

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أوالحاج _ البويرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : العلوم التجارية

الموضوع:

إستراتيجية تسويق منتج جديد في ظل المنافسة دراسة حالة الوكالة التجارية السلام إلكترونيكس(ستار لايت) بالبويرة

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية
تخصص : تسويق

تحت إشراف الأستاذ:
قرينات اسماعيل

من إعداد الطلبة:
- حدوش لمياء
- فرارحة مريم

لجنة المناقشة

د/ أوكيل راجح..... رئيسا
أ / قرينات اسماعيل..... مشرفا
أ/ مدات جمال..... مناقشا

السنة الجامعية 2015/2014

الشكر

رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي
وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين

نتقدم بالشكر الجزيل إلى:

الأستاذ المشرف قرينات الذي قدم لنا كل العون، والتوجيه والنصح ولم يخل علينا أبدا
في ذلك.

أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة مذكرتنا.

المؤطر عزيزي رابع و جميع عمال وكالة ستار لايت بالبويرة خاصة جميل محمد .

كل عمال مكتبة كلية العلوم الاقتصاد والتجارية وعلوم التسيير.

كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير و أساتذة

قسم التسويق اخص بالذكر الأستاذ مصباح و الأستاذ طابوش.

كل من ساهم بمدنا بالمساعدة والعون، ولو بالكلمة الطيبة من قريب أو من بعيد في سبيل إنجاز

هذا العمل المتواضع.

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى من قال فيهما عزّ وجل " و قل ربّي ارحمهما كما ربياني صغيرا " ...، إلى
أعلى شخصين لي في الوجود ، أبي العزيز " سعيد " وأمي الغالية " يمينة " . الذين رعاني وكانا
لي السند الدائم طوال دراستي.

كما أهديه إلى: أخي عمر و زوجته هدى ، و أخواتي سميرة ، كريمة ، آسيا.

كما أهديه إلى كل أفراد عائلتي و أخص بالذكر ريمة و فلة و شيماء و وحيد.

دون أن أنسى صديقتي باية و إيمان و صديقتي سفيان إلى كل زميلاتي و زملائي في الدراسة.

حدوش لمياء.

الإهداء

إلى الذي حثني على العلم والعمل كل هذه السنين أبي الكريم حفظه الله.
إلى التي حملتني وهنأ على وهن، ووفرت لي شروط الراحة التامة، أمي العزيزة حفظها الله.
إلى إخوتي مُحَمَّد أمين و زوجته نسيمة و دحمان و جمال الدين وكل أفراد عائلتي خاصة إكرام و
أنيسة و مدينة و عيسى .
إلى صديقتي ليلي صبرينة و أسماء و إيمان و ريمة و نجاة و مريم و صديقي مهدي إلى زميلاتي
وزملائي في الدرس.

الفهرس

الشكر

الإهداء

الفهرس

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة..... أ

الفصل الأول: عموميات حول المنافسة و التنافسية

تمهيد 02

المبحث الأول: ماهية المنافسة 03

المطلب الأول: مفهوم المنافسة و أنواعها 03

المطلب الثاني: أشكال المنافسة و مبادئها 05

المطلب الثالث: أهداف و أساليب المنافسة 09

المبحث الثاني: مفهوم التنافسية و الميزة التنافسية 12

المطلب الأول: تعريف التنافسية و أنواعها 12

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية و محدداتها 14

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية 17

المبحث الثالث: معايير التنافسية 19

المطلب الأول: معيار الجودة 19

المطلب الثاني: معيار التكاليف 24

المطلب الثالث: معيار التمييز 25

المطلب الرابع: معيار الوقت 29

خاتمة الفصل الأول 31

الفصل الثاني: تقديم المنتج الجديد في المؤسسة

تمهيد..... 33

المبحث الأول: ماهية المنتج الجديد 34

المطلب الأول: المقصود بالمنتج و تصنيفاته 34

المطلب الثاني: مفهوم المنتج الجديد و أهمية تقديمه 36

المطلب الثالث: أنواع و مصادر أفكار المنتجات الجديدة 39

41.....	المبحث الثاني: تبني المنتج الجديد و تسييره
41.....	المطلب الأول : أسباب تبني المنتج الجديد
42.....	المطلب الثاني: شروط و عوامل نجاح المنتج الجديد
43.....	المطلب الثالث: إدارة تسيير المنتجات الجديدة
44.....	المبحث الثالث: مراحل تقديم المنتج الجديد
44.....	المطلب الأول: غربلة الأفكار و تقييمها
47.....	المطلب الثاني: التحليل الإقتصادي للأفكار الجديدة
49.....	المطلب الثالث: تصميم المنتجات الجديدة
51.....	المطلب الرابع: إختبار المنتج الجديد و تقييمه
53.....	خاتمة الفصل الثاني

الفصل الثالث : الإستراتيجيات التسويقية ل طرح منتج جديد في السوق

55.....	تمهيد الفصل
56.....	المبحث الأول: إعداد الإستراتيجية التسويقية
56.....	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية التسويقية
59.....	المطلب الثاني: أنواع الإستراتيجيات التسويقية
62.....	المطلب الثالث: خطوات إعداد و تطوير إستراتيجية تسويقية
67.....	المطلب الرابع: حدود تقييم الإستراتيجية التسويقية
69.....	المبحث الثاني: المزيج التسويقي للمنتج الجديد
69.....	المطلب الأول: إستراتيجية المنتج
73.....	المطلب الثاني: استراتيجية التسعير
78.....	المطلب الثالث: استراتيجية التوزيع
82.....	المطلب الرابع: استراتيجية الترويج
85.....	المبحث الثالث: : طرح المنتج الجديد في السوق
85.....	المطلب الأول: تحديد الأسواق المستهدفة
88.....	المطلب الثاني: إختبار السوق
89.....	المطلب الثالث: أهمية تقسيم السوق في طرح المنتج الجديد
91.....	المطلب الرابع: مخاطر المنتجات الجديدة

92.....	خلاصة الفصل الثالث
	الفصل الرابع : دراسة حالة في الوكالة التجارية لعلامة "ستار لايت" بالبويرة.
94.....	تمهيد الفصل
95.....	المبحث الأول:تقديم عام لووكالة تسويق المنتجات الإلكترونية و الكهرومنزلية ستار لايت
95.....	المطلب الأول:تقديم عام لمؤسسة ستار لايت
98	المطلب الثاني:قائمة المنتجات المسوقة في المؤسسة
102.....	المطلب الثالث:الهيكل التنظيمي للمؤسسة
105.....	المبحث الثاني: إستراتيجيات المزيج التسويقي للمنتج الجديد في الوكالة.
105.....	المطلب الأول:تعريف المنتج الجديد و خصائصه
106.....	المطلب الثاني:عوامل نجاح تسويق المنتج الجديد
107	المطلب الثالث: إستراتيجيات المزيج التسويقي للمنتج الجديد
112.....	المطلب الرابع: تقسيم السوق للمنتج الجديد
116	المبحث الثالث: تأثير المنافسة على المنتج الجديد للوكالة.
116.....	المطلب الأول: المنتج الجديد و تحديات المنافسة.
117	المطلب الثاني:مصادر الميزة التنافسية بالنسبة للمنتج الجديد
119	المطلب الثالث: أثر تسويق المنتج الجديد في الوكالة
123	خلاصة الفصل الرابع
125	الخاتمة العامة.
129	قائمة المراجع
135.....	قائمة الملاحق

فهرس الأشكال

والجداول

فهرس الجدول.

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
08-07	أشكال المنافسة.	(01)
23-22	مكانة الجودة في الإستراتيجيات التنافسية.	(02)
27	معايير الأداء المتميز حسب نموذج مالكوم بولدريج.	(03)
119	تطور حجم مبيعات الوكالة	(04)
121	تطور مبيعات المنتج الجديد	(05)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	أهداف المنافسة.	(01)
11	أساليب المنافسة.	(02)
16	دورة حياة الميزة التنافسية.	(03)
25	تصنيف التكاليف .	(04)
28	هيكل النموذج الأمريكي.	(05)
36	تصنيف المنتجات.	(06)
46	تقييم الفرصة التسويقية طبقا لأهداف و موارد المؤسسة.	(07)
48	آليات التحليل التجاري للمنتوج الجديد.	(08)
62	خطوات إستراتيجية التسويق .	(09)
65	التنظيم التسويقي ضمن هيكل المنظمة .	(10)
82	إستراتيجية تعديل قنوات التوزيع .	(11)
84	إستراتيجية الجذب و الدفع .	(12)
86	خطوات إختيار السوق المستهدف .	(13)
102	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ستار لايت.	(14)
120	تطور مبيعات الوكالة .	(15)
121	تطور مبيعات المنتج الجديد.	(16)

قائمة

الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	قائمة المنتجات المسوقة في الوكالة
02	مواصفات الغسالة الأوتوماتيكية
03	حجم مبيعات المنتجات المسوقة في الوكالة

هتخدمت علمة

مقدمة:

شهد العالم خلال العشريات القليلة السابقة ظهورا قويا للمنافسة و التي كانت من قبل شبه معدومة، حيث أن القاعدة التي كانت سائدة هي حماية الأسواق و الوضعية المسيطرة لبعض المؤسسات.

إن تقديم المنتجات الجديدة من السمات الرئيسية لأي مؤسسة حديثة، إذ أن البيئة التي تعمل فيها هاته المؤسسة تشهد تغيرات عديدة و سريعة و معقدة، و هذا بفعل ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات و التطورات التكنولوجية الهائلة في جميع المجالات الاقتصادية. إضافة إلى التغير السريع و المستمر لحاجات و رغبات وأذواق المستهلكين، و كذا المنافسة بين المؤسسات العملاقة في الأسواق المحلية و العالمية.

إلا أن تقديم المنتج الجديد يكون مرفوقا بالمخاطر، حيث تفشل الكثير من المنتجات الجديدة عند تقديمها لأول مرة في السوق. ولتجنب هذا الفشل تسعى المؤسسة إلى إخضاع المنتج الجديد إلى مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتراطة تفرض تحديات جديدة تحتاج إلى إستراتيجية تسويقية لمواجهة المنافسة، بمعنى دراسة السوق والتأكد من قدرتها على السيطرة على جزء من السوق أو السيطرة عليه بالكامل ولا بد من التركيز على مفهوم الميزة التنافسية باعتبارها عنصرا هاما في خلق قيمة فنية وإبداعية لمنتجاتها .

و بالتالي أصبح الاهتمام بالمنتج و تطويره إحدى أهم الاهتمامات المنتجين في إطار النشاط التسويقي، في بيئة ديناميكية و كثيرة التعقيد مع التغير المستمر في حاجات و رغبات المستهلكين.

هذا ما جعلنا نطرح الإشكالية التالية :

● كيف يمكن للمؤسسة أن تتميز في سوق المنافسة من خلال تقديم منتجات جديدة تحت إستراتيجية تسويقية فعالة ؟

وللإجابة على الإشكالية قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالمنتج الجديد ، أهميته و مراحل تقديمه ؟
- ما هي الخطوات الأساسية لإعداد إستراتيجية تسويقية للمنتجات الجديدة ؟
- هل يمكن اعتبار تقديم المنتج الجديد من أهم عوامل تنافسية المؤسسة واستمرارها؟.
- ما أهمية إستراتيجية المنتج الجديد في مؤسسة ستار لايت في ظل المنافسة ؟

فرضيات البحث :

حتى يمكننا الإجابة على هذه التساؤلات قمنا بوضع الفرضيات التالية:

- المنتج الجديد هو ذلك المنتج الذي لم يسبق طرحه في الأسواق من قبل و عليه فإن المنتجات الجديدة تستطيع أن تلبي حاجات و رغبات المستهلكين المتغيرة باستمرار حيث أنه يمر بمراحل من خلال غرلة الأفكار و تحديد المنتجات و تقييمها.
- لإعداد إستراتيجية تسويقية للمنتجات الجديدة يجب أن تحدد الأسواق المستهدفة والقيام باختبارها .
- إن من عوامل نجاح المؤسسة في الابتكار اعتمادها على مصدر واحد للميزة التنافسية ألا وهو تقديم منتج جديد وهذا ما يضمن بقاءها واستمرارها.
- تتمثل أهمية إستراتيجية تسويق المنتجات الجديدة بالمؤسسة من خلال معرفة المنافسين في البيئة الخارجية و بما تتميز منتجاتهم عن المنتجات الجديدة لمؤسسة ستار لايت .

أهداف البحث :

من الأهداف المرجوة من دراستنا لهذا الموضوع نجد:

- إلقاء الضوء على الدراسات التي تهتم بالمنتج الجديد .
- معرفة الإستراتيجية التسويقية للمنتج الجديد لطرحة في السوق و إبراز مركزها داخل المؤسسة.
- الإهتمام بعملية اختبار الأسواق المستهدفة و كيفية تقسيم السوق لطرحة المنتج الجديد .
- ضرورة الإهتمام بالمعايير الأساسية للتنافسية .

أهمية البحث :

تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

- ضرورة و أهمية وضع إستراتيجيات و سياسات تخص المنتجات الجديدة ، و ذلك من خلال الدور الفعال الذي يلعبه في تحقيق النجاح و الإستمرار للمؤسسة .
- يمكن للمنتجات الجديدة و عملية تقديمها أن تضمن النجاح للمؤسسة .
- كما تتمثل أهمية الدراسة في توضيح أهمية تقديم المنتجات الجديدة و أسباب تبنيها و كذلك تحديد شروط و عوامل نجاحها .
- دراسة المنافسة و تأثيرها على تقديم المنتج و كسب ميزة تنافسية و ذلك من خلال تقديم دراسة تطبيقية في إحدى الوكالات التجارية كنموذج .

دوافع إختيار الموضوع :

من الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكر:

- اكتشاف خبايا الموضوع و التمكن من إثراء المعرفة و توسيع المعلومات ، يعتبر الدافع الرئيسي لهذا الموضوع .
- حداثة مفهوم تسويق المنتجات الجديدة في المؤسسات الجزائرية و عدم إدراكها الجيد لهذا المفهوم .
- أهمية إستراتيجية تسويق المنتجات في تنمية قدرات المؤسسة لمواجهة مختلف المتغيرات و الظروف التي يمكن أن تطرأ .
- اهتمام المؤسسات بالمنتج نظرا لتغيرات أذواق المستهلكين و حاجاتهم .

المنهج المتبع و أدوات الدراسة :

سعى منا للإجابة عن الإشكال و إثبات صحة الفرضيات من عدمها و لنتمكن من تقديم المطلوب في هذا الموضوع إعتدنا على المنهج الوصفي بغية تقديم ركائز هذا الموضوع و صياغة الجانب النظري من خلال الفصول الثلاث ثم منهج دراسة حالة في الفصل الرابع لإسقاط بعض المعلومات النظرية على مؤسسة ستار لايت .

أما فيما يخص أدوات جمع البيانات المستخدمة فقد قمنا باستعمال مايلي :

- مختلف المصادر و المراجع المكتبية في ما يخص الإطار النظري .
- أما الإطار التطبيقي فاعتمدنا على الوثائق الخاصة بالوكالة و مواقع الأنترنت لجمع البيانات اللازمة و المتعلقة بالموضوع .

حدود البحث :

وهي تشمل الحدود الموضوعية، المكانية و الزمانية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية :** تم التركيز في هذا البحث على إستراتيجية المنتج الجديد من خلال مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية و مواجهة المنافسة .
- **الحدود المكانية :** القيام بدراسة ميدانية على مستوى الوكالة التجارية ستار لايت بالبويرة .
- **الحدود الزمانية :** قمنا بدراسة و تحليل لفترة زمنية مقدرة ب خمسة أشهر على مستوى الوكالة التجارية من ديسمبر 2014 إلى ماي 2015.

الدراسات السابقة :

- دراسة حموش أحلام شرابر فتيحة ، بعيلش فاطمة ، إستراتيجية التسويق للمؤسسة في ظل المنافسة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق ، معهد علوم التسيير ، بالمدينة ، 2005-2006. حيث هدفت هذه الدراسة على التعرف على المنتج الجديد وأهم مراحل تطويره و المزيج التسويقي له. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة هي:
 - دراسة وتطوير المنتج الجديد يتطلب من الإدارة التسويقية للمؤسسة معرفة أسباب تبنيتها للمنتج الجديد و ان تعرف المراحل يتم بها تطوير المنتج لتقديمه في السوق لكي يصنع أهداف مستقبلية.
 - لطرح أي منتج جديد، يتطلب من المؤسسة أن تحدد حجم القطاعات السوقية الواجب الوصول إليها والمناطق الجغرافية المستهدفة من خلال تحليل ودراسة أذواق المستهلكين في كل منطقة جغرافية.
- دراسة ناوي مُجَّد ، منصورى مُجَّد ، دراسة المنتج الجديد و تطويره في ظل المنافسة في السوق ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق ، معهد علوم التسيير ، بالمدينة ، 2006-2007. و ركزت هذه الدراسة على جعل المنتج الجديد مصدر يمكن للمؤسسة من خلاله تحقيق الميزة التنافسية في ظل بيئة متغيرة. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة هي:
 - إن الفشل في إستراتيجيات التسويق للمؤسسة يعود إلى الفشل في صياغتها من جهة ، و إلى الإهمال لمتابعة المتغيرات الحاصلة في البيئة التسويقية من جهة أخرى.
 - بقاء المؤسسة في السوق مرتبط بقدرتها على المنافسة، و ضرورة الاهتمام بالمزيج التسويقي للمؤسسة و عدم التركيز على عنصر و إهمال باقي العناصر.

صعوبات البحث :

لقد واجهنا مجموعة من المشاكل و الصعوبات نذكر منها :

- قلة المراجع خاصة فيما يتعلق بموضوع المنافسة .
- صعوبة الحصول على بعض الكتب عن طريق الإعارة الخارجية في الجامعات الأخرى .
- عدم كفاية الوقت لمعالجة الموضوع في كلتي الجانبين النظري و التطبيقي .
- تكتم المؤسسة على بعض المعلومات .
- يحتوي الموضوع في حد ذاته على مفاهيم مختلفة و متداخلة .

هيكل البحث :

قد تم قدر الإمكان الإلمام بالجوانب المتعلقة بالموضوع من خلال تقسيم دراستنا إلى مقدمة ، جانب نظري و جانب تطبيقي بالإضافة إلى الخاتمة .

● الجانب النظري يضم ثلاث فصول حيث أن :

- الفصل الأول خصص لدراسة المنافسة و التنافسية و الذي تحدثنا فيه حول ماهية المنافسة ثم حول مفهوم التنافسية و الميزة التنافسية ثم إلى معايير التنافسية .
- كما خصصنا الفصل الثاني في دراسة حول تقديم المنتج الجديد في المؤسسة و ذلك من خلال التطرق إلى ماهية المنتج الجديد ثم إلى تبني المنتج الجديد و تسييره بالإضافة إلى مراحل تقديم المنتج الجديد .
- أما الفصل الثالث فكان حول الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق و الذي تتطرقنا فيه إلى إعداد الإستراتيجية التسويقية التنافسية ثم إلى المزيج التسويقي للمنتج الجديد و أخيرا إلى طرح المنتج الجديد في السوق .

● أما الجانب التطبيقي فيضم فصل واحد :

- هذا الفصل تمت فيه دراسة إستراتيجية تسويق المنتج الجديد على مستوى الوكالة التجارية ستار لايت كمحاولة لإسقاط بعض ما تم طرحه في الجانب النظري على واقع الوكالة التجارية و ذلك من خلال ثلاث مباحث إبتداءا من تقديم عام للوكالة التجارية ستار لايت ثم إلى إستراتيجيات تسويق المنتج الجديد في الوكالة و أخيرا إلى تأثير المنافسة على المنتج الجديد للوكالة التجارية .

و يلي هذا التقسيم الخاتمة ، و التي تم فيها إيجاز أهم النتائج المتوصل إليها في جميع الجوانب هذا البحث . و بناءا عليها تم تقديم التوصيات و الإقتراحات و أخيرا عرضنا آفاق الدراسة .

الفصل الأول:

مفاهيم حول المنافسة

والتنافسية

تمهيد

إن التطورات و التحولات العميقة والسريعة التي حدثت في العالم على أكثر من صعيد، قد أثرت على المحيط الخارجي للمؤسسة خاصة و أن أحد أهم التحولات هو الانفتاح الواسع للاقتصاد وحرية التجارة و شدة المنافسة. مما وضع المؤسسة أمام واقع رفع قدرتها التنافسية للتأقلم مع هذه التطورات التي أحدثت التغيرات الجذرية في المفاهيم، والنظريات التسويقية العامة على مستوى العالم .

تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من الميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، لذا أصبحت المؤسسة تدرك أن بقاءها في السوق مرتبط بقدرتها على المنافسة حيث إن نجاعة مؤسسة ما في أي قطاع مرتبطة بميزتها التنافسية اتجاه خصومها و مهما كانت طبيعة هذه المؤسسة محلية أو عالمية و ذلك لأنه بدأ التركيز على مفهوم الميزة التنافسية باعتبارها عنصرا هاما في خلق قيمة فنية و إبداعية لمنتجاتها وخدماتها.

انطلاقا مما سبق، تظهر أهمية اكتساب المؤسسات لمكانة تنافسية في السوق المفتوح، حيث أن المنافسة تساعد في الارتقاء إلى مستوى الإنتاجية الأفضل. و على ضوء ما سبق ذكره سنتطرق في هذا الفصل إلى المنافسة و أشكالها ثم إلى ماهية التنافسية و أخيرا إلى معايير التنافسية.

الفصل الأول: عموميات حول المنافسة و التنافسية

المبحث الأول : ماهية المنافسة

إن من إفرازات الحرية الاقتصادية في وقتنا الحالي تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات العاملة في القطاع الواحد، هذه المنافسة لم تعد محصورة في الفضاء الداخلي، بل أصبحت تتم على المستوى الدولي وفي ظل هذا الجو العام أصبح لزاما على المؤسسات أن تتكيف لضمان بقائها في الأسواق.

المطلب الأول : مفهوم المنافسة و أنواعها

انطلاقا من كون المؤسسة نظاما مفتوحا ، تتفاعل مع باقي الأنظمة، أدى بخبراء التسويق إلى الاهتمام بعنصر المنافسة بقوة شديدة .

الفرع الأول : مفهوم المنافسة

- **التعريف الأول:** " يقصد بالمنافسة تعدد المسوقين لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، المواصفات، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، خدمة ما بعد البيع و كسب الولاء السلعي و غيرها"¹.

- **التعريف الثاني:** إن تعريف الاقتصادي كلارك للمنافسة هو كالاتي: " هي الدعامة التي لا غنى عنها لنظام تعتمد فيه طبيعة السلع و تطويرها، و الكمية و الكفاءة في الإنتاج، و الأسعار و هوامش الربح المحتملة و الممكنة تكون متروكة إلى فعالية المشاريع الخاصة".

لقد كانت المنافسة تعني بأن رجال الأعمال سوف يتبعون مصالحهم الخاصة، فيقدم "كلارك" مفهومها جديدا لها و هو العقلية الربحية، و الذي يعني أن رجال الأعمال لا يعملون فقط من أجل تحقيق الحد الأقصى من الأرباح، بل و أن الأعمال أصبحت ذات عقلية إنتاجية كوسيلة لتحقيق الأرباح"²

- **التعريف الثالث:** " المنافسة هي ذلك الأثر على النشاط الاقتصادي عموما و النشاط التسويقي خصوصا، حيث تؤدي إلى تحسين الإنتاج و تغيير طرق التوزيع أو السعي إلى تخفيض النفقات و بالتالي الأسعار، كما تضمن الرقابة الدقيقة على الأسواق"³

- **التعريف الرابع:** " المنافسة في الاقتصاد تعبر عن ظروف معينة تعم السوق الذي يتواجد فيه الأعوان الاقتصاديون، و ينتج عنها تحديد الأسعار و تبادل الخدمات، أما النشاطات التي تمسها المنافسة في الاقتصاد فهي كل نشاطات الإنتاج و

¹ فريد النجار: المنافسة و الترويج التطبيقي ، دار الشهاب الجامعية، الإسكندرية، 2000 ص 20.

² البياتي.م.ع : التحليل الاقتصادي المعاصر ، مطبعة ألوان الرياض، عمان ، 1993، ص 115.

³ محمد سعيد عبد الفتاح : مداخل التسويق ، الطبعة الثانية ، دار المعارف ، مصر، 1965، ص 39.

الفصل الأول: عموميات حول المنافسة و التنافسية

التوزيع، الخدمات، يقوم بها العون الاقتصادي سواء كان طبيعيا أو معنويا مهما تكن صفته بما في ذلك كونه شخص عمومي "

- **التعريف الخامس:** " المنافسة هي نظام من العلاقات الاقتصادية ينطوي تحته عدد كبير من المشترين و البائعين و كلا منهم يتصرف مستقلا عن الآخرين للبلوغ بربحه إلى الحد الأقصى، نظام لا تخضع فيه الأسعار إلا لتفاعل قوى اقتصادية متحررة من أي قيد يفرض عليها، و هذه هي قوى العرض و الطلب أما بالنسبة للفرد، المنافسة تتضمن إما ما ينتجه من سلع معينة لا يكون إلا اليسير جدا من الكمية المعروضة في السوق إلى حد أنه لا يستطيع التأثير على السعر بالتوسيع في إنتاجه أو الحد منه "¹

و مما سبق من التعاريف المختلفة للمنافسة نستخلص أن:

- " المنافسة هي التقاء العارضين و الطالبين في سوق معين، مما ينتج عنه تنافس، و الذي يؤدي حتما إلى تخفيض السعر حتى يتساوى مع التكلفة المتوسطة "
- " كما تعتبر المنافسة عن حرية المؤسسة في الدخول أو الخروج من السوق، و ذلك لمواجهة و تحريض المؤسسات الأخرى المنافسة في نفس القطاع مع الحرص على حمايتها "
- و هي أيضا نظام اقتصادي، تعرض فيه عدة مؤسسات منتجاتها، و هذه الأخيرة يقيمها المستهلك بكل حرية، كما يوجد أي احتكار و إرغام للمستهلك أو الزبون في التفكير في شراء منتج ما.

الفرع الثاني : أنواع المنافسة

أولا: المنافسة الشاملة²

وهي عبارة عن المنافسة التي تنشأ بين المنتجات التي تشبع نفس الحاجة الأساسية و مثال ذلك الحاجة إلى التسلية و قضاء وقت الفراغ يتنافس التلفزيون مع الراديو و السينما و المسرح و أجهزة التسجيل والكتب و المجلات المختلفة حيث تمثل جميعا وسائل للتسلية، أما الحاجة إلى التنقل من مكان إلى الأخر نجد منافسة بين القطارات والسيارات العامة والخاصة والطائرة إذ يمثل كل منهم وسيلة لإشباع الحاجة .
و من ثمة نجد أن هذا النوع من المنافسة يرتبط بالحاجة الأساسية التي يتم إشباعها و ليس بنوع المنتج الذي يحقق الإشباع.

¹ حسين عمر: موسوعة المصطلحات الاقتصادية، الطبعة الثانية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1967، ص 270.

² www.djelfa.info/vb/showthread, le 17/04/2015, à 22h 12min.

الفصل الأول: عموميات حول المنافسة و التنافسية

ثانيا: المنافسة بين أصناف المنتج الواحد

و هي المنافسة بين الأسماء التجارية المختلفة للمنتج الواحد ، و مثال لذلك أجهزة التلفزيون رغم اختلاف أحجامها و أشكالها و مستوى جودتها إلا أنها تمثل نفس المنتج وبالتالي فأجهزة ناشيونال بأحجامها و مقاساتها المختلفة تتنافس مع بعضها من ناحية و تتنافس مع أجهزة توشيبا و سوني و غيره من الأسماء التجارية من أخرى .

ثالثا: المنافسة بين المنشآت .

و تمثل المنافسة التي توجد بين المنشآت التي تتعامل في منتجات متشابهة ،مثال ذلك المنافسة بين المنشآت في صناعة السيارات في السوق الأمريكي : بين جنرال موتورز و فورد و أمريكان موتورز.

المطلب الثاني : أشكال المنافسة و مبادئها

للتنافسية أشكال متعددة كما أن لها مبادئ أساسية لضمان نجاحها .

الفرع الأول : أشكال المنافسة

هناك أربع أنواع من المنافسة و هي:

1- المنافسة التامة و الحرة (الكاملة)

2- المنافسة الاحتكارية

3- احتكار القلة

4- الاحتكار

أولا: المنافسة التامة و الحرة " الكاملة " :¹

تتميز هاته المنافسة بوجود عدد كبير من البائعين و المشترين للسلعة، و بالتصرف الرشيد للمستهلك عن طريق سهولة تنقل عوامل الإنتاج و حرية دخول المشترين و المنتجين إلى ميدان الإنتاج، و انعدام الاتفاقيات بين المنتجين لتوحيد سياستهم، حيث أن السعر يتحدد حسب قوى العرض و الطلب في السوق و يسود فيها السعر المنخفض الذي يمثل تكاليف إنتاج الوحدة الإنتاجية الأكثر كفاءة.

¹ الدكتور نسيم حنا: مبادئ التسويق ، الطبعة الثانية ، دار المريح للنشر، مصر، 1985 ، ص 336.

ثانيا: المنافسة الاحتكارية:¹

و تمتاز هذه الأسواق بوجود عدد كبير من الباعين و المشترين و لكنهم يبيعون سلعا متميزة ، و في هذا النوع قد تباع السلعة بأسعار مختلفة عند مختلف الباعين و بالتالي فكل بائع محتكر بالنسبة لمنتجاته أمام عملائه. و يمتاز هذه النوع من الأسواق بإمكانية أن تحمل سلعة بائع محل سلعة بائع آخر، فكل سلعة لها عدد كبير من البدائل. و تجدر الإشارة إلى أن التمايز في المنتجات قد يكون تمايزا حقيقيا و ناتجا عن إحساس المشتري بوجود الفرق فقط. و يمكن أن نرجع التمايز في السلع إلى الأسباب التالية:

- التمايز في موقع المحل: فكثير من الناس يعتقد أن سلع بعض المحلات في شوارع أو أحياء معينة تمتاز عن غيرها و تختلف مع أنها حقيقة قد تكون نفس الشيء.
 - قد يكون ديكور المحل و فخامته عامل مهم في تفضيل الناس لسلعة معينة و إقبالهم على شرائها بسعر أعلى من مثيلاتها في شعبية أو في أحياء فقيرة.
 - قد يكون التمايز في السلع ناتجا عن معاملة الباعين الحسنة و اللطيفة، فيشعر المشتري أن سلعة معينة أفضل عن غيرها نظرا لحسن معاملة ذلك البائع.
 - قد يرجع التمايز إلى الشهرة و الدعاية التي يتمتع بها البائع مما يجعل الناس يفضلون سلعا أو خدمات يميزونها عن غيرها، فقد تتباهى إحدى السيدات بأن فستانها من أشهر و أفخم المحلات و هذا ما يميزه.
- و مما يجدر ذكره أن الدعاية ذات أثر كبير في إفساد تجانس السلع مما يجعل المشترين يشعرون بعدم تجانسها. كما تلعب الدعاية و الإعلان دورا كبيرا في أسواق المنافسة الاحتكارية، و من أمثلة ذلك أسواق الملابس و خصوصا الملابس النسائية. أكثر الأسواق انتشارا هي أسواق المنافسة الاحتكارية.

ثالثا: احتكار القلة

و تعني تلك الحالة التي تتميز بتواجد عدد محدود أو قليل من الباعين بحيث أن كل منهم له تأثير قوي على حجم التعامل في السوق، و عادة ما تكون المنتجات غير متجانسة و لها بدائل مختلفة و أن القيمة التي يتم تحديدها في السوق تعتمد على السعري للمنافسين هذا بالإضافة إلى صعوبة تحديد الطلب على منتجات المشروع من خلال المعلومات التي تم جمعها من المشتري بمفرده بل توفير المعلومات الكافية عن المنافسين في هذه الحالة يعتبر أمرا ضروريا.²

¹ أبو خضير، ب و آخرون: مدخل إلى علم الاقتصاد، الطبعة الأولى ، دار الكندي للنشر و التوزيع، مصر ، 1989، ص 131.

² توفيق مجد عبد المحسن: التسويق و تدعيم القدرة التنافسية، الطبعة الأولى ، دار النهضة العربية، مصر ، 2001، ص 203.

الفصل الأول: عموميات حول المنافسة و التنافسية

رابعا : الاحتكار

" يتضمن التعريف العام للمحتكر وجود منتج واحد لسلعة ليس لها بديلا قريبا و هذا التعريف مستمد من أن الصناعة تتضمن عدة منتجات قد تكون بدائل تامة أو بدائل قريبة جدا، و طالما أن الإنتاج في ظل الاحتكار يتمثل بسلعة واحدة، يقوم المحتكر بإنتاجها لذلك فإنه هو المنتج الوحيد في الصناعة، و على ذلك الصناعة و المؤسسة عن شيء واحد في ظل الاحتكار"¹.

و بعبارة أخرى يمكن القول أن " الاحتكار هو أحد صور تنظيم السوق الذي توجد فيه مؤسسة واحدة تنتج سلعة ما ليست لها بدائل قريبة منها"².

و تواجه هذه المؤسسة عدد كبير من المشتريين بحيث يكون العرض الكلي لسلعة في قبضة المشتري الوحيد، و هذا هو احتكار البيع، و قد يكون المشتري واحد، و يواجه عدد كبير من البائعين و يكون الطلب الكلي لسلعة في قبضة المشتري الوحيد، و هذا هو احتكار الشراء، مع العلم أنه عندما يكون محتكر وحيد في البيع أمام محتكر في الشراء، يسمى هذا الاحتكار المتبادل فحسب هذه التعاريف يمكن تلخيص مميزات الاحتكار كما يلي:

- انفراد مؤسسة وحيدة في السوق تعرض منتجا عديم البدائل.
- صعوبة دخول أي منافس إلى السوق.
- تحديد الأسعار يتم بطريقة بعيدة عن قوانين السوق " قوانين العرض و الطلب".

الجدول رقم 02: أشكال المنافسة.

بيان	المنافسة الكاملة	احتكار القلة	المنافسة الاحتكارية	الاحتكار الكامل
هل السلع المنتجة شركة معينة فريدة	لا	لا	إلى حد ما	فريدة تماما
عدد المنافسين	كثير	قليل	قليل أو كثير	لا توجد منافسة
حجم المتنافسين	صغير	كبير	صغير أو كبير	لا توجد منافسة
مرونة الطلب للبضاعة	مرن تماما	مرن وغير مرن	قد يكون مرنا أو غير مرن	قد يكون مرن أو غير مرن
مرونة الطلب للصناعة	قد يكون	غير مرن	قد يكون مرن أو غير مرن	قد يكون مرن أو غير مرن

¹ ضياء مجيد الموسوي: الخصخصة و التصحيحات الهيكلية ، الطبعة الأولى ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 85.

² دومينيك سلفادور: نظرية اقتصاديات الوحدة، الطبعة الأولى ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 239.

الفصل الأول: عموميات حول المنافسة و التنافسية

	غير مرن		مرن أو غير مرن	
سيطرة كاملة	بعض السيطرة	بعض السيطرة	لا توجد	سيطرة المؤسسة على الأسعار

المصدر: مُجّد صادق بازرة: إدارة التسويق ، الطبعة الثانية ، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2001، ص61.

الفرع الثاني : مبادئ المنافسة

يجب توفر ثلاث مبادئ في المنافسة أو البيئة التنافسية حتى تتميز بالشفافية و الوضوح و المتمثلة فيما يلي:¹

أولاً: تحديد الأسعار

إن أسعار السلع و الخدمات تحدد من خلال المنافسة بكل حرية و قد يستثنى من ذلك السلع و الخدمات الإستراتيجية التي قد تحدد أسعارها بمرسوم محدد و ذلك بعد استشارة مجلس المنافسة، كما قد تتدخل الدولة باتخاذ إجراءات استثنائية في حالة الأزمات و الكوارث أو ما شابه ذلك من الحالات الاستثنائية، إلا أن هذه الإجراءات لا تتعدى 6 أشهر.

ثانياً: ممارسة المنافسة و الأعمال المنافية للمنافسة

كل الأعمال التي من شأنها الإخلال بجرية المنافسة مثل تلك التي ترمي إلى أقسام الأسواق أو مصادر التمويل، أو تهدف إلى التقليل من الدخول إلى السوق أو عرقلة تحديد الأسعار بالتشجيع المصطنع لارتفاع الأسعار أو انخفاضها ممنوعة، و كل تعسف في التعامل و الناتج عن الهيمنة كرفض البيع أو احتباس المخزون قطع العلاقات التجارية لمجرد رفض المتعامل الخضوع لشروط تجارية غير شرعية ممنوع ، و تحديد عن طريق تنظيم المقاييس التي تبين وضعية الهيمنة و التعسف، كما أنه توجد بعض التصرفات و الممارسات التي يجب إبلاغ مجلس المنافسة بها قبل إنجازها لأن من شأنها ضمان التطور الاقتصادي و التقنية أما فيما يخص بعض السلع سريعة الفساد و حالات أخرى مذكورة في الأمر 95 - 06 في المادة 10 فلا تطبق عليها الأحكام.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الأمر رقم 95 - 06 : المؤرخ في 25-01-1995. من المادة 4 إلى المادة 15.

الفصل الأول: عموميات حول المنافسة و التنافسية

ثالثا: العقوبات المطبقة على الممارسات المنافية للمنافسة:

إن الأعمال و الاتفاقيات التي من شأنها عرقلة حرية المنافسة في السوق يعاقب مرتكبها بعقوبة تساوي على الأقل ضعفي ما يحققه من ربح بواسطة هذه الممارسات على أن لا تتجاوز هذه الغرامة أربعة أضعاف هذا الربح، و في حالة عدم القدرة على تقويم الربح يدفع غرامة تساوي 10% على الأكثر من رقم الأعمال لآخر السنة، أما التعسف يعاقب صاحبه بغرامة تساوي على الأقل مرة و نصف الربح المحقق على أن لا يتجاوز ثلاثة أضعاف الربح، أما في حالة عدم القدرة على التقدير فالغرامة المالية 7% على الأكثر من رقم أعمال آخر السنة المالية.

المطلب الثالث : أهداف و أساليب المنافسة

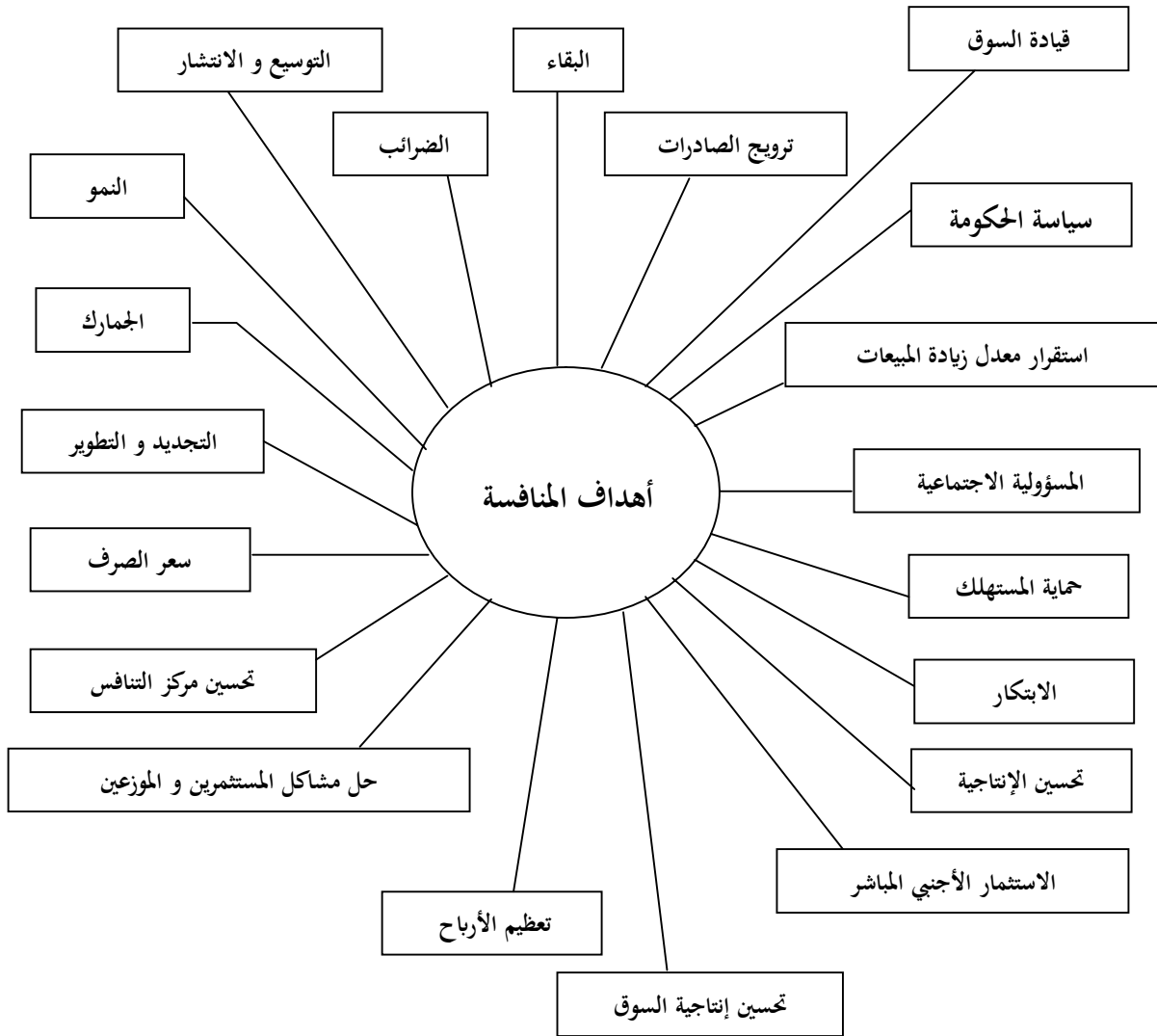
لتحقق أي مؤسسة ميزة تنافسية متواصلة و مستمرة عليها أن تسطر أهداف و العمل على تحقيقها كما أنها تستخدم في ذلك أساليب مختلفة

الفرع الأول : أهداف المنافسة¹

تحتفظ المنافسة الاقتصادية بحق تحقيق عدد من الأغراض و الشكل التالي يوضع أهداف المنافسة الاقتصادية بين المؤسسات.

¹ فريد النجار ، مرجع سبق ذكره ، ص 157.

