



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير



قسم العلوم التجارية

الموضوع :

## إستراتيجية تسويق منتج جديد في ظل المنافسة

دراسة حالة نقطة البيع "كوندور إلكترونيس" بتيارت

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص تسويق الخدمات

تحت إشراف الأستاذ:

صافة مُحمَّد

من إعداد الطلبة:

بومدين عمر

هنزيل أحمد

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة
أ/مجدوب عبد الحميد	أستاذ مساعد - أ-	رئيسا
د/صافة مُحمَّد	أستاذ محاضر - ب-	مشرفا
أ/وكال نور الدين	أستاذ مساعد - أ-	مناقشا

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 16-06-2019

السنة الدراسية: 2019/2018

# تشكرات

نحمد الله الذي هدانا لهذا ، وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله ، فالشكر لله على فضله علينا الذي زودنا بالصبر ونعمة الصحة ، ونعمة العلم ، وحب الإطلاع الذي أنار دربنا .  
نتقدم بخالص الشكر للأستاذ المشرف صافا محمد الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه.

كما نتوجه بالشكر إلى العاملين بنقطة البيع كوندور إلكترونيكس على إنجاز هذا العمل.

ودون أن ننسى أساتذتنا الكرام الذين عرفناهم طيلة دراستنا الجامعية لفرع العلوم التجارية.  
مع فائق الشكر والتقدير والعرفان بالجميل لزملائنا الذين ساعدونا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع

# الإهداء

\*أهدي ثمرة جهدي إلى أعلى شخصين لي في الوجود ، أبي العزيز " أمجد " وأمي الغالية " مختاري  
الشيخة "الذين رعاني وكانا لي السند الدائم طوال دراستي.  
\*إلى الأخوين " مصطفى وعبد العزيز " مع تمنياتي لهما بالنجاح في حياتهما المستقبلية إلى كل عائلة  
" بومدين " خصوصا الصغيرة " إيمان " .

\*إلى أصدقائي في حياتي الدراسية : " عايدي سمير ، محمد ، عادل ، عبد الحق " متمنيا لهم النجاح في  
المستقبل  
\*إلى الأخ الذي لم تلده لي أمي : " أحمد هزيل " رفيق السراء والضراء ، أتمنى له التوفيق في مسيرته  
الدراسية.  
\*إلى جميع الأصدقاء ورفقاء الدرب قسم التسويق.  
\*إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

# الإهداء

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث

إلى اللذين وهباني كل ما يملكان ومن كان يدفعاني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى والديا الغاليان على قلبي أطال الله عمرهما.

إلى كل الإخوة والأخوات ونشكرهم جزيل الشكر على الجهود التي قاموا بها لمساعدتي في الحياة الدراسية وإلى جميع الأصدقاء و الزملاء و الأقرباء الذين ساهموا في هذا العمل من قريب أو من بعيد. كما أهدي ثمرة جهدي إلى الأستاذة صافية محمد و مجدوب عبد الحميد اللذان كانا سندنا لنا في هذا العمل وإلى جميع الأساتذة الذين صادفناهم في مشوارنا الدراسي .

وإلى رفقاء وزملاء الدراسة في قسم تسويق الخدمات

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

هنرييل أحمد

الشكر

الإهداء

الفهرس

فهرس الجداول البيانية

فهرس الأشكال البيانية

فهرس الملاحق

01..... مقدمة

الفصل الأول : المنافسة و الميزة التنافسية.

07..... تمهيد

08..... المبحث الأول : ماهية المنافسة.

08..... المطلب الأول : تعريف المنافسة

09..... المطلب الثاني : أنواع المنافسة و مبادئها.

14..... المطلب الثالث : الإستراتيجيات العامة للمنافسة.

19..... المبحث الثاني : التنافسية والبيئة التنافسية

19..... المطلب الأول : ماهية التنافسية و أنواعها.

21..... المطلب الثاني : أهداف و معوقات التنافسية.

24..... المطلب الثالث : البيئة التنافسية و أنواعها.

32..... المبحث الثالث : الميزة التنافسية.

32..... المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية.

33..... المطلب الثاني : أنواع و محددات الميزة التنافسية.

37..... المطلب الثالث : تطوير الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها.

39..... خاتمة الفصل.

الفصل الثاني : الإستراتيجيات التسويقية لتسويق منتج جديد في السوق

40.....	تمهيد.....
41.....	المبحث الأول : إستراتيجيات التسويق.....
41.....	المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية التسويقية.....
43.....	المطلب الثاني : مراحل إعداد إستراتيجية تسويقية.....
47.....	المطلب الثالث : أنواع الإستراتيجيات التسويقية.....
52.....	المبحث الثاني : ماهية المنتج الجديد.....
52.....	المطلب الأول : مفهوم المنتج الجديد.....
53.....	المطلب الثاني : أسباب تقديم منتجات جديدة إلى السوق.....
54.....	المطلب الثالث : إدارة المنتج الجديد.....
56.....	المطلب الرابع : مراحل تقديم المنتج الجديد.....
62.....	المبحث الثالث : إستراتيجيات المزيج التسويقي للمنتج الجديد.....
62.....	المطلب الأول : إستراتيجية المنتج.....
65.....	المطلب الثاني : إستراتيجية تسعير المنتج الجديد.....
68.....	المطلب الثالث : إستراتيجية توزيع المنتج الجديد.....
69.....	المطلب الرابع : إستراتيجية ترويج المنتج الجديد.....
72.....	المبحث الرابع : طرح المنتج الجديد في السوق.....
72.....	المطلب الأول : تحديد الأسواق المستهدفة.....
74.....	المطلب الثاني : إختبار السوق.....
76.....	المطلب الثالث : أهمية تقسيم السوق لطرح المنتج الجديد.....
78.....	المطلب الرابع : مخاطر المنتجات الجديدة.....

79	خاتمة الفصل.....
	الفصل الثالث : دراسة حالة المنتج الجديد في الوكالة التجارية "كوندور إلكترونيكس"
80	تمهيد .....
81	المبحث الأول : تقديم مؤسسة "كوندور" محل الدراسة.....
81	المطلب الأول : التعريف بمؤسسة "كوندو" نشأتها وتطورها.....
85	المطلب الثاني : مهام وأهداف مؤسسة "كوندور".....
87	المطلب الثالث : تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة "كوندور".....
94	المبحث الثاني : إستراتيجيات تسويق المنتج الجديد في الوكالة التجارية "كوندور".....
94	المطلب الأول : تعريف المنتج الجديد "الغسالة الأتوماتيكية" وخصائصها.....
95	المطلب الثاني : عوامل نجاح تسويق المنتج الجديد "الغسالة الأتوماتيكية".....
97	المطلب الثالث : المزيج التسويقي للمنتج الجديد "الغسالة الأتوماتيكية".....
104	المطلب الرابع : تقسيم السوق للمنتج الجديد "الغسالة الأتوماتيكية".....
110	المبحث الثالث : تأثير المنافسة على المنتج الجديد للوكالة.....
110	المطلب الأول : المنتج الجديد و مواجهة المنافسة.....
112	المطلب الثاني : الميزة التنافسية بالنسبة للمنتج الجديد.....
113	المطلب الثالث : أثر تسويق المنتج الجديد في الوكالة.....
119	خلاصة الفصل.....
120	الخاتمة العامة.....
125	ملخص البحث.....
127	قائمة المراجع.....

## فهرس الجداول البيانفة

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
36	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	01-01
114	تطور حجم مبيعات الوكالة	01-03
116	تطور مبيعات المنتج الجديد	02-03



## فهرس الأشكال البيانية

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	الإستراتيجيات العامة للتنافس	01-01
27	الأنواع المختلفة لهيكل المنافسة.	02-01
29	العناصر الأساسية للبيئة للحالة التنافسية.	03-01
35	دورة حياة الميزة التنافسية	04-01
43	مراحل إعداد إستراتيجية التسويق	01-02
44	البيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة	02-02
60	أليات التحليل التجاري للمنتج الجديد	03-02
88	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور	01-03
115	تطور مبيعات الوكالة	02-03
117	تطور مبيعات المنتج الجديد	03-03

## قائمة الملحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
81	فروع ونشاطات مؤسسة كوندور	01-03
94	خصائص الغسالة الأتوماتيكية	02-03

### مقدمة :

في ظل التقدم التكنولوجي المعاصر، أصبح باستطاعة المؤسسة زيادة إنتاجها بكميات قد تفوق معدلات الطلب عليها، و لكن ظهرت معضلة تكمن في ندرة الأسواق وعدم اتساعها لهذه الإمكانيات الهائلة في مستويات الإنتاج، حيث أصبحت المؤسسات أمام منافسة على مستوى الأسواق المحلية والخارجية على حد سواء، هذه المنافسة تدور حول من يستطيع أن يكسب المستهلك.

فالمؤسسات لم تعد قادرة على إنتاج ما ترغبه من سلع وخدمات، بل ما يرغبه المستهلك والمجتمع، لذا أصبحت المهمة الأساسية للمؤسسات تتركز في إيجاد المستهلك المرتقب والعمل على إرضائه، والحفاظ على المستهلك نتيجة التغير السريع والمستمر في أذواقه، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تطبيق المفاهيم التسويقية وضمن هذا الإطار، فإنه يستوجب على المسؤولين في المؤسسات بغض النظر عن درجة التقدم والنظام الاقتصادي أن يكون لديهم الإدراك والوعي الكافي بأهمية دور التسويق في عملية التنمية والتقدم، وضرورة معرفة ماهية الأنشطة التي تحتويها هذه الوظيفة. وتعد بداية التخطيط الناجح هي التخطيط الجيد للإستراتيجيات التسويقية، فالإستراتيجية التسويقية الجيدة تظل ضعيفة إذا ما أخفقت المؤسسة في تنفيذها بشكل مناسب.

وعموما تلعب المنافسة دورا هاما في أهمية تخطيط وتنفيذ إستراتيجية التسويق ، كما تجعل المؤسسة في صحوة دائمة بعين على المنافسين وعين على المستهلكين، و بحث متواصل على حصص في السوق، وعلى إبتكار جديد أو على ادخال تحسين أو وظيفة للمنتج مع الاهتمام الدائم بالجودة، وبالتالي فإن بقاء المؤسسة من عدمه ، مرهون بمدى إكتساب هذه المؤسسات القدرة على المنافسة ، وهذا لا يتحقق إلا

بتمتعها بميزة تنافسية في منتجاتها تميزها عن منافسيها ، ومن خلال ما سبق نجد أنفسنا أمام الإشكالية

التالية:

**ماهي الإستراتيجية التسويقية الأمثل لطرح منتجات جديدة إلى الأسواق في ظل المنافسة؟**

ويندرج تحت هاته الإشكالية بعض الأسئلة الرئيسية منها:

- كيف يمكن للمؤسسة بناء ميزة تنافسية في بيئة تتميز بالمنافسة الحادة؟

- ماهي المراحل الأساسية لإعداد إستراتيجية تسويقية للمنتجات الجديدة؟

- ماهي إستراتيجية تسويق المنتج الجديد في مؤسسة "كوندور إلكترونيك الجزائرية" في ظل المنافسة؟

**فرضيات البحث:**

- لإعداد إستراتيجية تسويقية للمنتجات يجب أن تحدد الأسواق المستهدفة والقيام بإختبارها.

- تتمثل أهمية إستراتيجية تسويق المنتجات الجديدة من خلال معرفة المنافسين في البيئة الخارجية وبما تتميز

منتجاتهم عن المنتجات الجديدة للمؤسسة.

- تعتمد مؤسسة "كوندور إلكترونيك الجزائرية" لتسويق المنتج الجديد على إستراتيجيات تسويقية لمواجهة

المنافسة.

**أهداف البحث:**

من أهداف هاته الدراسة :

- محاولة تسليط الضوء على الواقع التنافسي للمؤسسة والبيئة التسويقية.

- الإهتمام بعملية إختيار الاسواق المستهدفة وكيفية تقسيم السوق لطرح منتج الجديد.

- معرفة الأسباب والدوافع التي تجعل المؤسسة تبني إستراتيجيات تسويقية خاصة في مجال المنتجات.

### أهمية البحث :

تتمثل أهمية الدراسة في مايلي:

- ضرورة وأهمية وضع إستراتيجيات وسياسات تخص المنتجات الجديدة ،وذلك من خلال الدور الفعال الذي يلعبه في تحقيق النجاح والاستمرار للمؤسسة.

- أهمية ومكانة المنتجات الجديدة في الأسواق تضمن نجاح المؤسسات وعلاقتها في تحقيق أهداف البقاء والنمو للمؤسسة.

- دراسة المنافسة وتأثيرها على تقديم المنتج وكسب ميزة تنافسية وذلك من خلال تقديم دراسة تطبيقية في إحدى الوكالات التجارية.

### أسباب إختيار الموضوع :

من دوافع إختيار الموضوع مايلي :

- دخول الموضوع في إطار تخصصنا.

- إكتشاف القيمة العلمية للموضوع والتمكن من إثراء المعرفة وتوسيع المعلومات، يعتبر الدافع الرئيسي

لإختيار هذا الموضوع، كما يمكن ذكر بعض الدوافع الأخرى تتجلى في :

- حداثة مفهوم تسويق المنتجات الجديدة في المؤسسات الجزائرية، وعدم إدراكها الجيد لهذا المفهوم.

- أهمية إستراتيجيات تسويق المنتجات في تنمية قدرات المؤسسة لمواجهة مختلف المتغيرات والظروف التي

يمكن أن تطرأ.

-إهتمام المؤسسات بالمنتج نظرا لتغيرات الأذواق لدى المستهلكين.

### المنهج المتبع وأدوات الدراسة :

إن موضوع الدراسة إقتضى منا أن نتبع منهجين أساسيين لغرض الوصول إلى أهداف الدراسة والمتمثلة في: يتمثل المنهج الوصفي بكونه أحد المناهج العلمية في البحث والذي يقوم على إتباع خطوات منظمة في معالجة الظواهر و وصف ماهو كائن، ولهذا الغرض إستعملنا هذا المنهج في الجانب النظري من الدراسة بحيث تم التطرق إلى عرض المنافسة والميزة التنافسية والمنتج الجديد والاستراتيجيات التسويقية. أما المنهج التحليلي يتمثل في إتباع خطوات تحليلية تشمل دراسة موضوع معين لتقريب الصورة إلى الإشكالية المطروحة، وقد إستعملنا هذا المنهج في الفصل التطبيقي وذلك من خلال دراسة حالة المؤسسة المدروسة.

أما فيما يخص أدوات جمع المعلومات والبيانات المستخدمة فقد قمنا بإستعمال مايلي:

-مختلف المصادر والمراجع من المكتبات ومواقع الانترنت فيما يخص الجانب النظري.

-الكتب والدراسات التي تناولت أهم ماجاء في الموضوع التي تتناول المنافسة والمنتجات الجديدة.

-أما الاطار التطبيقي فإعتمدنا على وثائق الخاصة بالوكالة ومواقع الانترنت لجمع البيانات اللازمة

والمعلقة بالموضوع

### الدراسات السابقة :

-دراسة إستراتيجية التسويق للمؤسسة في ظل المنافسة، مذكرة تخرج لنيل ماجستير في العلوم التجارية،

تخصص تسويق، معهد العلوم للتسوير، المدية، 2005-2006. وتطرق فيها على المنتج الجديد و أهم

مراحل تطويره والمزيج التسويقي له، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة هي:

-دراسة وتطوير المنتج الجديد يتطلب من الإدارة التسويقية للمؤسسة معرفة أسباب تبنيتها للمنتوج وإن تعرف المراحل لتطوير المنتج لتقديمه إلى السوق ليصنع أهداف مستقبلية.

-ل طرح أي منتج جديد يتطلب من المؤسسة أن تحدد حجم القطاعات السوقية الواجب الوصول إليها والمناطق الجغرافية المستهدفة من خلال تحليل و دراسة اذواق المستهلكين في كل منطقة جغرافية.

-درسة المنتوج الجديد في ظل المنافسة في السوق ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق معهد علوم التسيير، بالمدينة، 2006-2007. وركزت هاته الدراسة على جعل المنتج الجديد مصدر يمكن للمؤسسة من خلاله تحقيق الميزة التنافسية في ظل البيئة المتغيرة، ومن أهم ماتوصلت إليه لدراسة هي:

-إن الفشل في إستراتيجيات التسويق للمؤسسة يعود إلى الفشل في صياغتها من جهة، والإهمال لمتابعة المتغيرات الحاصلة في البيئة التسويقية من جهة أخرى.

-بقاء المؤسسة في السوق مرتبط بقدرتها على المنافسة، وضرورة الإهتمام بالمزيج التسويقي للمؤسسة وعدم التركيز على عنصر وإهمال باقي العناصر.

### صعوبات البحث و الدراسة :

عند قيامنا بهذه الدراسة واجهتنا بعض العراقيل و الصعوبات نذكر أهمها:

- تكتم المؤسسة على بعض المعلومات.

-يحتوي الموضوع في حد ذاته على مفاهيم مختلفة ومتداخلة.

-طبيعة الموضوع وتشعبه وعمقه مما يصعب الإلمام بجميع جوانبه.

### هيكل البحث و الدراسة:

قد تم قدر الإمكان الإحاطة بالجوانب المتعلقة بالموضوع، من خلال تقسيم دراستنا إلى جانب نظري وجانب تطبيقي، فالجانب النظري يضم فصلين، الفصل الأول تناولنا فيها المنافسة والميزة التنافسية، الذي تحدثنا فيه عن ماهية المنافسة ثم حول مفهوم التنافسية والمزة التنافسية ثم الى معايير التنافسية.

أما الفصل الثاني فكان حول الاستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق والذي تطرقنا فيه إلى إعداد الاستراتيجية التسويقية التنافسية ثم إلى المزيج التسويقي للمنتج الجديد إخيـرا إلى طرح المنتج الجديد في السوق.

أما الجانب التطبيقي، فهو يضم فصل واحد، هذا الفصل تمت فيه دراسة استراتيجية تسويق المنتج الجديد على مستوى الوكالة التجارية "كوندور إلكترونيك بفرنـدة ولاية تيارت"، لإسقاط بعض ماتم طرحه في الجانب النظري على واقع الوكالة التجارية وذلك من خلال ثلاث مباحث إبتداء من تقديم عام للوكالة التجارية، ثم إستراتيجيات تسويق المنتج الجديد في الوكالة، وأخيرا تأثير المنافسة على المنتج الجديد للوكالة التجارية.

ويـلي هذا التقسيم الخاتمة، والتي فيها إيجاز أهم النتائج المتوصل إليها في جميع جوانب هذا البحث، وبناءا عليها تم تقديم التوصيات والإقتراحات وأخيرا عرضنا آفاق الدراسة.



## الفصل الأول : المنافسة والميزة التنافسية.

### تمهيد

أصبحت المؤسسة تدرك أن بقاءها في السوق مرتبط بقدرتها على المنافسة و على هذا الأساس فكل مؤسسة تنشط في قطاع تنافسي إلا وكانت لها إستراتيجية تنافسية قوية مبنية على إمكانيات المؤسسة لمواجهة منافسيها.

إن الإستراتيجية تحدد إتجاه وعمق التغيرات والتعديلات الضرورية التي يجب إجراؤها على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكمثال على ذلك نجد المؤسسة قد تلجأ إلى التخفيض من عدد الوظائف أو تقليل المصروفات الإدارية.

وقد تلجأ المؤسسة كذلك إلى دمج بعض الوظائف أو إجراء تحويلات في الأقسام والفروع وذلك من أجل تسهيل تطبيق الإستراتيجية.

وعلى ضوء ماسبق ذكره سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية المنافسة التنافسية والبيئة التنافسية و الميزة التنافسية

### المبحث الأول : ماهية المنافسة.

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

### المطلب الأول : تعريف المنافسة.

لا يوجد تعريف خاص ومتفق عليه للمنافسة ولهذا نجد العديد من التعاريف نذكر منها :

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

**التعريف الثاني:** إن تعريف الاقتصادي كلارك للمنافسة هو كالاتي:

" هي الدعامة التي لا غنى عنها لنظام تعتمد فيه طبيعة السلع وتطويرها، والكمية والكفاءة في الإنتاج، والأسعار وهوامش الربح المحتملة والممكنة تكون متروكة إلى فعالية المشاريع الخاصة.

لقد كانت المنافسة تعني بأن رجال الأعمال سوف يتبعون مصالحهم الخاصة، فيقدم "كلارك" مفهومها جديدا لها وهو العقلية الربحية، والذي يعني أن رجال الأعمال لا يعملون فقط من أجل تحقيق الحد الأقصى من الأرباح، بل وأن الأعمال أصبحت ذات عقلية إنتاجية كوسيلة لتحقيق الأرباح"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> د. فريد النجار . المنافسة والترويج التطبيقي ، دار شهاب الجامعية ، الاسكندرية ، 2000 ، ص 20.  
<sup>2</sup> البياتي.م.ع ، التحليل الاقتصادي المعاصر ، مطبعة ألوان ،الرياض ، الطبعة الأولى ، 1993، ص 115.

## الفصل الأول : المنافسة و الميزة التنافسية.

**التعريف الثالث:** " المنافسة هي ذلك الأثر على النشاط الاقتصادي عموما والنشاط التسويقي خصوصا، حيث تؤدي إلى تحسين الإنتاج وتغيير طرق التوزيع أو السعي إلى تخفيض النفقات وبالتالي الأسعار، كما تضمن الرقابة الدقيقة على الأسواق " <sup>1</sup>

**التعريف الرابع:** " المنافسة في الاقتصاد تعبر عن ظروف معينة تعم السوق الذي يتواجد فيه الأعوان الاقتصاديون، وينتج عنها تحديد الأسعار وتبادل الخدمات، أما النشاطات التي تمسها المنافسة في الاقتصاد فهي كل نشاطات الإنتاج والتوزيع، الخدمات، يقوم بها العون الاقتصادي سواء كان طبيعيا أو معنويا مهما تكن صفته بما في ذلك كونه شخص عمومي " <sup>2</sup>

ومما سبق من التعاريف المختلفة للمنافسة نستخلص أن:

" المنافسة هي التقاء العارضين والطالبين في سوق معين، مما ينتج عنه تنافس، والذي يؤدي حتما إلى تخفيض السعر حتى يتساوى مع التكلفة المتوسطة "

" كما تعتبر المنافسة عن حرية المؤسسة في الدخول أو الخروج من السوق، وذلك لمواجهة وتحريض المؤسسات الأخرى المنافسة في نفس القطاع مع الحرص على حمايتها "

وهي أيضا نظام إقتصادي، تعرض فيه عدة مؤسسات منتجاتها، وهذه الأخيرة يقيمها المستهلك بكل حرية، كما يوجد أي إحتكار و إرغام للمستهلك أو الزبون في التفكير في شراء منتج ما.

### المطلب الثاني : أنواع المنافسة ومبادئها .

أولا: أنواع المنافسة . وهناك أربع أنواع من المنافسة وهي:

<sup>1</sup> محمد سعيد عبد الفتاح ، مداخل التسويق . مصر . دار المعارف . 1965 . ص 39.

<sup>2</sup> Dictionnaire hachette multi media . 1999. cd

### 01- المنافسة التامة و الحرة " الكاملة " :

هذا النوع من المنافسة يعبر عن التفكير المثالي الذي تجسده نظرية الاقتصاديين النيوكلاسيك تتميز هاته المنافسة بوجود عدد كبير من البائعين والمشتريين للسلعة، وبالتصرف الرشيد للمستهلك عن طريق سهولة تنقل عوامل الإنتاج وحرية دخول المشتريين والمنتجين إلى ميدان الإنتاج، وإنعدام الإتفاقيات بين المنتجين لتوحيد سياستهم، حيث أن السعر يتحدد حسب قوى العرض والطلب في السوق ويسود فيها السعر المنخفض الذي يمثل تكاليف إنتاج الوحدة الإنتاجية الأكثر كفاءة.<sup>1</sup>

### 02- المنافسة الاحتكارية:

وتمتاز هذه الأسواق بوجود عدد كبير من البائعين والمشتريين ولكنهم يبيعون سلعا متميزة، و قد تباع السلعة بأسعار مختلفة عند مختلف البائعين وبالتالي فكل بائع محتكر بالنسبة لمنتجاته أمام عملائه، ويمتاز هذه النوع من الأسواق بإمكانية أن تحمل سلعة بائع محل سلعة بائع آخر، فكل سلعة لها عدد كبير من البدائل. وتجدر الإشارة إلى أن التمايز في المنتجات قد يكون تمايزا حقيقيا ونتاجا عن إحساس المشتري بوجود الفرق فقط. ويمكن أن نرجع التمايز في السلع إلى الأسباب التالية:

(أ) التمايز في موقع المحل: فكثير من الناس يعتقد أن سلع بعض المحلات في شوارع أو أحياء معينة تمتاز عن غيرها و تختلف مع أنها حقيقة قد تكون نفس الشيء.

(ب) قد يكون ديكور المحل وفخامته عامل مهم في تفضيل الناس لسلعة معينة وإقبالهم على شرائها بسعر أعلى من مثيلاتها في شعبية أو في أحياء فقيرة.

<sup>1</sup> الدكتور نسيم حنا . مبادئ التسويق ، دار المريخ للنشر ، الأردن، 1985 ، ص 336.

(ج) قد يكون التمايز في السلع ناتجا عن معاملة البائعين الحسنة واللطيفة، فيشعر المشتري أن سلعة معينة أفضل عن غيرها نظرا لحسن معاملة ذلك البائع.

(د) قد يرجع التمايز إلى الشهرة والدعاية التي يتمتع بها البائع مما يجعل الناس يفضلون سلعا أو خدمات يميزونها عن غيرها، فقد تتباهى إحدى السيدات بأن فستانها من أشهر وأفخم المحلات وهذا ما يميزه.

(هـ) ومما يجدر ذكره أن الدعاية ذات أثر كبير في إفساد تجانس السلع مما يجعل المشتريين يشعرون بعدم تجانسها. وتلعب الدعاية والإعلان دورا كبيرا في أسواق المنافسة الاحتكارية، ومن أمثلة ذلك أسواق الملابس وخصوصا الملابس النسائية.<sup>1</sup>

### 03- إحتكار القلة:

وتعني تلك الحالة التي تتميز بتواجد عدد محدود أو قلة من البائعين بحيث أن كل منهم له تأثير قوي على حجم التعامل في السوق، وعادة ما تكون المنتجات غير متجانسة ولها بدائل مختلفة وأن القيمة التي يتم تحديدها في السوق تعتمد على السعري للمنافسين هذا بالإضافة إلى صعوبة تحديد الطلب على منتجات المشروع من خلال المعلومات التي تم جمعها من المشتري بمفرده بل توفير المعلومات الكافية عن المنافسين.<sup>2</sup>

### 04- الإحتكار:

" يتضمن التعريف العام للمحتكر وجود منتج واحد لسلعة ليس لها بديلا قريبا وهذا التعريف مستمد من أن الصناعة تتضمن عدة منتجات قد تكون بدائل تامة أو بدائل قريبة جدا، وطالما أن الإنتاج في ظل

<sup>1</sup> أبو خضير، ب و آخرون ، مدخل إلى علم الاقتصاد ، دار الكندي للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى . 1989 ، ص 131.  
<sup>2</sup> توفيق محمد عبد المحسن ، التسويق و تدعيم القدرة التنافسية ، دار النهضة العربية ، 2001 ، ص 203.

## الفصل الأول : المنافسة و الميزة التنافسية.

الإحتكار يتمثل بسلعة واحدة، يقوم المخترع بإنتاجها لذلك فإنه هو المنتج الوحيد في الصناعة، وعلى ذلك الصناعة والمؤسسة عن شيء واحد في ظل الإحتكار<sup>1</sup>.

وبعبارة أخرى يمكن القول أن "الإحتكار هو أحد صور تنظيم السوق الذي توجد فيه مؤسسة واحدة تنتج سلعة ما ليست لها بدائل قريبة منها"<sup>2</sup>.

وتواجه هذه المؤسسة عدد كبير من المشترين بحيث يكون العرض الكلي لسلعة في قبضة المشتري الوحيد، وهذا هو إحتكار البيع، وقد يكون المشتري واحد، ويواجه عدد كبير من البائعين ويكون الطلب الكلي لسلعة في قبضة المشتري الوحيد، وهذا هو إحتكار الشراء، مع العلم أنه عندما يكون مخترع وحيد في البيع أمام مخترع في الشراء، يسمى هذا الإحتكار المتبادل، ويمكن تلخيص مميزات الإحتكار كما يلي:

- إنفراد مؤسسة وحيدة في السوق تعرض منتجا عديم البدائل.

- صعوبة دخول أي منافس إلى السوق.

- تحديد الأسعار يتم بطريقة بعيدة عن قوانين السوق "قوانين العرض والطلب".

### ثانيا: مبادئ المنافسة

يجب توفر ثلاث مبادئ في المنافسة أو البيئة التنافسية حتى تتميز بالشفافية والوضوح والمتمثلة فيما يلي:<sup>3</sup>

#### 01-تحديد الأسعار.

إن أسعار السلع والخدمات تحدد من خلال المنافسة بكل حرية وقد يستثنى من ذلك السلع والخدمات الإستراتيجية التي قد تحدد أسعارها بمرسوم محدد وذلك بعد إستشارة مجلس المنافسة، كما قد تتدخل الدولة

<sup>1</sup> ضياء مجيد الموسوي ، الخصخصة و التصحيحات الهيكلية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2001 ، ص 85.

<sup>2</sup> دومنيك سلفادور، نظرية اقتصاديات الوحدة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1994 ، ص 239.

<sup>3</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، الأمر رقم 03 - 03 : المؤرخ في -07-2003 . من المادة 09 إلى المادة 15.

## الفصل الأول : المنافسة و الميزة التنافسية.

بإتخاذ إجراءات إستثنائية في حالة الأزمات والكوارث أو ما شابه ذلك من الحالات الإستثنائية، إلا أن هذه الإجراءات لا تتعد 6 أشهر.

### 02- ممارسة المنافسة والأعمال المنافية للمنافسة.

كل الأعمال التي من شأنها الإخلال بحرية المنافسة مثل تلك التي ترمي إلى أقسام الأسواق أو مصادر التموين، أو تهدف إلى التقليل من الدخول إلى السوق أو عرقلة تحديد الأسعار بالتشجيع المصطنع لإرتفاع الأسعار أو انخفاضها ممنوعة، وكل تعسف في التعامل والنتاج عن الهيمنة كرفض البيع أو إحتباس المخزون قطع العلاقات التجارية لمجرد رفض التعامل الخضوع لشروط تجارية غير شرعية، 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 والتقنية أما فيما يخص بعض السلع سريعة الفساد وحالات أخرى مذكورة في الأمر 03-03 في المادة 09 المؤرخ في جويلية 2003 فلا تطبق عليها الأحكام.

