

جامعة قاصدي مرياح - ورقلة
كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية
قسم علوم التسيير



مذكرة

مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير
تخصص تسويق

بعنوان:

أثر التسويق الإستراتيجي على تنافسية المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة موبيليس"

من إعداد الطالبة: فويدري ميادة

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ: 12 جويلية 2010

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/بن قرينة محمد حمزة (أستاذ محاضر - جامعة ورقلة) رئيسا
الدكتور/ بلالي أحمد (أستاذ محاضر - جامعة ورقلة) مشرف
الدكتور/ عزاوي عمر (أستاذ محاضر - جامعة ورقلة) مساعد مشرفا ومقررا
الدكتور/ فرحي محمد (أستاذ محاضر - جامعة الأغواط) مناقشا
الدكتور/ رحمانى موسى (أستاذ محاضر - جامعة بسكرة) مناقشا

السنة الجامعية: 2008-2009

اللّهُمَّ إِنِّي أَسْأَلُكَ عِلْمًا نَافِعًا
وَرِزْقًا طَيِّبًا، وَعَمَلًا مَتَقَبَّلًا

الإهداء

إلى المترعة روحها بالإيمان التي يفيض قلبها رحمة وحنانا وأدين لها بكل عمري

أمي الغالية حفظها الله

إلى الذي تعبني وعمل وجد وكد من أجل أن أرتاح ووفور لي كل أسباب الراحة

أبي العزيز أبقاه الله لي ذخرا "أحمد"

إلى الذين وفروا لي كل أسباب التوفيق والنجاح والأفراح إخوتي و أخواتي الأعزاء

يونس ، بكر الدين ، عبد المؤمن ، أيمن ، سميرة و أبة الرحمان

وإلي عماتي و خالتي و كل من يحمل لقب قويدري

إلى الروح الطاهرة لجدتي و جدي سعيدة و محمد الصغير

دون أن أنسى جدتي الثانية فاطمة حفظها الله

إلي كل من نسيه قلبي و لم ينساه قلبي

ميادة

التشكرات

" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و علي والدي و أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

النمل 19

نشكر الله علي جزيل نعمه نشكر المعترف بمنه و
ألائه فالحمد لله الكريم الوهاب أولا و أخير
الذي وفقنا لإتمام هذا العمل
أتقدم بالشكر الجزيل وخالص الامتنان والعرفان إلى
الأستاذ المشرف الدكتور بلالي أحمد علي التوجيهات والإرشادات المقدمة
طيلة فترة إنجاز المذكرة.

الأستاذ الدكتور عزاوي عمر علي مساعدته في الإشراف بتقديم
مختلف التوجيهات

الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه المذكرة
وإثراء موضوعها.

كما لا يفوتني في هذا المقام تقديم الشكر إلى كل من الضب عمار و قادري
عبد الرحمان

إلي كل عمال مؤسسة موبيليس بورقلة علي ما قدموه من مساعدة
وإلى كل من ساهم، من قريب أو من بعيد، في إنجاز هذه المذكرة.

إليكم جميعا جزيل الشكر.

الملخص

تتركز دراستنا هذه على دراسة أثر التسويق الإستراتيجي على تنافسية المؤسسة حالة شركة اتصالات الجزائر موبيليس، حيث ارتأينا التطرق إلى كل من التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالإدارة الإستراتيجية بالإضافة إلى استراتيجيات المزيج التسويقي من سياسة المنتج، السعر التوزيع والترويج كما حضيت الإستراتيجية التسويقية باهتمام باعتبارها أحد الأنشطة الرئيسية للمؤسسة ومركز اهتمامها وباشتداد حدة المنافسة أصبحت كل مؤسسة تبحث على سبل للحفاظ على مكانتها في السوق وزيادتها وذلك من خلال إشباع حاجيات الزبائن ورغباتهم.

وحتى تصل المؤسسة إلى أهدافها تلجأ إلى التوجه الاستراتيجي وهذا عن طريق صياغة إستراتيجية تسويقية ومزيج تسويقي مناسب بهدف إعطاء المؤسسة مكانة تنافسية، باستخدام تسويق إستراتيجي لزيادة حصتها السوقية أمام منافسيها بإدخال أساليب حديثة في التسيير ليظهر في جودة منتجاتها وتنويع خدماتها، وباعتبار أن الزبائن والدين يتمثلون في عدد المشتركين هما حجر الأساس في السوق كان لابد عليها أن تحاول فهمهم ومعرفة ماذا يفضلون ليبقوا دائما أوفياء لها ويتم من خلال المعلومات التي يتم جمعها على الزبائن عن طريق نظام المعلومات التسويقي.

Résumé

Notre étude se base sur l'étude de l'impact du marketing stratégique sur la compétitivité de l'entreprise tel est le cas pour Algérie Telecom Mobilis. En outre, nous nous sommes décidés d'aborder le sujet de la planification stratégique et sa relation avec la gestion de la stratégie, en plus des stratégies du marketing amalgamé englobant la politique du producteur, le prix et la publicité. Sur ce, la stratégie du marketing est devenue d'une importance capitale du moment qu'elle constitue l'une des activités principales de l'entreprise et le centre de ses préoccupations. Vu l'intensité de la compétitivité, chaque entreprise a entamé des recherches pour identifier les moyens nécessaires lui permettant de préserver et renforcer sa position dans le marché par la satisfaction des besoins et les tendances de sa clientèle. Afin que l'entreprise puisse réaliser ses objectifs, elle devra faire appel à l'orientation stratégique et élaborer une stratégie de marketing appropriée visant à donner à l'entreprise une position plus compétitive et augmenter sa part sur le marché parmi ses concurrents par l'introduction des méthodes plus modernes sur son système de gestion, caractérisées par la qualité et la diversité de ses services. Attendu que les clients de l'entreprise sont considérés comme étant le pilier du marché, celle-ci devra identifier et comprendre leurs tendances et désires afin de gagner leur fidélité, à travers les informations recueillies par le système informatisé du marketing.

الإهداء

شكر وتقدير

الملخص

الفهرس

قائمة الجداول و الأشكال

المقدمة أ-ز

الفصل الأول: الإدارة الإستراتيجية وتنافسية المؤسسة

مدخل

02

المبحث الأول: التنافسية و إستراتيجيات التنافس

03

المطلب الأول: تعريف التنافسية و أنواعها

03

أولاً: تعريف التنافسية

03

ثانياً: أنواع التنافسية

04

المطلب الثاني: عوامل و قياس التنافسية

05

أولاً: عوامل التنافسية

05

ثانياً: قياس التنافسية

06

المطلب الثالث: استراتيجيات التنافس

08

أولاً: أنواع الاستراتيجيات وكيفية التمرکز ضمن المنافسة

08

ثانياً: الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة

11

المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي

16

المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي وخصائصه

16

أولاً: تعريف التخطيط الاستراتيجي

16

ثانياً: خصائص التخطيط الاستراتيجي

18

المطلب الثاني: تعريف الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي

20

أولاً: تعريف الإدارة الإستراتيجية و أهميتها

20

ثانياً: علاقة التخطيط الإستراتيجي بالإدارة الإستراتيجية

22

المبحث الثالث: التحليل البيئي ونظام المعلومات التسويقي

23

المطلب الأول: التحليل البيئي و الاختيار الإستراتيجي

23

23	أولاً: التحليل البيئي
28	ثانياً: الاختيار الاستراتيجي
31	المطلب الثاني: نظام المعلومات التسويقي
31	أولاً: ماهية نظام المعلومات التسويقي
34	ثانياً: دور نظام المعلومات التسويقي
36	ثالثاً: وظائف ونماذج نظام المعلومات التسويقي
42	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: التسويق الاستراتيجي

44	مدخل
45	المبحث الأول: مفاهيم عن التسويق والتسويق الاستراتيجي
45	المطلب الأول: التسويق و مراحل تطوره
45	أولاً: مراحل ما قبل التوجه التسويقي
46	ثانياً: مرحلة التوجه التسويقي والاجتماعي
48	المطلب الثاني: مفاهيم عن التسويق الإستراتيجي
48	أولاً: النشأة التعريف ومستويات التسويق الإستراتيجي
51	ثانياً: خصائص و أهمية التسويق الإستراتيجي
52	ثالثاً: طرق إعداد الخطة التسويقية
54	المطلب الثالث: خطوات التسويق الاستراتيجي
54	أولاً: تحليل موقف المؤسسة (تحليل الموقف)
56	ثانياً: تحليل وضع المؤسسة
60	المبحث الثاني: نماذج مساعدة في التحليل الإستراتيجي وإستراتيجية التسويق
60	المطلب الأول: نموذج منحنى الخبرة ونموذج مصفوفة BCG
60	أولاً: نموذج منحنى الخبرة
60	ثانياً: نموذج مصفوفة BCG مجموعة بوسطن الاستشارية
63	ثالثاً: نموذج مصفوفة شركة جنرال اليكتريك وماكنزي
66	المطلب الثاني: طريقة أثر الريح ونموذج Porter
66	أولاً- طريقة أثر الريح على إستراتيجية التسويق (Pims Method)

66	ثانيا- نموذج Porter
73	المطلب الثالث: وضع استراتيجيات النمو
73	أولا: استراتيجيات النمو المكثف
75	ثانيا: استراتيجيات النمو التتويعي
77	المطلب الرابع : إستراتيجية التسويق
77	أولا : تعريف إستراتيجية التسويق
77	ثانيا : أنواع إستراتيجيات التسويق
80	المبحث الثالث: إستراتيجيات المزيج التسويقي
80	المطلب الأول : إستراتيجية المنتج
80	أولا: تعريف المنتج
81	ثانيا: مراحل تطور المنتجات الجديدة
83	ثالثا: استراتيجيات التسويق لدورة حياة المنتج
86	المطلب الثاني: إستراتيجية التسعير
86	أولا: مفاهيم أساسية حول السعر
88	ثانيا: استراتيجيات التسعير
88	ثالثا: طرق التسعير
89	المطلب الثالث: إستراتيجية التوزيع
89	أولا: ماهية التوزيع
90	ثانيا: قنوات أشكال التوزيع
91	المطلب الرابع :إستراتيجية الترويج
91	أولا: تعريف الترويج واستراتيجياته
92	ثانيا: عناصر المزيج الترويجي
95	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: التسويق الإستراتيجي في موبيليس و تنافسية المؤسسة

97	مدخل
98	المبحث الأول: مدخل تعريفي لشركة موبيليس
98	المطلب الأول:تقديم سوق خدمة الهاتف النقال

98	أولا : لمحة عن الهاتف النقال في العالم
99	ثانيا:لمحة عن الهاتف النقال في الجزائر
101	المطلب الثاني: تعريف ,مهام وأهداف شركة اتصالات الجزائر موبيليس
101	أولا :تعريف اتصالات الجزائر موبيليس
103	ثانيا: مهام وأهداف مؤسسة "موبيليس"
104	المطلب الثالث:الهيكل التنظيمي لمؤسسة "موبيليس"
104	أولا :عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة "موبيليس"
105	ثانيا : الهيكل التنظيمي مديريّة التسويق
107	المبحث الثاني: التنافسية في مؤسسة موبيليس
107	المطلب الأول: التنافس بتطبيق نموذج القوى الخمس
107	أولا- كثافة المنافسة
108	ثانيا : تأثير بدائل الهاتفية النقالة
109	ثالثا: المجهزون والزبائن والمنافسون المحتملون
110	المطلب الثاني: موارد موبيليس ومؤشرات التنافسية
110	أولا: موارد موبيليس
113	ثانيا: مؤشرات التنافسية في موبيليس
115	المطلب الثالث: الإستراتيجية التنافسية لموبيليس
115	أولا: بيئة موبيليس
117	ثانيا: تحليل بيئة المؤسسة
118	ثالثا: الإستراتيجية التسويقية التنافسية لموبيليس
119	المبحث الثالث:استراتيجيات المزيج التسويقي في موبيليس
120	المطلب الأول: إستراتيجية المنتج والسعر
120	أولا: إستراتيجية المنتج
128	ثانيا: إستراتيجية التسعير
132	المطلب الثاني: إستراتيجية التوزيع والترويج
132	أولا: إستراتيجية التوزيع
138	ثانيا: إستراتيجية الترويج

144

خلاصة الفصل الثالث

146

الخاتمة العامة

150

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
الفصل الأول		
(1-1)	طريقان لتنافسية المؤسسة	07
(2_1)	الاستراتيجيات العامة لتنافس	13
(3-1)	العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والإستراتيجية.	18
(4-1)	العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاستراتيجية التسويقية	19
(5-1)	خطوات التخطيط الإستراتيجي	20
(6-1)	العناصر الرئيسية لعملية الإدارة الإستراتيجية	22
(7-1)	مصفوفة شال shell	27
(8-1)	نظام المعلومات التسويقية	32
(9-1)	دور نظام المعلومات التسويقي	34
(10-1)	نموذج براين وستافورد لنظام المعلومات التسويقي	38
(11-1)	نموذج Mcleod لنظام المعلومات التسويقي	40
(12-1)	نظام المعلومات التسويقي لكوتر	41
الفصل الثاني		
(1-2)	مراحل تطور مفهوم التسويق	49
(2-2)	مثلث التسويق الاستراتيجي (3C,s)	52
(3-2)	مستويات التسويق الاستراتيجي من أعلى لأسفل	55
(4-2)	مستويات التسويق الاستراتيجي من أسفل لأعلى	55
(5-2)	تخطيط الأهداف و وضع الخطط.	56
(6-2)	مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية.	63
(7-2)	تحرك وحدات الأعمال الإستراتيجية	64

66	مصفوفة جنرال إلكتروني وماكينزي.	(8-2)
69	القوى التنافسية الرئيسية الخمس لبورتر.	(9-2)
76	استراتيجيات النمو المكثف.	(10-2)
85	دورة حياة المنتج	(11-2)
93	أنواع قنوات التوزيع	(12-2)
الفصل الثالث		
104	تطور سوق الهاتف النقال بالجزائر	(1-3)
111	الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق	(2-3)
112	الحصة السوقية للمتعاملين لسنة 2008	(3-3)
120	يمثل مراحل التوزيع في "موبليس"	(4-3)
140	طرق التوزيع في موبليس	(5-3)

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
الفصل الأول		
24	العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية	(1-1)
26	مقارنة بين التقييم على مستوى المؤسسة والتقييم على مستوى وحدة الأعمال	(2-1)
الفصل الثاني		
59	فرص وتهديدات المؤسسة	(1-2)
60	أمثلة عن نقاط القوة و الضعف	(2-2)
61	مصفوفة القوى والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)	(3-2)
الفصل الثالث		
102	عدد المشتركين في العالم في قطاع الإتصالات	(1-3)
106	الهاتف النقال والكثافة الهاتفية في الجزائر (2004 -2008)	(2-3)
113	تطور الحصة السوقية لموبيليس (2004 -2008)	(3-3)
119	تسعيرة Mobilis carte باتجاه الشبكات	(4-3)
127	تسعيرات موبي كونترول	(5-3)
131	أسعار خدمة الدفع المسبق -موبيليس البطاقة و موبيليت-	(6-3)
136	أسعار عرض Flotte	(7-3)
137	أسعار عرض Forfait	(8-3)

تمهيد

دفع مرور اقتصاد الجزائر من اقتصاد مغلق إلى اقتصاد مفتوح، مجمل المؤسسات التي تنشط فيه إلى مسابرة نظمه وقوانينه لضمان بقائها واستمراريتها من خلال تفاعلها معه، والتي عادة ما تفشل في تتبع أسواقها و التعرف عليها والتحكم فيها ذلك أن الأسواق تتغير كل بضع سنوات حيث تتغير متطلبات العميل وكذلك القوي التنافسية بطرق جذرية فقد تصبح إستراتيجية الأمس المربحة إلى إستراتيجية خاسرة اليوم وأصبح النشاط التسويقي بكامله في حالة تغير وذلك أن التسويق لم يبق بمفهومه التقليدي المتعلق بإشباع رغبات المستهلك الحالية، وإنما تجاوز ذلك في ظل المنافسة الشديدة إلى النظر في رغبات المستهلك في الأجل الطويل و توجيهها أفضل من المنافسين

ومع انفتاح الأسواق والتقدم التكنولوجي المتسارع و ثورة المعلومات و زيادة شدة المنافسة هذه التحديات الكبيرة تؤثر بشكل مباشر علي بيئتها التنافسية لذا يجب إجراء التعديلات الملائمة علي استراتيجياتها التسويقية لضمان البيئة التنافسية والتقليل من المخاطر المحتملة فيها مما يؤدي للوصول إلي ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستقرار و الوصول إلي الأسواق العالمية من خلال تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجيات ومعرفة أية تجزئة تسويقية واستراتيجية مناسبة لنشاط المؤسسة يعتبر قطاع الهاتف النقال من أهم القطاعات في الجزائر و هو مكون بين ثلاث متعاملين هم أوراكوم لإتصالات الجزائر والوطنية لإتصالات الجزائر واتصالات الجزائر موبيليس و كنموذج اتخذنا موبيليس لإجراء دراسة ميدانية عليها ، كونها تعمل لضمان انتشار منتجاتها وخدماتها إذ بمجرد استقلالها عن المؤسسة الأم "إتصالات الجزائر" عملت علي خلق سلوك إستهلاكي جديد في الجزائر ألا وهو " الهاتف النقال"، فكان عليها مسابقة الزمن من أجل تحقيق التنافسية من خلال خلق قيمة لزيائنها تضمن ولائهم بتبني إستراتيجية تنافسية فعالة تمكنها من زيادة حصتها السوقية و تحقيق أرباح تميزها عن منافسيها

أولاً: إشكالية البحث

لكسب المؤسسة مكانة تنافسية علي منافسيها وجب عليها وضع استراتيجيات تسويقية فعالة تتأقلم مع متغيرات البيئة التسويقية وضمن هذا السياق يمكن إبراز إشكالية بحثنا المتمثلة فيما يلي :

هل يمكن لتسويق الإستراتيجي أن يؤثر علي تنافسية المؤسسة الإقتصادية ؟

وضمن هذه الإشكالية التي نحاول معالجتها نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ماهي التنافسية ؟ وما هو دور التشخيص الفعال لبيئة المؤسسة الداخلية و الخارجية في تحديد الإستراتيجية التنافسية ؟
2. هل يؤدي وضع إستراتيجيات فعالة للمزيج التسويقي الرفع من الحصة السوقية ؟
3. هل تطبيق التسويق الإستراتيجي في المؤسسات يعتبر ضرورة حتمية؟

المقدمة العامة

4. كيف يمكن للمؤسسة موضوع الدراسة التطبيقية الرفع من تنافسيتها في ظل تطبيقها لتسويق الاستراتيجي؟

ثانيا: فرضيات البحث

محاولة منا لمعالجة الإشكالية وضعنا الفرضيات التالية

1. التنافسية كمفهوم متعدد الأبعاد، تجتهد المؤسسة إلي تحقيقها؛ قصد احتلال موقع تنافسي من خلال تحليل بيئتها الداخلية و التنافسية
2. إن اعتماد المؤسسة لإستراتيجيات فعالة للمزيج التسويقي يؤدي إلي تحقيق أهدافها التسويقية
3. لقد ساعد تطبيق المؤسسة موضوع الدراسة الميدانية لتسويق الاستراتيجي زيادة الحصة السوقية و منه الرفع من تنافسيتها

ثالثا: مبررات إختيار الموضوع

- تتمثل أهم الأسباب التي دفعت بنا إلى اختيار هذا الموضوع فيما يلي:
- الرغبة في المعرفة أكثر عن المواضيع المتعلقة بالتسويق، و خاصة التسويق الإستراتيجي ودوره في ظل التحولات الحديثة
 - إدراكنا لأهمية التسويق الإستراتيجي ومدى تأثيره في تحسين صورة المؤسسة و الرفع من حصتها السوقية
 - تماشي موضوع البحث مع طبيعة تخصص الدراسة في فرع التسويق
 - معرفة موقع المؤسسة الجزائرية من سوق الهاتف النقال في ظل المنافسة القوية من متعاملين أجنب

رابعا: أهداف و أهمية البحث

لقد تمحورت أهداف و أهمية بحثنا حول النقاط التالية:

- التركيز على الجوانب المختلفة المرتبطة بالتسويق الإستراتيجي.
- محاولة إبراز مفهوم التسويق الاستراتيجي و إقناع المهتمين بمجال التسويق بضرورة تبني هذا المفهوم في ظل اقتصاد السوق و اشتداد المنافسة
- الوقوف علي دور التسويق الاستراتيجي في إكتساب المؤسسة موقع تنافسي و مكانة في السوق
- لفت الانتباه لدور الذي يلعبه التسويق الاستراتيجي في تحقيق موقع تنافسي للمؤسسة و ذلك برفع حصتها السوقية و زيادة أرباحها علي المدى الطويل
- التعرف علي واقع تطبيق التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية وأهميته في تعزيز موقعها التنافسي
- التوصل إلي نتائج تجيب أسئلة طلاب العلم في مجال التسويق الاستراتيجي و تنافسية المؤسسة

خامسا: حدود البحث

1- الحدود المتعلقة بمدخل الدراسة

مع إدراكنا أن البحث موضوع الدراسة يمكن التطرق إليه من جوانب مختلفة وظيفي، إستراتيجي تنظيمي... الخ فإن هذا الموضوع سيتم تناوله من مدخله الاستراتيجي و ذلك لملائمته لموضوع التنافسية و التسويق الاستراتيجي

2- البعد الزمني:

امتدت فترة دراستنا لهذا الموضوع من 2004 التي توافقت البداية الفعلية لموبيليس إلى غاية 2008

3- البعد المكاني:

فيما يتعلق بالدراسة الميدانية فهي تتعلق بإحدي متعاملي الهاتف النقال في الجزائر هذا القطاع الذي يتشكل من ثلاث مؤسسات هي أوراسكوم لاتصالات الجزائر و الوطنية لاتصالات الجزائر و كذلك اتصالات الجزائر موبيليس، وقد شملت الدراسة الأنشطة المختلفة لهذه الأخيرة عبر المديرية الجهوية والفرعية علي مستوى التراب الوطني

سابعاً_ منهج البحث و الأدوات المستخدمة

وللإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، اخترنا المنهج التحليلي و المنهج الوصفي الذي يعتمد علي جمع الحقائق و المعلومات، مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى نتائج يتم من خلالها وضع اقتراحات وتوصيات خاصة أن المنهج يتناسب مع موضوع بحثنا في جانبه لاشتماله علي أدوات متعددة منها البحث المكتبي و الوثائقي، المسح و دراسة الحالة وتحليل الآثار ووصف الوظائف والنشاطات، أما بالنسبة للأدوات المستخدمة وخاصة بما يتعلق بالدراسة الميدانية تمثلت في

- المجالات والوثائق المختلفة حيث تم الاطلاع على العديد من الوثائق الداخلية والخارجية الخاصة بالمؤسسة، فبالنسبة للوثائق الداخلية تم الحصول على معلومات مفيدة من جراء فحص المجالات والمطبوعات التي تصدرها المؤسسة أما فيما يخص الوثائق الخارجية تم فحص مواقع الواب" WEB " الخاصة بالمؤسسة وكذا الدراسات السابقة بالإضافة إلي القوانين و التشريعات الصادرة عن سلطة ضبط البريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية حول المؤسسات الثلاث
- المقابلات والزيارات التي تعددت مع إطرارات المؤسسة للوقوف علي حقيقة التسويق الاستراتيجي والمنافسة في المؤسسة وقد تم من خلالها توظيف أسئلة الاستبيان
- الملاحظة والتي لها دور كبير في إثراء البحث بالعديد من المعلومات حيث سجلت على إثر الزيارات العديدة بعض الملاحظات التي استخدمت كبيانات تساعد في الوصول إلى النتائج المرجوة من البحث.