الشكل 01: يوضح أهداف المنافسة



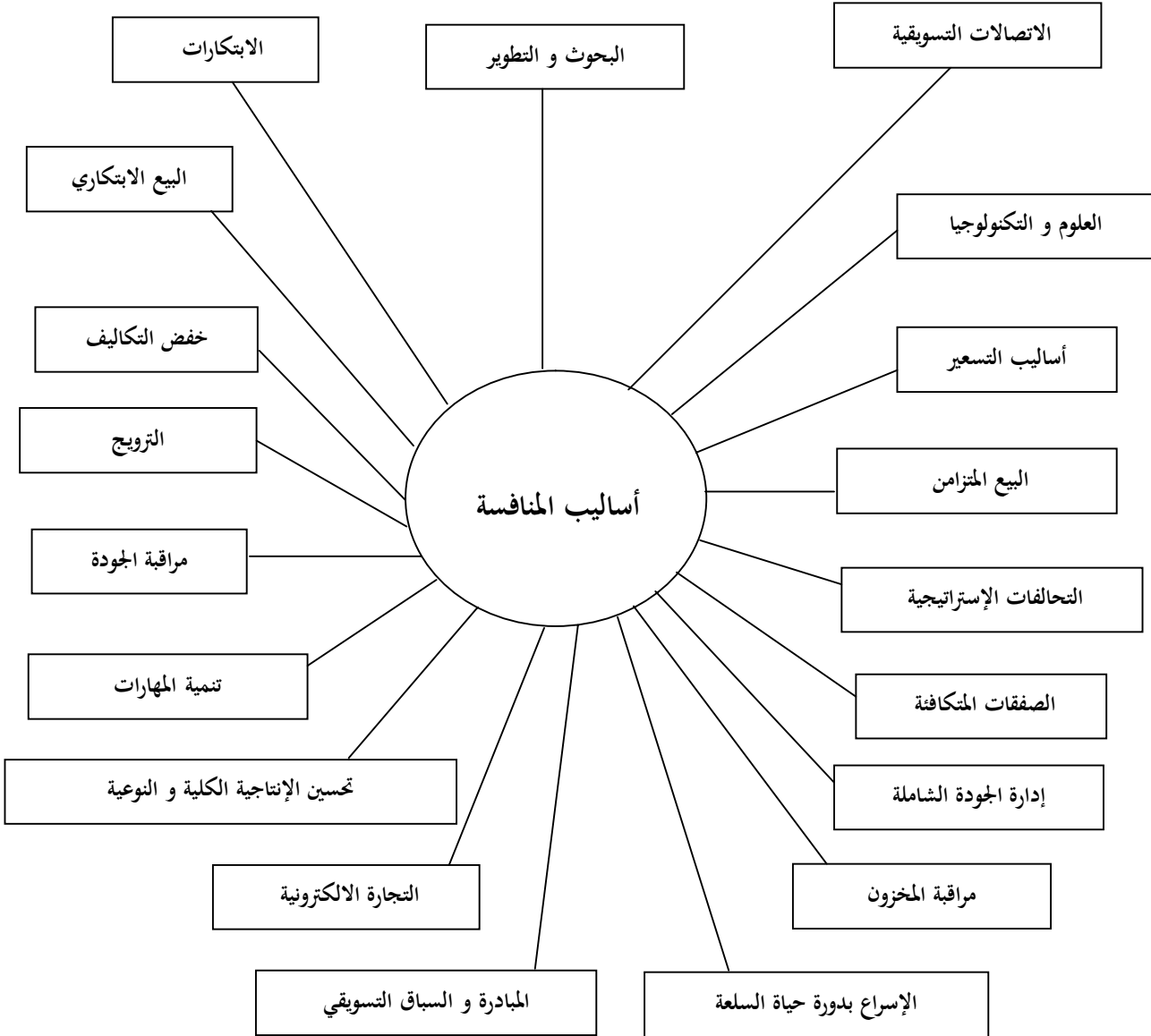
المصدر: فريد النجار: المنافسة و الترويج التطبيقي، الطبعة الأولى ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000 ،

ص 157.

الفرع الثاني : أساليب المنافسة¹

بعد تطرقنا للمنافسة و أهدافها المختلفة لا يفوتنا أن ندرج أهم الأساليب لتحقيقها و الشكل التالي يوضح أساليب المنافسة في القرن الواحد و العشرين.

الشكل رقم 02: أساليب المنافسة



المصدر: فريد النجار: المنافسة و الترويج التطبيقي، الطبعة الأولى، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000 ، ص

.158

¹النجار فريد، مرجع سبق ذكره، ص 158.

الفصل الأول: عموميات حول المنافسة و التنافسية

المبحث الثاني : مفهوم التنافسية و الميزة التنافسية

أصبحت التعاملات التجارية لا تعترف بالحدود، ووسعت نطاق السوق، وهذا بدوره أدى بالمؤسسة أن تقوم بمعرفة موقعها في السوق العالمية من خلال قدراتها التنافسية من أجل العمل على تعزيز مكانتها بتحقيق مزايا تنافسية، فالميزة التنافسية تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.

المطلب الأول : تعريف التنافسية و أنواعها

تعتبر التنافسية نقطة مهمة للمؤسسة لتعزيز مكانتها في السوق كما أنها تتفرع إلى عدة أنواع و هذا ما سنتطرق إليه .

الفرع الأول : تعريف التنافسية

- **التعريف الأول:** "القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق، والتي تقلل من نصيب المؤسسة من السوق المحلي والعالمي".¹

- **التعريف الثاني :** " تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول من قبل الزبائن"².

كما ينظر للتنافسية من زوايا مختلفة فمنهم من يرى أنها قد تحول دون النمو في السوق، ومنهم من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهود قصد التحسين المتواصل للأداء على كل المستويات؛ وعليه فإن التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين.³

- **التعريف الثالث:** هي القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق و التي تقلل من نصيب الشركة من السوق المحلي أو العالمية و يترتب على التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي ما يطلق عليه **Competitive Edge** و تستطيع الشركة تحسين مركزها التنافسي في الأسواق بآليات عديدة منها:⁴

الوفرات في التكلفة، الأسعار، الجودة، تمييز المنتجات، الالتزام بوقت التوريد، المرونة في ضبط و تشغيل الآلات و المصانع، درجة مهارة العمال، أساليب الإدارة، الإنتاجية، التجديد و الابتكار، البحوث و التطوير.

¹ فريد النجار: إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا مدخل تكامل تجربي، دار المطبوعات، مصر، 1997، ص 123.

²Percer ou entreprise ;gestion compétitive édition. Parise. 1984. P 53.

³ عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم والتسيير، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، دفعة 2002، ص 10.

⁴ فريد النجار، المرجع السابق ، ص 20.

الفصل الأول: عموميات حول المنافسة و التنافسية

و في ظل تطبيق اقتصاديات السوق و الخصخصة و الحرية الاقتصادية تتحول الأسواق من الاحتكار بأشكاله إلى المنافسة بدرجاتها المختلفة.

تتمتع المنافسة بالعلانية و الإفصاح و حريات الدخول إلى الأسواق أو الخروج منها، و تجانس المنتجات، و تؤدي التنافسية إلى تطوير المنتجات و الحفاظ على نصيب الشركة في السوق و تحسين محصلة الربحية، و يوضح ذلك ضرورة الاستعداد لمواجهة المنافسة في السوق المحلي و الأسواق الدولية عن طريق الأساليب المحددة إما منفردة أو مجتمعة خليط يتحدد حسب كل حالة أو موقف تنافسي و يترتب على تحسين المركز التنافسي زيادة المبيعات و خفض التكاليف الكلية المتوسطة ثم الأسعار و انخفاض فترة استرداد رأس المال إذن: تعتبر المحافظة على المركز التنافسي من مسؤوليات مديري الإنتاج و العمليات.

الفرع الثاني : أنواع التنافسية¹

تصنف التنافسية إلى صنفين :

أولا : التنافسية بحسب الموضوع: و تتضمن نوعين:

1- تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافي، وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمرا مضللا باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة، وخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على صيغة المنتج في الأسواق، في وقت معين.

2- تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد الى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها أخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية، التي نجد من بينها: تكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير والمصاريف المالية من جهة أخرى، فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات والهوامش، واستمر ذلك مدة أطول، فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها، ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها.

¹عمار بوشناف: مرجع سبق ذكره ، ص 11.

الفصل الأول: عموميات حول المنافسة و التنافسية

ثانيا : التنافسية وفق الزمن: تتمثل في التنافسية اللحظية و القدرة التنافسية:

1- **التنافسية اللحظية:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية, غير أنه يجب ألا نتفائل بأن هذه النتائج, لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق, أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية, فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

2- **القدرة التنافسية:** بين استطلاع للرأي أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير مثل الموقع في السوق, المرونة, الجودة, الخدمات, التكاليف الإنتاجية, مردودية رأس المال المستثمر, حيث أن هذه المعايير تربطها علاقات متداخلة فيما بينها, فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية, ويبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة ولكنه لا يكفي بمفرده, وعلى خلاف التنافسية الملحوظة, فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية, وبمنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

إن من المهم التفرقة بين أنواع التنافسية حتى لا تضيع الجهود والموارد في تحقيق أهداف لا تضمن استمرارية المؤسسة ولا تطورها.

المطلب الثاني : مفهوم الميزة التنافسية و محدداتها

يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة و اقتصاديات الأعمال, إذ أنها تعتبر العنصر الأساسي الذي تحقق المنظمة من وراء ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها.

الفرع الأول : مفهوم الميزة التنافسية

التعريف الأول : تعرف الميزة التنافسية على أنها " مجموعة المهارات و التكنولوجيات و الموارد و القدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق قيم و منافع للعملاء أعلى مما يحققه لهم المنافسون و تأكيد حالة التميز و الاختلاف فيما بين المؤسسة و منافسيها"¹.

التعريف الثاني : تعرف الميزة التنافسية على أنها " ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس"².

¹ نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسكندرية، الرياض، 1991، ص 47.

² وصاف سعدي، قويدري مجد: مرتكزات تطوير الميزة التنافسية، مقالة مقدمة ضمن مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة باتنة، العدد 9 جانفي 2004، ص 119.

الفصل الأول: عموميات حول المنافسة و التنافسية

التعريف الثالث : ويعرف "مايكل بورتر" الميزة التنافسية على أنها "طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة النشاطات التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها.

و من مظاهر الميزة التنافسية الجودة الأعلى للسلع و الخدمات، و الوقت الأقل في الإنتاج، و السرعة في خدمة العملاء، و العناية الأكفأ و الأثمل للعملاء.

و تتحقق الميزة التنافسية من خلال العديد من العناصر نذكر منها ما يلي:

- القدرة على خلق عوامل الإنتاج الداخلية في منتج معين من: الموارد البشرية، القاعدة العلمية، التقنية، فعلى المؤسسة أن تعمل على ربط هذه العوامل بالاحتياجات المطلوبة لصناعاتها.
- ظروف الطلب المحلي فالمؤسسة تكون في حالة اندفاع نحو التجديد كلما زاد الطلب المحلي على السلع ذات الجودة العالمية.
- حجم و قوة المنافسة المحلية إذ أنها لا تتماشى مع قدرات المؤسسات على المنافسة مع الخارج.

من هنا يمكن القول أن العامل الأكثر أهمية لنجاح منظمة الأعمال هو الموقف التنافسي في الصناعة التي تعمل بها، لذلك فعلى كل الشركات التي تحرص على تواصل و استمرار الميزة التنافسية لها في المجال الذي تختص فيه. ففي الأجل الطويل تتناقص الميزة التنافسية في منتج معين ذلك من خلال استشرف الموارد و القدرات المحققة لها إضافة إلى تقليدها من طرف الشركات المنافسة.¹

الفرع الثاني : محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية من خلال بعدين هما : حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس.

أولا : حجم الميزة التنافسية

تتميز الميزة التنافسية للشركة إذا استطاعت هذه الأخيرة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة ، فعندما تكون الميزة كبيرة فهذا يمثل عائق بالنسبة للشركات المنافسة يصعب عليها تجاوزه ،ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتج حيث نبدأ بالتقديم ثم النمو السريع ثم مرحلة التبني من قبل الشركات المنافسة ،بعدها تأتي مرحلة الركود بتقليد ومحاكاة الميزة و محاولة التفوق عليهم من طرف منافسيها.

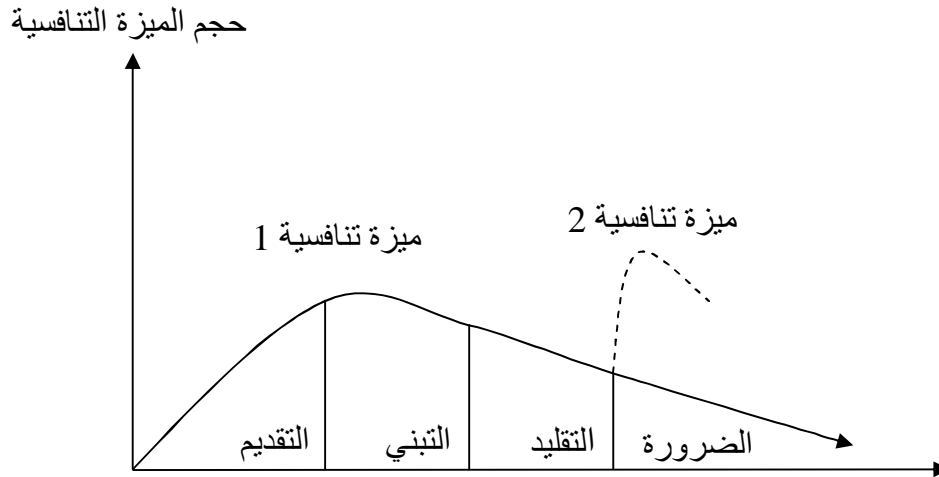
¹ و صاف سعيدي، فويدري محمد: المرجع السابق، ص 119.

الفصل الأول: عموميات حول المنافسة و التنافسية

و في هذه الحالة تكون الشركة مضطرة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج. و هنا تقوم الشركة بالتجديد أو التطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك.¹

كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: فريد النجار: المنافسة و الترويج التطبيقي، الطبعة الأولى ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000 ، ص143 .

ثانيا : نطاق التنافس أو السوق المستهدفة

النطاق هو عبارة عن مدى اتساع أنشطة و عمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فالنطاق الواسع يجعل الشركات المنتجة تتحمل تكاليف كبيرة مقارنة مع الشركة المنافسة. هذا ما يؤدي إلى تقديم تسهيلات إنتاج أو خبرة فنية واحدة أو استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة من طرف الشركات المنتجة إلى الشركات المنافسة. أما النطاق الضيق تتحقق الميزة التنافسية فيه من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

كما توجد أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية و هي: النطاق السوقي ، النطاق الرأسمالي ، النطاق الجغرافي ، النطاق الصناعي .

¹ نبيل مرسي خليل : مرجع سبق ذكره ، ص 83.

الفصل الأول: عموميات حول المنافسة و التنافسية

1- **النطاق السوقي:** هنا يكون أمام الشركة الاختيار ما بين بيع مختلف منتجاتها إلى قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

2- **النطاق الرأسي:** هو مدى أداء الشركة لأنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل.

3- **النطاق الجغرافي:** هو عدد المناطق أو الدول التي تنافس فيها الشركة، و يسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة ، وتكون للميزة التنافسية أهمية عالمية إذا وصلت منتجاتها إلى أركان العالم.

4- **النطاق الصناعي:** يعني الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة هذا ما يخلق فرصة لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، حيث يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيات أو الأفراد أو الخبرات عبر صناعات مختلفة.

المطلب الثالث : مصادر الميزة التنافسية.

تتمثل مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة فيما يلي:¹

أولا: الابتكار: إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات الذي يصاحبه انفجار تنافسي على المستوى العالمي والوطني، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار، والتركيز عليه، حيث أصبحت القدرة على الابتكار مصدرا متجددا للميزة، حيث أنه في ظل الظروف التنافسية لم يعد مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة، بل تعدى ذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة².

ثانيا: الزمن: يعتبر الوقت في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية 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 كالاتي³:

1- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحدد ذلك من خلال اختصار زمن دورة المنتج.

2- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.

3- الالتزام بمداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلية في عملية التصنيع.

¹ عبد العزيز صالح الحبتوري: الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 163.

² نبيل حامد المرسي: التخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي الحديث ، مصر، 2008 ، ص 57.

³ مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000. ص 52.

الفصل الأول: عموميات حول المنافسة و التنافسية

ثالثاً: المعرفة: هي حصيلة أو رصد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد، حيث أصبحت المعرفة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية وفي ظروف التطور السريع في الأسواق والتكنولوجيا والمنافسين، فالمؤسسات الناجحة هي التي تنشأ بشكل متكامل المعرفة الجديدة وتجسيدها في تكنولوجيا وأساليب و سلع وخدمات جديدة.

لكن حصول المؤسسة على الميزة التنافسية وحدها لا يكفي، فعليها المحافظة عليها وتنميتها وتطويرها كلما دعت الضرورة إلى ذلك، لهذا فالأسباب الرئيسية التي تجعل المؤسسة تحسن من ميزتها التنافسية هي:¹

1- ظهور تكنولوجيا جديدة.

2- ظهور حاجات جديدة للمشتري(الزبون) أو تغييرها.

3- ظهور قطاع جديد في الصناعة.

رابعاً: الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار أن المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض، أما المخرجات تتمثل في السلع والخدمات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.

خامساً: الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى إلى الحصول عليها، هذا ما اوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيات الجديدة بالإضافة الى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتكوين.

¹ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهنش جلاب: الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص100.

المبحث الثالث: معايير التنافسية

لقد أضحى البقاء والنمو كهدف رئيسي للمؤسسات مما جعلها تنتهج فلسمات إدارية حديثة (معايير) نوجزها كاتالي:

المطلب الأول: معيار الجودة

إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي عبارة عن ثورة إدارية جديدة وتطوير فكري شامل وثقافة تنظيمية جديدة، جميع هذه المفاهيم تسعى إلى التطور المستمر في العمليات، ويمكن أن تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها مدخل شامل بمعنى أنه يشمل كل القطاعات ومستويات ووظائف المؤسسة بهدف التحسين المستمر في القدرة التنافسية للمؤسسة كلها.

الفرع الأول: مفهوم الجودة

تبحث كل المؤسسات اليوم عن تحقيق مستوى جيد لمنتجاتها بما يتوافق متطلبات الزبائن وإمكاناتها، وما يضمن لها مركز تنافسي جيد، حيث تعد الجودة أحد أساليب تحقيق النجاح.

أولا: تعريف الجودة: تعد الجودة من أهم مؤشرات التسيير في المؤسسات، حيث أصبحت إحدى أهم انشغالات المؤسسة، ويرجع مفهوم الجودة "Quality" إلى الكلمة اللاتينية "Qualitas" التي تعني من طبيعة الشخص أو الشيء، وكانت تعني قديما الدقة والإتقان، ولقد تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة وظهور المؤسسات الكبرى وزيادة حدة المنافسة، حيث أصبح للجودة أبعادا متشعبة.¹

وقد ميز Bradley بين أربع مستويات للجودة والتي تجعل منها سلاحا استراتيجيا، والمتمثلة في:²

- **جودة المطابقة:** أي مطابقة المنتج للخصائص والمواصفات المحددة في التصميم.
 - **إرضاء الزبائن:** وذلك من خلال الاقتراب منهم وتفهم احتياجاتهم ومحاولة تلبيةها.
 - **القيمة المطلوبة من قبل السوق الخاصة بالمنافسة:** وذلك من خلال دراسة السوق وتحليل متغيراته.
 - **إدارة القيمة للزبون:** من خلال استعمال أدوات القياس ومؤشرات تحليل العلاقة قيمة/الزبون.
- وقد عرف البعض الجودة وفق الهدف الذي تسعى لتحقيقه، كزيادة حصة السوق وتحسين صورة المؤسسة، كما عرفها البعض الآخر وفق المكونات والعناصر التي تضمنتها، كجودة التصميم، المطابقة للمعايير و الخصائص، واعتبرها البعض بأنها عامل استراتيجي لبقاء المؤسسة وتطورها واستمرارها في السوق.

¹ مأمون الدراكة وطارق الشبلي: الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر، عمان، 2002، ص15-16.

² Brillman jean: les meilleurs pratiques de Management ,au cours de la performance, les éditions d'organisation, 3^e édition, paris, 2001, p91.

الفصل الأول: عموميات حول المنافسة و التنافسية

ثانيا : أبعاد الجودة: حدد Garvin ثمانية أبعاد للجودة تكمن في:¹

- 1- الأداء: يحدد الخصائص الأساسية لوظائف المنتج، فقياس أداء المنتجات يسمح بتصنيفها، ففي ميدان الخدمات كالإطعام، يتعلق الأمر غالبا بسرعة أو نشاط الخدمات المقدمة والمهارة في خدمة الزبائن، أما فيما يخص السيارات فان السرعة واستهلاك البنزين هي التي يتم قياس أدائها لأنها تعتبر أهم الخصائص.
- 2- الخصائص الثانوية: تساهم الخصائص الثانوية لمنتج ما في إقدام المستهلكين عليه، وتصبح من معايير الشراء الهامة خاصة في حالة ما إذا كانت المنتجات المعروضة في السوق متماثلة في خصائصها ومكوناتها الأساسية ووظائفها.
- 3- المصدقية: تقاس باحتمالات سوء الأداء أو عجز المنتج في مجال زمني معين، ومن بين المقاييس المستعملة لإظهار المصدقية، الوقت المتوسط للأداء بين عجزين.
- 4- المطابقة: يعرف المنتج بالخصائص، الأنماط أو المعايير، ويعد ذا جودة عالية وجيدة عندما يكون مطابقا للعناصر التي يعرف بها، ويكون سيء الجودة عندما يتعد عنها.
- 5- الديمومة: هي مدة استعمال المنتج الممكنة قبل استهلاكه أو تلفه، ويكون هذا البعد مرتبط بالمصدقية ولا يمكن مزج الديمومة مع المصدقية لأن المنتج السهل التصليح قد يصبح جيد الديمومة بدون أن يكون ذو مصداقية.
- 6- الخدمات الملحقة: كل منتج يكون متبوع بخدمات، فقبل البيع يتعلق الأمر بدراسات مسبقة واستشارات لمساعدة وصياغة الاختيارات، وبعد البيع يتعلق الأمر بنشاطات مساعدة تسمح للمنتج بأن يستعمل في أحسن الظروف كالتركيب والصيانة...
- 7- التجميل (الطابع الإجمالي): يتعلق الأمر بخصائص المنتج في حد ذاته كالشكل، اللون، الذوق، الرائحة، وهذه الخصائص أساسية ومهمة في بعض الصناعات الإبداعية.
- إدراك الجودة: ينبع هذا البعد من المقاربة التسويقية لمفهوم الجودة، ويقصد بها إدراك المستهلك للأبعاد السبعة السابقة، وعملية الإدراك هذه تنتج من الخصائص الجوهرية للمنتج، فقد يلعب الاسم التجاري والعلامة وسمعة المؤسسة دورا مهما في تحديد هذا الإدراك.

الفرع الثاني: مكانة الجودة في الاستراتيجيات التنافسية

لقد أدركت المؤسسات أنها بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدرا لميزتها التنافسية، لذلك لم يعد تحقيق الجودة اختيارا يمكن التغاضي عنه وإنما هو التزام لا بديل عنه.

أولا : تعريف إستراتيجية الجودة

يعرفها مأمون الدراكة على أنها: " ذلك الجزء من الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة الذي يعني بوضع الأهداف الإستراتيجية للجودة والتخطيط الطويل المدى لها، ووضع ومتابعة تطبيق برامج الجودة وقياس وتقييم الأداء في

¹ Jean Claude Tarondeau, Stratégie industrielle, édition Vuibert, 2eme édition, Paris, 1998, p236.

الفصل الأول: عموميات حول المنافسة و التنافسية

الأنشطة التسويقية، والخدمات المختلفة، من أجل توفير الميزة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة في الحصول على رضا الزبائن، توسيع حصتها السوقية وزيادة أرباحها".

وقد ساهم Ishikawa في مجال إستراتيجية الجودة من خلال فلسفته التي تضمنت الأهداف الإستراتيجية التالية:

- ضرورة السعي لتحقيق الجودة قبل السعي إلى تحقيق الأرباح، مما يتطلب تغيير المفاهيم التقليدية للعمال.
- ضرورة تطوير قدرات العمال من خلال التدريب، التعليم، تفويض المسؤولية، وكذا الدعم المتواصل.
- التأكيد على بناء علاقة طويلة الأمد مع المستهلكين، وذلك من خلال تلبية حاجياتهم ورغباتهم باستمرار.
- اطلاع العمال على الحقائق و المعلومات الإحصائية، وتشجيعهم على استخدام أدوات القياس.
- تطوير نظام شامل لإدارة الجودة يضم جميع أفراد المؤسسة، وذلك من خلال توعيتهم بأهمية مهامهم وبالنتائج المترتبة عن عدم التزامهم بها، مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية.

وتضم إستراتيجية الجودة عملية التخطيط، والتي تعرف بأنها: "تحديد الرؤيا، الأهداف والنظم، وكذا تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف".¹

ثانيا : الجودة واستراتيجيات التنافس

قام PORTER بتحديد قوى المؤسسة عبر ثلاثة استراتيجيات تنافسية أين تقوم المؤسسة بتركيز مواردها وهي: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز (السوق المحدودة)، ويمكن بناء إستراتيجية اعتمادا على الجودة كما عرفها GARVIN بالقيام ب:²

- تركيز الموارد على مجموعة متناسقة من أبعاد الجودة: التي تضيف قيمة على جزء من السوق ، والتي تكون مختلفة عن الأبعاد المكتسبة من طرف المنافسين

- تسخير الموارد الضرورية للحصول على أعلى جودة بالنسبة إلى الأبعاد المختارة.

1- الجودة وإستراتيجية التمييز: اعتبرت الجودة كعامل تفرقة بين عروض المؤسسات المتنافسة، فتستند إستراتيجية التمييز على مفهوم إبداع المنتجات والخدمات التي تضمن أحسن إشباع لرغبات الزبائن من تلك المعروضة من طرف المنافسين، وتكون أبعاد الجودة ذات الأولوية في هذه الإستراتيجية متمثلة في: الأداء، الخصائص الثانوية، الطابع الجمالي للمنتجات والخدمات.

وتعد الجودة عامل مهم في إستراتيجية التمييز حيث تسمح للمؤسسة بضمان ولاء الزبون عن طريق مطابقة المنتجات وثبات جودتها بما يتلاءم واحتياجاته.

¹ مأمون الدراكة: مرجع سبق ذكره، ص 68، 71.

² Jean Claude tarondeau, op-cit, p239.

الفصل الأول: عموميات حول المنافسة و التنافسية

- 2- الجودة وإستراتيجية قيادة التكلفة: في إستراتيجية قيادة التكلفة اعتبرت الجودة ولوقت طويل كمورد للتكاليف ولهذا فهي غير متوافقة مع استراتيجيات الحصص السوقية المبنية على أقل تكاليف مقارنة بالمنافسين، ومنه فهي عامل غير مهم في هذه الإستراتيجية خاصة وأنه قد ساد اعتقاد لدى الغربيين يربط السعر المرتفع بالجودة المرتفعة، والسعر المنخفض بالجودة المنخفضة، وقد أسقط هذا الاعتقاد بواسطة عدة بحوث وتطبيقات خاصة من طرف الصناعات اليابانية التي أثبتت أن الاستراتيجيات المبنية على أبعاد الجودة كالمصداقية والمطابقة يمكن أن تكون ذات فعالية، حيث تعتمد هذه الاستراتيجيات على الجودة كوسيلة لرفع مستوى إنتاجية المؤسسة وذلك باعتماد تصميم بسيط للمنتج والحرص أثناء عملية التصنيع على مطابقة المنتج للتصميم بما يسمح من تخفيض الأخطاء والبحث عن "المعيب صفر"، وبهذا عرف اليابانيون كيف يعرضون في الأسواق العالمية منتجات ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة، مكسرين بذلك المعتقد الغربي، بفضل اهتمامهم بالجودة وعملهم المستمر على تحسينها مما ساعدهم على اكتساب تنظيم صناعي جيد.
- 3- الجودة وإستراتيجية التركيز: أما إستراتيجية التركيز (السوق المحدودة) والتي تستطيع فيها المؤسسة التوفيق بين الإستراتيجيتان السابقتان، فتكون هذه الاستراتيجيات ذات أداء عالي عندما تكون مبنية على مزايا تنافسية مكتسبة في مجال الجودة.

الجدول رقم 02: مكانة الجودة في استراتيجيات التنافس

استراتيجيات التنافس	بعد الجودة المميزة	الأهداف المرتبطة بتحسين الجودة
إستراتيجية قيادة التكلفة	-المطابقة (غياب العيوب، وغياب سوء التشغيل) -تصميم بسيط وذو مصداقية للمنتج يهدف إلى إنتاجية مرتفعة. البحث عن الإبداع في طرق وأساليب التصنيع.	-تخفيض تكاليف الإنتاج، التوزيع، والخدمات. -رفع الحصص السوقية والأرباح عن طريق تأثيرات الحجم.

الفصل الأول: عموميات حول المنافسة و التنافسية

<p>-رفع هوامش الربح عن طريق رفع أسعار البيع.</p> <p>-ولاء الزبائن لمنتجات المؤسسة.</p>	<p>-التصميم (موضع المنتج بالنسبة للمنتجات المتماثلة والمعروضة والمقترحة من طرف المنافسين).</p> <p>-الأداء.</p> <p>-الخصائص والمميزات الثانوية.</p> <p>-البعد الجمالي، الإدراك والشكل.</p> <p>-البحث عن إبداع المنتجات.</p>	<p>إستراتيجية التمييز</p>
<p>-دخول إلى أجزاء من السوق ذات المردودية.</p>	<p>مزج بين الإستراتيجيتين السابقتين.</p>	<p>إستراتيجية التركيز</p>

المصدر: Jean Claude Tarondeau,op-cit, P245.

للجودة مكانة هامة في أي إستراتيجية تنافسية تتبناها المؤسسة، ففي إستراتيجية قيادة التكلفة فإن المؤسسة تسعى إلى تحقيق جودة لمنتجاتها وفق أبعاد تسمح لها بتحقيق تكاليف منخفضة عن منافسيها، فتبحث عن وضع تصميم بسيط للمنتج وغير معقد يتماشى وإستراتيجية قيادة التكلفة يكون ذو مصداقية، ويهدف هذا التصميم البسيط للحصول على مستوى إنتاجية مرتفعة، بعد ذلك تبحث المؤسسة عن تحقيق هذا المنتج بطريقة تسمح بمطابقته للمواصفات الموضوعية في التصميم والبحث عن تفادي العيوب والأخطاء، وكذا تحاول إنتاجه في غياب سوء التشغيل وتقوم بالبحث أيضا عن إبداع طرق وأساليب جديدة في عمليات التصنيع بما يساهم في تحسين جودة المنتج، ويكون الهدف من وضع التصميم البسيط هو رفع الإنتاجية لتخفيض تكاليف الإنتاج عن طريق اقتصاديات الحجم.

أما في إستراتيجية التمييز التي تركز فيها المؤسسة على أن يكون عرضها مميذا عن عروض المنافسين، فتقوم بوضع تصميم مميز لمنتجاتها يسمح لها بالتموضع بين منتجات المنافسين المتماثلة مع منتجاتها والمعروضة من طرفهم، كما تركز المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية على أبعاد الجودة المتمثلة في الأداء والخصائص الثانوية للمنتجات لتلبية لرغبات الزبائن وإشباع حاجاتهم، وتهتم كذلك بإضفاء البعد الجمالي وتعمل على تمييز المنتج من ناحية الشكل حتى يتم إدراكه وتمييزه من طرف المستهلكين، وتقوم المؤسسة حسب هذه الإستراتيجية بالبحث المتواصل عن تحسين جودة منتجاتها وإبداع منتجات جديدة تسمح لها برفع الأسعار عن منتجات المنافسين كنتيجة لتمييز منتجاتها مما يساهم في رفع هوامش الربح، وضمان تميز منتجاتها لكسب ولاء وثقة زبائنها.

وقد اعتبرت الجودة عامل من عوامل التمييز في ميدان عروض المؤسسات، فمثلا شركتا Yamaha و Steinay شركتان متنافستان في ميدان صناعة آلات البيانو وتعتبران شركتان جيدتان في سوق يميل إلى الزوال، وكلا الشركتان تعتمدان على إستراتيجية مبنية على الجودة ولكن على أبعاد مختلفة لها.¹

المطلب الثاني: معيار التكاليف

التكلفة لها دور هام في مختلف القرارات الاقتصادية، لذلك فهي تتطلب فهما جيدا، خاصة وأنها من المصطلحات الشائعة الاستعمال بشكل كبير، ولها معاني كثيرة تختلف بين الأطراف التي تستعملها، أو حتى من ناحية الاختلاف في مضمونها بين فترة زمنية وأخرى لذلك من الصعوبة تحديد مفهوم دقيق لها.

الفرع الأول : مفهوم التكلفة

أولا : عند الاقتصاديين

من بين الخلافات القائمة بين الاقتصاديين و المحاسبين هي طريق تفسير أو صياغة معلومات التكلفة ويمكن الحديث عن مفهوم تكلفة الفرصة البديلة، باعتبار الاقتصاديين يعتمدون بصفة كبيرة على هذا المفهوم، والذي يتعلق بتضحيات ببدائل لم يتم الاستفادة منها نظرا لاستخدام الموارد المتاحة في بديل معين بدل البدائل الأخرى، فاستخدام حجم معين من الموارد في إنتاج سلعة معينة يعني التضحية بسلع أخرى، كان يمكن أن توجه هذه الموارد لإنتاجها، أي أن تكلفة الفرصة البديلة تعني من الناحية الاقتصادية الإيرادات أو الأموال المفقودة على أحسن البدائل المعروضة، نتيجة لتوظيف الأموال في استخداماتها الحالية، رغم أن هناك صعوبة لتحديد أفضل الاستخدامات لرأس المال مثلا بالدقة اللازمة والكاملة.²

ثانيا : عند المحاسبين

التكلفة تتعلق بكل ما تضحي به المؤسسة قصد بلوغ الأهداف المسطرة مع قبول ما يتم التضحية به للقياس الكمي، حيث يتم إظهار مجمل الربح أو الخسارة وصافي الربح والخسارة على ضوء مقابلة جميع التكاليف بالإيرادات، وباعتبار التكلفة تمثل تخفيضا لإيرادات المؤسسة، ومن ثم تنقص قيمة الربح، وكون المحاسبة تسعى إلى تحديد الأرباح بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، هذا ما جعل مفهوم التكلفة يأخذ موقعا واضحا ومهما بالنسبة للمحاسبين. ويعتبر شرط أو ركن جوهري في مفهوم التكلفة عند المحاسبين، حيث ينظر للتكلفة على أنها تضحية يتم التعبير عنها في صورة عدد من وحدات النقد أو ما يعادلها للحصول على الموارد أو المنافع الاقتصادية التي تستخدم في الإنتاج أو الشراء أو الخدمات.³ ويتفق المحاسبون و الاقتصاديون على أن التكلفة لها معنى محدد يتمثل في التضحية لكن في مجال قياسها عن طريق النقود، هناك اختلاف بينهم، كون أن الاقتصاديون يأخذون بعين الاعتبار التقلبات التي تحدث لقيمة النقود، وما تتركه من أثر على تغير قيم السلع والخدمات، بينما المحاسبون يصرون على ثبات وحدة النقد.

¹ Jean Claude Tarondeau, op-cit, p242.

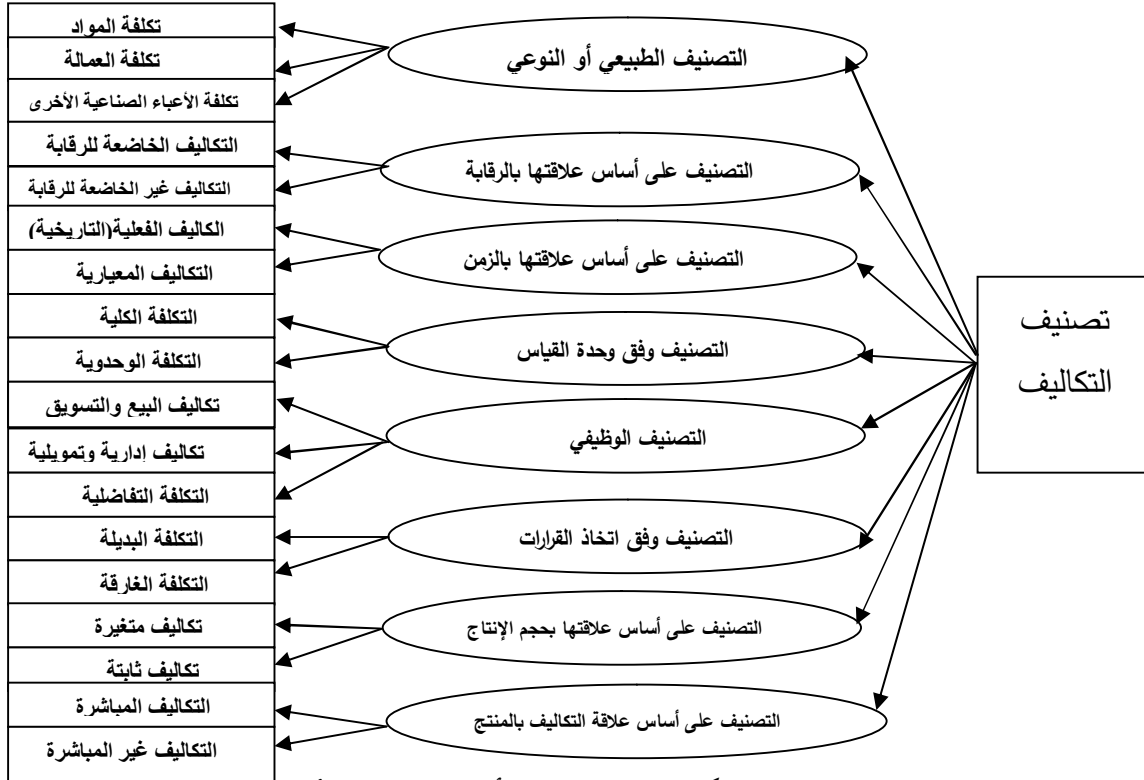
² محمد سامي راضي: مبادئ محاسبة التكاليف، الطبعة الثانية، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص83.

³ عدنان هاشم السمراني: محاسبة التكاليف - المبادئ الأساسية، الجزء الأول، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1998، ص38.

الفرع الثاني : تصنيف التكاليف

تصنيف التكاليف يعني تجميع عناصرها في مجموعات ذات صفات مشتركة، ويكون هذا التصنيف وفق عدة أسس أهمها يمكن التطرق إليها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 04: تصنيف التكاليف



المصدر: عدنان هاشم السمراني: محاسبة التكاليف - المبادئ الأساسية، الجزء الأول، الجامعة المفتوحة، طرابلس ،

1998، ص 41.

المطلب الثالث: معيار التميز

إدارة التميز من المفاهيم الحديثة التي جاءت لتضاف إلى قائمة كبيرة من المصطلحات التي عرفها الفكر الإداري، وأضحى لها مكانتها المرموقة في نظرية المؤسسات.

الفرع الأول : مفهوم التميز

في ظل المحيط الجديد الذي كثرت فيه المتغيرات، لم يعد البقاء هدفا سهلا المنال، ناهيك عن تحقيق النمو واكتساح الأسواق الجديدة، فالبقاء لا يكون إلا للأجود أداء و المرضي لمختلف الأطراف، وهذا هو مدلول التميز.

فالتميز (أو الامتياز) غاية إستراتيجية تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحقيق التفوق وتعزيز وضعها التنافسي، وهو

مفهوم نسبي من وجهين:

- أنه متغير تبعا لبعدي الزمان والمكان.

- أن دلالاته تنبثق من عملية مقارنة المنافسين.

الفصل الأول: عموميات حول المنافسة و التنافسية

ولعل هاتين الخاصيتين تمثلان الحد الفاصل بين التميز والجودة إذ أن هذه الأخيرة تعبر عن مدى احترام نظام الإنتاج للمقاييس المرجعية الموضوعية من قبل المؤسسة نفسها، أي أن الجودة شأن داخلي بالنسبة للمؤسسة فإن التميز هو شأن خارجي بالنسبة إليها، ومع ذلك لا يمكن الإنكار بأن الجودة تعد المدخل الرئيسي للامتياز. إن التميز ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق الرضا، رضا أصحاب المؤسسة، ورضا المجتمع ككل، فقبل أن يكون التميز باعتباره الأداء الأحسن، وسيلة لكسب الربح، فهو أداء لكسب احترام الغير ورضاهم.¹

ثانيا: أهداف التميز

تسعى المؤسسة للوصول إلى درجة التميز بغية تحقيق عدة أهداف نذكر منها:²

- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.
- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية.
- تحسين نوعية المخرجات.
- العمل على إيجاد بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- تحقيق مستويات إنتاجية أفضل.

الفرع الثالث : النموذج الأمريكي للأداء المتميز(نموذج جائزة مالكوم بولديرج)

تأسست هذه الجائزة في 1978/08/20، وحسب النظام المعلن للجائزة فإن الهدف من النموذج هو تعزيز وتدعيم المفاهيم التي لها علاقة بعناصر ومكونات تميز المؤسسات تنمية قدراتها التنافسية، وكذا نقل تجارب المؤسسات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز، وسميت الجائزة بهذا الاسم نسبة لأحد وزراء التجارة الأمريكيين السابقين. **أولاً: معايير النموذج:**³ حيث نجد في هذا النموذج 07 معايير رئيسية، ولكل معيار نقطة معينة كما يوضحه الجدول التالي:

¹ رحيم حسين: خمسة أعمال للتميز في عالم متغير، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، مارس 2005، ص250.

² حاتم علي نُجْد خير: نحو أداء متميز للحكومات - تجربة جمهورية السودان، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، مارس 2005، ص2.

³ جلال الطبطبائي: السعي نحو الإتقان والتميز، جائزة الخليج العربي للجودة، السعودية، <http://www.qualityconf.com>، تاريخ التصفح: 2015/03/04.

الفصل الأول: عموميات حول المنافسة و التنافسية

الجدول رقم 03: معايير الأداء المتميز حسب نموذج مالكوم بولديج

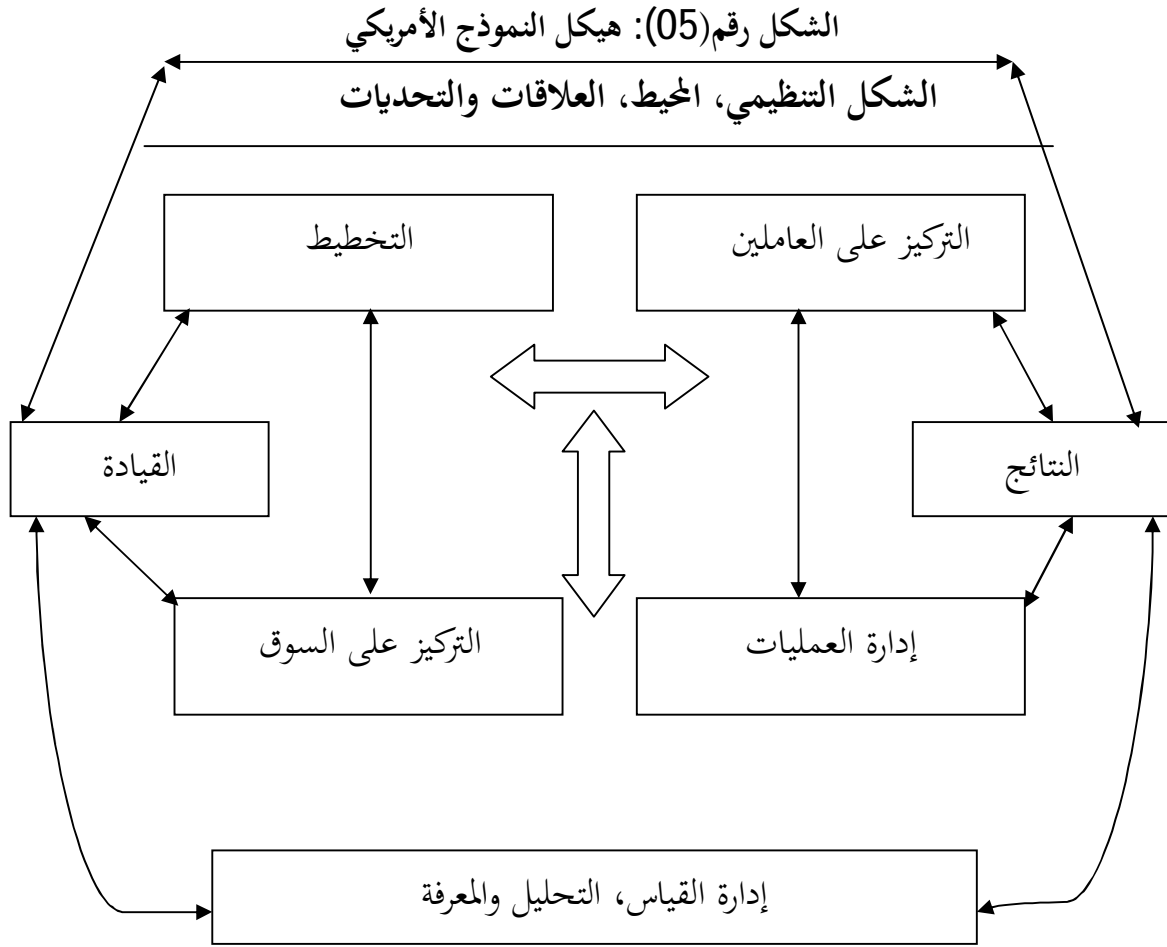
النقطة	المعيار
120	- القيادة
85	- التخطيط الإستراتيجي
85	- التركيز على العمل السوقي
90	- إدارة القياس، التحليل والمعرفة
85	- التركيز على العاملين
85	- إدارة العمليات
450	النتائج
1000	المجموع

Source : Baldridje National Quality program 2006, secriteria for excellence,p09.[http://www.baldrige.org/PDF.on line consulter le :04/03/2015 à 10 :21](http://www.baldrige.org/PDF.on%20line%20consulter%20le%2004%2F03%2F2015%20à%2010%20%3A%2021).

