



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله



معهد العلوم الاقتصادية و التجارية
وعلوم التسيير .

المرجع :/2018

الميدان: علوم اقتصادية ، التسيير وعلوم تجارية

فرع : علوم تجارية

التخصص: تسويق خدمات

مذكرة بعنوان:

استراتيجية تسويق منتج جديد في ظل المنافسة دراسة حالة : مؤسسة المطاحن الكبرى " كنزة " قسنطينة.

مذكرة مكمله لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية (ل.م.د) تخصص " تسويق خدمات "

الإشراف الأستاذ :

فارس ركيمة

إعداد الطالبة:

مريم مهنوي

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
أستاذ رئيسي	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف / ميله	عبدالمالك بوركوة
أستاذ مناقش	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف / ميله	فرحات هولي
أستاذ مشرف	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف / ميله	فارس ركيمة

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله سبحانه وتعالى :

وَلَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ مِنْ

سُلَالَةٍ مِّن طِينٍ ﴿١٢﴾

ثُمَّ جَعَلْنَاهُ نُطْفَةً فِي قَرَارٍ مَّكِينٍ ﴿١٣﴾

ثُمَّ خَلَقْنَا النُّطْفَةَ عَلَقَةً فَخَلَقْنَا الْعَلَقَةَ

مُضْغَةً فَخَلَقْنَا الْمُضْغَةَ عِظَامًا

فَكَسَوْنَا الْعِظَامَ لَحْمًا ثُمَّ أَنْشَأْنَاهُ خَلْقًا آخَرَ

﴿١٤﴾ فَتَبَارَكَ اللَّهُ أَحْسَنُ الْخَالِقِينَ ﴿١٤﴾

صدق الله العظيم

﴿المؤمنون : 12- 14﴾

إهداء

إلى روح أبي الطاهرة

- عبد المجيد -

إلى رمز الحب والعطاء - أمي حفيظة -

إلى سنري وعمادي

- إختي هشام، وماجرة -

إلى ابن خالي - عمزة -

إهداء خاص إلى زوجي الغالي - علي -

إلى زملائي وزميلاتي

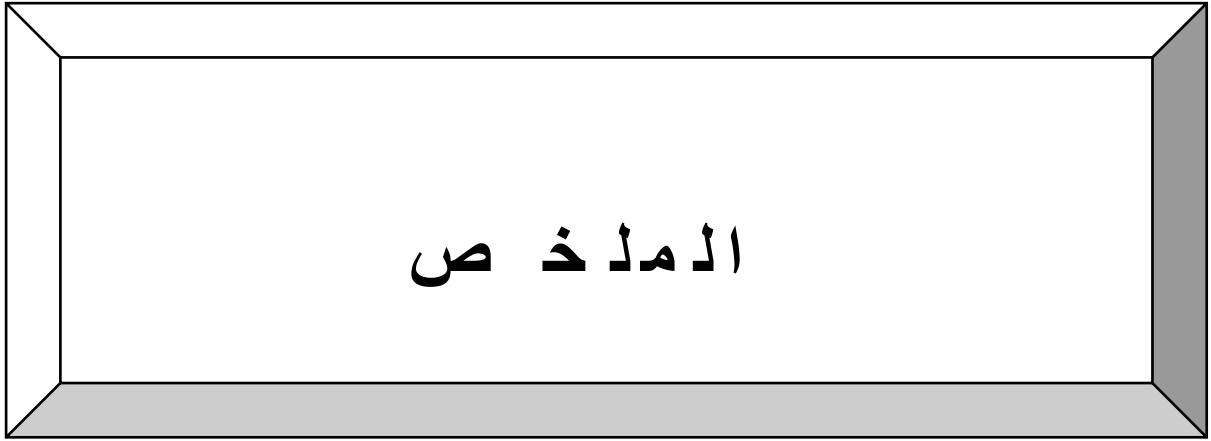
أهري ثمرة جهدي

مريم

شكر و تقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا
وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله .
يشرفني أن أسجل (أسمى آيات الاحترام والتقدير
وأخلص عبارات العرفان والتقدير إلى أستاذي المحترم :
فارس ركيمة
الذي سَعِدْتُ بإشرافه على بحثي (المعمود بالرعاية
الصاوقة والتوجيهات القيمة.
كما أقدم بشكري إلى أستاذتي (المشرفين على مناقشتي

ولا يفوتني أن أقدر جهمهم وعطاءهم
إلى كل من ساهم في إثراء هذا البحث
من قريب أو بعيد.



الملخص :

إن هذه الدراسة تهدف إلى اختيار مدى نجاح استراتيجيات المؤسسات الراغبة في البقاء والريادة في السوق المحلي في ظل المنافسة التسويقية القائمة على مستوى الأسواق الجهوية والوطنية ذلك ما يستدعي ويستوجب تحسين مستوى الأداء لنيل رضا ، وفاء وولاء المستهلكين من أجل إبقاء علامة المؤسسة هي الرائدة في السوق.

ولأجل ذلك ركزت مؤسسة المطاحن الكبرى " كنزة " محل دراستنا على تعزيز مركزها التنافسي من أجل بيع منتجات ذات درجة عالية من الجودة والثقة وبأسعار تنافسية تضمن لها مكانة رائدة في السوق، كما أن مؤسسة المطاحن الكبرى " كنزة " قسّدت عملات على طرح منتج جديد في السوق يعتبر من المنتجات الأكثر شعبية على المستوى الوطني ، وقد نجح هذا المنتج وأعطى للمؤسسة ميزة تنافسية جديدة . وقد أعطت الفكرة الجديدة لإنتاج " الكسكس " تفوقا كبيرا للمؤسسة مع مؤسساتها المنافسة أمثال : منتجات " ماما " و " عمر بن عمر ".

وقد تطرقنا في الدراسة العملية إلى أهم خصائص إدارة مطاحن " كنزة " التي شملت أهم العناصر المتمثلة في المحور المالي ، محور الزبائن ، مختلف العمليات الداخلية ، التعهّد والنمو . كما استعملت المؤسسة جملة من المفاهيم التسويقية كالمزيج التسويقي، الاستراتيجية التسويقية، الميزة التنافسية . ورغبت في كل جهود المؤسسة " كنزة " المبذولة لالزالت تسعى بتحقيق مركز ريادي تنافسي يؤهلها لتصدير منتجاتها للخارج.

كلمات مفتاحية : الاستراتيجية التسويقية - الميزة التنافسية - منتج جديد .

A b s t r a c t :

This study aims to determine the effectiveness of the strategies of institutions that wish to remain and lead in the local market in light of the regional and national market marketing competition, which requires improvement of the performance level to satisfy the satisfaction of consumers in order to keep the company's mark in the market.

To this end, the Grand Mills Company has focused on strengthening its competitive position in order to create high quality and reliable products at a competitive price to ensure its market leadership. The Grand Mills Company has also introduced a new product in the market. It is one of the most popular products at the national level. This product has succeeded and has given the Corporation a new competitive advantage. The new idea of producing COUSCOUS has given the company a great advantage with its competitors such as « M a m m a » and « O m a r B e n A m o r ».

In the practical study, we discussed the most important characteristics of the management of Kanza Mills, which included the most important elements of the financial axis, the customer base, the various internal processes, learning and growth. The company also used a number of marketing concepts such as marketing mix, marketing strategy, competitive advantage. In spite of all the efforts of the company, "Kanza" is still seeking to achieve a leading competitive position for the export of its products abroad.

K e y w o r d s : M a r k e t i n g S t r a t e g y - C o m p e t i t i v e A d v a n t a g e - N e w P r o d u c t

مقدمة :

تعتبر المنظمة البيئية الأساسية في أي اقتصاد تسعى لتحقيق العديد من الأهداف المتشابهة باختلاف طبيعة نشاطها، ولتحقيق تلك الأهداف تقوم بعدة أنشطة من تموين، إنتاج، تسويق ... إلخ ويعتبر هذا الأخير أهم الوظائف التي يجب على المنظمة أن تولي اهتماما كبيرا بها، إذ أن التسويق نشاط متكامل فعال وشامل لكافة الوظائف التي تؤدي إلى ضمان إنباب تدفق للمنتجات من المنتج إلى المستهلك بالشكل، الوقت، الكمية والسعر المناسب والدرجة التي تضمن إرضاء المستهلك.

وفي ظل التحويلات التي يشهدها الاقتصاد العالمي، فإن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تواجه اليوم عقبات وتحديات عديدة مرتبطة بظاهرة العولمة واشتداد المنافسة، تسارع وتيرة الابتكارات والاختراعات على الساحة الدولية والوطنية، والذي يفرض على المؤسسة الاقتصادية في ظل هذا السياق ضرورة التكيف معها ومحاولة التأثير في البيئة المحيطة بها، كلما توفرت الوسائل لذلك.

ومن أجل البقاء والتفوق في السوق ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة ، يتوجب على هذه الأخيرة الحصول على ميزة ومزايا تنافسية وذلك من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب من أجل تقديم منتجات تلبي حاجات المستهلكين أصبح من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها بهدف التوسع في الحصة السوقية وتقوية المركز التنافسي لها في السوق.

إن تقديم المنتجات الجديدة من السمات الرئيسية لأي مؤسسة تبحث عن التفوق واكتساب ميزة تنافسية، إذ أن البيئة التي تعمل فيها هذه المؤسسة تشهد تغيرات عديدة وسريعة ومعقدة ، وهذا بفعل ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتطورات التكنولوجيا الهائلة في جميع المجالات . إضافة إلى التغير السريع والمستمر في حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين وكذا المنافسة بين المؤسسات العملاقة في السوق المحلية والعالمية .

إلا أن تقديم المنتج الجديد يكون مرفقا بالمخاطر، حيث تفشل الكثير من المنتجات الجديدة عند تقديمها لأول مرة في السوق، ولتجنب هذا الفشل تسعى المؤسسات إلى إخضاع المنتج الجديد إلى مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتربطة تفرض تحديات جديدة تحتاج إلى استراتيجية تسويقية لمواجهة المنافسة، بمعنى دراسة السوق والتأكد من قدرتها على السيطرة على جزء من السوق أو السيطرة عليه كليا.

مقدمة عامة

ولابد من التركيز على مفهوم الميزة التنافسية باعتبارها عنصرا في خلق قيمة فنية وإبداعية لمنتجاتها.

وبالتالي أصبح الاهتمام بالمنتج وتطويره إحدى أهم اهتمامات المنتجين في إطار النشاط التسويقي في بيئة ديناميكية وكثيرة التعقيد مع التغيير المستمر في حاجات ورغبات المستهلكين.

هذا ما جعلنا نطرح الإشكالية التالية : كيف يمكن للمؤسسة أن تتميز في سوق المنافسة من خلال تقديم منتجات جديدة تحت استراتيجية تسويقية فعالة ؟

وللإجابة على الإشكالية قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بالمنافسة ؟
- ما المقصود بالمنتج الجديد ؟
- ماهي الخطوات الأساسية لإعداد استراتيجية تسويقية للمنتجات الجديدة ؟
- ما مدى تأثير تقديم المنتج الجديد على عوامل تنافسية المؤسسة ؟
- ما هي أهمية اتباع استراتيجية تسويق المنتج الجديد في المؤسسة " المطاحن الكبرى كنزة في ظل المنافسة " ؟

فرضيات الدراسة :

- حتى يمكننا الإجابة على هذه التساؤلات ، قمنا بوضع الفرضيات التالية :
- المنافسة تتمثل في حرية المؤسسة في الدخول أو الخروج من السوق وذلك لمواجهة المؤسسات الأخرى المنافسة في نفس القطاع .
 - المنتج الجديد هو ذلك المنتج الذي لم يسبق للمؤسسة أن تعاملت معه بغض النظر عن السوق.
 - لإعداد استراتيجية تسويقية للمنتجات الجديدة يجب أن تحدد الأسواق المستهدفة والقيام باختبارها .
 - تقديم المنتج الجديد يؤثر على عوامل تنافسية المؤسسة .

- تمكن أهمية استراتيجية المنتج الجديد في مؤسسة المطاحن الكبرى " كنزة " في ظل المنافسة من خلال معرفة المنافسين في البيئة الخارجية وبما تتميز منتجاتهم عن المنتجات الجديدة .

أهداف البحث :

- من الأهداف المرجوة من دراستنا لهذا الموضوع نجد :
- إلقاء الضوء على الدراسات التي تهتم بالمنتج الجديد ؛
- معرفة الاستراتيجية التسويقية للمنتج الجديد من أجل طرحه في السوق وإبراز مركزه داخل المؤسسة ؛
- ضرورة الاهتمام بالمعايير الأساسية للتنافسية .

أهمية البحث :

تتمثل أهمية بحثنا فيما يلي :

- ضرورة وأهمية وضع استراتيجيات وسياسات تخص المنتجات الجديدة، وذلك من خلال الدور الفعال الذي تلعبه في تحقيق النجاح للاستمرار بالمؤسسة ؛
- يمكن للمنتجات الجديدة وعملية تقديمها أن تضمن النجاح للمؤسسة؛
- كما تتمثل أهمية الدراسة في توضيح أهمية تقديم المنتجات الجديدة وأسباب تبنيها ؛
- دراسة المنافسة وتأثيرها على تقديم المنتج وكسب ميزة تنافسية، وذلك من خلال تقديم دراسة تطبيقية في إحدى المؤسسات الإنتاجية كنموذج .

دوافع اختيار الموضوع :

- من أسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع نذكر :
- اكتشاف خبايا الموضوع والتمكن من إثراء المعرفة وتوسيع المعلومات، ويعتبر هذا الدافع الرئيسي للموضوع ؛
- حداثة مفهوم تسويق المنتجات الجديدة في المؤسسات الجزائرية وعدم إدراكها الجيد لهذا المفهوم ؛
- أهمية استراتيجية تسويق المنتجات في تنمية قدرات المؤسسة لمواجهة مختلف الظروف التي تحيط بها ؛
- اهتمام المؤسسات بالمنتج نظرا لتغيرات أذواق المستهلكين لحاجاتهم .

المنهج المتبع وأدوات الدراسة :

سعيًا مني للإجابة عن الإشكالية وإثبات صحة الفرضيات من عدمها ، لنتمكن من تقديم المطلوب في هذا المطلوب اعتمدت على المنهجية الكيفية من أجل الوصول إلى نتائج معبرة فكانت دراستنا دراسة استكشافية لما يسمح به هذا النوع من الدراسات بالتعمق في الموضوع وصبر خباياه. ثم منهج دراسة حالة في الفصل الرابع من أجل جمع البيانات اللازمة للقيام بهذا البحث عن الشركة محل الدراسة .

أما فيما يخص أدوات جمع البيانات المستخدمة فقد قمت باستخدام ما يلي :

- المسح المكتبي من أجل الإلمام بجميع الجوانب النظرية لموضوع الدراسة وكذا الحصول على الإحصائيات المتعلقة بموضوع الدراسة.
- المقابلات نصف الموجهة مع مسؤولي الشركة محل الدراسة، نظرا لما تسمح به هذه التقنية من إعطاء هامش حرية في الإجابة بالنسبة للأشخاص المستجوبين.
- بعد الحصول على البيانات قمنا باستعمال تقنية تحليل الموضوع البسيطة من أجل الخروج بنتائج معبرة .

حدود الدراسة :

وهي تشمل الحدود الموضوعية المكانية والزمنية ويمكن تلخيصها فيما يلي :

- **الحدود الموضوعية :** تم التركيز في هذا البحث على استراتيجية المنتج الجديد من خلال مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية لمواجهة المنافسين ؛
- **الحدود المكانية :** القيام بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة المطاحن الكبرى "كنزة".
- **الحدود الزمانية :** قمنا بالدراسة والتحليل لفترة زمنية مقدرة بـ 03 أشهر على مستوى المؤسسة من شهر فيفري إلى أبريل 2018.

الدراسات السابقة :

- 1- دراسة حمدوش أحلام وشرابير فتيحة وبعيلش فاطمة " استراتيجية التسويق للمؤسسة في ظل المنافسة" : مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق ، معهد علوم التسيير بالمدينة 2005 / 2006. حيث هدفت الدراسة على التعرف على المنتج الجديد وأهم مراحل تطويره والمزيج التسويقي له . ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة هي :
- دراسة وتطوير المنتج الجديد والذي يتطلب من الإدارة التسويقية معرفة أسباب تبنيها للمنتج الجديد ومراحل تطويره من أجل تقديمه إلى السوق لتحقيق 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.

2- دراسة ناوي محمد ومنصوري محمد " دراسة المنتج الجديد وتطويره في السوق " مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، معهد علوم التسيير بالمدينة 2007/2006.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى جعل المنتج الجديد مصدرا يمكن للمؤسسة من خلاله تحقيق الميزة التنافسية في ظل بيئة متغيرة . ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة :

- إن الفشل في استراتيجية التسويق في المؤسسة يعود إلى الفشل في صياغتها من جهة وإلى الإهمال في متابعة المتغيرات الحاصلة في البيئة التسويقية من جهة أخرى.

- بقاء المؤسسة في السوق مرتبط بقدراتها على المنافسة وضرورة الاهتمام بالمزيج التسويقي للمؤسسة وعدم التركيز على عنصر وإهمال باقي العناصر .

تقسيمات البحث :

قد تم قدر الإمكان الإلمام بالجوانب المتعلقة بالموضوع من خلال تقسيم دراستي إلى مقدمة ، جانب نظري وجانب تطبيقي بالإضافة إلى خاتمة .

- الجانب النظري ؛ ويضم ثلاث فصول حيث أن :

الفصل الأول خصص لدراسة المنافسة والتنافسية ، كما خصصنا الفصل الثاني في دراسة حول تقديم المنتج الجديد في مؤسسة .

أما الفصل الثالث فحاولنا الاستراتيجية التسويقية لطرح منتج جديد في السوق .

- أما الجانب التطبيقي ؛ فيضم فصل واحد تمت فيه دراسة استراتيجية تسويق المنتج الجديد على مؤسسة المطاحن الكبرى "كنزة" كمحاولة لإسقاط بعض ما تم طرحه في الجانب النظري على واقع المؤسسة ، وذلك من خلال 03 مباحث ابتداء من تقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى " كنزة " ثم إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحليل SWOT ويأتي هذا التقسيم خاتمة ، والتي تم فيها إيجاز أهم النتائج المتوصل إليها في جميع جوانب البحث ، وبناء عليها تم تقديم التوصيات والاقتراحات وأخيرا عرضنا آفاقا لهذه الدراسة .

صعوبات البحث :

أما بخصوص الصعوبات فقد اعترضتنا جملة من العراقيل أهمها :

- تعذر الوصول إلى بعض المراجع التي كان بمقدورها إثراء الموضوع أكثر.
- حداثة الموضوع ، حيث يضم عددا كبيرا من المفاهيم المختلفة .
- صعوبة الوصول إلى المعلومة خاصة في إجراء المقابلات.

الفصل الأول :

أساسيات حول المنافسة

والتنافسية

مقدمة الفصل :

إن ممارسة النشاط الاقتصادي بصفة عامة وحرية التجارة والمنافسة بصفة خاصة يخضع لجملة من الضوابط التشريعية والتنظيمية لغرض منع أي انحراف أو إساءة إلى النظام الاجتماعي والاقتصادي السائد في المجتمع، حيث أن إقرار الحرية الاقتصادية لا تعني أبدا الفوضى في التجارة والتلاعب في قانون العرض والطلب، لأن تقييد المعاملات التجارية و بروز الممارسات الاحتكارية التي تضر بالبلاد وتضر بمصلحة المستهلكين، ولذا فإن حق كل شخص في المنافسة يقابل خضوعه وانصياعه لقانون المنافسة. وذلك حتى يتم التوازن بين المصلحة العامة للجميع وانطلاقا مما سبق سنتطرق في هذا الفصل إلى مصطلح المنافسة ومصطلح التنافسية.

حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

- المبحث الأول : ماهية المنافسة في السوق ؛
- المبحث الثاني : التنافسية أساسيات ومفاهيم ؛
- المبحث الثالث : الاستراتيجيات التنافسية .

المبحث الأول : تحديد ماهية المنافسة في السوق

قَسْبِل التَطَرُق إِلَى مَاهِيَةِ الْمُنَافَسَةِ سَنَتَطَرُق أَوَّلًا إِلَى مَاهِيَةِ السُّوق فِي الْمَطْلَبِ الْأَوَّلِ وَمَاهِيَةِ

المنافسة في المطلب الثاني والثالث.

المطلب الأول : ماهية السوق

الفرع الأول : تطور مفهوم السوق وتعريفه.....

1- تطور مفهوم السوق⁽¹⁾ :

ارتبط ظهور مفهوم السوق مع تطور النشاطات الاقتصادية وعمليات التجارة الناتجة عن تقسيم الأعمال، فاعتمد الإنسان على الإنتاج من أجل إشباع حاجياته ضمن وحدة العائلة والمجتمع المصغر ومع مرور الوقت ازدادت القدرات البشرية الإنتاجية مما أدى إلى ظهور فائض في الاقتصاد ساهم في اكتشاف مفهوم المقايضة (المبادلة) بين السلع قبل استخدام المال في المراحل المتقدمة . ساهم ظهور الفكر التجاري في زيادة عمليات التبادل التجارية المعتمدة على شراء والبيع مما أدى إلى تحويل الأسواق إلى قاعدة أساسية في النظام الاقتصادي وصار الإنتاج يعتمد على تقديم مقابل الحصول على المنتجات ونتج عن ذلك تطور في الأسواق أهم في وصولها إلى حالتها المعروفة في هذا الوقت.

تميز العرب بوجود أسواقهم الخاصة، إذا اعتمدوا في تجارتهم على الترحال في مختلف أنحاء العالم، من خلال استفادتهم من الموقع الجغرافي الخاص في الوطن العربي والذي ساهم في تحويله إلى منطقة تلتقي فيها القوافل التجارية القادمة في أغلب أراضي العالم ومنها بلاد فارس والروم.

2. تعريف السوق⁽²⁾ :

السوق MARKET هو المكان الحقيقي أو الافتراضي الذي تطبق فيه عمليات العرض والطلب إذ يوفر تفاعلا بين البائعين والمستثمرين من أجل تقديم الخدمات وبيع السلع مقابل المقايضة أو المال. ويعرف السوق أيضا أنه المساحة أو المنطقة التي تحدث فيها العمليات التجارية عن طريق وجود اجتماع بين الناس التجار في مكان واحد . كما يعرف السوق أيضا على أنه المكان الذي تجلب إليه السلع من أجل ابتياعها وبيعها، حيث يتميز السوق بمجموعة من الخصائص منها :

⁽¹⁾ محمود جاسم الصميدعي - استراتيجيات التسويق (مدخل عملي وتحليلي) ، ط 2 ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 ،

ص 100 .

⁽²⁾ المرجع نفسه ، ص 120 .

الاهتمام بتوجه العملاء : إذ من المهم أن يتم توجيه كافة الأنشطة في السوق من أجل تحقيق رضا العملاء وذلك عن طريق الاهتمام باحتياجاتهم ورغباتهم مع المحافظة على وضع الأعمال الخاصة بالتجارة على الطريق الصحيح.

تعزيز بحوث التسويق :

وهي من الوسائل التي تساعد على صياغة برامج لمواكبة التطورات في السوق من خلال الاستعانة بالإبداع والابتكار من أجل توفير المنتجات المطابقة لطلبات العملاء.

التخطيط للتسويق :

هو الوسيلة المرتبطة بالهدف العام للشركات التجارية والذي يعتمد على ضرورة الحصول على الأرباح من خلال الزبائن والمستهلكين بناء على هذا الهدف يتم توجيه السياسات الخاصة بالتسويق والتخطيط من أجل تأسيس فلسفة للتعامل مع المستهلكين.

الفرع الثاني : عناصر السوق وأنواعه

1 - عناصر السوق⁽¹⁾ :

البائع : هو الطريق الأول الذي يحصل على المنتجات السلعية المختلفة وي طرحها في السوق مقابل أسعار مختلفة تكون أعلى من سعر التكلفة التي تدفعها للجهة المنتجة بهدف تحقيق المنافع المادية والأرباح التي تضمن له الاستمرار في العمل في المجال وتتيح له التوسع فيه مستقبلاً.

المشتري : هو الجزء والعنصر الأهم في السوق، حيث يقع على عاتقه مسؤولية الاستهلاك للسلع والخدمات والتي يقدمها الباعة، وبالتالي استمرارية العمل في السوق حيث يشتري احتياجاته ومستلزماته المختلفة التي تختلف تبعاً لاختلاف مستوى الدخل لديه، وذلك من منطلق أنه كلما زاد الدخل لدى الفرد زادت أرباح التجارة والشركات المنتجة.

السلع : هي السلع المادية التي تباع في الأسواق .

الخدمات : تتمثل في الجانب الخدماتي الذي تقدمها الشركات والمنظمات للمستهلكين في المجالات المختلفة، بما في ذلك المجال الطبي والتجميلي والثقافي وكذا التدبيري مقابل سعر معين يترتب على المستهلك المستفيد من تلك الخدمات.

2 - أنواع السوق⁽²⁾ : يوجد نوعان من الأسواق :

أ. النوع الأول : من حيث الحجم تنقسم إلى :

➢ أسواق صغيرة

➢ أسواق متوسطة

(1) محمد ابراهيم عبيدات - استراتيجية التسويق، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2002 ، ص ص 142-150 .

(2) المرجع نفسه، ص ص 151-152 .

➤ أسواق كبيرة

ب. النوع الثاني : تنقسم إلى :

➤ أسواق استهلاكية؛

➤ أسواق صناعية؛

➤ أسواق مالية .

المطلب الثاني : مفهوم المنافسة وأهدافها

المطلب الأول : مفهوم المنافسة

انطلاقاً من كون المؤسسة نظاماً مفتوحاً تتفاعل مع باقي الأنظمة أدى بخبراء التسويق إلى الاهتمام بعنصر المنافسة بقوة شديدة بحيث تعرف المنافسة بـ :

لقد عرفت المنافسة بتعدد المسوقين لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة، المواصفات، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، خدمات ما بعد البيع وحسب الولاء السلعي وغيرها⁽¹⁾ ولقد عرف الاقتصادي كلارك المنافسة على أنها : " الدعامة التي لا غنى عنها لنظام تعتمد فيه طبيعة السلع وتطويرها، والكمية والكفاءة في الإنتاج والأسعار وهوامش الربح المختلفة والممكن أن تكون متروكة إلى فعالية المشاريع الخاصة ⁽²⁾ .

كما عرفت المنافسة لغة على أنها نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التفوق. وبمعنى آخر هي الكفاح بين الأقران والنظر بين تاجر وتاجر آخر من أجل الحصول ونيل المنافع أو بين عدة قوى تتابع نفس الهدف.

وعرفت أيضاً اصطلاحاً على أنها : " فكرة اقتصادية، عرفها الاقتصاديون والقانونيون بحيث أن التعريف الاقتصادي لا يتناسب مع متطلبات الفهم القانوني ⁽³⁾ .

أما التعريف الاقتصادي يتمثل في " العمل للمصلحة الشخصية للشخص، وذلك بين البائعين والمشتريين في أي منتج وأي سوق ⁽⁴⁾ ، وعلى سبيل هذا التعريف، فإن أي شخص يعمل لمصلحته الشخصية في تداول وتبادل الأموال بغية الحصول على أقصى منفعة ويعطي أقل شيء للآخرين.

كما عرفت قانوناً على أن المنافسة تتحقق بحدس كل فاعل أو عمل يعيق التجارة، كما أن المنافسة سلوك صادر من المتدخلين في الأعمال التجارية الذين ينشطون في السوق

⁽¹⁾ فريد النجار - المنافسة والترويج التطبيقي ، ط1، مؤسسة شهاب الجامعية ، الاسكندرية ، 2000 ، ص 20 .

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

⁽³⁾ المرجع نفسه ، ص 115 .

⁽⁴⁾ المرجع نفسه ، ص 116 .

يهدف الح... صول على... إلى أكبر قدر من الحصص مع... راع... القوانين والأنظمة سارية المفعول...⁽¹⁾.

ومما سبق من التعاريف نستخلص أن :

- المنافسة هي التقاعد للعارضين والطلبين في سوق معين، مما ينتج عنه تنافس والذي يؤدي حتماً إلى تخفيض الحصص بالتساوي مع التكلفة .
- كما تعتبر المنافسة حرية المؤسسة في الدخول أو الخروج من السوق وذلك لمواجهة وتحريض المؤسسات الأخرى المنافسة في نفس القطاع مع الحرص على حمايتها.

الفرع الثاني : أهداف المنافسة

لتحقيق أي مؤسسة ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة عليها أن تسيطر أهدافا وتعمل على تحقيقها، حيث تتمثل أهدافها فيما يلي⁽²⁾ :

- تحقيق الكفاءة الاقتصادية التي تعني توفير السلع والخدمات بأقل الأسعار وأفضل نوعية.
- البحث الدائم عن فرص للتمييز والتفوق للمنافسين مما يترتب عليه زيادة الإنتاجية وتحسين القدرة التنافسية للمنتجين والتجار.
- يساعد على النمو الاقتصادي والرفع من المستوى المعيشي لأفراد المجتمع .
- ولقد حددت المادة الأولى من الأمر رقم 03-03 المتعلق بالمنافسة المعدل والمتمم الأهداف التي يرسى إليها حيث نصت على أنه " يهدف هذا الأمر إلى تحديد شروط ممارسة المنافسة في السوق وتفاذي كل ممارسة ومراقبة التجمعات الاقتصادية قصد زيادة الفعالية الاقتصادية وتحسين ظروف معيشة المستهلكين.
- الجدير بالذكر؛ أن حماية المنافسة لتحقيق الأهداف المشار إليها في هذه المادة لا يعتبر كافيا، لذا تدخل القانون لمحاربة ممارسات أخرى حتى وإن كانت لا تمس بالمنافسة في السوق على نطاق عام وواسع إلا أن قدرتها على إلحاق ضرر معين ومحدود للمنافسين والمستهلكين جعل المشرع يمنعها في القانون رقم 04-02 المتعلق بالقواعد المطبقة على الممارسات التجارية، حيث نصت المادة 1 منه على أنه : " يهدف إلى تحديد قواعد ومبادئ الممارسات التجارية التي تقوم بين الأعوان الاقتصاديين وبين هؤلاء المستهلكين وكذا حماية المستهلك وإعلامه".

⁽¹⁾ البياتي م ع ، مرجع سابق ، ص 116 .

⁽²⁾ فريد النجار ، مرجع سابق ، ص 157 .

- من خلال النصين السابقين نلاحظ أن الوظائف التي عقدها المشرع للمنافسة الحرة تتمثل في محاربة الممارسات الاحتكارية وتحقيق الفعالية الاقتصادية وتحسين معيشة المستهلكين والمحافظة على حقوق المؤسسات والأعوان الاقتصادية.

المطلب الثالث : أنواع المنافسة وأشكالها

الفرع الأول : أنواع المنافسة

تتمثل أنواع المنافسة فيما يلي ⁽¹⁾ :

1 - المنافسة الشاملة :

هي عبارة عن المنافسة التي تنشأ بين المنتجات التي تشبع نفس الحاجة الأساسية ومثال على ذلك الحاجة إلى التسلية وقضاء وقت الفراغ بتنافس التلفزيون مع الراديو والسينما والمسرح وأجهزة التسجيل والكتب والمجلات المختلفة حيث تمثل جميعا وسائل للتسلية، أما الحاجة إلى التنقل من مكان إلى آخر نجد التنافس بين مختلف وسائل النقل مثل القطارات والسيارات العامة والخاصة وكذا الطائرات ويمثل كل طرف منهم وسيلة لإشباع الحاجة، ومن ثمة نجد أن هذا النوع من المنافسة يرتبط بالحاجة الأساسية التي يتم إشباعها وليس بنوع المنتج الذي يحقق الإشباع.

2 - المنافسة بين أصناف المنتج الواحد :

هي المنافسة بين الأسماء التجارية المختلفة للمنتج الواحد ومثال ذلك أجهزة التلفزيون رغم اختلاف أحجامها وأشكالها ومستوى جودتها وبالتالي فأجهزة "براند" بأحجامها ومقاساتها المختلفة تتناسب وتتنافس مع بعضها من ناحية وتتنافس مع أجهزة "كوندور" و "سوني" وغيرها من الأسماء التجارية الأخرى.

3 - المنافسة بين المنشآت :

وتتمثل المنافسة التي توجد بين المنشآت التي تتعامل في منتجات متشابهة مثال ذلك المنافسة بين المنشآت الصناعية للسيارات في السوق الأمريكي بين جنرال موتورز وفورد وأمريكان موتورز.

الفصل الثاني : أشكال المنافسة

للمنافسة أشكال متعددة تتمثل فيما يلي :

1 - المنافسة التامة والحدسية : تتميز هذه المنافسة بوجود عدد كبير من البائعين والمشتريين للسلعة بالتصرف الرشيد للمستهلك عن طريق سهولة تنقل عوامل الإنتاج وحرية دخول المستثمرين والمنتجين إلى ميدان الإنتاج، وانعدام الاتفاقيات بين المنتجين، يمثل تكاليف إنتاج الوحدة الإنتاجية الأكثر كفاءة.

⁽¹⁾ د. نسيم حنا - مبادئ التسويق، ط2، دار المزيج للنشر، مصر 1985، ص336.

2 - المنافسة الاحتكارية : تمتاز هذه الأسواق بوجود عدد كبير من البائعين والمشتريين ولكنهم يبيعون سلعا متميزة، وفي هذا النوع قد تباع السلع بأسعار مختلفة عند البائعين وبالتالي فكل بائع محتكر بالنسبة لمنتجاته أمام عملائه .

ويمتاز هذا النوع من الأسواق بإمكانية أن تحل سلعة بائع محل سلعة بائع آخر، فكل سلعة لها عدد كبير من السائل. وتجدر الإشارة إلى أن التمايز في المنتجات قد يكون تمايزا حقيقيا وناتجا عن إحساس المشتري بوجود الفرق فقط.

ويمكن أن نرجع التمايز في السلع إلى الأسباب التالية :

- التمايز في موقع المحل
- التمايز في ديكور المحل والفخامة
- التمايز في معاملة البائعين للمشتريين
- التمايز في شهرة المحل والدعاية .

3 - احتكار القلة : وتعني تلك الحالة التي تتميز بتواجد عدد محدود أو قليل من البائعين، بحيث أن كلا منهم له تأثير على حجم التعامل في السوق، وعادة ما تكون المنتجات غير المتجانسة ولها بدائل مختلفة وأن القيمة التي يتم تحديدها في السوق تعتمد على السعر للمتنافسين، 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 .

4 - الاحتكار : يتضمن التعريف العام للمحتكر : وجود منتج واحد لسلعة ليس لها بديل، وهذا التعريف مستمد من أن الصناعة تتضمن عدة منتجات، قد تكون بدائل تامة أو بدائل قريبة جدا وطالما أن الانتاج في ظل الاحتكار يتمثل بسلعة واحدة، يقوم المحتكر بإنتاجها، لذلك فإنه هو المنتج الوحيد في الصناعة، وعلى ذلك الصناعة والمؤسسة عن شيء واحد في ظل الاحتكار.

وبعبارة أخرى يمكن القول بأن الاحتكار هو أحد صور تنظيم السوق الذي توجد فيه مؤسسة واحدة تنتج سلعة ما ليست لها بدائل قريبة منها، حيث أن الاحتكار يتميز بمميزات نلخصها فيما يلي :

- انفراد مؤسسة وحيدة في السوق تعرض منتجا عديم البدائل
- صعوبة دخول أي منافس إلى السوق؛
- تحديد الأسعار يتم بطريقة بعيدة على قوانين العرض والطلب⁽¹⁾.

(1) د. نسيم حنا ، مرجع سابق، ص 337.

الجدول رقم (01) : أشكال المنافسة

بيانات	المنافسة الكاملة	احتكار القلة	المنافسة الاحتكارية	الاحتكار الكامل
هل السلعة المنتجة لشركة ما فريدة؟	لا	لا	إلى حد ما	فريدة تماما
عدد المنافسين	كثير	قليل	قليل أو كثير	لا توجد منافسة
حجم المنافسين	صغير	كبير	صغير أو كبير	لا توجد منافسة
مرونة الطلب للبطاعة	مرن تماما	مرن وغير مرن	قد يكون مرن أو غير مرن	قد يكون مرن أو غير مرن
مرونة الطلب للصناعة	قد يكون مرن أو غير مرن	غير مرن	قد يكون مرن أو غير مرن	قد يكون مرن أو غير مرن
سيطرة المؤسسة على الأسعار	لا توجد	بعض السيطرة	بعض السيطرة	سيطرة كاملة

المصدر : (محمد صادق بازوعت - إدارة التسويق، ط2، 2001، ص 61)

المطلب الرابع : مبادئ المنافسة وأساليبها

الفرع الأول : مبادئ المنافسة

يجب توفر ثلاثة مبادئ أساسية في المنافسة أو البيئة التنافسية حتى تتميز بالشفافية والوضوح

حيث تتمثل فيما يلي⁽¹⁾ :

1 - تحديد الأسعار :

إن أسعار السلع والخدمات تحدد من خلال المنافسة بكل حرية وقد يستثنى من ذلك السلع والخدمات الاستراتيجية التي قد تحدد أسعارها بمرسوم محدد، وذلك بعد استشارة مجلس المنافسة، كما تتدخل الدولة باتخاذ إجراءات استثنائية في حالة الأزمات والكوارث أو ما شابه ذلك من الحالات، إلا أن هذه الإجراءات لا تتعدى 06 أشهر .

2 - ممارسة المنافسة والأعمال المنافسة للمنافسة :

كل الأعمال التي من شأنها الإخلال من حرية 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.

⁽¹⁾ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الأمر رقم 06/95، المؤرخ في 1995/01/25 من المادة 04 إلى المادة 15.

وكل تعسف في التعامل والنتائج عن الهيمنة كرفض البيع أو احتباس المخزون، قطع العلاقات التجارية لمجرد رفض التعامل الخاضع لشروط تجارة غير مشروعة ممنوع، وتحديد عن طريق تنظيم المقاييس التي تبين وضعية الهيمنة والتعسف. كما أنه توجد بعض التصرفات والممارسات التي يجب إبلاغ مجلس المنافسة بها قبل إنجازها لأن من شأنها ضمان التطور الاقتصادي، أما فيما يخص بعض السلع سريعة الفساد وحالات أخرى مذكورة في الأمر 06/95، في المادة 10 فلا تطبق عليه الأحكام .

3 - العقوبات المطبقة على الممارسات المنافسة للمنافسة :

إن الأعمال والاتفاقيات التي من شأنها عرقلة حرية المنافسة في السوق يعاقب مرتكبها بعقوبة تساوي على الأقل ضعف ما يحققه من ربح بواسطة هذه الممارسات على أن لا تتجاوز هذه الغرامة أربعة أضعاف هذا الربح، وفي 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 ونصف الربح المحقق على أن يتجاوز ثلاثة أضعاف الربح، أما حالة عدم القدرة على التقويم فالغرامة المالية 7 % على الأكثر من رقم الأعمال آخر السنة المالية.

الفرع الثاني : أساليب المنافسة

لتحقيق المنافسة وأهدافها يجب أن نذكر الأساليب المتبعة المتمثلة ⁽¹⁾ في :

- الاتصالات التسويقية ؛ - العلوم والتكنولوجيا ؛
- أساليب التسعير ؛ - البيع المتزايد ؛
- التحالفات الاستراتيجية ؛ - الصفقات المستكفئة ؛
- إدارة الجودة الشاملة ؛ - مراقبة المخزون ؛
- الإسراع بدورة حياة السلعة ؛ - المبادرة والسباق التسويقي ؛
- التجارة الإلكترونية ؛ - تحسب الإنتاجية الكلية ؛
- تنمية المهارات ؛ - مراقبة الجودة ؛
- الترويج ؛ - خفض التكاليف ؛
- البيع الابتكاري ؛ - الابتكارات ؛
- البحوث والتطوير .

⁽¹⁾ فريد النجار - المنافسة والترويج التطبيقي ، مرجع سابق ، ص 158 .

المبحث الثاني : التنافسية أساسيات ومفاهيم

في هذا المبحث سنتطرق إلى ماهية التنافسية وأنواعها، في المطلب الأول، ومعايير التنافسية في المطلب الثاني ومؤشرات قياس التنافسية في المطلب الثالث.

