



جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: تسويق الخدمات

إستراتيجية التسويق للمؤسسة في ظل المنافسة دراسة حالة " مؤسسة موبيليس "

تحت إشراف الأستاذ :

- مكاوي محمد الأمين

مقدمة من طرف الطالبان :

- سداوي عيسى عبد الجليل

- بليمن مخفي

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا		أستاذ محاضر	مستغانم
مقررا		أستاذ محاضر	مستغانم
مناقشا		أستاذة محاضرة	مستغانم

السنة الجامعية : 2020/2019



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: تسويق الخدمات

إستراتيجية التسويق للمؤسسة في ظل المنافسة دراسة حالة " مؤسسة موبيليس "

تحت إشراف الأستاذ :

- مكاوي محمد الأمين

مقدمة من طرف الطالبان :

- سداوي عيسى عبد الجليل

- بليمن مخفي

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا		أستاذ محاضر	مستغانم
مقررا		أستاذ محاضر	مستغانم
مناقشا		أستاذة محاضرة	مستغانم

السنة الجامعية : 2020/2019

إهداء

أهدي هذا العمل إلى أعز ما يملك الإنسان في هذه الدنيا إلى ثمرة نجاحي إلى من أوصى بهما الله سبحانه
وتعالى :

"وبالوالدين إحسانا "

إلى الشمعة التي تحترق من أجل أن تضيء أيامي إلى من ذاقت مرارة الحياة وحلوها، إلى قرة عيني وسبب
نجاحي وتوفيقي في دراستي إلى

"أمي "

أطال الله في عمرها

إلى الذي أحسن تربيتي وتعليمي وكان مصدر عوني ونور قلبي وجلاء حزني ورمز عطائي ووجهي نحو الصلاح
والفلاح إلى

"أبي "

أطال الله في عمرها

إلى أخواتي وجميع أفراد عائلتي

إلى أستاذي "مكاوي محمد الأمين" وجميع الأساتذة الأجلاء الذين أضاءوا طريقي بالعلم

وإلى كل أصدقاء الدراسة والعمل ومن كانوا برفقتي أثناء إنجاز هذا البحث إلى كل هؤلاء وغيرهم ممن
تجاوزهم قلبي ولن يتجاوزهم قلبي أهدي ثمرة جهدي المتواضع

طالب

سداوي عيسى عبد الجليل

إهداء

أهدي هذا العمل إلى أعز ما يملك الإنسان في هذه الدنيا إلى ثمرة نجاحي إلى من أوصى بهما الله سبحانه
وتعالى :

"وبالوالدين إحسانا "

إلى الشمعة التي تحترق من أجل أن تضئ أيامي إلى من ذاقت مرارة الحياة وحلوها، إلى قرة عيني وسبب
نجاحي وتوفيقتي في دراستي إلى

"أمي "

أطال الله في عمرها

إلى الذي أحسن تربيتي وتعليمي وكان مصدر عوني ونور قلبي وجلاء حزني ورمز عطائي ووجهي نحو الصلاح
والفلاح إلى

"أبي "

أطال الله في عمرها

إلى أخواتي وجميع أفراد عائلتي

إلى أستاذي "مكاوي محمد الأمين" وجميع الأساتذة الأجلاء الذين أضاءوا طريقي بالعلم

وإلى كل أصدقاء الدراسة والعمل ومن كانوا برفقتي أثناء إنجاز هذا البحث إلى كل هؤلاء وغيرهم ممن
تجاوزهم قلبي ولن يتجاوزهم قلبي أهدي ثمرة جهدي المتواضع

طالب

بليمن مخفي

شكر وتقدير

- الحمد لله على توفيقه وإحسانه، والحمد لله على فضله وإنعامه، والحمد لله على جوده وإكرامه،

الحمد لله حمدا يوافي نعمه ويكافئ مزيده

أشكر الله عز وجل الذي أمدني بعونه ووهبني من فضله ومكنني من إنجاز هذا العمل ولا يسعني إلا أن أتقدم بشكري الجزيل إلى كل من ساهم في تكويني وأخص بالذكر أستاذي الفاضل "مكاوي محمد الأمين"

الذي تكرم بإشرافه على هذه المذكرة ولم يبخل علي بنصائحه الموجهة لخدمتي

فكان لي نعم الموجه والمرشد

كما لا يفوتني ان أشكر أعضاء لجنة المناقشة المحترمين الذين تشرفت لمعرفةهم وتقييمهم لمجهوداتي

كما أشكر كل من قدم لي يد العون والمساعدة ماديا أو معنويا من قريب أو بعيد إلى كل هؤلاء أتوجه

بعظيم الامتنان وجزيل الشكر المشفع بأصدق الدعوات

فهرس المحتويات

إهداء

شكر وتقدير

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

01.....	مقدمة
04.....	الفصل الأول : مدخل عام للتسويق
04.....	المبحث الأول: التعريف بالسوق.....
04.....	المطلب الأول: لمحة تاريخية لمفهوم التسويق
04.....	المطلب الثاني: مراحل تطور مفهوم التسويق.....
06.....	المطلب الثالث: العوامل المساعدة على تطور مفهوم التسويق:.....
07.....	المطلب الرابع: تعريف التسويق
08.....	المبحث الثاني: أهداف وظائف وأهمية التسويق.....
08.....	المطلب الأول: أهداف التسويق.....
09.....	المطلب الثاني: وظائف التسويق
10.....	المطلب الثالث: أهمية التسويق للمنظمات المختلفة.....
12.....	المطلب الرابع: موقع التسويق في المؤسسة:.....
15.....	المبحث الثالث: دراسة السوق
15.....	المطلب الأول: تعريف السوق وأنواعها.....
16.....	المطلب الثاني: أساليب تقسيم السوق:.....
18.....	المطلب الثالث: أهداف دراسة السوق:.....
20.....	المطلب الرابع: طرق الوصول إلى الأسواق المستهدفة.....
24.....	الفصل الثاني : استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية.....
24.....	المبحث الأول : استراتيجية المؤسسة والاستراتيجيات التنافسية.....
24.....	المطلب الأول: استراتيجية المؤسسة.....

24.....	المطلب الثاني : مفهوم الاستراتيجية
26.....	المطلب الثالث: أدوات صياغة الاستراتيجية
28.....	المطلب الرابع : مستويات الاستراتيجية
29.....	المبحث الثاني: الاستراتيجيات التنافسية
29.....	المطلب الأول : أنواع الاستراتيجيات وكيفية التمرکز ضمن المنافسة
29.....	المطلب الثاني: استراتيجية الرائد
31.....	المطلب الثالث : أثر الخبرة والموقع التنافسي
33.....	المطلب الرابع: الاستراتيجيات العامة للتنافس
37.....	المبحث الثالث: الميزة التنافسية
37.....	المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية
39.....	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية
39.....	المطلب الثالث : مصادر الميزة التنافسية
41.....	المطلب الرابع: تنمية وتطوير الميزة التنافسية
46.....	الفصل الثالث :دراسة ميدانية في التسويق والإستراتيجية في مؤسسة موبيليس
46.....	المبحث الأول: مدخل تعريفى الشركة موبيليس
46.....	المطلب الأول: تقديم سوق خدمة الهاتف النقال
49.....	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس
51.....	المبحث الثاني : التنافسية في مؤسسة موبيليس
51.....	المطلب الأول : التنافس بتطبيق نموذج القوي الخمس
51.....	المطلب الثاني: موارد موبيليس ومؤشرات التنافسية
60.....	المبحث الثالث: سياسة الترويج لمؤسسة موبيليس والعلاقات العامة
62.....	المطلب الأول: سياسة الترويج لمؤسسة موبيليس
63.....	المطلب الثاني: العلاقات العامة
69.....	خاتمة
71.....	قائمة المراجع

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
36	الاستراتيجيات التنافسية الثلاث	(01-02)
53	صبيغ و مزايا عرض conventionne	(01-03)
53	أسعار مختلف الصبيغ عرض conventionné	(02-03)
57	مزايا وأسعار عرض المجموعة الخاص بالمؤسسات لسنة 2015	(03-03)
58	الخاص بالمؤسسات Win Pro 4G أسعار عرض	(04 -03)
59	4G أسعار عرض	(05-03)
60	توزيع الوكالات التجارية لموبيليس حسب المديریات الجهوية	(06-03)
62	النفقات الإشهارية لمؤسسة موبيليس لسنوات 2016-2017-2018 (السداسي الأول)	(07-03)

فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	الهيكل التنظيمي	(01-01)
14	إدارة التسويق العملية	(02-01)
20	استراتيجيات الهدف التسويقي	(03-01)
27	أنواع النشاطات، فائض وحاجة الموارد	(01-02)
32	مثال لأثر الخبرة في المؤسسة	(02-02)
33	الموقع النسبي لثلاث مؤسسات منافسة على منحى الخبرة	(03 -02)
38	سلسلة القيمة	(04-02)
51	الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق	(01-03)

مقدمة

يشهد الاقتصاد العالمي تحرك و تغير ديناميكي متسارع يتضح أكثر يوما بعد يوما في جميع قطاعات النشاط الاقتصادي وخاصة منه قطاع الاقتصادي الصناعي.

إن حركية و ديناميكية الاقتصاد العالمي مرتبطة بالاتجاه الحالي نحو عولمة الاقتصاد وتأثيره القوي المتصل بتكنولوجيا الصناعات وإعادة تشكيلها، هذا ما أفرز منافسة اقتصادية شرسة مفروضة على المؤسسات الاقتصادية العمومية منها و الخاصة و من منطلق التوجه الاقتصادي الجديد الذي يعرف باقتصاد السوق و حتمية التعامل مع هذا الواقع، أصبح موضوع التسويق- من وجهة نظرنا - قضية العصر، فالمبرر الاقتصادي لوجود أي منظمة، على اختلافها بقاءها و نموها في السوق، إنما يعتمد بصفة عامة و أساسية على مدى قدرتها على تسويق منتجاتها في الأسواق التي تخدمها. و قد أضحت التسويق كمنشأ متفاعل في كافة حياتنا اليومية و في كل مجالات الأنشطة الاقتصادية، فالتسويق يطبق الآن بنجاح ليس فقط في مجال الإنتاج السلع الاستهلاكية و الصناعية و إنما أيضا في مجال تسويق الأفكار و الخدمات بل و حتى في مجال تسويق القرار السياسي محليا و دوليا، حتى أن أحد القادة الأمريكيين عبر عن أهمية التسويق قائلا "يعد التسويق اليوم أقوى سلاح للدفاع عن الجمهورية".

فعلى كل المنظمات إذا أرادت البقاء و النمو أن تنظر إلى المهام و تنمي استراتيجيات طويلة المدى لمقابلة الظروف المتغيرة و المتجددة في صناعاتها، فأى منظمة تعمل في ظل بيئة تخضع للعديد من التغيرات المستمرة، و هذه التغيرات قد تتيح للمنظمة فرص معينة يمكن استغلالها أو تهديدات يجب تفاديها، و بناء على دراسة البيئة و ما يتبعها من تغيرات يجب على المنظمة أن تقوم بتغيير نظرتها إلى السوق و المنافسين و المنتجات...إلخ. و تنمية الاستراتيجيات طويلة الحل لمواجهة تلك العوامل و الظروف المتغيرة في الصناعة.

لكل هذه التغيرات مفروضة على المنظمات و على اختلافها خاصة منها في الدول النامية كالجائر، فهي معنية أكثر من غيرها نظرا للتحويل الذي عرفته لاقتصادياتها بتحديث نفسها لإبراز فعاليتها و إيجاد المكانة الملائمة في السوق المحلي و الدولي، فهل للإستراتيجية التسويقية مكانة فعالة في المؤسسة؟ للإجابة على هذه الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:

- ما هي الفلسفة التي يجب أن ينتهجها المسؤولين في الإدارات لتوجيه الأنشطة التسويقية؟
- ما أساس توجيه النشاط التسويقي؟
- ما هي الأهمية النسبية للاهتمامات المختلفة اتجاه الأطراف ذات العلاقة بالمنطقة؟

أساس اختبار الموضوع:

- أهمية وقيمة التسويق.
- ارتباط الموضوع بدراستنا.
- حب المعرفة أكثر عن موضوع التسويق.

أهداف الموضوع (البحث):

- التركيز على الجوانب المختلفة المرتبطة بالتسويق.
- إبراز مدى أهمية وضرورة الاهتمام بوظيفة التسويق.
- حداثة موضوع التسويق و أهميته في المؤسسة الجزائرية.

الفرضيات:

- المؤسسة تعمل وكأنها تنظيم تسويقي.
- المستهلك هو منطلق ونهاية أهداف المنظمة.
- البيئة التسويقية المعقدة تفرض النظرة التحليلية لها.
- الأهداف تتحقق من خلال تخطيط استراتيجي.
- نجاح المؤسسة يتحدد بالإعداد والتقييم الجيد للإستراتيجية.
- تساير المؤسسة الواقع من خلال نظام معلومات فعال يسمح بتحين الفرص وتجنب التهديدات.

هيكل البحث:

قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول، الفصل الأول تناولنا فيه مدخل علم للتسويق ، الفصل الثاني تناولنا فيه استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية ، أما الفصل الثالث فتناولنا فيه دراسة ميدانية في التسويق و الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس

الفصل الأول مدخل عام للتسويق

مقدمة:

يعد موضوع التسويق من المواضيع الهامة التي أفرزتها تغيرات حياة البشرية و تعقيداتها، و أصبحت وظيفة التسويق من أهم الوظائف الإدارية لأي منظمة و محددة لنجاحها بل و أصبحت من الوظائف الإستراتيجية في بيئة الأعمال المعاصرة و مفهوم التسويق من الناحية العملية و وظيفة إدارية تقوم بعدة وظائف هامة و مختلفة لتحقيق أهداف محددة للشركة، و يعد السوق مكان إبراز القدرات التسويقية هذا ما حتم على رجال التسويق دراسة و تحليل معطياته و من تم فهم و معرفة كيفية التعامل مع واقعه المتغير.

المبحث الأول: التعريف بالسوق

المطلب الأول: لمحة تاريخية لمفهوم التسويق

لم يظهر التسويق كمصطلح إلا في أوائل القرن العشرين حيث ثم تناوله كمقياس دراسي باسم "تسويق المنتجات" بجامعة بنسلفانيا في الو.م.أ، أما ظهور أول مرة داخل الهيكل التنظيمي لمنظمات الأعمال فقد كان على يد شركة "كيرتيس" « CURTIS » عند إنشائها قسم بحوث التسويق عام 1911 تحت اسم "البحث التجاري"¹ فكلمة تسويق (MARKETING) هي كلمة أمريكية مرتبطة بالتطور الاقتصادي الكبير في الو.م.أ أما أوروبا فقد برز هذا التعبير بشكل واضح لدى بروز مشكلة تسويق المنتجات المتراكمة الناتجة عن التطور الصناعي بعد الحرب العالمية الثانية.² أما عن النشأة الأولى للتسويق فكانت كما يشير "دراكر" « DRUCKER »، في القرن السابع (17) عشر للميلاد فقد قامت عائلة "ميسيوي" اليابانية حوالي 1650م، بإنشاء أول محل أو متجر (DEPTE- STSRE) في طوكيو، ومنذ ذلك الوقت تدرج التسويق في تطوره، حتى وصل الغرب في منتصف القرن 19م (1850) على يد شركة "هارفيشير" العالمية حيث يعتبر "سيروس ماكروميك" أول من بين أن جوهر و مركز أي منظمة هو التسويق.³

المطلب الثاني: مراحل تطور مفهوم التسويق

مر مفهوم التسويق بتطور عبر مراحل مختلفة، لكن هناك من يرى بأن ما حدث في ميدان التسويق يعتبر بمثابة ثورة تسويقية و فيما يلي المراحل الخمسة التي مر بها المفهوم التسويقي.

1. المفهوم الإنتاجي: في ظل المفهوم الإنتاجي يهدف المشروع أو المؤسسة أساسا لزيادة الإنتاج و تخفيض تكلفته، ذلك لأن الإدارة كانت تعمل في ظل مفهوم أن المستهلكين سيروا المنتجات ذات الجودة العالية و الأحسن و تقوم المؤسسة ببيع منتجاتها بنفسها⁴، هذا لأن ما كان يتم إنتاجه مواز لما كان مطلوب من المستهلكين و وفقا لحاجياتهم و متطلباتهم، فالأساس هنا الإنتاج و بالجودة المطلوبة من المستهلك فقط، دون إعطاء دور رئيسي للتسعير و طالما أنه لم تكن مشكلات في التوزيع فلم تظهر الحاجة إلى عنصر الترويج.
2. المفهوم البيعي: في هذه المرحلة أنتقل الاهتمام من الإنتاج إلى البيع بالإضافة أيضا إلى الناحية الإنتاجية (زيادة الإنتاج)، و لم تعد المشكلة الرئيسية أمام الإدارة نقص الإنتاج المعروض من السلع و لكن

¹ - عبد السلام أبو فحق "التسويق وجهة نظر معاصر معاصرة" مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية الإسكندرية مجهول السنة الطبع ص13.

² - بيان هاني حرب "مبادئ التسويق" ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع عمان، 1999، ص4-15.

³ - Éric Verette, « MARKETING, L'essentiel et l'expertise à l'ère digitale », Groupe Eyrolles, 2016, p 05..

⁴ - محمد سعيد عبد الفتاح: "إدارة التسويق" الدار الجامعية 1992 ص15-16.

المشكلة الحقيقية أصبحت النقص في الطلب و النقص في الاستهلاك¹، مما تطلب التفكير في كيفية بيع الإنتاج، وذلك باستعمال الوسائل الترويجية المتاحة.

3. المفهوم التسويقي: بعد الحرب العالمية الثانية تحولت الإدارة عن المفهوم البيعي إلى المفهوم التسويقي، و بدلا من العمل على ما تنتجه المصانع حاولت الإدارة لأول مرة أن تركز على أي الأنواع تنتج سواء تستثمر في إنتاج السلع القديمة أو تطورها وتحسنها وتهتم أو تقدم سلعا جديدة تضمن أن يطلبها ويقبل عليها المستهلكون، و تبلور هذا المفهوم الجديد في الاهتمام ببحوث التسويق، دراسة السلعة، دراسة المستهلك² و قد أقرح بعض الخبراء الاقتصاديين مثل "دوغلاس"، (JOHN DOUGLAS) أن تصدر جميع القرارات التي تتخذها الإدارة وفقا لمفهوم التسويق الحديث مع التركيز على المستهلك كضرورة لنجاح المشروعات³، فالمستهلك هو المرتكز الأساسي في مفهوم التسويق الحديث

4. المفهوم الاجتماعي: المفهوم الجديد للتسويق وضع المستهلك في إطار جديد، لكنه وجهه للتسويق الكثير من الانتقادات بسبب أثره على المجتمع، فاتهم التسويق على أنه يعامل المستهلك على أساس مصلحة المشروعات، بمعنى آخر أن الشركات بدلا من أن تعمل على تلبية تفضيل المستهلكين نجدها تحدد طلباتهم، ثم نحاول التأثير فيها عن طريق الإعلانات أو عن طريق وضع السلعة في غلاف جذاب⁴، و نظرا للظروف التي سادت فترة الستينات و الثمانينات من القرن الماضي أصبحت المشاكل البيئية و القوى السياسية و التشريعات القانونية هي الموجه للإستراتيجيات التسويقية إذن فالمفهوم الاجتماعي للتسويق يقوم و يهدف إلى أن يعمل التسويق على رفع مستويات المعيشة و إلى تحقيق رفاهية المستهلكين، و يعني هذا إشباع الحاجات الشخصية للمستهلكين و في نفس الوقت الإهتمام بمصلحة المجتمع، و لذلك تحاول أغلب الشركات غالبا أن تحقق التكامل بين المفهوم الاجتماعي و قراراتها اليومية⁵

5. المفهوم الاستراتيجي: إن بقاء المؤسسة مرهون بمدى قدرتها على تلبية حاجات أو رغبات المستهلكين، و هذا لن يكون مطبقا إلا من خلال عملية التسويق، لكن التغير المتسارع في بيئة الأنشطة الاقتصادية اليوم بين أن اللجوء إلى التسويق هي السبيل الوحيد لتحديد و توجيه هياكل و أنشطة المشروعات على المدى الطويل، و هنا تتضح أهمية التسويق في الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

¹ - محمد سعد عبد الفتاح، المرجع السابق، ص33.

² - سماحي منال، «التسويق الإلكتروني و شروط تفعيله في الجزائر - دراسة حالة اتصالات الجزائر-»، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة 8، ص. 2، 2014/2015، وهران

³ - أحمد فلاح رسالة الماجستير، التسويق الدولي في عالم دينا ميكي متغير جامعة الجزائر، 2002 ص14

⁴ - https://ar.wikipedia.org/wiki/للشركات_الإجتماعية_المسؤولية، consulté le 10/06/2020.

⁵ - علي فالح الزعبي، «مبادئ وأساليب التسويق»، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص52.

المطلب الثالث: العوامل المساعدة على تطور مفهوم التسويق:

- هناك العديد من الأسباب التي تجبر الشركات على تبني مداخل إبتكارية في النظر إلى أسواقها وتقديم المنتجات من وجهة نظر السوق وليس من وجهة نظر الشركات أو المسؤولين فيها ومن هذه الأسباب¹:
1. انخفاض حجم المبيعات: عندما تواجه الشركة انخفاضا ملحوظا في المبيعات، يبدأ أعضاء الإدارة العليا في التساؤل عن سبب هذا الانخفاض، وقد يبدوون في إجراء البحوث التسويقية التي تساعدهم على معرفة ردود فعل المستهلكين لمنتجاتهم و سبب عدم إقبالهم على هذه المنتجات و هي أول خطوة في اعتناق و تبني المفهوم التسويقي.
 2. النمو البطيء: النمو البطيء للمبيعات يجبر الشركة على البحث عن أسواق جديدة للدخول فيها، و من ثم فهم بحاجة إلى خبرات تسويقية تساعدهم على تحديد و تقييم و اختيار الفرص التسويقية بنجاح.
 3. زيادة حدة المنافسة: إن ازدياد المنافسة سواء المحلية أو العالمية تجبر الشركات على محاولة التفكير تسويقيا، و بنفس اللغة يستخدمها المنافسين، و يجب على الشركات أن تختار المزايا التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، فعنصر المنافسة و من خلال عملية الاستيراد على سبيل المثال قد واجهت ضغوطا على الشركات لكي تهتم بالتسويق حتى تكون منتجاتها من حيث الجودة و الأسعار على نفس مستوى مثيلاتها من المنتجات الأجنبية، لأن هذه الأخيرة تستقدم معها أحدث أساليب التسويق و الترويج على وجه الخصوص و من ثم تكون بمثابة مرشد و أداة تعليمية للشركات من هذه الممارسات التسويقية.
 4. تغير أنماط الشراء:معظم الشركات تعمل في أسواق تتسم بالتغير السريع في رغبات المشترين، و ثم على الشركات أن تتبنى مداخل أكثر إبتكارية في السوق للتعامل مع الرغبات المحددة للمشتريين(عن طريق تقديم عرض تسويقي متكامل) و إذا رغب في تقديم شيء ذو قيمة للمستهلك.
 5. زيادة التكاليف التسويقية: إن الكثير من الشركات تعاني من زيادة التكاليف التسويقية من مصاريف و عمولات رجال البيع، الإعلان، و ترويج المبيعات و خدمات ما بعد البيع مما يؤثر على قدرتها في تحقيق الأرباح، و من ثم بدأت الشركات و بصفة خاصة في الخارج بتطبيق نظام لتقييم الأداء التسويقي لتحسين تلك الأداء لضمان مساهمته في تحقيق الأرباح، هذه بعض الأسباب التي تجبر إدارة الشركات على التفكير تسويقيا و لكن من الناحية العملية إنشاء إدارة تطبق المفهوم التسويقي وليس من الناحية الشكلية فقط دون الإهتمام بالجواهر. كان تقوم بحملة إعلانية مكثفة أو تقديم مختلف المنتجات الجديدة دون وجود اقتناع فعلي من جانب المسؤولين بأهمية إشباع حاجات المستهلكين، فيعتبر الإهتمام بالإجراءات الشكلية ابتعاد عن جوهر و فلسفة التسويق.
 6. ظهور جمعيات حماية البيئة: مع تطور النشاط التسويقي و زيادة الإنتاج و ما رافقه من تطور للصناعة في مجالات مختلفة ظهرت جمعيات مدافعة عن البيئة و صحة المجتمع، فبذلك أنتقل اهتمام التسويق من الإهتمام باحتياجات المستهلك كفرد إلى الإهتمام بمشاكله في إطار المجتمع، أو بما يسمى المفهوم الاجتماعي للتسويق.

¹ - وائل رفعت خليل، « إدارة التسويق »، دار المعزز للنشر و التوزيع، 2017، ص 104 105

المطلب الرابع: تعريف التسويق

- ظهرت عدة اجتهادات لإعطاء تعريف لمفهوم التسويق من قبل عدد كبير من الكتاب، لكن تعاريفهم تختلف من كاتب لآخر، هذا ما يعني صعوبة إعطاء تعريف موحد لمفهوم التسويق.
- لذلك وجب عرض مختلف التعاريف لبعض الكتاب الذين تناولوا موضوع التسويق بالدراسة والبحث:
- التسويق هو أنشطة تبادلية تؤدي بواسطة أفراد وتنظيمات بهدف إشباع الرغبات
 - التسويق هو تدفق السلع والخدمات من مراكز الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك من أجل تحقيق الربح¹.
 - التسويق هو نشاط الأعمال الذي يختص بتوجيه انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم².
 - التسويق هو تحليل، تنظيم، تخطيط ومراقبة كافة الأنشطة والإستراتيجيات وموارد المؤسسة التي تؤثر مباشرة على الزبون من حيث تلبية رغبات وحاجات مجموعة من الزبائن المختارين بصفة دائمة، وهو نشاط إنساني يهدف إلى إشباع الاحتياجات والرغبات من خلال العمليات التبادلية³.
 - ويعرف ستانتون (STANTON) التسويق بأنه عبارة عن نظام كلي من أنشطة الأعمال المترابطة والتي تصمم لتحقيق وتسعير وترويج السلع والخدمات التي تشبع احتياجات العملاء الحاليين والمحتملين⁴.
 - أما الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) فإنها تنص على أن التسويق هو: "العملية الخاصة بتحقيق و تنفيذ، وخلق، وتسعير، وترويج، وتوزيع الأفكار أو السلع أو الخدمات اللازمة لإتمام عمليات التبادل و التي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمات"⁵.
- ويوجد إلى جانب هذه التعاريف العديد من التعاريف المقترحة من طرف رجال الأعمال وأساتذة وعلماء التسويق وإدارة، كل هذه التعاريف مختلفة تبعاً للزاوية التي ينظر إليها لمفهوم التسويق، لذا فإنه أحد فروع المعرفة الذي مازال يتطور من حين لآخر.

