أمريكية متعددة الجنسيات متخصصة في الصناعات الفوتوغرافية.

بتفكيرهم الإبداعي و الخلاق كذلك محللو الاستثمارات في البنوك قد يكونوا أحد مصادر تطوير السلع أو المنتجات الجديدة و خاصة مجال الشراء للشركات و دمجها و تنويع المنتجات.¹

الفرع الثاني: تصفية و تحليل الأفكار (غربلة الأفكار):

تتضمن هذه الخطوة في غربلة و تخلص الأفكار المطروحة إلى عدد محدود منها و التي تخضع لمرحلة أخرى و قد تأتي على فترتين : الغربلة السريعة و الغربلة البطيئة.

و هي تستهدف تخفيض هذا العدد وصولاً إلى تلك الأفكار التي تنطوي على خصائص سلعية جذابة.

و هذه العملية لا بد أن تخضع لمعايير موضوعية و الهدف من التصفية المبدئية لهذه الأفكار قائم على افتراض أن هناك عدد كسر من الأفكار تبدو جذابة لتقدمها كمنتج جديد إلى الأسواق و لكن قد يصعب أن تحول عملياً إلى منتج ناجح و العكس صحيح.

و توجد بعض المعايير التي يمكن الاعتماد عليها في تصفية أفكار المنتجات الجديدة هي²:

أ-توافق المنتج الجديد مع البرامج التسويقية الحالية.

ب-توافق المنتج الجديد مع طرق الإنتاج المستخدمة حالياً و مع مهارات العمال المتخصصة التي توظف أناساً يتصفون بتفكيرهم الإبداعي و الخلاق كذلك محللو الاستثمارات في البنوك قد يكونوا أحد مصادر تطوير السلع و المنتجات و خاصة مجال الشراء للشركات و دمجها و تنويع المنتجات.³

الفرع الثالث: تصفية و تحليل الأفكار

و تتضمن هذه الخطوة غربلة و تقلص الأفكار المطروحة إلى عدد محدود منها و التي تخضع لمرحلة أخرى من التقييم فالغرض من توليد الأفكار هو الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الأفكار أما عملية غربلة الأفكار فتستهدف تخفيض هذا العدد وصولاً إلى تلك الأفكار الواعدة التي تنطوي على مضامين سلعية جذابة.

¹ عصام الدين أو علفة مرجع سابق ص 288

² ناجي معلا أصول التسويق الطبعة الثانية دار وائل للنشر عمان الأردن 2002، ص ص 339 338.

³ عصام الدين أبو علفة ، مرجع سابق ، ص 288.

و من المفروض إذن أن تتمخض هذه العملية عن إسقاط الأفكار غير الواعدة و هو ما يعني أن هذه العملية لا بد أن تخضع لمعايير موضوعية و الهدف من التصفية المبدئية لهذه الأفكار قائم على افتراض أن هناك عدد كبير من الأفكار تبدو جذابة لتقدمها كمنتج جديد إلى الأسواق و لكن قد يصعب أن تتحول عمليا إلى منتج ناتج و العكس صحيح.

و توجد بعض المعايير التي يمكن الاعتماد عليها في تصفية أفكار المنتجات الجديدة هي:

- أ- توافق المنتج الجديد مع البرامج التسويقية الحالية.
- ب- توافق المنتج الجديد مع طرق النجاج المستخدمة حاليا و مع مهارات العمال.
- ت- ملائمة المنتج للصور الذهنية للمشاة و منتجاتها.
- ث- توفير الأموال اللازمة لإنتاج و تسويق المنتج الجديد.
- ج- توفير الوقت و المقدره لدى إدارة المنشأة على إنتاج و تسويق المنتج الجديد.¹

الفرع اربع: الدراسة الاقتصادية للأفكار

الفكرة هي سلعة في هذه المرحلة و عليه فيجب أن تكون هناك دراسة معمقة لإمكانيات تصريف هذه السلعة و مدى قبولها من المستهلك و ذلك عن طريق تحليل بعض المعلومات بهدف الحصول على المؤشرات الأساسية و الهامة المتعلقة بالمنتج.

و يتم في هذه المرحلة معالجة الجدوى الفنية للأفكار الجديدة أو السلعة من خلال المواصفات كذلك تحليل ربحية السلعة أو التحليل التجاري.

أ- تحليل الجدوى الفنية: يتضمن تحليل الجدوى الفنية تحديد المتطلبات الفنية و إنتاج الفكرة أو الأفكار محل الدراسة و ذلك بناء على الاقتراحات التسويقية في هذا الصدد و بصفة عامة يجب أن تدور هذه الرسالة حول النقاط التالية:

¹ ناجي معلا، أصول التسويق الطبعة الثانية دار وائل للنشر عمان الأردن الطبعة 2002 ص ص 338 339

1- إمكانية تصميم السلعة بالطريقة التي تعبر عن الفكرة أو مفهوم السلعة المطروح.

2- تحديد تكلفة إنتاج الوحدة من السلعة (مواد خام عمالة تغليف... الخ)

فإذا انتهى التحليل إلى إمكانية إنتاج السلعة فنيا يتم استخدام هذه البيانات و المتعلقة بالاستثمارات اللازمة.¹

ب- التحليل التجاري: بالاعتماد على البيانات السابقة و بعد القيام بتقدير مبدئي عن مبيعات السلعة الجديدة

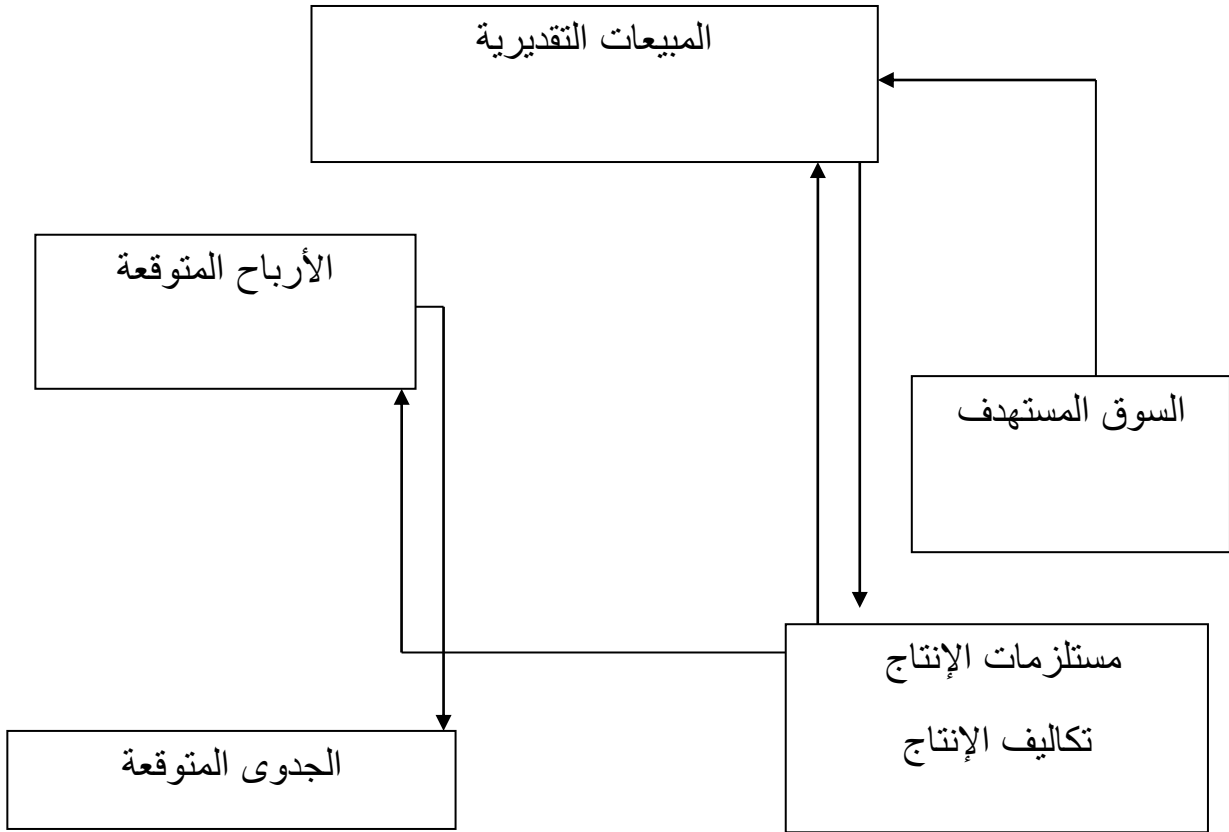
يمكن تحديد ربحية السلعة بصورة تقريبية حتى يتسنى المضي في الخطوات الخاصة بتقديمها إلى الأسواق.

و ينطوي أيضا التحليل التجاري للمنتوج على تقييم ردود الفعل المتوقعة من المنافسين و خاصة فيما يتعلق

بالأسعار و قنوات التوزيع.

¹ محمد فريد الصحن ، مرجع سابق ص 264

الشكل رقم (1-2): آليات التحليل التجاري للمنتج الجديد.



المصدر: ناجي معلا. أصول التسويق الطبعة الثانية دار وائل للنشر عمان الأردن، الطبعة 2002 ص ،

ص349.

الشكل أعلاه يوضح آليات التحليل التجاري للمنتج الجديد و ذلك بتحديد السوق المستهدف المتعلقة بهذا المنتج أي التغطية السوقية المستهدفة من هذا المنتج و ذلك للوقوف على المبيعات التقديرية له و بعد الانتهاء من عملية التقديرات يجب على المؤسسة أن تحدد مستلزمات و تكاليف الإنتاج اللازمة وصولاً إلى ما يمكن أن تسفر عنه من أرباح و بالتالي الجدوى المتوقعة من تسويق هذا المنتج.

الفرع الخامس: تصميم المنتج

هنا تتحول الفكرة إلى واقع ملموس (أي إنتاج نماذج على نطاق تجريب) بمعنى أنه حتى خلال هذه المرحلة لا نسمي الفكرة منتجا فعليا بل تجريبيا و تبا في هذه المرحلة عملية الصرف على المنتجون يتضمن نموذج النموذج

جميع المواصفات الرئيسية له مثل الشكل الحجم و التصميم و الأبعاد و الوزن و اللون و طريقة الاستعمال و التشغيل و قد تعرض النماذج على عينة من المستهلكين أو المستفيدين المحتملين لتجربتها فعلا و إبداء رأيهم فيها من حيث المواصفات و درجة الإشباع لرغبتهم فالمنتج هنا لا ينتج لإرضاء المشروع و إنما لإرضاء المستهلك أو مستخدم المنتج و في ضوء ملاحظات المعنيين و المستهلكين يصار إلى قبول النموذج من عدمه فالمواصفات هنا تتحدد في ضوء هذا النوع من الإمكانيات المتوفرة لدى المشروع و في هذه المرحلة ينبغي أيضا التخطيط لعناصر المزيج التسويقي و هي سلعة نفسها سعرها توزيعها و وسائل الترويج لها أي تكوين صورة كاملة للسلعة من لحظة ما قبل إنتاجها و خلال إنتاجها و بعد الإنتاج.

الفرع السادس: اختبار السلعة في السوق

تهدف هذه الخطوة إلى معرفة وجهة نظر المستهلكين بالسلعة و هل أن السوق راغبة بها أم لا و الاختبار هنا يتم غالبا على النماذج و رغم ذلك فإن كثيرا من المشروعات تقوم باختبار المنتج الحقيقي في السوق الفعلية على أساس أن المنتج يبقى من الناحية السيكلوجية مجرد نموذج لا يجسد السلعة بشكلها الحقيقي الملموس. و يرتبط بهذه المرحلة اتخاذ عدد من القرارات المتعلقة ببعض الجوانب مثل:

- أ- الفترة التي سيتم استخدام فيها اختبار المنتج بحيث يراعى تمثيلها للسوق الكلي الذي سيقدم فيه المنتج.
- ب- تحديد الفترة التي سيتم فيها اختيار المنتج بحيث تراعى مدى تكرار الشراء و التكلفة و ردود الفعل للمنافسين.
- ت- تحديد البيانات التي سيتم جمعها أثناء اختبار المنتج أما من حيث الطرق التي يمكن استخدامها في الاختبار فتمثل الأسلوب التجريبي أو الاختبار في السوق الفعلي (إرسال عينات إلى عدد من

المستهلكين أو عن طريق منافذ التوزيع)¹

¹ بشير العلق، استراتيجيات التسويق، جامعة الزيتونة، مصر، 1999، ص ص 126 127

الفرع السابع: تقديم المنتج النهائي إلى السوق

و هي الخطوة الأخيرة في تخطيط و تنمية السلعة الجديدة و يتم تقديمها إلى السوق بعد الأخذ في الاعتبار نتائج الاختبارات التسويقية و تعديلها إذا لزم الأمر و قد لا تقوم الشركات بتقديم السلعة مرة واحدة خاصة إذا كان حجم السوق كبيراً و لكن تقدم في الأسواق الرئيسية أو عواصم الأقاليم و المحافظات ثم في الأسواق الأخرى بطريقة تدريجية.¹

إذا ما ثبت نجاح اختيار السلعة فتواجه المؤسسة القرارات التالية:

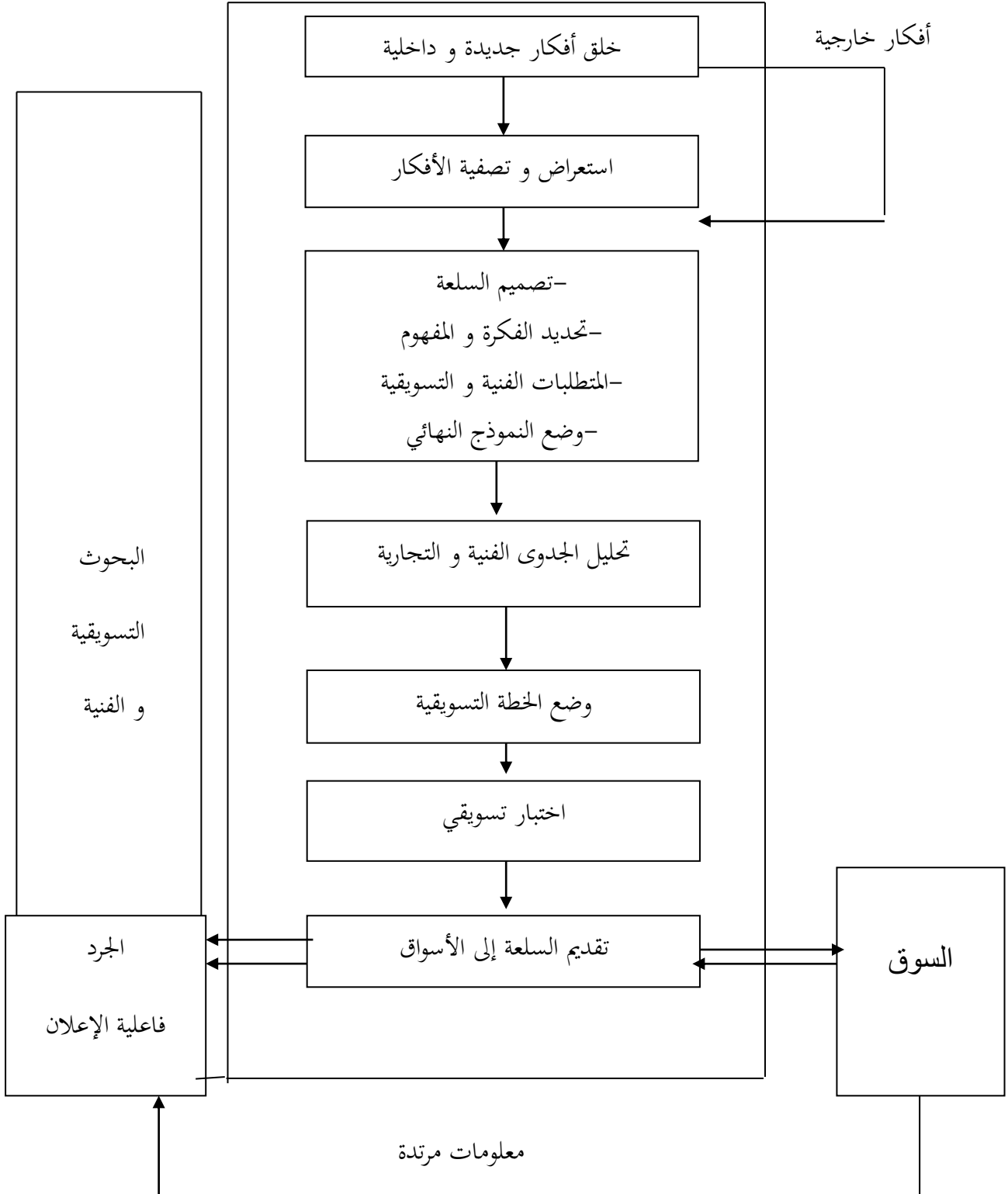
- أ- تحديد وقت البدء في تقديم المنتج للسوق.
- ب- تحديد المناطق التي ستبدأ المنشأة بتقديم المنتج فيها.
- ت- تحديد المزيج التسويقي الخاص بالمنتج.
- ث- تحديد الاستراتيجيات التسويقية التي يتم استخدامها لتقديم المنتج الجديد.²

و الشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص266.