المطلب الأول : ماهية التنافسية وأنواعها

الفرع الأول : ماهية التنافسية

أصبحت عبارة تنافس أو تنافسية ذات وقع متزايد الأهمية في عالم اليوم، إلا أنه من الصعب تتبع الأصول المتتالية لهذا المصطلح، بالرجوع إلى الكتب المتعلقة بالتنافسية، يمكن ملاحظة أن هذا المفهوم ارتبط بأمرين هما⁽¹⁾ :

1- ظهور مفهوم التنافسية الدولية : برز مع تفجر قضية العجز الكبرى في الميزان للوم.أ في الفترة 1981 - 1987. وزيادة المديونية الخارجية .

2- ظهور كنتيجة لما أطلق عليه النظام الاقتصادي الجديد: في بداية التسعينات خاصة بعد انهيار الكتلة الشيوعية.

وقد عرفت التنافسية " على أنها القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب المؤسسة في السوق المحلي والعالمي"⁽²⁾.

كما عرفت التنافسية أيضا : " هي تقديم منتج ذو نوعية عالية وسعر مقبول من قبل الزبائن"⁽³⁾ كما ينظر للتنافسية من زوايا مختلفة فمنهم من يرى أنها قد تحول دون النمو في السوق ومنهم من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بدل المزيد من الجهود قصد التحسين المتواصل للأداء على كل المستويات، وعليه فإن التنافسية تخضع لتقويم ذاتي من قبل الممارسين⁽⁴⁾.

وعرفت أيضا أنها : " القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب الشركة في السوق المحلي أو العالمي ويترتب على التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي ما يطلق عليه COMPETITIVE EDGE وتستطيع الشركة تحسين مركزها التنافسي في الأسواق بآليات عديدة منها⁽⁵⁾ : الوفاءات في التكلفة، الأسعار، الجودة، تميز المنتجات، الالتزام بوقت التوريد، المرونة في ضبط وتشغيل الآلات والمصانع، درجة مهارة العمال، أساليب الإدارة الإنتاجية، التجديد والابتكار، البحوث والتطوير.

(1) طارق دوير - دور الحكومة الداعم للتنافسية، حالة مصر، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2002، ص 5.

(2) فريد النجار، مرجع سابق، 1997، ص 23.

(3) Pecqueur entreprise, Gestion compétitive, édition paris, 1984, p53.

(4) عمار بوشناق - الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير قسم علوم وتسيير، كلية العلوم

الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002، ص 10.

(5) فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 20.

وفي ظل تطبيق اقتصاديات السوق والخصخصة والحرية الاقتصادية تتحول الأسواق من الاحتكار بأشكاله إلى المنافسة بدرجاتها المختلفة.

وباختلاف التعاريف وعدم اتفاق الكتاب والباحثين الاقتصاديين على مفهوم واحد للتنافسية، الأمر الذي يعني أن تعبير المنافسة يوحي بمعاني وهي : مستوى الدولة (الاقتصاد الوطني)، مستوى القطاع، مستوى المؤسسة وهي كالآتي⁽¹⁾ :

1 -تعريف التنافسية على مستوى الدولة : تعرف على مستوى الاقتصاد الكلي : "بقدرته على زيادة حصته في السوق من الصادرات، أو تحقيق معدل نمو مرتفع ومستمر" .

وفسقا لهذا التعريف تنعكس التنافسية في قدرة الدولة على زيادة حصتها في السوق الدولية وبشكل مستمر، أو من خلال قدرتها على تحقيق نمو مستدام.

كما يمكن تعريفها بأنها " القدرة على المحافظة على ميزان تجاري إيجابي "

وقد تم في هذا التعريف ربط التنافسية الدولية بأوضاع الميزان التجاري.

- طبقا لمعهد التنمية الإدارية بسويسرا فإن تنافسية الدولة تعني : " قدرة الدولة على خلق بيئة تنافسية قادرة على إدماج المشاريع والأعمال في ظل الاختلافات السياسية والاجتماعية والثقافية داخل الدولة".

- وفقا لهذا التعريف فإن تنافسية الدولة تقاس بقدرتها على خلق بيئة تنافسية ملائمة دون الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات السياسية والاجتماعية والثقافية داخل الدولة.

- ويعرف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي التنافسية على أنها : " قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تقابل الاذواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشي متزايد على المدى الطويل".

يشير هذا التعريف إلى أن تنافسية الدولة تعكس قدرتها على إنتاج السلع والخدمات التي

يمكن أن تنافس في الأسواق العالمية كما تعكس قدرة الدولة على رفع مستوى معيشة أفرادها.

2 - تعريف التنافسية على مستوى القطاع : فيما يتعلق بالتنافسية على مستوى القطاع فهي تعني "

القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من

قبل الحكومة ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس

المال والتكنولوجيا) وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال

⁽¹⁾ عبدالرحمان بن عنتر- نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، أطروحة ضمن متطلبات دبل شهادة

الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص التحليل الاقتصادي، 1995 ، ص 14.

الربحية الكلية للقطاع، وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج إضافة إلى مقاييس تتعلق بالتكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة " .

ويكون القطاع تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل TFP فيها مساويا لها لدى المؤسسات الأجنبية المزمحة أو أعلى منها أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي تكاليف الوحدة للمزاحمين الأجانب أو يقل عنها وثمة العديد من الدراسات التي أجرت مقارنات دولية للإنتاجية الكلية للعوامل ونموها حسب مختلف القطاعات الاقتصادية، وأجرت تقسيما لفوارق التكلفة وأصول التفاوتات في مستويات الإنتاجية ⁽²⁾ .

3 - تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة :

إن كلا من مفهوم التنافسية على مستوى الدولة والتنافسية على مستوى القطاع لم يلق اهتماما كبيرا بالدراسة والتحليل في الأدبيات المعاصرة وعلى العكس من ذلك فإن مفهوم تنافسية المؤسسة كان ولازال محور اهتمام العديد من الدراسات خصوصا بعد ظهور كتابات PORTER في الثمانينات من القرن الماضي.

حسب AHMED BOUMFOUR التنافسية تقاس بقدرة المؤسسة على تحقيق حصة سوقية أكبر نسبيا من منافسيها ⁽²⁾ .

ووفقا للتعريف فإن المؤسسة تعتبر تنافسية أو قادرة على التنافس إذا استطاعت امتلاك حصة سوقية معتبرة مقارنة بمنافسيها وعليه فإن هذا التعريف يركز الحصة السوقية للمؤسسة كمؤشر على قدرتها التنافسية . كما يرى آخرون أن تنافسية المؤسسة تعكس قدرتها على النفوذ وفرض وجودها في الأسواق الجديدة " .

وبالتالي فإن التنافسية تعكس قدرات المؤسسة التي تسمح لها بالصمود والمواجهة في الأسواق. ونفس الشيء ذهب إليه فريد النجار إذ يعرفها بأنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد ⁽³⁾ .

كما يمكن تعريف تنافسية المؤسسة على المدى المتوسط من خلال : " قدرتها على تحقيق أداء متفوق أعلى من متوسط الأداء المحقق من طرف منافسيها، أما على المدى القصير فغالبا ما تعكس الصراع بين المنافسين للحصول على حصة سوقية أكبر " .

ووفقا لهذا التعريف؛ تكون المؤسسة تنافسية متى تمكنت من تحقيق نتائج جديدة بالنسبة للثنائية (نمو / الحصة السوقية)، فتنافسية المؤسسة غالبا ما تفسر بالأداء على المدى الطويل وتحديد النمو... إلخ

⁽²⁾ بلقاسم العباس - التجارة الناجحة، في النفاذ إلى الأسواق العالمية، ندوة المعهد العربي للتخطيط، بعنوان : "التنافسية العربية،

الكويت 15 فيفري، 2003، ص 3.

⁽²⁾ Ahmed Bounfour, *Le management des ressources immatérielle*, Dunod, Paris, 1998, P : 217.

⁽³⁾ فريد النجار - المنافسة والترويج التطبيقي، مرجع سابق، ص 11.

تصنف التنافسية إلى صنفين ⁽¹⁾:

✓ تنافسية المنتج :

✓ تنافسية المؤسسة :

2 - التنافسية وفق الزمن : تتمثل في :

- 14 -

خلاف التنافسية الملحوظة فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبمنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

المطلب الثاني : معايير التنافسية

لقد أضحت البقاء والنمو كهدف رئيسي للمؤسسات مما جعلها تنتهج فلسفات إدارية حديثة (معايير) نوجزها كالتالي :

1 - معيار الجودة⁽¹⁾ : تعدد الجسود من أهم مؤشرات التسيير في المؤسسات حيث أصبحت إحدى أهم انشغالات المؤسسة ويرجع مفهوم الجودة QUALITY إلى الكلمة اللاتينية QUALITA التي تعني من طبيعة الشخص أو الشيء وكانت تعني قديما الدقة والاتقان، ولقد تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة وظهور المؤسسات الكبرى وزيادة حدة المنافسة، حيث أصبح للجودة أبعادا متشعبة.

وقد ميز برادلي بين أربع مستويات للجودة والتي تجعل منها سلاحا استراتيجيا متمثلا في⁽²⁾ :

- جودة المطابقة : أي مطابقة المنتج للخصائص والمواصفات المحددة في التصميم
- إرضاء الزبائن : وذلك من خلال الاقتراب منهم وتفهم احتياجاتهم ومحاولة تلبيتها
- القيمة المطلوبة من قبل السوق الخاصة بالمنافسة : وذلك من خلال دراسة السوق وتحليل متغيراتها.
- إدارة القيمة للزبون : من خلال استعمال أدوات القياس ومؤشرات تحليل العلاقة : قيمة / الزبون.

2 - معيار التكلفة :

- عند الاقتصاديين : من بين الاختلافات القائمة بين الاقتصاديين والمحاسبين هي طريقة 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 بسلعة 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 في تحديد أفضل الاستخدامات لرأس المال مثلا : بالدقة اللازمة والكاملة.

⁽¹⁾ مأمون الدراكة وطارق الشبلي - الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر، ط1 ، 2002 ، ص 15-16.

⁽²⁾ Brilman Jean : Les meilleurs pratiques de management au cours de la performance, les éditions d'organisation, 3^{ème} édition, Paris 2001 , p91

عند المحاسبين حيث ينظرون للتكلفة على أنها تضحية يعبر عنها في صورة عدد من الوحدات النقدية أو ما يعادلها للحصول على الموارد أو المنافع الاقتصادية التي تستخدم في الإنتاج أو الشراء أو الخدمات.

ويتفق المحاسبون والاقتصاديون على أن التكلفة لها معنى محدد يتمثل في التضحية، لكن في مجال قياسها عن طريق النقود، هناك اختلاف بينهم، كون أن الاقتصاديين يأخذون بعين الاعتبار التقلبات التي تحدث لقيمة النقود وما تتركه من أثر في تغير قيم السلع والخدمات، بينما المحاسبون يصورون على ثبات وحدة النقود.

تصنف التكاليف إلى⁽¹⁾ :

- التصنيف الطبيعي أو النوعي : تكلفة المواد، تكلفة العمالة، تكلفة الأعباء الصناعية .
 - التصنيف على أساس علاقتها بالرقابة : التكلفة الخاصة للرقابة وغير الخاصة لها.
 - التصنيف على أساس علاقتها بالزمن : التكاليف الفعلية، التكاليف المعيارية .
 - التصنيف وفق وحدة القياس : التكلفة الكلية، التكلفة الودوية .
 - التصنيف الوظيفي : تكاليف البيع والتسويق، تكاليف إدارية وتمويلية، التكلفة التفاضلية.
 - التصنيف وفق اتخاذ القرارات : التكلفة البديلة والتكلفة الفارقة .
 - التصنيف على أساس علاقتها بحجم الإنتاج : تكاليف متغيرة، تكاليف ثابتة .
 - التصنيف على أساس علاقة التكاليف بالمنتج : التكاليف المباشرة وغير المباشرة .
- 3 - معيار التميز : في ظل المحيط الجديد الذي كثرت فيه المتغيرات لم يعد البقاء هدفا سهلا المنال ناهيك عن تحقيق النمو واكتساب الأسواق الجديدة فالبقاء لا يكون إلا لأداء الأجود والمرضي لمختلف الأطراف وهذا هو مدلول التميز، فالتميز أو الامتياز غاية استراتيجية تسعى للمؤسسات 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، ولعل هاتين الخاصيتين تمثلان الحد الفاصل بين التميز والجودة، إذ أن هذه الأخيرة تعبر عن مدى احترام نظام الإنتاج ذو المقاييس 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.

(1) عدنان هاشم السمراني - محاسبة التكاليف والمبادئ الأساسية، الجزء 1، الجامعة المفتوحة طرابلس، 1998، ص 41.

حيث تسعى المؤسسة للوصول إلى درجة التميز بغية تحقيق عدة أهداف نذكر منها ⁽¹⁾ :

- 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.

4 - معيار 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 . وقد عرف الوقت على أنه المادة التي صنعت منها الحياة . إن مفهوم الوقت هو الفترة المحددة من حياة الموظف اللازم لإنهاء مهمته.

ولوقت خصائص يتميز بها وهي ⁽²⁾ :

- سرعة انقضائه : فهو يمر بسرعة ؛
- ما مضى منه لا يعود مرة أخرى ؛
- أنه أغنى لي ما يملك الإنسان.

إن القرار الاستراتيجي يحتوي على علاقات خاصة ترتبط بالوقت فقد كان مقبولا منذ زمن طويل، والقول بأن القرار الاستراتيجي يحمل نتائج طويلة الأجل وأنه ينتج عن عملية تفكير دورية ونظامية على المدى الطويل سميت بعملية التخطيط الاستراتيجي هذه النظرة تعود لتاريخ الستينات والسبعينات والتي كانت تتميز ببيئة بطيئة نسبيا وكانت فيها المراجعات الاستراتيجية قليلة التكرار إلا أن المحيط الحالي للمؤسسات يتميز بتغيرات سريعة وخصوصا أنها غير متوقعة وهو بذلك يقدم للمؤسسات الأخرى المنافسة وتطبيق السرعة الاستراتيجية .

إن معظم الدراسات والبحوث المتعلقة بعملية صنع القرار الاستراتيجي حاولت أن تبين بأن السرعة في هذه العملية ترتبط بـ ⁽³⁾ :

- عدد البدائل المأخوذة في الحسبان؛
- حجم المعسولات الخاضعة للمعالجة ؛

⁽¹⁾ حاتم علي محمد خير - نحو أداء متميز للحكومات، تجربة جمهورية السودان، الكتاب الجامع للمؤتمر الدولي حول الأداء

التميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 2005، ص 2.

⁽²⁾ هيفاء عبدالله الوليدي - مدى فاعلية الوقت لدى العاملين في المؤسسات، مذكرة ماجستير، 2007، ص 7.

⁽³⁾ ناصر دادي عدون - الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2001، ص 73.

- عدد الأشخاص المشاركين فيها.
 - والاعتقادات المعتاد عليها في معالجة عملية القرار الاستراتيجي بما يجعل المؤسسات أكثر سرعة فيها وذلك من خلال ⁽¹⁾ :
 - الاستعمال الأكثر للمعلومات في الوقت الحقيقي ؛
 - إعطاء الاعتبار لعدد كبير من الحلول البديلة ؛
 - تتميز باستعمال أهم المستشارين الخ.....براء ؛
 - معالجة الخلافات بشكل فعال .
 - إدماج أفضل القرارات الاستراتيجية مع قرارات أخرى للخطط والموازن التقديرية .
- هذه الشروط المختلفة يستوفى بها عندما تكون لأصحاب القرارات القدرة على التعمق في التنظيم الذي من خلاله يستطيعون التعرف في كل لحظة على : التشغيل، الأداءات والمشاكل.

⁽¹⁾ عبدالمليك مزهودة - الفكر الاستراتيجي التسييري مسن Swot إلى نظرية الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة

بسكرة، العدد 4، 2003 ، ص 115 .

المطلب الثالث : مؤشرات قياس التنافسية

هناك العديد من الأدوات والمؤشرات التي تستعمل في الدراسات التجريبية لتقييم التنافسية، وهذه المؤشرات تختلف باختلاف مستوى التحليل، إذ كان على مستوى الدولة أو على مستوى القطاع أو على مستوى المؤسسة .

فعلى مستوى الاقتصاد الكلي، فإن أهم المقاييس والمؤشرات التي تستخدم غالبا في اختبار وتقييم القدرة التنافسية، ويعتبر الميزان التجاري من أكثر المؤشرات استعمالا.

أمسا على مستوى القطاع فعادة ما يتم التركيز على ثلاثة أنواع من المؤشرات هي : تكاليف الإنتاج النسبية والتبادلات التجارية.

1 - مؤشرات قياس التنافسية بالنسبة للمؤسسة :

أما بالنسبة للمؤسسة فإن من أهم المؤشرات في اختبار وتقييم تنافسيها نجد :¹

✓ **الربحية** : تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية مقياسا لها، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن يمتد لفترة من الزمن فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لرؤوس الأموال الخاصة بالمشروع على تكلفة استبدال الأصول تسعى بمؤشر توبن (TOPIN'S) وإن كانت هذه النسبة أقل من واحد يعتبر المشروع غير تنافسي.

✓ **تكلفة الصنع** : وفقا للنموذج النظري للمنافسة النزيهة تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كان متوسط تكلفة الصنع تتجاوز سعر منتجاتها في السوق ويرجع ذلك إما لانخفاض الإنتاجية التي يمكن أن تفسر على أنها تسير غير فعال أو أن عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا أو لسببين معا. إن تكلفة الصنع المتوسطة بالمقارنة مع تكلفة صنع المنافسين تمثل مقياسا كافيا للتنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربح المستقبلي للمؤسسة .

✓ **الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج** : وهي تقيس الفعالية الكلية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة من عوامل الإنتاج إلى منتجات ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج لعدة مؤسسات على مستويات محلية ودولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات في الحجم، كما يتأثر هذا المؤشر بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.

✓ **الحصة السوقية** : من الممكن أن تكون المؤسسة ذات استراتيجيات وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية دون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعوائق اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربح

¹ عميش عائشة - مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية، الملتقى الدولي الرابع في المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج إطار المحروقات في الدول العربية ، نوفمبر 2010 ، ص ص 04-06.

آني ولكنها غير قادرة على المنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أوضاع السوق، لذا ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف المنافسين الدوليين، وعندما تكون هناك حالة توازن في قطاع نشاط ذو إنتاج متجانس كلما انخفضت التكلفة الحدية للمؤسسة بالقياس إلى تكاليف المنافسين كلما كانت حصتها السوقية أكبر نتيجة لانخفاض التكاليف الكلية وانعكاساتها على مستوى الأسعار فيزداد ربح المؤسسة . أما بالنسبة لقطاع نشاط ذو إنتاج غير متجانس فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بارتفاع التكاليف الكلية، وقد تكون المنتجات التي تقدمها أقل جاذبية من منتجات المنافسين مع افتراض تساوي الأمور الأخرى قد تكون سببا في ضعف ربحية المؤسسة وبالتالي ضعف الحصة من السوق.

2 - مؤشرات قياس تنافسية الدولة : أكد معظم الباحثون على ضرورة استعمال مؤشرات لقياس تنافسية دولة ما، والبدائل المتوفرة وذلك هي :

ملاحظة تطور الدخل الحقيقي حسب الفرد أو الإنتاجية أو النتائج التجارية للدولة . هذا ما تقوم به العديد من المنظمات العالمية والهيئات الدولية (معهد التنمية الإدارية IM D، المنتدى الاقتصادي العالمي W E F، منظمة الولايات المتحدة UN ... إلخ).

✓ **تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي W E F** : يعتبر تقرير التنافسية العالمي _والذي يعد من أهم النشاطات البحثية التي تصدر عن المنتدى الاقتصادي العالمي دافوس بسويسرا _ مؤشرا فعلا لقياس القدرة التنافسية للدول، وأداة لتفحص نقاط القوة والضعف في بيئة الأعمال، ويعتمد هذا المؤشر في تحليله لتنافسية الدول على نوعين من البيانات ⁽¹⁾ :

- **البيانات الكمية** : وهي تلك البيانات المتعلقة بالأداء الاقتصادي والقدرة التكنولوجية، ويتم الحصول على هذا النوع من البيانات من النشرات الإحصائية المحلية والدولية.

- **البيانات النوعية** : وهي البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال المسح الميداني، ولترتيب تنافسية الدول المشاركة في هذا التقرير يتم الاعتماد على مؤشرين رئيسيين يعتمدا أحدهما بالاختصاص الكلي في حين يعتمدا الآخر بالاختصاص الجزئي ⁽²⁾.

- **تقييم مؤشر تنافسية النمو** : والذي يقيس بدوره مدى قدرة الدول على تحقيق معدل نمو المستدام على المدين المتوسط والطويل، بحيث يعتمد في تحليله على ثلاث مؤشرات متعلقة بالاختصاص الكلي .

⁽¹⁾ دويس محمد الطيب، مرجع سابق، ص 15.

⁽²⁾ تقرير تنافسية الدولي سنة 2005 / 2006 ، مقال على الموقع الإلكتروني :

www.competitivevess.gov.jo/files/global%20competitiveness%22report%20A.P1 تاريخ الزيارة

- أ - مؤشر بيئة الأعمال / مستوى الاقتصاد الكلي : ويعكس هذا المؤشر على مدى تطور بيئة الأعمال على مستوى الاقتصاد الكلي من خلال العوامل الفرعية التالية : مؤشر الاستقرار في الاقتصاد الكلي، مؤشر التصنيف والانتماء للدولة ومؤشر الهدر في الإنفاق الحكومي.
- ب - مؤشر المؤسسات العامة : ويعكس مدى تطور المؤسسات العامة من خلال مؤشر العقود ومؤشر الفساد.
- ت - مؤشر التكنولوجيا : ويعكس مدى تطور التكنولوجيا للدولة المشاركة من خلال مؤشر الابتكار، مؤشر تكنولوجيا المعلومات ومؤشر نقل التكنولوجيا.
- ث - مؤشر تنافسية الأعمال : ويتناول المؤشرات المتعلقة بالاقتصاد الجزئي ويعتمد بدوره على عاملين فرعيين :
- نوعية بيئة الأعمال : بحيث يهدف العامل إلى الإلمام بمدى ملائمة بيئة الأعمال من حيث البنية التحتية للأنظمة والقوانين التي تعمل على بوتقتها الشركات المتعددة، ويندرج تحت هذا المؤشر أمور عدة من أبرزها مدى تطور البنية التحتية، نوعية مؤسسات البحث والتطوير المحلية المتخصصة.
- مدى تطور أعمال واستراتيجيات الشركات : والذي يعكس بدوره مستوى المعرفة والتكنولوجيا ورأس المال بالإضافة إلى المهارات الإدارية في الشركات، وتندرج تحت هذا المؤشر الأمور التالية:
- مدى تطور العملية الإنتاجية واستخدامها للتكنولوجيا الحديثة، موقع الشركات في سلسلة القيمة المضافة ومدى إنفاقها على عملية البحث والتطوير، مدى تطوير عمليات التسويق والتوزيع، مدى أهمية تدريب العاملين في الشركات.
- 2 - الدولي لتنمية الإدارة IM D : يصدر هذا المعهد سنوياً ومقره سويسرا منذ بداية التسعينات، وهذا في إطار التحضير للمنتدى الاقتصادي العالمي كتاب عن التنافسية في العالم، والهدف منه جمع عناصر أساسية لمقارنة خصائص بيئة الأعمال، ويتم تلخيصها في مؤشر وحيد يتم على أساسه تصنيف الدول بدلالة نوعية البيئة المتوفرة للمؤسسات، حوالي 288 نوع من المؤشرات لخصها هذا المعهد في 08 عوامل.⁽¹⁾

⁽¹⁾ محمد الطوب دويس، مرجع سابق، ص 17.

الجدول رقم (02) المؤشرات الثمانية للمعهد الدولي لتنمية الإدارة

الرقم	تسمية العامل	عدد المؤشرات
0 1	الاقتصاد الكلي	3 0
0 2	العولمة	4 5
0 3	الحكومة	4 8
0 4	المالية	2 7
0 5	البنية التحتية	3 2
0 6	الإدارة	3 6
0 7	العلوم والتقنية	2 6
0 8	البشر	4 4

المصدر : تقرير المعهد الدولي لتنمية الإدارة بتصرف .

وقد تم تجميعها في سنة 2002 في أربعة عوامل فقط : الإنجاز الاقتصادي، فعالية الحكومة
فعالية قطاع الأعمال والبنية التحتية، حيث يضم كل عنصر العديد من العوامل. ويشمل هذا التقرير
العديد من الدول النامية بلغ عددها 48 سنة 2002، وليس منها أي دولة عربية، هذا وتوجد مؤشرات
أخرى مستعملة في عملية قياس التنافسية للدول منها : مؤشر صندوق النقد الدولي FMI و ومن
مؤشراته : أسعار الصرف الحقيقية المستندة إلى مؤشرات أسعار المستهلك، قيمة وحدة التصدير للسلع
المصنعة، وتكلفة وحدة العمل في الصناعة التحويلية.

3 - مؤشرات قياس تنافسية القطاع ⁽¹⁾ :

يتم حساب مؤشرات تنافسية القطاع عندما تكون المعطيات المتوفرة عن المؤسسات التي
تشكله كافية، وهذه المؤشرات تعتبر متوسطات لا تعبر عن المؤسسة بعينها، كما أن هذه المتوسطات
لا تكون لها معنى إلا إذا كانت الفوارق بين المؤسسات محدودة وترجع هذه الفوارق إلى عوامل
إنتاجية، عمر المشروع، الحجم... إلخ .
إن تقييم تنافسية فرع النشاط يتم بالمقارنة مع فرع النشاط المماثل لبلد آخر أو إقليم آخر،
وأهم المؤشرات المستعملة :

✓ **مؤشر التكاليف والإنتاجية** : هذا المؤشر يقيس ما إذا كانت الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج
في القطاع يساوي أو أعلى منها لدى المشروعات المنافسة أو كون مستوى الوحدة بالمتوسط
يقول عن تكاليف الوحدة بالنسبة للمنافسين الأجانب، ويتم ذلك بمقارنة إنتاجية اليد العاملة

⁽¹⁾ محمد الطوب دويس، مرجع سابق، ص 19.

أو التكلفة الواحدة لليد العاملة، ومن الممكن تعريف دليل تنافسية تكلفة اليد العاملة في

النشاط (I) في البلد (J) في الفترة (T) بواسطة المعادلة التالية⁽¹⁾ :

$$CUMO_{ijt} = W_{ijt} \times R_{jt} / \left(\frac{Q}{L}\right)_{ijt}$$

حيث أن :

- W_{ijt} : تمثل معدل أجر الساعة في فرع نشاط (I) في البلد (J) خلال الفترة (T) .

- R_{jt} : تمثل معدل سعر الصرف للدولار الأمريكي بعملة البلد (J) خلال الفترة (T) .

- $\left(\frac{Q}{L}\right)_{ijt}$: تمثل الإنتاج الساعي في فرع النشاط (I) في البلد (J) خلال الفترة (T) .

ويصبح من الممكن التعبير عن التكلفة الوحدوية لليد العاملة النسبية مع السقييد (K) من خلال

المعادلة التالية :

$$CUMO_{ijkt} = CUMO_{ijk} / CUMO_{ikt}$$

يمكن أن ترفع $CUMO$ للبلد (J) بالنسبة لمثيلاتها في البلدان الأجنبية لسبب أو أكثر مما يلي :

- أن يرفع معدل الأجور والرواتب بشكل أسرع مما يجرى بالخارج؛

- أن ترفع إنتاجية اليد العاملة بسرعة أقل من الخارج؛

- ارتفاع قيمة العملة المحلية بالقياس لعمولات البلدان الأخرى.

إن المشكلة الرئيسية لمقارنة التكلفة الوحدوية تنجم عن غموضها، فإن ارتفاع التكلفة النسبية بسبب ارتفاع الأجور أو ازدياد سعر الصرف يكون مرغوباً فيه إذا كان العكس زيادة في جاذبية صادرات البلد أو قيمتها في البلدان الأجنبية، ولقد بينت التجارب الدولية وخاصة اليابان وألمانيا أن حصول ارتفاع $CUMO$ وتوسعه في الحصة السوقية الدولية في آن واحد بسبب أن تكلفة اليد العاملة لم تشكل القيم الأكبر من التكلفة الكلية⁽²⁾.

✓ **مؤشر الحصة من السوق الدولي** : يستخدم الميزان التجاري والحصة من السوق الدولية في حساب تنافسية القطاع، حيث يخسر قطاع النشاط تنافسيته إذا تناقصت حصة من الصادرات الوطنية الكلية أو المستوردات الدولية الكلية لسلعة ما، أخذاً بعين الاعتبار حصة تلك السلعة في الإنتاج أو الاستهلاك الوطنيين الكليين، أو حصة البلد المعني في التجارة الدولية⁽³⁾.

✓ **الميزة النسبية الظاهرة** : أنشأ بورتسر سنة 1990 مقياساً للتنافسية مستنداً على الميزة

التنافسية الظاهرة (RCA : REVEALED COMPETITIVE ADVANTAGE) ويمكن حسابه

لبلد ما (J) لمجموعة منتجات وفروع نشاط (I) كالآتي :

(1) محمد الطوب دويس ، مرجع سابق ، ص 13 .

(2) يوسف سعداوي - القدرات التنافسية ومؤشرات قياسها، مقال من المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، البلدية ، جامعة سعد دحلب 08-09 مارس 2005 ، ص 130 .

(3) محمد عدنان وديع ، مرجع سابق ، ص 17 .

$$RCA_{ij} = \frac{\text{صادرات البلد الكلية} / \text{صادرات المنتج (I) للبلد (J)}}{\text{الصادرات الدولية الكلية} / \text{الصادرات الدولية للمنتج (I)}}$$

عندما RCA_{ij} أكبر من الواحد فإن البلد (J) يملك ميزة نسبية ظاهرة للمنتج (I)، ويجدر الاهتمام بالمميزان التجاري لفرع النشاط، فإن فرعا صناعيا تبلغ حصته 6 % من الصادرات الدولية فلا يمكن اعتباره تنافسيا⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Donald G Mc Fentridge, « La Compétitivité Notions Et Mesures » Industrie Canada Document Hors Serie N°5, Avril 1995 ; P17.

المبحث الثالث : الاستراتيجيات التنافسية.....سرية

في هذا العنصر سنتطرق إلى مصطلح الاستراتيجية التنافسية كمفهوم ومن ثمة إلى الاستراتيجيات التنافسية المتمثلة في :

المطلب الأول : مفهوم الاستراتيجية التنافسية

المطلب الثاني : الاستراتيجية التنافسية MICHAEL PORTER

المطلب الثالث : الاستراتيجية التنافسية KOTLER

المطلب الأول : تحديد مفهوم الاستراتيجية التنافسية

وضعت العديد من التعريفات للاستراتيجية التنافسية من بينها⁽¹⁾ :

تعريف بأنها : " أداء الأعمال بطريقة مختلفة أو مميزة أي القيام بأنشطة لا يؤديها المنافسون بغية التميز. كما تعرف على أنها مجموعة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين وتحديد من خلاله ثلاث مكونات أساسية :

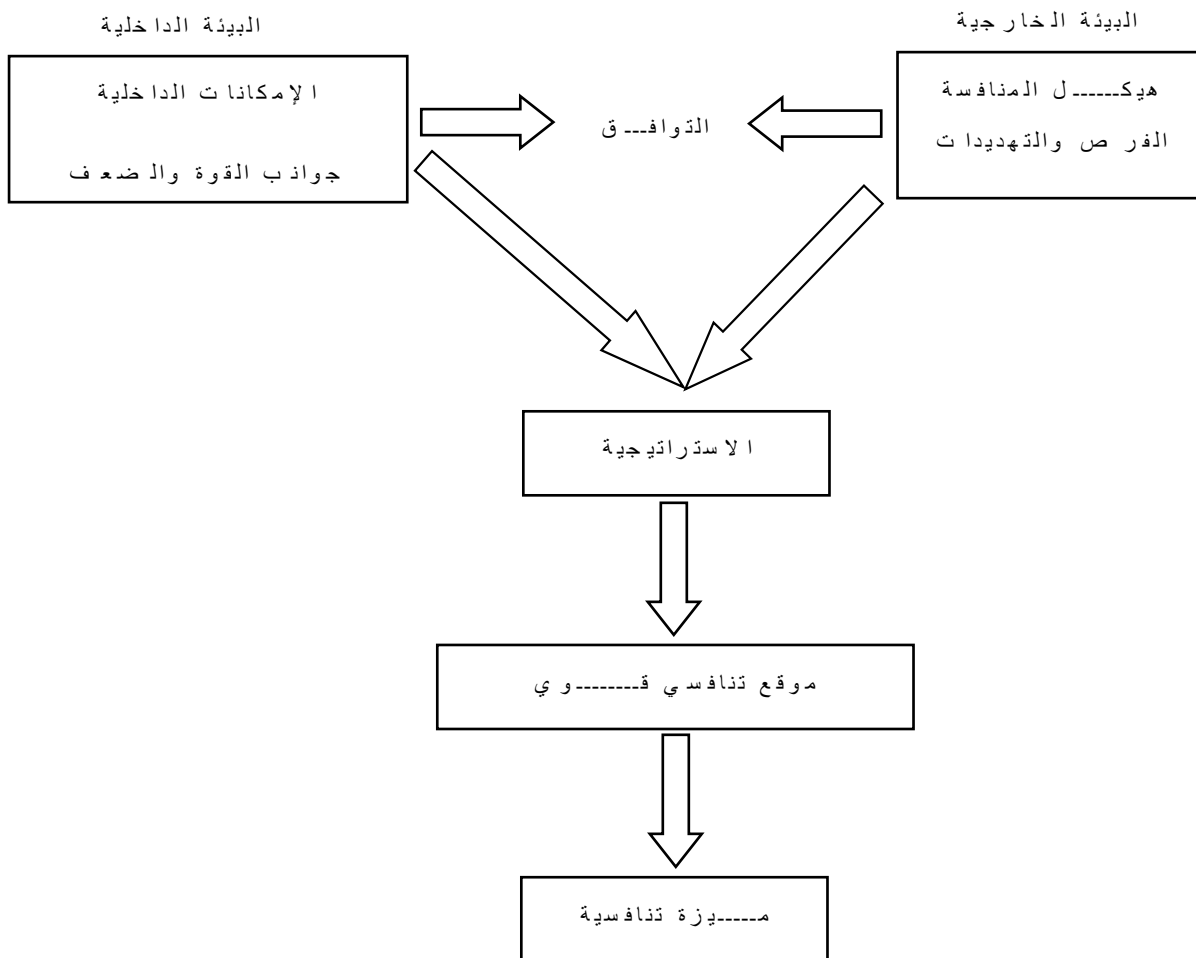
- 1 - محلي...ية تنافسية.....سرية : تتضمن اختيار ميدان التنافس (الأسواق والمنافسين)
- 2 - طريقة التنافس.....س : تتضمن اختيار استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، استراتيجية التسعير واستراتيجية التوزيع.
- 3 - أساس التنافس.....س : يشمل المهارات المتوفرة لدى المؤسسة التي تعتبر أساس الميزة التنافسية المستمرة والأداء في الأجل الطويل.

يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية متواصلة بالاعتماد على توظيف كل عناصر برنامج العمل الاستراتيجي لتطوير وتجديد المؤسسة، لأن المدك الرئيسي للاستراتيجية هو تحقيق ميزة تنافسية متواصلة، وكل تصل المؤسسة لذلك فإنها تبدأ أولا بالتشخيص ودراسة البيئة الخارجية للتعرف جاذبية الصناعة وهيكل المنافسة لاستخلاص الفرص والتهديدات المحتملة في السوق، والتكلفة معها أفضل الطرق الممكنة مع دراسة البيئة الداخلية للتعرف على قدراتها وإمكاناتها، أي نقاط القوة والضعف التي تسمح لها بتجديد القدرات التنافسية والعمل على تطويرها وتحسينها عند الضرورة استجابة لمتغيرات بعد التوفيق ما بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية تتبع الاستراتيجية الملائمة التي تسمح باستغلال - نسبقا من قوتها في اقتصاص الفرص البيئية وتجذب التهديدات.

ومن هنا نستنتج دور الاستراتيجية التي تسمح باستغلال جوانب التميز والتفوق لديها وإحراز مواقع تنافسية مرغوبة. والشكل الموالي يوضح الاستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية .

⁽¹⁾ غول فرحات - الميزة التنافسية لربح المعركة التنافسية، دراسة اقتصادية، جامعة الجزائر، العدد 12 ، فيفري 2009 ، ص

الشكل رقم (01) : الاستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية .



المصدر : فرحات غسول، الميزة التنافسية لربح المعركة التنافسية، دراسة اقتصادية، جامعة

الجزائر، العدد الثاني عشر، 2009، ص 104.

وفي المطلبين الثاني والثالث سنوضح استراتيجية أساسية للتنافسية وهما استراتيجية PORTER

واستراتيجية KOTLER.

المطلب الثاني : الاستراتيجيات التنافسية MICHAEL PORTER

لقد اقترح MICHAEL ثلاثة استراتيجيات للهيمنة الشاملة على السوق ويرجع وصف هذه الاستراتيجيات بالشمولية لأنه يمكن تطبيقها بواسطة أي مؤسسة أعمال بالرغم من الاختلاف من حيث نوع النشاط أو الحجم والمتمثلة في ⁽¹⁾:

1 - استراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف : LA DOMINATION GLOBALE PAR LES COÛTS

ههي الاستراتيجية التي تضع المؤسسة أقل تكلفة في الإنتاج في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل في الموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بأسعار رائدة في السوق. تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، حصة سوقية أكبر لأنه توجد عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل وهي توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحني التعلم والخبرة وجود فرض مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وأخيرا سوق مكونة من مشتريين واعيين تماما للسعر. إلا أن تطبيق هذه الاستراتيجية ليس بالأمر الهين لأنها تتطلب على المؤسسة امتلاك إدارة مالية ومحاسبية على درجة عالية من التطور تمكنها من معرفة أي من التكاليف تحقق لها ميزة تنافسية مع ضرورة مراعاة عنصر الجودة حتى لا يتم إهمالها على حساب التكاليف، بحيث تحقق تنافسية أكبر عند استخدام التكنولوجيات المتطورة في الإنتاج والتي تسمح بتخفيض التكاليف والحدودية في الإنتاج.

وهناك مجموعة محددات رئيسية يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين وتشتمل :

- وفورات اقتصاديات الحجم ؛
- النسبة المرتفعة لاستغلال الطاقة ؛
- وفورات منحني التعلم والخبرة ؛
- تخفيض تكاليف الأنشطة المرتبطة مع بعضها ؛
- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة ؛
- وفورات التكلفة المتحقق نتيجة التكامل الرأسي؛
- استغلال عنصر الزمن في حالة ميزة المتحرك الأول في السوق بغرض تحقيق وفورات في التكلفة والاحتفاظ باسم العلامة ؛

⁽¹⁾ نبيل محمد المرسي - الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، للنشر، الإسكندرية، ب/ط

- تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع ومكاتب المؤسسة والمخازن وعمليات الفروع.

2 - استراتيجية التمايز⁽¹⁾ : LA DIFFERENCIATION

يعرف التمايز على أنه : " درجة اختلاف المخرجات " .

أما BERY فيعرفه بدخول المؤسسة أسواق جديدة بمنتجات جديدة.

فالاستراتيجية التمايز هي استراتيجية تنافسية موجهة للسوق ككل، تركز على الابتكار والتطوير في المنتج أو الخدمة بهدف جعله مميزا من خلال تصميم المنتج، الجودة والمواصفات، المنافع والمميزات، التكنولوجيا وخدمة العملاء فمثل هذه الاستراتيجيات تمكن المؤسسة من تحقيق عائد على الاستثمار ومعدلات عالية من الربحية تفوق المستوى المتوسط للقطاع بسبب ولاء العملاء للعلامة، مما يقلل حساسيتهم للسعر ويضع حاجزا لدخول منافسين جدد، إذ التكاليف المرتفعة للمنتج يتحملها العميل. إلا أنها تفشل عندما لا يقيم الزبون العلامة بشكل كاف ليشتريها.