### 03- العقوبات المطبقة على الممارسات المنافية لمنافسة.

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

### المطلب الثالث : الإستراتيجيات العامة للمنافسة.

قصد تحقيق أسبقية على منافسيها، تستند المؤسسات إلى تطبيق إستراتيجية معين للتنافس، الهدف الرئيسي منها الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وبناء على ذلك يوجد ثلاثة إستراتيجيات عامة للتنافس، وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين كما يوضحه الشكل الآتي:

-شكل رقم "01-01" : الاستراتيجيات العامة للتنافس لبورتر.

القطاع ككل.	التمييز	تكاليف أقل إرتفاعا
-الهدف الاستراتيجي.	التمييز	تخفيض التكلفة
-قطاع سوقي معين.	التركيز	التخصص

المصدر: gerard garibaldi(analyse strategeqe)eyrolles editions

dorganisation paris 2008 p54<sup>1</sup>

<sup>1</sup>gerard garibaldi (**analyse strategeqe**) eyrolles editions dorganisation paris 2008 p54



### 01- إستراتيجية قيادة التكلفة:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل، وهي:<sup>1</sup>

- توافر إقتصاديات الحجم.

- الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة.

- وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة و تحسين الكفاءة.

- سوق مكون من مشتريين واعين تماما للسعر.

تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا من بينها:

- ما يتعلق بالمنافسين : فالمؤسسات المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

- ما يتعلق بالمشتريين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

- ما يتعلق بالموردين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، و خاصة في حالة ما إذا كانت إعتبرات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر، وتحقيق هامش ربح معين، لمواجهة ضغوط إرتفاع أسعار المدخلات الهامة و الحرجة.

- ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل، تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر، ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.

<sup>1</sup> نيبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، كلية التجارة الاسكندرية ، مصر ، 1988 ، ص112

## الفصل الأول : المنافسة و الميزة التنافسية.

- ما يتعلق بالسلع البديلة: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها مقارنة مع منافسيها بإستخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.
- ويتضح من العرض السابق مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل، التي توفر قدرا من الحماية للمؤسسة ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس، وأيضا مدى أهميتها في زيادة مقدرة المؤسسة على تحديد السعر.

### 02- إستراتيجية التمييز :

هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى المؤسسات عن المؤسسات المنافسة:

- تشكيلات مختلفة للمنتج.
  - سمات خاصة بالمنتج.
  - تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، التصميم الهندسي و الأداء.
  - الريادة التكنولوجية و الجودة المتميزة وسمعة جيدة.
  - مدى واسع من الخدمات المقدمة.
- وتتزايد درجات نجاح إستراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات، وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.

ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول:<sup>1</sup>

(أ) التمييز على أساس التفوق النسبي.

(ب) التمييز على أساس الجودة.

(ج) التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص121.

(د) التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

وكقاعدة عامة، يمكن القول بأن إستراتيجيات التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها:

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.

**03- إستراتيجية التركيز:** تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص، إلى بناء ميزة تنافسية، والوصول إلى

موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز

على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على إستخدامات معينة للمنتج.

فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز، هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس

كل السوق، وتعتمد هذه الإستراتيجية على إفتراض أساسي هو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق

مستهدف، وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامه بخدمة السوق ككل، ويتم

تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:

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

- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.

- التمييز و التكلفة الأقل معا.

أما كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز، فهناك خطوتين هامتين<sup>1</sup>:

- إختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيها.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ الإستراتيجيات التنافسية ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 1993، ص121.

## الفصل الأول : المنافسة و الميزة التنافسية.

---

- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة. ولتقرير أي القطاعات السوقية يتم التركيز عليها، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة: حجم القطاع، ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيرا التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي.

يحدث أن تكون المؤسسة في موقع لا يتيح لها الإختيار بين الإستراتيجيات العامة للتنافس، حيث يكون هذا الإختيار مقرون بالإمكانات المتاحة، وكذا حال السوق المستهدفة، وأخيرا الهدف المرغوب الوصول إليه، و تجدر الإشارة إلى أنه بإمكان المؤسسة إشتقاق إستراتيجيات أخرى من خلال الإستراتيجيات العامة للتنافس، وذلك وفق الوضعيات والموقع التنافسي في زمن معين.

### المبحث الثاني : التنافسية و البيئة التنافسية .

تعتبر التنافسية نقطة مهمة للمؤسسة لتعزيز مكانتها في الأسواق كما أنها تتفرع لعدة أنواع وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

#### المطلب الأول: ماهية التنافسية وأنواعها.

##### أولاً: تعريف التنافسية.

**التعريف الاول:** "تعرف التنافسية بأنها القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب الشركة من السوق المحلي أو العالمية" ويترتب على التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي ما يطلق عليه **Compétitive Edge** و تستطيع الشركة تحسين مركزها التنافسي في الأسواق بآليات عديدة منها:<sup>1</sup>

- الوفورات في التكلفة، الأسعار، الجودة، تمييز المنتجات، الالتزام بوقت التوريد، المرونة في ضبط وتشغيل الآلات، درجة مهارة العمال، أساليب الإدارة، الإنتاجية، التجديد والابتكار، البحوث والتطوير.

وفي ظل تطبيق اقتصاديات السوق والخصخصة والحرية الاقتصادية تتحول الأسواق من الاحتكار بأشكاله إلى المنافسة بدرجاتها المختلفة. إذن: تعتبر المحافظة على المركز التنافسي من مسؤوليات مديري الإنتاج والعمليات.

##### التعريف الثاني : " تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول من قبل الزبائن"<sup>2</sup>

**التعريف الثالث :** " القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق، والتي تقلل من نصيب المؤسسة من السوق المحلي والعالمي"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> فريد النجار ، المنافسة و الترويج التطبيقي ، دار الشهاب الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 20.  
<sup>2</sup> roger Percer ou entreprise ,g estion compétitive édition. Parise. 1984. P 53.

## الفصل الأول : المنافسة و الميزة التنافسية.

تتمتع المنافسة بالعلانية والإفصاح وحرية الدخول إلى الأسواق أو الخروج منها، وتؤدي التنافسية إلى تطوير المنتجات والحفاظ على نصيب المؤسسة في السوق وتحسين محصلة الربحية، ويوضح ذلك ضرورة الإستعداد لمواجهة المنافسة في السوق المحلي والأسواق الدولية عن طريق الأساليب المحددة حسب كل حالة أو موقف تنافسي ويترتب على تحسين المركز التنافسي زيادة المبيعات وخفض التكاليف الكلية المتوسطة ثم الأسعار وانخفاض فترة استرداد رأس المال إذن: تعتبر المحافظة على المركز التنافسي من مسؤوليات مديري الإنتاج والعمليات.

ثانيا : أنواع التنافسية . وتصنف التنافسية إلى صنفين هما :

### 01- التنافسية بحسب الموضوع : وتتضمن تنافسية المنتج و تنافسية المؤسسة.

(أ) تنافسية المنتج : تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كافيا ، وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة لمعيار وحيد لتقويم التنافسية لمنتج معين، ويعد ذلك أمرا مضللا وعليه يجب إختيار مواضيع معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

(ب) تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حيث يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتج هذا المنتج أما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها أخذين بعين الإعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية، التي من بينها التكاليف البنية، النفقات العامة نفقات البحث والتطوير والمصادر المالية من جهة أخرى، فإذا فاقت هذه المصاريف النفقات والهوامش وإستمر ذلك إلى مدة طول يؤدي إلى

<sup>1</sup> فريد النجار مرجع ، سبق ذكره ، ص123.

خسارة كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها، ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها ولا يتم ذلك إلا إذا كانت حققت قيمة إضافية في كل المستويات.

### 02- التنافسية وفق الزمن: وتتمثل في ما يلي <sup>1</sup>:

أ) **التنافسية اللحظية** : تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبة غير أنه لا أن تتفاعل بأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية إحتكارية فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

ب) **القدرة التنافسية** : يبين إستطلاع للرأي أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير مثل الموقع في السوق المرونة الجودة، الخدمات، التكاليف الإنتاجية، مرونة رأس المال المستثمر حيث أن هذه المعايير تربطها علاقة متداخلة فيما بينها، فكل معيار ضروري لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، ويبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة والكنه لا يكفي بمفرده على خلاف التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية تخص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات إستغلال.

- إن المهم من التفرقة بين أنواع التنافسية حتى لا تضيع الجهود والموارد في تحقيق أهداف تضمن إستمرارية المؤسسة وتطورها.

### المطلب الثاني : أهداف ومعوقات التنافسية .

للتنافسية مجموعة من الأهداف والمعوقات التي تحد من فعاليتها:

**أولا: أهداف التنافسية** : تهدف المؤسسة إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:

<sup>1</sup> عمار بوشناف ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2002ص 10-11.

## الفصل الأول : المنافسة و الميزة التنافسية.

أ) تحقيق درجة عالية من الكفاءة، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.

ب) التطور والتحسين المستمر للأداء.

ج) الحصول على نمط مفيد للأرباح، فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

ثانيا : **المرتكزات الأساسية للتنافسية** : تركز التنافسية على سبعة عناصر أساسية تتمثل في :

أ) تحقيق وتعظيم رضا كافة الأطراف المعنية.

ب) تحديد الإحتياجات للعملاء ومحاولة تلبيتها بطريقة أفضل من المنافسين.

ج) السرعة في إقتناص فرصة تحقيق مزايا تنافسية جديدة.

د) القدرة على مفاجأة الآخرين بخلق مزايا تنافسية جديدة.

هـ) إستخدام سلسلة من التكتيكات والطرق لخلق ميزة تنافسية.

و) الإعلان عن الأفعال الاستراتيجية المرغوب في إتخاذها مما يعطل ردود أفعال المنافسين.

ز) تنظيم خطوات متتابعة ومتناسقة للتطور الإستراتيجي مما يسمح بخلق فرص تسويقية أكبر.

وعلى الرغم من كل هاته الأهداف والأدوار إلا أن هناك مجموعة من المعوقات تحد من دور التنافسية.

ثالثا : **معوقات التنافسية** : من بين المعوقات التي تضعف من دور التنافسية نذكر مايلي:

أ) ضعف الهياكل التنظيمية في المجتمع.

ب) إنخفاض مستوى المورد البشري وتخلف الإتصالات الادارية .

ج) غياب حرية المديرين والمسيرين.

د) غياب روح الفريق وحلقات الجودة ،والأداء الافضل للعمليات .



## الفصل الأول : المنافسة و الميزة التنافسية.

هـ) تدهور المناخ التنظيمي والسلم التنظيمي الفعال.

و) الفشل في قياس الفرص والتعرف على التهديدات البيئية

رابعاً : مؤشرات التنافسية : تتمثل مؤشرات التنافسية في :

الربحية : يعتبر مؤشر الربحية دليل على التنافسية الحالية للمؤسسة ، كما أن الحصة من السوق هي الأخرى تمثل مؤشر عن التنافسية في حال عن المؤسسة لم تتنازل عن الربح لمجرد تحقيق غرض رفع حصتها من السوق.

أ) تكلفة الصنع : يمكن إعتبار تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية مالم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة.

ب) الإنتاجية الكلية للعوامل : إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات.

ج) الحصة من السوق : من الممكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحاً وقد تستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي ،ويمكن أن يحدث هذا عندما تكون السوق محلية محمية بعقبات إتجاه التجارة الخارجية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الإحتفاظ بالمنافسة إتجاه تحديد التجارة.

### المطلب الثالث : البيئة التنافسية وتحليلها.

#### أولاً: مفهوم البيئة التنافسية

يحتل تحليل البيئة التنافسية أهمية كبيرة في إدارة المنظمات الحديثة في عالمنا اليوم حيث يكثر الحديث في محيط الأعمال عن حروب التسويقية وإستراتيجيات الدفاع وهزيمة المنافسة و أصبح الآن لزاما على المنشأة محاولة رصد تحركات وأفعال منافسيها ومقارنة منتجاتها وأسعارها ومنافذ توزيعها وطرق ترويجها مع أقرب هؤلاء المنافسين لتحديد أوجه القوة والضعف حتى يمكنها إعداد خطة تسويقية فعالة.

وتعرف البيئة التنافسية بأنها العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية "سواء يمكن قياسها أو لا" والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه والمؤثرة "والتي يحتمل أن تؤثر" على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي والتي تم إدراكها بواسطة الإدارة أو لم يتم إدراكها على أنها تمثل فرصاً.<sup>1</sup>

إن التأسيس للبيئة التنافسية هو تأسيس لذهنية جديدة وثقافة إجتماعية جديدة وليس مجرد إستبيانات ترمي إلى إستكشاف جزئي لبيئة صناعية أو تجارية أو حرفية وتنفيذ بعض الإجراءات المقدر عليها مع المحافظة على ذهنية تقليدية فالتنافس هو المساواة وهو الشفافية وهو المعرفة وهو المبادرة والأبحاث وهو الإبداع وهو قبل كل شيء مسؤولية اجتماعية مصلحية وهو ذهنية وثقافية مجتمعية، واليوم نبحث عن إجراء إداري أسمه بيئة تنافسية, نعرف تماما أنه غير وجود لا في بيروقراطيات الإدارة الحكومية ولا في المصانع ذات الإستثمارات البسيطة إنما هي موجودة في المجتمع في ذهنيته تحديداً، أي في العمل وقيمه في التعليم والفن والإبداع والمبادرة في الصدق والعقلانية في المسؤولية وإحترام الذات في التعامل مع المال العام والخاص في التعاون والتكامل.

<sup>1</sup> www.voltairenet.com

ثانيا: هيكل المنافسة.

تحدد المنافسة عدة أشكال من الناحية الاقتصادية نعرضها كما يلي:<sup>1</sup>

**01- الاحتكار:** تتواجد حالة الإحتكار عندما توجد منظمة واحدة فقط تقدم السلعة أو الخدمة في دولة

ما أو منظمة ما مثل: شركة توزيع الكهرباء، الإسكندرية، شركة إنتاج السكر شركة الكوك ( الفحم )، هذه

الحالة تكون نتيجة لبعض القوانين و القواعد الحكومية أو لوجود براءة الاختراع أو الاقتصاديات الحجم أو

غير ذلك من العوامل, وبطبيعة الحال وفي غياب المنافسة أو بدائل أخرى لإشباع نفس الحاجة فإن المحتكر

عادة ما يسعر منتجاته بسعر يسمح له بتحقيق أرباح مرتفعة، ويقلل من الخدمات المصاحبة للسلعة، أما

في حالة احتمال ظهور منافسين أو منافسين في هذا الخصوص فإن المحتكر قد يستثمر في مزيد من

التكنولوجيا والخدمات لكي يضع بعض العوائق لدخول منافسين جدد وقد تستخدم هذه الحالة في بعض

الأحيان لتقديم الخدمات بسعر مدعم من قبل الدولة كوسيلة لإشباع حاجات الأفراد على مستوى الدولة.

**02- إحتكار القلة:** تحدث حالة إحتكار القلة عندما لا يوجد عدد محدود من المنظمات تقدم نفس

المنتج مثل البترول والحديد وفي هذه الحالة قد تجد المنظمات صعوبة في تغيير السعر عن السعر المتعارف

عليه في الأسواق ويكون على هذه المنظمات أن تحاول جاهدة تخفيض التكاليف والحصول على حجم

أكبر من الإنتاج أو العمليات وهناك حالة أخرى من إحتكار القلة توجد عندما يكون هناك عدد محدود

من المنظمات لكن يقوموا بتقديم منتجات متميزة مثال ذلك صناعة السيارات والكاميرات ويحدث هذا

<sup>1</sup> د. محمد صالح الحناوي . محمد فريد الصحن ، الأعمال و المال ، الإسكندرية ، الدار الجامعية، 1999، ص54.

التمايز في الجودة والملامح والنمط والخدمات والتوزيع.....الخ. وتسعى كل منظمة إلى الحصول على الزيادة في هذا الخصوص وقد تسعر منتجاتها بجزية أكبر نتيجة لوجود اختلافات في السلع والخدمات المقدمة.

**03- المنافسة الاحتكارية :** يظهر هذا النوع من المنافسة عندما يوجد عدد كبير من المنظمات قادرين على أن يميزوا منتجاتهم بشكل كلي أو جزئي، بحيث يساعدها ذلك في تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها مثال ذلك:<sup>1</sup>

شركات إنتاج الحلويات والمطاعم وغيرها الشركات الأخرى، ففي الواقع العملي نجد أن عدد كبير من منظمات الأعمال تعمل في ظل المنافسة الاحتكارية حيث تسعى إلى خدمة عملائها وتقسيم السوق إلى قطاعات من العملاء ومحاولة تقديم المنتجات التي تشجع إحتياجات هذه القطاعات أفضل من منافسيها.

**04- المنافسة الكاملة :** في نظر المنافسة الكاملة فإن هناك دور كبير من المنظمات يقومون بتقديم منتجات متماثلة لا يمكن تمييزها بخصائص وملامح معينة، ومن وجهة نظر العديد من الكتاب فإن هذا النوع أصبح غير متوافر في الواقع العملي حيث يعتبر حالة نظرية تشترط المنافسة الكاملة وجود عدد كبير من البائعين والمشتريين مع عدم قدرة المنظمة على التأثير في سعر المنتج.<sup>2</sup>

بالإضافة إلى حرية الدخول والخروج من السوق إلى غير ذلك من الشروط وحتى المنتجات التي كانت تعمل في ظل هذا النوع من المنافسة مثل: الخضروات، و الفواكه، و الملح.<sup>3</sup>

والشكل التالي يظهر لنا الأنواع المختلفة من هيكل المنافسة

<sup>1</sup> د. علي حسين على ، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار العامد للنشر ، عمان ، 1999.

<sup>2</sup> د. فريد النجار، مرجع سبق ذكره ، ص128

<sup>3</sup> د. خليل مرسي نبيل ، مرجع سبق ذكره. ص 122

شكل رقم "01-02": الأنواع المختلفة لهيكل المنافسة.

عدد كبير من المنظمات	عدد محدود من المنظمات	منظمة واحدة	
منافسة كاملة	منافسة قلة كاملة	إحتكار كامل	منتجات غير متميزة
منافسة احتكارية	منافسة قلة متميزة		منتجات متميزة

المصدر: الأعمال و المال للدكتورين: مُجّد صالح الحناوي / مُجّد فريد الصحن.

ثالثاً: عناصر البيئة التنافسية. يتطلب متابعة البيئة التنافسية والأخذ بعين الاعتبار والتغيرات التي تحدث في

ملاحح وخصائص المنافسين، أنماط قطاعية الأسواق المخدومة مدى دخول المنافسين الجدد، قوة العملاء

والوسطاء وقوة الموردين ومدى تأثير هؤلاء الأطراف على الحالة التنافسية للمنتظم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نبيل مرسى خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سبق ذكره،ص55.

ولهذا يجب على كل منظمة أن تدرس هذه العناصر وتتعرف على مدى تأثير الأطراف المختلفة على وضعها التنافسي.

**1- المنافسون:** تؤثر المنافسة تأثيرا كبيرا على أداء منظمات الأعمال فتحول الأسواق في الوقت الحاضر من سوق بائعين إلى سوق مشتريين يعني زيادة عدد المنتجين الذين يعملون في نفس الصناعة وزيادة وحدة المنافسة وكلما زاد عدد المنافسين كلما أثر على الفرص المتاحة للمنظمة ومثل تهديدا قويا لها.<sup>1</sup>

**2- الوسطاء:** هم كافة المنشآت التي تسهل إتاحة المنتجات في الأسواق وعادة يقومون بأداء العديد من الوظائف والخدمات مثل: التخزين والتوزيع والنقل, وتحمل المخاطر وبحوث التسويق والإتصالات.....الخ. ومن أمثلة الوسطاء التسويقيين الذين يعملون على تصريف المنتجات تجار الجملة والتجزئة والوسطاء ومن أمثلة الوسطاء التسويقيين الذين يسهلون أداء الوظائف التسويقية شركات النقل والتخزين ووكالات الإعلان ووكالات البحوث, حيث يلعب هؤلاء الوسطاء دورا مؤثرا على أداة المنظمات من خلال الوظائف التي يؤديونها وكذلك الشروط التي قد يفوضونها على تلك المنظمات مما يؤثر على الحالة التنافسية لهم مقارنة بالمنافسين.

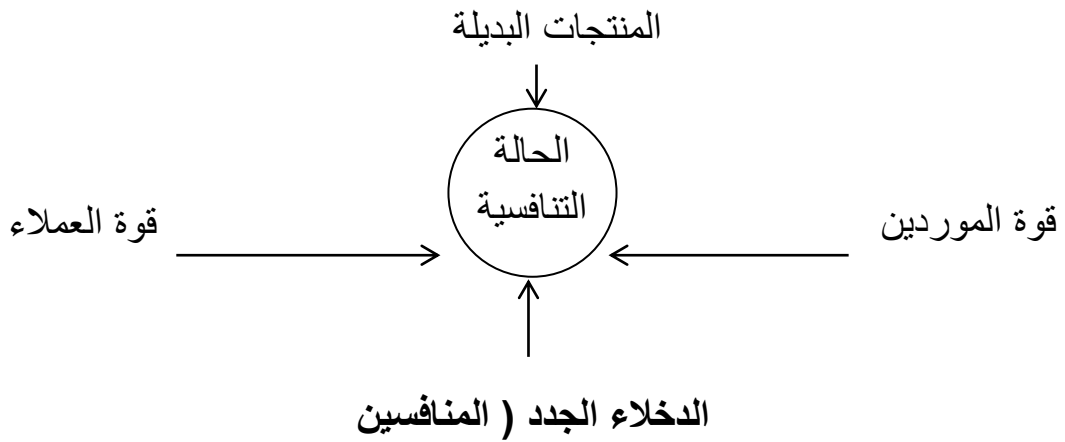
**3- الموردون :** يلعب الموردون دورا هاما في مدى تأثير المنظمة بعوامل الإنتاج المختلفة لإستخدامها في العمليات، وتصنيع المنتجات التي تقوم بتسويقها، ويأتي التأثير الذي يمارسه المورد في الإلتزام بالمواصفات المطلوبة في التوريد وفي الوقت المناسب وعدم القيام بفرص عالية في حالات الندرة...الخ وقد يؤثر المورد

<sup>1</sup> كاريش. ص ، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر.

## الفصل الأول : المنافسة و الميزة التنافسية.

على الحالة التنافسية للمنظمة عندما يقرر بنفس العمليات والإنتاج الذي كان مورداً، وعلى هذا كلما زادت قدرة المنظمة على التأثير في الموردين وضمان تعاونهم كلما تحسن موقفها التنافسي وتمكنت من خفض تكاليفها و زيادة أرباحها، و الشكل التالي يوضح العناصر الأساسية للبيئة للحالة التنافسية.

الشكل رقم "01-03": العناصر الأساسية للبيئة للحالة التنافسية.



المصدر: د. محمد صالح الحناوي ، محمد فريد الصحن. الأعمال و المال.

رابعاً: تحديد منافسي الشركة.

قد يبدو تحديد منافسين الشركة مهمة سهلة لأول وهلة فشرية كوكاكولا مثلاً تعلم أن الشركة بيبسي هي أكبر منافسيها و بالمثل تعلم شركة مرسيدس أن شركة بي أم دبليو هي أحد أكبر منافسيها و لكن في الواقع الأمر أن نطاق المنافسين الحاليين و المحتملين أوسع من ذلك بكثير و يمثل ما يمكن أن نطاق المنافسين الحاليين و المحتملين أوسع من ذلك بكثير و يمثل ما يمكن أن نطاق المنافسين الكامنين خطراً أكبر على المنشأة من منافسيها الحاليين المعروفين لها، ويمكن للشركة تحديد مستوى ثاني للمنافسة يركز

على توسيع نطاق بدائل السلعة أو الخدمة المقدمة، ففي صناعة النقل و المواصلات يمكن لشركة سكك الحديد أن تحدد منافسيها في شركات النقل وشركات الطيران وشركات إستئجار السيارات.<sup>1</sup> وفي مجال إرسال المستندات يمكن القول أن خدمة البريد السريع الدولي تتنافس مع خدمة إرسال المستندات عن طريق الفاكس، كما يمكن للشركة أن تحدد منافسيها على مستوى ثالث بناء على إفتراض مؤداة أن جميع الشركات تتنافس على دخل المستهلك المتاح للاتفاق وعلى هذا يمكن القول أن إحدى شركات صناعات السيارات تتنافس مع كل منتجي السيارات الآخرين كما تنافس أيضا مع شركات السياحة والعقارات والسلع الاستهلاكية المعمرة.

ويمكن تعريف المنافس من خلال نظرة الزبائن له على أن : " المؤسسة التي تقوم بتقديم نفس البضاعة أو الخدمة التي تقدمها مؤسستك و التي تلي نفس الحاجة و المطلب لهؤلاء الزبائن". ولكن ليس المنافسون هم فقط المؤسسات الأخرى التي تتعامل في نفس السوق، وتتيح نفس المنتجات وتحاول إقتطاع شريحة الزبائن الذين اعتادوا التعامل معها فعل حد تقدير " techmofi المنافس لا يعني دوما المؤسسة أو المنتج المنافس " ولكن المنافس هو كل من يساوم ويحاول أن يقطع جانبا من أرباحه.

**خامسا: دراسة و تحليل المنافسين.**

إن تحليل المنافسين والتعريف مكونات البيئة التنافسية للمؤسسة التي تعمل فيها، لا يكفي لبناء إستراتيجية ناجحة للتنافس، فعلى الرغم من أهمية التعريف على مكونات هذه البيئة إلا أنه بقيت هناك العديد من الخطوات الهامة والمطلوبة للاستعلام عن المنافس وتتمثل في جمع المعلومات عن البيئة التنافسية بحيث تخضع عملية جمع المعلومات للجهد المنظم حتى يتسنى الحصول على المعلومات المطلوبة، فالدراسة المستمرة

<sup>1</sup> د. عمرو خير الدين ، التسويق مفاهيم و استراتيجيات ، جامعة عين الشمس ، القاهرة ، مصر ، 1997 ، ص48.



## الفصل الأول : المنافسة و الميزة التنافسية.

لأوضاع السوق تعتبر عملية حتمية لتكوين رصيد متجدد من المعلومات والتي تخص المعلومات والأمور التالية<sup>1</sup>:

-أنواع المنتجات و مواصفاتها التي يطلبها السوق والتي يمكن للمؤسسة إنتاجها بمزايا نسبية أكبر من منافسيها.

-أنواع الزبائن لمختلف المنتجات و تفضيلاتهم من حيث المواصفات و الأسعار و الشروط.

-أنواع المنتجات المنافسة أو البديلة المتوفرة في السوق و مصادر إنتاجها.

-أنواع الخدمات المكملة للمنتجات و مدى توافرها لدى المنافسين.

-حركة الأسعار في السوق لمثل منتجات المؤسسة، وإتجاهات تفضيل الزبائن للمنتجات المنافسة على أساس أفضلية السعر.

-حجم السوق الحالي والمرقب في الفترات القادمة مقدر بكميات المبيعات.

ومن أجل دراسة التنافس يجب أن تكون هناك وحدة تنظيمية مسؤولة عن جميع المنظم والمستمر للمعلومات وتقديرها في شكل سهل فهمه وتحليله وتخزينه ونشره.

إن مقارنة وضع المؤسسة بالمؤسسات المنافسة يساعد على وضع إستراتيجيات المؤسسة نظرا لأن إمكانية تنفيذ الإستراتيجيات وتحقيق الأهداف تتوقف بدرجة كبيرة على قوة أو ضعف المنافسين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بريش فايزة، "دور الكفاءة المحورية في تدعيم الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير، جامعة البليدة، 2005/2004.  
<sup>2</sup> بريش فايزة، مرجع سبق ذكره. ص11.

وتقدم عملية تحليل الفرص والتهديدات إحتتمالات وجود مركز نسبي معين يمكن أن تحتله المؤسسة وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه التهديدات والفرص مما يساعد المؤسسة في توجيه جهودها إلتجاه إستغلال الفرصة أو مواجهة التهديد

### المبحث الثالث : الميزة التنافسية.

يشغل هذا المفهوم مكانة هامة، في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية، وإقتصاديات الأعمال فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.

### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

وترجع بدايات مفهوم الميزة التنافسية إلى الثمانينات، حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع خاصة بعد ظهور كتابات Michel Porter بشأن إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية، ويعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية وهي أن العامل الأكثر أهمية والمحدد لنجاح المؤسسة، هو الموقف التنافسي لها ضمن قطاع النشاط، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها عنها.<sup>1</sup>

أولا : تعريف الميزة التنافسية : يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها:

التعريف الأول : المجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة

تنسيقها وإستثمارها لتحقيق قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه لهم المنافسون، وتأكيد حالة التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فائزة بريش ، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003 ، ص12.

<sup>2</sup> رحال فوزية ، و شيكر خديجة ، القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية ، مذكرة ليسانس ، المدية ، 2004 ، ص 80.

## الفصل الأول : المنافسة و الميزة التنافسية.

**التعريف الثاني :** هي ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع، وتتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

- تبنى على إختلاف وليس على تشابه.
- يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.
- عادة ما تكون مركزة جغرافيا.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الإستناد إلى الشروط التالية:

- حاسمة أي تعطي الأسبقية و التفوق على المنافس.
- الاستمرارية، يمكن أن تستمر خلال الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

### المطلب الثاني : أنواع و محددات الميزة التنافسية.

أولا : أنواع الميزة التنافسية : يوجد نوعين رئيسيين للميزة التنافسية متمثلين في:<sup>2</sup>

**1- التكلفة الأقل:** تعني أن المؤسسة لها القدرة على تصميم، وتصنيع، وتسويق منتجها بأقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة لها، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة لا بد من فهم الأنشطة في سلسلة القيمة "سلسلة القيمة هي طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة

<sup>1</sup> عمار بو شناف ، الميزة التنافسية المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، الجزائر ، 2002 ، ص17.  
<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، كلية التجارة ، الإسكندرية ، مصر ، 1998 ، ص85.

بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها. والتي تعد مصدرا هاما للميزة التنافسية.

**2- تميز المنتج:** أي قدرة المؤسسة على تقديم منتجا متميزا وفريدا، وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك "جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع"، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال كفاءات المؤسسة، و توظيف قدرات لتحقيق جوانب التميز.

**ثانيا : محددات الميزة التنافسية :** تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين هامين هما:<sup>1</sup>

**1- حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الإستمرارية، إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل، أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة دورة حياة أيضا، وتتمثل مراحل الميزة التنافسية في:

**-مرحلة التقديم:** تعتبر من أطول وأصعب المراحل لأنها تتطلب تجنيد كل موارد المؤسسة ماديا، وبشريا خاصة خلق الأفكار.

**- مرحلة التبنى:** وهي مرحلة الانطلاق بحيث تبدأ المؤسسة في العمل وفق هذه الميزة.

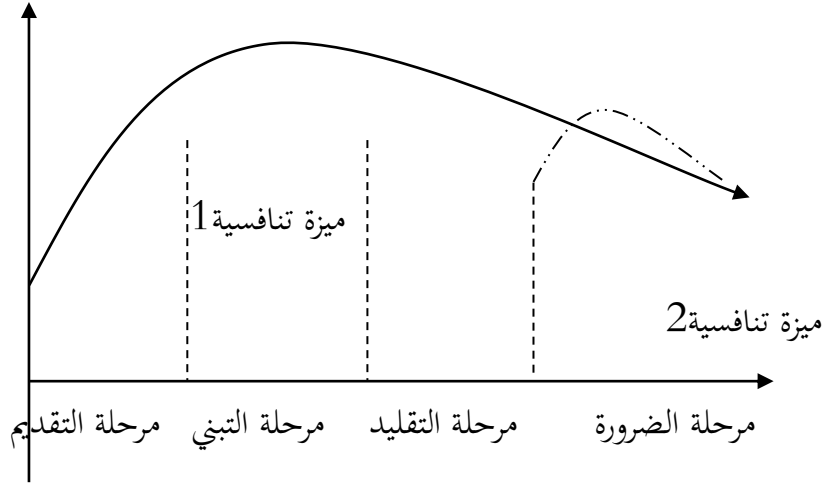
**- مرحلة التقليد:** في هذه المرحلة تبدأ الميزة في التلاشي و التقادم بسبب إمكانية تقليدها من قبل المنافسين لإيجاد ميزة أخرى، و هذا يمثل تهديدا للمؤسسة.

**- مرحلة الضرورة:** هذه المرحلة تكون في حالة ظهور تقنيات وأساليب جديدة، تقف حاجزا أمام الميزة ، بحيث لا تتماشى وهذه التطورات، وبالتالي فالجديد يؤدي إلى تقادمها ، وهذا بدوره يفرض على المؤسسة البحث عن الجديد والتجديد والتطوير لها.

<sup>(1)</sup> نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص84.

وهذه المراحل ممثلة في الشكل التالي :

شكل رقم "01-04" : دورة حياة الميزة التنافسية. حجم الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل مرسي خليل ص 84.

**2- نطاق التنافس :** يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة، بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج، وهناك أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على التنافسية وهي موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم "01-01" : الأبعاد المحددة لنطاق التنافس.

<p>يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم ثم تحديد إذا ما كانت المؤسسة تهدف إلى التعامل مع كل السوق أو جزء منه فقط.</p>	<p>القطاع السوقى</p>
<p>يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا(قرار التصنيع)أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة(قرار الشراء) فالتكامل الرأسمالى المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.</p>	<p>النطاق الرأسمالى</p>
<p>يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة،و يسمح النطاق الجغرافى للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة،و تكون للميزة التنافسية أهمية عالمية إذا وصلت منتجاتها إلى أركان العالم.</p>	<p>النطاق الجغرافى</p>
<p>يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة،هذا ما يخلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة،حيث يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد عبر صناعات مختلفة.</p>	<p>نطاق الصناعة</p>

المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص87

المطلب الثالث : تطوير الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها.

أولاً: تطوير الميزة التنافسية<sup>1</sup>.

تكون عملية تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات، عن طريق إكتشاف أو إتباع سبل جديدة ومتطورة للمنافسة وتطبيقها في السوق، وهذا كله عبارة عن إبتكار يشمل تحسينات وتطويرات في التكنولوجيا وتقديم أساليب أفضل لأداء الأشياء، وتكون هذه التغيرات في الإنتاج أو في العملية أو في المداخل الجديدة للتسويق أو أشكال جديدة للتوزيع، ومن أهم أسباب الإبتكارات التي تغير من الميزة التنافسية هي:

- ظهور تكنولوجيات جديدة : إن التغير التكنولوجي يخلق فرصا جديدة في مجالات تصميم المنتج، طرق التسويق.

- ظهور حاجات جديدة للمشتري : إن الميزة التنافسية تتطور وفقا لتنمية حاجات المشتري أو تغير أولويتها.

- ظهور قطاع جديد في الصناعة : إن ظهور قطاع سوقي جديد في الصناعة يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية جديدة، لكن لا تقتصر هذه الأخيرة على هذا القطاع بل تمتد إلى وجود طرق جديدة للإنتاج.

- تغير تكاليف المدخلات أو درجة توفرها : تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغير جوهري بالتكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل: العمالة، مواد خام، الطاقة، وسائل النقل و الاتصالات.

ثانيا : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

تتخذ نوعية و مدى جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رحال فوزية ، شيكر خديجة ، مرجع سبق ذكره ، ص86.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص198.

### 1- مصدر الميزة : يمكن تقسيم الميزة التنافسية إلى درجتين:

-مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والموارد الخام، مما يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

-مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة وتكون في التكنولوجيا العملية، التميز من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة، السمعة الطيبة بشأن العلامة أو علاقات وطيدة مع العملاء، وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

-لتحقيق هذه المرتبة لا بد من توفر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، كذلك القدرات الفنية الداخلية.

-تعتمد على إستمرار الإستثمار لمدة طويلة والتراكم في التسهيلات المادية و البحوث و التطوير.  
وهنا يمكن القول أن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل تعتبر أقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتج أو الخدمة.

عدد مصادر الميزة التي تملكها المؤسسة : إن اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط، مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة يجعلها أكثر تقليداً من طرف المنافسين.

### 3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة : على المؤسسات أن تقوم بخلق مزايا جديدة

قبل قيام المؤسسات المنافسة بالتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً على أن تكون هذه الميزة من مرتبة مرتفعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>www.abahe.co.uk



### خلاصة

بعد دراسة إستراتيجية المؤسسة و التطرق إلى مفهوم المنافسة و أشكالها و كذا دراسة الميزة التنافسية تبين أن إنتهاج المؤسسة لإستراتيجية ملائمة أحد العوامل الرئيسية التي تضمن للمؤسسة الاستقرار و الثبات لأجل المحافظة على حصتها في السوق. حيث تختلف عناصر النجاح الأساسية حسب طبيعة المنافسة السائدة فيه.

كما يجب على المؤسسة أن تبين إستراتيجياتها إعتقادا على ميزة تنافسية لا تتوافر لدى المنافسين، كما عليها تجنب الاستراتيجيات التي يتطلب نجاحها توافر نقاط قوة غير متوفرة لدى المنظمة. ولكي تتمكن المؤسسة الحصول على ميزات تنافسية، يتطلب عليها إتباع إستراتيجية مراقبة ومتابعة جد محكمة لمختلف تلك المتغيرات السابقة وفحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، بالإضافة إلى الغرض و التهديدات المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بخصومها في السوق.

## الفصل الثاني : الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق.

---

### تمهيد

إن إختيار منتج أو منتجات جديدة لأجل طرحها في السوق يعد حقيقة أحد أهم المهام التي تنطوي على المخاطرة والصعوبات، والدليل على ذلك المعدل العالي لفشل المنتجات الجديدة التي تطرح في السوق، ومنه فإن على إدارة المؤسسة عامة والادارة التسويقية خاصة الإهتمام بدور التسويق في المساهمة الفاعلة نحو خلق إستراتيجية ناجحة عند طرح المنتج الجديد حتي لا تواجه المؤسسة بالفشل عند طرحه في السوق.

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

### المبحث الأول : إستراتيجيات التسويق.

تحتاج المؤسسات اليوم إلى تطوير وتجديد منظومتها التسويقية، وبناء إستراتيجيات جديدة للتعامل مع المعطيات والمتغيرات العالمية والمحلية، حيث تمثل عملية صياغة الإستراتيجية سواء كانت شاملة على مستوى المؤسسة أو على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية أو الإستراتيجية الوظيفية، وأهمها الإستراتيجية التسويقية جوهر ومحور العملية الإدارية ككل.

### المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية التسويقية.

#### أولاً : مفهوم الإستراتيجية.

وقد قدمت عدة تعاريف للإستراتيجية نذكر منها ما يلي:

- يعرف Ansoff الإستراتيجية على أنها : "عملية تخصيص الموارد و الاستثمارات بين مختلف المنتجات والأسواق بالشكل الذي يعظم العائد على رأس المال المستثمر".<sup>(1)</sup>

- ويعرفها Mintzberg بأنها: "الخطة أو الاتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق هدف ما وهي الممر الأكبر الذي يأخذها من هنا إلى هناك وهي الأسلوب وهي مكان أو موقع وهي منظور".<sup>(1)</sup>

- كما يعرفها Peter Dracken: "عملية اتخاذ القرارات المستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبل هذه القرارات و آثارها في المستقبل و تنظيم الجهود اللازمة لهذه القرارات، و قياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية المرتدة".<sup>(2)</sup>

(1) مزيني محمد ، المؤسسة الاقتصادية و استراتيجيات التسويق ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة المدية، 2005، ص59.

(1) فلاح حسن الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، 2000، ص15.

(2) فلاح الحسيني ، مرجع سبق ذكره، ص15.

## الفصل الثاني : الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق.

-أما Hofen et Shendet فقد عرف الإستراتيجية على أنها : " التلميح الموجه للمؤسسة الذي يسمح لها بتحقيق أهدافها للفرص و المخاطر في البيئة."<sup>(3)</sup>

-معظم التعاريف تؤكد على أن الإستراتيجية هي من أهم العوامل التي تساهم في دعم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق، و مما يؤكد ذلك تعريف الإستراتيجية ل Porter إذ يقول: "الإستراتيجية تسعى للحصول على وضعية مستمرة و ذات مردودية ضمن القوى المحددة للإطار التنافسي للقطاع " <sup>4</sup>

ثانيا: تعريف الإستراتيجية التسويقية .

وقد وردت عدة تعاريف لإستراتيجية التسويق ، فقد نظر Dibb إلى الإستراتيجية على أنها: " إتجاهات أسواق معينة تتواجه نحوها الأنشطة وأنواع المزايا التنافسية والتي يجب أن تطور وتستثمر .

أما Thompson فقد عرفها على أنها: " الطريقة التي من خلالها يتم الوصول إلى الأهداف التسويقية على الأمد الطويل القصير ."

كما تعرف على أنها : "تحديد الأسواق المستهدفة وإعداد المزيج التسويقي المتاح لها."<sup>(3)</sup>

وكتعريف إجرائي للإستراتيجية التسويقية هي خطط و سياسات على المدى الطويل تتبعها المؤسسة للوصول إلى الأهداف التسويقية المرجوة .

وتحتاج الإستراتيجية عادة إلى وجود أهداف واضحة ، تشير و تركز على خط واحد، وبنفس إتجاه أهداف المؤسسة الكلية، وعلى المستهلكين الحقيقيين أن يستهدفوا بفعالية أكبر ما يفعله المنافسون، كما يجب

<sup>(3)</sup> متريني محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص59.  
<sup>(3)</sup> محمود جاسم الصميدعي ، إستراتيجيات التسويق "مدخل كمي ونوعي" ، دار حامد للنشر ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص89.

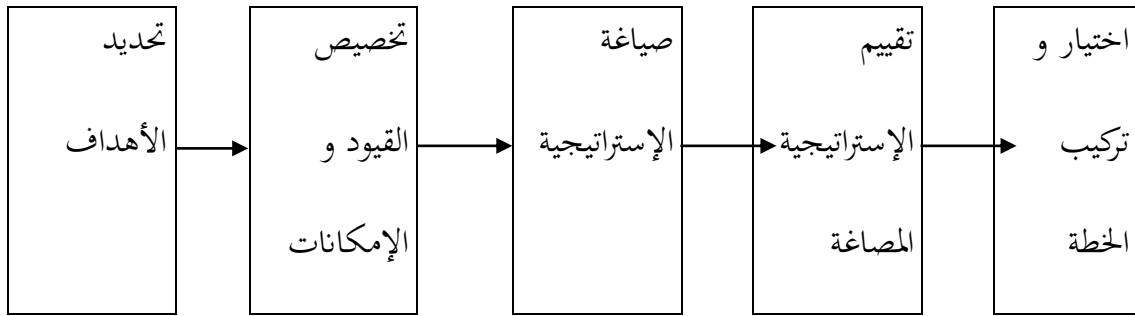
## الفصل الثاني : الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق.

تطوير عناصر المزيج التسويقي ضمن البرنامج التسويقي الذي يؤدي تنفيذه بنجاح إلى اتجاه إستراتيجية التسويق.

### المطلب الثاني: مراحل إعداد إستراتيجية التسويق.

إن إعداد إستراتيجية التسويق يتطلب منا وضع وإتباع طريقة صحيحة تساعدنا في هذه الإستراتيجية، وهذا ما نوضحه في الشكل التالي:

#### -شكل رقم "01-02" : مراحل إعداد إستراتيجية التسويق.



**SOURCE** : Kotler&Dubois,Marketing & Management ,8éme édition,p88

### 1-تحديد الأهداف : يجب أن تكون هناك أهداف محددة لنشاط المؤسسة حتى يكون هذا النشاط فعال،

وحيث الأهداف التسويقية للمؤسسة تشكل الأساس لإدارات التسويق، فإن أول مهمة لمدير التسويق تندرج من أهداف طويلة الأمد إلى أهداف قصيرة المدى، كما تكون هناك أهداف عامة تتفرع من أهداف تفصيلية، وقبل أن تقرر المؤسسة أي هدف تصل إليه، فإن عليها أن تعرف المطالب المختلفة من السوق والإمكانات المتاحة للمؤسسة، مقابل هذه المطالب، والكيفية التي تقابل بها المؤسسات المنافسة، كذلك التنبؤ بالمنافسة المرتقبة من المؤسسات الجديدة التي تدخل في نفس الميدان<sup>1</sup>.

## الفصل الثاني : الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق.

### 2- تشخيص القيود و الإمكانيات : على المؤسسة تحليل كل الإمكانيات والقدرات المتاحة لها وتمثل

هذه القيود في:

- الموارد المالية والقدرات التكنولوجية والموارد البشرية.

وكذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار القيود القانونية واللوائح التنظيمية والمحيط الهيكلي ونخص بالذكر:

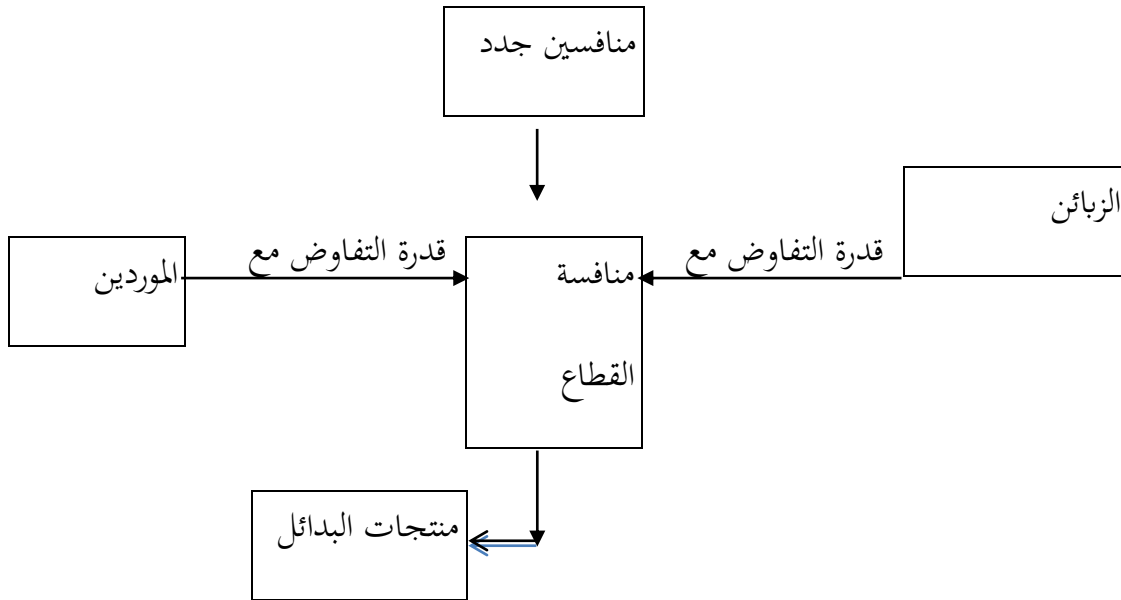
- التنظيم المتعلق بالمنتج و الإشهار و التوزيع.

- عادات و أذواق المستهلكين في السوق و حجم الطلب و نسبة المنافسة.

- مراعاة المميزات المختلفة للتوزيع (جهوية، وطنية، دولية).

ويوضح الشكل البيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة:

### -شكل رقم "02-02" : البيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة.



مصدر: عمرو خير الدين، مرجع سبق ذكره ، ص 28.

## الفصل الثاني : الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق.

الشكل السابق يوضح البيئة المحيطة بالمؤسسة في ظل قطاع إستراتيجي تنافسي إذ تعتبر دراسة البيئة من الخطوات الهامة في تصميم إستراتيجية المؤسسة جزء من التجمع تتأثر به و يتأثر بها، لذلك يقتضي ضرورة التعرف على العوامل البيئية المحيطة، وتشخيصها والتنبؤ بها، وتحديد أثرها على سلوكها وأدائها وتحديد الفرص التي تنتجها والقيود التي تفرضها مما يساعد على تحقيق فعالية المؤسسة.

### 3- صياغة الإستراتيجية : تتم صياغة الإستراتيجية وفقا لمعايير تتمثل في:

- **معيار الهدف** : يجب على أي مؤسسة الفهم والبحث عن أقسام التسويق المستهدفة وهذا ممكن تحديده إما بالمعنى الجغرافي أو الاجتماعي أو الاقتصادي.

- **معيار الخطوات** : المؤسسة مضطرة إلى الإختيارات من الإستراتيجية التي تقوم على المنتجات والأسعار، وقنوات التوزيع، ووسائل الإتصال مماثلة للسوق المستهدفة، أي الإستراتيجية تتميز بتغير بعض السياسات التسويقية وهذا وفقا لأجزاء السوق المستهدفة، والخيار بين الخيارات على أساس مدى تشابه أو تباين الهدف المحتفظ به مع الموارد لدى المؤسسة.

- **معيار العناصر المتحركة** : تقوم المؤسسة بالضغط على عناصر المزيج التسويقي بغية إنجاح منتجاتها وهذا بالإعتماد على العناصر المتحركة وتتمثل في: السعر، طريقة بيع أصلية، قناة توزيع جديدة.<sup>(1)</sup>

### 4- تقييم الإستراتيجية :

تسعى المؤسسة في تحقيق أهداف الإستراتيجية المرسومة بمعيار جزء السوق، وحجم المبيعات، والمحاولة بالتركيز على التطابق والتجانس والتأمل لهذه الإستراتيجية.

(1) بن قيار شهيناز ، ولد رويس سمير، الإستراتيجيات الحديثة للتسويق ومدى ملائمتها في المؤسسة الجزائرية، المركز الجامعي بالمدينة

## الفصل الثاني : الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق.

5- إختيار و تركيب الخطة : في هذه المرحلة يتم رسم وتركيب الإستراتيجية المختارة، وتحديد وسائل عملها وهذا ما يقوم به المخطط التسويقي.

أولا : تحديد القطاعات السوقية الجذابة.

إذا ما قررت مؤسسة أن تبني إستراتيجية تسويقية ملائمة لبيئتها التنافسية، فإن عليها أن تحدد أكثر القطاعات الجذابة لتكون بمثابة الهدف التسويقي، على المؤسسة أن تقوم بجمع البيانات المتعلقة بالمبيعات المتوقعة والأرباح المتوقع تحقيقها لكل قطاع، ونقاط القوة للمنافسين وإحتياجات منافذ التوزيع. وبعد تحديد وتقييم خصائص ومتطلبات القطاعات المختلفة، يبقى السؤال الهام هو : ما هي أفضل القطاعات التي تتوافق مع إمكانيات المؤسسة وخصائصها ونقاط القوة التي تمتلكها؟<sup>1</sup>

ثانيا : الفرص التسويقية.

يعني التسويق الاستراتيجي القيام بتحليل الفرص التسويقية، وتحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات وإعداد الخطط وتنفيذها والرقابة عليها.

وتعني الفرص التسويقية المجال الاستراتيجي الذي تتمتع به المؤسسة بخاصية تفضيلية بالنسبة لباقي المؤسسات الأخرى المنافسة لها، وعليه يجب تحديد الفرص التسويقية التي تجعلها محورا لنشاطاتها لأنه على أساسها سيتم تحديد برامجها التسويقية والإنتاجية والمالية.

<sup>1</sup> متريني محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص80.



## الفصل الثاني : الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق.

### المطلب الثالث : أنواع استراتيجيات التسويق.

إن إستراتيجية التسويق لكل منتج يجب أن تكون على صلة مباشرة بالغايات والأهداف والإستراتيجيات الوظيفية الأخرى، التي تشكل جميعها الإستراتيجية ويجب أن يكون توجه إستراتيجية التسويق ضمن الغايات التالية:

- التعرف على كيفية تلبية إحتياجات المستهلك بطريقة كفؤة أكثر من المنافسين.
  - كيفية المنافسة في نفس القطاع والتعرف على الإستخدام الأمثل للمزيج التسويقي.
- وبشكل عام هناك ستة خيارات تسويقية تتمثل في:<sup>1)</sup>

#### 1- إستراتيجية الدفاع التسويقية :

تستخدم هذه الاستراتيجيات كتكتيك للدفاع عن الحصة السوقية، وذلك بالتعرف على السلع والخدمات الجديدة، والتي يكون صاحب هذه الاستراتيجيات قيادي في مجال عمله، وتكون درجة القوة عالية مقارنة مع المنافسين الذين لا يستطيعون اللحاق به أو منافسته . وقد حدد Kotler هذه الاستراتيجيات بستة أنواع هي:

#### 1-1- إستراتيجية دفاع المؤسسة عن موقعها في السوق : الفكرة الأساسية لهذه الإستراتيجية الدفاعية

هو بناء تحصين منيع حول أرض الدولة، ببساطة أن الدفاع عن الموقع الحالي للمؤسسة أو المنتجات، هو شكل من أشكال قلة التبصر في التسويق، فيجب على المؤسسة أن لا تعتمد على مركزها التنافسي الحالي بما يعني من إمكانيات مادية وغير مادية بل يجب أن تعمل على تطوير ما لديها لكي تحافظ على بقاءها في السوق بشكل مهيمن أو قائد

(1) محمود جاسم الصميدعي ، مرجع سبق ذكره ، ص100.

## الفصل الثاني : الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق.

**1-2- إستراتيجية الدفاع عن أجنحة الجيش :** على قادة السوق أن لا يقفوا عند حد حراسة أراضيهم، بل لا بد من تشييد مخافت حدودية لحماية الجبهة الضعيفة، ويبقى الدفاع عن أجنحة الجيش ذا قيمة قليلة ما لم يعد إعدادا جيدا ومدروسا وحراسة بجدية.

**1-3- إستراتيجية الدفاع بموجب حق الأولوية :** تعتبر من المناورات الدفاعية الأكثر عدوانية، حيث يفكر بشن هجوم على عدو قبل أن يبدأ هجومه ضد المؤسسة، والدفاع بموجب حق الأولوية نسب من غطاء السوق الأكبر أو الإمكان أن يتشابه الهجوم المعزز بالأسعار، وتهدف الإستراتيجيات المعززة التي تمارس ضغوطا عالية إلى الحفاظ على المبادرة في كل وقت، وجعل المنافس على الدوام في حالة دفاع.

**1-4- إستراتيجية الدفاع و القيام بهجوم مقابل و مضاد :** لقد جرت العادة عند مدراء الأسواق، عند مهاجمة المؤسسات لهم بأن يستجيبوا لها بهجوم مقابل، حيث أن القائد هنا لا يستطيع البقاء مكتوف الأيدي، والقائد يتمتع بالخيار الإستراتيجي لمواجهة المهاجم على جبهات القتال أو المناورة ضد الجيش المهاجم، أو شن حركة كامشة للتقليل كتل المهاجمة في قواعد عملياتها غير أن القائد الذي يتمتع بعمق إستراتيجي في الغالب يهدأ أثناء الهجوم الأول ويهجم هجوما مضادا في اللحظة المناسبة.

**1-5- إستراتيجية الدفاع المتنقل :** تتطلب هذه الإستراتيجية من القائد أكثر من مجرد الدفاع عن أراضيه، ففي هذه الإستراتيجية يبسط القائد هيمنته على أراضى جديدة من شأنها أن تعمل كمراكز مستقبلية للدفاع و الهجوم، القائد ينتشر في هذه الأراضى الجديدة بحيث لا يتجاوز ذلك الإنتشار الطبيعي ، والعلاقة التجارية من خلال ممارسة نشاط التجديد على جبهتين، وتحديد وتوسيع السوق وتنويعه، وتولد هذه التحركات عمقا إستراتيجيا للمؤسسة وتمكنها من تهيئة الهجمات المستمرة، وشن هجمات إنتقائية في الوقت المناسب.

## الفصل الثاني : الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق.

**1-6- إستراتيجية الدفاع بالانكماش :** لم تعد المؤسسات قادرة على الدفاع عن جميع أراضيها، وأن إنتشار قوتها أخذت في التضاؤل وأن المنافسين ينظمون برفق عدة جبهات وأفضل مسار، هو الظهور بمظهر إنكماش مخطط له أو ما يدعى بالإنسحاب الإستراتيجي. "الانكماش المخطط ليس معناه التخلي عن الأسواق، بل هو التخلي عن الأسواق الأكثر ضعف وإعادة توزيع الموارد للأسواق القوية".

### **2- إستراتيجية المهاجمين في التسويق:**

تكون هذه الاستراتيجيات أفضل للمؤسسات التي ترغب في الحصول على الميزة التنافسية، لكونها ليست الرائدة في مجال عملها، ويمكن للمؤسسة باستخدام هذه الإستراتيجيات توسيع حصتها السوقية على حساب المنافسين، فتقوم هذه الإستراتيجيات على محاولة إظهار نقاط الضعف للمنافسين من أجل مهاجمتها من جهة، ومن جهة أخرى إظهار نقاط القوة لمستهلكيها وبالتالي استغلال هذه الاعتبارات لصالحها ومهاجمة المنافسين، وهناك خمسة أنواع لإستراتيجيات الهجوم وهي:<sup>1</sup>

### **1-2- إستراتيجية مهاجمة الجبهات الأمامية :** يقوم المهاجم بتقليد منتجات خصمه من منافسين،

والترويج لها وتحديد أسعارها، في حالة نجاح الهجوم على الجبهات الأمامية فان المؤسسة المعتدية تحتاج إلى منفعة القوة بدلا من المنافسة، والهجوم الأكثر شيوعا هو تخفيض الأسعار في مقابل أسعار الخصم.

### **2-2- إستراتيجية مهاجمة أجنحة الجيش :** أي الهجوم الجانبي، حيث تجعل الهجمات الجانبية للتسويق

المتميز ذا معنى هام، وهي بوجه خاص تجتنب المعتدي الذي يستولي على موارد أقل من الخصم، وبالإمكان توجيه الهجوم الجانبي من خلال بعدين إستراتيجيين هما البعد الاستراتيجي والبعد الشرائحي، وفي الهجوم الجغرافي يحدد المعتدي المناطق، حيث يضعف فيها أداء الخصم، وهناك إستراتيجية أخرى للهجوم الجانبي وهي تحديد الحاجات التي لم يعطها القائد أهمية في السوق.

## الفصل الثاني : الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق.

**2-3- إستراتيجية الهجوم المطوق :** تستند هذه الإستراتيجية على حاجة السوق التي لا يستطيع

المنافسون إشباعها من جانب، ومناورة التطويق من جانب آخر، وهي معادلة الاستيلاء على مناطق أو شريحة واسعة من أرض العدو من خلال القيام بهجوم خاطف وشامل، ويتطلب التطويق شن هجوم كبير على عدة جبهات لذا يجب على المؤسسة المعتدية أن تحمي جبهاتها الأمامية وأجنحتها. ويكون التطويق معقولا ومنطقيا حين يسيطر المعتدي على موارد متوقعة ويتقن التطويق السريع مما سيحطم إرادة العدو.

**2-4- إستراتيجية الهجوم الثانوي :** تعتبر من أكثر الاستراتيجيات حدودا، ويقصد تجاهل العدو

ومهاجمة الأسواق الأكثر سهولة لتوسيع قاعدة مواردها، وتعرف هذه الإستراتيجية بثلاث خطوات هي:

- التنوع في المنتجات الجديدة لا ترتبط بالمنتج الأصلي.

- التنوع في مجال الأسواق الجغرافية.

- القفز إلى التقنيات الجديدة لإكمال المنتجات الحالية.

**2-5- إستراتيجية هجوم العصابات :** هجوم العصابات هو خيار آخر يتاح لمعتدي السوق، وخاصة

الأصغر حجما ذوي الرسائل المحدودة، وتتمثل حرب العصابات بشن هجوم أو هجمات صغيرة متقطعة على أسواق مختلفة من المنافسين من أجل إزعاجهم، وفي النهاية ضمان موطن قدم دائم في أسواقهم.