إذ يتم اختيار المؤسسة التي على أكبر رصيد من النقاط لتفوز بالجائزة، وتحجر الإشارة إلى أن هناك ثلاثة أنواع من جوائز مالكوم بالديج وهي:

- جائزة لمعايير الأداء المتميز لقطاع التعليم.
- جائزة لمعايير الأداء المتميز لقطاع الرعاية الصحية.
- جائزة لمعايير الأداء المتميز.

ثانيا: هيكل النموذج: يحتوي على اطار عام يضم العناصر السبعة كما هو موضح في الشكل التالي:



Source : Brilman jean, les meilleurs pratiques de Management ,au cours de la performance, les éditions d'organisation, 3^e édition, paris, 2001,p05.

وفيما يلي عرض عناصر النموذج :¹

-القيادة: أي مدى نجاح قيادة المؤسسة في غرس ثقافة الجودة.

-التخطيط الإستراتيجي: أي التخطيط الإستراتيجي للجودة، من حيث مدى مطابقة الجودة مع مخطط وأنشطة المؤسسة.

-التركيز على العميل والسوق: بتحديد توقعات ومتطلبات العملاء، وعرض النتائج والاستجابة لها.

-إدارة القياس، التحليل والمعرفة: أي قدرة المؤسسة على جمع وتحليل المعطيات المرتبطة بالتخطيط للجودة وتحسينها.

¹ أحمد سيد مصطفى: التنافسية في القرن الواحد والعشرين مدخل إنتاجي، الطبعة الأولى، دار الشارقة للنشر، مصر، 2003، ص ص274-275.

- التركيز على العاملين: يوضح مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل للعاملين بها، من أجل تحسين الجودة.
- إدارة العمليات: أي تصنيع وإدارة الإنتاج لتأكيد السيطرة على الجودة في كافة عمليات المؤسسة.
- النتائج: وذلك من خلال عرض الإنجازات و التحسينات من خلال مقاييس كمية.

المطلب الرابع: معيار الوقت

هناك الكثير من المهن التي تتميز بكثرة أعبائها وتجددها وتنوعها مع الزمن ويقع على عاتق العاملين فيها القيام بالعديد من الواجبات المهنية والتي يتطلب إنجازها بسرعة حتى لا تؤثر على أداء المؤسسة بصورة عامة ولذلك نجد أن هؤلاء العاملين يواجهون متطلب أساسي يتمثل في ضرورة إدارة وقتهم بفاعلية حقيقية تتمثل في عدم قدرتهم على القيام بتنظيم وقتهم لتنفيذ مهام العمل، وتتفاقم هذه المشكلة في ظل ضعف قدرات ومهارات إدارة الوقت لدى العاملين الأمر الذي يعود بنتائج سلبية فيما يتعلق بأداء العمل في المؤسسات والشركات ويؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها.

الفرع الأول : مفهوم الوقت

يعتبر الوقت كمية تقاس بالساعة أو أجزائها ويسير على شكل خط مستقيم إلى الأمام ويتحرك بموجب نظام معين من الصعب التحكم فيه أو استرجاعه، فهو يسير بسرعة ثابتة ومحددة ودون توقف أو نقصان.

ولقد عرف الوقت أنه "المادة التي صنعت منها الحياة"

إن مفهوم الوقت هو الفترة المحددة من حياة الموظف اللازمة لإنهاء مهمته.¹

لوقت خصائص يتميز بها وهي:²

- سرعة انقضائه فهو يمر بسرعة.

- ما مضى منه لا يعود مرة أخرى.

- أنه أعلى ما يملك الإنسان.

الفرع الثاني: سرعة القرار الاستراتيجي عامل أساسي في دعم القدرة التنافسية

إن القرار الاستراتيجي يحتوي على علاقات خاصة تربطه بالوقت، فقد كان مقبولا منذ زمن طويل القول بأن القرار الاستراتيجي يحمل نتائج طويلة الأجل، وانه ينتج عن عملية تفكير دورية ونظامية على المدى الطويل، سميت بعملية التخطيط الاستراتيجي. هذه النظرة تعود لتاريخ الستينات والسبعينات، والتي كانت تتميز بتغيرات بيئية بطيئة نسبيا وكانت فيها المراجعات الإستراتيجية قليلة التكرار. إلا أن المحيط الحالي للمؤسسات يتميز بتغيرات سريعة وخصوصا أنها

¹ www.abahe.co.uk , Arab British Academy for Higher Education, consulter le 12/02/2015 à 09 :46.

² هيفاء عبد الله الوليدي: مدى كفاءة الوقت لدى العاملين في المؤسسات، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، 2007، ص7.

الفصل الأول: عموميات حول المنافسة و التنافسية

غير متوقعة، وهو بذلك يقدم للمؤسسات الأخرى المنافسة تطبيق السرعة الإستراتيجية، إن معظم الدراسات والبحوث المتعلقة بعملية صنع القرار الاستراتيجي حاولت أن تبين بأن السرعة في هذه العملية ترتبط ب:¹

- عدد البدائل المأخوذة في الحسبان.
 - حجم المعلومات الخاضعة للمعالجة.
 - عدد الأشخاص المشاركين فيها.
- والاعتقادات المعتاد عليها في معالجة عملية القرار الاستراتيجي بما يجعل المؤسسات أكثر سرعة فيها وذلك من خلال:²
- الاستعمال الأكثر للمعلومات في الوقت الحقيقي.
 - إعطاء الاعتبار لعدد كبير من الحلول البديلة.
 - تتميز باستعمال أهم المستشارين الخبراء.
 - معالجة الخلافات بشكل فعال.
 - إدماج أفضل للقرارات الإستراتيجية مع قرارات أخرى للخطط والموازن التقديرية.
- هذه الشروط المختلفة يستوفى بها عندما تكون لأصحاب القرار القدرة على التعمق في التنظيم الذي من خلاله يستطيعون التعرف في كل لحظة على: التشغيل، الأداءات والمشاكل.

¹ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001 ، ص73.

² عبد المليك مزهودة: الفكر الاستراتيجي التسييري، من SWOT إلى نظرية الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد رقم04، ماي 2003، ص115.

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل ، يمكن القول بأن المنافسة أمر حتمي لجميع مجالات العمل، و إزدادت اختصاصاتها بتنوع السلع و الخدمات و تغير أذواق المستهلكين، كل ذلك في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة و القاسية ، حيث تحاول المؤسسة جاهدة لفهمها و التعرف على مبادئها الأساسية و التكيف معها و الوصول إلى أهدافها لضمان البقاء و الاستمرار بتحقيق أكبر قدر ممكن من الحصص في السوق من أجل اكتساب ميزة تنافسية و الحفاظ عليها.

الفصل الثاني:

تقديم المنتج الجديد في

المؤسسة

تمهيد :

تعتبر المؤسسة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة ،سواء الداخلية أو الخارجية ،ولضمان البقاء والنمو والاستمرار في هذه البيئة عليها أن تواكب كل التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئتين .

حيث أن المنتج هو من أهم العوامل التي تؤثر على سمعة المؤسسة كونه يحتل مكانة جوهرية في العملية التسويقية، فالمؤسسة الرائدة هي تلك المؤسسة التي تبرز دائما بعناصر جديدة ، تلبي الرغبات والحاجات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة فيها من قبل المستهلك . فالمنتج الجديد قد يكون قادرا على خلق درجة أعلى من الحماس بين رجال البيع ومرونة أكبر واستقلال في التسعير والترويج والتوزيع بالنسبة للمؤسسة .

سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية المنتج الجديد في المبحث الأول ثم إلى تبني المنتج الجديد وكيفية تسييره كمبحث ثاني أما المبحث الثالث فخصص لمراحل تقديم المنتج جديد .

المبحث الأول : ماهية المنتج الجديد

تسعى المؤسسة دوماً إلى تحقيق رضى الزبون مهما كلفها الأمر ، وهذا ما يستوجب عليها العمل للوصول إلى كسب الميزة التنافسية الجيدة . والمؤسسات تسعى اليوم إلى تقديم منتج يلقي القبول التام وهذا الهدف لا تستطيع المؤسسة الوصول إليه إلا باستخدامها لسياسة إبداعية من أجل تقديم منتجات متميزة في السوق .

المطلب الأول : المقصود بالمنتج و تصنيفاته

يعتبر المنتج أحد العناصر الرئيسية للمزيج التسويقي ، ويمثل حلقة الوصل بين المؤسسة وأسواقها وزبائنهم ، وكذلك يعتبر حجر الأساس لنجاح إستراتيجيته التسويقية وبالتالي وصول المؤسسة لأهدافها .

الفرع الأول : المقصود بالمنتج

إن المنتج يشكل عنصراً مهماً في التسويق ، حيث أنه العلاقة الأساسية بين المؤسسة ومحيطها ، فهناك عدة تعاريف أعطيت له نذكر منها :

أولاً : تعريف KOTER : "أي شيء يمكن تقديمه للسوق ، بغرض الاستهلاك أو الاستخدام أو الحياة أو إشباع الحاجة ، أو رغبة معينة ، وهو بذلك يشمل على الأشياء المادية والخدمات غير المادية والأشخاص والأماكن والمنظمات والأفكار ، وأن مفردة المنتج هي وحدة مميزة بمجموعة من الخصائص مثل : الحجم ، السعر ، المظهر المادي ، اللون ، الطعم وغيرها " ¹.

ثانياً : تعريف Mecararty- le hécult : " أي شيء معروض في السوق من جانب منظمة معينة ليستخدم في حاجة معينة من خلال بعض الفوائد التي يمكن الحصول عليها من خلاله " ²

ثالثاً : تعريف الجمعية الأمريكية : " أنه الشيء الذي يمكن عرضه في السوق بغرض جذب الانتباه أو التملك أو الاستعمال ، والذي يمكن أن يحقق قدراً من الإشباع لحاجة أو رغبة إنسانية ويتضمن ذلك السلع المادية والخدمات والأماكن والأفكار " ³

من خلال التعريفات السابقة نلاحظ أنها تخرج عن الإطار الضيق لمفهوم المنتج ، حيث تم تعريفه من جهة واسعة باعتباره مجموعة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي تنطوي على فوائد أو منافع اجتماعية وتقنية . إذ يمكن القول أن المشتري عندما يقوم بشراء منتج معين بأنه في الواقع يقوم بشراء المنافع والإشباع الذي يعتقد أن هذا الأخير سيوفرها له .

¹ بشير العلاق : استراتيجيات التسويق ، الطبعة الثانية ، دار الزهران ، الأردن ، 1999 ، ص 82.

² أحمد شاكر العسكري : دراسات تسويقية متخصصة ، الطبعة الأولى ، المكتبة الوطنية ، عمان ، 2000 ، ص 15.

³ ناجي المعلا : أصول التسويق ، مدخل إستراتيجي ، دار النشر الجامعة الأردنية ، عمان ، 1998 ، ص 4.

الفرع الثاني: تصنيف المنتجات.

يمكن تصنيف المنتجات على أساس الغرض من الشراء إلى نوعين رئيسيين هما:¹

أولاً : المنتجات الموجهة للمستهلك النهائي (منتجات استهلاكية): وهي تلك التي يتم بيعها لإشباع الحاجات الشخصية للمستهلكين.

ثانياً : المنتجات الموجهة إلى المشتري الصناعي أو المشتري التجاري، أو إلى أي منظمة أعمال (منتجات الأعمال): إذا كانت نية الاستخدام ممارسة الأعمال فإن المنتج يتم تصنيفه على أنه منتج أعمال، ويعرف هذا النوع على أنه المنتج الذي سيتم استخدامه من قبل الشركات الصناعية لإنتاج وتقديم سلع وخدمات أخرى، أو لتسهيل أداء العمليات الخاصة بالشركة، كما قد يكون هو المنتج الذي تقوم بشرائه الشركات التي تعمل في مجال التجارة لإعادة بيعه إلى مستهلكين آخرين.

وفي بعض الأحيان يمكن أن يتم تصنيف نفس المنتج على أن منتج أعمال ومنتج استهلاكي في نفس الوقت، وتعتمد التفرقة على الغرض من الاستخدام، فعلى سبيل المثال نجد أن منتج مثل الحاسب الآلي عندما يتم شراؤه بغرض الاستخدام الشخصي فإنه يصنف على أنه منتج استهلاكي، أما إذا تم شراؤه من قبل مؤسسة معينة لتسهيل العمليات الخاصة بها فإنه يصنف على أنه منتج أعمال.

ويمكن تصنيف منتجات الأعمال إلى 7 أنواع وهي:

1- الآلات والتجهيزات الرأسمالية الأساسية.

2- التجهيزات المساعدة.

3- الأجزاء نصف المصنوعة.

4- مهمات التشغيل.

5- المواد الخام.

6- المهمات، والأدوات المكتبية.

7- خدمات الأعمال.

أما بالنسبة للمنتجات الموجهة إلى المستهلك النهائي فيمكن تصنيفها إلى أربعة أنواع على أساس حجم الجهود التي يتم بذلها عند الشراء أو التسوق وهي:

1- المنتجات الميسرة أو سهلة المنال.

2- منتجات التسوق.

3- المنتجات الخاصة.

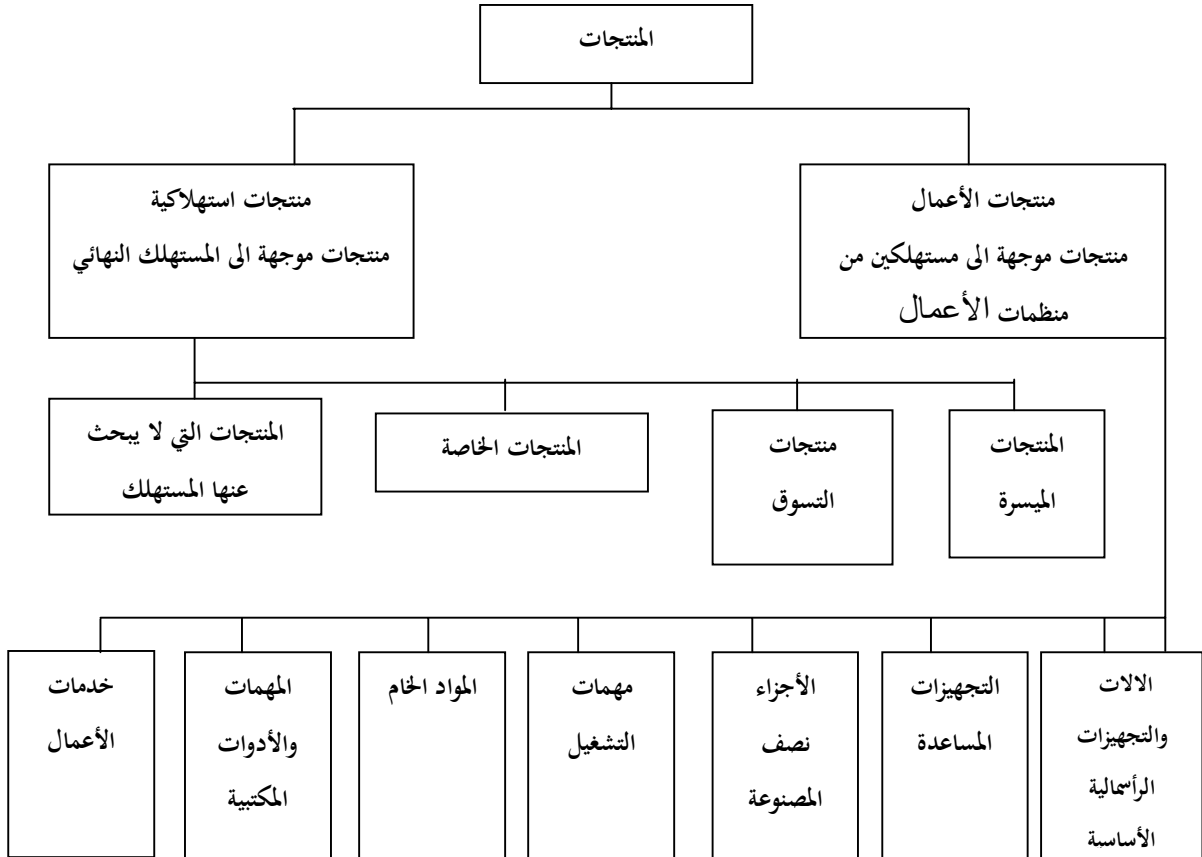
4- المنتجات التي لا يبحث عنها المستهلك.

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا: أسس التسويق المعاصر ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية، مصر، 2010، ص253.

الفصل الثاني : تقديم المنتج الجديد في المؤسسة

ويُلخص الشكل التالي الأنواع المختلفة من المنتجات سواء كانت منتجات أعمال يتم توجيهها إلى منظمات الأعمال الصناعية أو التجارية، أو منتجات استهلاكية يتم تسويقها إلى المستهلك النهائي بغرض استخدامها بصورة شخصية.

الشكل رقم 06: تصنيف المنتجات.



المصدر: مُجَّد عبد العظيم أبو النجا: أسس التسويق المعاصر ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية، مصر،

2010، ص 255.

المطلب الثاني : مفهوم المنتج الجديد و أهمية تقديمه

يختلف مفهوم المنتج الجديد من اقتصادي لآخر ومن مجال تسويقي لآخر ، لذلك فإننا لا نحتاج إلى

تعريف محدد له، نظرا لأهميته .

الفرع الأول : مفهوم المنتج الجديد

إن المفهوم العام للمنتج الجديد هو التجديد نفسه حيث عندما نتحدث على المنتجات الجديدة

نستطيع القول أنها¹:

¹ مُجَّد صالح المؤذن : مبادئ التسويق ، الطبعة الأولى ، مكتبة دار الشارقة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 349.

الفصل الثاني : تقديم المنتج الجديد في المؤسسة

- التجديد أو التحسين في المنتج الجديد الموجود.
- إعادة تموقع المنتج في السوق .
- ابتكار منتجات جديدة لم تكن موجودة من قبل في السوق .
- بعث منتجات جديدة وبأقل سعر .

ويمكن إعطاء التعاريف التالية للمنتجات الجديدة:

التعريف الأول : " هي تلك المنتجات التي لم يسبق أن طرحت في الأسواق من قبل، أو تلك المنتجات التي لم يسبق للمؤسسة أن تعاملت بها بغض النظر عن السوق.¹

التعريف الثاني : " أي شيء يتم تقديمه إلى السوق بشرط عدم وجود خبرة سابقة لدى المستهلك أو المنظمة عن هذا المنتج، كما يعتبر منتجا جديدا أي تغير يطرأ على سلعة حالية سواء كان هذا في شكل إضافة استخدامات جديدة، أو تغير في نمط التعبئة والتغليف أو تغير الاسم التجاري."²

وانطلاقا من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للمنتج الجديد كالتالي:

" المنتج الجديد هو أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات وخصائص المنتج الحالي سواء المادية، الملموسة، أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له، ويؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء الحالية أو المرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة، يكون هذا المنتج جديدا على المؤسسة أو السوق أو العملاء أو جميعهم معا، وبغض النظر عن درجة التقدم التكنولوجي المستخدمة في تطوير المنتج الجديد، وهذا قد يشمل مواصفات المنتج، علامته التجارية، خدمات العملاء، سعره، ترويجه، توزيعه، خدمات ما بعد البيع، التغليف والعبوات، الضمانات المقدمة، طرق الدفع أو حتى عملية إعادة إحلال المنتج في قطاعات سوقية معينة."³

الفرع الثاني : أهمية تقديم المنتجات الجديدة.

تحتل المنتجات الجديدة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات وهي تتضح مما يلي:⁴

1- تشير جميع الدراسات إلى أن النمو والتوسع في أعمال المؤسسات كان مصدره الأساسي المنتجات الجديدة، وقد تمثل ذلك في زيادة المبالغ المخصصة للإنفاق على أنشطة البحث والتطوير.

¹ محمد صالح المؤذن: مبادئ التسويق، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص344.

² محمد عبد السلام: التسويق، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، مصر، 2008، ص579.

³ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش: تطوير المنتجات الجديدة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص94.

⁴ محمد صالح المؤذن: مرجع سبق ذكره، ص345.

- 2- زيادة هوامش أرباح المنتجات الجديدة مقارنة بهوامش أرباح السلع الحالية (على الأقل لفترة زمنية محددة)، إلى حين إدراك المنافسين لهذه السلع ودخولهم في السوق، كما أن منافستهم للمؤسسة على أساس غير سعري تستغرق وقتا طويلا تكون المؤسسة خلاله قد حققت أرباحا طائلة.
- 3- المنتجات الجديدة أساسية في نمو المؤسسة وتطورها، فالشعار الذي يجب أن تضعه الإدارة نصب عينيه هو الابتكار أو الموت.
- 4- زيادة فرص المستهلك في الاختيار، فزيادة الدخل المتاح للتصرف وزيادة السلع المتاحة يستطيع المستهلك إشباع معظم حاجاته، وكلما استمر ذلك كلما أصبح المستهلك أكثر ميلا إلى الانتقال في اختيار المنتجات.

و يمكن تلخيص أهمية المنتجات الجديدة في النقاط التالية:¹

- 1- تعتمد منظمات الأعمال بدرجة كبيرة على المنتجات الجديدة كوسيلة لزيادة المبيعات، ومن ثم تعظيم الحصة التسويقية.
 - 2- تقوية وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق.
 - 3- المساعدة في تجنب الأخطار التجارية، مثل حالة انخفاض الطلب على المنتجات القديمة أو الحالية، وهذا يعني محاولة توزيع الإخطار وزيادة أو تحسين الربحية الكلية للمؤسسة.
- كما يمكن النظر إلى أهمية ابتكار المنتجات من زاويتين، أي أن أهمية ابتكار المنتجات يمكن تجزئتها إلى أهمية الابتكار في حد ذاته، حيث أن الابتكار يعد أهم وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية في ظل الظروف المتغيرة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال لأغلب المؤسسات في الوقت الحاضر.
- ومن جهة أخرى يمكن إرجاع أهمية ابتكار المنتجات إلى أهمية المنتج ضمن المزيج التسويقي، حيث يرى الكثير من الكتاب أن نجاح المؤسسة يعتمد بصفة أساسية على المنتج الذي يتم تقديمه إلى السوق، فالتسعير ما هو إلا تسعير للمنتج والترويج ما هو إلا ترويج للمنتج والتوزيع ما هو إلا توزيع للمنتج، وفي هذا السياق يقول **major** إن المنتج هو قلب الإستراتيجية التسويقية وفشل المنتج في الوفاء باحتياجات المستهلك ورغباته لن يعوضه أي جهد تسويقي في عناصر المزيج التسويقي الأخرى².
- وبما أن المنتج هو أساس وجود المؤسسة، واستمرارها ونموها، وهو جوهر المزيج التسويقي، وأهم الأدوات التسويقية، و بالتالي فإن وجود المؤسسة و استمراريتها من الناحية الاجتماعية والاقتصادية يتوقف على مقدرتها

¹ مُجَّد عبد السلام: مرجع سبق ذكره، ص579.

² توفيق مُجَّد عبد المحسن: التسويق وتحديات التجارة الالكترونية، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، مصر، 2004، ص 219.

على إشباع احتياجات المستهلكين ومن ثم تحقيق الأرباح من خلال التركيز على ابتكار المنتجات الجديدة كإحدى الوسائل لتحقيق ذلك.¹

المطلب الثالث : أنواع و مصادر أفكار المنتجات الجديدة

تنوع المنتجات الجديدة حسب طبيعة تجديدها و ذلك من خلال المصادر التي تأتي منها الأفكار لتطبيق عملية الإنتاج.

الفرع الأول : أنواع المنتجات الجديدة

توجد ستة فئات رئيسية للمنتجات الجديدة مقسمة على أساس كونها جديدة للشركة أو جديدة للسوق، وهذه الفئات هي:²

1- منتجات جديدة تماما (لم تكن معرفة من قبل): وهذه منتجات مبتكرة تعرض في أسواق جديدة تماما (أسواق لم تكن قائمة من قبل).

2- خطوط منتج جديدة: هي منتجات جديدة تساعد المؤسسة على دخول سوق قائم لأول مرة.

3- إضافات لخطوط منتج قائمة: وهي منتجات جديدة تكون مكملات لخطوط منتجات قائمة تابعة للشركة .

4- تحسينات / تعديلات على منتجات قائمة: وهي منتجات جديدة توفر أداء أفضل أو قيمة أكبر، وتحل محل منتجات قائمة.

5- إعادة ترتيب مواقع المنتجات: بمعنى توجيه المنتجات القائمة إلى أسواق جديدة، أو تقسيمات سوقية جديدة.

6- تقليص التكلفة: بمعنى منتجات جديدة تؤدي وظائف متشابهة وبتكلفة أقل.

الفرع الثاني : مصادر أفكار المنتجات الجديدة

إن عملية إنتاج المنتجات الجديدة يستوجب و يتطلب من المؤسسة البحث و اقتراح مجموعة الجديدة حيث أن هذه الأبحاث لا تأتي من فراغ بل ناتج تفاعل و انسجام بين البيئتين الداخلية و الخارجية . فمسؤولية الإدارة العليا تتمثل في تحديد الأفكار السلعية أو الخدمة التي يمكن تثبيتها و كيفية تكييف هذه الأفكار مع متطلبات السوق من خلال الاعتماد على الهيئات المسخرة لتلك كذلك يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تحديد الأهداف من هذه العملية و توجيه مساراتها و عملية تخطيط لما يقع مستقبلا و بطبيعة الحال فهذه الأفكار الجديدة مصادر تعتمد عليها و يمكن تقسيمها إلى رئيسية و ثانوية.

¹ عبد السلام أبو قحف: أساسيات التسويق، الطبعة الثانية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص 385.

² بشير العلاق: مرجع سبق ذكره، ص122.

- أولاً : المصادر الرئيسية : بالنسبة للمؤسسة فإن المصادر الأساسية لوجود فكرة تحديد المنتج هي : الزبائن - الباحثين المنافسين - الوكلاء و مندوبي البيع - الموزعين - الإدارة العامة.
- 1- الزبائن : من الوجهة التسويقية تمثل الحاجات و رغبات المستهلكين نقطة انطلاق البحث عن منتجات جديدة تستطيع المؤسسات البحث عن تحديد الحاجات من خلال : الشكاوي - البحوث، اختيارات... إلخ. إن أحسن طريقة لجمع أفكار الزبائن هي طلب منهم الكلام عن المشاكل التي تواجهها مع المنتجات الجديدة و الحالية بدلا من حثهم على التفكير في التحسين.¹
- 2- الباحثين : قد تلجأ المؤسسات إلى مخابر بحث لإيجاد أفكار جديدة ، كما يمكن تشجيع الموظفين على تقديم أفكار حديثة و تحفيز الاقتراحات الجديدة و تنفيذها.
- 3- المنافسين : على المؤسسة أن تبحث و تخصص المنتجات الجديدة في طور الإنجاز لدى منافسيها- المعلومات يمكن تولد من الموزعين - الموردين الوكلاء و حتى الزبائن عندما تطرح المنتجات المنافسة في السوق المؤسسة تقوم شراء المنتج المنافس و تحليله لكشف التحسينات.
- 4- الوكلاء و الموزعين: الوكلاء و الموزعين هم مصدر خاص بجمع غزير الأفكار المنتجات الجديدة لأن لهم تجربة مباشرة حول حاجات و شكاوي الزبائن و هم الأوائل من لديهم معلومات حول ابتكارات المنافسين .
- 5- الإدارة العامة: إن الإدارة العامة تلعب دورا كبيرا في التجديد والمجالات التي يبحث فيها عن أفكار المنتجات الجديدة.
- ثانيا : المصادر الثانوية: تستطيع المؤسسة الاعتماد على مصادر أخرى ثانوية لإيجاد أفكار جديدة و من هذه المصادر - المخترعين، الباحثين الجامعيين، المستشارين الصناعيين ، وكالات الإشهار و الإعلان مكاتب دراسات السوق و بعض المجالات المهنية.

¹ أحمد عرفة ، سمية شلبي : القرارات و الإستراتيجيات التسويقية ، الطبعة الأولى ، دار النشر ، إسكندرية 1999 ، ص 236.

المبحث الثاني : تبني المنتج الجديد و تسييره

نسبيا يعتمد نجاح المؤسسات المعاصرة على تبني تلك البرامج و الخطط الهادفة لتطوير الأفكار الجديدة التي تستطيع من خلالها المؤسسة الحصول على سلع أو خدمات مقبولة من المستهلكين في الأسواق المستهدفة و ضمن إمكاناتهم الشرائية ، يتطلب هذا الأمر أن تقوم المؤسسات المعنية بإنشاء نظام داخلي يساعد على تسهيل تدفق منتظم للأفكار الجديدة عن السلع أو الخدمات و التي يمكن تطويرها و تحويلها إلى مشروعات سلعية جديدة من وجهة نظر الأسواق المستهدفة

المطلب الأول : أسباب تبني المنتج الجديد

تقوم المؤسسات بتطوير سلع جديدة تهدف إلى المحافظة على بقائها في ميادين الأعمال ، كما تضطر هذه المؤسسات غالبا إلى تطوير سلع جديدة لمواكبة أية تغيرات إدارية محلية و ذلك من خلال تطوير نظام و إجراءات هدفها تجديد و تقييم مختلف الفرص المتاحة لتطوير و إنتاج سلع جديدة و من الأسباب التي تدعو المشروعات إلى تقديم سلع جديدة ما يلي :¹

1- تحقيق أهداف زيادة المبيعات السنوية أو طويلة الأجل المقررة في برامج المؤسسة و قد يتم ذلك عن طريق تقديم سلع جديدة و من وقت لآخر ،

2- استغلال الطاقة الإنتاجية الزائدة من الأسباب الرئيسية لتقديم سلع جديدة لأن ذلك يساعد المؤسسة الصناعية على تخفيض التكاليف الكلية الوحدة الواحدة لمنتجاتها عن طريق إنتاج تلك الكميات المثالية مع الطاقة المتاحة مادام أن المشروعات تدفع أو دفعت بدل تلك الطاقة الإنتاجية.

3- مواجهة المنافسين حيث أن تقديم المؤسسات لسلع جديدة غالبا ما تتم مقابلته من قبل المنافسين بتقديم سلع أخرى منافسة ، أما المؤسسات التي تتأخر في تقديم سلع جديدة أو معدلة ، فغالبا ما تجني ثمار تقصيرها في هذا المجال بشكل خسارة هائلة لبعض أو لكل أسواقها المختارة و إمكانية خروجها من ميدان الأعمال تكون بنسبة كبيرة على ضوء حجم المتغيرات في البيئة التسويقية المحيطة ،

4- تكميل الخط الإنتاجي ، حيث يؤدي تقديم سلع جديدة مكتملة إلى الخط أو الخطوط الإنتاجية الحالية للمشروعات الصناعية إلى زيادة مبيعاتها من مختلف السلع الحالية لتلك المشروعات .

5- تغيير ملموس في أذواق و إمكانية المستهلكين من الأمور الأساسية و التي يجب مقابلتها من خلال تقديم سلع أو خدمات تشبع الحاجات و الرغبات المتجددة باستمرار ،

6- تطور تكنولوجي في ميدان الصناعة يؤدي إلى فرص إنتاجية و تسويقية لا بد من استغلالها لتدعيم مراكز المؤسسات في الصناعة ذات سلعة رفيعة الجودة .

¹ زكي خليل ساعد : التسويق في مفهوم شامل ، الطبعة الأولى ، دار زهران للطباعة و النشر ، عمان 1984 ، ص 136.

- 7 - مواجهة تقادم المنتجات الحالية: تتعرض المنتجات للتقادم ، الأمر الذي يحتم على المؤسسة ضرورة تحسين منتجاتها الحالية ، أو تقديم منتجات أخرى جديدة ، أو إلغاء بعضها ، و هذا يعني أنه على المؤسسة أن تعمل على تقديم منتجات جديدة لمواجهة التقادم سواء كانت المواجهة بتقديم المنتج بصورة تطوير استخدامات جديدة له ، أو في صورة توزيع مزيج المنتجات بحيث تتضمن المنتجات البديلة .
- 8- تقديم تشكيلة كاملة للمستهلك : يمكن للمؤسسة أن تدعم مركزها التنافسي من خلال تقديم تشكيلة كاملة من المنتجات لإشباع حاجات المستهلك في المجال الذي تعمل فيه ، و هذا يفتح لها فرص جديدة في تقديم هذا المنتج و بذلك يمكن للمؤسسة إضافة منتجات تضمن جلب المستهلكين .

المطلب الثاني : شروط وعوامل نجاح المنتج الجديد

إن نجاح المنتج الجديد يعتمد على توفر عدة شروط موضوعية، ويتطلب أيضا إدارة ابتكاره قادرة على رسم استراتيجيات فاعلة للمنتج الجديد، بدءا من مرحلة ما قبل بروز الفكرة، إلى مرحلة ما بعد طرح المنتج الجديد في السوق.

الفرع الأول: شروط نجاح المنتج الجديد.

رجال التسويق يعتقدون بوجود ستة أدوار إستراتيجية رئيسية ينبغي على المؤسسة أن تقوم بها لدعم وتعزيز منتجاتها الجديدة، وهذه الأدوار هي:¹

- 1- الحفاظ على وضع المنتج المبتكر.
 - 2- الدفاع على حصة المنتج في السوق.
 - 3- ضمان موطن قدم في سوق مستقبلية.
 - 4- الاستحواذ على جزء من السوق.
 - 5- استثمار التكنولوجيا بطريقة جديدة.
 - 6- تعزيز مكان القوة في إستراتيجية التوزيع.
- الفرع الثاني: عوامل تحقيق نجاح المنتج الجديد.

وقد أظهرت العديد من الدراسات عوامل هامة ويجب الأخذ بها لتحقيق النجاح للمنتج الجديد:²

- 1- امتلاك المنتج لخاصية التفرد والتميز مقارنة بما يقدمه المنافسون، بحيث يقدم منافع وقيمة فريدة للمستهلك أو الزبون.
- 2- التركيز على التوجه نحو المستهلك والسوق في عملية تطوير المنتج.
- 3- بذل مجهودات كبيرة قبل التقييم النهائي للسوق.

¹ بشير العلاق: مرجع سبق ذكره ، ص 123.

² نظام موسى سويدان: مرجع سبق ذكره ، ص 248.

- 4- تحديد دقيق وواضح للسوق المستهدف.
- 5- توفير هيكل تنظيمي مناسب للمؤسسة مع دعم واضح من الإدارة العليا للمنتج الجديد.
- 6- تقديمه للسوق بالسرعة الممكنة، ولكن ليس على حساب النوعي.

المطلب الثالث : إدارة تسيير المنتج الجديد

عند تبني المؤسسة سياسة المنتج الجديد ، فعليها أن تضع إدارة خاصة بها مهمتها إعداد المنتج الجديد و تنظيمه و ذلك من أجل وضع إستراتيجية مناسبة لهذا المنتج قصد تسويقه لإرضاء رغبات وحاجات المستهلكين المتغيرة و كذا الوصول بالمنتج إلى حالة إشباع و يصبح تام . إن تنظيم المنتجات الجديدة تأخذ عدة أشكال و هي :

أولاً : فريق المغامرة : حيث يتضمن هذا الأسلوب في إدارة المنتجات الجديدة . اقتناء مجموعة من الأفراد العاملين في المؤسسة أو غير العاملين فيها ، و من مختلف الأعمار . الهدف الأساسي من فريق المغامرة هو البحث عن الأفكار الجديدة من مختلف المصادر ، و تحليلها و غربلتها ، و تطويرها.¹ أهم ما يميز هذا الفريق أنه مستمر و له الحرية في الحصول على هذه الأفكار، بالإضافة إلى أن أفرادهم يمثلون الماضي (بجربتهم و معارفهم المتراكمة) و الحاضر (بمعرفتهم و التزامهم) لتحقيق أهداف المؤسسة المعنية بالإضافة إلى المستقبل كون بعض أفراد هذا الفريق من الشباب الفعالون و المتحمسون في الأداء الجيد ، و يتمتعون بحافزية عالية في العمل و بطرح كل ما هو جديد. و من المؤسسات التي تعتمد على هذا النوع من الإدارات "General Motors".

1- مدير السلعة و الخدمة: و هنا تلجأ بعض المؤسسات إلى تكليف أحد المديرين فيها مسؤولية تطوير منتجات جديدة و إضافتها للمزيج السلعي أو الخدمي فيها. يتميز هذا الأسلوب في كون أن المدير يكون مسؤولاً مسؤولية مباشرة أمام الإدارة العليا ، و بالتالي فإنه يتمتع بكافة السلطة و الاختصاص التي تمكنه من القيام بعمله في أحسن الظروف . بالإضافة إلى أنه يكون له المعرفة والكفاءة والخبرات والأفكار للقيام بالإجراءات المرتبطة بمراحل تطوير المنتجات الجديدة ، هذا الأسلوب من أهم عيوبه أن مدير السلعة أو الخدمة لا يستطيع الإلهام بكافة متطلبات العملية التطويرية و مراحلها .

2- لجنة السلع و الخدمات الجديدة : يعتبر هذا الشكل من أكثر الأساليب أو الأشكال التنظيمية لإدارة المنتجات الجديدة ، و يتضمن هذا الأسلوب تمثيل كافة الإدارات الرئيسية في أية مؤسسة في عضوية لجنة تطوير المنتجات الجديدة ، و بغض النظر عن أعمار أو مؤهلات أو خبرات الأعضاء المنظمين للجنة . ينصب عمل هذا النوع من اللجان إلى طرح فكرة أو أكثر لسلعة أو خدمة من جديد ، وفقاً لمعايير

¹ محمد إبراهيم عبيدات : تطوير المنتجات الجديدة ، الطبعة الثانية ، دار النشر، الأردن، 2004، ص 42.

محددة . أما تصميم المنتج من الناحية الفنية أو الإنتاجية فيترك الأمر إلى المعنيين بإدارات الإنتاج و المالية و غالبا ما قد يكونون مشغولين في أعمالهم الأساسية ، و غير ملمين بالتفاصيل و الإجراءات الفعلية و اليومية لمختلف جوانب تنمية و تطوير المنتجات الجديدة ، و بالتالي لا تعتبر هذه اللجان حلا مثاليا لموضوع تطوير السلع أو الخدمات الجديدة .

3- مؤسسات خارجية متخصصة : يتم هذا الأسلوب على أساس تكليف مؤسسات بحثية متخصصة في التطوير و بكافة مراحله . و هذا باقتراح الأفكار التي تحتاجها المؤسسة ، و صولا إلى المرحلة النهائية ، و هي تولى المؤسسة المعنية مهمة تقديم المنتج الجديد بشكل نهائي إلى الأسواق المستهدفة ، و يوجد هذا الأسلوب في الدول الصناعية المتقدمة .

4- إدارة أو مديرية السلع أو الخدمات الجديدة : تقوم الكثير من الشركات أو المؤسسات الناجحة كالمؤسسة الأمريكية « GENERAL ELECTRIC » بإنشاء إدارات مستقلة لتطوير السلع أو الخدمات الجديدة ، حيث تسند مسؤولية إدارة تلك الإدارات إلى مدراء لهم سلطات تنفيذية و على اتصال مباشر بالإدارة العليا . ينصب عمل تلك الإدارات المستقلة على أساس البحث عن الأفكار الجديدة و غربلتها ، ثم توجيه و تنسيق مختلف الخبرات من فنيين و باحثين نحو تطوير الأفكار ذات الجدوى الاقتصادية أو التسويقية . بالإضافة إلى تنفيذ و متابعة تنفيذ المراحل الأخرى ، و حتى مرحلة التقديم النهائي للمنتج الجديد في الأسواق المستهدفة.¹

المبحث الثالث : مراحل تقديم المنتج الجديد

يتفق خبراء التسويق على أن عملية تخطيط المنتجات الجديدة و تقديمها تضم عدة جوانب مختلفة . حسب طبيعة السلعة المنتجة و الخدمات المقدمة . فبالرغم من أن هذه الجوانب و المفاهيم تختلف من مؤسسة إلى أخرى . إلا أن معظم المؤسسات لها جوانب و مراحل أكثر شيوعا واستخداما تتبناها و تتمثل في :

المطلب الأول : غربلة الأفكار و تقييمها²

إذا كانت الأفكار الجديدة التي وضعت و جمعت سابقا بأكبر عدد ممكن ، فإن غربلتها تستهدف إلى التخفيض من هذا العدد ، و انتقاء و أخذ الأفكار الواعدة و المهمة التي تستهدفها المؤسسة من أجل تطويرها و طرحها في الأسواق . إذ ليست جميع الأفكار التي تقدم للمؤسسة يمكن أن تتحول إلى منتجات جديدة ، و في هذه المرحلة يتم تقييم الأفكار على أساس الاختيار الأفضل للأفكار التي تناسب مع طبيعة و إمكانيات و

¹ محمد فريد الصحن : التسويق مفاهيم و إستراتيجيات ، الطبعة الأولى ، دار النشر ، الإسكندرية ، 1989 ، ص 27.

² سونة عبد القادر ، زهور لخضر : إستراتيجيات تجديد المنتجات ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير ، المركز الجامعي بالمدية

، 2001-2002 ، ص 35 .

الفصل الثاني : تقديم المنتج الجديد في المؤسسة

أهداف المؤسسة ، وتنطوي عملية فرز الأفكار الواعدة على احتمالات الوقوع في الخطأ ، حيث أن هناك نوعان من الأخطاء .

أولا : خطأ الحذف : و هنا الخطأ يحدث عندما تقرر المؤسسة استبعاد فكرة السلعة الواعدة ، ربما تكون لها أهمية كبيرة و لم تستغلها .

ثانيا : خطأ الاستمرار أو الإضافة : يحدث هنا عندما تتبنى المؤسسة فكرة سلعية أو خدمية غير واعدة ، و تستمر في تطويرها و إنتاجها ، ففي هذه الحالة ستؤثر سلبا على المؤسسة نظرا لعدم التشخيص الجيد لها ، و ينجر عنها نتائج غير مقبولة .