يمكن اتباع استراتيجية تميز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن :

- * شراء مواد خاصة جيدة حيث تؤثر على أداء وجود المنتج النهائي
- * تكثيف جهود البحث والتطوير تجاه المنتج بحيث يؤدي إلى تقديم منتجات بخصائص أداء أفضل
- * عملية التصنيع تركز على تفادي العيوب في التصميم لأداء جيد من الناحية الهندسية
- * إعداد نظام دقيق للملفات والتسليم في الوقت المحدد
- * أنشطة تسويقية لخدمة المستهلك ومساعدته في كيفية استخدام المنتج

3 - استراتيجيات التركيز : LA CONCENTRATION

وهي استراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق بحيث تكثف المؤسسة من نشاطها التسويقي في هذا الجزء. أو إلى مجموعة معينة من العملاء، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل، وتسعى المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية إلى الاستفادة من الميزة التنافسية عن طريق تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين، بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء، بسبب التركيز على التمايز أو التمايز والتكلفة الأقل معا.

للدخول في استراتيجية التركيز هناك خطوتين رئيسيتين :

- 1 - تحديد القطاع الذي سوف يتم التنافس فيه .
- 2 - تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاع السوقي المستهدف، ولتقرير أي القطاعات يتم التركيز عليها، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة حجم وريحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الاستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين وأخيرا مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي.

⁽¹⁾ نيبول محمد المرسي، المرجع نفسه، ص 235.

المطلب الثالث : الاستراتيجيات التنافسية KOTLER

هناك أربعة استراتيجيات وهي ⁽¹⁾ :

1 - استراتيجية الرائد : صاحب الحركة الأولى

في كل سوق توجد مؤسسة رائدة تبادر بتقديم منتجات جديدة، وتغيير الأسعار والسعي لتحاول كل المؤسسات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها بطرح نفس المنتج في السوق.

للكي تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة وتحافظ بمكانتها في السوق لابد لها القيام بما يلي :

- رفع الطلب الأولي لأجل تنمية حجم السوق.
- اتباع استراتيجيات دفاعية كحماية حصة السوق عن طريق دراسة منافسيها ومعرفة نقاط ضعفهم والاستفادة منها .
- توسيع حصة السوق للتمكن من زيادة أو رفع أرباحها من خلال: توفير منتج جديد ذو نوعية وجودة عالية وسعر معقول.

2 - استراتيجية المتحدي : LA STRATEGIE DE CHALLENGER

كل مؤسسة تحتل المراتب الثانية الثالثة والرابعة في السوق تكون في وضعية المتحدي، بحيث يهدف المتحدي دائما إلى قيادة السوق يقوم بوضع أهدافه والعمل على زيادة حصته السوقية على حساب المنافسين الآخرين، وذلك باستخدام عدة طرق كمهاجمة الرائد أو باقي المنافسين من خلال الاستراتيجيات التالية :

- تقليل التكلفة - تنويع المنتجات - الابتكار وتحسين الخدمة - الاستثمار في الأسعار.

3 - استراتيجية التابع : LA STRATEGIE DE SUIVEUR

يتألق دوما مع القرارات المتخذة من قبل القائد، بحيث يبحث عن التواجد في سلام . فالمؤسسات التي هي في حالة تبعية قد لا تختار الهجوم على المؤسسة الرائدة ولكنها تعمل على المحافظة على وضعيتها في السوق من خلال الاحتفاظ بزيائنها، متابعة كل التحركات وتغيرات السوق، يمكن للتابع بلوغ معدلات عالية من الأداء المالي على الرغم من حصته الضعيفة في السوق.

4 - استراتيجية المتخصص : LA STRATEGIE DE SPECIALISTE

هذه الاستراتيجية شبيهة باستراتيجية التركيز المقدمة من طرف PORTER إذ أن هناك مؤسسات تسعى إلى الحصول على حصة صغيرة من السوق بحيث تخصص في مجال معين يكون مهما من قبل المنافسين وتوجه كل جهودها إليه عن طريق التعريف بالمنتج وكل عناصر المزيج التسويقي للزبائن .

⁽¹⁾ Losary , La stratégie d'entreprise, imprimé à compte d'auteur 2006, p169.

خاتمة الفصل الأول :

من خلال ما جاء في هذا الفصل، يتضح لنا أن امتلاك الشركة لمزايا تنافسية يسمح لها بخلق أعلى قيمة من منافسيها، عن طريق وضع الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي في الشركة بالتركيز على الكفاءة عبر تخفيض تكلفة المنتج، أو برفع القيمة التي يولسها العملاء للمنتجات بالاستجابة السريعة لحاجاتهم أو باستغلال التأثير المزدوج لكل من عنصري الجودة والتحديث على التكلفة وقيمة المنتجات في نظر العملاء .

الفصل الثاني :

الإطار المفاهيمي

للمنتوج الجديد

مقدمة الفصل :

تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا تؤثر وتتأثر بيئته سواء الداخلية أو الخارجية. ولضمان البقاء والنمو والاستمرار في هذه البنية على أن تتواكب التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئتين حيث أن المنتج أهم العوامل التي تؤثر على سمعة المؤسسة .

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 التوزيع بالنسبة للمؤسسة.

ولهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى :

- المبحث الأول : ماهية المنتج ؛
- المبحث الثاني : المنتج الجديد ؛
- المبحث الثالث : مراحل تقديم المنتج الجديد.

المبحث الأول : ماهية المنتج

فسي هذا المبحث سنقوم بالتطرق الى مفهوم المنتج، مستوياته وتصنيفاته في المؤسسة الاقتصادية، كما سنتطرق أيضا إلى مفهوم المنتج الجديد وأهميته تقديمه، أنساعه ومصادر أفكار المنتج الجديد.

المطلب الأول : مفهوم المنتج ومستوياته

الفصل الأول : مفهوم المنتج⁽¹⁾

1 - تعريف المنتج :

يعتبر المنتج من أهم عناصر المزيج التسويقي والذي ترتبط بوجوده كثافة الأنشطة التي تزاولها المؤسسة والتسويق على حدى.

فالمنتج هو حزمة من المنافع الملموسة وغير الملموسة التي تشبع حاجة معينة لدى الزبون، والمنتج يتكون من مستويين رئيسيين : داخلي وهي حزمة المنافع الوظيفية مثل الذاكرة والكاميرا بالنسبة للهاتف المحمول، وخارجي مثل الشكل والمعلومات المدونة عليه.

ويرى " كوتلير" المنتج على أنه شيء يمكن تقديمه للسوق بغرض استهلاكه أو استخدامه أو الحياة أو لإشباع حاجة معينة أو رغبة معينة وهو بذلك يشمل الأشياء المادية والخدمات غير المادية والأشخاص والأماكن والمؤسسات والأفكار، وإن مفرد المنتج هي وحدة مميزة بمجموعة من الخصائص مثل : الحجم، السعر، والمظهر المادي كاللون والطعم وغيرها.

أما " ماركارتي " يرى في المنتج مصدر لإشباع الحاجات والرغبات الاستهلاكية، كما أنه مصدرا للربح الذي يسعى إلى تحقيقهما.

والآن أصبح لدينا تعريفا شاملا ودقيقا للمنتج، فهو مجموعة من السمات الملموسة وغير الملموسة التي يمكن أن تشمل على التعبئة، اللون، السعر والجودة والعلامة¹¹ التجارية، بالإضافة إلى خدمات البائع، وسمعته، ويمكن أن يكون المنتج سلعة أو خدمة أو مكانا أو شخصا أو فكرة، فيقوم المستهلكون بشراء أكثر من مجرد مجموعة من السمات المادية الملموسة عندما يقومون بشراء منتج ما. حيث أنهم يشترون إرضاء الحاجة وإشباعها في صورة المزايا والمنافع التي يتوقعون الحصول عليها من المنتج.

(1) لعروسي ربحانة - تأثير الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة على سياسة المنتج، دراسة حالة مؤسسة الورود بالوادي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسويق، تخصص : علوم تجارية بكرة 2015/2016، ص ص 36+37.

2 - مستويات المنتج

نظرا للعديد من المستويات التي يتضمنها المنتج نجد كل من " كوتلر " و"أرماستون" يشيران إلى

هذه المستويات من حيث قيمة معينة ومحدودة للزبون، حيث تتمثل هذه المستويات فيما يلي:

أ - مستويات قيمة معينة ومحدودة، تتمثل في⁽¹⁾ :

➤ جوهر المنتج : وهو ما يتعلق بالمنفعة الجوهرية الناتجة والتي يحصل عليها الزبون أو يتوقع الحصول عليها من خلال شراء المنتج ويطلق عليه بالمستوى الأساسي والذي يتضمن المنفعة الرئيسية أو الجوهرية لذلك عند تصميم المنتج يجب أن يشكل استنادا إلى ماذا يريد المشتري فعلا . إن هذا الفهم يؤسس فعلا المشكلة الرئيسية التي يحدث عنها الزبون أولا، وهذا يعني التركيز على المنفعة الجوهرية التي يرغب الزبون الحصول عليها.

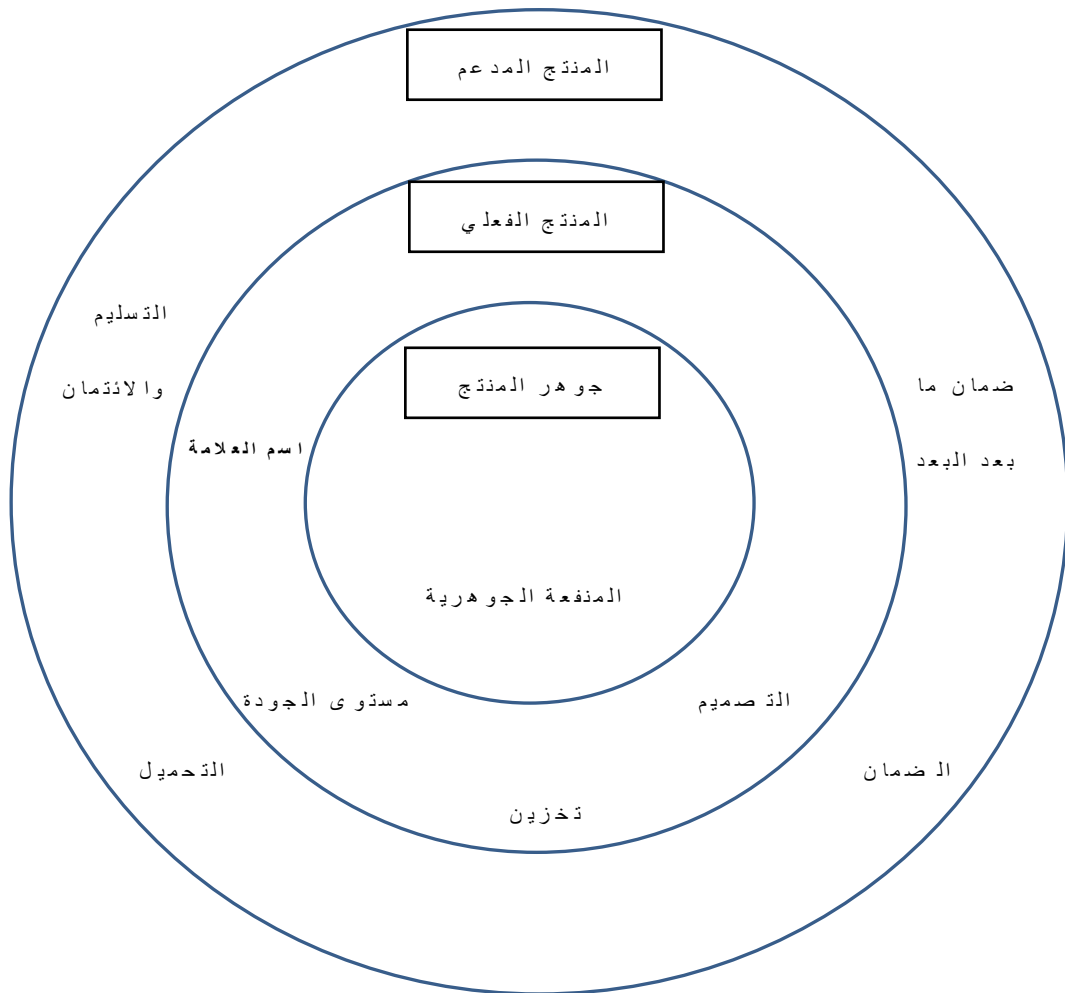
➤ المنتج الفعلي : ويتمثل في الجوانب الملموسة للمنتج في أي من المكونات الموجودة في المنتج، خصائصه، شكله، عناصر الجودة فيه، اسمه المميز، عبوته، غلافه والبيانات اللازمة على الغلاف، أي أن المخططين للمنتجات يقومون بالتفكير في تحويل جوهر المنتج إلى منتج فعلي ملموس.

➤ المنتج المدعم : يتضمن مجموعة من المنافع التي يحصل عليها الزبون عند شراء المنتج، الخصائص والخدمات، مقارنة بما ينفعه في مال ووقت وجهود عند الحصول على هذا المنتج.

وتتضح مستويات المنتج في الشكل الموالي :

⁽¹⁾ لعروسي ربحانة ، مرجع سابق، 38٠37.

الشكل رقم 01 : مستويات المنتج



المصدر :

لعروسي ريحانة-----، مرجع سابق ، ص 38 .

مستويات أخرى : وهنا أيضا ثلاثة مستويات أخرى وهي :

➤ **المنتج الأساسي (المركزي) :** يعنى المزايا الأساسية التي يبحث عنها المشتري والتي تسمح بإشباع حاجاته.

➤ **المنتج الملموس :** وهو الذي يتكون من الملامح والأبعاد المادية الملموسة والتي تسهل عملية المبادلة للمنتج الجديد.

➤ **المنتج بمفهوم واسع :** (المتنامي)

هو جميع الخدمات التي ترافق المنتج، التوزيع، التركيب، الضمان، الصيانة.

المطلب الثاني : تصنيف المنتجات

توجد العديد من التصنيفات المختلفة للمنتجات وهذا اعتمادا على عدة معايير من بينها :

➤ **التصنيف على أساس المنتج،** التصنيف على أساس الغرض من شراء المنتج وهذه التصنيفات هي كما يلي⁽¹⁾:

1- **التصنيف على أساس المنتج** ويتم التقسيم كما يلي :

أ- **السلع المعمورة :** هي عبارة عن سلع ملموسة وتصلح لعدة استعمالات كالثلاجات، الملابس وتتطلب السلع الدائمة مجهودات فيما يخص البيع والخدمات.

ب- **السلع غير المعمورة :** عبارة عن سلع ملموسة ذات الاستهلاك الواحد أو عدة استعمالات، مثل المنتجات الغسائية، الدواء ومنتجات الصندوق. وهي معروضة في مختلف نقاط البيع وتتعرض لعمليات إشهارية وترويجية عديدة .

ج- **الخدمات :** تتعلق بالأنشطة، المنافع والمزايا أو بالرضا والتي تخضع إلى تبادلات مثل العلاج الطبي النقل والحلاقة ...

حيث أن الخدمات غير ملموسة وغير قابلة للفصل وقابلة للتلف .

2- **التصنيف على أساس الغرض من الشراء :** وتصنف إلى نوعين هما :

أ- **المنتجات الاستهلاكية :** تتمثل في منتجات ميسرة يشتريها الزبون النهائي في الحال وبجهد بسيط جدا، وهي منتجات يكرر شراؤها مثل: السجائر، الصحف، الجرائد والمجلات والصابون، معجون الحلاقة وشفر الحلاقة، معجون الأسنان والكبريت ... وتميل أسعار هذه المنتجات إلى الاستدال فإن الزبون غالبا ما يشتريها من أقرب متجر وفي الغالب تتوفر المنتجات الميسرة في المتاجر على نطاق واسع ويعتمد منتجها على الإعلان للترويج لها من خلال التركيز على العلامة التجارية وغالبا ما تكون أرباحها قليلة . حيث دوران المخزون يكون سريعا (ونقص دوران المخزون عدد مرات بيع متوسط المخزون من العبارة في مدة معينة سنة مثلا على متوسط المخزون في تلك الفترة).

⁽¹⁾ لعروسي ربحانة، مرجع سابق، ص 39.

ب-منتجات السوق : وهي أيضا منتجات استهلاكية يقتنيها المستهلك النهائي على أن الزبون يقوم بمقارنتها بغيرها على أساس الملاءمة، الجودة، السعر والطرارز وشكل المنتج أو جاذبيته، ومن أمثلة سلع السوق هذه بأنها تكلف أكثر من غيرها من المنتجات الميسرة، كما أن شراؤها لا يتكرر كثيرا، وتلعب شهرة المحل دورا هاما في تصرفاتها ويطلق على هذا النوع من المنتجات مصطلح السلع المعمرة.

ج-المنتجات الخاصة : تتميز بمواصفات وخصائص فريدة تحتمل علامات تجارية معروفة وراسخة ويبدل الزبون جهودا كبيرة قبل أن يشتري المنتج، ومن أمثلة ذلك آلات التصوير، الأدوات الرياضية والآلات الموسيقية وما يميز هذا النوع من المنتجات لا يهتم بها أصلا الزبون ولا يحدث عنها إلا إذا أصابته مثل شراء سلاسل حديدية لإطارات السيارات عند سقوط الثلوج وتغلق الطرق أو شراء قطع غيار معينة لسيارة.

د-المنتجات الصناعية : وهي منتجات يقوم المنتجون بشراؤها لاستخدامه في مواجهة متطلبات مؤسسة الأعمال سواء لإنتاج سلع أو تقديم خدمات أخرى أو للمساعدة في تسهيل الإنتاج، ويهتم مشترو المنتجات الصناعية يتميز تلك المنتجات وفقا لما تغطيه من جوانب وظيفية تسهل أداء عمليات الإنتاج، ويمكن تقسيم المنتجات الصناعية إلى عدة أنواع تتمثل فيما يلي. المواد الخام، هي موارد تدخل جزئيا أو كليا في إنتاج سلعة ما كالسقطن والحديد... إلخ) .

هـ-المواد المصنعة والأجهزة : هي عبارة عن مواد خام تم معالجتها أو أجزاء لا يجرى أي تغيير على شكلها، تدخل في عملية تصنيع السلع التجارية أو الصناعية وتصبح جزء من المنتج النهائي، عادة ما يتم شراؤها بكميات كبيرة مثل الحديد الخام الذي يتم تحويله إلى صلب ن الغزل الذي يتم تسجيله إلى أقمشة، الدقيق الذي يصبح جزء من الخبز، رقائق الموصلات في الدوايب..

و-مواد التشغيل : هي سلع تجارية تتسم بانخفاض قيمتها وقصر حياتها الاقتصادية تساهم في عمليات المؤسسة دون أن تصبح جزء من المنتج النهائي ... تتسم أسواقها بالمنافسة السعرية المرتفعة عادة مثل زيوت التشحيم، أقلام الرصاص، الأدوات المكتبية ... مصابيح الإضاءة العادية وغيرها ...

م-التجهيزات الآلية : وهي التجهيزات والآلات الرئيسية في المصنع ومن الطبيعي أنها لا تدخل في إنتاج المنتج ولكن تساعد في الإنتاج ولازمة للحصول على مخرجات معينة وعادة تستهلك هذه المنتجات على فترات زمنية معينة.

ن-الأجهزة المساعدة : هي التي لا تدخل مباشرة في تصنيع المنتج لكن تستخدم في الأنشطة المكتبية وتشمل الآلات الكاتبة والكمبيوتر...

المطلب الثالث : الأنشطة المتعلقة بالمنتج

هناك عدة أنشطة متعلقة بالمنتج من حيث المظهر والمخبر ومستويات فترات النشاط الإنتاجي، نذكر منها : التغليف، العلامة، التصميم والجودة⁽¹⁾... إلخ

الفرع الأول : التغليف

عرف التغليف على أنه مجموعة من الوسائل المادية المتنوعة لغرض احتواء السلع وتسهيل عملية نقلها وتوزيعها، كما يعتبر الغلاف الصورة المرئية للسلعة، فهو يساعد على التعرف عليها وبيعها وجلب الانتباه إليها من خلال الألوان الصور والرسومات والخطوط الموجودة عليه.

حيث أن للتغليف ثلاثة مستويات أساسية يمكن توضيحها فيما يلي :

➤ **المستوى الأول :** يمثل الغلاف الأول الذي يحتوي على السلعة فهو ذو اتصال مباشر بالسلعة مثل الزجاجات التي تحتوي على الدواء...

➤ **المستوى الثاني :** يجمع عدة وحدات من المنتج لجعلها في وحدة مباع أو هو حاوية مضافة للمنتج .

➤ **المستوى الثالث :** غلاف عبوة الشحن يسمح بنقل وشحن عدد كبير من المنتجات من المصنع إلى نقاط البيع الخاصة بالمنتج.

يعتبر التغليف في الوقت الحالي جزء حيوي في سياسة تطوير منتجات المؤسسة كما يعتبر جزء مهم من المنتج في إعطاء الزبون التصور الكامل للمحتويات والحكم على جودة ونوعية المنتجات، وتكمن أهمية التغليف في :

- المحافظة على محتوى المنتج وحمايته ؛
- يعد وسيلة اتصال مع الجمهور المستهلك حيث يعرف المؤسسة ؛
- يعد أداة للشهرة والتميز؛
- يعد التغليف عاملاً مهماً في نجاح المنتجات الجديدة ؛
- يساعد التغليف المؤسسة على اتباع سياسة التميز وخفض التكاليف؛
- **حماية البيئة :** وتحت ضغط حركة حماية البيئة فإن المنتجين بدأوا في تصميم أغلفة منتجاتهم بما يتلاءم مع البيئة وعدم تلويثها.

الفرع الثاني : العلامة

تعرف العامة على أنها اسم، لفظ، رمز، رسم أو توليفة من هذه العناصر التي تسمح بالتعرف على المعروضة من قبل الشركة لتمييز منتجاتها عن المنافسين، وتظهر أهميتها من خلال تأثيرها

⁽¹⁾ لعروسي ربحانة، مرجع سابق، ص 42، 45.

على الزبون، فهي تعبر له عن أصالة الترويج وجودته، لذلك يجب حسن اختيار العلامة للتعبير عن قيمة المنتج . فيمكن أن تكون العلامة :

➤ إشارة شفوية مكتوبة / منطوقة : اسم المالك، اسم مستعار أو معدل تسمية مبتكرة، شعار، رقم، رقم أو حرف؛

➤ إشارة مصورة : أي ترى بالعين كالرسم، رمز، مزيج من الألوان؛

➤ إشارة مركبة : تتضمن رموز مكتوبة ومصورة ؛

➤ إشارة صوتية : مكونة من أصوات وجمل موسيقية وإيقاعية ؛

فلاعلامة أنواع مختلفة تتمثل فيما يلي :

• علامة المنتجين (العلامة القومية) : هي تلك المملوكة بواسطة (المنتج) ذاته وعادة ما يطلق عليها

بالعلامة القومية . مثل SONY

• علامة عين السموزع : هي تلك العلامة المملوكة بواسطة أحد الوسطاء مثل، متاجر التجزئة أو

متاجر الجملة، عادة ما يطلق عليها العلامة الخاصة واسم متجر، حيث تتميز بكونها تسباع بسعر أقل

من تلك المنتجات التي تحمل علامة قومية نظرا لأن هذه الأخيرة عادة ما ينفق عليها نفقات إعلامية

ضخمة مما يزيد من تكلفة تسويقها.

الفصل الثالث : تصميم المنتج

يعرف تصميم المنتج على أنه وضع الخصائص والأشكال الخاصة بمنتج معين (سلعة أو خدمة)

في قالب يمكن المؤسسة من الوفاء باحتياجات المؤسسة في السوق، إن تصميم المنتجات يمر

بالمراحل التالية :

➤ مرحلة توليد الأفكار: في هذه المرحلة يتم اكتشاف الأفكار المطروحة والمتحصل عليها من عدة

مصادر .

➤ مرحلة المفاضلة بين الأفكار: في هذه المرحلة يتم تقييم الأفكار السابقة وفحصها والمفاضلة بينها

باستخدام عدة طرق وإجراء الدراسات التسويقية .

➤ مرحلة اختيار المنتج : وذلك من خلال النتائج المتحصل عليها في المرحلة السابقة ويتم اختيار

المنتج المرغوب في إنتاجه وإعادة تصميم منتج سابق.

➤ مرحلة إعداد التصميم المبدئي : في هذه المرحلة يتم إعداد تصميم للمنتج كي يتم اعتباره

لاحقا.

➤ مرحلة اختيار المنتج والتصميم النهائي : في هذه المرحلة يتم اختيار التصميم المبدئي للمنتج

وفي حالة التأكد من أدائه وقدرته على تحقيق الغرض الذي أنتج من أجله يتم اعتماد التصميم

النهائي.

➤ مرحلة التقديم : هي المرحلة الأخيرة التي يتم فيها تقديم المنتج للسوق ومتابعة ومراقبة مدى فعاليته وتحقيق الهدف الذي أنتج من أجله.

الفرع الرابع : جودة المنتج

أسهمت الجودة إسهاما فعسالا في العمليات الإنتاجية والخدمية بشكل عام وبدت لها أهمية خاصة في تكنولوجيا المنتج، إذ أصبحت مثار الاهتمام كافة الباحثين والمؤسسات الإنتاجية، وقد تباينت أفكار ومفاهيم الباحثين الخاصة بالجودة إلى توافق زاوية النظر إليها.

إلا أن هذا التباين الشكلي يكاد يكون متماثلا في المضامين التي تسعى لتحقيق المؤسسة، ويرتبط مستوى جودة المنتج بجوانب فنية وأخرى اقتصادية عند الإنتاج، ويعد مستوى جودة المنتج وتكلفته هدفين رئيسيين يسعى إلى تحقيقها أي نشاط إنتاجي.

هناك بعدين أساسيين في جودة المنتج تتمثل أساسا :

- البعد الأول : جودة التصميم ويعني مدى استجابة خصائص ومواصفات المنتج لتحقيق الجودة المرغوب فيها.

- البعد الثاني : جودة المطابقة وتعني قدرة العملية لقياس التغيرات في مختلف زوايا التصميم في تحقيق مواصفات التصميم.

حيث توجد أبعاد أخرى في جودة المنتج تتمثل فيما يلي :

- الأداء : مدى قدرة المنتج على القيام بالوظائف المطلوبة منه .
- الوثوقية : أقصى مدى يمكن للمنتج أن يكون صالحا للاستخدام.
- التحميلية أو المتانة : أقصى مدة يمكن للمنتج أن يعيش فيها.
- قابلية الاستخدام : مدى سهولة إصلاحه وإعادته إلى حالته الطبيعية مع الأخذ بعين الاعتبار التكلفة .
- الجماليات : مدى أناقة المنتج وجاذبيته
- المزايا وخصائص المنتج : إمكانية إضافة بعض الوظائف لتجديد وتطوير المنتج.
- سمعة المنتج : سمعة الشركة المصنعة .
- المطابقة للمعايير : مدى تنفيذ المواصفات المطلوبة من قبل المصنع لتحقيق متطلبات الزبون.

المبحث الثاني : المنتج الجديد

سننطلق في هذا المبحث إلى مفهوم المنتج الجديد وأهمية تقديمه أنواع المنتجات الجديدة في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني مصادر وأقسام المنتج الجديد في المطلب الثالث.

المطلب الأول : ماهية المنتج الجديد وأسبابه تبنيه

الفصل الأول : مفهوم المنتج الجديد

إن المفهوم العام للمنتج الجديد هو التجديد نفسه حيث عندما نتحدث عن المنتجات الجديدة نستطيع القول أنها⁽¹⁾ :

➤ التجديد أو التحسين المستمر في المنتج ؛

➤ إعادة تموقع المنتج في السوق ؛

➤ ابتكار منتجات جديدة لم تكن موجودة من قبل في السوق ؛

➤ بيع منتجات جديدة بأقل الأسعار .

حيث يمكن تقديم تعريفات للمنتج الجديد تتمثل في :

➤ **التعريف الأول :** " المنتج الجديد هي تلك المنتجات التي لم يسبق أن طرحت في الأسواق أو من قبل تلك المنتجات التي لم يسبق للمؤسسة أن تعاملت بها بغض النظر عن السوق ⁽²⁾ .

➤ **التعريف الثاني :** أي شيء يتم تقديمه إلى السوق بشرط عدم وجود خبرة سابقة لدى المستهلك أو المنظمة لهذا المنتج كما يعتبر منتجا جديدا أي تغيير يطرأ على سلعة حالية سواء كان هذا في شكل إضافة استخدامات جديدة أو تغيير على سلعة في نمط التعبئة والتغليف وتغيير الاسم التجاري ⁽³⁾ .

وانطلاقا من هذه التعريف يمكن إعطاء تعريف شامل للمنتج الجديد على أنه هو أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات، وخصائص المنتج الحالي سواء المادية أو غير المادية أو الخدمات المرفقة له بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء الحاليين أو المرتقبين في قطاعات سوقية مستهدفة، يكون هذا المنتج جديدا على المؤسسة أو السوق أو العملاء أو جميعهم معا، بغض النظر عن درجة التقدم التكنولوجي المستخدمة في تطوير المنتج الجديد .

وهذا قد يشمل مواصفات المنتج، علامته التجارية، خدمات العملاء وسعره، ترويجه وتوزيعه، خدمات ما بعد البيع، التغليف والتعبوات، الضمانات المقدمة، طرق الدفع أو حتى عملية إعادة إحلال المنتج في قطاعات سوقية معينة.

(1) دوش لامية- فرارحة مريم، استراتيجية تسويق منتج جديد في ظل المنافسة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، بوير، 2015/2014، ص 36-37

(2) محمد صالح المؤذن - مبادئ التسويق، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2002، ص 344.

(3) محمد عبدالسلام-التسويق، ط1، دار الكتاب الحديث، مصر 2008، ص 579.

الفصل الثاني : أهمية تقديم المنتج الجديد

تحتل المنتجات الجديدة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات وهي تتضح فيما يلي⁽¹⁾ :

➤ تعتمد منظمات الأعمال بدرجة كبيرة على المنتجات الجديدة كوسيلة لزيادة المبيعات ومن ثم تغطية الحصة السوقية .

➤ تقويم وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق

➤ المساعدة في جذب الأخطار التجارية مثل حالة انخفاض الطلب على المنتجات القديمة أو

الحالية، وهذا يعني محاولة توزيع الأخطار وزيادة وتحسين الربحية الكلية للمؤسسة

كما يمكن النظر إلى أهمية ابتكار المنتجات من زاويتين، الأولى أن أهمية ابتكار هذه الأخيرة يمكن

تجزئتها إلى أهمية الابتكار في حد ذاته ، حيث يعد أهم وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية في ظل

الظروف المتغيرة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال لأغلب المؤسسات في الوقت الحاضر .

من 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، فالتسعين ما هو إلا ترويج للمنتج والتوزيع ما هو إلا توزيع للمنتج، وفي هذا السياق

يقول ماجور MAJOR : "إن المنتج هو قلب الاستراتيجية التسويقية وفشل المنتج في الوفاء باحتياجات

المستهلك وطلباته لن يعوضه أي جهد تسويقي في عناصر المزيج التسويقي الأخرى"⁽²⁾

وبما أن المنتج هو أساس وجود المؤسسة، واستمرارها ونموها، وهو جوهر المزيج التسويقي ،اهم

الأدوات التسويقية وبالتالي فإن وجود المؤسسة واستمرارها من الناحية الاجتماعية والاقتصادية يتوقف

على قدرتها على إشباع احتياجات المستهلكين ومن ثم تحقيق الأرباح من خلال التركيز على ابتكار

المنتجات الجديدة كإحدى الوسائل لتحقيق ذلك .

الفرع الثالث : أسباب تبني المنتج الجديد

تقوم المؤسسات بتطوير سلع جديدة تهدف إلى المحافظة على المحافظة على بقائها في

ميادين الأعمال، كما تضطر هذه المؤسسات غالبا إلى تطوير سلع جديدة لمواكبة أية تغييرات إدارية

محلية وذلك من خلال تطوير نظام وإجراءات هدفها تجديد وتقييم مختلف الفرص المتاحة لتطوير وإنتاج

سلع جديدة ومن الأسباب التي تدعو المشروعات إلى تقديم سلع جديدة ما يلي⁽³⁾ :

1 - تحقيق أهداف زيادة المبيعات السنوية أو طويلة الأجل : المقررة في برنامج المؤسسة وقسم

يتم ذلك عن طريق تقديم سلع جديدة من وقت لآخر .

(1) محمد صالح المؤذن، مرجع سابق، ص 345.

(2) توفيق محمد المحسن، التسويق وتجهيزات التجارة الإلكترونية، دار الفكر العربي، مصر، 2004، ص 219.

(3) زكي خليل ساعد - التسويق في مفهوم شامل، ط1، دار زهران للطباعة والنشر، عمان الأردن، 1984، ص 136.

2 - استغلال الطاقة الإنتاجية الزائدة : من الأسباب الرئيسية لتقديم سلع جديدة لأن ذلك يساعد المؤسسة الصناعية على تخفيض التكاليف الكلية للوحدة 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 . يشكل خسارة هائلة لبعض أو لكل أسواقها المختارة وإمكانية خروجها من ميدان الأعمال تكون بنسبة كبيرة على ضوء حجم المتغيرات في البيئة التسويقية المحيطة.

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

5 - تغيير ملموس في أذواق وإمكانية المستهلكين : من الأمور الأساسية التي يجب مقابلتها من خلال تقديم سلع أو خدمات تشبع الحاجات والرغبات المتجددة باستمرار.

6 - تطويع التكنولوجيا في ميدان الصناعة : يؤدي إلى فرص إنتاجية وتسويقية لا بد من استغلالها لتدعيم مراكز المؤسسات في الصناعة ذات سلعة رفيعة الجودة.

7 - مواجهة تقادم المنتجات الحالية : تتعرض المنتجات للتقادم الأمر الذي يحتم على المؤسسة ضرورة تحسين منتجاتها الحالية أو تقديم منتجات أخرى أو إلغائها بعضها وهذا يعني أنه على المؤسسة أن تعمل على تقديم منتجات جديدة لمواجهة التقادم سواء كانت المواجهة بتقديم المنتج بصورة أو بتطوير استخدامات جديدة له أو بصورة 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، وهذا يفتح لها فرصا جديدة في تقديم المنتج وبذلك يمكن للمؤسسة إضافة منتجات تضمن جلب المستهلكين.

المطلب الثاني : أنواع ومصادر أفكار المنتجات الجديدة

تتنوع المنتجات الجديدة حسب طبيعة تجديدها، وذلك من خلال المصادر التي تأتي منها الأفكار لتطبيق عملية الإنتاج.

المسألة الأولى : أنواع المنتجات الجديدة

توجد ستة فئات رئيسية للمنتجات مقسمة على أساس كونها جديدة لشركة أو جديدة للسوق وهذه الفئات هي⁽¹⁾ :

- 1 - منتجات جديدة تماماً (لم تكن معروفة من قبل) : وهذه المنتجات مبتكرة تعرض في أسواق جديدة تماماً .
- 2 - خطوط منتج جديدة، وهي 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 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 ويتطلب من المؤسسة البحث واقتراح مجموعة جدد حيث أن هذه الأبحاث لا تأتي من فراغ بل ناتجة عن تفاعل وانسجام بين البيئتين الداخلية والخارجية. فمسؤولية الإدارة العليا تتمثل في تحديد الأفكار السلعية أو الخدمية التي يمكن تبنيتها وكيفية تكيف هذه الأفكار مع متطلبات السوق من خلال الاعتماد على الهيئات المسخرة لتلك كذلك يقع على عاتق الإدارة ومسؤولية تحديد الأهداف من هذه العملية وتوجيه مساراتها وعملية تخطيط لما يقع مستقبلاً وبطبيعة الحال فلهذه الأفكار الجديدة مصادر تعتمد عليها ويمكن تقسيمها إلى ثانوية ورئيسية⁽²⁾ .

1 - المصادر الرئيسية :

بالنسبة للمؤسسة فإن المصادر الأساسية لوجود فكرة تحديد المنتج هي : الزبون، الباحثين، المنافسين، الوكلاء ومندوبي البيع والإدارة العامة .

(1) بشير العلاق - استراتيجيات التسويق، ط2، دار الزهراء، الأردن، 1999، ص 122.

(2) أحمد عرفة - سمية شلبي، القرارات والاستراتيجيات التسويقية، ط1، مصر 1999، ص 236.

أ - الزبائن : من الوجهة التسويقية تمثل الحاجات والرغبات للمستهلكين نقطة انطلاق البحث عن منتجات جديدة تستطيع المؤسسات البحث عن تجديد الحاجات من خلال : الشكاوى، البحوث والاختبارات ... إن أحسن طريقة لجمع أفكار الزبائن هي الطلب منهم الكلام عن المشاكل التي تواجههم مع المنتجات الجديدة والحالية بدلا من حثهم على التفكير في التحسين.

ب-الباحثون : قد تلجأ المؤسسات إلى مخابر بحث وإيجاد أفكار جديدة، كما يمكن تشجيع الموظفين على تقديم أفكار حديثة وتحفيز الاقتراحات الجديدة وتنفيذها.

ت-المنافسين : على المؤسسة أن تبحث وتخصص المنتجات الجديدة في طموح الإنجاز لدى منافسيها أي المعلومات عن الموزعين الموردين الوكلاء، وحتى الزبائن عندما تطرح المنتجات المنافسة في سوق المؤسسة تقوم بشراء المنتج المنافس وتحليله لكشف التحسينات.

ث-الوكلاء والموزعين : هم مصدر خاص بجمع الكثير من الأفكار للمنتجات الجديدة لأن لهم تجربة مباشرة حول حاجات وشكاوي الزبائن وهم الأوائل من لديهم معلومات حول ابتكارات المنافسين.

ج- الإدارة العامة : تلعب الدور الكبير في تجديد المجالات التي يبحث فيها عن أفكار منتجات جديدة.

2-المصادر الثانوية : تستطيع الاعتماد على مصادر أخرى ثانوية لإيجاد أفكار جديدة ومن هذه المصادر المخترعون، الباحثون، الجامعيون والمستشارين الصانعين، وكلاء الإشهار والإعلان، مكاتب دراسات السوق وبعض المجلات المهنية.

المطلب الثالث : شروط وعوامل نجاح المنتج الجديد وإدارته.

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

الفرع الأول : شروط نجاح المنتج.....ج

رجال السوق يعتقدون بوجود أدوات استراتيجية رئيسية ينبغي على المؤسسة أن تقوم بها لدعم وتعزيز منتجاتها الجديدة وهذا لأدوات هي ⁽¹⁾ :

- 1 - الحفاظ على وضع المنتج المبتكر ؛
- 2 - الدفاع على حصة المنتج في السوق ؛
- 3 - ضمان موطئ قدم في سوق مستقبلية ؛
- 4 - الاستحواذ على جزء من السوق ؛
- 5 - استثمار التكنولوجيا بطريقة جديدة ؛
- 6 - تعزيز مكانة القوة في استراتيجية التوزيع .

الفرع الثاني : عوامل تحقيق نجاح المنتج الجديد

كما ظهرت العديد من الدراسات عوامل هامة يجب الأخذ بها لتحقيق النجاح للمنتج الجديد تتمثل في ⁽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 ؛
- 4 - تحقيق دقيق وواضح للسوق المستهدف ؛
- 5 - توفير هيكل تنظيمي مناسب للمؤسسة مع دعم واضح من الإدارة العليا للمنتج الجديد.

الفرع الثالث : إدارة تسير المنتجات الجديدة

عندما تبني المؤسسة سياسة المنتج الجديد فعليها أن تضع إدارة خاصة بها مهمتها إعداد المنتج الجديد وتنظيمه وذلك من أجل وضع استراتيجية مناسبة لهذا المنتج قصد تسويقه لإرضاء رغبات وحاجات المستهلكين المتغيرة وكذا الوصول بالمنتج إلى حاجة إشباع ويصبح تاماً. إن تنظيم المنتجات الجديدة تأخذ عدة أشكال هي ⁽³⁾ :

(1) بشير العلاق، مرجع سابق، ص 123.

(2) المرجع نفسه، ص 124.

(3) محمد إبراهيم عبيدات - تطوير المنتجات الجديدة، ط2، دار النشر الأردن، 2004، ص 42-43.

1 - **فريق المغامرة** : حيث يتضمن هذا الأسلوب في إدارة المنتجات الجديدة، اقتناء مجموعة من الأفراد العاملين في المؤسسة أو غير العاملين فيها من مختلف الأعمار والهدف الأساسي من فريق المغامرة هو البحث عن الأفكار الجديدة من مختلف مصادر وتحليلها وغربلتها وتطويرها.