¹ - محمد محمود ناصر، «أثر أبعاد التسويق التفاعلي في الثقة بالعالمية التجارية للخدمة - دراسة ميدانية على شركتي الاتصالات السورية في دمشق»، جامعة البعث، 2017، ص 18.

² - عمر غنايم الشرفاوي "تنظيم وإدارة الأعمال" دار النهضة العربية، بيروت، 1980، ص 521.

³ - Mohamed esghir M «comprendre le MARKETING» Bert Edition 1990, p13

⁴ - محمد عبد الله عبد الرحيم "التسويق المعاصر" جامعة القاهرة، 1988، ص 12، 13.

⁵ - Umar Farooq, «Marketing Environment Definition Factors & Examples», <https://www.marketingtutor.net>, consulté le 18/07/2020

المبحث الثاني: أهداف وظائف وأهمية التسويق

المطلب الأول: أهداف التسويق

إن جميع المنظمات لها أهداف عامة و عريضة تسعى لتحقيقها فالمنظمات التي تعمل على الربح تسعى لتحقيق قدر معين من الأرباح، و المنظمات التي لا تسعى للربح هدفها العام خدمة أكبر عدد من المستهلكين الحاليين و المحتملين.

و مهما تعددت أهداف النشاط التسويقي فهي تصب في هدفين رئيسين:¹

- الأول يتمثل في تلبية حاجات و رغبات المستهلكين و إسعادهم للبقاء في السوق.
- الثاني يتحدد في أن تلبية حاجات و رغبات المستهلك غير كاف لوجود بدائل أخرى تحقق أكبر إشباع للمستهلك من نفس السلعة ما يتطلب على المنظمة توفير ميزة لسلعتها.

بناء على ذلك فإن النشاط التسويقي يبدأ بنوعين من الدراسة لتحقيق الأهداف وهما:

1. تحليل ودراسة المستهلك:

إن هذا النوع من التحليل يشير إلى الأنشطة التسويقية للمنظمة و التي تهتم بالأبعاد السلوكية للمستهلكين، البداية لبد من معرفة ما هو مطلوب من قبل المستهلكين، و كيف يمكن مقابلة الحاجات النفسية و الاجتماعية للأفراد و ذلك بدراسة كيف يقوم المستهلك بعملية استيعاب و إدراك المعلومات الخاصة بالمنتجات و الخدمات.

أما من الناحية الاجتماعية يجب معرفة الدور الذي تلعبه الجماعات و وسائل الاتصال الشخصية و الأسرة و الاتصالات الجماهيرية.

من ما سبق يتضح أن المعلومات التي يحصل عليها رجل التسويق من تحليل المستهلك يمكن أن تساهم في القرارات الخاصة بتصميم سياسات التسويق المختلفة للمنظمة.

2. تحليل المنافسين:

يعد تحليل المنافسين نشاطاً أساسياً و مكماً لتحليل المستهلك وفقاً لبور تريمكن التمييز بين خمسة قوى تنافسية و التي يمكن أن تؤثر على النشاط التسويقي:

أ. قوى المورد: لا شك أن منظمات الموردين لها تأثير كبير على المركز التنافسي للمنظمة و يقصد بالمنظمات الموردين. المنظمات أو الجهات التي تزود المنظمة بالمواد، الأجزاء، الأفراد، الأموال و الخدمات التي تحتاج إليها حتى تفي بالغرض من وجودها في السوق، و الواقع أن درجة توازن القوى بين المنظمة المنتجة و الموردة تتحدد بدرجة جودة و تكلفة المنتجات التي تستطيع المنظمة المنتجة أن تقدمها، و من تم فدرجة التوازن تؤثر على المركز التنافسي للمنظمة في الأسواق.

ب. قوى المستهلك: مادام أن المستهلك هو الهدف النهائي لأي عملية إنتاجية و تسويقية و هو الذي يقرر قدرة المؤسسة على الاستمرار في الأسواق من عدمه، و الواقع أن قدرة المنظمة على فرض حاجاتها هو الذي يتمكن من التقليل من تأثير المستهلك و قوته.

ج. وجود بدائل المنتج أو الخدمة: تعد المنتجات البديلة إحدى عناصر التهديد التي تواجه المؤسسة، و يرى بورترهنا إن كل منتج أو خدمة تؤدي إلى إشباع نفس الحاجة للمستهلك تعد منتجات أو خدمات بديلة.

¹- امر البكري، «إدارة التسويق»، دار إترء للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 58.

- د. دخول منافسين جدد على السوق: يمثل دخول منافسين جدد إلى السوق نوعاً من التهديد للمنظمة القائمة في السوق، والتهديد ينشأ من كون أن بعض المنظمات إلى السواق مع امتلاكها القدرة على تقديم منتج أو خدمة شبيهة للمنتج السوق وبجودة عالية وبأسعار معقولة.
- هـ. درجة المنافسة الحالية في الأسواق: إن درجة المنافسة القائمة بين المتنافسين في الأسواق تعد أكثر التهديدات التي تواجه المنظمة شيوعاً ومعرفة، فنحن حين نتكلم عن المنافسة يعني المنافسة بين المنظمة و المنافسين لها.

المطلب الثاني: وظائف التسويق

من المعروف أن وظائف التسويق تشمل العديد من الوظائف التي تمكن إيراد بعضها على سبيل المثال و لا الحصر¹:

- تحديد السياسات والبرامج التسويقية المناسبة لمختلف المؤسسات العامة والخاصة.
- تحديد الأهداف العامة والفرعية لمختلف الأقسام داخل إدارة التسويق والدوائر الأخرى وعلى ضوء نتائج التحليل الموقفي الشامل.
- تصميم وتنفيذ مختلف التجارب الميدانية، إضافة إلى ملاحظة و تحليل الأنماط السلوكية لعينات من المستهلكين في الأسواق المستهدفة و من خلال إتباع منهجية علمية هدفها التعرف على مواقف المستهلكين نحوها ما يعرض من سلع أو خدمات.
- تصميم وتنفيذ كافة الدراسات المرتبطة بالمستهلكين أو المنافسين وظروف الصناعة بشكل دوري ومنتظم.
- تجميع وتحليل وتفسير البيانات التي يتم جمعها لمعالجة مشاكل تسويقية تعاني منها بعض الجهات أو الأقسام داخل الشركة وبطريقة تكاملية وبالتنسيق مع الأقسام الأخرى.
- إجراء اختيارات السوق للسلع الجديدة بهدف التعرف على مشاعر المستهلكين المحتملين نحوها.
- تعديل السلع الحالية و إلغاء السلع التي أصبحت غير أساسية أو غير مقبولة من وجهة نظر المستهلك و بطريقة علمية و متدرجة.
- تحديد كافة السياسات المرتبطة بتحديد اسم الماركة و جميع الضمانات و الخدمات الواجب تقديمها مع السلع المباعة، بالإضافة الى تحديد أحجام و ألوان و أشكال العبوات لمزيج السلع و ذلك باستخدام أو اعتماد أسلوب الدراسات العلمية لاختيار الأفضل من وجهة نظر المستهلكين.
- تحليل أسعار المنافسين مع تحديد و تطوير الطرق و السياسات المناسبة للتسعير و المتوافقة مع أهداف الشركة من جهة و مع إمكانيات و توقعات المستهلكين من جهة أخرى و ذلك بهدف وضع هياكل سعريه تتفق مع إمكانيات الشراء المتاحة و الظروف التنافسية.
- تحليل مختلف الأنواع من منافذ التوزيع و اختيار المنفذ أو المنافذ المناسبة لطبيعة عمل الشركة أو طبيعة السلع التي تطرحها مع العمل على تعديل و تطوير شبكة التوزيع و حسب المتغيرات.
- تطوير و تنفيذ أفضل الإجراءات لمناولة و نقل و تخزين السلع التي تم صنعها و الرقابة عليها و لاسيما لضمان سير العملية الإنتاجية و التسويقية المرتبطة بتوزيع السلع التي يتم إنتاجها.

¹ - د. محمد إبراهيم عبيدات "مبادئ التسويق"، دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان الأردن- ص 32، السنة 1999، 30

- تحديد أهداف الترويج و أدواته الممكن استخدامها يضاف الى ذلك اختيار توقيت و محتوى و شكل الحملات الترويجية المراد توجيهها للمستهلكين المستهدفين في الأسواق و مراجعة المزيج التسويقي لهذه الماركة السلعية أو الخدمة وذلك على أسس موضوعة بهدف إعادة التقييم لمحتوى البرامج الإعلامية.
- قياس مدى فاعلية الإعلان بهدف إعادة التقييم لمحتوى البرامج الإعلامية.
- البحث عن رجال البيع المؤهلين و العمل على اختيار و تصميم مختلف البرامج و الحوافز المناسبة لهم و بصورة منتظمة.
- تحديد أنواع و محتوى مختلف وسائل تنشيط المبيعات كالمسابقات و المعارض و الندوات و العينات المجانية و الإعلام و غيرها مع تحديد مواعيد و كيفية استخدامها و كما هو مألوف في الدول المتقدمة صناعيا و تسويقيا.

المطلب الثالث: أهمية التسويق للمنظمات المختلفة

تمثل قضية التسويق الفعال محور اهتمامات جميع المنظمات على اختلاف أنواعها و في جميع الدول نظرا للدور التأثيري الهام الذي يلعبه و محدد لنجاح المنظمات، و تمثل أهمية التسويق للمنظمات على النحو التالي¹:

• في منظمات الأعمال:

يتمثل قطاع الأعمال أكثر القطاعات اهتماما بالنشاط التسويقي على اختلاف نوع و حجم منظماته، و قد انتشر التسويق بداية مع منظمات المنتجة للسلع المسيرة و المواد العدائية و المياه الغازية لينتقل الإهتمام بالتسويق إلى شركات السلع المعمرة ليصل في الأخير إلى شركات إنتاج السلع الصناعية، و بصفة عامة تبين أن تبني المفهوم التسويقي كان من قبل الشركات الهادفة للربح و ذلك على النحو التالي:

أ. تبني الشركات المنتجة للسلع الاستهلاكية للمفاهيم التسويقية و تطبيقها أكثر من الشركات المنتجة للسلع الصناعية.

ب. تبني الشركات الكبيرة الحجم للمفاهيم التسويقية بصورة أكبر من الشركات صغيرة الحجم، قد بدأت الكثير من المنظمات الخدمية في العقد الأخير الإهتمام بتسويق خدماتها و بصفة خاصة البنوك و شركات الطيران نظرا للمنافسة القوية التي تواجهها من جهة و اكتشاف أن المشاكل التي تواجهها ذات أبعاد تسويقية في معظمها.

و أخيرا و في السنوات الأخيرة بذات مجموعة من قطاع الأعمال في تطبيق المفاهيم التسويقية و في مقدمتها الخدمات المهنية مثل المكاتب الاستشارية و المحاسبين و المحامين و.... إلخ و قد جاء التطبيق المتأخر للمفاهيم التسويقية بضغط الحكومات على هذه الفئات للإعلان عن خدماتها تحت ضغوط أخلاقيات المهنة.

• في المنظمات الغير الهادفة للربح:

جذب التسويق إهتمام العديد من المنظمات غير الهادفة للربح مثل الجامعات و المعاهد العلمية و المستشفيات و المنظمات الدينية كالمساجد و الكنائس و المتاحف.... إلخ، و قد جاء الإهتمام بالتسويق نظرا لارتفاع التكاليف وازدياد حدة المنافسة و رغبة هذه المنظمات في تقديم خدمات أفضل للأسواق المستهدفة.

¹- اير سطحي، « دور الاستثمار الأجنبي المباشر في تحسين المزيج التسويقي للمؤسسات الجزائرية »(دراسة حالة مؤسسة موبيليس جازي و اوريدو) أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018، ص 120

فالمستشفيات على سبيل المثال واجهت مشاكل متعددة تتعلق بارتفاع أسعار الخدمة و زيادة دور المستشفيات التي تقدم نفس الخدمات مما حدا بالبعض منها إلى تنمية تشكيلة من الخدمات و افتتاح أقسام جديدة.

و بطبيعة الحال فإن هذه المنظمات قد واجهت مشكلة في تحديد أسواقها و الوصول إلى أسواق جديدة لتحافظ على بقاء المنظمة و تغطية تكاليفها في ظل تغير اتجاهات المستهلكين و نقلص الموارد المالية لها و قد بدأت الوحدات الحكومية في الإهتمام بالتسويق و استخدامه في تصميم حملات التسويق الاجتماعي تهدف إلى حماية الأفراد من التدخين و الكحوليات و أمراض الإيدز و تنظيم الأسرة... و إلى غير ذلك من الموضوعات ذات البعد الاجتماعي.

• في مجال التسويق الدولي:

قامت العديد من المنظمات التي تعمل في المجال الدولي بتكريس اهتمامها بالاستثمار في تنمية المهارات التسويقية حتى تكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق الدولية.

و قد ساهم ظهور و تطور التسويق الدولي في رغبة العديد من الدول و خاصة الاشتراكية منها زيادة إدراك و وعي المسؤولين فيها و على مستوى الشركات المملوكة للدولة بحتمية الإهتمام بالتسويق سواء على مستوى (الشركات المملوكة للدولة) المحلي أو الدولي و العمل في ظل آليات السوق الحر حتى تتمكن الدولة من تحقيق سياسات الإصلاح الإقتصادي و تحقيق الازدهار في التنمية الاقتصادية المنشودة.

• أهمية التسويق بالنسبة لك:

إن دراسة التسويق - مفاهيمه و ممارسته - له أهمية كبيرة ليس فقط على مستوى المنظمات بل أيضا على مستوى الدارس و الممارس و السؤال هنا " ماذا يحقق لك دراسة التسويق "؟

- إن دراسة التسويق يمثل مصدر اهتمام و تسويق حيث يتضمن العديد من الأنشطة اليومية التي تقوم لها، فأنت تقوم بشراء العديد من السلع من المتاجر المختلفة، و نشاهد التلفزيون و الإعلانات التجارية، و نقرأ الإعلانات في المجلات و الصحف اليومية، و كطالب فقد نشكو من المصاريف الجامعية (السعر) للخدمة التي نحصل عليها، إن كل الأمور تعتبر ذو أهمية كبيرة في حياتك اليومية.
- إن دراستك للتسويق سوف يجعلك مستهلك أكثر وعيا و إدراكا لدوافع البائع في تحديد سعر معين، و نكون أكثر قدرة في المقارنة بين السلع المعروضة، و أكثر فهما لدور الترويج الأفكار الإعلانية المطروحة..... إلخ.
- إن التسويق له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمسار الوظيفي الذي تتطلع إليه، فالدارس لتخصص إدارة الأعمال بصفة عامة و التسويق بصفة خاصة يمكنه أن يتعرف على المجالات الوظيفية التي يمكن أن يلتحق بها عند تخرجه.

و أخيرا فإن التسويق يتيح لك العمل في المجالات التالية:

- في مجال البيع.
- في مجال الإعلان (داخل الشركات و وكالات الإعلان).
- في مجال بحوث التسويق.
- في مجال تنشيط المبيعات.
- في مجال الخدمات.

• في مجال التوزيع المادي (النقل و التخزين).

المطلب الرابع: موقع التسويق في المؤسسة:

نتيجة للتحويلات التي عرفتها بيئة العمال ازداد إهتمام المنظمات بالدور الذي يمكن أن يلعبه في تحقيق أهداف المنظمة و تختلف مكانة التسويق لدى المنظمات باختلاف نظرة المسؤولين فيها إلى مستوى الدور الذي يلعبه في نشاط المؤسسة، ففي الوقت الذي كان المديرين في المنظمات ينظرون إلى التسويق باعتباره ضيفا غير مرغوب فيه تحولت النظرة إلى اعتباره نشاطا أساسيا لمنظمات الأعمال مهمة التسويق تحديد النقص في إشباع حاجات المستهلك و إرضاءها.

- رضا المستهلك الحقيقي يتأثر بمدى جودة أداء الإدارات الأخرى.

- يجب أن يمارس رجال التسويق رقابة على الإدارات الأخرى لتحقيق رضا المستهلك.

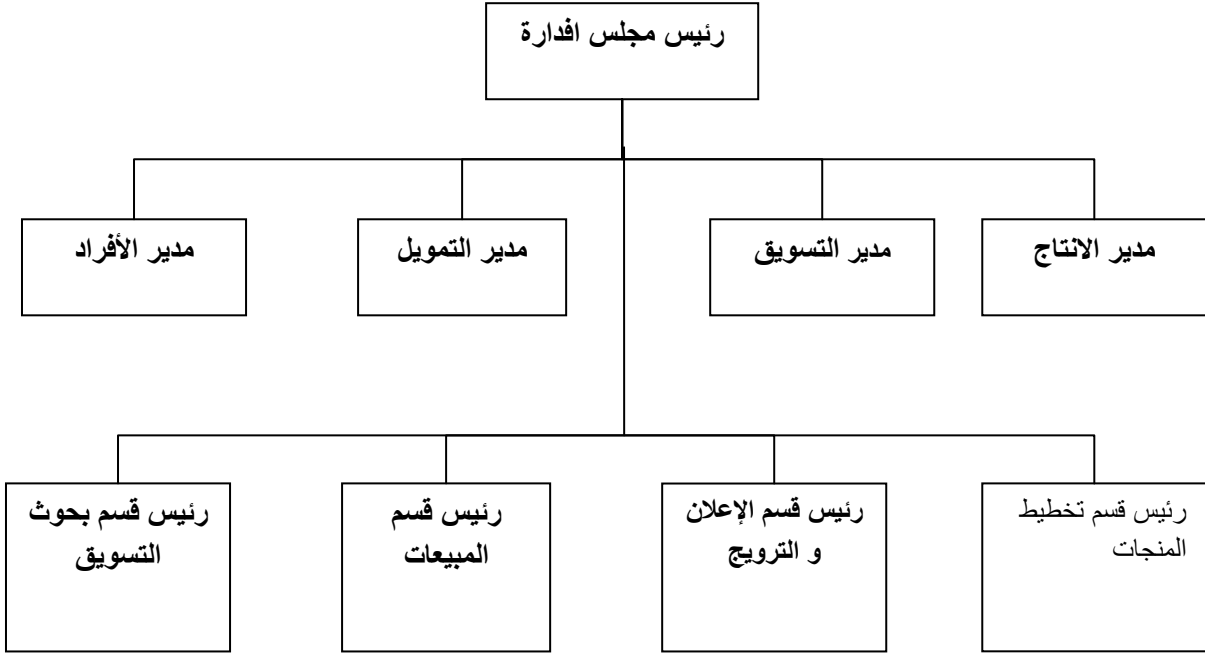
من خلال ما سبق، و لتنامي درجة الإهتمام بالمستهلك كان لابد من وجود إدارة على مستوى الهيكل التنظيمي تتولى مهمة إدارة المؤسسة على مستوى الهيكل التنظيمي تتولى مهمة إدارة النشاط التسويقي بواسطة "إدارة التسويق" ما هي إدارة التسويق؟

الإدارة التسويقية تعني بتطبيق المفهوم التسويقي فلكي يجني المشروع ثمار المفهوم التسويقي يجب أن تتحول الفلسفة إلى ممارسة و هذا يعني:¹

1. الأنشطة التسويقية في المشروع يجب أن تنظم و تنسق و تدار بشكل أفضل.
 2. مدير التسويق يجب أن يعطي دورا في التخطيط العام للمشروع و رسم السياسات.
- و من الناحية التنظيمية فإن إدارة التسويق أصبحت توضح على قدم المساواة مع إدارة الإنتاج و التمويل، و الشكل التالي يوضح موقع إدارة التسويق في المنظمة:

¹ لي توفيق الحاج و سمير حسين عوادة ، « تسويق الخدمات » ، مكتبة المجمع العربي للنشر و التوزيع ، الأردن، 2011 ، ص 4

الشكل (1/1): الهيكل التنظيمي



هيكل تنظيمي مبسط¹

من خلال الشكل يتضح أن وظيفة التسويق موازن للوظائف الأخرى، ضف إلى هذا أن بعض أنشطة الوظائف الأخرى التقليدية التي تدخل ضمن مسؤولية مدير الإنتاج و التمويل ضمن مسؤولية مدير التسويق كالرقابة على المخزون السلعي و النقل و التخزين.

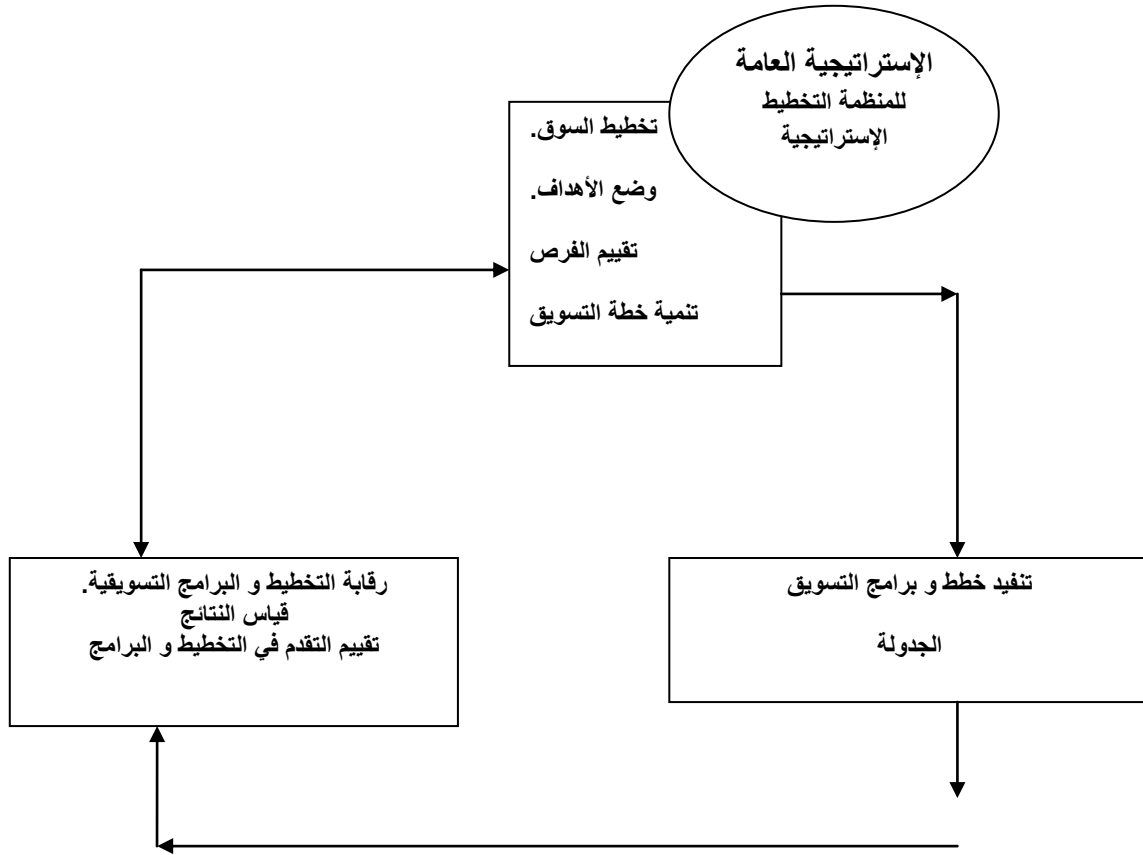
كما أن بعض الشركات انتقلت من تطبيق المفهوم التسويقي على شركات تسويقية بمعنى أن التسويق أصبح القوة الدافعة الأساسية لجميع الأنشطة و هو الذي يشكل السياسات الطويلة و القصيرة المدى، كما أصبح المشروع يشكل وحدة واحدة متكاملة موجهة نحو السوق و احتياجاته و المستهلك و مطالبه.

و إدارة التسويق من الناحية العملية تشمل تحليل و تخطيط و تنفيذ و رقابة الأنشطة التسويقية و

الشكل التالي يوضح الإدارة التسويقية كعملية:

¹ - المصدر: د. محمد صديق عقيقي " إدارة التسويق"، مكتبة عين شمس 2002، ص33.

الشكل (2/1) إدارة التسويق العملية



المصدر: د. فريد الصحن " التسويق " ص 18

من خلال الشكل نلاحظ أن هناك علاقة وثيقة بين التخطيط الاستراتيجي الذي يكون من اختصاص الإدارة العليا والتخطيطي التسويقي والذي نفسه يدخل ضمن التخطيط الاستراتيجي الذي نقطة ارتكازه السوق والفرص التسويقية.

مدير التسويق يتولى متابعة وإدارة مراحل العملية التسويقية بدءاً من التخطيط إلى التنفيذ وأخيراً الرقابة والتي بها يقيم الأداء مقارنة مع الأهداف المخطط لها.

المبحث الثالث: دراسة السوق

المطلب الأول: تعريف السوق وأنواعها

1- تعريف السوق:

يعرف السوق من الناحية الاقتصادية بأنه المكان أو التنظيم الذي يمكن البائعين والمشتريين لسلعة معينة الاتصال ببعضهم البعض والتزود بكل المعلومات الخاصة بهذه السلعة، ونظرا لسرعة الاتفاقيات اليوم وتعدد وسائله فقد قويت العلاقة بين الأسواق وانتقلت من محلية إلى إقليمية وحتى إلى دولية، ويمكننا إذا تصور السوق على رقعة ممتدة تجمع بين أفراد وشركات أو دول على الإتصال ببعضهم البعض كمشتريين أو بائعين لسلعة معينة.

ويعرف "STANTON" السوق بأنه عبارة عن أفراد عندهم حاجات تتطلب الإشباع ونقود للإنفاق ورغبة في الإنفاق وعلى ذلك فإن هناك ثلاث عوامل يجب أخذها بعين الإعتبار عند دراسة سلعة معينة وهي: أفراد لهم حاجات- ولديهم قوة شرائية وسلوك في الشراء¹ وقد أهتم الاقتصاديين بالتسويق بداية من محاولة التعرف على العوامل التي تجعل قيم السلع المختلفة احسن من سلعة إلى أخرى (سعر سلعة أعلى من سعر السلع الأخرى)، وعندما توصلوا إلى أن عاملا العرض والطلب، أساس تحديد السعر أعتبر السوق مكان تطابق قوى العرض والطلب، ولما أنتقل الإهتمام بدراسة الظروف المحيطة بالعرض والطلب قسمت الأسواق إلى أسواق المنافسة الكاملة و أسواق المنافسة غير الكاملة.