ثامناً_ هيكل البحث

المقدمة العامة

لمعالجة إشكالية البحث قسمنا الموضوع إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي، يحتوي كل فصل على ثلاث مباحث، حيث سنتعرض في **الفصل الأول** إلى تنافسية المؤسسة، أنواعها وكيفية قياسها بالإضافة إلى أنواع الاستراتيجيات التنافسية وكذا التعريف بالتخطيط الإستراتيجي وأهميته وعلاقته بالإدارة الإستراتيجية، لنتناول في الأخير الخيار الاستراتيجي ونظام المعلومات التسويقي، مكوناته وأهم نماذجه

أما في **الفصل الثاني** تطرقنا إلى مفهوم التسويق الإستراتيجي وخطواته و كذلك أدوات التحليل الإستراتيجي لنصل في الأخير إلى أنواع الإستراتيجيات التسويقية وإستراتيجيات المزيج التسويقي. هنا نحاول إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري في شكل دراسة ميدانية لشركة موبيليس، من خلال التعرف على المؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي وتحليل بيئتها ودور مزيجها التسويقي في تحقيق التنافسية للمؤسسة وكذا أهم النتائج والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ودراسة الاستبيان الموجه لمديري هذه المؤسسة وهذا كله نجده في **الفصل الثالث** وفي الأخير ختمنا هذا البحث ككل البحوث بخاتمة عامة، تتضمن بعض النتائج والتوصيات

تاسعا_ الدراسات السابقة

تميز موضوع التسويق الإستراتيجي بقلة البحث فيه، وحدثته في أوساط الأعمال لهذا لم تكن الدراسات حوله وافرة وكافية، لكن هذا لا يمنع أنه من خلال التحضير لهذا الموضوع، صادفتنا جملة من الرسائل سواء رسائل ماجستير أو دكتوراه وهذا كان إما في مجال التسويق عموما أو في الميزة التنافسية أو ما يتعلق بالدراسة الميدانية ومنها نجد:

- 1 - دراسة أحمد بلالي بعنوان "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة و بيئتها الخارجية، حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة بالجزائر للفترة 2006/2000"¹ تناولت هذه الدراسة في جانبها النظري الميزة التنافسية و الإلمام بكل جوانبها و كذلك علاقتها بالإدارة الإستراتيجية و تناولت أيضا الإصلاحات في قطاع الهاتفية النقالة في الجزائر لينتقل إلى دراسة التنافسية في قطاع الهاتفية النقالة من خلال التعرض إلى تحليل هيكل هذا القطاع استنادا إلى نموذج قوي المنافسة الخمسة

¹ - أحمد بلالي ، " **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة و بيئتها الخارجية ، حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة بالجزائر للفترة 2006/2000**" أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر 2006

المقدمة العامة

- 2 - دراسة سملاي يحضية ، "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات علي الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) ² ، 2004 ، تطرقت الدراسة إلي جانب الإطار المفاهيمي و النظري للميزة التنافسية و التسيير الاستراتيجي (الإدارة الإستراتيجية) مختلف المقاربات المطروحة حول الموضوع ،مركزة علي إبراز دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و الكفاءات في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات ،وذلك بالارتكاز علي مدخل المعرفة و نظام تسيير الجودة ،خاصة في ظل اقتصاد المعرفة
- 3 - دراسة تأوتي عبد العليم "دراسة سوق خدمة اتصالات الهاتف النقال في الجزائر للفترة الممتدة ³ ما بين 2000 و 2005، حيث تطرق الباحث في الجانب النظري لهذه الدراسة إلي دراسة السوق أما جانبها التطبيقي فقد أنصب علي قطاع الهاتفية النقالة في الجزائر و مؤسساته الثلاث حيث تطرق إلي كل متعامل من خلال عروضه المقدمة في سوق الهاتفية النقالة بالجزائر
- 4 - دراسة عمار بوشناف، " الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ،مصادرها، تنميتها وتطويرها " ¹ تناولت هذه الدراسة البيئة من خلال تحليل قوي التنافس وإبراز الميزة التنافسية بجميع جوانبها من تعريف وأنواع ومحددات وكذا مصادرها التي تطرق إليها الباحث من جانب التفكير الاستراتيجي و مدخل الموارد و الإطار الوطني المنشئ لمزايا تنافسية وطنية ليحاول في الأخير الباحث تسليط الضوء علي الميزة التنافسية المستمرة من خلال الإبداع التكنولوجي و التنظيمي والتسويقي

عاشرا_ الصعوبات التي واجهتنا أثناء البحث

تتمثل أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء دراستنا هذه في النقاط التالية :

- عدم حصولنا على الوثائق اللازمة التي تخص الموضوع من طرف الشركة محل الدراسة.
- _ النقص في الدراسات الميدانية المركزة على التسويق الإستراتيجي كأساس لموضوع الدراسة
- قلة المراجع المتخصصة أي الدراسات السابقة إذ نجد مراجع تعمقت في الميزة التنافسية التي تناولت سوق الهاتف النقال في الجزائر وربطه بالتسويق

² - سملاي يحضية ، " أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات علي الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، رسالة دكتوراه دولة غير منشورة في التسيير ، كلية الاقتصاد و علوم التسيير جامعة الجزائر 2004

3- تأوتي عبد العليم "دراسة سوق خدمة اتصالات الهاتف النقال في الجزائر للفترة الممتدة ما بين 2000 و 2005"، مذكرة ماجستير في التحليل الاقتصادي غير منشورة ، فرع دراسات اقتصادية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة 2006

¹ - عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ،مصادرها، تنميتها و تطويرها"، مذكرة ماجستير غير منشورة، فرع التسيير جامعة الجزائر ، كلية علوم اقتصادية و علوم التسيير ، 2002

المقدمة العامة

- التحفظ و التكتّم و التزام المؤسسة موضوع الدراسة بالسرية حول بعض الأمور المتعلقة بالإستراتيجية و الهوامش و الأرباح

حادي عشر: التعريف بالمصطلحات

اشتمل البحث على مجموعة من المصطلحات تكرر استخدامها خلال مراحل البحث المتوالية، وقد رأينا توضيحها من البداية لاجتناب أي لبس في المعني أو غموض في الفهم، وهذه المصطلحات هي:

التنافسية: تعددت الآراء ووجهات نظر الكتاب و الباحثين حول التنافسية ولكن يمكن تعريفها هي القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب، وفي الوقت المحدد، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.

وللتنافسية عدة أنواع منها تنافسية المؤسسة التي هي مدي مقدرتها علي مواجهة المنافسة سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية

الإدارة الإستراتيجية: هي مجموعة القرارات و التصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة أو هي تصور المؤسسة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها

التسويق الإستراتيجي: هو ذلك النشاط الذي يركز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المؤسسة تمييز نفسها بشكل فعال عن منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل للمستهلك

الفعالية: القدرة على تحقيق الأهداف.

المتعامل: هو أي شخص طبيعي أو معنوي يستغل شبكة المواصلات السلوكية واللاسلكية، أو يقدم للجمهور خدمة المواصلات السلوكية واللاسلكية.

الفصل الأول

الإدارة الإستراتيجية وتنافسية المؤسسة

- المبحث الأول : التنافسية وإستراتيجية التنافس
- المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي
- المبحث الثالث: التحليل البيئي ونظام المعلومات التسويقية

مدخل

تعيش المؤسسات اليوم في ظل بيئة ديناميكية، معقدة ومتغيرة بانتظام. حيث أصبح البقاء والنمو مرهون بامتلاك مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد أو المحاكاة في ظل تعدد المنافسين والتغير المستمر لأذواق المستهلكين، ووجود منتجات بديلة، لذلك فإن احتلال مكانة في السوق في ظل هذا الصراع البيئي يتطلب من المؤسسة أن تكون يقظة لكل التغيرات والتطورات التي تحصل سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية، وخصوصا فما يتعلق بالمنافسين، بدءا من معرفة من هم أهم المنافسين في السوق، نقاط قوتهم وضعفهم، أهدافهم وصولا إلى استراتيجياتهم المتبعة.

المبحث الأول: التنافسية و إستراتيجيات التنافس

إن التنافسية كحقيقة تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، التي أصبحت في موقف يحتم عليها العمل الجاد و المستمر لاكتساب الميزات التنافسية لإمكانها تحسين موقعها في الأسواق أو المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين و المحتملين. وعليه فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية، وكل ما يتعلق بها أو يساهم في تشكيلها

المطلب الأول: تعريف التنافسية و أنواعها

أولاً: تعريف التنافسية

يصعب تقديم تعريف واحد محدد ودقيق للتنافسية لإختلاف وجهات النظر حولها ويمكن توضيح ذلك من خلال العديد من الكتابات والنقاشات التي قام بها العديد من المفكرين

فعرفها كمال رزيق أنها: " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية"¹.

أما Ricardo Petrella يري "أن التنافسية لا تعدو وأن تكون أسلوبا يسلكه الأعوان الاقتصاديين في محيط الأسواق التنافسية، وكل عون وعلى وجه الخصوص - المؤسسة- تبحث عن وضعيات ومزايا تنافسية في ظل احترام القواعد المحددة ومع توفر كافة الشروط العادلة للجميع"². من خلال ما سبق نلاحظ أن التنافسية متعددة الأبعاد تعمل المؤسسة علي معرفتها لمواجهة ما يحيط بها في السوق و احتلال موقع تنافسي و المحافظة عليه ومنه نعتبر التنافسية حالة ذهنية تدفع إلي التفكير في الكيفيات التي تجعل المؤسسة تطور موقعها لأطول فترة أو هي قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية على منافسيها، ومنه أن التنافسية محفز تدفع نحو بذل المزيد من الجهد والعمل و هذا لتحسين أداء المؤسسة

ثانياً: أنواع التنافسية

1- كمال رزيق وفارس مسدور ،"مفهوم التنافسية" الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط قسم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002، ص: 105

2- أميرة محمد عبد السميع عمارة ، " تحليل القدرة التنافسية للقطاع السياحي المصري "، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الاقتصاد و العلوم السياسية جامعة القاهرة 2002 ، ص 08

والتي يمكن تصنيفها إلى صنفين هما:

1- التنافسية بحسب الموضوع:

وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة

أ - تنافسية المنتج

وهذه التنافسية تعتبر شرطا مهما ولكن هناك من يعتمد علي سعر التكلفة لتقويم تنافسية منتج معين ومع هذا فهناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة مثل الجودة و خدمات ما بعد البيع وعليه لا بد من اختيار معايير دقيقة تؤدي إلي معرفة وضعية المنتج في السوق خلال أي وقت¹

ب تنافسية المؤسسة

تأخذ في تقويمها هوامش كل المنتجات وكذلك الأعباء الإجمالية التي من بينها النفقات العامة نفقات البحث و التطويرو كذلك المصاريف المالية التي يجب أن لا تكون أكبر من الهوامش لمدة طويلة و إلا ستؤدي إلي خسائر كبيرة و لما كان علي المؤسسة تقديم قيمة لزيائنها لهذا لابد عليها تحقيق قيمة إضافية في كل المستويات وإن هذه التنافسية تقيم علي مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج أو تعرف كذلك في مدي قدرتها علي مواجهة المنافسة سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية²

2- التنافسية وفق الزمن

وتشمل التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية

أ- التنافسية الملحوظة

وتأخذ بعين الإعتبار النتائج الإيجابية المحققة و لكن لابد علي المؤسسة أن تتفاعل بهذه النتائج التي قد تكون عابرة لفترة وجيزة أو ظروف جعلت المؤسسة في وضعية إحتكارية فهذه النتائج قد لا تستمر لفترة طويلة³

ب- القدرة التنافسية

تعتمد القدرة التنافسية علي مجموعة من المعايير منها الموقع في السوق ،المرونة، معرفة كيفية العمل، الجودة التكاليف، الإنتاجية المترابطة فيما بينها وضرورية لأنها تبين جانب من جوانب القدرة

¹ - H. LESCA, " Structure et système d'information", Facteurs de compétitivité, MASSON, 1982 pp. 11-13.

² - سملاي محمد يحضية ، "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات علي الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة و المعرفة " ، أطروحة دكتوراء دولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة

الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير 2004 /2003 ص112

³ - نفس المرجع السابق ، ص 115

المتنافسية ويجعل المؤسسة قوية وصامدة في بيئة مضطربة بالإضافة إلى ذلك فهي تختص بالفرص المستقبلية وبمنظرة طويلة المدى علي عدة دورات استغلال¹ في الأخير يجب التفرقة بين الأنواع السابقة حتي لا تضيع الجهود والموارد في تحقيق أهداف واستمرار المؤسسة أو تطورها

المطلب الثاني: عوامل و قياس التنافسية

ما دامت أن التنافسية متعددة الأبعاد لابد للمؤسسة أن تعمل علي معرفتها للمحافظة علي موقعها و مكانتها في السوق و بالإضافة إلي هذا فهي تتأثر بعوامل تؤدي إلي رفعها أو إنخفاضها

أولاً: عوامل التنافسية

هناك عدة عوامل يمكن إدراجها كما يلي² :

- 1- عوامل مرتبطة بالتسيير: و التي أهمها المرونة، النمو، القدرة على التأقلم، البحث عن منتجات جديدة، اختيار الأنشطة التي تمكن من التميز، تخفيض التكاليف
- 2- عوامل مرتبطة بالبيع: ومن هذه العوامل: الإشهار، الترقية، السياسة التجارية.
- 3- عوامل مرتبطة بعملية الاتصال بالزبائن : وهي الصورة، الجودة الملحوظة، خدمات ما بعد البيع.
- 4- عوامل مرتبطة بالإنتاج : الإنتاجية، سياسة الشراء، التخزين، التكنولوجيا، الآجال، الجودة.
- 5- عوامل مرتبطة بالكفاءات: تكوين المستخدمين، معرفة كيفية العمل، التحفيز و تحمّل المسؤولية.

ثانياً- قياس التنافسية

من خلال الثنائية فعالية - إنتاجية وكذا مقارنة أدائها في السوق بأداء منافسيها ، نستطيع معرفة و لو نسبيا موقع المؤسسة من التنافسية

1- الثنائية فعالية - إنتاجية :

- أ - **الفعالية:** إذا حققت المؤسسة الهدف أو الأهداف المسطرة لها فنقول أنها فعالة ويمكن قياس هذه الأخيرة بالنسبة بين النتائج المحصل عليها و النتائج المنتظرة
- ب- **الإنتاجية:** هي النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها.
- ج- **الفعالية - الإنتاجية:** فهما يمثلان طريقان نحو التنافسية³
- يمكن اعتبار التنافسية كمحصلة التوليف بين الفعالية والإنتاجية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (1-1): طريقان لتنافسية المؤسسة.

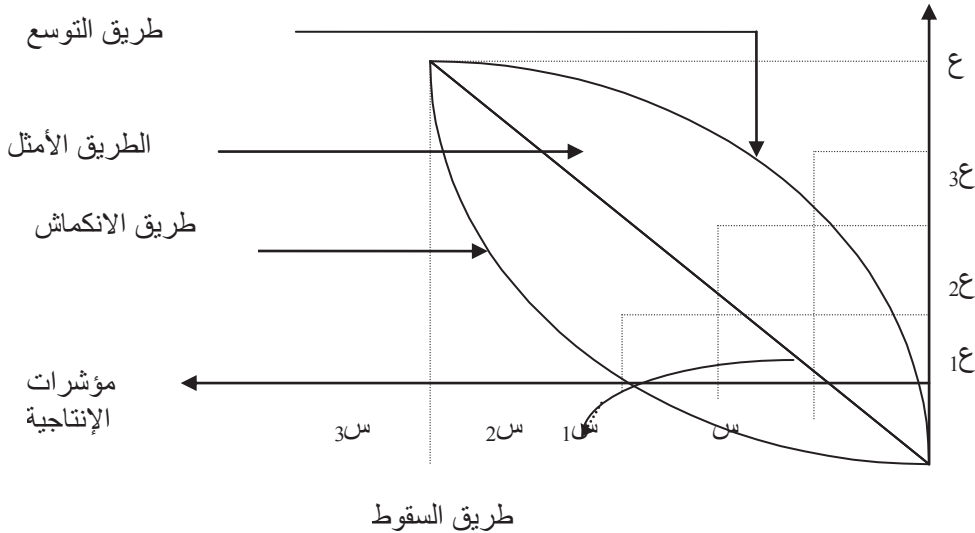
¹ - عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها و تطويرها"، مذكرة ماجستير غير

منشورة، فرع التسيير جامعة الجزائر، كلية علوم اقتصادية و علوم التسيير،

² - مرجع سابق، ص 13

³ - G.LAVETTE et M.NICULESCU. les Stratégies de croissance. ed. d'organisation.

1999. pp. 220-229



المصدر: G.LAVETTE et M.NICULESCU. 1999. p. 227

تتجه المؤسسات إذا واجهت وضعيات صعبة نحو البحث عن توازن جديد بتحقيق وفورات

إنتاجية، وحتى تتمكن من ذلك فسوف تتخلي عن اليد العاملة لأنها تقنياً أسهل وسميت هذه العملية بطريق الإنكماش إلا أنه قد يؤدي إلى مخاطر كبيرة على المدى الطويل وهذا لأنها تخلت عن مهارات تدرت بداخلها و يصعب تعويضها

أما الطريق الثاني فيعمل على الرفع من النتائج بكسب طلبات جديدة واستغلال فعال للوسائل المتاحة وهو طريق التوسع في وجود تفكير تسويقي شامل، متجه نحو إرضاء المتعاملية (الزبائن، الموردين، البنوك... الخ) وجعلهم أكثر مؤشرات للفاعلية ومنه فالطريق الثاني يعد الأفضل باعتباره يعتمد على بناء قوة تنافسية متنامية في بيئة معقدة

إن معرفة الطريق المؤدي إلى اقتحام سوق تنافسية، يتم من خلال حساب مرونة (*) الإنتاجية بالنسبة للفعالية. ونجد هنا ثلاث حالات :

- طريق التوسع (Upsizing) وتكون المرونة فيه أكبر من الواحد
- الطريق الأمثل وهنا المرونة تساوي الواحد
- طريق الإنكماش (Downsizing) وتكون فيه المرونة أقل من الواحد

2- قياس التنافسية مقارنة بالمنافسين

$$(*) \text{ المرونة} = (\Delta \text{س} / \text{س}) / (\Delta \text{ع} / \text{ع})$$

ويتم هنا مقارنة أداء المؤسسة بأداء منافسيها في السوق، من خلال حساب حصة السوق النسبية، والتي هي النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة سوق المنافس الأحسن أداءً، حيث نجد ثلاث حالات:

- حصة السوق النسبية أكبر من الواحد، هذا يعني أن أداء المؤسسة يضاهاى أداء المنافس .
 - حصة السوق النسبية تساوي الواحد، وهنا يكون أداء المؤسسة يماثل أداء المنافس
 - حصة السوق النسبية أقل من الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء أقل من أداء المنافس .
- من هذه المقارنة تبرز نتيجتين إيجابيتين :
- تسمح بالتموقع بين أحسن النتائج.
 - تدفع المؤسسة للعمل على تحسين أداءها، ومن ثمة تنمية تنافسيتها .
- من خلال ما سبق نجد أنه ينظر إلى عملية القياس من زاويتين مختلفتين، لكنهما متكاملتين، حيث تعتمد الأولى على القياس الداخلي بوساطة الثنائية فعالية - إنتاجية، وتعتمد الثانية على القياس الخارجي من خلال مقارنة أداء المؤسسة بأداء منافسيها في السوق.

إن الازدواجية في النظرة تمكن من معرفة الموقع التنافسي بصفة منتظمة، وبشكل يسمح بالتصرف في الوقت المناسب.

وأخيراً لا يمكن حصر التنافسية في قائمة من العوامل فحسب، بل هي إدراك ومعرفة وإصغاء دائم بكل ما يحيط بالمؤسسة من تغيرات وبناءً على ذلك يتم وضع معايير معبرة وقواعد مضبوطة تساعد على معرفة درجة التنافسية مقارنة بجماعة المنافسين؛ قصد تحسين الأداء التنافسي، وضمان استمرارية النشاط،

المطلب الثالث: استراتيجيات التنافس

إن تحقيق التنافسية للمؤسسة يتطلب إتباعها استراتيجيات تنافسية تؤهلها لذلك وتمكنها من اعتلاء الريادة في سوق تطبعه المنافسة الشرسة

أولاً: أنواع الاستراتيجيات و كيفية التمركز ضمن المنافسة

1_ تعريف الاستراتيجية

يستمد مصطلح الاستراتيجية جذوره من الكلمة اليونانية " STRATEGOS"، وهو الذي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري

وصارت مفضلة الاستخدام لدى مؤسسات الأعمال، و جاءت عدة تعاريف للإستراتيجية من طرف العديد من رواد الفكر الإداري

حيث عرفها Subhash C.Jain بأنها قالب لأغلب الأهداف، الغايات وأهم السياسات والخطط لتحقيق هذه الأهداف التي تحدد ماذا تريد المؤسسة وكيف يتم ذلك¹.

أما "بورتر - Porter" وهو أحد رواد الإستراتيجيات التنافسية، فيُعرّف الإستراتيجية على أنّها: "إيجاد الموازنة بين أنشطة المؤسسة والتكثيف مع المحيط، فالموازنة تُعدُّ ضرورة ليس فقط لبناء التنافسية، ولكن لديمومتها أيضا، بحيث يصعب على المنافسين تقليدها وتقليد مجمل الأنشطة المترابطة"²

ومنه فإنّ الإستراتيجية هي اتخاذ القرارات طويلة الأجل الموجهة نحو تحقيق أهداف المؤسسة ومن خلال دراسة عوامل القوة والضعف في بيئة المؤسسة الداخلية وربطها وتكييفها مع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة³.

وباعتبار أن الإستراتيجية أصبحت ضرورة ملحة في مسار المنظمة لتحقيق بقائها⁴ واستمرارها، وانتهاج التفكير الإستراتيجي لم يكن لولا توفر بعض المعطيات الجديدة التي جعلت من الضروري اعتماد الإستراتيجية كمدخل يكسب المنظمة تعاملها الفعال مع هذه المعطيات الجديدة، التي أهمها هي وجود ظاهرة المنافسة والتي تعتبر من إحدى أهم المبررات لإحداث وتنفيذ الإستراتيجية لمواجهة التهديدات واغتنام الفرص، إذن فللإستراتيجية عدة مزايا يمكن أن تنجر عنها في حالة تطبيقها بصورة جيدة، وتتمثل في الآتي⁵:

- توفر الإطار الشامل والكامل للمنظمة والتي يتم من خلالها تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة ككل وبصورة واضحة، مع الربط بين تاريخ المنظمة ومستقبلها.
- تحقيق أفضل درجة ممكنة لاستغلال الموارد (البشرية، المالية، التكنولوجية) وجوانب القوة التي تميز المنظمة في ظل المتغيرات التي تعمل فيها.
- زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل.
- مواجهة المشاكل والتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية وحالات عدم التأكد، وبالتالي فهي تمثل إطار عمل رئيسي من خلاله تستطيع المنظمة أن تؤكد استمرارها والتكيف مع هذه المتغيرات قصد الحصول على مزايا تنافسية.

¹- Subhash C.Jain, " **marketing planning and strategy**", 6th edition, without house and year, p 08.

²- فلاح حسن عداوي الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها مداخلها عمليات المعاصرة"، الطبعة الأولى، داروائل للنشر، عمان، 2000، ص 17.

³- محمود جاسم محمد الصميدعي، "إستراتيجية التسويق"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 35.

⁴- عبد السلام أبو قحف، " **أساسيات الإدارة الإستراتيجية** "، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 1997، ص 56.

⁵- أحمد القطامين، "الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية"، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي، عمان، الأردن،

- اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معطيات الواقع وذات علاقة بعمل المؤسسة ومنتجاتها، وأسواقها الحالية والمستقبلية.
- التوفيق بين القدرات الداخلية والبيئة الخارجية، فهي تمثل المحور الأساسي الذي يتم من خلاله دمج القدرات التنظيمية والفرص في داخل البيئة التنافسية.
- تقوم بعلاج مظاهر الخلل وذلك من خلال تقديم بدائل التصرف و تقديم حلول مبتكرة.
- قدرة المنظمات على إدراك الصعوبات والتعقيدات التي تواجهها بإطارها الشامل.
- تسهل لنا تحديد نقاط البداية الخاصة بالتغير وطبيعة وزمن وقوعه وإدارته أيضا.