² عصام الدين أبو غلفة، مرجع سابق، ص266.

الشكل رقم (2-2): خطوات تخطيط و تنمية السلع و المنتجات الجديدة



المصدر : محمد فريد، صحن التسويق، مفاهيم والاستراتيجيات، دار الجامعة للنشر والطباعة، الإسكندرية

،مصر 1998، ص261

و يمثل الشكل أعلاه خطوات تخطيط و تنمية السلع و المنتجات الجديدة و التي هي حصيله جمع الأفكار من المصادر الداخلية و الخارجية المختلفة تعرض جميع هذه الأفكار للقيام بعملية تحليل و تصفية لها بترك الأفكار ذات الجدوى بعد ذلك تأتي عملية التصميم للسلعة و وضع مفهوم لها أخذين بعين الاعتبار المتطلبات التسويقية و الفنية للوصول إلى وضع النموذج النهائي و منه تحليل الجدوى الفنية و التجارية لهذا المشروع الجديد و هذا بفضل البحوث الفنية و الهندسية المساعدة لذلك.

يأتي بعد ذلك وضع الخطة التسويقية للمنتج أي تخطيط المزيج التسويقي المناسب له بعد اختبار المنتج في السوق و ذلك لإمدادنا بجميع البيانات اللازمة أي فاعلية الإعلان و التوزيع و السعر انتهاء إلى تقديم المنتج النهائي إلى الأسواق.

المطلب الثاني: أنواع استراتيجيات المنتجات الجديدة

يعد تصميم الإستراتيجية التسويقية المبتكرة المفتاح أو الأساس لنجاح عملية تقديم المنتجات الجديدة وقبولها من قبل المستهلكين في الأسواق المستهدفة، وستتطرق في هذا المبحث إلى الاستراتيجيات المتعلقة بالمزيج التسويقي للمنتجات الجديدة، وذلك 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.

الفرع 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 وكنا مواجهة مختلف التغيرات الطارئة عليها، وعموما لا بد من إرفاق كل مرحلة بإستراتيجية تسويقية خاصة لها. وفيما يلي الاستراتيجيات

التسويقية الموافقة لمراحل دورة حياة المنتج:¹

1- إستراتيجيات موحدة التقديم: وتمثل بالآتي:

إستراتيجية القشط السريع: تركز هذه الإستراتيجية على تقديم المنتج وعرضه في السوق بسعر مرتفع، باعتباره منتجا جديدا، وبجهد ترويجي 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 وتفردته بسمات مميزة، وانعدام المنافسة. تكون هذه الإستراتيجية فعالة في الحالات التالية:

- وجود فئة من المستهلكين، يسمون الابتكارين، تكون قادرة على للمع السعر المرتفع. ومما أن المنتج الجديد يتسم بمستوى جودة عالي، فان هؤلاء المبتكرون لا يمانعون من دفع السعر العالي مقابل هذه المزايا الفريدة والمبتكرة التي يتمتع ما المنتج الجديد؛
- عدم وجود منافسة شديدة، أو انعدام المنافسة، ولهذا تسعى الشركة إلى بناء تفصيلات 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 بجهد ترويجي منخفض.

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:

¹ حميد عبد النبي الطائي وبشير عباس العلق، رجع سبق ذكره، ص 33-38.

- استعداد المستهلكين للدفع 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 المخصص 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- استراتيجيات 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، ومحاوله 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: ركز الشركة في هذه الإستراتيجية على الجواب 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، ومحاوله 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 الجوانب 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 بالتطوير أو الراغبين في مستويات جودة أعلى؛
- إضافة خصائص جديدة للمنتج أو منافع إضافية كالأمان والملائمة؛
- تطوير الموديل أو تعديله لزيادة جانبية المنتج، وفرص قبوله من قبل المستهلك (تعديل موديلات السيارات أو الملابس أو ابتكار موديلات جديدة واعتبار ذلك بمثابة مناخ 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 للفئات السلعية التي ما زالت مقبولة في السوق نوعا ما.
- تقليص جهود الترويج إلى الحد الأدنى المقبول.
- الخروج من السوق كليا إذا تطلب الأمر ذلك تجنباً لتكبّد خائر لا طائل لها.

الفرع 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 الجديدة لأول مرة، وبناء على ذلك فإن لديهم الخيار بين إستراتيجيتين رئيسيتين هما:¹

1. تسعير كشط السوق: الشركات التي تطبق هذه الإستراتيجية تعتمد كلياً 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 (8(1 بتطبيق هذه الإستراتيجية وبشكل خاص في عالم الالكترونيات، حيث طرحت عام 1990 تلفزيون لأول مرة في العالم بتقنية عالية يسمى (HDTV) وبتكلفة وصلت إلى (43.000 دولار). هذا النوع من التلفزيونات تم شرائها من قبل قطاع سوقي محدد من الزبائن القادرين على هذا السعر العالي ولهذه 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-40Inch) وبسعر يقدر بـ (2000 دولار)، وهذا يعني أن عدد لا بأس به من الزبائن قادرين على شراء هذا النوع من التلفزيونات.

وتأسيساً 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

¹ حميد عبد النبي الطائي و بشير عباس العلق، رجع سابق، ص ص 186-183.

شروط، أهمها:

- جودة المنتج وصورته، يجب أن تدعم السعر للمنتج وبنفس الوقت وجود عدد كاف من المشتريين 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 المشتريين بسرعة و ذلك 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 متساو أو متوازن مع تكاليفها. وحتى تتمكن الشركات من تطبيق إستراتيجية الأسعار

المنخفضة لابد من توفر عدد من الشروط الضرورية نكر أهمها:

- يتطلب أن يتسم السوق بحساسية العبر 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؛

- وأخيرا يتوجب على السعر المنخفض أن يساعد الشركة في عدم الدخول في المنافسة، وكذلك الحفاظ

على موضعها في السوق، و إلا فإن ميزة السعر سوف تصبح ميزة مؤقتة.

الفرع 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

الاستراتيجي 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 الجذب¹:

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 المنافين.
- منح جوائز لتشجيع البيع
- منح وكالات مطلقة.

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 : و فيها 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؛

¹نزار عبد المجيد البرواري وأحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق (المفاهيم ~ الأسس - الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، عدن، عمان،

- 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.

الفرع 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:¹

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 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 واستمالته 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

¹ نزار عبد المجيد البرواري واحمد محمد فهمي البرزنجي، نفس المرجع، ص ص 225، 224.

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 و الإيحاء: و تشمل:

- إستراتيجية الضغط: تعتمد بموجبها المنظمة الأسلوب المكثف في الإقناع من خلال تعريف المستهلكين بالناخ الحقيقية لمنتجها 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.

الفرع الخامس: تقييم المنتجات الجديدة

بعد عملية طرح المنتج الجديد في السوق وتسويقه للمستهلك لا بد من إجراء عملية تقييم لأداء المنتج الجديد لمعرفة ما مدى قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة أم لا، ويجب أن يشمل ذلك كافة الخطوات التي يمر بها المنتج الجديد من بداية اتخاذ قرار إنشائه إلى غاية الرقابة عليه في السوق المستهدف لذلك يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم أداء المنتجات الجديدة المقدمة إلى السوق.

هناك الكثير من المنظمات التي تستخدم فقط معايير المالية لقياس وتقسييم المنتج الجديد ولكن تشير دراسات أخرى إلى أن استخدام المعايير المالية فقط يعبر عن نظرة قصيرة المدى وتكون عملية التقييم غير كاملة حيث يجب أن تتصف عملية تقييم المنتجات بعنصر الشمولية والتكامل، حيث يجب أن تشمل كافة الأنشطة التي مر بها المنتج الجديد من بداية التخطيط الاستراتيجي إلى طرحه في الأسواق وتشمل عملية تقييم المنتجات الجديدة

المجالات الآتية:1

1- تقييم قدرة المنظمة على تطوير المنتجات الجديدة لتحقيق توجهاتها الإستراتيجية، المتعلقة بتحقيق أهداف

¹ مأمون نديم عكروش وسهير تديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004 ص455-

النمو والتوسع.

2- . تقييم قدرة المنظمة على الإبداع وقدرة 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 كان هناك نظام شامل لخلق وتكوين المفاهيم والأفكار الجديدة ومن مصادر متعددة لتطوير المنتجات

الجديد؟

6- هل تم تحديد أفكار ومشاكل المنتجات الجديدة بدقة ووضوح وتم استخدام أسباب علمية لتحديد المشاكل

للمنتجات الجديدة وإيجاد الحلول الملائمة لها؟

7- هل يوجد نظام وآليات تم من خلالها اختبار مفاهيم وأفكار المنتجات الجديدة من أجل ضمان تطوير

المنتجات الجديدة التي يمكن تسويقها بنجاح في السوق؟

8- هل تم القيام بعملية غربلة الأفكار والمفاهيم الجديدة وفقا لمعايير ومحددات واضحة المعالم والأهداف؟

9- هل تم إجراء دراسات جدوى اقتصادية وتحليل مالي وتنبؤ بالمبيعات بشكل متكامل لتطوير المنتج الجديد؟

10- هل تم تحديد مزايا ومواصفات المنتج الجديد قبل البدء بتصميمه والعمل على إنتاجه بشكل فعلي؟

11- 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؟

12- 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؟

13- هل كان هناك تخطيط استراتيجي شامل لغايات طرح وتقديم المنتج الجديد بشكل نهائي في الأسواق المستهدفة؟

14- 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 الثالث: أسباب نجاح وفشل المنتجات الجديدة

هناك العديد من العوامل التي تلب دورا هاما في الوصول إلى نجاح المنتجات الجديدة من جهة أو فشلها من جهة أخرى. فيما يلي نتعرف أولا على أسباب النجاح ثم أسباب الفشل ثانيا¹:

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 أنماطهم الشرائية وهنا يجب على إدارة التسويق إثارة الاهتمام بالسلعة والرغبة بتجربتها.
- تركيز الجهود الترويجية على الفئة التي يقبل على شراء السلعة الجديدة أولا، ذلك أن انتشار فكرتها

زهير الحدرب، مرجع سبق ذكره، ص143-145.1

ونجاحها يؤدي إلى الإقبال عليها من الفئات الأخرى الأقل تحمسا للسلع الجديدة.

● هيكل تنظيمي مناسب لمؤسسة مع توافر الدعم من الإدارة العليا.

● بذل مجهودات كبيره 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 عائقا 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: كان تفتقر إلى الأداء الجيد مما يؤدي إلى فشلها أمام السلع الأخرى.

● 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 السلعة للسوق سواء من 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.

خاتمة الفصل:

إن مسألة إعداد منتج جديد وتقديمه إلى السوق عامل مهم لدى المؤسسة ومن شأنه ان يقوي في تبني إستراتيجية فعالة وتحقيق أهداف هامة ويساعدها في اخذ مكانة في السوق من خلال زيادة في الحصة السوقية وبالتالي تحقيق الأرباح وزيادة فرصها في التطوير والتوسع أكثر، لكن ربما تتعرض المؤسسة لبعض المشاكل

المتعلقة بوقوع فشل في تقديم منتجاتها الجديدة في السوق وذلك لأسباب عدة أهمها:

- عدم تقديم حماية كافية للمستهلك فيما تتعلق بالمنتج الجديد وبعدم تحقيق الرقابة بالإضافة إلى عدم وجود معلومات متعلقة بمتطلبات السوق لذا على المؤسسة ان تستخدم المعلومات الكافية من الإدارة التسويقية من خلال تحليلها للسوق والذي على ضوءه تحدد المؤسسة الإستراتيجية التسويقية المحكمة لمنتجاتها الجديدة.

مقدمة الفصل:

تشكل التحديات التي تواجهها المنظمات الأعمال لبيئة اليوم التي تتصف بالغموض و الحركية و التغير ما يتحتم على إدارة المنظمات الأعمال العمل وفق المنهج الإستراتيجي و استخدامه بقصد تحقيق الميزة التنافسية ، بحيث تعتبر

حركة التسارع عولمة التبادل من بين أهم المظاهر التي تترجم ولادة نظام جديد لاقتصاد السوق مبني على قدرات تنافسية للمنظمات ، و إذا كانت العولمة هي امتداد لمفهوم اقتصاد السوق الدولي فهي كذلك فرضت عليها تحديات كبيرة خاصة في مواجهة المنافسين الجدد القادمين من الخارج ،فإعادة التفكير في الحاجة لكسب القدرة على التنافس في السوق تتميز المنافسة الحادة إذ أصبحت ضرورة ملحة على المؤسسات التي ترغب في المحافظة على كيانها في مجال نشاطها .

ويختلف تصور الباحثين في تفسير هذا التفوق حسب مفهوم كل واحد للميزة التنافسية فكل مؤسسة ترغب في احتلال المكانة التنافسية المناسبة التي تسمح لها بتمييز منتوجاتها عن باقي منتوجات المنافسين و زيادة حجم الحصة السوقية و في هذا الفصل سنبحث في :

- مفهوم و تعريف الميزة التنافسية
- أنواع الميزة التنافسية
- كيفية بناء الميزة التنافسية
- مصادر الميزة التنافسية
- إستراتيجية الميزة التنافسية

المبحث الأول : ماهية و مفهوم الميزة التنافسية.

يمكننا القول أن إمتلاك المنظمة للميزة التنافسية يعني قدرتها الموضوعية في مواجهة متغيرات البيئة غي السوق وفحصها الدقيق لبيئة الصناعة و بالتالي قدرتها في مواجهة الآخرين و إمكانية البقاء و الاستمرار ستكون واضحة وجلية.

المطلب الأول مفهوم الميزة التنافسية :

يمكن تقديم عدة تعاريف للميزة التنافسية :

1-التعريف الأول : هي قدرة المنظمة على جذب الزائن و بناء مكانة ذهنية لها كمنظمة أو منتجاتها و زيادة القيمة المدركة من قبلهم و تحقيق رضاهم ، و بالتالي خلق قيمة للزبون من خلال الميزة التنافسية .