**3- الإستراتيجية التسويقية للإتباع :** وتعتبر هذه الإستراتيجيات هي الأفضل للمؤسسات التي لا تستطيع

منافسة المؤسسات العالمية، وتكون جهودها مركزة على جزء واحد في السوق. إن إستراتيجية تقليد المنتج تعتبر مربحة مثل إستراتيجية تجديد المنتج، فالمبدع يتحمل قبل كل شيء نفقات ضخمة لقاء تطويره لمنتج جديد، ويعمل على توزيعه ويزود السوق بمعلومات عنه وإعلامه فتكون مكافأته هي قيادة السوق، وبوسع

مؤسسات أخرى أن تدخل السوق وتقوم بتقليد المنتج الجديد أو تحديده أو طرحه في السوق.

## الفصل الثاني : الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق.

4- إستراتيجية المنقب (المكتشف) : تستخدم هذه الإستراتيجية من قبل المؤسسات التي تسعى إلى المخاطرة والمغامرة بإكتشاف سلع جديدة، وتعريف السوق بها، وبالتالي تحقيق أرباح عالية وتكون قدرتها في السيطرة مرتفعة جدا عن السوق.

5- إستراتيجيات تسويقية لقادة الأسواق الصغيرة : إن البديل لهذا النوع من الاستراتيجيات ، من إن تكون تابعا في سوق كبيرة ، هو أن تكون قائدا في سوق صغيرة، وفي العادة تتحاشى المؤسسات الصغيرة المنافسة مع المؤسسات الكبيرة باستهدافها الأسواق الصغيرة ذات الأهمية القليلة، أو تنعدم أهميتها بالنسبة للمؤسسات الكبيرة، و تعتبر هذه الأسواق منافذ بالنسبة للمؤسسات الكبيرة.

6- الإستراتيجيات التي يستخدمها متحدو السوق : تعتبر المؤسسات التي تحتل المرتبة الأولى والثانية ومراتب متدنية في الصناعة، مؤسسات متسابقة لأجل اللحاق بركاب المؤسسات المقصورة وبوسع هذه المؤسسات المتسابقة لأجل اللحاق بركاب المؤسسات المتسابقة أن تتبنى موقف من أصل موقفين:

- بوسعها مهاجمة القائد و غيرهم من المنافسين الآخرين بروح عدوانية من أجل الحصول على حصة إضافية من السوق، أو أن تلعب الكرة في زورق دون أن تهزه أو تحترقه.

وجب على متحدي السوق أن يحددوا أولا الهدف الإستراتيجي للمؤسسة وخصومها، ثم الهدف الإستراتيجي لزيادة حصتها السوقية ثانيا، فبوسع المتعدي أن يختار الهجوم على واحد من الأنماط التالية :

-بوسع المتعدي أن يهاجم قائد السوق: و تعتبر مخاطرة كبيرة لكنها إستراتيجية مكلفة للغاية.

-بوسعه مهاجمة المؤسسات التي هي من حجمها التي لا تؤدي وظائفها وليس لديها ما يكفي من التمويل.

-بوسعه مهاجمة المؤسسات المحلية و الإقليمية التي لا تؤدي وظائفها و ليس لديها ما يكفي من الأموال.

### المبحث الثاني : ماهية المنتج الجديد.

إن المؤسسة تسعى لخلق منتجات وتكييفها بالشكل الذي يسمح لها بتحقيق رضا الزبون من خلال تقديم منتجات تلبي حاجاته ورغباته لتعوض منتجات قديمة ولتوسيع التشكيلة دون التأثير على تلك المتواجدة فيها وخلق علاقة تكامل فيما بينهما.

### المطلب الأول : مفهوم المنتج الجديد.

هناك عدة تعاريف وردت لتعريف المنتج الجديد من بينها مايلي:

" المنتج الجديد هو كل تعديل مدرك من طرف المستهلكين حول تحسينات جديدة للصفات البارزة الموجودة من قبل المنتج .

كذلك يعرف أنه " كل تصميم وتعديل للمنتج والعلامة عن سلع قديمة تلبي نفس الحاجة أو أنها منتجات إضافية للمنتجات الحالية للمؤسسة تعتبر منتجات جديدة للمستهلك.<sup>2</sup>

أيضا هو سلعة أو خدمة جديدة تماما طرحت لأول مرة في السوق وتكون بذلك متميزة عن منافسيها

الذي تؤدي نفس الوظيفة.

ويمكن تعريفه على مفهوم التجديد اي ظهور منتجات بمظهر مختلف عن السابق الناتج عن التعديلات

الجزئية أو الكلية وأن تكون صفة التجديد ملموسة و ظاهرة لدى المستهلك.<sup>3</sup>

ومن التعريفات السابقة يمكننا الوصول إلى تعريف شامل حول المنتج الجديد وهو:

<sup>2</sup> محمد إبراهيم عبيدات ، تطوير المنتجات الجديدة ، دار زهران للنشر ، الأردن ، 2004 ، ص22.  
محمد فريد الصحن ، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات مكتبة دار الشارقة للنشر والتوزيع ، الاسكندرية مصر  
<sup>3</sup>،1999، ص143،

## الفصل الثاني : الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق.

"أي منتج غير موجود في السوق طرح لأول مرة، أو معروف في السوق وأجري عليه تحسينات يدركها المستهلك سواء في الشكل أو المحتوى كتغيير اللون، الجودة أو تسهيل في الاستعمال حيث ليس من الضروري أن يكون التجديد شاملاً حتي يعتبر المنتج جديداً بل يكفي أن يحمل بعض التعديلات ولو كانت طفيفة تكسبه صفة الجودة".

### المطلب الثاني : أسباب تقديم منتجات جديدة إلى السوق.

تقوم المؤسسات بتقديم منتجات جديدة تهدف إلى بقائها في ميادين الأعمال كما تضطر هذه المؤسسات إلى تطوير سلع جديدة لمواكبة أي تغيرات محلية أو عالمية وذلك من خلال تقديم مختلف الفرص المتاحة لتطوير و إنتاج سلع جديدة.

-ومن الأسباب التي تدعو إلى تقديم منتجات جديدة هي :

(أ) إن السلع الجديدة تسهم في تحقيق أهداف نمو المؤسسة ولكي تنمو و تستمر الأسواق التي تخدمها عليها أن تقوم بتقديم منتجات جديدة من وقت لآخر وأن تكون فلسفة للقاصمين على إدارة المؤسسة وقد أوضح peter drucker أنه الغرض الأساسي لأي مشروع هو خلق المستهلك والحفاظ عليه فيجب التركيز على وظيفتين أساسيتين هما التسويق والابتكار.

(ب) تعتبر السلعة الجديدة مؤشر للربحية فالمؤسسات تسعى إلى تحقيق ربحية عالية ويتحقق ذلك من خلال تقديم منتجات تشبع الإحتياجات ومن ثم يتحقق ولاء المستهلك للسلعة ويداوم على شرائها.

(ج) تزيد السلع الجديدة من إختيارات المستهلك ففي السنوات الاخيرة تحول السوق الذي تخدمه المؤسسات إلى سوق مشتتلايين حيث تزداد فيه المنافسة ومن ثم حرية المستهلك في إختيار السلع التي

## الفصل الثاني : الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق.

تناسبه وتقابل إحتياجاته و يمكن للمؤسسات الاستفادة من ذلك بتقديم المنتجات التي تقابل إحتياجات المستهلكين حتى تضمن حصة أكبر في السوق.

د) يساهم المنتج الجديد في مواجهة المنافسين حيث أن تقديم المؤسسات لسلع جديدة غالبا ما تتم مقابلته من قبل المنافسين بتقديم سلع اخرى فالمؤسسات التي تتأخر في تقديم سلع جديدة أو معدلة غالبا ما تتوقع خسارة هائلة لبعض أو كل أسواقها.

هـ) يعتبر المنتج الجديد عامل أساسي في توسيع التشكيلة الإنتاجية حيث يؤدي تقديم سلع جديدة مكتملة إلى الخطأ أو الخطوط الإنتاجية الحالية لتلك المشروعات.

و) إذا تعرضت المنتجات الجديدة للتقدم يجعل تحسين هذه المنتجات وتعديلها أمرا ضروريا كما أن لكل منتج دورة حياة تنتهي بوصوله لمرحلة التدهور و هذا معناه إنه سيصبح بعد فترة متقادما ويجب تعديل في بعض الخصائص و المكونات فكلما تقدم المنتج في دورة حياته كلما إنخفضت الأرباح المتولدة عنه.<sup>4</sup>

### المطلب الثالث : إدارة المنتج الجديد.

عند تبني المؤسسة سياسة المنتج الجديد فعليها أن تضع إدارة خاصة بها مهمتها إعداد المنتج الجديد وتنظيمه وذلك من أجل وضع إستراتيجية مناسبة لهذا المنتج قصد تسويقه لإرضاء رغبات وحاجات المستهلكين المتغيرة وكذا الوصول بالمنتج إلى حالة التشبع ويصبح تام. إن إدارة المنتجات الجديدة تأخذ عدة أشكال وهي :

أولا : فريق المغامرة : حيث يتضمن هذا الاسلوب في إدارة المنتجات الجديدة مجموعة من الأفراد العاملين

في المؤسسة أوغير العاملين بها ومن مختلف الأعمار الهدف الساسي من فريق المغامرة هو البحث عن

<sup>4</sup>زكي خليل ساعد ،التسويق في مفهوم شامل ، دار زهران للطباعة والنشر ، عمان ، الاردن ، 1994 ، ص133



## الفصل الثاني : الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق.

الأفكار الجديدة من مختلف المصادر وتحليلها وغربلتها وتطويرها، وأهم ما يميز هذا الفريق أنه مستمر وله الحرية في الحصول على هذه الأفكار بالإضافة إلى أن أفراده يمثلون الماضي بخبرتهم ومعرفتهم المتراكمة والحضر بمعرفتهم وإلتزامهم في تحقيق أهداف المؤسسة بالإضافة إلى المستقبل كون بعض فراد هذا الفريق من الشباب الفعالون والمتحمسون في الأداء الجيد ويتمتعون بحافزية عالية في العمل وطرح كل ما هو جديد ومن المؤسسات التي تعتمد على هذا النوع من الادارات نجد " microsoft و generale motors " .

**ثانيا : مدير السلعة أو الخدمة :** وهنا 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 مسؤولا مسؤولية مباشرة أمام الإدارة العليا وبالتالي فإنه يتمتع بكافة السلطة والإختصاص الذي يمكنه من القيام بعمله في أحسن الظروف بالإضافة إلى أنه تكون له المعرفة والكفاءة والخبرات والأفكار بالقيم بكافة الإجراءات المرتبطة بمراحل تطوير المنتجات هذا الأسلوب من أهم عيوبه أن مدير السلعة أو الخدمة لا يستطيع الإلمام بكافة متطلبات العملية التطويرية ومراحلها.

**ثالثا : لجنة السلع أو الخدمات الجديدة :** يعتبر هذا الشكل من أكثر الأساليب أو الاشكال التنظيمية لإدارة المنتجات الجديدة ويضمن هذا الأسلوب تمثيل كافة الإدارات الرئيسية في أية مؤسسة في عضوية لجنة تطوير المنتجات الجديدة وبغض النظر عن أعمار أو مؤهلات أو خبرات الأعضاء المنظمين لهذه اللجنة ينصب عمل هذا النوع إلى طرح فكرة أو أكثر للسلعة أو الخدمة من جديد وفقا لمعايير محددة .

**رابعا : مؤسسات تجارية متخصصة :** يتم هذا الأسلوب على أساس تكليف مؤسسات بحثية متخصصة في التطوير والتجديد وبكافة مراحلها وهذا بإقتراح الأفكار التي تحتاجها المؤسسة وصولا إلى المرحلة النهائية

وهي:

## الفصل الثاني : الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

تولى المؤسسة المعنية مهمة تقديم المنتج الجديد بشكل نهائي إلى الأسواق المستهدفة ويوجد هذا الأسلوب في الدول الصناعية المتقدمة.

**خامسا : مديرية السلع أو الخدمات الجديدة :** إدارة أو مديرية السلع أو الخدمات تقوم بإنشاء إدارات مستقلة لتطوير السلع أو الخدمات الجديدة حيث

تستند مسؤولية إدارة تلك الإدارات إلى مدراء لهم سلطة تنفيذية وعلى إتصال مباشر بالإدارة العليا ينصب عمل تلك الإدارات المستقلة على أساس البحث عن الأفكار الجديدة و غربلتها ثم التنسيق وتوجيه مختلف الخبرات من فنيين وباحثين نحو تطوير الأفكار ذات الجدوى الإقتصادية أو التسويقية بالإضافة إلى تنفيذ ومتابعة المراحل الأخرى وحتى مرحلة التقديم النهائي للمنتج الجديد في الأسواق المستهدفة.

### المطلب الرابع : مراحل تقديم المنتج الجديد.

إن تقديم المنتج الجديد يستوجب على المؤسسة البحث وإقتراح عدة جوانب مختلفة حسب طبيعة السلعة المنتجة و الخدمة المقدمة حيث يمر التقديم على عدة مراحل وهي :

#### أولا : جمع الأفكار.

يبدأ أي منتج بفكرة جديدة ومن ثم يجب الإهتمام بالحصول على الأفكار الجديدة بصفة مستمرة حتى يمكن إختيار الفكرة الصالحة منها وبصفة عامة يمكن تقسيم المصادر إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية.

#### 1- المصادر الداخلية : ونجد في المصادر الداخلية:

(أ) **العاملون في المؤسسة :** يمثلون رابطا أساسيا لكثير من المقترحات والأفكار السلعية والخدمية فمن خلال ممارستهم العملية ومعابنتهم اليومية لظروف وإمكانيات العمل يستطيعون معرفة أفضل الوسائل وأنجح

## الفصل الثاني : الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

الأساليب التي تمكن أن تؤدي بها المنتج وظيفته مم يفتح التطوير والإبتكار ومن الافراد الذي يمكن الإستئناس بهم العاملون بإدارة البحوث والإنتاج والبيع والعاملون في الترويج والإعلان.

(ب) أفراد الإدارة العليا : يمكن أن يكون هؤلاء مصدرا رئيسيا لأفكار المنتجات الجديدة وقد كان المدير العام لمؤسسة polaroid وراء كل ما توصلت إليه المؤسسة، وتتوافر الإدارة العليا على الخبرة في معرفة جوانب القوة والضعف والفرص المتاحة في السوق بحيث يمكن أن تطرح بعض الأفكار للمنتجات الجديدة<sup>1</sup>

2- المصادر الخارجية : وتتمثل المصادر الخارجية فيما يلي :

(أ) المستهلكين : فمعرفة إحتياجات ومقاصد المستهلكين في الشراء يعتبر من أفضل المصادر التي يمكن الإعتماد عليها في هذا الصدد فعن طريق الإقتراعات المقدمة من المستهلكين أو دراسات السوق أو بحوث التسويق يمكن تحديد المشتريين المحتملين والفعليين والتعرف على إحتياجاتهم وأسباب شرائهم وتفضيلاتهم المختلفة ومن خلال ذلك يتاح لرجل التسويق العديد من الافكار الجديدة ويلاحظ أن هذا الأسلوب يستخدم بأسلوب وصورة أكبر في حالة السلع الصناعية عنه في السلع الإستهلاكية نظرا لقلة عدد المشتريين الصناعيين وتنوع خبراتهم.

(ب) المنافسين : يمكن من خلال تحديد المنتجات الجديدة التي يقدمها المنافسون ودراسة جوانب القوة والضعف فيه التوصل إلى أفكار جديدة للسلع قد تكون متشابهة لسلع المنافسين أو أفضل منها.

(ج) منافذ التوزيع : يمكن الإعتماد على الوسطاء الذي يقومون بتصريف منتجات المؤسسات في تقديم إقتراحات بأفكار جديدة ذلك لإتصاهم المباشر بالمستهلك ومعرفة إحتياجاته ومشاكله.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عصام الدين أبو علفة، الترويج، مؤسسة حورس للنشر والطباعة والتوزيع، الاسكندرية، مصر، ص286 287.

<sup>2</sup> عبد العزيز مصطفى ابو نبعة، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، الاردن، 2002، ص152 153.

## الفصل الثاني : الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

(د) مراكز البحوث الخارجية : إن إدارات الأبحاث في الجامعات والوكالات الحكومية من المصادر الهامة في تطوير السلع وخاصة في مجال الأدوية كما أن وكالات الإعلان قد تكون في مركز يسمح لها بتقديم أفكار جديدة لتطوير السلع نظرا لقرب صلتهم بالعملاء فهناك الكثير من المراكز المتخصصة كذلك محلكو الإستثمارات في البنوك قد يكونوا أحد مصادر تطوير السلع والمنتجات وخاصة مجال الشراء للمؤسسات ودمجها وتنويع المنتجات.<sup>3</sup>

### ثانيا : تصفية و تحليل الافكار.

وتتضمن هاته الخطوة غربلة وتقلص الأفكار المطروحة لمرحلة أخرى من التقييم، فالغرض من توليد الأفكار هو الوصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار أما عملية غربلة الأفكار فتستهدف تخفيض هذا العدد وصولا إلى تلك الأفكار الواعدة التي تنطوي على مضامين سلبية جذابة، ويوجد بعض المعايير التي يمكن الإعتماد عليها في تصفية الأفكار الجديدة وهي :

(أ) توافق المنتج الجديد مع البرامج التسويقية الحالية.

(ب) توافق المنتج مع طرق الإنتاج المستخدمة حاليا ومع مهارات العمل.

(ج) ملائمة المنتج للصور الذهنية للمؤسسة ومنتجاتها.

(د) توفير الأموال اللازمة لإنتاج وتوفير الوقت والمقدرة لدى إدارة المؤسسة على إنتاج وتسويق المنتج الجديد.

<sup>3</sup> عصام الدين ابو علفة ، مرجع سبق ذكره ، ص288.

## الفصل الثاني : الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

ثالثا : الدراسة الإقتصادية للأفكار.

الفكرة هي سلعة في هذه المرحلة وعليه يجب أن تكون دراسة معمقة لإمكانيات تصريف هذه السلعة ومدى قبولها من المستهلك وذلك عن طريق تحليل بعض المعلومات بهدف الحصول على المؤشرات الأساسية والهامة والمتعلقة بالمنتج، ويتم في هذه المرحلة معالجة الجدوى الفنية للأفكار الجديدة أو السلعة أو التحليل التجاري.

**1- تحليل الجدوى الفنية :** يتضمن تحليل الجدوى الفنية تحديد المتطلبات الفنية لتصميم وإنتاج الفكرة أو الأفكار محل الدراسة وذلك بناء على الإقتراحات التسويقية في هذا الصدد وبصفة عامة يجب أن تدور هذه الرسالة في النقاط التالية:

(أ) إمكانية تصميم السلعة بالطريقة التي تعبر عن الفكرة أو مفهوم تكلفة السلعة المطروح.

(ب) تحديد تكلفة إنتاج الوحدة من السلعة (مواد خام، عمالة، تغليف... الخ).<sup>4</sup>

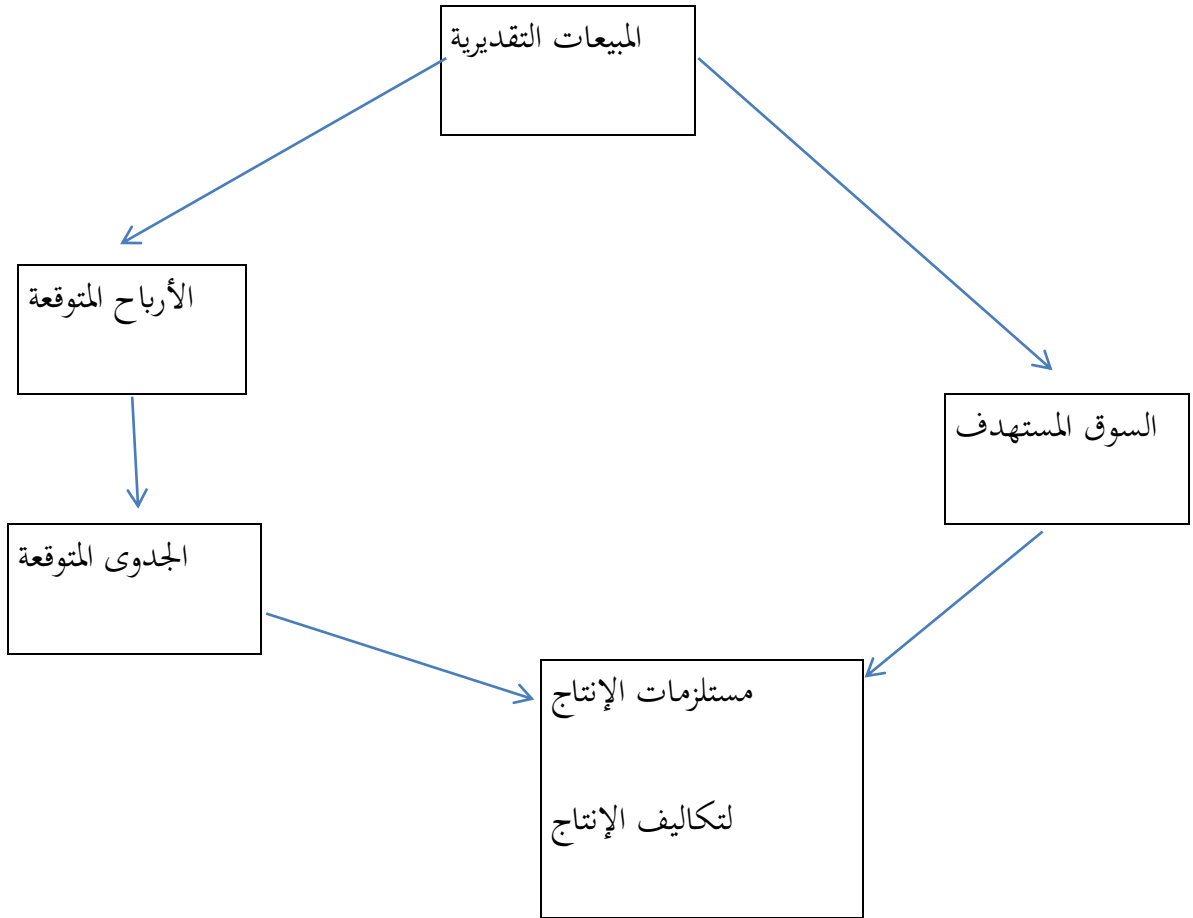
فإذا إنتهى التحليل إلى إمكانية إنتاج السلعة فنيا يتم إستخدام هذه البيانات والمتعلقة بالإستثمارات اللازمة

**2- التحليل التجاري :** بالإعتماد على البيانات السابقة وبعد القيام بتقدير مبدئي عن المبيعات السلعة الجديدة يمكن تحديد ربحية السلعة بصورة تقريبية حتى يتسنى المضي في الخطوات الخاصة بتقديمها إلى الأسواق. وينطوي أيضا التحليل التجاري للمنتج على تقييم ردود الفعل المتوقعة من المنافسين وخاصة فيما يتعلق بالأسعار وقنوات التوزيع .

<sup>4</sup>محمد فريد الصحن ، مرجع سبق ذكره ، ص264.

## الفصل الثاني : الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

-الشكل رقم "02-03" : آليات التحليل التجاري للمنتج الجديد.



المصدر : مُجَّد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 64

-والشكل أعلاه يوضح آليات التحليل التجاري للمنتج الجديد وذلك بتحديد السوق المستهدف المتعلقة بهذا المنتج أي التغطية السوقية المستهدفة من هذا المنتج للوقوف على المبيعات التقديرية له وبعد الإنتهاء من عملية التقديرات يجب عليها أن تحدد مستلزمات وتكاليف الإنتاج اللازمة وصولاً إلى ما يمكن أن تسفر عنه من أرباح وبالتالي الجدوى المتوقعة من تسويق هذا المنتج.

## الفصل الثاني : الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

### رابعاً : تصميم المنتج.

هنا تتحول الفكرة إلى واقع ملموس "أي إنتاج نماذج على نطاق تجريبي" بمعنى أنه حتى خلال هذه المرحلة لا نسمي الفكرة منتجا فعليا بل تجريبيا في هذه المرحلة عملية الصرف على المنتجون يتضمن نموذج المنتج جميع المواصفات الرئيسية له مثل الشكل الحجم التصميم والأبعاد والأوزن اللون وطريقة الاستعمال والتشغيل وقد تعرض النماذج على عينة من المستهلكين أو المستفيدين المحتملين لتجربتها فعلا وإبداء رأيهم فيها من حيث المواصفات ودرجة الإشباع لرغبتهم فالمنتج هنا لا ينتج لإرضاء المشروع إنما لإرضاء المستهلك أو مستخدم وفي هذه المرحلة ينبغي أيضا التخطيط لعناصر المزيج التسويقي وهي السلعة نفسها سعرها توزيعها، ووسائل الترويج لها أي تكوين صورة كاملة للسلعة لحظة ما قبل إنتاجها وبعد الإنتاج.

### خامساً : إختبار السلعة في السوق : ويرتبط بهذه المرحلة إتخاذ القرارات المتعلقة ببعض الجوانب مثل:

- أ) الفترة التي سيتم فيها إختبار المنتج بحيث يراعي تمثيلها للسوق الكلي الذي سيقدم فيه المنتج.
- ب) تحديد الفترة التي سيتم فيها إختبار المنتج بحيث تراعي مدى تكرار الشراء وردود الفعل للمنافس.
- ج) تحديد البيانات التي تم جمعها أثناء إختبار المنتج أما من حيث الطرق التي يمكن إستخدامها في الإختبار فتمثل الأسلوب التجريبي أو الإختبار في السوق الفعلي "إرسال عينات إلى المستهلكين أو عن طريق منافذ التوزيع".<sup>5</sup>

سادساً : تقديم المنتج النهائي إلى السوق : وهي الخطوة الأخيرة في تخطيط وتنمية السلعة الجديدة ويتم تقديمها إلى السوق بعد الأخذ في الإعتبار نتائج الإختبارات التسويقية وتعديلها إذا لزم الأمر وقد لا تقوم الشركات بتقديم السلعة مرة واحدة خاصة إذا كان حجم السوق كبيرا ولكن تقدم في الأسواق .

<sup>5</sup> محمد فريد الصحن ، مرجع سبق ذكره ، ص68

### المبحث الثالث : إستراتيجيات المزيج التسويقي للمنتج الجديد.

لابد للمؤسسة من تقديم مزيج تسويقي مناسب للمستهلك، ومحدود إمكاناتها، خاصة إذا كانت في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة، وهذا الأمر يتطلب توضيح كل من مفهوم وعناصر المزيج التسويقي والمتمثلة في المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، وبعد هذا المزيج بمثابة الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة لإشباع حاجات ورغبات المستهلك، كما يعد تشكيلة مؤثرة أو داعمة لإستراتيجيات التسويق.

#### المطلب الأول : إستراتيجية المنتج الجديد.

قدمت عدة تعاريف للمنتج ، إلا أنها تتفق على أنه: " مجموعة من الصفات أو الخصائص الملموسة و غير الملموسة، والتي يبحث عنها المستهلك لإشباع حاجاته و رغباته".<sup>(1)</sup>

وتعد المراحل التي يمر بها المنتج خلال دورة حياته والتي تم التطرق إليها في الفصل الأول، أحد العوامل التي يجب أن تراعى عند تخطيط الإستراتيجية التسويقية للمنتج.

وبما أن كل مرحلة من هذه المراحل لها سيناريو مختلف، فإن ذلك يفرض أن يكون لكل مرحلة إستراتيجيتها التسويقية الخاصة بها:

#### **01- إستراتيجية التسويق في مرحلة التقديم :** تنطوي عملية تقديم المنتج إلى السوق على مخاطر كثيرة،

ومن هذه المخاطر احتمال فشل المنتج، وسنعرض فيما يلي أربع إستراتيجيات مهمة يمكن لإدارة التسويق أن تتبناها في مرحلة تقديم المنتج و هي:

(1) نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي، إستراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص155.



## الفصل الثاني : الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

**1-1- إستراتيجية القشط السريع :** تركز هذه الإستراتيجية على تقديم المنتج إلى السوق بأسعار عالية،

وبترويج مكثف لتغطية التكاليف المرتفعة، وتحصيل هامش ربح معقول ، ويمكن تطبيق هذه الإستراتيجية

في الحالات الآتية:<sup>(1)</sup>

- عدم معرفة قطاع كبير من المستهلكين بالمنتج.

- أن يكون المستهلكون الذين يعرفون المنتج مستعدون لامتلاكه و قادرون على دفع السعر المرتفع له.

- وجود منافسة شديدة ، لهذا فإن المؤسسة ترغب في بناء تفضيلات استهلاكية سريعة لمنتجها.

**1-2- إستراتيجية القشط البطيء :** وتقوم على أساس تقديم المنتج إلى السوق بسعر مرتفع مصحوب

بجهد ترويجي منخفض، وتهدف سياسة السعر المرتفع إلى تحقيق أقصى ربح إجمالي في حين يحافظ تخفيض

الترويج على بقاء التكاليف عند حدها الأدنى، ويكون تطبيق هذه الإستراتيجية في الحالات الآتية:<sup>(2)</sup>

- صغر حجم السوق.

- وجود معرفة تامة بالمنتج من قبل المستهلكين.

- إستعداد المستهلكين لدفع السعر المرتفع.

- توقع عدم قيام المنافسين المحتملين بتقليد المنتج.

**1-3- إستراتيجية الاختراق السريع:** وهي تقديم المنتج بسعر منخفض، ومستوى ترويجي مرتفع، والهدف

من ذلك هو إختراق السوق بسرعة والحصول على حصة كبيرة، ويمكن إتباع هذه الإستراتيجية في الحالات

التالية:<sup>(1)</sup>

(1) رائد توفيق، أصول التسويق:مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن،2005،ص178.

(2) رائد توفيق، مرجع سبق ذكره ، ص180.

(1) نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي، مرجع سبق ذكره، ص168.

## الفصل الثاني : الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

- عندما يكون حجم السوق واسعا وحجم الطلب فيه واسعا.

- عدم معرفة المستهلك بالمنتج، ووجود منتجين منافسين لهم حساسية عالية للسعر.

### 1-4- إستراتيجية الاختراق البطيء: تتضمن تقديم المنتج بأسعار منخفضة مع ترويج قليل، ذلك أن

السعر المنخفض يشجع السوق على قبول المنتج من قبل المستهلكين، كما يساعد المؤسسة على إبقاء

تكاليف الترويج عند أدنى مستوياتها، ويكون تطبيق هذه الإستراتيجية في الحالات الآتية:

- وجود سوق كبير للمنتج، ومعرفة تامة بالمنتج من جانب المستهلكين.