2_ أنواع الاستراتيجيات

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

- أ _ **استراتيجية الرائد:** في كل سوق توجد مؤسسة رائدة و التي تبادر بتقديم منتجات جديدة و تغيير الأسعار و لها نظام واسع لتوزيع و تقوم بحملات اعلانية و ترويجية بشكل واسع و التي تحاول كل المؤسسات الأخذ بمنافستها عن طريق تقليدها بطرح نفس المنتج في السوق ولكي تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة من الغير و تحتفظ بمكانتها لابد لها القيام بما يلي¹:
- _ رفع الطلب الأولي مع الأخذ بعين الاعتبار حصتها في السوق،وتقوم بتنمية الطلب علي منتجاتها عن طريق الحصول علي مستعملين جدد الذين لم تكن لهم معرفة بالمنتج وكذلك ايجاد أو تصور استعمالات جديدة للمنتج، و أيضا رفع مستوى الاستهلاك عن طريق اقناع المستهلك بشراء المنتج
- _ حماية حصة السوق عن طريق دراسة منافسيهاو معرفة نقاط ضعفهم و الاستفادة منها و علي المؤسسة الرائدة أن تقوم دائما بتجديد منتجاتها و تنويع أشكالها من أجل محافظتها علي مكانتها السوقية و يمكن التمييز بين ستة استراتيجيات تدافع بها المؤسسة الرائدة علي مكانتها و هي :
- الدفاع عن الموقع عن طريق تكثيف المنتجات
- الدفاع الأمامي عن طريق البدء بالقيام ببعض الخطوات لتقادي الدخول المفاجئ المنافسين
- الدفاع الوقائي حيث تبدأ المؤسسة بطرح منتجاتها الجديدة في السوق قبل قيام المنافسين بذلك
- الهجوم المضاد و تقوم به المؤسسة عندما يتمكن منافس ما من أخذ مكانة في السوق
- الدفاع المتحرك و هو عندما تواجه المؤسسة منافسة حادة فإنها تقوم بالإنقال من نشاطها السابق إلي نشاط جديد

¹ _ نحاسية رتيبة، "أهمية البقطة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة"،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير و العلوم الاقتصادية، فرع دارة أعمال،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة الجزائر 2002/2003

- الانسحاب الاستراتيجي، عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة المنافسة فإنها تتسحب من القطاعات الغير مهمة و تحتفظ بالقطاعات المهمة فقط و هذا لتدعيم وضعيتها التنافسية
- توسيع حصة السوق لتمكن من زيادة أو الرفع من أرباحها عن طريق توفير منتج جديد ذو نوعية و جودة عالية و سعر معقول

ب_ استر اتيجية المتحدي

- كل مؤسسة تحمل المرتبة الثانية، الثالثة والرابعة في السوق تكون في وضعية المتحدي حيث تقوم بإختيار الحدث وهو رفع حصة السوق علي حساب المنافسين الآخرين و ذلك بإستعمال بعدة طرق كمهاجمة الرائد لأنتزاع بعض حصته، أو مهاجمة منافسين لهم نفس المستوي معها ومحاولة إقصائهم أو الهجوم علي أي جانب في قطاع معين أين يكون المنافس ضعيف فيه ويمكن مهاجمة المنافسين باستعمال الاستراتيجيات التالية: ¹
- **استراتيجية التخفيض:** تستعملها المؤسسة المتحدية حيث تعرض نفس المنتج الذي ينتجه الرائد و بسعر أقل
 - **استراتيجية البحث عن الرفاهية:** وتتمثل في إدخال منتج ذو جودة عالية و بسعر مرتفع
 - **استراتيجية تنويع المنتجات:** تقوم المؤسسة المتحدية علي مجابهة المؤسسة الرائدة بالاعتماد علي تنويع الأذواق و التصاميم للمنتجات النعروضة
 - **استراتيجية الابتكار:** أي تسبق المؤسسة المتحدية المؤسسة الرائدة فيما يتعلق بعنصر الابتكار التكنولوجي و التجاري
 - **استراتيجية تحسين الخدمة:** القيام بتحسين الخدمات وتقديمها لزبون بنفس السعر السابق
 - **استراتيجية الابتكار في نموذج التوزيع:** قيام المؤسسة المتحدية بإصدار أنظمة جديدة للبيع قصد تنمية و تطوير حصتها في السوق
 - **استراتيجية تقليص التكاليف:** القيام بتخفيض تكاليف الانتاج بطريقة تمكن من التخفيض من الأسعار ، ويتم ذلك بفضل التمويل الجيد ، وكذا اقتصاديات اليد العاملة
 - **استراتيجية الاستثمار في الأشهر:** بإمكان المؤسسة المتحدية أن تزيد من حصتها في السوق وذلك بالإتفاق علي المؤسسة الرائدة فيما يخص الاستثمار في الأشهر
- ج - **استراتيجية التابع:** بعض المؤسسات التي هي في حالة التحدي لا تختار الهجوم علي المؤسسة الرائدة وذلك انطلاقا من تحليل نقاط القوى و امكانيات ردود أفعال المؤسسة الرائدة، في هذه الحالة تعمل كل مؤسسة للحفاظ علي وضعيتها في السوق عن طريق الاحتفاظ بزبائنها وولائهم لها وعليها أن تتابع حركات السوق وكل الظواهر و التغيرات الجديدة ²
- ### د_ استراتيجية المتخصص

¹ - نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة ، مرجع سابق ص 44

² - نفس المرجع السابق ، ص 46

هناك مؤسسات تسعى من أجل الحصول علي حصة صغيرة من السوق بحيث تتخصص في مجال معين و توجه كل جهودها إليه عن طريق التعريف بالمنتج وكل عناصر المزيج التسويقي للزبائن ولنجاح أي مؤسسة في تخصصها في مجال معين يجب أن يتميز هذا الأخير بالخصائص التالية¹

- أن يكون ذو حجم كاف بالنسبة للقدرة الشرائية
- أن يحتوي علي طاقة نمو كبيرة
- أن يكون مجال مهمل من طرف المنافسين
- مكانية الدفاع عنه في حالة الهجوم عليه

ثانيا: الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة

بغية تحقيق مزايا تنافسية مقارنة بالمنافسين في قطاع أو صناعة معينة يمكن للمؤسسة انتهاز ثلاث استراتيجيات تنافسية، وهذا بالاعتماد على مواردها وعوامل القوة لديها.

بمعني أن نجاح المؤسسة في تطبيق تلك الاستراتيجيات يتطلب بالضرورة توظيف مختلف الموارد والكفاءات الداخلية، فقد أكد "Tarondeau" على أن الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة يجب أن تصمم بشكل يؤدي إلي السيطرة و التحكم في الموارد و الكفاءات التي تسمح للمؤسسة بالتميز عن منافسيها وتوسيع نشاطاتها، كما يجب أن تتسم تلك الإستراتيجية بالمرونة الكافية لإحداث التكيف الإيجابي مع تغيرات البيئة التنافسية واستراتيجيات المنافسين²، ويمكن تعريف إستراتيجية التنافس بأنها "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلي تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المتنافسين" وتتحدد إستراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي³:

- **طريقة التنافس**: وتشمل علي عدة استراتيجيات كإستراتيجية التسعير ، التوزيع... الخ
- **ميدان التنافس** : ويتضمن اختيار السوق والمنافسين
- **أساس التنافس** : ويشمل علي الأصول والمهارات المتوفرة لدي المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة

¹ - نحاسية رتبية ، مرجع سابق ، ص 45

² - Tarondeau j.C,Le management des savoirs.Paris.1998 ,PUF,p17

³ - نبيل خليل مرسي ،الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس ،دار المعارف الإسكندرية

مصر ، 1995 ، ص 52

الشكل (2_1) الاستراتيجيات العامة للتنافس

الميزة الاستراتيجية

تميز المنتج تكلفة أقل

قيادة التكلفة	التميز	الصناعة ككل
التركيز		الهدف الاستراتيجي
		قطاع سوقي معين

المصدر: د. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 116.

1- إستراتيجية القيادة في التكلفة

- تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها أو خدماتها بسعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين، بحيث يسمح لها الحصول على حصة هامة في السوق و تحقيق قدر كبير من الربح، وتهدف هذه الإستراتيجية إلي تحقيق قيادة الصناعة في انخفاض سعر البيع من خلال مجموعة من الطرق والسياسات الوظيفية أهمها¹:
- تنمية قيم تنظيمية تركز أساسا على الاهتمام الواعي للعاملين بشأن التكلفة، إذ يهدف العاملون بشكل أساسي إلي العمل على تخفيض التكاليف إلي أدنى حد ممكن.
 - تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية تؤدي إلي زيادة تكلفة إنتاجه.
 - تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكاليف العالية، كاستبدال العمليات اليدوية بعمليات آلية رخيصة الثمن.
 - استخدام مواد أولية منخفضة السعر دون المساس بجودة المنتج.
 - تخفيض تكاليف البحوث والتطوير والإعلان.

¹ - إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية"، الإسكندرية، مكتب العربي الحديث، 1993، ص 200

يعد وجود طلب مرن للسعر من أهم الشروط اللازمة لتطبيق هذه الإستراتيجية¹، حيث يؤدي تخفيض السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة، ونمطية السلع المقدمة، بالإضافة إلي عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج، كما تستطيع المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية تحقيق عدة مزايا توفر لها قدرا من الحماية التي تمكنها من مواجهة قوى التنافس الخمس التي حددها " بور تر"، وتتمثل هذه المزايا في²:

فيما يتعلق بالمنافسين تحتل المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل موقعا أفضل من حيث المنافسة على الأسعار؛ بالنسبة للمشتريين تتمتع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل بحماية ضد المنافسين لعدم قدرتهم على تخفيض الأسعار؛ فيما يتعلق بالموردين يمكن للمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء خاصة فيما يتعلق بضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة.

فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلي السوق تحتل المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل موقعا تنافسيا مما تازا يمكنها من تبني سياسة تخفيض الأسعار لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.

فيما يتعلق بالسلع البديلة تستطيع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل استخدام تخفيضات السعر لمواجهة السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة. ومن أهم المشاكل التي يمكن أن تعترض هذه الإستراتيجية، تركيز المؤسسة على جانب واحد من جوانب التكلفة وإهمال الجوانب الأخرى، وعدم فهم الإدارة للعوامل التي تؤثر على تكلفة الوحدة الواحدة، علاوة على إغفال المؤسسة لقدرتهم على تخفيض التكاليف من خلال أداء نشاط المشتريات بصورة أكثر فاعلية¹، بالإضافة إلي أنه لا توجد محاولات تخفيض التكاليف إلا على العمليات الحالية المستخدمة في المؤسسة.

2- إستراتيجية التميز

تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميذا ودرجة عالية من التمايز من خلال هذه الإستراتيجية، والتي تقوم على التميز والانفراد بخصائص استثنائية في مجال الصناعة. فمن خلال هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلي تكوين صورة أو خيال ذهني محبب حول منتجاتها وخدماتها، بحيث تتضمن هذه الصورة القناعة بأن منتجات المؤسسة تعد جوهريّة، وفريدة و مميّزة عن منتجات المنافسين³.

ومثل هذا التميز يسمح للمؤسسة بعرض السعر الذي تراه مناسباً وبالتالي زيادة عدد الوحدات

¹ - نبيل خليل مرسي، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 116.

² - سعد غالب ياسين، "الإدارة الدولية"، عمان، دار اليازوري العلمية، ط1، 1999، ص 160.

³ - إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق ذكره، ص 204

المباعة، كما يمكن للمؤسسة تحقيق التميز من خلال محاولتها تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للمنتج¹، وكذلك في محاولتها خلق مزايا فريدة في أداء المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين. ولكي تحقق المؤسسة النجاح في إستراتيجية التميز يجب عليها مراعاة بعض الشروط عند تطبيق هذه الإستراتيجية، وهي:

أ_ الشروط المرتبطة بالمحيط الخارجي: توجد جملة من الشروط نذكر أهمها:

- إدراك المستهلك لقيمة الفرق بين منتج المؤسسة ومنتجات المنافسين من خلال الميزة التي تتوفر فيه.

- توافق استخدامات المنتج مع رغبات المستهلكين وتنوعها.

- عدم وجود مؤسسات تنتهج نفس إستراتيجية التميز.

ب_ الشروط المرتبطة بالمحيط الداخلي للمؤسسة: ضمن هذا الإطار نجد:

- توفر مواد أولية ذات نوعية ريفية تسمح بتوفير جودة وأداء متميز للمنتج النهائي.

- بذل مجهودات كبرى في مجال البحوث وتطوير المنتج بهدف تصميم منتج بخصائص ومواصفات ممتازة وفائقة الأداء تتوافق مع رغبات المستهلك مع التركيز على الجودة وتحسينها.

- الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية والمهارات والوقت والجهد والأفراد.

- وجود نظام معلومات تسويقي وخدمات، يوفر للمعلومات الكافية عن كيفية تشغيل المنتجات، ويسمح

بتقديم المساعدات الفنية للمستهلك ويوفر صيانة سريعة ودقيقة كما يساهم في سرعة تلبية الطلبات.

3- إستراتيجية التركيز

تعد من الاستراتيجيات الثلاث التي تهدف إلي الوصول إلي أفضل موقع في السوق وبناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال العمل في قطاع معين، حيث تكاليف استراتيجياتها الدفاعية تحددتها على بعض القطاعات الخاصة في السوق الذي يمكن فيه عرض سلع وخدمات متميزة وبتكاليف منخفضة²، فالمؤسسة وفقا لهذه الإستراتيجية لا تعمل في السوق بأكمله بل تتعامل وتركز على قطاع صغير ومحدد من السوق.

وتتميز هذه الإستراتيجية بكونها تجعل المؤسسة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل، فكل الموارد والمجهودات موجهة لخدمة هذا القطاع وحده، وبالتالي يمكن للمؤسسة تطبيق هذه

¹ - سعد غالب ياسين ، الإدارة الدولية ، مرجع سابق، ص 160.

² - سمالي محمد يحيية ، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات علي الميزة التنافسية

للمؤسسة الاقتصادية ، مدخل الجودة و المعرفة" ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير 2004/2003

الإستراتيجية من خلال اختيار القطاع الصناعي الذي يتم فيه التنافس و تحديد مدى جاذبيته بناء على كل من حجم القطاع، و ربحيته ومدى شدة قوى التنافس الخمس فيه، و تحديد كيفية بناء تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة¹.

كما أن تطبيق هذه الإستراتيجية يستلزم جملة من الشروط لإنجازها بصورة ملائمة وهي:

- وجود أعداد مختلفة من المشترين لهم رغبات وحاجات متنوعة وطريقة استخدامهم للمنتج متميزة.

- عدم محاولة أي منافس آخر التركيز على نفس القطاع السوقي المستهدف.

- العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف.

- اشتداد حدة قوى التنافس الخمس، مما ينتج عنه اختلاف جاذبية قطاعات الصناعة.

- تفاوت قطاعات الصناعة من حيث الحجم، معدل النمو، الربحية.

كما تأخذ إستراتيجية التركيز ثلاثة أشكال وهي²:

أ- **تنمية السوق**: يتم تنمية وتوسيع سوق منتجات وخدمات المؤسسة من خلال الحصول على أكبر حصة في السوق الحالي، أو الدخول إلى أسواق جديدة على المستوى العالمي.

ب- **تنمية المنتج**: تهتم إستراتيجية التركيز بإجراء تعديلات، و تحسينات، و تغييرات على منتجات وخدمات المؤسسة بما يضيف مزايا جديدة للمنتج، أو بما يوثق صلة المستهلك بالمنتجات والخدمات المتاحة في السوق الحالي من خلال تلبية رغباته وحاجاته رغم تنوعها وتجددها، وبالتالي تحقيق رضاه عن منتجات المؤسسة.

ج- **التكامل الأفقي**: يعني أن المؤسسة تعمل على امتلاك أو شراء بعض الوحدات الجديدة أو شراء بعض المؤسسات أو الوحدات المنافسة، أو على الأقل السيطرة عليها لتلبية رغبات المستهلكين المتزايدة أو استغلال فرص استثمار جديدة بهدف الحد من المنافسة التي تمثلها، أو التحكم في حجمها وأسلوبها وبالتالي تحقق المؤسسة من خلال التكامل كفاءة، وسيطرة، ورقابة أكبر على السوق.

و في الأخير نستطيع القول أن المؤسسة تحقق التنافسية إلا إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة

لزيائنها تضمن بها ولائهم من خلال تبني إستراتيجية تنافسية جيدة و فعالة تظهر اختلافها عن

منافسيها و تجعلها قادرة على منافستهم بزيادة حصتها السوقية و تحقيق أرباح تضمن لها التفوق والنمو

¹ - إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 204

² - سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 168.

المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي

لتحقق المؤسسة تكيف مع متغيرات محيطها يُعدُّ من الضروري لها الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي في إدارتها، نظرا لما له من أهمية كأسلوب فعّال لتحقيق هذا التكيف.

المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي وخصائصه

كان لأبدي للمؤسسة من فهم ما يحيط بها من تغيرات خارجية و داخلية خاصة لكسب مكانة وموقع تنافسي في السوق لذا وجب عليها تطبيق التخطيط الإستراتيجي الذي يهدف إلى التكيف مع المتغيرات في بيئة المنظمة، من خلال حسن توظيف الموارد، واستغلال نقاط القوة لاقتناص ما تهيئه البيئة و توقي أو تخفيف ما تفرضه من تهديدات. ومن ثم يمكن بلوغ الأهداف التي صممت الإستراتيجية كسبيل لبلوغها

أولا : تعريف التخطيط الإستراتيجي

يُعرفه "Mohamed Bouhadida" على أنه: "تحديد التوجهات الرئيسية للمؤسسة في المدى البعيد، مع مراعاة متغيرات محيطها، وهو يركز على نمو السوق والوضعية التنافسية، وذلك من خلال تحقيق التوازن الداخلي والخارجي والتخصيص الجيد للموارد المتاحة"¹.

أما سعيد محمد المصري فعرفه أنه "العملية التي تتحدد بموجبها رسالة المؤسسة والأهداف المراد تحقيقها، والسياسات والإستراتيجيات التي تحكم الاستخدام الفعال للموارد المتاحة، والتي بواسطتها تتحقق الأهداف المنشودة في مواجهة المنافسة"².

و نعمة عباس الخفاجي فعرفته بقولها أنه يختص بتلك الأنشطة التي تتضمن تحديد رسالة المؤسسة وصياغة أهدافها وتطوير إستراتيجيات تمكنها من العمل بنجاح في ظل محيطها³

أما فائز جمعة صالح التجار فيري أنه وضع توجهات السياسة العامة للمنظمة⁴.

وبصفة عامة التخطيط الاستراتيجي هو تنمية و تكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المنظمة في بيئتها الداخلية.

والشكل الموالي يوضح العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والإستراتيجية.

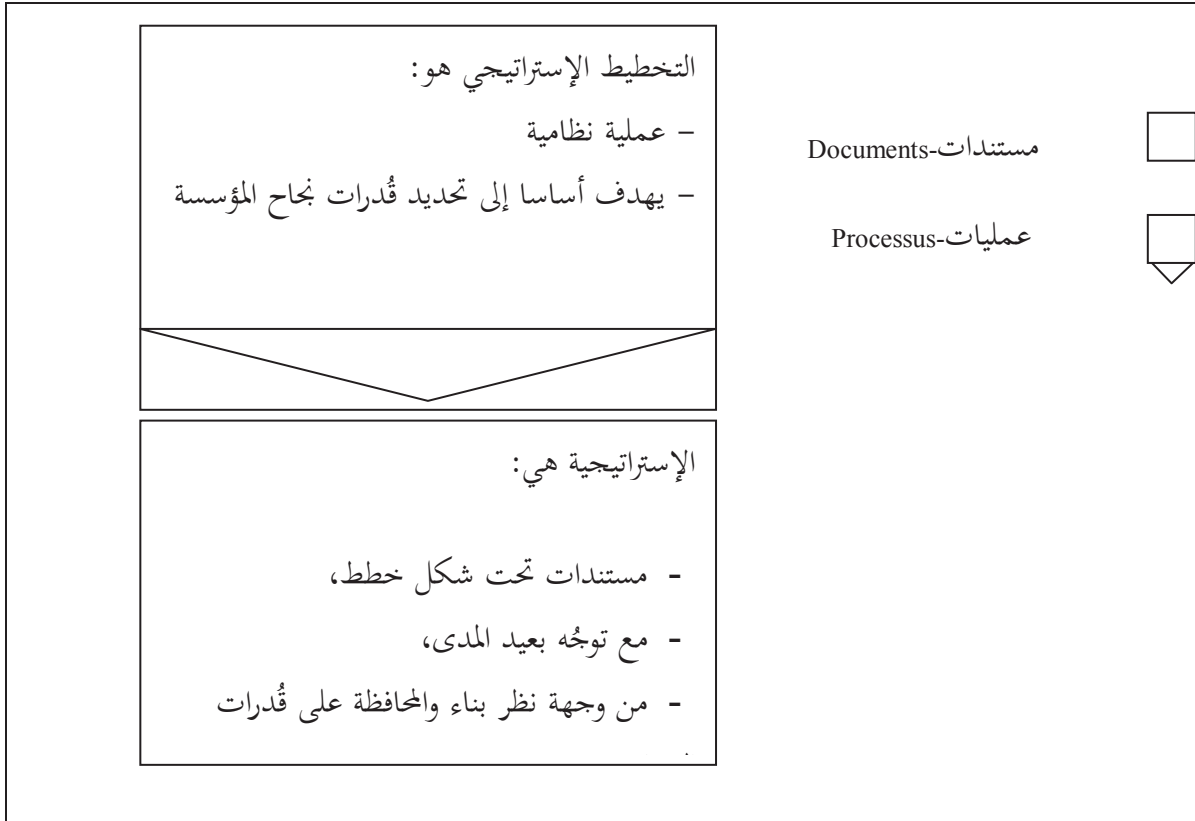
¹- Mohamed Bouhadida". Dictionnaire de finance des affaires et de management", 2002 Casbah édition, Alger, p. 163.

²- سعيد محمد المصري، " إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية"، دار الجامعية، الإسكندرية، 2001 - 2002، ص 195.

³- نعمة عباس الخفاجي، "الإدارة الإستراتيجية المخل و المفاهيم و العمليات" طبعة الأولى 2004، دار الثقافة لنشر و التوزيع عمان الأردن، ص 32.

⁴- فائز جمعة صالح التجار، "نظم المعلومات الإدارية"، دار حامد، عمان، بدون طبعة، 2005، ص 262.

الشكل (1-3) يوضح العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والإستراتيجية.



Source : Rudolf Grunig et Richard kuhn, (2004), Planifier la Stratégie « un procédé pour les projets de planification stratégique », 1^e édition, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Lausanne, Suisse, p. 05.

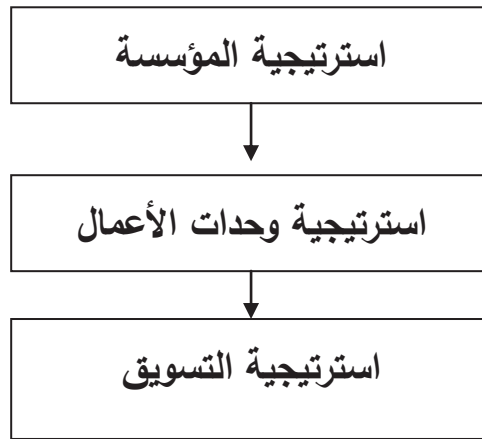
- يُتَّضح من خلال الشكل أعلاه، أنّ التخطيط الإستراتيجي يتضمن مجموع العمليات التي يتم من خلالها بناء الإستراتيجية في المؤسسة، ويمكن شرح هذه العملية في النقاط التالية¹:
- التخطيط الإستراتيجي هو عملية منظمة، لا تهتم بصياغة إستراتيجيات تعتمد على القدرات الداخلية فقط؛
 - التحليل هو أساس التخطيط الإستراتيجي، وهكذا فهو يتوجه إلى المدى البعيد؛
 - يتم إعداد الإستراتيجية على مستوى الإدارة العليا أو على مستوى أقسام المؤسسة؛
 - تحديد قدرات التميُّز (النجاح) المستقبلية هي الهدف الأساسي للتخطيط الإستراتيجي؛
 - يتضمن تحقيق أهداف المؤسسة في المدى البعيد.

¹ Rudolf Grunig et Richard kuhn. 2004, op. cit, p. 04.

كما يتضمن التخطيط الإستراتيجي الأنشطة التسويقية التالية¹:

- المشاركة في إعداد الإستراتيجية العامة للمؤسسة .
 - تطوير إستراتيجية وحدات الأعمال بما يتناسب مع أولويات المؤسسة وقدراتها المالية والبشرية .
- يمكن توضيح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة والاستراتيجية التسويقية كما في الشكل التالي .

الشكل(1-4) العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و الاستراتيجية التسويقية



المصدر: منير نوري، التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2007

ثانيا- خصائص التخطيط الاستراتيجي

لتخطيط الإستراتيجي عدة خصائص والتي أهمها

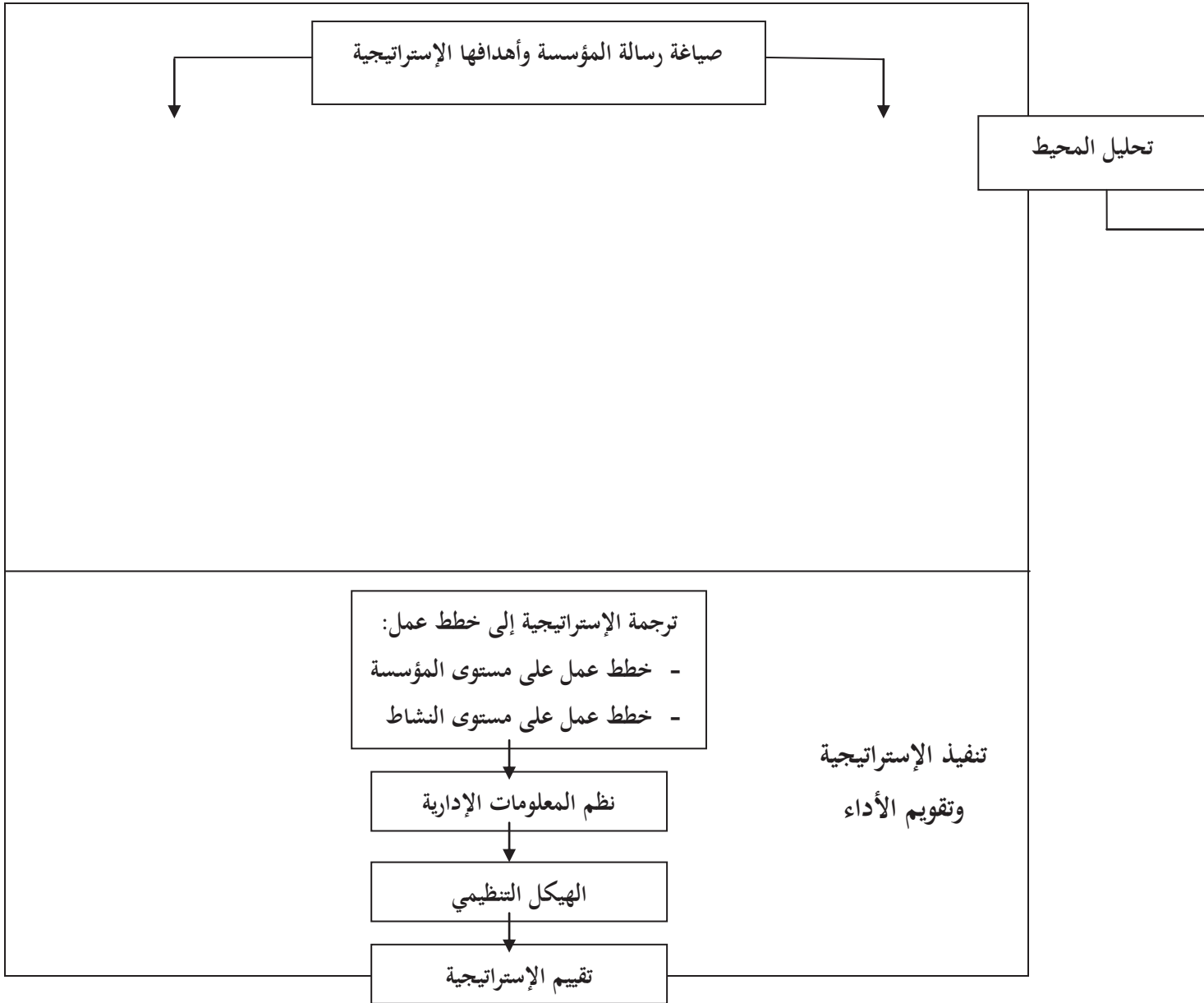
- يختص بتحديد التوجهات الكبرى للمؤسسة التي تسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية دائمة؛
- يتوجه، عادة إلى المدى البعيد؛
- يتم، عادة، على مستوى الإدارة العليا
- التخطيط الإستراتيجي يركز على الفعالية، بينما يركز التخطيط التكتيكي على الكفاءة، أي على حسن استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة.
- يَنصَف التخطيط الإستراتيجي الرسمي بالتقنين والكتابة، فعادة ما تكون الإستراتيجية الرسمية مكتوبة ومعلنة².