II- أنواع الأسواق:

يمكن تمييز الأسواق إلى أنواع، بإعتبار عناصر مختلفة تتمثل في :

1. عنصر المنافسة: يزودنا رجال الاقتصاد بثروة كبيرة من المعلومات عن أشكال المنافسة في السوق و

التي تشكل الظروف السائدة في أي صناعة، وتهتم باختيار مسالك التوزيع ورسم السياسات المختلفة

لمهمة التسويق، ومن أنواع أسواق المنافسة التي تقابلنا في الحياة العملية نجد:²

أ. أسواق المنافسة الكاملة:

تتميز بوجود العوامل التالية:

- يوجد عدد كبير من المنتجين في كل صناعة أو عدد كبير من البائعين، يؤدي إلى عدم التحكم في السوق من حيث السعر والكمية المعروضة.
 - تماثل السلع حتى لا يفضل المستهلك سلعة أخرى.
 - حرية الدخول إلى سوق سلعة معينة مفتوح أمام الجميع، إذ لا توجد قيود للدخول على أي ميدان، وبالتالي ضمان استمرارية المنافسة الكاملة.
 - تتطلب المنافسة الكاملة قرب البائعين أو المنتجين من السوق وعدم تحمل مصاريف للنقل.
- ب. سوق الاحتكار الكامل:

¹ - محمود عثمان الصميدعي، وريدينة عثمان يوسف، « تسويق الخدمات »، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 20 ص 158.

² - صلاح الشنواني " الإدارة التسويقية الحديثة- المفهوم والإستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة- الإسكندرية ص 155-160.

يتمثل الاحتكار الكامل في منتج واحد لجميع ما نحتاج إليه من سلع، بحيث انه له إمكانية التحكم في هذه السلعة من حيث السعر الكميات المعروضة، كما يستولي على دخول المستهلك هذه السلعة والتي لا تكون لها أية سلعة بديلة.

ج. سوق المنافسة الاحتكارية:

نجد هذا النوع هو الغائب في الغالب في حياة العملية، حيث يتم التعامل من خلال سلع مختلفة ولو في الظاهر، ونظرا لوجود سلع بديلة لدى منتجين أو بائعين آخرين فإنه لا يمكن التأثير على الأسعار بدرجة كبيرة.

د. سوق احتكار القلة:

من الحالات الموجودة أيضا في الحياة الاقتصادية نجد سوق احتكار القلة والذي يتميز بوجود عدد قليل من البائعين.

المطلب الثاني: أساليب تقسيم السوق:

I- تعريف تقسيم السوق: بشكل عام يمكن تعريف تقسيم العمل بأنها كافة الإجراءات التي بواسطتها تقسم السوق الكلية لسلعة أو خدمة ما على أجزاء أو أسواق فرعية من المستهلكين المتشابهين نسبيا في حاجياتهم و قدراتهم، واختيار جزء أو سوق فرعية أو أكثر كأسواق مستهدفة يراد الوصول إليها بواسطة مزيج تسويقي محدد لماركة سلعية أو خدمة محددة.¹

II- دور تقييم السوق في عملية التخطيط الاستراتيجي: ² يلعب مفهوم تقسيم السوق دور رئيسي في إعداد إستراتيجيات المؤسسة، فمن خلال البيانات والمعلومات التي توفرها دراسات تقسيم السوق تحدد نقاط القوة و نقاط الضعف التي من خلالها يمكن تحديد الفرص المستقبلية، كما تساعد المعلومات و بيانات تقسيم السوق في وضع البرنامج العام للمزيج التسويقي، و بشكل عام فلا يمكن لأي تخطيط تسويقي وضع إستراتيجية ناجحة و فعالة في غياب البيانات و المعلومات الأولية التي توفرها دراسات تقسيم السوق.

III- أساليب تقسيم السوق: يمكن تقسيم السوق على أساس مجموعة من العوامل و على الشكل التالي: ³

أ. تقسيم السوق حسب المناطق الجغرافية: الفرصة الأساسية لهذا التقسيم على أساس أن احتياجات و متطلبات السكان متماثلة في منطقة جغرافية معينة و مختلفة مع متطلبات و احتياجات السكان في المنطقة جغرافية أخرى، فالاختلاف النسبي بين المناطق الجغرافية إنما انعكاس فعلي للاختلافات المناخية و الثقافات الفرعية، و أهم ما يميز هذا التقسيم سهولة تطبيقه و انخفاض تكلفته المادية من جهة و المدة الزمنية من جهة أخرى.

ب. التقسيم حسب العوامل الجغرافية: يقوم هذا الأسلوب من التقسيم على أساس تقسيم السوق الكلي إلى مجموعة جزئية على أساس عدة عوامل كالعمر، الجنس، المستوى التعليمي، الطبقة الاجتماعية، الخلقية، العائلية، و أهم ما يميز هذا الأسلوب من التجزئة سهولة فهمه و تطبيقه من قبل المؤسسات الصناعية و

¹ د. محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق، مرجع سابق ذكره. ص 148.

² نفس المرجع.

³ مرجع سبق ذكره ص 150-155.

التسويقية، وهناك عوامل غاية في الأهمية لتحديد وتوجيه عناصر المزيج التسويقي، ومن أهم هذه العوامل الدخل والحالة الاجتماعية للأفراد، وكذلك الجنس خاصة بعد تزايد عدد النساء العاملات.

ج. التقسيم حسب معدل الاستخدام:

وفقا لهذا الأسلوب من التقسيم فإنه يمكن تقسيم سلعة معينة إلى عدة فئات، فئة تستهلك السلعة بشكل كبير وفئة تستهلك السلعة بشكل متوسط وفئة لا تستهلك السلعة، ويركز المنتجون على الموزعين الأكثر بيعة، ولكن يجب عدم إغفال المستهلكين الذين لا يستهلكون السلعة أو يستهلكونها بشكل متوسط.

بل يجب تحديد المواصفات التي يطلبونها في المزيج التسويقي بهدف رفع معدلات استهلاكهم. أما بالنسبة للأفراد الذين لا يستهلكون الماركة السلعية المعنية فيجب معرفة وتحديد المواصفات الديموغرافية و النفسية لديهم من جهة وبسبب عدم استهلاكهم للماركة من جهة أخرى حتى يتمكن رجال التسويق من تصميم إستراتيجية تسويقية تقنع الأفراد بشراء الماركة.

د. التقسيم حسب المنافع:

يقوم هذا النوع من التقسيم على أساس اختلاف المنافع التي يسعى كل مستهلك الحصول عليها من شرائه لماركة معينة ففوائد الفرد تختلف من شراء نفس السلعة فمثلا المنافع التي يحصل المستهلك من استهلاكه لمعجون أسنان معين، إما لتبييض الأسنان، منع التسويس، الراحة حجم العبوة، أناقة العبوة أهم ما يميز هذا الأسلوب من التقسيم معرفة الأجزاء التي يجب التركيز عليها في سوق شديدة المنافسة، ومعرفة الماركة السلعية أو الخدمة واستبدالها بماركة معدلة لما يتناسب مع الماركات المناسبة والمماثلة.

هـ. التقسيم حسب نمط الحياة:

يقوم هذا الأسلوب من التقسيم على أساس تقييم الأفراد إلى مجموعات جزئية على أساس نشاطاتهم الوظيفية، بالإضافة إلى آرائهم حول الموضوعات الشخصية المحلية و الدولية الأمور التي يرونها مهمة في حياتهم وتستخدم دراسات نمط الحياة في أغلب الحالات لدراسة ووصف خصائص المستهلكين بعمق وذلك للتزويد بالكم الكافي من البيانات والمعلومات لتصميم إستراتيجية ترويج واتصال.

لزيادة المبيعات من الماركة موضوع الإهتمام. وتساعد على تغيير البرامج الترويجية والتكيف مع المواقف المختلفة وتطوير الماركات التجارية.

و. التقسيم حسب العوامل النفسية:

يعتمد هذا الأسلوب من التقييم على تحديد العلاقة بين الخصائص الشخصية و النفسية و اختيار المستهلك للسلعة أو الماركات التجارية، ولهذا النوع من التقسيم صلة وثيقة بالكيفية التي تحتلها الماركة من السلعة في أذهان المستهلكين نتيجة لتجارهم، أهدافهم الاستهلاكية، مدركاتهم الحسية وأولياتهم الاستهلاكية.

المطلب الثالث: أهداف دراسة السوق:

تتمثل أهداف دراسة وتحليل السوق فيما يلي:¹

1. تقرير ما إذا كان من المناسب إنتاج سلعة معينة: قبل أن يقوم المنتج بتوفير الإمكانيات المادية و البشرية المطلوبة لإنتاج سلعة معينة وإنزالها إلى الأسواق فإنه يحتاج إلى بعض التأكد من أن الطلب سيكون بكمية كافية تبرر المضي في الإنتاج و التسويق، و أنه لا يكفي أن تكون السلعة مصممة تصميمًا جيدًا أو أن تكون قد مرت في مراحل الاختيار بنجاح، كما يجب أن يكون الطلب على السلعة كافيًا من الناحية الاقتصادية. لهذا يجب القيام بدراسة لتقدير الطلب الإجمالي المحتمل على السلعة الجديدة، و يجب أن تحاول الدراسة التعرف ليس فقط على الطلب الحالي بل على مدى عدة سنوات، و إذا كان هناك منتجون آخرون ينتجون سلع بديلة أو مماثلة فيجب تقدير حجم الطلب الإجمالي على السلعة، و لا تقتصر الدراسة التحليلية للسوق على السلع الجديدة فقط بل قد تشمل السلع القائمة في السوق و هذا في حالة وجود شك في حكمة استمرارية إنتاجها، بسبب عدم تحقيقها للأرباح الكافية، و يقرر المنتج إما الاستمرار في إنتاج السلعة أو التوقف عن إنتاجها و بعد الدراسة قد يتضح للمنتج أن الطلب على السلعة، غير كاف، أو أن هناك طلب كاف غير أن السلع لا تلبى متطلبات المستهلك بالموصفات التي يطلبها و يجدها في السلع الأخرى المنافسة، و على إثر الدراسة قد يتطلب الأمر إعادة النظر في تصميم السلعة أو استخدام جهود ترويجية أكثر فعالية.

تحديد الترتيب الذي يجب إتباعه في تنمية السوق: يساعد التحليل الكمي للسوق في وضع خطة تنمية الأسواق للسلع الجديدة فعادة لا يتمكن المنتج من غزو جميع الأسواق بسلعة في وقت واحد، و حتى لو أستطاع فقد لا يكون من الحكمة فعل ذلك، و لهذا يكون على المنتج أن يقرر أي الأسواق يبدأ تنميتها أولاً ثم بأي ترتيب يقوم بتنمية الأسواق الأخرى، و لكي يتخذ مثل هذه القرارات عليه أن يجمع البيانات الضرورية عن الأسواق و عن الطلب المحتمل في كل منها سواء في المدة القصيرة أو في المدة الطويلة. و نجد أن المشروعات الكبيرة المنتجة للسلع الاستهلاكية تستطيع بما لديها من إمكانيات أن تطرح منتجاتها في جميع الأسواق في وقت واحد، بينما نجد المشروعات المحلية الداخلة في دائرة نشاطاتهم تنتقل إلى الأسواق الأخرى.

3. اتحاد قرار بشأن زيادة الطاقة الإنتاجية: عندما يزداد نشاط المشروع و يزيد العبء و الضغط على الطاقة الإنتاجية تبدأ الإدارة في التفكير في ضرورة التوسع، و لكن في أي الاتجاهات يتم التوسع؟ و على أي مدى؟ من الصعب اتخاذ قرار في هذا الشأن إلا بعد القيام بتقديرات عن الطلب المحتمل لعدة سنوات مستقبلية، و إذا توفرت الإحصائيات عن المبيعات من سلع معينة لعدة سنوات ماضية فإنه يمكن قياس الاتجاهات الطويلة المدى بالطرق الإحصائية، و لكن إذا لم تكن هناك أرقام مبيعات في الماضي فإن الاهتمام يتركز على الدراسات الحاصلة بالطلب المحتمل، و المدى الذي يمكن به مقابلة مطالب السوق، و السرعة التي ستصل بها الأسواق على درجة التشبع.

4. المساعدة على تخطيط المناطق البيعية و الرقابة على رجال البيع:

أ. تحديد المناطق البيعية: كانت المناطق البيعية في الماضي تحدد على أساس عدد الموزعين أو عدد المدن الواقعة على خطوط السكك الحديدية، و عندما ازداد استخدام السيارات أصبح من الضروري

¹ - صلاح الشنواني " الإدارة التسويقية الحديثة- المفهوم و الإستراتيجية ، مؤسسة شباب الجامعة- الإسكندرية ص256-261

تبدل المناطق البيعية، بالإضافة على ذلك فإن الأسواق نفسها كانت في تغير مستمر و سريع، و قد تطلب ذلك القيام بتحليلات كمية عن الأسواق بغرض للاسترشاد بها في توجيه الجهود البيعية.

ب. توزيع رجال البيع و تحديد خط سيرهم: قد يتضح من التحليلات الكمية الأهمية النسبية للأجزاء المختلفة المكونة للسوق مما يساعد على وضع تخطيط لتغطية كل جزء تغطية كاملة، كما يمكن التعرف من خلال الدراسة على توزيع العملاء على مختلف المناطق و بذلك تقرير عدد الرجال الموزعين في كل منطقة مكلفين بالبيع و يتم كذلك توزيع رجال البيع ليس فقط على حجم المبيعات السابقة فقط بل حتى من خلال التقديرات المستقبلية للمبيعات، و ضرورة توفير الجهود البيعية على حسب أهمية كل منطقة بيعيه.

5. توزيع الميزانية الإعلانية و الجهود الترويجية: من المشاكل الخاصة بالإعلان توزيع النفقات الإعلانية بالشكل الذي يحقق أكبر مزايا ممكنة من ناحية تأثيره على المستهلكين و دفعهم لشراء السلعة المعنية المعلن عنها، فيمكن توزيع الإعلان و الجهود الترويجية تبعاً لتوزيع الطلب المحتمل على المناطق المختلفة، كما يمكن

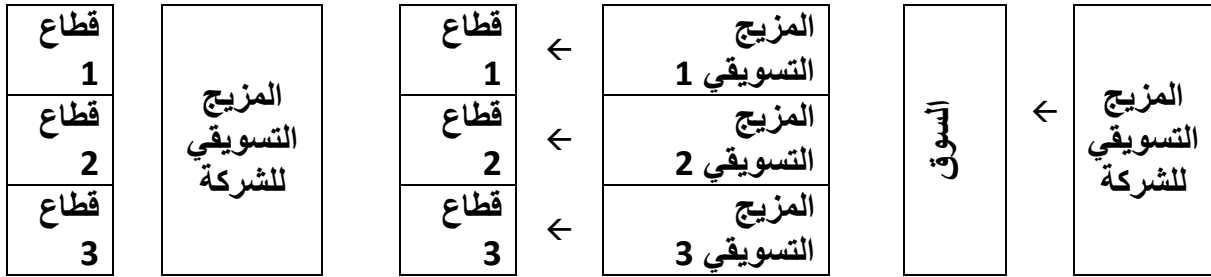
الاستعانة بالمعلومات عن السوق فباختيار الوسيلة أو الوسائل الإعلانية المناسبة.

6. تحديد مدى فعالية الجهود التسويقية: لعل من أكثر الأغراض التي تستخدم فيها التحليلات الكمية لتحديد مدى فعالية الجهود البيعية، فالمديرون المسؤولون عن المبيعات يعرفون جيداً أن الاختلافات في حجم المبيعات بين المناطق المختلفة يرجع ضمن أسباب أخرى إلى اختلاف في فرص البيع بين هذه المناطق لذلك فإننا نحتاج إلى معيار على أساسه يمكن المقارنة بين المناطق للوصول على حجم المبيعات الذي يجب توقعه من كل منطقة، و يمكن الوصول إلى هذا المعيار من خلال التحليل الكمي، فيمكن من خلال دراسة منطقة معينة و ما تحتويه من منافسة توقع أن تحقق فيها 10% مثلاً من المبيعات و تحقق فيها 5% فقط من حجم المبيعات و في نفس الوقت اتفق فيها 10% من التكاليف كمصاريف بيع، فإن ذلك سيدل على أن الجهود البيعية في تلك المنطقة لم تكن بالفعالية المطلوبة، و عن طريق هذه المقارنات يمكن للإدارة تحديد نقاط القوة و الضعف و اتخاذ على إثرها الإجراءات المناسبة.

المطلب الرابع: طرق الوصول إلى الأسواق المستهدفة

إن تحليل ودراسة السوق (التي اشرنا لها سابقا) تتمكن من تقسيم هذه الأخيرة إلى قطاعات تسويقية مختلفة وتحديد السوق المستهدف الذي يمكن تغطيته والكيفية التي يمكن بها الوصول على أفضل القطاعات ويتوفر لدى الشركة ثلاث إستراتيجيات في تحديد التغطية السوقية وذلك على النحو التالي:¹

الشكل (4/1) استراتيجيات الهدف التسويقي



(أ) إستراتيجية تسويقية موحدة- (ب) إستراتيجية تسويقية غير موحدة- (ج) إستراتيجية تسويقية مركزة

المصدر: محمد فريد الصحن "التسويق المفاهيم والاستراتيجيات ص 230

1. إستراتيجية تسويقية موحدة: تتجاهل هذه الإستراتيجية فكرة اختلاف حاجات المستهلكين وتعامل السوق كله كوحدة واحدة وكهدف واحد، ويرتكز المفهوم الأساسي لهذه الإستراتيجية على ان احتياجات المستهلكين متشابهة ونمطية ومن تم يمكن لسلعة واحدة أن تخدم جميع المستهلكين وبمزيج تسويقي واحد، وتحاول الشركة في هذا الصدد أن تعطي السلعة أوسع جادبيات ممكنة لكي تلاءم إحتياجات السوق كله.

و يؤدي إتباع هذه الإستراتيجية الى تخفيض التكاليف نظرا لتحقيق وفورات الإنتاج الكبير واقتصاديات الحجم علاوة على تخفيض التكاليف الخاصة بكل من الترويج والتوزيع والتخزين والنقل وبحوث التسويق، وعلى الجانب الأخر الشركات التي تتبع هذه الاستراتيجية تواجه منافسة كبيرة نظرا لزيادة عدد الذين يحاولون خدمة نفس القطاع السوقي الكبير.

2. إستراتيجية تسويقية غير موحدة: وتعتمد هذه الشركات التي تتبع هذه الإستراتيجية على فكرة تقسيم السوق إلى قطاعات وتقديم سلعا مختلفة ومزيج تسويقي مختلف لكل قطاع، ويرتكز المفهوم الأساسي لهذه الإستراتيجية على فكرة الحاجات المتباينة للأفراد وثمة تصميم سلع مختلفة لإشباع هذه الحاجات سيمكن الشركة من تحقيق مبيعات أعلى من خلال خدمة لكل قطاع بكفاءة.

والميزة الأساسية في إتباع الشركة هذه الإستراتيجية زيادة المبيعات مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى، بالإضافة إلى تحسن المركز التنافسي للشركة من خلال زيادة قدرتها على خدمة عملائها في السوق مما يزيد من ولاء المستهلك لمنتجات الشركة وتزيد حصتها في السوق، وفي المقابل فإن محاولة الزيادة في المبيعات ستؤدي على ارتفاع التكاليف الإنتاجية والتسويقية.

¹ - د. محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره ص 230-232

و يتوقف على التأثير النهائي على أرباح الشركة على نسبة الزيادة المحققة من المبيعات إلى نسبة الزيادة في التكاليف.

خاتمة الفصل الأول

إذا كان مفهوم التسويق الحديث كفلسفة و أسلوب ضروري في منظمات الأعمال الحديثة له أهداف و وظائف يقوم بها لأجل إيجاد مكان في السوق، فإن هذا الخير يحدده المستهلك و الظروف البيئية المحيطة، و التي في مجموعها تحدد طبيعة و خصائص عناصر المزيج التسويقي، و هو ما يتم تناوله في الفصل الثاني من هذا البحث.

الفصل الثاني التسويق الإستراتيجي

تمهيد

قد يتبادر إلى أذهان الكثير سؤال مفاده: ما هو السر في نجاح بعض المؤسسات وفشل البعض الآخر؟ وما هو السبب في الأداء المتميز والمتواصل لعدد من أشهر المؤسسات العالمية مثل شركة Microsoft الأمريكية؟ إن الإجابة تكمن في نجاح استراتيجيتها، فهناك كثير من المزايا التي تعود على المؤسسات من التفكير استراتيجيا، وهاته المؤسسات هي التي تتفهم ظروف بيئتها الخارجية وقوى التنافس السائدة في الصناعة التي تمارسها وأيضا تتعرف على جوانب الضعف الداخلية حتى يمكنها من تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات بنجاح. وبصفة عامة، إن التفكير الاستراتيجي يعتمد على فهم واحترام هذه الاستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة أو البحث عن تغيير القواعد التي تحدد علاقاتها مع التغيرات الخارجية: السوق، التكنولوجيا، الخ. فعندما تعتمد المؤسسة على استراتيجيتها فهي تتساءل عن مستقبلها، عن الاختيارات التي سوف تستعملها وتستغلها، عن القوى التي تمتلكها وعن مصيرها.

لذا سنحاول في هذا الفصل التركيز بوجه خاص على إستراتيجيات التنافس والتي تسعى إلى تحقيق الهدف الأساسي للإدارة الاستراتيجية وهو خلق ما يسمى بالميزة التنافسية المتواصلة، من خلال العناصر الأساسية التالية:

- استراتيجية المؤسسة والاستراتيجيات التنافسية:

- الميزة التنافسية: أنواعها، مصادرها، تنميتها وتطويرها.

المبحث الأول: استراتيجية المؤسسة والاستراتيجيات التنافسية

المطلب الأول: استراتيجية المؤسسة

لقد حظي مفهوم الاستراتيجية بعدة تعاريف وأخذ العديد من المعاني، ارتبط الكثير منها بعنصر المجابهة أو التحدي، وظهرت الاستراتيجية في بداية الأمر كمفهوم عسكري انتقل بعد ذلك -بعد انتشار مصطلح الحرب الاقتصادية واحتدام شدة المنافسة- إلى اقتصاد المؤسسة للاستفادة منه باعتبار التشابه الكبير الموجود بين المجالين الاقتصادي والعسكري.

المطلب الثاني: مفهوم الاستراتيجية

إن الاستراتيجية كلمة يونانية الأصل تنقسم إلى شطرين، فالشطر الأول "Stratos" ويعني "الجيش"، أما الشطر الثاني "Agos" ويعني "أقود"، أي كلمة استراتيجية تعني "أقود الجيش". ففي مصطلح عسكري، والذي يعبر حسب ما حدده CLAUSEWITZ أنه: "فن استخدام القوى العسكرية من أجل الوصول إلى النتائج المحددة من طرف الرجل السياسي"¹.

إذن الاستراتيجية تعني تخطيط وتطبيق السياسات، ويتوقف ذلك على الإمكانيات والموارد المتوفرة لدى المؤسسة.²

¹ - "L'art d'employer les forces militaires pour atteindre les résultats fixés par le politique"

² - HAMADOUUCHE A., (1997), Méthode et outils d'analyse stratégique, Edition Chihab, Alger, p. 25.

ففي حالة المؤسسة، فالاستراتيجية قائمة حول شبكة متصلة بأعمال وموجهة للوصول إلى أهداف وذلك بتنسيق وتوجيه الموارد. فالغاية من الاستراتيجية هو الوصول إلى تقدم تنافسي¹ الذي يسمح للمؤسسة بالاستمرار والحصول على مردودية جيدة².

ولأهمية الاستراتيجية والمجالات التي ظهرت فيها، فقد برزت أكثر من مدرسة أو تيار فكري وأعطوا تعاريف للاستراتيجية. ومن بين أهم ما تركه رواد المدارس الإدارية والاستراتيجية من إسهامات نذكر ما يلي:

- يرى CHANDLER أن الاستراتيجية هي: "إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الأهداف"³.

- وبالنسبة لـ THIETART⁴ فإنها "مجموعة القرارات والأعمال المرتبطة باختيار الوسائل والموارد وهذا بغرض الوصول إلى هدف معين"⁵.

- كما ينظر ANSOFF⁶ للاستراتيجية على أنها "مجموعة من مجموع القرارات التي تسير سلوك المنظمة"⁷ ويقصد بالقرارات تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، أين تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم المعرفة أو عدم التأكد، فمن هنا يقع على عاتق الإدارة عبء تحقيق تكيف المؤسسة لهذه المتغيرات⁸.

- وارتباطا بالبيئة وفي صورة لمحاولة التحكم في مصير المؤسسة، مع تحمل المخاطرة والمنافسة التي تفرضها البيئة من جهة، وما تقوم به المؤسسة واختياراتها من جهة أخرى، يمكن التعبير عن الاستراتيجية على أنها: "الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة ولمواجهة المشاكل والتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية وحالات عدم التأكد"⁹، وتعتبر كذلك عن "تصور المؤسسة لمركزها في المستقبل أي أنها توضح طبيعة واتجاه المؤسسة وأهدافها الأساسية، فهي إطار يرشد الاختيارات البعيدة المدى".

وبصفة عامة فإن الاستراتيجية تصف طرق تحديد المؤسسة لأهدافها مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية، والموارد والإمكانات الحالية لهذه المؤسسة.

- زيادة على هذا فإن معظم التعاريف تؤكد على أن الاستراتيجية هي من أهم العوامل التي تساهم في دعم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق¹⁰. ومما يؤكد ذلك تعريف الاستراتيجية لـ PORTER إذ يقول: "الاستراتيجية تسعى للحصول على وضعية مستمرة وذات مردودية ضمن القوى المحددة للإطار التنافسي للقطاع"¹¹

¹ - Une avance concurrentielle

² - KARLÖF B., (1990), La stratégie des affaires, Ed. O.P.U, Alger, p. 143.

³ - دادي عدون ن.، (2001)، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص. 8.

⁴ - "C'est l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif"

⁵ - THIETART R., (1991), La stratégie d'entreprise, Mc Graw-Hill édition, deuxième édition, p.1.

⁶ - "C'est l'un des ensembles de critères de décision qui guident le comportement d'une organisation"

⁷ - ANSOFF I., (1976), Stratégie du développement de l'entreprise, édition d'organisation, p. 110.

⁸ - سيد خطاب ع.، (1985)، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، مصر، ص. 37.

⁹ - أبو قحف ع.، (1997)، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الإشعاع الفنية، ص. 17، 19.

¹⁰ - MARSHEsnay M., (1995), Management stratégique, Ed Eyrolle université, p. 183.