التعريف الثاني للباحث **1980,Hofer** : هي مجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها و يعني الأنشطة التي تقوم بها المنظمة

التعريف الثالث للباحث **1992Roppaport** : هي قدرة المنظمة على تقليص كلفها الكلية و تحقيق فوائد من خلال السعر مقارنة بمنافسيها و تحقيق قيمة أكبر للزبون¹

يمتد ثبات الميزة التنافسية على مدى زمني محدود و إن مساحة هذا المدى تزداد عندما تكون الميزة التنافسية معتمدة على الكفاءة الجوهرية و القيمة النادرة و صعوبة التقليد و المكلفة عند تقليدها و بالتالي فإن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية هي دالة لنجاح و تفوق المنظمة في بيئتها²

¹ الدكتور تامر البكري ،التسويق الإستراتيجي دار البارزي للنشر و التوزيع الطبعة 2012 ص194

² د الدكتور تامر البكري و أحمد الصقال ، التحليل الإستراتيجي و الميزة التنافسية ، دار المجد للنشر و التوزيع الطبعة العربية 2015 ،عمان الأردن

و يعتبر بورتير (Porter) أول من وضع نظرية الميزة التنافسية فقد صمم لها نموذج لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد معتبرا أن التنافس إنما يتم المؤسسات نفسها

و لقد عرف بورتير الميزة التنافسية "تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة"¹ و على ضوء هذه التعاريف يمكن تعريف الميزة التنافسية كالتالي: تتمثل في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة و الذي يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك ،و التي تتخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين أو في شكل منتج متميز و ذلك من أجل زيادة في الحصة السوقية أو بقاءها في السوق .

و مما سبق يتضح أن تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية يتم في حالة إتباع المؤسسة

إستراتيجية التنافس المحققة للقيمة و من جانب آخر تكون هذه الميزة دائمة إذا توفر معيارين هما²

عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من طرف المنافسين ،سواء الحاليين أ و المحتملين .

عدم قدرة المؤسسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الإستراتيجية.

تهدف كل مؤسسة لتحقيق هذه الأهداف من خلال تحسين وضعيتها التنافسية وفق ثلاثة شروط أساسية و هي:

✓ أن تكون حاسمة: أن تعطي الأسبقية و التفوق عن باقي المنافسين

✓ الاستمرارية: ان تكون مستمرة و متواصلة نسبيا

✓ -أمكانية الدفاع عنها: عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المنافسين.

وإستراتيجية التنافس تتحدد بثلاثة مكونات رئيسية:

¹ Michel Porter l'avantage concurrentiel(1990 p 8)

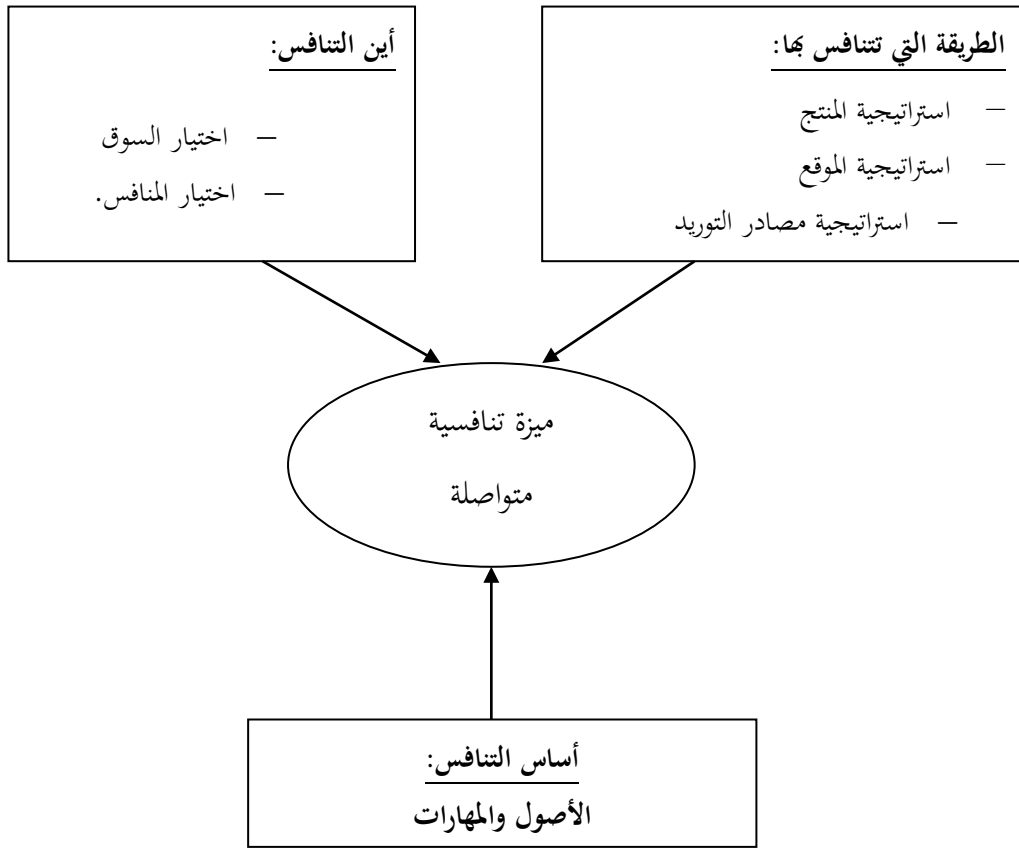
² نبيل مرسى خليل الميزة التنافسية في مجال الأعمال مركز الإسكندرية للكتاب مصر 1998 ص 37

1. طريقة التنافس: وهي الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة للوصول إلى ميزة تنافسية في السوق وتتحدد وفق إستراتيجية السعر والمنتج والترويج والتوزيع.

2. حلبة التنافس: ويقصد بها السوق المستهدفة والمنافسين للمؤسسة¹

3. أساس التنافس: يشمل جميع ممتلكات المؤسسة ومقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستمرة على المدى الطويل.

الشكل رقم (1-3) إستراتيجيات التنافس



المصدر: نبيل مرسي خليل 1 الميزة التنافسية في مجال الأعمال مركز الإسكندرية للكتاب مصر 1998

ص 82

¹ نبيل مرسي خليل مرجع سابق ص 84

المطلب الثاني: أنواع و محددات الميزة التنافسيةالفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية

لقد صنف "ميكمل بورتير" الميزة التنافسية و هذا بناءا عل القدرة الدفاعية عن وجهة الأفضلية إلى قسمين :

أولا التميز في التكلفة: Cost Advantage: يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت

تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين 1، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى

مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة

التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل

الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب

أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم 2

وتحديد أهدافه، ولتتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها

في القطاع

ثانيا: التميز عن طريق الاختلاف أو التمييز Differentiation Advantage

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها ، وحتى يتم

الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وآثاره: بحيث قد تنجم

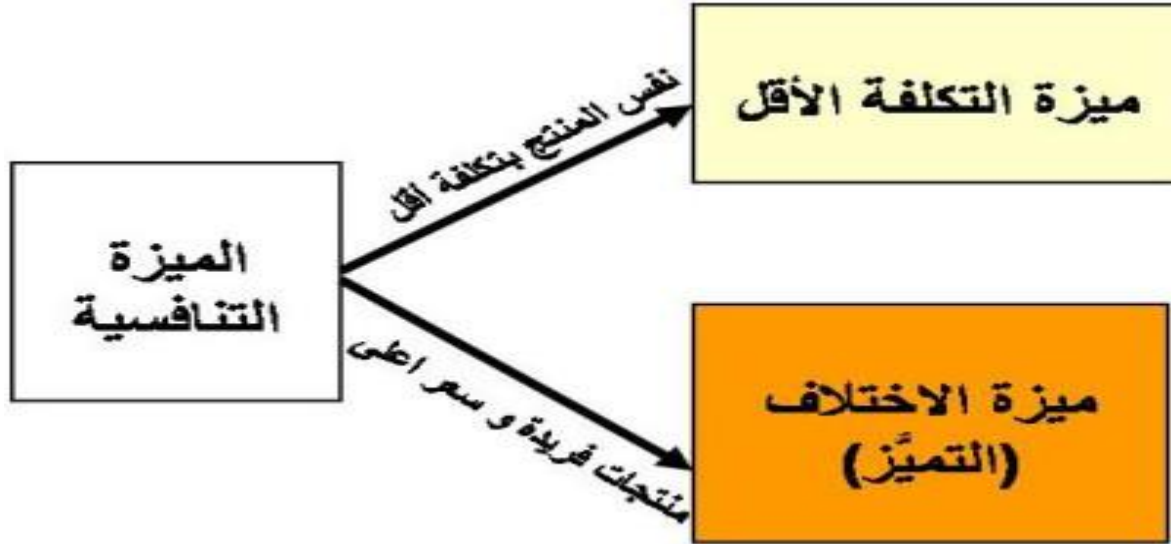
¹ معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات و عوامل نجاح الميزة التنافسية في مؤسسة إقتصادية الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و إستراتيجيات

التنافسية للمؤسسات ص 6

² حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية لمؤسسة إقتصادية و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة الورود لصناعة العطور، الوادي

/مذكرة ماجيستر تخصص اقتصاد و تسويق، جامعة 20 أوت سكيكدة 2007 ص 07

خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفييل بأن يؤدي إلى تمييز متواصل.



الشكل 2-3 أنواع الميزة التنافسية

المصدر: نبيل مرسي خليل الميزة التنافسية في مجال الأعمال مركز الإسكندرية للكتاب مصر 1998 ص

86

الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية

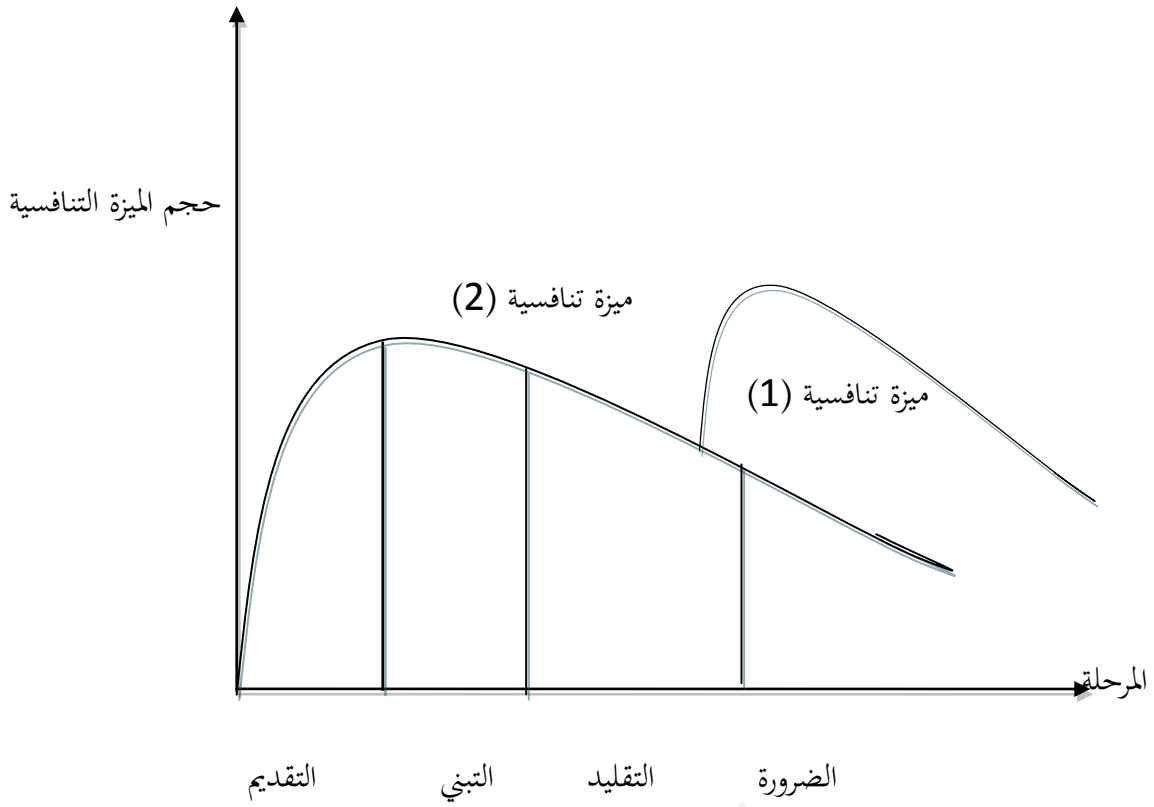
تحدد الميزة التنافسية للشركة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما : جم الميزة التنافسية و نطاق التنافس.

• البعد الأول : حجم الميزة التنافسية

يتحقق الإستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة إذا أمكن للشركة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة ، وبشكل عام كلما كانت أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها، وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع ، ثم يعقبها مرحلة التبيي من قبل الشركة المنافسة ثم مرحلة الركود في حالة قيام الشركات المنافسة بتقليد الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها وأخيرا

تظهر مرحلة الضرورة بمعنى الحاجة إلى تقليد تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج ، ومن هنا تبدأ الشركة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق أكبر للعميل¹

الشكل 3-3 دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل ، نبيل مرسي خليل 1الميزة التنافسية في مجال الأعمال مركز الإسكندرية

للكتاب مصر 1998 ص 87

يمكن شرح هذا الشكل كما يلي :

مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج للكثير من التفكير و الاستعداد المادي و المالي و البشري ، و تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر من خلال الأدوات التسويقية و خاصة الترويج 1 .

¹ نبيل مرسي خليل مرجع سابق ص 87

مرحلة التبيني: تعرف هنا الميزة إستقرارا نسبيا من حيث الإنتشار ، بإعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها وتكون الوفرات هنا أقصى حد ممكن

مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة و تتجه شيئا فشيئا للركود ، و لكن لكون المنافسين قامو بالتقليد والمحاكاة ميزة المؤسسة ، و الوفرات هنا أقصى ما يمكن .

مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع أو بإنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية ، و إذا لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة ،فأنها تفقد أسبقيتها تماما ، و عندها تكون من الصعوبة العودة إلى التنافس مجددا 2

● البعد الثاني: نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يعتبر النطاق عن مدى أنشطة وعمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة عن الشركات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم منافذ التوزيع نفسها لخدمة قطاعات سوقية مختلفة مناطق مختلفة ، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات الشركة ، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمة بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

المطلب الثالث : كيفية بناء الميزة التنافسية

إذا نجحت المؤسسة في صياغة إستراتيجيتها التسويقية على وفق رسالتها و الأهداف الكلية الموضوعة ف؟إن ذلك يعني قد خططت لتحقيق ميزة تنافسية تعتمد لها لواجهة المنافسين في ذات الصناعة التي تعمل بها ، ولا شك أن عملية بناء الميزة التنافسية لا تتم بين ليلة و ضحاها ، بل تحتاج إلى فحص دقيق لكل الإمكانيات و المصادر

¹ هشام حريز ، بوشمال عبد الرحمان ، التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية ، دار حامد للنشر و التوزيع عمان ، الأردن ، 2006 ص

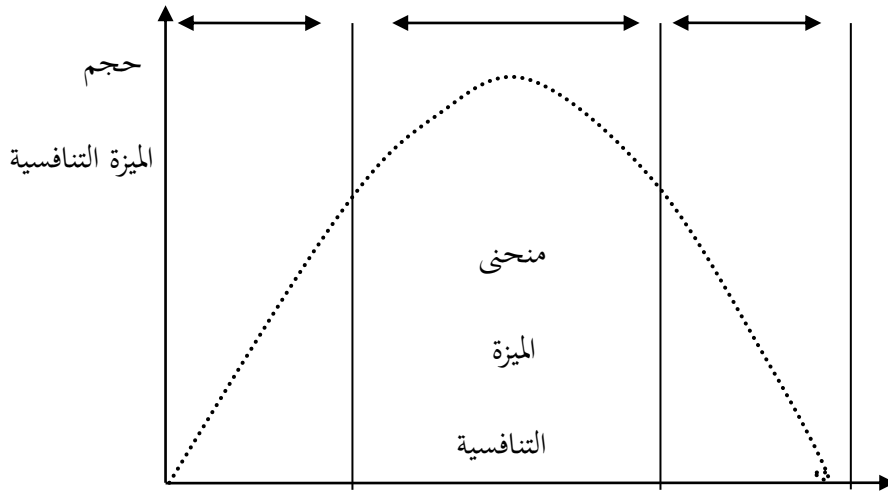
² حريز ، بوشمال عبد الرحمان مرجع سابق ص ص 118-119

المتاحة في بنائها و التي قد تستغرق فترة زمنية طويلة و خاصة في الشركات الصناعية الكبرى ذات الإنتاج الواسع و المتعددة الأسواق و الشكل الموالي يوضح المرحل التي تمر بها الميزة التنافسية و عملية البناء و مدى علاقتها بعامل

الزمن¹

الشكل رقم (3-4) بناء الميزة التنافسية

فترة الانحدار فترة الانتفاع فترة البناء



الوقت

المصدر : الدكتور تامر البكري و أحمد الصقال ، التحليل الإستراتيجي و الميزة التنافسية ، دار المجد للنشر

و التوزيع الطبعة العربية 2015 ، عمان الأردن ص 195

من خلال الشكل تمثل الفترة الأولى عملية بناء الميزة التنافسية و التي قد تكون قصيرة أو طويلة حسب خصوصية المنظمة أو المنتجات التي تقدمها و و طبيعة الميزة السوق و حجم المنافسة السائدة فيها و كلما طالت فترة البناء كلما تطلبت المزيد من الاستثمارات و استخدام التكنولوجيات متقدمة تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها ،

إن بناء الميزة التنافسية في هذه الفترة يتطلب توافق كبير مع عناصر المزيج التسويقي مما يآثر على الميزة التنافسية في السوق و إرتفاع المنحنى بأقل فترة .

أما في فترة المنافع التي تجنّبها المنظمة من تحقيق للميزة التنافسية فإنها تسعى لان تكون لأطول فترة ممكنة من خلال زيادة درجة تعقيد الميزة التنافسية قد تتيح للمنافسين الفرصة في تقليديها و بسهولة و قد ينعكس ذلك على ارتفاع الكلف المترتبة على بناءها فعندما تملك الشركة التأثير الأكبر في التحكم بالفرص المتاحة في السوق فإنها بذلك يعني امتلاكها الميزة التنافسية، و قد تكون تلك الميزة على شكل عمليات التصنيع أو تقنيات الفنية أو مهارات

1. تسويقية

أما فترة الانحدار فإنها تعني أن الميزة التنافسية التي تملكها الشركة قد أصبحت تقليدية و فقدت قوتها في السوق ، وتتأثر بانخفاض حجم المبيعات المتحققة قد ترجع إلى أسباب من أهمها امتلاك المنافسين لميزة تنافسية أفضل مما تملكه الشركة و قد تكون بمجال السعر أو الجودة أو سرعة عمليات التسليم و الإيصال للمنتج أو المرونة في التعامل في متطلبات الإنتاج و التسويق... الخ .

ولكن السؤال المطروح الذي يمكن أن يثار هو كيف يمكن للمنظمة أن تبني أو تحقق ميزتها التنافسية ؟

الجواب على ذلك يكمن في مدخل الذي يمكن اعتماده في بناء الميزة التنافسية. و الذي قد يبني على ماتملكه الشركة من مهارات و قدرات مختلفة قياسا بغيرها من الشركات الأخرى ، أو ما تتيحه البيئة التسويقية من فرص² تتمثل بجاذبية السوق ، نمو الصناعة احتياجات السوق.... الخ.

وبالتالي يمكننا القول أن هنالك مدخلين أساسيين لبناء الميزة التنافسية و هما

1 د- تامر البكري المرجع السابق 196-197

2د- تامر البكري و أحمد الصقال المرجع السابق ص 102 ,

➤ مدخل البناء الداخلي :

المدخل المستند إلى وجهة النظر القدرات على أساس ما تملكه المنظمة من موجودات و موارد وبنية ومعدات و شهرة و علامة تجارية)

ويرى الإستراتيجيون أن الخيارات الإستراتيجية اللازمة لبناء الميزة التنافسية يجب أن لا يتم بناءها على أساس الفرص الخارجية، إنما على أساس نقاط القوة للشركة و يجب على المنظمة أن تركز على تطوير قدرة متميزة صعبة التقليد أو إمتلاك موجودات متميزة و تشمل ما تملكه المنظمة من موجودات كل المواد الأولية والأجهزة و الآلات و الأبنية و الأموال... الخ

والتي يمكن تسخيرها مجتمعة في خلق وبناء الميزة التنافسية، والتي تكون مميزة وصعبة التقليد من قبل المنافسين. لمتفائلة: تحليل مكامن القوة لأنها الأساس في مواجهة المنافسين في السوق، وبالتالي النجاح على ضوء ما تملكه من قوة و هي متفائلة بذلك

وجهة النظر المتشائمة: معالجة نقاط الضعف، النجاحات يصعب تحقيقها وغير ممكنة قبل أن يتم معالجة نقاط الضعف في المنظمة كي تواجه المنافسين.

➤ مدخل البناء الخارجي :

على المنظمة أن تأخذ بيئتها الخارجية أساسا للانطلاق في تحديد خياراتها الإستراتيجية الأزمة لخلق مزاياها التنافسية، و كذلك على المؤسسة تركز على السوق بدلا من تركيزها على بيئتها الداخلية ، ومن فم فهي تعتمد على الفرص السوقية الجذابة لها لتحديد خياراتها الإستراتيجية الذي يحقق لها التميز في السوق، و قد يكون أيضا هيكلا الصناعة ومركزا للمنظمة قياسا إلى منافسيها أساسا لبناء المزايا التنافسية.

المطلب الثالث مصادر الميزة التنافسية :

1- التكنولوجيا : أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية و الخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج، وهذا ما جعل منها مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

2- الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

3- الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية.

4. الموارد البشرية : تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة و تعزيزها لأن تحقيق التميز في أداء المؤسسة لن يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في القيام أولا على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد.

5. الموارد المالية: تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها و توسيعها على نطاق أكبر، و ذلك من خلال الاعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المالية و التنافسية للمؤسسة

6 - المعرفة: تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياساتها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات

7-المعرفة كمورد استراتيجي للمؤسسة الاقتصادية: إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرتها تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات والمعرفة، والجودة أحد عناصرها الأساسية(i). وبالتالي تعتبر الموارد مدخلا أساسيا للميزة التنافسية، فهي تتضمن الأصول، والإمكانات، والعمليات التنظيمية، والخصائص المتعلقة بالمؤسسات، والمعلومات، والمعرفة، والكفاءات المحورية. كما أن مدخل الموارد يركز على تحويل موارد المؤسسة إلى قدرات وكفاءات محورية، والتي تعد بدورها مصدرا هاما لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

لكي تساهم كل الموارد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يجب أن تتميز بما يلي :

- يجب أن يساهم المورد في خلق القيمة للمؤسسة،

- يجب أن يكون المورد نادرا، أو فريدا، أو مميذا عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للمؤسسة؛

- يجب ألا يكون المورد قابلا للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المؤسسات المنافسة التي لا تمتلكه؛

- عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له في إطار الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة.

يبين كل من "ladimirou, tsoukas" أن المعرفة ذات صفة شخصية، وأن الكفاءات الفردية هي التي

تحوز بشكل دائم على المعرفة وقدرة تطبيقه وترجمتها، كما أن اعتبار المعرفة والقدرة على التعلم ومعالجة المعلومات

موارد تساهم في خلق القيمة لا يعد أمراً جديداً، بل إن صيانة واستخدام وتطوير تلك الموارد الاستراتيجية بما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة، أصبح أحد أهم مجالات التحليل الاستراتيجي التنافسي¹

كما يؤدي تحديد مفهوم المعرفة كمورد استراتيجي إلى التأكيد على إمكانية تسييرها، واستعمالها، وتخزينها بسهولة، علماً أن تكنولوجيات الإعلام والاتصال ما زالت تقدم حلولاً متجددة لإشكالية تخزين ونشر المعطيات، غير أن المعالجة المادية للمعرفة قد حصرتها في دائرة المعلومات المضغوطة، والمهيكلية (formatées) والمجمعة، وضمن هذا الإطار يرى " Ruggles " أنه يجب على المؤسسات توظيف بشكل مختلف الأدوات والتقنيات المساعدة على اتخاذ القرارات كإنشاء الأنترانيت، وقاعدة معالجة المعطيات²

8- المدخلات: تمثل الموارد التي تغذي نظام المنظمة لكي تستمر في فعاليتها و تشمل جميع الموجودات النادية و

المالية والبشرية التي تمثل المعرفة و المهارات و تسيطر

المنظمة على هذه الموارد بالطريقة التي تخلق لها قيمة لسوقها المستهدف² وأن بناء الميزة التنافسية ستند بشكل أساسي على ما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة تؤهل المنظمة لاكتساب ميزة تنافسية من خلال قدرتها على خلق القيمة و بشكل أفضل من منافسين³

9- العمليات : و التي تتمثل في النشاطات أو الإجراءات التي يتم بواسطتها تحويل المواد الأولية إلى المنتجات

النهائية⁴ بمعنى المخرجات الملائمة للسوق المستهدف فقد تكون نشاط أو أكثر مما تقوم به المنظمة بشكل خاص هو مصدراً يميزها . و يعد تصنيف Porter للأنشطة ضمن سلسلة القيم هو في الواقع تحديد لنقاط قوة ضرورية توفر قيمة مميزة للسوق المستهدف و من ثم تحديد الأنشطة التي ترتبط بالميزة التنافسية من خلال المدى

¹ الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة 2005 د/سملاي محضيه و د/سعيد و صاف

² أحمد الصقال، المرجع السابق ص 116

³ Wit &Meye,1998,384

Pitts&Lie 1996 ,64

الذي تحقق فيه القيمة للزبون. و قد تتفاعل مجموعة من هذه الأنشطة أو القدرات لتشكل قدرة مميزة في جانب معين يمثل مصدرا للميزة التنافسية وعليه إن الميزة التنافسية تتحقق عندما تكون المنظمة قادرة على إنجاز أنشطتها بكلفة أقل أو بفاعلية أفضل من منافسيها من خلال حسن إستخدام مصادرها.

المبحث الثاني: إستراتيجية الميزة التنافسية

إن الإستراتيجية هي بمثابة مجموعة من التصورات و القرارات و العمليات التي تهدف إلى تنظيم الموارد و عناصر التفوق قصد تدعيم الموقف التنافسي للمؤسسة¹¹ وإذا كان هناك شيء في أدبيات التسيير فهو أن الأرباح التي تحققها المؤسسة هي بمثابة نتيجة للإستراتيجية التي تتبناها²، و على هذا الأساس تأخذ عملية إختيار الإستراتيجية الملائمة أهمية بالغة في رسم مكانة المؤسسة داخل خريطة المنافسة و هذا الإختيار يكون بين ثلاث إستراتيجيات مشتقة من نموذج بورتر كما هو مبين في الشكل الموالي

الشكل (3-5) مزايا إستراتيجية الإستراتيجيات الأساسية ل "بورتر":

كل القطاع	إستراتيجية التميز	إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة
مجال القطاع	إستراتيجية التركيز	
جزء من القطاع		
	القيمة المدركة	التكلفة

المصدر: 1980: Michael E. Porter : Ressource ...p.39. Op.cit.

تعتمد كل إستراتيجية على ثقافة مختلفة و تصور مغاير لكيفية تجسيد لتفوق على حساب المنافسين²

¹ مذكرة ماجستير لطحطوح مسعود بعنوان أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية سنة 2009

² Clive Reading. Startegic business planning, a dynamic system for improving performance competitive advantage, 2 nd edition, (U. K.: Kogan page, 2002). P. 155

3 ناصر دادي عدون الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، دوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص08

المطلب الأول: إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة :

أولاً: مفهوم إستراتيجية التنافس :

1- تعريف الإستراتيجية :هناك عدة تعاريف للإستراتيجية ويمكن الإشارة إلى واحدة منها :

فحسب ألفريد شاندار (Alfred Chandler)، تعرف الإستراتيجية على أنها "إعداد الأهداف و الغايات

الأساسية طويلة الأجل ،و إختيار خطط العمل و تخصيص الموارد الضرورية لبلغ هذه الغايات"¹

2- تعريف إستراتيجية الميزة التنافسية :

هي عبارة عن مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة على المنافسين"² و تعتبر هذه

الإستراتيجيات إمتداداً لتحليل قوى المنافسة التي جاء بها بورتر ،

و ذلك بغرض مقارنة بيئة المنافسين في القطاع

ثانياً: أشكال إستراتيجيات التنافس:³

1- إستراتيجية خفض التكلفة :

أخذت هذه الإستراتيجية حيزاً كبيراً من إهتمامات الباحثين خاصة في فترة السبعينات تزامناً مع ظهور مفهوم

منحنى الخبرة ،إن سلسلة القيمة يمكن أن يعكس قدراً كبيراً من القدرة التنافسية للشركة في مجال الكلي من خلال

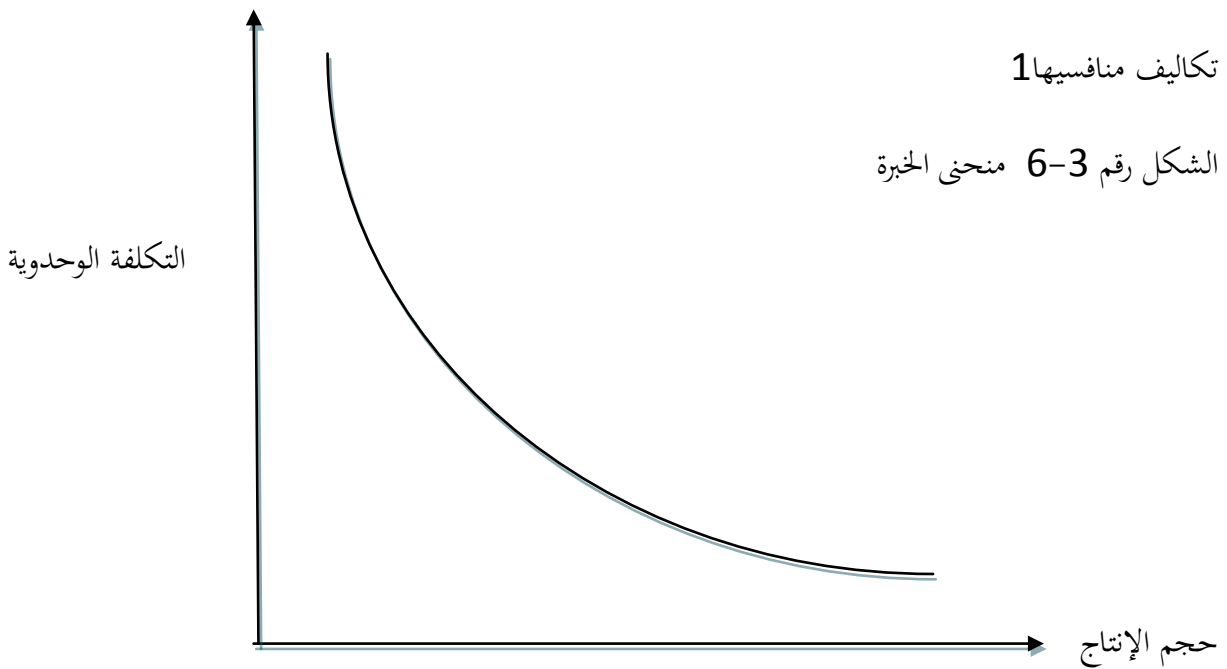
تحليل الكلف الإستراتيجية لكل نشاط من الأنشطة مقارنة بما يضيفه إلى السوق المستهدفة