أهم ما يميز هذا الفريق هو أنه مستمر وله الحرية في الحصول على هذه الأفكار بالإضافة إلى أن أفرادهم يمثلون الماضي (ب خبرتهم ومعارفهم المتراكمة)، والحاضر (بمعارفهم والتزاماتهم) لتحقيق أهداف المؤسسة المعنية بالإضافة إلى المستقبل كون بعض أفراد هذا الفريق من الشباب المتحمسون في الأداء الجيد ويتمتعون بحافز عالية في العمل ويطرح كل ما هو جديد ومن المؤسسات التي تعتمد على هذا النوع من الإدارات GENERAL MOTORS.

2 - **مدير السلعة والخدمة** : هنا تلجأ بعض المؤسسات إلى تكليف أحد المديرين فيها مسؤولية تطوير منتجات جديدة وإضافتها للمزيج السلعي أو الخدمي فيها. يتميز هذا الأسلوب في كون أن المدير يكون مسؤولاً مسؤولية مباشرة أمام الإدارة العليا وبالتالي فإنه يتمتع بكافة السلطة والاختصاص التي تمكنه من القيام بعمله في أحسن الظروف بالإضافة إلى أنه يكون له المعرفة والكفاءة والخبرة للقيام بالإجراءات المرتبطة بمراحل تطوير المنتجات الجديدة، وهذا الأسلوب من أهم عيوبه أن مدير السلعة أو الخدمة لا يستطيع الإلمام بكافة متطلبات العملية التطويرية ومراحلها.

3 - **لجنة السلع والخدمات الجديدة** : يعتبر هذا الشكل من أكثر الأساليب والأشكال التنظيمية لإدارة المنتجات الجديدة ويتضمن هذا الأسلوب تمثيل كافة الإدارات الرئيسية في أية مؤسسة في عضوية لجنة تطوير المنتجات الجديدة وبغض النظر عن أعمار ومؤهلات أو خبرات الأعضاء المنظمين للجنة ينصب عمل هذا النوع من اللجان إلى طرح فكرة أو أكثر لسلعة أو خدمة جديدة، وفقاً لمعايير محددة أما تصميم المنتج من الناحية أو الإنتاجية فيترك الأمر إلى المعنيين بإدارات الإنتاج والمالية وغالباً ما قد يكونون مشغولين في أعمالهم الأساسية وغير ملمين بالتفاصيل والإجراءات اليومية والفعالية لمختلف جوانب تنمية وتطوير المنتجات الجديدة وبالتالي لا تعتبر هذه اللجان حلاً مثاليًا لموضوع تطوير السلع والخدمات الجديدة.

4 - **مؤسسات خارجية متخصصة** : يتم هذا الأسلوب على أساس تكليف مؤسسات بحثية متخصصة بالتطوير في مختلف مراحله وهذا باقتراح الأفكار التي تحتاجها وصولاً إلى المرحلة النهائية، وهي تولي المؤسسة المعنية تقديم المنتج الجديد بشكل نهائي إلى الأسواق المستهلكة والمستهدفة ويوجد هذا الأسلوب في الدول الصناعية المتقدمة.

5 - **إدارة أو مديرية السلع والخدمات الجديدة** : تقوم الكثير من الشركات والمؤسسات الناجحة كالمؤسسة الأمريكية GENERAL MOTORS بإنشاء إدارات مستقلة لتطوير السلع والخدمات الجديدة، حيث تسند مسؤولية إدارة تلك الإدارات إلى مدراء لهم سلطات تنفيذية وعلى اتصال مباشر بالإدارة

العليا، وينصب عمل تلك الإدارات المستقلة على أساس البحث عن الأفكار الجديدة ذات جدوى اقتصادية أو تسويقية بالإضافة إلى تنفيذ ومتابعة تنفيذ المراحل الأخرى، وحتى مرحلة التقديم النهائي للمنتوج الجديد في الأسواق المستهدفة.

المبحث الثالث : مراحل تقديم المنتج الجديد

في هذا المبحث سنقوم بالتطرق إلى مراحل تقديم المنتج الجديد موزعة على المطالب الثالثة كما لآتي :

المطلب الأول : المرحلة الأولى والثانية من غريلة الأفكار وتقييمها ؛

المطلب الثاني : المرحلة الثالثة والرابعة والمتمثلة في التحليل الاقتصادي وتصميم المنتج الجديد؛

المطلب الثالث : اختبار المنتج الجديد وتقديمه إلى السوق.

المطلب الأول: غريلة الأفكار وتقييمها

إذا كانت الأفكار الجديدة التي وضعت وجمعت سابقا بأكبر عدد ممكن من غريلتها تستهدف إلى التخفيض من هذا العدد، وانتقاء وأخذ الأفكار الواعدة والمهمة التي تستهدفها المؤسسة من أجل تطويرها وطرحها في الأسواق إذ ليست جميع الأفكار التي تقدم للمؤسسة يمكن أن تتحول إلى منتجات جديدة، وفي هذه المرحلة يتم تقييم الأفكار على أساس الاختبار الأفضل للأفكار التي تتناسب مع طبيعة وإمكانيات وأهداف المؤسسة، وتنبؤي عملية فرز الأفكار الواحدة على احتمالات الوقوع في الخطأ حيث أن هناك نوعان من الأخطاء هما :

1 - خطأ الهيكلية : وهذا الخطأ عندما تقرر المؤسسة استبعاد فكرة السلعة الواعدة، وربما تكون لها أهمية كبيرة ولم تستغلها.

2 - خطأ الاستمرار أو الإضافة : يحدث هذا عندما تتبنى المؤسسة فكرة سلعية أو خدمية غير واعدة، وتستمر في تطويرها وإنتاجها . ففي هذه الحالة ستؤثر سلبا على المؤسسة نظرا لعدم التشخيص الجيد لها وينجر عن ذلك نتائج غير مقبولة .

وعموما فإن عملية تصفية الأفكار يجب أن لا تكون عشوائية في إجراءاتها وإنما أن تخضع لمعايير موضوعية يراعى في وضعها إمكانيات موارد المؤسسة من ناحية وأهدافها العامة والتسويقية من ناحية أخرى.

ولتقسيم الأفكار نأخذ ثلاثة عوامل أساسية بعين الاعتبار وهي:

➤ الجانب المالي : توفير رؤوس الأموال؛

➤ الجانب التقني : إمكانية الإنتاج ؛

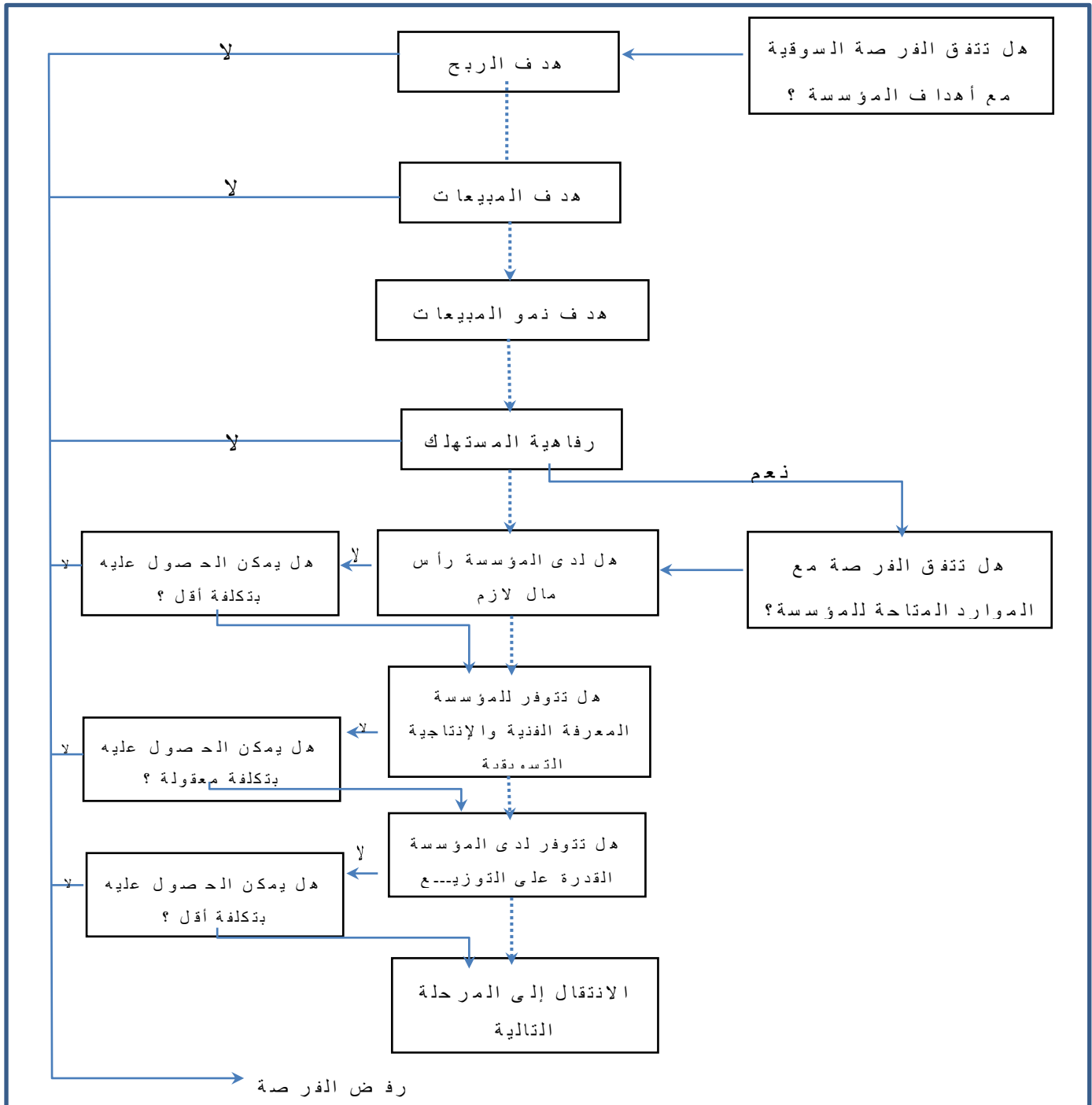
➤ الجانب التجاري : قابلية تسويق المنتج الجديد .

ما يجب فعله من طرف المديرين هو كتابة كل ما يتوافق لديهم من أفكار سلعية أو خدمية على نماذج معينة تتم مراجعتها وتقييمها بواسطة لجنة مختصة، ترفع فيها معلومات تصنف فيها الفكرة السلعية أو الخدمة مع السوق المستهدف بالإضافة إلى تقديرات الطلب المتوقع والسعر المقترح وارقام

تقديرية عن تكاليف الانتاج و معدل الفائدة على الاستثمار و حتى اذا بدأت الفكرةجديدة فان السؤال الذي يجب طرحه هو: هل تعتبر هذه السلعة او الخدمة مناسبة لهذه المؤسسة ؟ وهل تتوافق مع اهدافها؟.

وفي الشكل الموالي توضيح كيف تتم الفرصة السوقية طبقا لأهداف و موارد المؤسسة .

الشكل رقم (02) : تصميم الفرصة التسويقية طبقا لأهداف و موارد المؤسسة



المصدر : ناجي معلا، رائد توفيق، أصول التسويق مدخل استراتيجي، دار النشر الجامعية الأردنية

1998، ص 342.

وللإجابة عن هذه الاسئلة، يمكن أن تقيم الفرصة السوقية لدى المؤسسة طبقاً للأهداف المسطرة لديها والموارد المتاحة، وانطلاقاً من الأرباح المحصلة وكذلك حجم المبيعات ونموها واستغلال مواردها احسن استغلال لتتمكن من أخذ مكانة في السوق. ويظل الهدف الأكبر لدى المؤسسة هو كيفية تحقيق رفاهية المستهلك انطلاقاً من الموارد والاموال المتوفرة لديها ومحاولة التقليل من التكاليف المحملة في نشاطاتها ومدى توفير المعرفة الفنية الإنتاجية والتسويقية للمؤسسة خاصة فيما يتعلق بالمنتجات والقدرة على التوزيع واساليب الترويج والاعلان الملائم حتى يمكنها من الوصول الى المستهلك، فاذا تحققت هذه الاهداف يمكن للمؤسسة ان تصل الى الطريق الصحيح والا فإنها معرضة للفشل و بالتالي يتحتم عليها اعادة النظر في استراتيجيتها.

المطلب الثاني: التحليل الاقتصادي للأفكار وتصميمها.

الفرع الأول: التحليل الاقتصادي للأفكار الجديدة⁽¹⁾.

تحتوي هذه الخطوة على تقييم درجة الربحية المتوقعة وجدواها الاقتصادية لمشروع السلعة أو الخدمة الجديدة، وذلك 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 مسبئية للمبيعات المتوقعة باستخدام وسائل وأساليب مختلفة من خلال تقديرات الإدارة العليا أو الخبراء، السقوى الشرائسية للمستهلكين وتقدير الحصة السوقية المتوقعة ويتم في هذه المرحلة معالجة الجدوى الفنية للأفكار الجديدة أو السلعة من خلال المواصفات والخصائص التي يتم تحديدها :

1 - التحليل التجاري : بعد أن تكون الإدارة قد فرغت من تطوير مفهوم المنتج الجديد واختيار هذا المفهوم فإن الخطوة الثانية تتعلق بتقسيم الجدوى التجارية بإنتاج المنتج ومدى جاذبيته من الناحية المادية (مدى الربحية).

وتنطوي عملية التحليل التجاري للمنتوج الجديد على مراجعة التقديرات الخاصة بالمبيعات، التكاليف الخاصة بإنتاج والتسويق المنتج والأرباح المتوقعة وذلك للوقوف على مدى تحقيقه للأهداف الرئيسية للمؤسسة وانسجامه معها.

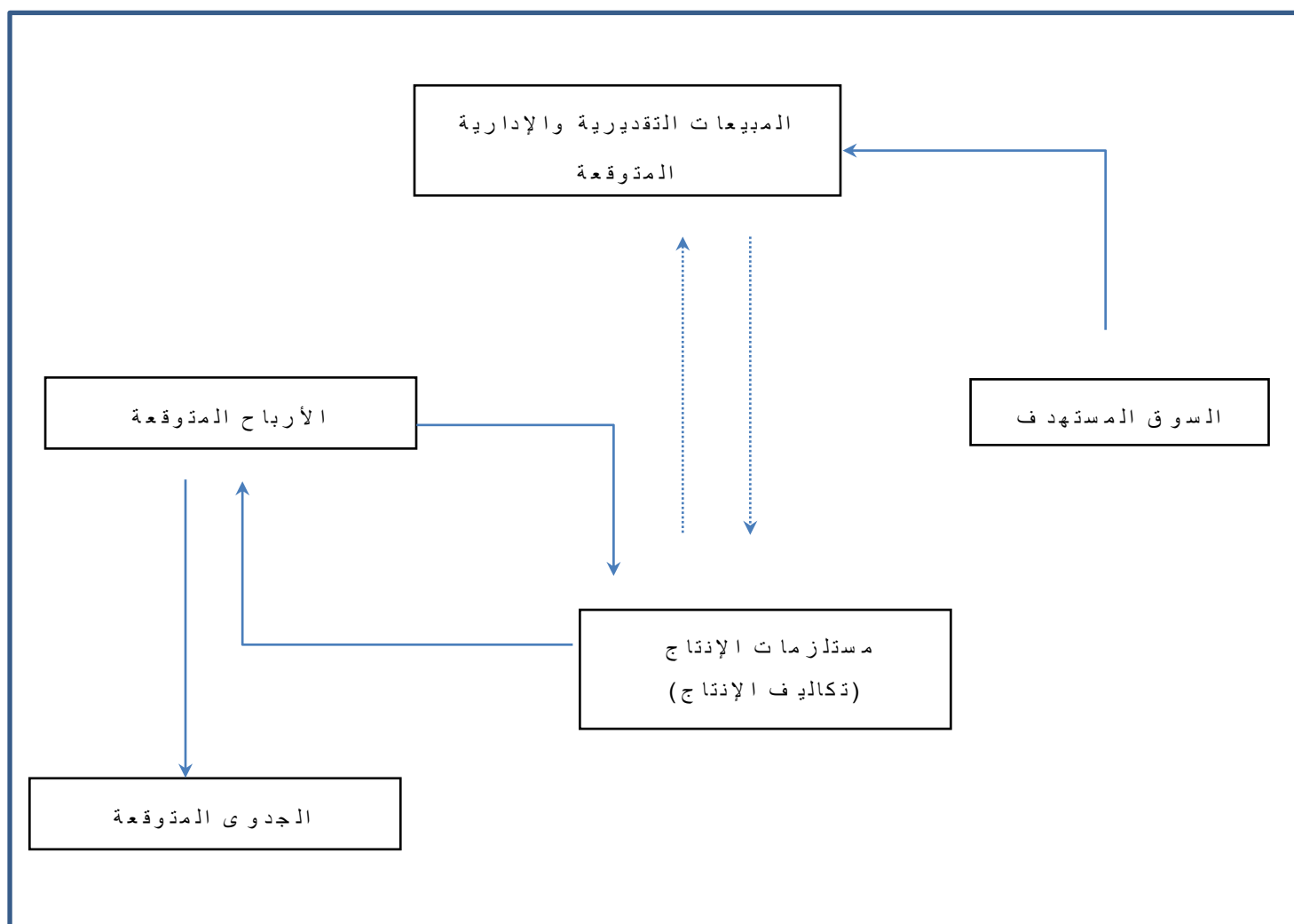
وإذا كانت النتائج لهذا التحليل إيجابية وفي إطار التوقعات والتقديرات التي وضعتها الإدارة فإنه يصبح بالإمكان الانتقال إلى مرحلة أكثر تقدماً في عملية تطوير المنتج نفسه. وعند تقدير المبيعات المحتملة يتعين على المؤسسة أن تأخذ في اعتبارها أرقام المبيعات التاريخية لمنتجات متشابهة وأن تقوم باستطلاع آراء المستهلكين المرتقبين لهذا المنتج .

(1) ناجي معلا، مرجع سابق ، ص348.

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، ويتسم ذلك في العادة خلال عملية التنسيق والتشاور بين كافة الأطراف المعنية بإدارة البحث والتطوير والإنتاج والمالية والتسويق.

وينطوي أيضا التحليل الإداري للمنتوج على تقييم ردود الفعل المتوقعة من المنافسين وخاصة فيما يتعلق بالأسعار وقنوات التوزيع والشكل التالي يوضح آليات التحليل التجاري للمنتوج في المؤسسة والذي على ضوئه يحدد مدى جاهزيته وملاءمة المنتوج الجديد ويكون واعدا من خلال المبيعات التقديرية والمتوقعة والأرباح المحققة والتغطية السوقية المستهدفة منها .

الشكل رقم (03) : آليات التحليل التجاري للمنتوج الجديد



المصدر : ناجحي معلا، رائد توفيق ، مرجع سابق ، ص 349.

الفرع الثاني : تحليل الجدوى الفنية

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

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

إن الغاية من هذا التحليل الفني للمنتج هو محاولة تكييفه مع الخطة التسويقية، وكيفية إيصاله وإنجازه في السوق.

الفرع الثالث : تصميم المنتجات الجديدة

في هذه المرحلة تتحول الفكرة إلى واقع ملموس، ويتجسد مفهوم المنتج الجديد من خلال إظهاره بعدما تمت معالجة الأفكار وغريلتها واجتياز التحليل التجاري، يتم تصميمه في الشكل النهائي، وهنا تلعب البحوث والتطوير دوراً أساسياً في إخراج المفهوم إلى صورته كمنتج فعلي جديد، هذا 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 وتتمثل في⁽¹⁾ :

➤ أن تكون الأهداف التسويقية للمؤسسة منسجمة مع قرارات المنتج، الخصائص والمواصفات الموضوعية والشكلية ؛

➤ 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 ؛

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

➤ 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 .

(1) محمد إبراهيم عبيدات ، مرجع سابق ، ص 89.

تيسادة عسلى هذه المحددات هناك معايير يتولى القيام بها قسم البحوث والتطوير من أجل تصميم نموذجي مادي لمفهوم السلعي أو الخدمي وتتمثل معايير هذا النموذج على النحو التالي⁽¹⁾ :

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

2 - أداء الأمن للسلعة وحمايتها في استخدامها العادي الواقعي ؛

3 - إمكانية إنتاج السلعة أو الخدمة بالتكاليف التقديرية المحددة .

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

حيث أن الخصائص تتمثل في⁽²⁾ :

➤ **الخصائص الوظيفية :** والتي ترتبط بالفوائد المتوقعة من المنتج الجديد على سبيل المثال يتوقع المستهلك لمزيل العرق حماية المستهلك بعد الاستحمام في أن للحساسية بعض الآثار الجانبية الأخرى كتلف الملابس .

➤ **الخصائص الهيكلية :** تشمل حجم وشكل ولون ومواد أخرى للمنتج الجديد المقترح والتي ستحدد إلى حد بعيد جودته المدركة من قبل المستهلكين المستهدفين على سبيل المثال تصميم شكل آلة تصوير .

➤ **الخصائص الفنية :** تتضمن كل من التصميم الفعلي والأشكال المرغوبة للمنتج والألوان المفضلة من قبل المستهلك ذلك أن إيجاد خصائص فنية تنسجم أو تكمل الخصائص الوظيفية والهيكلية وهو الذي يساعد في إيجاد الإحاعات المقنعة أو المؤثرة على المستهلكين .

هذا كله عن جوهر المنتج الجديد وخصائصه، وقد يأخذ تصميم المنتج أشكالا من خلال الغلاف والعلامة لتمييزه عن المنتجات الجديدة، فهذه الأغلفة والعبوات تأخذ عدة وظائف للمنتجات الجديدة وهي كما يلي :

- جذب انتباه واهتمام المستهلكين المحتملين للمنتج الجديد
- إعطاء معلومة عن كيفية استعمال واستخدام المنتج الجديد بالإضافة إلى مكوناته وارتباطاته القانونية والإدارية مثل الماركة وطريقة تسجيله ومدى سلامته .
- تزويد المستخدمين أو المستهلكين بالخصائص الوظيفية للمنتج الجديد مثل الموارد المكونات والحجم وتاريخ انتهاء صلاحيته وغيرها وبعدها تكون المؤسسة قد ضمنت المنتج واختارت له الاسم

(1) ناجي معلا، راند توفيق، مرجع سابق، ص 350.

(2) محمد ابراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص 89.

والعبوة المناسبين، يجب أن يخضع هذا المنتج الجديد إلى اختبارات المخبرية للوقوف على مطابقته للظروف العادية التي تستعمل فيها السلعة من جهة ومن جهة أخرى حمايته من أي وضعية تفقد من خصائصه.

المطلب الثالث : اختبار المنتج الجديد وتقييمه

هي إحدى المراحل لتطوير المنتجات الجديدة التي تنطوي عليها برامج تقديمها 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⁾ الاختبارات الفنية : ويقصد بها اختبار المواصفات المادية للسلعة وتقوم المؤسسة بإجرائها في معاملها وورشاتها الخاصة وتنقسم إلى :

➤ **اختبارات تحليلية :** الغرض منها التأكد من أن إنتاج السلعة أو الخدمة تم طبقا للمواصفات المحددة لئلا، ويتم هذا الاختبار عقب كل مرحلة من مراحل الإنتاج.

➤ **اختبار الأداء :** الغرض منها اختبار مدى رضا المستهلك من السلعة أو الخدمة المقدمة.

➤ **الاختبارات التسويقية :** الهدف من هذه الاختبارات هي معرفة ردود أفعال كل من المستهلكين والموزعين على حد سواء تجاه المنتج الجديد والعناصر التسويقية المرتبطة بهذا المنتج كالعلامة والغلاف.

إن الغايات والأهداف الأساسية من اختبار السوق هي ⁽²⁾ :

➤ اختبار قدرة المنتج على إيجاد موطن قدم له في السوق الحقيقية ؛

➤ إتاحة الفرصة أمام إدارة المؤسسة للتأكد من مدى فعالية برنامجها التسويقي الخاص بالمنتج الجديد في البيئة السوقية الفعلية ؛

➤ إن اختبار السوق من شأنه أن يزود إدارة المؤسسات بالمعلومات التي تستفيد منها من أجل اتخاذها للقرارات المناسبة وهكذا فإن اختبار السوق ممكن أن يكون رائدا استراتيجيا لثروة معلومات كبيرة يمكن أن تساهم في عملية اتخاذ القرار في كافة المجالات التي ينطوي عليها برنامج تسويق المنتج الجديد، وعلى إثر الانتهاء من اختبارات السوق من خلال تحديد المناطق الجغرافية فهنا إدارة التسويق تقوم بمتابعة ما يجري في الأسواق المستهدفة، ودرجة إقبال المستهلكين عليها، ردود أفعال المنافسين نحوها ... إلخ . وذلك لتحديد أية عقبات أو عراقيل تتعرض لها تلك السلع ثم إيجاد الحلول اللازمة لمعالجة هذه العراقيل لما ينسجم مع الإطار العام والاستراتيجية التسويقية التي ستقوم بها.

(1) ناجي معلا، مرجع سابق، ص 346.

(2) محمد إبراهيم عبيدات - مبادئ التسويق ، مدخل سلوكي، ط1، دار المستقبل، عمان، 1999 ، ص 216.

خاتمة الفصل الثاني :

مسألة إعداد المنتج الجديد وتقديمه للسوق عامل مهم لدى المؤسسة من شأنه أن يقوى في تبني الفعالية 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 في السوق.

الفصل الثالث :

الاستراتيجيات التسويقية

لطرح منتج جديد في السوق

مقدمة الفصل :

لقد ازداد الاهتمام في الآونة الأخيرة تبني مفاهيم عديدة من بينها : الاستراتيجية والاستراتيجية التسويقية ، التي تعتمد بشكل أساسي على التحليل الداخلي والخارجي للمنظمة من أجل صياغة الأهداف التسويقية التي تهدف إلى النمو وتحقيق المردودية ونجاح المنظمة وتكييفها مع بيئتها الخارجية .

والتحليل التسويقي هو عبارة عن التحليل الداخلي الذي يسمح باستخراج الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة ، ومن واقع التحليل الداخلي الذي يؤدي إلى اكتشاف نقاط القوة والضعف لديها ، فإن تحديد واختيار بديل من البدائل الاستراتيجية التسويقية التي يمكن للمنظمة أن تتبعها ينوقف على نتائج هذين النوعين من التحليل وباستعمال مجموعة من الأدوات .

فلقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي :

المبحث الأول : أساسيات حول الاستراتيجية التسويقية ؛

المبحث الثاني : المزيج التسويقي للمنتج الجديد ؛

المبحث الثالث : طرح المنتج الجديد في السوق .

المبحث الأول : أساسيات حول الاستراتيجية التسويقية

من خلال هذا المبحث نتطرق إلى:

المطلب الأول : ماهية الاستراتيجية ؛

المطلب الثاني : ماهية الاستراتيجية التسويقية ؛

المطلب الثالث : خطوات إعداد وتطوير الاستراتيجية التسويقية؛

المطلب الرابع : حدود تقييم الاستراتيجية التسويقية .

المطلب الأول : ماهية الاستراتيجية

اشتقت كلمة الاستراتيجية من اللفظ اليوناني « STRATOS-AGOS » بمعنى أقود الجيش

(فن القيادة) ، وقد كان ينحصر استعمال هذه الكلمة منذ القديم في ميدان الحروب فقط ، لتعمم بعد ذلك

استعمالها في مجالات عديدة كالسياسة والاقتصاد .

الفصل الأول: مفهوم الاستراتيجية:

لقد تعدت التعاريف التي أعطيت للاستراتيجية من بينها ما يلي ⁽¹⁾ :

التعريف الأول : حسب "AD.CHANDLED" الاستراتيجية هي عملية تحديد الأهداف طويلة المدى

وكذا إتباع سياسات محدودة وواضحة. وأيضا تحويل و الاستغلال الأمثل أو الأنجح للموارد من أجل

الوصول إلى تلك الأهداف .

يشير هذا التعريف إلى أن الاستراتيجية هي عبارة عن عملية تحديد الأهداف الطويلة المدى

وإتباع سياسات محددة وواضحة وأيضا الاستغلال الأمثل للموارد بهدف الوصول إلى تحقيق تلك الأهداف

التعريف الثاني : حسب (BCG) HENDERSON.B.D : « استراتيجية المنظمة تتضمن تحديد خطة

عمل وكذا تحديد رزمة خاصة بالاستثمارات المستمرة لموارد المنظمة وهذا بهدف تحقيق مكانة في

القطاع المستهدف »

ركز هذا التعريف على استراتيجية المنظمة والتي تضمنت تحديد خطة عمل ثم القيام بتحديد

رزمة خاصة بالاستثمارات المستمرة لموارد المنظمة وذلك لغرض تحقيق مركز تنافسي على مستوى

القطاع السوقي المستهدف .

التعريف الثالث : « الاستراتيجية هي جزء من التخطيط الاستراتيجي وتعتبر عن مسار يتم اختياره من

بين عدة مسارات ، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها ومن ثم الاتجاه الذي ارتضته المنظمة لنفسها

في المستقبل » ⁽²⁾ .

⁽¹⁾ قسديفة أمينة - دور التحليل التسويقي في اختيار الاستراتيجية التسويقية، مذكرة لنيل الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة تسويقية، جامعة بومرداس، 2007 ، ص62.

⁽²⁾ توفيق عبدالرحمان - الإدارة الاستراتيجية، (المبادئ والأدوات)، القاهرة ، مراكز الخبرات المهنية للإدارة، (بميك) ، 2004 ، ص9.

يضيف هذا التعريف على أن الاستراتيجية هي عبارة عن جزء من التخطيط الاستراتيجي وأيضا هي الإطار العام الذي يتبلور فيه الرسالة والأهداف الاستراتيجية.

التعريف الرابع : حسب GLUCK AND JAUCH « الاستراتيجية هي خطة موجودة ومتكاملة وشاملة وترتبط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذ الجيد بواسطة المنظمة ».

إذن الاستراتيجية هي منهجية أو أسلوب عمل يستخدم كمواجهة للتحديات أو الاستفادة من الفرص البيئية الذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة سعيا لتحقيق رسالتها وأهدافها المرسومة .

الفرع الثاني: العنصر الأساسية للاستراتيجية⁽¹⁾ :

إن صياغة الاستراتيجية يمكن على أساس تسلسل مجموعة من العناصر والمتمثلة في المهمة، محفظة النشاط ، وسائل القيم ، شكل النمو ، أثر التلاحم (التآزر) الأولويات ، اختيار التحالفات ، وخطط الطوارئ .

1. **المهمة والهدف :** إن المهمة والهدف تعطي المحور التوجيهي للمنظمة أي التي تكون في الأسئلة التالية :

ماذا تمثل في السوق ؟ ماذا تريد أن تكون ؟ ماذا يجب أن تفعل ؟ .

2. **مخطط النشاط :** ويكمن في السؤال : ماذا تريد المنظمة أن تفعل بدقة ؟ . ومن الأشياء الأساسية والجوهرية هي اختيار ملف الأعمال لأنه يسمح بحصر مجهودات المنظمة ضمن ميدان مفضل ومميز .

3. **وسائل القيم (العمل):** من أجل تكريس (تكوين) مهمتنا تحتاج إلى موارد تختلف فيما بينها كما ونوعا حيث

أن اختيارها مبني على مجموعة من الأسئلة والمتمثلة في :

- ما هو نوع اليد العاملة مؤهلة أم لا ؟
- ماهي وسائل الإنتاج المستعملة أو الواجب استعمالها ؟
- ماهي شبكة التوزيع المراد إتباعها (تجارة جملة / تجزئة/ ...) ؟
- ما هو نمط التمويل المختار : هل تعتمد على تمويل ذاتي أم على القروض ؟

4. **شكل النمو :** حسب ANSOFF فإن هناك 4 أشكال للنمو وهذا كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (04) : أشكال النمو

سوق جديدة	سوق موجهة	سوق سلعة
تنبه السوق	إختراق السوق	سلعة موجودة
التوزيع	تنمية السلعة	سلعة جديدة

المصدر : قديفة أمينة ، مرجع سابق ، ص 62.

(1) قديفة أمينة ، مرجع سابق ، ص 64.

وتكمن في الأسئلة التالية : هل تطبيق اختراق السوق ؟ أو تنمية السوق ؟ أو التنويع ؟

5. أثر التلاحم (التآزر): إن مفهوم التلاحم يرمز بالعلاقة $5 = 2 + 2$ ، ويعني أنه بقوة الأجزاء يمكن الإنتاج أكثر . وهناك عدة أنواع من بينها :

- تذاؤب التسويق : يظهر أن تحسين فعالية المزيج التسويقي واكتساب قدرة تنافسية أكثر
- تذاؤب التنظيمي : تقصد به إدماج عمليات جديدة تسمح بتشغيل الطاقة إذا كان التذاؤب أفقي وتنسيق أحسن بين الوظائف إذا كان عمودي

6. الأولويات : يكمن في السؤال التالي : ماذا نفعل في أول الأمر ؟ متى ؟ ومن هو الشخص الذي سيقوم بتنفيذها ؟

7. اختيار التحالفات : يكمن في الإجابة على السؤالين التاليين : من هو الحليف ؟ من هو الخصم ؟

8. خطط الطوارئ : هي الإجابة على الأسئلة التالية : ماذا نفعل إذا حدث أي طارئ ؟ وهل تتوفر خطط جديدة ؟

تحتفظ المنظمة بالاستراتيجية الاحتياطية أي خطة طوارئ تحسبها لأي حدث يؤدي إلى اختلاف في تطوير البيئة والذي لم يتطور من قبل ضمن الفرضيات السابقة .

المطلب الثاني : ماهية الاستراتيجية التسويقية

تسعى الاستراتيجية التسويقية إلى تحقيق الأهداف سواء كانت هذه الأهداف على المستوى الوظيفي أو على المستوى الرئيسي ، وهذه الأهداف يتم تحديدها معاً لمجالات التسويق وعلى أساس نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التسويقية المؤثرة على المنظمة .

المفهوم الأول : مفهوم الاستراتيجية التسويقية

هناك عدة تعاريف والتي أطلقت على هذا المصطلح من بينها :

التعريف الأول : « يقصد بالاستراتيجية التسويقية التي يتم بها تخصيص الموارد وتوزيعها واستخدامها لتحقيق الهدفين وهما إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وخلق ميزة تنافسية للمنظمة »⁽¹⁾.

يشير هذا التعريف إلى أن الاستراتيجية التسويقية هي تلك الوسيلة التي تسمح بتخصيص والاستغلال الأمثل للموارد بهدف تحقيق هدفين هما إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وخلق ميزة تنافسية للمنظمة .

التعريف الثاني : « الاستراتيجية التسويقية هي تلك الأدوات التي تمكن المنظمة من التوصل إلى الأهداف الموضوعية في الأجل الطويل ، وتتبقى صياغة الاستراتيجية التسويقية على مجموعة من النقاط الحاكمة التي تبدأ بتحديد السوق المرتقبة . وتحديد شرائح السوق التي سوف تتعامل معها ، وكذا تحديد المركز السوقي المطلوب أن تحتله المنظمة مقارنة بالمنافسين في أدهان العملاء ، وبالتالي يمكن تحديد ملامح المنافع التي يتم التركيز عليها للوصول إلى العملاء المرتقبين »⁽²⁾.

(1) أبو قحط عبد السلام - التسويق (مدخل تطبيقي)، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002 ، ص 67.

(2) طلعت أسعد عبد الحميد - التسويق الفعال (كيف تواجه تحديات القرن الـ 21 ؟) الاسكندرية، مكتبة عين الشمس، 2000 ، ص 187.

يضيف هذا التعريف إلى سابقه أن صياغة الاستراتيجية التسويقية تبنى على مجموعة من النقاط الحاكمة التي تبدأ بتحديد السوق المرتقبة ، وتحديد الشرائح التي سوف تتعامل معها ، وكذا تحديد المركز السوقي عن طريق تحديد المزايا التي يتم التركيز عليها للوصول إلى العملاء المرتقبين .

التعريف الثالث : الاستراتيجية التسويقية هي أداة الربط بين المنظمة والبيئة وهي خطتها الشاملة المكونة من خطط لتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة ، وهي أيضا الاستجابة السريعة والفعالة تجاه متغيرات البيئة التسويقية ⁽³⁾.

يشير هذا التعريف إلى أن الاستراتيجية التسويقية عبارة عن خطة شاملة وأداة للربط بين المنظمة والبيئة ، وتتميز هذه الاستراتيجية بالمرونة من خلال الاستراتيجية السريعة والفعالة تجاه متغيرات البيئة التسويقية .

إذا الاستراتيجية التسويقية هي مجموعة من المبادئ والقرارات الرئيسية متناسقة وسياسية وفعالة والتي من خلالها تتطلع المنظمة إلى تحقيق أهدافها التسويقية في ظل العوامل والبيئة التسويقية .

ومسند المفروض أن تأخذ استراتيجية تسويقية سليمة في اعتبارها عددا من الاعتبارات من النواحي الرئيسية وهي ⁽⁴⁾:

- حجم مستوى أو موقف المنافسة في السوق وموقف المنظمة منها ؛
- استراتيجيات المنظمة المنافسة ؛
- السلوك الشرائي للعملاء الذين يكونون السوق المستهدفة؛
- المرحلة التي تمر بها السلعة أو الخدمة في دورة الحياة؛
- طبيعة المتغيرات والبيئة الاقتصادية المحيطة .

المفهوم الثاني: مميزات الاستراتيجية التسويقية

تتميز الاستراتيجية التسويقية بـ ⁽¹⁾:

▪ أنها الخطوة الخامسة من مراحل إعداد التخطيط الاستراتيجي للتسويق حيث أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن العملية الإدارية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف التسويقية واختيار استراتيجية تسويقية ملائمة من بين البدائل الاستراتيجية وأيضا خلق الظروف المناسبة لتنفيذ برنامج المزيج التسويقي والاستراتيجية المختارة .

▪ تعدد من القرارات الحيوية للمنظمة ارتباطها بكل احتياجات المستهلك و إمكانيات المنظمة في تحقيق مزايا تنافسية ، وإذا تم تنفيذ الاستراتيجية بصورة جيدة فإنها تحقق الأهداف التسويقية وبالتالي الأهداف الرئيسية (العامة للمنظمة) ، ومن ثم فإن هناك ارتباط وثيق بين الاستراتيجية المنظمة وبين الاستراتيجية التسويقية .

⁽³⁾ البراري نزار عبدالمجيد ، البرزنجي أحمد محمد فهمي، استراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس، الوظائف)، ط1، عمان، دار وائل للنشر

2004، ص ص 139-140.

⁽⁴⁾ الأزهرى محي الدين عباس - إدارة النشاط التسويقي (مدخل استراتيجي الجزء الأول)، ط1، القاهرة، دار الفكر العربي، 1988، ص 630.

⁽¹⁾ قديفة أمينة ، مرجع سابق ص 99

- تأثر الاستراتيجية التسويقية والأهداف على مستوى الإنفاق التسويقي لزيادة المبيعات و الربحية .
- إن الاستراتيجية التسويقية تأخذ بعين الاعتبار كل الفرص والتهديدات وكذا نقاط القوة والضعف التي تصلنا عليها من خلال التحليل التسويقي .
- تتعامل الاستراتيجية التسويقية مع تفاعل القوى الثلاثة (المستهلك، المنافسة، المنظمة) المكونة للتسويق الاستراتيجي .

الفصل الثالث : أنواع الاستراتيجيات التسويقية

بشكل عام هناك أربعة خيارات تسويقية رئيسية حسب تقسيم " RIZE ET TROOT " في كتاب " MARKETING WARFAIN " كما قد تكون خمسة خيارات رئيسية هي ⁽²⁾ :

أولاً : استراتيجيات المدافع في التسويق

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

1. استراتيجية دفاع المنظمة عن موقعها في السوق : الفكرة الأساسية لهذه الاستراتيجية الدفاعية هي أنه يجب على المنظمة أن لا تعتمد على مركزها الحالي بما يعني من إمكانيات المادية والغير المادية . بل يجب أن تعمل على تطوير ما لديها لكي تحافظ بقائها في السوق بشكل مهيمن أو قائد.
2. استراتيجية الدفاع عن أجنحة الجيش : على قائمة السوق أن يقفوا 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 ما لم يعد إعداد جيد ومدروس وحراسة بجدية .
3. الدفاع بموجب حصة السوق الأولية : تعتبر من المناورات الدفاعية الأكثر عدوانية ، حيث تفكر 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 تبادر الشركة القائدة في السوق في السوق بشن هجوما نفسيا أو يطلق إشارات إلى السوق ينصح فيه المنافسين بالعدول عن الهجوم .
4. استراتيجية الدفاع بالقيام بهجوم مضاد ومقابل : أي قيام القائد بغزو الأسواق للحصول على حصة من السوق سريعة جدا إلى حد يتوجب فيه القيام بهجوم مضاد مقابل في الحال .
5. استراتيجية الدفاع المتنقل : تتطلب هذه الاستراتيجية من القائد أكثر من مجرد الدفاع عن أرضيه ، ففي هذه الاستراتيجية يبسط القائد هيمنته على أرضيه جديدة من شأنها أن تعمل كمركز مستقبلي للدفاع والهجوم

(2) محمد جاسم الصميدعي - استراتيجيات التسويق، مدخل عملي وتحليلي، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 120-121.