- ارتفاع حساسية السوق للسعر.

### 2- إستراتيجية التسويق في مرحلة النمو : تسعى المؤسسة في هذه المرحلة إلى إستخدام إستراتيجيات

متعددة بإطالة فترة النمو قدر الإمكان، والحفاظ على مكانتها التنافسية في السوق وذلك من خلال (2):

- تحسين نوعية المنتج أو إضافة خصائص و تصاميم جديدة له والدخول إلى أجزاء جديدة في السوق

وإستخدام قنوات توزيع جديدة .

- تبني إستراتيجية ترويجية هدفها تحويل المستهلك من معرفة المنتج إلى دفعه للشراء وخفض السعر في الوقت

المناسب لمحاولة جذب المستهلكين ذو الحساسية العالية للسعر.

إن إتباع هذه الإستراتيجيات من قبل المؤسسة تزيد من قوة موقفها التنافسي ومن حصتها السوقية.

### 3- إستراتيجية التسويق في مرحلة النضج: (1)

### 3-1- إستراتيجية تعديل السوق : حيث تقوم المؤسسة بدراسة إمكانية توسيع السوق، وذلك من

خلال العمل على زيادة حجم مبيعاتها من خلال كسب المستهلكين غير المستعملين للمنتج إلى مستعملين

(2) نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي، مرجع سبق ذكره، ص168.

(1) نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي، مرجع سابق ذكره، ص169.

## الفصل الثاني : الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

له، أو من خلال الدخول إلى أجزاء جديدة من السوق أو كسب مستهلكين المنافسين، عن طريق جذبهم بتقديم المنتج بطريقة جديدة.

**3-2- إستراتيجية تعديل المنتج :** تحاول المؤسسة ضمن هذه الإستراتيجية، المحافظة على المبيعات عن طريق تعديل صفات المنتج ، بالطريقة التي تجذب مستهلكين جدد لها. إن إعادة تقديم المنتج قد تأخذ عدة أشكال ، حيث يمكن أن تكون عن طريق تحسين النوعية، أو المواصفات والخصائص التي من الممكن أن تحقق مزايا للمؤسسة، كبناء صورة طيبة عن المؤسسة في أذهان المستهلكين.

**3-3- إستراتيجية تعديل المزيج التسويقي :** وفيها تحاول المؤسسة تنشيط المبيعات من خلال إجراء التعديل على واحد أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي كتخفيض السعر مثلاً.

**04- إستراتيجية التسويق في مرحلة الانحدار :** في هذه المرحلة من دورة حياة المنتج، تنخفض المبيعات وتصل إلى أدنى مستوياتها، ويعود هذا التغير في المبيعات إلى كثير من الأسباب كالتقدم التكنولوجي، بما يعكسه من ارتفاع في معدلات تقادم المنتج والتغير في مستويات إهتمام المستهلك به، و زيادة حدة المنافسة في السوق، وتلجأ المؤسسة في هذه الأوضاع إلى تبني أحد التوجهات الإستراتيجية البديلة التالية:<sup>(1)</sup>

- الخروج من السوق كلياً، أو البقاء في السوق مع تخفيض عدد المنتجات المعروضة.

- الاستغناء عن قطاعات من السوق، وخفض تكاليف التوزيع و الترويج، وتخفيضات كبيرة في الأسعار.

### المطلب الثاني : إستراتيجية تسعير المنتج الجديد.

يعد التسعير من أهم عناصر المزيج التسويقي، وهو العنصر الذي يؤثر مباشرة على إيرادات المؤسسة، فالتسعير "هو فن ترجمة قيمة المنتج إلى مقابل نقدي، أي هو القرار الذي يعني بالنسبة للمؤسسة حصولها

(1) رائد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص184.

## الفصل الثاني : الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

على عوائد لقاء ما تقدمه من منتجات، يقابله في الجانب الآخر ما يقدمه المستهلك من دخله للحصول على المنتج لإشباع حاجاته ورغباته." (2)

أما السعر فهو " القيمة التي يدفعها المستهلك لبائع السلعة أو الخدمة لقاء الحصول عليها." (3) رغم أن أصل الهدف من التسعير هو الحصول على إيرادات أكبر من التكاليف، إلا أن المؤسسات تتبع طرق لتسعير منتجاتها أهمها:

### 01-التسعير على أساس التكلفة : حيث السعر=تكلفة الإنتاج + مصاريف مختلفة + هامش الربح.

وتمتاز هذه الطريقة في التسعير بأنها تكفل أسعار متساوية في الصناعة، الأمر الذي يقلل المنافسة السعرية إلى حد ما الأدنى، مع شعور جميع الأطراف بأنه أسلوب عادل.

02- التسعير على أساس الطلب : بحيث ترتفع الأسعار عندما يزداد الطلب، وتنخفض عندما ينخفض الطلب، وذلك لتغطية الربح رغم ثبات تكلفة الوحدة في الحالتين.

03- التسعير على أساس المنافسة : تقوم المؤسسة بتحديد أسعار منتجاتها، بعد الأخذ في الاعتبار أسعار السوق لمواجهة المنافسة، وهناك ثلاثة مراحل مطروحة أمام مدير التسويق وهي التسعير في مستوى المنافسين، أو التسعير أقل من مستوى المنافسين. أو أعلى من مستوى المنافسين وتعتبر إستراتيجية التسعير واحدة من إستراتيجيات التسويق ذات التأثير الكبير في تحقيق الأهداف التسويقية، ومن أبرزها ما يلي:

### 01- إستراتيجيات تسعير المنتجات الجديدة : و تشمل:

1-1- إستراتيجية قشط السوق : حيث يتم تحديد سعر مرتفع للسلعة الجديدة، بحيث يوجه هذا السعر إلى الفئة الأولى في السوق، والتي يهتمها الحصول على السلعة مهما كان السعر مرتفع، وعندما تقل الفرص

(2) نزار عبد المجيد البروراري، أحمد محمد فهمي، مرجع سابق، ص187.

(3) أحمد شاکر العسكري ، التسويق : مدخل إستراتيجي، دار الشروق، عمان، الأردن، 2000، ص173.

## الفصل الثاني : الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

البيعية الجديدة أو تنعدم بالنسبة لهذه الفئة، يتم تخفيض السعر، بحيث يكون ملائماً للفئة التي تليها في السوق، وهكذا يتم الإستمرار في التخفيض لكسب فئات جديدة.<sup>(1)</sup>

**1-2- إستراتيجية الإختراق أو التغلغل في السوق :** وفي هذه الإستراتيجية يكون السعر منخفض عن السعر الطبيعي للسلعة، وعلى المدى البعيد، وذلك لتحقيق أكبر ما يمكن من مبيعات ولأطول فترة زمنية ممكنة لكسب أكبر حصة سوقية بين المنافسين.<sup>(2)</sup>

**02- إستراتيجيات تسعير المنتجات الحالية:**<sup>(1)</sup>

**1-2- إستراتيجية ثبات السعر:** بموجبها لا يجري تغيير السعر المحدد للمنتج عند طرحه للسوق لأول مرة، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى المحافظة على مركز المنتج التنافسي وحصة المؤسسة في السوق.

**2-2- إستراتيجية تخفيض السعر:** تعتبر إستراتيجية دفاعية لمواجهة المنافسين، أو للقضاء عليهم، وتهتم هذه الإستراتيجية بتحقيق الإستجابة لحاجات المستهلك في بيئة متغيرة، وتقود إلى انخفاض هامش الربح، إلا أنها تسهم في بناء حصة سوقية كبيرة إذا تمكنت المؤسسة من الفوز على المنافسين.

**2-3- إستراتيجية زيادة السعر:** تهدف إلى المحافظة على الربحية خلال فترات التضخم، وفيها يجري تقسيم السوق إلى قطاعات ، يتم التوجه إلى كل منها بسعر مختلف، وتتطلب هذه الإستراتيجية توافر حساسية عالية إتجاه العناصر الأخرى كالجودة و التوزيع.

**2-4- إستراتيجية السعر الواحد :** يقصد بها تحديد سعر واحد لجميع المستهلكين لنفس المنتج تحت نفس الظروف والكميات، ويتطلب نجاح هذه الإستراتيجية تحليل المركز التنافسي للمنتج، وهيكل التكاليف

(1) محمد فريد الصحن ، مرجع سبق ذكره ، ص312.

(2) أبي سعيد الديوهجي ، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص349.

(1) نزار عبد المحيد البرواري، احمد محمد فهمي، مرجع سبق ذكره ، 198.

## الفصل الثاني : الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

مقارنة ببقية عناصر المنتجات ضمن نفس الصناعة، ومعلومات عن أسعار المنافسين، ودرجة تحقيق المؤسسة لاقتصاديات الحجم، وإمكانات المستهلك الشرائية.

### المطلب الثالث : إستراتيجيات توزيع المنتج الجديد.

يقصد بالتوزيع عملية إيصال المنتجات إلى المستهلك، وذلك عن طريق مجموعة الأفراد والمؤسسات التي يتم عن طريقها خلق المنافع الزمنية والمكانية والحيازية للمنتج، وتعد عملية التوزيع هذه من العناصر الأساسية في التسويق، كما تعد القرارات التسويقية المتعلقة بتوزيع المنتج، من القرارات المهمة جدا للمؤسسة خاصة في بيئة تنافسية، وتتمثل إستراتيجيات التوزيع فيما يلي:

**01- التوزيع المكثف :** ويتضمن ذلك توفير السلعة في عدد كبير من منافذ التوزيع، وتصلح هذه الإستراتيجية للسلع الميسرة الواسعة الإنتشار، والتي يرغب المستهلك في الحصول عليها بأقل جهد ووقت ممكنين، ويمكن إستخدام آلات البيع ومتاجر التجزئة لخدمة هذا الغرض.

**02- التوزيع الانتقائي :** ويعني توفير السلعة في متاجر قليلة ومنتقاة من بين بدائل عدة، ويتم إختيار المنافذ المرغوبة على أساس معايير معينة، مثل: سمعة الموزع، قدرته على خدمة السلعة، التزامه بالسعر المحدد من قبل المنتج، وتصلح هذه الإستراتيجية بشكل عام بالنسبة لسلع التسوق.

**03- التوزيع المخصص :** يشير هذا النوع، إلى إختيار موزع أو وكيل في كل منطقة جغرافية، يرغب المنتج فيها والتعامل معها، وتستخدم هذه الإستراتيجية من قبل المؤسسة، لغرض السيطرة على الأسعار أو الخدمات المقدمة من خلال القناة التوزيعية.

## الفصل الثاني : الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

### المطلب الرابع : إستراتيجيات ترويج المنتج الجديد.

يعد الترويج أداة فاعلة للتعريف بالمنتج، وزيادة المبيعات والحصة السوقية، وهو أحد عناصر المزيج التسويقي الموجه نحو السوق، بإعتباره إتصالا يستهدف الإقناع بالمنتج.

وقد عرف Kotler الترويج على أنه " النشاط الذي يتم ضمن إطار أي جهد تسويقي وينطوي على عملية اتصال إقناعي ".<sup>(1)</sup>

ومن المهم للمؤسسة أن تقوم بوضع إستراتيجيات ترويجية تركز على الأدوات الترويجية الخمسة التي يشملها المزيج الترويجي وهي:<sup>(2)</sup>

- الإعلان وتنشيط المبيعات والعلاقات العامة والبيع الشخصي، والتسويق المباشر.

**01- الإعلان :** يشمل الإعلان تقديم رسائل ترويجية مدفوعة الثمن، من خلال وسائل الإعلام المختلفة، ويركز على تكوين منظور طويل الأجل، لبناء صورة معينة لاسم العلامة في ذهن المستهلك، وعندما يكون عدد المنافسين كبير ونفقات الإعلان عالية جدا تحتاج المؤسسة إعلان قوي ومكثف لكافة منتجاتها وخصوصا الجديدة، والتي تساهم في تعزيز اسم العلامة.

**02- تنشيط المبيعات:** تشمل مجموعة الوسائل التي تستخدم لغرض الترويج، ولا تدخل ضمن الوسائل الإعلانية الرئيسية، وأهم أساليب التنشيط: الهدايا الترويجية، و التذكارية، والعينات ، ونوافذ العرض الخارجية، والترتيب الداخلي للمحل والتنزيلات، والمعارض بأنواعها "المحلية والقومية والدولية".

(1) رائد توفيق، مرجع سبق ذكره ، ص308.

(2) مأمون نديم عكروش ، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص362.

## الفصل الثاني : الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

**03- العلاقات العامة :** يعني هذا النشاط بتنمية العلاقات الوثيقة مع المؤسسات والمستهلكين، وجمع

المعلومات الدورية عن إحتياجاتهم ، وإعداد و نشر المعلومات اللازمة عن المؤسسة عن طريق التقارير السنوية ، والعلاقات العامة هي نشاط ترويجي يتعلق بالعلاقات الخارجية مع المستهلكين، ويستهدف إيصال إنطباع جيد عن المؤسسة ومنتجاتها، أو المحافظة على علاقة وثيقة مميزة مع المستهلكين.

**04- البيع الشخصي :** "هو ذلك النشاط من أنشطة الترويج الذي يتضمن مقابلة مندوب البيع

للمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي وجها لوجه بغرض تعريفه بخصائص السلعة أو الخدمة وإقناعه بشرائها."<sup>(1)</sup> والبيع الشخصي هام للمؤسسة خاصة عند طرحها منتجات جديدة، فالمنتج الجديد لا يستطيع بيع نفسه بنفسه بصرف النظر عن جودته دون بذل جهود بيعية.

**05- التسويق المباشر:** هو محاولة تعزيز علاقة التفاهم بين المؤسسة المستهلك (أو الوسيط المتوجه له)

ويتميز هذا التسويق بتوجهه إلى شخص محدد، تصاغ له الرسالة الترويجية بما يتفق وحاجاته مع القدرة على تعديل هذه الرسالة، ويتم إستخدام البريد أو الهاتف خاصة.

أما فيما يخص إستراتيجيات الترويج، فإنها تعني بتشكيل حالة من التنسيق للجهود المبذولة من قبل المؤسسة، التي تستهدف جماعة معينة من المستهلكين، وفقا لأهداف إستراتيجية التسويق، والتي ترغب بتحقيقها المؤسسة، ومن أبرزها ما يلي: <sup>(1)</sup>

### **01- إستراتيجية الدفع و الجذب:**

**1-1- إستراتيجية الدفع:** تقوم بموجها المؤسسة بالتركيز على الوسائل الترويجية، إتجاه تجار الجملة خاصة،

ودفعهم إلى توجيه حملاتهم الترويجية صوب تجار التجزئة، وهؤلاء يقومون بتوجيه جهدهم البيعي إلى

(1) أحمد شاكر العسكري، مرجع سبق، ص217.

(1) نزار عبد المجيد البر واري، احمد محمد فهمي، مرجع سبق ذكره، ص224.



## الفصل الثاني : الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

المستهلكين، وضمن هذه الإستراتيجية تمنح خصومات للتجار فالدفع إذا هو إشراك المنتج والموزع في دفع المنتجات خلال قنوات التوزيع بقوة حتى تصل إلى المستهلك.

**1-2- إستراتيجية الجذب:** تقوم المؤسسة فيها بتوجيه الطلب المباشر من المستهلك عن طريق الترويج، بالتالي يتم الضغط على تاجر التجزئة لتشجيعه بتوفير المنتجات المطلوبة مباشرة من المستهلك، فيقوم تاجر التجزئة بتحرير الطلب إلى تاجر الجملة، ثم إلى المؤسسة، وهي إستراتيجية مألوفة لدى المؤسسات والتي تسعى إلى جذب المستهلك لطلب منتجاتها.

### 02- إستراتيجية الضغط و الإيحاء :

**2-1- إستراتيجية الضغط :** تعتمد بموجبها المؤسسة، الأسلوب المكثف في الإقناع من خلال تعريف المستهلكين بالمنافع الحقيقية لمنتجاتها.

**2-2- إستراتيجية الإيحاء :** تعتمد أسلوب الإقناع المبسط القائم على الحقائق من جهة وإعتماد لغة الحوار طويل الأمد لدفع المستهلكين باتخاذ قرار الشراء بقناعة تامة من جهة أخرى.

### المبحث الرابع : طرح المنتج الجديد في السوق.

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

#### المطلب الأول : تحديد الأسواق المستهدفة.

للسوق المستهدف معان مختلفة فلجنة التعاريف التابعة لجمعية التسويق الأمريكية تقترح تعريفين هما :

**التعريف الأول :** مجموع القوى أو الشروط التي في ضوئها يتخذ المشترون والبائعون بوظائفهم.

**التعريف الثاني :** الطلب الكلي للمشرفين المتحصلين لسلعة أو خدمة.

والمفهوم الشائع لدى عامة الناس هو "المكان أو المنطقة التي يقوم فيها المشترون والبائعون بوظائفهم"

من خلال هذه التعاريف يبين لنا أن :

(أ) السوق يتكون من أناس يبيعون و يشترون السلع و الخدمات.

(ب) السوق تتحكم فيها قوى العرض و الطلب.

(ج) السوق مكان تنقل فيه ملكية السلعة.

(د) السوق لايتكون من الطلب الكلي فقط و إنما من طلبات مختلفة في السوق لإعداد وتصميم

الإستراتيجية التسويقية المناسبة على المؤسسة أن تقوم بتحديد القطاعات السوقية الممكنة، ويمكن

## الفصل الثاني : الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

إختيار القطاعات السوقية المستهدفة وفق الخطوات الموضحة كالآتي :

**الخطوة الاولى :** هي تحديد النطاق السليبي السوقي ،اي تحديد الحصة السوقية للمؤسسة .

**الخطوة الثانية :** إختبار أحد أسس ومعايير لتقييم السوق المستهدف من طرف المؤسسة ومن بينها :

أ) التقسيم على أساس العوامل الإجتماعية و الإقتصادية.

ب) التقسيم على أساس جغرافي والتقسيم على أساس الديموغرافي.

ج) التقسيم على أساس فائدة السلعة.

**الخطوة الثالثة :** تحديد القطاعات السوقية الممكنة أي القطاعات التي تستطيع المؤسسة 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 يتم تحديد نصيب المؤسسة من

المبيعات في كل قطاع من القطاعات السوقية التي يتم تحديدها.

**الخطوة السادسة :** تحديد أو تقدير التكلفة والعائدة من خدمة كل قطاع، حيث تقوم بمقارنة بين التكلفة

والعائدة لكل قطاع من تلك القطاعات المبينة التي يمكن أن تحقق النجاح في ذلك القطاع.

**الخطوة السابعة :** تقييم مدى ملائمة كل قطاع من القطاعات لأهداف المؤسسة، حيث يجب التأكد من

أن الدخول في سوق جديد لا يؤدي إلى الضرر أو عدم تحقيق الأهداف المسيطرة من طرف المؤسسة.

**الخطوة الثامنة :** وهي آخر خطوة تقوم بها المؤسسة عند القيام بعملية إختبار السوق المستهدف وتعتبر

الخطوة الفعلية لأنها تمثل الدخول الفعلي في قطاع السوق المختار بعد القيام بالخطوات السابقة الذكر.

## الفصل الثاني : الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

-إن تحديد إستراتيجية التعامل مع السوق المستهدف يمكن أن يتم بإختيار إحدى الإستراتيجيات الثلاثة:

**01- إستراتيجية التسويق المعمم :** يتم من خلال وضع مزيج تسويقي واحد يوجه إلى جميع القطاعات

السوقية بإعتبارها أسواق مستهدفة ،تستخدم هاته الإستراتيجية عندما تكون جميع القطاعات متفصلة وتستهلك.

**02- إستراتيجية التسويق المتنوع :** وفقا لهذه الإستراتيجية فإن قطاع من القطاعات السوقية المختلفة

يعتبر السوق مستهدف منفصل عن القطاعات الأخرى وتقوم المؤسسة بوضع مزيج تسويقي موجه لكل قطاع مناسب معه وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تتعامل المؤسسة مع أكثر من منتج جديد.

**03- إستراتيجية التسويق المركز:** وفق هذه الإستراتيجية يتم وضع مزيج تسويقي واحد يوجه إلى قطاع

واحد أو عدد قليل من القطاعات السوقية.

### المطلب الثاني : إختبار السوق.

تعتبر المرحلة ما قبل الأخيرة في عملية تقديم ماهو جديد من سلع أو خدمات للمستهلكين في الأسواق المتاحة، وهنا يتعين على المؤسسة أن تأخذ إستراتيجية تناسب وتوافق حجم مواردها وتستغل أحسن الفرص لتقديم منتجاتها الجديدة للسوق، وسوف نتطرق في هذا المطلب لمدى جدوى وأهمية وفوائد إختبار السوق بالإضافة إلى الإعتبارات الأساسية الواجب توفرها لسير عملية الإختبار.

#### أولا : أهمية إختبار السوق وفوائده.

إن الغاية والأهمية من إختبار السوق هو معرفة ردود المستهلكين المستهدفين من المنتج الجديد الذي قدم في السوق، وكذا مدى تجاوبهم مع المنتج، ولهذا تظهر أهمية الإختبار فيما يلي :

أ) تصميم المواصفات الموضوعية والشكلية والأكثر قبولا من قبل المستهلكين لغرض حماية المنتج وصعوبة

## الفصل الثاني : الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

التقليد من طرف المنافسين.

(ب) تحديد السياسات التسعيرية المناسبة للمنتجات الجديدة، وتحت ظروف المنافسة.

(ج) تقييم أداء المنتجات الجديدة مبدئياً من خلال وضع تلك التقديرات المرتبطة بالمبيعات ومن خلال

الأرباح المتوقعة يظهر مدى نجاح و قبول المنتجات من طرف المستهلك.

(د) تساعد عملية إختيار السوق في الكشف عن المشاكل التي يمكن أن توجه لعملية تقديم المنتج الجديد.

وبالتالي تسمح هذه الإختبارات بتصحيح العوائق التي تعرض المؤسسة أثناء تقديم المنتج الجديد إلى

السوق.

**ثانيا : الإعتبرات الأساسية لإختبار السوق.**

هناك مجموعة من الإعتبرات الواجب أخذها بعين الإعتبار عند تصميم أي إختيار للسوق وتتمثل في :

-إختيار منطقة الإختبار السوقي : وقد يتم هذا من خلال إختبار ذلك العدد من الأسواق الفرعية

المستهدفة لتضمينها في عملية الإختيار.

- تطوير الوسائل المناسبة لإختيار مضمون إستمارة الإختبار، أو غيرها من وسائل البحث التسويقي .

- تحديد نوعية وكمية البيانات المطلوبة لتحليل نتائج إختبار السوق .

**ثالثا:بدائل إختبار السوق :** هناك العديد من البدائل لعملية إختيار السوق وهي كما يلي:

(أ) إختبارات الإستعمال أو الإستخدام المنزلي : والتي تتم بهدف المحافظة على سرية عملية تقديم المنتجات

الجديدة، وذلك من خلال إختبار عدد محدود من المنازل، حيث تتم دعوة ربات البيوت لتجريب السلعة

أو الإستفادة من الخدمة بعيدة عن المنافسين .

## الفصل الثاني : الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

ب) إختبار الموقع المركزي : والذي يتم من خلال دعوة عينات صغيرة ومختارة من المستهلكين المحتملين للسلعة أو الخدمة الجديدة إلى مواقع المؤسسة، وعرض مايجب عرضه بطريقة جذابة ومثيرة بهدف إقناع وحفز المستهلكين لتبني الشراء .

ج) التجارب و التكاليف والملائمة : ويستخدم هذا البديل غالبا من قبل المؤسسات المعنية بهدف تحقيق غرضين أساسيين هما :الحفاظ على سرية المنتج الجديد، وتخفيض التكاليف غير المبررة، ويتضمن هذا البديل إختيار عدد محدود من المستهلكين أو المستخدمين المحتملين، وعرض ما يتم عرضه، وطرحه من منتجات جديدة عليهم وقياس مواقفهم نحوها، وصولا إلى تحديد خصائص ومواصفات المستخدمين أو المستهلكين المجددين المبكرين، الذين هم سباقون 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 إنجاز السوق بالمزايا الإستراتيجية المترتبة على تقسيم السوق الى قطاعات متجانسة لتحقيق أهداف المؤسسة منها:

أ) تمكين المنظمة من تحديد وتقسيم الفرص المتاحة أمامها خاصة في الأسواق المعقدة الغير متجانسة.

ب) تمكين المنظمة من تحديد والأهداف السوقية وتقييم الأداء والمقارنة بين النتائج والأداء .

ج) تمكين المنظمة من بناء إستراتيجيات المزيج التسويقي المتفقه مع حاجات المستهلكين ورغباتهم.

د) تمكين المنظمة من تقسيم أسواقها ويترتب على ذلك تدفق أفضل للمعلومات التسويقية مما يعني زيادة

حساسية المنظمة للتغيرات المتوقعة التي تأخذ مكانها في السوق مما يمكنها من القيام بالتعديلات الإستراتيجية الضرورية عند الحاجة.

## الفصل الثاني : الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

أولاً: أسس تقسيم السوق : يمكن إيجاز أهم الأسس المستخدمة لتقسيم السوق كالآتي :

أ) الأساس الجغرافي : ويرتكز على الخصائص الجغرافية مثل المنطقة / الكثافة السكانية / المناخ.

ب) الأساس السكاني: ويرتكز على الخصائص الديموغرافية كالعمر ، الجنس ، المهنة ، الدخل ، المستوى.

ج) الأساس التكويني النفسي : ويرتكز على الخصائص المتعلقة بمعدل إستخدام المنتج، مواقف المستهلكين.

ثانياً: مستويات تقسيم السوق : يمكن تقسيم السوق من خلال أربعة مستويات هي:

**01-الأجزاء :** وهو ما يعرف بالتسويق الجزئي والذي يهتم بجزء السوق بحيث تدرك المنظمة التي تمارس

التسويق الجزئي بأن المستهلكين يختلفون في إحتياجاتهم وقدراتهم الشرائية ومواقعهم الجغرافية وعاداتهم

الشرائية فمثلاً يمكن للمنظمة أن تحدد صناعة السيارات أربعة أجزاء واسعة، مشترى السيارات الذين

يهتمون بجانب النقل بشكل أساسي، أولئك الذين يسعون للأداء العالي والباحثين عن الرفاهية .

**02- المناطق المحلية :** حيث تصمم البرامج التسويقية من حاجات المستهلكين ورغباتهم داخل الحدود

المحلية للمستهلك المحلي بحسب المناطق التجارية ، الأحياء السكانية....الخ.

**03- الأفراد :** هو يؤدي المستوى النهائي لتجزئة السوق الى الوصول الى مستوى الفرد بالإنتاج حسب

طلب المستهلكين ، وهكذا نجد الكثير من متطلبات تتغير حسب رغبة المستهلكين وتسمح التكنولوجيا

الجديدة للمنظمات بإمكانية عودتها للتسويق على مستوى المستهلك من خلال ما يعرف بالإنتاج الواسع.

**04- المستوى الكلي :** وهو ما يعرف بالتسويق الكلي الذي يعني إشتراك البائع في الانتاج الكلي

والتشجيع الكلي لمنتوج واحد لكل المستهلكين ، بحيث يشكل أكبر سوق محتمل والذي يؤدي الى تكاليف

منخفضة وهي بالمقابل يمكن أن تترجم إلى أسعار منخفضة أو هوامش ربح عالية.

## الفصل الثاني : الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

### المطلب الرابع : مخاطر المنتجات الجديدة.

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

(أ) إرتفاع معدل فشل المنتجات عند تقديمها.

(ب) إرتفاع تكلفة المنتجات الجديدة حيث يرتبط فشل المنتجات الجديدة بإرتفاع تكلفة هذه المنتجات وزيادة المخاطر المالية الناتجة عن ذلك.

(ج) زيادة حدة المنافسة في حالة النجاح عندما يحقق المنتج الجديد النجاح في السوق، تبدأ المنافسة في بشكل حاد، وتؤثر على طول حياة المنتج في الأسواق، وفي الواقع فإن فشل المنتجات الجديدة يرجع إلى أسباب عديدة من بينها:

**01- عدم كفاية التحليل السوقي:** كالمبالغة في تقدير حجم المبيعات المتوقعة وعدم دراسة دوافع وعادات

الشراء، والتقدير الخاطئ للاحتياجات الفعلية للسوق.

**02- قصور السلعة:** كأن تفتقر إلى الأداء الجيد مما يؤدي الى فشلها أمام السلع الأخرى.

**03- الفشل التسويقي:** عدم توافر الاستعدادات التسويقية مثل اختيار قنوات التوزيع المناسبة أو تصميم

الرسائل الإعلانية، و ذلك الحماس الزائد.

**04- التكاليف:** إرتفاع التكاليف أكثر من المتوقع يؤدي إلى زيادة السعر مما يعني إنخفاض في حجم

المبيعات



## الفصل الثاني : الإستراتيجيات التسويقية لطرح منتج جديد في السوق

---

خلاصة :

إن أهمية البحث والتطوير للمنتجات الموجودة أو إبداع منتجات جديدة لها دور هام في المحافظة على المؤسسة وإستمراريتها في السوق وذلك من خلال إبراز الإستراتيجية التسويقية التي تعد من أهم الخطوات التي تقوم بها المؤسسة، من أجل الوصول إلى إهدافها المسطرة، وذلك من خلال عناصر المزيج التسويقي التي تركز عليها المؤسسة لوضع إستراتيجية الدخول إلى السوق بمنتوج جديد.

وما يمكن إستخلاصه من هذا الفصل أن المؤسسة تكون قد وضعت خطة إستراتيجية تسويقية للمنتجات الجديدة في السوق وذلك من خلال تصميم مزيج تسويقي المتمثل في المنتج والتسعير والترويج، والتوزيع لتحديد الأسواق المستهدفة من خلال معرفة ردود فعل المستهلكين إتجاه هذه السلعة أو الخدمة وكذلك من خلال إختبار السوق، ومواجهة المخاطر التي تتعرض لها من خلال طرحها للمنتجات الجديدة.