¹¹ - "La stratégie vise l'obtention d'une position rentable et durable au milieu des forces qui définissent le cadre concurrentiel du secteur"

ومما سبق يمكن أن نستنتج أهم خصائص الاستراتيجية وهي:¹

- تتميز بوجود الهدف الذي يعتبر الخط الموجه والمبرر الحقيقي لها؛
 - الاستراتيجية شاملة لكل المتغيرات الخارجية للمؤسسة (منافسة، تكنولوجيا، الخ.)، والمتغيرات الداخلية (الأسعار، المنتجات، الخ..)
 - تركز الاستراتيجية على مجموعة من القرارات التي تواجه وتقود العمل؛
 - الاستراتيجية توضع على مدى محدد من الوقت.
- المطلب الثالث: أدوات صياغة الاستراتيجية

على كل مؤسسة تبني استراتيجية والعمل على تطبيقها، أي بمعنى آخر، الحركة التي تقود المؤسسة إلى العمل على الاستمرار في بيئة تنافسية وزيادة حصتها السوقية وذلك بالعمل على تشخيص أولي لأهدافها. إن تحليل بنية السوق، طبيعة البيئة وحالة المنافسة، تعتبر من المعايير التي تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار عند تحضير وصياغة استراتيجيتها، وحتى تكون هذه الأخيرة عملية² لا بد أن تصاغ على مفاهيم سهلة وواضحة.

وفي هذا الصدد نذكر المثال الآتي المتعلق بمؤسسات صناعة السيارات. فجميع هاته المؤسسات تنتج

السيارات، لكن لكل واحدة منها تصور مختلف عن الأخرى كما توضحه المفاهيم الاستراتيجية التالية:³

- Volvo: سيارات أكيدة ومقاومة؛

- Mercedes: السيارة الأحسن صنعا؛

- BMW: متعة السياقة؛

- Volkswagen: سيارة الجميع؛

- General Motors: سيارة لكل مستوى من الدخل.

فهاته المؤسسات نادرا ما تتنافس فيما بينها بالرغم من أنها تنتج جميعها السيارات، وهذا نتيجة

لاستعمالها لمفاهيم استراتيجية واضحة وموجزة، وكذلك راجع لسببين هما⁴ .

- لا تباشر في العمل باستراتيجية لا تفهمها؛

- لا تقوم بتطبيق استراتيجية غير مقتنعة بها.

ولصياغة الاستراتيجية، تم اعتماد عدة طرق وأساليب من طرف الباحثين، أهمها: B.C.G، Mc Kinesy et

D.Little، وطريقة PIMS. وسنذكر طريقة B.C.G⁵ لأنها أول الطرق ظهورا وأهمها لاعتمادها في اشتقاق عدد من

الطرق الأخرى مثل: Mc Kinesy et D.Little، وكذلك لاستعمالها في نفس الوقت أكثر من أداة منها:

- منحى الخبرة أو التجربة؛

- منحى حياة المنتج.

¹ - PORTER M., (1997), L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, p. 11.

² - Opérationnelle

³ - ROBERT M et DEVAUX M., (1994), Penser stratégique, Dunod, Paris, p. 102.

⁴ - Ibid, p. 103.

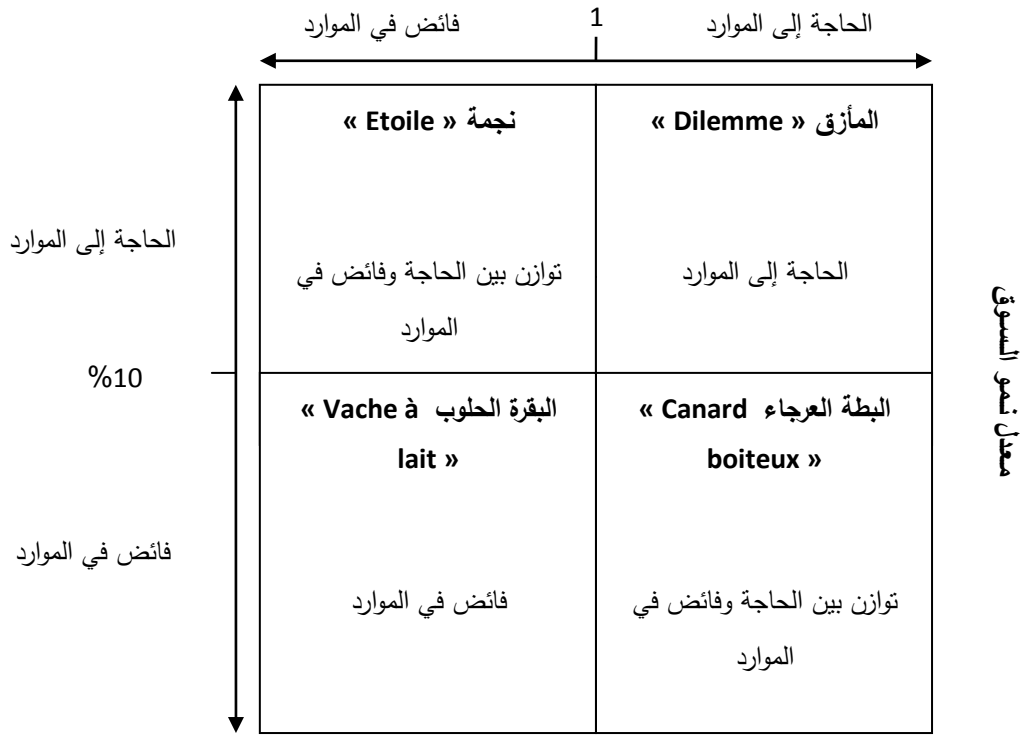
⁵ Boston Consulting Group: مكتب بوسطن في الولايات المتحدة الأمريكية متخصص في الأعمال الاستشارية الاستراتيجية.

1. طريقة B.C.G

تنظر طريقة B.C.G بنظرة شاملة إلى كافة النشاطات التي تمارسها المؤسسة، بحكم أن المؤسسة تعمل مع أكثر من مجال نشاط استراتيجي (D.A.S)¹ واحد، ومن أجل القيام بتحليل نشاط المؤسسة تستعمل هذه² الطريقة مصفوفة ذات بعدين هما: معدل نمو السوق وحصّة السوق النسبية³. حيث تُقسّم هذه المصفوفة إلى أربعة مناطق والتي تصنف فيها نشاطات المؤسسة وفق معدل نمو السوق الذي تتعامل معه ووفق الحصّة النسبية لهذه النشاطات في السوق.

وبهذه الطريقة ستتمكن المؤسسة من النظر إلى الوضعية التي يحتلها كل نشاط، وبالتالي التعرف على النشاطات المهمة بالنسبة لها فتعمل على تقويتها، وهذا باتخاذها لقرارات تتعلق بكيفية تخصيص الموارد بين مختلف هذه النشاطات. كما يمكن اتخاذ استراتيجية مناسبة لكل مجموعة من النشاطات نتيجة لاختلاف وضعية هذه الأخيرة كما يبينه الشكل (01-02).

الشكل (01-02): أنواع النشاطات، فائض وحاجة الموارد



حصّة السوق النسبية

Source : THIETART R., La stratégie d'entreprise, op. cit., p. 138.

¹ - Domaine d'Activité Stratégique: مجموعة من المنتجات التي تستعمل تكنولوجيا واحدة، استراتيجية واحدة، موارد متجانسة واحدة.

² - نقصد بمعدل نمو السوق هو نسبة تغير السوق من سنة إلى أخرى، أي نسبة تغير المبيعات من سنة لأخرى.

³ - نقصد بحصّة السوق النسبية هي العلاقة بين حصّة سوق المؤسسة مقارنة مع حصّة سوق أكبر منافس.

وانطلاقاً من الشكل نلاحظ وجود أربعة أنواع رئيسية من النشاطات وهي¹ :

أ. النشاطات "نجمة": هي نشاطات مهيمنة من حيث حصتها السوقية، كما تستفيد هذه النشاطات من معدل نمو جيد في السوق، وبذلك تعتبر هذه النشاطات كمركز قوة.

وعامة يرجع توازن ميزانية هذه الأنشطة إلى قوة نشاط المؤسسة مقارنة مع المؤسسات الرائدة، إضافة إلى مدى ارتفاع معدل نمو السوق؛

ب. النشاطات "البقرة الحلوب": نشاطات مهيمنة ولكن السوق التي تتعامل معه لا يحظى بمعدل نمو قوي، فهي تمثل منتجات مهيمنة ولكن تجلب عوائد أكثر مما تستهلك؛

ج. النشاطات "المأزق": تتميز بنسبة نمو قوية ولكن لها نصيب سوق ضعيف، وضعيتها لا تسمح لها بتحقيق أموال كافية وميزانياتها في جانب الموارد جد سلبية؛

د. النشاطات "البطة العرجاء": لا تستفيد لا من نصيب السوق قوي ولا من نمو جيد وهذا بالرغم من ميزانياتها المتوازنة، وهي تمثل عادة النشاطات الهامشية التي لم تتمكن المؤسسة من تطويرها أو لم تعرف الكيفية لذلك.

مما سبق تلخص لنا طريقة B.C.G العلاقة الموجودة بين معدل نمو نشاط المؤسسة والموقف التنافسي لها، إذ يعتبر معدل نمو السوق مؤشراً لمدى الجاذبية النسبية للسوق، كما تعتبر الحصة النسبية في السوق مؤشراً للوضع التنافسي النسبي لمجالات النشاط الاستراتيجي.

إن صياغة الاستراتيجية لا يقع على عاتق الإدارة العليا للمؤسسة فقط، وإنما تشترك في إعدادها مختلف المستويات في الهرم التنظيمي، ففيما تتمثل هذه المستويات ؟

المطلب الرابع : مستويات الاستراتيجية

تتفاوت الاستراتيجيات في مستوياتها من حيث مدى شمولها لاهتمام المؤسسة كلها، أو انحصارها في اهتمامات قطاعات محددة فيها. ونستطيع أن نميز بين ثلاثة مستويات للاستراتيجية على النحو التالي² :

1. الاستراتيجية الكلية للمؤسسة: تحدد التوجه العام للمؤسسة ككل وكيفية بناء تشكيلة متجانسة ومترابطة من السلع والخدمات، وكذلك التنسيق بين الاستراتيجيات والأنشطة وهذا لتحقيق ميزة تنافسية على مستوى المؤسسة ككل، وتتخذ القرارات في هذا المستوى من طرف مجلس إدارة المؤسسة وكبار مديريها.

2. استراتيجية وحدة النشاط: وتكون على مستوى نشاط رئيسي أو على مستوى القطاع، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى³ :

- اختيار طريقة المنافسة وتحديد أي نوع من الميزة التنافسية يمكن تحقيقها؛

- الاستجابة إلى الظروف المتغيرة في مجال المنافسة؛

- تأكيد الميزة التنافسية للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة للسوق.

ويتم اتخاذ القرارات في هذا المستوى من طرف رؤساء وحدات النشاط أو رؤساء قطاعات النشاط الرئيسية أو مديري خطوط الإنتاج.

¹ - THIETART R., La stratégie d'entreprise, op. cit., pp. 137,138.

² - السلمي ع., السياسات الإدارية في عصر المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص ص. 178، 179.

³ - خليل ن.م، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مرجع سبق ذكره، ص. 57.

3. استراتيجية وظيفية: تهتم بتعظيم كفاءة وظيفية محددة داخل قطاع معين بالمؤسسة، وتظهر الحاجة إلى الاستراتيجيات المساعدة في المجال الوظيفي بسبب وجود مشاكل طارئة أو فرص سانحة ولا تتحمل التأخير. ومن أمثلتها الاستراتيجيات التسويقية، الاستراتيجيات الإنتاجية، الاستراتيجيات التمويلية، الخ. ويشارك في اتخاذ القرارات كل من رؤساء المجالات الوظيفية أو رؤساء الإدارات الوظيفية الرئيسية.

نستنتج أن الاستراتيجية هي الطريقة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وهي على أنواع، حيث تعتمد عليها المؤسسة أخذاً بعين الاعتبار وضعيتها التنافسية، وهذا ما يتضمنه المبحث الثاني.

المبحث الثاني: الاستراتيجيات التنافسية

المطلب الأول : أنواع الاستراتيجيات وكيفية التمرکز ضمن المنافسة

تتمثل أنواع الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في ظل المنافسة فيما يلي:

- استراتيجية الرائد¹ .
- استراتيجية المتحدي² .
- استراتيجية التابع³ .
- استراتيجية المتخصص⁴ .

المطلب الثاني: استراتيجية 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 وتحتفظ بمكانتها في السوق لا بد لها القيام بما يلي⁵ :

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:
- الدفاع عن الموقع عن طريق تكثيف المنتجات؛
 - الدفاع الأمامي عن طريق البدء بالقيام ببعض الخطوات لتفادي الدخول المفاجئ للمنافسين؛
 - الدفاع الوقائي حيث تبدأ المؤسسة بطرح منتجاتها الجديدة في السوق قبل قيام المنافسين بذلك؛
 - الهجوم المضاد وتقوم به المؤسسة عندما يتمكن منافس ما من أخذ مكانة في السوق؛

¹ - La stratégie du leader

² - La stratégie du challenger

³ - La stratégie du suiveur

⁴ - La stratégie du spécialiste

⁵ - KOTLER P et DUBOIS B., Marketing management, op. cit., pp. 262-266.

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

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

3. توسيع حصة السوق: للتمكن من زيادة أو الرفع من أرباحها عن طريق توفير منتج جديد ذو نوعية وجودة عالية وبسعر معقول.

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

ويمكن مهاجمة المنافسين باستعمال الاستراتيجيات التالية¹ :

1. استراتيجية التخفيض: تستعملها المؤسسة المتحدية حيث تعرض نفس المنتج الذي ينتجه الرائد وبسعر أقل؛

2. استراتيجية البحث عن الرفاهية: تتمثل في إدخال منتج ذو جودة عالية وبسعر مرتفع؛

3. استراتيجية تنوع المنتجات: تقوم المؤسسة المتحدية على مجابهة المؤسسة الرائدة بالاعتماد على تنوع الأذواق والتصاميم للمنتجات المعروضة؛

4. استراتيجية الابتكار: أن تسبق المؤسسة المتحدية المؤسسة الرائدة فيما يتعلق بعنصر الابتكار التكنولوجي والتجاري؛

5. استراتيجية تحسين الخدمة: القيام بتحسين الخدمات وتقديمها للزبون بنفس السعر السابق؛

6. استراتيجية الابتكار في نموذج التوزيع: قيام المؤسسة المتحدية بإصدار أنظمة جديدة للبيع قصد تنمية وتطوير حصتها في السوق؛

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

8. استراتيجية الاستثمار في الإشهار: بإمكان المؤسسة المتحدية أن تزيد من حصتها السوقية وذلك بالتفوق على المؤسسة الرائدة فيما يخص الاستثمار في الإشهار.

3.1.2.11. استراتيجية التابع

بعض المؤسسات التي هي في حالة "المتحدي" لا تختار الهجوم على المؤسسة الرائدة، وذلك انطلاقا من تحليل نقاط القوى وإمكانيات ردود أفعال المؤسسة الرائدة، في هذه الحالة تعمل كل مؤسسة للحفاظ على وضعيتها في السوق عن طريق الاحتفاظ بزبائنها وولائهم لها، وعليها أن تتابع حركات السوق وكل الظواهر والتغيرات الجديدة.

¹ - Ibid, p. 275.

4.1.2. II. استراتيجية المتخصص

هناك مؤسسات تسعى من أجل الحصول على حصة صغيرة من السوق بحيث تخصص في مجال معين وتوجه كل جهودها إليه عن طريق تعريف المنتج وكل عناصر المزيج التسويقي للزبائن.

ولنجاح أي مؤسسة في تخصصها في مجال معين، يجب أن يتميز هذا الأخير بالخصائص التالية¹ :

- أن يكون ذو حجم كاف بالنسبة للقدر الشرائية؛

- أن يحتوي على طاقة نمو كبيرة؛

- أن يكون مجال مهمل من طرف المنافسين؛

- إمكانية الدفاع عنه في حالة الهجوم عليه.

ويمكن أن نحدد ريادة مؤسسة من عدمها عن طريق خبرتها المتراكمة² وهذا باستعمال منحى الخبرة

كمعيار لذلك.

المطلب الثالث: أثر الخبرة والموقع التنافسي

لقد أعطت طريقة B.C.G أهمية كبيرة لأثر الخبرة في المؤسسة³، أي أن المؤسسة ذات الخبرة العالية في

الإنتاج هي التي تتمتع بانخفاض تكلفة الوحدة المنتجة وتستطيع أن تنتج منتجات ذات نوعية مرتفعة، فهي

تستطيع فرض أسعارها للميزة التنافسية التي تتمتع بها كنوعية المنتج، مما يساعد على زيادة نصيبها في السوق⁴

ويقصد بأثر الخبرة أن تكلفة وحدة المنتج تميل إلى الانخفاض بنسبة ثابتة كلما تضاعف حجم الإنتاج، كما هو

ممثل في الشكل (02-02).

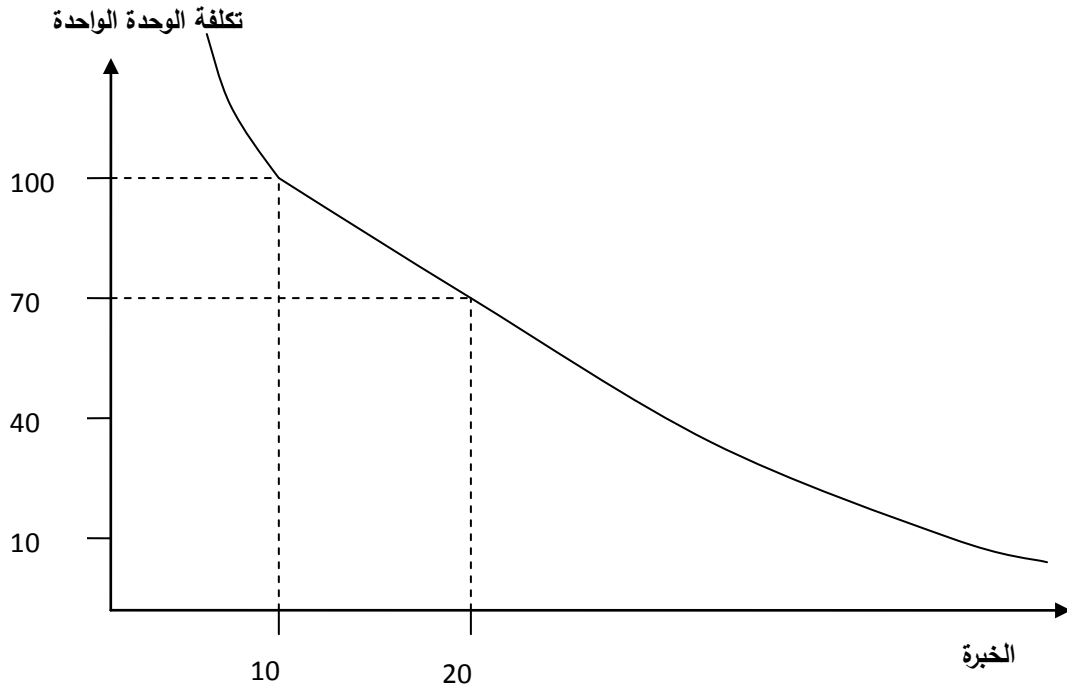
¹ - Ibid, p. 276.

² - L'expérience cumulative

³ - فقد لوحظ تأثير عامل الخبرة على صناعات كثيرة كصناعة السيارات، البتروكيماويات، النقل الجوي، الخ.

⁴ - سيد خطاب ع، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، مرجع سبق ذكره، ص. 333.

الشكل (02-02): مثال لأثر الخبرة في المؤسسة



Source : THIETART R., La stratégie d'entreprise, op. cit., p. 121.

في المثال السابق منحى التجربة يساوي 70%. أي أن أي تضاعف في حجم الإنتاج يؤدي إلى انخفاض تكلفة الوحدة الواحدة بـ 30%، فعندما ينتقل حجم الإنتاج المتراكم من 10 إلى 20، فإن تكلفة الوحدة الواحدة تنخفض من 100 إلى 70.

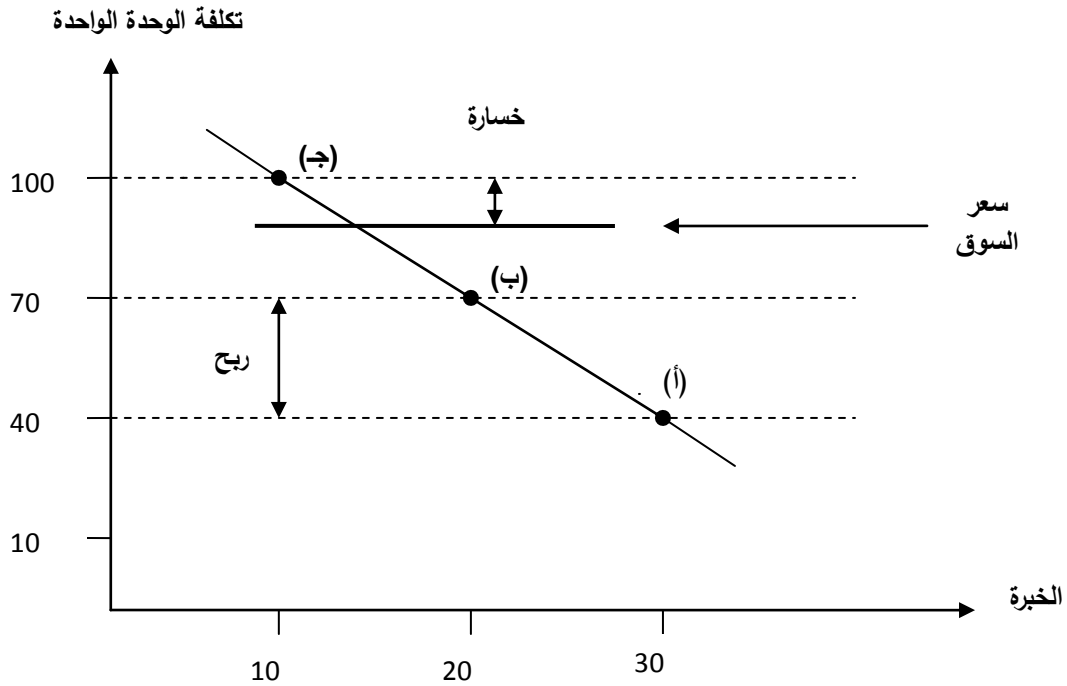
وقد تقوم المؤسسة باختيار استراتيجية تنافسية تقوم على أساس تخفيض التكاليف نتيجة لأثر الخبرة، وبالتالي تحقق ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسات المنافسة بما يحقق لها النصيب الأكبر في السوق وبالتالي القيادة والسيطرة.

ولبيان ذلك نفترض أن هناك ثلاث مؤسسات (أ، ب، ج) متنافسة حيث تتفوق المؤسسة (أ) على المؤسسة (ب) في الخبرة، وتتفوق المؤسسة (ب) على المؤسسة (ج) كما في الشكل رقم (3.11)¹، فالمؤسسة (أ) تتميز عن المؤسستين (ب، ج) في التكاليف، فإذا انخفضت الأسعار مع تزايد الخبرة في هذه الحالة ستحقق (أ) ربحاً أكبر من (ب) وستحقق (ج) خسارة. فإذا استخدمت المؤسسة (أ) استراتيجية هجومية، وقامت بتخفيض الأسعار بنفس نسبة انخفاض التكاليف، فإنها ستؤدي إلى خروج المؤسسات ذات الخبرة القصيرة مثل (ج).

¹ - هو نفس الشكل رقم (2.11) ولكن بتحويل دالة منحى الخبرة من دالة لوغاريتمية إلى دالة خطية، لدى يظهر شكل المنحنى بخط مستقيم وبميل سالب.

ومما سبق فإن تضاعف أثر الخبرة يُمكن المؤسسات من تحقيق ميزة في التكاليف، ومن ثم تحقيق القيادة في السعر والريادة في السوق¹.

الشكل (03-02): الموقع النسبي لثلاث مؤسسات منافسة على منحنى الخبرة



Source : THIETART R., La stratégie d'entreprise, op. cit., p. 123.

نلاحظ من المنحنى أن:

- المؤسسة (أ) لها خبرة أكبر أي حجم إنتاج متراكم كبير في السوق، والهامش التجاري للوحدة الواحدة كبير؛
 - المؤسسة (ب) لها خبرة أقل حيث أن تكلفة الوحدة الواحدة تتقارب مع سعر البيع؛
 - المؤسسة (ج) لها خبرة قصيرة، وهامش تجاري سلبي.
- مما سبق نستخلص أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الخبرة والموقع التنافسي للمؤسسة، فالمؤسسة الرائدة في السوق هي التي لها أكبر خبرة وتكاليف أقل.
- المطلب الرابع: الاستراتيجيات العامة للتنافس**

يمكن تعريف استراتيجية التنافس على أنها: "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين"، وتتحدد استراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي²:

1. طريقة التنافس: وتشمل على عدة استراتيجيات كاستراتيجية التسعير، استراتيجية التوزيع، الخ؛
2. ميدان التنافس: ويتضمن اختيار الأسواق والمنافسين؛

¹ - سيد خطاب ع، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، مرجع سبق ذكره، ص.337،338.

² - خليل ن.م، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مرجع سبق ذكره، ص.74.

3. أساس التنافس: ويشمل على الأصول¹ والمهارات² المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة.

وقد اقترح PORTER ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين وتشمل:

- استراتيجية قيادة التكلفة؛

- استراتيجية التمييز؛

- استراتيجية التركيز.

II.1.3.2. استراتيجية قيادة التكلفة

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ويتطلب تحقيق هذه الاستراتيجية توافر عدة شروط وهي³ :

- وجود طلب مرن للسعر، فأى تخفيض في السعر - مع المحافظة على الجودة- يؤدي إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة؛

- نمطية السلعة المقدمة؛

- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛

بالإضافة إلى معدات إنتاجية ذات كفاءة عالية، الاستمرار في التخفيض في تكاليف الإنتاج المباشرة، والحصول على المواد الأولية بأسعار تنافسية⁴ .

إلى جانب ذلك فتطبيق هذه الاستراتيجية يستدعي من المؤسسة أن تكون الوحيدة السائدة في التكاليف⁵، لأن الاستراتيجية تصبح غير قابلة للاستمرار⁶ في حالة وجود منافسين يقلدون المؤسسة في استراتيجياتها.

وأهم ما تحققه المؤسسة من ميزة بتطبيق هذه الاستراتيجية هي أنها تكون في موقع أفضل بالنسبة لمنافسيها من حيث المنافسة على أساس السعر، وكذلك تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين المحتملين الجدد.