6. استراتيجية الدفاع بالانكماش : فالانكماش المخطط هو ليس معناه التخلي عن السوق بل هو التخلي عن الأراضي الأكثر ضعفا ، وإعادة توزيع الموارد لأراضي أقوى ، والانكماش المخطط له هو التحول لتعزيز قوة المنافسة لدى القائد في السوق وتركيز قوة تكشفه عند المواقع المحورية .

ثانياً : استراتيجيات المهاجمين في السوق

تكون هذه الاستراتيجيات الأفضل للمنظمات التي ترغب الحصول على الميزة التنافسية لكونها ليست الرائدة في مجال عملها ، فيمكن للمؤسسة باستخدام هذه الاستراتيجيات لتوسيع حصصها السوقية على حساب المنافسين الرائدون في نفس المجال ، فتقوم هذه الاستراتيجيات على محاولة إظهار الضعف للمنافسين من أجل من أجل مهاجمتها من جهة وإظهار نقاط القوة لمستهلكيها من جهة أخرى ، وبالتالي استغلال هذه الاعتبارات لصالحها ومهاجمة المنافس هناك خمسة أنواع هي ⁽¹⁾ :

1. مهاجمة الجبهات الأمامية : يقسم المهاجم بتقليد منتجات خصمه من المنافسين والترويج لها وتحديد أسعارها في حالة نجاح الهجوم على الجبهات الأمامية فإن الهجوم هو الأكثر شيوعاً من خلال القيام بتخفيض الأسعار مقابل أسعار المنافسين الآخرين.

2. مهاجمة أجنحة الجيش (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 بعدين : بعد استراتيجي والآخر شرائحي .

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

4. الهجوم الثانوي : تعتبر هذه الاستراتيجية من أكثر الاستراتيجيات للاعتداء غير المباشر حدوثاً ، فيقصد بها تجاهل العدو ومواجهة الأسواق الأكثر سهولة لتوسيع قاعدة موارده .

5. هجوم العصابات : هو خيار آخر يتاح لمعتدي السوق وخاصة الأصغر حجماً ، وتتمثل في شن هجمات صغيرة متقطعة على أراضي مختلفة للخصم من أجل إزعاجه ومضايقته ، ومفتاح هذه الاستراتيجية هي التركيز على الهجوم في أرض ضيقة .

ثالثاً : الاستراتيجيات التسويقية للتابع

وتعتبر هذه الاستراتيجيات 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 تجديد المنتج تماماً ، فالمبدع أو المبتكر يتحمل نفقات ضخمة فتكون مكافأته هي قيادة السوق ، وكثير من الشركات تجد إتباع قائد السوق على تحديه .

(1) محمد جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 123.

رابعاً.....: استراتيجيات تسويقية لقادة الأسواق الصغيرة

إن البديل أن تكون تابعاً في سوق كبيرة هو أن تكون قائداً في سوق صغيرة ، وتعتبر هذه الأسواق منافداً بالنسبة للشركات الكبيرة ⁽¹⁾ .

خامساً.....: الاستراتيجيات التي يستخدمها متحدي السوق

وجيب على متحدي السوق أن يحددوا أولاً الهدف الاستراتيجي للشركة وخصومها ، فالهدف الاستراتيجي لمتحدي السوق هو زيادة حصتهم السوقية فبوسع المتحدي أن يختار الهجوم على الواحد من الأنماط التالية من الشركات ⁽²⁾ :

1. بوسع المتحدي أن يهاجم قائد السوق: تعتبر مخاطرة كبيرة وهي استراتيجية مكلفة للغاية وسيكون لها قيمتها إذا تبين 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 والإقليمية : التي لا تؤدي وظائفها وليس لديها ما يكفي من الأموال وكثير من الشركات وسعت حجمها وذلك من خلال القضاء على الشركات الصغيرة.

المطلب الثالث : خطوات إعداد وتطوير استراتيجية تسويقية لمنتج جديد.

الفرع الأول: خطوات إعداد استراتيجية تسويقية

لغرض توضيح الاستراتيجية التسويقية بشكل معمق وتحديد ملامحها في المنظمة ، فإنه يتوجب الإجابة على الأسئلة التالية:إلى تريد إن تذهب ؟ كيف يمكن إن نحول خطة المنظمة إلى فعل تنفيذي ؟ كيف يمكن مواجهة الانحرافات السالبة والفعل المتحقق ؟

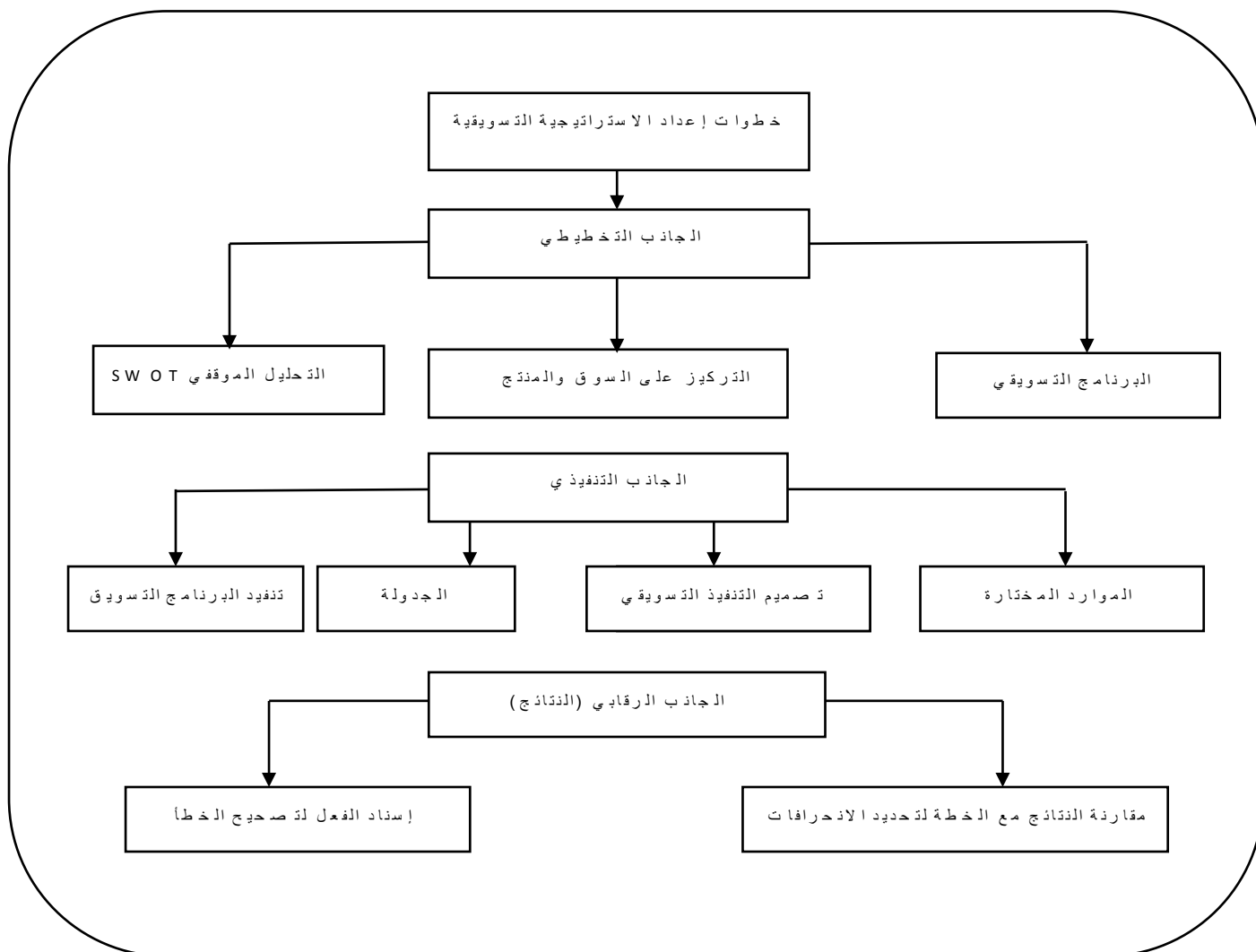
والإجابة هي التي تمكن المنظمة من إتباع الخطوات التي يمكن إتباعها في عملية رسم استراتيجية تسويقية . والشكل التالي يوضح هذه الخطوات والتي سنستعرضها بإيجاز ⁽³⁾ .

(1) محمد جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 124 .

(2) المرجع نفسه، ص 125 .

(3) تامر ياسر البكري - استراتيجيات التسويق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 4 ، عمان، الأردن، 2008 ، ص 53 .

شكل رقم (04) : خطوات إعداد الاستراتيجية التسويقية



المصدر : من إعداد الطالبة

- **الخطوة الأولى :** التحلي الموقفي (SWOT) يتمثل في تحليل معمق إلى البيئة الداخلية للمنظمة والمتمثلة في : القوة والضعف وما يقابلها من البيئة الخارجية والمتمثلة في الفرص والتهديدات ، وهذا يعني بأنها ستقوم بدراسة أربعة متغيرات أساسية تصب في هذا الجانب لكي يمكنها من بناء برنامجها التسويقي والذي يشمل الخطوات التالية من الجانب التخطيطي ، وهذه المتغيرات هي :

- الخطوة الثانية: التركيز على السوق، المنتج وتحديد الأهداف، هذه الخطوة ضمن استراتيجيات التسويق تتمثل في عدد من التغيرات وهي:

- ✓ نقاط التمايز: تمثل الخصائص المميزة أو المختلفة للمنتجات المنظمة عما يمثلها أو ينافسها من منتجات أخرى وبخاصة المنتجات الجديدة الداخلية للسوق .

- ✓ **مكانة المنتج :** وهي تمثل المكانة الذهبية التي يحتلها المنتج في تفكير المستهلك من حيث قبوله وولائه للمنتج وما يحمله من تصورات على مستوى كفاءة وجودته على إشباع حاجاته .

- الخطوة الثالثة : تتركز على تطوير عنا صر المزيج التسويقي وإعداد الموازنة المالية لها وتتمثل أنشطة البرنامج التسويقي بالآتي :

- ✓ استراتيجيات المنتج : تتعلق بتحديد الخصائص المميزة للمنتج وعلامته التجارية، التعبئة والتغليف، الخدمات المرافقة لتقديمه او بعد بيعه.

- ✓ استراتيجيات السعر :وتصب على طرق التسعير الممكن اعتمادها ، قوائم الأسعار ، الخصومات ، شروط الدفع.....الخ .

- ✓ **استراتيجية التوزيع :** وتتمثل في الأنشطة المختلفة التي يمكن القيام بها لإيصال المنتج من المصنع إلى السوق ، وما يرافقها من فعاليات وخدمات مرفقة .

- 6 8 -

✓ **استراتيجية الترويج :** وتتركز أساسا على كيفية التعامل مع عناصر المزيج الترويجي المتمثل في الإعلان ، البيع الشخصي، ترويج المبيعات، العلاقات العامة، الدعاية واستخدامها بالشكل الكفء للتأثير بالمستهلك والوسطاء وبما يخدم الأهداف التسويقية للمنظمة.

2 . **الجانب التنفيذي :** تأتي في أعقاب سلسلة من الخطوات وعدد غير قابل من الجهود التي قضيت للتخطيط في مجال التسويق . وتتكون عملية التنفيذ من الآتي :

✓ **الموارد المتحققة :** وتنصب أساسا على الموارد المالية التي يمكن من خلالها أن تتحول الأفكار الموضوعية بالخطة الاستراتيجية التسويقية إلى التنفيذ .

✓ **تصميم التنظيم التسويقي :** لكي يتم تنفيذ البرنامج التسويقي فإنه بحاجة الى وجود تنظيم تسويقي في الشركة قادرا على القيام بهمة التنفيذ .

✓ **جدول التطوير :** وهي مهمة سهلة جدا في عملية التنفيذ وتتمثل في وضع مدة زمنية درجة في تنفيذ الخطة أو البرامج التسويقية الموضوعية .

✓ **إنجاز البرامج التسويقية :** تبقى الخطة التسويقية حبرا على ورق ، ومن اجل تحقيق تنفيذ فعال للبرنامج التسويقي فإنه يتطلب تفاصيلا دقيقة لما يتعلق بالاستراتيجية التسويقية من حيث إعداد وكتابة ما يتعلق بالأسواق المستهدفة والخصائص المميزة للزيائن

3. **الجانب الرقابي:** يتمثل في السعي لجعل الاستراتيجية التسويقية تسير في الاتجاه الصحيح المخطط لها ، ويتم ذلك من خلال جانبين أساسيين هما :

✓ **مقارنة النتائج مع الخطط لتحديد الانحراف :** توضع الأهداف ضمن استراتيجية التسويق على أمل أن تحقق في مدة زمنية معينة ولكن في واقع الحال عند تنفيذ البرامج التسويقية قد تحصل الانحرافات واختلافات عن الخطة وهي ما يطلق عليه بالفجوة التخطيطية والتي تمثل الفرق السالب بين المخطط والتنفيذ ، ومن هنا غدارة الشركة أو القسم التسويقي يسعى للبحث الدقيق عن أسباب هذا الانحراف ومعالجتها .

✓ **اتخاذ الفعل الصحيح :** عندما يتم التقييم للبرنامج التسويقي فإنه قد يكون الأداء المتحقق لم يبلغ المستوى المطلوب وأنه هناك أخطاء قد حصلت في التنفيذ. وهنا يكون من الواجب ان تقوم الإدارة التسويقية بإجراء الرقابة الوقائية والتي تحول دون حصول الخطأ وقبل وقوعه ولكي لا يحدث تأثير سالب .

الفرع الثاني: تطوير استراتيجية التسويق لمنتج جديد⁽¹⁾

تعرف استراتيجية التسويق على أنها : «تتضمن بالأساس تحديد وتحليل السوق المستهدف وتطوير المزيج التسويقي لإرضاء الأفراد في تلك السوق».

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

(1) أحمد جبير - إدارة التسويق المفاهيم الاستراتيجية والتطبيقات ، ط2، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007 ، ص309.

كما سبق القول في صياغة استراتيجية 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 التسوق ، وبخاصة فيما يتعلق بالأرباح والحدوة التسويقية ومواجهة المنافسين أكثر مما هو عليه في الوظائف الأخرى بالمنظمة .

وممن هنا يمكن القول بأن استراتيجية التسويق تقوم في حقيقتها على تفاعل جانبين أساسيين هما : تجزئة السوق والمزيج التسويقي . كما اتضح ذلك في الجانب التخطيطي من استراتيجية التسويق في الشكل السابق وعليه فإن التطوير لاستراتيجية التسويق وما يمكن اعتماده من استراتيجياته وسياسات أكثر تفصيلا في هذين الركيزتين الأساسيين هما ⁽¹⁾ :

أولا : 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 وأسواق منظمات الأعمال .

ثانيا : المزيج التسويقي : يمثل المزيج التسويقي بحقيقته الأداة التنفيذية للتسويق ككل ، وهو جوهر استراتيجية التسويق المنفذة في السوق، وبالتالي فإن القرارات المتخذة في مجال المزيج التسويقي تنصب أساسا حول فهم المنظمة الدقيق للسوق المستهدف عن غيرها من حيث البيانات الديموغرافية ، حاجات المشتري ، تصميم المنتج، المنافسة ، حيث أن القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي لرسم وصياغة استراتيجية التسويق تتضمن خاصيتين هما:

1. **الاتساق (الانسجام) :** ويقصد بها أن تكون جميع قرارات المزيج التسويقي لصيقة مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة ومع وحدة الأعمال الاستراتيجية 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 أي تغيرات بيئية عامة وتسويقية وفي مجال المزيج التسويقي والعلاقة مع السوق المستهدف من قبل المنظمة فإن الاستراتيجيات الممكن اعتمادها في ذلك تم التطرق لها سابقا .

(1) أحمد جبير - إدارة التسويق ومفهوم الاستراتيجيات والتطبيقات ، مرجع سابق ، ص 311.

المطلب الرابع : صياغة الاستراتيجية والهدف من وضعها

.....الفرع الأول : صياغة الاستراتيجية التسويقية⁽¹⁾

وتتضمن مجموعة معقدة من الأنشطة والعمليات والإجراءات التي تساهم في تصميم وإنجاز الخطط التسويقية ، كما أنها تمثل الخطط لبناء أو تأسيس الأهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية تقترح كيف سيتم بلوغ الأهداف وما هي الطرق المناسبة لذلك ، وهناك أربعة مراحل رئيسية في صياغة الاستراتيجية التسويقية بشكل عام هي :

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

- بداية عرض الخدمة وسهولة الوصول إلى الهدف السوقي ؛
- واقعية البدائل المتنوعة للسوق (تحديد الهدف ثم إعادة الخطة التسويقية).

2. التحليل البيئي: وهي تأتي كمرحلة ثانية بحيث يتم تطوير الفكرة العامة وتحديد ما هي الجهود الواجب عملها للهدف السوقي ، بالعلاقة مع جهود المنافسين ، وهذا يعني توزيع الموارد التسويقية التي تنجز عن طريق المزيج التسويقي وفي ضوء التحليل البيئي يتم تقييم موارد المنظمة وهذا يساعد في صياغة المجموعة الأولية للأهداف ، التي في ضوءها تحاول الإدارة تحديد الفرص المستقبلية والتهديدات ، وهذا سيدفع للاهتمام باحتياجات ورغبات الزبون وخاصة المتعلقة بالمسائل القانونية والتقدم التكنولوجي والتطوير ويهدف التحليل البيئي بشكله الرئيسي إلى إيجاد :

- الفرص الجديدة للمنتجات الموجودة ؛
- الفرص الجديدة للزبائن الحاليين من خلال المنتجات الجديدة أو مواقع جغرافية جديدة ؛
- التهديدات المستقبلية الرئيسية للموقع السوقي وهوامش الربح .

3. تقييم الموارد المتاحة : تتضمن الموجودات وموارد الأفراد والموقع السوقي والإدارة والكفاية التقنية ، وتأثير الضغوط الخارجية ، والغرض من هذا التقييم ليس دراسة مكان القوة والضعف فحسب بل دراسة الموارد المتاحة في المستقبل التي يمكن توليدها وهذا يزودنا بالقاعدة لتخطيط الاستراتيجية التسويقية المستقبلية ، أغلب المنظمات تعرض خدمات متشابهة السمات وتتجه لبناء صورتها في محاولة لجعل الزبائن أكثر ألفة وودية للمنظمة ، وإن بناء الصورة يشكل جزء الموقع السوقي الذي يمكن أن يؤثر إيجابا في الاستراتيجية التسويقية .

(1) محمد عواد الزبادات ومحمد عبد الله العوامرة - استراتيجيات التسويق منظور متكامل، جامعة البلقاء التطبيقية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 22.

4. توزيع الموارد التسويقية : بعد أن يتم تحديد الهدف التسويقي واحتياجات الزبائن وتعرف الأهداف التسويقية في ضوء المحددات البيئية والتنافسية وتعد بشكل متسلسل لعلاقات احتياجات الهدف التسويقي ويتم توزيع الموارد التسويقية التي تم تنفيذها من خلال توحيد المزيج التسويقي .

الفرع الثاني : الهدف والاستراتيجية التسويقية⁽¹⁾ :

إن الغرض مع وضع الأهداف والاستراتيجيات التسويقية هو تحقيق الربح وزيادة نسبة العائد والحصصة السوقية الضرورية لنجاح المهمة ، وأن تكامل المزيج التسويقي هو لكي يكون بالإمكان الإبداع والابتكار لإنجاز هذه الغاية لكل تقسيم سوقي معين وأن الهدف التسويقي يعد تعبيراً دقيقاً ومخططاً تمهيداً لما يمكن إنجازه بواسطة الأنشطة التسويقية للمؤسسة أم الاستراتيجية التسويقية في الوسيلة الموزعة التي تنجز بها الأهداف التسويقية، فالمنظمات عادة لا تملك مدخلاً نموذجياً لتكون المهمة التسويقية منظمة والتسلسل المنطقي أيضاً بل تحتاج إلى سلسلة من الإجراءات تتضمن المستويات التالية :

• المستوى الأول : وضع الأهداف التسويقية الواسعة التي تتعلق بالربحية وأهداف المنظمة على المدى الطويل وبوضع هذه الأهداف الواسعة والإصلاحات سيتم تعزيزها وبالتالي الابتكار فيها بناء على التوقعات والتنبؤات .

• المستوى الثاني : وهو وضع الأهداف للمناطق السوقية الرئيسية ، وهنا تحدد الأهداف بدقة أكثر وكذلك تحديد ما يتعلق بالوظائف المختلفة بشكل أكثر دقة .

• المستوى الثالث : وضع أهداف فرعية داعمة للأهداف العريضة يتم بنائها على أساس حجم المبيعات .

(1) محمد عواد الزبادات ومحمد عبد الله العوامرة - استراتيجيات التسويق منظور متكامل، مرجع سابق، ص 23.

المبحث الثاني : المزيج التسويقي للمنتج الجديد

يتكون المزيج التسويقي من أربعة عناصر أساسية، ولكل عنصر استراتيجيات خاصة به، وسوف نتعرض إليها كالتالي: في المطلب الأول نجد استراتيجية المنتج، وفي المطلب الثاني استراتيجية التسعير، وفي المطلب الثالث استراتيجية التوزيع ، وفي المطلب الرابع استراتيجية الترويج .

المطلب الأول : استراتيجية المنتج

إن أي منتج له دورة حياة خاصة به ، حيث ينتقل من خلالها عبر الزمن من مرحلة إلى أخرى، أي من مرحلة الإرسال والبعث إلى مرحلة التدهور ، وهذه المراحل تختلف عن بعضها البعض ، فلا بد على رجل التسويق مراعات ذلك الاختلاف الموجود بين مميزات وخصائص مختلف مراحل دورة حياة المنتج عند اتخاذ الإجراءات والقرارات بشأن كل مرحلة : وهذه الأخيرة الإجراءات والقرارات هي استراتيجية محكمة وذلك للتحكم في المرحلة بفعالية وكذا مواجهة مختلف التغيرات الطارئة عليها ، وعموما لا بد من إرفاق كل مرحلة باستراتيجية تسويق خاصة بها .

وفيما يلي الاستراتيجيات التسويقية الموافقة لمراحل حياة المنتج⁽¹⁾

الفرع الأول : استراتيجية مرحلة التقديم

نستعرض ظورا للمخاطر الكبيرة التي تقف أمام هذه المرحلة باعتبارها الخطوة الأولى في حياة المنتج إضافة إلى احتمال فشله ، فإنه على الإدارة التسويقية أن تضع لنفذها أساليب التصرف والبرامج التسويقية بما يضمن للمنتج عملية تقديم آمنة للسوق ، ونشير إلى أن من المنتجات تعرضت للفشل في هذه المرحلة ، وفي ما يلي أربعة استراتيجيات يمكن لإدارة التسويق تبنيها في مرحلة تقديم المنتج والمتمثلة في⁽²⁾ :

1- إستراتيجية القسط السريع : تركز هذه الإستراتيجية على تقديم المنتج للسوق بسعر مرتفع مصحوب بجهد ترويجي مكثف ، وذلك لمحاولة الوصول إلى تحقيق أقصى ربح ممكن لكل وحدة منتجة ، والمؤسسة هنا تنفق بسخاء على الترويج لإقناع المستهلكين بمزايا المنتج وخصائصه وتحاول تبرير السعر المرتفع بمستويات الجودة العالية التي يتصف بها المنتج ، ولهذا فإن التكتيف من الترويج من شأنه أن يساعد في عملية القسط السريع للسوق ، وتكون هذه الإستراتيجية فعالة في الأوضاع التالية :

- عدم معرفة نسبة كبيرة من الجمهور للمنتج .
- أفراد الجمهور الذين تعرفوا على المنتج بدأوا باقتنائه وهم قادرين على دفع السعر المرتفع
- وجود منافسة شديدة ، ولهذا ترغب المؤسسة في بناء تفصيلات استهلاكية سريعة لمنتجاتها .

(1) ناجي معلا ، رائد توفيق ، مرجع سابق ، ص ص 164 166 .

(2) المرجع نفسه ، ص 167 .

2 - استراتيجية التغلغل السريع : تركز هذه الاستراتيجية على تقديم المنتج إلى السوق بسعر منخفض مع جهد ترويجي مكثف ، حيث يكون هذان المحوران كافيان لتحقيق تغلغل أسرع وكذلك تحقيق أكبر حصة سوقية فيها، وتكون هذه الاستراتيجية فعالة في الحالات التالية ⁽¹⁾ :

- عدم معرفة الجمهور بالمنتج ؛
- عندما يكون السوق واسعاً وحجم الطلب فيه كبيراً ؛
- زيادة حساسية السوق للسعر المرتفع ؛
- وجود منافسة شديدة .

3 - استراتيجية الكشط البطيء : تقوم هذه الاستراتيجية على أساس تقديم المنتج للسوق بسعر مرتفع مصدوب بجهد ترويجي منخفض ، وتهدف سياسة السعر المرتفع إلى تحقيق أقصى ربح ممكن للوحدة الواحدة من المنتج ، وفي حين يضاعف تخفيض الجهد الترويجي بقاء التكاليف عند حدّها الأدنى ، أن تطبيق هذه الاستراتيجية من شأنه أن يحقق للمؤسسة أرباحاً عالية ، وفرضيات هذه الاستراتيجية هي كالتالي :

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

4 - استراتيجية التغلغل البطيء : يقوم هي الاستراتيجية على تقديم المنتج بسعر منخفض وبأدنى جهد ترويجي ، فالسعر المنخفض من شأنه أن يزيد من طلب المستهلك للمنتج ، كما يساعد المؤسسة على إبقاء تكاليف الترويج عند أدنى مستوياتها من أجل تحقيق مستوى أعلى من الربح، وتتميز بكون الطلب على المنتج مرناً جداً ، ولكن الطلب بالنسبة للترويج قليلاً نسبياً ، وعموماً تعتبر هذه الاستراتيجية مناسبة في الحالات التالية :

- وجود سوق كبير للمنتج؛
- معرفة الجمهور بالمنتج معرفة تامة ؛
- اشتداد المنافسة في السوق .

المرحلة الثانية: استراتيجية مرحلة النمو

إذا استطاع المنتج أن يرقى إلى مستوى الحاجات والرغبات الاستهلاكية، فإنه سيحظى حتماً بقبول المستهلك، لأن المنتج في هذه الحالة سيكون قادراً على تحقيق الإشباع الذي يتوقعه المستهلك مما يزيد من حجم المبيعات ويسرع من معدل نموه. بما يساعد على الدخول إلى مرحلة النمو وتتنافس

⁽¹⁾ ناجي معلا ، رائد توفيق ، مرجع سابق ، ص ص 167-169.

مرحلة النمو في دورة حياة المنتج بزيادة الأرباح ، فتكاليف الترويج ستوزع على أكبر عدد من المنتجات مما يقلل نصيب الوحدة الواحدة من هذه التكاليف وهي ميزة تحقق غالباً في ظل وفرة الإنتاج كبير الحجم. وحتى تحافظ المؤسسة على مكانتها التنافسية في السوق وتعزيزها فبإمكانها تبني عدة استراتيجيات تسويقية أبرزها ⁽¹⁾:

- تحسين مستوى الجودة والتنوع للمنتج وإضافة مواصفات جديدة موديلات أكثر له إضافة إلى الاهتمام بالتميز السلعي والتنوع في تشكيلة المنتجات .
 - محاولة الوصول إلى قطاعات استهلاكية جديدة ، واستخدام قنوات التوزيع الجديدة .
 - تحويل الاستراتيجية الإعلانية لتحقيق أهداف ذات تأثير أعمق على السلوك الاستهلاكي كبناء قناعات بدلا من تعريف المستهلكين بالمنتج فقط .
 - إمكانية قيام المؤسسة بخفض الأسعار في بعض الأحيان وذلك لاستمالة أكبر عدد من المستهلكين لشراء المنتج .
- والحقيقة أن المؤسسة في مرحلة النمو غالبا ما تجسد نفسها أمام خيارين هما :

• تحقيق حصة سوقية عالية ؛

• تحقيق أرباح عالية .

إذا أرادت المؤسسة الاستحواذ على وضع السوق متميزا فلإنها تستطيع زيادة إنفاقها على تحسين وتطوير منتجاتها وترويجها بالإضافة إلى تكتيف العمليات التوزيعية ، ولكنها تجد نفسها في الوقت نفسه ملزمة على التخلي عن هدفها في تحقيق الربح ، أملا في تحقيق هذا الهدف في المرحلة التالية وهي مرحلة النضج .

الفرع الثالث : استراتيجية مرحلة النضج

إن وصول المنتج لمرحلة النضج يعني ضمنا اختباره لمرحلة النمو وتحسين موقعه في السوق وهذه المرحلة غالبا ما تستمر لوقت أطول مقارنة بالمرحلة السابقة أي التقدم والنمو .

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

وهذه الإجراءات والممارسات من شأنها خفض هوامش الربح التي يمكن أن تحقق المؤسسات المنافسة ويؤدي هذا إلى خروج بعض المؤسسات الضعيفة التي لا تقوى على المواجهة والتصدي للسوق وتبقى تلك التي قد تدعمت قدرتها وتعززت مكانتها.

⁽¹⁾ ناجي معلا ، رائد توفيق ، مرجع سابق ، ص ص 170-173.

إزاء هذا السيناريو المتوقع فإن القدرات الدفاعية المتوقع فإن القدرات الدفاعية للمؤسسة لن تكون سهلة المنال لذا لابد للمؤسسة تبني الاستراتيجيات التسويقية التالية ⁽¹⁾:

استراتيجية تعديل السوق : تلجأ السوق عند تبنيها هذه الاستراتيجية إلى زيادة الاستهلاك من المنتج الحالي وذلك عن طريق زيادة استعماله من قبل المستهلكين الحاليين أو الوصول إلى قطاعات استهلاكية جديدة أو قيام المؤسسة بإعادة النظر في وضع المنتج في السوق ومحاولة ترويجه في أطر جديدة حتى يصبح أكثر قبولا واستحسانا من قبل المستهلكين ويلعب الإعلان دورا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة في هذه المرحلة وذلك من خلال إعادة تذكير المستهلكين بالمنتج وإقناعهم على اقتنائه وفقا للمواصفات والمميزات التي تميزه عن باقي المنتجات المماثلة.

1- استراتيجيات تعديل المنتج : على غرار استراتيجية تعديل السوق فالمؤسسة بإمكانها أيضا تعديل وتكييف المنتج، وفي إطار هذا التوجه تستطيع المؤسسة تطبيق استراتيجية واحدة أو أكثر من الاستراتيجيات التسويقية التالية :

- العمل على زيادة معدل استخدام المنتج بين المستهلكين الحاليين له .
- تحسين جودة المنتج وتطويرها من حيث الأداء والخصائص وإقناع المستهلكين بها.
- إضافة خصائص جديدة للمنتج مما يؤدي إلى اعتباره منتجا جديدا يبدأ دوره حياة جديدة.

الف.....رابع : استراتيجيات مرحلة الانحدار

عموما في حالة انخفاض المبيعات نقول أن المنتج وصل مرحلة الانحدار أين تصل المبيعات إلى أدنى مستوياتها، اسباب التضرر كثيرة : التطور التكنولوجي بما يعكسه من ارتفاع في معدلات تقادم المنتج وكذا التغيير في مستوى اهتمامات المستهلك وزيادة حدة المنافسة في السوق وتلجأ المؤسسة في هذه الأوضاع إلى تبني أحد التوجيهات التالية :

- 1 - حذف المنتج
- 2 - بقاء المنتجات المنحدرة في السوق مع تخفيض عددها
- 3 - خفض تكاليف الترويج المختلفة
- 4 - تخفيض في الأسعار

وفي المراجعة الدورية لمزيج أو خط منتجات المؤسسة يمكنها من تحديد المنتجات التي وصلت إلى مرحلة الانحدار وعليه فعلى الإدارة تقرير إذا كان عليها الإبقاء على الصنف المتعثر في محاولة جني كل ما يمكن جنيه من أرباح أو تقرير إسقاطه وحذفه من خط المنتجات كلها إذا كان هذا هو الخيار الأنسب.

(1) ناجی معلا، رائد توفیق، مرجع سابق، ص 180-182.

المطلب الثاني : استراتيجية التسعير

التسعير هو أحد عناصر المزيج التسويقي الهامة ، يلعب تحديده دورا مهما في تحديد حجم الإدارات المتوقع للمنتج الجديد إضافة لكونه يقوم بتثبيت قيمة الاحلال للمنتج الجديد ، يتم تحديد سعر بناء على القوة التفاوضية للبائع والمشتري ثم يثبت السعر بناء على القوة التفاوضية للبائع والمشتري ثم يحدد السعر مرة أخرى وهكذا فالسعر إما أن يكون متغيرا أو ثابتا تقليديا كان يعتبر من أهم المحددات لتحديد الحصة السوقية أو الربحية ، كما أنه عادة ما تختلف المؤسسة بطرق التسعير نسبة إلى حجم المؤسسة فغالبا ما يكون المدير مسؤولا عن وضع وتحديد السعر في المؤسسات الصغيرة ، أما في الكبيرة فيتم وضع السعر بواسطة مختصين أو مدراء خطوط الإنتاج ، وهنا عادة ما تقوم الإدارة العليا بتحديد الأهداف والسياسات العامة للتسعير⁽¹⁾.

الفرع الأول : وضع التسعير

غالبا ما تقوم المؤسسات عند طرح منتج جديد بتحديد موقع طرح هذا المنتج ومستوى جودته وسعره ، فغالبا ما نجد المؤسسات تقوم بتطوير عدة علامات تجارية لعدة أسعار لذا نجد ارتباطا وثيقا ما بين مستوى الجودة والسعر بزيادة مستوى الجودة بزيادة السعر. وهنا تقرر المؤسسة ما هي استراتيجية التسعير التي ستقوم باتباعها لمستوى جودة معين . إن سياسة وضع سعر معين لمنتج جديد تتضمن⁽²⁾ :

1 - تحديد الهدف من عملية التسعير :

هنا يتم تحديد واختيار الهدف من التسعير ، يمكن بقاء المؤسسة واستمرارها ، أو قد يكون بهدف تعظيم الأرباح الحالية أو زيادة الحصة السوقية أو قد يكون سعرا بهدف كسب الأسعار السوقية الأخرى ، أو قد يكون بهدف وصول لقيادة السوق من خلال جودة المنتج.

2 - تحديد مستوى الطلب :

لا بد ان يتم تحديد مستوى الطلب ، لأنه لكل مستوى سعر معين ، هناك مستويات معينة من الطلب تؤثر على تحقيق الاهداف التسويقية للمؤسسة وبشكل فاسل طبيعة العلاقة بين السعر والطلب تكون بالشكل التالي :

➤ إن زيادة السعر تؤدي إلى تخفيض الطلب أو العكس في معظم الحالات

(1) د. مأمون نديم عكروش، سفير نديم عكروش- تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، الأردن، 2004 ، ص351.

(2) المرجع نفسه، ص 352.

3 - تحديد التكاليف :

عندما تقوم المؤسسة بإنتاج سلعة معينة، فهذا لابد من تحديد كلفة الإنتاج لأنها الأرضية السعرية . فالمؤسسة تقسوم بوضع وتحديد تكاليف مع الأخذ بعين الاعتبار مفهومي العائد والمخاطر، أمسا بالنسبة لأنواع التكاليف فهي ⁽¹⁾ :

- التكلفة الثابتة : وهي التي لا تتغير بتغير حجم الإنتاج وإنما ثابتة ؛
- التكلفة المتغيرة : وهي التي تتغير مع تغير حجم الإنتاج ؛
- التكلفة المتوسطة : وهي معدل تكلفة الوحدة الواحدة لمستوى معين من الإنتاج .

4 - اختيار طريقة التسعير :

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

الفصل الثاني : العوامل المؤثرة على تحديد سعر المنتج

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

- هيكل التكلفة في المؤسسة ؛
- طبيعة عمل المؤسسة سواء صناعية أو استهلاكية ؛
- طبيعة السوق المستهدف سواء مستهلك صناعي أو نهائي ؛
- طبيعة المنتج الجديد سواء يطرح لأول مرة أو تحسين لمنتج قديم ؛
- درجة المنافسة سواء عالية أو متوسطة أو منخفضة ؛
- القطاع السوقي المستهدف ؛
- محفظة المنتجات الحالية في المؤسسة ؛
- معدل الطلب على المنتج الجديد سواء عاليا او منخفضا ؛
- مقدار القيمة المدركة حول المنتج الجديد من قبل العملاء ؛
- القدرات الشرائية للعملاء في السوق؛
- مستوى التكنولوجيا المستخدمة في المنتج سواء معقد أو بسيط؛
- مقدار حاجة ورغبة العملاء للمنتج الجديد في السوق.

⁽¹⁾ د. مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص 353.

المسألة الثالثة: سياسة تسعير المنتج الجديد

بشكل عام هناك العديد من سياسات التسعير الممكن استخدامها لتسعير المنتجات في المؤسسات ومن بين السياسات نذكر:

1 - استراتيجية كسب السوق: تتبع هذه الاستراتيجية في السوق متباينة حسب فئات الدخل ومرونة الطلب على السلعة، ويتم تحديد السعر المرتفع للسلعة الجديدة بحيث يوجه هذا السعر إلى الفئة الأولى في السوق والتي يهتمها الحصول على السلعة مهما كان السعر مرتفعاً، وعندما تقل الفرص البيعية الجديدة أو تنعدم بالنسبة لهذه الفئة يتم تخفيض السعر، بحيث يكون ملائماً للفئة التي تليها في السوق، وهكذا يتم التخفيض باستمرار لكسب فئات جديدة.

وهناك بعض العوامل التي تساعد على نجاح هذه الاستراتيجية منها:

- في حالة قلة مرونة الطلب على السلعة وكذلك إذ لم تكن هناك طريقة لقياس الطلب المحتمل على السلعة؛
 - في حالة السوق المجزأة والتي يمكن تقسيمها إلى قطاعات حسب الدخل والقدرة الشرائية مع رغبة الإدارة في التركيز على القطاعات السوقية والدخل المرتفع؛
 - إذ كان احتمال دخول المنافسين إلى السوق قليل في الأجل القصير، وتحقيق استراتيجية كسب السوق من وجهة نظر البائع العديد من المزايا كمواجهة أخطاء التسعير ضمن العمل على المؤسسة أن تخفض سعر السلعة على أن تقوم برفعة .
- ومن ناحية أخرى :

نجد أن هذه الاستراتيجية تجذب المنافسين للدخول بسرعة إلى السوق وخاصة في حالة السلع غير المحمية ببراءة الاختراع، السعر المرتفع الذي تتبناه هذه الاستراتيجية تحقق معها إيرادات عالية تجذب إليها العديد من المؤسسات لمحاولة الدخول في السوق، بالإضافة إلى هذا فغن اتباع هذه الاستراتيجية قد يؤدي إلى تعديل كبير في عناصر المزيج التسويقي عند قيام المؤسسة بتخفيض أسعارها في المستقبل.

2 - استراتيجية التمكين من السوق : تهدف المؤسسة من اتباع هذه الاستراتيجية إلى الحصول على حجم كبير من السوق الغير مجزأ حسب الدخل أو مرونة الطلب بحيث تسعى إلى الوصول إلى السوق الكلية وذلك عن طريق تحديد أسعار منخفضة لسلعتها ويفضل اتباع هذه الاستراتيجية في الحالات التالية⁽¹⁾:

- عندما تزيد حساسية الوقت للسعر وعندما يجذب السعر المنخفض عدد كبير من المستهلكين؛

(1) د. مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص 356.