¹ - منير نوري، "التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات" . ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2007 ص 198 .

² - كامل السيد غراب، "الإدارة الإستراتيجية أصول علمية وحالات عملية"، الطبعة الأولى، 1994 مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، ص 11.

- المستقبلية, حيث يهتم بالمستقبل واستقرائه استنادا إلى الحاضر، فهو عملية منظمة لتحديد الفرص والتهديدات المستقبلية¹.
- المرونة؛ وتتمثل في قدرة المؤسسة على التحول من إستراتيجية لأخرى عند تغير الظروف البيئية.
- الشمولية، فهو يشمل المؤسسة ككل وليس جزءا منها فقط، فهو نظام متكامل وللقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لأبد من المرور بخطوات أو مراحل كما يبينها الشكل التالي

الشكل (1-5) خطوات التخطيط الإستراتيجي



المصدر: نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية " إدارة الألفية الثالثة " 2000 / 2001 الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 24

¹ - نادية العارف، "التخطيط الإستراتيجي والعولمة"، 2001 / 2002 الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 09.

وما نلاحظه من خلال المخطط، أنّ خطوات أو مراحل الإدارة الإستراتيجية تتكون من

مرحلتين أساسيتين:

مرحلة التخطيط الإستراتيجي: وتتضمن العمليات التالية:

-تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية.

-تحديد الموقف الإستراتيجي وما يتطلبه من ضرورة تحليل المحيط الداخلي والمحيط الخارجي

-اختيار الإستراتيجية المناسبة بعد تقييم الخيارات المتاحة.

مرحلة تنفيذ الإستراتيجية والرقابة عليها: وتتضمن العمليات التالية:

-ترجمة الإستراتيجية إلى خطط عمل.

-مراعاة توافق الهيكل التنظيمي مع الإستراتيجية

-الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء .

المطلب الثاني: تعريف الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي

أولاً:تعريف الإدارة الإستراتيجية و أهميتها

1_ تعريف الإدارة الإستراتيجية

هناك عدة تعاريف للإدارة الاستراتيجية فقد عرفها David علي أنها علم وفن صياغة و تطبيق

و تقديم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها¹

أما 1965 Ansoff فيعتبرها تصور المؤسسة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا

التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها علي المدى البعيد الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة و

الغايات التي يجب أن تحققها¹.

ومنه أنها مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل لمؤسسة ما

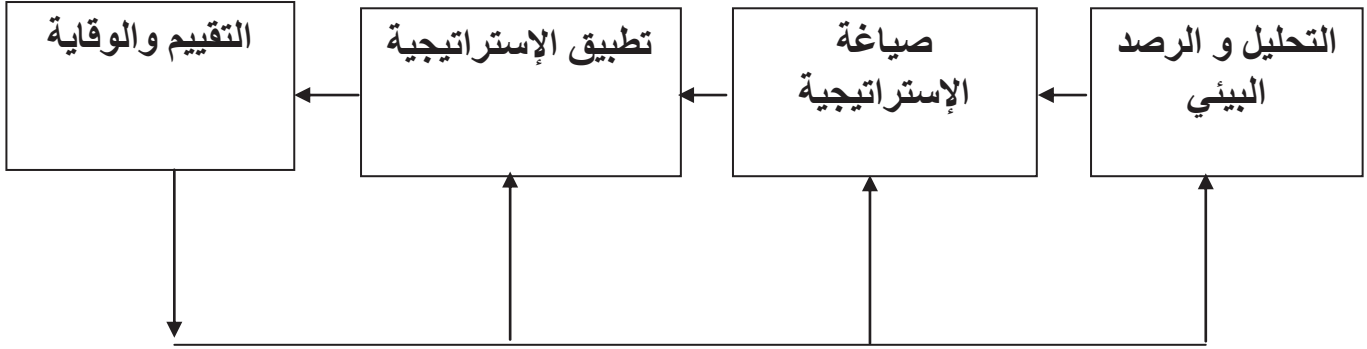
ويتضمن ذلك وضع الإستراتيجية وتطبيقها والتقييم والرقابة ، والشكل الموالي يوضح العناصر

الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية

الشكل (1-6) العناصر الرئيسية لعملية الإدارة الإستراتيجية

¹ – Hunger J. David, Wheelen Thomas, 1997Strategic Management, 6th ed. An Imprint of Addison Wesley Leugwen, New York, USA, p. 09.

¹ – مؤيد سعيد سالم، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل لنشر عمان ،ط1 ، 2005 ،ص18



المصدر: مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل لنشر 2005

ولتحدد المؤسسة إستراتيجيتها عليها إتباع ثلاث خطوات رئيسية¹:

- التعريف المحدد لأجزاء السوق المستهدفة.
- تحديد كافة الخطط والبدائل المتعلقة بهذا الهدف.
- توجيه العروض البيعية للسوق المستهدف.

ويتم صياغة الإستراتيجية على ضوء أهداف وإمكانات الإدارة، وقد مرت الإدارة الإستراتيجية

بأربع مراحل متتالية هي:

أ. _ مرحلة تخطيط الميزانية و المراقبة على تنفيذها : يكون التخطيط على المسائل المالية

وعلى الموازنات وهدف الرقابة هو الرقابة التشغيلية على الوظائف.

ب. _ مرحلة التخطيط طويل الأجل : التخطيط المبني على التنبؤ ويهدف إلى تخطيط أثر

فعالية النمو من خلال محاولة التنبؤ بالمستقبل.

ج. _ مرحلة التخطيط الإستراتيجي : هنا التخطيط يتعدى الداخل وأصبح موجه إلى الخارج

ويهدف إلى الاستجابة المتزايدة للأسواق والمنافسة من خلال محاولة إيجاد أسواق جديدة وما

هي الأسواق المحتملة (التفكير الإستراتيجي).

د. - مرحلة الإدارة الإستراتيجية: تهدف إلى إدارة كل موارد المؤسسة وكذلك إلى تطبيق الميزة

التنافسية والمساعدة في خلق ومعرفة المستقبل.

2- أهمية الإدارة الإستراتيجية

للإدارة الإستراتيجية أهمية تتبع من مهام لمؤسسة و نوجزها فيما يلي:²

- تقييم البيئة للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود البيئة العامة، أو تلك التي توجد

في بيئة المنافسة.

¹- Philip KOTLER, marketing insights from A to Z, (John Wiley & Sons, Inc, USA 2003), p 08.

²- طاهر محسن منصور الغالبي، وأعمل محمد صبحي إدريس. "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل". دار وائل لنشر و التوزيع ط 1 2007 عمان ص 51 .

- تنقية صورة المنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.
- صياغة مهمة ورسالة المنظمة والتي تتضمن عبارة محددة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها
- إختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد المنظمة في تحقيق أكبر القرض جاذبية .
- تحديد الأهداف السنوية والإستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة .
- تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة أحداث التوافق بين موارد المنظمة ، والظروف السائدة في البيئة الخارجية .

- تحديد أكثر البدائل الإستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية
- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام والأفراد والهيكل ، والتكنولوجيا وأنظمة التحفيز .
- تقسيم مدى نجاح العملية الإستراتيجية ، والاستفادة القصوى من المعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية .

ثانيا :علاقة التخطيط الإستراتيجي بالإدارة الإستراتيجية

- كان الإهتمام الكبير بالتخطيط الإستراتيجي سبب في إهمال عملية تنفيذ الإستراتيجية لتظهر ما يسمى بالإدارة الإستراتيجية كنتيجة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي وتوسيع نطاقه ليشمل مختلف جوانب المؤسسة من تنفيذ ورقابة¹ ، ومن جهة أخرى أصبح عنصر مهم من عناصرها وليس الإدارة الإستراتيجية ذاتها².
- فالتخطيط الإستراتيجي يتم عادة على مستوى الإدارة العليا ويركز على الأهداف العامة، أما الإدارة الإستراتيجية فتشمل كل المستويات في المؤسسة ، فهي بذلك تُعدُّ أكثر شمولاً من التخطيط الإستراتيجي والذي يُعدُّ أحد عناصرها إضافة إلى التنفيذ والرقابة على الإستراتيجية، وهو ما يوضح الجدول التالي

الجدول رقم (1-1): العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية

التحليل البيئي	صياغة الإستراتيجية	تنفيذ الإستراتيجية	الرقابة الإستراتيجية
----------------	--------------------	--------------------	----------------------

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2002، ص 17.

² أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي" ، الطبعة الرابعة، دار الكتب، الكويت،

(2003/2002)، ص 92.

التخطيط	الإستراتيجي
الإدارة الإستراتيجية	

Source: Hunger J. David, Wheelen Thomas, 1997 Strategic Management, 6th ed. An Imprint of Addison Wesley Leugwen, New York, USA, p. 09.

من الجدول نلاحظ أن التخطيط الإستراتيجي يعدّ أحد المكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية ، فهو يتجه باتجاه بناء إستراتيجيات محددة تهدف إلى استغلال موارد المؤسسة في ظل تهديدات المحيط الخارجي وصولاً لإنجاز أهداف المؤسسة أو هو "عملية تحليلية ذهنية لاختيار الوضع المستقبلي للمؤسسة، تبعاً للتغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي ومدى تكيف المؤسسة معها، وهو عملية لا تتشأ من فراغ، بل تبدأ بعملية تحديد رسالة المؤسسة وتحليل المحيط (داخلي وخارجي) وتحديد الأهداف وتطوير الإستراتيجيات ثم تقييمها واختيار الأنسب منها للمؤسسة"¹؛ وهذا المفهوم يتضمن العناصر التالية:

- هو عنصر أساسي من عناصر الإدارة الإستراتيجية، يهدف إلى إدارة موارد المؤسسة وتطوير الميزة التنافسية؛
- عملية مستقبلية تهدف إلى تحقيق انتقال منظم من وضعية حالية إلى وضعية مستقبلية مرغوبة.

المبحث الثالث: التحليل البيئي و نظام المعلومات التسويقي

يكتسي التحليل البيئي أهمية بالغة في نموذج الإدارة الإستراتيجية الساعي دوماً إلى ترقية وتعزيز تنافسية المؤسسة في ظل بيئة أعمال ديناميكية ومتغيرة باستمرار

المطلب الأول: التحليل البيئي و الاختيار الاستراتيجي

أولاً: التحليل البيئي

لقد تعددت التعاريف المقدمة لمفهوم البيئة فحسب جاكسون بروكتور وبروان وآخرين بأنها تمثل جملة العناصر المحيطة بالشئ أي أنها تعكس المضامين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والطبيعية التي تحيط بالمؤسسة² وهناك من يري بأنها تشمل كافة العوامل و الظروف و المتغيرات

¹ مؤيد سعيد السالم، "التكامل بين التخطيط الإستراتيجي والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية"، وقائع مؤتمر الموارد البشرية وتحديات القرن الجديد، جامعة اليرموك، الأردن، يوم: 20 تموز 2000، ص 17.

² - محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 48 و ص 49

التي تواجه المؤسسة و تؤثر في مسارها الاستراتيجي , سواء تعلق الأمر بعناصر داخل المؤسسة أم خارجها¹

1_ البيئة الكلية

حسب كل من Kotler et Dubois تتعلق بجملة من العوامل الخارجية العامة التي لا تخضع لسيطرة المؤسسة و يتعين علي هذه الأخيرة التكيف معها ,وتتقسم هذه العوامل مايلي:

أ- البيئة الديمغرافية

إن الناس يعتبرون العنصر الأول المشكل لبيئة المؤسسة بما يمثلونه من مصدر الطلب علي منتجاتها لذا كان يجب الاهتمام بمختلف خصائصهم من حيث حجمهم و كثافتهم و تحركاتهم وتوزعهم الجغرافي ومعدلات الولادة و الوفيات لديهم و حتي تشكيلاتهم الإثنية المتنوعة بما لهذه العناصر من آثار وانعكاسات علي المؤسسة

ب- البيئة الاقتصادية

تتعلق بخصائص النظام الاقتصادي الذي تعمل في إطاره المؤسسة ,خاصة تلك المحددة للقدرة الشرائية للفرد و محدداتها الأربعة التي هي الدخل و السعر و الائتمان و الادخار ,وما لهذه المحددات من ارتباط بدورة الأعمال و مراحلها المختلفة(رخاء , ركود ,كساد , انتعاش)

ج _ البيئة الطبيعية

وتشتمل علي المصادر الطبيعية و ظروف المناخ و الأعراض الجغرافية المختلفة ذات التأثير الايجابي والسلبى علي المؤسسة بالإضافة إلي تأثير الإنسان علي الطبيعة بفعل الحركة التصنيعية المتنامية من تلوث بيئي و آثار سلبية متعددة قد يشكل البحث عن حلول لها مجالاً من مجالات الأعمال ، كما يندرج في هذا الإطار أيضا الدور المتنامي للدولة والحركات الجموعية في المجال الايكولوجي بماله من انعكاسات علي المؤسسة

د-البيئة التكنولوجية

و تؤثر علي المؤسسة خاصة في ظل التطورات التكنولوجية والفنية الراهنة وما تؤدي إليه من رفع في كفاءة العاملين و تحسين أدائهم و تدنية للتكاليف و اقتصاد في الوقت

و- البيئة السياسية – التشريعية

لا تعمل المؤسسات بمعزل عن البيئة السياسية المحيطة بها , فهذه الأخيرة بمنظومتها التشريعية والتنظيمية والإدارية تحدد الإطار الذي بموجبه يكون نشاط الأفراد والمؤسسات كالشروط المتعلقة بالمنافسة و قوانين رقابة المنتجات , لذا فان المؤسسة ملزمة بادراك من شأنه أن يشكل فرصاً سانحة أمامها إذا أحسنت استغلالها

¹ - ثابت عبد الرحمان إدريس ,جمال الدين المرسي , "الإدارة الإستراتيجية , مفاهيم و نماذج تطبيقية" ,الدار الجامعية

هـ- البيئة الاجتماعية - الثقافية

- ويؤثر هذا النوع بما يشمل عليه من تقاليد ومعتقدات وقيم مما يستدعي منها تحليل هذه البيئة للتعرف علي جملة القضايا التي تشكل نواة القيم في المجتمع و تحدد طبيعة رغباته وميولاته، وكذا القضايا التي تعتبر محل رفض وامتناع والتشريعات الداعمة لهذا التوجه بالإضافة إلي جملة قضايا اجتماعية و ثقافية أخرى وأنماط السلوك المختلفة مثل:
- خروج المرأة للعمل له آثار بالنسبة للمؤسسات منها توسيع نطاق اختيار المنظمات للأفراد العاملين بها وزيادة دخل الأسرة، ومن ثم زيادة الطلب على بعض المنتجات.
 - التغيرات السكانية تتمثل الزيادة السكانية فرصة للمنظمات الأعمال حيث يزداد الطلب على منتجاتها... كذلك فإن زيادة متوسط أعمار الأفراد، و الزيادة في عدد المواليد الجدد يفتح أسواقا جديدة أمام العديد من المنظمات كما أن تقلص حجم السكان قد يدفع المنظمة على التعامل مع الأسواق الخارجية.
 - ارتفاع مستوى التعليم حيث تؤثر زيادة درجة التعليم في المنظمات من خلال زيادة الدخل و الطلب وكذلك توفير بيئة عمل جديدة و مستقرة بإضافة إلي زيادة طموحات و تطلعات الأفراد نحو المنتجات و العمل وزيادة التوقعات حول السلوك المثالي للمنظمات
 - المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هي منظمات اقتصادية و باعتبارها أن المنظمة جزءا من المجتمع و عضوا هاما فيه فإن عليها إلى جوار مسؤوليتها الاقتصادية بعض المسؤوليات الاجتماعية.

2_ البيئة التنافسية

وتسمى كذلك البيئة الخارجية الخاصة أو بيئة الصناعة لكونها أكثر ارتباط بالمؤسسة كما تعرف علي أنها العوامل التي تكون قريبة من المؤسسة و علي اتصال منتظم معها بالتالي فهي ذات تأثير مباشر علي أنشطتها وإستراتيجيتها مما يتطلب تحليلها و مراقبتها بشكل مستمر وتتكون من:

أ- **العملاء:** و هم مجموع الزبائن الفعليين والكامنين الذين تسعى المؤسسة لكسبهم، سواء أكانو مستهلكين عاديين أم صناعيين ولأنهم يأتون في مركز اهتمام النشاط الاقتصادي الذي يهدف لتلبية رغباتهم و احتياجاتهم، فإن قدراتهم المادية والتعرف إلي سلوكياتهم الشرائية و خصائصهم المختلفة يحظي بالعناية الخاصة للمؤسسة أوهم القطاع المستهدف الذين يستهلكون السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة¹، والمفهوم التسويقي الحديث أساسه الوصول إلى تحقيق أقصى إشباع لحاجات ورغبات هؤلاء المستهلكين، وهذا من خلال الإهتمام بدراسة وتحليل المستهلكين ومنه فإن المؤسسات حتى

¹ - عبد السلام أبو قحف، "التنافسية وتغير قواعد اللعبة رؤية مستقبلية"، مكتبة وطبع الإشعاع، الإسكندرية، 1997، ص30.

تحافظ على بقائها في بيئة الأعمال و معرفة الاتجاه الذي سوف تسلكه و كذا الاستراتيجيات التي تتبعها فهي مطالبة بالاهتمام بكل ما له علاقة بالمستهلك من الجنس، الثقافة، اللغة، الديانة، نمط المعيشة، العادات الشرائية، الجماعات المؤثرة على اتخاذ القرارات الاستهلاكية، الدخول والمخصص منها للإنفاق، الحساسية للجودة وكذا الأسعار... الخ.

ب- الموردون : ويشكلون جملة المؤسسات التي تزود المؤسسة بالمواد و التكنولوجيا و التجهيزات المختلفة بغرض استخدامها في عملياتها الإنتاجية علما أن هذه المواد و التجهيزات تتحكم بشكل كبير في جودة و تكلفة المنتجات و مرونة العمليات , وبالتالي فهي ذات انعكاس مباشر علي تنافسية المؤسسة وبصفة عامة فإن العلاقة بين المنظمة والمورد تمثل فرصة في الأحوال التالية:¹

- إذا تمكنت المؤسسة من الحصول على ما تحتاج إليه بأسعار أقل ومستوى جودة عالية.
- الحصول على شروط دفع أفضل ما يحصل عليه المنافسون.
- مواعيد التسليم منضبطة والمواصفات مطابقة.
- المرونة في قبول مردودات المشتريات.
- تحمل نفقات النقل والتأمين.
- تلبية احتياجات المنظمة في أوقات الأزمات.

ج- المنافسون: يمكن تعريف المنافسين بصورة عامة على أنهم جميع المؤسسات التي تتنافس فيما بينها في الحصول على الموارد

ويعرّف المنافسون أيضا على أنهم عبارة عن المؤسسات التي تقدم سلعاً وخدمات متشابهة لمنتجات المؤسسة أو البديلة عنها للسوق و إلى نفس العملاء المحتملين ،لذا يجب التعرف عليهم وتحديد المنافسين الحاليين و المحتملين في المستقبل وتحديد تحركاتهم و دراسة و تحليل مراكزهم التنافسية و حصصهم السوقية و نقاط القوة و الضعف لديهم بما يمكن من بناء إستراتيجية تنافسية فعالة في مواجهة استراتيجياتهم و تحدياتهم

د- الوسطاء: ويشكلون حلقة الوصل ما بين المؤسسة و زبائنها سواء أكان هؤلاء و وكلاء أو تجار جملة أو تجار تجزئة , و بالنظر لما لهم من دور كبير في تصريف منتجات المؤسسة و إيصالها للمستهلكين , كان لا بد من دراسة اهتماماتهم و أماكن توزيعهم و شروط التعامل معهم

و- الممولون و مقدمو الخدمات: يشكل الممولون أساسا من مالكي الأسهم بالإضافة إلي مصادر الائتمان الأخرى كالبنوك و بيوت الانقراض المختلفة , في حين فان مقدمي الخدمات يمثلون كل الجهات التي تربطها بالمؤسسة علاقات و معاملات وثيقة في مجال الخدمات المرتبطة بنشاطها كوكالات الإشهار ومكاتب الدارسات ومؤسسات النقل و التخزين

¹ - محمد أحمد عوض "الإدارة الاستراتيجية، لأصول والأسس العلمية" ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية،

هـ- الحكومة: والمقصود بالسلطة الرسمية للدولة محل النشاط بما تفرضه من قوانين و تشريعات توطر النشاط الاقتصادي وتتعكس بشكل مباشر علي المتعاملين الاقتصاديين كالتشريعات الضريبية و التأمينات و تشريعات العمل والأجور وشروط التصدير والاستيراد

3- البيئة الداخلية

يؤكد كل من Johnson et Scholes إن دراسة و تحليل البيئة الداخلية تتم من أجل التعرف علي القدرات الذاتية للمؤسسة مما يساعد في تحديد نقاط القوة والتي من خلالها تتمكن المؤسسة من مواجهة المشاكل المتولدة من التغير البيئي ونقاط الضعف التي سوف تتم مقابلتها بالتغير البيئي¹, ويجب عليها أن تدرك بان نقاط قوتها تتباين أهميتها بالاعتماد علي نوع الاستراتيجية التي تتبعها وليس بمقدار أية مؤسسة أن تضع إستراتيجيتها دونما تحليل لبيئتها الداخلية إلي جانب بيئتها الخارجية, ويتعلق التحليل الداخلي بكافة القدرات و الإمكانيات المتوفرة لديها سواء أكانت مادية أم معنوية و في أغلب الأحيان يتم التطرق لهذه العناصر من منظور وظيفي بحيث تتمثل أهمها في أ- العوامل المتعلقة بالتمويل: ويتعلق الأمر بتحليل جملة العوامل المرتبطة بالإدارة المالية والمحاسبية للمؤسسة بإستراتيجيتها التمويلية, وذلك يعكس أنشطتها الاستثمارية طويلة الأجل ومصادر تمويل هذه الاستثمارات من جهة وكذا تحديد عناصر القوة والضعف في ميزانية المؤسسة و ما يلحق بها من تحليل مختلف النسب والمؤشرات التي تمكن من التعرف علي رأس المال العامل و بيان التدفقات النقدية ومقارنتها مع مؤشرات الصناعة

ب- العوامل الإنتاجية : أي تحليل الأنشطة الخاصة بالإنتاج والعمليات للوقوف علي نقاط القوة والضعف فيها , كالتعرف علي مزايا وعيوب أنظمة التصنيع وبرامج الصيانة والجودة وتحليل هندسة القيمة , بالإضافة إلي أنظمة الرقابة علي المخزون وغيرها من العوامل المدرجة ضمن إستراتيجية إدارة الإنتاج و العمليات

ج- العوامل التسويقية: و في هذا المستوي يتم التعرف علي مدي فعالية الوظيفة التسويقية في صياغة و تنفيذ و رقابة الإستراتيجية التسويقية ومدي ملاءمة المزيج التسويقي للأسواق المستهدفة ويندرج في هذا الإطار جملة البحوث التسويقية ودراسات السوق وأنظمة المعلومات التسويقية وغيرها من العوامل الإستراتيجية التسويقية

د- العوامل المتعلقة بالموارد البشرية: وتضم جملة العوامل التي تهتم بمستخدمي المؤسسة ومختلف سياسات الأفراد, وذلك من حيث استقطابهم و توظيفهم و تدريبهم و تنمية قدراتهم و تحفيزهم وخلق إطار العمل المناسب لهم نظرا لما لهذه العوامل من دور حيوي مباشر علي نتائج الأعمال , وتمتاز

¹ حسن علي الزغبى " نظم المعلومات الإستراتيجية" ، دار وائل لنشر و التوزيع عمان 2005 الطبعة الأولى، الصفحة

هذه العوامل إضافة إلى ذلك بكونها تمس جميع وظائف المؤسسة فضلا عن صعوبة قياسها وطبيعتها الإنسانية مما يعني أن استثمارها يتطلب عناية خاصة.¹

و- **الهيكل التنظيمي:** والغرض هنا هو الوقوف على مدى توافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع الإستراتيجية المتبعة، وللتذكير، فقد توصل " A. Chandler " إلى أن الإستراتيجية تسبق الهيكل التنظيمي، فهذا الأخير يعتبر عاملا متغيرا تبعا لمتطلبات الإستراتيجية.²

ثانيا: الاختيار الإستراتيجي

1_تعريف الاختيار الاستراتيجي

يُشير الاختيار الإستراتيجي إلى العملية التي تسمح للمؤسسة من تحديد الخيار الإستراتيجي المناسب من بين مجموعة الخيارات المتاحة، والذي يمثل أفضل طريق للوصول إلى أهدافها، وتتضمن هذه العملية ثلاث مراحل أساسية، كما أنها تتأثر بمجموعة من العوامل.