II.2.3.2. استراتيجية التمييز

تحقق المؤسسة التمييز عن منافسيها عندما تتمكن من كسب خاصية فريدة يريدها الزبائن وتتميز فيها⁷ . وقد تختلف طرق التمييز من قطاع إلى آخر وتتخذ عدة أبعاد نذكر منها مثلا⁸ :

- تصميم مميز للمنتج عن المنتجات المنافسة؛

¹ - الأصل: يعبر عن كل ما تملكه المؤسسة مثل: الولاء للعلامة أو الموقع ويتصف بالتمييز عن المنافسين.

² - المهارة: يعبر عن كل ما تقوم به المؤسسة مثل: الإعلان أو التصنيع بجودة عالية ويتصف بأداء أفضل من المنافسين.

³ - خليل ن.م.، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مرجع سبق ذكره، ص. 284.

⁴ - السليبي ع.، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص. 194.

⁵ - PORTER M., L'avantage concurrentiel, op. cit., p. 26.

⁶ - N'est pas viable

⁷ - Ibid, p. 152.

⁸ - السليبي ع.، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص. 194.

- تكنولوجيا مميزة؛

- خصائص مميزة للمنتج (سمات خاصة، الجودة في المظهر)؛

- خدمات ما بعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع.

وحتى تضمن المؤسسة استراتيجية تميز ناجحة ودائمة، عليها أن تسعى لتكثيف مجهودات البحث والتطوير تجاه المنتج من خلال تقديم تصميمات وتشكيلات مختلفة للمنتج وفي زمن أقل، زيادة استخدامات المنتج، كذلك خدمة المستهلك من خلال تقديم المساعدة الفنية له، تسليم المنتج في زمن قصير، صيانة أسرع، وتقديم شروط ائتمانية أفضل.

وتحقق المؤسسة ميزة تنافسية أفضل ولزمن أطول إذا استعملت هذه الاستراتيجية على أساس التفوق الفني، الجودة، تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك، وتقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع¹.

3.3.2.11. استراتيجية التركيز

يقصد بالتركيز اختيار المؤسسة لمجالات وحدود لنشاطها تحقق لها ميزة تنافسية أفضل مثل: المنتجات، الزبائن، الأسواق (جغرافيا). فهي بذلك تختلف عن الاستراتيجيتين السابقتين في أنها تعتمد على خدمة جزء من السوق وليس السوق كله.

وتنقسم استراتيجية التركيز إلى فرعين² :

1. التركيز على أساس التكاليف: تتمثل في البحث عن ميزة في قطاع مستهدف في ظل التكاليف المنخفضة؛

2. التركيز على أساس التمييز: تتمثل في التمييز في قطاع مستهدف.

ويمكن تحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه الاستراتيجية من خلال:

- تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛

- تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.

ويمكن القول أن كل استراتيجية تنافسية تختلف تماما في اكتسابها للميزة التنافسية وفي الحفاظ عليها³.

ويوضح الجدول التالي، المقارنة بين الاستراتيجيات التنافسية الثلاث والميزة التنافسية لكل منها.

¹ - خليل ن.م.، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مرجع سبق ذكره، ص. 286.

² - PORTER M., L'avantage concurrentiel, op. cit., p. 27.

³ - Ibid, p. 31.

الجدول (01-02): الاستراتيجيات التنافسية الثلاث

الميزة التنافسية	الاستراتيجية التنافسية		
إدراك الزبائن لانخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها.	القيادة في التكلفة	جميع قطاعات السوق	حجم السوق
إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة.	التمييز	السوق	السوق
إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة.	التركيز	قطاع معين من السوق	المستهدف

المصدر: السيد غراب ك.، (1999)، نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، ص. 120، -بتصرف-

إن عملية اختيار استراتيجية تنافسية وتطبيقها غير سهل، لكنه الطريق الإجباري في أي قطاع للحصول على ميزة تنافسية، فما معنى هذه الأخيرة ؟ وكيف يمكن للمؤسسة الحصول عليها ؟

المبحث الثالث: الميزة التنافسية

المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية

لم يظهر مفهوم الميزة التنافسية صدفة وإنما هو نتاج التحول في مفهوم الميزة النسبية بسبب التحولات التي عرفها العالم ولا زال على جميع الأصعدة. فقد كان مفهوم الميزة النسبية حجر الزاوية في تحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات والدول على حد سواء، ومنذ كتابات RICARDO وحتى عهد قريب كان هذا هو المفهوم السائد بين الاقتصاديين ورجال الإدارة.

وفي أواخر السبعينات¹ من القرن الماضي ظهر مفهوم جديد هو الميزة التنافسية وأصبح التحدي الكبير الذي يواجه رجال الاقتصاد والإدارة هو كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية.

وفي تحويل المزايا النسبية إلى ميزات تنافسية، أصبح تحقيق هذه الأخيرة يتوقف على عدة عوامل منها² :

- قدرة المؤسسة على خلق عوامل الإنتاج اللازمة لصناعة معينة، والتي تستند إلى مهارات بشرية عالية وإلى قاعدة علمية قوية؛

- التركيز على خلق عناصر الإنتاج المتخصصة، مثل ربط الأبحاث والتعليم والمعرفة بصناعة استراتيجية معينة، فتركيز الموارد العلمية والبحثية هو الذي يحقق الميزة التنافسية وليس بتشتيتها؛

- ظروف الطلب المحلي، فكلما تميز الطلب بحساسية للجودة فإن ذلك يعطي للمؤسسات خبرة ودفعا قويا للتجديد والابتكار؛

- وضع الأهداف التي تقود إلى استمرارية الاستثمار ومن ذلك الاستثمار في تكوين المهارات البشرية وفي البحوث والتطوير.

وتنشأ الميزة التنافسية من مجموع وظائف المؤسسة والمرتبطة بالتصميم، الصنع، التسويق، توزيع وتطوير المنتج.

ولتحليل مصادر الميزة التنافسية يجدر بالمؤسسة تشخيص وبصفة دقيقة لكل نشاطاتها، والوسيلة الأساسية للقيام بذلك هي معرفة "سلسلة قيمها"³.

1.3.11. سلسلة القيمة

إن أول ظهور لمفهوم "تحليل القيمة" أو "سلسلة القيمة"⁴ كان في الخمسينات بهدف التقليل من تكاليف الأنظمة العسكرية⁵. ويمكن تعريف سلسلة القيمة بكونها الطريقة التي تسمح لنا بالتحليل الداخلي للمؤسسة للتعرف على سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها⁶.

¹ - من خلال شركة ماكينزي للاستشارات، ثم تم انتشارها بشكل واسع في الثمانينات على يد PORTER من خلال كتاباته بشأن استراتيجية التنافس والميزة التنافسية.

² - الشربيني ع.، (1996)، "أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية"، أخبار الإدارة: نشرة فصلية، العدد 16، تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص. 1.

³ - PORTER M., L'avantage concurrentiel, op. cit., p. 49.

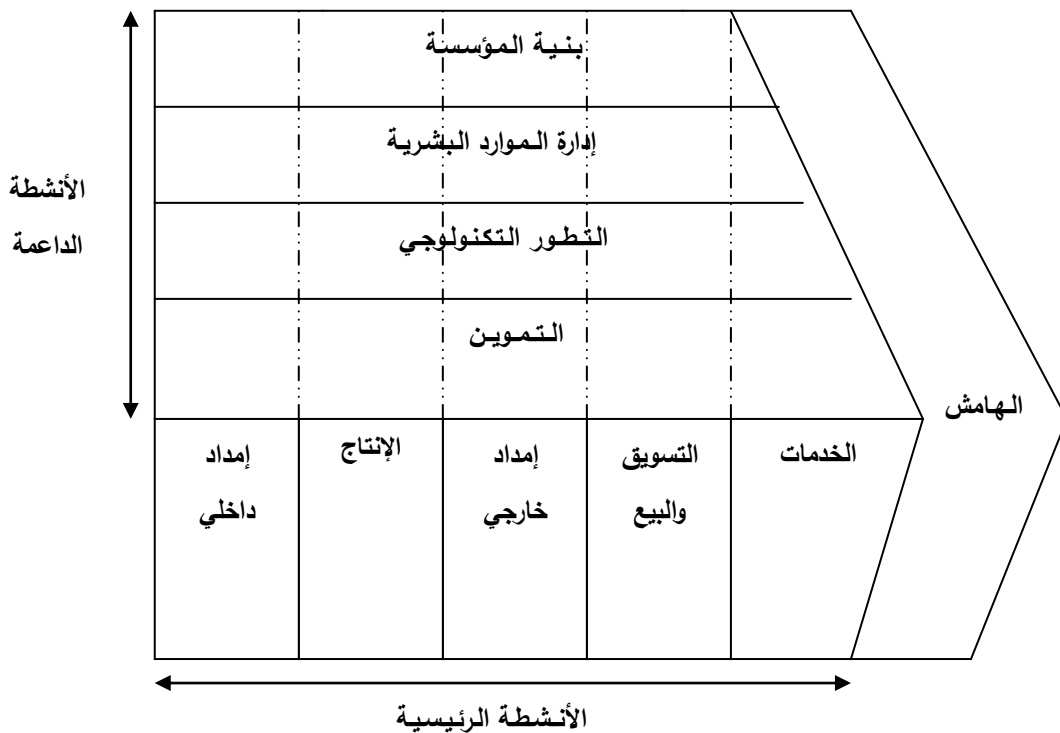
⁴ - La chaîne de valeur

⁵ - HAMADOUUCHE A., Méthode et outils d'analyse stratégique, op. cit., p. 85.

⁶ - خليل ن.م.، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مرجع سبق ذكره، ص. 165.

- وقد قسم PORTER أنشطة المؤسسة كما هو موضح في الشكل (04-02) إلى نوعين هما¹ :
1. الأنشطة الرئيسية: وتتمثل في الوظائف الأساسية والتي لا تخلو منها أي مؤسسة والتي تتمثل أساسا في إنتاج المنتج وتسويقه؛
 2. الأنشطة الداعمة: وتتمثل في الوظائف الإدارية التي تدعم الأنشطة الرئيسية وهذا بتأمين شراء وسائل الإنتاج، وإمداد التكنولوجيا والموارد البشرية.

الشكل (04-02): سلسلة القيمة



Source : PORTER M., La concurrence selon Porter, op. cit., p. 85.

إن معرفة المؤسسة لسلسلة قيمها يجعلها تحقق نشاطاتها بأفضل تكلفة، وتدعيم أيضا تميزها في السوق بإنشائها لميزة تنافسية² .
وانطلاقا من سلسلة القيمة تستطيع المؤسسة أن تكتسب نوعين من الميزة التنافسية، ففيما تتمثل هذه الأنواع ؟

¹ - PORTER M., (1999), La concurrence selon Porter, Edition Village Mondiale, Paris, p. 85.

² - HAMADOUUCHE A., Méthode et outils d'analyse stratégique, op. cit., p. 86.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية وهما:

- التكلفة الأقل: بالضغط على التكاليف بأدائها لوظائفها بكفاءة أكبر من منافسيها؛

- تمييز المنتج: التميز في السلعة أو الخدمة المقدمة سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع¹.

وتحقق المؤسسة النوع الأول من الميزة التنافسية من خلال تملك التكنولوجيا الأفضل، مصادر أرخص للمواد الأولية، الاستغلال الأفضل للطاقت الإنتاجية، كفاءة العمليات التسويقية، فعالية نظم الإنتاج ونظم الصيانة، كفاءة وفعالية عمليات النقل والتخزين.

أما النوع الثاني من الميزة التنافسية فتحققها المؤسسة من خلال: التميز في نوعية وجودة المواد الأولية، التميز في أساليب البيع وإمكانية الحصول على السلعة في أي مكان وفي أي وقت (الخدمة 24/24 ساعة)، التميز في طريقة صنع السلعة.

ولكن كيف للمؤسسة أن تتحصل على هذه الميزة؟ بمعنى آخر، ما هي مصادر الميزة التنافسية؟

المطلب الثالث : مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، نذكر أهمها فيما يلي:

1. الابتكار: إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه، إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت هذه القدرة (القدرة على الابتكار) مصدرا متجددا للميزة التنافسية.² وفي ظل الظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة والتي كانت تنظر إليه على أنه عملية التوصل إلى الاختراق - أي التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع، السوق والمنتج- بل تعدى إلى المؤسسات المتوسطة والصغيرة والتي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين³.

ومن هذا المنطلق مثلا وفي قطاع الخدمات، استحدثت British Airways درجة ركاب جديدة للرحلات البعيدة المدى أسمتها "المسافر العالمي الجديد"، وتأتي الخدمة الجديدة لتلبية حاجات رجل الأعمال الباحث عن وفرة في كلفة السفر، أو السائح الباحث عن فسحة أكبر واستقلالية أكثر مما يحصل عليه في الدرجة السياحية العادية، وتحتوي مقصورة درجة الركاب الجديدة على فسحة أكبر لكل مقعد من المقاعد، والذي جُمع في تصميمه بين التكنولوجيا والراحة وذلك بعد استطلاع حاجات المسافرين ومطالبهم الملخصة بإرادة الحصول على

¹ - كارينش ص.، (2000)، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص. 23.

² - الابتكار الذي يستهدف التحسين -والذي انتشر تحت تأثير التجربة اليابانية باسم Kaizen أي التحسين المستمر-، هو إدخال ابتكارات صغيرة ومستمرة على المنتج، وبتراكم هذه التحسينات يصبح عندنا منتجا جديدا

³ - عبود نجم ن.، (سبتمبر 1999)، "الابتكار مصدر متجددا للميزة التنافسية"، أخبار الإدارة: نشرة فصلية، العدد 28، تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص. 9.

راحة أكبر لكن بأسعار معقولة فأصبحت British Airways بهذا الابتكار أول شركة طيران كبرى تقدم أربع درجات سياحية على متن طائراتها وعبر شبكتها العالمية¹. وكذلك استحداثها لسيرير خاص بالرضع على الطائرة². فمن المعلوم أن نمو المؤسسة وقدرتها على التنافس مرتبطا ارتباطا وثيقا بقدرتها على البحث والابتكار، لذا يجب فرض هذا الأخير على مؤسساتنا لتستجيب لتحديات هذا العصر، خصوصا إذا علمنا أن بلادنا تكرر ما يقارب 0.25% من الناتج الوطني الخام³ من أجل البحث، بينما تخصص تونس والمغرب 1% من ناتجها الوطني الخام، في حين تصل هذه النسبة إلى 5% في الدول الأوروبية⁴.

2. الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية⁵ أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية ويمكن تحديد الميزات التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالاتي⁶ :

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج؛
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات؛
- تخفيض زمن الدورة للزبون⁷ :
- الالتزام بجدول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.
- 3. المعرفة: إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد⁸ فإننا نعيش حتما حالة "انفجار المعرفة"، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية.
- وفي ظروف التطور السريع في الأسواق والتكنولوجيا والمنافسين، فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل متسق المعرفة الجديدة وتجسدها في تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة.
- وتتميز المؤسسات الخدمية التي تتنافس على أساس المعرفة إلى ثلاث أنواع وهي⁹ :
- مؤسسات نشاطها الأساسي هو خلق المعرفة، مثل: مراكز البحث والتطوير، شركات تصميم البرمجيات؛
- مؤسسات يستلزم تقديم الخدمة فيها معرفة كثيفة، مثل: المستشفيات والجامعات؛
- مؤسسات بحاجة إلى المعرفة بشكل متزايد لتطوير الخدمات للمحافظة على الزبائن، مثل: البنوك، الخطوط الجوية.

¹ - مجلة الإداري، (أفريل 2000)، المجلد 26، العدد 4، ص. 77.

² - مجلة الإداري، (ماي 2000)، المجلد 26، العدد 5، ص. 92.

³ - PNB : Le Produit National Brut

⁴ - TEHAMI A., (Mars 1999), "La flexibilité des stratégies et l'innovation une nécessité pour la survie de l'entreprise", La lettre d'information de la chambre algérienne de commerce et industrie, Liccal N° 89, p. 9.

⁵ - عبود نجم ن، (مارس 1997)، "إدارة الخدمات: المراجعة والأبعاد الأساسية"، أختيار الإدارة: نشرة فصلية، العدد 18، تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص. 11.

⁶ - خليل ن.م، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص. 18.

⁷ - ويقصد بها الفترة المنقضية بين طلبات الزبون للمنتج وتسليمه إياه.

⁸ - السيد غراب ك، نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، مرجع سبق ذكره، ص. 29.

⁹ - عبود نجم ن، "إدارة الخدمات: المراجعة والأبعاد الأساسية"، مرجع سبق ذكره، ص. 11.

لكن حصول المؤسسة على ميزة تنافسية وحدها لا يكفي، فعلمها المحافظة عليها وتنميتها وتطويرها كلما دعت الضرورة إلى ذلك.

فما هي الأسباب التي تجعل المؤسسة تطور من ميزتها؟

المطلب الرابع: تنمية وتطوير الميزة التنافسية

تقوم المؤسسات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال اكتشافها لسبل جديدة وأفضل للمنافسة، فما هي الأسباب التي تجعل المؤسسة تطور من ميزتها؟، وما هي الشروط التي يجب أن تتحقق في الميزة التنافسية حتى تستحق من المؤسسة تطويرها؟

1.4.11. أسباب تطوير الميزة التنافسية

من بين الأسباب الرئيسية التي تجعل المؤسسة تحسن من ميزاتها وتنمي ميزات تنافسية جديدة، نجد¹ :

1. ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج باستعمال الإعلام الآلي² ، طرق التسويق العصرية عبر الإنترنت، أو ما يسمى بالتسويق الإلكتروني.

وتظهر حاجة المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من دورة حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تمييز المنتج. ومن المرحلة الأخيرة تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون؛

2. ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها: عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة؛

3. تغير تكاليف المدخلات: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغير جوهري في تكاليف المدخلات مثل: اليد العاملة، المواد الأولية، الآلات، الاتصالات، الخ؛

4. التغير في القيود الحكومية: وتتمثل هذه التغيرات أساسا في: طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق.

2.4.11. شروط فعالية الميزة التنافسية

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون³ :

- حاسمة، أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- ممكن الدفاع عنها، خصوصا من تقليد المنافسين لها؛
- مستمرة، أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.

وتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية⁴ ، لأن كل شرط مقرون بالآخر. حيث شرط الحسم مرتبط بشرط الاستمرار وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع.

¹ - خليل ن.م.، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص. 99.98.

² - C.A.O : Conception Assistée par Ordinateur

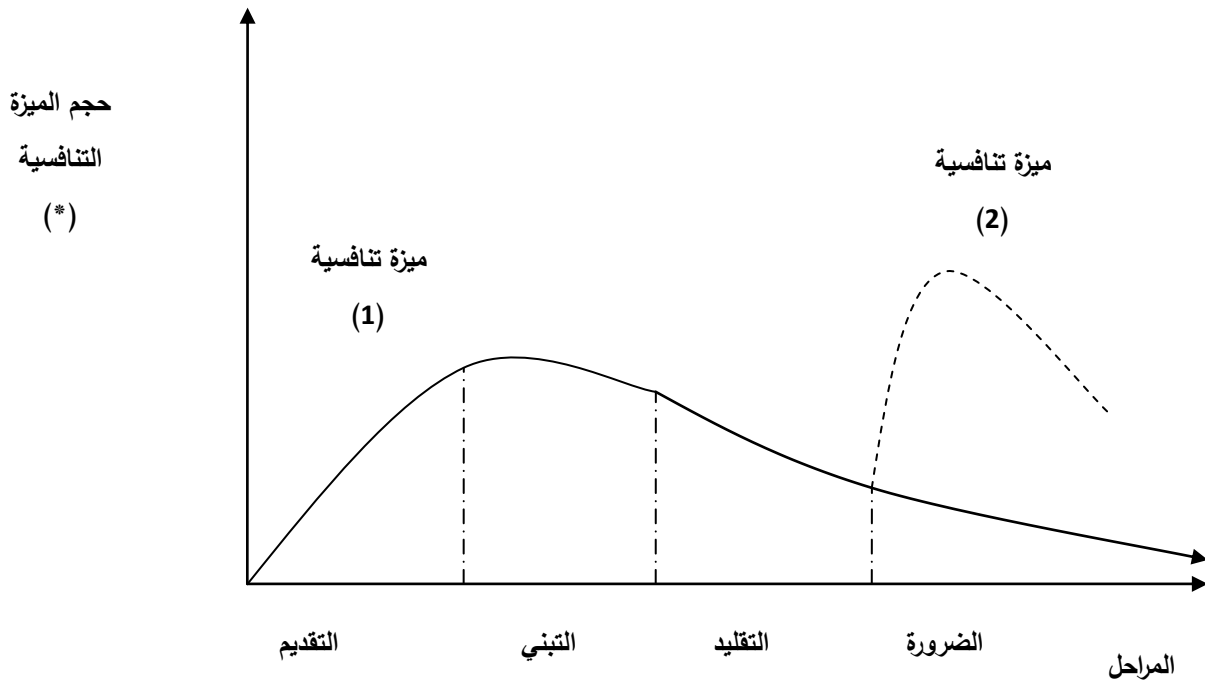
³ - SPITZKI H., (1995), La stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité, Ed. Economica, Paris, p. 54.

⁴ - La solidité d'un avantage concurrentiel

ونقصد بالاستمرار خلال الزمن هو أن للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج كما يبينه الشكل (02-05)، وهذه المراحل متمثلة في¹ :

1. مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي. وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر؛
2. مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدءوا يركزون عليها؛
3. مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها؛
4. مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية. وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

الشكل (02-05): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: خليل، ن م.. الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص. 86.

نستنتج مما سبق أنه يمكن للمؤسسة -من الناحية النظرية- أن تحقق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية، وهذا إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، لكن هذا صعب تحقيقه -من الناحية العملية- خصوصا إذا علمنا أن هناك جهود معتبرة تُبذل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على تلك الميزة أو تحييد أثرها، إضافة إلى أن تلك الميزات التنافسية تمتاز

¹ - بوشناف ع.، (2001)، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، تطويرها، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر. ص. 28.

بقصر عمرها نظرا لما يشهده مجال الأعمال في عصرنا هذا من ابتكارات مذهلة تخص إحداث تغييرات في المنتج، طرق الصنع، وطرق التسويق.

خلاصة الفصل الثاني

تناولنا في هذا الفصل ماهية الاستراتيجية حيث تطرقنا إلى أهم التعاريف المرتبطة بالاستراتيجية وأدوات صياغتها، حيث استنتجنا أن الاستراتيجية تشتمل على الأهداف، السياسات والخطط، وهي وسيلة فعالة تسمح للمؤسسة بالتأقلم مع بيئتها في ضوء الظروف التي تتسم بعدم التأكد، فهي التي تحدد الأهداف المستقبلية الطويلة المدى وتمنحها إمكانية للتحكم والتأقلم مع البيئة التي تتميز بالتغير المستمر، وهي التي تدعم القرارات المستقبلية التي تسمح بتحقيق الفعالية والمردودية الاقتصادية لضمان استمرارية المؤسسة.

ثم تناولنا الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة اختيارها مع مراعاة القوى التنافسية، وقد حددها Porter بثلاث استراتيجيات أساسية:

- استراتيجية قيادة التكلفة؛

- استراتيجية التمييز؛

- استراتيجية التركيز.

وتتلور مهمة الاستراتيجية التنافسية في البحث عن الميزة التنافسية من خلال دراسة وفهم المؤسسة لسلسلة قيمها حيث تحقق بهذا كسبها ومحافظة وتأكيدا للميزة التنافسية وتشير هذه الأخيرة إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون خصومها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي للمؤسسة، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، إضافة إلى الفرص والتهديدات المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بخصومها في السوق.

ولن يتحقق لها هذا إلا إذا كانت المؤسسة على يقظة وترصد على جميع الأصعدة ولا سيما على الصعيد التنافسي وهذا هو محور فصلنا الثالث.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية في التسويق و الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس

تمهيد

قد أدركت معظم المؤسسات، بغض النظر عن درجات تقدمها الاقتصادي أهمية دراسة وتطبيق مختلف المفاهيم التسويقية ، ذلك لأن النمو الاقتصادي يعتمد على قدرة تلك المؤسسة على تطوير أنظمة فعالة لتسويق. فالمستهلك الذي أصبحت تعرض أمامه العديد من أنواع المنتجات بمختلف الأشكال والأحجام والأسعار فمن الطبيعي أن يلجأ إلى المنتجات التي تلبى احتياجاته ووفقا لقدرته الشرائية والمشكلة المطروحة أمام المؤسسة هي كيف يمكنها تقديم المنتجات المناسبة للمستهلكين و هذا ما يؤدي إلى تطبيق التسويق الإستراتيجي من خلال تصميم عناصر المزيج التسويقي المناسب و الكفيل بتلبية احتياجات المستهلكين والعمل على التأثير على قراراتهم الشرائية .

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى دراسة ميدانية لشركة اتصالات الجزائر موبيليس التي تنشط في سوق الهاتف النقال المقسم بين ثلاث متعاملين، قصد التعرف إلى أثر التسويق الإستراتيجي على تنافسيتهما .

المبحث الأول : مدخل تعريف الشركة موبيليس

شهدت الجزائر و مازالت تشهد تطورات كبيرة و سريعة على مستوى الهاتف النقال، هذا القطاع الذي أصبح يساهم بنسبة مهمة من الناتج المحلي الخام الذي وصل في 15 فيفري 2005 إلى 2.99 % و ازداد في سنة 2006 إلى حوالي 5.20 %، في حين فاق عدد المشتركين في الجزائر 13.6 مليون شخص في نهاية 2005¹ ليصل بتاريخ 30 أكتوبر 2008 بعد تحديد هوية بطاقات SIM مسبق الدفع المجهولة التي أشرفت على تنظيمها سلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية بتاريخ 27 فيفري 2008 إلى 26667867² الذي يمنح نسبة تغطية 81.5 % و بحسب بيانات وزارة البريد و تكنولوجيا الإتصال الجزائرية، فإن معدل الكثافة الهاتفية في الجزائر انتقل من 6% سنة 2000 إلى 92% سنة 2008 ما يرشح الجزائر لاستباق الأفارقة في ميدان الاتصالات الهاتفية .

المطلب الأول: تقديم سوق خدمة الهاتف النقال

إن خدمة الهاتف النقال عرفت تطورا سريعا و مذهلا حيث يري المراقبون أنه قفز قفزة نوعية خلال السنوات الأخيرة.