- إذا كانت السلعة تواجه منافسة محتملة قوية؛
- في حالة اتجاه تكلفة الإنتاج وتسويق الوحدة للانخفاض مع زيادة الكميات المباعة مما يؤدي إلى الاستفادة من وفورات الإنتاج الكبير الحجم؛
- كما تمكن هذه الاستراتيجية المؤسسة من الانتشار والحصول على نصيب وافر من السوق، ويفضل اتباعها إذا كان هدف المؤسسة هو زيادة معرفة السوق بالمؤسسة ومنتجاتها وتحقيق حصة سوقية كبيرة؛
- ان اتباع هذه الاستراتيجية يكشف بعض المخاطر، حيث أن تقديم السلعة بسعر منخفض لا يمكن للمؤسسة من تحقيق نقطة التعادل السريعة، كما هو الحال في استراتيجية كشط السوق وبالتالي تزداد المخاطر المرتبطة بتقديم سعر منخفض للسلعة؛
- وأخيرا أن هاتين الاستراتيجيتين ليستا متنازعتين بمعنى ان اتباع واحدة لا يمكن من اتباع الأخرى ففي بعض الاحيان يمكن للمؤسسة اتباع استراتيجية لكنها تتبناها بعد فترة باستراتيجية التمكن من السوق العكس صحيح؛
- كما أنه يمكن للمؤسسة اتباع نفس الاستراتيجيتين لسلعتين مختلفتين .

الفصل الثالث : الاستراتيجيات البديلة لتحديد أسعار المنتجات الجديدة

تواجه المؤسسات العديد من المواقف التي ينبغي تغيير السعر، وقد يؤدي هذا الأسلوب إلى تقليص حجم المبيعات وتخفيض الربحية، أو قد لا تستطيع المؤسسة رفع السعر نتيجة للمنافسة القوية التي تواجهها في السوق أو لعدم استعداد المستهلك لدفع سعر أعلى للسلعة، وكبديل لرفع الأسعار تقوم بعض المؤسسات باتباع عدد من الاستراتيجيات الأخرى ونذكر منها⁽¹⁾:

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 وإن لاحظ فلن يؤدي ذلك إلى تحويله لاستخدام سلعة أخرى.

وكثيرا من المؤسسات تعلن للمستهلك عن هذا الاجراء فعلى سبيل المثال قامت المؤسسات المختصة في انتاج البسكويت باستقصاء المستهلكين لأخذ رأيهم في بديلين مطروحين للتنفيذ: أما خفض الحجم أو رفع السعر، وتبديل آخر تقوم به بعض المؤسسات بتغيير جودة المواد الداخلة في تصنيع السلعة عن طريق استخدام بدائل أخرى أقل تكلفة ولا تؤثر جذريا على الجودة النهائية للسلعة.

2- تغيير السلعة الأساسية : في بعض الاحيان يضطر المنتج نتيجة لارتفاع التكاليف وزيادة الاسعار الى الحد الأعلى المقبول للمنتج المستهلك الى تغيير السلعة الأساسية من حيث مكوناتها،

(1) د. مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص 360.

فبيع من المؤسسات مثل: مؤسسة المياه الغازية اتبعت هذا الأسلوب حينما وجدت مقارنة المنتج المستهلك لتغيير السعر فقامت بتقديم منتجاتها في الشكل مسحوق، وعلى المستهلك أن يقوم بمرزج المسحوق بالماء وهذا لإعداد المشروب.

3- **تغيير مجموعة المنافع المرتبطة بالسلعة** : هناك بعض السلع التي تقدم مرتبطة بالعديد من الخدمات والمنافع الأخرى فالسلعة تكون المنتج عناصر مختلفة مثل: السلعة نفسها، قطع غيار التغليف، خدمات تسليم ضمانات... الخ، وفي 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 هدايا، وفي نفس الوقت تقوم بعض المؤسسات باستمالة المستهلك لشراء السلعة عن طريق ربطها بمجموعة من السلع الأخرى المرتبطة بنفس السلعة على أمل أن تحقق أكبر ربح (قدر مبيعات) يغطي الارتفاع في التكاليف.

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

المطلب الثالث : استراتيجيات التوزيع

إن الاستراتيجية التوزيعية هي عنصر من عناصر المزيج التسويقي التي تستخدمه المؤسسة لبعث منتجاتها الجديدة وتسويقها إلى المستهلك، فمن خلال هذا المطلب يتعين علينا أن نقدم مفهوم التوزيع ومدى الأهمية التي يكتسبها في النشاط التسويقي ودراسة الأشكال التي يأخذها بالإضافة إلى كيفية صياغة القنوات التوزيعية أو كيف يتم تعديلها⁽¹⁾.

المفهوم الأول : مفهوم قناة التوزيع

يمكن أن تعرف قناة التوزيع بإحدى التعاريف التالية :

قناة التوزيع هي عبارة عن الطريقة التي تسلكها السلعة أثناء انسيابها من المنتج إلى المستهلك، إذ هي تتضمن توصيل المنتجات أو الخدمات إلى الأفراد، كما هي مجموعة من الأفراد والمنظمات الذين يشاركون ويساهمون في تحويل ملكية السلع والخدمات، وذلك من خلال حركة نرفقها من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين.

كما أنها عبارة عن مجموعة من الوسطاء الذين يسبق على عاتقهم كيفية توزيع السلع من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها بالأسواق والأوضاع المناسبة.

(1) طارق الحاج وآخرون - التسويق من المنتج إلى المستهلك، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص ص 125-126.

فالقناة التوزيعية لها دور في سد الفجوات الملموسة وغير الملموسة التي قد تنشأ نتيجة لتدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك، وهذه الفجوات تتمثل في :

- في الفجوة المكانية ؛
- الفجوة الزمانية ؛
- الفجوة في تشكيلة السلع المرغوبة من قبل المستهلك والتشكيلة المنتجة من قبل المنتج ؛
- الفجوة في المعلومات وهي فجوة غير ملموسة في حالة عدم وجود أطراف في قنوات التوزيع.

.....فرع الثاني : أهمية قناة التوزيع

تأخذ وظيفة التوزيع طابعاً مهماً ودوراً كبيراً لإدارة التسويق وهذا راجع إلى عدة أسباب وهي ⁽¹⁾:

- إن زيادة حدة المنافسة قد تجعل من الضروري العمل على تخفيض كافة التكاليف بقدر الإمكان.
- إن التوزيع يساهم بشكل كبير في خلق المنفعة الزمانية (تخزين السلع) والمنفعة المكانية التي تتمثل في نقل السلع .
- إن زيادة التقدم التكنولوجي في أساليب وسائل التوزيع قد أتاحت الفرصة لتحسين وظيفة التسويق وذلك من خلال استخدام الأجهزة الملائمة في عملية التوزيع التي تتكيف مع المتغيرات التي قد تطرأ في الأسواق.
- إن التوزيع من شأنه أن يساهم في تسهيل التخصص الجغرافي من خلال تغطية وخدمة العملاء والأسواق.
- إن من المحددات الأساسية لنجاح أو فشل المنتجات الجديدة يعود إلى مدى طبيعة ونوع نظام التوزيع المستخدم، لأن نظام التوزيع لا يؤثر فقط على توفير المنتج وإيصاله للمستهلكين المستهدفين.

.....فرع الثالث : أشكال التوزيع

يأخذ التوزيع أشكالاً ثلاثية محددة من خلال عدد المناطق التي يتم فيها استخدام القنوات التوزيعية وهذه الأشكال هي ⁽²⁾:

- **التوزيع الشامل المكثف** : يعني التوزيع الشامل لاستغلال واستخدام كل المنافذ التوزيعية المتاحة للسلعة الجديدة أو الخدمة في السوق ويستخدم هذا النظام لتوزيع السلع الميسرة مثل: الخبز والصحف والألبان من خلال المحلات التجارية المنتشرة في المناطق السكنية ولا يتطلب الذهاب إليها والعودة منها وقتاً طويلاً من قبل المستهلك، ويعتبر وجود تلك السلع في المحلات التجارية القريبة من الأماكن السكنية للمستهلكين أهم بكثير من أية منافذ توزيعية أخرى.

(1) بصري دليلا، نجاة شعبان - دراسة عامة للتوزيع التسويقي، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، معهد علوم التسويق، تخصص مالية، المركز الجامعي، المدية، 2002 ، ص41.

(2) محمد فريد الصحن - التسويق، ط1، دار النشر، القاهرة، 2000 ، ص 341.

➤ وتتميز السلع الميسرة بكونها تتكرر في عدد مرات الشراء وتنفذ درجة الولاء للسلعة ، فالمستهلك إن لم يجد اسم تجاري معين مثل : بسكويت سوق يحصل على نوع آخر مسن " كورونا " أو " سيمبا " وبالتالي على مديري تلك الشركة التحقق من وجود السلع بالمخزون الكافي في كل مكان أن سأل فيه المستهلك عن السلعة.

➤ التوزيع الانتقائي أو المحدود : تتضمن هذه الطريقة استخدام عدد محدود من المنافذ في منطقة معينة بدلا من عدد كبير منها كما في الحالة السابقة وتناسب هذه الطريقة استخدام عدد محدود من المنافذ في منطقة معينة بدلا من عدد كبير منها كما في الحالة السابقة ، وتناسب هذه الطريقة معظم سلع التسويق وبعض السلع الخاصة حيث تزيد درجة التفضيل وولاء المستهلك لاسم تجاري معين وعادة ما يخضع اختيار الموزعين لمعايير معينة منها حجم المبيعات للمتجر، مدى قدرتها للبيع ، مواردها المالية المستقرة ... إلخ

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

➤ التوزيع عن طريق الوكلاء الوحيدين : هو اختيار أحد الموزعين كوكيل لتوزيع منتج معين في سوق محدد أو منطقة معينة ، وتستخدم هذه الطريقة لغرض السيطرة على السعر والخدمات التي تقدم من القناة التوزيعية . وبالتالي فالوكيل هو الذي يقوم بمهمة التوزيع .

تحقق هذه الطريقة مزايا معينة لكل من المنتج والموزع فالمنتج يضمن الرقابة على السوق ويتوقع من الموزع أن يقوم بتوزيع سلع أخرى منافسة لسلع المؤسسة مع قيام الموزعين بجهود تسويقية معينة كالقيام بالإعلان والاشتراك في التسعير والترويج للمبيعات، أما من جهة أخرى يضمن الموزع من خلال هذا الأسلوب أن المبيعات مثل هذا النوع سوف تحقق وحدها فقط من خلاله ويتحاشى في الوقت اختلافات أسعار الموزعين المنافسين، طالما لن يكون هناك غيره في المنطقة وتستعمل هذه الطريقة في توزيع من السلع الصناعية مثل الأجهزة الكهربائية.

.....فرع الرابع : صياغة القناة التوزيعية

إن اختيار القنوات التوزيعية من قبل الإدارة العليا للمؤسسة تعتبر بمثابة الدور الاستراتيجي لمزيجها التسويقي ، وتساهم هذه القنوات في إيصال المنتجات الجديدة للمستهلك ، وذلك من خلال استخدام الوسطاء لمحاولة التأثير عن طلب المستهلكين ورغباتهم. فالمؤسسة هنا لديها طريقتين في صياغة هذه القنوات والمتمثلة في (1) :

1 - استراتيجية الدفع : يمكن للمؤسسة أن تستخدم هذه الاستراتيجية لتأثير على الوسطاء لدفع المنتج

من أجل إيصاله إلى المستهلك من خلال :

(1) محمود جاسم الصمدعي، مرجع سابق ، ص 61.

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

ويستخدم مسوقو السلع الصناعية استراتيجية الدفع بسبب الأهمية الكبيرة للبيع الشخصي كما يستخدم من قبل المؤسسات الصغيرة والضعيفة لتحفيز الوسطاء على قبول منتجاتها⁽¹⁾.

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

- الإعلان (الإشهار) ؛
- الجوائز ووسائل الترويج الأخرى لجذب المستهلكين ؛
- الخدمات المقدمة ؛
- الضمانات ؛
- خطوط الإنتاج المتكاملة .

وفي هذه الحالات فالشركة تسعى لخلق حالة ولاء لعلاقتها من خلال المنتج ووسائل الترويج، بدء من استراتيجيات التوزيع .

الفصل الخامس : استراتيجية تعديل قناة التوزيع

إن المؤسسة تعيد النظر في استراتيجية قنواتها، وذلك لأسباب متعددة منها :

1 - التغيير في اتجاهات المنظمة : حيث تلجأ المؤسسة إلى التحالف والاندماج مع مؤسسات أخرى وبالتالي تكون غيرت في استراتيجية قنواتها.

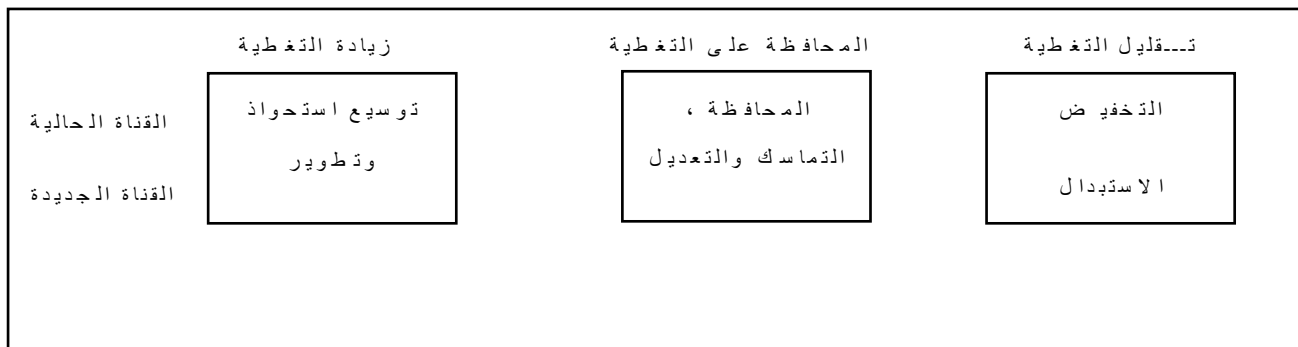
2 - التغيير في استراتيجية التسويق : يظهر ذلك من خلال إضافة المؤسسة لمنتجات جديدة أو خطوط إنتاج جديدة أو تعديل المنتج الجديد أو كل ما يتعلق بالمزيج التسويقي ، كل ذلك يجعل المؤسسة تعيد النظر في قنوات التوزيع.

3 - التغيير في قناة التوزيع نفسها : وذلك من خلال وجود صراعات ومشاكل داخل القناة التوزيعية بين الأعضاء مما يضطر المؤسسة لإجراء تعديلات داخل القناة .

4 - التغيير في البيئة : يحدث ذلك في حالة وقوع تغيرات تنافسية أو تكنولوجية أو اقتصادية أو أي تغييرات في بيئة المؤسسة ، مما يحتم على كل مؤسسة إجراء تعديل على كل القناة التوزيعية والشكل الموالي يوضح استراتيجية تعديل قناة التوزيع .

(1) محمود جاسم الصمدعي، مرجع سابق ، ص 62.

شكل رقم (05) : استراتيجية قناة التوزيع



المصدر : محمد جاسم الصميدعي ، مرجع سابق ، ص 368

الشكل السابق يبين استراتيجيات تعديل قنوات التوزيع من خلال المقارنة بين القناة التوزيعية الحالية والتوزيعية الجديدة المعدلة ، فيتضح أن :
الأولسي فسي حالة الزيادة في التغطية ، في التوزيع تقوم بعملية التوسيع في المناطق وأثناء المحافظة على التغطية تكون هناك تماسك في القناة الحالية، وأما الجديدة فيتم التعديل . أما في حالة تقليل التغطية يكون هناك التخفيض في القناة الحالية بينما في القناة الجديدة فتعتمد على الاستبدال .

المطلب الرابع : استراتيجية الترويج

تلعب دورا مهما وحيويا في نجاح استراتيجيات التسويق ، لأن استراتيجيات كل من المنتج التسعير، التوزيع لا يمكن أن تكون فعالة ومؤثرة وتحقق أهدافها ما تدعم وتتكامل مع استراتيجيات الترويج ، ولأن الترويج الناجح يؤثر في تحقيق أهداف الاستراتيجيات التسويقية، وسنتناول في هذا المطلب مفهوم الترويج ، الأهمية التي يلعبها في التأثير على الاستراتيجيات ، بالإضافة إلى أنواعه⁽¹⁾.

الفرع الأول : مفهوم الترويج

يعتبر الترويج المرأة التي من خلالها يتم إدراك المنتجات الجديدة والقديمة التي تسقدم من قبل المؤسسات المعاصرة . فإن المفكرين في التسويق استطاعوا تقديم تعاريف منها :
➤ يعرف الترويج على أنه التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافسة للمعلومات وفي تسهيل بيع السلعة ؛
➤ تعريف فيليب كوتلر : " الترويج هو النشاط الذي يتم ضمن إطار أي جهد تسويقي وينطوي على عملية اتصال إقناعي؛

(1) فحطان العبدلي وبشير العلاق، تسويق أساسيات ومبادئ، ط1 ، دار النشر ، جامعة الأردن ، ص238.

➤ إذن فالعملية التسويقية تهدف إلى إيصال أفكار المستهلك ليتقبلها، تخدم نوعية السلعة والخدمة وخصائصها ، فهي وسيلة إقناع .

أهمية التسويق.....ج

يلعب النشاط التسويقي دورا كبيرا في المزيج التسويقي ، إذ يساعد على تحقيق الاتصال بين البائع والمشتري ، بالإضافة إلى⁽¹⁾ :

- 1 - اشتداد المنافسة في السوق بين المنتجين مما يتطلب القيام بالجهود التسويقية للسيطرة ، كما أن المشروع من خلال النشاط التسويقي يرمي إلى الوصول إلى مستوى عالي من المبيعات.
- 2 - زيادة عدد الذين يتصل بهم المنتج ، حيث أنه عليه أن يتصل بالإضافة إلى المستهلكين مع الوسطاء التجاريين مثل تاجر الجملة والتجزئة.
- 3 - تأثير النشاط التسويقي على قرار الشراء بالنسبة للمستهلكين، مما يسمح للمؤسسة بتكثيف نشاطها التسويقي بحيث تحقق الأرباح وتزيد في المبيعات وفي هذه الحالة تستخدم المؤسسة المزيج التسويقي المتمثل في الإعانات والنشر وتنشيط المبيعات والبيع الشخصي، وهذه العناصر مهمة في العملية التسويقية.

الفصل.....ج : استراتيجيات التسويق

إن العملية التسويقية تأخذ نوعين من الاستراتيجيات وهما :

1- استراتيجيات الدفع⁽²⁾ :

في ظل هذه الاستراتيجيات يحاول المنتج إقناع تاجر الجملة بالتعامل مع مجموعة من المنتجات التي ينتجها يستخدم في ذلك جهود البيع للتأثير عليه، فهو يهدف غلى إقناعه بالحصول على كميات معينة من المنتجات لتوزيعها بنفس الأسلوب يقوم تاجر الجملة بالتأثير على تاجر التجزئة بالتعامل مع هذه المنتجات، وهنا يقوم تاجر التجزئة بدوره بإيصال السلعة إلى المستهلك والتأثير عليه .

3 - استراتيجيات الجذب⁽³⁾ :

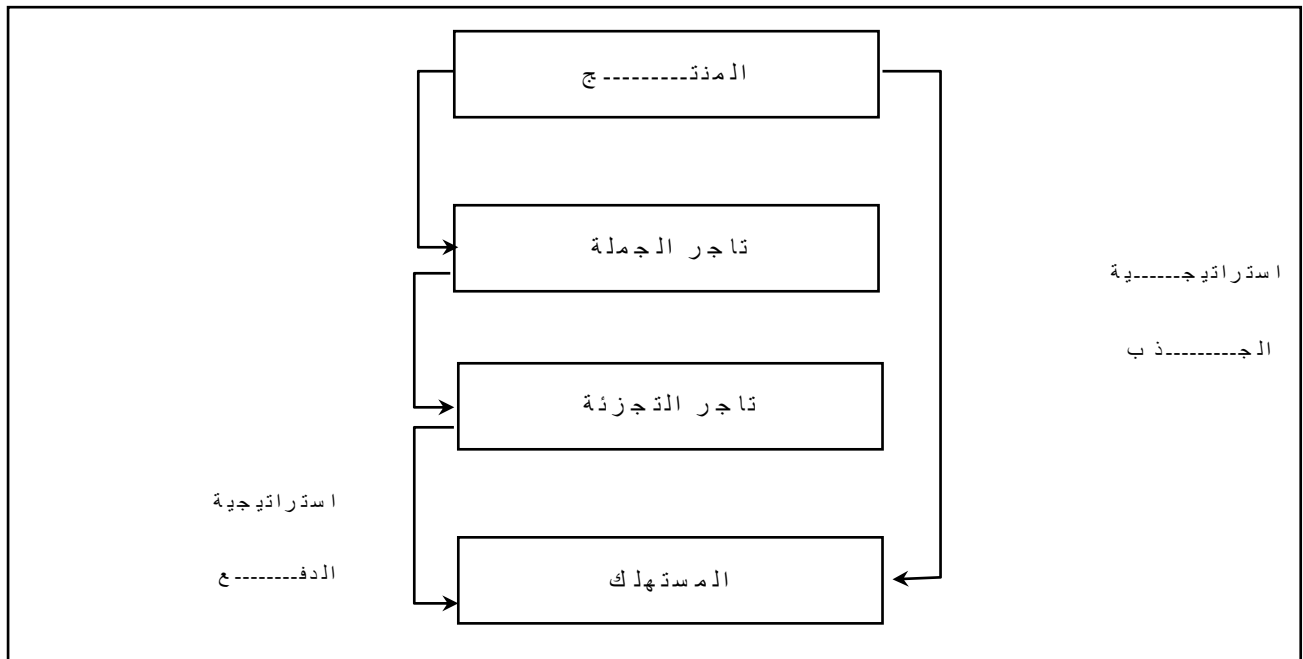
في هذه الاستراتيجيات تقوم المؤسسة بخلق الطلب المباشر من طرف المستهلك عن طريق الأنشطة التسويقية، وبالتالي يتم الضغط على تاجر التجزئة وتشجيعه بالقيام بتوفير السلعة أو الخدمة عن طريق الطلب المباشر من المستهلك الذي بدوره يقوم بتوجيه الطلب من خلال القناة التوزيعية ثم إلى المنتج وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

(1) محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص 105.

(2) محمد فريد الصحن، مرجع سابق ، ص 344.

(3) محمد جاسم الصميدعي، مرجع سابق ، ص 269.

شكل رقم (06) : استراتيجيات الجذب والدفاع



المصدر : محمد جاسم الصميدعي ، مرجع سابق ، ص 269.

المبحث الثالث : طرح المنتج الجديد في السوق

يعتبر السوق عنصراً هاماً في العملية التسويقية فمن خلاله تتم عملية التبادل بين المنتج والمستهلك والتي هي أساس قيام التسويق عملياً ، فالسوق إذن ضرورة حيوية لوجود التسويق، وفي أغلب الأحيان لا يمكن للمؤسسة أن تخدم السوق بأكمله بنفس الطريقة لعدم تجانسه .
لهذا سنتناول في هذا المبحث تحديد الأسس والمقاصد المستهدفة كمطلب أول ثم الأهمية التي يكتسبها 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 معاني مختلفة فلجنة التعريف لجمعية التسويق الأمريكية تقترح تعريفين هما ⁽¹⁾ :
التعريف الأول : السوق المستهدف هو مجموعة من القوى أو الشروط التي في ضوءها يتخذ المشترون والبائعون قرارات ينتج عنها انتقال السلع والخدمات " التعريف الثاني : " السوق المستهدف هو الطلب الكلي للمشترين المتحدين على السلعة أو الخدمة " ، والمفهوم الشائع لدى عامة الناس هو المكان أو المنطقة التي يقوم فيها المشترون والبائعون بوظائفهم .

من خلال هذه التعريف يتبين لنا أن :

- 1 - السوق يتكون من أناس يبيعون ويشتررون السلع والخدمات؛
 - 2 - السوق تتحكم فيها قوة العرض والطلب ؛
 - 3 - السوق مكان تنتقل فيه ملكية السلعة ؛
 - 4 - السوق لا يتكون من الطلب الكلي فقط وإنما من طلبات قطاعات مختلفة في السوق.
- ولإعداد وتصميم الاستراتيجية التسويقية المناسبة على المؤسسة أن تقوم بتحديد القطاعات التسويقية الممكنة ، ويمكن اختيار القطاعات التسويقية المستهدفة وفق الخطوات التالية ⁽²⁾ :
- الخطوة الأولى : هي تحديد النطاق السوقي أي تحديد الحصة السوقية للمؤسسة .
 - الخطوة الثانية : هي اختيار الأسس والمعايير لتقديم السوق المستهدف من طرف المؤسسة من بينها نذكر :

- التقسيم على أساس العوامل الاجتماعية والاقتصادية ؛
- التقسيم على الأساس الجغرافي ؛
- التقسيم على أساس ديموغرافي ؛
- التقسيم على أساس فائدة السلعة.

(1) بشير علاق، مرجع سابق، ص 49.

(2) محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق ، ص 145.

- **الخطوة الثالثة :** تحديد القطاعات السوقية الممكنة أي القطاعات التي تستطيع أن توصل منتجاتها إليها ، إضافة إلى تحقيق إشباع حاجات ورغبات المستهلكين في ذلك القطاع.
 - **الخطوة الرابعة :** التنبؤ بحجم الطلب في كل قطاع من القطاعات السوقية من أجل تحديد احتمالات فرع البيع أمام جميع البائعين لذلك المنتج.
 - **الخطوة الخامسة :** هي التنبؤ بنصيب كل مؤسسة في كل قطاع حيث تحديد نصيب المؤسسة من المبيعات في كل قطاع من تلك القطاعات السوقية التي يتم تحديدها .
 - **الخطوة السادسة :** تحديد التكلفة والعائد من خدمة كل قطاع ، حيث تقوم بمقارنة بينهما من أجل تحقيق النجاح في كل قطاع .
 - **الخطوة السابعة :** تقييم مدى ملاءمة كل قطاع لأهداف المؤسسة حيث يجب التأكد من أن الدخول في سوق جديد لا يؤدي إلى الضرر.
 - **الخطوة الثامنة :** آخر خطوة تقوم بها المؤسسة عند القيام بالخطوات سابقة الذكر.
- إن تحديد استراتيجية التعامل مع السوق المستهدف يمكن أن يتم اختيار إحدى الاستراتيجيات الثلاثة⁽¹⁾ :
- 1 - **استراتيجية التسويق المعمم :** تتم بوضع مزيج تسويقي واحد يؤدي إلى جميع القطاعات السوقية بحسبها أسواق مستهدفة تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون جميع القطاعات السوقية متفائلة وتستهلك.
 - 2 - **استراتيجية التسويق المتنوع :** وفقا لهذه الاستراتيجية فإن قطاع من القطاعات الاستراتيجية المختلفة يعتبر السوق مستهدف منفصل عن القطاعات الأخرى، وتقوم المؤسسة بوضع مزيج تسويقي موجه لكل قطاع مما يتناسب معه وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تتعامل المؤسسة مع أكثر من منتج جديد.
 - 3 - **استراتيجية التسويق المركز :** وفقا يتم وضع مزيج تسويقي يوجه إلى قطاع واحد أو عدد قليل من القطاعات السوقية .

(1) محمود جاسم الصمودي، مرجع سابق ، ص 156 .

المطلب الثاني : اختيار السوق

تعتبر هذه المرحلة هي الخطوة ما قبل الأخيرة في عملية تقديم ما هو جديد من سلع وخدمات للمستهلكين المستهدفين في الأسواق المتاحة ، وهنا يتعين على المؤسسة أن تأخذ استراتيجية تناسب وتتوافق حجم مواردها وتستغل أحسن الفرص لتقديم منتجاتها الجديدة نحو السوق.

الفرع الأول : أهمية اختيار السوق وفوائده

إن الغاية والأهمية من اختيار السوق هو معرفة ردود المستهلكين المستهدفين من المنتج الجديد الذي قم في السوق وكذا مدى تجاوبهم مع المنتج ولهذا تظهر أهمية الاختيار فيما يلي ⁽¹⁾ :

1- تصميم المواصفات الموضوعية والشكلية والأكثر قبولا من قبل المستهلكين لغرض حماية المنتج وصعوبة تقليده من طرف المنافسين .

2- تحديد السياسات التسعيرية المناسبة للمنتجات الجديدة وتحت ظروف المنافسة

3- تقييم أداء المنتجات الجديدة مبدئيا من خلال وضع التقديرات المرتبطة بالمبيعات ومن خلال الأرباح المتوقعة يظهر مدى قبول ونجاح المنتجات من طرف المستهلكين.

4- تساعد عملية اختيار السوق في الكشف عن المشاكل التي يمكن أن توجه لعملية تقديم المنتج الجديد وبالتالي تسمح هذه الاختبارات بتصحيح العوائق التي تعترض المؤسسة أثناء تقديم المنتج الجديد إلى السوق.

الفرع الثاني : الاعتبارات الأساسية لاختيار السوق

هناك مجموعة من الاعتبارات الواجب أخذها في اختيار السوق نوجزها في ⁽²⁾ :

- اختبار منطقة الاختيار السوقي وقد يتم هذا من خلال اختبار ذلك العدد من الأسواق الفرعية المستهدفة لتضمينها في عملية الاختيار .

- تطوير الوسائل المناسبة لاختيار مضمون استمارة الاختبار أو غيرها من وسائل البحث التسويقي .

- تحديد نوعية وكمية البيانات المطلوبة لتحليل نتائج اختبار السوق.

الفرع الثالث : بدائل اختيار السوق

هناك العديد من البدائل لعملية اختيار السوق وهي كما يلي ⁽³⁾ :

- اختيارات الاستعمال أو الاستخدام المنزلي : والتي تتم بهدف المحافظة على سرية عملية تقديم المنتجات الجديدة وذلك من خلال اختبار عدد محدود من المنازل حيث تتم دعوى ربات البيوت لتجريب السلعة والاستفادة من الخبرة بعيدا عن المنافسين.

(1) محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق ، ص 153.

(2) نفس المرجع السابق ، ص 153.

(3) محمود إبراهيم عبيدات ، مرجع سابق ، ص 120.

- اختبار السوق... موقع المركزي : والذي يتم من خلال دعوى عينات صغيرة ومختارة من المستهلكين المحتملين للسلعة أو الخدمة الجديدة إلى مواقع المؤسسات وعرض ما يجب عرضه بطريقة جذابة ومثيرة بهدف إقناع وحفز المستهلكين لتبني الشراء.

- التجارب والتكليف والملاءمة : يستخدم هذا البديل من قبل المؤسسات المعملية بهدف تحقيق غرضين أساسيين هما الحفاظ على سرية المنتج الجديد وتخفيض التكاليف غير المبررة . يتضمن هذا البديل اختيار عدد محدود من المستهلكين أو المستخدمين المحتملين وعرض ما يتم عرضه وطرحه من منتجات جديدة عليهم وقياس مواقفهم نحوها وصولاً إلى تحديد خصائص ومواصفات المستخدمين المجددين المبتكرين الذين هم سابقون في الشراء وهكذا يتم تعديل وتكييف عناصر المزيج التسويقي السلعي أو الخدمي حسب المواقف والنوايا التي يتم إبرازها أو إظهارها من قبل فئة من المستهلكين المجددين.

المطلب الثالث : أهمية تقسيم السوق في طرح المنتج الجديد

يمكن إيجاز أهمية السوق بمزايا الاستراتيجية المترتبة على تقسيم السوق إلى قطاعات متجانسة لتحقيق أهداف المؤسسة منها ⁽¹⁾ :

- تمكين المنظمة من تحديد وتقييم الفرص المتاحة أمامها خاصة في الأسواق المعقدة غير المتجانسة .
- تمكين المنظمة في تحديد الأهداف السوقية وتقييم الأداء والمقارنة بين النتائج والأداء .
- تمكين المنظمة من بناء استراتيجية المزيج التسويقي المتفق مع حاجات المستهلكين ورغباتهم .
- تمكين المنظمة من تقسيم أسواقها ويترتب على ذلك تدفق أفضل لمعلومات التسويقية مما يعني زيادة حساسية المنظمة للتغيرات المتوقعة التي تأخذ مكانها في السوق مما يمكنها من القيام بالتعديلات الاستراتيجية الضرورية عند الحاجة .

الفرع الأول : أسس تقسيم السوق

يمكن إيجاز أهم الأسس المستخدمة لتقسيم السوق فيما يلي ⁽²⁾ :

- 1- الأساس الجغرافي : يركز على الخصائص الجغرافية مثل المنطقة ، الكثافة السكانية ، المناخ .
- 2- الأساس السكاني : يركز على الخصائص الديمغرافية كالعمل ، الجنس ، المهنة ، الدخل ، مستوى التعليم ، حجم العائلة ...
- 3- الأساس التكويني النفسي : يركز على الخصائص المتعلقة بمعدل استخدام المنتج ، مواقف المستهلكين ... إلخ.

(1) نزار عبدالمجيد البروراي، مرجع سابق، ص 94.

(2) محمّد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص 49.

الفرع الثاني : مستويات تقسيم السوق

يمكن تقسيم السوق من خلال أربعة مستويات هي ⁽¹⁾ :

1- **الأجزاء** : هو ما يعرف بالتسويق الجزئي والذي يهتم بجزء السوق بحيث تدرك المنظمة التي تمارس هذا التسويق الجزئي بأن المستهلكين يختلفون في احتياجاتهم وقدراتهم الشرائية ومواقعهم الجغرافية وعاداتهم الشرائية ، فمثلا يمكن للمنظمة أن تحدد صناعة سيارات أربعة أجزاء واسعة مشدرو السيارات الذين يهتمون بجانب النقل بشكل أساسي أولئك الذين يسعون للأداء العالي الباحثين ، الرفاهية الذين يهتمون بالجوانب الجمالية للسيارة . أما الأجزاء الثانوية حيث تعد أجزاء السوق عادة مجاميع محددة كبيرة ضمن السوق . يحدد 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، بحسب المناطق التجارية والأحياء السكنية ...

3- **الأفكار** : يؤدي المستوى النهائي لتجزئة السوق إلى الوصول إلى مستوى الفرد بالإنتاج حسب طلب المستهلكين، وهذا 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** : هو ما يعرف بالتسويق الكلي الذي يعني اشتراك البائع في الإنتاج الكلي والتشجيع الكلي بمنتوج واحد لكل المستهلكين بحيث يشكل أكبر سوق محتمل والذي يؤدي إلى تكاليف منخفضة وهي بالمقابل يمكن أن تترجم إلى الأسعار المنخفضة و هوامش ربحية عالية.

⁽¹⁾ محمد إبراهيم عبيدات، المرجع السابق، ص 43.

المطلب الرابع : مخاطر المنتجات الجديدة

على الرغم من الدور الحيوي الذي تلعبه المنتجات الجديدة لتحقيق الاستقرار والنمو في مبيعات المؤسسة وأرباحها فإن تقديم المنتجات الجديدة يتعرض لعدد من المخاطر أهمها :⁽¹⁾

- 1 - ارتفاع معدل فشل المنتجات الجديدة عند تقديمها .
- 2 - ارتفاع تكلفة المنتجات الجديدة : حيث يرتبط فشلها بارتفاع تكلفة هذه المنتجات وزيادة المخاطر المالية الناتجة عن ذلك ونتيجة الارتفاع معدل فشل المنتجات الجديدة تحرص المؤسسات على دراسة وتقنية الأفكار للسلع الجديدة وعلى إجراء البحوث والتطوير والدراسات للجدوى الاقتصادية لهذه الأفكار وغيرها من الدراسات .
- 3 - زيادة حدة المنافسة في حالة النجاح : عندما يحقق المنتج الجديد النجاح في السوق بشكل حاد وبطريقة تؤثر على طول حياة المنتج في الأسواق ، وفي الواقع فإن فشل المنتجات الجديدة يرجع إلى أسباب عديدة من بينها:

.....فرع الأول : العوامل التسويقية

تتمثل في ⁽²⁾ :

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

.....فرع الثاني : العوامل غير التسويقية

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

(1) ثابت عبدالرحمن إدريس - التسويق المعاصر، ط2، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص237.

(2) علي موسى الدادة - التسويق المعاصر المفاهيم والسياسات، ط2 دار البادية، الأردن، 2010، ص144.

خلاصة الفصل الثالث :

ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل أن المؤسسة تكون قد وضعت خطة استراتيجية تسويقية للمنتجات الجديدة في السوق وذلك من خلال تصميم مزيج تسويقي متمثلة في :
المنتج والتسعير والترويج والتوزيعديد الأسواق المستهدفة من خلال معرفة ردود فعل المستهلكين تجاههذه السلع أو الخدمة وكذا من خلال اختبار السوق ومواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها من خلال طرحها للمنتجات الجديدة .

الـفـصل الرابع :

دراسة المنتج الجديد في

مؤسسة المطاحن الكبرى

" كنزة "

مقدمة الفصل :

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 المنتوجات الجديدة في مؤسسة إنتاجية المطاحن الكبرى " كنزة " الموجودة بقسنطينة وهي تابعة للقطاع الخاص، ومن أجل إنجاز البحث قمنا بتدريس ميداني في المؤسسة لمدة ثلاثة أشهر وقسمد كان الغرض منه جمع المعطيات التي تخدم الموضوع وذلك ب :

- الرجوع إلى الوثائق الداخلية لمؤسسة المطاحن الكبرى " كنزة "

- القيام بلقاءات مع مسؤولي بعض المصالح في المؤسسة .

وبناء على ما سبق ذكره ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية يندرج تحت كل مبحث مجموعة من المطالب كما يلي :

- المبحث الأول : تقديم عسام لمؤسسة المطاحن الكبرى " كنزة " ؛

- المبحث الثاني : تحليل بيئة مؤسسة المطاحن الكبرى " كنزة " ؛

- المبحث الثالث : استراتيجية المنتج الجديد " الكسكس " .

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى " كنزة "

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى " كنزة " من بين عسدة مؤسسات الناشطة عبر التراب الوطني، والتي يتمثل دورها في إنتاج وتسويق منتجاتها الغذائية ، وسنقوم في هذا المبحث بدراسة أهم الجوانب المتعلقة بالمؤسسة بتقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى " كنزة " ثم أهدافها، أهميتها ، مهامها ، إضافة إلى هيكلها التنظيمي وفي الأخير، سنتعرف على قائمة المنتجات المنتجة والمسوقة من طرف المؤسسة .

المطلب الأول : تقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى " كنزة "

الفرع الأول : التأسيس

المطاحن الكبرى " كنزة " هي مؤسسة ذات الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة، وفقا لنظام الشركات التجارية الصادرة بالأمر رقم 75/59 الموافق لـ 26 سبتمبر 1975 المعدل والمتمم والمتضمن للقانون التجاري.

تخضع هذه الشركة للتشريع الساري المفعول وخاصة الأمر رقم 27/96 المؤرخ في 1996/12/29 المعدل والمتمم للأمر 59/75 المؤرخ في 1975/12/26 .

مقرها الرئيسي والوحيد هي المنطقة الصناعية عيسى بن حميدة بلدية ديدوش مراد ولاية قسنطينة . موضوعها :

- طحن القمح بنوعيه اللين والصلب ، رقم نشاطها هو 101-107 .
- صناعة المعائن الغذائية ، رقم نشاطها هو 102-107 .
- تخزين الحبوب ومعالجة الزروع ، رقم نشاطها هو 104-101 .

سميت الشركة بـ " كنزة " طلبا من المؤسس الوحيد للشركة، حيث يمكن تغيير التسمية في أي وقت بناء على رغبة الشريك الوحيد وبعقد رسمي، على أن تكون هذه التسمية مسبوقة بكلمات مؤسسة ذات الشخص الوحيد، وذات المسؤولية المحدودة ، وتسمى باختصار (م.ش.و.م.م) متبوعا ببيان رأس مالها والتي أسست في 1999/05/19.

وبلغ رأسمالها التأسيسي مائة ألف دينار .

وبعد إتمام إجراءات التسجيل والنشاط والإعلان ، وتم قيدها بالسجل التجاري المعدل المحلي بقسنطينة تحت رقم 002916B99 بتاريخ 2017/05/11، هذه الشركة تم رفع رأسمالها إلى مائة وستون ألف دينار جزائري، بموجب عقد تلاقه الموثق .