2_توليد الخيارات الإستراتيجية

ولقد صنّف باحثو الإدارة الإستراتيجية الخيار الإستراتيجي المرغوب فيه تصنيفات عديدة بناء إجابة المؤسسة للسؤال: ما هو الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه في المستقبل؟، إلا أن أغلبهم يُجمع على أربع إستراتيجيات أساسية:

أ- **إستراتيجيات الاستقرار:** الهدف منها هو ضمان البقاء والاستمرار؛ حيث تحافظ المؤسسة على نفس مجال النشاط وتركز كل إمكانياتها في هذا المجال بهدف تقويته وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية.

ب- **إستراتيجيات النمو:** الهدف منها هو زيادة مبيعات وأرباح المؤسسة، ويتم النمو عن طريق إضافة نشاط أو أكثر إلى مجال النشاط الحالي للمؤسسة، كما قد يتضمن إضافة منتجات أو الدخول إلى أسواق جديدة، وفي العديد من الحالات تتطلب هذه الإستراتيجيات القدرة على التجديد والابتكار، البحث عن الفرص الجديدة وتحمل المخاطر، وتعتمد المؤسسة على هذه الإستراتيجية، خاصة، في حالة المحيط الذي يتصف بالتغير السريع.

ج- **إستراتيجيات الانكماش:** قد تتم هذه الإستراتيجية عن طريق تقليص بعض الأنشطة أو التخلص من بعض أصول المؤسسة، مع الإشارة إلى أنه في حالة تطبيق هذه الإستراتيجية بنجاح فإن ذلك يعتبر مقدمة لتطبيق إستراتيجية النمو في المستقبل، وتعدّ هذه الإستراتيجية مرحلة حرجة في حياة المؤسسة؛ فإمّا أن تتجح في الانطلاق من جديد بعد تجاوز مرحلة الفشل وإمّا الانسحاب نهائيا.

¹ - أحمد بلالي، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة و بيئتها الخارجية"، أطروحة دكتوراه

دولة في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير 2007/2006

² - أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 67.

د- الإستراتيجيات المركبة: ليس من الواجب على المؤسسة اتباع إستراتيجية واحدة وإنما قد تتبع مزيج من الإستراتيجيات التي تتناسب مع رسالتها، ويكون هذا عادة بالنسبة للمؤسسات كبيرة الحجم ومتعددة الأنشطة.

3- تقييم الخيارات الإستراتيجية

يتوفر أمام المؤسسة عدد كبير من الخيارات الإستراتيجية والتي تتلاءم مع رسالتها وأهدافها وتتناسب مع نتائج تحليل محيطها الداخلي ومحيطها الخارجي، وعليه يقع على عاتق الإدارة ضرورة المفاضلة بين الخيارات الممكنة، وهي عملية ليست سهلة وتحتاج إلى قدرة عالية على التحليل، وتعتمد المؤسسة في ذلك على مجموعة من الأساليب التي تساعدها في القيام بهذه العملية، وتتميز عملية التقييم بالاستمرارية، نظرا لعدم وجود إستراتيجية مثلى تصلح لجميع المؤسسات أو لذا ت المؤسسة في مواقف مختلفة¹، كما أنّ عملية التحليل هذه تتم على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية*

تستعين المؤسسة بمجموعة من الأساليب لغرض القيام بعملية تقييم الخيارات الإستراتيجية

أهمها:

- أ- نماذج تحليل المحفظة : والتي من بينها نموذج الجماعة الاستشارية لبوسطن " Boston Consulting Group- BCG"، نموذج شركة جنرال إلكتريك "GE"...الخ،
- ب - نموذج الساعة الإستراتيجية "strategy clock" : يتكون نموذج الساعة الإستراتيجية من البدائل التالية :

- إستراتيجية السعر : تشير هذه الإستراتيجية إلى تخفيض السعر مع قيمة مضافة صغيرة والتركيز على جزء محدد من السوق، هذه الإستراتيجية لا تبحث على المنافسة في السوق وإنما تحاول تلبية حاجيات ورغبات جزء محدد من السوق².
- إستراتيجية التمييز: ضمن هذه الإستراتيجية تحاول المؤسسة أن تميز منتجاتها عن منتجات المنافسين من نفس النوع والعمل على إضافة منتجات جديدة، حيث يكون التمييز عن طريق التصميم، العلامة والأغلفة. والهدف من هذه الإستراتيجية هو تحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة وبالتالي زيادة حجم المبيعات³.

¹ - كاظم نزار الركابي، "الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة"، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، ص 206.

* تُعرّف وحدة الأعمال الإستراتيجية على أنها أحد الأقسام أو الفروع في منظمة ما والتي تختص في سلعة أو سوق أو قطاع محدد أو مجموعة معينة من العملاء أو منطقة جغرافية معينة، ولها كامل الحرية والسلطة في اتخاذ القرارات شرط أن تكون في إطار التوجيهات العامة للمنظمة وبما يخدم أهدافها.

² - سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص: 115.

³ - أيمن علي عمر، "دراسات متقدمة في التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006/2005، ص46.

- الإستراتيجيات المختلطة: في هذه الإستراتيجية على المؤسسة تقديم منتجات بقيمة مضافة

إلى زبائنها وبنفس الأسعار .

- إستراتيجية التمييز المركز: بتطبيق هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بتقديم منتجات ذات

قيمة عالية وبسعر عالي¹.

ج- نموذج شال " shell " عام 1975 : مبني هذا النموذج على أساس بعدين الأول ربحية القطاع

ويشمل الأرباح المتوقعة للقطاع و تنقسم إلى ثلاثة مستويات هي أرباح جذابة،متوسطة وغير جذابة

،أما البعد الثاني فيشمل الإمكانيات التنافسية للمؤسسة ،و يقصد بها القوة التنافسية النسبية للمنتج

مقارنة بالمنتجات المنافسة،وينقسم إلى ثلاثة أبعاد إمكانيات قوية،متوسطة و ضعيفة² .

الشكل رقم (1-8): مصفوفة شال shell

ربحية القطاع المتوقعة

		غير جذابة	متوسطة	جذابة
الإمكانيات التنافسية للمؤسسة	ضعيفة	1	2	3
	متوسطة	4	5	6
	قوية	7	8	9

المصدر : محمود جاسم الصميدعي ،إستراتيجية التسويق، مرجع سبق ذكره ، ص :68.

كل خلية من خلايا المصفوفة تمثل خيار إستراتيجي للمؤسسة، وهذه الخيارات هي:

- الخلية رقم 1: الخيار الاستراتيجي للمؤسسة في هذه الحالة هو عدم الاستثمار في القطاع.

- الخلية رقم 2: للمؤسسة خيارين في هذه الحالة، أولهم الانسحاب التدريجي من القطاع في

حال ما إذا لم يكن هناك جدوى من الاستمرار، أم الخيار الثاني فيشمل مراجعة الخطوات

المتبعة لتحديد موقعها داخل السوق.

- الخلية رقم 3: وهنا تتبع المؤسسة إستراتيجية إنعاش القطاع، أ و يتم التخلص منه إذا لم

تتمكن المؤسسة من تطوير إمكانياتها.

- الخلية رقم 4: تبعا لهذه المرحلة تقوم المؤسسة بالانسحاب التدريجي لأنه لا أمل للوصول

إلى أرباح.

- الخلية رقم 5: تقوم المؤسسة في هذه الحالة إما النمو بحذر أو النمو.

- الخلية رقم 6: الخيار هنا هو تطوير القدرة التنافسية للمؤسسة وهذا لان الأرباح المتوقعة

عالية.

- الخلية رقم 7 : ويكون هنا الخيار هو محاولة تعظيم الربح في هذا النشاط .

¹ - سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص:116.

² - محمود جاسم الصميدعي ،"إستراتيجية التسويق"، مرجع سبق ذكره ، ص 68

- الخلية رقم 8 : الخيار الاستراتيجي هو النمو محاولة للوصول إلى مركز القيادة في السوق

- الخلية رقم 9 : الخيار هو التوجه لاحتلال مركز القيادة و المحافظة عليه .

المطلب الثالث: نظام المعلومات التسويقي

إن المؤسسات تعمل في ظل بيئة تتسم بعدم الاستقرار وكثرة المتغيرات لها تصل هذه المؤسسات إلى طرق مختلفة لتجميع المعلومات داخل نظام يطلق عليه اسم نظام المعلومات التسويقي الذي يعتبر جسرا يربط المؤسسة ببيئتها الخارجية وأداة تضمن ولاء المستهلك باعتباره سيد الموقف.

أولاً: ماهية نظام المعلومات التسويقي

إن المعلومات التي يحتاجها مدير التسويق تعتمد على ما يواجهه من مشاكل ومتغيرات تتسم بالاستمرارية، و من ثم فإن عملية جمع البيانات ينبغي أن تكون عملية مستمرة وفق نظام معين، وهو ما تم تداركه أخيراً من قبل منظمات الأعمال الحديثة و التي بدأت في السعي إلى إنشاء نظام معلومات تسويقي يوفر المعلومات اللازمة لإتخاذ قرارات تسويقية فعالة

1_ مفهوم نظام المعلومات التسويقي

يمكن تعريف نظام المعلومات التسويقي على انه : " عملية مستمرة ومنظمة لجمع وتسجيل وتبويب وحفظ وتحليل البيانات الماضية والحالية والمستقبلية المتعلقة بأعمال الم مؤسسة، والعناصر المؤثرة فيها والعمل على استرجاعها للحصول على المعلومات اللازمة لتدعيم الميزة التنافسية في الوقت المناسب وبالذقة المناسبة وبما يحقق أهداف المؤسسة".

ويعرف كذلك على أنه "هيكل من الأفراد والأجهزة و الإجراءات المصممة لجمع وحفظ وتحليل و تقييم و توزيع المعلومات الدقيقة والتي يحتاجها مدير التسويق و إتخاذ القرارات التسويقية في الوقت المناسب"¹، أو هو " مجموعة من الجهود المشتركة بين جميع العاملين بالمنظمة بجمع وتحليل و تصنيف و نشر المعلومات الخاصة بإتخاذ القرارات لعمليات التخطيط و التنفيذ والرقابة التسويقية و تحسينها"².

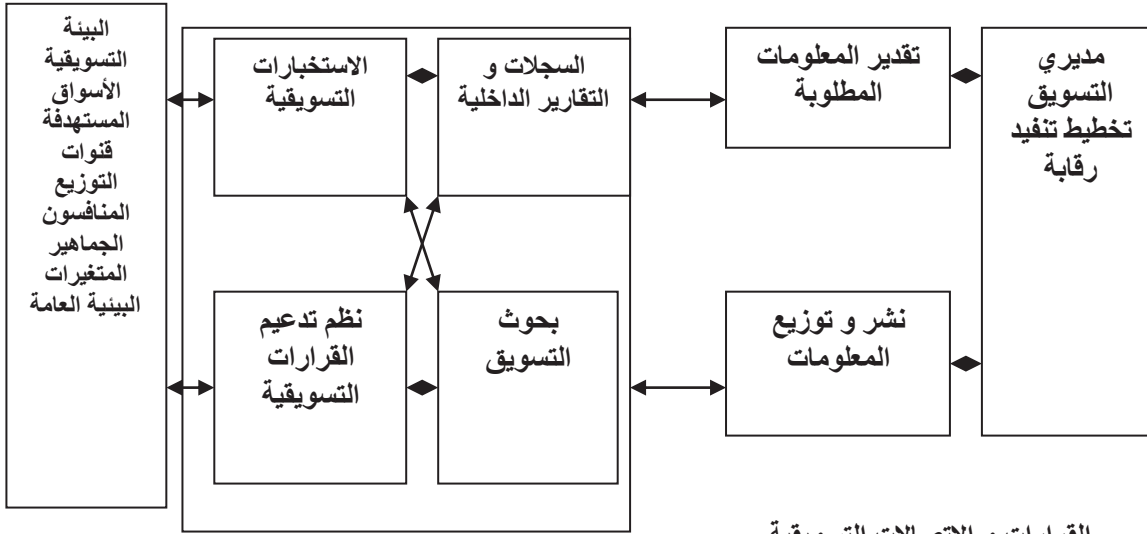
فالاهتمام بالميدان التسويقي أصبح من الضروريات التي تستوجب من المنظمة الاهتمام بها وتطويرها، خاصة فيما يتعلق بتسني نظام معلومات تسويقي فعال، لان هذا الأخير يعد كنظام للسمع والمراقبة والحراسة والحذر، والشكل التالي يوضح لنا نظام المعلومات التسويقي

¹ - د. محمد فريد الصحن، مرجع سابق الذكر، ص128.

² - د. عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق الذكر، ص145

الشكل (1-9) نظام المعلومات التسويقية

نظام المعلومات التسويقية



القرارات و الإتصالات التسويقية

المصدر: عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق الذكر، ص 145

تزداد الحاجة إلى المعلومات التسويقية ووجود نظام المعلومات التسويقي في الوقت الحاضر

أكثر من أي وقت مضى وذلك بسبب بروز عدد من العوامل من أهمها:

- التحول من السوق المحلي إلى السوق الدولي حيث تنتج معظم المنظمات إلى توسيع نطاق تغطيتها الجغرافية وعولمة أنشطتها، مما أدى إلى تزايد حاجة المديرين إلى المعلومات التي تتطلب وجود نظام فعال يزود المديرين بالمعلومات في الوقت وبالجودة المناسبين.
- زيادة التركيز على الاستجابة لرغبات العملاء بدلا من التركيز على تلبية احتياجاتهم.
- التحول من المنافسة السعرية إلى المنافسة غير السعرية.
- التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات الاتصالات عن بعد و بروز مفهوم التجارة الالكترونية و كنتيجة للعوامل السابقة وللدور الفعال الذي أصبحت تقوم به نظم المعلومات بصفة عامة و نظم المعلومات التسويقية على وجه الخصوص، زاد توجه المنظمات المعاصرة نحو تبني نظم المعلومات كإستراتيجية تحقق لها ميزة تنافسية وتتجلى أهميته في:
 - أصبح ينظر إلى بحوث التسويق كصناعة قائمة بذاتها.
 - يوفر المعلومات المساعدة في اتخاذ القرارات التسويقية المختلفة.
 - ينظر إلى أعمال المنظمة ككل وليس كأجزاء منفصلة، ويضعها في قالب واحد ويحلها بشكل متكامل.

- يمكن من استخراج مجموعة ضخمة من المعلومات بشكل تلقائي يساعد على حساب جدوى كل الأنشطة التسويقية، وبالتالي يمكن تحديد اتجاهات وسياسات الإدارة المستقبلية.
- إمكانية تعديل المعلومات دون جهد والإجابة على أي أسئلة تتعلق بالعملاء أو السلع أو رجال البيع بشكل فوري.
- يستخدم في تحليل نتائج النشاط اليومي الموزع جغرافيا أو طبقا لنوعية العملاء، فضلا عن إمكانية استخدام هذه المعلومات في تقييم كفاءة السياسات التسويقية.
- كما يمكن تحديد بعض الخصائص لنظام المعلومات التسويقية على النحو التالي:
- إن نظام المعلومات التسويقي هو تطبيق لمفهوم النظم في مجال المشكلات التسويقية.
- إن استخدام نظام المعلومات التسويقي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة من خلال مساعدتها في تحقيق أهدافها.
- إن كل نظم المعلومات الوظيفية يجب أن تعمل مع بعضها البعض وبما يحقق التكامل لتلك النظم.

2_ مكونات نظام المعلومات التسويقي:

يتكون نظام المعلومات التسويقي من أربعة أنظمة فرعية هي¹:

أ_ **نظام الاستخبارات التسويقية:** يقصد به مجموعة من الأنشطة والإجراءات المستخدمة في توفير المعلومات اليومية لمديري التسويق حول التطورات الحاصلة في البيئة التسويقية للمؤسسة.²

ب_ **نظام التقارير المحاسبية والتجارية:** حيث تعتبر بمثابة أنظمة معالجة البيانات، حيث تقوم إدارة التسويق باستقبال طلبات الشراء ثم تقوم بإرسال المواد المطلوبة رفقة فواتير إلى المعنيين مع إرسال نسخة من هذه الفواتير إلى قسم المحاسبة والذي يقوم بدوره بمعالجة هذه البيانات ليخرجها في شكل تقارير.

ج_ **نظام النمذجة و مساعدة اتخاذ القرار:** هو عبارة عن نظام يتبع الأساليب العلمية الحديثة الكمية في جمع وتقديم المعلومات التسويقية.

د_ **نظام بحوث التسويق:** يشير هذا النظام إلى مجموعة الأنشطة القادرة على تحضير، جمع، التحليل واستغلال المعطيات والمعلومات المتعلقة بوضعية تسويقية.³

¹ - د. محمد فريد الصحن، التسويق، مرجع سابق الذكر، ص 129

² - منير نوري، مرجع سابق ذكره، ص: 70.

³ - عبد الرحمن توفيق، " **المناهج التدريبية المتكاملة** "، منهج مهارات التسويق والبيع- بحوث التسويق ودراسة المستهلك، الطبعة الرابعة، الحيزة: PMEC، 2006، ص: 01.

إن الدور الأساسي لبحوث التسويق يكمن في مساعدة مدير التسويق في اتخاذ القرارات التسويقية المختلفة، ووضع الاستراتيجيات التسويقية المتعلقة بمختلف عناصر المزيج التسويقي .

ثانياً: دور نظام المعلومات التسويقي

يتجلى دور واثر نظام المعلومات التسويقية في عدة مجالات نذكر منها مايلي:

- 1) دوره في التسويق الإستراتيجي : إن مؤسسات اليوم أصبحت تعمل على التكيف والتلاؤم مع المتغيرات البيئية وهذا لا يأتي إلا من خلال وضع وتخطيط استراتيجيات تسويقية من أجل تحقيق هذا التكيف ولا يمكن للمؤسسات الوصول إلى هذا التسويق الإستراتيجي بمعزل عن المعلومات وهذه الأخيرة لا يتم توفيرها إلا من خلال تبني نظام معلومات تسويقي .
- على هذا الأساس يتضح لنا أن هناك عدد من الآثار على التسويق الإستراتيجي الذي يحدثها نظام معلومات التسويقي وتتمثل هذه الآثار فيما يلي:
- إن نظام المعلومات التسويقي يعمل على تشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة من أجل اكتشاف الفرص التسويقية .
- يعمل على توفير ومعالجة البيانات الداخلية والخارجية وهذه البيانات يتم على أساسها صياغة الإستراتيجية التسويقية .
- تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة و ذلك برصد جميع المعلومات الخاصة بمنافسين الحاليين و المحتملين .
- وهو وسيلة يتم من خلالها تحقيق وتفعيل الأهداف التسويقية.
- يقوم بدراسة أذواق وحاجات ورغبات المستهلكين فهو بمثابة الوسيلة التي تضمن كسب ولاء المستهلكين.
- يعمل على دراسة السوق و كذا التجزئة السوقية من أجل تحديد الهدف التسويقي.
- على مراقبة وفحص عملية تنفيذ التسويق الاستراتيجي مما يسمح أو يساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- يقوم بمراقبة نشاطات المؤسسة لوح دات الأعم ال الإستراتيجية بقصد تحديد حصتها من السوق حسب طبيعة المنتجات في السوق.
- إن نظام المعلومات التسويقي يعمل على تحقيق أو بالأحرى ضمان الميزة التنافسية للمؤسسة ولهذا فإن هذه الآثار التي يحددها نظام المعلومات التسويقي لها أهمية كبيرة عند القيام بالتسويق الاستراتيجي ،فبدونه لا يمكن تحقيق تسويق استراتيجي يكسب المؤسسة قدرة تنافسية.
- من هذا كله إن نظام المعلومات التسويقي له أثر بالغ للأهمية في التسويق الإستراتيجي بشرط أن يكون نظام المعلومات التسويقي جيد.

2 _ دوره في اتخاذ القرارات التسويقية: إن نظم المعلومات التسويقية من أهم النظم في المؤسسة، توظفه التسويق تربط بين المؤسسة والبيئة الخارجية وذلك من خلال البيانات الصادرة عن نظام التقارير الداخلية للمؤسسة، الاستخبارات التسويقية ونظم تدعيم القرارات التي يتم معالجتها لاتخاذ القرارات التسويقية¹.

إن لنظم المعلومات التسويقية دور أساسي وفعال في اتخاذ القرارات التسويقية شريطة أن يكون نظام المعلومات التسويقي جيد وفعال، والمعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات التسويقية صحيحة ودقيقة وسريعة فيتم استخدامها في الوقت والمكان المناسبين فلأن نظام المعلومات التسويقي يساعد في اتخاذ القرارات الواجب اتخاذها داخل أي منظمة التي تخطط للعديد من المجالات التسويقية المتمثلة في المستهلك، والقطاعات السوقية المستهدفة وعناصر المزيج التسويقي والقرارات المتعلقة بتقييم الأداء التسويقي والرقابة على نواتج أعماله.

3- الرقابة

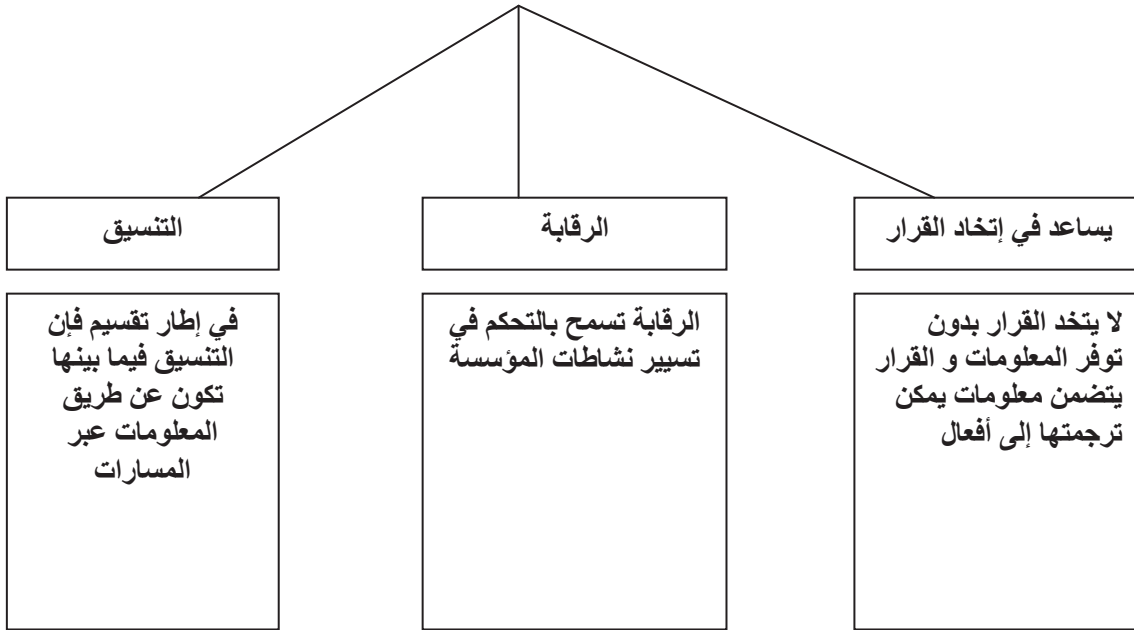
بعد وضع الإستراتيجيات والخطط التسويقية لتنفيذها، لكن مرحلة التنفيذ تتطلب عملية المراقبة أي بما يعني نظام معلومات عن مراحل التنفيذ لمعرفة مستوى الأداء من جهة وإيجاد الحلول الممكنة لمستويات الأداء.

4- التنسيق

تعد عملية التنسيق غاية في الأهمية لتفعيل عمل مختلف الوظائف والأنشطة في المنظمة، الأمر الذي يستدعي وجود نظام معلومات فعال يربط بين مختلف هذه الوظائف. ويمكن تلخيص دور نظام المعلومات التسويقية في الشكل التالي

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، مرجع سابق الذكر، ص 145

الشكل (10-1) دور نظام المعلومات التسويقي



Source: M diriver broussard et autres, op. cit 1998, p116

ثالثا: وظائف ونماذج نظام المعلومات التسويقي

1_ وظائف نظام المعلومات التسويقي

- تجزئة السوق باعتباره في وظيفة التسويق من خلال المعلومات المجمع، وهذا يتم حسب استراتيجيات المؤسسة.
- التردد بمختلف أنواعه سواء التكنولوجي، التنافسي، التجاري وكذا الاجتماعي.
- الاستماع إلى مختلف الزبائن قصد التعرف على احتياجاتهم ورغباتهم.
- إن نظام المعلومات التسويقي هو نظام المراقبة.
- يساعد في التجزئة الإستراتيجية وكذا التجزئة التسويقية.
- مراقبة وحدات الأعمال الإستراتيجية.
- يستخدم في تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة التسويقية، من خلال تجميع، تخزين وتحليل المعلومات.
- إن نظام المعلومات التسويقي يعمل على دراسة تغيرات البيئة.
- يقوم بتوفير المعلومات اللازمة التي تساعد في اتخاذ القرارات التسويقية المهمة.