## الفصل الثالث : دراسة حالة المنتج في نقطة البيع "كوندور إلكترونيكس".

### تمهيد

نظرا للأوضاع المتغيرة وإنفتاح الجزائر على السوق العالمية وتحرير التجارة، أدى ذلك إلى توسع السوق المحلية الجزائرية وزيادة المنافسة، وفتح أبواب الإستثمار في السوق المحلية والدولية أمام الخواص، فأدى ذلك إلى زيادة المنافسة وخاصة في المجالات التكنولوجية فإزداد الطلب على المنتجات الإلكترونية والإلكترومنزلية ومن بين المؤسسات الناجحة في هذا المجال نجد مؤسسة " كوندور"، والتي مقرها بولاية برج بوعريريج. فسنحاول في هذا المبحث التعريف بالمؤسسة الأم وكذا نشأتها وتطورها إضافة إلى مهامها، أهميتها وأهدافها، وأخيرا هيكلها التنظيمي بالإضافة إلى دراسة الحالة بإحدى نقاط البيع التجارية المتواجدة بولاية تيارت حول طرح المنتج الجديد في السوق في ظل المنافسة القائمة في السوق.

## الفصل الثالث : دراسة حالة المنتج الجديد في نقطة البيع "كوندور إلكترونيكس"

### المبحث الأول: تقديم مؤسسة " كوندور " محل الدراسة.

تعد مؤسسة " كوندور " من أكبر المؤسسات شهرة في مجال صناعتها، فقد نشأت هذه المؤسسة وتطورت عبر مراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، فنحاول التعريف بهذه المؤسسة وتاريخ نشوئها والمراحل التي مرت بها.

### المطلب الأول : التعريف بمؤسسة " كوندور " نشأتها وتطورها.

#### أولاً : التعريف بمؤسسة كوندور

مؤسسة " كوندور " هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة والتي تحتوي على أربع وحدات أخرى وهي <sup>1</sup> :

#### فروع مؤسسة " كوندور " : الملحق "03-01"

الوحدات التابعة للمؤسسة	نشاط المؤسسة
Argilor	وهي وحدة لإنتاج الأجر
Gerbion	وهي وحدة لإنتاج الألبان ومشتقاته والقمح.
Polyen	وحدة لإنتاج الأكياس البلاستيكية
Gema	وهي وحدة لإنتاج مواد البلاط والبناء

مؤسسة كوندور أو باسمها التجاري " عنتر للتجارة"، هي مؤسسة خاصة ، كبيرة الحجم تختص بإنتاج وتسويق الأجهزة الإلكترونية والإلكترومنزلية، وهي تنتمي إلى مجموعة بن حمادي، أصبح شكلها القانوني في جوان 2012 مؤسسة خاصة ذات أسهم SPA، تنشط المؤسسة وفق القانون التجاري، حيث تحصلت

<sup>1</sup> وثائق داخلية للمؤسسة ،كوندور إلكترونيكس، من مصلحة المبيعات، تيارت.

## الفصل الثالث : دراسة حالة المنتج الجديد في نقطة البيع "كوندور إلكترونيكس"

عليه في أبريل 2012، وبدأت نشاطها الفعلي في 2003 وكان عدد عمالها 90 عامل آنذاك أما حالياً فيبلغ عددهم حوالي 5000 عامل موزعين على الوحدات حسب تأهيلهم وتكوينهم وتخصصاتهم والتي تتمثل في:

-وحدة إنتاج التلفزيون، وحدة جهاز الإستقبال الرقمي والغير الرقمي.

-وحدة إنتاج مواد التغليف، ووحدة إنتاج البلاستيك.

- وحدة إنتاج المكيفات والمواد البيضاء(ثلاجة، غسالة، مكيف هوائي، آلة الطبخ.....)

وتقدر مساحة المؤسسة ب 80104 م منها 42665 م مغطاة و 43937 غير مغطاة، ويقدر رأس مالها ب 68320000.00 دج.

مؤسسة "كوندور" هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، وهي تحمل الإسم التجاري "عنتر للتجارة"، وهو يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش أمريكا الجنوبية، ومعروف أنه يخلق عالياً، حتى تكون فأل خير عليها، واللون المميز لها هو اللون الأزرق والحرف C يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات، ما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التقليد.

مؤسسة "كوندور" من المؤسسات الرائدة في صناعة الأجهزة الإلكترونية بجميع أنواعها على مستوى القطر الجزائري، لها وزن ثقيل على مستوى السوق الوطنية والعربية، وتعتبر أحد الممومنين الرئيسيين للسوق المحلية نظراً لجودة نوعيتها، وهذا ما أهلها لأن تكون محل ثقة للزبائن داخل وخارج الجزائر، وهذا لإحتوائها على هياكل وآلات جد متطورة.

## الفصل الثالث : دراسة حالة المنتج الجديد في نقطة البيع "كوندور إلكترونيكس"

ثانيا : نشأة مؤسسة " كوندور".

لقد نشأت مؤسسة "كوندور" في بيئة ملائمة، حيث أن نشاطها في الصناعة الإلكترونية والإلكترومنزلية يعرف إنتعاشا في بلادنا، وذلك لتزايد حاجة المستهلك لمثل هذه المنتجات العصرية، وكذلك لمبادرة الجزائر بإنشاء هذا القطاع الإلكتروني لتلتحق بركب الدول، وهذا ما وفر لها بيئة تنافسية، وخاصة وأن هذه الصناعة متمركزة حاليا في ولاية برج بوعرييج، وقد تحصلت المؤسسة على عدة شهادات وطنية ودولية منها:<sup>1</sup>

-شهادة المشاركة في المعرض الانتاج الوطني بالأوراس 2004/04/28-2004/05/09.

-شهادة المشاركة في المعرض الدولي الجزائر 2004/12/05-2005/12/17 .

-شهادة المشاركة في المعرض الدولي بوهران 2005/12/20-2005/12/31 .

إضافة إلى ذلك فإنها تقوم بالإستيراد من الصين بعض السلع والمنتجات لإعادة بيعها مثل:(جهاز الراديو،طاولة التلفاز،مجفف الشعر.....).

وتحصلت المؤسسة على شهادة ISOI نسخة 2000، وذلك في 23 مارس 2005 ثم على شهادة

ISO، 9001 سنة 2007 ، وأقيم حفل تسليم هذه الشهادة يوم 16 جوان 2008 ، حضرته العديد

من الإطارات من داخل وخارج الوطن، وهذه الأخيرة خاصة بنظام تسير النوعية، وبهذا فهي تعمل على

تحسين منتجاتها حتى تصبح ذات جودة عالية معترف بها، وتم تسجيل مؤسسة كوندور بهذا الاسم لدى

الديوان الوطني للمؤلفات والإبتكارات في 23 أفريل 2003.

<sup>1</sup>وثائق داخلية للمؤسسة ، كوندور إلكترونيكس، تيارت.

## الفصل الثالث : دراسة حالة المنتج الجديد في نقطة البيع "كوندور إلكترونيكس"

وللمؤسسة العديد من الفروع في الجزائر أهمها : بليدة ، العلمة بولاية سطيف، ولاية الجزائر، ولاية ورقلة عنابة ، حاسي مسعود، حيث تقوم المؤسسة بتوزيع هذه المنتجات عليها، وتكون متبوعة بوثيقة الضمان لمدة 18 شهرا، حيث تسوقها بالسوق الجزائرية بتشكيلة نتائج جيدة ، مثل أجهزة الاستقبال الرقمي والأجهزة الكهرومنزلية" ثلاجات، مكيفات هوائية، قارئ الأقراص المضغوطة... " كما تستورد المنتجات تامة الصنع كأوعية الهوائيات المقعرة، ورؤوس إستقطاب الهوائي... إلخ، ولديها وحدات داخلية تهتم بمساعدة ورشات الإنتاج، وهما وحدة إنتاج البلاستيك، الذي يستعمل في صناعة الإطار الأمامي والخلفي للتلفاز، وبعض بعض مكونات جهاز المكيف الهوائي، ووحدة إنتاج البولستران الذي يستعمل في تغليف المنتج وحمايته، تعمل المؤسسة على تلبية حاجات ورغبات عملائها مع محاولة جذب أكبر عدد ممكن منهم عن طريق التمييز في خدمات ما بعد البيع المقدمة لهم بأحسن ضمان، بالإضافة إلى ولايات أخرى عبر التراب الوطني، وكذا بعض الدول العربية مثل: تونس، ليبيا، المغرب، وحتى بعض الدول الإفريقية، وتكون هذه المنتجات متبوعة عادة بوثيقة الجودة حسب ما هو متداول في الأسواق، ففي حالة وجود أي خلل للمنتجات في فترة الضمان تتكفل المؤسسة بإصلاحها وإرجاعها إلى المتعامل أو المستهلك دون تكاليف، تتمثل إستراتيجية المؤسسة في شكل من أشكال إستراتيجيات النمو والتوسع، وتتمثل رسالتها في "الحياة إبتكار" ما يدفعها إلى التفكير دوما في الجديد.

## الفصل الثالث : دراسة حالة المنتج الجديد في نقطة البيع "كوندور إلكترونيكس"

ثالثا : تطوّر مؤسسة " كوندور" :

المرحلة الأولى :الشراء للبيع : حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة وبيعها على حالتها في السوق الجزائرية، ونظرا لأن الطلب كان كبير على هذه المنتجات إنتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية.

المرحلة الثانية : شراء الجهاز مفككا كلياً : أي شراء المنتجات مفككة كلياً وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها:

-التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه.

-معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا، أو ذاتيا وبتكلفة أقل.

4-المرحلة الثالثة: الإنتاج : في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة ، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا، أو إنتاجها ذاتيا، لم يبقى لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص من المؤسسة الصينية أما الإستراتيجية التي إختارتها المؤسسة فهي إستراتيجية التنوع في منتجاتها والتخفيض في التكاليف، وهي تقوم بالتعريف بأفاتها وغاياتها تحت شعار "الحياة ابتكار"

المطلب الثاني :مهام وأهداف مؤسسة " كوندور".

تقوم المؤسسة بعدة مهام ولها أهداف كثيرة تسعى لتحقيقها، ويظهر كل هذا من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

أولا : مهام مؤسسة " كوندور": من أهم مهام مؤسسة كوندور ما يلي :

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

## الفصل الثالث : دراسة حالة المنتج الجديد في نقطة البيع "كوندور إلكترونيكس"

- تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، بحيث تعمل على تحسين جودة المنتجات، وللقيام بذلك تستعمل أحسن وأحدث الإبداعات التكنولوجية، وهذا لاستقطاب أكبر عدد ممكن من المستهلكين وكسب المكانة والسمعة السوقية.

- توفر مناصب شغل وتطوير الإقتصاد بحيث توفر المؤسسة مالا يقل عن 2000 منصب عمل.
- توفر منتج وطني في السوق وذلك من خلال المنتجات التي تطرحها وتضعها المؤسسة في السوق الوطنية.
- التخفيض قدر الإمكان من التكاليف والأعباء وهذا بإتباع أحسن السبل المتاحة في كل المستويات وفي مختلف مراحل العملية الإنتاجية، من أجل القضاء على التبذير والوصول إلى الكفاءة الإنتاجية.
- تحقيق المخطط السنوي للإنتاج مع المؤسسات من نفس النوع، أي تحقيق التكامل والتوازن وإحترام الأهداف المسطرة والحصول على متعاملين أجانب من خلال المعارض والحملات الإعلانية الأخرى.
- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.
- الحفاظ على الحصة السوقية لضمان الزبائن والعملاء وكسب متعاملين جدد.
- تقديم منتج نوعي ذو مواصفات جيدة وبأفضل الأسعار سبقا لضمان الإستمرارية وذلك من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر من قبل مجالس الإدارة لكل سنة.

**ثانيا : أهداف مؤسسة "كوندور" : هناك عدة أهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها:**<sup>1</sup>

- تحقيق الربح، كان ولا زال تحقيق الربح هو الهدف الأول والأساسي الذي تسعى إليه مؤسسة "كوندور" من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر لكل عام، والحفاظ على المتعاملين الحاليين وكسب متعاملين جدد، وبالتالي توسيع نشاطها للنمو أمام المنافسة.

<sup>1</sup> وثائق داخلية للمؤسسة ، تيارت.



## الفصل الثالث : دراسة حالة المنتج الجديد في نقطة البيع "كوندور إلكترونيكس"

- تحقيق متطلبات المجتمع، فهدف المؤسسة والمتمثل في تحقيق الربح أو تحقيق الإشباع لا يكون إلا من خلال تلبية حاجات المجتمع وذلك بتقديم منتج نوعي ذو جودة عالية وبأقل الأسعار.
- تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية، ورفع قيمة الإنتاج الوطنية من أجل غزو أكبر الأسواق.
- ضمان مستوى مقبول من الأجور، يسمح للعامل بتلبية حاجاته والحفاظ على بقاءه، وتقديم العلاوات.
- العمل على نيل شهادة الجودة الخاصة بالمنتج والمداومة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة.
- تلبية حاجات المستهلك من خلال توفر المنتجات المطلوبة في الوقت والمكان المناسب.
- السعي إلى التوسع عبر كافة التراب الوطني وزيادة فروع المؤسسة، وتدعيم الإستثمارات بإقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير وتنويع المنتج، والتنويع في المنتجات من أجل مواجهة المنافسة والعمل على تطوير وتقديم منتجات ذات جودة عالية، والإستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة .
- توفر مناصب شغل للتقليل من نسبة البطالة، والتكوين المستمر للعمال والإطارات.
- تعمل على تطوير منتجاتها وتنويعها وإبداع وإبتكار منتجات جديدة بتقنيات رقمية.

### المطلب الثالث : تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة " كوندور".

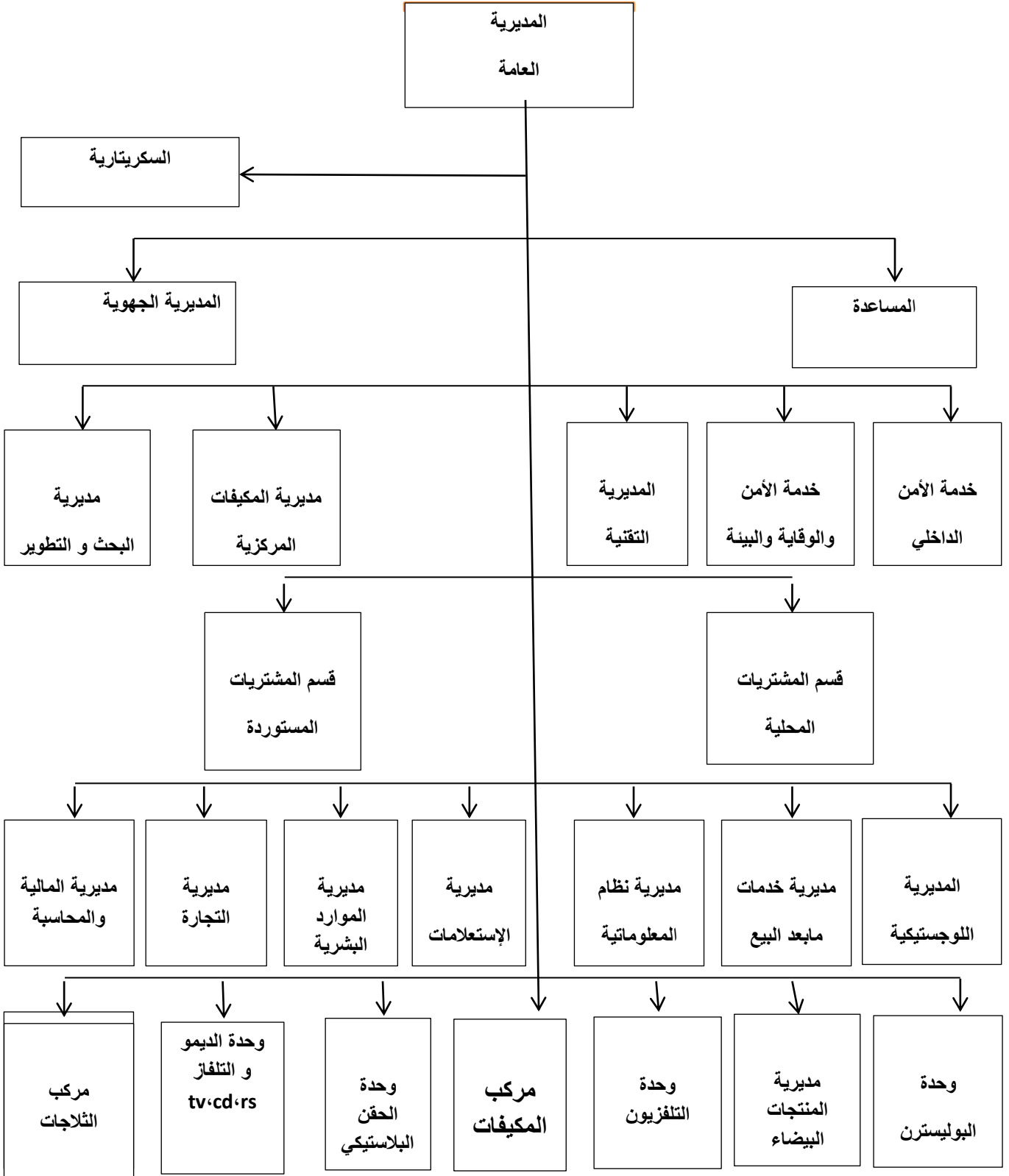
فوفقا للهيكل التنظيمي يتم تقسيم العمل والترتيب السلمي والإداري، ومصالح وفروع المؤسسة، وهو ما يساعد على تحديد الاختصاصات والمسؤوليات، ومهام كل دائرة ويظهر ذلك من خلال الهيكل التنظيمي التالي:

#### أولا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة " كوندور".

إن المؤسسة تعتمد على هيكل تنظيمي يتشكل من مجموعة من المديرات الرئيسية وكذا المصالح والدوائر وهي كالآتي:

## الفصل الثالث : دراسة حالة المنتج الجديد في نقطة البيع "كوندور إلكترونيكس"

-شكل رقم "01-03": يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة "كوندور".



المصدر: وثائق مستخرجة من الوكالة من مصلحة المبيعات.

## الفصل الثالث : دراسة حالة المنتج الجديد في نقطة البيع "كوندور إلكترونيكس"

من الهيكل التنظيمي سنوضح مهام ومسؤوليات كل من المديرية والوحدات وهي على النحو التالي :

**01-المديرية العامة :** وهي تتكون من:المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير العام، ومسؤول تسير

الجودة وتمثل مهامهم في:

**1-1- المدير العام:** للمدير العام عدة مهام نذكر منها:

-الإشراف على النظام العام للمؤسسة.

-الإمضاء بإسم المؤسسة ويمثلها في الهيئات القضائية.

-يقوم باتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر وإصدار التعليمات واللوائح للمديرين التنفيذيين، وكذا لرؤساء

المصالح ومجموعات العمل، ويوافق على تنفيذها وتطبيقها على أحسن وجه واحترام ماجاء فيها من قوانين

سارية المفعول.

**1-2- الأمانة العامة :** وتمثلها السكرتارية وتقوم بما يلي:

تمثلها السكرتارية التي تقوم بإعداد برامج المواعيد الخاصة باللقاءات الرسمية والاجتماعات التي يرأسها

المدير، وكل ما يتعلق بالوثائق الصادرة والواردة بحيث تقوم بترتيبها وتصنيفها، وتقوم بالرد على جميع

الإتصالات الهاتفية وتحويلها إلى السلطة العليا، وتعتبر السكرتارية عنصر إتصال فعال بين الرئيس والمرؤوس

**1-3- نائب المدير العام :** ومن مهامه ما يلي:

وهو يساعد المدير العام في أداء مهامه، والسهر على تطبيق القوانين والأوامر والتعليمات واللوائح التي

يمليها المدير العام للمديرين التنفيذيين، وكذا رؤساء المصالح والمجموعات، كما أنه يعمل على تنفيذ وتطبيق

الإجراءات على أحسن وجه، وإحترام كل ما جاء فيها من قوانين.

## الفصل الثالث : دراسة حالة المنتج الجديد في نقطة البيع "كوندور إلكترونيكس"

### 1-4- مسؤول تسيير الجودة : تتمثل مهامه في مراقبة النوعية لمختلف الأجهزة المصنوعة داخل

الوحدات، وذلك من خلال مراقبة جيدة وفعالة للمنتوجات ومراقبة المنتوج من كل النواحي.

### 1-5- أمين الإدارة : وظيفته تتمثل في تنظيم وبرمجة عمل العاملين التابعين للإدارة العامة، وتنسيق

الإجتماعات واللقاءات بين العمال والإدارة، ومنه يمكن أن تتمثل مهام المديرية العامة بشكل عام في:

-تحقيق التسيير العام للأعمال والأشخاص والأعمال طبقاً للأنظمة والقوانين.

-تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة وضمان السير الحسن للمؤسسة، وترتيب الأولويات،

وتطبيق حق المسؤول على العمال في المؤسسة، وتقرير ماذا يجب فعله ومن يقوم بذلك وبأي طريقة.

### 02- المصالح الإستشارية : وهي تتمثل في:

### 2-1- مسؤول تسيير الجودة: وتتمثل مهامه:

-يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة ISO .

### 2-2- المساعدون:

هذه الوظيفة مشتركة بين جميع المرؤوسين في المؤسسة، إذ أن أي قرار في هذه المؤسسة يشترك فيه الجميع،

ويتم تنظيم الإجتماعات في هذه المصلحة، فهناك أنشطة مؤقتة تقوم بها المؤسسة مثل: مصنع مفلس وتود

المؤسسة شراؤه، لذا فإنها تستعين بخبراء أو مجموعة خبراء لدراسة الجدوى من شراء هذا المصنع وأهميته.

### 2-3- مديرية الموارد البشرية : وهي تسيير كل العمال من حيث:

-توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة و تطبيق برامج التكوين.

-توفر الإحتياجات الأمنية في حالة إصابة العمال بالأخطار المهنية، والمتمثلة في حوادث العمل وتبليغ الهيئة

المكلفة بذلك.

## الفصل الثالث : دراسة حالة المنتج الجديد في نقطة البيع "كوندور إلكترونيكس"

**2-4- مصلحة العتاد :** وهي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات اللازمة من: السيارات، شاحنات النقل، التخزين...، إخ، بالإضافة إلى التكفل بصيانة وسائل النقل.

**2-5- مصلحة الماليّة والمحاسبة :** وتتمثل مهمتها في:

- متابعة العمليات المحاسبية، وتسجيلها يوما بعد يوم، كما يقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة، ودراسة الفروقات وتحديد أسباب وقوع الإنحرافات.

- المتابعة المالية لملفات الإستثمار ومتابعة الخزينة و القيام بالإحصاء السنوي وتحليله.

**2-6- مصلحة الأمن والوقاية:**

هذه المصلحة لديها المسؤولية بالقيام بتغييرات أجهزة الأمن أو التسيير حسب قرارات المؤسسة، وتقوم ب:

- تكوين عمال المصلحة في مجال الأمن والوقاية وتنشيط وتسيير البرنامج العام الأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة. وضمان إستعمال الوسائل بصورة جيدة، وتسييرها لمكافحة الحرائق أو خطر ما.

- تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات وعمال الوحدات.

**2-7- المديرية التقنيّة :** وتتمثل مهامها في:

- القيام ببرنامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها وتنظيم ومراقبة مكتب الدراسات.

- السهر على التوفر الدائم لقطع الغيار.

**2-8- مصلحة البيع :** تتمثل مهامها فيما يلي:

- تفقد عمليات البيع وطلبات الزبائن والتكفل بتوفيرها والإمداد والتكفل بالنقل.

- دراسة السوق "الثمن، الجودة" وإدارة مخزونه.

## الفصل الثالث : دراسة حالة المنتج الجديد في نقطة البيع "كوندور إلكترونيكس"

### 2-9- مصلحة المشتريات: تتمثل مهام هذه المصلحة في:

-التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبيات ومتابعتها في مراكز العبور، ومعالجة الطلبيات وفرز ملفات الشراء.

### 2-10- مديرية خدمات ما بعد البيع: تتمثل مهامها في:

-جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج وتوجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتج.

-إدارة ومتابعة مراكز خدمات ما بعد البيع ومعالجة شكاوى الزبائن.

### 2-11- مديرية التسويق : تتمثل مهامها فيما يلي:

-دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق ولقيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلان وتنظيم

المعارض الوطنية والدولية ونظيم المسابقات وتسيير موقع الأنترنت وتدعيم فرق كرة القدم والنشاطات

الثقافية والاجتماعية .

-يقوم بحملات إشهار عن طريق الصحافة والتلفزيون ويسجل إقتراحات الزبائن المتعلقة بمنتجات المؤسسة.

### 2-12- وحدة جهاز الاستقبال الرقمي: تقوم هذه الوحدة ب:

-إنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب أجهزة الاستقبال الرقمي.

-تركيب أجهزة الاستقبال الرقمية تلبية إحتياجات مصلحة البيع.

### 2-13- وحدة التلفاز: تقوم هذه الوحدة ب:

-إنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز.

-تركيب جهاز التلفاز وتلبية إحتياجات مصلحة البيع.

### 2-14- وحدة البلاستيك: تقوم هذه الوحدة ب:

-صنع المنتجات البلاستيكية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز والثلاجات والمكيفات الهوائية.

## الفصل الثالث : دراسة حالة المنتج الجديد في نقطة البيع "كوندور إلكترونيكس"

- تلبية إحتياجات وحدة التلفاز ووحدة المكيفات الهوائية.

**2-15- وحدة البولستران:** تقوم هذه الوحدة ب:

- صنع صناديق التغليف لوحدي التلفاز والمكيفات الهوائية.

- تطبيق كل الإحتياجات للوصول إلى الجودة وتلبية إحتياجات وحدة التلفاز و وحدة المكيفات الهوائية.

**2-16- وحدة الثلاثاجات:** تقوم هذه الوحدة ب:

- تركيب الثلاثاجات وتلبية إحتياجات مصالح البيع .

**ثانيا: الآفاق المستقبلية :**

للمؤسسة " كوندور" كغيرها من المؤسسات لها عدة آفاق مستقبلية تسعى لتحقيقها وتجسيدها على أرض

الواقع منها:

-تطمح المؤسسة بشكل كبيرا إلى زيادة طاقاتها الإنتاجية وتوسيع نشاطاتها وذلك بكل وحداتها الإنتاجية.

-تسعى للحصول وإضافة وحدة جديدة لإنتاج البلاستيك .

- تركيب البطاقات الإلكترونية جيدا والتي تستعمل في صناعة الهاتف النقال وإنتاج منتجات جديدة في

المستقبل مثل آلات الطبخ والتوسع في وحدات لإنتاج التلفاز لتصديره للخارج وتهيئة مؤسسة لإنتاج

الدهان.

-إحداث وحدة جديدة لتركيب أجهزة الإعلام الآلي وزيادة فروع للمؤسسة في بعض الولايات لإنتاج

اللوحات الشمسية وأنواع أخرى من الهواتف النقالة وبأسعار مغرية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> معلومات معطاة من نقطة البيع فرندة. تبارت.

### المبحث الثاني : إستراتيجيات تسويق المنتج الجديد لنقطة البيع.

تعتمد نقطة البيع التجارية في تسويق منتجاتها على الإستراتيجيات التي تضعها المؤسسة الأم، أي أن هذه الأخيرة المسؤولة عن السياسات التسويقية لجميع نقاط التابعة لها من بينها وكالة تيارت، وسنتناول في هذا المبحث التعريف بالمنتج الجديد وعوامل تسويق المنتجات الجديدة، وإستراتيجية المزيج التسويقي وأخيرا تقسيم السوق.

### المطلب الأول: تعريف المنتج الجديد "الغسالة الأوتوماتكية" وخصائصها.

#### أولا: تعريف المنتج "الغسالة الأوتوماتكية".

تعتبر "الغسالة الأوتوماتكية" للعلامة كوندور من المنتجات الجديدة والحديثة التي أنتجت من طرف العلامة كوندور، حيث بدأت تتغلغل في الأسواق الجزائرية في سنة ديسمبر 2014. ووصل إجمالي المبيعات في السداسي الأول من طرحها في السوق إلى 120 وحدة في الشهر الأول ليرتفع إلى 583 وحدة خلال السداسي الأول من 2015، هذه الأخيرة تصنع من طرف شركة الصينية وهي مبنية على هيكل قاعدة الجيل الأخير، ويدخل تصميم هذه الغسالة في الإستراتيجية الأخيرة "لكوندور" في تقديم غسالتها وفق تطلع زبائنها والتي تقترب في تصميمها أكثر إلى تصميم الشركات المنافسة الأخرى العالمية.<sup>1</sup>

#### ثانيا: خصائص الغسالة الأوتوماتكية. : الملحق رقم "02-03".

تتميز هذه الغسالة بمجموعة من الخصائص ككل منتج جديد ذو تكنولوجيا عالية ومتطورة والتي يمكن عرضها في ما يلي:

<sup>1</sup>مقابلة مع مسؤول الوكالة التجارية، كوندور إلكترونيكس، تيارت.



## الفصل الثالث : دراسة حالة المنتج الجديد في نقطة البيع "كوندور إلكترونيكس"

- القدرات : 7 كلغ.
- سهولة الكي.
- السرعة: 1200 دورة /د.
- مكافحة التجمد.
- فئة الطاقة : A++.
- إطار صلب مقاوم للصدأ.
- التحكم: يدوي اوتوماتيكي.
- لها نظام بيئي.
- حماية ضد فيضان الماء.
- تتحكم في إستقرار الكهرباء.
- قفل الأطفال.
- لها مظهر جميل.
- اللون : أبيض.
- الأبعاد 85\*60\*60 سم

### المطلب الثاني: عوامل نجاح تسويق المنتج الجديد "الغسالة الأتوماتيكية".

إن تسويق المنتج الجديد "الغسالة الأتوماتيكية" في نقطة البيع يعتمد على توفر عدة عوامل تكون

مترابطة فيما بينها، ومن بين هذه العوامل نذكر:

أولاً: تقدير الطلب المتوقع في السوق على المنتج الجديد.

بالرغم من أن هناك أساليب لتوقع الطلب على المنتجات في الأسواق إلا أن الأمر يصبح معقدا عندما

يكون المنتج جديدا أو مطروح في سوق جديد، مثل ماهو الحال في طرح المنتج الجديد "الغسالة

الأتوماتيكية"، ولاحظنا من خلال المعلومات الخاصة بنقطة البيع أن ثلاثة أشهر الأولى لبداية تسويق المنتج

تميزت بطلب مرتفع عن الذي كان متوقعا.