الفصل الرابع : دراسة المنظوج الجديد في مؤسسة المطاحن الكبرى " كنزة "

يتم تعديل القانون الأساسي للشركة كل ثلاث سنوات بناء على طلب من الشريك الوحيد للشركة، حيث أن القانون المعدل تضمن العناصر التالية :

- أحكام عامة ؛
- الحقوق والواجبات ؛
- التنظيم ؛
- التنظيم التقني للعمل ؛
- الراحة القانونية (العطل والغيابات) ؛
- الوقاية الصحية والأمن ؛
- النظافة وطب العمل ؛
- الأحكام الخاصة بسائقي السيارات والآلات . ؛
- الأحكام النهائية .

وقد احتوت مؤسسة المطاحن الكبرى كنزة على : 164 عامل من مختلف الفئات العمرية ومن الجنسين موزعة على مختلف المصالح.

حيث أن المطاحن الكبرى " كنزة " تقوم بتوزيع كل ما تنتجه بنفسها إلى التجار إلا إذا ما اتفق على غير ذلك، كما تقوم أيضا بتخزين المواد الأولية التي تعتمد عليها في الإنتاج وكذلك تقوم بتخزين مختلف منتجاتها قبل توزيعها، حيث أن هذه المخازن موجودة في المقر الرئيسي للشركة.

الفرع الثاني : أهمية ، أهداف ومهام المؤسسة .

1- أهمية المؤسسة : يمكن إدراج أهمية المؤسسة في النقاط التالية :

- تلبية حاجات الزبائن من خلال إنتاج وتسويق منتجات جديدة ؛
- توفير حاجات الزبائن وإرضائهم.
- المساهمة في تمويل ميزانية الولاية من خلال دفع الضرائب.
- تشغيل اليد العاملة للتقليل من البطالة.

2- أهداف المؤسسة : تكمن أهدافها في :

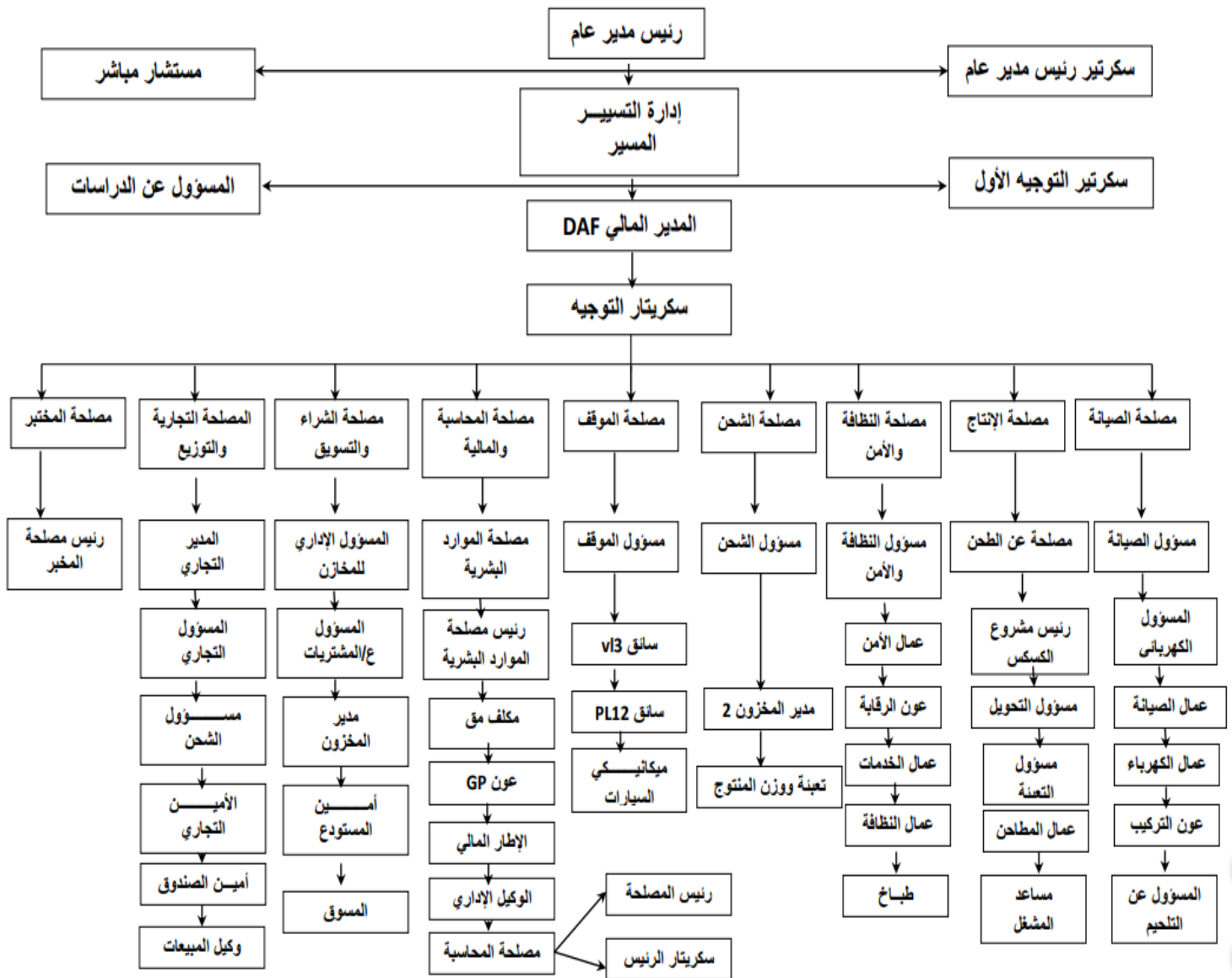
- كسب أكبر حصة سوقية بين المنافسين لها ؛
- الحفاظ على مكانتها الرائدة في سوق المنافسة؛
- إرضاء الزبائن والحفاظ عليهم لفترة زمنية طويلة؛
- توسيع نقاط بيعها وصولا إلى التصدير.

3 - مهام المؤسسة :

- تلبية حاجات ورغبات الزبائن وهي مهمة كل مؤسسة؛
- تغطية كامل نقاط البيع بمختلف منتجاتها؛
- العمل على إعطاء أحسن صورة لمنتجاتها؛
- تنمية النشاط السوقي؛
- تحقيق أكبر مردودية مرجوة؛
- تعزيز وتطوير السياسات التجارية مع تشجيع ودعم نشوء علاقات جديدة بين اسم الشركة والسوق المحلي.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

شكل رقم (07) الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر : وثائق داخلية

الفصل الرابع : دراسة المنظوج الجديد في مؤسس المطاحن الكبرى " كنزة "

الفرع الأول : رئيس الشركة

يتم التوجيه في إدارة الشركة من قبل رئيسها، وهو الذي يحتل أعلى المناصب فيها، حيث تتمثل مهامه في : إدارة الشركة وتتبع جميع الأنشطة خاصة عملية الإنتاج والاتقان لضمان أفضل جودة للمنتج، وذلك للوصول إلى أهدافها. والأنشطة التالية ترتبط مباشرة بمهام رئيس الشركة :

- ضمان الجودة ؛
 - الإنتاج والاتقان؛
 - التطوير والصيانة ؛
 - مصلحة خدمات ما بعد البيع .
- حيث أنه لا يمكن لهم متابعة جميع الأنشطة في الشركة إلا بمساعدة سكرتير خاص بهم ومستشار مباشر، حيث يقوم كل منهما بتقديم كل المعلومات التي يحتاجها الرئيس في تسيير الشركة على أحسن وجه .

الفرع الثاني: مستشار التوجيه

هذه الوظيفة تستند على حقيقة مفادها أن : رؤية المستشار يجب أن تسبق رؤية كافة أعضاء الشركة بحيث يرى ما لا يرونه ويتوقع المشكلات ويضع حلالها، ويقدم نموذجا استرشاديا للمؤسسة كي تسيير عليه.

حيث أنه يتميز بخبرة طويلة في المجال الذي يعمل فيه وتفوقه فيه كذلك حسن سمعته وقدرته على سماع الآخرين، واستيعاب أفكارهم وقدرته على المناقشة والإقناع.

الفرع الثالث : المسؤول عن الدراسات

وذلك الشخص الذي يقوم بإجراء دراسات وبحوث تسويقية تفيد المؤسسة بشكل كبير، حيث تختلف مجالات البحوث حسب المعلومات المراد الوصول إليها، يمكن أن تكون حول : الأسواق، الموردون، المنافسون، ... وغيرهم من المواضيع التي تهتم المؤسسة وكذا الدراسات الاستقصائية. تحتوي مؤسسة المطاحن الكبرى " كنزة " على تسع مصالح تعتمدها في إنجاز مختلف أعمالها . والمتمثلة في :

- مصلحة الصيانة : وهي المصلحة المسؤولة عن إصلاح الاعطاب التي يواجهها العمال عند قيامهم بأعمالهم .
- مصلحة النظافة والأمن : وهي المصلحة التي تقوم على تنظيم عمال النظافة وتوزيعهم في جميع المنشآت التابعة للشركة لتنظيفها على أكمل وجه وفي الوقت المحدد لهما. وكذلك تقوم

الفصل الرابع : دراسة المنزوح الجديد في مؤسسة المطاحن الكبرى " كنزة "

هذه المصلحة بتوزيع رجال الأمن من أجل الحفاظ على سلامة العمال وحماية المنشآت من المخربين واللصوص مثلاً.

- مصلحة الإنتاج : هذه المصلحة هي المسؤولة عن الإنتاج وكل ما يخصه من تحديد المادة المنتجة، الكميات المنتجة، توزيع فترات الإنتاج حسب الطلبات.
- مصلحة الشحن : وهي المصلحة المسؤولة عن شحن الإنتاج في المخازن وكذا شحن المبيعات من أجل توزيعها، حيث أن المصلحة المسؤولة عن الوقت الذي يتم فيه الشحن.
- مصلحة الموقف : تملك مؤسسة المطاحن الكبرى " كنزة " وسائل لتحميل ونقل البضائع إلى الزبائن وكذا نقل المواد الأولية من الموردين إلى المؤسسة حيث أن هذه الوسائل أغلبها ذات الأوزان الكبيرة فهي تحتاج إلى مساحات كبيرة من أجل ركنها وأماكن خاصة بركن سيارات العمال، فهذه المصلحة مسؤولة عن تنظيمها وتحديد أوقات دخول وخروج الشاحنات من وإلى الموقف.
- مصلحة المحاسبة : هذا القسم يقوم بكل العمليات المالية والمحاسبية للشركة في مختلف الميزانيات التي تخص أنشطة الإنتاج والتجارة.
- مصلحة التجارة والتوزيع : لها تخصصين هما :

تخصص تجاري ويحمل ما يلي :

- متابعة جميع المبيعات اليومية لجميع فروع المؤسسة على التراب الوطني؛
- تحليل ودراسة إحصائية للمبيعات وإضافتها على جميع منتجات المجموعة؛
- الكشف والعمل على كل التغييرات الحاصلة في السلوك الشرائي التي تؤثر بدورها على المبيعات.

تخصص توزيعي : يتمثل في :

- تسويق مجموعة المنتجات من خلال الاستجابة للعروض الممنوحة من خلال توسيع نطاق تغطية الفروع على الصعيد الوطني.

- مصلحة التسويق والشراء : هذه المصلحة مسؤولة عن القيام بمهام التالية :

- رعاية صورة العلامة التجارية لمنتجات الشركة ؛
 - الترويج لمنتجات المؤسسة لتسر عبر كامل التراب الوطني؛
 - تأسيس سمعة طيبة للشركة في سوق المنتجات الغذائية؛
 - دراسة استراتيجيات اتصالات المنافسين للتعامل معهم.
- أما فيما يخص الشراء فهي المسؤولة عن كل ما تشتره المؤسسة من مواد أولية تحتاجها المؤسسة للإنتاج وغيرها من المشتريات التي تستعملها المؤسسة.

الفصل الرابع : دراسة المنتج الجديد في مؤسسة المطاحن الكبرى " كنزة "

- مصلحة المختبر : مهمتها الأساسية تكمن في تقييم المنتجات من حيث الجودة وكذلك تقييم جودة المواد المستعملة في الإنتاج، وذلك لتقديم منتجات ذات جودة عالية لتستطيع التنافس بها والتغلغل في السوق.

المطلب الثالث : قائمة المنتجات المنتجة والمسوقة من طرف المؤسسة

تقوم مؤسسة المطاحن الكبرى " كنزة " بإنتاج ثلاثة أنواع من المنتجات الغذائية بالإضافة إلى منتج جديد متمثل في الكسكس والذي سنتطرق إليه في المبحث التالي .

مادة القمح الصلب لإنتاج السميد والقمح اللين لإنتاج الفريضة وتتمثل هذه المنتجات في:

1 - الفريضة : تعد مادة الفريضة أو منتج أنتجته المؤسسة والوحيد لفترة طويلة قاربت 13 سنة بداية من 2001 إلى 2014، حيث كانت في البداية تنتج بمصنع واحد أي طحانة واحدة حتى عام 2006 قامت بتأسيس مصنع آخر في نفس المقر.

- إن هذا المنتج يملك عدة مواصفات لأنه موجه للاستعمال في عدة مجالات فتختلف المواصفات باختلاف مجال استعمالها والمتمثلة في :

أ - الفريضة الموجهة لصنع البسكويت : هذا النوع من الفريضة ينتج بكميات كبيرة ويوجه للمؤسسات والشركات المختصة في إنتاج البسكويت في الغالب.

تتمثل خصائصها في :

- محتوى الماء : 14.5 إلى 15.5 % ؛
- محتوى الغلوتين الرطب : أكثر من 24 غ؛
- كمية الغلوتين الجاف : من 7 غ إلى 9 غرام ؛
- معدل الرماد / المادة الجافة : من 0.45 % إلى 0.50 % ؛
- قوة المخابز : أكبر من 13000 .

ب - الفريضة الموجهة لصنع الخبز : هذا النوع من الفريضة موجه للمخابز في الغالب

تتمثل خصائصها في :

- محتوى الماء : 14.5 إلى 15.5 %؛
- محتوى الغلوتين الرطب : من 22 غ إلى 24 غ ؛
- كمية الغلوتين الجاف : من 8 غ إلى 10 غرامات ؛
- معدل الرماد / المادة الجافة : من 0.55 % إلى 0.65 % ؛
- قوة المخابز : من 13000 إلى 19000 ؛
- معدل الاستخراج : 2 PS .

الفصل الرابع : دراسة المنتج الجديد في مؤسسة المطاحن الكبرى " كنز "

ت - الفريضة الموجهة لصنع المادلين : يتم إنتاج هذا النوع من الفريضة مسن أجل توجيهها إلى الشركات التي تنتج المادلين فقط ، تتمثل خصائصها في :

- محتوى الماء : 14.5 إلى 15.5 % ؛
- محتوى الغلوتين الرطب : من 22 إلى 24 غ ؛
- كمية الغلوتين الجاف : من 8 غ إلى 10 غرامات ؛
- معدل الرماد / المادة الجافة : من 0.55 % إلى 0.59 % ؛
- قوة المخايز : من 13000 إلى 19000 ؛
- معدل الاستخراج : 6 PS .

2 - السميد : تعتبر مادة السميد ثاني مادة تنتج في المؤسسة وبكميات كبيرة أيضا حيث بدأت في إنتاجها منذ 2014 والتي تغلغل في السوق دون استعمال أي وسيلة ترويجية حيث تقوم بإنتاج

نوعين من السميد هما :

1 - السميد المتفوق : خصائصه :

- محتوى الماء : 14.5 % على الأكثر؛
- معدل الرماد من 0.90 على الأكثر؛
- معدل الحموضة : 0.55 % MS على الأكثر؛
- معدل التحبيب : من 90 إلى 95 %.

2 - السميد المتفوق الإضافي : خصائصه :

- محتوى الماء : 14.5 % على الأكثر؛
- معدل الرماد من 0.90 على الأكثر ؛
- معدل الحموضة : 0.55 % MS على الأكثر؛
- معدل التحبيب : من 0.155 مم إلى 0.33 مم.

3 - النخال : تنتج مادة النخال بعد القيام بإنتاج الفريضة والسميد ، فتقوم ببيعها خاصة للمؤسسات

التي تقوم بصنع مواد غذائية خاصة بالحيوانات فهي تعتبر كنقطة قوة بالنسبة للمؤسسة يكونها تذر فوائد كبيرة عليها .

المبحث الثاني : تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة

المطلب الأول : تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة

تتوافق دراسة البيئة مع تحليل الفرص والتهديدات التي تعرفها هذه البيئة انطلاقا من عوامل مختلفة مثل الوضعية الاقتصادية، السياسة العامة، المظاهر الثقافية والاجتماعية والقانونية، التكنولوجية ويسمح هذا التحليل بمعرفة التهديدات وكيفية الاستغلال الأمثل لهذه البيئة. فلتحليل البيئة الخارجية يجب تحليل البيئة الخارجية العامة ثم الخاصة.

الفرع الأول : البيئة الخارجية العامة / تضم العناصر التالية :

1 - العوامل الاقتصادية : تعتبر هذه البيئة من أهم البيانات بالنسبة للمؤسسة ، نظرا لتأثيرها البالغ على نشاطها وأول عامل ترك بصماته على نشاط المؤسسة . وفتح المنافسة أمام القطاع الخاص في الدخول لنشاط صناعة العجائن.

كما تؤثر طبيعة السلعة تأثيرا بالغا على نشاط المؤسسة لأنها تستعمل مواد مدعمة من طرف الدولة فيكون سعرها معقولا وقدورا عليه وموجها للطبقة المتوسطة في المجتمع والطبقة ذات الدخل المحدود وهذا ما يزيد من مبيعات المنتج وبذلك تذر مبيعات ومداخيل وأرباح كثيرة للمؤسسة.

أما العوامل الاقتصادية الداخلية المؤثرة على المؤسسة، فتتمثل أساسا في سعي الحكومة الجزائرية إلى خوصصة المؤسسات العمومية مما يجعل المؤسسة تعيش حالة ترقب على ما ستسفر عليه هذه العملية من نتائج عليها.

2 - العوامل القانونية : تعيش مؤسسة كنز ه في قسطنطينة على غرار باقي المؤسسات الناشطة في مجالها في الجزائر في بيئة قانونية تتميز بتدوع القوانين التي تحكم جهة طبيعتها القانونية فهي شركة ذات مسؤولية محدودة تخضع لقانون الضرائب ، المنافسة وطريقة التسعير وطريقة بيع ، نظام الفوترة بالإضافة إلى قوانين حماية البيئة.

3 - العوامل السياسية والاجتماعية : أقر المسؤولون الحاليون للمؤسسة بتأثير زيادة السكان في الجزائر نظرا لتزايد الحاجة إلى الطعام ومنه زيادة الطلب على المواد الغذائية مثلا .

الفصل الرابع : دراسة المنزوح الجديد في مؤسسة المطاحن الكبرى " كنزة "

الفرع الثاني : البيئة الخارجية الخاصة

تتمثل هذه الأخيرة في :

1 -موردون : تستعين المؤسسة في عملية التوريد بالمواد الأولية المستعملة في إنتاجها لمنتجاتها بمؤسسة واحدة فقط ، متمثلة في (CENTRE DE CEREALES ET LEGUMES SECS) CCLS مركز الحبوب والبقول الجافة بقسنطينة .

هذا المتعامل اعتمدته مؤسسة " كنزة " منذ بداية عملها من أجل الحصول على المواد الأولية حيث أن المؤسسة هي التي تقوم بنقل المواد الأولية من المورد إلى المؤسسة بوسائلها الخاصة من شاحنات ذات الأوزان المختلفة.

2 -منافسة : بدأت المنافسة في قطاع إنتاج العجائن في الجزائر تعرف تزايدا سريعا منذ فتح الاقتصاد الوطني أمام الخواص ، حيث عرف دخول شركات جديدة إلى هذا الميدان بعد أن كان من قبل محتكرا على بعض من فروع الشركات الوطنية.

هذا دون أن ننسى المنافسة التي نشأت بين المؤسسة ومؤسسات أخرى من أجل الريادة والاستيلاء على السوق ، من أهم منافسي شركة كنزة ما يلي :

• **منتجات شركة ماما** : تعد منتجات شركة ماما علامة تجارية لشركة " صوبي " وهذه الأخيرة شركة للعجائن الصناعية رائدة في تحويل الحبوب وإنتاج العجائن والكسكس. تتواجد شركة صوبي ببلدية " قسروا " بضواحي متيجة ببوفاريك ومدينة البليدة، وقد ساهمت هذه الشركة تدريجيا في تطوير العجائن المتزايدة.

تتكون شركة " صوبي " من أكثر من 500 عامل من بينهم نساء ورجال يعملون معا من أجل مشاركة عدد أكبر من الجزائريين ثمرة خبرتهم ومواهبهم.

تتمثل منتجاتها في : فريضة مام ، عجائن ماما ، كسكس ماما وهي قائمة ذات جودة عالية وتعد هذه المؤسسة من كبار المنافسين لشركة كنزة .

• **منتجات عمر بن عمر** : عبارة عن شركة عائلية تأسست سنة 1984 بمدينة قالمة وأصبحت اليوم مجمعا يضم 03 شركات المصبرات CAB المنتجة للمصبرات بمختلف أنواعها من طماطم وهريسة ومربي، شركة مطاحن عمر بن عمر MAB التي تتولى تحويل وإنتاج السميد من القمح الصلب بالإضافة إلى شركة العجائن بمختلف أنواعها كالكسكس والعجائن الأخرى، فالمجمع يقوم بتغطية 50 % من حاجات السوق فيما يخص الطماطم وأكثر من 50 % بالنسبة للهريسة.

• **الزيت.....ائن** : تتعامل شركة " كنزة " قسنطينة مع 03 أصناف من الزيائن من مختلف أنحاء القطر الجزائري وهم :

الفصل الرابع : دراسة المنوع الجديد في مؤسسة المطاحن الكبرى " كنز ه "

أ) تجسسار الجملة : يحتل هذا النوع من الزبائن المرتبة الأولى من حيث الطلب على منتجات المؤسسة وهم نوعان : تجار جملة دائمة، وتجار جملة غير دائمون. الدائمون تربطهم علاقات دائمة بالمؤسسة تتم اقتناء المنتوجات بموجب عقد بينهما وغير دائمون لا يتعاملون مع المؤسسة بصفة دائمة دون أية عقود. حيث تمنح المؤسسة لتجار الجملة امتيازات خاصة بالسعر تقدر بنسب تخفيضية مقارنة مع سعر تجار التجزئة بحوالي 5 % بالإضافة إلى السعر هناك امتيازات أخرى مثل التخفيض والشحن، حيث تعمل المؤسسة على شحن منتجاتها بواسطة وسائل خاصة، أما فيما يخص طريقة الدفع فالمؤسسة تضع تسهيلات للتجار تعتمد سياسة الدفع الفوري أو صدك بالتقسيط في الدفع خلال آجال.

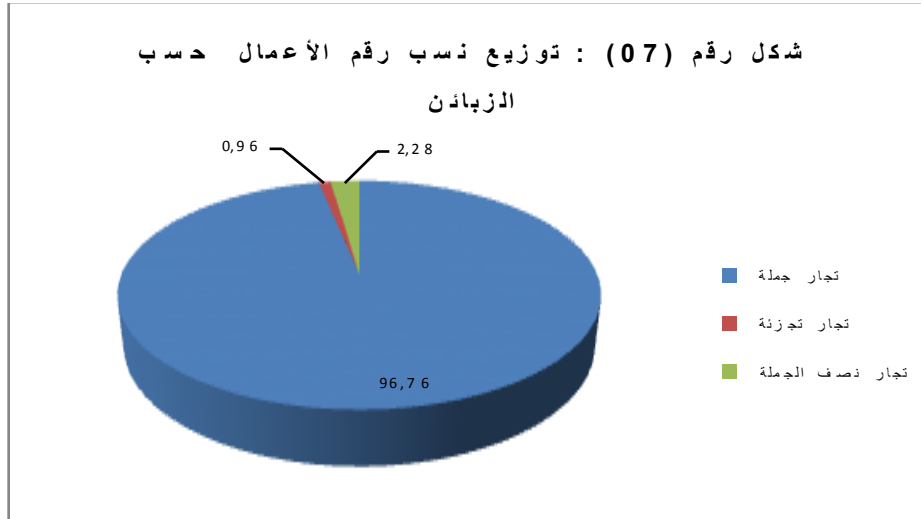
ب) تجسسار التجزئة : هم المشترون الذين يشترون منتج المؤسسة بكميات أقل تلك التي يشترونها تجار الجملة، تتعامل المؤسسة مع عدد قليل من هؤلاء الزبائن، ويشتري تجار التجزئة المنتج من أجل بيعه مباشرة إلى المستهلك وتمنح لهم المؤسسة امتيازات في السعر ويقوم تجار التجزئة بأنفسهم بعملية الشحن ونقل المنتجات إلا إذا تم الاتفاق على غير ذلك.

ت) تجسسار نصف الجملة : هم الزبائن الذين يقومون بشراء المنتج لغرض الاستخدام الواسع واستعماله كمادة أولية في إنتاجهم. هذا النمو من الزبائن حسب رئيس التسويق تضع لهم المؤسسة سياسة خاصة تمنح لهم خصوصيات مثل تجار الجملة كما تمنح لهم تسهيلات الدفع إما عن طريق الدفع الفوري أو التقسيط. والجدول التالي يوضح توزيع رقم أعمال الشركة على حسب زبائنها :

جدول رقم (03) : توزيع رقم أعمال الشركة حسب نوع زبائن المؤسسة

النسبة %	رقم الأعمال (دج)	صنف الزبون
96,76	709 499 329,00	تجسسار الجملة
0,96	7 039 047,00	تجار التجزئة
2,28	16 717 739,00	تجار نصف الجملة
100	733 256 115,00	المجموع

المصدر : وثائق المؤسسة .



المصدر : إعداد الطالبة

المطلب الثاني : تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

يتوافق تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة مع التعرف على نقاط القوة والضعف التي يمكن للمؤسسة من استغلال هذه النقاط في مواجهة التهديدات والفرص التي تفرضها البيئة الخارجية عليها، تتكون البيئة الداخلية لمؤسسة "كنزة" بقسطين من العناصر التالية .

1 - الإدارة العامة للشركة : تقوم هذه المصلحة بتسيير الشركة واتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة

بنشاط الشركة وإعداد السياسات العامة والسياسات على تنفيذ تلك السياسات على نحو المخطط لها بالإضافة إلى ضمان التنسيق اللازم بين مختلف المصالح المتواجدة داخل المؤسسة.

2 - الوظيفة الإنتاجية : هي تلك المصلحة التي تتولى مسؤولية تحقيق البرنامج المسطر من حيث

الكمية والذوعية وذلك بتوفير جميع الوسائل المادية والبشرية لذلك. وتهدف هذه الوظيفة إلى :

- ضمان تحقيق برنامج الإنتاج ؛
- اقتراح تقنيات لتحسين طرق العمل على مستوى جميع مراحل الإنتاج ؛
- الإشراف والتنسيق ومراقبة عمل جميع قطاعات الإنتاج ؛
- إعطاء المختبر توجيهات فيما يخص ميزات الخلطات المختلفة ؛
- تحليل النتائج المتوصل إليها من خلال مراقبة المخبر؛
- التحليل اليومي لكل قطاع إنتاجي وتقديم المعطيات الإحصائية بالنسبة للإنتاج؛
- المشاركة في وضع برنامج الإنتاج بتوفير جميع المعطيات؛
- السهر على ضمان السير الحسن لجميع وسائل الإنتاج؛
- تجميع ومناقشة واتخاذ القرارات في تسيير عمال الإنتاج.

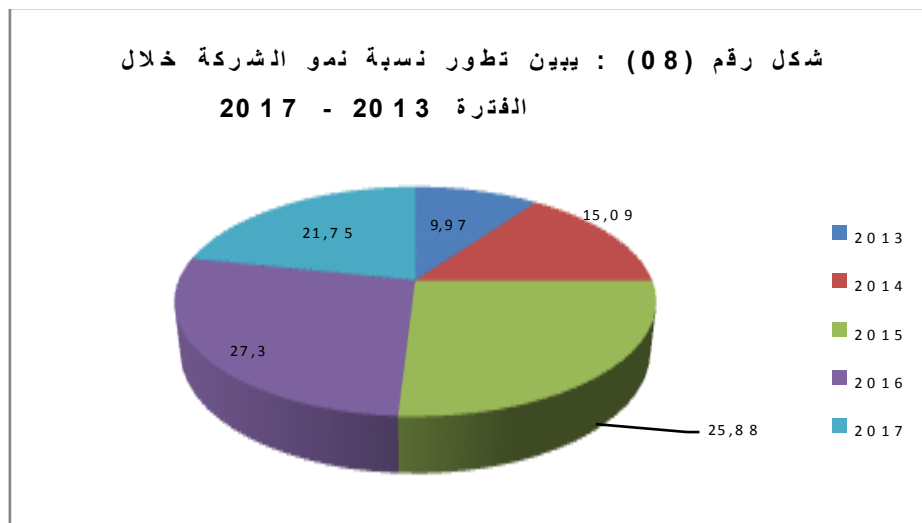
الفصل الرابع : دراسة المنتج الجديد في مؤسسة المطاحن الكبرى " كنزة "

ولقد عرف الإنتاج في المؤسسة تطوراً مستمراً تماشياً مع نمو السوق الوطنية وزيادة الطلب على مواد البناء بصورة عامة وصناعة العجائن على وجه الخصوص. والشكل التالي يبين تطور الإنتاج في الشركة.

جدول رقم (04) : يبين تطور إنتاج الشركة من 2013 إلى 2017

السنة	القيمة / الملايون (دج)	نسبة النمو %
2013	270 955 268,00	9,97
2014	409 811 766,00	15,09
2015	703 113 370,00	25,88
2016	741 739 256,00	27,30
2017	590 877 014,00	21,75
المجموع	733 256 115,00	100

المصدر : مصلحة الإنتاج



المصدر : إعداد الطالبة

التعليق :

نلاحظ من خلال نسب النمو لتطور إنتاج الشركة نلاحظ أن النمو المستمر المحقق في الإنتاج من سنة إلى أخرى قد يرجعها مسؤولو المصلحة للأسباب التالية :

- الزيادة المستمرة في الطلب في الأسواق المحلية ؛

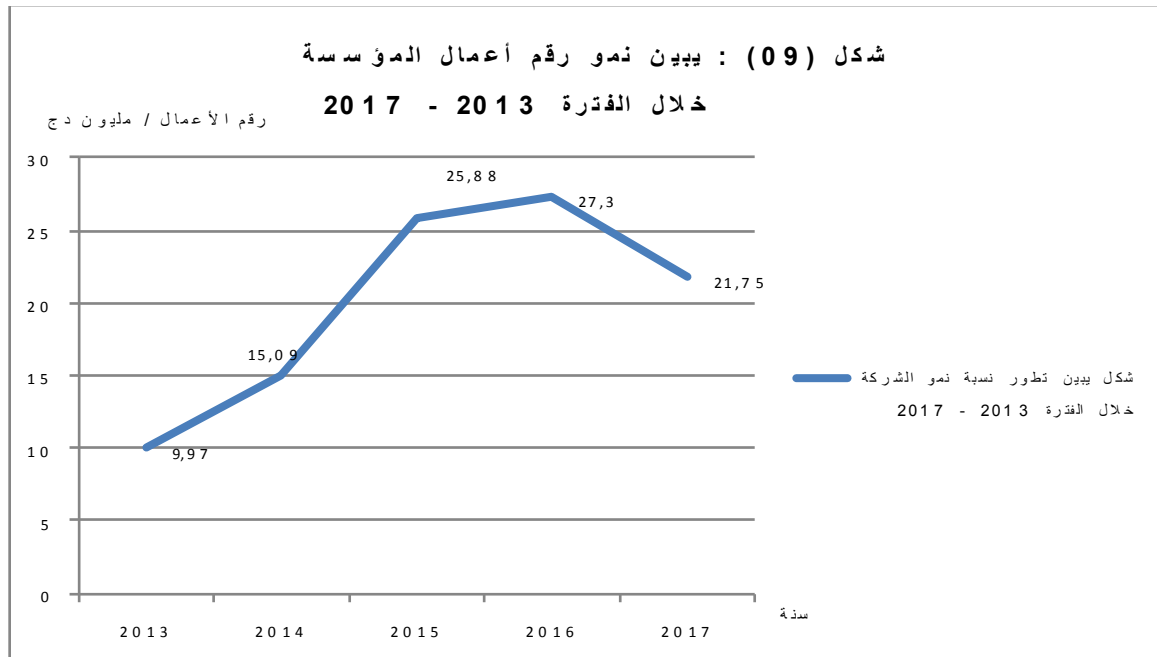
الفصل الرابع : دراسة المنتج الجديد في مؤسسة المطاحن الكبرى " كنزة "

- تقلص سبب التلّف على جميع مراحل الإنتاج مما يسمح للمؤسسة من الاستفادة من المنتجات أكبر وتقليل ص التكاليف؛
 - التجديد النسبي لمعدات الإنتاج وتوسيع الاستثمارات للشركة؛
 - التنسيق مع مصلحة التجارة وذلك بإعطاء قائمة المنتجات التي ازداد الطلب عليها وبناء الاستراتيجية الإنتاجية الجديدة وفق هذه المعطيات.
- الوظيفة التجارية : تتولى هذه المصلحة في المؤسسة تسويق وبيع منتجات المؤسسة المطابقة للمواصفات الدولية مع احترام شروط الزبائن كما ونوعا، بالإضافة إلى تخزين وشراء وجلب المواد المستلزما لكل المصالح داخل الشركة في الوقت المحدد وبأدنى سعر وبالجودة المطلوبة .
- وتهدف هذه المصلحة في الوقت الحالي إلى زيادة مبيعات المؤسسة إلى حدها الأقصى مع استغلال نمو الوطنية للمواد الغذائية للمحافظة على حصتها السوقية وتحسينها. بالإضافة إلى التعرف على رغبات وحاجات الزبائن وإشباعها وفق القاعدة العامة " زبون راضي يعني زبون دائم " وقد يحسب ذلك من خلال رقم أعمال المؤسسة الموضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (05) : نمو رقم أعمال المؤسسة بين 2013 - 2017

السنة	القيمة / المليون (دج)	نسبة النمو %
2013	326 148 809,00	12,28
2014	515 749 812,00	19,41
2015	869 139 060,00	32,72
2016	212 417 788,00	8,00
2017	733 234 115,00	27,60
المجموع.....موع	2 656 689 584,00	100,00

المصدر : وثائق الشركة



المصدر : إعداد الطالبة

شرح المنحنى :

نلاحظ من خلال المنحنى أن رقم أعمال الشركة في نمو مستمر إلا أن الحصة السوقية للمؤسسة عرفت تراجعاً نسبياً ، ويرجع هذا بالأسباب إلى ظهور أسواق جديدة والنمو السريع في الطلب الذي عجزت المؤسسة على مواكبته نظراً لبلوغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة حدها الأقصى وانتظار المؤسسة لقرار الدولة فيما يخص عملية الخصخصة لتجديد هيكلها وتطويرها.

وحسب المسؤولين في الوظيفة التسويقية فإن رقم أعمال الشركة لسنة 2017 هو 912417788.25 دج.

4 - النقطة: إيجابيات العمالية داخل المؤسسة :

يخضع العامل في مؤسسة كذرة بقسنطينة لقانون 90-11 المؤرخ في 1990 المتعلق بتوظيف العامل إلى غاية خروجه إلى التقاعد. كما أن التمثيل النقابي بداخلها تخضع إلى قانون 90-14 المحدد لنشاط النقابي داخل المؤسسات، حيث قامت المؤسسة بعقد اتفاقيات جماعية موقعة بين المستخدمين وممثلي العمال طبقاً للقانون 90-11 لعلاقات العمل تم الاتفاق خلالها على حقوق العامل مثل ، العلاوات وكيفية منحها ، العطل مدفوعة الأجر وغيرها من الامتيازات الأخرى.

5- وظيفة التخزين :

تسمى وظيفة التخزين أهمية كبيرة داخل مؤسسة " كنزة " وذلك لأنها تضمن حفظ المواد الأولية إلى غاية استغلالها في عملية الإنتاج والمنتجات إلى غاية بيعها وتصريفها من خلال استطلاعنا على مخازن المؤسسة لفت انتباهنا أن المخازن مقسمة إلى ثلاث أنواع :

أ - النوع الأول : مخازن مخصصة للمواد الأولية التي تدخل مباشرة في عملية الإنتاج وتدعى بمخازن العمليات الإنتاجية .

ب - النوع الثاني : يتم حفظ المواد نصف المصنعة والتي تنتظر دورها في العملية الإنتاجية ويعرف هذا المخزن باسم المخازن الاستهلاكية.

ت - النوع الثالث : هي مخازن يتم فيها حفظ المواد النهائية المعدة للبيع وتدعى بمخازن المنتج النهائي.

وتعتمد الشركة في تسييرها لهذه المخازن على طريقة المناولة الآلية في هذه المخازن وهي طريقة فعالة تمكن المؤسسة من ربح الوقت وتقليل الخسائر في منتجاتها الشيء الذي يزيد من كفاءة المؤسسة وفعاليتها.

6 - تحليل الوضعية المالية للمؤسسة لسنة 2017/2018 : تعتبر السنة المالية من أهم المؤشرات الهامة للتعبير على الوضعية المالية لأي مؤسسة وقدرتها على تمويل استثماراتها والنسبة المالية التالية توضح الوضعية المالية لمؤسسة كنزة :

أ - نسبة الاستقلالية المالية : الأصول الخاصة / الأصول الدائمة ، وبلغت هذه النسبة (0.216) % وتعتبر هذه النسبة على قوة الاستقلالية المالية للمؤسسة .

ب - نسبة تمويل الاستثمارات : الأصول الدائمة / الاستثمارات الصافية . بلغت هذه النسبة 1.53 % وتشير هذه النسبة إلى تغطية الاستثمارات من الأصول الخاصة كافية.

ت - نسبة الأصول المتداولة : الأصول المتداولة / ديون قصيرة الأجل ، بلغت هذه النسبة في المؤسسة 80 % وتعتبر هذه النسبة على قدرة المؤسسة على تغطية ديونها قصيرة الأجل.

ث - نسبة الوفاء : مجموع الأصول / مجموع الديون ، بلغت هذه النسبة 1.71 % حيث أن كل دينار واحد من هذه الديون تقابلها 1.71 من مجموع أصول المؤسسة وهذه النسبة تضع المؤسسة في حالة جيدة.

الفصل الرابع : دراسة المنذوج الجديد في مؤسسه المطاحن الكبرى " كنزہ "

ج - نسبة الاستثمارات : رقم الأعمال / الاستثمارات الصافية ، بلغت هذه النسبة 1.53 % وتشير هذه النسبة إلى أن كل دينار من الاستثمارات يغطي 1.53 من رقم الأعمال.

ح - نسبة الدوران المخزونات : (مخزونات المواد الأولية / المواد الأولية المستهلكة) $\times 360$ بلغت هذه النسبة للمؤسسة 36 يوم . إن نسبة الدوران المتسارعة ترجع بالأساس إلى سياسة التمويل في المؤسسة والتي تعتمد على ضمان حاجاتها من المواد الأولية من 03 أشهر إلى 06 أشهر وهذا لتجنب مشاكل النفاد والتوريد.

خ - نسبة وفاء الزبائن : (ديون على الزبائن / رقم الأعمال) $\times 360$ تشير هذه إلى مدة تغطية ديون الزبائن والمقدرة بـ 36 يوم.

د - نسبة الدفع للموردين : (ديون المخزونات / مجموع المشتريات) $\times 360$ تعبر هذه النسبة على فترة تسديد المؤسسة على ديون مورديها وهي 26 يوم .

ذ - الإنتاجية الصافية : القيمة المضافة / العاملون . وتساوي 82.15

ر - نسبة المردودية للاستثمارات : رقم الأعمال المحقق / الاستثمارات الصافية ، وقسمت بلغت هذه النسبة 1.53 % في سنة 2017.

المطلب الثالث : تحليل SWOT

يقوم تحليل SWOT على تحليل المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، حيث أنه أهم أدوات التحليل والتخطيط الاستراتيجي لتحليل القوة والضعف، الفرص والتهديدات التي تتعرض لها المؤسسة، فيساعد هذا التحليل على معرفة نقاط القوة للبناء عليها وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها، كما يساعد على الاستفادة من الفرص وتحديد التهديدات والتعامل معها بطريقة منظمة لتقليل أثرها.