و عموما فإن عملية تصفية الأفكار يجب أن لا تكون عشوائية في إجراءاتها ، و إنما يجب أن تخضع لمعايير موضوعية يراعي في وضعها إمكانيات موارد المؤسسة من ناحية ، و أهدافها العامة و التسويقية من ناحية أخرى . و لتقسيم الأفكار نأخذ ثلاثا عوامل أساسية بعين الاعتبار و هي :

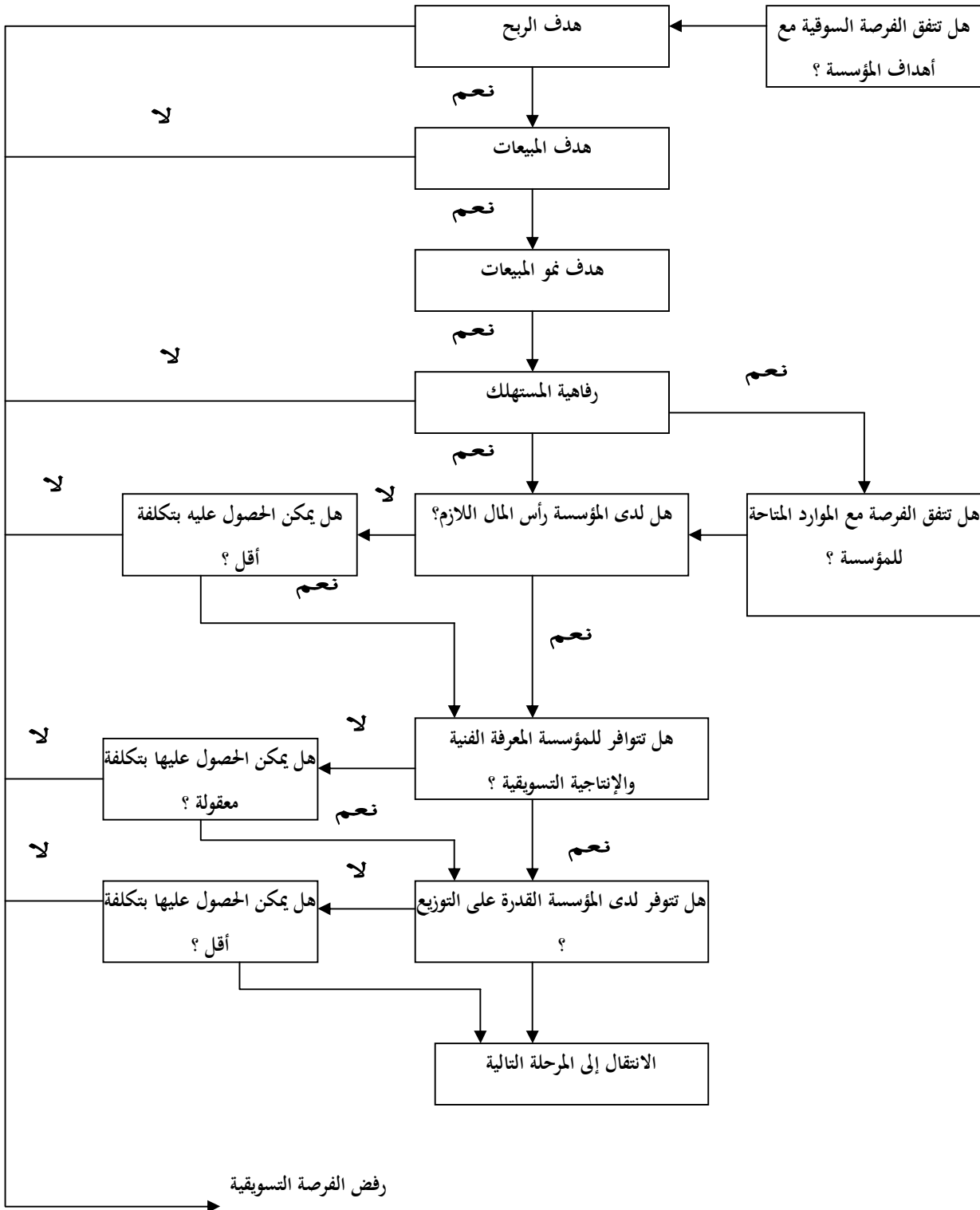
1- الجانب المالي : (توفر رؤوس الأموال)

2- الجانب التقني : (إمكانية الإنتاج)

3- الجانب التجاري : (قابلية تسويق المنتج الجديد)

ما يجب فعله من طرف المديرين هو كتاب كل ما يتوافق لديهم من أفكار سلعية أو خدمية على نماذج معينة تتم مراجعتها و تقييمها بواسطة لجنة متخصصة ، و تفرغ فيها معلومات تصف فيها الفكرة السلعية أو الخدمية مع السوق المستهدف ، بالإضافة إلى التقديرات الطلب المتوقع و السعر المقترح ، و أرقام تقديرية عن تكاليف الإنتاج ، و معدل العائد على الاستثمار ، و حتى إذا ما بدا أن الفكرة جيدة فإن السؤال الذي يجب طرحه هو هل تعتبر هذه السلعة أو الخدمة مناسبة لهذه المؤسسة ؟ و هل تتوافق مع أهدافها ؟

الشكل رقم 07: تقييم الفرصة السوقية طبقاً لأهداف و موارد المؤسسة



المصدر : ناجي معلا ، رائق توفيق : أصول التسويق مدخل إستراتيجي ، دار النشر ، الجامعة الأردنية ،

1998، ص 342.

وللإجابة عن هذه الأسئلة ، يمكن أن تقيم الفرصة السوقية لدى المؤسسة طبقاً للأهداف المسطرة لديها والموارد المتاحة وانطلاقاً من هذه الأهداف يمكن للمؤسسة أن تكون لها فرص سوقية تستغلها انطلاقاً من الأرباح المحصلة وكذا حجم المبيعات ونموها ، واستغلال مواردها أحسن استغلالاً لتتمكن من أخذ مكانة في السوق . ويظل الهدف الأكبر لدى المؤسسة هو كيفية تحقيق رفاهية المستهلك انطلاقاً من الموارد والأموال المتوفرة لديها ومحاوله التقليل من التكاليف المحملة في نشاطاتها . ومدى توفر المعرفة الفنية والإنتاجية والتسويقية للمؤسسة خاصة فيما يتعلق بالمنتجات والقدرة على التوزيع وأساليب الترويج والإعلان الملائم حتى يمكنها من الوصول إلى المستهلك ، فإذا تحققت هذه الأهداف يمكن المؤسسة أن تصل إلى الطريق الصحيح وإلا فإنها معرضة للفشل وبالتالي يتحتم عليها إعادة النظر في إستراتيجيتها .

المطلب الثاني : التحليل الإقتصادي للأفكار الجديدة

تحتوي هذه الخطوة على تقييم درجة الربحية المتوقعة ، وجدواها الاقتصادية لمشروع السلعة أو الخدمة الجديدة ، و ذلك عن طريق تحليل بعض المعلومات المالية والتسويقية التي تم جمعها بهدف الحصول على بعض المؤشرات الأساسية والهامة والمرتبطة بالجدوى الاقتصادية لمشروع السلعة أو الخدمة المراد تطويرها من حيث تقدير نفقاتها وإيراداتها الكلية بشكل عام في ظل مختلف الظروف الاقتصادية والتكنولوجية التنافسية ، كما يتم في هذه المرحلة وضع تقديرات مبدئية للمبيعات المتوقعة باستخدام وسائل وأساليب مختلفة من خلال تقديرات الإدارة العليا أو تقديرات الخبراء ، القوى الشرائية للمستهلكين وتقدير الحصة السوقية المتوقعة . ويتم في هذه المرحلة معالجة الجدوى الفنية للأفكار الجديدة أو السلعة من خلال المواصفات والخصائص التي يتم تحليلها .

أولاً : التحليل التجاري¹ : بعد أن تكون الإدارة قد فرغت من تطوير مفهوم المنتج الجديد واختيار هذا المفهوم ، فإن الخطوة التالية تتعلق بتقسيم الجدوى التجارية من إنتاج المنتج ومدى جاذبيته من الناحية المالية (مدى ربحيته) . وتنطوي عملية التحليل التجاري للمنتج الجديد على مراجعة التقديرات الخاصة بالمبيعات ، التكاليف الخاصة بإنتاج وتسويق المنتج والأرباح المتوقعة وذلك للوقوف على مدى تحقيقه للأهداف الرئيسية للمؤسسة وانسجامه معها ، وإذا كانت نتائج هذا التحليل إيجابية وفي إطار التوقعات والتقديرات التي وضعتها الإدارة ، فإنه يصبح بالإمكان الانتقال إلى مرحلة أكثر تقدماً في عملية تطوير المنتج نفسه . وعند تقدير المبيعات المحتملة يتعين على المؤسسة أن تأخذ في اعتبارها أرقام المبيعات التاريخية لمنتجات متشابهة ، وأن تقوم وتستطلع آراء المستهلكين المرتقبين لهذا المنتج .

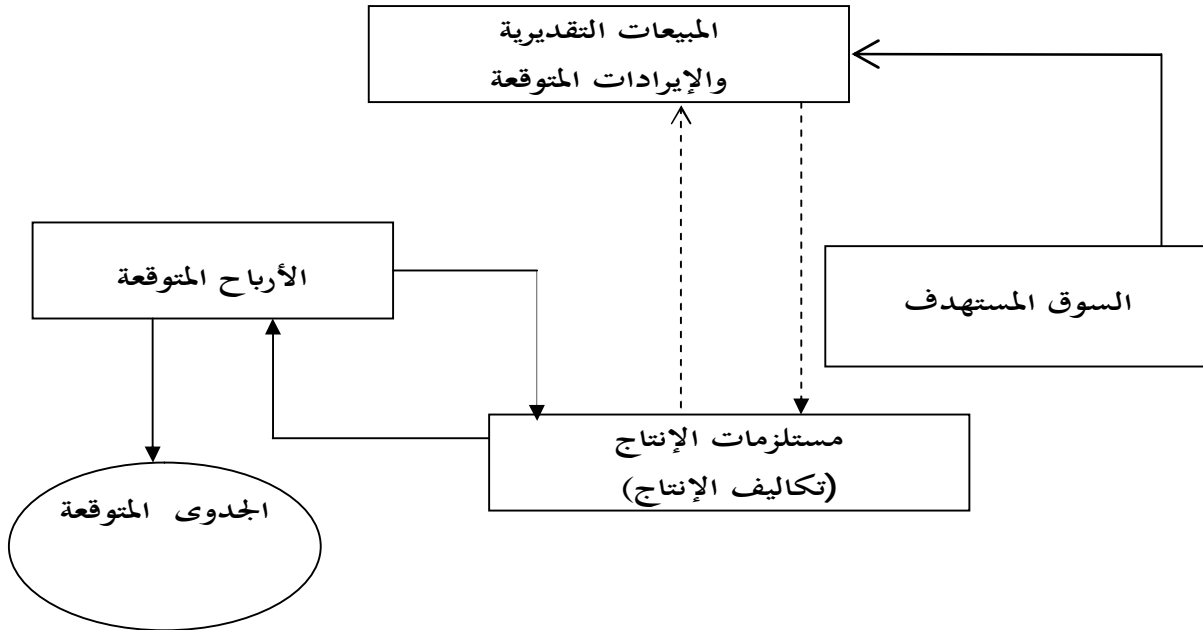
وبعد الانتهاء من عمل التقديرات الخاصة بالمبيعات يجب على المؤسسة أن تقدر تكاليف الإنتاج والتسويق والعمالة اللازمة وصولاً إلى ما يمكن أن تسفر عنه من أرباح أو خسائر ويتم ذلك في العادة من خلال عملية التنسيق والتشاور بين كافة الأطراف المعنية بإدارة البحث والتطوير والإنتاج والمالية والتسويق.

¹ ناجي معلا : مرجع سبق ذكره ، ص 348.

الفصل الثاني : تقديم المنتج الجديد في المؤسسة

وينطوي أيضا التحليل التجاري للمنتج على تقييم ردود الفعل المتوقعة من المنافسين وخاصة فيما يتعلق بالأسعار وقنوات التوزيع. والشكل التالي يوضح آليات التحليل التجاري للمنتج الجديد في المؤسسة والذي على ضوئه يحدد مدى جاهزية وملائمة المنتج الجديد ويكون واعدة من خلال المبيعات التقديرية والمتوقعة ، والأرباح المحققة والتغطية السوقية المستهدفة منها .

الشكل رقم 08: آليات التحليل التجاري للمنتج الجديد



المصدر: ناجي معلا: أصول التسويق مدخل إستراتيجي ، دار النشر ، الجامعة الأردنية، 1998، ص

349.

ثانيا : تحليل الجدوى الفنية¹:

يتضمن تحليل الجدوى الفنية تحديد المتطلبات الفنية وتصميم وإنتاج الأفكار محل الدراسة وذلك بناء على الاقتراحات التسويقية ، وتشمل هذه الدراسة مايلي :

- 1- إمكانية تصميم المنتج بالطريقة التي تعبر عن الفكرة أو مفهوم المنتج المطروح .
- 2- تحديد الاستثمارات اللازمة لتغطية تكاليف إنتاج المنتج.
- 3- تحديد تكلفة إنتاج الوحدة من المنتج (مواد خام ، عمالة ، تغليف).

إن الغاية من هذا التحليل الفني للمنتج هي محاولة تكييفه مع الخطة التسويقية وكيفية إيصاله وإنجاحه في السوق.

¹ محمد فريد الصحن : التسويق ، دار النشر الإسكندرية ، القاهرة، 2000 ، ص 248.

المطلب الثالث : تصميم المنتجات الجديدة

في هذه المرحلة تتحول الفكرة إلى واقع ملموس ، ويتجسد مفهوم المنتج الجديد من خلال إظهاره بعدما تمت معالجة الأفكار وغربلتها واجتياز التحليل التجاري ، يتم تصميمه في الشكل النهائي ، وهنا تلعب البحوث والتطوير دورا أساسيا في إخراج المفهوم إلى صورته كمنتج فعلي جديد وهنا ما يتطلب من المؤسسة أن تنفق المزيد من الاستثمار لتحقيق الهدف وهو إنتاج السلعة أو الخدمة الجديدة ، لكن هناك العديد من المحددات والعوامل يجب على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار عند التصميم الأولي للسلعة أو الخدمة وتمثل في¹:

1- أن تكون الأهداف التسويقية للمؤسسة منسجمة مع قرارات المنتج الخصائص والمواصفات الموضوعية والشكلية .

2- انسجام المواصفات الموضوعية للمنتجات الجديدة مع القيود المالية ومستوى التكنولوجيا الإنتاجية السائدة ، كما يجب أن يؤخذ في الاعتبار عند التصميم الخطط الكلية للمؤسسات والأوقات النموذجية التي تحتاجها عملية التطوير بكافة مراحلها.

3- توافق الخصائص الإدارية والتنظيمية للمؤسسات مع عناصر ومتطلبات التصميم الأولي للمنتجات الإدارية من حيث توازن ووضوح خطوط السلطة بين مختلف المستويات الإدارية .

4- انسجام مضمون التشريعات والتكنولوجيا السائدة في الصناعة مع قرارات التصميم الأولي للمنتجات الجديدة من حيث المواصفات والخصائص المسموح بها في هذا القطاع أو ذاك ، على سبيل المثال : قد يتطلب قانون حماية البيئة من الصناعات تصميم عبوات ذات مواصفات تساعد في الحفاظ على البيئة وليس زيادة تلوثها.

زيادة على هذه المحددات هناك معايير يتولى القيام بها قسم البحوث والتطوير من أجل تصميم نموذجي

مادي للمفهوم السلعي أو الخدمي وتمثل معايير هذا النموذج على النحو الآتي :

1- استيفاء الخصائص الرئيسية للسلعة كما وردت في وصف مفهومها السلعي

2- أداء الأمن للسلعة و حمايتها في استخدامها العادي الواقعي .

3- إمكانية إنتاج السلعة أو الخدمة بالتكاليف التقديرية المحددة²

¹ مُجد إبراهيم عبيدات : مرجع سبق ذكره ، ص 89.

² ناجي معلا: مرجع سبق ذكره، ص350.

يظهر لنا هذا النموذج الذي يركز على كيفية تطوير المنتج، أنه يتطلب المزيد من الوقت قد تكون أياما أو أسابيع أو حتى سنوات ليصل إلى هذا التطور، فهذا النموذج يجب أن يعكس الخصائص المادية و الرمزية الرئيسية للسلوك الشرائي الخاص بالسلعة أو الخدمة التي تم إنتاجها. وبعد الانتهاء من إنتاج النموذج السلعي، يجب دراسة الخصائص الموضوعية المادية للمنتجات الجديدة من خلال الخصائص الوظيفية و الهيكلية و الفنية لهذه المنتجات.

1- الخصائص الوظيفية: و التي ترتبط بالفوائد المتوقعة من المنتج الجديد، على سبيل المثال يتوقع المستهلك لمزيل العرق حماية المستهلك بعد الاستخدام من أي أثر للحساسية أو بعض الآثار الجانبية الأخرى، كتلف الملابس.

2- الخصائص الهيكلية : و التي تشمل حجم وشكل و لون و مواد أخرى للمنتج الجديد المقترح، و التي ستحدد إلى حد بعيد جودته المدركة من قبل المستهلكين المستهدفين ، على سبيل المثال تسميم شكل آلة تصوير.

3- الخصائص الفنية: و تتضمن كل التصميم الفعلي و الأشكال المرغوبة للمنتج و الألوان المفضلة من قبل المستهلك، ذلك أن إيجاد خصائص فنية تنسجم أو تكمل الخصائص الوظيفية و الهيكلية هو الذي يساعد في إيجاد الإحاعات المقنعة أو المؤثرة على المستهلكين.

4- هذا كله عن جوهر المنتج الجديد و خصائصه و قد يأخذ تصميم المنتج الجديد أشكال من خلال الغلاف و العلامة لتمييزه عن المنتجات الجديدة، فهذه الأغلفة و العبوات تأخذ عدة وظائف للمنتجات الجديدة و هي كما يلي :

- جذب انتباه و اهتمام المستهلكين المحتملين للمنتج الجديد.
- إعطاء معلومات عن كيفية استعمال واستخدام المنتج الجديد بالإضافة إلى مكوناته وارتباطاته القانونية الإدارية مثل " الماركة " وطريقة تسجيله ومدى سلامته .
- تزويد المستخدمين أو المستهلكين بالخصائص الوظيفية للمنتج الجديد مثل المواد المكونة والحجم وتاريخ انتهاء صلاحياته وغيرها بعدما تكون المؤسسة قد صممت المنتج واختارت له الاسم والعبوة المناسبين، يجب أن يخضع هذا المنتج الجديد إلى الاختيارات المخبرية للوقوف على مطابقته للظروف العادية التي تستعمل فيها السلعة هذا من جهة ، ومن جهة أخرى حمايته من أي وضعية التي قد تفقد خصائصه.¹

¹ محمد إبراهيم عبيدات : مرجع سبق ذكره ، ص 89.

المطلب الرابع : اختبار المنتج الجديد و تقييمه

يعتبر اختبار سوق المنتج الجديد إحدى مراحل تطوير المنتجات الجديدة التي ينطوي عليها برنامج لتقديمها إلى السوق الفعلية ، ونجد في هذه المرحلة كيفية القيام بالتجربة الحقيقية للمنتج الجديد في السوق العادي من خلال قيام المؤسسة بمتابعة كل الاستجابات والردود الأولية للمستهلكين ، وتصحيح المسار عندما يتم تقديم المنتج إلى السوق على نطاق أوسع ، ويمكن أن نميز نوعين من الاختبارات المتعلقة بالمنتج الجديد وهي ¹ :

1- الاختبارات الفنية : ويقصد بها اختبار المواصفات المادية للسلعة وتقوم المؤسسة بإجرائها في معاملها وورشاتها الخاصة ، وتنقسم هذه الاختبارات إلى قسمين :

- **اختبارات تحليلية :** والغرض منها التأكد من أن إنتاج السلعة أو الخدمة تم طبقا للمواصفات المحددة لها ، ويتم هذا الاختيار عقب كل مرحلة من مراحل إنتاج السلعة .

- **اختبار الأداء :** الغرض منها اختبار مدى رضى المستهلك من السلعة أو الخدمة المقدمة .

2- الاختبارات التسويقية : الهدف من هذه الاختبارات هي معرفة ردود أفعال كل من المستهلكين والموزعين على حد سواء ، اتجاه المنتج الجديد والعناصر التسويقية المرتبطة بهذا المنتج ، كالعلامة ، الغلاف .

إن الغايات والأهداف الأساسية من اختبار السوق هي ² :

1- اختبار قدرة المنتج على إيجاد موطن قدم له في السوق الحقيقية .

2- إتاحة الفرصة أمام إدارة المؤسسة للتأكد من مدى فعالية برنامجها التسييري الخاص بالمنتج الجديد في البيئة السوقية الفعلية .

3- إن اختبار السوق من شأنه أن يزود إدارة المؤسسات بالمعلومات التي تستفيد منها من أجل اتخاذها للقرارات المناسبة ، وهكذا فإن اختبار السوق يمكن أن يكون رائدا استراتيجيا لثروة معلومات كبيرة يمكن أن تسهم في عملية اتخاذ القرار في كافة المجالات التي ينطوي عليها برنامج تسويق المنتج الجديد ، وعلى إثر الانتهاء من اختبارات السوق تتحصل المؤسسة على المعلومات الكافية لاتخاذ قرارها والمتمثلة في تقديم المنتج الجديد بشكل فعلي إلى السوق من خلال تحديد المناطق الجغرافية . فهنا إدارة التسويق تقوم بمتابعة ما يجري في الأسواق المستهدفة درجة إقبال المستهلكين عليها ، ردود فعل المنافسين نحوها... إلخ. وذلك

¹ ناجي معلا : مرجع سبق ذكره ، ص 346

² محمد ابراهيم عبيدات: مبادئ التسويق مدخل سلوكي، الطبعة الأولى، دار المستقبل ، عمان 1999، ص 216.

الفصل الثاني : تقديم المنتج الجديد في المؤسسة

لتحديد أية عقبات أو عراقيل تتعرض لها تلك السلعة ، ثم إيجاد الحلول اللازمة لمعالجة هذه العراقيل لما ينسجم مع الإطار العام والإستراتيجية التسويقية التي ستقوم بها .

خلاصة الفصل الثاني

مسألة إعداد المنتج الجديد وتقديمه للسوق عامل مهم لدى المؤسسة ومن شأنه أن يقوي في تبني الإستراتيجية الفعالة وتحقيق أهداف هامة ويساعدها في أخذ مكانة في السوق من خلال زيادة أرباحها ومردوديتها وزيادة فرصها في التطور والتوسع أكثر ، حيث أن مرحلة التقييم النهائي للمنتجات الجديدة تعتبر كمرحلة حاسمة في نجاح أو فشل المنتجات الجديدة في السوق ، فالمؤسسة يجب أن تبني إستراتيجية تسويقية فعالة في منتجاتها و كذا توفير موارد والإمكانيات اللازمة و الاستمرارية في البحوث و التطوير لنجاح منتجها في السوق . و هذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل الثالث .

الفصل الثالث:

الإستراتيجيات التسويقية لطرح

منتج جديد في السوق

تمهيد

إن اختيار منتج أو منتجات جديدة لأجل طرحها في السوق يعد حقيقة أحد المهام التي تنطوي على المخاطرة و الصعوبات، و الدليل على ذلك المعدل العالي لفشل المنتجات الجديدة التي تطرح في السوق، و منه فإن على إدارة المؤسسة عامة والإدارة التسويقية خاصة الاهتمام بدور التسويق في المساهمة الفاعلة نحو خلق إستراتيجية ناجحة عند طرح المنتج الجديد حتى لا تواجه المؤسسة بالفشل عند طرحه و تسويق ذلك النوع من المنتجات.

إن وضع إستراتيجية تسويقية لتقديم منتج جديد يعد إحدى العوامل الأساسية لنجاحه في السوق، و على ضوء ما سبق ذكره سنتطرق في هذا الفصل إلى كيفية إعداد إستراتيجية تسويقية ثم إلى المزيج التسويقي الخاص بالمنتج الجديد و في الأخير سنتعرض إلى طرح المنتج الجديد في السوق، و هذا كله في إطار المنتجات الجديدة.

الفصل الثالث: الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

المبحث الأول: إعداد الإستراتيجية التسويقية التنافسية.

تعد الإستراتيجية التسويقية من الأمور الهامة التي يقوم رجال التسويق في المؤسسة بإعدادها، و على أساس هذه الإستراتيجية يؤدي إلى فشل أو إنجاح المنتجات الجديدة. لذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الإستراتيجيات التسويقية المختلفة التي يمكن للمؤسسة إعدادها

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية التسويقية.

ارتبط مفهوم الإستراتيجية سابقا بالميادين الحربية، فكانت تستخدم في التخطيط عسكريا بهجوم الجيوش ودفاعها عن موقعها، ليتمدد استخدامها بعد ذلك إلى ميادين عدة، من بينها الميدان الاقتصادي خاصة في مجال إدارة الأعمال، لتعبر عن خطة المؤسسات في مواجهة المنافسين وتحقيق أهدافها.

الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية.

- يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها: "العمليات المتضمنة التحليل، القرارات، الأفعال، و التي تأخذها إدارة المنظمة على عاتقها لخلق و إبقاء المزايا التنافسية".
 - ويمكن تعريف الإستراتيجية على أنها: " العملية الإدارية لتطوير وإبقاء علاقة ملائمة ودائمة بين أهداف المؤسسة ومواردها وبين الفرص البيئية، حيث تسعى الإستراتيجية إلى رسم وإعادة ترتيب أنشطة ومنتجات المؤسسة بشكل يسمح لها بالبقاء في السوق"¹.
 - كما يمكن تعريفها على أنها: " رسم للاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غاياتها على المدى البعيد واختيار النمط الاستراتيجي الملائم لذلك، في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليا وخارجيا، ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقييمها"².
 - ويعرفها **Goullar** على أنها³ تعظيم استعمال الموارد ما بين الأنشطة بغرض الحصول على مواقع ريادية".
- من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن: الإستراتيجية هي خطة عمل شاملة يتم إعدادها في المؤسسة على المدى البعيد، بحيث تحدد أسلوب تنفيذ الأنشطة والمهام لبلوغ أهداف طويلة الأجل في سوق أو أسواق معينة، وذلك باستخدام موارد محددة في بيئة خاصيتها الأساسية هي التغير وعدم الاستقرار.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص32.

² نبيل خليل المرسي: الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، مصر، 1993، ص 58.

³ محمود جاسم الصميدعي: مدخل التسويق المتقدم، الطبعة الثانية، دار زهران، الأردن، 2000، ص ص 48- 50.

الفصل الثالث: الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

الفرع الثاني: تعريف الإستراتيجية التسويقية.

هناك عدة تعاريف للإستراتيجية التسويقية نذكر منها:

- عرفها johanscully على أنها " سلسلة من الأفعال المتكاملة والتي تقود إلى دعم وإسناد الميزة التنافسية للمنظمة"¹.

- كما عرفها اتجاه آخر على أنها " التخصيص الدقيق لموارد المزيج التسويقي في المنظمة على وفق ما تتطلبه الأسواق المستهدفة"².

- وعرفت أيضا على أنها " التوزيع المؤثر للموارد والأنشطة التسويقية بشكل متناسق وبما تتوافق مع انجاز أهداف المنظمة في المنتج والسوق"³.

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن: إستراتيجية التسويقية تعرف على أنها " تطوير لرؤى المنظمة حول الأسواق التي تهتم بها ووضع الأهداف وتطويرها وإعداد البرامج التسويقية بما يحقق مكانة للمنظمة وتستجيب لمتطلبات قيمة الزبون في السوق المستهدف".

وتتميز الإستراتيجية التسويقية بعدة مميزات أهمها:⁴

1- كونها تؤدي إلى تطوير رسالة المؤسسة والأهداف المطلوب تحقيقها.

2- تخلق قيمة ومكانة للمنظمة في السوق وفي ذهنية الزبون.

3- تحقق قيمة مضافة للزبون في السوق المستهدف.

4- الترابط الوثيق بين إستراتيجية التسويق والبيئة المحيطة بالمنظمة من خلال المسؤولية التي تتحملها تجاه المجتمع.

و تعتبر الإستراتيجية التسويقية من النشاطات الهامة بالنسبة للمنظمة وهذا من خلال الأهمية التي تمتلكها بشكل خاص، وهذه الأهمية تتمثل فيما يلي:

1- تعد أداة رئيسية لإدارة المنظمة في تحديد توجهاتها بشكل دقيق للتعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية التي تعمل بها، وبخاصة في مواجهة المنافسين.

2- تتيح المجال وبشكل فعال أمام إدارة المنظمة في إعداد أهدافها بشكل يتوافق مع المتغيرات المؤثرة في سلوك المستهلك وتعاملها مع السوق.

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 256.

² نفس المرجع، ص 258.

³ نبيل خليل المرسي: الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 59.

⁴ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، البعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 104.

الفصل الثالث: الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

3- تتيح المجال أمام إدارة المنظمة لتحديد وتقييم بيئتها الداخلية ومدى التوافق المتحقق في الأداء بين الأقسام المختلفة في المنظمة.

4- نجاح الإستراتيجية التسويقية في التنفيذ يعطي مؤشرا واضح لدقة التخطيط الاستراتيجي المعتمد في ذلك، فضلا عن التوجه الصحيح لرسالة المنظمة وتوجهها الاستراتيجي.

الفرع الثالث: صياغة الإستراتيجية التسويقية:¹

تتمثل صياغة الإستراتيجية التسويقية بحقيقتها بمثابة وضع الأفكار والتوجهات التي رسمتها المؤسسة عبر رسالتها وأهدافها الإستراتيجية لكي تحققها عبر أدواتها المختلفة في المجالات المستهدفة. وعليه فإن الصياغة هنا ستعني نقل الأفكار إلى حيز التنفيذ والقبول في ميدان عمل المنظمة وبجانبه التسويقي تحديدا.

ولابد من الإشارة هنا إلى أن الصياغة تعقبها مرحلة أساسية ومهمة تتمثل بالخطوات الممكن اعتمادها في تحقيق إستراتيجية التسويق بشكل فعلي وأن تأخذ مداها في التطبيق، ومن أجل تحقيق صياغة إستراتيجية تسويقية فعالة فإنه يتطلب النظر في القرارات ذات العلاقة ب:²

1- التحديد الدقيق للأهداف الإستراتيجية التسويقية لكي يتم تكاملها مع السوق المستهدف، وذلك من خلال مؤشرات رقمية تتمثل في قيمة المبيعات، الحصة السوقية، الأرباح، وهذه الأهداف يجب أن تتكامل بين الإستراتيجية الكلية للمنظمة ووحدات الأعمال الإستراتيجية، وتضطلع إدارة التسويق في الرقابة والتقييم لإستراتيجية المنتج والسوق وعلى مدار الوقت.

2- ترتبط إستراتيجية التسويق أساسا مع الطرف المستهدف وهو المستهلك، ويتم تعميق العلاقة معه من خلال التركيز على الميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركة في السوق المستهدف، وهذا ما يتوافق مع قدرات المؤسسة في تحقيق أهدافها.

3- اتخاذ القرارات المناسبة في تنفيذ كل جزء من البرامج التسويقية التكتيكية والتي تكون أساس في تكوين وتحقيق الإستراتيجية التسويقية، وهذه القرارات يجب أن تتكامل مع مكونات البرنامج التسويقي.

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سبق ذكره، ص 262، 263.

² محمد إبراهيم عبيدات: إستراتيجية التسويق، عمان، الأردن، 1997، ص 188.

المطلب الثاني: أنواع الاستراتيجيات التسويقية.

بشكل عام هناك أربعة خيارات تسويقية رئيسية حسب تقسيم (Rize&Troot) في كتاب Marketing (warfain) أو تكون خمسة خيارات رئيسية هي:¹

أولاً: استراتيجيات المدافع في التسويق

تستخدم هذه الإستراتيجية في الدفاع عن الحصة السوقية وذلك بالتعريف بسلع وخدمات جديدة والتي يكون صاحب هذه الإستراتيجية قيادي في مجال عمله وتكون درجة القوة عالية مقارنة مع المنافسين الذين لا يستطيعون اللحاق به أو منافسته وفي الواقع هناك عدة أنواع من هذه الاستراتيجيات الدفاعية التي بإمكان المنظمة المنهجية أو القائد استخدامها حددها kotler بستة أنواع هي:

1- إستراتيجية دفاع المنظمة عن موقعها في السوق²

الفكرة الأساسية لهذه الإستراتيجية الدفاعية هي أنه يجب على المنظمة أن لا تعتمد على مركزها الحالي بما يعنى من إمكانيات المادية والغير مادية بل يجب أن تعمل على تطوير ما لديها لكي تحافظ على بقاءها في السوق بشكل مهيمن أو قائد.

2- إستراتيجية الدفاع عن أجنحة الجيش

على قادة السوق أن لا يقفون عند حد حراسة أراضيهم بل يجب أن يقوموا بعدة طرق لحماية الجبهة الضعيفة أو من الممكن أن تكون كقاعدة للغزو في حالة الهجوم المضاد ويبقى الدفاع عن أجنحة الجيش ذا قيمة قليلة مالم يعد إعداد جيد ومدروس وحراسته مجدية.

3- الدفاع بموجب حق الأولوية

تعتبر من المناورات الدفاعية الأكثر عدوانية، حيث نفكر بشن هجوم على العدو قبل أن يبدأ هجومه ضد المنظمة والدفاع بموجب حق الأولوية يفترض أن الوقاية خير من كل علاج وفي بعض الأحيان قد تبادل الشركة القائدة في السوق بشن هجومها نفسياً أو يطبق إشارات إلى السوق ينصح به المنافسين بالعدول عن الهجوم.

4- إستراتيجية الدفاع بالقيام بهجوم مضاد ومقابل

أي قيام القائد بغزو الأسواق للحصول على حصة من السوق سريعة جداً إلى حد يتوجب فيه القيام بهجوم مضاد مقابل في الحال.

¹ محمود جاسم الصميدعي: استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 120، 122.

² محمد ابراهيم عبيدات: مرجع سبق ذكره، ص 190، 192.

5- إستراتيجية الدفاع المتقل¹

تتطلب هذه الإستراتيجية من القائد أكثر من مجرد الدفاع عن أراضيه، ففي هذه الإستراتيجية ييسط القائد هيمنته على أراضي جديدة من شأنها أن تعمل كمرکز مستقبلية للدفاع والهجوم.

6- إستراتيجية الدفاع بالانكماش

فالانكماش المخطط هو ليس معناه التخلي عن السوق بل هو التخلي عن الأراضي الأكثر ضعفا واعدة توزيع الموارد لأراضي أقوى، والانكماش المخطط له هو التحول لتعزیز قوة المنافسة لدى القائد في السوق وتركيز قوة تكشفه عند المواقع المحورية.

ثانيا: استراتيجيات المهاجمين في التسويق

تكون هذه الاستراتيجيات الأفضل للمنظمات التي ترغب الحصول على الميزة التنافسية لكونها ليست الرائدة في مجال عملها، فيمكن للمؤسسة باستخدام هذه الاستراتيجيات توسيع حصتها السوقية على حساب المنافسين الرائدین في نفس المجال، فتقوم هذه الاستراتيجيات على محاولة إظهار نقاط الضعف للمنافسين من أجل مهاجمتها، من جهة أخرى إظهار نقاط القوة لمستهلكيها وبالتالي استغلال هذه الاعتبارات لصالحها ومهاجمة المنافسين وهناك خمسة أنواع من استراتيجيات الهجوم هي:²

1- مهاجمة الجبهات الأمامية

يقوم المهاجم بتقليد منتجات خصمه من المنافسين والترويج لها وتحديد أسعاره في حالة نجاح الهجوم على الجبهات الأمامية فإن الهجوم هو الأكثر شيوعا من خلال القيام بتخفيض الأسعار مقابل أسعار المنافسين الآخرين.

2- مهاجمة أجنحة الجيش (أي الهجوم الجانبي)

حيث تجعل الهجمات الجانبية للتسويق المتميز ذا معنى هام وهي بوجه خاص تجذب المعتدي الذي يستولي على موارد أقل من الخصم.

وبالإمكان توجيه الهجوم الجانبي على طول بعدین استراتيجيين: بعد استراتيجي والأخر شرائحي.

¹Jean- claud e trondeau, christine Huttin, “Dictionnaire de stratégie d’entreprise”, édition

Vuibert,2001, p16.

²عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سبق ذكره، ص 34.

3- الهجوم المطوق¹

تستند هذه الإستراتيجية على حاجة السوق التي يهمل المنافسون إشباعها من جانب، وتتطلب التطويق شن هجوم كبير على عدة جهات لذا يتوجب على المنظمة المعتدية أن تحمي جبهتها الأمامية بحيث أن التطويق السريع سيحطم إرادة العدو.

4- الهجوم الثانوي (الجاني)

تعتبر هذه الإستراتيجية من أكثر الاستراتيجيات لاعتداء الغير مباشر حدوثا فيقصد بها تجاهل العدو ومهاجمة الأسواق الأكثر سهولة لتوسيع قاعدة موارده.

5- هجوم العصابات

هو خيار آخر يتاح لمعتدي السوق وخاصة الأصغر حجما وتمثل حرب العصابات بشن هجمات صغيرة متقطعة على أراضي مختلفة للخصم من أجل إزعاجه ومضايقته، ومفتاح هذه الإستراتيجية في التركيز على الهجوم في أرض ضيقة.

ثالثا : الاستراتيجيات التسويقية للتابع

وتعتبر هذه الاستراتيجية هي الأفضل للمؤسسات الصغيرة والتي لا تستطيع منافسة المؤسسات العالمية، وتكون جهودها مركزة على السوق حيث لا تقتصر على جزء واحد في السوق مثل استراتيجية تحديد المنتج تماما. فالمبدع أو المبتكر يتحمل نفقات ضخمة فتكون مكافأته هي قيادة السوق، وكثير من الشركات تجذب إتباع قائد السوق على تحديه.

رابعا : استراتيجيات تسويقية لقادة الأسواق الصغيرة

إن البديل أن تكون تابعا في سوق كبيرة هو أن تكون قائدا في سوق صغيرة وتعتبر هذه الأسواق منافذ بالنسبة للشركات الكبيرة.

خامسا : الاستراتيجيات التي يستخدمها متحدي السوق

وجب على متحدي السوق أن يحددوا أولا الهدف الاستراتيجي للشركة وخصومها فالهدف الاستراتيجي لمتحدي السوق هو زيادة حصتهم السوقية فبوسع المتحدي أن يختار الهجوم على واحد من الأنماط الآتية من الشركات:²

1- بوسع المتحدي أن يهاجم قائد السوق: تعتبر مخاطرة كبيرة وهي إستراتيجية مكلفة للغاية وسيكون لها قيمتها إذا تبين أن القائد لا يخدم السوق بكفاءة.

2- بوسعه مهاجمة الشركات التي هي من حجمه: التي لا تؤدي وظائفها وليس لديها ما يكفي من التمويل.

3- بوسعه مهاجمة الشركات المحلية و الإقليمية: التي لا تؤدي وظائفها وليس لديها ما يكفي من الأموال وكثير من الشركات وسعت حجمها وذلك من خلال القضاء على الشركات الصغيرة.

¹ أحمد بن موزة: التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، تخصص تسيير ، جامعة المسيلة، 2006، ص 82.

² عمار بوشناق : مرجع سبق ذكره، ص 27، 28.

الفصل الثالث: الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

المطلب الثالث: خطوات إعداد و تطوير إستراتيجية التسويق للمنتج الجديد.

الفرع الأول: خطوات إعداد إستراتيجية التسويق للمنتج جديد.

لغرض أن نفهم إستراتيجية التسويق بشكل معمق ونحدد ملامحها في المنظمة بوضوح، فإنه يتوجب الإجابة على الأسئلة التالية والتي تكون المفتاح لمضامين وعمليات إستراتيجية التسويق وهي:¹

1- أين نحن الآن؟

2- إلى أين نريد أن نذهب؟

3- كيف يمكن توزيع الموارد لتحقيق ما نسعى إليه؟

4- كيف يمكن أن نحول خطة المنظمة إلى فعل تنفيذي؟

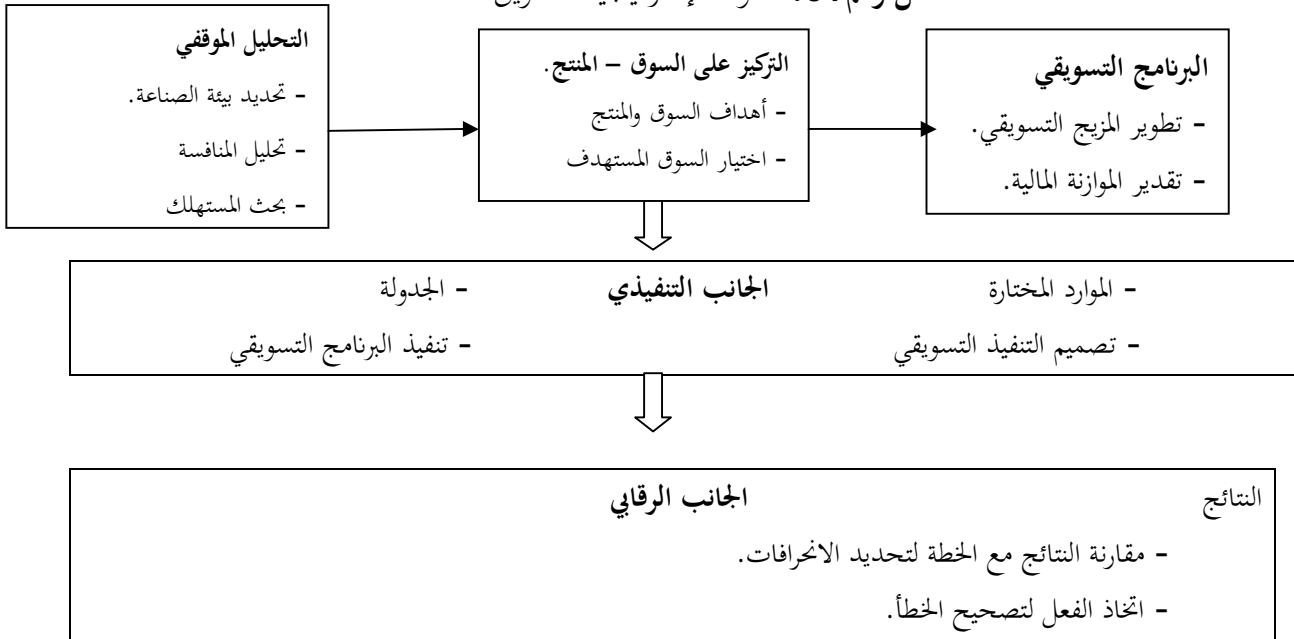
5- كيف يمكن أن نقارن النتائج المتحققة مع الخطة الموضوعة؟

6- كيف يمكن مواجهة الانحرافات السالبة بين الخطة والفعل المتحقق؟

هذه الأسئلة تمكن المنظمة من أن تحدد ومن خلال الإجابة عليها الخطوات الممكن اعتمادها في عملية رسم

إستراتيجية التسويق والتي يمكن توضيحها بشكل ملخص من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم 09: خطوات إستراتيجية التسويق.



المصدر: محمود جاسم الصميدعي: استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص

203.

¹ محمود جاسم الصميدعي: مرجع سبق ذكره، ص 200-202.

الفصل الثالث: الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

أولاً: الجانب التخطيطي planning phase:

ويتضمن هذا الجانب الحيوي والمهم من عملية إستراتيجية التسويق ثلاث خطوات هي:¹

الخطوة الأولى: التحليل الموقفي SWOT:

يتمثل في تحليل معمق إلى البيئة الداخلية للمنظمة والمتمثلة في القوة والضعف وما يقابلها من البيئة الخارجية والمتمثلة بالفرص والتهديدات، وهذا يعني بأنها ستقوم بدراسة أربع متغيرات أساسية تصب في هذا الجانب لكي يمكنها من بناء برنامجها التسويقي، والذي يمثل الخطوة التالية من الجانب التخطيطي التسويقي، وهذه المتغيرات هي:

1- التحديد الدقيق لمكانة المنظمة في توجهات الصناعة التي تعمل به، وتحليل موقفها بدقة حيال إمكاناتها المستقبلية في هذا المجال.