¹ Michael E. Porter : 1980, Op. Cit.. p. 35

² التحليل الإستراتيجي و الميزة التنافسية مرجع سبق ذكره ص 176

منحنى الخبرة :

هذا المفهوم طور من طرف مجموعة بوسطن الإستشارية في سنوات السبعينات يقوم على أساس التكلفة الوحديّة للمنتوج الصناعي تنخفض في الزمن بدلالة الخبرة المكتسبة من طرف الصناعة ، و التكلفة الوحديّة تنخفض بنسبة 10% إلى 30% حسب نوع الصناعة ، و هذا المنحنى ناتج عن اتفاق العديد من العوامل : اقتصاديات، السلم ، التدريب (التعلم) و إجراءات التصنيع ، التي مع الوقت تعود إلى أرباح إنتاجية العمل و رأس المال ، و استرجاع خسائر التصنيع دوما مرتبط بهذا التدريب ، و تضعه المؤسسة دائما لمقارنة تكاليفها مع



Source: Marie- Agnes Morsain, Op cit, p47

و الشكل رقم 7 يوضح أنشطة المنظمة ضمن سلسلة القيمة التي تعتمد على ميزة التكلفة لأدنى

الشكل رقم (7-3) مضامين سلسلة القيمة لإستراتيجيات قيادة الكلفة الأدنى

	رقابة التكاليف المركزية		القرارات الإستراتيجية		
	التدريب لتأكيد توفير التكاليف و تشجيع العاملين عن طرق جديدة لتحسين أساليب الإنتاج		إدارة الموارد البشرية		
	تطوير التقنية		تطوير التقنية		
	إقتصاديات الحجم في البحث و تطوير التقنية و التعلم و خبرة في الحجم الكبير				
التدبير		الشراء من مصادر متعددة /قوة تساومية كبيرة مع المجهزين			
الهامش	التوزيع	المادى	العمليات	التوزيع	النشاطات الرئيسية
	الخارجي	المادى	العمليات	لداخلي	
	توزيع واسع	إرساليات شحن كبيرة	استخدام اقتصاديات حجم في البضائع تخفيض تكاليف	المنتجات كبيرة تخزين واسع	النشاطات الرئيسية
	إعلانات وطنية مركزية إقليمية	إرساليات شحن كبيرة	تأثيرات الخبر	خدمات مركزية إقليمية	

المصدر: الدكتور تامر البكري و أحمد الصقال ، التحليل الإستراتيجي و الميزة التنافسية ، دار المجد للنشر و

التوزيع الطبعة العربية 2015 ، عمان الأردن ص176

فالشركة التي تسعى إلى إختيار التنافس على أساس السعر الأدنى سوف يكون خيارها الإستراتيجي منصب على فرص الرقابة محكمة على الكاف و تحقق إستفادة عالية من منحى. الخبرة و التعلم، و السعي إلى الإنتاج بكميات كبيرة. و هي و ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول¹

فالشركة التي تسعى إلى اختيار التنافس على أساس السعر الأدنى سوقي يكون خيارها الإستراتيجي منصب على فرض الرقابة محكمة على الكلف و تحقق استفادة عالية من منحى الخبرة و التعلم و يقدم Tnompson& (Strickland) مجموعة من الشروط التي تؤدي إلى توفرها و تحقيقها حتى تكون إستراتيجية خفض التكلفة فعالة وقادرة على تحقيق الميزة التنافسية على النحو التالي²:

أولاً أن تكون المنافسة السعرية هي السائدة بين المنافسين بوصفها قوة تنافسية .

ثانياً : أن تكون المنتجات أو الخدمات في الصناعة معيارية أو نمطية و في متناول الجميع .

ثالثاً : أن تكون هناك محدودية للتمييز ، وخلق القيمة من خلاله للمستهلك

رابعاً : أن يستخدم المشترون المنتج أو الخدمة بالطريقة نفسها

خامساً : أن يكون إختيار البائع أو التحول إلى آخر لا يكلف المشتريين كلفاً إضافية .

سادساً أن تكون أعداد المشتريين كبيرة ، و لديهم قوة مساومة لخفض الأسعار .

هناك عدة طرق يمكن إعتماها لتنفيذ هذه الإستراتيجية التنافسية المستندة إلى خفض التكاليف فهي عديدة

أهمها³

الإستثمار الأمثل للموارد

إستخدام مواصفات مقبولة للمواد الأولية

¹ أ د محمود جاسم الصميدعي ، د ردينة عثمان يوسف "تسويق الخدمات " عمان الأردن ص 367

² د محي الدين قطب الخيار الإستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية دار الحامد للصعب و التوزيع الطبعة 2012 ص 103

³ (Wit & Meyer, 1998:357) (Pitts & Lie ,1996 /92-93)(Harrison & John ,1998 /67)

التسويق المباشر نحو المستهلك و تخفيض عدد منافذ التوزيع

التركيز على تحقيق الوفورات بكل أشكالها ، سواءا تلك المتأتية من (اقتصاديات الحجم ، منحى الخبرة و التعلم ،التكامل الرأسي أم غيرها)

الحد من الإضافات على المنتجات و تقليص عددها .

منح رواتب و أجور منخفضة مقارنة مع منافسيها .

أ- مزاياها : تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسة و هي¹

فيما يتعلق بالمنافسين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر .

● فيما يتعلق بالمشتريين: فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تتمتع بحصانة تجاه العملاء الأقوياء حيث لا يمكن المساومة على تخفيض السعر.

● الموردین: فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء و خاصة أن القيادة التكلفة تتطلب استحواذ على حصة كبيرة من السوق،

و بالتالي شراء كميات كبيرة نسبيا مما يعزز قوتها التفاوضية في مواجهة الموردين.

● الدخلاء الجدد : المؤسسة تحتل موقعا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ، مما يجعلها تساهم في إرساء عوائق للدخول طالما هي قادرة على الاحتفاظ بهذه الميزة .

● المنتجات البديلة : إذا ما ظهرت المنتجات البديلة في السوق فإن المؤسسة تلجأ لاستخدام تخفيضات في السعر ، كسلاح ضد هذه المنتجات و التي قد تتمتع بأسعار جذابة²

¹ نبيل محمد مرسي المرجع السابق ص 234-236

² مذكرة تخرج ماجستير في علوم التسيير بعنوان الميزة التنافسية لمؤسسات اقتصادية ،مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها 2007/2006

ب- عيوبها : كما أن هذه الإستراتيجية تنطوي على مزايا فإنها أيضا تنطوي على عيوب أهمها¹ :

- قيام المنافسين بتقليد الإستراتيجية مما يؤدي إلى انخفاض أرباح الصناعة ككل .

قد يتحول اهتمام الزبائن على عناصر أخرى بخلاف السعر .

لإهمال التطور في المنتجات و الأسواق نتيجة التركيز على الجانب الكفوي .

و يتضح من العرض السابق مدى أهمية ميزة التكفل الأقل ، التي توفر القدرة من الحماية للمؤسسة ضد المنافسين

برغم عيوبها و ما يفسر توجه العديد من المؤسسات نحو هذه الإستراتيجية .

المطلب الثاني : إستراتيجية التمييز :

حسب مفهوم "برتراند" (Bertrand) 2 فإن المنافسة التامة بين المؤسسات تقود في النهاية إلى تساوي

الأسعار مع التكاليف الحدية مما يؤدي إلى انعدام الأرباح³

تميز بمنتج عن طريق إضافة شيء ما تدركه الصناعة على أنه متميز، و يمكن لصيغ التميز أن تأخذ عدة أشكال

، منها مايلي⁴

التصميم (مثل شركة رولز رويس للسيارات) ، الجودة شركة (مارسيداس للسيارات) ، التعبئة أو التكنولوجيا ' (

شركة ماكتوش للصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة) ، خدمات الزبائن (شركة جينرال موتورز) على سبيل المثال

، شبكة الموزعين و الباعة .

على المنظمة أن تبني خيارات التميز التي تتمثل في النوعية الجيدة و الجودة العالية لمنتجاتها مما يدعم النشاطات

التي تقود المنظمة إلى التميز في سوقها المستهدف من خلال تقييم أنشطة متميزة¹

¹ نادية العارف الإدارة الإستراتيجية الطبعة الثانية الدار الجامعية للنشر ،الإبراهيمية 2003

² P Bertrand, techniques commerciales et marketing, Berti édition ,

France, 1994

³Gilles Le Blanc. "Différenciation produit et qualité des firmes", <http://www.cerna.ensmp.fr>

/Enseignement/CoursEcoIndus/SupportsdeCours/Differenciation-2006.pdf, Date : 200

⁴ رضا صاحب أبو أحمد ال علي و سنان كاضم الموسوي وظائف المنظمة المعاصرة مؤسسة الورق للنشر،الأردن 2001 ص رقم 469

و أن المؤسسة تتبنى مزايا تنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول موقع أكبر في ذهن الزبون قياسا بالمنافسين

تقضي هذه الاستراتيجية إلى جعل المنتج أو الخدمة متفرد للمشتري بحيث يكون ذلك المنتج أو الخدمة ذو جاذبية في الصناعة فهي الأسلوب الذي تبحث فيه المنظمة عن التميز منتجاتها مقارنة بالمنافسين في نظر قطاع واسع من المستهلكين²

و الشكل رقم 08 يوضح أنشطة المؤسسة ضمن سلسلة القيمة للمنظمات إستراتيجية التميز التي تتبنى³

¹ التحليل الاستراتيجي و الميزة التنافسية مرجع سابق ص 178

² محي الدين قطب ،الخيار الإستراتيجي و أثره في الميزة التنافسية المرجع السابق ص 105.

³ Miille Alx,&Dess,Gregory,StreatagicManagement, 2ened , McGraw,Hill- Book,,1996 P155.

الشكل رقم (8-3) مضامين سلسلة القيمة لإستراتيجيات قيادة الكلفة الأدنى

الهامش	محاولة تنسيق الفعاليات بين الوظائف مع محاولات بناء الأسس النوعية					القرارات الإستراتيجية
	معاملة العاملين كونهم أعضاء فريق مع التركيز على القيمة تروج النوعية الأفضل					إدارة الموارد البشرية
	نفقات البحث و تطوير عالمية لإيضاح الميزة مع الاعتماد على النوعية					تطوير التقنية
	الشراء من مصادر متعددة /قوة تساومية كبيرة مع المجهزين					التدبير
	الخدمة	التسويق / لمبيعات	التوزيع المادي الخارجي	العمليات	التوزيع المادي لداخلي	النشاطات الرئيسية
	معاملات خاصة للزبائن ل	إعلانات متميزة/ بيع معرفي	إستلام سريع/ إهتمام بالتغليف	نوعية عالية	استخدام أفضل للموارد	

المصدر: الدكتور تامر البكري و أحمد الصقال ، التحليل الإستراتيجي و الميزة التنافسية ، دار المجد للنشر و

التوزيع الطبعة العربية 2015 ، عمان الأردن ص 179

و يضيف الكاتبين (Thompson & Strickland) بأن التميز الناجح يتطلب من المنظمة:¹

- السيطرة على السعر

- زيادة عدد الوحدات

- ضمان ولاء المشتري

و تبني المنظمة ميزتها التنافسية اعتمادا على إستراتيجية التميز من خلال عدة أبعاد و متطلبات و طرق تضمن خلق قيمة لدي المستهلكين أهمها :

● أولا شراء مدخلات ذات نوعية عالية حتى لو كانت مرتفعة السعر .

● ثانيا تخصيص جزء مهم من الموارد المالية نحو البحث و التطوير و الإبداع

● ثالثا الاهتمام بالمواصفات و الإضافات للمنتوج

رابعا تصميم المنتج اعتمادا على بحوث مبدعة و التركيز على جودته

خامسا تقديم خدمات ما بعد البيع و الخدمات الفنية الأخرى بصورة سريعة فضلا عن اهتمام بنظام التسليم

بحيث يكون استلام المنتج من المشتري بأسرع وقت²

مزاياها: تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة و هي³ :

● المنافسين: التميز يحمي المؤسسة من منافسيها لدرجة قد تصل إلى مبدأ الولاء للعلامة التجارية من قبل

العملاء وهو ما يشكل ضمان أمان المؤسسة تجاه منافسيها

¹ Thompson & Strickland, 1999 p147

² Wright ,etal, 1998 p 186-187

³ شارلز و جاريت جونز ، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل (الترجمة رفاعي محمد رفاعي و أحمد عبد المتعال) دار المريخ للنشر ،الرياض 2001

- المشترين: أن تواجه المؤسسة مشكلات مع العملاء الأقوياء نظرا لكون المنتج المتميز يقدم منتجا متميزا للزبون، وتستطيع المؤسسة فرض زيادات على الأسعار، و ذلك كون العملاء لديهم الاستعداد لدفع الأسعار العالية.
 - الموردین: بما أن إستراتيجية المؤسسة تتجه نحو السعر الذي تفرضه أكثر مما تتجه نحو تكاليف الإنتاج بالتالي فإنه نادرا ما يشكل الموردون مشكلة للمؤسسة
 - الدخلاء الجدد: يشكل كل من التميز و الولاء للعلامة التجارية عوائق للدخول في وجه المؤسسات الأخرى الساعية للدخول إلى نفس القطاع و بالتالي تجد المؤسسات الجديدة نفسها مضطرة لتطوير كفاءتها المتميزة لكسب القدرة على المنافسة،علما أن إنجاز ذلك أمرا مكلفا للغاية .
 - المنتجات البديلة: يعتمد تهديدها على قدرة منتجات المنافسين في الوفاء باحتياجات العملاء بنفس الدرجة اتلي تفي بها منتجات المتميزة، و هي قدرتها أيضا على إعاقه ولاء العملاء للعلامة بنفس الدرجة.
- عيوبها: يمكن حصر عيوب هذه الإستراتيجية في النقاط الآتية¹
- إن المستهلكين لا يعتبرون المنتج المتميز بدرجة تبرر ارتفاع سعره، مما يجعلهم يميلون إلى المنتجات ذات السعر الأقل .
- سهولة قيام المنافسين بالتقليد المنتج المتميز خاصة إذا كان التميز منبثق من التصميم أو السمات الطبيعية للمنتج ، أما إذا كان مصدره معنوي (الجودة أو الخدمة) فإنه من الصعب تقليده، و بالتالي على المنتجين المتميزين إيجاد مصادر يتعذر تقليدها .
 - اعتماد المنظمة على إستراتيجية التميز يكلفها تكاليف مرتفعة نتيجة البحث و التطوير المستمرة ، و بالتالي هذه الكلف العالية قد تصبح نقطة ضعف تواجهها المنظمة² و لقد أدت التغيرات التي طرأت

¹ نادية العارف المرجع السابق ص 111

² د محي الدين القطب مرجع السابق ص 106

على تقنيات الإنتاج لإلى عدم وضوح الاختيار بين القيادة التكلفة الأقل و إستراتيجية التميز ، و مع التطورات الحديثة اكتشفت المؤسسات أنه من الأفضل الحصول على الأرباح من خلال الاعتماد على إستراتيجيتين معا.

المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز:

تعتمد هذه الإستراتيجية بالتركيز على مجموعة من المستهلكين أو مجموعة من السوق أو مجموعة جغرافية محددة مقابل كل خط إنتاج معين¹ ; و العمل على خدمة هؤلاء المستهلكين بطريقة حصرية²، حيث تتيح هذه الإستراتيجية فهم و إشباع الحاجات المتغيرة للمستهلكين بطريقة أحسن بالمقارنة مع المنافسين³.

و يمكن من خلال هذه الإستراتيجية " التركيز على قطاع محدد من المستهلكين من خلال تشكيلية محددة من المنتجات.... و هذه الإستراتيجية بصفة عامة تناسب المؤسسات التي لا تستطيع أو لا ترغب في خدمة قطاع بكامله"⁴

و من الشروط الواجب توفرها في هذه الإستراتيجية كما يلي⁵:

- أن يكون القطاع السوقي المستهدف كبيرا بالدرجة التي يمكن لأن يحقق من خلالها الربح
- أن تكون هنالك احتمالية نمو مرتفعة للقطاع السوقي المستهدف
- ألا يكون القطاع السوقي المستهدف مجال حاسم و هام لنجاح المنافسين
- أن يكون لدى المنظمة القابليات و الموارد اللازمة للعمل بذلك القطاع بصورة فعالة.

¹ .Clive Reading. Op. Cit.. p. 157

² Michael E. Porter: 1985, Op. Cit.. p. 15

³ . Michael E. Porter: 1980, Op. Cit.. p. 38

⁴ مذكرة ماجيستا حجاج عبد الرؤوف الميزة التنافسية للمؤسسة ،مصادرها و دور الإبداع في تنميتها. 2007

⁵ د محي الدين القطب المرجع السابق ص 107

- أن تكون المنظمة قادرة على الدفاع عن نفسها أمام المنافسين من خلال التركيز على صمعتها و علامتها التجارية أمام زبائنها.

للدخول في إستراتيجية التركيز هناك خطوتان هامتان هما ¹:

- إختيار و تحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيها
- تحديد كيفية بناء الميزة التنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

مزايا إستراتيجية التركيز: تتيح هذه الإستراتيجية العديد من المزايا نوجزها فيما يلي ²

- المنافسون : المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز فهي تتمتع بحماية من المنافسين الى المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع منافسوها تقديمها .

- المشترون : إن القدرة على تقديم المنتجات المتميزة يمنح المؤسسة قوة ضغط على مشتريها ، نظرا لأنها تشتري وفق أحجام صغيرة الأمر الذي يمنحهم وضعا أقوى على حساب المشتري ، إلا أنهم مادامت المؤسسة قادرة على تحميل الزيادة في الأسعار على العملاء الذين لديهم الولاء للعلامة و بذلك لا يمثل هذا العيب مشكلة كبيرة

- الدخلاء الجدد : عليهم التغلب على ولاء العملاء للمؤسسة التي تنتهج استراتيجية التركيز
- المنتجات البديلة : بتطبيق المؤسسة استراتيجية التركيز فان العملاء ليسوا في حاجة إلى هذه المنتجات و ذلك كون ولاء العملاء للعلامة يعمل على التخلص من تهديدها .

إضافة إلى المزايا السابقة يمكن إضافة المزايا التالية ³:

- القدرة على التجديد و التطوير ، تتيح للمؤسسة القدرة على الإبداع في المجالات التي تخصص فيها .

¹ نبيل محمد مرسي المرجع السابق ص 241

² شارلزو جاريت جونز مرجع سابق ص 327

³ جمال الدين محمد المرسي و آخرون ص 307

- اكتساب المزايا التنافسية العالية نتيجة زيادة الكفاءات في العمليات و المنتجات.
- عيوب إستراتيجية التركيز: يمكن ذكر عيوب هذه الاستراتيجية في النقاط التالية 1 :
- ارتفاع حجم التكاليف مقارنة مع قائد التكلفة ، و هذا نظرا لصغر حجم الانتاج .
- احتمال الاختفاء المفاجئ لشريحة العملاء المستهدفين من قبل المؤسسة، لسبب التغيرات التقنية أو على مستوى أذواق المستهلكين.
- امكانية ظهور منافسين جدد يعملون في نفس المجالات التي تركز عليها المؤسسة ، و يقدمون المنتجات بجودة أفضل و أسعار أقل ، مما قد يؤثر على قدرة المؤسسة في خدمة عملائها.
- امكانية اضمحلال الحدود بين السوق المستهدف من قبل المؤسسة و الصناعة ككل 2
- توجه المستهلكي ذلك القطاع نحو السوق الأوسع و خاصة أن توجهات و الأذواق تتغير بمرور الزمن 3
- العمل على توفير المهارات و الموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف
- توفر المعلومات لدى المؤسسة بأي تغير يحدث في البيئة التكنولوجية أو قطاع المستهلكين للسلعة المنتجة 4

¹ شارلزو جاريت جونز مرجع سابق ص 328

² رضا صاحب أبو أحمد أل علي و سنان كاظم الموسوي مرجع سابق ص 473

³ د محي الدين القطب المرجع السابق ص 107

⁴ د إيناس رأفت مأمومن شومان إستراتيجيات التسويق و فن الإعلان المركز القومي للبحوث دار الكتاب القومس 2011 ص 45

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال ما ورد أن الميزة التنافسية و مجال التنافس قد حدد من خلال التحليل الإستراتيجي لبيئة المنظمة الكلية أو الجزئية ، و أن خلق هذه الميزة سيتحقق من خلال اختيار المنظمة لأحد البدائل المتاحة من خياراتها المتاحة من خياراتها الإستراتيجية التنافسية تسمح لها باستثمار نقاط قوتها في بناء مزاياها ألتنافسية كما أن المؤسسة تتأثر و تؤثر في المحيط الذي تعمل فيه، حيث يمكن تقسيم عناصر المحيط إلى ثلاث مجموعات (المحيط العام،الصناعي،الداخلي)،مما يجعلها تستغل الفرص التي تتيحها ، حيث تساعد في الحصول على الميزة التنافسية و محاولة تجنب أو تقليل من المخاطر

مقدمة الفصل:

تدفع البيئة عموماً المؤسسات إلى التحسين المستمر في أداءها، حيث يمكنها من احتلال موح 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 ومحاوله 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، لما لها من دور في زيادة الحصة السوقية أو الحفاظ على الحصة الحالية وزيادة في نمو المبيعات أو الزيادة في وحدى الربحية مؤدية بذلك إلى تحسين الأداء عامة والأداء التسويقي خاصة، لذا أسقطنا دراستنا على الوحدة الصناعية إنتاج الحليب ومشتقاته لولاية مستغانم 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، بدءا بتعريفها، تحديد خصائصها من حيث الموقع، النشاط والهيكلة التنظيمي .

المطلب الأول: لمحة عن ملبنة الساحل

مع مرور سنوات بعد الاستقلال تم تأسيس مؤسسة إنتاج الحلب سنة 1970 والتي عرفت بالديوان

الوطني للحليب ومشتقاته وبمرسوم رقم 354-81 وفي إطار إعادة تركيب المؤسسات قسمت إلى ثلاثة فروع:¹

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- 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

¹الوثائق الداخلية لمؤسسة GIPLAIT

- وحدة إنتاج تيارت
- وحدة إنتاج بشار (إيقلي).

ونحن بصدد بدراسة الديوان الجهوي للغرب OROLAIT الذي تأسس في 12 ديسمبر 1981، من بين وحداته وحدة إنتاج مستغانم تدعى ملبنة الساحل لولاية مستغانم Laiterie du littoral Mostaganem.

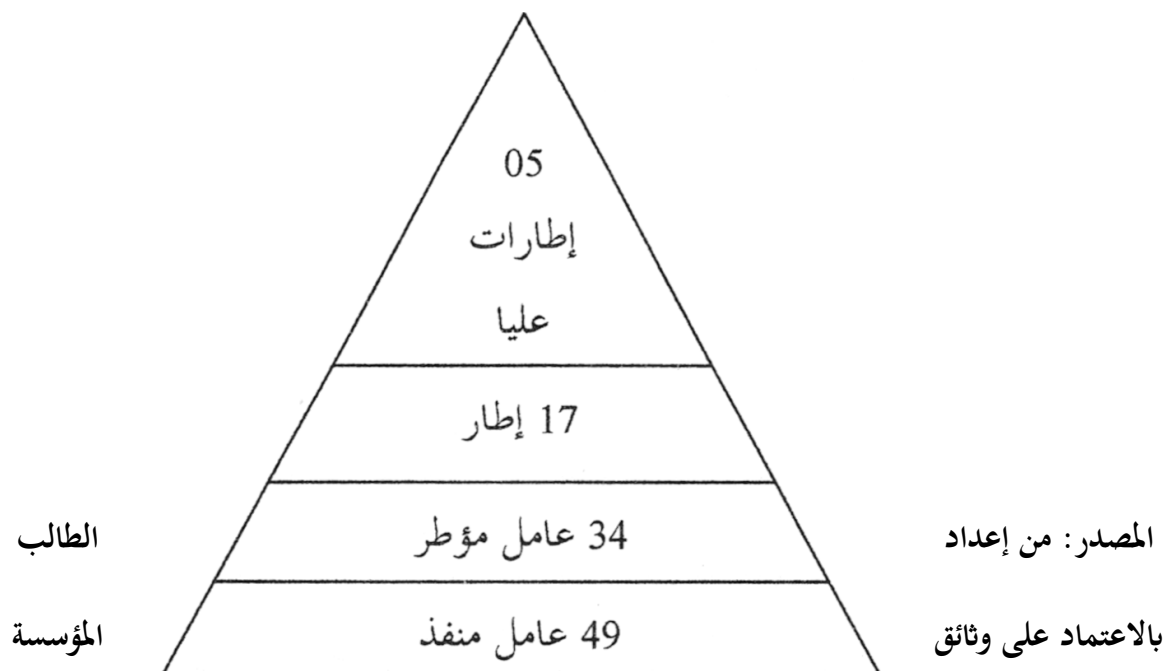
تعتبر وحدة الإنتاج بمستغانم من وحدات الديوان الوطني الجهوي للغربي للحليب ومشتقاته، حيث انطلقت الأشغال بها سنة 1986 من قبل الشركة الوطنية للبناء ل Batiment metal والشركة الفرنسية ALEFALAVAL التي قامت بتوفير تجهيزات المشروع و الإشراف عليه، ودخل المشروع في مرحلة الإنتاج الفعلي عام 1987 وفي هذه الفترة كانت عبارة عن مؤسسة عمومية تدعى (OFFICE REGIONAL DU OROLAIT).

كانت انطلاقة المشروع بتكلفة ابتدائية قدرت د 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 ب 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:

مؤقت في إطار عقود ما قبل التشغيل ويتوزع العمال كالتالي:

توزيع عمال المؤسسة



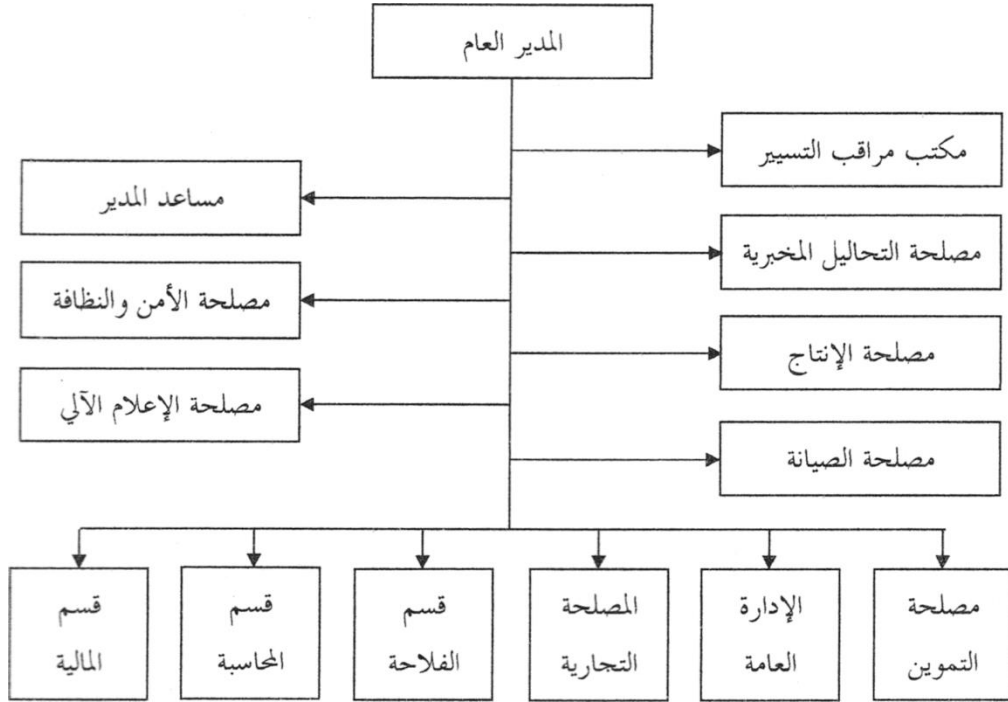
تنشط الوحدة تحت شعار "الحليب مهنة وهواية" وهو ما يشير إلى أن إنتاج الحليب والعمل في الوحدة لا يعتبر فقط مهنة بل يتعدى ذلك فهو يمثل هواية بالنسبة لعمال المجمع.¹

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.

¹الوثائق الداخلية لمؤسسة GIPLAIT

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

الشكل (1-4): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: المصلحة التجارية للمؤسسة

بعد عرضنا للهيكل التنظيمي للمؤسسة، نقوم بتوضيح مهام الأقسام والمصالح المكونة لهذا الهيكل:²

1- المدير العام: هو المشرف العام وصاحب القرارات، ويعتبر قمة الهرم التنظيمي ويقع على عاتقه مسؤولية حن 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.

¹الوثائق الداخلية لمؤسسة GIPLAIT
²المصلحة التجارية لمؤسسة GIPLAIT

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 والأس الصحي، باعتبار أن حماية المستهلك والحفاظة على صحته من في قمة أولويات المؤسسة حيث تتكفل هذه المصلحة بتسيير الشؤون المتعلقة بنظافة المؤسسة والحرص على توفير الأس للمؤسسة.

5- مصلحة التحاليل الخبيرة: مهمته الرئيسية هي تحليل تركيب الحليب ومدى صلاحيته والتأكد من المقادير، بالإضافة إلى قيام التقنيون بمعالجة وتحليل الحليب الطبيعي المجموع عن الفلاحين من ناحية المادة الدسمة و من ناحية الصلاحية، والقيام بالتحاليل قبل كل عملية توزيع للتأكد من جودة المنتج وسلامته من الناحية الصحية. مملحة الإعلام الآلي: دورها يتمثل في إعداد وصيانة برامج الإعلام الآلي.

6- 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 الحلب المستر، حلب البقرة، اللين، الرائب و الزبدة.

8- مصلحة الصيانة: تتوقف مسؤولياتها على:

❖ مراقبة وصيانة معدات الإنتاج

❖ مراقبة نشاط المصالح التي تشملهم مسؤولياتها

❖ تطبيق صيانة وقائية لتجنب الوقوع في الخطر.

9- مصلحة التموين: تعمل على تموين المؤسسة ب:

❖ المواد الأولية لإنتاج الحليب ومشتقاته

❖ قطع غيار الآلات.

10. الإدارة العامة: تتكفل بسير الشؤون الداخلية للمؤسسة.

11. القسم التجاري: حيث تتكفل هذه المصلحة بالعمليات التجارية كالبيع والشراء، وتحل هذه الأخيرة في أوراق خاصة تمي 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، و من 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 الحاسبة العامة ومحاسبة المواد والحاسبة التحليلية، كما تستخدم المؤسسة برنامج للإعلام الآلي في إدارة وتحليل 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.