2_ أهم نماذج نظام المعلومات

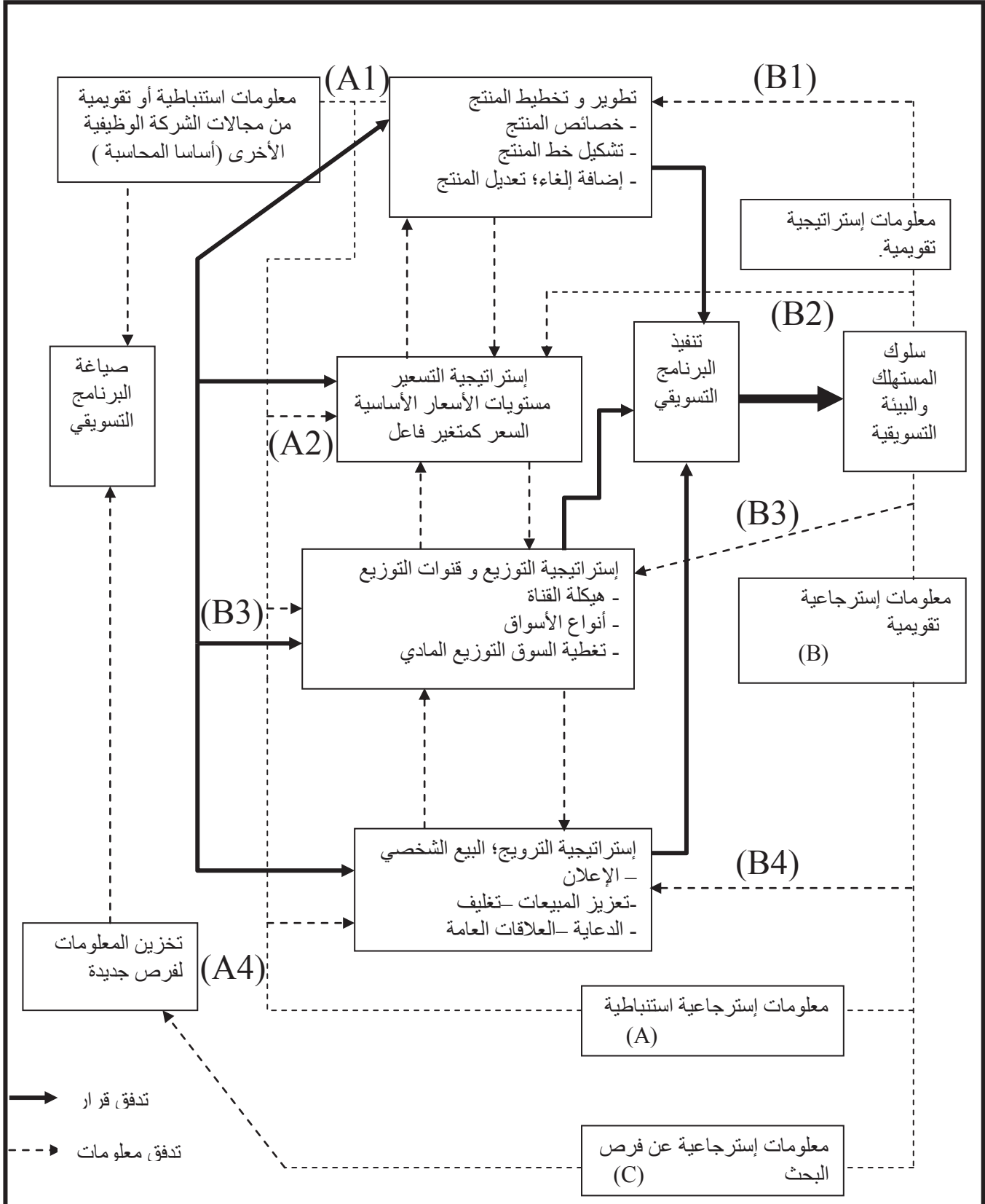
هناك ثلاثة نماذج لنظام المعلومات التسويقي، سيتم تلخيصها فيما يلي¹:

أ_ نموذج براين وستافورد

بناء على هذا النموذج يمكن لمدير التسويق تصميم الإستراتيجية التسويقية متضمنة الأربعة عناصر للمزيج التسويقي وهي المنتج، السعر، التوزيع والترويج بناء على المعلومات التي تم الحصول عليها من الأنشطة الوظيفية الأخرى مثل : الإنتاج، التمويل والفرص التسويقية المتاحة للمنظمة. كما يتم دراسة تأثير الإستراتيجية التسويقية المنفذة على سلوك العملاء والبيئة التسويقية للمنظمة لتحديد مدى نجاحها وتعديل تلك الإستراتيجية إذا لزم الأمر.

¹ - معالي فهمي حيدر، مرجع سبق ذكره، ص310

شكل رقم(1-11): نموذج براين وستافورد لنظام المعلومات التسويقي



ب_ نموذج ماكليود.

لقد قام Mcleod بتقسيم نظام المعلومات التسويقي إلى مجموعتين من الأنظمة الفرعية هما:

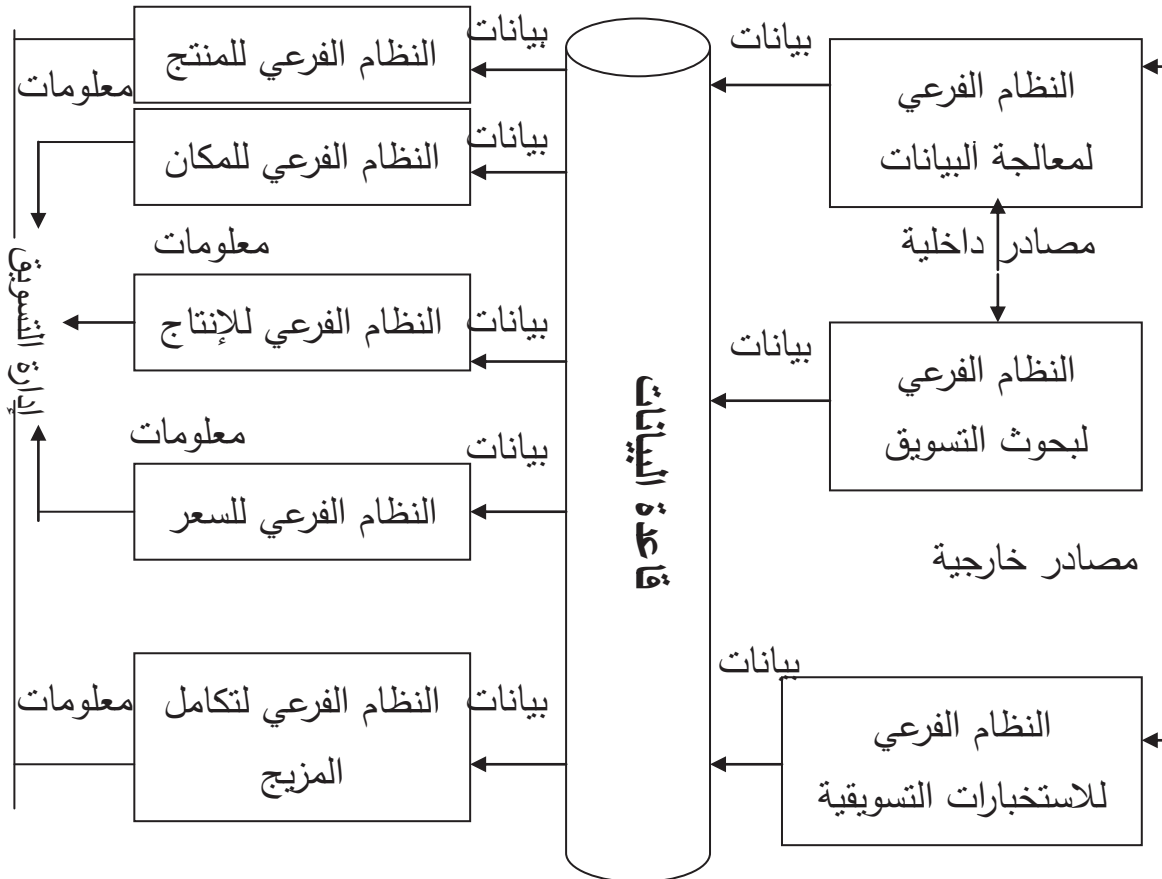
* النظم الفرعية للمدخلات: وتشمل:

- النظام الفرعي لتشغيل البيانات.
- النظام الفرعي للاستخبارات التسويقية.
- النظام الفرعي لبحوث التسويق.

* النظم الفرعية للمخرجات: تتضمن خمسة أنظمة هي:

- النظام الفرعي للمنتج يقدم المعلومات عن منتجات أو خدمات المنظمة.
- النظام الفرعي للتوزيع يقدم المعلومات عن شبكة توزيع المنظمة.
- النظام الفرعي للترويج ويقدم معلومات عن أنشطة الإعلان والبيع الشخصي.
- النظام الفرعي لتكامل المزيج ويقدم معلومات تمكن مدير التسويق من تطوير استراتيجيات المزيج التسويقي في ضوء التأثير المتبادل لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي سوف نوضح ذلك في الشكل التالي:

شكل رقم(1-12): نموذج Mcleod لنظام المعلومات التسويقي



المصدر: معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات، ص314.

ج- نموذج كوتلر¹

أما نموذج كوتلر يقسم نظام المعلومات إلى أربعة أنظمة جزئية هي :

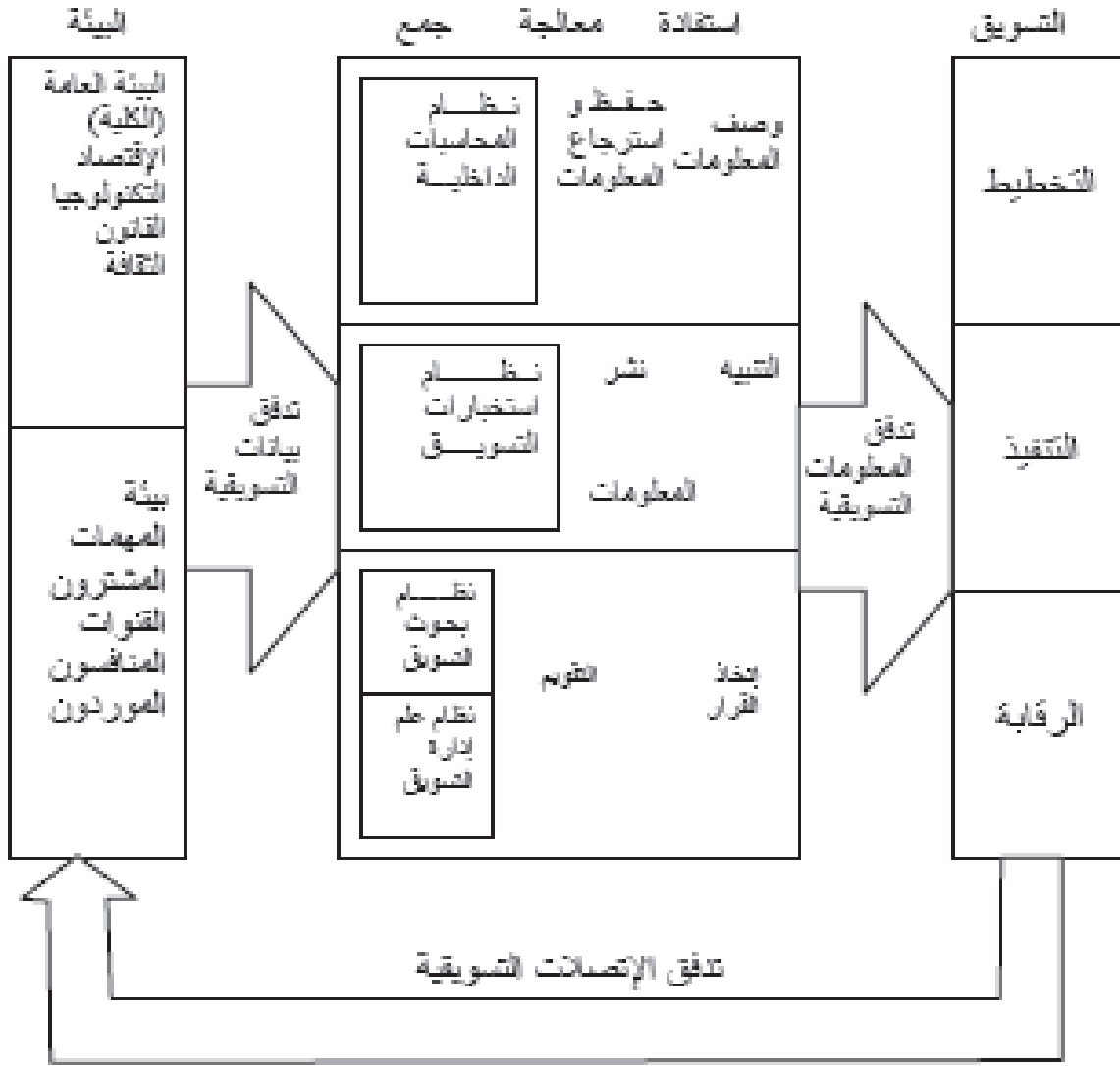
- المحاسبة الداخلية. - لاستخبارات التسويقية. - بحوث التسويق. - علم إدارة التسويق

وتأخذ هذه النظم الجزئية بيانات من البيئة وتحولها إلى معلومات أخرى لمنفذي الإدارة العليا، وقد تميز نظام "كوتلر" بأخذه في الاعتبار نظام المحاسبة الداخلية والعلاقة الرمزية المعتمدة بين الوظائف للمشروع، وفي الواقع إن نظام المحاسبات الداخلي هو الذي يقدم ربطا شاملا خلال المشروع ككل بتجميع بيانات تصف العمليات الفعلية باستخدام هذه البيانات في إعداد مستندات محاسبة وتقارير إدارية أساسية.

ويهتم نظام الاستخبارات التسويقية أساسا بنشر المعلومات لتتبيه المدير إلى ما يحصل من تطورات جديدة في الأسواق، ويختلف هذا النظام عن نظام المحاسبة الداخلية أن معلومات المخرجات تتجه صوب المستقبل بدلا من الوقت الراهن أو الماضي ويقوم نظام المعلومات التسويقية ونظام علم إدارة التسويق بتقديم معلومات للمدير تساعده في اتخاذ القرار، أما نشاط بحوث التسويق فهو نشاط ذو وجهتين وينفذ العديد من المشروعات ويشمل هذا النظام تجميع البيانات الحالية وتقديم النتائج للإدارة، والشكل التالي يوضح نظام المعلومات لكوتلر:

¹ - Philip KOTLER et al, marketing management, Pearson éducation, 12^{ème} édition Paris 2006

الشكل رقم (II-12) نظام المعلومات التسويقي لكونتر



المصدر : د/ قحطان العبدلي، بشير علاق، التسويق أساسيات ومبادئ، ، دار البازوري 1999 ص:

خلاصة الفصل:

إستعرضنا في هذا الفصل مفهوم التنافسية حيث لاتعدو و أن تكون أسلوب يسلكه الأعوان

الاقتصاديون في محيط الأسواق التنافسية بل تعتبر متعددة الأبعاد تعمل المؤسسة علي معرفتها

لمواجهة ما يحيط بها في السوق والتي يمكن قياسها من خلال مقارنة أداء المؤسسة بأداء منافسيها

كما تطرقنا إلي الإستراتيجيات التنافسية التي يتطلب إتباعها في تحقيق التنافسية للمؤسسة وتمكنها

من اعتلاء الريادة في السوق ثم تناولنا التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالإدارة الإستراتيجية حيث

يعتبر من أهم مراحلها حيث كما تطرقنا إلي ضرورة إعتناء المؤسسة علي نظام المعلومات التسويقي

للحصول علي المعلومات لمعرفة ما يحيط بها وإتخاذ الإجراءات الملائمة لإختيار وتطبيق

الإستراتيجية المناسبة

إن ما يمكن الوصول إليه من خلال هذا الفصل هو ضرورة إتباع الإستراتيجية المناسبة لتحقيق

موقع تنافسي في ظل متغيرات البيئة المحيطة بها من منافسين... الخ

الفصل الثاني

التسويق الإستراتيجي

- المبحث الأول: مفاهيم عن التسويق والتسويق الاستراتيجي
- المبحث الثاني: نماذج مساعدة في التحليل الإستراتيجي
وإستراتيجية التسويق
- المبحث الثالث: إستراتيجيات المزيج التسويقي

مدخل

يعد التسويق من المنظور الحديث عملية توجيه كل أنشطة و جهود المنظمة نحو احتياجات و متطلبات السوق، و إيجاد أفضل السبل التي تمكنها من تلبية و إشباع حاجات المستهلكين من خلال عملية تخطيط و تطوير المنتجات و اختيار منافذ التوزيع الملائمة، هذا ما يستوجب التعرف الجيد و الدقيق على الأسواق و تقسيمها و تصميم البرامج التسويقية الملائمة لهذه الأسواق لذا لأبد أن تدرس بحدس البيئة المتواجدة فيها لأنها قد تتيح لها فرص معينة يمكن استغلالها، أو تفرض عليها تهديدات يجب تجنبها مستعملة في ذلك إمكانياتها وقدراتها الداخلية ولا يكون ذلك إلا بتبنيها لمفاهيم التسويق وبالتحديد تطبيق التسويق الاستراتيجي لأنه يعتبر الوسيلة الفعالة في تحقيق الأهداف المسطرة.

المبحث الأول : مفاهيم عن التسويق والتسويق الاستراتيجي

المطلب الأول التسويق و مراحل تطوره

أولا :مرحلة ما قبل التوجه التسويقي

في هذه المرحلة مرت التوجهات والهوية للتسويق بمراحل حيث تمثل هذه المراحل حقبة زمنية مختلفة تسمى مراحل المؤسسة في علاقاتها مع السوق¹:

1 - مرحلة التوجه الإنتاجي:

في هذه المرحلة كان التركيز كله على المفهوم الإنتاجي حيث تميّزت هذه الفترة بندرة المنتجات و قلة تنوعها لذا فإن المستهلكين عادة ما كانوا على استعداد لقبول كافة المنتجات واعتبارها أفضل ما يمكن إنتاجه.

ولقد وصف أحد الاقتصاديين الفرنسيين هذا التوجه بأن الإنتاج يمكنه خلق الطلب حيث كانت الفكرة الأساسية وراء هذا التوجه هي أن المنتج أو المنتجات يمكن أن تبيع نفسها².
و تزداد أهمية فلسفة المفهوم الإنتاجي في حالتين هما:

- زيادة الطلب على السلعة عن المعروض منها حيث تنحصر اهتمامات المستهلكين في الحصول على السلعة أكثر من اهتمامهم بخصائصها و قدرتها على تحقيق الإشباع المطلوب.
- عندما تكون تكاليف الإنتاج مرتفعة ويكون اهتمام الإدارة العليا منصبا على العمل على تخفيض التكلفة من خلال زيادة الإنتاجية³.

2- مرحلة التوجه السلعي

يفترض هذا المفهوم أن المستهلك يفضل المنتجات التي تقدم أفضل جودة أو أداء مما يعني التركيز على جودة منتجات المؤسسة والعمل على تحسينها من وقت لآخر.
إن تطبيق المفهوم السلعي أدى إلى ما يسمى بالقصور في الفكر التسويقي حيث ركزت المؤسسة جهودها على تقديم منتجات في أعلى جودة ممكنة و العمل على تطويرها باستمرار دون أن تأخذ بعين الاعتبار التحول المحتمل في أذواق ورغبات المستهلكين إلى منتجات جديدة⁴.

3- مرحلة التوجه البيعي

اكتشف الكثير من المنتجين أنهم ينتجون أكثر مما يستطيع المستهلك شراؤه أو استخدامه كما أصبحت المنافسة قوية بشكل لا يمكن معه تجاهلها وأصبح الوصول إلى الأسواق شيئا معقدا وهذا ما

¹- Philip KOTLER et al, **marketing management**, Pearson éducation, 12^{ème} édition Paris 2006, p 17.

²- محمد فريد الصحن ونبيلة عباس، **مبادئ التسويق**، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004، ص 34.

³- محمد فريد الصحن، "إدارة التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية 1996 ص 39.

⁴- Introduction au marketing.thus.ch/loader5d40.html?page=Intro.

جعل الكثير من المؤسسات تفكر في كيفية الحصول على أسواق جديدة وإيجاد مستهلكين جدد للمنتجات والخدمات المعروضة ويتم التركيز في هذه الحالة على وظيفة الترويج عموماً والبيع الشخصي على وجه الخصوص، ومن ثم فإن معيار النجاح في هذه الحالة هو زيادة المبيعات من فترة زمنية لأخرى¹. ففي هذا التوجه يسعى المنتجون إلى فرض سلعتهم في السوق مستخدمين طرق الإعلان المكثف وأساليب الضغط في البيع، وقد أدى هذا إلى اعتقاد الأفراد أن التسويق ما هو إلا إعلان أو بيع ضاغط. و يقوم المفهوم البيعي على مجموعة من الافتراضات²:

- أن المستهلك بطبيعته لن يقوم بعملية الشراء إلا إذا تم دفعه وتكثيف الجهود الترويجية حوله من خلال البيع المكثف لإقناعه بشراء السلعة.
- أن المستهلك عادة ما ينسى الخبرات السيئة الناتجة عن الشراء السابق وعادة لا يقوم بنقلها لغيره.

- أن هناك فرصاً بيعية كثيرة متاحة في السوق ومن ثم الاهتمام بالبيع للمستهلك دون الاهتمام بالاحتفاظ بولائه لإعادة الشراء.

ثانياً - مرحلة التوجه التسويقي والاجتماعي:

1_ مرحلة التوجه التسويقي

انتشر المفهوم التسويقي في بداية ظهوره بالمؤسسة ك فلسفة بديلة عن الفلسفات السابقة وتقوم على تكامل وتعاون كل الأنشطة التسويقية لتحقيق المنفعة المزدوجة وهي إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وزيادة الأرباح طويلة الأجل.

كما أن التسويق ك فلسفة تعتنقها المؤسسة يركز على المفهوم التسويقي وهذا الأخير يقوم على ثلاث مبادئ³.

- الهدف الأساسي للمؤسسة هو إشباع حاجات ورغبات المستهلك.
- أن إشباع احتياجات المستهلك يستلزم تكامل الجهود والتنسيق بين الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة.
- أن المنظمة يجب أن تركز جهودها على تحقيق الأرباح في الأجل الطويل.

¹ - محمد أمين السيد علي، "أسس التسويق"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع 2000، ص 21.

² - محمد فريد الصحن ونبيلة عباس، مرجع سابق، ص 41.

³ - نظام موسى سويدان وشفيق إبراهيم حداد، "التسويق مفاهيم معاصرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ط 2 2006، ص 33.

ولقد برز دور مدير التسويق في ظل تطبيق هذا المفهوم كضرورة إستراتيجية عملية وتنظيمية في المؤسسات حيث تم تحويل بعض المهام التخطيطية والتنفيذية التي كانت ملقاة على عاتق الإدارات الأخرى كالإنتاج والمالية إلى إدارة التسويق.

2- مرحلة التوجه الاجتماعي

يعد هذا المفهوم من المفاهيم المعاصرة في عالم التسويق التي تؤكد على ضرورة قيام المؤسسة بالبحث ومعرفة حاجات ورغبات المستهلكين ثم العمل على إشباعها بأفضل شكل ممكن آخذة بعين الاعتبار رفاهية ومصالح المستهلك والمجتمع في آن واحد ومن هنا يتضح انه على المؤسسة أن تربط بين العوامل الثلاث التالية عند وضع السياسات والخطط والبرامج التسويقية لتحقيق أهدافها الأساسية¹:

- إشباع احتياجات المستهلكين.
- تحقيق الربح للمؤسسة.

- ويسمي كوتلر هذه المرحلة بالتسويق الكلي أو النظرة الواسعة للتسويق ويحوي²:
 - التسويق العلاقي مع الزبائن، الموردين، شبكات التوزيع والشركاء.
 - التسويق الكلي الوجود داخليا في إدارة التسويق والإدارات الأخرى والمدراء.
 - تسويق المسؤولية الاجتماعية: الأخلاق، البيئة، الجوانب المعتدلة والتجمعات.
 - التسويق المتكامل ويحوي الاتصالات، المنتج والخدمة، شبكات التوزيع.
- و فيما يلي الشكل رقم (1-1) الذي يوضح مراحل تطور المفهوم التسويقي

الشكل رقم (1-2) مراحل تطور مفهوم التسويق



المصدر: محمد أمين السيد علي، مرجع سبق ذكره، ص 20

وكخلاصة لما سبق ونظر للمراحل التي قطعها التسويق ظهر التسويق في مفهومه المعاصر فقد عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق عام 1985 "American marketing association": النشاط الذي يقوم على تقديم و تخطيط المزيج المتكامل (تخطيط المنتجات/ السعر/ الترويج/ البيع والتوزيع) ، والذي يشبع حاجات ورغبات المستهلكين من خلال الملاءمة بين أهداف المؤسسة والمستهلكين في ظل ظروف

¹ - محمد أمين السيد علي، مرجع سابق، ص 23.