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

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

4- العلاقة الصحيحة والواضحة مع المستهلكين ومن خلال إجراء الدراسات البحثية وبما يتعلق بعلاقتهم مع المنظمة عبر منتجاتها المقدمة لهم.

الخطوة الثانية: التركيز على السوق - المنتج وتحديد الأهداف:

هذه الخطوة ضمن إستراتيجية التسويق تتمثل بعدد من المتغيرات وهي:²

1- تجزئة السوق: وتعني كيفية التعامل مع السوق المستهدف وتجزئته إلى أسواق أو قطاعات، تجمع كل واحدة منها خصوصية وصفات مشتركة قد تختلف كلياً أو جزئياً عن بقية الأسواق.

2- نقاط التمايز: تمثل في حقيقتها الخصائص المميزة أو المختلفة لمنتجات المنظمة عما يماثلها وينافسها من منتجات أخرى، وبخاصة المنتجات الجديدة الداخلة للسوق، لأنه من الصعب تماماً أن تنجح هذه المنتجات إن لم تكن تمتلك شيء معين من الخصائص أو الصفات أو القوة التي تميزها عن غيرها من المنتجات الموجودة أساساً في السوق.

3- مكانة المنتج: وهي المكانة الذهنية التي يحتلها المنتج في تفكير المستهلك من حيث قبوله وولائه للمنتج، وما يجمعه من تصورات عن مستوى كفاءته، جودته، وقدرته على إشباع حاجاته، وهذا أمر مهم يمكن أن تخطط له المنظمة لتعزيز هذه المكانة، وزيادة الولاء والعلاقة مع المستهلكين، ولمواجهة المنافسين بذات الوقت.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجّد صبحي إدريس: مرجع سبق ذكره، ص 164.

² نبيل مرسي خليل: مرجع سبق ذكره، ص 60-62.

الفصل الثالث: الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

الخطوة الثالثة: البرنامج التسويقي.

تتركز هذه الخطوة أساسا على تطوير عناصر المزيج التسويقي و إعداد الموازنة المالية التقديرية لها، وتمثل أنشطة البرنامج التسويقي بالآتي:¹

1- **إستراتيجية المنتج:** وتتعلق بشكل موجز بعمليات تحديد الخصائص المميزة للمنتج، وعلامته التجارية، التعبئة والتغليف، الخدمات المرافقة لتقديمه أو ما بعد بيعه، الضمانات المقدمة... الخ.

2- **إستراتيجية التسعير:** وتنصب على طرق التسعير الممكن اعتمادها، قوائم الأسعار، الخصومات و السماحات المقدمة، شروط الدفع الأجل... الخ.

3- **إستراتيجية التوزيع:** وتمثل بالأنشطة المختلفة التي يمكن القيام بها لإيصال المنتج من المصنع إلى السوق ومايرفقاها من فعاليات وخدمات مرافقة، كما هو في اختيار المنفذ التوزيعي المناسب، أسلوب النقل، مستوى التخزين

...

4- **إستراتيجية الترويج:** وتتركز أساسا على كيفية التعامل مع عناصر المزيج الترويجي المتمثل بالإعلان، البيع الشخصي، ترويج المبيعات، العلاقات العامة، استخدامها بالشكل الكفء للتأثير بالمستهلك ولوسطاء وبما يخدم الأهداف التسويقية للمنظمة.

ثانيا: الجانب التنفيذي

تأتي هذه المرحلة من إستراتيجية التسويق في أعقاب سلسلة من الخطوات وعدد غير قليل من الجهود التي تمت في مجال التخطيط للتسويق وتتكون من الآتي:²

1- **الموارد المتحققة:** وتنصب ساسا على الموارد المالية التي يمكن من خلالها أن تحول الأفكار الموضوعية بالخطوة الإستراتيجية إلى تنفيذ فعلى سبيل المثال اعتمدت شركة كوداك **kodak** للتصوير خطة إستراتيجية انصبت على:

- تقديم خدمة أفضل للمستهلك وبجودة على.
- ديناميكية أكبر في العمل مع تقليل في حدة المخاطرة وسرعة اتخاذ القرار.

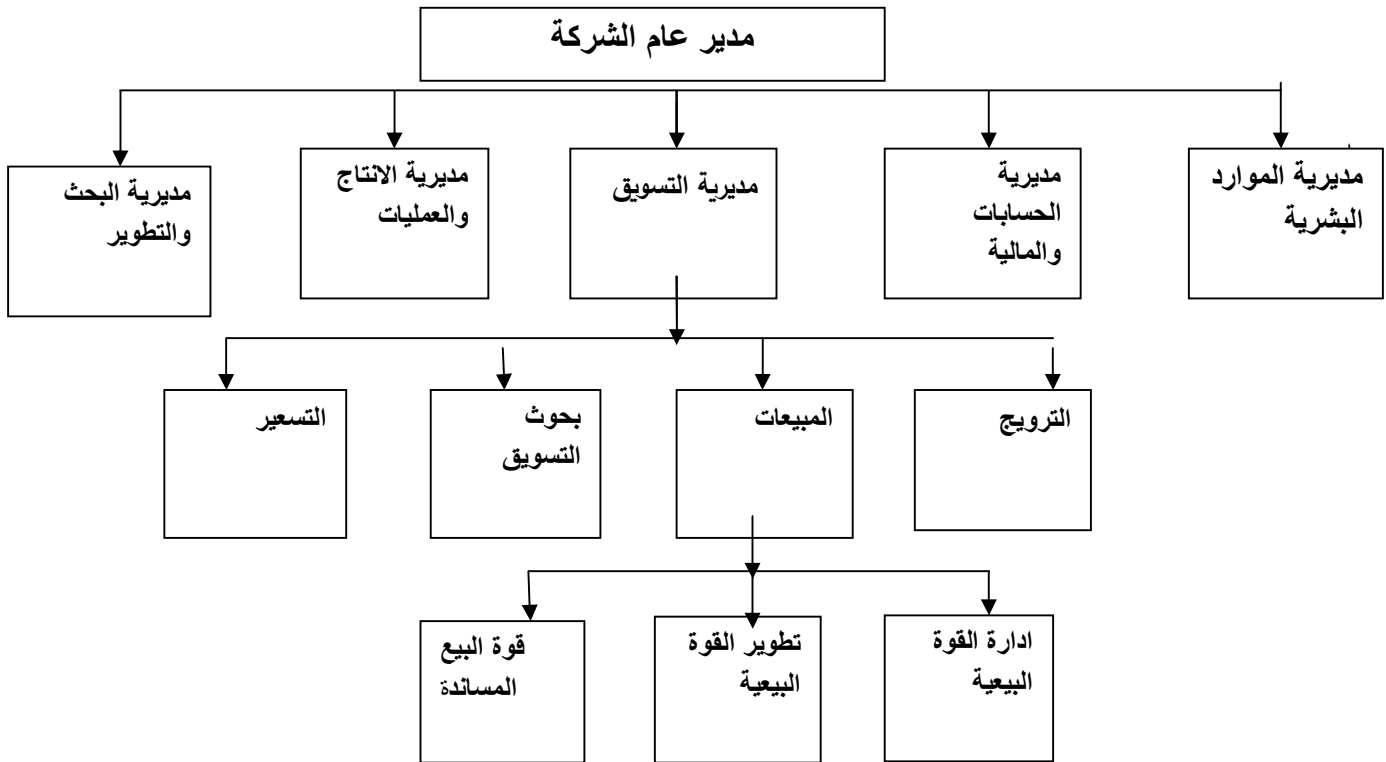
2- **تصميم التنظيم التسويقي:** لغرض أن يتم تنفيذ البرنامج التسويقي فإنه بحاجة إلى وجود تنظيم تسويقي في الشركة قادر على القيام بمهمة التنفيذ والشكل التالي يوضح التنظيم التسويقي ضمن هيكل المنظمة.

¹ عبد العزيز صالح الجبوتي: مرجع سبق ذكره، ص 190-192.

² محمود جاسم الصميدعي: مرجع سبق ذكره، ص 40-42.

الفصل الثالث: الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

الشكل: رقم 10: التنظيم التسويقي ضمن هيكل المنظمة.



المصدر: ثامر البكري: استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 62.

يتضح من الشكل أعلاه بأن قسم التسويق يتكون من عدد من الوظائف والتي تضم في مكوناتها على أجزاء أخرى، كل واحد منها مسؤول عن أداء أو عمل معين يصب في تنفيذ إستراتيجية التسويق المعتمدة من قبل المنظمة.

3- جدولة التطوير: وهي مسألة مهمة جدا في عملية التنفيذ وتمثل بوضع مدة زمنية حرجة في وجوب تنفيذ الخطط أو البرامج التسويقية الموضوعية.

4- انجاز البرنامج التسويقي: تبقى الخطة التسويقية حبرا على ورق أن لم يتم إنجاز أو تنفيذ لها، ومن أجل تحقيق تنفيذ فعال للبرنامج التسويقي، فانه يتطلب تفاصيل دقيقة لما يتعلق بالإستراتيجية التسويقية من حيث إعداد وكتابة ما يتعلق بالأسواق المستهدفة والخصائص المميزة للزبائن، وحملات الترويج وما يعقبها أيضا من قرارات تتعلق على المستوى التكتيكي التسويقي، والتي تمثل التفاصيل اليومية أو ما يصطلح عليه في بعض الحالات التنفيذ أول بأول.¹

¹ محمود جاسم الصميدعي: مرجع سبق ذكره، ص42.

ثالثاً: الجانب الرقابي

يتمثل هذا الجانب في السعي لجعل إستراتيجية التسويق تسير في الاتجاه الصحيح المخطط لها، ويتم ذلك من خلال جانبيين أساسيين هما:¹

1- مقارنة النتائج مع الخطة لتحديد الانحرافات: توضع الأهداف ضمن إستراتيجية التسويق على أمل أن تتحقق في مدة زمنية معينة ولكن واقع الحال عند تنفيذ البرامج التسويقية قد يحصل انحراف أو اختلاف عن الخطة والتي تمثل الفرق السالب بين المخطط والتنفيذ ومن هنا فان القسم التسويقي يسعى للبحث الدقيق عن أسباب الانحرافات ومعالجتها.

2- اتخاذ الفعل لتصحيح الخطأ: عندما يتم التقييم لبرنامج التسويق الاستراتيجي فإنه قد يكون الأداء المتحقق لم يبلغ المستوى المطلوب وأن هناك أخطاء قد حصلت في التنفيذ، وهنا يكون من الواجب أن تقوم الإدارة التسويقية بإجراء الرقابة الوقائية والتي تحول دون حصول الخطأ وقبل وقوعه لكي لا يحدث تأثير سالب.

الفرع الثاني: تطوير إستراتيجية التسويق لمنتج جديد²

تعرف إستراتيجية التسويق على أنها: " تتضمن بالأساس تحديد وتحليل السوق المستهدف وتطوير المزيج التسويقي لإرضاء الأفراد في تلك السوق ".

وتتضمن الإستراتيجية على وفق هذا التعريف تخطيط وتطوير المنتج، التوزيع، الترويج، التسعير لمقابلة احتياجات السوق المستهدف.

كما سبق القول في صياغة إستراتيجية التسويق بأنها تعبر بشكل دقيق عن العلاقة المشتركة مع جميع الوظائف الأخرى في المنظمة، وبالتالي فإنها لا تنصب على إنجاز أو تحقيق أهداف التسويق فحسب، بل أيضا على أهداف المنظمة ككل والتي تبرز في جانبها التسويقي، وبخاصة فيما يتعلق بالأرباح والحصة السوقية ومواجهة المنافسين أكثر مما هو عليه في الوظائف الأخرى بالمنظمة.

ومن هنا يمكن القول بأن إستراتيجية التسويق تقوم في حقيقتها على تفاعل جانبيين أساسيين هما: تجزئة السوق والمزيج التسويقي، كما اتضح ذلك في الجانب التخطيطي من إستراتيجية التسويق في الشكل السابق وعليه فان التطوير لإستراتيجية التسويق وما يمكن اعتماده من استراتيجياته وسياسات أكثر تفصيلا في هذين الركبين الأساسيين وهما:
أولاً: تجزئة السوق: هي العمليات المتعلقة بتجميع الأسواق على أساس الحاجات المتشابهة ولتتخذ شكلا عنقوديا متمثلة بتلك الأجزاء من السوق.

ولاستكمال الصورة فيما يتعلق بتجزئة السوق فإنه يمكن تقسيم السوق وبشكل عام إلى نوعين من الأسواق وهما: أسواق المستهلك، أسواق منظمات الأعمال وهذا ما تطرقنا له سابقا.

¹M.Porter ,l'Avantage concurrentiel des nations. édition. 1993, p49.

²أحمد جبر: إدارة التسويق، المفاهيم الاستراتيجية والتطبيقات، الطبعة الثانية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 397.

ثانيا : المزيج التسويقي Marketing Mix:

يمثل المزيج التسويقي بحقيقته الأداة التنفيذية للتسويق ككل وهو جوهر إستراتيجية التسويق المنفذة في السوق، وبالتالي فان القرارات المتخذة في مجال المزيج التسويقي تنصب أساسا حول فهم المنظمة الدقيق للسوق المستهدف، عبر البحث الدقيق والمعمق للخصائص والصفات التي تتميز بها السوق المستهدف عن غيرها من حيث البيانات الديموغرافية، حاجات المشتري، تصميم المنتج، المنافسة...، حيث أن القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي لرسم وصياغة إستراتيجية التسويق تتضمن خاصيتين هما:¹

1- الاتساق(الانسجام): ويقصد بها أن تكون جميع قرارات المزيج التسويقي متسقة مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة ومع وحدة الأعمال الإستراتيجية وهذا الانسجام من شأنه أن يجعل المنظمة قادرة على إنجاز أهدافها على مستويات المنظمة.

2- المرونة: وهو جعل المزيج التسويقي مستجيب للتغيرات الحاصلة في حالة السوق في مجال المنافسة أو تلبية حاجات المستهلكين أو أية تغيرات بيئية عامة وتسويقية وفي مجال المزيج التسويقي والعلاقة مع السوق المستهدف من قبل المنظمة فإن استراتيجيات الممكن اعتمادها في ذلك تم التطرق إليها سابقا.

المطلب الرابع: حدود تقييم الإستراتيجية.

أولا: الاستراتيجيات والحدود:

صنف بارلت و غوشال (Barlett and Ghoshal) الاستراتيجيات التسويقية على أنها دولية وعالمية:²

1- فالإستراتيجية العالمية (GobalMarketstrategy) هي تلك الاستراتيجية التي يتم فيها تطوير المنتجات والاستراتيجيات لاستغلال سوق عالمية أحادية موحدة متكاملة، وقد تركز استراتيجيات التسويق العالمية أو الكونية على تحقيق مناطق أو كلفة من خلال عمليات تتم على نطاق عالمي.

2- أما الإستراتيجية الدولية (International MarketStrategy) وهي التي تركز على انتقال الخبرة من الدولة الأصلية إلى الأسواق الأجنبية.

ثانيا: مدى الحاجة لاستراتيجيات تسويقية بديلة

غالبا ما تتعرض البيئة التسويقية التي تعمل فيها الشركة لأحداث غير عادية لدرجة يصبح معها التنبؤات التي قمت بها غير ذات معنى، ومن أجل هذا يتعين عليك وضع خطط للطوارئ واستراتيجيات بديلة حتى يمكن أن تتكيف مع هذه التغييرات البيئية الغير متوقعة بصورة أكثر منطقية ورشدا، ويمنع الارتباك والتأخير في اتخاذ القرار المناسب كرد فعل للأحداث الطارئة.

¹M.Porter ,op-cit , p49.

² محمود جاسم الصميدعي: مرجع سبق ذكره، ص 129 - 131.

الفصل الثالث: الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

ثالثاً: تقييم الإستراتيجية التسويقية قبل تنفيذها

قبل ترجمة الإستراتيجية التسويقية إلى برامج عمل يتعين على المنظمة أن تقوم بتقييمها باستخدام المعايير الآتية:

1- التوافق الداخلي.¹

يجب التأكد من مدى توافق الإستراتيجية التسويقية مع رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية والتسويقية فالإستراتيجية التي تسعى إلى التركيز على قطاع سوقي صغير ومحدود مثلاً تتناسب مع هدف تسويقي يقتضي تحقيق حجم كبير من المبيعات.

2- التوافق الخارجي.

أيضاً يجب معرفة مدى توافق الإستراتيجية التسويقية مع ظروف البيئة الخارجية للمنظمة فإنها تسعى إلى توفير منتج عالي الجودة بسعر مرتفع قد لا يتناسب مع سوق تهتم أساساً بالمنتج ذي السعر الرخيص.

3- الأفق الزمني المناسب.

يجب أن نسال أنفسنا عن مدى توافق الإستراتيجيات التسويقية مع الإطار الزمني الخاص بالهدف التسويقي الذي تسعى إلى تحقيقه.

4- عنصر المخاطرة.²

هي نسبة ما تنطوي عليه الإستراتيجية من الفشل فهل يترتب على ذلك تعريض الهدف الإجمالي لخطر عدم التحقيق؟ ويتعين علينا أن نضع نصب أعيننا هل أن مخاطر الفشل المحتمل تزيد زيادة كبيرة كلما امتدت الفترة الزمنية لفترة طويلة.

5- أخذ ردود فعل المنافسين بالحسبان.

يجب التأكد ما إذا كانت الإستراتيجية تقوم على توقع ردود فعل المنافسين والاحتياط ضدها أي أخذ كافة الاستعدادات لتقبل ردود فعل المنافسين المتوقعة.

¹Pasco, Berho : Marketing international – 4^{eme}ed- Dunand- Paris 2002,p 24.

²توفيق مجد عبد المحسن: التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للنشر، مصر، 1997، ص103.

المبحث الثاني: المزيج التسويقي للمنتج الجديد

سنتطرق في هذا المبحث إلى الإستراتيجيات المتعلقة بالمزيج التسويقي للمنتجات الجديدة، و ذلك ضمن أربعة مطالب، حيث نتناول استراتيجيات المنتج في المطلب الأول، و إستراتيجية السعر ضمن المطلب الثاني، و إستراتيجية التوزيع ضمن المطلب الثالث، وأخيرا إستراتيجية الترويج في المطلب الرابع.

المطلب الأول: إستراتيجية المنتج

إن أي منتج له دورة حياة خاصة به، حيث ينتقل من خلالها عبر الزمن من مرحلة الإرسال و البعث إلى مرحلة التدهور، و هذه المراحل تختلف عن بعضها البعض، فلا بد على رجل التسويق من مراعاة ذلك الاختلاف الموجود بين مميزات و خصائص مختلف مراحل دورة حياة المنتج عند اتخاذ الإجراءات و القرارات بشأن كل مرحلة، وهذه الأخيرة . الإجراءات و القرارات " إستراتيجية محكمة و ذلك للتحكم في المرحلة بفعالية و كذا مواجهة مختلف التغيرات الطارئة عليها، و عموما لا بد من إرفاق كل مرحلة بإستراتيجية تسويقية خاصة بها. و فيما يلي الإستراتيجيات التسويقية الموافقة لمراحل دورة حياة المنتج:

أولا: استراتيجيات مرحلة التقديم

نظرا للمخاطرة الكبيرة التي تقف أمام هذه المرحلة باعتبارها الخطوة الأولى في حياة المنتج إضافة لاحتمال فشله، فإنه على الإدارة التسويقية أن تضع لنفسها أساليب التصرف و البرامج التسويقية بما يضمن للمنتج عملية تقديم آمنة للسوق. و نشير إلى أن من المنتجات تعرضت للفشل في هذه المرحلة، و في ما يلي أربع استراتيجيات يمكن لإدارة التسويق تبينها في مرحلة تقديم المنتج¹

1 - إستراتيجية الكشط السريع: تركز هذه الإستراتيجية على تقديم المنتج لسوق بسعر مرتفع مصحوب بجهد ترويجي مكثف، وذلك محاولة للوصول إلى تحقيق أقصى ربح ممكن لكل وحدة منتجة، و المؤسسة هنا تنفق بسخاء على الترويج لإقناع المستهلكين بمزايا المنتج و خصائصه و تحاول تبرير السعر المرتفع بمستويات الجودة العالية التي يتصف بها المنتج، و لهذا فإن تكثيف الترويج من شأنه أن يساعد في عميلة الكشط السريع للسوق، و تكون هذه الإستراتيجية فعالة في الأوضاع التالية:²

- عدم معرفة نسبة كبيرة من الجمهور للمنتج.
- أفراد الجمهور الذين تعرفوا على المنتج بدؤوا باقتنائه و هم قادرين على دفع السعر المرتفع.

¹ طارق الحاج، علي ربايعه، محمد الباشا: التسويق من المنتج إلى المستهلك، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 1997، ص 351.

² ناجي معلا: مرجع سبق ذكره، ص 164.

الفصل الثالث: الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

- وجود منافسة شديدة، و لهذا ترغب المؤسسة في بناء تفصيلات استهلاكية سريعة لمنتجاتها

2 - إستراتيجية الكشط البطيء: تقوم هذه الإستراتيجية على أساس تقديم المنتج للسوق بسعر مرتفع مصحوب بجهد ترويجي منخفض، و تهدف سياسة السعر المرتفع إلى تحقيق أقصى ربح ممكن للوحدة الواحدة من المنتج، في حين يضعف تخفيض الجهد الترويجي بقاء التكاليف عند حدها الأدنى. إن تطبيق هذه الإستراتيجية من شأنه أن يحقق للمؤسسة أرباحا عالية، و فرضيات هذه الإستراتيجية هي كالتالي:

- صغر حجم السوق.
- وجود معرفة تامة بالمنتج من قبل الجمهور.
- استعداد الجمهور لدفع السعر المرتفع،
- عدم وجود منافسة شديدة.

3 - إستراتيجية التغلغل السريع : تركز هذه الإستراتيجية على تقديم المنتج إلى السوق بسعر منخفض مع جهد ترويجي مكثف، حيث يكون هذان المحوران كافيان لتحقيق تغلغل أسرع داخل السوق و كذلك تحقيق أكبر حصة سوقية فيها، و تكون هذه الإستراتيجية فعالة في الحالات التالية:

- عندما يكون السوق واسعا و حجم الطلب فيه كبيرا.
- عدم معرفة الجمهور بالمنتج.
- زيادة حساسية السوق للسعر المرتفع.
- وجود منافسة شديدة.

4 - إستراتيجية التغلغل البطيء : تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم المنتج بسعر منخفض و بأدنى جهد ترويجي، فالسعر المنخفض من شأنه أن يستميل طلب المستهلك للمنتج، كما يساعد المؤسسة على إبقاء تكاليف الترويج عند أدنى مستوياتها من أجل تحقيق مستوى أعلى من الربح، و تتميز بكون الطلب على المنتج مرنا جدا، و لكن الطلب بالنسبة للترويج قليلة نسبيا و عموما تعتبر هذه الإستراتيجية مناسبة في الحالات التالية:

- وجود سوق كبيرة للمنتج .
- معرفة الجمهور بالمنتج معرفة التامة .
- اشتداد المنافسة في السوق.¹

¹ ناجي معلا: المرجع السابق، ص 165 - 166.

ثانيا : إستراتيجيات مرحلة النمو

إذا استطاع المنتج أن يرقى إلى مستوى الحاجات و الرغبات الاستهلاكية فإنه سيحظى حتما بقبول المستهلك، لأن المنتج في هذه الحالة سيكون قادرا على تحقيق الإشباع الذي يتوقعه المستهلك مما يزيد من حجم المبيعات و يسرع من معدل نموها بما يساعد على الدخول إلى مرحلة النمو. وتتصف مرحلة النمو في دورة حياة المنتج بزيادة الأرباح، فتكاليف الترويج ستوزع على أكبر عدد من المنتجات مما يقلل نصيب الوحدة الواحدة من هذه التكاليف و هي ميزة تحقق غالبا في ظل وفرة الإنتاج كبير الحجم.

و حتى تحافظ المؤسسة على مكائنها التنافسية في السوق و تعزيزها فبإمكانها تبني عدة استراتيجيات تسويقية أبرزها:¹

- 1- تحسين مستوى الجودة و النوعية للمنتج و إضافة مواصفات جديدة و موديلات أكثر له، إضافة الاهتمام بالتمييز السلعي و تنويع و تشكيلة المنتجات.
- 2- محاولة الوصول إلى قطاعات استهلاكية جديدة، و استخدام قنوات التوزيع جديدة.
- 3- تحويل الإستراتيجية الإعلانية لتحقيق أهداف ذات تأثير أعمق على سلوك الاستهلاكي كبناء قناعات بدلا من تعريف المستهلكين بالمنتج فقط.
- 4- إمكانية قيام المؤسسة بخفض الأسعار في بعض الأحيان و ذلك لاستمالة أكبر عدد من المستهلكين لشراء المنتج.

و الحقيقة أن المؤسسة في مرحلة النمو غالبا ما تجد نفسها أمام خيارين اثنين هما:

1- تحقيق حصة سوقية عالية.

2- تحقيق أرباح عالية.

و إذا أرادت المؤسسة الاستحواذ على وضع السوق متميز، فإنها تستطيع زيادة انفاقها على تحسين و تطوير منتجاتها و ترويجها بالإضافة إلى تكثيف عمليات التوزيعية، و لكنها تجد نفسها في الوقت نفسه ملزمة على التخلي عن هدفها في تحقيق الربح، أملا في تحقيق هذا الهدف في المرحلة التالية و هي مرحلة النضج.

¹ طارق الحاج وآخرين، مرجع سبق ذكره ، ص 97.

ثالثا: إستراتيجيات مرحلة النضج

إن وصول المنتج لمرحلة النضج يعني ضمنا اختباره لمرحلة النمو و تحسين موقعه في السوق و هذه المرحلة غالبا ما تستمر لوقت أطول مقارنة بالمراحل السابقة أي التقديم و النمو.

إن انخفاض معدلات المبيعات من شأنه أن يساهم في ظهور منتجين كثيرين و منتجات كثيرة للبيع، و هذا يقود لزيادة حدة المنافسة، فالمؤسسات المنافسة تقوم بتخفيض أسعارها بزيادة حجم الإنفاق على الإعلان و غيره من الأسباب و طرق الترويج بحيث أنها ستلجأ لتدعيم ميزانيتها المخصصة لأغراض البحث و التطوير للوصول إلى منتجات جديدة مطورة تستطيع بها تعزيز المكانة التنافسية لمنتجاتها.

و هذه الإجراءات و الممارسات من شأنها خفض هوامش الربح التي يمكن أن تحققها المؤسسات المنافسة، و يؤدي هذا إلى خروج بعض المؤسسات الضعيفة التي لا تقوى على المواجهة و التصدي للسوق و تبقى في السوق تلك المؤسسات التي يكون قد دعمت قدراتها و عززت مكائنها.

وإزاء هذا السيناريو السوقي المتوقع فإن القدرات الدفاعية لمؤسسة لن تكون سهلة المنال لذا لا بد على المؤسسة تبني الإستراتيجيات التسويقية التالية: إستراتيجية تعديل السوق، إستراتيجية تعديل المنتج¹.

1 - إستراتيجية تعديل السوق : تلجأ المؤسسة عند تبنيها لهذه الإستراتيجية إلى زيادة الاستهلاك من المنتج الحالي و ذلك عن طريق زيادة استعماله من قبل المستهلكين الحاليين أو الوصول إلى قطاعات استهلاكية جديدة، أو قيام المؤسسة بإعادة النظر في وضع المنتج في السوق و محاولة ترويجه في أطر جديدة حتى يصبح أكثر قبولا و استحسانا من قبل المستهلك، و يلعب الإعلان دورا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة في هذه المرحلة و ذلك من خلال إعادة تذكير المستهلكين بالمنتج و إقناعهم على اقتنائه وفقا للموصفات و المميزات التي تميزه عن باقي المنتجات المماثلة.

2 - إستراتيجية تعديل المنتج : على غرار إستراتيجية تعديل السوق فالمؤسسة بإمكانها أيضا تعديل و تكييف المنتج، و في إطار هذا التوجه تستطيع المؤسسة تطبيق إستراتيجية واحدة أو أكثر من الإستراتيجيات التسويقية التالية:

- العمل على زيادة معدل استخدام المنتج بين المستهلكين الحاليين له.
- تحسين جودة المنتج و تطويرها من حيث الأداء و الخصائص و إقناع المستهلكين بها.
- إضافة خصائص جديدة للمنتج مما يؤدي إلى اعتباره منتجا جديدا يبدأ دورة حياة جديدة.

¹ ناجي معلا : مرجع سبق ذكره ، ص 172.

الفصل الثالث: الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

رابعا : إستراتيجيات مرحلة الانحدار

عموما في حالة انخفاض المبيعات نقول أن المنتج وصل إلى مرحلة الانحدار، أين يكون سريعا فتصل المبيعات إلى أدنى مستوياتها، و أسباب التعثر كثيرة من أهمها التقدم التكنولوجي بما يعكسه من ارتفاع في معدلات تقادم المنتج، و كذا التغير في مستوى اهتمامات المستهلك و زيادة حدة المنافسة في السوق، و تلجأ هذه المؤسسة في هذه الأوضاع إلى تبني أحد التوجيهات الإستراتيجية البديلة التالية:¹

- 1- حذف المنتج من السوق كليا.
- 2- بقاء المنتجات المنحدرة في السوق مع تخفيض عددها.
- 3- التمرکز في قطاعات سوقية معنية و كذا الاستغناء عن القطاعات الأخرى.
- 4- خفض تكاليف التوزيع و الترويج.
- 5- تخفيضات كبيرة في الأسعار.

و المراجعة الدورية لمزيج أو خط منتجات المؤسسة يمكنها من تحديد المنتجات التي وصلت إلى مرحلة الانحدار، و عليه فعلى الإدارة أن تقرر فيما إذا كانت عليها الإبقاء على الصنف المتعثر مع محاولة جني كل ما يمكن جنيه من أرباح منه، أو قد تقرر إسقاطه و حذفه من خط المنتجات كليا إذا كان هذا هو الخيار الأنسب.

المطلب الثاني: إستراتيجية التسعير

السعر هو أحد عناصر المزيج التسويقي الهامة، يلعب تحديده دورا مهما في تحديد حجم الإيرادات المتوقع للمنتج الجديد إضافة لكونه يقوم بتثبيت قيمة الإحلال للمنتج الجديد، يتم تحديد السعر بناء على القوة التفاوضية للبائع و المشتري ثم يجري تثبيت السعر، ثم يعود و يتغير ثم يجري تثبيته مرة أخرى، و هكذا فالسعر إما أن يكون متغير أو ثابتا تقليديا، كان يعتبر السعر من أهم المحددات لتحديد الحصة السوقية و الربحية، كما أن عادة ما تختلف المؤسسات بطرق التسعير نسبة إلى حجم المؤسسة، فغالبا ما يكون المدير مسؤولا عن وضع و تحديد السعر في المؤسسات الصغيرة أما في الكبيرة، فيتم وضع السعر بواسطة قسم مختص أو مدير خط الإنتاج، و هنا عادة ما تقوم الإدارة العليا بتحديد الأهداف و السياسات العامة للتسعير. و عليه فإنه سيتم التطرق في كل الجوانب المتعلقة بالتسعير المنتجات في هذا المطلب.

¹ طارق الحاج و آخرون: مرجع سبق ذكره، ص 100.

الفرع الأول: وضع السعر

غالبا ما تقوم المؤسسات عند طرح منتج جديد بتحديد موقع و طرح هذا المنتج و مستوى جودته و سعره، فغالبا ما نجد المؤسسات تقوم بتطوير عدة علامات تجارية لعدة أسعار، لذا نجد ارتباطا و وثيقا ما بين مستوى الجودة و السعر، إذ بزيادة مستوى الجودة يزداد السعر و هنا تقرر المؤسسة ما هي إستراتيجية التسعير التي ستقوم بإتباعها لمستوى جودة معين، إن سياسة وضع سعر معين لمنتج جديد تتضمن الخطوات التالية:¹

أولا: تحديد الهدف من عملية التسعير

هنا لا بد أن يتم تحديد واختيار هدف التسعير، فالتسعير يمكن بقاء المؤسسة و استمرارها أو قد يكون بهدف تعظيم الأرباح الحالية، أو زيادة الحصة السوقية أو قد يكون سعرا بهدف قشط الأسعار السوقية الأخرى أو قد يكون بهدف الوصول لقيادة السوق من خلال جودة المنتج.

ثانيا: تحديد مستوى الطلب

لا بد أن يتم تحديد مستوى الطلب، لأنه لكل مستوى سعر معين. هناك مستويات معينة من الطلب تؤثر على تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة، و بشكل عام، فإن طبيعة العلاقة بين السعر و الطلب تكون بالشكل التالي: إن زيادة السعر تؤدي إلى تخفيض الطلب أو العكس في معظم الحالات.

ثالثا: تحديد التكاليف

عندما تقوم المؤسسة بإنتاج سلعة معينة، فهنا لا بد من تحديد كلفة الإنتاج لأنها الأرضية السعرية، فالمؤسسة تقوم بوضع و تحديد تكاليف مع الأخذ بعين الاعتبار مفهومي العائد و المخاطر، أما بالنسبة لأنواع التكاليف فهي:

- التكلفة الثابتة و هي التي لا تتغير بتغير حجم الإنتاج و إنما ثابتة.
- التكلفة المتغيرة و هي التي تتغير مع تغير حجم الإنتاج.
- التكلفة المتوسطة و هي معدل تكلفة الوحدة الواحدة لمستوى معين من الإنتاج.

رابعا: اختيار طريقة التسعير

بعد الخطوات السابقة المذكورة و بعد معرفة جدول طلب العملاء، و معادلة التكاليف و أسعار المنافسين يجب أن تكون المؤسسة قادرة على اختيار طريقة التسعير المناسبة لوضع السعر.

¹ د. مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش: تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 351

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في تحديد سعر المنتج

تشير أدبيات تطوير المنتجات الجديدة إلى أن هناك عددا من العوامل الهامة التي تلعب دورا رئيسيا في تحديد سعر المنتج الجديد في مؤسسة الأعمال الحديثة و من هذه العوامل نجد:¹

- 1- هيكل التكلفة في المؤسسة.
- 2- طبيعة عمل المؤسسة سواء صناعية او استهلاكية.
- 3- طبيعة السوق المستهدف سواء مستهلك صناعي أو نهائي.
- 4- طبيعة المنتج الجديد سواء يطرح لأول مرة أو تحسين لمنتج قديم.
- 5- درجة المنافسة سواء عالية أو متوسطة أو منخفضة.
- 6- القطاع السوقي المستهدف.
- 7- محفظة المنتجات الحالية في المؤسسة .
- 8- معدل الطلب على المنتج الجديد سواء عاليا أو منخفضا.
- 9- مقدار القيمة المدركة حول المنتج لجديد المنتج قبل العملاء.
- 10- القدرات الشرائية للعملاء في السوق.
- 11- مستوى التكنولوجيا المستخدمة في المنتج سواء معقدا أو بسيطا.
- 12- مقدار حاجة و رغبة العملاء للمنتج الجديد في السوق.

الفرع الثالث: سياسات تسعير المنتج الجديد

بشكل عام هناك العديد من الإستراتيجيات و سياسات التسعير الممكن استخدامها لتسعير المنتجات في المؤسسات، و المنتج بين هذه السياسات التسعيرية نذكر:

أولا : إستراتيجية كشط السوق

تتبع هذه الإستراتيجية في السوق متباينة حسب فئات الدخل و مرونة الطلب على السلعة، و يتم تحديد السعر المرتفع للسلعة الجديدة، بحيث يوجه هذا السعر إلى الفئة الأولى في السوق و التي يهتمها الحصول على السلعة مهما كان السعر مرتفعا، و عندما تقل الفرص البيعية الجديدة أو تنعدم بالنسبة لهذه الفئة يتم تخفيض السعر، بحيث يكون ملائما للفئة التي تليها في السوق، و هكذا يتم التخفيض باستمرار لكسب فئات جديدة .

¹ محمد فريد الصحن: التسويق ، الطبعة الأولى ، دار النشر، القاهرة ، 2000، ص 256.

الفصل الثالث: الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

و هناك بعض العوامل التي تساعد على نجاح هذه الإستراتيجية منها:

- 1- في حالة قلة مرونة الطلب على السلعة و كذلك إذ لم تكن هناك طريقة لقياس الطلب المحتمل على السلعة.
- 2- في حالة السوق المجزأة و التي يمكن تقسيمها إلى قطاعات حسب الدخل أو القدرة الشرائية مع رغبة الإدارة في التركيز على القطاعات السوقية ذو الدخل المرتفع.
- 3- إذا كان احتمال دخول المنافسين إلى السوق قليل في الأجل القصير و تحقيق إستراتيجية كشط السوق من وجهة نظر البائع العديد من المزايا، كمواجهة أخطاء التسعير، فمن السهل على المؤسسة أن تخفض سعر السلعة على أن تقوم برفعه.

ومن ناحية أخرى نجد أن هذه الإستراتيجية تجذب المنافسين للدخول بسرعة إلى السوق و خاصة في حالة السلع غير المحمية ببراءة الاختراع، فالسعر المرتفع الذي تبناه هذه الإستراتيجية تحقق معها إيرادات عالية، تجذب إليها العديد من المؤسسات لمحاولة الدخول في السوق المزيج، بالإضافة إلى هذا فإن إتباع هذه الإستراتيجية قد يؤدي إلى تعديل كبير في عناصر المزيج التسويقي عند قيام المؤسسة بتخفيض أسعارها في المستقبل.

ثانياً: إستراتيجية التمكّن من السوق¹

تهدف المؤسسة من إتباع هذه الإستراتيجية إلى الحصول على حجم كبير من السوق الغير مجزأ حسب الدخل أو مرونة الطلب بحيث تسعى إلى الوصول إلى السوق الكلية و ذلك عن طريق تحديد أسعار منخفضة لسلعتها، و يفضل إتباع هذه الإستراتيجية في الحالات الآتية:

- 1- عندما تزيد حساسية الوقت للسعر، وعندما يجذب السعر المنخفض عدد كبير من المستهلكين.
- 2- إذا كانت السلعة تواجه منافسة محتملة قوية.
- 3- في حالة اتجاه تكلفة الإنتاج و تسويق الوحدة للانخفاض مع زيادة الكميات المباعة مما يؤدي إلى الاستفادة من وفورات الإنتاج الكبير الحجم .
- 4- كما تمكن هذه الإستراتيجية المؤسسة من الانتشار و الحصول على نصيب وافر من السوق، و يفضل إتباعها إذا كان هدف المؤسسة هو زيادة معرفة السوق بالمؤسسة و منتجاتها و تحقيق حصة سوقية كبيرة.

إن إتباع هذه الإستراتيجية يكشف بعض المخاطر، حيث أن تقديم السلعة بسعر منخفض لا يمكن المؤسسة من تحقيق نقطة التعادل سريعة، كما هو الحال في إستراتيجية كشط السوق و بالتالي تزداد المخاطر المرتبطة بتقديم سعر منخفض للسلعة.

¹ عبد السلام أبو قحف: مرجع سبق ذكره ، ص 577.

الفصل الثالث: الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

إن إتباع هذه الإستراتيجية يكشف بعض المخاطر، حيث أن تقديم السلعة بسعر منخفض لا يمكن المؤسسة من تحقيق نقطة التعادل سريعة، كما هو الحال في إستراتيجية كشط السوق و بالتالي تزداد المخاطر المرتبطة بتقديم سعر منخفض للسلعة.

و أخيرا إن هاتين الإستراتيجيتين ليستا متنازعتين بمعنى أن إتباع واحدة لا يمكن من إتباع الأخرى، ففي بعض الأحيان يمكن للمؤسسة إتباع إستراتيجية الكشط ثم تتبعها بعد فترة بإستراتيجية التمكّن من السوق و العكس صحيح.

كما أنه يمكن للمؤسسة اتباع نفس الإستراتيجية لسلعتين مختلفتين فعلى سبيل المثال: كانت شريحة " تكساس " لإنتاج الساعات المرتفعة الثمن تتبع إستراتيجية كشط السوق عند تقديم منتجاتها الجديدة، و نتيجة قيام بعض المنافسين بتقديم ساعات بأقل من "50 دولارا" للوحدة، قامت الشركة بإتباع إستراتيجية التمكّن بغزو الأسواق بنوع من الساعات البلاستيكية ذات أداء عالي بـ 10 دولار للوحدة.

ثالثا: الإستراتيجيات البديلة لتحديد أسعار المنتجات الجديدة

تواجه المؤسسات العديد من المواقف التي ينبغي تغيير السعر، و قد يؤدي هذا الأسلوب إلى تقليص حجم المبيعات و تخفيض الربحية، أو قد لا تستطيع المؤسسة رفع السعر نتيجة للمنافسة القوية التي تواجهها في السوق أو لعدم استعداد المستهلك لدفع سعر أعلى للسلعة، و كبديل لرفع الأسعار تقوم بعض المؤسسات بإتباع عدد من الإستراتيجيات الأخرى و نذكر منها:

1- تغيير كمية أو جودة السلعة: تقوم بعض المؤسسات في محاولة منها الحفاظ على سعر السلعة دون إحداث تغيير بتخفيض كمية السلعة على أمل أن المستهلك قد لا يلاحظ هذا التغيير، و إذا لاحظ فلن يؤدي ذلك إلى تحوله لاستخدام سلعة أخرى.

و كثيرا من المؤسسات تعلن للمستهلك عن هذا الإجراء، فعلى سبيل المثال: قامت إحدى المؤسسات المختصة في إنتاج " البسكويت " باستقصاء المستهلكين لأخذ رأيهم في بديلين مطروحين للتنفيذ: إما خفض الحجم أو رفع السعر، و تبديل آخر تقوم بعض المؤسسات بتغيير جودة المواد الداخلة في تصنيع السلعة عن طريق استخدام بدائل أخرى أقل تكلفة و لا تؤثر جذريا على الجودة النهائية للسلعة¹.

¹ مأمون نديم عكروش ، سهير نديم عكروش : مرجع سبق ذكره ، ص 354.

الفصل الثالث: الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

2- **تغيير السلعة الأساسية:** في بعض الأحيان يضطر المنتج نتيجة لارتفاع التكاليف و زيادة الأسعار إلى الحد الأعلى المقبول المنتج المستهلك إلى تغيير السلعة الأساسية في حيث مكوناتها فبعض المؤسسات مثل " مؤسسة المياه الغازية" اتبعت هذا الأسلوب حينما وجدت مقاومة المنتج المستهلك لتغيير السعر فقامت بتقديم منتجاتها في الشكل "مسحوق" و على المستهلك أن يقوم بمزج المسحوق بالماء و هذا لإعداد المشروب.¹

3- **تغيير مجموعة المنافع المرتبطة بالسلعة:** هناك بعض السلع التي تقدم مرتبطة بالعديد المنتج الخدمات و المنافع الأخرى، فالسلعة تتكون المنتج عناصر مختلفة مثل: السلعة نفسها، قطع غيار التغليف، خدمات تسليم، ضمانات... الخ. و في محاولة لمواجهة ارتفاع التكلفة يسعى رجال التسويق إلى تقديم السلعة عند سعر مقبول ثم تسعير الخدمات المصاحبة للسلعة حيث على المستهلك أن يدفع قيمة هذه الخدمات مقابل الحصول عليها، فالعديد من المتاجر على سبيل المثال تطلب سعرا منفصلا لتوصيل السلع أي المنازل، أو تغليف السلعة على شكل هدايا، و في نفس الوقت تقوم بعض المؤسسات باستمالة المستهلك لشراء السلعة عن طريق ربطها بمجموعة من السلع الأخرى المرتبطة بنفس السلعة على أمل أن تحقق أكبر قدر من المبيعات يغطي الارتفاع في التكاليف. فمؤسسة " الكمبيوتر" تقدم خدمات التركيب، و بعض البرامج الجاهزة، و تدريب المستهلك على استخدام " الكمبيوتر" مجانا.