المبحث الثاني: تحليل محفظة الأنشطة لمؤسسة GIPLAIT (ملبنة الساحل مستغانم)

تعمل ملبنة الساحل لمؤسسة GIPLAIT على تجميع الحليب الطازج الطبيعي من طرف المزارع (مربي الأبقار) كما تعمل على إنتاج الحليب، اللبن، الرائب، الزبدة، و القشدة الطرية، من أجل تلبية احتياجات المستهلكين سواء على مستوى الولاية و على باقي الولايات الأخرى.

المطلب الأول: تقديم أهم المنتجات التي تنتجها مؤسسة GIPLAIT

تتمثل أهم منتجات مؤسسة Giplait في:



- الحليب المبستر و مطلق عليه اسم LPC و هو الحليب المعقم و هو المنتج رقم واحد بالنسبة للمؤسسة من ناحية الإنتاج و هذا راجع لكثرة الطلب عليه بسعر سعره المنخفض 25 دج.



- اللبن هو الحليب الذي يضاف إليه مادة تسمى Ferment.
- الرائب نفس الشيء بالنسبة للبن غير أنه كمية Ferment المضافة إليه تكون بكمية كبيرة حتى يصبح أكثر تخثرا من اللبز



- حليب البقرة كامل الدسم (مادة دسمة بنسبة 32%) هو حليب البقرة طبيعي يتم الحصول عليه من طرف الممون يسمى Collecteur و الشخص الذي يقوم بجمع
- حليب البقرة منزوع الدسم جزئيا (مادة دسمة بنسبة 15%) هو حليب البقرة منزوع



منه جزء من المادة الدسمة التي تستخدم في منتجات أخرى و هو مطلوب بكثرة من طرف المستهلك.

- حليب منزوع الدسم كليا (مادة دسمة 00%) و هو حليب مخصص إلى الفئة التي تتبع الحمية (ريجيم) أو الرشاقة .

- الزبدة الطرية و هو عبارة عن منتج جديد من طرف مؤسسة Giplait و يسمى بزبدة المجاهري وهو



مستخلص الزبدة المنزوع من الحليب ليجمع في شكل علب سواء كرتون أو بلاستيك على

وزن 500 غ و 1 كغ إلا أن المؤسسة طورت هذا المنتج في علب كرتون بدلا من علب

البلاستيك لتقليص التكاليف

المطلب الثاني: المنتج الجديد المراد طرحه في السوق من طرف مؤسسة Giplait

تسعى مؤسسة Giplait مستقبلا و بالأخص خلال الأشهر القادمة لسنة 2017 إلى طرح منتج جديد

يسمى بالقشدة الطرية La crème fraiche مع التصميم الجديد لعملية التغليف (علب الكرتون بدلا

من علب بلاستيكية حيث أن هذه الأخيرة تتطلب مصاريف كثيرة تحاول مؤسسة Giplait تجنبها.

تعريف القشدة الطرية:

هي عبارة عن رائب تضاف إليه مادة تسمى ferment، هذه المادة تدرس من قبل المخبري متخصص

من أجل التحكم في الكمية المضافة للرائب la dose حتى تصبح قشدة طرية جاهزة لتسويقها.¹

تقوم مؤسسة Giplait بدراسة تحليلية للسوق لمعرفة ما يريده المستهلك و إشباع حاجاته و تحقيق رغباته

عن طرق تصميم منتج جديد يميز عن غيره من المنتجات الموجودة في السوق بأسعار منافسة.

المطلب الثالث: اهم المنتجات لمؤسسة Giplait

و الجدول الآتي يبين أهم المنتجات مؤسسة Giplait و أسعارها و القدرة الإنتاجية لها لسنة 2016.

أهم منتجات مؤسسة Giplait

¹من إعداد الطالبة.

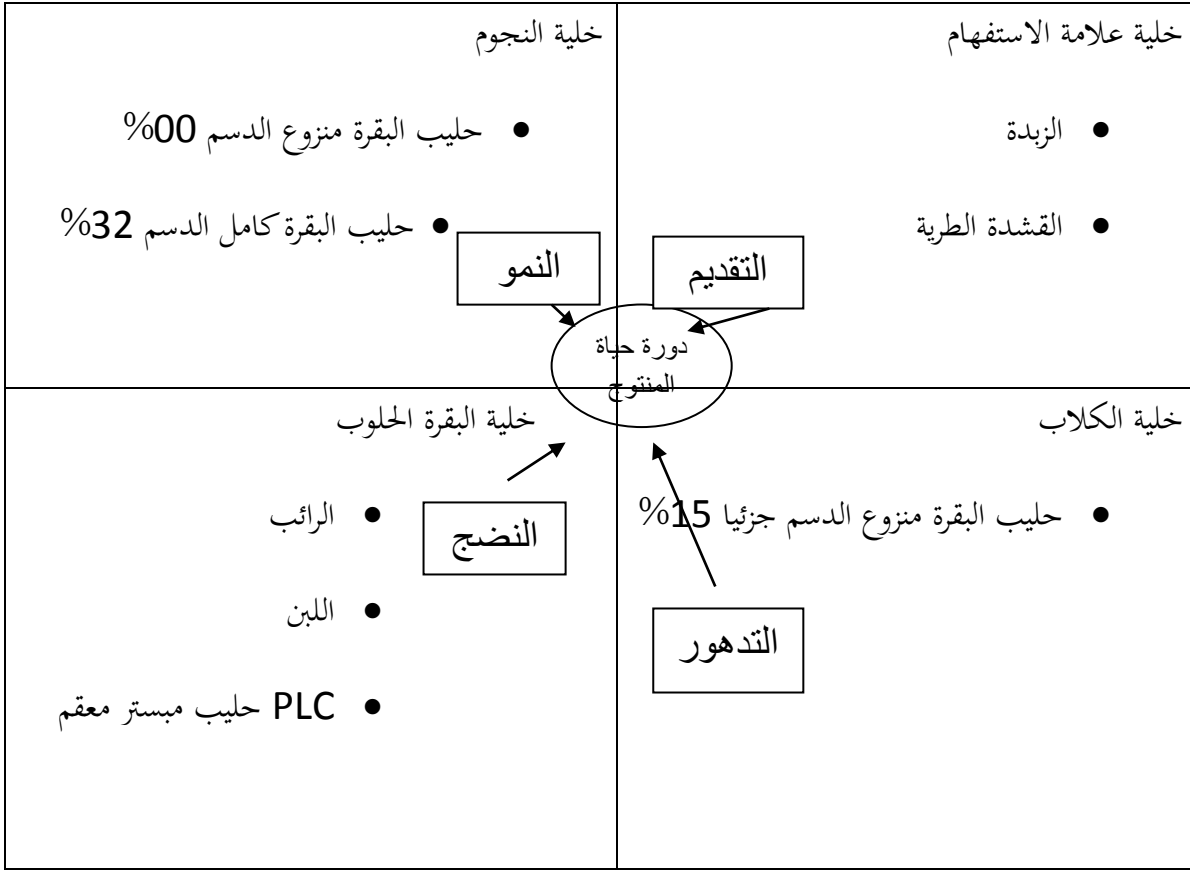
السعر	القدرة الإنتاجية	منتجات مؤسسة Giplait
25.00 دج	32 994 357L	حليب مبستر معقم LPC
50.00 دج	985 597 L	اللبن
50.00 دج	1 454 443 L	الرائب
50.00 دج	250 571 L	حليب البقرة كامل الدسم (المادة الدسمة 32%)
45.00 دج	26418 L	حليب البقرة منزوع الدسم جزئياً (المادة الدسمة 15%)
40.00 دج	2 498 866 L	حليب البقرة منزوع الدسم (المادة الدسمة 00%)
620.00 دج	45 502KG	الزبدة (المادة الدسمة 82%)

المصدر: المصلحة التجارية لمؤسسة Giplait

المطلب الثالث: تحليل محفظة الأنشطة لمؤسسة Giplait الاستشارية BCG

يسمح لنا نموذج BCG بتحليل أوضاع جمع المنتجات و مقارنة أوضاعها بالنسبة لبعضها و كذا بالنسبة لمنتجات المنافسين مما سمح لمؤسسة Giplait أن تعرف أي من المنتجات تمثل بالنسبة لها درجة أعلى من النمو و أي منها يمثل درجة أعلى في المخاطرة و كيف يمكنها المحافظة على المنتجات التي تحقق لها عوائد كبيرة و المنتجات التي تكلفها تكاليف خاصة منها الترويج بدون عوائد مكتسبة لكل منتج و لتشكيلة المنتجات المعروضة في السوق، و من خلال نموذج G الذي هو على شكل مصفوفة تحتوي على أكثر من منتج من خلال محورين أفقي و عمودي كما هو موضح في الشكل التالي فالمحور العمودي يشير إلى معدل النمو السوقي لكل منتج و المحور الأفقي يشير إلى الحصة السوقية و وفقاً لهذا يمكن لمؤسسة Giplait أن تقيم مختلف أعمالها و منتجاتها و يوضح الشكل الموالي ذلك.

شكل (4-2) - مصفوفة BCG لمؤسسة Giplait



من خلال الشكل يتضح لنا أن تقييم المنتجات حسب مكانتها في المصفوفة من خلال الخلايا الأربعة.

أولاً: المربع الخاص بخلية علامة الاستفهام في هذا المربع نلاحظ أن القشدة الطرية في المرحلة الأولى من تقديمها تعتبر منتج غير معروف بالنسبة للمستهلك ، لدى المؤسسة تسعى إلى تدعيم هذا المنتج في السوق من خلال عملية ترويج له حيث قامت مؤسسة Giplait في شهر مارس بعملية تذوق و هذا من أجل ترويج لمنتجاتها الجديد مباشرة مع المستهلكين و هذا يسمى بإستراتيجية النمو حيث أنها تسعى إلى محاولة رفع من حصتها السوقية عندما تطرحه في السوق مستقلاً.

أما بالنسبة للزبدة الطرية المسماة بالمجاهري فهي منتج جديد تم طرحه خلال شهر جانفي الفارط و نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة تقوم بإنتاج ما يعادل 45502 كغ بسعر يقدر ب 620دج. فنلاحظ من

خلال مصفوفة BCG أن هذا المنتج في مرحلة التقديم فهي تسعى جاهدة إلى إدخاله في خلية النجوم و ذلك عن طريق تكثيف لعمليات الترويج.

ثانيا: مربع خلية النجوم

يشير هذا المربع أن منتجات مؤسسة Giplait ذات مركز تنافسي قوي و حصة سوقية مرتفعة و معدل نمو متزايد مما يعني كبر الحصة السوقية في السوق كما هو موضح في الشكل أن حليب البقرة كامل الدسم 32% و منزوع الدسم 00% بقدرة إنتاجية مرتفعة (2498866 لتر، 205571 لتر على التوالي) و لهذا على المؤسسة أن تستخدم إستراتيجية التطوير و ذلك للإئفاق على البحث و التطوير و الاستمرار في الترويج و التوسع في التوزيع و محاولة تخفيض للتكاليف... الخ

ثالثا: ورعب خلية البقرة الحلوب

تعرف هذه الخلية بتدفق كبير للأموال خاصة وان الحليب المبستر المعقم يعرف رواجاً كبيراً في السوق أي أن مؤسسة Giplait غير مطره إلى تخصيص مبالغ أو استثمارات للترويج له بل هو معروف لدى المستهلك كما هو موضح في الجدول بقدرة إنتاجية تقدر ب 3299437 لتر بسعر معقول يقدر ب 25 دج للتر الواحد ، ونفس الشيء بالنسبة للبن والرائب فعلى المؤسسة أن تتخذ إستراتيجية المحافظة على مركزها التنافسي في السوق ، من جهة ومعدل نمو الذي يتميز بالانخفاض من جهة أخرى وعليه على المؤسسة أن تكتف من جهودها وإبقاء منتوجاتها لأطول فترة ممكنة.

رابعاً: خلية الكلاب

نلاحظ من خلال مصفوفة BCG أن منتج حليب البقرة المنزوع الدسم جزئياً (15 %) في نهاية دورة حياته حيث ترى المؤسسة Giplait أن الحصة السوقية لهذا المنتج تنخفض تدريجياً ولا توجد فوائد كبيرة مقارنة مع المنتجات الأخرى (حليب البقرة كامل الدسم 32 % وخالي الدسم 00 % لدى اتخذت المؤسسة إستراتيجية التخلي عنه والبحث عن منتجات جديدة تحقق لها عوائد وتضمن للمؤسسة حصة سوقية كبيرة في السوق مقارنة مع منافسيها

خاتمة الفصل الرابع :

عموما وحسب المعلومات التي بين أيدينا فان نموذج BCG قدم صورة واضحة عن موقع كل مجال نشاط استراتيجي بالنسبة للمنتجات مؤسسة Giplait وبالتالي سهولة معرفة الإستراتيجية المناسبة لكل منها سواء النمو أو الاستثمار أو التطوير والحفاظ أو التخلي وبالتالي الحصول على معلومات كمرجع لاتخاذ القرارات المراد طرحه في السوق بصفة خاصة.

من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة Giplait (ملبنة الساحل لولاية مستغانم) أنها تسعى إلى تطوير منتجاتها من خلال تقديم منتجات جديدة كالزبدة الطرية و القشدة الطرية، من أجل توسيع أسواقها و زيادة حصتها السوقية من أجل كسب ميزة تنافسية في السوق

كما تسعى مؤسسة Giplait جاهدة بتقديم منتجات جديدة افضل من اجل تعزيز ميزتها التنافسية وتطبيق إستراتيجية التميز في المنتج وتصميم منتج وفق الطلب لتنال رضا مستهلكيها وهو ما يمكنها من المحافظة على مكانتها السوقية وتوسيعها لتحقيق أهم أهدافها من الربح والبقاء والاستمرارية .

تلعب الإستراتيجية التسويقية دورا هاما في نمو و بقاء و توسع المؤسسة و زيادة قدرتها على تحقيق أهدافها و لهذا علينا أن نسعى إلى تقديم منتجات ذات أهمية كبيرة و ابتكار جديد يميزها عن باقي منافسيها خاصة في الوقت الحالي لتمكينها من مواكبة التغيير المستمر لأذواق المستهلكين و إشباع رغباتهم من جهة و الحفاظ على حصتها السوقية من جهة أخرى، لأن المنتج الجديد يعتبر حياة جديدة لأي مؤسسة من خلال تطبيق مزيج تسويقي فعال.

- و من خلال الدراسة توصلنا إلى جملة من الاستنتاجات :

1- الإستراتيجية التسويقية تتركز على مجموعة من القرارات الرئيسية متناسقة و فعالة التي من خلالها تتطلع المؤسسة إلى تحقيق أهدافها التسويقية و اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة في انتقاء واحد أو أكثر من الخيارات الإستراتيجية للتنفيذ التي لها القدرة على التعامل الاستراتيجيات التي تقدمها لتحليل التسويقي (تحليل (SOWOT, ADL, BCG, Mckensey

2- إن معرفة الأسباب تقديم منتجات جديدة من طرف المؤسسات يجعلها تحقق ربحية كبيرة ، و تحافظ على مستهلكيها ، التصدي لمنافسيها و التوسع في الأسواق ذلك لأن التجديد لا يأتي من العدم بل على المؤسسات القيام بدراسة أهم الأسباب التي تؤدي إلى طرح المنتجات الجديدة .