² - Philip KOTLER et al, Op.cit, p 22.

البيئة المحيطة ويشمل التسويق المنتجات المادية والخدمات والأفكار ويستهدف تحقيق التبادلات التي من شأنها خدمة أهداف الفرد والمؤسسة¹.

ويعرفه Kotler و Armstrong 1999: بأنه جميع ما يحيط بك في شاشة التلفاز والمجلات وصندوق البريد وفي البيت والمدرسة وحيث تعمل وحيث تلعب فانك معرض للتسويق أي شئ تقوم به تقريبا².

أما تعريف Kotler 2002 : مقابلة الحاجات بما يحقق الربح و أهداف المؤسسة والتوجه نحو استخدام التقنيات المتقدمة في مجال الأتصال و المعلومات³.

ومن هذا كله نستطيع القول أن التسويق ذلك العمل الذي يتضمن توحيد كل أنشطة المنظمة (بما فيها الإنتاج و التمويل و البيع) في نظام عمل موحد.

المطلب الثاني : مفاهيم عن التسويق الإستراتيجي

أولا : النشأة التعريف ومستويات التسويق الإستراتيجي:

1- النشأة و التطور:

إن ظهور مفهوم إستراتيجية نشاط الأعمال مرتبط بالتقدم الحاصل في سنوات السبعينات، حيث تقنيات التسويق بدأت تنصب على مايسمى بالتسويق الاستراتيجي، هذا المنهج الذي أثار تقنيات التسير المتبعة في المؤسسة إلى التأقلم مع السوق بتطوير المنتجات باستعمال تقنيات التسيير التجاري الخاصة بالمزيج التسويقي، و ليس بعيدا عن طرق التسيير، فالتسويق الاستراتيجي يقترح نماذج تحليل الأزواج (منتج-سوق) والتي عرفت شيوعا كبيرا في سنوات السبعينات، لأن المصفوفات المعتمدة تجيب على سبب اختيار أنواع المنتجات⁴.

وفي سنوات الثمانينات أصبحت مشكلة التكنولوجيا الشغل الشاغل لهذه الحقبة، حيث أصبح مقياس التكنولوجيا في تحليل النشاط موضوع النماذج الإستراتيجية .

وفي العصر الحالي، أصبح البحث على دمج فعال للثلاثي: تكنولوجيا-منتج-سوق (T-P-M) هو اهتمام الباحثين الاقتصاديين.

¹ - نظام موسى سويدان وشفيق إبراهيم حداد، مرجع سابق، ص 29.

² - Philip KOTLER and al, **principles of marketing**, Prentice Hall Europe, 199, p 09.

³ - نزار عبد المجيد البروراري واحمد محمد فهمي البرزنجي، "إستراتيجية التسويق"، دار وائل عمان، الأردن 2002، ص 36.

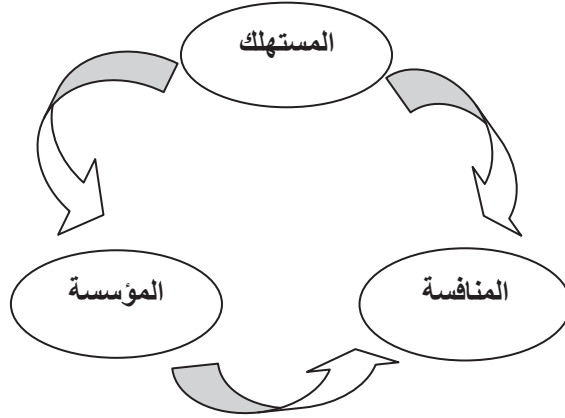
⁴ - Michel Marchesnay, **Management stratégique**, les éditions de l'ADREG, p,p 79-80.

2- تعريف التسويق الإستراتيجي

عرفه نزار البراوي وأحمد فهمي البرزنجي " كل الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف العوامل البيئية، الأسواق، المنافسة وكافة العوامل المؤثرة على الإستراتيجية بشكل عام وعلى وحدات العمل كل على حدى"¹.

أما منير نوري فأعتبره " ذاك النشاط الذي يركز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المؤسسة تمييز نفسها بشكل فعال عن منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل للمستهلك" ويعرف كذلك علي أنه "تصميم إستراتيجية تسويقية بتوفر عناصر المزيج التسويقي."²

أما إسماعيل السيد فيعرف التسويق الإستراتيجي على أنه " خطة طويلة الأجل لتنمية المزيج التسويقي الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال إشباع حاجات السوق المستهدف"³. من خلال التعاريف السابقة نستطيع القول أن التسويق الإستراتيجي يتضمن المشاركة في إعداد الأهداف والإستراتيجيات الفرعية لوحدات العمل الموجودة في المؤسسة. واختيار إستراتيجيات الأسواق المستهدفة للمزيج التسويقي لسلعة أو المزيج السلعي للمؤسسة، و تطوير الأهداف التسويقية، والإشراف على تنفيذها، بالإضافة إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، حيث يتكون من ثلاث عوامل تسمى ال 3C,s يعبر عنها بالعلاقة الثلاثية في الشكل (2-2) المعروف بمثلث التسويق الإستراتيجي (3C,s).



المصدر: نزار عبد المجيد البراوي وأحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سابق، ص 144-147

¹ - نزار عبد المجيد البراوي وأحمد محمد فهمي البرزنجي، "إستراتيجيات التسويق المفاهيم الأسس والوظائف"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر عمان، 2004، ص 144_ 147

² - منير نوري، التسويق، "مدخل المعلومات والإستراتيجية"، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص 129.

³ - إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 157

واعتمادا على تفاعل ال 3C,s المذكورة آنفا فإنه يتطلب تشكيل إستراتيجية للتسويق اعتمادا على ثلاث قرارات هي¹:

- مكان التنافس (تحديد السوق).
- كيفية التنافس (تعديل المنتج أو تقديم آخر جديد).
- وقت التنافس (توقيت الدخول في الأسواق).

كما أن التسويق الإستراتيجي هو التركيز على اختيار المنتجات المناسبة في الأسواق المناسبة وفي الوقت المناسب، وفيه تحدد الأهداف بشكل منظم في مستويات مختلفة بعد دراسة كاملة للمدخلات الضرورية و توزيع الموارد لتعظيم الأداء الكلي وأخيرا تصاغ الإستراتيجية بوجهة نظر شاملة.

3- مستويات التسويق الإستراتيجي

يدخل التسويق الإستراتيجي ضمن اهتمامات المؤسسة ككل لذا فإن وظيفة التسويق تحتل أهمية كبيرة في المؤسسة ، كما أنّ القرارات الخاصة به إستراتيجيا تتوزع بحسب مستويات الإستراتيجية وعلى النحو الآتي²:

أ- المستوى الأول: (إستراتيجية المؤسسة):

تكون مدخلات التسويق كالتحليل التنافسي وحركية السوق والتحولات البيئية... إلخ أساسا لصياغة الإستراتيجية التسويقية على مستوى المؤسسة.

ب- المستوى الثاني: (إستراتيجية وحدات الأعمال):

هنا ينصب اهتمام التسويق الإستراتيجي على المنتجات المقدمة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

ج- المستوى الثالث: (إستراتيجية وظيفة التسويق كإدارة):

ينصب اهتمام إدارة التسويق على تحليل الفرص وتخطيط برامج التسويق و إدارة الأنشطة

وغيرها.

د- المستوى الرابع: (إستراتيجية الشعب التابعة لإدارة التسويق):

ويكون الاهتمام نحو خطط عناصر المزيج التسويقي وتفرعاتها وبرامج العمل اليومية... إلخ.

¹ - نزار عبد المجيد البراوي وأحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سابق، ص 144-147

² - Philip KOTLER, le marketing selon Kotler, Pearson éducation, Paris 2005, p 22.

ثانيا : خصائص و أهمية التسويق الإستراتيجي:

1-خصائص التسويق الإستراتيجي:

يمكننا تلخيص خصائص التسويق الإستراتيجي في النقاط التالية¹:

- المخاطرة المحسوبة، فالمسوق عادة يعمل في ظروف عدم التأكد بدرجة كبيرة.
- توقع ردود فعل المنافسين.
- التكامل والترابط مع جميع وظائف المؤسسة .
- التكيف مع الظروف البيئية.
- تنمية أكبر عدد من البدائل للوصول إلى مهمة المؤسسة وأهدافها الرئيسية .
- رسم أساليب الحركة في السوق على شكل حلقات متتابعة.
- الحاجة إلى قدر كبير من المعلومات أغلبها خارج نطاق المؤسسة.
- التركيز على البعد الزمني للتطور أن يكون ممكنا وواقعا.
- تحديد وقت زمني مناسب لتحقيق الأهداف.
- توفير التغذية المرتدة بالمعلومات.

2- أهمية التسويق الإستراتيجي:

يترتب على إعداد التخطيط الإستراتيجي التسويقي الفعال حصول المؤسسة على العديد من الفوائد

والتي من أهمها²:

- مساعدة المؤسسة على التعرف على البيئة التي تعمل فيها والكشف عن الفرص المتاحة أمامها والقيود والتهديدات التي تؤثر على عملها.
- تحقيق التوازن بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها.
- مساعدة المؤسسة على تحديد وتحليل خصائص السوق الذي تعمل فيه في الماضي والحاضر والمستقبل.
- مساعدة رجال التسويق على التنبؤ بالمستقبل والكشف عن المشكلات التسويقية المحتمل حدوثها مما يتيح الفرصة للإستعداد لمواجهتها.
- مساعدة رجال التسويق على التعرف على الآثار المستقبلية لقراراتهم الحالية.
- مساعدة الإدارة على تحديد وتحليل مواطن القوة والضعف في المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

¹ - عصام الدين أمين أبو علفة، " التسويق المفاهيم والإستراتيجيات "، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية 2002، ص127-132.

² - Chibani-Chih AMINA, le marketing stratégique de A à Z, Chihab édition, alger 2004, p 22.

- مساعدة المؤسسة على قياس وتحليل وتقييم الفرص التسويقية واختيار أنسبها وتحديد أهداف أكثر واقعية.
- تحقيق الترابط والتكامل بين أنشطة المؤسسة وعملية التسويق من جهة وبينها وبين أنشطة وعمليات المؤسسة الأخرى من جهة ثانية.
- تسهيل مهمة الرقابة على أنشطة التسويق والتخلص من وحدات الأعمال سيئة الأداء أو تطويرها.

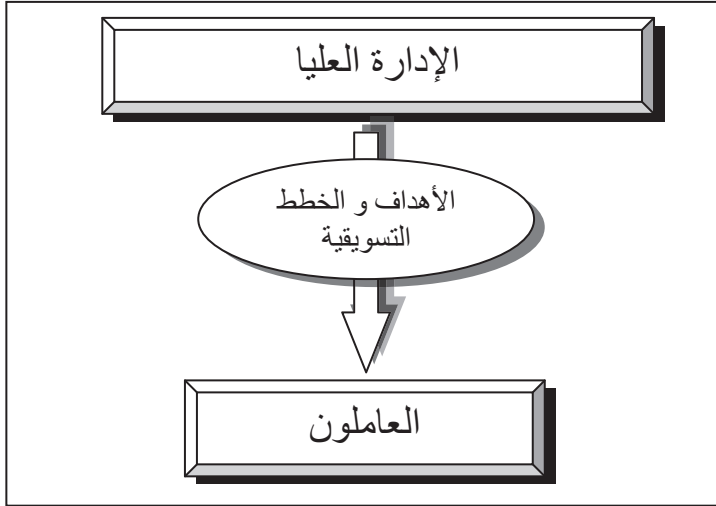
ثالثا : طرق إعداد الخطة التسويقية

تتبع إدارة التسويق واحدة من بين ثلاث طرق لإعداد الخطة التسويقية:¹

1-التخطيط التسويقي من الأعلى إلى الأسفل:

الإدارة العليا هي التي تتولى مسؤولية تحديد الأهداف ووضع الخطط التسويقية لكل المستويات الإدارية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل(2-3): مستويات التسويق الاستراتيجي من أعلى لأسفل



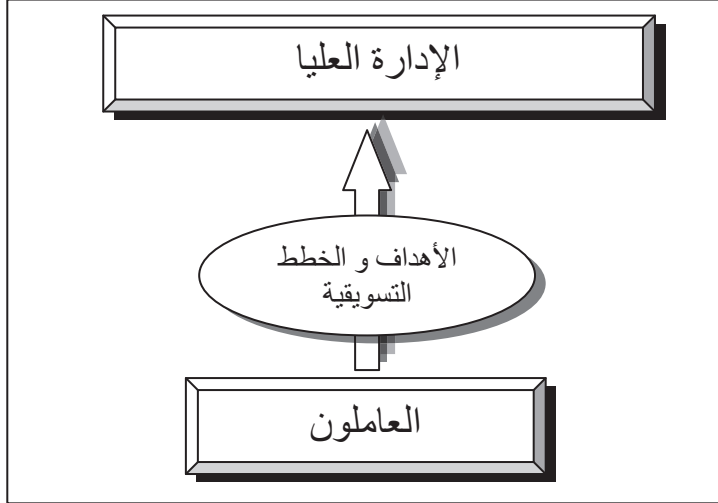
المصدر: نظام موسى سويدان وشفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ط2 2006

2-التخطيط التسويقي من الأسفل إلى الأعلى

¹ - نظام موسى سويدان وشفيق إبراهيم حداد، مرجع سابق، ص 36.

هنا تقوم مختلف الوحدات الإدارية بإعداد الأهداف و خططها الخاصة بها و ترسلها إلى الإدارة العليا للموافقة عليها و إتمادها على النحو الموضح في الشكل التالي:

الشكل (2-4): مستويات التسويق الاستراتيجي من أسفل لأعلى

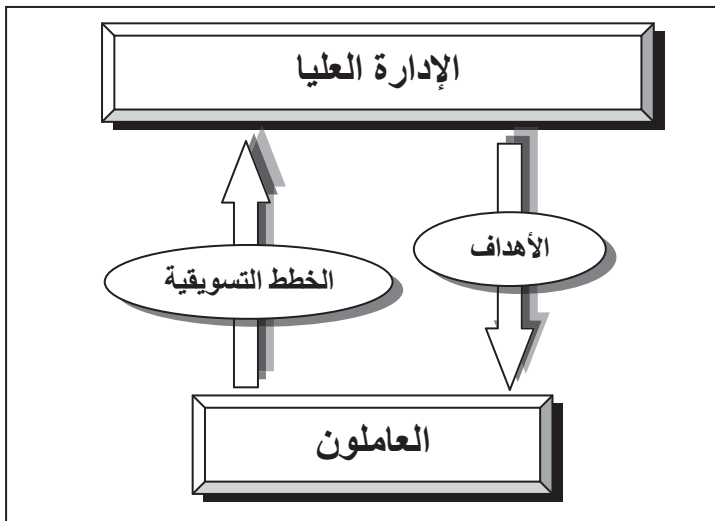


المصدر: نظام موسى سويدان وشفيق إبراهيم حداد، مرجع سابق الذكر، ص 37

3- تخطيط الأهداف و وضع الخطط:

وتعتبر هذه الطريقة الأكثر إستخداما في معظم المؤسسات حيث تقوم الإدارة العليا بتحديد رسالتها وأهدافها ثم تقوم الوحدات الإدارية بوضع و تطوير خططها التسويقية لتحقيق الأهداف و بعد أخذ موافقة الإدارة العليا على هذه الخطط و إتمادها فإنها تصبح خطة تسويقية رسمية كما في الشكل التالي:

الشكل (2-5): تخطيط الأهداف و وضع الخطط.



المصدر: نظام موسى سويدان وشفيق إبراهيم حداد، مرجع سابق الذكر، ص 37

المطلب الثالث: خطوات التسويق الإستراتيجي

أولاً : تحليل موقف المؤسسة (تحليل الموقف)

1_ تحديد مهمة المؤسسة

تمثل مهمة المؤسسة المبرر من وجودها في السوق، وتحديد ها يعني المجال الذي سوف تعمل فيه لإشباع حاجات العملاء بما يتضمنه ذلك من تحديد اتجاه ها و باختيار نوعية المستهلكين اللذين ترغب في خدمتهم ونوعية الحاجات المزمع إشباعها وكذلك الوسائل والتكنولوجيا التي يمكن من خلالها إشباع هذه الحاجات، وبهذا المعنى تكون مهمة شركات الحاسبات الإلكترونية هي توفير المعلومات، ومهمة شركات الهواتف هي تيسير الاتصالات، وتقوم بعض المؤسسات بتحديد مهامها بشكل تجريدي، كالمتاحف مهمتها الحفاظ على التراث الحضاري¹.

تحدد رسالة ومهمة المؤسسة بتعريف مجال عملها، وليكون التعريف جيداً لا بد أن يكون²:

- محددًا بشكل كافي بحيث يؤثر في سلوك المؤسسة، فإذا كان التعريف واسعاً فسوف يفشل في إعطاء المؤسسة جهة محددة لتخطيطها الإستراتيجي فكلما كان واسعاً كلما مال إلى الغموض.
- التركيز بشكل أكبر على إشباع حاجات المستهلكين بدل التركيز على خصائص منتج المؤسسة.
- أن يعكس المهارات الأساسية للمؤسسة يركز التعريف الجيد على مقابلة حاجات المستهلكين وذلك في إطار مستويات المهارة والميزة التنافسية للمؤسسة.
- أن يكون من الممكن تحقيقه إلى جانب ضرورة أن تتسم المؤسسة بالطموح فانه لا بد أن يكون التعريف بمجال عملها واقعياً ومن الممكن تحقيقه في حدود مواردها وقدراتها.
- أن يكون التعريف مرناً بمعنى أن تعرف رسالة ومهمة المؤسسة بأسلوب يسمح لها بالتغيير متى احتاجت إلى ذلك.

كما يجب مراعاة بعض العوامل عند تحديد رسالة المؤسسة ومجال تعريفها أو إعادة صياغتها

ومن أهمها³:

- تاريخ المؤسسة فكل مؤسسة لديها تاريخ من الإنجازات والأهداف والسياسات لهذا فعند إعادة تصميم الرسالة لا ينبغي أن تصاغ بعيداً عن تاريخها وسمعتها في السوق.

¹ - شريف أحمد شريف، "التسويق بين النظرية و التطبيق"، دار الكتاب المصرية 2004، ص 55

² - إسماعيل السيد، "التسويق"، الدار الجامعية الإسكندرية 2003/2004، ص 67.

³ - محمد فريد الصحن، "قراءات في إدارة التسويق"، الدار الجامعية الإسكندرية 2002، ص 99.

- التفاصيل الحالية للملاك والإدارة فاتهاات وتفضيلات الإدارة المالية للمؤسسة وملاكها وأهدافهم ورؤيتهم لمجال العمل لا يمكن فصلها عن عملية تصميم أو إعادة تصميم الرسالة.
- البيئة التسويقية تمد المؤسسة بالفرص وتفرض عليها تهديدات تأخذها بالحسبان عند صياغة الرسالة.
- موارد المؤسسة التي تتحكم إلى حد كبير في صياغة الرسالة.

2 _ تحديد الأهداف حسب مجالات النشاط الإستراتيجية

بعد أن يتم تحديد رسالة ومهمة المؤسسة يتم ترجمتها على شكل أغراض وأهداف رئيسية، وعادة ما تكون للمؤسسة أهداف كثيرة (زيادة المبيعات، تحسين الحصة السوقية للمؤسسة، زيادة الأرباح أو تقديم منتجات جديدة...)، ولذلك فإنها تقوم بوضع أولويات لهذه الأهداف اعتمادا على بعض العوامل أهمها مدى أهمية الهدف وتوقيته، كذلك هناك أهداف تأتي منطقيا في تتابع معين، كما يجب أن تكون بقدر الإمكان أهدافا كمية حتى يمكن قياسها ومتابعة التقدم الذي يتم إحرازه بالنسبة لتحقيقها وأن تتسم بالواقعية والتناسق فيما بينها.

ويجب أن تتصف الأهداف الجيدة بما يلي¹:

- أن تحدد بشكل قاطع: ما الذي يجب تحقيقه.
- أن تعبر عن مستوى الإنجاز المطلوب كميًا.
- أن تحدد إطار زمني لتحقيق الأهداف.

3_ تعريف و تحديد وحدات الأعمال الإستراتيجية

تعرف وحدة العمل الإستراتيجي على أنها قسم أو أكثر من أقسام المؤسسة، أو خطة منتجات أو مزيج سلعي مترابط وأحيانا قد يكون مجرد منتج واحد أو حتى صنف أو علامة تجارية معينة².
فالكثير من المؤسسات على اختلاف أحجامها تنتوع في مجال أعمالها بحيث يكون هناك تنسيق بين مجالات الأعمال المتعددة أو المنتجات المختلفة مع تعريف مجال عمل المؤسسة ككل، وكل وحدة عمل إستراتيجية يكون لها مجموعة من المستهلكين الخاصين بها ومنافسيها وتكلفتها المنفصلة، و كذلك مدير مسؤول عنها³.

¹ - إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص79.

² - عصام الدين أمين أبو علقة، مرجع سابق، ص 136.

³ - إسماعيل السيد، المرجع السابق، ص 71.

ثانيا: تحليل وضع المؤسسة

إن الخطوة التالية بعد تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها و التعريف بوحدات الأعمال الإستراتيجية هي تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة وكذلك البيئة الداخلية.

1- تحليل البيئة الخارجية

تقوم المؤسسة بتحليل التغيرات التي تحدث في البيئة والمحيط الخارجي لها والتي تؤثر بطبيعة الحال على الإستراتيجيات المختلفة التي يتم تصميمها والاتجاه التسويقي لها فهي تراقب هذه التغيرات وتدرس تأثيرها على أعمالها، وبصفة عامة يمكن تقسيم متغيرات البيئة الخارجية إلى نوعين من المتغيرات:

أ_ متغيرات البيئة الخارجية العامة

وتشمل عناصر البيئة الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، القانونية، التكنولوجية والدولية، والتي تؤثر على عمل المؤسسات بشكل عام ولا يمكن التحكم فيها، وعلى المؤسسة أن تتكيف وتتلاءم معها.

ب- متغيرات البيئة الخارجية الخاصة

وتشمل المستهلكين، المنافسين، الموردّين والمورّعين وعلى المؤسسة أن تقوم بجمع البيانات

المتعلقة بالتغيرات البيئية لتحديد الفرص التي تقدمها والتهديدات التي تفرضها عليها، وتمثل إما¹:

- **الفرص:** يقصد بالفرص البيئية العوامل الخارجية والمواقف التي تساهم في مساعدة المؤسسة في جهودها لتحقيق أهدافها، ونجد على مستوى الأعمال أن الفرص هي الوضعيات السوقية المحتملة التي تعبر عن وضع أفضل للمؤسسة تجعلها في موقف تنافسي جيد.

- **التهديدات:** هي عوامل خارجية قد تنشأ وتؤدي إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها، وبالتالي فإن التهديدات هي التحديات المفروضة على المؤسسة نتيجة الظروف غير الملائمة والتي تؤدي في ظل عدم وجود تصرف تسويقي مناسب إلى ركود أو توقف أعمال المؤسسة.
ويوضح الجدول التالي أمثلة لكل من الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجه المؤسسات²:

الجدول (1-2) فرص وتهديدات المؤسسة

الفرص	التهديدات
-------	-----------

¹ - Philip KOTLER et al, marketing management, Op.cit, p 61.

² - محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 112.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ إغناء الدعم الحكومي للمؤسسة. ▪ إصدار قوانين الحماية البيئية من التلوث. ▪ رفع الرسوم الجمركية على الواردات. ▪ زيادة منافسة المنتجات الأجنبية. ▪ ارتفاع أسعار الطاقة. ▪ التطور السريع لتكنولوجيا الصناعة. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ظهور بدائل جديدة من الخامات. ▪ تطور شبكة توزيع واسعة للأسواق. ▪ صعوبة دخول المنافسين إلى السوق. ▪ استقرار في موقف النقد الأجنبي. ▪ زيادة عدد المستهلكين. ▪ توافر مصادر التمويل في سوق المال.
--	---

2- تحليل البيئة الداخلية

بعد الانتهاء من دراسة وتحليل البيئة الخارجية تتجه المؤسسة نحو دراسة مواردها الداخلية سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة، إذ تقوم المؤسسة بمراجعة شاملة لمواردها المالية وأنظمة الإنتاج و التوزيع... الخ، كما يجب عليها أيضا دراسة وتحليل الموارد غير الملموسة مثل شهرة المؤسسة وصورتها في ذهن المستهلك، كذلك مجموعة القيم التي تعتنقها المؤسسة والمواهب والقدرات الإدارية للأفراد العاملين بها، ومدى حساسية المؤسسة للمنافسة والتأثر بها وبالرغم من صعوبة تقييم هذه العوامل غير الملموسة إلا أنها قد تكون السبب وراء نجاح أو فشل المؤسسة¹.

بعد هذا التحليل الداخلي تقوم المؤسسة بتحديد وتقييم نقاط القوة ونقاط الضعف لأدائها حتى تتمكن من الحكم على مدى إمكانية استغلالها لنقاط القوة أو مواجهة نقاط الضعف².