## الفصل الثالث : دراسة حالة المنتج الجديد في نقطة البيع "كوندور إلكترونيكس"

ثانيا: التوقيت المناسب في إدخال المنتج إلى السوق.

فقطعة البيع عند وضعها لعينات عن هذا المنتج في بداية شهر ديسمبر لاحظت أن هذه الأخيرة كان عليها طلب غير متوقع من طرف الزبائن لأنها قامت بإختيار الوقت المناسب ألا وهو نهاية السنة لأن أغلب الزبائن يشترون منتجاتهم مع بداية السنة الجديدة لضمان أن منتجاتهم جديدة من حيث الابتكار والجودة.

ثالثا: الإختيار الدقيق و السليم للمكانة التي يراد للمنتج أن يحتلها في السوق.

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

رابعا: قوة الحملة الترويجية.

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

خامسا: عدم المبالغة في تخفيض أو رفع الأسعار.

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

سادسا: إهتمام الإدارة بإنجاح المنتج الجديد.

أن يكون المنتج الجديد مبنيا على إستغلال خبرة الوكالة و نقاط قوتها، ومن عوامل النجاح أيضا:

## الفصل الثالث : دراسة حالة المنتج الجديد في نقطة البيع "كوندور إلكترونيكس"

(أ) أهمية المنتج للزبون.

(ب) مدى توفر المنتج الجديد على تكنولوجيا عالية.

(ج) الخبرة الفنية للوكالة، وتصميم المنتج الجديد.

### المطلب الثالث : المزيج التسويقي للمنتج الجديد "الغسالة الأتوماتيكية".

تعتمد نقطة البيع التجارية لكوندور إلكترونيكس على أربعة عناصر للمزيج التسويقي لتسويق منتجها الجديد، بحيث تسعى من خلال هذا الأخير إلى الحفاظ على الزبائن الحاليين والقدرة على جذب الزبائن المحتملين وهذا بالإعتماد على:

أولاً : سياسة المنتج الجديد.

أعطت مؤسسة "كوندور" الأم إشارة إنطلاق تسويق آخر منتج لها في تشكيلة المنتجات التي تسوقها والمتمثل في "الغسالة الأتوماتيكية" التي تشبه في هيكلها طراز "LG" وهي الغسالة التي سوقت منها "كوندور" أكثر من 892 ألف غسالة خلال الأشهر الخمس الأولى من إنطلاقها، مما جعلها تحتل الريادة في سوق المنتجات الكهرومنزلية الجزائرية بنسبة نمو بلغت 24%، طراز الغسالة الأتوماتيكية الجديدة تجمع بين الأناقة والتكنولوجيا والراقية، أما من حيث اللواحق في هذه الغسالة الرائعة تتميز بثلاثة أصناف وهي:

808BB 808WW 808WB 808D-SC WC1260

بحيث هذه الأصناف تتيح للزبون حرية إختيار الغسالة والصنف الذي يلائم ذوقه وإمكانياته فلكل صنف سعر يلائمه، كما أن المنتج بحد ذاته مخالف لسابقته في الشكل الداخلي والخارجي للغسالة إلا أنهما يختلفان في التجفيف، ويتوفر هذا الطراز الجديد في كل الوحدات التجارية الخاصة بمؤسسة "كوندور" في أمل أن تواصل ريادتها في سوق المنتجات الإلكترونية المنزلية، وتعويض الصيت الذي أحدثته كل من

## الفصل الثالث : دراسة حالة المنتج الجديد في نقطة البيع "كوندور إلكترونيكس"

"samsung" و "lg" وغيرها، بالإضافة إلى كونها غسالة إقتصادية وهو يؤهلها لأن تلقى رواجاً في السوق الجزئية حسب المتبعين سواء من خلال السعر الذي تطرح به في الأسواق أو من خلال معدل إستهلاكها للطاقة وهذا من خلال الإستراتيجية الناجحة التي إعتمدها مؤسسة "كوندور" لدعم وتعزيز منتجها الجديد وتمثل هذه الإستراتيجية في :

أ) الحفاظ على وضع المنتج المبتكر.

ب) الدفاع عن حصة المنتج في السوق.

ج) وضع إستراتيجية ناجحة عند دخولها إلى الأسواق في المستقبل.

د) الإستحواذ على جزء من السوق مقارنة بالمنافسين.

هـ) تعزيز مكان القوة في الإستراتيجية التوزيع المتبعة من قبل كل الوكالات التجارية التابعة لمؤسسة "كوندور".

ثانياً : سياسة التسعير المنتج الجديد.

يعتبر السعر من العناصر المهمة في المزيج التسويقي لأنه مؤسسة وبالنسبة لمؤسسة "كوندور" فإن عملية التسعير تقوم على سياسة كشط السوق وكذلك إختراق السوق، من خلال الدخول بمنتج جديد يكون سعره مرتفع موجه إلى الفئة التي تهمها الحصول على المنتج مهما كان سعره ن ويبدأ هذا السعر في الإنخفاض عند قيام الدولة بتخفيض مختلف الضرائب المفروضة على هذه المؤسسة ليلائم الفئة الثانية ذات الإمكانيات المحدودة، وهذا حتى لا تقل ثقة الزبائن في جودة تقديم المنتج وكذلك طريقة تقديمه بالنسبة لهذه المؤسسة.

## الفصل الثالث : دراسة حالة المنتج الجديد في نقطة البيع "كوندور إلكترونيكس"

كما تتضمن هذه السياسة للموزعين أن الأسعار تكون مرتفعة وغير محددة وتكفي لتغطية هامش ربح كبير، علما أن هذه المؤسسة يوجد لها منافسة سعرية وتتبع هذه السياسة مستويين:

### 01- مستويات السعر.

#### (أ) المستوى الأول:

في هذه الحالة تقوم نقطة البيع التجارية التابعة لمؤسسة "كوندور" باستقبال الطلبات في مختلف المصالح الخاصة بها، ثم تقوم بإرسال الطلبات مرفقة بتقدير تكاليف بيعها إلى الإدارة العليا العامة، وفي الأخير يتم تحديد هامش للربح وتقوم الدولة بإقتسامه مع الأجانب صاحبي هذه المؤسسة نتيجة الإستثمار بالجزائر.

#### (ب) المستوى الثاني:

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

وبالتالي فإن مؤسسة "كوندور" تقوم بتحديد السعر على أساس تكلفة البيع مضافا إليها هامش الربح ومختلف الضرائب المفروضة من قبل الدولة بحيث كلما إرتفعت الضرائب يرتفع السعر والعكس صحيح.<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup> www.djazairress.com/search/condor , le 10/04/2019 à 21:18

## الفصل الثالث : دراسة حالة المنتج الجديد في نقطة البيع "كوندور إلكترونيكس"

وإعتمدت مؤسسة "كوندور" الجزائرية عدة أسعار تناسب كل زبون وذلك حسب قدرته الشرائية، فالسعر الإبتدائي للغسالة الأتوماتيكية ينطلق من 625.00 دينار جزائري، وتركت للزبون المجال مفتوح أمامه فأصبح بإمكانه إقتناء هذه الغسالة بالشكل الذي يريده أو حسب قدرته الشرائية.

### 02- أهداف إختيار التدرج في السعر. من بين هذه العوامل نذكر مايلي :

(أ) **الأهداف:** إن الهدف الأول للمؤسسة "كوندور" من عملية تحديد السعر هو البقاء والإستمرار، وذلك من خلال عملية تغطية التكاليف وزيادة حجم المبيعات.

(ب) **الموزعين:** تستخدم مؤسسة "كوندور" التوزيع المباشر وغير المباشر، أي من المؤسسة الأم إلى المستهلك النهائي، أما التوزيع غير المباشر فيكون بين الوكالة والمستهلك ومالووظ في الواقع العملي أن هناك سوق صينية تباع منتجاتها بأسعار منخفضة عن ما تباع به هذه المؤسسة.

(ج) **الحكومة والقوانين:** تعتبر الحكومة العنصر الأكثر تأثير في تحديد السعر نوعا ما، فهي تقوم بكافة المراحل المتعلقة بتحديد السعر وهذا من خلال القوانين والتشريعات الصادرة من طرفها عند القيام بعملية إستيراد المنتجات الكهرومنزلية إلى الجزائر حيث تفرض ضرائب مرتفعة على النقل، الجمركة وضرائب مرتفعة على أرباح الشركة.

(د) **المزيج التسويقي:** ما يلاحظ داخل نقطة البيع "كوندور إلكترونيكس" أنها تعتمد على أربع عناصر متكاملة تعمل المؤسسة على التنسيق بينها من خلال أنشطتها التسويقية، بإعتبار أن المواصلات في وقتنا الراهن عنصر أساسي في عملية النقل.

(هـ) **المنافسة:** بما أن كل مؤسسات المنتجات الكهرومنزلية تابعة للقطاع الخاص تقوم بتسويق منتجاتها المتشابهة من حيث المواصفات والنوعية مع المؤسسات المنافسة، هذا ما يجعل مؤسسة "كوندور" تتنافس مع

## الفصل الثالث : دراسة حالة المنتج الجديد في نقطة البيع "كوندور إلكترونيكس"

هذه المؤسسات بالإعتماد على المنافسة السعرية أو غير السعرية وكل هذا من أجل المحافظة على مكانتها في السوق والبقاء والإستمرار.

### ثالثا : سياسة الترويج.

حيث إعتمدت مؤسسة "كوندور" على الترويج من خلال القيام بعماية الإعلان في مختلف الجرائد اليومية وفي مختلف القنوات التلفزيونية، الإذاعة وحتى الإنترنت.... الخ.

وقد عملت نقطة البيع خاصة بتسويق المنتجات الكهرومنزلية في ولاية بتيارت على إقناع الزبائن المستهدفين والمحتملين للفوائد والمنافع التي يؤديها هذا المنتج، وهذا من خلال العمل على تعميق درجة الولاء نحو المنتج الجديد المقدم من طرف هذه المؤسسة وهذا باعتمادها على عدة وسائل ترويجية منها:

### أولا: البيع الشخصي.

تعتمد المؤسسة التجارية التابعة لمؤسسة كوندور بشكل كبير على البيع الشخصي نظرا لإعتبار المنتج الذي تقوم ببيعه جد معقد، وهو يتطلب مقابلة وجه لوجه مع الزبائن من أجل تعريفهم على هذا المنتج وهذا عن طريق إستقبالهم وتوجيههم، وكذا تحديد مدى ضمان وسرعة تسليم المنتج وخاصة أن المنتج جديد على السوق، وهذا ما يتطلب منهم مجهودات معتبر ومهارات كبيرة في قلبهم في التعامل مع الزبائن ومدى قدرتهم على إقناع الزبائن بالمنتج لشرائه دون تردد.

### ثانيا: الإعلان.

إعتمدت مؤسسة كوندور على مواقع الانترنت حيث أنها تركت لعموم مستخدمي الانترنت حرية تصميم الإعلان الأمثل، ومن يصمم أفضل دعاية إعلانية سيكون هو الفائز، وهذا من أجل تشجيع الأفراد على المشاركة، بالإضافة إلى توفيرها أفلام دعائية وموسيقى تصويرية وبرامج تحرير الفيديو على برامج الخاص بها،

## الفصل الثالث : دراسة حالة المنتج الجديد في نقطة البيع "كوندور إلكترونيكس"

حيث نجح هذا الموقع من خلال إستقطابه أكثر من 57 % من الزوار سواء YAHOO .  
"GOOGLE".

أما بالنسبة للإعلانات المصورة فتمثلت في نسبة 18 % إعلان مصور هذا ما أدى إلى إنتعاش مبيعاتها.  
أما فيما يخص الصحف فقد إعتمدت مؤسسة "كوندور" على أغلبية الصحف الجزائرية للتعريف بمنتجاتها  
بصفة مستمرة وإختارت الصفحة الوسطى والأخيرة من الجرائد.

### ثالثا: تنشيط المبيعات.

حيث أن تنشيط المبيعات يقع على عاتق المؤسسة الأم، حيث قامت المؤسسة "كوندور" الوكيل الحصري  
المعتمد لتسويق علامة "كوندور" بالجزائر خلال الطبعة الواحدة والعشرون للصالون الدولي للمنتجات  
الإلكترونية والكهرومنزلية، وهو حدث وطني هام والذي أقيمت في الفترة من 18- 24 أكتوبر 2012 في  
قصر الصنوبر المعارض.<sup>1</sup>

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

وعلاوة على ذلك، تجدر الإشارة إلى أن مؤسسة "كوندور إلكترونيكس" لديها خبرة لأكثر من 15 سنة  
في صناعة الإلكترونيات والأجهزة المنزلية، من خلال وحدات التصنيع والتجميع، كذلك خدمات ما بعد  
البيع.

<sup>1</sup> معلومت مستخرجة من نقطة البيع التجارية. كوندور إلكترونيكس، تيارت.



## الفصل الثالث : دراسة حالة المنتج الجديد في نقطة البيع "كوندور إلكترونيكس"

وتجدر الإشارة هنا إلى أن نقطة البيع التجارية بولاية تيارت تعتمد على سعر الصالون الدولي من أجل المنافسة إلى جانب إقرارها بتخفيضات مغرية بهدف تحفيز المبيعات.

### رابعا: سياسة التوزيع.

تعتمد مؤسسة "كوندور" للمنتجات الكهرومنزلية على التوزيع المباشر وغير المباشر وهذا ما يؤدي بها إلى الإستغناء قليلا عن عملية الترويج لمنتجاتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة مما يجعلها تقوم بعملية البيع حسب الطلبية بنسبة 56% هذا ما أشرنا إليه سابقا، حيث أن مبيعاتها الكلية بالنسبة لمنتجاتها الجديد "الغسالة الأتوماتيكية" وهي في تذبذب عما حققته خلال الأشهر السابقة.

وملاحظناه داخل نقطة البيع التجارية بتيارت أنه في نهاية السنة يقتني الزبائن أكبر كمية وهذا راجع لعدة أسباب تم الإشارة إليها، غير أن أهم الإستراتيجيات التي تعتمد عليها الوكالة في التوزيع من أجل كسب أكبر عدد من الزبائن أثناء تسويقها للمنتج في القطاع السوقي هي :

**(1) التوزيع المباشر:** أي قيام المؤسسة بتوزيع منتجاتها إلى الزبون مباشرة ولهذا فهي تعتمد على القنوات القصيرة دون أي وجود للوسطاء وأمثالهم، أي الوكالة ← الزبون .

**(2) التوزيع الغير مباشر:** أما فيما يخص التوزيع الغير مباشر فهي تستعمله في حالة قطع الغيار التي يطلبها الزبائن.

حيث أن هدف مؤسسة "كوندور" من هذه الإستراتيجية هو العمل على دراسة سلوك المستهلك، أي جعل الخدمة مقدمة من طرف هذه الوكالة تحت تصرف الزبون مكانيا وزمانيا بالقدر الذي يريده والمواصفات التي يطلبها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>www.djazairss.com/search/condor , le 10/04/2019 à 21:18

## الفصل الثالث : دراسة حالة المنتج الجديد في نقطة البيع "كوندور إلكترونيكس"

### المطلب الرابع : تقسيم السوق للمنتج الجديد "الغسالة الأتوماتيكية".

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

وما يلاحظ لدى نقطة البيع التجارية "كوندور" أن السوق يتطلب منهم :

-تحديد الإحتياجات ورغبات المستهلكين خاصة في ولاية تيارت في الوقت والسعر والجودة والمكان المناسب لديها مقارنة مع المنافسين الآخرين "سامسونغ و LG" الموجودين داخل الولاية بصفة خاصة.

-تحديد من هو المستهلك الذي تشبع حاجاته ورغباته، حيث يتطلب من هذه المؤسسة معرفة شخصية، السن، الدخل، النوع، الثقافة والمستوى التعليمي..... الخ.

-تحديد السوق المستهدف للمنتج الجديد "الغسالة الأتوماتيكية" للعمل بكفاءة بسبب محدودية الموارد ذلك بالنسبة لنقطة البيع.

### أولا : درجات تجانس السوق لنقطة البيع التجارية كوندور إلكترونيكس.

في بعض الحالات يكون السوق في هذه المؤسسة مشابها أو متجانسا مع باقي المنافسين، ومن ناحية تختلف هذه النقطة عن باقي النقاط إذ أن المشترين لديها يبحثون عن المنتج يختلف جوهريا في النوعية حيث يهتمون بالموديلات المختلفة، الأحجام، الألوان والخدمات والسعر المقدم لديهم مقارنة بالمنافسين لها يعتبر السوق غير متجانس، وفي هذه الحالة يتم تقسيم المستهلكين إلى قطاعات أو أقسام السوق في نقطة البيع التجارية.

## الفصل الثالث : دراسة حالة المنتج الجديد في نقطة البيع "كوندور إلكترونيكس"

ثانيا: قرار الدخول إلى السوق بالنسبة للوكالة التجارية "كوندور".

عندما قررت نقطة البيع دخول هذا السوق إتبعنا في ذلك مجموعة خطوات نوجزها في الآتي:

-قامت نقطة البيع بتحديد خصائص المستهلكين المرتقبين في ولاية تيارت حتى يمكن إضافتهم إلى أقسام

محددة والواضحة لديها وهذا بإعتماد على دراسة السوق المعتمدة في ذلك على إستبيان الملاحظات

-تحديد مركز هذا المنتج "الغسالة الأتوماتكية" في السوق ومدى قدرته على مواجهة المنافسة .

-قيام نقطة البيع بتوظيف كافة الأقسام الفعالة في السوق وهذا بالمساعدة من قبل الشركة الأم مثل توزيع

المستهلكين طبقا للبعد الجغرافي، الخصائص السيكوغرافية لأنه بناء على ذلك التوظيف يتم إقتراح

الإستراتيجيات المختلفة.

تقوم نقطة البيع التجارية " كوندور إلكترونيكس" بتكثيف عمليات التوزيع والاعلان عن المنتج الجديد

خاصة في الصحف والملصقات الإشهارية ولكن شدة المنافسة أدت إلى زيادة الأسعار وهذا ما أدى بطبيعة

الحال إلى زيادة تكلفة المنتج حيث أصبح السعر من الصعوبات التي لا يمكن السيطرة عليها لتواجد

منتجات متشابهة أو بديلة لديها خاصة وأنها على قرب كبير من نقاط البيع التجارية.<sup>1</sup>

ونتيجة لذلك أصبحت نقطة البيع تهتم لتقديم سلع ذات مواصفات متميزة ومتنوعة مثل الجودة الذوق

والموديل الذي يريد المستهلك الحصول عليه من السيارات الموجودة لديها بالمقارنة مع المنافسين الآخرين

حيث الهدف من ذلك ليس تقديم منتج جديد بعدة أشكال لكن كانت الفكرة لديهم الفكرة لديهم هي

تمييز حاجات ورغبات المستهلكين ومحاوله إشباعها عن طريق السلع أو الخدمات التي تتناسب وقطاعات

معينة من هؤلاء المستهلكين.

<sup>1</sup> معلومات مستخرجة من نقطة البيع.

## الفصل الثالث : دراسة حالة المنتج الجديد في نقطة البيع "كوندور إلكترونيكس"

وبالتالي فإن هذه النقطة عندما أدركت إختلافات في حاجات أقسام السوق المختلفة لديها خاصة وأن المنافسة على حدتها، نلاحظ أنها سوف تتمكن من تحقيق ثلاثة ميزات أساسية لهذا المنتج الجديد لنقطة البيع التجارية :

-سوف تكون في مركز أفضل عندما تفاضل بين الفرص التسويقية المختلفة وبالتالي إمكانية مواجهة السلع المنافسة لديها.

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

### رابعا : أسس تقسيم السوق.

لا يتم تقسيم الأسواق من طرف نقطة البيع بل من المؤسسة الأم حيث يتم تقسيمها على أساس مجموعة من العوامل الديمغرافية، الجغرافية بالإضافة إلى الدخل لهذا فغند تقسيم السوق يتم دراسة الدخل لهذا القسم من السوق لنقطة البيع التجارية وتعداد المستهلكين به وموقعهم وعاداتهم الشرائية وعلى هذا يتم تحديد أهم المتغيرات المستخدمة في تقسيم السوق من قبل المؤسسة الأم لنقطة البيع التجارية على النحو التالي:

### 01- تقسيم طبقا للمتغيرات الجغرافية للوكالة التجارية "كوندور".

بحيث يتم تقسيم السوق بالنسبة لهذه النقطة البيعية على أساس المستوى الإقليمي وعلى مستوى المدينة وهنا يكون عدد سكان المدينة له أهمية في عملية التقسيم وهي من أكبر المتغيرات إستخداما لهذه المؤسسة في تقسيم السوق بالنسبة للمنتج الجديد، ذلك لأن إحتياجات المستهلك مرتبطة أكثر هذه المتغيرات السكانية في عملية التقسيم حيث أنه أحيانا لا تتحقق التوقعات، فمثلا بالنسبة لشركة المنافسة "LG"

## الفصل الثالث : دراسة حالة المنتج الجديد في نقطة البيع "كوندور إلكترونيكس"

للمنتجات الكهرومنزلية قامت بتطوير إحدى منتجاتها لتجذب المتزوجين الجدد الذين يحتاجون إلى المنتجات الكهرومنزلية بسعر منخفض قليلا، إلا أن النتائج أوضحت مختلف مجموعات الأعمار إشترت هذه "الغسالة الأتوماتيكية" وهكذا يتم التقسيم لكل قسم من أقسام السوق والمرحلة العمرية التي يتضمنها السوق المستهدف، وما يلاحظ أن تقسيم الشركة الأم حسب المتغيرات السكانية تواجه العديد من المشكلات منها أن هناك تداخل بين هذه المتغيرات بدرجة كبيرة، وهذا ما يحتاج معلومات ودراسات على درجة كبيرة من الدقة.

### 02- التقسيم على أساس السكوغرافية للوكالة التجارية.

حيث نلاحظ أن نقطة البيع تقوم بمعرفة وملاحظة الفرد وتفضيلاته ونمطه في الحياة، شخصيته، ودوافعه في الشراء، تعرفه بالمنتج الجديد "الغسالة الأتوماتيكية" وإستعمالاتها، وفي هذا الصدد إختلافات واضحة بين المستهلكين فيما يتعلق بالمتغيرات السكوغرافية على وجه الخصوص.

-الشخصية : فمن الملاحظ داخل نقطة البيع أن الشركة الأم وجدت أن هناك علاقة جوهرية بين تصميم السلعة وشخصية مستعملها أو مستهلكها بحيث تقوم بإستخدام النتائج المتحصل عليها من قبل رجال التسويق لديها في كامل التراب الوطني في عمليات الترويج والتسعير والتوزيع له.

-ولاء المستهلك للمنتج الجديد: حيث نجد داخل هذه النقطة التجارية أن المنتج الجديد "الغسالة الأتوماتيكية" لديه رغبة كبيرة للحصول عليه من قبل المستهلكين حيث يطلبونه بكثرة دون غيره من الماركات الأخرى التي تنافسها.

وهذا ما تقيده رجل التسويق لهذه النقطة البيعية في كيفية التغلب على المنافسين لأن الطلب الكلي للسوق ينمو بمعدل بطيء وبالتالي فإن نصيب هذه الوكالة من السوق يتوقف على مدى قدرتها على

## الفصل الثالث : دراسة حالة المنتج الجديد في نقطة البيع "كوندور إلكترونيكس"

الحصول على جزء من نصيب نقاط البيع الأخرى المنافسة لها، وهذا يتطلب جهودا شاقة لتقوية ولاء المستهلكين وتمييزه لصالح منتجات نقطة البيع التجارية "كوندور"<sup>1</sup>.

-**السوق المستهدف** : ذكرنا في الفصل الثاني النظري السابق أنه يمكن إختيار إستراتيجية من ثلاثة إستراتيجيات للسوق في مواجهة السوق الغير متجانس وفيما يلي إستعراض لبعض الإستراتيجيات المطبقة من قبل نقطة البيع :

(أ) **إستراتيجية التسويق المتنوع** : نلاحظ أن التسويق غير المتنوع في نقطة البيع غير مستعمل نظرا لوجود منافسة شديدة من طرف " LG,samsung " مما يزيد من التكاليف التسويقية، ولهذا فإن بقاء الشركة وإستمراريتها في السوق يتوقف على قدرتها على تسويق المنتج الجديد إلى أدنى درجة ممكنة من التكاليف لأن كثيرا من المنافسين يستعملون نفس الأسلوب لهذا تقوم بالإعتماد على إستراتيجية أخرى.

(ب) **إستراتيجية التسويق المتنوع** : وتعتمد نقطة البيع التجارية كوندور إلكترونيكس على التسويق المتنوع وهذا من خلال قسمين أو أكثر من أقسام السوق الموزع على الولاية وبالتالي فإنها تقوم بوضع برامج تسويقية خاصة بكل قسم من أقسام السوق ومن جانب آخر فإن إستراتيجية التسويق المتنوع يترتب على زيادة وتكاليف أداء أعمالها التسويقية فالتكاليف التالية سترتفع.

لجوء نقطة البيع إلى وضع تطوير الخطط التسويقية الخاصة بكل قطاع من قطاعات السوق وهذا يتطلب من نقطة البيع بحوث تسويقية إضافية، تنبؤات وتحليل المبيعات، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة تكاليف الإدارية لدى هذه الوكالة أنها تحتاج لخطة إعلانية مبتكرة لجذب عدد كبير من المستهلكين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ر  
<sup>2</sup> معلومات من مصلحة البيع.

## الفصل الثالث : دراسة حالة المنتج الجديد في نقطة البيع "كوندور إلكترونيكس"

خامسا : العوامل المؤثرة في إختيار إستراتيجية الأسواق المستهدفة لدى نقطة البيع التجارية:

**01-تجانس المنتج لدى نقطة البيع:** نلاحظ أن نقطة البيع تعتمد على إستراتيجية التسويق المتنوع لوجود

عدد كبير من المنتجات كل منتج لديه مزيج تسويقي خاص به.

**2- مرحلة المنتج من دورة حياة "الغسالة الأتوماتكية":** حيث قامت نقطة البيع " كوندور" بطرح منتج

جديد للسوق "الغسالة الأتوماتكية"، حيث فضلت في البداية شكل واحد حتى يمكن خلق الطلب

المبدئي عليها وفي هذه الحالة ركزت على التسويق الغير متنوع بالنسبة لهذا المنتج منذ البداية وما نلاحظه

أيضا أنه عند وصول المنتج الجديد لمرحلة النضج تتبع هذه نقطة إستراتيجية التسويق المتنوع نظرا لتغطيتها

على التكاليف التسويقية في المراحل الأولى من دورة حياة هذا المنتج.

**3- إستراتيجية المنافسين:** عندما إتبع كل الشركات ونقاط البيع المنافسة للعلامة التجارية "كوندور"

سياسة تقسيم فعالة، القائمة على إستراتيجية تسويق الغير متنوع قامت نقطة البيع بإستراتيجية معاكسة لهم،

المتثلة في إستراتيجية التسويق المتنوع وهذا من أجل كسب عدد من الزبائن الدائمين لنقاط البيع التجارية

المنافسة والحفاظ على زبائنها الحاليين من خلال هذه الإستراتيجية المتبعة لديها.

### المبحث الثالث: تأثير المنافسة على المنتج الجديد لنقطة البيع.

إن تسويق المنتج الجديد يتطلب من نقطة البيع الأخذ بعين الاعتبار ردود فعل المنافسة وأهم المنتجات الجديدة المنافسة لمنتجاتها، بالإضافة إلى إكتساب ميزة تنافسية تستطيع من خلالها مواجهة المنافسة، وستتناول في هذا المبحث على أهم نقاط البيع المنافسة لنقطة البيع "كوندور"، المنتج الجديد وتحديات المنافسة، بالإضافة إلى مصادر الميزة التنافسية لنقطة البيع ، وفي الأخير سنحاول معرفة أثر المنتج الجديد في نقطة البيع.

#### المطلب الأول : المنتج الجديد ومواجهة المنافسة.

##### أولاً: المنتج الجديد وتحديات المنافسة:

يتنافس وكلاء المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر على كسب المزيد من العملاء، وتوفير الخدمات والمزايا والعروض الخاصة، إلى جانب تحقيق المواصفات المرغوبة، والأكسسوارات التجميلية، وكذلك العمل على التهيئة النفسية العميل لقبول المنتجات الكهرومنزلية، وتسهيل الحصول عليها.

وتحقق نقطة البيع هامش ربح قدره 3% في بيع كل غسالة إلا أن كل خدمات ما بعد البيع و تحديدا الصيانة هي رغبة نقطة البيع للمنتجات الكهرومنزلية المفضلة، خاصة حين تلجأ بعض نقاط البيع في تحميل العميل "فاتورة" تكاليف مراكز الصيانة، وتغيير القطع أكثر من إصلاحها، طمعا في تحقيق هامش ربح أكبر، ويعاني أغلب الزبائن من إرتفاع أسعار الصيانة في نقطة البيع التي يتوجهون إليها، وعدم توفير قطع الغيار الكافية، لتمتد الشكاوى وتشمل غياب الرقابة على الورشة التي تقدم خدمة الصيانة وإصلاح المنتجات الكهرو منزلية، والتي تنتشر في مختلف أنحاء مدن بلا رقيب، ومن خلال محاولة المؤسسة كسب



## الفصل الثالث : دراسة حالة المنتج الجديد في نقطة البيع "كوندور إلكترونيكس"

زبائن جدد<sup>1</sup> وتزويدهم بخدمات أحسن من منافسيها تسعى للوصول إلى كيفية تقديم خدمة متميزة تتفق مع ما يدفعه المواطن من ثمن من أجل شراء غسالة تخدمه وتتناسب مع ذلك السعر، وأن تكون تكاليف صيانتها مرتفعة.

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

وبما أن المنتجات الكهرومنزلية الجديدة حالياً في مستوى جودة متقارب، وتأتي المنافسة بين نقاط البيع في خدمات ما بعد البيع، حيث يصل إستحواذ الصيانة على ما يقارب ثلثي إستثمار الوكيل، وتسعى نقطة البيع إلى تحسين جودة الصيانة المقدمة للزبون، وحيث أنه يوجد حالياً مؤشرات يومية لمتابعة رضی الزبون، من خلال استبيان مباشر للعملاء، لقياس مدى جودة الخدمات المقدمة، وتتقصى عن مستوى خدمات ما بعد البيع لدى نقاط البيع المنافسة، من خلال زبائن متخفين يزورون المواقع المستهدفة، للتعرف على مستوى الخدمة المقدمة، وتؤكد على أنها تحرص على تمويل برامج التسويق ومراقبتها .