أولا : لمحة عن الهاتف النقال في العالم

لقد شهد العالم تطور مدهشا في إستعمال تقنيات الإتصال و المعلومات التي نمت بسرعة خلال السنوات الأخيرة فكانت الاتصالات عبر الهاتف النقال السياقة لهذا النمو و الجدول رقم (3_1) التالي يوضح عدد المشتركين في العالم.

ثانيا: لمحة عن الهاتف النقال في الجزائر.

احتكت الجزائر كغيرها من دول العالم بالتكنولوجيات الحديثة التي شهدت تطورا مذهلا خلال السنوات الأخيرة من بينها تقنية الهاتف النقال أو ما يسمى بنظام GSM وقد أعلنت وزارة البريد و المواصلات سنة 1999 عن ميلاد التقنية الجديدة للهاتف النقال GSM في الجزائر لتبدأ الانطلاقة الفعلية للاتصالات الجزائرية

¹ - تاوتي عبد العليم . دراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر للفترة ما بين 2000 إلى 2015، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة ورقلة ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية 2006.

² - Airpt Info ، نشرة فصلية لسلطة الضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية برقم كود 6 سبتمبر 2006 ، ص 04.

اللاسلكية. ولكن مع عجز الوزارة في التحكم في التكنولوجيا الحقيقية للهاتف النقال ومصاريفها الباهظة يتم فتح الاتصالات السلكية و اللاسلكية للمنافسة المحلية و الأجنبية قصد إصلاحه وإعطائه صبغة جديدة تتماشى و التطورات التي تشهدها تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في العالم وبمقتضى القانون 2000 - 03 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية تم فصل البريد و المواصلات، وانشاء شركة اتصالات الجزائر بالنسبة للاتصالات السلكية و اللاسلكية و بريد الجزائر بالنسبة للبريد. كما تم تأسيس سلطة الضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية "ARPT"¹ للسهر على حماية المصلحة العامة وعلى وجود منافسة مشروعة في سوقي البريد و المواصلات.²

وبعد قانون 2000 - 03 عزف قطاع الهاتف النقال الجزائري دخول أول متعامل أجنبي أوراسكوم للاتصالات الجزائر " تحت أسمه التجاري " جازي" حيث حصل على رخصة استغلال الشبكة في 2001/07/11 وقد تم الاستغلال الفعلي لأول مرة في 2002/02/15 ثم ظهر المتعامل الوطني اتصالات الجزائر النقال تحت أسمه التجاري " موبيليس" كفرع من المتعامل اتصالات الجزائر و ذلك بتاريخ 2003/08/03 وتلاه المتعامل " الوطنية اتصالات الجزائر بإسمه التجاري " نجمة " حيث حصل على الرخصة بتاريخ 2003/12/20 و قام باستغلال شبكته لأول مرة في 2004/08/25 والمنحني الموالي يوضح تطور الهاتف النقال في الجزائر من 2001 إلى 2006. . نلاحظ من خلال الشكل أن شركة موبيليس منذ بدايتها في 2004 حاولت دائما إثبات وجودها في السوق واحتلال مكانة فيه.

ففي بداية سنة 2005 يظهر تطور الشركة أكثر وهو الوقت الذي دخل فيه متعامل آخر إلى الجزائر للاستثمار في ميدان الاتصالات و هي الوطنية الإتصالات الجزائر أين أصبح السوق مقسم بين ثلاث متعاملين أوراسكوم للاتصالات الجزائر، اتصالات الجزائر والوطنية للاتصالات.

بقيت موبيليس دائما في تطور تحاول دائما كسب المزيد من المشتركين وهذا للحفاظ على مكانتها في السوق في ظل اشتداد المنافسة المطلب الثاني: تعريف، مهام وأهداف شركة اتصالات الجزائر موبيليس أولا: تعريف اتصالات الجزائر موبيليس موبيليس " عبارة عن مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم EPE / SPA ، رأس مالها يقدر و 100.000.000 دج مقسمة على 1000 سهم، كل سهم بقيمة 100000 دج وقد اتخذ قرار تأسيسها في 03 أوت 2003 بعد انعقاد الجمعية العامة الاستثنائية بتاريخ 2003/01/18 ، وكذا المرسوم التنفيذي رقم 02 - 18 بتاريخ 2002/05/26 الذي أعطى الموافقة على منح رخصة استغلال الشبكة العامة للاتصالات (GSM) غير أنها لم تعتمد في أرض الواقع إلا في جانفي 2004 و هي فرع من فروع اتصالات الجزائر التي تم تقسيمها إلى فرعين صغيرين هما³ :

¹ - ARPT:Autoité de régulation de la poste et la télécommunication

² - القانون رقم 2000 - 03 المؤرخ في 05 أوت 2000 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 48 الصادر في 06 أوت 2000 ص 8

³ - www.mobilis.dz موقع خاص بشركة موبيليس

- اتصالات الجزائر للهاتف الثابت (Fixe) Algérie Telecom

- اتصالات الجزائر موبيليس للهاتف النقال (Algerie Télécom Mobilis GSM)

كل فرع يهتم بمجال تخصصه وقد تمثلت المهمة الأولى لهذا الفرع الأخير في إدارة مناقصة دولية طرحتها الحكومة الجزائرية بهدف إنشاء شبكة الهاتفية النقالة معيار GSM بطاقة استيعاب تقدر بـ 500000 خط نهاية 2003 بمساعدة فنية من المجهز ايركسون مقرها الاجتماعي موجود في الجزائر العاصمة و بالضبط في 07 شارع بالقاسم عماتي بارانو حيدرة. وبهذا أنضمت إلى 40 متعامل في العالم ممن يتحكمون في هذه التكنولوجيا، وبعدها بأشهر أطلقت بوابتها (GPRS) و سعت المؤسسة إلى تصميم اسم تجاري" وذلك لإظهار هويتها المرئية وتم اختيار الإسم التجاري موبيليس" مؤلف من كلمتين ' موبيل' التي تعني الهاتف النقال وليس" التي تدل على امتلاك الآخر للشيء ، وعليه فالمعنى الكامل للكلمة "موبيليس" هو هاتفك النقال"

أما فيما يخص الرمز فقد اقتبس من رمز مؤسسة الجزائر للاتصالات، مع إضفاء بعض التعديلات التي تتلاههم والأهداف الاتصالية التسويقية للمؤسسة "موبيليس" فهدف الاقتباس اتصالي بالدرجة الأولى تتمثل في توجيه نظرة وفكر المستهلك إلى المؤسسة الأم.

تعتمد موبيليس في عملية توزيعها على أزيد من 52500 نقطة بيع معتمدة عبر التراب الوطني و 116 وكالة تجارية وكذا سبعة موزعين أساسيين إثنان منهم وطنيين و البقية تنتمي إلى القطاع تنشط موبيليس في سوق الهاتف النقال في الجزائر إلى جانب أوراسكوم لاتصالات الجزائر 'جازي' و الوطنية للاتصالات الجزائر جمة" بعد 5 سنوات من نشأة المؤسسة ومنذ التقسيم الأخير في الشركة الأم فرضت موبيليس نفسها في السوق الجزائرية وتميزت هذه السنوات بمحطات أساسية في حياتها (أنظر الملاحق).

ثانيا : مهام وأهداف مؤسسة "موبيليس"

منذ نشأتها وضعت على عاتقها مجموعة من المهام المختلفة وكذا الأهداف المراد تحقيقها :

1- مهام المؤسسة: إن مهمة موبيليس هي تقديم خدمة الهاتف النقال في الجزائر ، وذلك من خلال عرض منتجاتها الخدمية على أحسن وجه و تتلخص مهامها فيما يلي¹ :

- خدمة الاتصال وذلك بتوعية الدفع القبلي والدفع البعدي حيث أن كل نوع يحتوي على عدة عروض أخرى.
- تركيب تطوير واستغلال شبكة الهاتف النقال.
- استيراد وتوزيع وتركيب التجهيزات الخاصة بالهاتف النقال.
- صيانة الشبكات، الخدمات وكذا التجهيزات الخاصة بالهاتف النقال.
- القيام بكل التعاملات المالية، الصناعية، التجارية وأيضا العقارية المتعلقة بنشاطاتها والتي من شأنها أن توسع وتنمي المؤسسة.

2- أهداف موبيليس"²

ينبغي على موبيليس الحفاظ على حصتها في السوق لذلك سطرت لنفسها أهداف ترغب في الوصول إليها تتمثل في :

¹ - www.mobilis.dz . موقع خاص بشركة موبيليس

² - Mobilis le journal,n3,2006, page 10

- استعمال مختلف التكنولوجيات الحديثة و تصدر قمة السوق - الإبداع أكثر في الإو استراتيجية التجارية و سياسة اتصالية فعالة
- تعميم خدمة استعمال الهاتف النقال الجيل الثالث UMTS
- تعدد نقاط البيع المباشرة ووضع شبكة توزيع بالشراكة مع المختصين .
- تكثيف التغطية وهذا التقريب العرض من الطلب.
- ترجمة التكنولوجيا المتوفرة لدى المؤسسة في منتجاتها بالسوق وهذا لصنع الفارق في العروض المقدمة خاصة فيما يتعلق ب (MMS، GPRS ...)
- تغطية عبر الراديو على الأقل ل 95% من السكان.
- الزيادة في عدد المشتركين و بلوغ عدد مشتركين قدره 12 مليون قبل نهاية السنة.
- ضمان تشكيلة عمال وفق المقاييس الدولية: عامل لكل 4000 زبون و عامل صيانة لكل محطة بث
- بلوغ أرباح سنوية تقدر ب:

- النتيجة الإجمالية تساوي 45% من رقم الأعمال
- الربح الصافي هو 35% من رقم الأعمال

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس

توضح في الشكل رقم (23) الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس والذي هو ساري المفعول منذ 2006 (أنظر الملاحق).

أولا: عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس

يعتبر الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة الإطار الذي يصور الوحدات والأقسام المكونة لهذه المؤسسة، وكذا المهام الموكلة لكل قسم، كما يبين أيضا طرق وقنوات الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة، لذا يجب أن تعرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة موب ليس وذلك بالتطرق إلى أهم الوظائف والأقسام التي يحتوي عليها. يتم تسيير مؤسسة موبيليس من طرف فريق مؤطر جزائري مئة بالمئة ممثل في مسيرين تحت إشراف الرئيس المدير العام، ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس من 7 مديريات رئيسية حيث أنهم يكونون النواة الرئيسية للمؤسسة.

1 - مديرية الموارد البشرية : هذه المديرية مكلفة بتنمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية وتحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال، كما تهتم بتكوين وتأهيل العمال و الإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة والتعريف بسياسات التسيير من خلال تنفيذ التوجيهات الإستراتيجية للمديرية العامة و ضمان انجازها بالإضافة إلى ضمان متابعة اتجاهات سوق العمل ووضع سياسة الاتصال الداخلي و ضمان السير والمتابعة.

2 - مديرية المالية: ويقع على عاتق هذه المديرية تسيير خزينة المؤسسة وجميع العمليات المالية الخاصة بها.

3 - مديرية العلامة والاتصال : تولى المؤسسة اهتمام كبير للعمليات التسويقية حيث نجد للعلامة ولالاتصال مديرية خاصة بهما منفصلة عن مديرية التسويق وهذه المديرية تهتم بتطوير العلامة والاستراتيجيات الاتصالية للمؤسسة.

4 - المديرية الإستراتيجية: تهتم بشؤون الإستراتيجية والسياسات المستقبلية للمؤسسة

5- مديرية النظام المعلوماتي : تشرف على الأنظمة المعلوماتية في المؤسسة وتزود المصالح الأخرى بالمعلومات والبيانات اللازمة

6- مديرية صفقات الشركة : تهتم بالصفقات وعقود الشراكة أو العقود التي تبرم مع الشركات الأخرى.

7- المديرية الجهوية: مهمتها الإشراف على تسيير المديرية الجهوية الثمانية المنتشرة عبر التراب الوطني التي يتكون تنظيمها من إدارات فرعية قسم التحكم أكثر في الفعالية و تقديم أمثل للخدمات حيث تتحكم كل إدارة جهوية في عدد من ولايات الوطن وهذا لتخفيف الضغط على الإدارة الأم.

وإلى جانب المديرية المذكورة أعلاه يشتمل الهيكل التنظيمي لموبيليس على الأقسام العملية التالية:

قسم تقنيات الشبكة والخدمات : والذي يحتوي على كل من مديرية الهندسة وتطوير الشبكة ومديرية التنمية.
قسم الشؤون العمومية: وهو يضم¹

- مديرية التسويق

- مديرية التوزيع

- مديرية خدمة المشتركين

قسم الشؤون الداخلية: ويشتمل على مديرية الشؤون العامة ومديرية المراقبة والتنوعية

أما الديوان فهو يحتوي على عدد من المستشارين الخاصين بالرئيس المدير العام وهم:

- المستشار المالي الذي يؤدي دور اتخاذ الإجراءات المالية وإعداد التقارير ومخططات العمل السنوية

- المستشار التقني

- مستشار الموارد البشرية

- مستشار مكلف بالشؤون القانونية

- مساعدة خاصة بالرئيس المدير العام

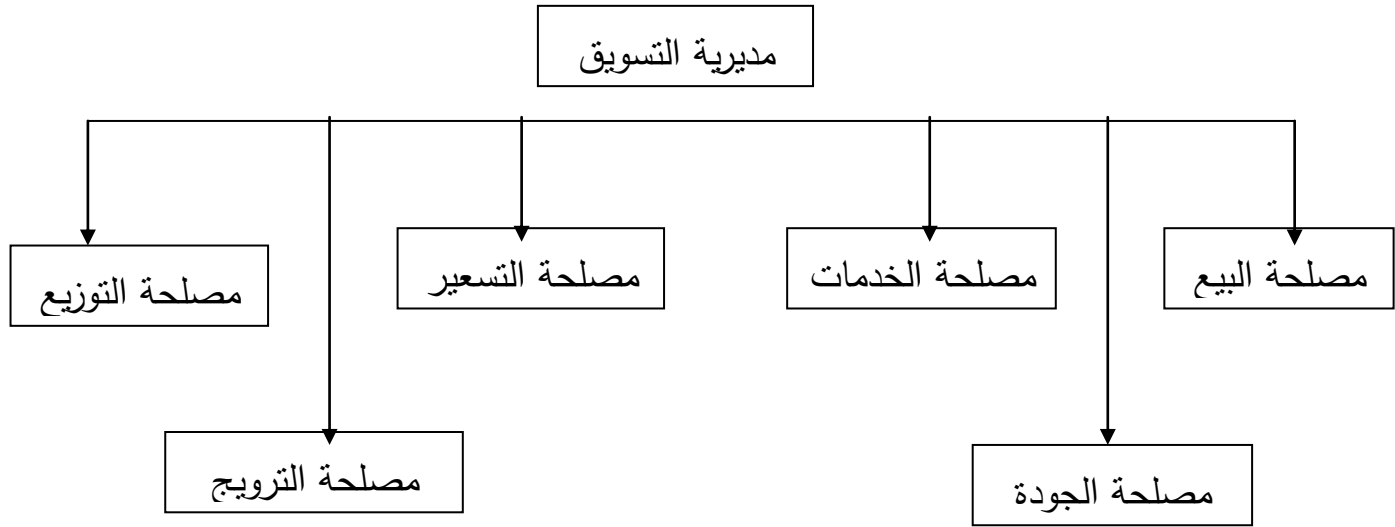
ثانيا : الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق

بما أن البحث يدور حول التسويق الإستراتيجي لمؤسسة موبيليس سنحاول عرض الهيكل التنظيمي لهذه

المديرية كما في الشكل التالي :

¹ - Mobilis le journal,n3,2006, page 8

الشكل رقم (01-03): الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق:



المصدر: المديرية الجهوية لولاية مستغانم.

1. مصلحة البيع : تختص ببيع الخدمات موبيليس وتظم نقاط البيع والتي يبلغ عددها (52500 نقطة .
 2. مصلحة الخدمات: والتي تنظم نقاط الخدمات المتوفرة عبر التراب الوطني والتي يبلغ عددها 116 وكالة.
 3. مصلحة التسعير: وهي المصلحة التي تراقب الأسعار وتحدد جزء من أسعار الخدمات ويتدخل في تحديد سعر موبيليس كل من شركة موبيليس، السوق (المنافسة)، سلطة الضبط.
 4. مصلحة التوزيع: وهي التي تتكفل بتوزيع خدمات موبيليس إلى المستهلك ونظم:
 - أ- التوزيع المباشر بواسطة الوكالات التجارية
 - ب- التوزيع الغير مباشر بواسطة موزعين معتمدين والذي يبلغ عددهم 7 موزعين.
 5. مصلحة الجودة: هي المصلحة التي تراقب نوعية وجودة الخدمات المقدمة
 6. مصلحة الترويج : وهي المسؤولة عن ترويج الخدمات و عملية الإشهار والإعلان والتي تتعامل مع مؤسسة خاصة بهذا النشاط وهي Avenir Decoration وبهذا نرى أن الشركة تعتمد في نظامها وهيكلها التنظيمي على كل العناصر أو المديريات.
- المبحث الثاني : التنافسية في مؤسسة موبيليس**
- المطلب الأول : التنافس بتطبيق نموذج القوي الخمس**
- المعرفة تأثير العوامل الهيكلية المتعلقة بصناعة الهاتفية النقالة وأنعكاسها على تنافسية مؤسسة موبيليس فإنه يمكن الاعتماد على نموذج القوي الخمس لمايكل بورتر بتطبيقه على النحو التالي: أولاً: الكثافة المنافسة : مند فتح سوق الهاتفية النقالة للمنافسة بقيت كثافة المنافسة منخفضة لصالح المتعاملين الثلاث و هذا بما يخدم المزايا التنافسية للمؤسسة كما تعكسه الخصائص الهيكلية التالية:
- المطلب الثاني : المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس**
- تخصص قسم التسويق و التجارة على مستوى المديرية العامة لمؤسسة موبيليس بموضوع المزيج التسويقي، وهذا بانتقاء مختصين أكفاء في التسويق و التجارة، مهمتهم القيام بالبحوث و الدراسات التسويقية

الخاصة بالمنتجات المطروحة وأسعارها وكيفية تطويرها بما يتماشى مع ظروف وتغيرات السوق، و البحث على قنوات توزيعها، فصل في هذا الموضوع في ثلاث فروع وهي سياسة المنتجات و التسعير ثم سياسة التوزيع و سياسة الترويج للمؤسسة.

أولاً: سياسة المنتجات و التسعير لمؤسسة موبيليس

منذ دخول موبيليس سوق المنافسة، و هي تحرص على تقديم تشكيلة مميزة من العروض و المنتجات بأسعار تنافسية تتماشى مع احتياجات عملائها الذين هم على فئتين الخواص و المؤسسات، و تتمثل أهم العروض المقدمة بين 2015 و 2017 فيما يلي:

1/ فئة الخواص (الأفراد): نجد في هذه الفئة عدة عروض

- تعلن موبيليس عن إطلاق و بنجاح للسنة الثالثة لم G3++ بالجزائر للخواص و المؤسسات) ، و ذلك انطلاقاً من يوم الأربعاء 02 ديسمبر 2015 في الولايات الإلزامية : إليزي، خنشلة، برج بوعريريج ، و جيجل، حسب البرنامج المسطر من طرف سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلكية بالتالي ستكون موبيليس أول متعامل و الوحيد الذي سيغطي 48 ولاية
- الخميس 28 ماي 2015، أعلنت موبيليس إشارة الانطلاق الرسمي لخدمة الهاتف النقال في مترو الجزائر
 - أ- عروض الدفع البعدي: في هذه الحالة المشترك لا بدفع قيمة المكالمات التي يجريها إلا بعد انتهاء فترة محددة (شهر أو شهرين)، و أهم عروض الدفع البعدي:
 - أ-1- عرض (win 1300 control) لسنة 2016: هو عرض جديد مرفق به: 1000 دج من المكالمات كهدية ترحيب و GO من الأنترنت صالحة لمدة 30 يوم، و يمكن للزبون أن يختار ثلاثة أرقام مفضلة (يتكلم مجاناً) نحو شبكة موبيليس، كما يمكنه إجراء ثلاث ساعات شهرياً نحو جميع الشبكات مع رصيد قدره 250 دج جزائري مهدي كل شهر للمكالمات خارج الوطن و 100 رسالة قصيرة (SMS) مجانية شهرياً نحو موبيليس بالإضافة إلى مكالمات مجانية نحو موبيليس من الساعة التاسعة و النصف ليلاً إلى الثانية عشرة و النصف ظهراً و مجانية الدخول إلى بعض المواقع على شبكة الإنترنت ، أما سعر باقي المكالمات نحو كل الشبكات فتقدر ب: 2.5 دج / 30 ثا.
 - أ-2- عرض (WIN 4G) لسنة 2016: يضم هذا العرض ثلاثة شرائح باشتراكات مختلفة (2500 , 4000 1800 WIN 4G)، لكل اشتراك مزايا عديدة و أسعار مكالمات مختلفة أ-3 عرض (La WIN) لسنة 2017: يضم هذا العرض ثلاثة شرائح باشتراكات مختلفة (1300 WIN , 2000 La)، حيث يشتري الزبون الشريحة المختارة مجاناً مع دفع ضمان بقيمة 1000 دج لأي اشتراك مختار، و لكل اشتراك مزايا عديدة و أسعار مكالمات مختلفة.
 - ب- عروض الدفع المسبق : في هذا النوع من العروض يقوم الزبون بدفع قيمة الخدمات المقدمة مسبقاً، و أهم عروض الدفع المسبق ما يلي :

- ب-1- عرض conventionne لسنة 2015 خاص بأفراد الجيش الوطني الشعبي و أفراد الشرطة (وذوي حقوقهم): يمكن لأفراد الجيش و أفراد الشرطة وكذا العمال و المتقاعدين وذوهم من الحصول على خط الدفع المسبق الجديد موبيليس للمتعاقدين و رقمها 0670 أما الذين يملكون شريحة 0661 أو 0670 من قبل، فيمكنهم أيضاً من الاستفادة من مزايا الشريحة الجديدة، و يستفيد المشترك بمزايا عديدة: 50% تخفيض عند شراء الشريحة، 40% تخفيض على الاشتراك الشهري، مكالمات و رسائل قصيرة SMS مجانية نحو الأرقام المفضلة

24 / 24 سا، حجم أنترنت إضافي مجاني يتراوح من Mo200 إلى Mo500 في الشهر، 50% تخفيض على المكالمات نحو موبيليس، 50% تخفيض على المكالمات نحو اتصالات الجزائر، 50% تخفيض على كل عروض الأنترنت، و تتكون من عدة صيغ كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم (01-03): صيغ و مزايا عرض conventionne

عرض	عرض 2 سا	عرض 4 سا	عرض 6 سا	عرض 8 سا
الدقائق المجانية	240 دقيقة	480 دقيقة	720 دقيقة	960 دقيقة
الأرقام المفضلة	2 رقمين	4 أرقام	6 أرقام	8 أرقام
الأنترنت المجاني	400 Mo	600 Mo	800 Mo	1000 Mo
سعر الاشتراك	1404.00	2316.00	3159.00	3720.00

المصدر: من إعداد الطالب بعد الاطلاع على الموقع الرسمي لموبيليس

منح هذا العرض العديد من الاختيارات للمشارك، حسب متطلباته وإمكاناته، فاختلف سعر الاشتراك من 1404 دج حتى يصل 3720 دج، حيث بزيادة سعر الاشتراك تزيد معه عدد الدقائق المجانية لتصل 960 دقيقة، وكذلك زيادة عدد الأرقام المفضلة (من رقمين إلى 8 أرقام) وحجم الأنترنت المهدي الذي يصل إلى 1. GO

جدول رقم (02-03): أسعار مختلف الصيغ عرض conventionné

أسعار المكالمات و الرسائل	أسعار الأنترنت
سعر المكالمات نحو موبيليس: 4.75 دج	عرض 500 Mo ب، 370 دج/شهر
سعر المكالمات نحو الثابت: 4.75 دج	عرض G ب 500 دج/شهر
سعر المكالمات المرئية: 20 دج	عرض G 2 ب 2000 دج/شهر
سعر الرسائل القصيرة: 5 دج.	عرض 5G ب 2000 دج/شهر
سعر المكالمات نحو الشبكات الأخرى :	

المصدر: من إعداد الطالب بعد الاطلاع على الموقع الرسمي لموبيليس

نلاحظ منح امتيازات للمكالمات نحو نفس الشبكة موبيليس ونحو الثابت، و لكن بالنسبة للشبكات الأخرى فالعرض مضاعف، مع إعطاء مجال واسع من الاختيارات في مجال أسعار الأنترنت حتى إلى 5 GO بسعر 2000 دج شهر

ب-2- عرض مبيتسم الجيل الرابع (G4) لسنة 2016: تم طرحه من قبل موبيليس برصيد أولي قيمته 100 دج بسعر 200 دج، و من خلاله يمكن للزبون تشغيل خدمة الجيل الرابع والاستفادة من (G 02) أنترنت مهداة، و يتكون من:

العرض (TOP) لسنة 2015: في هذا العرض يستفيد الزبون بعد تعبئة تتراوح بين 2000 و 4999 دج برصيد فتره: 5000 دج من المكالمات نحو جميع الشبكات الوطنية والدولية، وإضافة إلى (Go5) أنترنت مع إمكانية الدخول المجاني إلى مواقع (Whatsapp و Facebook) وهذا العرض صالح المدة 30 يوم 4 : العرض (Awel4G) لسنة 2016: في هذا العرض يستفيد الزبون بعد تعبئة تتراوح بين 1000 و 1999 دج برصيد قدره: 3000 دج من المكالمات نحو جميع الشبكات الوطنية والدولية 30 يوم، وإضافة إلى (603) أنترنت مع إمكانية الدخول المجاني إلى مواقع (Whatsapp و Facebook)

ب-3- عرض خاص بحجج 2017: ثم طرح هذا العرض الموجه للحجاج في بداية شهر أوت 2017، وقد حدد سعر استقبال المكالمات بـ 9.5 دج للدقيقة، وذلك لغاية 31 سبتمبر 2017

ب-4- عرض الخضرا لسنة 2015: يضم هذا العرض ثلاث صيغ مختلفة من العرض المسبق، الأولى بسعر 1000 دج للشهر: الثانية بـ 2000 دج للشهر والثالثة بـ 1000 دج للشهر، ولكل صيغة مزايا مختلفة، هذا العرض موجه لمشجعي الفريق الوطني، حيث يستفيد المشتركين من عشرة رسائل قصيرة مهداة لكل هدف للفريق الوطني صالحة لمدة سبعة أيام و 100 دج مهداة نحو كل الشبكات لكل فوز و 50% رصيد إضافي عن كل تعبئة لغاية 500 دج.