الفرع الأول : تحليل المحيط الخارجي (الفرص والتهديدات)

تحديد مهمة النشاط يساعد المدير على التعرف على طبيعة المحيط وملاحظته فمن الواجب على المؤسسة القيام بتحليل المحيط الخارجي العام والخاص في الوقت نفسه لكي تتعرف على الظواهر التي من شأنها التأثير على نشاط المؤسسة والفرص والتهديدات التي يحدثها هذا المحيط⁽¹⁾

ويمكن تعريف الفرصة على أنها الحاجة الشرائية التي يمكن إرضاؤها بصورة مربحة، وقيمة هذه الفرصة متعلقة بمدى جاذبيتها واحتمال نجاحها، والشكل الموالي يوضح لنا أنواع الفرص التي يمكن أن تحددتها مؤسسة انطلاقاً من المعيارين السابقين.

⁽¹⁾ Philip Kotler et d'autre, Marketing management, Paris, Pearson éducation, France, 12^{ème} édition, 2006, P61.

الفصل الرابع : دراسة المنزوح الجديد في مؤسسة المطاحن الكبرى " كنزف "

شكل رقم (10) : مصفوفة الفرص

		فرص النجاح	
		عالي	ضعيف
الجاذبية	عالي	1	2
	ضعيف	3	4

SOURCE :

PHILIP KOTLER ET D'AUTRE, MARKETING MANAGEMENT, PARIS,
PEARSON EDUCATION, FRANCE, 12^{EME} EDITION, 2006, P61

ونلاحظ من خلال هذا الشكل أن المربع الجذاب هو المربع الأول لأنه الأكبر تأثيراً، كما أن احتمال تحقيقه عال . أما المربع الثاني فهو مهم لكن موارد المؤسسة ومهاراتها لا تضمن النجاح، والثالث سهل الكسب لكن قليل التأثير، أما المربع الأخير فيمكن إهماله مؤقتاً .

أما التهديد فـهو مشكل مطروح من قبل اتجاهات غير مرغوب فيها، أو اضطراب في المحيط دون امتلاك المؤسسة جواب حقيقي خاص عنه، ويؤدي إلى فقدان مكانتها، والتهديد بالأحرى خطر كبير يؤثر تأثيراً عميقاً على مردودية الشركة ، ويعرض الشكل الموالي أربعة أنواع للتهديدات التي تواجهها المؤسسة .

شكل رقم (11) : مصفوفة التهديدات

		احتمال التحقيق	
		عالي	ضعيف
مسئولية التأثير	عالي	1	2
	ضعيف	3	4

SOURCE :

PHILIP KOTLER ET D'AUTRE, MARKETING MANAGEMENT, PARIS,)
PEARSON EDUCATION, FRANCE, 12^{EME} EDITION, 2006, P61

المبحث الثالث : استراتيجية المنتج الجديد

في هذا المبحث سنتطرق إلى تحليل سوق المؤسسة كمطلب أول، سياسة المنتج والتسعير في المؤسسة كمطلب ثاني، وكذلك سياسة الاتصال والتوزيع كمطلب ثالث.

المطلب الأول : تحليل سوق المؤسسة

الفرع الأول : دوافع طرح منتج جديد

من أهم الدوافع التي أدت بالمؤسسة إلى طرح منتج جديد في السوق هي التوسع والنمو في نشاطها، أي ما يسمى باستراتيجية النمو (التوسع) .

ويتم تبنيتها عن طريق الزيادة في المبيعات والأرباح أو حصة السوق، وتتبع عندما تحاول المنظمة التوسع في أعمالها، والتركيز في قراراتها الاستراتيجية على زيادة أنشطتها وأدائها الوظيفي. وتضم استراتيجيات فرعية منها استراتيجية نمو داخلي والخارجي، استراتيجية التركيز، استراتيجية الاندماج، استراتيجية التنويع المتصل وغير المتصل، استراتيجية التوزيع العمودي والأفقي⁽¹⁾ .

ومن الوسائل التي اعتمدت أيضا لتطبيق هذه الاستراتيجية قيام المنظمة بتقديم منتج جديد إلى الأسواق التي تعمل بها حاليا، وتنطوي هذه الوسيلة على محاولة المنظمة لاستخدام نفس منافذ التوزيع لتوزيع وبيع المنتجات الجديدة وهو ما يسمى باستراتيجية النمو الداخلي.

مما سبق يمكننا ان نميز بين استراتيجيات للنمو الداخلي وهي :

- تقديم نفس المنتج لنفس السوق (محاولة زيادة عدد المستهـ.....لكين)؛
 - تقديم نفس المنتج إلى أسواق جديدة (الدخول على أسواق دولية) ؛
 - تقديم منتج جديد لنفس السوق (التنويع وزيادة الحصة السوقية، وهذا ما اتبعته المؤسسة)؛
 - تقديم منتج جديد إلى سوق جديدة (تنويع ودخول سوق جديد).
- تقوم المؤسسة باتباع استراتيجيات النمو في الحالات التالية :
- إذا رفعت من مستوى الأهداف المحققة عن مجرد كونها امتداد لأدائها الماضي في المستقبل عن طريق زيادة حصتها السوقية بنسبة عالية مثلا؛
 - إذا استمرت في خدمة قطاع الأموال نفسه أو طورته .

إضافة إلى دافع التوسع في نشاط المؤسسة ، يوجد دافع أهم يتمثل في نجاح كسكس أحد زبائن المؤسسة الذي كان يعتمد على سميد كنزة كمادة أولية في صنع منتج الكسكس لهذه المؤسسة. حيث أنها تنشط في نفس مجال نشاط مؤسسة كنزة ، فبعد نجاح منتج الكسكس الخاص بتلك المؤسسة قرر مسؤول مؤسسة " كنزة " إنش.....تاج مادة الكسكس .

⁽¹⁾ الدكتور زكريا مطلق الدوري - " الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيم عامة وحالات دراسية " ، دار البازوري ، عمان ، 2005 ، ص160.

الفصل الرابع : دراسة المنتج الجديد في مؤسسة المطاحن الكبرى " كنزة "

الفرع الثاني : استراتيجيات طرح منتج جديد في السوق

ومن مزايا هذه الاستراتيجيات ما يلي :

- قدرة أكبر على الإنتاج ؛
 - مكانة أقوى للمنظمة ؛
 - مكانة واسعة أفضل للمديرين بالمنظمة ؛
 - التمتع بتأثير الحجم الكبير ؛
 - إمكانية السيطرة والنجاح في الأمد الطويل ؛
 - الاستفادة من الاختلافات بين أفراد المجتمع والثقافات المختلفة ؛
 - الاستفادة من الاختلافات الجغرافية ؛
 - الاستفادة القصوى من المعلومات فيما يتعلق بمختلف الوحدات والمصانع والمنتجات وغيرها.
- ونظرا لخصائص المنتج الأولي لمؤسسة " كنزة " المتمثل في السميد بنوعيه المتفوق والمتفوق الإضافي للجودة العالية والذي يعد منتج ذو مكانة قوية في السوق، حيث أن أحد الزبائن لمؤسسة كنزة لمادة السميد كان يستعملها في إنتاج مادة الكسكس والذي تميز بخصائص جيدة وذو نوعية رفيعة وكانت نسبة مبيعاته لهذا المنتج مرتفعة جدا.
- فقرر صاحب مؤسسة كنزة أن يوقف بيع السميد لهذا الزبون وقيامه بإنتاج منتج الكسكس بنفسه، وقام بذلك بالفعل دون أن يقوم بأي دراسة سابقة سوقية أخرى. وهذه الاستراتيجية تسمى بالتكامل الأمامي .

يطلق على التكامل الأمامي كذلك بالتكامل إلى الأسفل ويعني : " محاولة المنظمة السيطرة على منافذ التوزيع الإنسيـدماج، أو الشراء ، وتلجأ المنظمة باتباع هذه الاستراتيجية إذا لم تكن منافذ التوزيع الحالية قادرة على تلويث احتياجات المنظمة وتحقيق أهدافها من ناحية الوصول إلى المستهلك المستهدف ، وتقديم الخدمة بالأسعار وبالطريقة التي تزيد من قوة المنظمة. حيث قيام المنظمة بالتدخل من الموزعين والقيام بدورهم هو التطبيق المباشر لهذه الاستراتيجية، إلا أنه يمكن بصفة عامة أن سيطرة المنظمة على منظمة أخرى تعمل في مرحلة لاحقة من المرحلة الصناعية التي تعمل فيها المنظمة وهي تطبيق استراتيجية التكامل الأمامي⁽¹⁾ .

إذا قامت المؤسسة المنشأة بالتحرك نحو المنتج النهائي والتوزيع يقال أن هناك تكامل عمودي أمامي لأن التكامل إلى الأسفل هو نوع من أنواع التحرك إلى السوق⁽²⁾

(1) محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجميلية، الاسكندرية، مصر 2004، ص 179.

(2) روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، ترجمة فريد بشير طاهر، دار المريخ، الرياض، السعودية 1994، ص 286.

الفصل الرابع : دراسة المنتج الجديد في مؤسسة المطاحن الكبرى " كنزة "

حيث أن مؤسسة كنزة محل الدراسة اتبعت استراتيجية التكامل الأمامي كاستراتيجية لدخول السوق، إذ قدمت منتوجها الجديد " الكسكس " لجميع أسواق التراب الوطني وبالأخص من المناطق الشرقية نظرا لتمييزها بطبق " الكسكس " الذي تعتمد كوجبة أساسية .

المطلب الثاني : سياسة المنتج الجديد وسياسة التسعير

الفرع الأول : سياسة المنتج الجديد " الكسكس "

أعطت شركة المطاحن الكبرى " كنزة " إشارتان لإطلاق منتوج جديد لها في تشكيلة منتوجاتها التي تسوقها والمتمثلة في الكسكس، والذي يشبه كثيرا منتوجات كثيرة في السوق، مثل منتوجات اعمر بن اعمر أو كسكس ماما .

إذ أن الكسكس هو نتيجة لتحويل السميد المنتج في الشركة مرورا بعدة مراحل وباستعمال مواد مختلفة تضاف إلى السميد وكل هذه المراحل تتم داخل آلات تحت إشراف عمال مختصين.

إن شركة المطاحن الكبرى " كنزة " تقوم بإنتاج نوعين من الكسكس.

النوع الأول : كسكس رقيق يتميز هذا النوع من الكسكس بحبيبات ذات الحجم من 0.6 إلى 1 مم .

النوع الثاني : كسكس متوسط يتميز بحبيبات ذات الحجم من 1 إلى 2 مم.

كلاهما الكسكس الرقيق والمتوسط يحتويان على من 0.5 إلى 11.5 % من الماء .

عند تبني الشركة سياسة المنتج الجديد، قامت بوضع إدارة خاصة به مهمتها إعداد المنتج الجديد وتنظيمه، وذلك من أجل وضع استراتيجية مناسبة لهذا المنتج قصد تسويقه لإرضاء رغبات وحاجات المستهلكين المتغيرة ، وكذا الوصول بالمنتج إلى حالة إشباع تام.

أولا : سياسة التسعير

تعتمد المؤسسة في وضع سعرها على الجريدة الرسمية التي تقوم بوضعها الدولة محددة فيها

سعر المادة الأولية المدعومة المتمثلة في القمح ، وذلك حسب الملاحقين (1 و 2) .

المطلب الثالث : سياسة الترويج والتوزيع.....ج

الفرع الأول : سياسة الترويج.....ج

تستعمل شركة المطاحن الكبرى " كنزة " وسيلتين لإيصال رسالتها الترويجية إلى

الزبائن، وهما :

1 - الإشهار (الإعلان) : تلجأ شركة المطاحن الكبرى " كنزة " إلى الإشهار لإيصال رسالتها

الترويجية إلى الزبائن، حيث اختارت الإشهار عبر التلفزة لتقديم وتعريف بالمنتج وخصائصه.

فالإعلان هو عملية اتصال تهدف إلى التأثير من البائع إلى المشتري على أساس غير شخصي. حيث

يفصح المعلن عن شخصيته ويتم الاتصال من خلال وسائل الاتصال العامة. إذ أنه يتميز عن

غيره من عناصر المزيج الترويجي بالخصائص التالية :

- أنه جهود غير شخصية حيث يتم الاتصال بين المعلن وجمهور المستهلكين بطريقة غير مباشرة باستخدام وسائل الإعلان المختلفة، وبذلك يختلف الإعلان عن البيع الشخصي الذي يتم بواسطة مندوبي البيع الذين يتصلون شخصيا بالجمهور ببيع السلع والخدمات.
- إن الإعلان يدفع عنه أجرا محدودا وهذا ما يميز الإعلان عن الدعاية التي لا يدفع عنها مقابل مالي.

- إن الإعلان يقتصر على عرض وترويج السلع فقط، وإنما يشمل كذلك ترويج الأفكار والخدمات.
- إن الإعلان يفصح فيه عن شخصية المعلن الذي يقوم بدفع ثمن الإعلان ويعتبر هو مصدره، وبذلك يختلف عن الدعاية التي لا يحدد فيها مصدر المعلومات في كثير من المجالات.

2 - اللوحات الإشهارية : اعتمدت شركة " كنزة " على اللوحات الإشهارية الكبيرة الموجودة في

مختلف الطرقات، والتي تبين الشكل بوضوح والغلاف أيضا وذلك للتعريف بالمنتج بصورة أوضح.

الفرع الثاني : سياسة التوزيع

لقد اعتمدت شركة كنزة في توزيع منتجاتها الجديدة والمتمثلة في الكسكس على قنوات التوزيع غير

المباشرة فقط، حيث أن هذه الأخيرة تتمثل في استعانة المنتجين بالوسطاء لتوزيع منتوجها الجديد وإيصاله

لمن يطلبه من المستهلكين النهائيين أو المستعملين الصناعيين. حيث أن الوسطاء يتمثلون في تجار

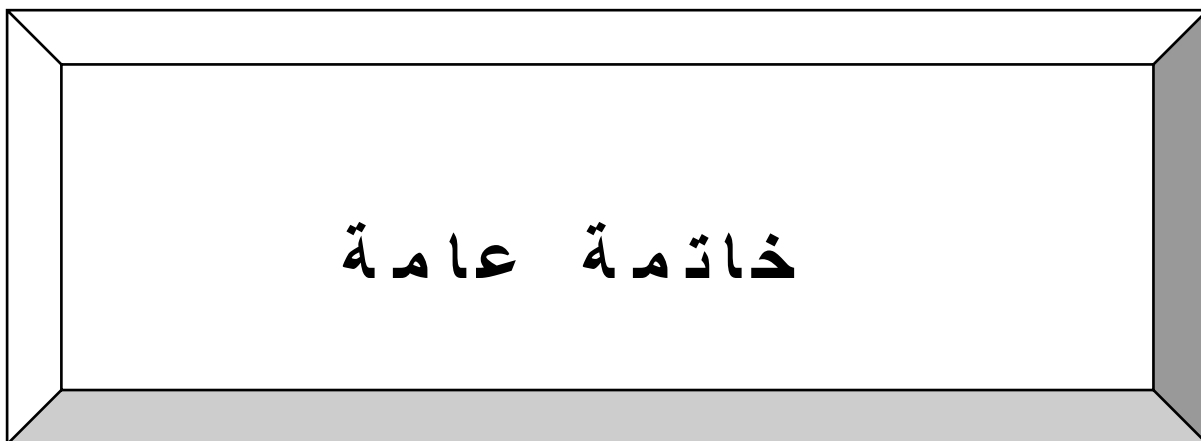
الجملة وتجار التجزئة.

إذ أن الشركة محل الدراسة تعتمد بشكل كبير في توزيع طلباتها على وسائل النقل الخاصة بها،

إلا إذا تم الاتفاق على خلاف ذلك في عقد البيع.

خاتمة الفصل : صل :

بناء على الدراسة النظرية التي قمنا بها حول استراتيجية تسويق منتج جديد في ظل المنافسة ودراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى " كنزة " بقسنطينة، فإنه يمكننا القول أن السوق الذي تنشط فيه المؤسسة عرف نموا متسارعا في ظل إقبال كبير من طرف الزبائن على مختلف منتجات المؤسسة ، بالإضافة إلى اعتماد مؤسسة على كسب ميزة تنافسية على عدة مصادر من بينها جودة منتجاتها الجديدة لمصلحة واجهة حدة التنافس، والذي كان له أثرا كبيرا على استراتيجية التسويق في المؤسسة.



خاتمة عامة :

إن دراسة المنتج الجديد وتطويره يجسد مدى أهميته كاختيار استراتيجي في المؤسسات التي ترغب في البقاء في السوق، والمحافظة على حصتها السوقية، وتلبية حاجات المستهلكين ورغباتهم، وذلك بتبني استراتيجية تسويقية فعالة خاصة في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة، حيث تدفع هذه البيئة بما تحمله من تقلبات إلى التحسين المستمر في أداء المؤسسات واحتلال موقع متميز في السوق، اسبقيتها على المنافسة. كما عليها أيضا أن تتميز برضا ووفاء المستهلكين لمنتجاتها وولائهم لها، ووثوقهم بجميع المنتجات التي تحمل علامة المؤسسة، تلزم المؤسسة أن تضع استراتيجية عامة في عملية إرسال المنتجات الجديدة إلى السوق والتي تكمن في سياسة المنتج الجديد ثم تقديمه استراتيجية تسويقية لتطوير هذه المنتجات. وفي الأخير التقييم النهائي لها، وذلك من أجل تعزيز مركزها التنافسي وكسب ميزة تنافسية، حيث تشغل هذه الأخيرة حيزا ومكانة هامة في مجال الإدارة الاستراتيجية، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصا جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها. وبناء على ما سبق فقد ركزت المؤسسات اهتمامها أكثر على المنتجات الجديدة ذات الدرجة العالية من الجودة والثقة والأسعار الملائمة. وهنا راحت المؤسسات تتسابق على تبني المفاهيم التسويقية التي تجعلها أكثر تنافسية من غيرها.

أما الجانب التطبيقي، فقد أوضح أهم التطورات الحالية في قطاع العجائن، كما تم التطرق بالتحديد إلى مؤسسة كنزة بقسنطينة، والتي تحاول تطبيق مفاهيم التسويق الاستراتيجي من أجل النهوض بتنافسيتها في السوق الجزائرية، والتي بدأت تشهد زحف المنافسين الأجانب وزيادة حدة المنافسة من قبل الخواص. ولهذا اعتمدت المؤسسة استراتيجية تهدف إلى تحسين تنافسها بما يتناسب مع إمكانياتها والمحيط الاقتصادي الذي تعيش فيه، وتضم هذه الاستراتيجية الإدارية بالأهداف التي تشمل أربعة محاور وهي : المالية ، الزبائن ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو. كما استعملت بعض المفاهيم التسويقية مثل المزيج التسويقي . ورغم هذه الجهود المبذولة لازالت المؤسسة تحتاج الكثير من أجل تحسين وضعيتها التنافسية .

وعلى ضوء دراستنا لموضوع استراتيجية تسويق منتج جديد في ظل المنافسة توصلنا إلى نتائج كانت بمثابة تقييم لفرضيات سابقة وهي كما يلي :

النتائج العامة للدراسة :

أولا : النتائج النظرية

الفرضية الأولى : هي صحيحة فمؤسسة كنزة تواجه منافسين وأشداء مسيطرين على السوق مثل منتجات ماما ومنتجات عمر بن عمر .

الفرضية الثانية.....ية : المنتج الجديد بالنسبة للمؤسسة هو الكسكس .

الفرضية الثالثة.....ية : كذلك ، لأن المؤسسة محل الدراسة قامت بتحديد الأسواق التي تم طرح المنتج الجديد في أسواق المناطق الشرقية في الوطن .

الفرضية الرابعة.....ية : صحيحة ، فتقديم المنتج الجديد يؤثر بشكل كبير على عوامل تنافسية المؤسسة لأنه الحجر الأساسي لنجاح المؤسسة .

الفرضية الخامسة.....ية : صحيحة ، فمعرفة البيئة الخارجية للمؤسسة يساعدنا على تمييز منتجات المؤسسة عن منتجات المنافسين .

ثانيا : النتائج التطبيقية

- عرف سوق العجائن تطورا متسارعا في السنوات الأخيرة أين استطاعت عدة مؤسسات من بينها " كنزة " من تسويق منتجاتها في الجزائر وتكريس مبدأ المنافسة في هذا القطاع .
- تواجه المؤسسة منافسة شديدة في تقديم المنتجات الجديدة، تتركز على عدة نقاط من بينها الجودة ، السعر، آجال التسليم، الضمان وخدمات ما بعد البيع . وهنا يبرز دور استراتيجية التسويق في مواجهة المنافسة ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الخامسة .
- دخلت المؤسسة فيما يخص المنتجات بتسويقها للمنتج الجديد " الكسكس " والتي تتميز بالمواصفات ذات جودة عالية ضمننت له مكانة في السوق في ظل وجود منتجات منافسة جديدة .
- يتوفر نجاح الاستراتيجية التسويقية عموما على إرضاء الزبائن بشكل أساسي ضمن خدمات ما بعد البيع .
- تعتمد المؤسسة على معايير عالية في تقديم المنتج في ضوء رغبات واحتياجات الزبائن، بعد ذلك تحدد وترسم الاستراتيجيات التسويقية من أجل اكتساب الميزة التنافسية لكسب ولاء الزبائن الحاليين والمحتملين .
- تعتبر مؤسسة " كنزة " رائدة في سوق العجائن وللحفاظ على حصتها السوقية وتدعيمها تقوم بالتحسين المستمر في تقديم المنتجات بما يتطابق مع حاجات ورغبات زبائنها .
- يتم تسعير منتجات المؤسسة من طرف الدولة ، حيث يتم الإعلان عليه في الجريدة الرسمية .
- تقوم بالتوزيع من خلال اتباع استراتيجية التوزيع المباشر وغير المباشر .
- تقوم بالترويج من خلال الإعلان وذلك للمنتج الجديد فقط .
- تتمتع المؤسسة بقدرة تنافسية كبيرة في السوق الوطنية والتي تعود أساسا إلى جودة منتجاتها .

النتائج.....ج :

بعد قيامنا بدراسة ومعالجة هذا الموضوع يمكن أن نقول أننا ساهمنا ولو بقدر قليل في الإلمام ببعض جوانبه واكتشافنا أنه هناك إمكانية المواصلة في هذا البحث من جوانب أخرى متعددة .
ببناءً على الدراسة توصلنا أن التنافسية مفهوم معقد يتطلب تحقيقه من المؤسسة تبني مفاهيم حديثة في التسيير منها الاستراتيجيات التنافسية .

إن المؤسسة الجزائرية في وضعيتها الحالية وإطاراتها المتوفرة يلزمها تبني الكثير من الإجراءات من أجل وضع استراتيجيات تؤهلها لتحسين مركزها التنافسي، فهي قادرة على تحسين وضعيتها التنافسية واللاحق بالمؤسسات العالمية وذلك بتصميم استراتيجيات تتلاءم مع إمكانياتها ومواردها وإطاراتها.

توصيات.....د :

ومما سبق يمكننا تقديم التوصيات التالية :

- ضرورة تبني إدارة المؤسسات أبعاد الاستراتيجية التسويقية حيث أن السبب الحقيقي للمشاكل التي تعاني منها الشركات الجزائرية يعود إلى إهمال الدور المحوري والرئيسي لقرارات التسويق للأنشطة التسويقية.

- الاهتمام بالبيئة الخارجية عن طريق متابعة كل التحولات الطائفة عليها دراستها ثم التكيف والتعايش معها ، ولا يتم ذلك إلا عن طريق إنشاء جمعيات تهتم بدراسة قطاعات نشاط المؤسسة من أجل تسهيل عملية الحصول على المعلومات، دون إهمال البيئة الداخلية للمؤسسة وكل ما يخصها.

آفاق الدراسة :

من خلال دراستنا تبادر إلى أذهاننا عدة مواضيع يمكن أن تكون إشكاليات بحث في هذا

المجال، أبرزها :

- دور الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة في هيكل الصناعة ؛
- العلاقة بين الخيار التنافسي وعناصر المزيج التسويقي للمؤسسة.

قائمة المراجع

أ - الكتب :

- (1) أبو فحت عبدالسلام - التسويق (مدخل تطبيقي)، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002 .
- (2) أحمد جبير - إدارة التسويق المفاهيم الاستراتيجية والتطبيقات، ط2، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- (3) أحمد عرفة - سمية شلبي، القرارات والاستراتيجيات التسويقية، ط1، مصر 1999.
- (4) الأزهرى محي الدين عباس - إدارة النشاط التسويقي (مدخل استراتيجي الجزء الأول)، ط1، القاهرة، دار الفكر العربي، 1988.
- (5) البراري نزار عبدالمجيد، البرزنجي أحمد محمد فهمي، استراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس، الوظائف)، ط1، عمان، دار وائل للنشر 2004.
- (6) بشير العلاق - استراتيجية التسويق، ط2، دار الزهراء، الأردن، 1999.
- (7) البياتي م ع - التحليل الاقتصادي المعاصر، مطبعة ألوان، الرياض، عمان 1993.
- (8) تامر ياسر البكري - استراتيجيات التسويق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2008.
- (9) توفيق عبدالرحمان - الإدارة الاستراتيجية، (المبادئ والأذواق)، القاهرة، مراكز الخبرات المهنية للإدارة، (بميك)، 2004.
- (10) توفيق محمد المحسن، التسويق وتجهيزات التجارة الإلكترونية، دار الفكر العربي، مصر، 2004.
- (11) ثابت عبدالرحمان إدريس - التسويق المعاصر، ط2، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- (12) د. مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش - تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، الأردن، 2004 .
- (13) د. نسيم حنا - مبادئ التسويق، ط2، دار المزيج للنشر، مصر 1985.
- (14) الدكتور زكريا مطلق الدوري - " الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيم عامة وحالات دراسية " ، دار البازوري، عمان، 2005.
- (15) روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، ترجمة فريد بشير طاهر، دار المريخ، الرياض، السعودية 1994.
- (16) زكي خليل ساعد - التسويق في مفهوم شامل، ط1، دار زهران للطباعة والنشر، عمان الأردن، 1984.
- (17) طارق الحاج وآخرون - التسويق من المنتج إلى المستهلك، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
- (18) طارق زوير - دور الحكومة الداعم للتنافسية، حالة مصر، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2002

- (19) طلعت أسعد عبد الحميد - التسويق الفعال (كيف تواجه تحديات القرن الـ 21 ؟) الاسكندرية، مكتبة عين الشمس، 2000.
- (20)دنان هاشم السمراني - محاسبة التكاليف والمبادئ الأساسية، الجزء 1، الجامعة المفتوحة طرابلس، 1998.
- (21) علي موسى الدادة - التسويق المعاصر المفاهيم والسياسات، ط 2 دار البداية، الأردن، 2010.
- (22) فريد النجار - المنافسة والترويج التطبيقي، ط 1، مؤسسة شهاب الجامعية، الاسكندرية، 2000.
- (23) قحطان العبدلي وبشير العلاق، تسويق أساسيات ومبادئ، ط 1، دار النشر، جامعة الأردن، 1999.
- (24) مأمون الداركة وطارق الشبلي - الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر، ط 1، 2002.
- (25) محمد ابراهيم عبيدات - استراتيجيات التسويق، ط 2، دار وائل للنشر، الأردن، 2002 .
- (26) محمد ابراهيم عبيدات - تطوير المنتجات الجديدة، ط 2، دار النشر الأردن، 2004.
- (27) محمد إبراهيم عبيدات - مبادئ التسويق، مدخل سلوكي، ط 1، دار المستقبل، عمان، 1999.
- (28) محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجميلية، الاسكندرية، مصر 2004.
- (29) محمد صالح المؤذن - مبادئ التسويق، ط 2، دار الثقافة النشر والتوزيع، 2002.
- (30) محمد عبدالسلام -التسويق، ط 1، دار الكتاب الحديث، مصر 2008.
- (31) محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، الكويت، المعهد العربي للتخطيط، ط 2، ديسمبر 2006.
- (32) محمد عواد الزيادات ومحمد عبد الله العوامرة - استراتيجيات التسويق منظور متكامل، جامعة البلقاء التطبيقية، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- (33) محمد فريدن - التسويق، ط 1، دار النشر، القاهرة، 2000.
- (34) محمود جاسم الصميدعي - استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، ط 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- (35) ناصر دادي عدون - الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2001.
- (36) نبيل محمد المرسي - الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، للنشر، الإسكندرية، ب/ ط 2003.

- ب - المذكرات والأطروحات والرسائل :

د-المجلات والمقالات :

- 1) عبدالمليك مزهودة - الفكر الاستراتيجي التسييري مسن S W O T إلى نظرية الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 4، 2003.
- 2) غول فرحات - الميزة التنافسية لربح المعركة التنافسية، دراسة اقتصادية، جامعة الجزائر، العدد 12، فاسيفري 2009.
- 3) يوسف سعداوي - القدرات التنافسية ومؤشرات قياسها، مقال من المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، البليلة ، جامعة سعد دحلب 08-09 مارس 2005.

و-الجرائد الرسمية:

- 1) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الأمر رقم 06/95 ، المؤرخ في 1995/01/25 من المادة 04 إلى المادة 15.

هـ-المراجع بالإنجليزية :

- 1) Ahmed Bounfour, Le management des ressources immatérielle , Dunod , Paris , 1998 .
- 2) Brilman Jean : Les meilleurs pratiques de management au cours de la performance , les éditions d'organisation , 3^{ème} édition , Paris 2001 .
- 3) Donald G Mc Fentridge , « La Compétitivite Notions Et Mesures » Industrie Canada Document Hors Serie N°5, Avril 1995 .
- 4) Losary , La stratégie d'entreprise) imprimé à compte d'auteur 2006 .
- 5) Pecero entreprise , Gestion compétitive , édition paris , 1984 .
- 6) Philip Kotler et d'autre , Marketing management , Paris , Pearson éducation , France , 12^{ème} édition , 2006 .
- 7) Philip Kotler et Dubios , Marketing management , Paris , édition française , 2004

ن-المواقع الإلكترونية :

تقرير تنافسية الدولي سنة 2005 / 2006 ، مقال على الموقع الإلكتروني :

تاريخ www.competitivevess.gov.jo/files/global%20competitiveness%22report%20A.P1

فهرس الملاحق

ملحق رقم 01

10

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 80

17 ذو الحجة عام 1428 هـ
26 ديسمبر سنة 2007 م

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90 - 367 المؤرخ في 22 ربيع الثاني عام 1411 الموافق 10 نوفمبر سنة 1990 والمتعلق بوسم السلع الغذائية وعرضها،

- وبعد أخذ رأي مجلس المنافسة،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى: تطبيقا لأحكام المادة 5 من الأمر رقم 03 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 19 يوليو سنة 2003 والمذكور أعلاه، يحدد هذا المرسوم أسعار السميد الناتج عن تحويل القمح الصلب عند الإنتاج وفي مختلف مراحل توزيعه.

المادة 2: يعتبر سميد القمح الصلب المنتج المحصل عليه من خلال حبوب القمح الصلب النظيفة والمنقاة صناعيا.

زيادة على الخصائص المحددة أدناه، يجب أن تتوفر في سميد القمح الصلب المميزات الخاصة بالقمح الصلب "تريتيكوم دوروم" (Triticum-durum).

المادة 3: يصنف سميد القمح الصلب المعروض للاستهلاك، كما يأتي :

- السميد العادي من القمح الصلب،

- السميد الرفيع من القمح الصلب.

المادة 4: تحدد الخصائص التقنية لسميد القمح الصلب المعروض للاستهلاك، كما يأتي :

مرسوم تنفيذي رقم 07 - 402 مؤرخ في 16 ذي الحجة عام 1428 الموافق 25 ديسمبر سنة 2007، يحدد أسعار سميد القمح الصلب عند الإنتاج وفي مختلف مراحل توزيعه.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير التجارة ووزير الصناعة وترقية الاستثمارات ووزير الفلاحة والتنمية الريفية،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 85 - 4 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 89 - 02 المؤرخ في أول رجب عام 1409 الموافق 7 فبراير سنة 1989 والمتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك،

- وبمقتضى الأمر رقم 03 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 19 يوليو سنة 2003 والمتعلق بالمنافسة، لا سيما المادة 5 منه،

- وبمقتضى القانون رقم 04 - 02 المؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1425 الموافق 23 يونيو سنة 2004 الذي يحدد القواعد المطبقة على الممارسات التجارية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 172 المؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 4 يونيو سنة 2007 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 173 المؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 4 يونيو سنة 2007 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

نسبة الرطوبة القصوى	نسبة الحموضة المعبر عنها بـ حمض السولفيريك	نسبة الرمال في المادة الجافة	تعيين المنتج
14,5%	0,08 م ج على الأكثر	1,3 % على الأكثر	السميد العادي
14,5%	0,065 م ج على الأكثر	1 % على الأكثر	السميد الرفيع

ملحق رقم 02

11	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 80	17 ذو الحجة عام 1428 هـ 26 ديسمبر سنة 2007 م
المادة 5 : يعاد تصنيف سميد القمح الصلب الذي لا يستوفي الخصائص التقنية المحددة أعلاه، في أحد الأصناف الدنيا، أو يعاد توجيهه لوجهة أخرى. المادة 6 : يحدد الحد الأعلى لأسعار سميد القمح الصلب المذكور أعلاه، عند الإنتاج وفي مختلف مراحل توزيعه، كما يأتي :		
السميد الرقيق	السميد العادي	السميد السعر (دج / قنطار)
3500	3250	سعر الخروج من المصنع
200	150	هامش الربح بالجملة
3700	3400	سعر البيع لتجار التجزئة
300	200	هامش الربح بالتجزئة
4000	3600	سعر البيع للمستهلكين
1000	900	أي كيس 25 كيلو غرام
المادة 11 : تحدد شروط وكيفيات تطبيق أحكام هذا المرسوم، عند الحاجة، بقرار وزاري مشترك بين الوزير المكلف بالتجارة والوزراء المعنيين.		
المادة 12 : تطبق أحكام هذا المرسوم ابتداء من أول يناير سنة 2008.		
المادة 13 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.		
حرر بالجزائر في 16 ذي الحجة عام 1428 الموافق 25 ديسمبر سنة 2007.		
عبد العزيز بلخادم		
المادة 7 : تضبط أسعار الخروج من المصنع المحددة في المادة 6 أعلاه على أساس سعر 2.280 دج/لقنطار من القمح الصلب، عند دخول وحدة التحويل.		
المادة 8 : تتكفل الدولة بالفارق بين سعر التكلفة الحقيقي للقمح الصلب الموجه للتحويل، مع احتساب كل الرسوم، وسعر دخول وحدة التحويل المحدد أعلاه.		
المادة 9 : يتم وسم سميد القمح الصلب المعروض للاستهلاك، على سبيل إعلام المستهلكين، طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما وحسب أصناف سميد القمح الصلب المحددة في هذا المرسوم.		
المادة 10 : يجب أن يكون سميد القمح الصلب المعروض للاستهلاك سليما وصحيا وصالحا للتسويق.		

المصدر : وثائق داخلية للمؤسسة

فهرس الأشكال والجداول والملاحق

فهرس الجدول ، الأشكال واللاحق

1- فهرس الجدول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أشكال المنافسة	9
02	المؤشرات الثمانية للمعهد الدولي لتنمية الإدارة	24
03	جدول توزيع رقم أعمال الشركة	107
04	جدول تطور إنتاج الشركة من 2013 - 2017	109
05	نمو رقم أعمال الشركة	110

فهرس الجدول ، الأشكال والملاحق

فهرس الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	مستويات المنتج	37
02	تصميم الفرصة التسويقية طبقا لأهداف وموارد المؤسسة	52
03	آليات التحليل التجاري للمنتج الجديد	54
04	خطوات إعداد الاستراتيجية التسويقية	68
05	استراتيجية قناة التوزيع	86
06	استراتيجية الجذب والدفاع	88
07	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	100
08	تطور نسبة نمو الشركة 2013-2017	108
09	نمو رقم الأعمال للمؤسسة خلال الفترة 2013 - 2017	111
10	مصفوفة الفرص	114
11	مصفوفة التهديدات	114

فهرس الجدول ، الأشكال والملاحق

فهرس الملاحق :

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.
02	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.

فهرس المحتويات

أ - هـ.	مقدمة عامة
	الفصل الأول :
	أساسيات حول المنافسة والتنافسية
0 2	مقدمة الفصل الأول
0 3	المبحث الأول : ماهية المنافسة في السوق
0 3	المطلب الأول : مفهوم السوق
0 5	المطلب الثاني : مفهوم المنافسة وأهدافها
0 7	المطلب الثالث : أنواع المنافسة وأشكالها
0 9	المطلب الرابع : مبادئ المنافسة وأساليبها
1 1	المبحث الثاني : التنافسية أساسيات ومفاهيم
1 1	المطلب الأول : ماهية التنافسية وأنواعها
1 7	المطلب الثاني : معايير التنافسية
2 1	المطلب الثالث : مؤشرات قياس التنافسية
2 7	المبحث الثالث : الاستراتيجيات التنافسية
2 7	المطلب الأول : مفهوم الاستراتيجية التنافسية
2 9	المطلب الثاني : الاستراتيجية التنافسية MICHAEL PORTER
3 1	المطلب الثالث : الاستراتيجية التنافسية KOTLER
3 2	خاتمة الفصل
	الفصل الثاني :
	الإطار المفاهيمي للمنتوج الجديد
3 4	مقدمة الفصل الثاني
3 5	المبحث الأول : ماهية المنتوج
3 5	المطلب الأول : مفهوم المنتج ومستوياته
3 8	المطلب الثاني : تصنيف المنتجات
4 0	المطلب الثالث : الأنشطة المتعلقة بالمنتج

4 4	المبحث الثاني : المنتج.....ج الجديد
4 4	المطلب الأول : ماهية المنتج الجديد وأسباب تّذييه
4 7	المطلب الثاني : أنواع ومصادر أفكار المنتجات الجديدة
4 8	المطلب الثالث : شروط وعوامل النجاح في المنتج الجديد وإدارة تسييره
5 1	المبحث الثالث : مراحل تقديم.....م المنتج الجديد
5 1	المطلب الأول : غريلة الأفكار وتقييمها
5 3	المطلب الثاني : التحليل الاقتصادي للأفكار
5 7	المطلب الثالث : اختيار المنتج الجديد وتقديمه
5 8	خ.....لاصة الفصل
	الفصل الثالث :
	الاستراتيجية لطرح منتج جديد في السوق
6 0	م.....قدمة الفصل الثالث
6 1	المبحث الأول : أساسيات حول الاستراتيجية التسويقية
6 1	المطلب الأول : ماهية الاستراتيجية
6 3	المطلب الثاني : ماهية الاستراتيجية التسويقية
6 7	المطلب الثالث : خطوات إعداد وتطوير استراتيجية تسويقية لمنتج جديد
7 2	المطلب الرابع : صياغة الاستراتيجية والهدف من وضعها
7 4	المبحث الثاني : المزيج التسويقي للمنتج الجديد
7 4	المطلب الأول : استراتيجية المنتج
7 8	المطلب الثاني : استراتيجية التسعير
8 2	المطلب الثالث : استراتيجية التوزيع
8 6	المطلب الرابع : استراتيجية الترويج
8 9	المبحث الثالث : طرح المنتج الجديد في السوق
8 9	المطلب الأول : تحديد الأسواق المستهدفة
9 1	المطلب الثاني : اختيار السوق
9 2	المطلب الثالث : أهمية تقسيم السوق في ط.....رح المنتج الجديد
9 4	المطلب الرابع : مخاطر المنتجات الجديدة
9 5	خ.....لاصة الفصل

الفصل الرابع :

دراسةمنتوج الجديد في مؤسسة المطاحن الكبرى " كنزة "

9 7	مقدمة الفصل
9 8	المبحث الأول : تقديمام لمؤسسة المطاحن الكبرى " كنزة "
9 8	المطلب الأول : تقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى
1 0 0	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
1 0 3	المطلب الثالث : قائمة المنتجات المنتجة والمسوقة من طرف المؤسسة
1 0 5	المبحث الثاني : تحليل البيئةتنافسية للمؤسسة
1 0 5	المطلب الأول : تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة
1 0 8	المطلب الثاني : تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة
1 1 3	المطلب الثالث : تحليل S W O T
1 1 6	المبحث الثالث : تحليل المنتج الجديد
1 1 6	المطلب الأول : تحليل سوق المؤسسة
1 1 8	المطلب الثاني : سياسة المنتج الجديد وسياسة التسعير
1 2 1	المطلب الثالث : سياسة الترويج وسياسة التوزيع
1 2 2	خ.....لاصة الفصل
1 2 4	خاتمة عام.....ة
	قائمة المصادر والمراجع