4- **تغيير طريقة السداد:** يمكن لرجال التسويق زيادة جاذبية المنافع المقدمة من السلعة بتغيير طرق البيع في نقطة العرض، و ذلك عن طريق تقسيط المبلغ دون الحصول على الفوائد أو السماح باستخدام بطاقات ائتمان لشراء ما يلزمه من المتجر بدلا من الدفع النقدي.

المطلب الثالث: إستراتيجية التوزيع

إن الإستراتيجية التوزيعية هي عنصر من عناصر المزيج التسويقي التي تستخدمه المؤسسة لبعث منتجاتها الجديدة و تسويقها إلى المستهلك، فمن خلال هذا المطلب يتعين علينا أن تقدم مفهوم التوزيع و مدى الأهمية التي يكتسبها في النشاط التسويقي، و دراسة الأشكال التي يأخذها، بالإضافة إلى كيفية صياغة القنوات التوزيعية أو كيف يتم تعديلها.

أولا: مفهوم قناة التوزيع

يمكن أن تعرف قناة التوزيع بإحدى التعاريف الآتية:²

فقناة التوزيع هي عبارة عن الطريقة التي تسلكها السلعة أثناء انسيابها من المنتج إلى المستهلك، إذ هي تتضمن توصيل المنتجات من السلع أو الخدمات إلى الأفراد، كما هي مجموعة من الأفراد أو المنظمات الذين يشاركون و يساهمون في تحويل ملكية السلع و الخدمات، وذلك من خلال حركة ترفقها من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين.

¹ عبد السلام أبو قحف: مرجع سبق ذكره ، ص 581.

² طارق الحاج وآخرون: مرجع سبق ذكره ، ص 125-126.

الفصل الثالث: الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

كما أنها عبارة عن مجموعة من الوسطاء الذين يقع على عاتقهم كيفية توزيع السلع من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها بالأوقات و الأوضاع المناسبين. فالقناة التوزيعية لها دور في سد الفجوات الملموسة و غير الملموسة التي قد تنشأ نتيجة لتدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك، و هذه الفجوات تتمثل في :

- 1- في الفجوة المكانية.
- 2- الفجوة الزمانية.
- 3- الفجوة في تشكيلة السلع المرغوبة من قبل المستهلك و التشكيلة المنتجة من قبل المنتج.
- 4- الفجوة في المعلومات و هي فجوة غير ملموسة في حالة عدم وجود أطراف في قنوات التوزيع (هل يعرف المنتج ما يدركه المستهلك).

ثانيا: أهمية قناة التوزيع

- تأخذ وظيفة التوزيع طابعا مهما و دورا كبيرا لإدارة التسويق، و هذا راجع إلى عدة أسباب و هي:¹
- 1- إن التوزيع يساهم بشكل كبير في خلق المنفعة الزمانية (تخزين السلع)، و المنفعة المكانية التي تتمثل في (نقل السلع).
 - 2- إن زيادة حدة المنافسة قد تجعل من الضروري العمل على تخفيض كافة التكاليف بقدر الإمكان.
 - 3- إن زيادة التقدم التكنولوجي في وسائل و أساليب التوزيع قد أتاح الفرصة لتحسين وظيفة التسويق وذلك من خلال استخدام الأجهزة الملائمة في عملية التوزيع التي تتكيف مع المتغيرات التي تطرأ في الأسواق.
 - 4- إن التوزيع من شأنه أن يساهم في تسهيل التخصص الجغرافي من خلال تغطية و خدمة العملاء و الأسواق.
 - 5- إن من محددات الأساسية لنجاح أو فشل المنتجات الجديدة يعود إلى مدى طبيعة و نوع نظام التوزيع المستخدم، لأن نظام التوزيع لا يؤثر فقط على توفر المنتج و إيصاله إلى المستهلكين المستهدفين، و لكن على محتويات البرنامج الإحلالي للمؤسسة في منتجاتها الجديدة.

ثالثا: أشكال التوزيع

يأخذ التوزيع أشكالا ثلاث يحدد من خلاله عدد المناطق التي يتم فيها استخدام القنوات التوزيعية و هذه الأشكال هي:²

- 1- **التوزيع الشامل المكثف:** يعني التوزيع الشامل استغلال و استخدام كل المنافذ التوزيعية المتاحة للسلعة الجديدة أو الخدمة في السوق. و يستخدم هذا النظام لتوزيع السلع الميسرة مثل الخبز و الصحف و الألبان، من خلال المحلات التجارية المنتشرة في المناطق السكنية و لا يتطلب الذهاب إليها و العودة منها وقتا طويلا من قبل المستهلك. و يعتبر

¹ بصري دليلة، نجاة شعبان: دراسة عامة للمزيج التسويقي، مذكرة ليسانس، معهد علوم التسيير، مالية، المدية، المركز الجامعي بالمدية، 2002، ص 41.

² محمد فريد الصحن: مرجع سبق ذكره، ص 341-342.

الفصل الثالث: الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

وجود تلك السلع في المحلات التجارية القريبة من الأماكن السكنية للمستهلكين أهم بكثير من أية منافذ توزيعية أخرى. و تتميز السلع الميسرة بكونها تتكرر في عدد مرات الشراء و تنخفض درجة الولاء للسلعة، فالمستهلك إن لم يجد اسم تجاري معين مثل بسكويت سوف يحصل على نوع آخر مثل كورونا أو سمبا. و بالتالي يجب على مديري تلك الشركة التحقق من وجود السلع بالمخزون الكافي و في كل مكان أن سأل فيه المستهلك عن السلعة.

2- التوزيع الانتقائي أو المحدود: و تتضمن هذه الطريقة استخدام عدد محدود من المنافذ في منطقة معينة بدلا من عدد كبير منها كما في الحالة السابقة، و تناسب هذه الطريقة معظم سلع التسوق و بعض السلع الخاصة حيث تزيد درجة التفضيل وولاء المستهلك لاسم تجاري معين، وعادة يخضع اختيار الموزعين لمعايير معينة منها، حجم مبيعات المتجر، قدرتها على البيع، مواردها المالية المستقرة...الخ.

إن المنطق المعتمد عليه في اختيار هذا الأسلوب هو التركيز على بعض الموزعين الذين يحققون للمؤسسة حجم مبيعات كبير أفضل من حيث التكاليف، و الجهود التسويقية عن الاستعانة بعدد كبير من الوسطاء.

3- التوزيع عن طريق الوكلاء الوحيدين: و هو اختيار أحد الموزعين كوكيل لتوزيع منتج معين في سوق محدد أو منظمة معينة، و تستخدم هذه الطريقة من المنتج لغرض السيطرة على الأسعار و الخدمات التي تقدم من خلال القناة التوزيعية، و بالتالي فالوكيل هو الذي يقوم بمهمة توزيع جميع المنتجات الجديدة في هذه المنطقة. تحقق هذه الطريقة مزايا معينة لكل من المنتج و الموزع ، فبالنسبة للمنتج يضمن الرقابة على السوق، و يتوقع من الموزع أن يقوم بتوزيع سلع أخرى منافسة لسلع المؤسسة، مع قيام الموزعين بجهود تسويقية معينة مثل القيام بالإعلان و الاشتراك في التسعير و ترويج المبيعات، و أما من جهة أخرى يضمن الموزع من خلال هذا الأسلوب أن المبيعات مثل هذا النوع سوف تحقق و حدها فقط من خلاله و يتحاشى في نفس الوقت اختلافات الأسعار من الموزعين المنافسين. طالما لن يكون هناك غيره في هذه المنطقة، و تستعمل هذه الطريقة في توزيع العديد من السلع الصناعية مثل الأجهزة الكهربائية.

رابعا: صياغة القناة التوزيعية التنافسية

إن اختيار القنوات التوزيعية من قبل الإدارة العليا للمؤسسة تعتبر بمثابة الدور الإستراتيجي لمزيجها التسويقي، و تساهم هذه القنوات في إيصال المنتجات الجديدة إلى المستهلك و ذلك من خلال استخدام الوسطاء لمحاولة التأثير عن طلب المستهلكين و رغبتهم، فالمؤسسة هنا لديها طريقتين في صياغة هذه القنوات هما : إستراتيجية الدفع و إستراتيجية الجذب.

الفصل الثالث: الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

1- إستراتيجية الدفع : يمكن للمؤسسة أن تستخدم هذه الإستراتيجية للتأثير على الوسطاء لدفع المنتج من أجل إيصاله إلى المستهلك من خلال¹ :

- تحقيق ربح عالي انطلاقاً من بيع المنتج.
- المشاركة في نفقات الإعلان .
- منح خصم أكبر من المنافسين.
- منح جوائز لتحضير البيع .

و يستخدم مسوقوا السلع الصناعية إستراتيجية الدفع بسبب الأهمية الكبيرة للبيع الشخصي، كما يستخدم من قبل المؤسسات الصغيرة و الضعيفة لتحفيز الوسطاء على قبول منتجاتها.

2- إستراتيجية الجذب : تستخدم هذه الطريقة لأجل جلب الزبائن من خلال القيام بـ:

- الإعلان (الإشهار).
- الجوائز ووسائل الترويج الأخرى لجذب المستهلكين.
- نوعية المنتج لخلق الولاء المطلق للمنتج.
- الخدمات المقدمة .
- الضمانات.
- خطوط الإنتاج المتكاملة.

و في هذه الحالات فان الشركة تسعى إلى خلق حالة ولاء لعلاقتها من خلال المنتج ووسائل الترويج بدلا من إستراتيجيات التوزيع.

خامسا: إستراتيجية تعديل قناة التوزيع

إن المؤسسة تعيد النظر في إستراتيجية قناتها وذلك لأسباب متعددة منها:

1- التغيير في اتجاهات المنظمة : حيث تلجأ المؤسسة إلى التحالف و الاندماج مع مؤسسات أخرى وبالتالي تكون قد غيرت في إستراتيجية قناتها.

2- التغيير في إستراتيجية التسويق: و يظهر ذلك من خلال إضافة المؤسسة لمنتجات الجديدة، أو خطوط إنتاج جديدة أو تعديل المنتج الجديد أو كل ما يتعلق بالمزيج التسويقي كل ذلك تجعل المؤسسة تعيد النظر في قنوات التوزيع.

3- التغير في قناة التوزيع نفسها: و ذلك من خلال وجود صراعات و مشاكل داخل القناة التوزيعية بين الأعضاء مما يضطر المؤسسة أن تجري تعديلات حول هذه القناة.

¹محمود جاسم الصميدعي : مرجع سبق ذكره ، ص 61

الفصل الثالث: الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

4- التغيير في البيئة: و يحدث ذلك في حالة وقوع تغييرات تنافسية أو تكنولوجية أو اقتصادية أو أي تغييرات في بيئة المؤسسة، مما يحتم على كل مؤسسة إجراء تعديل على كل القناة التوزيعية.

شكل رقم 11: إستراتيجية تعديل قنوات التوزيع

	زيادة التغطية	المحافظة على التغطية	تقليل التغطية
القناة الحالية	توسيع	المحافظة - التماسك	التخفيض
القناة الجديدة	استحواذ و تطوير	تعديل	الاستبدال

المصدر: محمود جاسم الصميدعي: استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، الطبعة الثانية ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 268.

الشكل السابق بين لنا إستراتيجيات تعديل قنوات التوزيع من خلال المقارنة بين القناة التوزيعية الحالية و القناة التوزيعية الجديدة المعدلة، فيتضح أن الأولى في حالة زيادة التغطية في التوزيع تقوم بعملية التوسيع في المناطق وأثناء المحافظة على التغطية و تكون هناك تماسك في القناة الحالية، و أما الجديدة فيتم التعديل ، أما في حالة تقليل التغطية يكون هناك التخفيض في القناة الحالية بينما في القناة الجديدة فتعتمد على الاستبدال.

المطلب الرابع: إستراتيجية الترويج

تلعب إستراتيجية الترويج دور حيوي و مهما في نجاح إستراتيجية التسويق، لأن إستراتيجية كل من المنتج، التسعير، التوزيع، لا يمكن أن تكون فعالة و مؤثرة و تحقق أهدافها ما تدغم و تتكامل مع إستراتيجية الترويج، و لأن الترويج الناجح يؤثر في تحقيق أهداف الإستراتيجية التسويقية. و سنتناول في هذا المطلب مفهوم الترويج و الأهمية التي يلعبها في التأثير على الإستراتيجية التسويقية، بالإضافة إلى أنواعه.

أولاً: مفهوم الترويج

الترويج هو أحد العناصر الرئيسية للمزيج التسويقي، و الذي يتظاهر مع بقية العناصر الأخرى للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، و هو يعتبر المرآة التي من خلالها يتم إدراك المنتجات الجديدة و القديمة التي تقدم من قبل المؤسسات المعاصرة. ذلك أن استخدام الترويج بأساليبه ووسائله المختلفة يساهم في التأثير على المستهلك فيما يريد اقتناؤه من السلع، و قد اختلف الكثير من علماء التسويق في إيجاد إطار متكامل من المفاهيم تكمن في تحديد الأبعاد و المضامين الأساسية العامة لعملية الترويج، و مع ذلك فإن مفكري التسويق استطاعوا تقديم تعاريف منها:¹

¹فحطان العبدلي، بشير العلاق: التسويق أساسيات و مبادئ، الطبعة الأولى، دار النشر، جامعة الأردن 1999، ص 238-239.

الفصل الثالث: الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

- يعرف الترويج على أنه "التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات، وفي تسهيل بيع السلعة أو الخدمة"
- تعريف فيليب كوتلر " الترويج هو النشاط الذي يتم ضمن إطار أي جهد تسويقي و ينطوي على عملية اتصال إقناعي".

إذن فالعملية الترويجية تهدف إلى إيصال أفكار إلى المستهلك ليتقبلها تخص نوعية السلعة أو الخدمة و خصائصها فهي وسيلة إقناع.

ثانياً: أهمية الترويج

يلعب النشاط الترويجي دوراً و أهمية كبيرة في المزيج التسويقي إذ يساعد على تحقيق الاتصال بين البائع و المشتري، بالإضافة إلى :

1- زيادة عدد الأفراد الذين يتصل بهم المنتج، حيث أن المنتج عليه أن يتصل بالإضافة إلى المستهلكين مع الوسطاء التجاريين مثل تاجر الجملة، و تاجر التجزئة.

2- اشتداد المنافسة في السوق بين المنتجين مما يتطلب القيام بالجهود الترويجية للسيطرة، كما أن المشروع من خلال النشاط الترويجي يرمي إلى الوصول إلى مستوى عالي من المبيعات.

3- تأثير النشاط الترويجي على قرار الشراء بالنسبة للمستهلكين، مما يسمح للمؤسسة بتكثيف نشاطها الترويجي بغية تحقيق الأرباح و الزيادة في المبيعات، و في هذه الحالة تستخدم المؤسسة المزيج الترويجي المتمثل في الإعلانات و النشر و تنشيط المبيعات و البيع الشخصي. و هذه العناصر هامة في العملية الترويجية.¹

فقد أثبتت العديد من الدراسات المنشورة في مجلات بحوث ودراسات المستهلك و التسويق أهمية الترويج في زيادة المبيعات و تحقيق الأرباح المستهدفة. و ذلك بتركيز أبحاث الترويج للمنتجات الجديدة على استخدام أفضل الأساليب و الوسائل الترويجية التي تحقق نتائج أفضل في الأسواق المستهدفة، و يقتضي هذا الأمر تحديد المزيج الترويجي و الإعلان الأفضل لهذا النوع من المنتجات أو ذلك. و تجدر الإشارة هنا إلى أن تأثير أي مزيج ترويجي يتم اختياره لهذا المنتج أو ذلك، يعتمد على الأهداف المنوي تحقيقها، و الأموال المخصصة للإستراتيجية الترويجية، بالإضافة إلى طبيعة كل من المنتج الجديد و خصائصه و ما يقابله من خصائص للمستهلكين المحتملين في الأسواق المستهدفة. كما يجب ملاحظة أن أية إستراتيجية ترويجية يجري تنفيذها لا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار خصائص المستهلكين و المنافسين الرئيسيين و استجاباتهم في السنوات الأولى من تقديم المنتج الجديد، بالإضافة إلى ضرورة تنسيق الجهود الترويجية و الإعلان مع سياسات التسعير و التوزيع المتبعة. بالإضافة إلى استخدام وسائل تنشيطية أخرى (كإعلان مرئي متكرر)، وكذا تنشيط المبيعات داخل المحلات و المعارض لذلك تعتبر العينات المجانية سواء تم تقديمها مباشرة كالكوبونات و الجوائز من أهم وسائل التأثير على المستهلكين المستهدفين لتجريب المنتج الجديد زيادة على ذلك العلاقات العامة الجديدة لدى

¹ نجد إبراهيم عبيدات: مرجع سبق ذكره، ص 105.

الفصل الثالث: الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

المؤسسة مع زبائنها و جماهيرها، الحفاظ على مكانتها و التي من شأنها أن تساهم في زيادة مبيعاتها من خلال حصتها السوقية المستهدفة.

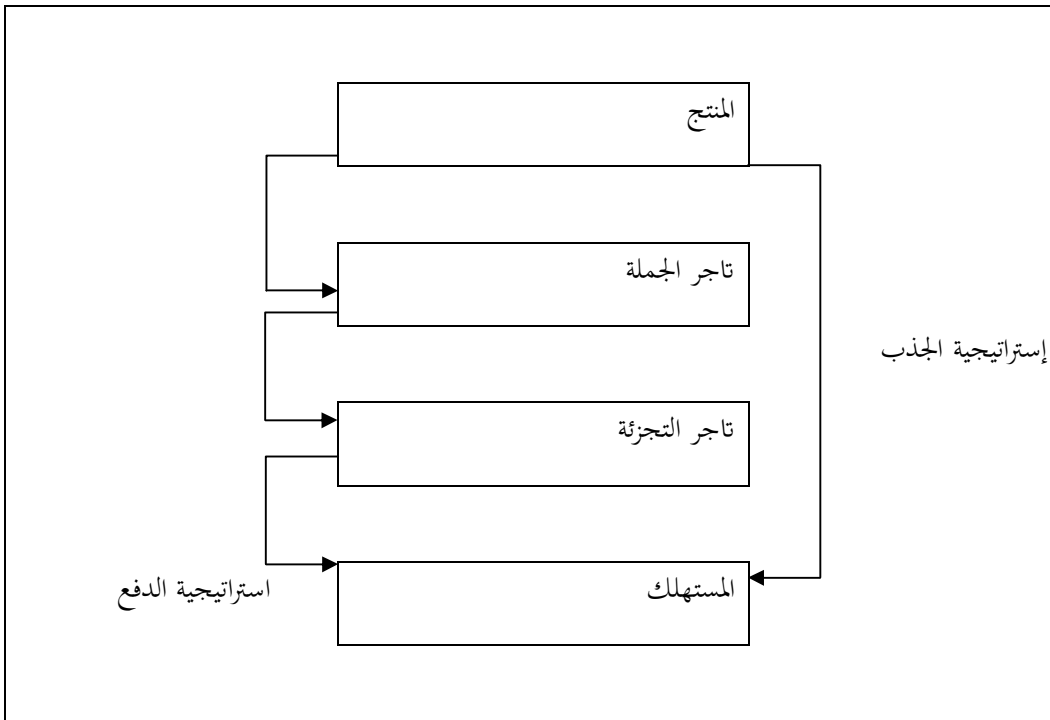
ثالثا : استراتيجيات الترويج

إن العملية الترويجية تأخذ نوعين من الإستراتيجيات وهما:

1- إستراتيجية الدفع¹ : في ظل هذه الإستراتيجية يحاول المنتج إقناع تاجر الجملة بالتعامل مع مجموعة من المنتجات التي ينتجها مستخدما في ذلك جهود البيع للتأثير عليه، فهو يهدف إلى إقناعه بالحصول على كميات معينة من المنتجات لتصرفها، و بنفس الأسلوب يقوم تاجر الجملة بالتأثير على تاجر التجزئة بالتعامل مع هذه المنتجات. و هنا يقوم تاجر التجزئة بدوره بإيصال السلعة إلى المستهلك و التأثير عليه.

2- إستراتيجية الجذب : في هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بخلق الطلب المباشر من طرف المستهلك عن طريق الأنشطة الترويجية، و بالتالي يتم الضغط على تاجر التجزئة و تشجيعه للقيام بتوفير السلعة أو الخدمة عن طريق الطلب المباشر من المستهلك، الذي بدوره يقوم بتوجيه الطلب من خلال القناة التوزيعية المنقذة ثم إلى المنتج، و هذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل 12 : إستراتيجية الجذب و الدفع



المصدر: محمود جاسم الصميدعي: استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، الطبعة الأولى ، دار الحامد

للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 269.

¹ نجد فريد الصحن: مرجع سبق ذكره ، ص 344.

المبحث الثالث : طرح المنتج الجديد في السوق

يعد السوق عنصرا هاما في العملية التسويقية فمن خلاله تتم عملية التبادل بين المنتج والمستهلك والتي هي أساس قيام التسويق عمليا، فالسوق إذا ضرورة حيوية لوجود التسويق، وفي أغلب الأحيان لا يمكن للمؤسسة أن تخدم السوق بأكمله بنفس الطريقة لعدم تجانسها، لهذا سنتناول في هذا المبحث إلى تحديد الأسواق المستهدفة و إختبارها كمطلب أول ثم لأهمية تقسيم السوق بالنسبة للمنتج الجديد في المطلب الثاني بالإضافة إلى مختلف السياسات التسويقية المتبعة في تسويق منتج جديد .

المطلب الأول : تحديد الأسواق المستهدفة

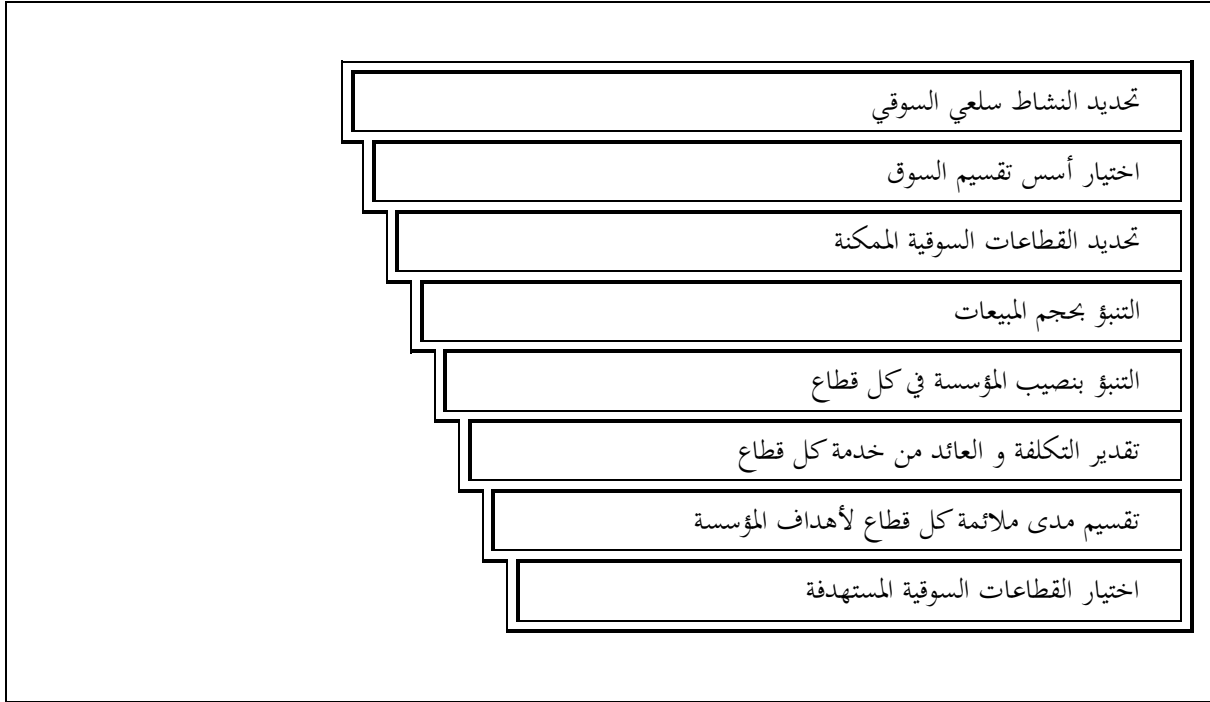
للسوق المستهدف معان مختلفة ف لجنة التعاريف التابعة لجمعية التسويق الأمريكية تقترح تعريفين هما:¹

- 1- مجموع القوى أو الشروط التي في ضوءها يتخذ المشترون و البائعون قرارات ينتج عنها انتقال السلع و الخدمات.
 - 2- الطلب الكلي للمشرفين المتحصلين لسلعة أو خدمة.
- و المفهوم الشائع لدى عامة الناس هو المكان أو المنطقة التي يقوم فيها المشترون و البائعون بوظائفهم. من خلال هذه التعاريف يتبين لنا أن:

- 1- السوق يتكون من أناس يبيعون و يشترون السلع، و الخدمات،
 - 2- السوق تتحكم فيها قوى العرض و الطلب،
 - 3- السوق مكان تنتقل فيه ملكية السلعة،
 - 4- السوق لا يتكون من الطلب الكلي فقط و إنما من طلبات قطاعات مختلفة في السوق.
- لإعداد و تصميم الإستراتيجية التسويقية المناسبة على المؤسسة أن تقوم بتحديد القطاعات السوقية الممكنة، و يمكن اختيار القطاعات السوقية المستهدفة وفق الخطوط الموضحة في الشكل التالي:

¹ بشير علاق ، مرجع سبق ذكره ، ص49.

شكل رقم 13: خطوات اختيار السوق المستهدف.



المصدر : محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص. 145.

حسب الشكل فإن هناك ثمانية خطوات لاختيار السوق المستهدف:

الخطوة الأولى: هي تحديد النطاق السلمي السوقي، أي تحديد الحصة السوقية للمؤسسة.

الخطوة الثانية: اختبار أحد الأسس و المعايير لتقييم السوق المستهدف من طرف المؤسسة و من بين هذه المعايير نذكر:

1- التقسيم على أساس العوامل الاجتماعية - الاقتصادية.

2- التقسيم على أساس جغرافي.

3- التقسيم على أساس الديمغرافي.

4- التقسيم على أساس فائدة السلعة.

الفصل الثالث: الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

الخطوة الثالثة: تحديد القطاعات السوقية الممكنة أي القطاعات التي تستطيع المؤسسة أن توصل منتجاتها إليها، إضافة إلى تحقيق إشباع حاجات و رغبات المستهلكين في ذلك القطاع.

الخطوة الرابعة: التنبؤ بحجم الطلب في كل قطاع من القطاعات السوقية، من اجل تحديد احتمالات فرع البيع أمام جميع البائعين لذلك المنتج.

الخطوة الخامسة: هي التنبؤ بنصيب كل مؤسسة في كل قطاع حيث يتم تحديد نصيب المؤسسة من المبيعات في كل قطاع من القطاعات السوقية التي يتم تحديدها.

الخطوة السادسة : تحديد أو تقدير التكلفة و العائد من خدمة كل قطاع، حيث تقوم بمقارنة بين التكلفة و العائد لكل قطاع من تلك القطاعات المبينة التي يمكن أن تحقق النجاح في ذلك القطاع.

الخطوة السابعة: تقييم مدى ملائمة كل قطاع من القطاعات لأهداف المؤسسة، حيث يجب، التأكد من أن الدخل في سوق جديد لا يؤدي إلى الضرر أو عدم تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

الخطوة الثامنة : وهي آخر خطوة تقوم بها المؤسسة عند القيام بعملية إختبار السوق المستهدف ، و تعتبر الخطوة الفعلية لأنها تمثل الدخول الفعلي في قطاع السوق المختار بعد القيام بالخطوات السابقة للذكر.

إن تحديد إستراتيجية التعامل مع السوق المستهدف يمكن أن يتم باختيار إحدى الإستراتيجيات الثلاثة:¹

1 - إستراتيجية التسويق المعمم : يتم من خلال وضع مزيج تسويقي واحد يوجه إلى جميع القطاعات السوقية باعتبارها أسواق مستهدفة، تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون جميع القطاعات متفائلة و تستهلك.

2 - إستراتيجية التسويق المتنوع: وفقا لهذه الإستراتيجية فإن قطاع من القطاعات السوقية المختلفة يعتبر السوق مستهدف منفصل عن القطاعات الأخرى و تقوم المؤسسة بوضع مزيج تسويقي موجه لكل قطاع مما يتناسب معه و تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تتعامل المؤسسة مع أكثر من منتج جديد.

3 - إستراتيجية التسويق المركز: وفق هذه الإستراتيجية يتم وضع مزيج تسويقي واحد يوجه إلى قطاع واحد أو عدد قليل من القطاعات السوقية.

¹ محمود جاسم الصميدعي: مرجع سبق ذكره ، ص 146.

المطلب الثاني : اختبار السوق

تعتبر هذه المرحلة هي الخطوة ما قبل الأخيرة في عملية تقديم ما هو جديد من سلع أو خدمات للمستهلكين المستهدفين في الأسواق المتاحة، و هنا يتعين على المؤسسة أن تأخذ إستراتيجية تناسب و توافق حجم مواردها وتستغل أحسن الفرص لتقديم منتجاتها الجديدة نحو السوق. و سوف نتطرق في هذا المطلب لمدى جدوى وأهمية و فوائد اختبار السوق بالإضافة إلى الاعتبارات الأساسية الواجب توفرها لسير عملية الاختبار.

أولاً : أهمية اختبار السوق و فوائده

إن الغاية و الأهمية من اختبار السوق هو معرفة ردود المستهلكين المستهدفين من المنتج الجديد الذي قدم في السوق، و كذا مدى تجاوبهم مع المنتج، و لهذا تظهر أهمية الاختبار فيما يلي:

- 1- تصميم المواصفات الموضوعية و الشكلية والأكثر قبولا من قبل المستهلكين لغرض حماية المنتج و صعوبة تقليده من طرف المنافسين.
- 2- تحديد السياسات التسعيرية المناسبة للمنتجات الجديدة، و تحت ظروف المنافسة.
- 3- تقييم أداء المنتجات الجديدة مبدئيا من خلال وضع تلك التقديرات المرتبطة بالمبيعات و من خلال الأرباح المتوقعة يظهر مدى نجاح و قبول المنتجات من طرف المستهلك.
- 4- تساعد عملية اختيار السوق في الكشف عن المشاكل التي يمكن أن توجه لعملية تقديم المنتج الجديد. و بالتالي تسمح هذه الاختبارات بتصحيح العوائق التي تعترض المؤسسة أثناء تقديم المنتج الجديد إلى السوق.

ثانياً : الاعتبارات الأساسية لاختبار السوق

هناك مجموعة من الاعتبارات الواجب أخذها بعين الاعتبار عند تصميم أي اختبار للسوق و تتمثل في:

- 1- اختيار منطقة الاختبار السوقي: و قد يتم هذا من خلال اختبار ذلك العدد من الأسواق الفرعية المستهدفة لتضمينها في عملية الاختبار.
- 2- تطوير الوسائل المناسبة لاختبار مضمون استمارة الاختبار، أو غيرها من وسائل البحث التسويقي.
- 3- تحديد نوعية وكمية البيانات المطلوبة لتحليل نتائج اختبار السوق.¹

ثالثاً : بدائل اختبار السوق

هناك العديد من البدائل لعملية اختيار السوق و هي كما يلي:

¹ محمود جاسم الصميدعي: المرجع السابق ، ص 153.

الفصل الثالث: الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

- 1- اختيارات الاستعمال أو الاستخدام المنزلي: و التي تتم بهدف المحافظة على سرية عملية تقديم المنتجات الجديدة، وذلك من خلال اختبار عدد محدود من المنازل، حيث تتم دعوة ربات البيوت لتجريب السلعة أو الاستفادة من الخدمة بعيدة عن المنافسين.
- 2- اختبار الموقع المركزي: و الذي يتم من خلال دعوة عينات صغيرة و مختارة من المستهلكين المحتملين للسلعة أو الخدمة الجديدة إلى مواقع المؤسسة، و عرض ما يجب عرضه بطريقة جذابة و مثيرة بهدف إقناع و حفز المستهلكين لتبني الشراء.
- 3- التجارب و التكييف و الملائمة: و يستخدم هذا البديل غالبا من قبل المؤسسات المعنية بهدف تحقيق غرضين أساسيين هما: الحفاظ على سرية المنتج الجديد، و تخفيض التكاليف غير المبررة، و يتضمن هذا البديل اختبار عدد محدود من المستهلكين أو المستخدمين المحتملين، و عرض ما يتم عرضه، و طرحه من منتجات جديدة عليهم و قياس مواقفهم نحوها. وصولا إلى تحديد خصائص و مواصفات المستخدمين أو المستهلكين المجددين المبتكرين، الذين هم سباقون في الشراء. و هكذا يتم تعديل و تكييف عناصر المزيج التسويقي السلعي أو الخدمي حسب المواقف و النوايا التي يتم إبرازها أو إظهارها من قبل فئة من المستهلكين المجددين.¹

المطلب الثالث : أهمية تقسيم السوق في طرح المنتج الجديد

يمكن إيجاز أهمية السوق بالمزايا الإستراتيجية المترتبة على تقسيم السوق إلى قطاعات متجانسة لتحقيق أهداف المؤسسة ومنها:²

- 1- تمكين المنظمة من تحديد وتقييم الفرص المتاحة أمامها خاصة في الأسواق المعقدة الغير متجانسة.
- 2- تمكين المنظمة من تحديد الأهداف السوقية وتقييم الأداء والمقارنة بين النتائج والأداء.
- 3- تمكين المنظمة من بناء استراتيجيات المزيج التسويقي المتفقة مع حاجات المستهلكين ورغباتهم.
- 4- تمكين المنظمة من تقسيم أسواقها و يترتب على ذلك تدفق أفضل للمعلومات التسويقية مما يعني زيادة حساسية المنظمة للتغيرات المتوقعة التي تأخذ مكانها في السوق مما يمكنها من القيام بالتعديلات الإستراتيجية الضرورية عند الحاجة.

أولا: أسس تقسيم السوق.

يمكن إيجاز أهم الأسس المستخدمة لتقسيم السوق كالاتي:³

- 1- الأساس الجغرافي: ويرتكز على الخصائص الجغرافية مثل المنطقة / الكثافة السكانية / المناخ.

¹ محمد ابراهيم عبيدات: مرجع سبق ذكره ، ص 120 - 121.

² نزار عبد المجيد البرواري، احمد محمد فهمي البرزنجي: مرجع سبق ذكره، ص 94.

³ محمد ابراهيم عبيدات: استراتيجيات التسويق، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص ص 42-43.

الفصل الثالث: الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

2- الأساس السكاني: ويرتكز على الخصائص الديموغرافية كالعمر، الجنس، المهنة، الدخل، مستوى التعليم، حجم العائلة....

3- الأساس التكويني النفسي: ويرتكز على الخصائص المتعلقة بمعدل استخدام المنتج، مواقف المستهلكين...
ثانيا: مستويات تقسيم السوق

يمكن تقسيم السوق من خلال أربعة مستويات هي:¹

1- الأجزاء: وهو ما يعرف بالتسويق الجزئي والذي يهتم بجزء السوق بحيث تدرك المنظمة التي تمارس التسويق الجزئي بأن المستهلكين يختلفون في احتياجاتهم وقدراتهم الشرائية ومواقعهم الجغرافية وعاداتهم الشرائية فمثلا يمكن للمنظمة أن تحدد صناعة سيارات أربعة أجزاء واسعة: مشترون السيارات: الذين يهتمون بجانب النقل بشكل أساسي، أولئك الذين يسعون للأداء العالي، الباحثين عن الرفاهية، الذين يهتمون بالجوانب الجمالية للسيارة.

أما الأجزاء الثانوية: وهو ما يعرف بكوة التسويق حيث تعد أجزاء السوق عادة مجاميع محددة كبيرة ضمن السوق، ويحدد المسوقون عادة الأجزاء المحددة عن طريق تقسيم الجزء إلى أجزاء ثانوية ويتصف بامتلاك المستهلكين لمجموعة متميزة وكاملة من الاحتياجات واستعدادهم لدفع مبالغ إضافية للمؤسسات الأفضل التي تلبى احتياجاتهم.

2- المناطق المحلية: حيث تصمم البرامج التسويقية من حاجات المستهلكين ورغباتهم داخل الحدود المحلية للمستهلك المحلي بحسب المناطق التجارية، الأحياء السكانية... الخ.

3- الأفراد: هو يؤدي المستوى النهائي لتجزئة السوق إلى الوصول إلى مستوى الفرد بالإنتاج حسب طلب المستهلكين، وهكذا نجد الكثير من الطلبات تتغير حسب رغبة المستهلكين وتسمح التكنولوجيا الجديدة للمنظمات بإمكانية عودتها للتسويق على مستوى الفرد أو المستهلك من خلال ما يعرف بالإنتاج الواسع.

4- المستوى الكلي: وهو ما يعرف بالتسويق الكلي الذي يعني اشتراك البائع في الإنتاج الكلي والتشجيع الكلي لمنتج واحد لكل المستهلكين، بحيث يشكل أكبر سوق محتمل والذي يؤدي إلى تكاليف منخفضة وهي بالمقابل يمكن أن تترجم إلى أسعار منخفضة أو هوامش ربح عالية².

¹Philip Kotler, Marketing Management, 7 edition, Pearson Education, France, 1992, pp 143-248 .

² محمد أحمد سليمان: التسويق وتكنولوجيا الاتصالات، الطبعة الثانية، دار زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص 59-60 .

الفصل الثالث: الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

المطلب الرابع : مخاطر المنتجات الجديدة.

على الرغم من الدور الحيوي الذي تلعبه المنتجات الجديدة في تحقيق الاستقرار والنمو في مبيعات المؤسسة وأرباحها، فإن تقديم المنتجات الجديدة يكتنفه عدد من المخاطر من أهمها ما يلي:¹

- 1- ارتفاع معدل فشل المنتجات الجديدة عند تقديمها.
 - 2- ارتفاع تكلفة المنتجات الجديدة: حيث يرتبط فشل المنتجات الجديدة بارتفاع تكلفة هذه المنتجات وزيادة المخاطر المالية الناتجة عن ذلك، ونتيجة لارتفاع معدل فشل المنتجات الجديدة تُحرص المؤسسات على دراسة وتنقية الأفكار للسلع الجديدة وعلى إجراء البحوث والتطوير، ودراسات الجدوى الاقتصادية لهذه الأفكار وغير ذلك من الدراسات.
 - 3- زيادة حدة المنافسة في حالة النجاح: عندما يحقق المنتج الجديد النجاح في السوق، تبدأ المنافسة في الظهور بشكل حاد، وبطريقة تؤثر على طول حياة المنتج في الأسواق.
- وفي الواقع فإن فشل المنتجات الجديدة يرجع إلى أسباب عديدة، من بينها:²
- أولاً : العوامل التسويقية:** وتمثل في:

- 1- عدم كفاية التحليل السوقي كالمبالغة في تقدير حجم المبيعات المتوقعة وعدم دراسة دوافع وعادات الشراء، و التقدير الخاطئ للاحتياجات الفعلية للسوق.
- 2- قصور السلعة كأن تفتقر إلى الأداء الجيد مما يؤدي إلى فشلها أمام السلع الأخرى.
- 3- الفشل التسويقي: عدم توافر الاستعدادات التسويقية مثل اختيار قنوات التوزيع المناسبة أو تصميم الرسائل الإعلانية، وذلك بسبب الحماس الزائد.
- 4- التكاليف: ارتفاع التكاليف أكثر من المتوقع يؤدي الى زيادة السعر مما يعني انخفاض في حجم المبيعات.
- 5- التوقيت: الخطأ في توقيت إدخال السلعة للسوق سواء قبل الوقت المناسب، أو بعد الوقت المناسب.
- 6- مشاكل إنتاجية: مثل عدم إنتاج الكميات المطلوبة في الوقت المناسب مما يؤدي إلى انتقال جزء من الطلب إلى المنافسين.

ثانياً : العوامل غير التسويقية:

- 1- عدم التوافق بين الأوضاع الاقتصادية ومستوى دخول المستهلكين من جهة والمنتجات الجديدة من جهة أخرى.
- 2- عدم مطابقة المنتجات الجديدة لمواصفات الحكومة.

¹ ثابت عبد الرحمن ادريس: التسويق المعاصر، الطبعة الثانية، دار الجامعة، مصر، 2005، ص 237-238.

² على موسى الداود: التسويق المعاصر المفاهيم والسياسات، الطبعة الثانية، دار البداية، الأردن، 2010، ص 144.

خلاصة الفصل الثالث

ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل أن المؤسسة تكون قد وضعت خطة إستراتيجية تسويقية للمنتجات الجديدة في السوق وذلك من خلال تصميم مزيج تسويقي المتمثل في المنتج و التسعير و الترويج، و التوزيع لتحديد الأسواق المستهدفة من خلال معرفة ردود فعل المستهلكين اتجاه هذه السلعة أو الخدمة ، وكذلك من خلال اختبار السوق. ومواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها من خلال طرحها للمنتجات الجديدة.

الفصل التطبيقي :

دراسة المنتج الجديد في

مؤسسة ستار لايت.

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في القسم النظري من هذا البحث إلى مختلف الجوانب المتعلقة باستراتيجية تسويق منتج جديد في ظل المنافسة قمنا بإسقاط هذه الدراسة على إحدى الوكالات التجارية لتسويق المنتجات الكهرومنزلية الجديدة التابعة لعلامة ستار لايت والموجودة بالجزائر وهي تابعة للقطاع الخاص، ومن أجل إنجاز البحث قمنا بتربص ميداني في الوكالة التجارية لمدة 5 أشهر وقد كان الغرض منه جمع المعطيات التي تخدم الموضوع وذلك بـ:

- الرجوع الى الوثائق الداخلية للوكالة التجارية التابعة لشركة ستار لايت .
 - القيام بلقاءات مع مسؤولي بعض المصالح وخاصة مع قسم التسويق في الوكالة.
- وبناء على ما سبق ذكره إرتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية يندرج تحت كل مبحث مجموعة من المطالب كمايلي:

المبحث الأول: تقديم عام لشركة ستار لايت (الوكالة التجارية بالبويرة).

المبحث الثاني: استراتيجيات تسويق المنتج الجديد.

المبحث الثالث: تأثير المنافسة على المنتج الجديد لوكالة تجارية ستار لايت .

المبحث الأول: تقديم عام لوكالة تسويق المنتجات الكهرومنزلية ستار لايت بالبويرة.

تعتبر الوكالة التجارية ستار لايت من بين عدة وكالات عبر التراب الوطني، والتي يتمثل دورها في تسويق المنتجات الكهرومنزلية ، وسنقوم في هذا المبحث بدراسة أهم الجوانب المتعلقة بالوكالة بدءا بتقديم عام للوكالة الأم السلام إلكترونيكس ثم التطرق إلى التعريف بالوكالة التجارية ستار لايت ، أهميتها، إضافة إلى هيكلها التنظيمي، وفي الأخير سنتعرف على قائمة المنتجات المسوقة في الوكالة.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة ستار لايت .

قبل تعريف مؤسسة ستار لايت نقوم أولا بتعريف الوكيل الرسمي لها و شركة السلام إلكترونيكس بالجزائر سنتعرض إلى لمحة تاريخية لهذه الشركة:

الفرع الأول: تقديم مؤسسة السلام إلكترونيكس¹.