<sup>1</sup> معلومات معطاة ومستخرجة من المؤسسة.

## الفصل الثالث : دراسة حالة المنتج الجديد في نقطة البيع "كوندور إلكترونيكس"

### المطلب الثاني: الميزة التنافسية بالنسبة للمنتج الجديد.

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

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

**ثانيا: إستراتيجية التنافس :** تواجه الوكالة حاليا خطرين أساسيين هما، معدل النمو البطيء الناجم عن حالة الكساد التضخمي الذي يسود العالم، وزيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية مما يدفعها للبحث عن ميزة تنافسية قوية تمكنها من التفوق والتميز عن منافسيها والسيطرة على السوق.<sup>1</sup>

**ثالثا: تكنولوجيا المعلومات :** مع تزايد التقدم في التكنولوجيا المعلومات أصبح هناك عدد هائل من تكنولوجيا المعلومات متاح للمؤسسات، وإن صعوبة القرارات المتعلقة بالتكنولوجيا تكمن أيضا في أنها قد تؤدي إلى نجاح المؤسسة أو إلى إختيارها، فالإستثمار الخاطيء في تكنولوجيا المعلومات هو إستثمار مكلف

<sup>1</sup> معلومات معطاة ومستخرجة من المؤسسة

## الفصل الثالث : دراسة حالة المنتج الجديد في نقطة البيع "كوندور إلكترونيكس"

وأيضا فان الوقت المتاح لأخذ القرارات التكنولوجية غالب ما يكون ضيق لأن المنافسين الأذكى سوف يسبقون المؤسسة التي تفشل في ملاحقة التطور التكنولوجي والحفاظ على مكانتها في السوق.

كما إستفادت "كوندور" من العناصر التالية من أجل إكتساب ميزة تنافسية قوية<sup>1</sup>:

**01-الابتكار:** إن الزيادة عدد المؤسسات المنافسة في مجال تقديم منتجات جديدة جديدة على مستوى الوطني والعالمي أدى إلى حتمية الإبتكار والتجديد المتواصل بالنسبة لهذه الغسالة، والدليل على ذلك تميزها بتكنولوجيا متطورة، مثل مواصفات السلامة ممتازة بالنسبة لسعرها، قفل للأطفال، حماية ضد فيضان الماء، مكافحة التجاعيد.

**2- الجودة :** لم يعد السعر العامل الأساسي لإرضاء الزبائن بل أصبحت الجودة هي الإهتمام الأول والقيمة التي يسعى إلى الحصول عليها هذا ما أوجب على الوكالة تسويق المنتج الجديد للغسالة الأتوماتكية بجودة عالية من خلال إستعمال تكنولوجيا متطورة.

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

### المطلب الثالث: أثر تسويق المنتج الجديد في نقطة البيع.

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

<sup>1</sup> معلومات من مصلحة البيع.

## الفصل الثالث : دراسة حالة المنتج الجديد في نقطة البيع "كوندور إلكترونيكس"

أولاً: تطور حجم مبيعات نقطة البيع.

تسعى نقطة البيع إلى تحقيق أكبر عدد ممكن من المبيعات من بينها المنتج الجديد محل الدراسة، إستطاعت نقطة البيع تحقيق هذا الهدف إلى حد ما خلال سنوات معدودة، فإستطاعت بذلك رفع قيمة أرباحها من بيع المنتجات التي تسوقها، والتي تعكس الجهود المساهمة لتسويق المنتج الجديد في هذا التطور، وهذا ما حولنا توضيحه من خلال الجدول والذي يمثل تطور مبيعات نقطة البيع من سبتمبر 2018 إلى غاية أبريل 2019.

-جدول رقم "03- 01" : تطور حجم مبيعات نقطة البيع من سبتمبر 2018-أفريل 2019.

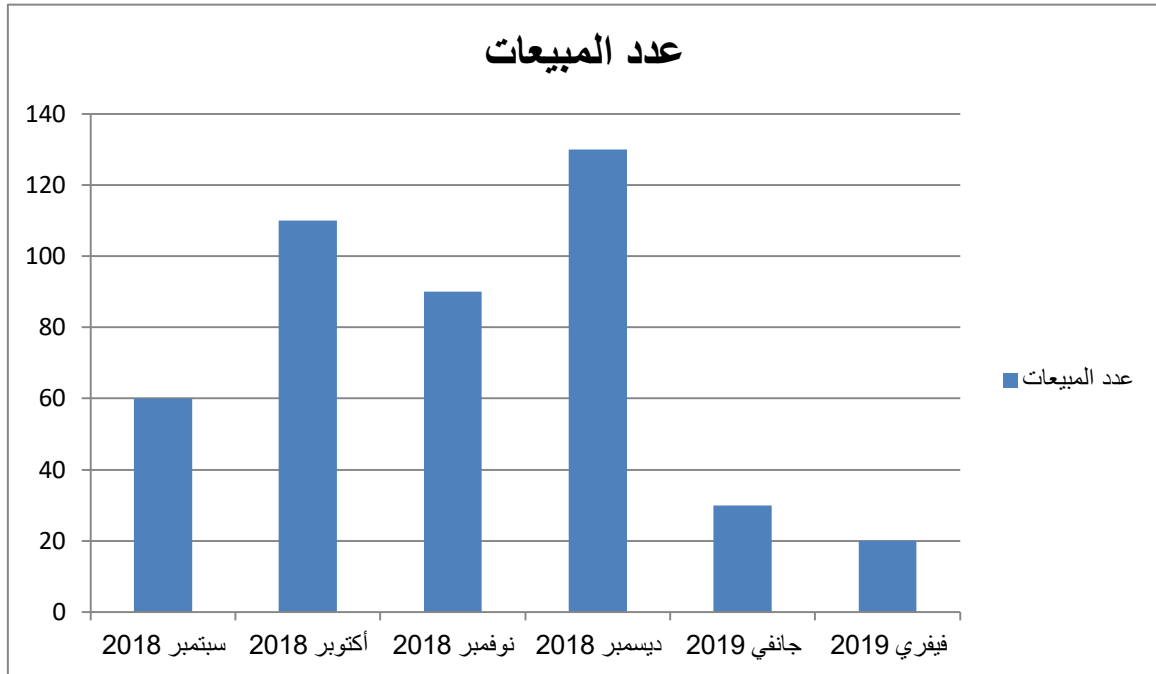
الشهر	عدد المنتجات المباعة
سبتمبر 2018	60
أكتوبر 2018	112
نوفمبر 2018	92
ديسمبر 2018	137
جانفي 2019	30
فيفري 2019	26
مارس 2019	30
أفريل 2019	58

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على معطيات من مصلحة المبيعات.

## الفصل الثالث : دراسة حالة المنتج الجديد في نقطة البيع "كوندور إلكترونيكس"

من معطيات الجدول يمكن توضيح الإحصائيات على المنحني التالي:

-شكل رقم "03 - 02": تطور مبيعات الوكالة



المصدر : من إعداد الطلبة

من خلال الجدول وتحليل المنحني البياني، نلاحظ أن عدد المبيعات كان منخفضا في شهر سبتمبر "مع العلم أن نقطة البيع بدأت نشاطها في سبتمبر 2010" وهذا راجع إلى الصعوبات التي تواجهها أي مؤسسة في بداية نشاطها كعدم معرفة الزبائن بوجودها ونشاطها، وإرتفع في شهر أكتوبر ليصل إلى "142 منتج" نتيجة الجهود الترويجية التي بذلتها نقطة البيع، لينخفض عدد المبيعات بنسبة قليلة في شهر نوفمبر ويرتفع ليصل إلى أكبر نسبة في شهر ديسمبر "137 منتج كهرومنزلي"، وهذا الإرتفاع راجع إلى أغلب الزبائن يرغبون في شراء منتجاتهم الكهرومنزلية في نهاية السنة من أجل التخفيضات ثم تعود تنخفض المبيعات بنسبة كبيرة في شهر جانفي "30 منتج"، أيضا تنخفض في شهر فيفري لترتفع قليلا في شهر مارس 2019 علما أن

## الفصل الثالث : دراسة حالة المنتج الجديد في نقطة البيع "كوندور إلكترونيكس"

الوكالة حققت عدد كبير من المتوقع بالنسبة لمنتجها في شهر أبريل، ويعود هذا الإرتفاع الكبير للإقبال الهائل للزبائن على المنتجات الجديدة.

ثانيا : تطور مبيعات المنتج الجديد,

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

جدول رقم "03- 02" : تطور مبيعات المنتج .

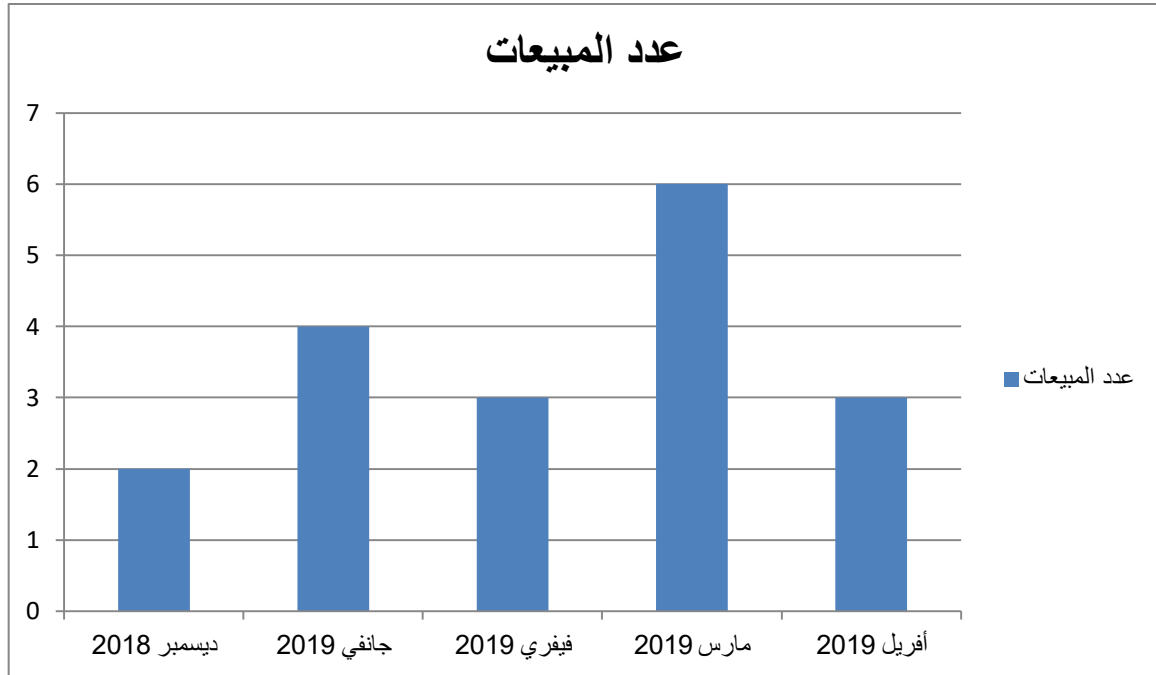
الشهر	عدد الغسالات الأتوماتيكية
ديسمبر 2018	21
جانفي 2019	40
فيفري 2019	35
مارس 2019	64
أفريل 2019	33

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات مستخرجة من مصلحة المبيعات داخل المؤسسة.

## الفصل الثالث : دراسة حالة المنتج الجديد في نقطة البيع "كوندور إلكترونيكس"

ويمكن تحليل معطيات الجدول أعلاه على المنحني البياني التالي:<sup>1</sup>

-شكل رقم "03-03" : تطور مبيعات المنتج الجديد.



المصدر : من إعداد الطلبة.

من خلال الشكل البياني يتضح لنا أن بداية تسويق المنتج الجديد لم تكن ناجحة نوع ما أي في شهر سبتمبر، وهذا راجع إلى كون المنتج الجديد وسعره مرتفع نوع ما مقارنة مع باقي المنتجات أو إلى ضعف الحملة الترويجية الخاصة به، لترتفع المبيعات في شهر جانفي إلى ثلاث غسالات وهذا راجع إلى كثافة الحملات الترويجية، أما في شهر فيفري نلاحظ إنخفاض المبيعات بسبب إشتداد المنافسة، وفي شهر مارس نلاحظ إرتفاع ملحوظ للمبيعات أما في شهر أفريل فإنخفضت المبيعات بسبب ثبات السعر وتميز المنتجات

<sup>1</sup> من إعداد الطالبين، بناء على معطيات المؤسسة.

## الفصل الثالث : دراسة حالة المنتج الجديد في نقطة البيع "كوندور إلكترونيكس"

---

المنافسة بتخفيضات جذبت الزبائن. ومع ذلك في النهاية نستطيع القول أن نقطة البيع نجحت في تسويق منتجها وتحقيق مستوى من المبيعات لأبسط به مقارنة بما كان متوقعا.



## الفصل الثالث : دراسة حالة المنتج الجديد في نقطة البيع "كوندور إلكترونيكس"

### خلاصة.

بناء على الدراسة النظرية التي قمنا بها حول إستراتيجية تسويق المنتج الجديد في ظل المنافسة ودراسة حالة نقطة البيع التجارية للمنتجات الكهرومنزلية الجديدة لولاية تيارت "علامة كوندور"، فإنه يمكننا القول بأن السوق الذي تنشط فيه هذه النقطة البيعية عرف نموا متسارعا في ظل إقبال كبير من طرف الزبائن على مختلف نقاط البيع التجارية المنافسة لهذه النقطة البيعية، ومن أجل إيجاد مكانة لها في السوق حاولت هذه الأخيرة تعزيز الميزة التنافسية "علامة كوندور" من خلال تسويقها لمختلف أنواع منتجاتها، من بينها المنتج الجديد "الغسالة الأتوماتيكية" الذي أسقطنا الدراسة عليها وتعرفنا على مختلف خصائصها، بالإضافة إلى عوامل نجاحها، ومن أجل تحقيق نجاح تسويق المنتج الجديد في السوق قامت نقطة البيع بتجزئة السوق إلى قطاعات سوقية حيث يتم تقييم هذه القطاعات بإستخدام عدة معايير محددة تتمثل في "شدة المنافسة، إمكانية السيطرة على حواجز دخول المنافسين....."، كما إعتمدت نقطة البيع في كسب ميزة تنافسية على عدة مصادر من بينها التكنولوجيا العالية التي يتوفر عليها المنتج الجديد لمواجهة حدة المنافسة، والذي كان له أثر على إستراتيجية تسويق نقطة البيع.

خاتمة .

إن دراسة المنتج الجديد وتطويره يجسد مدى أهميته كخيار إستراتيجي في المؤسسات التي ترغب في البقاء في السوق، المحافظة على حصتها السوقية، وتلبية حاجات المستهلكين ورغباتهم لديها، وذلك بتبني إستراتيجية تسويقية فعالة خاصة في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة، حيث تدفع هذه البيئة بما تحمله من تقلبات إلى التحسين المستمر في أداء المؤسسات، وإحتلال موقع متميز في السوق والأسبقية على المنافسين.

كما عليها أن تتميز أيضا برضا ووفاء المستهلكين لمنتجها وولائهم لها ووثوقهم بها وبجميع المنتجات التي تحمل علامة المؤسسة، تلزم المؤسسة أن تضع إستراتيجية عامة في عملية إرسال المنتجات الجديدة في السوق تكمن في سياسة المنتج الجديد، ثم تقديمها إستراتيجية تسويقية لتطوير هذه المنتجات، وفي الأخير التقييم النهائي لهذه المنتجات، وذلك من أجل تعزيز مركزها التنافسي وكسب ميزة تنافسية، حيث تشغل هذه الأخيرة حيزا ومكانة هامة في مجال الإدارة الإستراتيجية، فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها

إختبار صحة الفرضيات.

-الفرضية الأولى : لإعداد إستراتيجية تسويقية للمنتجات يجب أن تحدد الأسواق المستهدفة والقيام بإستهدافها.

-فهي صحيحة في هذه المرحلة تقدم المؤسسة إستراتيجية تسويقية لغرض تحديد الأسواق المستهدفة ل طرح منتجها الجديد وهنا يتطلب منها أن تحدد حجم القطاعات السوقية الواجب الوصول إليها والمناطق الجغرافية المستهدفة من خلال تحليل ودراسة أذواق المستهلكين في كل منطقة جغرافية وإختيار الوقت المناسب للدخول مع مراعاة درجة المنافسة.

-الفرضية الثانية: تتمثل أهمية إستراتيجية تسويق المنتجات الجديدة من خلال معرفة المنافسين في البيئة الخارجية وبما تتميز منتجاتهم عن المنتجات الجديدة للمؤسسة.

-تمثل الميزة التنافسية في ذلك الإختلاف والتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة مقارنة بمنافسيها يكون هذا التفوق في شكل قيمة لدى الزبون مما يكسبها ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز.

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

الفرضية الثالثة: تعتمد مؤسسة "كوندور إلكترونيكس الجزائرية" لتسويق المنتج الجديد على إستراتيجيات تسويقية لمواجهة المنافسة.

-تواجه الوكالة منافسة شديدة في تقديم المنتجات الجديدة تتركز على عدة نقاط من بينها الجودة، السعر، آجال التسليم، الضمان، وخدمات ما بعد البيع، وهنا يبرز دور إستراتيجية التسويق في مواجهة المنافسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

## النتائج .

### النتائج النظرية:

- إن إستراتيجية التسويق تعمل على دعم و تعزيز بقاء و إستقرار المؤسسة و إكسابها ميزة تنافسية.
- إن الفشل في إستراتيجيات التسويق للمؤسسة يعود إلى الفشل في صياغتها من جهة، و إلى الإهمال لمتابعة المتغيرات الحاصلة في البيئة التسويقية من جهة أخرى.
- بقاء المؤسسة في السوق مرتبط بقدرتها على المنافسة.
- بناء إستراتيجية تنافسية عملية و مستمرة و مرحلية.
- ضرورة الإهتمام بالمزيج التسويقي للمؤسسة وعدم التركيز على عنصر و إهمال باقي العناصر.

### النتائج التطبيقية:

- عرف السوق المنتجات الكهرومنزلية الجديدة تطورا متسارعا في السنوات الأخيرة أين استطاعت عدد وكالات من بينها "كوندور" من تسويق منتجاتها في الجزائر وتكريس مبدأ المنافسة في هذا القطاع.
- تواجه الوكالة منافسة شديدة في تقديم المنتجات الجديدة تتركز على عدة نقاط من بينها الجودة، السعر، آجال التسليم، الضمان، وخدمات ما بعد البيع، وهنا يبرز دور إستراتيجية التسويق في مواجهة المنافسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الخامسة.

- دخلت الوكالة المنافسة فيما يخص المنتجات الجديدة بتسويقها للمنتج الجديد "الغسالة الأتوماتكية" والتي تتميز بمواصفات ذات جودة عالية ضمنت له مكانة في السوق في ظل وجود منتجات منافسة جديدة.

- تعتمد الوكالة على معايير عالمية في تقديم المنتج وخدمة ما بعد البيع في ضوء رغبات وإحتياجات الزبائن بعد ذلك تحدد وترسم الإستراتيجيات التسويقية من أجل إكتساب الميزة التنافسية وكسب ولاء الزبائن الحاليين والمحتملين.

تعتبر مؤسسة كوندور رائدة في المنتجات الكهرومنزلية وللحفاظ على الحصة السوقية تدعيمها تقوم بمايلي:

- التحسين المستمر في علاوة تقديم المنتجات بما يتطابق مع حاجات ورغبات زبائنها.  
- يتم تسعير المنتج الجديد للوكالة بإستخدام كشط وإختراق السوق ويتوقف إختيار إحدى الإستراتيجيتين أو كلاهما انطلاقا من الوقع المراد إحدائه في ذهن الزبون والأهداف البيعية المراد تحقيقها في خطة تسويق المنتج الجديد

- يتم توزيع المنتج الجديد بالمؤسسة الأم بإتباع إستراتيجية التوزيع المباشر أو غير المباشر، ويتحدد إختيار إحدى السياستين إنطلاقا من إعتبرات عدة من بينها الرقابة المراد فرضها على القنوات التوزيع، القيود القانونية والمالية.

- تقوم المؤسسة بالترويج لمنتجاتها الجديدة بإتباع إستراتيجية الجذب أو الدفع، وتستخدم لذلك وسائل عدة من بينها الإعلان وتنشيط المبيعات والبيع الشخصي.

- تتمتع الوكالة بقدرة تنافسية خاصة في السوق الوطنية التي تعود أساسا إلى جودة منتجها.

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

### التوصيات و الإقتراحات.

أردنا من هذا البحث أن نقدم أهم التوصيات والإقتراحات تفيد أي مؤسسة عند تقديم منتجاتها في السوق وتكسب لها ميزة تنافسية وتمثل في:

- العمل على توسيع نشاط المؤسسة وإنشاء إدارة للتسويق تقوم بمختلف الوظائف التسويقية.  
- الإهتمام أكثر بالزبون والإطلاع الدائم على حاجاته ورغباته، والعمل على تلبيتها، وفتح المجال أكثر أمام شكاوى وإقتراحات الزبائن.

- ضرورة إيجاد إستراتيجية في تطوير منتج جديد لمواجهة المنافسة.

- تحسين تصميم الثقافة التسويقية من خلال الدراسة والتخطيط والدراسة للنقاط التالية:  
تحديد السوق المستهدف، الإهتمام بالمزيج التسويقي، تحديد المركز التنافسي المستهدف، تحديد المنافسين.  
- التركيز على جميع الوسائل الإعلانية خاصة بالنسبة للمنتجات الجديدة باعتبارها عنصر مهم في التأثير على السلوك و المستهلك.

- الإهتمام بدراسة السوق وتحركات المنافسين ومختلف إستراتيجياتهم.

### آفاق البحث.

بعد قيامنا بدراسة ومعالجة هذا الموضوع يمكن أن نقول أننا ساهمنا ولو بقدر قليل من الإلمام ببعض جوانبه وإكتشفنا أنه هناك إمكانية المواصلة في هذا البحث من جوانب أخرى متعددة من خلال طرح مواضيع جديدة تصلح كدراسات جديدة مستقبلية تتمثل في:

- تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تطوير منتج جديد.

- دور إستراتيجية التسويق منتج جديد في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات التجارية.

- دراسة منتج جديد وتطويره.

- دور إبتكار المنتج الجديد للمؤسسة في ظل منافسة.

## ملخص البحث:

في ظل التغيرات والتطورات الجديدة المتنامية، برزت لدى المؤسسات إهتمامات عديدة ومتجددة إنصبحت أساسا في كل ما يتعلق بالتنافس و البيئة التنافسية، وفي إطار البحث عن الإستراتيجية التسويقية المناسبة لتسويق وطرح منتجات جديدة إلى السوق لتلبية حاجات ورغبات الزبائن، ولمواجهة هذا التحدي بأحسن منتج، وبالتالي تحقيق أهداف من أهمها المنافسة الدائمة والمستمرة.

من هذا المنطلق أردنا من خلال هذه الدراسة الإجابة على البحث المتمثلة في التساؤل الجوهرى: ماهي الإستراتيجية التسويقية الأمثل لطرح منتج في ظل المنافسة، حيث تم التطرق إلى المنافسة وأنواعها وماهية التنافسية والميزة التنافسية وكذلك تم التعرف على أهم المفاهيم الخاصة بالأستراتيجيات التسويقية وماهية المنتج الجديد وكذا المزيج التسويقي للمنتج وكيف يتم طرحه في الأسواق، وقمنا بإسقاط الجانب النظري على الوكالة التجارية "كوندور إلكترونيكس" بتيارت وقد تم جمع المعلومات من خلال المقابلة والبحث وتحليلها.

وخلصت الدراسة في الأخير إلى العديد من النتائج أهمها : ضرورة وجود آليات تسويق وإستراتيجيات محكمة لتسويق وطرح منتج جديد إلى الأسواق في ظل المنافسة القائمة.

**الكلمات المفتاحية:** الإستراتيجية، المنافسة، البيئة التنافسية، سياسة المنتج الجديد، المزيج التسويقي للمنتج.

## Resume de la recherche

À la lumière des nouveaux changements et développements, les institutions ont montré un certain nombre d'intérêts nouveaux et renouvelés, principalement axés sur la concurrence et

---

l'environnement concurrentiel: recherche d'une stratégie marketing adaptée à la commercialisation et à la commercialisation de nouveaux produits répondant aux besoins et aux souhaits des clients et répondant à cet enjeu avec le meilleur produit, Les plus importants sont la compétitivité permanente et continue.

De ce point de vue, nous voulions répondre à la recherche de la question fondamentale: quelle est la stratégie de marketing optimale pour introduire un produit dans la concurrence, où la concurrence était discutée et ses types et ce qui constitue un avantage concurrentiel et concurrentiel, tout en identifiant les concepts les plus importants de stratégies de marketing et de ce que le nouveau produit et son mix Le catalogue de produits et la façon dont il est mis sur le marché. Nous avons abandonné l'aspect théorique de l'agence commerciale "Condor Electronics" grâce au flux d'informations rassemblé au cours de l'entretien et des recherches et analyses.

-L'étude a conclu sur le dernier des nombreux résultats, le plus important: la nécessité de mécanismes et de stratégies de marketing pour commercialiser un nouveau produit dans le contexte de la concurrence existante.

**Mots-clés:** stratégie, concurrence, environnement concurrentiel, politique de nouveaux produits, mix marketing des produits.



### قائمة المراجع

أولاً : الكتب

باللغة العربية

- 01- أبو خضير ، وآخرون، مدخل الى علم الإقتصاد ، الطبعة الأولى ، دار الكندي للنشر و التوزيع ، مصر، 1989.
- 02- أحمد شاكر العسكري ، التسويق : مدخل إستراتيجي، دار الشروق، عمان، الأردن، 2000
- 03- أبي سعيد الديوهجي ، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 04- البياتي .م.ع ، التحليل الإقتصادي المعاصر ، الطبقة الأولى ، مطبعة ألوان الرياض ، 1993.
- 05- بن قيار شهيناز ، ولد رويس سمير ، الاستراتيجيات الحديثة للتسويق ومدى ملائمتها في المؤسسة الجزائرية، المركز الجامعي بالمدية ، 2005.
- 06- دومنيك سالفادور ، نظرية إقتصاديات الوحدة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1994.
- 07- زكي خليل ساعد ، التسويق في مفهوم شامل، دار زهران للطباعة والنشر ، عمان ، الاردن ، 1994.
- 08- حسين عمر ، موسوعة المصطلحات الإقتصادية ، القاهرة ، مكتبة القاهرة الحديثة ، الطبعة 2، 1967.
- 09- مُجّد سعيد عبد الفتاح ، مداخل التسويق..، مصر، دار المعارف ، 1965.
- 10- مُجّد إبراهيم عبيدات، تطور المنتجات الجديدة، دار النشر، الأردن، 2004.
- 11- مُجّد صالح الحناوي . مُجّد فريد الصحن ، الأعمال و المال ، الإسكندرية ، الدار الجامعية، 1999.
- 12- متريني مُجّد، المؤسسة الاقتصادية و استراتيجيات التسويق، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة المدية، 2005.
- 13- محمود جاسم الصميدعي ، إستراتيجيات التسويق "مدخل كمي ونوعي" ، دار حامد للنشر ، عمان ، الأردن ، 2007.

- 14- مُجّد فريد الصحن، التسويق مفاهيم وإستراتيجيات، دار النشر، الإسكندرية، 1969.
- 15- مأمون نديم عكروش ، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل، عمان، الأردن، 2004.
- 16- نسيم حنا ، مبادئ التسويق ، دار المريح للنشر ، 1985.
- 17- نبيل خليل المرسي ، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ الإستراتيجيات التنافسية ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 1993.
- 18- نبيل خليل المرسي ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 1998.
- 19- نبيل خليل المرسي ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الإسكندرية، ومعار بجامعة الملك سعود ، الرياض ، 1991.
- 20- نزار عبد المجيد البرواري، أحمد مُجّد فهمي، إستراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
- 21- عمرو خير الدين ، التسويق مفاهيم و استراتيجيات ، جامعة عين الشمس ، القاهرة ، مصر، 1997.
- 22- عصام الدين أبو علفة ، الترويج ، مؤسسة حورس للنشر والطباعة والتوزيع ، الاسكندرية، مصر.
- 23- عبد العزيز مصطفى ابو نبعة ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 24- فريد النجار ، المنافسة والترويج التطبيقي، الطبعة الأولى دار الشباب الجامعية ، الإسكندرية 2000
- 25- فريد النجار ، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مدخل تكامل تجربي ، دار المطبوعات ، مصر، 1997.
- 26- فلاح حسن الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000 .
- 27- رائد توفيق، أصول التسويق:مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، 2005 .

28- توفيق مُجَّد عبد المحسن ، التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية ، دار الفكر العربي، مصر ، 2004.

29- توفيق مُجَّد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار النهضة العربية للنشر، مصر، 1997.

30- ضياء نسيم الموسوي، التخصصة والتصحيحات الهيكلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

31- علي حسين على ، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال ، دار العامد للنشر ، عمان ، 1999 .  
باللغة الأجنبية :

01-Dictionnaire hachette multi media. 1999.Cd.

02-SOURCE : Kotler&Dubois,Marketing & Management ,8éme édition.

03-Philip kotler. Marketing Manegemant, 7edition, publiunoin éditions,France ,1992.

04- roger Percer ou entreprise ،g estion compétitive édition.  
Parise. 1984

05- gerard garibaldi(analyse strategeqe)eyrolles editions  
dorganisation paris 2008 p54

ثانيا : الرسائل .

01-بريش فايزة ، دور الكفاءة المحورية في تدعيم الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ، جامعة البليدة ، 2005/2004.

02- كاريش.ص، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر .

03-نحاسية رتيبة ، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة نيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر، 2003.

04-عمار بوشناف ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2002.

05-رحال فوزية ، وشيكر خديجة ، القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية ، مذكرة ليسانس ، المدية،  
2004.

ثالثا : الجرائد .

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الأمر رقم 03-03 : المؤرخ في 07-1995، من المادة 09 إلى  
المادة 15.

رابعا : الأنترنت .

01- [www.djelfa.info/vb/showthread.condor](http://www.djelfa.info/vb/showthread.condor)

02- [www.baldrige.org/PDF](http://www.baldrige.org/PDF)

03- [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)