ب-5- عرض مبتسم (G3) لسنة 2015، في هذا العرض يمكن للزبون شراء شريحة مبتسم الجيل الثالث بسعر 200 دج بها 100 دج كرصيد أولي، وقد حددت سعر الدقيقة بـ 3.98 دج لكل 30 ثانية نحو جميع الشبكات بما فهم شبكة موبيليس، أما سعر (SMS) نحو كل الشبكات والخارج فقد حددت هـ؛ 5 و 15 دج على التوالي، ومن خلال هذا العرض يمكن للزبون عن طريق تشكيل الرمز*600 الانتقال إلى عروض أخرى أهمها:

- عرض باطل يمكن للزبون ممن إجراء مكالمات مجانية وارسال رسائل قصيرة مجانية غير محدودة نحو شبكة موبيليس 24 / 24 سا مدة 7 أيام وذلك بعد كل تعبئة : 500 دج
- عرض موبيليس الأول الذي يمكن الزبون من الاستفادة من رصيد إضافي يتراوح بين 100 و 400% حسب التعبئة التي تبدأ من 100 دج
- عرض قوسطو لمبتسم الذي يمكن الزبون من الاتصال بثلاث أرقام مفضلة لموبيليس بـ 1 دج لكل 30 ثانية و 4 ، 6 ، 15 دج نحو موبيليس وباقي الشبكات الوطنية والخارج على التوالي؛
- برنامج (TOP) الذي يمكن الزبون من الاستفادة المدة سبعة أيام من رصيد 1000 دج نحو كل الشبكات الوطنية والدولية مع 50 (MO) أنترنت مقابل تعبئة 500 دج كما يمكنه الاستفادة لمدة شهر من رصيد بقيمة 5000 دج نحو كل الشبكات الوطنية والدولية مع 3 (Go) أنترنت مقابل تعبئة بقيمة 2000 دج.
- برامج مبتسم الاختيارية التي تمكن المشترك من إجراء مكالمات لمدة 30 دقيقة نحو موبيليس أو 15 دقيقة نحو باقي الشبكات بسعر 50 دج ، كما يمكنه الاستفادة من 120 دقيقة نحو موبيليس أو 30 دقيقة نحو باقي الشبكات مقابل تعبئة ي: 90 دج

ب-6- عرض توفيق لسنة 2014: هذا العرض موجه للطلبة ليتمكنوا من البقاء على اتصال دائم بالجماعة، حيث يكون سعر المكالمات داخل الجماعة ي: 1 دج لكل 30 ثانية والاستفادة من رصيد إضافي قدره 100% لكل تعبئة بـ 100 و 500 دج ، كما يمكن للمشاركين تشكيل الرمز*600 والاستفادة من البرامج التالية :

- برنامج 20 دقيقة من موبيليس بسعر 20 دج أو 5 دقائق نحو جميع الشبكات : 20 دج؛
- برنامج الرسائل القصيرة 20 SMS نحو موبيليس أو نحو الشبكات الأخرى ب: 20 دج؛
- برنامج 50 دقيقة نحو موبيليس أو 15 دقائق نحو جميع الشبكات ب: 50 دج؛
- برنامج 120 دقيقة نحو موبيليس أو 30 دقيقة نحو الشبكات ب : 90 دج
- برنامج 100 دقيقة نحو موبيليس و 20 SMS و 50 (M0) لكل من (Whatsapp Facebook) ب: 150 دج

أما سعر المكالمات والرسائل القصيرة نحو الشبكات الوطنية خارج الجماعة فقد حددت ب: 398 لكل 30 ثانية و4 دج على التوالي.

ج- عرض الباك (pack) لسنة 2015: أهم عروض الباك ما يلي:

ج1- باك (navigui 3G): هذا العرض يمكن المشترك وبدون التزام من الحصول على مفتاح (navigui) بسعر 990 دج مزود ب 2 (Go) إضافة الى الدخول لموقع Facebook و Whatsapp
ج2- باك (navigui 4G): يحصل المشتركين عند شراء هذا العرض على :

• 20 (Go) لمدة 3 أشهر بسعر 8600 دج

• 10 (Go) لمدة 6 أشهر بسعر 12990 دج؛

• 10 (Go) لمدة 12 شهر بسعر 15000 دج؛

د-العروض المزدوجة: ضمن العروض المزدوجة طرحت موبيليس عرض واحد أطلقت عليه (mobicontrol1500) سنة 2015 فعند شراء شريحة من هذا العرض يستفيد المشترك من 1500 دج رصيد مكالمات ورسائل كل شهر، إضافة إلى المزايا التالية:

• 1 (Go) انترت صالحة للدخول إلى موقع Facebook و Whatsapp : . يمكن شراء الجوازات خلال فترة صلاحية الاشتراك الممتدة من اليوم الأول إلى 28، وبعدها ينبغي على المشترك تجدد الاشتراك الشهري؛ : مكالمات مجانية نحو الرقم المفضل لموبيليس على الساعة 06:00 صباحا إلى 17:00 باستعمال عقلائي:

• 1 دج لكل 30 ثانية للمكالمات بالنسبة للرقم المفضل من الساعة 17:00 إلى 06:00 صباح

• 2. دج لكل ثانية للمكالمات نحو موبيليس من الساعة 17:00 إلى 06:00 صباحا.

• 3 دج لكل 30 ثانية للمكالمات نحو الشبكات الوطنية؛

• 4 دج للرسائل القصيرة داخل الوطن؛

• يمكن إعادة تعبئة حجم الإنترنت مع كل الجوازات للتصفح على شبكة الإنترنت بكل حرية.

ه الخدمات: تقدم موبيليس مجموعة كبيرة من الخدمات لفئة الخواص، أهم هذه الخدمات مايلي:

ه1- خدمة (emplois sms) أطلقت سنة 2016: هذه الخدمة تسمح للمشاركين فيها الراغبين في العمل بالحصول على معلومات يومية عن فرص العمل في الجزائر، وذلك عبر رسائل قصيرة حسب المستوى المهني وقطاع ومنطقة النشاط، وتقتطع موبيليس مقابل هذه الخدمة مبلغ 50 دج شهريا مع تجديد تلقائي.
ه2- خدمة (me3andi) أطلقت سنة 2016: تم طرح هذه الخدمة الجديدة لمشاركي الدفع المسبق و موبكونترول بالتكفل بمكالمات أقاربهم وأصدقائهم (عشرة أرقام)، وقد تم تحديد سعر المكالمة التي تم التكفل بها ب: 4 دج لكل 30 ثانية.

ه3- خدمة (mobin fo) أطلقت سنة 2017: تمنح هذه الخدمة المشتركين مجموعة من الخدمات والأخبار ذات أهمية كبرى من خلال رسائل قصيرة USSD، هذه المعلومات تخص الأخبار الوطنية والدولية، أخبار الرياضة الأخبار الثقافية،...الخ، وتقتطع موبيليس مقابل هذه الخدمة مبلغ 25 دج شهريا إضافة إلى 10 دج عن كل sms مرسل.

ه4-خدمة نغمتي: هذه الخدمة تمكن المشترك من تخصيص نغمة الانتظار الخاصة به وفقا لميوله، وذلك بدفع اشتراك شهري قدره: 40 دج،

ه5-خدمة سلكني: تمكن هذه الخدمة المشترك من تعبئة رصيد خط واحد أو أكثر للدفع المسبق لموبيليس خلال اليوم كله، ويمكن القيام بخمس تحويلات في اليوم مع قيمة تحويل بين 40 دج و 200 دج واقتطاع مبلغ 10 دج عن كل عملية تحويل

ه6-خدمة رصيدي : هذه الخدمة تمكن المشترك من الاطلاع على رصيده البريدي عن طريق إرسال sms إلى الرقم 603، وتقتطع موبيليس مقابل هذه الخدمة مبلغ 5 دج، كما تقتطع بريد الجزائر مبلغ 10 دج من الحساب الجاري للمشارك.

ه7-خدمة كلمني: هي خدمة مجانية تسمح للمشارك بالاتصال من خط موبيليس للدفع المسبق والبعدي الموبيليس أينما كانوا و دون تنقل شرط أن يكون لهم حسابات جارية بريد الجزائر.

ه8-خدمات أخرى، بالإضافة إلى الخدمات المذكورة سابقا، تقدم موبيليس خدمات أخرى أهمها:

- خدمة إظهار اسم ورقم المتصل على شاشة مستقبل الاتصال إذا كان موجودا في قائمة اتصالاته
- خدمة إخفاء رقم المتصل بتشكيل الرمز #31# قبل كل مكالمة:
- خدمة استقبال الرسائل الصوتية إذا لم يتمكن المشترك من الرد على المكالمات أو كان هاتفه مغلق أو خارج مجل التغطية؛
- خدمة المكالمات المزدوجة التي تمكن المشارك من استقبال مكالمات هاتفية ثانية حتى لو كان وسط مكالمات هاتفية سابقة
- خدمة تحويل المكالمات التي تسمح للمشارك بتحويل جميع مكالماته إلى بريده الصوتي أو أحد أرقام الهاتف الثابت أو النقال على حد سواء؛
- خدمة المحاضرات الثلاثية التي تسمح للمشارك بالتحدث إلى أكثر من شخص وأقل من أربعة أشخاص حسب إرادته؟
- خدمة الفاتورة المفصلة التي تمكن مشتري الدفع البعدي من الحصول على جميع تفاصيل اتصالاته التاريخ، الزمن، رقم الشخص المتصل به، سعر الاتصال)
- خدمة الرسائل المصورة والصوتية (Multimedia Message Service) التي تسمح بإرسال واستقبال مختلف الرسائل الصوتية، المقاطع الموسيقية، ولقطات الفيديو ... الخ.
- خدمة التجوال الدولي التي تسمح لمشاركها المتواجدين خارج الوطن بإجراء وتلقي مكالمات مع الاحتفاظ بنفس الرقم المستعمل في الجزائر وبدون دفع الضمان ولا مصاريف التشغيل : حكمة (steaming) التي تستعمل لإرسال الصوت والصورة بشكل دائم على الهاتف النقال عبر شبكة UMTS
- خدمة مكالمات الفيديو (visiophonie) التي تمكن المتصل من رؤية مراسله وقت الحديث معه، وذلك عبر شاشة هاتفه النقال أو الثابت بشرط أن يكون من طراز الجيل الثالث UMTS
- ثانيا/ فئة المؤسسات: تضم هذه الفئة عدة عروض أهمها عروض المكالمات وعرض الأنترنت.
- أ- عروض المكالمات : تشمل عدة عروض أهمها ما يلي:

أ1- عرض المجموعة: يسمح هذا العرض للمتعاملين بالاتصال فيما بينهم مجاناً وبصفة غير محدودة 24/24 ساعة طيلة أيام الأسبوع، أما عن أسعار هذا العرض فيمكن تلخيصها في الجدول التالي:

جدول رقم (03-03): مزايا وأسعار عرض المجموعة الخاص بالمؤسسات لسنة 2015

الخدمات	الأسعار
مستحقات التشغيل	مجاني
المكالمات داخل المجموعة	مجاني
المكالمات نحو موبيليس	3.5 دج / الدقيقة
الدقيقة المكالمات نحو الشبكات الأخرى الثابت والنقال	5.2 دج / الدقيقة
الرسائل القصيرة نحو موبيليس	3.5 دج
الرسائل القصيرة نحو الشبكات الأخرى	5.2 دج
الرسائل القصيرة نحو الدولي	14 دج

المصدر: من إعداد الطالب بعد الاطلاع على الموقع الرسمي لموبيليس

قدم هذا العرض امتيازات كبيرة للمؤسسات، حيث منح امتياز المكالمات المجانية داخل المجموعة مع مجانية التشغيل، مع سعر مكالمات منخفضة نحو موبيليس ب 3.5 دج الدقيقة فقط و نفس السعر بالنسبة لرسائل Sms نحو موبيليس، مع سعر منخفض نسبياً بالنسبة للمكالمات نحو الشبكات الأخرى.

أ2- عرض موبى كوربوريت لسنة 2015: يضم هذا العرض ثلاث شرائح باشتراكات مختلفة الأولى ب 1000 دج والثانية : 2200 والثالثة ي: 4000، لكل شريحة مزايا وأسعار مختلفة.

أ3- عرض مهني + لسنة 2016: يضم هذا العرض صيغتين (مهني +800، مهني +1500) موجّهتين للحرفيين والتجار وأصحاب المهن الحرة ولكل صيغة أسعار ومزايا معينة

أ4- عرض (Win Pro 4G) لسنة 2016: تماشياً مع حاجات ورغبات المؤسسات طرحت موبيليس هذا العرض المكون من ثلاثة اشتراكات والمزود بكم هائل من المكالمات والرسائل والأنترنت من الجيل الرابع أما أسعار هذا العرض فهي مرتفعة وملائمة بجميع الميزانيات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (04-05): أسعار عرض Win Pro 4G الخاص بالمؤسسات

Pro 4G 4400	Pro 4G 3300	Pro 4G 2200	
0 دج 24 / 24 سا	0 دج 24/24 سا	0 دج من 07:00 إلى 20:00 5.09 دج من 07:00 إلى 2000	سعر المكالمات نحو موبيليس
09.5 دج	09.5 دج	09.5 دج	سعر المكالمات نحو باقي الشبكات
1.02 دج	1.02 دج	1.02 دج	سعر sms نحو موبيليس
4.07 دج	4.07 دج	4.07 دج	سعر sms نحو الشبكات الوطنية 4
10.17 دج	10.17 دج	10.17 دج	سعر Sms نحو الخارج
10.17 دج	10.17 دج	10.17 دج	المكالمات المرئية
10.17 دج	10.17 دج	10.17 دج	mms نحو موبيليس
4400 دج / شهر	3300 دج / شهر	2200 دج شهر	الاشتراك الشهري
	Kompass , LinkedIn , Ouedkniss Algerie Tender pf59 Algerie		مجانية الدخول إلى الموقع

المصدر: من إعداد الطالب بعد الاطلاع على الموقع الرسمي لموبيليس

منح هذا العرض ثلاثة صيغ مختلفة، حيث يلاحظ هناك امتياز المكالمات المجانية نحو موبيليس طيلة اليوم في صيغتي 3300 و 4400 دج، وهناك تخفيض في سعر المكالمات نحو الشبكات الأخرى مقارنة بالعروض السابقة، وكذا بالنسبة للمكالمات المرئية بنصف السعر (10.17 دج)، كما نلاحظ تخفيض أيضا للرسائل نحو الخارج. 5-عرض (Win 4G) لسنة 2017: يتكون هذا العرض من ثلاثة شرائح باشتراكات مختلفة الأولى ب: 1800 دج والثانية : 2500 دج والثالثة ي: 4000 دج لكل شريحة مزايا معينة يمكن عرضها في الجدول التالي:

جدول رقم (03-05): أسعار عرض 4G

Win 4G 4000	Win 4G 2500	Win 4G 1800	
0 دج 24/24 سا	0 دج من 21:30 إلى 12:30	0 دج من 21:30 إلى 30 : 12	المكالمات نحو موبيليس
500 دج	500 دج	500 دج	رصيد مهدي عند شراء الشريحة
-	3 أرقام مفضلة	3 أرقام مفضلة	الأرقام المفضلة نحو موبيليس
8 ساعات كل شهر	5 ساعات كل شهر	3 ساعات كل شهر	المكالمات المجانية نحو باقي الشبكات

250 دج كل شهر	250 دج كل شهر	250 دج كل شهر	الرصيد الشهري الدولي
Go 15 كل شهر	Go 8 كل شهر	Go 5 كل شهر	الرصيد الشهري من الأنترنت
غير محدودة	100 sms كل شهر	100 sms كل شهر	sms مجانية نحو موبيليس
0 دج /شهر	2.5 دج /شهر	2.5 دج /شهر	سعر المكالمات نحو موبيليس
2.5 دج /شهر	2.5 دج /شهر	2.5 دج /شهر	سعر المكالمات نحو باقي الشبكات
0 دج	1 دج	1 دج	سعر sms نحو موبيليس
3 دج	3 دج	3 دج	سعر sms نحو الشبكات الوطنية
10 دج	10 دج	10 دج	سعر sms تقي الخارج
0 دج	0 دج	0 دج	سعر التشغيل
4000 دج	1000 دج	1000 دج	مبلغ الضمان المحلي والدولي
4000 دج /شهر	2500 دج /شهر	1800 دج /شهر	الاشتراك الشهري

المصدر: من إعداد الطالب بعد الاطلاع على الموقع الرسمي لموبيليس

قدم هذا العرض امتيازات كبيرة للمؤسسات، مع تحسن واضح بالنسبة للعروض الفائتة، فظهر لأول مرة الرصيد المجاني نحو الشبكات الأخرى، و تقيم للأرقام المفضلة مجانية المكالمات نحو موبيليس طيلة اليوم، مع تخفيض في سعر الاشتراك الشهري، و توحيد سعر المكالمات نحو موبيليس و باقي الشبكات بسعر معقول (2.5 دج) وكذا أسعار منخفضة للرسائل القصيرة مع اختلاف الوجهة، و سعر ثابت لمبلغ الضمان لمختلف الصيغ 1000 دج .

بعد عرض للسياسات الشعيرية لمؤسسة موبيليس خلال الفترة 2015-2017، و استعراض أهم العروض المطروحة للأفراد والمؤسسات مع التفصيل في الأسعار والمزايا الممنوحة، نستطيع وضع الملاحظات التالية:

- تعتمد مؤسسة موبيليس على التسعير الإلكتروني لعروضها.

- للمشارك القدرة على التعرف على قوائم التسديد لكافة المنتجات عن طريق شبكة الأنترنت
- لمشارك موبيليس حرية اختيار الأسعار حسب مواصفات المنتج بالنسبة للعميل،
- نلاحظ أن موبيليس على اطلاع مستمر بأسعار المنافسين، هذا ما يفسره التكيف السريع لمتغيرات السوق
- نلاحظ أن موبيليس تستهدف جميع فئات المشتركين، وهذا يفسر بالأسعار المختلفة والمتباينة
- اعتماد موبيليس على الدفع الإلكتروني و تحويل الرصيد الإلكتروني بعد تعاقدها مع مؤسسة بريد الجزائر
- نلاحظ أن موبيليس تطبق اهم مبادئ التسعير الإلكتروني، و هو تجزئة الأسعار، حيث تقوم موبيليس بطرح نفس الخدمة بأسعار متفاوتة مع تفاوت إدراك العملاء للقيمة المحققة من المنتج، حيث لاحظنا أن المؤسسة قادرة على تحقيق تجزئة للأسعار بحيث تستهدف كل قطاع سوقي بالسعر الذي يناسبه و يعظم أهداف المؤسسة

المبحث الثالث : سياسة التوزيع لمؤسسة موبيليس و العلاقات العامة

تعتمد مؤسسة موبيليس في توزيع منتجاتها وخدماتها على نوعين من قنوات التوزيع، قنوات التوزيع المباشرة التابعة لها و قنوات التوزيع غير المباشرة التابعة للخواص، هذه القنوات المنتشرة على نطاق واسع و مكثف في كل مناطق التراب الوطني.

أولاً: قنوات التوزيع المباشرة

تعتمد المؤسسة على وكالاتها التجارية المنتشرة و التابعة للمديريات الجهوية الثمانية عبر الوطن، للتعامل مباشرة مع عملائها، حيث أن لكل مديرية جهوية عدد من الوكالات حسب الكثافة السكانية للمنطقة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-06): توزيع الوكالات التجارية لموبيليس حسب المديريات الجهوية

المديريات	الناحية الوسطى	ورقلة	سطيف	قسنطينة	عناية	الشلف	وهران	بشار
العدد	38	20	21	22	19	24	23	11

Source: <http://www.mobilis.dz/ar/boutique.php> consultée 28/05/2020

فالملاحظ أن مؤسسة موبيليس تعتمد على 178 وكالة تجارية و مجموعة أخرى من نقاط الحضور كقنوات مباشرة للتوزيع تربط بين المؤسسة و عملائها حتى تكون دائما أقرب من عملائها، هاته الوكالات التي لها مجموعة من المهام المحددة وهي:

- بيع شرائح التشغيل و بطاقات التعبئة لمختلف العروض
- تحصيل مستحقات الفواتير.
- التكفل الجيد بالمشاركين بالاستماع لشكاويهم و اقتراحاتهم لضمان وفائهم ؛

• عكس صورة إيجابية عن المؤسسة في أذهان عملائها؛

ثانيا: قنوات التوزيع غير المباشرة

ولتوصيل منتجاتها وخدماتها، تعتمد موبيليس على قنوات توزيع غير مباشرة، أي يكون وسطاء بينها وبيع عملائها، حيث يفوق عددهم 60.000 نقطة بيع غير مباشرة¹، حيث تنطلق القناة من المنفذ التوزيعي للمؤسسة إلى الموزعين المعتمدين الذين يوزعون المنتجات على نقاط البيع، هاته الأخيرة هي نقاط الاتصال المباشرة مع العملاء النهائيين.

أهم الموزعين الذين تتعامل معهم المؤسسة هم:

1. ALGERIKA: هي أول موزع لمؤسسة موبيليس، أنشئ سنة 2004، ويملك أكثر من 2000 نقطة بيع²؛
2. مؤسسة بريد الجزائر: هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تضمن بيع بعض منتجات موبيليس على مستوى الشبابيك أو عن طريق أرضيتها الرقمية، حيث تملك شبكة بريدية واسعة تضم 3685 مكتب بريد متناثر عبر كافة ربوع الوطن.³
3. المؤسسة الوطنية للاتصال والنشر والإشهار ANEP: أختيرت في نهاية سنة 2004 بعد مناقصة وطنية لتكون شريكا لمؤسسة موبيليس في توزيع خدمات الدفع المسبق (شريحة وبطاقة التعبئة)⁴.
4. GTS Phone: أنشئت في سنة 1993 يختص ببيع الهواتف النقالة وبيع منتجات مؤسسة موبيليس⁵، و تملك أكثر من 820 نقطة بيع، وأختيرت بنص الإجراءات مثل anep نهاية سنة 2004.
5. EL WASSILA TELECOM ALGERIE: يقوم هذا الموزع بتوزيع منتجات موبيليس على أكثر من 3000 نقطة بيع عبر الوطن.

ثالثا: التغطية الهاتفية لمؤسسة موبيليس

تسعى مؤسسة موبيليس دائما لضمان تغطية هاتفية شاملة جيدة وفعالة، هذا ما يعكسه عملية اقتناء وتركيب دفعة واحدة 2000 محطة ربط (BTS stations de Base Radio)، بعد مناقصة وطنية في أوت 2004، مع ثلاث مصنعي لمعدات الإتصالات وهم: Ericsson (السويد)، Huawei Technologies Co LTD و ZTE الصين، ليصل عدد المحطات 3000 محطة بنهاية 2005⁶.

ليفون العدد حاليا 4500 محطة منتشرة في كل مناطق الوطن، حتى في القرى والتجمعات السكانية الصغيرة التزاما من مؤسسة موبيليس بمبدأ حق المواطن الاستفادة من التغطية الهاتفية وكذا مبدأ الخدمة

¹ - <http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php> consulté le 28/05/2020.

² - http://www.mobilis.dz/communique_persse.php consulté le 28/05/2020.

³ - <https://www.poste.dz/page/historique> consulté le 28/05/2020.

⁴ - http://www.mobilis.de/communique_persse.php consulte le 28/05/2020.

⁵ - <http://www.gts-phone.com/> consulté le 28/05/2020 في (البيان الصحفي المنشور في 29/05/2020).

⁶ - <https://www.mptn.gov.cz/fr/content/mobilis>; consulté le 29/05/20019.

الشاملة (service universel) و القضاء على مناطق الظل الذي تسهل عليه وزارة البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية و الرقمنة.

المطلب الأول : سياسة الترويج لمؤسسة موبيليس

يعتبر الترويج أهم وسيلة تستعملها مؤسسات الهاتف النقال في إطار المنافسة بينها، لذلك كان لزاما على مديرية التجارة و التسويق الموبيليس طرح مزيج ترويجي يحقق الأهداف المسطرة، مزيج ترويجي بكل ما يحتويه من عناصر الإشهار و العلاقات العامة و تنشيط المبيعات و البيع شخصي.

أولا/ الإشهار

تحرص مؤسسة موبيليس على اختيار وسائل الإشهار السمعية البصرية الأكثر تأثيرا على المواطن، و الأكثر مشاهدة من طرف الجزائريين، بالإضافة إلى موقعها الإلكتروني على الأنترنت. فكانت ميزانية الترويج لدى موبيليس تتراوح بين نسبة 11% و 14% من رقم أعمال المؤسسة¹، ففي سنة 2015 استحوذت مؤسسة موبيليس على نسبة 12, 28 % من إجمالي الاستثمار الإشهاري في الجزائر محتلة المرتبة الأولى²، وكانت نفقاتها في الإشهار في التلفزة العمومية و الخاصة و الصحف المكتوبة و الإذاعة في السنوات التالية كما يلي بإجمالي 5.538 مليار دج:

جدول رقم (03-07): النفقات الإشهارية لمؤسسة موبيليس لسنوات 2016-2017-2018 (السداسي الأول)

السنوات	2016	2017	2018 (السداسي الأول)
المبالغ (بمليار دج)	2.805	1.502	1.023

Source : <http://bourse-dz.com/>, consulté le 30/05/2020.

أ- التلفزة: تعثرها موبيليس أهم وسيلة إشهارية تعتمد عليها، هذا ما يترجمه 372.890.330 دج الذي خصصته للإشهار في التلفزة الجزائرية بعنوان سنة 2006، ضامنة حصة 9.6 % من الحصة الإجمالية للإشهار في التلفزة الجزائرية و 29.3% من الحصة الصوتية المخصصة لمعامل الهاتف النقال، فتقوم بتقديم ومضات إشهارية في القنوات العمومية³ و الخاصة، معتمدة في كثير من الأحيان على شخصيات عمومية من رياضيين و فنانيين و ممثلين.

ب-الإذاعة: و هي من أهم الوسائل التي تعتمد عليها، بهدف توصيل الرسالة الإشهارية لأكبر شريحة من المستهلكين المستهدفين، مراعية اختيار أحسن الأوقات التمرير الومضات الإشهارية و التي تكون فيها أكبر نسبة استماع.

ت- الصحف و المجلات الملصقة، تستخدم موبيليس الوسائل المقروءة كالجرائد و المجلات اليومية و الأسبوعية بمختلف اللغات (تختار منها الأكثر مقروئية و انتشارا)، كما تستعمل اللافتات و الملصقات الإشهارية التي نجدها

¹ - كوسة ليلي، «واقع و أهمية الاعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - درنة حلة مؤسسة اتصالات الجزائر الهاتف النقل موبيليس مذكرة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2008، ص 212

² - <https://www.liberte-algerie.com/dossier/les-investissements-publicitaires-en-baisse-246869>, consulté le 30/05/2020

³ - كوسة ليلي، نقر المرجع، ص 200.