بموجب العقد التأسيسي الموثق بالقبة ولاية الجزائر بتاريخ 2006/06/14، ومسجل بمصلحة الطابع و التسجيل بالقبة ولاية الجزائر بتاريخ 2006/09/16، ضمن القانون الأساسي، تم تأسيس المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة المسماة السلام إلكترونيكس SARL- ASSALAM ELECTRONICS، مقرها برج الكيفان شارع سعدي أحمد رقم 01 بالجزائر . موضوعها:

1. صناعة الأجهزة الكهروبيئية و الإلكترونية و الراديو .
2. تجارة بالتجزئة للأجهزة الكهرومنزلية و أجهزة إعادة الصوت و الصورة .
3. تجارة بالتجزئة لكل المعدات و الأجهزة المرتبطة بميدان الكهرباء و الإلكترونيك .

رمز نشاطها : 105503/105508 .

وبلغ رأس مال التأسيس عشر ملايين و أربعمئة ألف دينار 10.4000.000 دج، مدتها 99 سنة . وبعد اتمام إجراءات التسجيل والنشر و الإعلان، وتم قيدها بالسجل التجاري المحلي بالقبة لولاية الجزائر تحت رقم 97 ب 0582018.

هذه الشركة تم رفع رأس مالها إلى: 22.400.000.00 دج بموجب عقد تلقاه الموثق الممضي بتاريخ 2006/02/04. مسجل و مستوفي الإجراءات .

تم تعديل القانون الأساسي إستنادا للقرار الثاني من محضر إجتماع الجمعية العامة الإستثنائية للشركة المنعقدة بتاريخ 2005/12/01. و أعيد القيد في السجل التجاري بتاريخ 2006/02/08. تحت نفس الرقم 582018 ب 97 .

هذه الشركة كذلك أنشأت محلا ثانويا للبيع بالجملة للمواد الإلكترونية و الكهرومنزلية بمدينة سيدي بالعباس ، شارع صورية بن ديمراد رقم 06 ، و مخزن لحفظ السلع بنفس المدينة ، شارع صورية بن ديمراد رقم 01 ، و قيد في السجل

¹وثائق داخلية للمؤسسة.

التجاري المحلي لولاية سيدي بالعباس في 2004/08/28، تحت رقم 97ب01/0582018 رمز النشاط 303101.

بعد دراسة نشاط المحل الثانوي (الملحق) لسيدي بالعباس و التحقيق من عدم جدواه تقرر أعضاء الجمعية العامة الإستثنائية للشركة ذات المسؤولية المحدودة غلقه نهائيا كنقطة للبيع إبتداءا من تاريخ 2006/07/01. هذا القرار تم إعتماده و المصادقة عليه بالإجماع .

الفرع الثاني: تقديم الوكالة التجارية.

تعد الوكالة التجارية لستار لايت بالبويرة من أهم الوكالات الموجودة عبر قطر الوطن في مجال تسويق المنتجات الكهرومنزلية فهي تزود زبائنها بنوعيات مختلفة من المنتجات خاصة الجديد منها، في وجود عدد معتبر من المنافسين الذين يتنافسون في وضع استراتيجيات مختلفة من أجل إرضاء الزبائن وتلبية حاجاتهم ورغباتهم خاصة أن أغلب المنتجات تكون متشابهة ومتقاربة تكنولوجيا.

أولا: تأسيس الوكالة.¹

بموجب العقد الحالي، وتطبيقا لأحكام الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 1975/09/26، المتضمن القانون التجاري المعدل والمتمم، وبناء على القانون الأساسي لا سيما المادة 16 منه، بناء على محضر الجمعية العامة الإستثنائية في 2006/07/30، المتضمن القرار التالي :

توسيع شبكة البيع و النشاط الإجتماعي للشركة و فتح محل ثانوي للبيع بالجملة و التجزئة للمنتجات الإلكترونية و الكهرومنزلية بمدينة البويرة ، المحطة البريدية الجديدة ، حي 42 مسكن .مخصصة لممارسة الأنشطة التالية:

- وضع و تركيب المكيفات الهوائية .
- البيع بالجملة و التجزئة للمنتجات الإلكترونية و الكهرومنزلية .

ثانيا: تعريف الوكالة .

هي وكالة تجارية لتسويق وبيع المنتجات الإلكترونية و الكهرومنزلية التابعة لمؤسسة ستار لايت الوكيل والممثل الرسمي لعلامة في الجزائر وتلعب الوكالة دورا هاما في تزويد أفراد المجتمع بتشكيلات مختلفة و متنوعة من المنتجات خاصة المنتجات الجديدة منها الغسالة الأوتوماتيكية التي تمثل موضوع دراستنا، وتسوق الوكالة عدة أنواع من المنتجات الكهرومنزلية و الكهروبائية (غسالة الملابس ، سخان الغاز ، تلفاز ، مكيف الهواء ، ثلاجة، ميكروويف، فرن ، غسالة الصحون ...)، وكل نوع يتضمن فئات مختلفة بخصائص مختلفة. كما تقدم الوكالة خدمات ما بعد البيع، وتجارة بالتجزئة و بالجملة.

¹ وثائق داخلية للمؤسسة.

الفرع الثالث : أهمية ، أهداف و مهام المؤسسة¹

إن مؤسسة "ستار لايت" تعمل وفق إطار منظم ، و إستراتيجيته مدروسة بدقة ، و لهذه المؤسسة كغيرها من المؤسسات لها أهمية في السوق كما لها عدة أهداف تسعى لتحقيقها و مهام تقوم عليها .
أولاً : أهمية المؤسسة.

يمكن إدراج أهمية الوكالة في النقاط التالية:

- تلبية حاجات الزبائن من خلال تسويق المنتجات الجديدة لعلامة ستار لايت .
- توفير حاجات الزبائن .
- المساهمة في تمويل ميزانية الولاية من خلال دفع الضرائب على الأرباح.
- تشغيل اليد العاملة والتقليل من البطالة.
- تقديم خدمات ما بعد البيع.

ثانياً : أهداف المؤسسة .

- كسب أكبر حصة سوقية بين المنافسين لها.
- الحفاظ على مكائنها الرائدة في سوق المنافسة .
- الزيادة في مبيعات المؤسسة، و هو الهدف الأساسي لأي مؤسسة و ذلك لتحقيق أكبر ربح ممكن.
- متابعة المواصفات القياسية IZO كلما تغيرت هذه الأخيرة .
- توسيع نقاط بيعها و خدمات ما بعد البيع و تقديم الخدمات المحلية .

ثالثاً : مهام المؤسسة.

- تلبية حاجات و رغبات المستهلكين، وهي مهمة كل مؤسسة.
- تغطية كامل نقاط البيع بمختلف منتجاتها .
- العمل على إعطاء أحسن صورة لمنتجاتها.
- تنمية النشاط السوقي.
- تحقيق أكبر مردودية ممكنة.
- إعتداد معايير عالمية في تقديم المنتج و خدمة ما بعد البيع .
- تعزيز و تطوير السياسات التجارية مع تشجيع و دعم نشوء علاقات جدلية بين إسم الشركة و السوق المحلي و الدولي.

¹ Anis Hamoudi : la communication et le consommateur , L'institut National du commerce , ben aknoun alger , 2009 , p 61 .

المطلب الثاني: قائمة المنتجات المسوقة في الوكالة الملحق (01)

يمكن إبراز قائمة المنتجات الكهرومنزلية المسوقة في الوكالة من خلال استعراض أهم المنتجات وخصائصها إضافة إلى أسعارها. دون التطرق إلى منتج "الغسالة الأتوماتيكية" لأنه تم التطرق إليها.

أولاً: غسالة الصحون

تعتبر غسالة الصحون عصرية بكافة المعايير من حيث القوة و المتانة و من حيث التصميم فضلا عن خياراتها المتعددة و سعرها المناسب و هو :

خصائصها :

- 1- القدرات : P /S12 .
- 2- لها 3 دراجات للحرارة .
- 3- قفل للحماية من الأطفال .
- 4- تجفيف الصحون .
- 5- فئة كفاءة الطاقة A+ .
- 6- مستوى الضوضاء 54 .
- 7- إستهلاك المياه في كل دورة 12 .
- 8- القياس (سم) 84.5×60×60 .
- 9- الوزن الصافي : 43 كغ .
- 10- الطاقة : 240v/50HZ-220 .

ثانيا : سخان الغاز

يتميز هذا السخان بالخصائص التالية :

- 1- تسخين بغاز البوتان .
- 2- الطاقة الحرارية 12000W .
- 3- الأبعاد (سم) 25×74×71 .

ثالثا: التلفاز

و هو ما يسمى بالتلفاز الذكي و يتميز بمائلي :

- 1- حجم الشاشة : 82/32 سم .
- 2- القرار : HD جاهز (1366/786) .
- 3- جد رقيق في الحافة .
- 4- تصميم الإطار جد لامع .

- 5- رباعية الوقوف .
- 6- سمعية بصرية .
- 7- موصل الأنترنت .
- 8- متعدد اللغات .
- 9- التحكم عن بعد بالأشعة تحت الحمراء .

رابعا : الثلاجة

لها تصميم راقى و مصممة بتكنولوجيا عالية تتميز بالخصائص التالية :

- 1- إجمالي الحجم 630 لتر .
- 2- ضد الصقيع .
- 3- تحكم داخلي .
- 4- موزع للثلج .
- 5- مزع للماء .
- 6- قدرة التجميد 6 كغ /24 سا .
- 7- أقدام قابلة للتعديل + عجلات .
- 8- الأبعاد (سم) 187.3×66.5×76 .

خامسا :الفرن المدمج للبناء

- 1- فرن مدمج مختلط 60 سم.
- 2- قدراته 64 ل .
- 3- النوع : ألنيوم.
- 4- الموقت ميكانيكي .
- 5- لوحة التحكم زجاجية .
- 6- باب الفرن مزدوج الزجاج (أسود لامع).
- 7- مرحة التبريد .
- 8- يحتوي على صينية و شبكة المشاوي .
- 9- اللون أبيض .

سادسا : فرن كهربائي

- 1- القدرات 32ل.
- 2- مزدوج المقاومات.
- 3- 1 صينية و 1 شبكة المشاوي.
- 4- الموقت .
- 5- ترموستات.
- 6- اللون أبيض.

سابعا : مكيف الهواء المتنقل

- 1- قدرات التبريد : 12000 BTU/سا .
- 2- قدرات التسخين : 400 BTU/سا .
- 3- صينية قابلة للإزالة .
- 4- التوقف تلقائي .
- 5- مقبض قابل للسحب و للغسل ، تصفية الغبار.
- 6- التحكم عن بعد .
- 7- التدبذب التلقائي لرفوف الهواء .
- 8- إعادة التشغيل أوتوماتيكي .
- 9- كفاءة الطاقة A+.
- 10- مؤشر مستوى المياه .
- 11- عجلات النقل .
- 12- الأبعاد 44×84×35 سم
- 13- الوزن الصافي 30.5 كغ.

ثامنا : طبخ غاز ذو أربعة مواقد

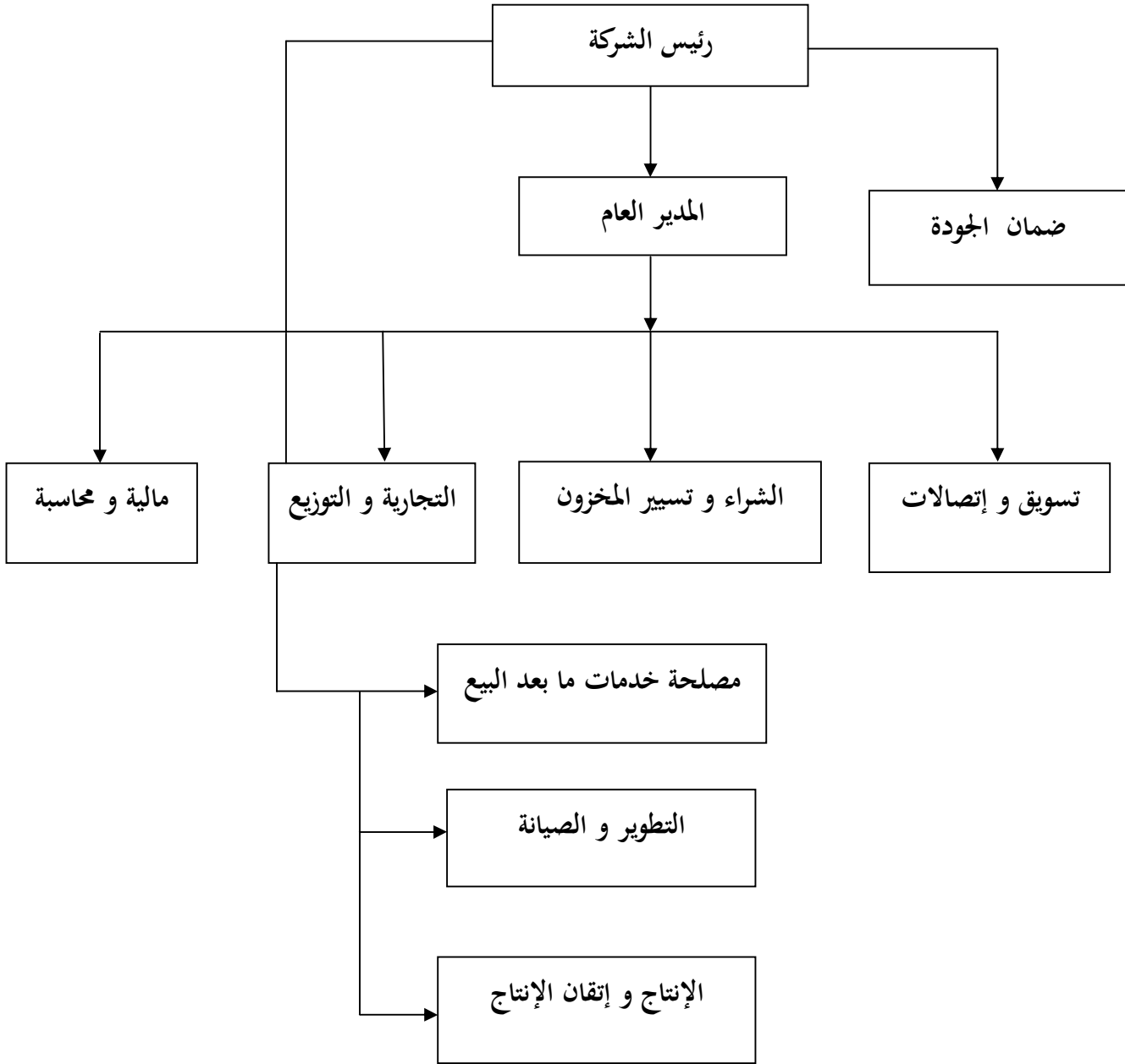
- 1- 4 مواقد الغاز .
- 2- فرن غاز .
- 3- سهلة التنظيف .
- 4- الإشتعال تلقائي .
- 5- المقابض بيضاء .
- 6- الموقت .
- 7- الغلاف .
- 8- إضاء الفرن (25w).
- 9- الأبعاد 85×60×55 سم .

تاسعا : مروحة الطبخ

- 1- المروحة 70 سم .
- 2- الفئة : كلاسيكية .
- 3- 1 محرك .
- 4- بناء الفولاذ المقاوم للصدأ.
- 5- 3 سرعات .
- 6- تدفق الهواء 400م /سا .
- 7- إضاءة بالمصابيح .
- 8- شريحة التحكم .
- 9- قابل للغسل بالأمينيوم .
- 10- الطاقة 220 -240 V - 50 HZ .
- 11- اللون : رمادي .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة ستار لايت

الشكل رقم (14): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ستار لايت



المصدر : وثائق داخلية لسلام إلكترونيكس.

أولاً : رئيس الشركة : يتم التوجيه في إدارة الشركة من قبل رئيسها و هو الذي يحتل أعلى المناصب فيها حيث تتمثل مهامه في إدارة الشركة و تتبع جميع الأنشطة خاصة عملية الإنتاج و الإتقان ، لضمان أفضل جودة للمنتج و ذلك للوصول إلى أهدافها ، الأنشطة التالية ترتبط مباشرة بمهام رئيس الشركة :

- ضمان الجودة .
- الإنتاج و إتقانه .
- التطوير و الصيانة .
- مصلحة الخدمات لم بعد البيع .

ثانيا : المدير العام : إن الأنشطة التجارية و المالية تابعة للمدير العام للشركة الذي يلعب دور مدير الشركة ، وظيفته الأساسية التسيير الجيد للأنشطة التجارية ، من قبل رئيسه مباشرة قبل الوصول إلى الأهداف المرجوة .

ثالثا : قسم المالية و المحاسبة : هذا القسم يقوم بكل العمليات المالية و المحاسبة للشركة من مختلف الميزانيات التي تخص أنشطة الإنتاج و التجارة .

رابعا : القسم التجاري و التوزيع : وظيفة هذا القسم تنقسم إلى تخصصين هما :

- **تخصص تجاري :** و يحمل مايلي :
 - متابعة جميع المبيعات اليومية لجميع فروع المؤسسة على التراب الوطني .
 - تحليل و دراسة إحصائية للمبيعات و إضافتها على جميع منتجات المجموعة .
 - الكشف و العمل على كل التغيرات الحاصلة في السلوك الشرائي و التي تؤثر بدورها على المبيعات .
- **تخصص توزيعي :** و يتمثل في :
 - تسويق مجموعة المنتجات ، من خلال الإستجابة للعروض الممنوحة من خلال توسيع نطاق تغطية الفروع على الصعيد الوطني .

خامسا : مديرية التسويق : تديرها مديرة لها المهام التالية :

- رعاية صورة العلامة التجارية لمنتجات الشركة .
- الترويج لمنتجات المؤسسة لتمر عبر كامل التراب الوطني .

- تأسيس سمعة طيبة للشركة في سوق المنتجات الكهرومنزلية .
- دراسة إستراتيجيات إتصالات المنافسين للتعامل معهم .
- إجراء بحوث السوق مثل الدراسات الإستقصائية .

سادسا : خدمة التسويق : أنشأت لتلبية متطلبات السوق الجديدة و الأهداف الثابتة للمؤسسة ، مهمتها توفير الحلول التسويقية للمشاكل التي يواجهها هذا القطاع ، و تتكون من 3 وحدات :

- **الوحدة المسؤولة عن الإتصالات :** مهمتها الأولى هي الحفاظ على علاقات وثيقة جدا بوسائل الإعلام خاصة مع الصحافة و القيام أيضا بأداء المؤتمرات الصحفية ، و تنظيمها فضلا عن الأحداث التي تشارك فيها.
- **الوحدة المسؤولة عن العلاقات الخارجية :** مهمتها تقوية العلاقات مع العملاء الحاليين و بناء علاقات مع عملاء محتملين ، و ذلك من خلال الوسطاء التجاريين .
- **الوحدة المسؤولة عن تنسيق قسم التسويق :** مهمتها توحيد و تنسيق المعلومات و جمع البيانات و معالجتها من طرف مسؤولين .

سابعا : خدمات ما بعد البيع : هذه الخدمة مهمتها الرئيسية إصلاح المنتجات التالفة و توفير قطاع الغيار و تركيب بعض المنتجات ، حيث أن هذه الأخيرة مرتبطة بقسم المبيعات و التسويق عن طريق قريها و إتصالاتها المباشرة مع إحتياجات و متطلبات الزبائن . و هي مسؤولة عن :

- إبلاغ الإدارة العليا بطبيعة و ميل الإحتياجات .
- حفظ و دعم و متابعة جميع شكاوي العملاء .
- تأمين و ضمان كل الظروف المادية و اللازمة لتتبع المنتج و الإتصال مع مصنع التجميع .
- الكشف و الإبلاغ و العمل على أية تكاليف غير نوعية .
- إنشاء الملفات الخاصة بجميع أعمال الصيانة .
- المشاركة في تجديد ملفات العملاء .
- تحديد تكلفة الصيانة .
- إدارة مخزن قطاع الغيار .

المبحث الثاني : إستراتيجيات تسويق المنتج الجديد للوكالة

تعتمد الوكالة التجارية في تسويق منتجاتها على الاستراتيجيات التسويقية التي تضعها المؤسسة الأم، أي أن هذه الأخيرة هي المسؤولة عن السياسات التسويقية لجميع الوكالات التابعة لها من بينها وكالة البويرة، وستتناول في هذا المبحث إلى التعريف بالمنتج الجديد و عوامل نجاح تسويق المنتجات الجديدة ، استراتيجية المزيج التسويقي للوكالة ، وأخيرا تقسيم السوق.

المطلب الأول : تعريف المنتج " الغسالة الأتوماتيكية " و خصائصها

الفرع الأول : تعريف المنتج " الغسالة الأتوماتيكية"¹

تعتبر الغسالة الأتوماتيكية للعلامة ستار لايت من المنتجات الجديدة و الحديثة التي أنتجت من طرف شركة ستار لايت ، حيث بدأت تتغلغل إلى الأسواق في بداية شهر ديسمبر 2014 في السوق الجزائرية. ووصل إجمالي المبيعات خلال السنة الأولى من طرحها في السوق 120 وحدة خلال الشهر الأول من طرحها ليرتفع الرقم إلى 583 وحدة خلال السداسي الأول من سنة 2015، هذه الأخيرة تصنع من طرف شركة فستال الفرونكو بلجيكية ، وهي مبنية على هيكل قاعدة الجيل الأخير ، ويدخل تصميم هذه الغسالة في الاستراتيجية الجديدة لستار لايت في تقديم غسالتها وفقا لتطلعات زبائنها والتي تقترب في تصميمها أكثر إلى تصميم المنتجات المنافسة الأخرى العالمية.

الفرع الثاني : خصائص الغسالة الأتوماتيكية (الملحق 02)

تتميز هذه الغسالة بمجموعة من الخصائص ككل منتج جديد ذو تكنولوجيا عالية و مطورة و التي يمكن عرضها في النقاط التالية :

- القدرات : 7 كغ .
- السرعة : 1200 دورة / د.
- عدد البرامج : 15.
- فئة الطاقة : A++.
- التحكم : يدوي و أوتوماتيكي .
- حماية ضد فيضان الماء .
- مكافحة التجمد .

¹ مقابلة مع مسؤول الوكالة التجارية ستار لايت .

- سهلة الكي .
- قفل للأطفال .
- إطار صلب مقاوم للصدأ.
- ضد صدأ طلاء الدهان.
- لها نظام بيئي.
- تتحكم في إستقرار الكهرباء .
- لها مظهر جميل .
- اللون : أبيض .
- الأبعاد : 60×60×85.
- الوزن : 53 كغ .

المطلب الثاني : عوامل نجاح تسويق المنتج الجديد

إن تسويق المنتج الجديد "الغسالة الأوتوماتيكية" في الوكالة يعتمد على توفر عدة عوامل تكون مترابطة فيما بينها، ومن بين هذه العوامل نذكر:

أولاً: تقدير الطلب المتوقع في السوق على المنتج الجديد.

سواء كان هذا التقدير بالزيادة أم النقصان، بالرغم من أن هناك عدة أساليب لتوقع الطلب على المنتجات في الأسواق إلا أن الأمر يصبح معقدا عندما يكون المنتج جديدا أو مطروح في سوق جديد، مثل ما هو الحال في طرح المنتج الجديد "الغسالة الأوتوماتيكية"، ولاحظنا من خلال المعلومات الخاصة بالوكالة أن ثلاثة أشهر الأولى لبداية تسويق المنتج تميزت بطلب مرتفع عن الذي كان متوقعا.

ثانياً: التوقيت المناسب في إدخال المنتج إلى السوق.

فالوكالة عند وضعها لعينات عن هذا المنتج في بداية شهر ديسمبر لاحظت أن هذه الأخيرة كان عليها طلب غير متوقع من طرف الزبائن لأنها قامت باختيار الوقت المناسب ألا وهو نهاية سنة 2014 لأن أغلب الزبائن يشترون منتجاتهم الكهرومنزلية مع بداية السنة الجديدة لضمان أن منتجاتهم جديدة من حيث الابتكار و الجودة .

ثالثاً: الاختيار الدقيق والسليم للمكانة التي يراد للمنتج أن يحتلها في السوق:

أن يكون المنتج الجديد أفضل من البدائل الموجودة في السوق وذلك من حيث السعر والجودة وخدمات ما بعد البيع، وكل هذه العوامل متوفرة في " الغسالة الأوتوماتيكية " وهذا عامل من عوامل نجاحها.

رابعا: قوة الحملة الترويجية.

إن قوة الترويج الموجه للشريحة المستهدفة بشكل صحيح كفيلة بإنجاح أو إفشال المنتج، يعتبر الترويج الناجح حلقة الوصل بين المنتج الجديد وما يتميز به والزبائن الراغبين في تلبية حاجاتهم ورغباتهم، وقد سعت الوكالة في هذا الصدد إلى الاستفادة من مشاركة ستار لايت في الصالونات الدولية و المعارض خاصة قصر المعارض المقام في الجزائر العاصمة كما قامت مؤخرا بإعلان في التلفاز شجعت فيه الزبائن لمعرفة منتجاتها الجديدة التي تقدمها.

خامسا: عدم المبالغة في تخفيض أو رفع الأسعار.

وتسعى الوكالة الى أن تكون أسعارها متقاربة مع منافسيها فلا تخفضها حتى لا يراها الزبائن بأنها لا تتميز بالجودة المناسبة، ولا ترفعها بنسبة أكبر من المنافسين حتى لا تفقد زبائنهم.

سادسا: اهتمام الادارة بإنجاح المنتج الجديد.

أن يكون المنتج الجديد مبنيا على استغلال خبرة الوكالة ونقاط قوتها.

ومن عوامل النجاح أيضا:

1. أهمية المنتج للزبون.

2. مدى توفر المنتج الجديد على تكنولوجيا عالية.

3. الخبرة الفنية للوكالة.

4. تصميم المنتج الجديد.

المطلب الثالث : المزيج التسويقي للمنتج الجديد

تعتمد الوكالة التجارية لستار لايت على أربعة عناصر للمزيج التسويقي لتسويق منتجها الجديد ، بحيث تسعى من خلال هذا الأخير الى الحفاظ على الزبائن الحاليين والقدرة على جذب الزبائن المحتملين وهذا بالاعتماد على:

الفرع الأول: سياسة المنتج.

أعطت مؤسسة ستار لايت الجزائر إشارة انطلاق تسويق آخر منتج لها في تشكيلة المنتجات التي تسوقها والمتمثل في "الغسالة الأتوماتيكية" التي تشبه كثيرا في هيكلها طراز "LG" وهي الغسالة التي سوقت منها ستار لايت الجزائر أكثر من 583 ألف غسالة خلال الأشهر الخمس الأولى من إنطلاقها ، مما جعلها تحتل الريادة في سوق المنتجات الكهرومنزلية الجزائرية بنسبة نمو بلغت 16 بالمائة ، طراز "الغسالة الأتوماتيكية" الجديدة تجمع بين الأناقة والتكنولوجيا الراقية وهذا ما أشارنا إليه سابقا، أما من حيث اللواحق في هذه الغسالة الرائعة تتميز بثلاثة أصناف وهي:

1260WC , 808BB , 808 WW , 808 WB , 808 D-SC .

بحيث هذه الأصناف تتيح للزبون حرية اختيار الغسالة والصنف الذي يلائم ذوقه وإمكانياته فكل صنف سعر يناسبه، كما أن المنتج بحد ذاته مخالف لسابقتها في الشكل الداخلي والخارجي للغسالة إلا أنهما يختلفان في التجفيف، ويتوفر هذا الطراز الجديد في كل الوحدات التجارية الخاصة بمؤسسة ستار لايت الجزائر في أملها أن تواصل ريادتها في

سوق المنتجات الكهرومنزلية الجزائرية ، وتعويض الصيت الذي أحدثته كل من غسالة "سامسونج" و"كوندور" على أعلى درجة من الأمن والأمان ، بالإضافة إلى كونها غسالة اقتصادية وهو يؤهلها لأن تلقى رواجاً في السوق الجزائرية حسب المتتبعين، سواء من خلال السعر الذي تطرح به في جميع الأسواق أو من خلال معدل استهلاكها للطاقة وهذا من خلال الاستراتيجية الناجحة التي اعتمدها مؤسسة ستار لايت لدعم وتعزيز منتجها الجديد وتمثل هذه الاستراتيجية في:

- الحفاظ على وضع المنتج المبتكر.
- الدفاع عن حصة المنتج في السوق.
- وضع استراتيجية ناجحة عند دخولها إلى الأسواق في المستقبل.
- الاستحواذ على جزء من السوق مقارنة بالمنافسين.
- تعزيز مكان القوة في استراتيجية التوزيع المتبعة من قبل كل الوكالات التجارية التابعة لمؤسسة ستار لايت.

الفرع الثاني: سياسة التسعير.

يعتبر السعر من العناصر المهمة في المزيج التسويقي لأية مؤسسة، وبالنسبة لمؤسسة ستار لايت فإن عملية التسعير تقوم على سياسة كشط السوق وكذلك اختراق السوق، من خلال الدخول بمنتج جديد يكون سعره مرتفع موجه إلى الفئة التي تمهها للحصول على المنتج مهما كان سعره، ويبدأ هذا السعر في الانخفاض عند قيام الدولة بتخفيض مختلف الضرائب المفروضة على هذه المؤسسة ليلائم الفئة الثانية ذات الإمكانيات المحدودة، وهذا حتى لا تقل ثقة الزبائن في جودة تقديم المنتج وكذلك طريقة تقديمه بالنسبة لهذه المؤسسة. كما تضمن هذه السياسة للموزعين أن الأسعار تكون مرتفعة وغير محددة وتكفي لتغطية هامش ربح كبير، علماً أن هذه المؤسسة يوجد لها منافسة سعرية وتتبع هذه السياسة مستويين:

أولاً: مستويات السعر:

أ- المستوى الأول:

في هذه الحالة تقوم الوكالة التجارية التابعة لمؤسسة ستار لايت باستقبال الطلبات في مختلف المصالح الخاصة بها، ثم تقوم بإرسال الطلبات مرفقة بتقدير تكاليف بيعها إلى الإدارة العليا العامة، وفي الأخير يتم تحديد هامش للربح وتقوم الدولة باقتسامه مع الأجانب صاحبي هذه المؤسسة نتيجة قيامهم بالاستثمار بالجزائر.

ب- المستوى الثاني:

وفي هذه الحالة تقوم وكالة ستار لايت بإضافة هامش معتبر إلى تكلفة التسويق بحيث يختلف باختلاف الأوضاع السائدة في السوق، إلا أن هذه الوكالة تقوم بمنح تخفيضات مرضية لزبائنها الدائمين على عكس الآخرين، وذلك من خلال الاستماع إلى شكاويهم حول مشكل معين، في بعض الأحيان حول عدم جودة المنتج وتتم دراسة الملفات من قبل مصلحة الخاصة بخدمات مابعد البيع لتحويلهم هذه الأخيرة إلى الخبراء المختصين في مجال المنتجات الكهرومنزلية وإيجاد الحلول اللازمة لهذه الشكاوي.

وبالتالي فإن مؤسسة ستار لايت تقوم بتحديد السعر على أساس تكلفة البيع مضافا إليها هامش الربح ومختلف الضرائب المفروضة من قبل الدولة بحيث كلما ارتفعت الضرائب يرتفع السعر والعكس صحيح.

$$\text{السعر} = \text{سعر التكلفة} + \text{هامش الربح}$$

واعتمدت ستار لايت الجزائرية عدة أسعار تناسب كل زبون وذلك حسب قدرته الشرائية، فالسعر الابتدائي للغسالة الأوتوماتيكية ينطلق من 625.00 دينار جزائري، وتركت للزبون المجال مفتوح أمامه، فأصبح بإمكانه الآن اقتناء هذه الغسالة بالشكل الذي يريده أو حسب قدرته الشرائية.

ثانيا: أهداف اختيار التدرج في السعر: وتتمثل هذه الأهداف في:

- رغبة الوكالة في زيادة حجم المبيعات بإعطاء عدة أسعار تناسب كل زبون حسب قدرته الشرائية؛
- مراعاة أذواق الزبون الجزائري بحيث وفرة هذه المؤسسة نماذج مختلفة لكل خط إنتاج؛
- مراعاة الإمكانيات المالية للزبون، وبالتالي قدمت له منتجات بكافة الأسعار مقابل تخفيضات وخصومات من السعر الأصلي.

ثالثا: العوامل المؤثرة في تحديد السعر لمؤسسة ستار لايت¹: من بين هذه العوامل نذكر مايلي:

1- الأهداف:

إن الهدف الأول لمؤسسة ستار لايت من عملية تحديد السعر هو البقاء والاستمرار، وذلك من خلال عملية تغطية التكاليف وزيادة حجم المبيعات.

2- الموزعين:

تستخدم مؤسسة ستار لايت التوزيع المباشر وغير المباشر، أي من المؤسسة الأم إلى المستهلك النهائي، أما التوزيع غير المباشر فيكون بين الوكالة والمستهلك، و مالموظ في الواقع العملي أن هناك سوق صينية تباع منتجاتها بأسعار منخفضة عما تباع به هذه المؤسسة.

3- الحكومة والقوانين:

تعتبر الحكومة العنصر الأكثر تأثيرا في تحديد السعر نوعا ما، فهي تقوم بكافة المراحل المتعلقة بتحديد السعر وهذا من خلال القوانين والتشريعات الصادرة من طرفها عند القيام بعملية استيراد المنتجات الكهرومنزلية الى الجزائر حيث تفرض ضرائب مرتفعة على النقل، الجمركة وضرائب مرتفعة على أرباح الشركة.

¹ www.djazairess.com/search/ستارلايت , le 10/04/2015 à 21:18 .

4- المزيج التسويقي:

مايلاحظ داخل وكالة ستار لايت أنها تعتمد على أربعة عناصر من المزيج التسويقي، حيث أنها عناصر متكاملة تعمل المؤسسة على التنسيق بينها من خلال أنشطتها التسويقية، باعتبار أن المواصلات في وقتنا الراهن أصبحت عنصر أساسي في عملية التنقل.

5- المنافسة:

بما أن كل مؤسسات المنتجات الكهرومنزلية تابعة للقطاع الخاص تقوم بتسويق منتجاتها المتشابهة من حيث المواصفات والنوعية مع المؤسسات المنافسة، هذا مايجعل مؤسسة ستار لايت تتنافس مع هذه المؤسسات بالاعتماد على المنافسة السعرية أوغير السعرية وكل هذا من أجل المحافظة على مكانتها في السوق والبقاء والاستمرار.

الفرع الثالث: سياسة الترويج.

حيث اعتمدت مؤسسة ستار لايت على الترويج من خلال القيام بعملية الإعلان في مختلف الجرائد اليومية وفي قنوات التلفزيونية،الإذاعة وحتى الأنترنت...إلخ. ولقد عملت الوكالة خاصة بتسويق المنتجات الكهرومنزلية بالجزائر وخاصة في ولاية البويرة على إقناع الزبائن المستهدفين والمحتملين للفوائد والمنافع التي يؤديها هذا المنتج، وهذا من خلال العمل على تعميق درجة الولاء نحو المنتج الجديد المقدم من طرف هذه المؤسسة وهذا باعتمادها على عدة وسائل ترويجية من بينها:

أولاً: البيع الشخصي.

تعتمد الوكالة التجارية التابعة لمؤسسة ستار لايت بشكل كبير على البيع الشخصي نظرا لاعتبار المنتج الذي تقوم ببيعه جد معقدة، وهو يتطلب مقابلة وجه لوجه مع الزبائن من أجل تعريفهم بهذا المنتج وهذا عن طريق استقبالهم وتوجيههم ، وكذا تحديد مدة الضمان وسرعة التسليم للمنتج خاصة وأن المنتج جديد على السوق، وهذا ما يتطلب منهم مجهودات معتبرة ومهارات كبيرة من قبلهم في التعامل مع الزبائن ومدى قدرتهم على إقناع الزبائن بالمنتج لشرائه دون تردد.

ثانياً: الإعلان.

اعتمدت مؤسسة ستار لايت على مواقع الأنترنت حيث أنها تركت لعموم مستخدمي الأنترنت حرية تصميم الإعلان الأمثل،ومن يصمم أفضل دعاية إعلانية سيكون هو الفائز،وهذا من أجل تشجيع الأفراد على المشاركة، بالإضافة إلى توفيرها أفلام دعائية وموسيقى تصويرية وبرامج تحرير فيديو على موقع الخاص بها،حيث نجح هذا الموقع من خلال استقطابه أكثر من 57 بالمئة من الزوار سواء (YAHOO,GOOGLE).

أما بالنسبة للإعلانات المصورة فتمثلت في نسبة18 بالمئة إعلان مصور هذا ما أدى إلى انتعاش مبيعاتها في سنة2011.

أما فيما يخص الصحف فقد اعتمدت مؤسسة ستار لايت الجزائر على أغلبية الصحف الجزائرية للتعريف بمنتجاتها بصفة مستمرة واختارت الصفحة الوسطى والأخيرة من الجرائد.

ثالثا: تنشيط المبيعات.

حيث أن تنشيط المبيعات يقع على عاتق المؤسسة الأم، حيث قامت المؤسسة ستار لايت الوكيل الحصري المعتمد لتسويق علامتي السلام إلكترونيكس بالجزائر خلال الطبعة الواحد و العشرون للصالون الدولي للمنتجات الإلكترونية و الكهرومنزلية ، وهو حدث وطني هام و الذي أقيمت في الفترة من 18-24 أكتوبر 2012، في قصر الصنوبر المعارض.

السالم للإلكترونيات، وفيه لتقاليدها وعمالئها إغتنمت هذه الفرصة لتقديم مفاجأة للمستهلكين من خلال إطلاق العروض الترويجية بأسعار في متناول جميع المستهلكين في جميع الأنحاء و واسعة من المنتجات (TV، الصوت، آلة غسيل، ثلاجة، تكييف هواء، ميكروويف، فرن، غسالة صحون ...). حيث تريد شركة السالم إلكترونيكس أن تكون حاضرة بقوة في هذا الحدث الكبير.

وعلاوة على ذلك، تجدر الإشارة إلى أن شركة السالم إلكترونيكس لديها خبرة لأكثر من 10 سنوات في صناعة الإلكترونيات والأجهزة المنزلية، من خلال وحدات التصنيع والتجميع. كذلك خدمات ما بعد البيع. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الوكالة التجارية بولاية البويرة تعتمد على سعر الصالون الدولي من أجل المنافسة إلى جانب إقرارها بتخفيضات مغرية بهدف تحفيز المبيعات.

الفرع الرابع: سياسة التوزيع.

تعتمد مؤسسة ستار لايت للمنتجات الكهرومنزلية على التوزيع المباشر وغير المباشر وهذا ما يؤدي بها إلى الاستغناء قليلا عن عملية الترويج لمنتجاتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة مما يجعلها تقوم بعملية البيع حسب الطلبية بنسبة 56 بالمائة، هذا ما أشارنا إليه سابقا، حيث أن مبيعاتها الكلية بالنسبة لمنتجاتها الجديد "الغسالة الأوتوماتيكية" هي في تذبذب عما حققته خلال الأشهر السابقة.

وما لاحظناه داخل الوكالة التجارية بالبويرة أنه في نهاية السنة يقفني الزبائن أكبر كمية وهذا راجع لعدة أسباب تم الإشارة إليها، غير أن أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها هذه الوكالة في التوزيع من أجل كسب أكبر عدد من الزبائن أثناء تسويقها للمنتج في القطاع السوقي هي:

أولا: التوزيع المباشر: أي قيام الوكالة بتوزيع منتجاتها إلى الزبون مباشرة ولهذا فهي تعتمد على قنوات القصيرة دون أي وجود للوسطاء وأمثالهم. أي الوكالة ← زبون.

ثانيا: التوزيع غير المباشر: أما فيما يخص التوزيع غير المباشر فهي تستعمله في حالة قطع الغيار التي يطلبها الزبائن. حيث أن هدف مؤسسة ستار لايت من هذه الاستراتيجية هو العمل على دراسة سلوك المستهلك، أي جعل الخدمة مقدمة من طرف هذه الوكالة تحت تصرف الزبون مكانيا وزمنيا بالقدر الذي يريده والمواصفات التي يطلبها.

المطلب الرابع: تقسيم السوق للمنتج الجديد.

تختلف مجموعات المستهلكين طبقا للعديد من المؤشرات الديمغرافية والسيكوجرافية، وتختلف دوافع الشراء من مستهلك لآخر ومن موقف لآخر، حيث أن الوكالة التجارية ستار لايت تواجه في بعض الأوقات ظروف بيئية مختلفة قد تمثل تهديدا للإدارة التسويقية.

وما يلاحظ لدى الوكالة التجارية لستار لايت أن السوق يتطلب منهم:

- تحديد احتياجات ورغبات المستهلكين خاصة في ولاية البويرة في الوقت والسعر والجودة والمكان المناسب لديها مقارنة مع المنافسين الآخرين (كوندور، سامسونج، LG، ENIE، الموجودين داخل الولاية بصفة خاصة).
- تحديد من هو المستهلك الذي تشبع حاجاته ورغباته، حيث يتطلب من هذه الوكالة معرفة شخصيته، السن، الدخل، النوع، الثقافة و المستوى التعليمي... الخ.
- تحديد السوق المستهدف للمنتج الجديد " الغسالة الأوتوماتيكية " للعمل بكفاءة بسبب محدودية الموارد ذلك بالنسبة للوكالة.

أولا: درجات تجانس السوق للوكالة التجارية ستار لايت :

في بعض الحالات يكون السوق في هذه الوكالة مشابها أو متجانسا مع باقي المنافسين، ومن ناحية تختلف هذه الوكالة على باقي الوكالات إذ أن المشترين لديها يبحثون عن المنتج يختلف جوهريا في النوعية حيث يهتمون بالمواديات المختلفة، الأحجام، الألوان، الخدمات والسعر المقدم لديهم مقارنة مع المنافسين لها ومثل هذا يعتبر سوق غير متجانس، وفي هذه الحالة يتم تقسيم المستهلكين إلى قطاعات أو أقسام السوق في هذه الوكالة.

ثانيا : قرار الدخول إلى السوق بالنسبة للوكالة التجارية ستار لايت :

عندما قررت هذه الوكالة دخول هذا السوق اتبعت في ذلك مجموعة من الخطوات نوجزها في الآتي:

- قامت الوكالة بتحديد خصائص المستهلكين المرتقبين في ولاية البويرة حتى يمكن إضافتهم إلى الأقسام المحددة والواضحة لديها وهذا بالاعتماد على دراسة السوق معتمدة في ذلك على الاستبيان والملاحظات.
- تحديد مركز هذا المنتج الجديد "الغسالة الأوتوماتيكية" في السوق ومدى قدرته على مواجهة المنافسة.
- قيام هذه الوكالة بتوصيف كافة الأقسام الفعالة في السوق وهذا بالمساعدة من قبل الشركة الأم مثل توزيع المستهلكين طبقا للبعد الجغرافي، الخصائص السيكوجرافية لأنه بناء على ذلك التوصيف يتم اقتراح الاستراتيجيات المختلفة.

ثالثا: مزايا تقسيم السوق:

تقوم الوكالة التجارية ستار لايت بتكثيف عمليات التوزيع والإعلان عن المنتج الجديد خاصة في الصحف و الملصقات الإشهارية ولكن شدة المنافسة أدت إلى زيادة الأسعار وهذا ما أدى بطبيعة الحال إلى زيادة تكلفة المنتج حيث أصبح السعر من الصعوبات التي لا يمكن السيطرة عليها لتواجد منتجات مشابهة أو بديلة لديها خاصة وأنها على قرب كبير من الوكالات التجارية.

ونتيجة لذلك أصبحت هذه الوكالة تهتم بتقديم سلع ذات مواصفات متميزة ومتنوعة مثل الجودة، الذوق والموديل الذي يريد المستهلك الحصول عليه من السيارات الموجودة لديها بالمقارنة مع المنافسين الآخرين حيث أن الهدف من ذلك ليس تقديم منتج جديد بعدة أشكال ولكن كانت الفكرة لديهم هي تمييز حاجات ورغبات المستهلكين ومحاولة إشباعها عن طريق السلع أو الخدمات التي تتناسب وقطاعات معينة من هؤلاء المستهلكين.