3- على المؤسسة أن تعتمد على إستراتيجية محكمة في طرح منتجاتها الجديدة عن طريقة دراسة الجدوى من هذه المنتجات لما تمثله من أهمية و تعتبر دراسة الجدوى كمؤشر في تحديد نجاح أو فشل المنتجات الجديدة في الأسواق و تتمثل هذه الدراسات في تحليل الجدوى الفنية و التحليل التجاري للمنتجات.

4- تساعد المنتجات الجديدة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال اتساع تشكيلة المنتجات في السوق المستهدف بغرض إشباع حاجات و رغبات المستهلكين حيث تمثل الميزة التنافسية مصدرا حاسما للتفوق المؤسسة عن باقي

المنافسين ولا تتحقق بتقديم منتج جديد متميزة و بتكلفة أقل فقط بل تتعدى ذلك إلى الاستغلال الأمثل لمواردها ودراسة السوق المستهدف المراد طرح المنتج الجديد فيه،

- نتائج و توصيات

-تفعيل وظيفة التسويق داخل المؤسسات لما يلعبه من دور أساسي في نجاح و بقاء المؤسسة.

-العمل على إيجاد أفراد ذوي تخصص في مجال التسويق تتوفر لديهم سمات المبدعين.

-إنشاء قسم متخصصا للبحث و التطوير

-تحفيز العمال على روح الإبداع و الابتكار و توفير لهم أحسن الظروف لذلك.

-على مؤسسات أن تعمل على رفع حصتها السوقية لأنها تساهم في نجاح الإستراتيجية

التسويقية.

-أفاق البحث:

- يجب على مؤسسات بصفة عامة و المؤسسات الجزائرية بصفة خاصة أن لا تعتمد على سياسة كل ما ينتج يباع و لا تهتم كثيرا بمجال التسويق كتكثيف الترويج و تخصيص ميزانية خاصة للإشهار و الإعلانات التجارية لتعريف بمنتجاتها.
- العمل على إيجاد تقنيات متطورة لضمان قوة و جودة السلع المقدمة.
- ضرورة إعطاء مؤسسات أهمية كبيرة إلى بحوث التسويق من خلال جمع المعلومات و البيانات بدقة حول ما يجري في السوق.

أولا: المراجع باللغة العربية

1-الكتب

- 1- الأزهري محي الدين عابس، إدارة النشاط التسويقي (مدخل استراتيجي) ، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998،
- 2- العاص شريف احمد شريف، التسويق (النظرية والتطبيق) جامعة الزقازيق، عمان 2004
- 3- الصميدعي محمود، استراتيجيات التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016
- 4- الدوري زكريا مطلق ، الإدارة الإستراتيجية، اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن، الطبعة الأولى، 2015
- 5- أحمد محمد فهمي ،الأستاذ نزار عبد المجيد البراري إدارة الأعمال، دار وائل للنشر ، طبعة أولى، 2004،
- 6- إيناس رأفت مؤمون شومان استراتيجيات التسويق و فن الإعلان دار الكتاب الجامعي ، 2011
- 7- أحمد السيد مصطفى ادارة التسويق منهج عملاي معاصر بدون ذكر النشر القاهرة مصر 1998
- 8- إسماعيل السيد ،د .نادي العارف ،التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر الإسكندرية، مصر 2008.
- 9- إسماعيل السيد ،نادي العارف، التسويق، الدار الجامعية لطباعة والنشر، الإسكندرية، مص 2008
- 10- إدريس ثابت عبد الرحمن المرسي سي جمال محمد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية) الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر 2004،
- 11- بشير العلاق، استراتيجيات التسويق، جامعة الزيتونة، مصر، 1999،
- 12- بشير العلاق، استراتيجيات التسويق، دار الزهران ،الأردن 1999،
- 13- تامر البكري ،استراتيجيات التسويق، اليازوري للنشر والتوزيع ،طبعة، 2008،
- 14- تامر البكري و أحمد الصقال ، التحليل الإستراتيجي و الميزة التنافسية ، دار المجد للنشر و التوزيع الطبعة العربية ،عمان الأردن 2015

- 15- حمزة يعقوب دور إستراتيجية التنوع في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة . دار الزهرة للنشر و التوزيع، الأردن 2000
- 16- حسن أمين عبد العزيز :استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرون ، دار القباء للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة 2001
- 17- دإدي عدون الإدارة و التخطيط الاستراتيجي ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2011
- 18- زكريا احمد مرام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق ،دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، 2012
- 19- زكريا احمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،الطبعة العربية، عمان 2008
- 20- زكي خليل ساعد، التسويق في مفهوم شامل ،دار زهران للطباعة والنشر، عمان ،الأردن 1994
- 21- عابد سيد الخطاب ،الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثالثة، مكتبة عين الشمس ،القاهرة ،1998
- 22- عبيد محمد عدنان، مبادئ التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن 2000 ،
- 23- عميد عبد النبي الطائي وبشير عباس العلاق ،تطوير المنتجات وتسعيرها ،دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع،الطبعة العربية ،عمان 2008
- 24- عصام الدين أبو علفة الترويج مؤسسة حورس الدولية للنشر و الطباعة و التوزيع الإسكندرية مصر 2003
- 25- مأمون نديم عكروش وسهير تديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن، الطبعة الأولى، 2004
- 26- محمود حاسم الصميدعي، التسويق المتقدم دار زهرات للنشر عمان الأردن 1998
- 27- محمد فريد ،صحن بحوث التسويق محل تطبيقي للقرارات التسويقية .دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 1998،

- 28- محمد إبراهيم عبيدات، استراتيجيات التسويق (مدخل سلوكي) دار وائل للنشر، الأردن عمان 2003
- 29- محمد أمين السيد علي، أسس التسويق للمؤسسة البراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2012
- 30- محمود جاسم الصميدعي ود. ردينة عثمان يوسف، إدارة المنتجات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان الأردن 2011.
- 32- محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الشارقة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 1999
- 33- نزار جاسم البراري و أحمد محمد البرزنجي، استراتيجيات التسويق مفاهيم، أسس و وظائف الطبعة الأولى دائر وائل للنشر عمان، الأردن 2004
- 34- نزار عبد المجيد البراري، د احمد محمد فهمي النرنجني، استراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس، الوظائف) دار وائل للنشر والتوزيع 2004.
- 35- ناجي معلا أصول التسويق الطبعة الثانية دار وائل للنشر عمان الأردن 2002
- 36- نبيل مرسي خليل 1 الميزة التنافسية في مجال الأعمال مركز الإسكندرية للكتاب مصر 1998
- 37- هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان ، التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية، دار حامد للنشر و التوزيع عمان ، الأردن ، 2006
- 38- محمد أمين السيد علي، أسس التسويق مؤسسة البراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2012

2- الرسائل و الأطروحات الجامعية :

- 1- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية لمؤسسة اقتصادية و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة الورود لصناعة العطور، الوادي /مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد و تسويق، جامعة 20 آوت سكيكدة 2007

2- قديفة أمينة، دور التحليل التسويقي في اختيار الإستراتيجية التسويقية رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع

الإدارة التسويقية، تاريخ المناقشة 10-07-2007، جامعة بومرداس 2007

3- طحطوح مسعود أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة لمؤسسة اقتصادية مذكرة ماجستير، تخصص

تسويق، جامعة الحاج لخضر - باتنة سنة 2009

3- الملتقيات

1- معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات و عوامل نجاح الميزة التنافسية في مؤسسة إقتصادية الملتقى الدولي

الرابع حول المنافسة و إستراتيجيات التنافسية للمؤسسات.

2- سملاي يحضيه و د/سعيد وصاف الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة 2005

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Clive Reading. Startegic business planning, a dynamic system for improving performance competitive advantage, 2 nd edition, (U. K Kogan, 2002.
- 2- Emmanuelle le NAgard Assayag Delphine Manceau Marketing des nouveaux produits de la création au lancement, Duno Académie des sciences commerciales 2006
- 3- Hamadouche . méthode et outils d'analyse stratégique édition chihab Alger.1997
- 4- Kotler et Dubois ; marketing management ; dixième édition, édition public-union ,paris ,France,2000
- 5- Karlof B, la stratégie des affaires Ed OPV Alger1990
- 6- Michel Porter l'avantage concurrentiel(1990)
- 7- Miille Alx,&Dess,Gregory McGraw,Hill,StreategicManagement, 2ened , - Book,,1996
- 8- Michon christian et autres le marketing édition pearson education paris 2003
- 9- P Bertrand, techniques commerciales et marketing, Berti édition France, 1994.
- 10- Thompson KARther &Striekland KAJ Strategic Management Concepts end Cases 11th ed.1999
- 11- www.http .ar. wikipedia.org./wik le :23.03.2017 a :23H33

المخلص:

من أهم التغييرات الجديدة التي حدثت في عصرنا الحالي هو ظهور المنافسة الشديدة بين المؤسسات ، التي تحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي، وقصد تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة تعتمد إلى إحداث تجديلات وتحسينات مستمرة في تشكيلة منتجاتها ، وبالتالي إتباع إستراتيجية جيدة و فعالة تمكنها من البقاء والاستمرارية.

ولقد أردنا في هذا البحث التعرف على دور إستراتيجية التسويقية لطرح منتج جديد في السوق لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال دراستنا الميدانية لمدينة الساحل لولاية مستغانم مؤسسة (Groupement industriel) GIPLAIT de Production Laitière التي تريد تسويق منتج جديد في السوق ويسمح لها بالتوسع ورفع الحصة السوقية لها من خلال تحليل الإستراتيجي لنموذج مصفوفة بوسطن الاستشارية BCG لتحقيق أهدافها حتى تتمكن المؤسسة من معرفة مكانتها في السوق و ما هي الإستراتيجيات المناسبة لها حتى تحقق ميزة تنافسية تجعلها متفوقة عن باقي منافسيها عن كريق تقديم منتجات جديدة تلبي حاجات مستهلكيها .

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية، التسويقية، طرح المنتج جديدة، الميزة التنافسية.

Résumé

Parmi les plus importants nouveaux changements qui se sont produits à l'époque actuelle est l'émergence d'une concurrence intense entre les institutions, qui jouit d'une large attention au niveau mondial, et afin d'améliorer la compétitivité de l'institution d'institution délibérément d'apporter des innovations et des améliorations continues dans sa gamme de produits, et ainsi suivre une bonne stratégie et efficace pour leur permettre de survivre et la continuité.

Nous voulions à travers cette recherche pour identifier le rôle de la stratégie de marketing pour lancer un nouveau produit sur le marché pour statut avantage concurrentiel, étude de cas Groupement industriel de Production Laitière)GIPLAIT Mostaganem, qui veut un nouveau produit sur le marché et le marketing lui permet d'élargir et d'augmenter sa part de marché à travers l'étude Analyse stratégique de la matrice modèle Boston Consulting BCG pour atteindre les objectifs de l'étude afin que l'institution puisse connaître sa position sur le marché et quelles sont les stratégies appropriées afin d'obtenir un avantage concurrentiel le rend supérieur pour le reste de ses concurrents pour les nouveaux produits Craig répondent aux besoins des consommateurs.

Mots-clés: stratégie, marketing, lancement de nouveaux produits, l'avantage concurrentiel.

الصفحة	قائمة المحتويات
	ملخص
	إهداء
	شكر و تقدير
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول و الأشكال البيانية
أ	مقدمة
الفصل الأول الإطار المفاهيمي للإستراتيجية التسويقية	
	مقدمة الفصل
1	
2	المبحث الأول ماهية الإستراتيجية التسويقية
2	المطلب الأول تعريف الإستراتيجية
3	المطلب الثاني: أهمية الإستراتيجية التسويقية و مميزاتها
6	المطلب الثالث: مستويات الإستراتيجية التسويقية
8	-المبحث الثاني: أنواع الإستراتيجية التسويقية وأدوات تحليلها
8	المطلب الأول:خطوات إعداد الإستراتيجية التسويقية
19	المطلب الثاني: أنواع الإستراتيجيات التسويقية
23	المطلب الثالث: أدوات تحليل الإستراتيجيات التسويقية
36	خاتمة الفصل الأول
الفصل الثاني :إستراتيجيات المنتج الجديد	
	مقدمة الفصل
37	
38	المبحث الأول ماهية المنتج الجديد
38	المطلب الأول تعريف المنتج الجديد
40	المطلب الثاني أهمية المنتجات الجديدة
43	المطلب الثالث إدارة المنتج الجديد

48	المبحث الثاني استراتيجيات التسويقية للمنتجات الجديدة
48	المطلب الأول: مراحل تقديم المنتجات الجديدة
56	المطلب الثاني: أنواع استراتيجيات المنتجات الجديدة
67	المطلب الثالث: أسباب نجاح وفشل المنتجات الجديدة
70	خاتمة الفصل الثاني
الفصل الثالث الميزة التنافسية	
71	مقدمة الفصل
72	المبحث الأول : ماهية و مفهوم الميزة التنافسية.
72	المطلب الأول مفهوم الميزة التنافسية
75	المطلب الثاني أنواع ومحددات الميزة التنافسية
78	المطلب الثالث: كيفية بناء الميزة التنافسية ومصادرها
86	المبحث الثاني: إستراتيجية الميزة التنافسية
87	المطلب الأول: إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة
96	المطلب الثاني - إستراتيجية التمييز
97	المطلب الثالث إستراتيجية التركيز
100	خاتمة الفصل الثالث
الفصل الرابع دراسة ميدانية لمدينة الساحل بمستغانم GIPLAIT	
101	مقدمة الفصل
102	المبحث الأول تقديم المؤسسة (مدينة الساحل لولاية مستغانم GIPLAIT)
102	المطلب الأول: لمحة عن مدينة الساحل
104	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
108	المبحث الثاني: تحليل محافظة الأنشطة لمؤسسة Giplait الاستشارية BCG
108	المطلب الأول: تقديم أهم المنتجات التي تنتجها مؤسسة GIPLAIT
109	المطلب الثاني: المنتج الجديد المراد طرحه في السوق من طرف مؤسسة Giplait

110	المطلب الثالث: تحليل حافظة الأنشطة
114	خاتمة الفصل الرابع
115	الخاتمة العامة
117	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
9	خطوات إستراتيجية تسويقية	1-1
12	التنظيم التسويقي ضمن هيكل المنظمة .	2-1
15	الإستراتيجية التسويقية الغير المتنوعة (الموحدة)	3-1
17	الإستراتيجية التسويقية المتنوعة (الغير موحدة).	4-1
18	الإستراتيجية التسويقية المركزة	5-1
25	مصفوفة sowot العلاقة التفاعلية بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية	6-1
25	الاستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل مصفوفة sowot	7-1
27	الفجوة الإستراتيجية	8-1
28	مصفوفة انسوف نمو السوق / المنتج.	9-1
29	التكامل العمودي نحو الأمام والخلف	10-1
31	م صفوفة BCG :مجموعة بوسطن الاستشاريةBCG	11-1
34	مصفوفة جنرال إلكتروك (GE) MCKENSSY	12-1
52	آليات التحليل التجاري للمنتوج الجديد.	1-2
55	خطوات تخطيط و تنمية السلع و المنتجات الجديدة	2-2
74	إستراتيجيات التنافس	1-3
76	أنواع الميزة التنافسية	2-3
77	دورة حياة الميزة التنافسية	3-3

79	بناء الميزة التنافسية	4-3
86	مزايا إستراتيجية الإستراتيجيات الأساسية ل "بورترا"	5-3
88	منحنى الخبرة	6-3
89	مضامين سلسلة القيمة لإستراتيجيات قيادة الكلفة الأدنى	7-3
94	مضامين سلسلة القيمة لإستراتيجيات قيادة الكلفة الأدنى	8-3
105	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	1-4
111	-مصنوفة BCG لمؤسسة Giplait	2-4