معروضة في مكاتب البريد ووكالات اتصالات الجزائر والمحلات و على جوانب الطرق العمومية وكذا في الملاعب الرياضية، على سبيل المثال في الثلاثي الأول من سنة 2017 نشر 376 مقالا و 291 إشهارا على صفحات الجرائد¹.
ث- الموقع الإلكتروني: تماشيا مع التسويقي الإلكتروني، طورت موبيليس موقعا إلكترونيا خاصا بها في 2005/05/30 ، لتمرير رسائله الإشهارية لمتصفح الموقع، للتعرف على مختلف المنتجات والعروض التي تقترحها المؤسسة، وكذا مختلف الأخبار الخاصة بالمؤسسة والنشاطات التي تشارك فيها.

نلاحظ أن موبيليس تعتمد في الشق الإشهاري من الترويج لمنتجاتها على تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وبذلك تكون قد اعتمدت على الترويج الإلكتروني لمنتجاتها، فحققت مبادئ هذا الأخير من كسر للحواجز الجغرافية و التفاعلية و التواصل الدائم و المستمر مع الزبون، و لتوفير حجم أكبر من المعلومات للعميل و بأدق التفاصيل دون أن يغادر منزله أو مكان عمله.

المطلب الثاني: العلاقات العامة

على غرار عناصر المزيج الترويجي الأخرى، تنشط و تساهم مؤسسة موبيليس في العديد من الأنشطة و التظاهرات الموجهة للمجتمع في إطار المسؤولية الاجتماعية، وهذا ظاهرا من خلال التظاهرات المختلفة الإنسانية والرياضية والفنية والعلمية، و من أهم أنشطتها في السنوات الأخيرة نجدان².

1. أهم التظاهرات والأنشطة لسنة 2015 :

خلال شهر رمضان الكريم، و للمرة الخامسة على التوالي، تقوم موبيليس برعاية المسابقة التلفزيونية الوحيدة لتلاوة القرآن « تاج القرآن ، وكانت المنافسة في المسابقة الكبرى يوم 10 جويلية 2015 بقصر المعارض الصنوبر البحري - الجزائر .

- قامت موبيليس خلال الحفل الذي تضم يوم الأحد 11 أكتوبر 2015 على مستوى المدرسة الوطنية للصحافة وعلوم الإتصال (الجزائر) بتكريم سبعة (7) طلاب متفوقين في شهادة الليسانس و الماستر، التزاما منها في تطوير العلم و تشجيع المواهب الشابة.
- من 23 إلى غاية 29 ديسمبر 2015 بقصر المعارض ، الصنوبر البحري (الجزائر)، شاركت موبيليس في الصالون الرابع و العشرين للإنتاج الجزائري، تؤكد موبيليس عبر هذه التظاهرة الاقتصادية عن التزامها في المحافظة على مكانتها كمتعامل جزائري رائد في الإبداع و حلول المؤسسات و الجمهور الواسع، و ذلك بمرافقة سوق المحترفين و المساهمة في تطوير أعمالهم.
- يوم 23 ديسمبر 2015 زيارة للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة لعين طاية، قصد إدخال البهجة والسرور على قلوب 32 طفل من بينهم 11 طفل معوق.

¹ - <http://dia-algerie.com/investissement-publicitaire-presse-recul-operateurs-de-telephonie/>. consulté le 30/05/2020-

² - http://www.mobilis.dz/ar/communique_persse.php, consulté le 30/05/2020

- 2. أهم التظاهرات والأنشطة لسنة 2016
- الأربعاء 17 فيفري 2016، احتفلت موبيليس باليوم الوطني للشهيد المصادف ليوم 18 فيفري لكل سنة باعتباره رمزا من رموز التراث لشهدائنا، وهذا من خلال العديد من التظاهرات .
- خلال شهر رمضان 2016، تواصل موبيليس دعم ومساعدة مختلف شرائح المجتمع، من خلال إطلاق حملة خيرية جديدة، تتمثل في اقتناء حافلات مدرسية، لتمكين التلاميذ القاطنين في المناطق المعزولة، من مواصلة تدرّسهم، حيث تعهدت موبيليس بالتبرع ب 10 دنانير، و تحويلها لهبة، على كل عملية تعبئة رصيد ابتداء من 200 دج، دفع فاتورة أو تشغيل جديد.
- يوم السبت 02 جويلية، رافق موبيليس فعاليات السياق التقليدي لسعاة البريد، المنظم من طرف بريد الجزائر بالدار البيضاء بالجزائر. يوم 06 أوت 2016، قامت موبيليس بمساندة الجمعية الخيرية تسرين" المتخصصة في مساعدة الأطفال المرضى، و ذلك ببرمجة زيارة للتلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة المدرسة الحراش و الأطفال المرضى بمستشفى حسان بادي لبلفور (الحراش) نظمت موبيليس للسنة الرابعة على التوالي، على مستوى المطارات و الموانئ الدولية للوطن، عملية استقبال جاليتنا المقيمة بالخارج، هذه العملية التي انطلقت في 21 جوان، واستمرت إلى غاية 31 أوت 2016
- 3. أهم التظاهرات والأنشطة لسنة 2017
- موبيليس الشريك الرسمي للفيديرالية الجزائرية لكرة القدم و الداعم الرسمي لنهائي كأس الجزائر لكرة القدم 2017، الذي جرى يوم الأربعاء 05 جويلية 2017 على الساعة 16:30 ، بالمعب الأولي 5 جويلية بالجزائر.
- من 15 جويلية إلى غاية 31 أوت 2017 ، نظمت موبيليس للسنة الخامسة على التوالي عملية استقبال جاليتنا المقيمة بالخارج ، على مستوى المطارات و الموانئ الدولية للوطن.
- موبيليس و الفيديرالية الجزائرية لكرة القدم ، نظما قافلة "كأس الجزائر 2017" من أجل عرض مجسم السيدة الكأس، في كل من سطيف والجزائر العاصمة التي مكنت أنصار الفريقين المتأهلين من أخذ صور مع السيدة الكأس.

ثالثا/البيع الشخصي

يعتبر قوة البيع من أهم عناصر المزيج الترويجي التي تعتمد عليها موبيليس، من خلال وكالاتها 178 المنتشرة على التراب الوطني، هاته الوكالات التي تضم رجال بيع من خريجي المعاهد و الجامعات و ممن تم استقطابهم من مؤسسات المنافسين، يتمتعون بقدرات وكفاءات عالية في التواصل مع العملاء، ولهم القدرة على الإقناع بشراء عروض و خدمات المؤسسة، دون أن تغفل مؤسسة موبيليس جانب مهم و هو تطوير الكفاءات عن طريق دورات تكوينية لتدريبهم ورفع قدراتهم في تطبيق تقنيات الاتصال الحديثة و أساليب التسويق.

كما لم تغفل المؤسسة على القنوات الغير المباشرة للتوزيع وهم نقاط البيع المعتمدة التي تقوم ببيع شرائح عروض الدفع المسبق و بعض عروض الدفع البعدي و الخدمات الأخرى، فخصصت لهم الكثير من الحوافز التعظيم مبيعاتهم، فتعود بالفائدة عليهم وعلى المؤسسة من جهة ثانية.

رابعا / تنشيط المبيعات

على غرار عناصر المزيج الترويجي الأخرى، تهتم مؤسسة موبيليس بأنشطة ترقية المبيعات، مستغلة الكثير من المناسبات لتقدم عروضاً خاصة لفترات وفئات محددة، كمضاعفة أرصدة المكالمات و منع الهدايا و الأرصدة المجانية و إطالة فترة الصلاحية و غيرها، حيث تحفزت هذه الأنشطة الطلب على خدماتها، و بالتالي زيادة المبيعات و عدد الزبائن بهدف زيادة حصتها السوقية، ولتحقيق هذه الغايات قدمت مؤسسة موبيليس الكثير من العروض في فترة موضوع الدراسة من 2015 إلى 2017 نذكر منها¹:

- بمناسبة شهر رمضان 2015 أطلقت موبيليس خدمة SMS INFO، استفاد زبائن الدفع البعدي والدفع المسبق لموبيليس من باقتين اثنتين من الرسائل القصيرة ، و بأسعار استثنائية، فاقترحت باقة من المحتويات و المواضيع الرمضانية
- الدعاء ، الأذكار، الحديث، البوقالات، كفيات الطبخ ... الخ، كل هذه الباقات أفرحت بسعر 35 دج فقط مع احتساب كل الرسوم، و طوال شهر رمضان، كما أنها متوفرة حسب الطلب بسعر 4 دج للرسالة القصيرة، مع احتساب كل الرسوم .
- في 18 جوان 2015، طرحت موبيليس بمناسبة شهر رمضان عرض ترويجي، وذلك بمضاعفة ساعات المكالمات و حجم الأنترنت لجميع صيغ الدفع البعدي (2سا، ما،...،16سا)، وهذا طيلة شهر رمضان
- عرض استثنائي مدته 21 يوم انطلاقاً من 07 جوان 2015، صالح لكل اشتراك جديد، أو تجديد الإشتراك و حتى لشراء جواز الإنترنت من خلال هذا العرض موبيليس تضاعف حجم الداتا لـ G3+4 عرض خاص بالمؤسسات.
- في 04 فيفري 2016، موبيليس تعلن عن تخفيضات بنسبة 50% و رصيد مضاعف لحجم الأنترنت لمشتركي (كورپورايت)، ذلك كل اشتراك جيد أو تجديد الاشتراك أو شراء جواز أنترنت.
- انطلاقاً من يوم الخميس 04 فيفري 2016 لغاية 24 فيفري 2016، قامت موبيليس بمناسبة الولايات الإضافية التسع التي تمت تغطيتها G3++، بمضاعفة ثلاث مرات لأحجام الداتا و جوازات الإنترنت ، عروض مبتسم، توفيق، نافيقى، و الخضراء و كذا تخفيض يصل إلى 50% على عرض دارينات، إضافة إلى مضاعفة أحجام اشتراكات سيلفرو و قولك إلى غاية 04 مارس 2016،

¹ - http://www.mobilis.dz/ar/communique_persse.php, consulté le 30/05/.2020

- طيلة شهر رمضان 2017، منح موبيليس لزيائته الفرصة من الاستفادة من باقات ختمة « mobinfo » بسعر جد مميز، و عليه ، اقترح على زبائن موبيليس الانخراط في الباقة الواحدة مقابل 1 دج فقط التنكير، mobinfo هي خدمة خاصة بالتطبيقات، تقترح ثمانية باقات تتمثل في: الباقة الدينية، العملية، المرأة، الترفيه، الثقافة، المعلومات الاقتصادية والأخبار
- و مناسبة حلول شهر رمضان 2017 أيضا ، أطلق موبيليس العديد من الصيغ الترويجية الموجهة الزبائن الدفع البعدي، حيث حظي مشتركو عروض الإنترنت بأحجام مضاعفة (x2) للإنترنت ، كما استفادوا من أرصدة إضافية عند كل شراء الجوازات الإنترنت G3 / 4 G، و بمدة صلاحية متراوحة بين 24 ساعة إلى 30 يوم وفقا للجواز الذي اختير .
- طيلة شهر رمضان 2017، منحت موبيليس لمشتركيها في عروض الدفع البعدي والمسبق إمكانية الانخراط مجانا إلى نادي "VIP MobiliStore" ، و الاستمتاع بمختلف الألعاب المعروضة عليهم، بتخفيضات تصل إلى 80 % عند كل شراء للخصائص التميزية و ذلك انطلاقا من خط موبيليس . من خلال ما سبق، يتبين أن مؤسسة موبيليس تولي اهتماما بالغا بمزيجها التسويقي، و نتج عن هذا الاهتمام السياسة التالي:
- تسعى موبيليس دائما لتقديم أحسن العروض و بأسعار تناسب مختلف شرائح المجتمع :
- تقديم عروض خاصة بالمهنيين و المؤسسات،
- الاعتماد على التسعير الإلكتروني
- تعتمد مؤسسة موبيليس سياسة توزيع فعالة عن طريق تواجد وكالاتها التجارية في كل الولايات و المدن الكبرى، كذلك عن طريق القنوات الغير مباشرة من موزعين و نقاط بيع منتشرة على مستوى جميع الأحياء و الأماكن العمومية لتكون دائما أقرب من عملائها
- سياسة ترويج موبيليس متميزة، معتمدة فيها على الوسائل الأكثر انتشارا و قريبا للعملاء، وخاصة الوسائط الإجتماعية و الإعلامية التي تلعب فيها تكنولوجيا الإعلام و الاتصال دورا هاما لتبليغ الرسالة الترويجية، كما تعتمد على العلاقات العامة برعايتها للكثير من التظاهرات في مختلف المجالات، كما تعتمد على تنشيط المبيعات مستغلة الكثير من المناسبات التقدم عروض خاصة لفترات و فئات محددة، كمضاعفة أرصدة المكالمات و منح الهدايا و الأرصدة المجانية و إطالة فترة الصلاحية و غيرها.

خلاصة الفصل الثالث

إن المتعارف عليه حاليا هو أن المؤسسات المتميزة والناجحة هي تلك التي تسعى إلى كسب ولاء المستهلك باعتباره سيد الموقف، وهذا ما وجدناه في شركة موبيليس، إذ أن هدفها الأول والأخير هو كيفية المحافظة على الزبون وتقديم له أفضل الخدمات و المنتجات بوضع إستراتيجية تسويقية فعالة وتحليل بيئتها الداخلية و التنافسية في ظل محيطها الذي يتميز بالتغير و المنافسة الشديدة وكذا تغير أذواق مستهلكها التي يجب تلبية رغباتهم ولا يتم هذا إلا بتطبيقها للتسويق الإستراتيجي عن طريق تصميم إستراتيجيات للمزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع والترويج) التي تعتبر بمثابة سياسة اتصال وتسويق وهذا يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي ترغب في الوصول إليها من زيادة أرباح و تطور مبيعاتالخ

خاتمة

الخاتمة العامة:

النشاط التسويقي هو نشاط شامل ومتغير ويتميز بنوع من التعقيد، يبدأ قبل عملية الإنتاج ويستمر إلى ما بعد وصول الساعة إلى المستهلك النهائي، يساهم وبشكل كبير وفعال في مختلف المؤسسات خاصة منها الإنتاجية، وتتمثل هذه الفعالية في كونه يؤثر في توجيه أنشطة الوظائف المختلفة في المؤسسة والقدرة الكبيرة على خلق الطلب وتنشيطه وتصريف فائض الإنتاج المستهلك حصر الزاوية في بناء وتوجيه أهداف المنظمة، فاكتشاف احتياجات المستهلك والقدرة على إشباعها، فاكتشاف احتياجات المستهلك والقدرة على إشباعها وبأحسن أداء من المنافسين في إطار القدرات المتاحة، يشكل مفهوم التوجه بالمستهلك ويحمل أساس نمو واستمرار المنظمة.

بيئة أعمال المنظمات المعقدة تتطلب النظرة التحليلية تجميع متغيراتها مما يحتم توجيه الأنشطة والموارد نحو تحقيق الأهداف على المدى الطويل الذي يتطلب وضع إستراتيجية تسويقية، تمزج بين جميع عناصر المزيج التسويقي، من منتج وتسعير وترويج وتوزيع عن تطبيق مفهوم النشاط التسويقي كوظيفة فعالة في هيكل المؤسسة العمومية الجزائرية لا يزال يواجه مختلف الصعوبات، في جعلتها رواسب فكر التسيير الاشتراكي، فالاهتمام لا يزال يركز على الإنتاج دون الإتمام الكافي بمختلف المراحل اللاحقة التي هي الأهم في أي عملية تسويقية لبيئة تنافسية.

لكن لإدراك المؤسسة اتصالات الجزائر (بوبيليس فرع مستغانم) أهمية التغيير بذات وظيفة التسويق تستقل تدريجيا، وبدأت الإدارة تتولى أهمية للأنشطة التسويقية وهذا في شكل نشاطات متفرقة تنجز بواسطة دوائر أخرى غير متخصصة وحتى بحوث التسويق كان لها مجرى لكن بشكل غير رسمي وخالصة البحث أنه لبقاء واستمرارية المؤسسة في بيئة أعمالها أن تعمل على ترشيد استغلال مواردها بالشكل الذي يكفل مسايرة متغيرات البيئة التنافسية، من خلال تطبيق إستراتيجية تسويقية أساسها إرضاء المستهلك على المدى الطويل.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

باللغة العربية:

الكتب

1. عبد السلام أبو فحق "التسويق وجهة نظر معاصر معاصرة" مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية الإسكندرية دون سنة نشر الطبع
2. بيان هاني حرب "مبادئ التسويق" ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، 1999،
3. محمد سعيد عبد الفتاح: "إدارة التسويق" الدار الجامعية 1992
4. علي فالح الزعبي، « مبادئ وأساليب التسويق»، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010
5. وائل رفعت خليل، « إدارة التسويق»، دار المعترف للنشر والتوزيع، 2017
6. عمر غنايم الشرقاوي "تنظيم وإدارة الأعمال" دار النهضة العربية، بيروت، 1980
7. محمد عبد الله عبد الرحيم "التسويق المعاصر" جامعة القاهرة، 1988
8. محمد إبراهيم عبيدات "مبادئ التسويق"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان الأردن- ص 32، السنة 1999
9. امر البكري، «إدارة التسويق»، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011
10. لي توفيق الحاج و سمير حسين عوادة، « تسويق الخدمات»، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، الاردن، 2011
11. محمد صديق عقيقي " إدارة التسويق"، مكتبة عين شمس 2002، ص33.
12. محمود عثمان الصميدعي، و ردينة عثمان يوسف، « تسويق الخدمات»، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012
13. صلاح الشنواني " الادارة التسويقية الحديثة- المفهوم و الإستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة- الإسكندرية ص155-160.
14. دادي سيد خطاب ع.، (1985)، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي
15. أبو قحف ع.، (1997)، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الإشعاع الفنية
16. عدون ن.، (2001)، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
17. عبود نجم ن.، (مارس 1997)، "إدارة الخدمات: المراجعة والأبعاد الأساسية"، أخبار الإدارة: نشرة فصلية، العدد 18، تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

المذكرات

1. سماحي منال، «التسويق الإلكتروني و شروط تفعيله في الجزائر - دراسة حالة اتصالات الجزائر -»، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة، 2014/2015
2. أحمد فلاح رسالة الماجستير، التسويق الدولي في عالم دينا ميكي متغير جامعة الجزائر، 2002

3. محمد محمود ناصر، «أثر أبعاد التسويق التفاعلي في الثقة بالعالمة التجارية للخدمة - دراسة ميدانية على شركتي الاتصالات السورية في دمشق»، جامعة البعث، 2017.
4. اير سطحي، « دور الاستثمار الأجنبي المباشر في تحسين المزيج التسويقي للمؤسسات الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة موبيليس جازي و اوريدو)» أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018.
5. كوسة ليلي، «واقع و أهمية الاعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - درنة حلة مؤسسة اتصالات الجزائر الهاتف النقل موبيليس مذكرة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2007.
6. بوشناف ع.، (2001)، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، تطويرها، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
7. تاوتي عبد العليم . دراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر للفترة ما بين 2000 إلى 2015، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة ورقلة ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية 2006.
8. ماكينزي للاستشارات، ثم تم انتشارها بشكل واسع في الثمانينات على يد PORTER من خلال كتاباته بشأن استراتيجية التنافس والميزة التنافسية.
9. الشريبي ع.، (1996)، «أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية؟»، أخبار الإدارة: نشرة فصلية، العدد 16، تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
10. كاريش ص.، (2000)، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص. 23.
11. عبود نجم ن.، (سبتمبر 1999)، «الابتكار مصدر متجددا للميزة التنافسية»، أخبار الإدارة: نشرة فصلية، العدد 28، تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
12. مجلة الإداري.، (أفريل 2000)، المجلد 26، العدد 4، ص. 77.
13. مجلة الإداري.، (ماي 2000)، المجلد 26، العدد 5، ص. 92.

القوانين

القانون رقم 2000 - 03 المؤرخ في 05 أوت 2000 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 48 الصادر في 06 أوت

2000

- www.mobilis.dz موقع خاص بشركة موبيليس
- www.mobilis.dz موقع خاص بشركة موبيليس ،
- Mobilis le journal,n3,2006, page 10
- Mobilis le journal,n3,2006, page 8
- http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php consulté le 28/05/2020.
- http://www.mobilis.dz/communique_persse.php consulté le 28/05/2020.
- https://www.poste.dz/page/historique consulté le 28/05/2020
- http://www.mobilis.de/communique_persse.php consulte le 28/05/2020
- http://www.gts-phone.com/ consulté le 28/05/2020 (البيان الصحفي المنشور في 29/05/2020
- https://www.mptn.gov.cz/fr/content/mobilis;consulté le 29/05/20019.
- https://www.liberte-algerie.com/dossier/les-investissemen publicitaires-en-baisse-246869, consulté le 30/05/2020
- كوسة ليلي، نقر المرجع، ص 200.
- http://dia-algerie.com/investissement publicitaire-presse-recul-operateurs-de-telephonie/ consulté le 30/05/2020
- http://www.mobilis.dz/ar/communique_persse.php, consulté le 30/05/2020.
- http://www.mobilis.dz/ar/communique_persse.php, consulté le 30/05/2020.
- https://ar.wikipedia.org/wiki/للشركات الاجتماعية المسؤولية , consulté le 10/06/2020.
- Umar Farooq,«Marketing Environment Definition Factors & Examples», https://www.marketingtutor.net, consulté le 18/07/2020

المراجع باللغة الاجنبية

- Boston Consulting Group مكتب بيبوسطن في الولايات المتحدة الأمريكية متخصص في الأعمال الاستشارية الاستراتيجية.
- Domaine d'Activité Stratégique مجموعة من المنتجات التي تستعمل تكنولوجيا واحدة، استراتيجية واحدة، موارد متجانسة واحدة.
- Éric Vernet, « MARKETING, L'essentiel et l'expertise à l'ère digitale», Groupe Eyrolles, 2016, p 05..
- Mohamed esghir M « comprendre le MARKETING » Bert Edition 1990, p13 -
- " - L'art d'employer les forces militaires pour atteindre les résultats fixés par le politique"
- HAMADOUUCHE A., (1997), Méthode et outils d'analyse stratégique, Edition Chihab, Alger, p. 25.
- Une avance concurrentielle
- KARLÖF B., (1990), La stratégie des affaires, Ed. O.P.U, Alger, p. 143.
- "- C'est l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif"
- THIETART R., (1991), La stratégie d'entreprise, Mc Graw-Hill édition, deuxième édition, p.1.
- " - C'est l'un des ensembles de critères de décision qui guident le comportement d'une organisation"
- ANSOFF I., (1976), Stratégie du développement de l'entreprise, édition d'organisation, p. 110.
- MARSHEsnay M., (1995), Management stratégique, Ed Eyrolle université, p. 183.
- " - La stratégie vise l'obtention d'une position rentable et durable au milieu des forces qui définissent le cadre concurrentiel du secteur "

- PORTER M., (1997), L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, p. 11.
 - Opérationnelle
 - ROBERT M et DEVAUX M., (1994), Penser stratégique, Dunod, Paris, p. 102.
 - Ibid, p. 103.
 - THIETART R., La stratégie d'entreprise, op. cit., pp. 137,138.
 - La stratégie du leader
 - La stratégie du challenger
 - La stratégie du suiveur
 - La stratégie du spécialiste
 - KOTLER P et DUBOIS B., Marketing management, op. cit., pp. 262-266.
 - L'expérience cumulative
 - N'est pas viable
 - PORTER M., L'avantage concurrentiel, op. cit., p. 27.
 - La chaîne de valeur
 - HAMADOUUCHE A., Méthode et outils d'analyse stratégique, op. cit., p. 85.
 - PORTER M., (1999), La concurrence selon Porter, Edition Village Mondiale, Paris, p. 85.
 - HAMADOUUCHE A., Méthode et outils d'analyse stratégique, op. cit., p. 86.
- PNB : Le Produit National Brut
- TEHAMI A., (Mars 1999), "La flexibilité des stratégies et l'innovation une nécessité pour la survie de l'entreprise", La lettre d'information de la chambre algérienne de commerce et industrie, Liccal N° 89, p. 9.
 - C.A.O : Conception Assistée par Ordinateur
 - SPITEZKI H., (1995), La stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité, Ed. Economica, Paris, p. 54.
 - La solidité d'un avantage concurrentiel
 - ARPT:Autoité de régulation de la poste et la télécommunication

:

الملخص :

أن النشاط التسويقي هو نشاط شامل ومتغير ويتميز بنوع من التعقيد، يبدأ قبل عملية الإنتاج ويستمر إلى ما بعد وصول الساعة إلى المستهلك النهائي، يساهم وبشكل كبير وفعال في مختلف المؤسسات خاصة منها الإنتاجية، وتتمثل هذه الفعالية في كونه يؤثر في توجيه أنشطة الوظائف المختلفة في المؤسسة والقدرة الكبيرة على خلق الطلب وتنشيطه وتصريف فائض الإنتاج المستهلك حجر الزاوية في بناء وتوجيه أهداف المنظمة، فاكتشاف احتياجات المستهلك والقدرة على إشباعها، فاكتشاف احتياجات المستهلك والقدرة على إشباعها وبأحسن أداء من المنافسين في إطار القدرات المتاحة، يشكل مفهوم التوجه بالمستهلك ويحمل أساس نمو واستمرار المنظمة.

الكلمات المفتاحية:

1/. التسويق 2/. استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية 3/. التسير المؤسسات الاقتصادية 4/ شركة موبيليس الاتصالات

Résumé / abstract

L'activité marketing est une activité complète et variable et se caractérise par une sorte de complexité qui commence avant le processus de production et se poursuit jusqu'à ce que l'heure atteigne le consommateur final, et contribue de manière significative et efficace à diverses institutions, en particulier la productivité, et cette efficacité est qu'elle affecte les activités des différentes fonctions de l'organisation. La grande capacité à créer et à stimuler la demande et à éliminer la production excédentaire des consommateurs est la pierre angulaire de la construction et de la direction des objectifs de l'organisation, de la découverte des besoins des consommateurs et de la capacité de les satisfaire, de la découverte des besoins des consommateurs et de la capacité de les satisfaire avec les meilleures performances des concurrents dans le cadre des capacités disponibles, constitue le concept d'orientation du consommateur et constitue la base de la croissance et de la poursuite de l'organisation.

Mots clés / Key Words

1 / . Marketing 2 / . Stratégies de compétitivité et avantage concurrentiel 3 / . Gouvernance des institutions économiques 4 / Mobilis Communications Company