وبالتالي فإن هذه الوكالة عندما أدركت الاختلافات في حاجات أقسام السوق المختلفة لديها خاصة وأن المنافسة على أشدها؛ نلاحظ أنها سوف تتمكن من تحقيق ثلاثة ميزات رئيسية لهذا المنتج الجديد للوكالة التجارية:

• سوف تكون في مركز أفضل عندما تفاضل بين الفرص التسويقية المختلفة وبالتالي إمكانية مواجهة السلع المنافسة لديها وخاصة مع كوندور.

• يمكن لها تقديم خدمات ومنتجات أخرى جديدة من خلال تحقيق مستوى إشباع ورضا لدى الزبائن لديها وهذا يتطلب منها وضع برنامج تسويقي هادف قادر على تحقيق إشباع خصائص الأقسام السوقية المستهدفة لديها.

رابعا: أسس تقسيم السوق: لا يتم تقسيم الأسواق في هذه الوكالة بل يتم من قبل المؤسسة الأم الموجودة في الجزائر حيث يتم تقسيمها على أساس مجموعة من العوامل الديمغرافية، الجغرافية بالإضافة إلى الدخل لهذا فعند تقسيم السوق يتم دراسة الدخل لهذا القسم من السوق (الوكالة التجارية ستار لايت) وتعداد المستهلكين به وموقعهم وعاداتهم الشرائية وعلى هذا يتم تحديد أهم المتغيرات المستخدمة في تقسيم السوق من قبل المؤسسة الأم للوكالة التجارية على النحو التالي:

1- تقسيم طبعا للمتغيرات الجغرافية للوكالة التجارية ستار لايت :

بحيث يتم تقسيم السوق بالنسبة لهذه الوكالة على أساس المستوى الإقليمي وعلى مستوى المدينة وهنا يكون عدد سكان المدينة له أهمية في عملية التقسيم وهي من أكثر المتغيرات استخدمها لهذه المؤسسة في تقسيم السوق بالنسبة لمنتج الجديد، ذلك أن احتياجات المستهلك مرتبطة أكثر بهذه المتغيرات السكانية في عملية التقسيم حيث أنه أحيانا لا تتحقق التوقعات فمثلا بالنسبة لشركة المنافسة لديها (كوندور) للمنتجات الكهرومنزلية قامت بتطوير إحدى منتجاتها لتجذب المتزوجين الجدد الذين يحتاجون إلى المنتجات الكهرومنزلية بسعر منخفض قليلا ، إلا أن النتائج أوضحت أن مختلف مجموعات الأعمار اشترت هذه الغسالة الأتوماتيكية وهكذا يتم التقسيم طبقا لظروف كل قسم من أقسام السوق والمرحلة العمرية التي يتضمنها السوق المستهدف وما يلاحظ أن تقسيم الشركة الأم حسب المتغيرات السكانية تواجه العديد من المشكلات منها أن هناك تداخل بين هذه المتغيرات بدرجة كبيرة وهذا ما يحتاج معلومات ودراسات على درجة كبيرة من الدقة.

2- التقسيم على أساس المتغيرات السكوجرافية للوكالة التجارية:

حيث نلاحظ أن هذه الوكالة تقوم بمعرفة وملاحظة الفرد وتفضيلاته ونمطه في الحياة، شخصيته ودوافعه للشراء، تعريفه بالمنتج الجديد "الغسالة الأتوماتيكية" واستعمالاته، وفي هذا الصدد نلاحظ أن هناك اختلافات واضحة بين المستهلكين فيما يتعلق بالمتغيرات السكوجرافية على وجه الخصوص.

• اتجاهات الفرد نحو العمل والحياة:

حيث أن هذه الوكالة بالنسبة للقسم الخاص بالتسويق تقوم بتقديم المنتج الجديد "الغسالة الأتوماتيكية" لرفع مستوى حياة معيشة الفرد فمثلا قامت شركة شيفروليه بالجزائر بتوفير المنتج الجديد وتوزيعه على كل وكالاتها الموجودة عبر 48 ولاية والموجودة عبر التراب الوطني بكل المواصفات من حيث أنها اقتصادية وأكثر أمانا، وهذا نتيجة لتغير أذواق المستهلكين ونمط حياتهم من ولاية إلى ولاية أخرى لديها.

• الشخصية:

فمن الملاحظ داخل هذه الوكالة ان الشركة الأم وجدت أن هناك علاقة جوهرية بين تصميم السلعة وشخصية مستعملها أو مستهلكها بحيث تقوم باستخدام النتائج المتحصل عليه من قبل رجال التسويق لديها في كامل التراب الوطني في عمليات الترويج والتسعير والتوزيع له.

• ولاء المستهلك للمنتج الجديد:

حيث نجد داخل هذه الوكالة التجارية أن المنتج الجديد الغسالة الأتوماتيكية لديه رغبة كبيرة للحصول عليه من قبل المستهلكين حيث يطلبونه بكثرة دون غيره من الماركات الأخرى التي تنافسها. وهذا ما تفيد رجل التسويق لهذه الوكالة في كيفية التغلب على المنافسين لأن الطلب الكلي للسوق ينمو بمعدل بطيء وبالتالي فإن نصيب هذه الوكالة من السوق يتوقف على مدى قدرتها على الحصول على جزء من نصيب الوكالات الأخرى المنافسة لها، وهذا يتطلب جهودا شاقة لتقوية ولاء المستهلكين وتنميته لصالح منتجات الوكالة التجارية ستار لايت.

• السوق المستهدف:

ذكرنا في الفصل الثالث السابق النظري أنه يمكن اختيار استراتيجية من ثلاثة استراتيجيات للسوق في مواجهة السوق الغير متجانس وفيمايلي استعراض لبعض الاستراتيجيات المطبقة من قبل هذه الوكالة:

- استراتيجية التسويق غير المتنوع:

نلاحظ أن التسويق غير المتنوع في هذه الوكالة غير مستعملة نظرا لوجود منافسة شديدة من طرف كوندور ، LG ، سامسونج ، مما يزيد من التكاليف التسويقية، ولهذا فإن بقاء الشركة واستمراريتها في السوق يتوقف على قدرتها على تسويق المنتج الجديد إلى أدنى درجة ممكنة من التكاليف لأن كثير من المنافسين لديها يستعملون نفس الأسلوب لهذا تقوم بالاعتماد على استراتيجية أخرى.

- استراتيجية التسويق المتنوع:

وتعتمد الوكالة التجارية ستار لايت على التسويق المتنوع وهذا من خلال قسمين أو أكثر من أقسام السوق موزع على الولاية وبالتالي فإنها تقوم بوضع برامج تسويقية خاصة بكل قسم من أقسام السوق ومن جانب آخر فإن استراتيجية التسويق المتنوع يترتب عليها زيادة وتكاليف أداء أعمالها التسويقية فالتكاليف التالية سترتفع:

لجوء الوكالة إلى وضع تطوير الخطط التسويقية الخاصة بكل قطاع من قطاعات السوق وهذا يتطلب من هذه الوكالة بحوث تسويقية إضافية، تنبؤات وتحليل المبيعات، ترويج وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة التكاليف الإدارية لدى هذه الوكالة أنها تحتاج إلى خطة إعلانية مبتكرة لجذب عدد كبير من المستهلكين.

خامسا : العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية الأسواق المستهدفة لدى الوكالة التجارية:

1- تجانس المنتج لدى الوكالة: نلاحظ أن هذه الوكالة تعتمد على استراتيجية التسويق المتنوع لوجود عدد كبير من المنتجات كل منتج له مزيج تسويقي خاص به.

2- مرحلة المنتج من دورة حياة الغسالة الأتوماتيكية : حيث قامت وكالة ستار لايت بطرح منتج جديد للسوق "الغسالة الأتوماتيكية"، حيث فضلت في البداية شكل واحد حتى يمكن خلق الطلب المبدئ عليها وفي هذه الحالة ركزت على التسويق الغير المتنوع بالنسبة لهذا المنتج منذ البداية وما يلاحظ أيضا أنه عند وصول المنتج الجديد إلى مرحلة النضج تتبع هذه الوكالة استراتيجية التسويق المتنوع نظرا لتغطيتها للتكاليف التسويقية في المراحل الأولى من دورة حياة هذه السيارة.

3- استراتيجية المنافسين: عندما اتبعت كل من الشركات أو الوكالات المنافسة للوكالات التجارية ستار لايت سياسة تقسيم فعالة، القائمة على استراتيجية تسويق الغير متنوع قامت هذه الوكالة بالاعتماد على استراتيجية معاكسة لهم، المتمثلة في استراتيجية التسويق المتنوع وهذا من أجل كسب عدد من الزبائن الدائمين للوكالات التجارية المنافسة والحفاظ على زبائنها الحاليين من خلال هذه الاستراتيجية المتبعة لديها.

المبحث الثالث: تأثير المنافسة على المنتج الجديد للوكالة.

إن تسويق المنتج الجديد يتطلب من الوكالة الأخذ بعين الاعتبار ردود فعل المنافسة وأهم المنتجات الجديدة المنافسة لمنتجاتها، بالإضافة إلى اكتساب ميزة تنافسية تستطيع من خلالها مواجهة المنافسة، وستتناول في هذا المبحث أهم الوكالات المنافسة لوكالة ستار لايت ، المنتج الجديد وتحديات المنافسة، بالإضافة إلى مصادر الميزة التنافسية للوكالة، وفي الأخير سنحاول معرفة أثر تسويق المنتج الجديد في الوكالة.

المطلب الأول: المنتج الجديد ومواجهة المنافسة.

الفرع الأول: المنتج الجديد وتحديات المنافسة.

يتنافس وكلاء المنتجات الإلكترونية و الكهرومنزلية في الجزائر على كسب المزيد من العملاء، وتوفير الخدمات والمزايا والعروض الخاصة، إلى جانب تحقيق المواصفات المرغوبة، والإكسسوارات التجميلية، كذلك العمل على تهيئة نفسية العميل للقبول بعرض المنتجات الكهرومنزلية ، وتسهيل الحصول عليها.

وتحقق الوكالة هامش ربح قدره 3 %، في بيع كل غسالة إلا أن خدمات ما بعد البيع وتحديد الصيانة هي رغبة وكلاء المنتجات الكهرومنزلية المفضلة، خاصة حينما تلجأ بعض الوكالات في تحميل العميل "فاتورة" تكاليف مراكز الصيانة، وتغيير القطع أكثر من إصلاحها؛ طمعاً في تحقيق هامش ربح أكبر. ويعاني أغلب الزبائن من ارتفاع أسعار الصيانة في الوكالات التي يتوجهون إليها، وعدم توفير قطع الغيار الكافية؛ لتمتد الشكاوى وتشمل غياب الرقابة على الورش التي تقدم خدمة صيانة وإصلاح المنتجات الكهرومنزلية ، والتي تنتشر في مختلف أنحاء المدن بلا رقيب، ومن خلال محاولة الوكالة كسب زبائن جدد وتزويدهم بخدمات أحسن من منافسيها تسعى للوصول إلى كيفية تقديم خدمة متميزة تتفق مع ما يدفعه المواطن من ثمن من أجل شراء غسالة تخدمه وتتناسب مع ذلك السعر، وأن لا تكون تكاليف صيانتها مرتفعة.

ومنافسي الوكالة بصفة عامة يسعون إلى تقديم أفضل الخدمات لعملائهم، لأن السوق تنافسي، ومتى ما حدث قصور في مستوى الخدمة، فإن الزبون على درجة من الوعي تجعله يبحث عما هو أفضل، ويرجع ما يحدث حالياً إلى طبيعة السوق، ونتيجة للتغيرات التي طرأت اليوم في سوق المنتجات الكهرومنزلية أصبح الكثير يبحث عن مستوى الخدمة والجودة والأسعار، وتحرص الوكالة على تحقيق مكانة جيدة لمنتجاتها الجديد "الغسالة الأوتوماتيكية" في سوق تنافسي مفتوح، من خلال استثمار مبالغ كبيرة جداً في خدمات ما بعد البيع، ومن خلال البحث والتطوير، وقد تمكنت الوكالة من الوصول إلى نتائج مشجعة، قياساً على ما كان متوقع بالنسبة لكامل منتجاتها بصفة عامة ومنتجاتها الجديد الغسالة الأوتوماتيكية بصفة خاصة.

وبما أن المنتجات الكهرومنزلية الجديدة حالياً في مستوى جودة متقارب، وتأتي المنافسة بين الوكلاء في خدمات ما بعد البيع، حيث يصل استحواذ الصيانة على ما يقارب ثلثي استثمار الوكيل، وتسعى الوكالة إلى تحسين جودة الصيانة المقدمة للزبون، حيث أنه يوجد حالياً مؤشرات يومية لمتابعة رضا الزبون، من خلال استبيان مباشر للعملاء، لقياس مدى

جودة الخدمات المقدمة، وتتقصى عن مستوى خدمات ما بعد البيع لدى الوكالات المنافسة، من خلال زبائن متخفين يزورون المواقع المستهدفة، للتعرف على مستوى الخدمة المقدمة، وتؤكد الوكالة على أنها تحرص على تمويل برامج التسويق و مراقبتها.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية بالنسبة للمنتج الجديد.

يمثل اكتساب وتطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية، إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة التي تسوق منتجات جديدة على تحقيق حاجات الزبائن في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب، أو القيمة التي يسعى الزبون للحصول عليها مثل الجودة العالية، وتقوم المؤسسات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال تسويق منتجات جديدة أفضل من المنافسة، وفي ظل ما سبق تسعى الوكالة التجارية إلى اكتساب ميزة تنافسية من خلال اعتمادها على مصادر مختلفة نذكر أهمها:

أولا: الإدارة الاستراتيجية.

هي عملية مبادرة وفعل أكثر من مجرد تخطيط عمل فهي منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها في ضوء تحليل أثر المغيرات المؤثرة عليها وذلك ما يضمن تحقيق الميزة التنافسية للوكالة ويعظم إنجازها في تسويق منتجاتها الجديدة.

ثانيا: استراتيجية التنافس.

تواجه الوكالة حاليا خطرين أساسيين هما: معدل النمو البطيء الناجم عن حالة الكساد التضخمي الذي يسود العالم، زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية مما يدفعها للبحث عن ميزة تنافسية قوية تمكنها من التفوق، والتميز عن منافسيها والسيطرة على السوق.

حيث تعرف إستراتيجية التنافس على أنها "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين"، وتتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية هي:

- طريقة التنافس: وتشمل كل من إستراتيجية المنتج، السعر...
- حلبة التنافس: تتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق، المنافسين.
- أساس التنافس: يشمل الأصول والمهارات الخاصة بالمؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة للعميل..

ثالثا: تكنولوجيا المعلومات:

مع تزايد التقدم في تكنولوجيا المعلومات أصبح هناك عدد هائل من تكنولوجيا المعلومات متاح للمؤسسات، وإن صعوبة القرارات المتعلقة بالتكنولوجيا تكمن أيضا في أنها قد تؤدي إلى نجاح المؤسسة أو انهيارها، فالاستثمار الخاطيء في تكنولوجيا المعلومات هو استثمار مكلف، وأيضا فإن الوقت المتاح لأخذ القرارات التكنولوجية غالب ما يكون ضيق لأن المنافسين الأذكياء سوف يسبقون المؤسسة التي تفشل في ملاحقة التطور التكنولوجي والحفاظ على مكانتها في السوق.

فالتكنولوجيا تتعلق بالأفراد وقدرتهم على التكيف مع التغير فالمؤسسات التي ترى تكنولوجيا المعلومات من منظور المعدات والبرمجيات فقط غالبا ما تفشل في تحقيق أهدافها، ولكي تجني المنظمة ثمار تكنولوجيا المعلومات عليها التعامل مع مخاوف العاملين وتشعرهم بالطمأنينة.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:

- حاسمة: أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.

- ممكن الدفاع عنها: خصوصا من تقليد المنافسين لها.

- مستمرة: أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.

كما استفادت ستار لايت من العناصر التالية من أجل إكتساب ميزة تنافسية قوية:

1- الابتكار:

إن زيادة عدد المؤسسات المتنافسة في مجال تقديم منتجات جديدة على المستوى الوطني والعالمي أدى إلى حتمية الابتكار والتجديد المتواصل بالنسبة لهذه الغسالة ، والدليل على ذلك تميزها بتكنولوجيا متطورة، مثل مواصفات سلامة ممتازة بالنسبة لسعرها ، قفل للأطفال ، حماية ضد فيضان الماء ، مكافحة التجاعيد .

2- الزمن:

تسعى الوكالة إلى الوصول إلى الزبون قبل المنافسين، وتعتمد الوكالة لإرضاء عملائها على تسليم المنتج فور الشراء مع ضمانات وخدمات ما بعد البيع.

3- الجودة:

لم يعد السعر العامل الأساسي لإرضاء الزبائن بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول والقيمة التي يسعى إلى الحصول عليها هذا ما أوجب على الوكالة تسويق المنتج الجديد للغسالة الأوتوماتيكية بجودة عالية من خلال استعمال تكنولوجيا متطورة.

4- تمييز المنتج:

تسعى الوكالة إلى تقديم منتج متميز له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك - جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع، وهذا ما يتوفر عليه المنتج الجديد .

المطلب الثالث: أثر تسويق المنتج الجديد في الوكالة.

إن تسويق منتج جديد له أثر على مجموعة من البيانات الخاصة بالمؤسسة، والتي تعطينا مؤشرات حول نجاح أو فشل الاستراتيجية المعتمدة للتسويق في مواجهة المنافسة. ويمكن حصر هذه المؤشرات في:

الفرع الأول: تطور حجم مبيعات الوكالة. الملحق (03)

في ضوء الأهداف المسطرة للوكالة والتي من بينها تحقيق أكبر عدد ممكن من المبيعات من بينها المنتج الجديد محل الدراسة، استطاعت الوكالة تحقيق هذا الهدف إلى حد ما خلال سنوات معدودة نظرا لأنها بدأت نشاطها في شهر سبتمبر 2006، واستطاعت بذلك رفع قيمة أرباحها من بيع المنتجات الكهرومنزلية التي تسوقها، والذي يعكس الجهود المبذولة من طرف الوكالة ومساهمة تسويق المنتج الجديد في هذا التطور، وهذا ما حاولنا توضيحه من خلال الجدول التالي والذي يمثل تطور مبيعات الوكالة من سبتمبر 2014 إلى غاية أبريل 2015.

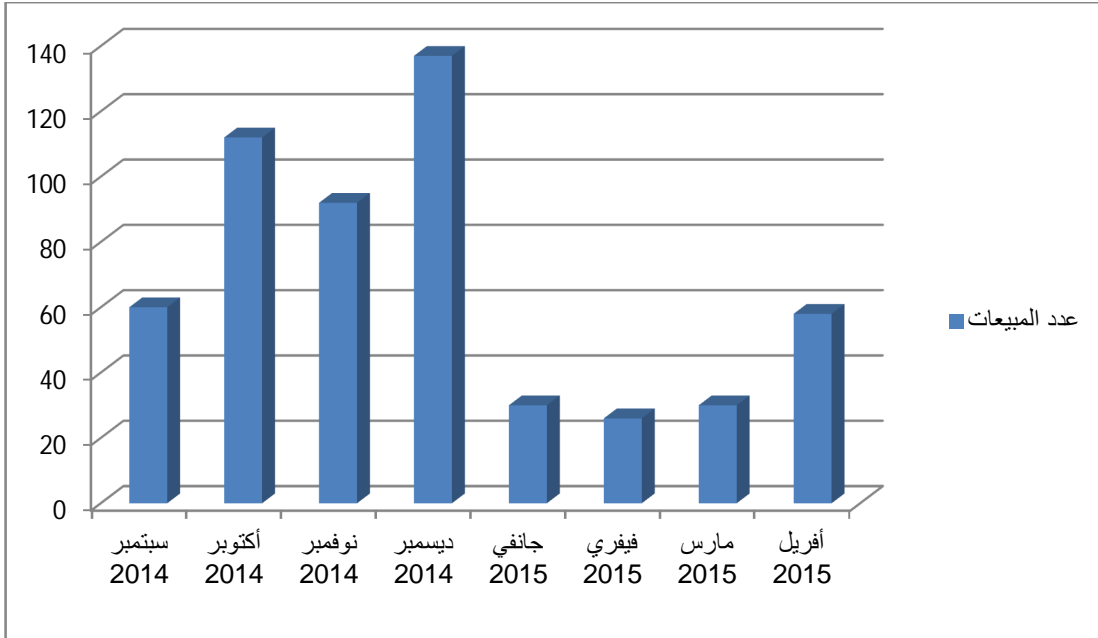
الجدول رقم (03): تطور حجم مبيعات الوكالة من سبتمبر 2014 - أبريل 2015.

الشهر	عدد المنتجات المباعة
سبتمبر 2014	60
أكتوبر 2014	112
نوفمبر 2014	92
ديسمبر 2014	137
جانفي 2015	30
فيفري 2015	26
مارس 2015	30
أفريل 2015	58

المصدر: مصلحة المبيعات.

من معطيات الجدول يمكن توضيح الاحصائيات على المنحنى التالي:

الشكل رقم (15): تطور مبيعات الوكالة.



المصدر: من إعداد الطلبة.

من خلال الجدول وتحليل المنحنى البياني، نلاحظ أن عدد المبيعات كان منخفضا في شهر سبتمبر (مع العلم أن الوكالة بدأت نشاطها في سبتمبر 2006)، وهذا راجع إلى الصعوبات التي تواجهها أي مؤسسة في بداية نشاطها كعدم معرفة الزبائن بوجودها ونشاطها، وارتفع في شهر أكتوبر ليصل إلى (142 منتج) نتيجة الجهود الترويجية التي بذلتها الوكالة، لينخفض عدد المبيعات بنسبة قليلة في شهر نوفمبر ويرتفع ليصل إلى أكبر نسبة في شهر ديسمبر (137 منتج كهرومنزلي)، وهذا الارتفاع راجع إلى أن أغلب الزبائن يرغبون في شراء منتجاتهم الكهرومنزلية في نهاية السنة من أجل التخفيضات، ثم تعود تنخفض المبيعات بنسبة كبيرة في شهر جانفي (30 منتج)، أيضا تنخفض في شهر فيفري لترتفع قليلا في شهر مارس 2015، علما أن الوكالة حققت عدد مبيعات أكبر من المتوقع بالنسبة لمنتجاتها في شهر أفريل، ويعود هذا الارتفاع الكبير للإقبال الهائل للزبائن على المنتجات الجديدة.

ثانيا: تطور مبيعات المنتج الجديد.¹

سنتعرض في هذا الجزء إلى تحليل المبيعات المحققة والمتعلقة بالمنتج الجديد الغسالة الأتوماتيكية منذ بداية تسويقها إلى غاية شهر أفريل والذي يمكن أن نوضحه من خلال الجدول التالي:

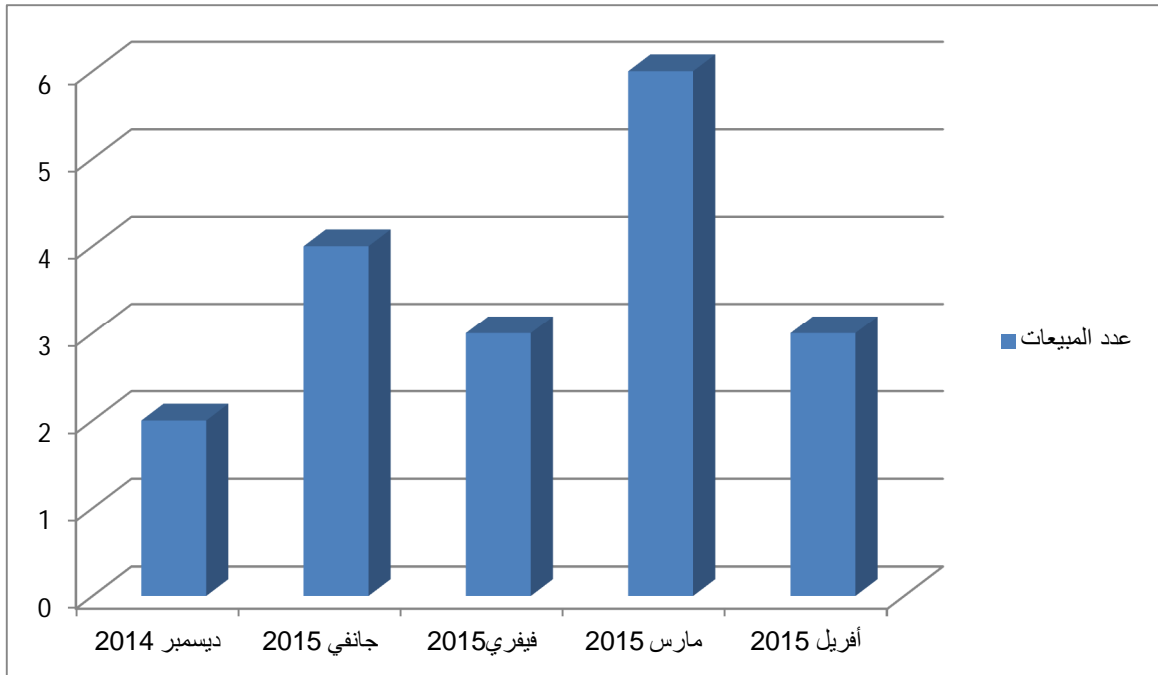
الجدول رقم(04): تطور مبيعات المنتج الجديد.

الشهر	عدد الغسالات الأتوماتيكية
ديسمبر 2014	2
جانفي 2015	4
فيفري 2015	3
مارس 2015	6
أفريل 2015	3

المصدر: مصلحة المبيعات.

ويمكن تحليل معطيات الجدول أعلاه على المنحنى البياني التالي:

الشكل رقم(16):تطور مبيعات المنتج الجديد.



المصدر: من إعداد الطالبتان.

¹ مصلحة المبيعات .

من خلال الشكل البياني يتضح لنا أن بداية تسويق المنتج الجديد لم تكن ناجحة نوعا ما أي في شهر سبتمبر، وهذا راجع إلى كون المنتج جديد وسعره مرتفع نوعا ما مقارنة مع باقي المنتجات أو إلى ضعف الحملة الترويجية الخاصة به، لترتفع المبيعات في شهر جانفي إلى ثلاث غسالات وهذا راجع إلى كثافة الحملات الترويجية في التلفزيون، الجرائد اليومية...، أما في شهر فيفري نلاحظ انخفاض المبيعات بسبب اشتداد المنافسة، و في شهر مارس من هذه السنة نلاحظ ارتفاع ملحوظ للمبيعات أما في شهر أفريل فانخفضت المبيعات بسبب ثبات السعر و تميز المنتجات المنافسة بتخفيضات جذبت الزبائن.

و مع ذلك في النهاية نستطيع القول أن الوكالة نجحت في تسويق منتجها الجديد وتحقيق مستوى من المبيعات لا بأس به مقارنة بما كان متوقعا.

خلاصة الفصل

بناء على الدراسة النظرية التي قمنا بها حول استراتيجية تسويق منتج جديد في ظل المنافسة ودراسة حالة الوكالة التجارية للمنتجات الكهرومنزلية الجديدة لولاية البويرة (علامة ستار لايت)، فإنه يمكننا القول بأن السوق الذي تنشط فيه هذه الوكالة عرف نموا متسارعا في ظل إقبال كبير من طرف الزبائن على مختلف الوكالات التجارية المنافسة لهذه الوكالة، ومن أجل إيجاد مكانة لها في السوق حاولت هذه الأخيرة تعزيز الميزة التنافسية لعلامة ستار لايت، من خلال تسويقها لمختلف أنواع منتجاتها، من بينها المنتج الجديد "الغسالة الأوتوماتيكية" الذي أسقطنا الدراسة عليها وتعرفنا على مختلف خصائصها، بالإضافة إلى عوامل نجاحها، ومن أجل تحقيق نجاح تسويق المنتج الجديد اعتمدت الوكالة على عناصر المزيج التسويقي لجعل المنتج الجديد مميزا على بقية المنافسين، و قبل طرح المنتج الجديد في السوق قامت الوكالة بتجزئة السوق إلى قطاعات سوقية حيث يتم تقييم هذه القطاعات باستخدام عدة معايير محددة تتمثل في شدة المنافسة، إمكانية السيطرة على حواجز دخول المنافسين...، كما اعتمدت الوكالة في كسب ميزة تنافسية على عدة مصادر من بينها التكنولوجيا العالية التي تتوفر عليها المنتج الجديد لمواجهة حدة المنافسة، والذي كان له أثر على استراتيجية التسويق للوكالة.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

إن دراسة المنتج الجديد و تطويره يجسد مدى أهمية كخيار إستراتيجي في المؤسسات التي ترغب في البقاء في السوق، و المحافظة على حصتها السوقية، و تلبية حاجات المستهلكين و رغباتهم لديها، ذلك بتبني إستراتيجية تسويقية فعالة خاصة في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة ، حيث تدفع هذه البيئة بما تحمله من تقلبات إلى التحسين المستمر في أداء المؤسسات، و احتلال موقع متميز في السوق و أسبقية على المنافسين .

كما عليها أن تتميز أيضا برضا و وفاء المستهلكين لمنتجاتها و ولائهم لها و وثوقهم بجميع المنتجات التي تحمل علامة المؤسسة ، تلزم المؤسسة أن تضع إستراتيجية عامة في عملية إرسال المنتجات الجديدة في السوق تكمن في سياسة المنتج الجديد، ثم تقديمها إستراتيجية تسويقية لتطوير هذه المنتجات، في الأخير التقييم النهائي لهذه المنتجات، و ذلك من أجل تعزيز مركزها التنافسي و كسب ميزة تنافسية ، حيث تشغل هذه الأخيرة حيزا و مكانة هامة في مجال الإدارة الإستراتيجية ، فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.

على ضوء دراستنا لموضوع إستراتيجية تسويق منتج جديد في ظل المنافسة توصلنا إلى نتائج كانت بمثابة تقييم للفرضيات السابقة و هي كما يلي:

• النتائج العامة للدراسة :

أولا : النتائج النظرية

- الفرضية الأولى فهي صحيحة حيث أن المنتج الجديد هو المنتج الذي لم يسبق طرحه في السوق أو لم يسبق للمؤسسة التعامل معه حيث أن عملية تقديم المنتجات الجديدة تمر بعدة خطوات بدأ من توليد الأفكار ثم غربلة الأفكار و تقييمها و التحليل الاقتصادي لها ثم تصميم المنتج الجديد و اختباره و تقديمه.
- أما الفرضية الثانية : كذلك صحيحة في هذه المرحلة تقدم المؤسسة إستراتيجية تسويقية لغرض تحديد الأسواق المستهدفة لطرح منتجاتها الجديدة و هنا يتطلب منها أن تحدد حجم القطاعات السوقية الواجب الوصول إليها و المناطق الجغرافية المستهدفة من خلال تحليل و دراسة أذواق المستهلكين في كل منطقة جغرافية و إختيار الوقت المناسب للدخول مع مراعات درجة المنافسة .
- الفرضية الثالثة : تمثل الميزة التنافسية ذلك الإختلاف و التفوق الذي تحصل عليه المؤسسة مقارنة بمنافسيها يكون هذا التفوق في شكل قيمة لدى الزبون مما يكسبها ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التمييز.
- يعتبر المنتج الجديد الحجر الأساسي لنجاح الإستراتيجية التسويقية .

- تتعدد المصادر التي تستمد منها الميزة التنافسية، الأمر الذي يفرض على المؤسسات تحديدها بدقة لتوجيه الجهود نحو أهداف واضحة، قصد الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل جهد وأقل تكلفة، خاصة وأن المؤسسات أصبحت لا تعتمد على مصدر واحد للميزة وإنما على مجموعة متكاملة، ويعد الابتكار أبرز هذه المصادر، وهذا ما ينفي الفرضية الرابعة.

ثانيا : النتائج التطبيقية :

- عرف سوق المنتجات الكهرومنزلية الجديدة تطورا متسارعا في السنوات الأخيرة أين استطاعت عدة وكالات من بينها ستار لايت من تسويق منتجاتها في الجزائر وتكريس مبدأ المنافسة في هذا القطاع.
- تواجه الوكالة منافسة شديدة في تقديم المنتجات الجديدة تتركز على عدة نقاط من بينها الجودة، السعر، آجال التسليم، الضمان، وخدمات ما بعد البيع. وهنا يبرز دور إستراتيجية التسويق في مواجهة المنافسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الخامسة .
- دخلت الوكالة المنافسة فيما يخص المنتجات الجديدة بتسويقها للمنتج الجديد الغسالة الأوتوماتيكية والتي تتميز بمواصفات ذات جودة عالية ضمنت له مكانة في السوق في ظل وجود منتجات منافسة جديدة.
- يتوقف نجاح الإستراتيجية التسويقية عموما على إرضاء الزبائن بشكل أساسي ضمن خدمات ما بعد البيع.
- تعتمد الوكالة على معايير علمية في تقديم المنتج وخدمة ما بعد البيع في ضوء رغبات واحتياجات الزبائن بعد ذلك تحدد وترسم الاستراتيجيات التسويقية من أجل اكتساب الميزة التنافسية وكسب ولاء الزبائن الحاليين والمحتملين.
- تعتبر مؤسسة ستار لايت رائدة في سوق المنتجات الكهرومنزلية ، وللحفاظ على الحصة السوقية وتدعيمها تقوم بما يلي: التحسين المستمر في علاوة تقديم المنتجات بما يتطابق مع حاجات ورغبات زبائنها.
- يتم تسعير المنتج الجديد للوكالة باستخدام كشط واختراق السوق ويتوقف اختيار إحدى الإستراتيجيتين أو كلاهما انطلاقا من الموقع المراد إحداثه في ذهن الزبون والأهداف البيعية المراد تحقيقها في خطة تسويق المنتج الجديد.
- يتم توزيع المنتج الجديد بالمؤسسة الأم بإتباع إستراتيجية التوزيع المباشر أو الغير مباشر، ويتحدد اختيار إحدى السياستين انطلاقا من اعتبارات عدة من بينها الرقابة المراد فرضها على قنوات التوزيع، القيود القانونية والمالية.
- تقوم المؤسسة بالترويج لمنتجاتها الجديدة بإتباع إستراتيجية الجذب أو الدفع، وتستخدم لذلك وسائل عدة من بينها الإعلان وتنشيط المبيعات والبيع الشخصي.
- تتمتع الوكالة بقدرة تنافسية كبيرة خاصة في السوق الوطنية والتي تعود أساسا إلى جودة منتجاتها.

- يدعم نجاح الوكالة خدمات ما بعد البيع التي يقيمها الأغلبية على أنها الأفضل.

● التوصيات و الإقتراحات :

أردنا من هذا البحث أن نقدم أهم التوصيات و الاقتراحات تفيد أي مؤسسة عند تقديم منتجاتها في السوق و تكسب لها ميزة تنافسية و تتمثل في :

- العمل على توسيع نشاط المؤسسة وإنشاء إدارة للتسويق تقوم بمختلف الوظائف التسويقية.
- الاهتمام أكثر بالزبون والإطلاع الدائم على حاجاته ورغباته، والعمل على تلبيةها، وفتح المجال أكثر أمام شكاوى واقتراحات الزبائن.
- ضرورة إيجاد إستراتيجية فعالة في تطوير المنتج الجديد لمواجهة المنافسة .
- تحسين تصميم الثقافة التسويقية من خلال الدراسة و التخطيط للنقاط التالية:
- تحديد السوق المستهدف، الاهتمام بالمزيج التسويقي، تحديد المركز التنافسي المستهدف، تحديد المنافسين.
- التركيز على جميع الوسائل الإعلانية خاصة بالنسبة للمنتجات الجديدة باعتبارها عنصر مهم في التأثير على سلوك المستهلك .
- الاهتمام بدراسة السوق وتحركات المنافسين ومختلف استراتيجياتهم.

● آفاق البحث :

بعد قيامنا بدراسة و معالجة هذا الموضوع يمكن أن نقول أننا ساهمنا و لو بقدر قليل من الإلمام ببعض جوانبه و إكتشفنا أنه هناك أمكانية المواصلة في هذا البحث من جوانب أخرى متعددة من خلال طرح مواضيع جديدة تصلح كدراسات جديدة مستقبلية تتمثل في :

- تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تطوير منتج جديد .
- دور إستراتيجية التسويق منتج جديد في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات التجارية .
- دراسة المنتج الجديد و دراسته .
- دور إبتكار المنتج الجديد للمؤسسة في ظل المنافسة .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب :

باللغة العربية:

- 1- أبو خضير، و آخرون : مدخل إلى علم الاقتصاد ، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر و التوزيع، مصر ، 1989.
- 2- أحمد شاعر العسكري : دراسات تسويقية متخصصة ، الطبعة الثانية، المكتبة الوطنية ، عمان ، 2000 .
- 3- أحمد جبر: إدارة التسويق ، المفاهيم الاستراتيجية و التطبيقات، الطبعة الأولى ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2007.
- 4- البياتي.م.ع : التحليل الاقتصادي المعاصر، الطبعة الأولى ، مطبعة ألوان الرياض ، 1993.
- 5- بشير العلاق ، استراتيجيات التسويق ، دار الزهران ، الأردن ، 1999.
- 6- د نسيم حنا، " مبادئ التسويق "، دار المريح للنشر، 1985.
- 7- د. مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، الأردن الطبعة الأولى. 2004.
- 8- دومنيك سلفادور، نظرية اقتصاديات الوحدة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
- 9- حسين عمر، موسوعة المصطلحات الاقتصادية، القاهرة، مكتبة القاهرة الحديثة، طبعة 2، 1967.
- 10- خليل ساعد، التسويق في مفهوم شامل ، دار زهران للطباعة و النشر ، عمان 1984.
- 11- فريد النجار: المنافسة و الترويج التطبيقي، الطبعة الأولى، دار الشهاب الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 12- فريد النجار، ادارة الانتاج والعمليات والتكنولوجيا مدخل تكامل تجريبي، دار المطبوعات، مصر، 1997.
- 13- قحطان العبدلي، بشير العلاق، التسويق أساسيات و مبادئ دار النشر ، جامعة الأردن 1999.
- 14- توفيق مُجَّد عبد المحسن، التسويق و تدعيم القدرة التنافسية، دار النهضة العربية، 2001.
- 15- توفيق مُجَّد عبد المحسن، التسويق وتحديات التجارة الالكترونية، دار الفكر العربي، مصر، 2004.
- 16- توفيق مُجَّد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار النهضة العربية للنشر، مصر، 1997.
- 17- نبيل خليل المرسي، الإدارة الاستراتيجية ، تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 1993.
- 18- نبيل خليل المرسي ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسكندرية، و معار بجامعة الملك سعود، الرياض، سنة 1991.
- 19- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- 20- نبيل حامد المرسي، التخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي الحديث، مصر، 2008.

- 21- ناجي معلا ، رائق توفيق ، أصول التسويق مدخل إستراتيجي ، دار النشر الجامعة ،الأردنية، 1998.
- 22- ناجي المعلا ، أصول التسويق ، مدخل إستراتيجي ، دار النشر - الجامعة الأردنية ، عمان ، 1998.
- 23- عبد العزيز صالح الحبتوري، الادارة الاستراتيجية، ادارة جديدة في عالمي متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 24- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
- 25- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999.
- 26- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2000.
- 27- مُجّد سعيد عبد الفتاح، مداخل التسويق، مصر، دار المعارف، 1965.
- 28- مُجّد عبد العظيم أبو النجا، أسس التسويق المعاصر ، الدار الجامعية، مصر 2010.
- 29- مُجّد عبد السلام، التسويق ، دار الكتاب الحديث ، مصر، 2008.
- 30- مُجّد إبراهيم عبيدات ، تطوير المنتجات الجديدة ، دار النشر، الأردن ،2004.
- 31- مُجّد ابراهيم عبيدات، مبادئ التسويق مدخل سلوكي، دار المستقبل ، عمان 1999.
- 32- مُجّد صالح المؤذن ، مبادئ التسويق ، مكتبة دار الشارقة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 1999.
- 33- مُجّد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 34- مُجّد فريد الصحن ، التسويق مفاهيم و إستراتيجيات ،دار النشر الإسكندرية، 1989.
- 35- مُجّد فريد الصحن ، التسويق ، دار النشر الإسكندرية القاهرة 2000.
- 36- مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 37- مُجّد إبراهيم عبيدات: إستراتيجية التسويق، عمان، الأردن، 1997.
- 38- محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق(مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 39- محمود جاسم الصميدعي، مدخل التسويق المتقدم، دار زهران، الأردن، 2000.
- 40- مُجّد ابراهيم عبيدات، استراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
- 41- مُجّد أحمد سليمان، التسويق وتكنولوجيا الاتصالات، دار زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.
- 42- ضياء مجيد الموسوي، التخصص و التصحيحات الهيكلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2001. صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهب جلاب، الادارة الاستراتيجية، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن، 2008.
- 43- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

44- طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجَّد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية – منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.

45- طارق الحاج ، علي ربابعة ، مُجَّد الباشا ، التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن ، 1997.

باللغة الأجنبية :

- 1- Brilman jean, les meilleurs pratiques de Management ,au cours de la performance, les éditions d'organisation, 3^e édition, paris, 2001.
- 2- Dictionnaire hachette multi media. 1999.Cd.
- 3- Jean Claude Ta rondeau, Stratégie industrielle, édition Vuibert, 2eme édition, Paris, 1998.
- 4- Jean- Claude Ta rondeau, Christine Huttin, " Dictionnaire de stratégie d'entrepris", édition Vuibert,2001.
- 5- Jacques lendrevie& autres ; » MARCATOR : théorie et pratique duMarketing » ; Edition Dalloz gestion – France.7^{eme} édition ; 2003.
- 6- M.Porter ,l'Avantage concurrentiel des nations. Inter- édition. 1993.Percer ou entreprise ,gestion compétitive édition, Parise, 1984.
- 7- Pasco, Berho , Marketing international, 4^{eme} ed, Dunand- Paris 2002.
- 8- Philp kotler ،Marketing Manegemant ،7edition، publiunoin éditions, France ,1992.
- 9- Philpkotler ،Marketing Mangement، 7edition، publiunoinéditions ،france,1992.

الرسائل :

1- أحمد بن مويزة، التحليل التنافسي ودوره في اعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، تخصص تسيير ، جامعة المسيلة، 2006.

2- آمال عياري رجم نصيب " الاستراتيجيات الحديثة للتغير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية " (ورقة عمل مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط)، كلية الحقوق والعلوم

- الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر - بسكرة-، 2002. بصري دليلة - نَجاة شعبان، دراسة عامة للمزيج التسويقي ، مذكرة ليسانس تخصص ماليةالمركز الجامعي بالمدينة، 2002 معهد علوم التسيير بالمدينة
- 3- سونة عبد القادر، زهور لخضر ، استراتيجيات تجديد المنتجات مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، المركز الجامعي بالمدينة ،2001-2002، ص 35 .
- 4- شيقارة هجيرة، الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، فرع ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2004/2005.
- 5- عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم والتسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، دفعة 2002.
- 6- بن قشوة جلول، تطوير المنتجات الجديدة كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2006/2007.

الجرائد :

- 1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الأمر رقم 95 - 06 : المؤرخ في 25-01-1995. من المادة 4 إلى المادة 15.

المقالات :

- 1- و صاف سعيدي، قويدري مُجَّد "مركزات تطوير الميزة التنافسية"، مقالة مقدمة ضمن مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة باتنة، العدد 9 جانفي 2004.

الأنترنت :

- 1- www.djelfa.info/vb/showthread.
- 2- www.baldrige.org/PDF
- 3- www.abahe.co.uk

الملاحق

ملحق رقم 01

قائمة المنتجات المسوقة

في الوكالة

الملحق رقم 02

مواصفات الغسالة

الأوتوماتيكية

الملاحق رقم 03

حجم مبيعات المنتجات

المسوقة في الوكالة