أ- تشخيص نقاط القوة و الضعف

- **نقاط القوة:** تعبر عن قدرات المؤسسة الداخلية أو مواقف توضح مدى مواردها المتاحة لتمكينها من كسب ميزة إستراتيجية في توجهاتها نحو تحقيق أهدافها.
- **نقاط الضعف:** تعني عدم توافر قدرات داخلية معينة ومواقف قد تؤدي إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها أو تؤثر عليها. و يوضح الجدول (2-2) :يمثل أمثلة لكل من نقاط القوة والضعف³:

الجدول (2-2) :أمثلة عن نقاط القوة و الضعف

نقاط القوة	نقاط الضعف
------------	------------

¹ - شريف أحمد شريف، مرجع سابق، ص 113.

² - عصام الدين أبو علقة، المرجع سابق، ص 63 .

³ - محمد فريد الصحن ، مرجع سابق ص 113 .

<ul style="list-style-type: none"> ▪ تكاليف الإنتاج منخفضة. ▪ القدرة على إنتاج السلعة بجودة مناسبة. ▪ حصة سوقية كبيرة. ▪ توافر قوى بيعية على درجة كبيرة من المهارة. ▪ وجود خدمات ما بعد البيع. ▪ سمعة عالية للمؤسسة في الأسواق. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ عدم وجود قسم متخصص في البحث والتطوير. ▪ ضعف نظام الحوافز. ▪ موسمية الطلب على المنتجات. ▪ عدم وجود برامج لتخفيض التكاليف. ▪ عدم استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة. ▪ ارتفاع تكاليف النقل و التوزيع.
---	--

ب - نموذج تحليل البيئة الداخلية

مصفوفة التهديدات والفرص والضعف والقوة SWOT matrix هذه المصفوفة هي إطار مفهومي لتحليل منظم يسهل من إقامة علاقة بين الفرص والتهديدات ونواحي القوة والضعف في المؤسسة ويتوصل إلى نتيجة تتعلق بمدى تأثير كل عامل من هذه العوامل وتحديد ما إذا كان هذا التأثير سيكون موجبا أو سلبيا، وكما هو ملاحظ فإن اسم مصفوفة التحليل SWOT هو اسم مختصر يعبر عن الحروف الإنجليزية الأولى لكل من جوانب القوة STRENGTHS، جوانب الضعف WEAKNESSES، والفرص OPPORTUNITIES والتهديدات THREATS.¹

الجدول (2-3): مصفوفة القوى والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)

العوامل الداخلية	قائمة بنواحي القوة الداخلية S	قائمة بنواحي الضعف الداخلي W
العوامل الخارجية	S.O	W.O
قائمة بالفرص الخارجية O	S.T	W.T
قائمة بالتهديدات الخارجية T		

ويمكن تحليل المصفوفة² كما يلي:

- حالة W.T : وجود تهديدات خارجية T وضعف داخلي للمؤسسة W هذه الحالة تمثل خطر لموقف المؤسسة وعليها إيجاد إستراتيجية لتقليل كل من نواحي الضعف والتهديد الخارجي، الذي تواجهه المؤسسة وتعمل على الكفاح من أجل البقاء، وأيا كان نوع الإستراتيجية المختارة (إسقاط بعض المنتجات أو الأسواق أو العملاء...) فإن أي مؤسسة تعمل على تجنب الموقف W.T.

¹ - إسماعيل السيد ، مرجع سابق ، ص 76 .

² - عصام الدين أبو علقة ، مرجع سابق ، ص 144-145.

- حالة **W.O**: وجود ضعف داخلي **W** وفرص خارجية **O**، يمكن للمؤسسة أن تحدد الفرص في بيئتها الخارجية ولكن هناك ضعف تنظيمي ما يمنعها من استغلال هذه الميزة في السوق وعلى المؤسسة أن تطبق إستراتيجية لتقليل الضعف وتعظيم الفرص.
- حالة **S.T**: وجود تهديدات خارجية **T** وقوة داخلية **S** وفي هذه الحالة تعتمد المؤسسة على قوتها ويمكن أن تتعامل مع التهديدات القائمة في البيئة.
- حالة **S.O**: وجود قوة داخلية **S** وفرص مواتية **O** وفي هذه الحالة المؤسسة لديها القوة لاقتناص الفرص أو الميزة السوقية المتوفرة.

المبحث الثاني: نماذج مساعدة في التحليل الإستراتيجي و إستراتيجية التسويق

المطلب الأول: نموذج منحني الخبرة و نموذج مصفوفة **BCG**

أولاً: نموذج منحني الخبرة¹

يعتبر منحني الخبرة أداة تحليل تقليدية لتحليل المزيج السلعي أو الخدمي، يشير منحني الخبرة إلى أنه كلما زاد عدد الوحدات المنتجة من سلعة معينة كلما أدى ذلك إلى تناقص التكاليف الكلية للوحدة بسبب الخبرة المتراكمة في الإنتاج وهذه المقولة قد تكون صحيحة في بيئة عمل مستقرة نسبياً وليست معقدة وتتغير باستمرار، كما يعتبر حجم العمليات والتعلم الذي يتم اكتسابه عن طريق الخبرة بالإضافة إلى مستوى التكنولوجيا المستخدمة من الأسباب الرئيسية لحدوث أثر منحني الخبرة عملياً.


بدأ استخدام منحني الخبرة في الستينات بواسطة **Brence Henderson** الذي أسس مجموعة بوسطن الاستشارية **BCG** من أجل تزويد المؤسسات بخدمات التسويق الإستراتيجي التي تحتاجها من وقت لآخر، كما أشارت دراسات مجموعة بوسطن الاستشارية إلى ميل التكاليف الكلية إلى الانخفاض لعدد من السلع بسبب منحني الخبرة، و لكن السؤال الأهم هو أنّ درجة الاعتماد على نتائج أو مقولات هذه الأداة لم يصمد طويلاً بسبب تأثير مختلف عوامل البيئة المحيطة بعمل المؤسسة الاقتصادية وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ هذه الأداة تقليدية بسبب افتراضها ثبات البيئة المحيطة بالمؤسسات من جهة بالإضافة إلى أنها لا تأخذ في الحسبان عوامل بيئية أكثر فعالية كالتكنولوجيا الآلية والثورة الهائلة في مجال الاتصالات.

ثانياً: نموذج مصفوفة **BCG** مجموعة بوسطن الاستشارية

¹ - Philip KOTLER et al. "marketing management", Op.cit, p 503.

وفقا لأسلوب مجموعة بوسطن الاستشارية يمكن للمؤسسة تقييم مختلف أعمالها ومنتجاتها وذلك من خلال مصفوفة النمو/الحصة السوقية الموضحة في الشكل 2-6¹

الشكل(2-6): مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية.

معدل نمو السوق (استغلال التدفقات النقدية)	مرتفع	المجموعة الحرجة (علامات الإستفهام) ? ? ?	المجموعة الممتازة (النجوم) ★ ★ ★
	منخفض	المجموعة الضعيفة (الكلاب) Z Z Z	المجموعة القوية (بقرات التدفق النقدي) 
		منخفضة	مرتفعة
حصة السوق النسبية (التدفقات النقدية)			

1 - طرح النموذج

يمثل المحور العمودي معدل نمو السوق الذي ينتمي إليه المنتج:

$$\text{معدل نمو السوق} = \frac{\text{قيمة مبيعات العام الحالي} - \text{قيمة مبيعات العام السابق}}{\text{قيمة مبيعات العام السابق}}$$

المحور الأفقي يمثل الحصة السوقية للوحدة الإستراتيجية بالنسبة للحصة السوقية للمؤسسة الرائدة:

$$\text{الحصة السوقية النسبية} = \frac{\text{الحصة السوقية للمنتج}}{\text{الحصة السوقية لأكبر منافس}}$$

وبالنظر إلى الشكل نلاحظ وجود أربع مجموعات من وحدات الأعمال:

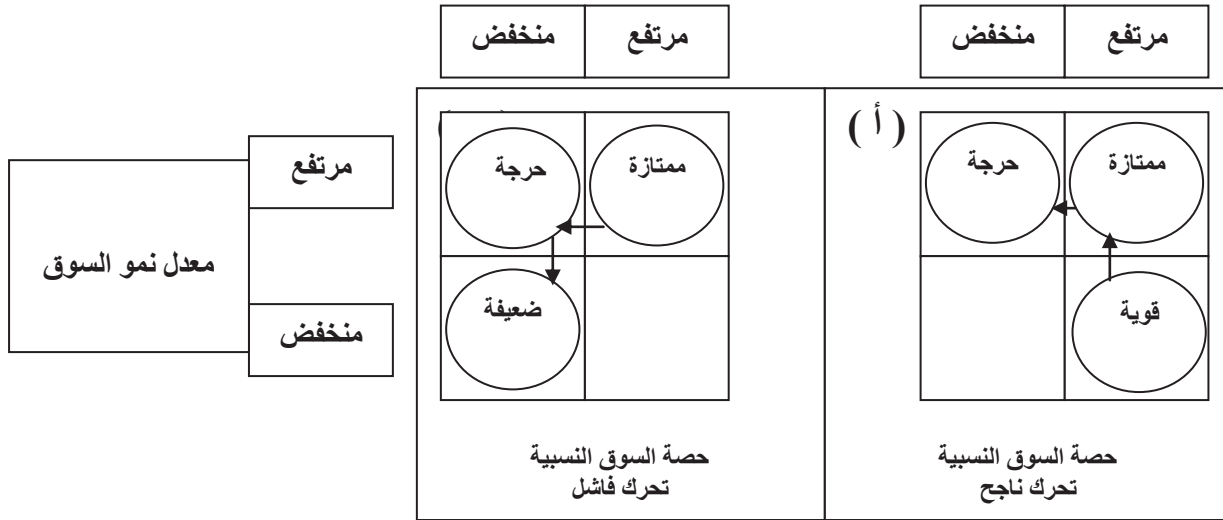
أ_ المجموعة الممتازة أو مجموعة النجوم: وهي الوحدات ذات معدل النمو المرتفع والحصة السوقية العالية وتحتاج إلى نقدية لتمويل النمو السريع الذي يستمر لفترة معينة ولا مشكل في ذلك لأن وضعها التنافسي ممتاز يساعدها على تحقيق أرباح عالية وعلى أصحاب القرار زيادة تمويلها.

¹ - شريف أحمد شريف، مرجع سابق ، ص 68 .

¹ - طارق السويدان، "قيادة السوق"، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت 2000، ص 10.

- ب- المجموعة القوية أو مجموعة بقرات التدفق النقدي: وهي الوحدات الإستراتيجية ذات معدل النمو المنخفض والحصة السوقية الكبيرة أو المرتفعة وتؤدي هذه الأعمال إلى الحصول على نقدية كبيرة تمكن من تدعيم و تمويل الكثير من الأعمال أو المنتجات الأخرى.
- ج- المجموعة الحرجة أو مجموعة علامات الاستفهام: وهي الوحدات الإستراتيجية ذات معدل النمو المرتفع والحصة السوقية المنخفضة وتحتاج إلى إنفاق كبير لزيادة الحصة السوقية.
- د- المجموعة الضعيفة أو مجموعة الكلاب: وتمثل الوحدات الإستراتيجية ذات معدل النمو المنخفض والحصة السوقية المنخفضة والتي من الممكن أن يتولد عنها نقدية كافية للمحافظة على بقائها ولكن لا ينتظر منها أن تكون مصدر للنقدية في المستقبل.
- ولكي تكتمل الصورة فالشكل التالي يمثل نمطين لتحرك وحدات الأعمال الإستراتيجية، أحدهما تحرك وحدة الأعمال نحو الأفضل "تحرك ناجح" والثاني تحرك نحو الأسوأ "تحرك نحو الفشل"².

الشكل (2-7): تحرك وحدات الأعمال الإستراتيجية



2- استراتيجيات تسويقية تتفق مع مضمون النموذج

وفي ضوء هذا التحليل فإنه توجد أربع استراتيجيات تسويقية تتفق مع مضمون هذا المنهج وهي¹:

² - شريف أحمد شريف، مرجع سابق، ص 69 .

¹ - المرجع السابق، ص 70 .

- أ - إستراتيجية البناء **build**: في هذه الإستراتيجية يكون من المناسب تحويل وحدات الأعمال الحرجة "علامات الاستفهام" إلى وحدات ممتازة "نجوم" وذلك عن طريق توجيه وتركيز الاستثمار في جوانب معينة مثل تحسين جودة المنتج أو تطوير الحملات الترويجية.... الخ.
- ب- إستراتيجية الثبات **hold**: وتستخدم هذه الإستراتيجية في حماية وتحسين وترسيخ أقدام وحدات العمل القوية "بقرات التدفق النقدي" وكذلك وحدات الأعمال الممتازة "النجوم" وذلك للمحافظة على مراكزها القوية.
- ج- إستراتيجية الحصاد **harvest**: حينما يبدو المستقبل معتما لوحدة الأعمال سواء كانت وحدة قوية "بقرة التدفق النقدي" أو وحدة ضعيفة "الكلاب" أو حتى وحدة أعمال حرجة "علامات الاستفهام" فإنه يكون من الأفضل تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح قبل استبعاد هذه الوحدة، و يتم تحقيق ذلك عن طريق تخفيض الإنفاق على التسويق وخاصة الترويج وكذلك البحوث والتطوير بالإضافة إلى التركيز على وفرات الإنتاج بالتركيز على تخفيض التكاليف وتقليل خدمات العملاء.
- وإجمالا فإنه يجب تقليل جميع أنواع التكاليف حتى يأتي الوقت الذي تستطيع فيه وحدة الأعمال أن تغطي مصروفاتها من تدفقاتها النقدية الداخلة.
- د- إستراتيجية الاستبعاد **Divest**: إذا ظل المستقبل معتما لوحدة الأعمال الحرجة أو لوحدة الأعمال الضعيفة وتؤكد عدم جدوى وحدة الأعمال في المؤسسة فإنه يفضل إسقاطها من وحدات الأعمال، واستثمار السيولة المترتبة على التخلص من مثل هذه الوحدات في وحدات أخرى بالمؤسسة.
- وكما هو واضح من الشكل فإن وحدات الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة يتغير مركزها وتتحرك بمرور الوقت، وتفضل المؤسسة أن تحول وحدات الأعمال الحرجة إلى وحدات أعمال ممتازة ولكن عندما ينخفض نمو المبيعات فإنها تفضل تحويل الوحدات الحرجة إلى وحدات قوية حيث يمكن استخدام السيولة التي توفرها في تمويل وحدات الأعمال الحرجة الأخرى بالمؤسسة وذلك واضح من الجزء أ من الشكل وهذا هو النمط المثالي أو الناجح في تحرك وحدات الأعمال الإستراتيجية.
- أما عندما يسوء الوضع، فإن وحدة الأعمال الممتازة تفقد جزءا كبيرا من حصتها لتتحول إلى وحدة أعمال حرجة، وحينها يستمر الوضع في التدهور وينخفض معدل نمو المبيعات بشكل كبير لتتحول من وحدة أعمال حرجة إلى وحدة أعمال ضعيفة كما هو واضح في الجزء ب من الشكل وحينئذ تبدأ المؤسسة في التفكير في إسقاط أو سحب وحدة الأعمال هذه.
- ثالثا: نموذج مصفوفة شركة جنرال اليكتريك و ماكنزي

طورت هذه المصفوفة بواسطة شركة جنرال إلكتريك بالاشتراك مع شركة ماكنزي وهي تتشابه مع مصفوفة بوسطن السابقة في أنها تستخدم مصفوفة ذات بعدين و هما : جاذبية علامة المنتج في السوق و قوّة وحدة العمل أو بمعنى أوضح قوّة المؤسسة في ميدانها وهذا ما يوضحه الشكل التالي¹.
الشكل (2-8): مصفوفة جنرال إلكتريك وماكنزي.

		قوة المؤسسة		
		ضعيف	متوسط	قوي
جاذبية علامة المنتج	عالي			
	منخفض			

إن وحدات الأعمال أو المنتجات الممتازة هي التي تقع في صناعات جذابة بدرجة عالية من ناحية وتمثل عناصر القوة في المؤسسة من ناحية أخرى.

1- العوامل المحددة لدرجة جاذبية علامة المنتج (العلامة في السوق)²:
أ-العوامل المرتبطة بالسوق:

- حجم السوق الكلي لكافة العلامات (الماركات) السلعية في صناعة ما.
- حجم كل سوق مستهدفة.
- نسبة النمو السنوية للسوق الكلي.
- درجة التنوع في الأسواق.
- خصائص ومواصفات المستهلكين.
- حساسية المستهلكين للأسعار.
- درجة الموسمية للموردين الأساسيين.

ب- العوامل المرتبطة بالمنافسة :

- عدد و أنواع المنافسين.
- درجة التركيز لدى المنافسين.
- ماهية التغيير في هيكل المنافسة.

¹ - yvan valsecchi 200 marketing.thus.ch/loader5d40.html?page=Intro.

² - Chibani-Chih AMINA, Op.cit, p 64.

- ماهية الدخول والخروج في الصناعة أو النشاط.

- درجة التطور و التغيير في التكنولوجيا.

ج- العوامل الاقتصادية والمالية:

- عوائق الدخول والخروج.

- درجة استخدام الطاقة القصوى.

- الدورة الاقتصادية السائدة.

- معدلات الفائدة.

- درجة النمو الاقتصادي.

د- العوامل التكنولوجية:

- درجة التعقيد السائدة.

- حقوق الامتياز والحماية.

- عدد وطبيعة المخترعات الجديدة.

هـ- العوامل الاجتماعية والسياسية:

- الاتجاهات والظواهر الاجتماعية السائدة.

- الأنظمة و القوانين السائدة ودرجة الاستقرار السياسي.

2- العوامل المتحكمة في قوة المؤسسة¹

أما العوامل المتحكمة في قوة المؤسسة فهي النصيب النسبي من السوق، المنافسة السعرية، جودة المنتج، المعرفة بالمستهلك/السوق، فعالية المبيعات والمزايا الجغرافية للمؤسسة.

فالمؤسسة ذات النصيب الأكبر من السوق وذات السعر الأقل بالمقارنة بالمنافسين ولها الجودة

المميزة والأكثر عمقا من حيث المعرفة بالمستهلك والسوق ومبيعات أكثر فعالية وعندها مزايا أكثر

جغرافية في السوق تعتبر هي المؤسسة الأقوى في السوق.

إذن يتميز هذا النموذج بأنه يركز الاهتمام على الاختلافات بين وحدات العمل داخل المؤسسة الواحدة

إلا أنها تحتاج لتطبيقها بفعالية إلى معلومات وبيانات كثيرة ومتعددة، أما ما يعاب على هذه الطريقة

¹ - عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سابق، ص 151.

هو أنها لا تزود رجال التسويق بالأدلة أو البراهين المناسبة لما يجب أن تكون عليه الإستراتيجية المناسبة في المستقبل لأنها تتعامل مع تحليل وتفسير البيانات عن كل علامة سلعية بالمقارنة مع مثيلاتها المنافسة بشكل ثابت نسبيا وليس على فترات زمنية طويلة².

المطلب الثاني: طريقة أثر الربح و نموذج Porter

أولا: طريقة أثر الربح على إستراتيجية التسويق (Pims Method)

تم تطوير هذه الطريقة بواسطة معهد التخطيط الإستراتيجي في كمبرج Cambridge على شكل بنك معلومات هدفه تحديد مستويات الأداء لمجموعة من المؤسسات بالنظر لتأثير عدد كبير من العوامل على الأداء العام لكل واحدة منها، كما تتضمن هذه الطريقة جمع وتحليل معلومات و بيانات عن المؤسسات العاملة في ميدان صناعة واحدة خلال فترة زمنية تتراوح ما بين 10-20 سنة .

1- محتويات برنامج (Pims)

يتم الحصول على مدخلات البرنامج من كل مؤسسة مشاركة (يفترض أن يكون عددها أكثر من 100 مؤسسة) وعن عدد كبير من العوامل المؤثرة على الأداء العام لها، يتم تعبئة استمارة الاستقصاء بواسطة كل مؤسسة مشاركة وبالتالي يمكن القول باختصار بأن طريقة Pims تقوم بتزويد المؤسسات المشاركة بعدد المؤثرات الإستراتيجية على الربحية وصافي التدفق المالي من خلال: كثافة الاستثمار، الإنتاج، الحصة السوقية، درجة النمو لسوق السلعة، جودة السلعة أو الخدمة المقدمة، درجة الابتكار، كما تؤثر الزيادة في الأجور، الرواتب، وأسعار المواد الخام بشكل معقد وسلبى على نسب الربحية أو النقدية المراد تحقيقها.¹

2- تقييم برنامج (Pims)

من نقاط القوة الملموسة لبرنامج Pims تلك المتأثرة بإمكانية تحليل تأثير مختلف العوامل على الأداء العام لكافة المؤسسات داخل صناعة واحدة. لكن ما يعاب على هذا البرنامج أنه لا يوجد ضمان في أن العلاقات الحالية بين العوامل بعضها ببعض قادرة على إحداث نفس درجات التأثير على الإستراتيجية التسويقية لذلك فهي تصنف علاقات حالية ولا تعطي مؤشرات أو حلولاً عما يجب فعله مستقبلا.

2 - مرجع سابق، ص 62

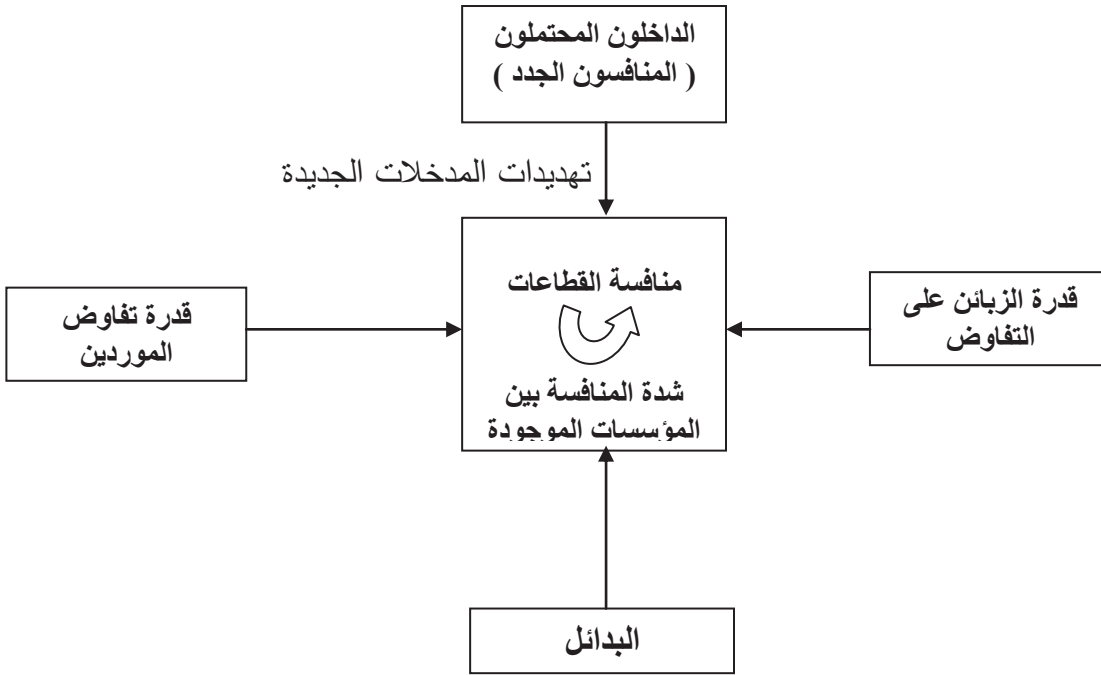
¹ - نجار عبد المجيد البر واري واحمد محمد فهمي، " إستراتيجية التسويق"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2004، ص

ثانياً_ نموذج Porter

اقترح Porter في بداية سنوات الثمانينات الطريقة التي تحدد وضعية قطاع معين حيث يرى أن هذه الأخيرة مرتبطة بخمس قوى كما تضيف بعض شركات التقنية العالية تأثير بعض العناصر الأخرى كالدولة، النقابات¹.

وإذا كانت النماذج الماضية قد أخذت التشخيص على أساس المنافسة فإن Porter يعتبر هذه الأخيرة قوة من بين القوى التنافسية الخمس التي يجب أخذها في عين الاعتبار.

الشكل(2-9): القوى التنافسية الرئيسية الخمس لبورتر.



تهديدات عن طريق المنتجات الداخلة أو المتوقعة

1- شدة المزاومة أو المنافسة بين المؤسسات الموجودة

تأخذ المزاومة بين المنافسين النشطين في القطاع أشكالاً من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق، بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات والضمانات الملائمة للزبون. ويرجع وجود المزاومة إلى أن هناك عدد من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعين إلى تحسين موقعهم، حيث يرون إمكانية ذلك، وللعمليات التي تعتمد عليها

¹ - Michael PORTER, L'AVANTAGE CONCURRENTIEL, T Par: Philip de Lavergne, (édition Dunod , Paris, 1999), p 17.

المؤسسات ضد المنافسة أثارا مهمة على المنافسين، حيث تدفعهم إلى بذل الجهود للرد على هذه العمليات، وتوصف المزاومة في بعض القطاعات على أنها قوية، بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها هادئة، وتتجم المزاومة الشديدة عن تضافر عدد من العوامل الهيكلية و المتمثلة في :

ا_ **عدد المنافسين في القطاع:** عندما يكون عدد المنافسين كبيراً، فإن بعض المؤسسات تفكر في أن تعتمد بعض العمليات دون أن تلتفت الانتباه. وعلى العكس من ذلك، فعندما يكون القطاع مركزاً أو مسيطراً عليه من قبل مؤسسة أو عدد قليل من المؤسسات، فإنه لا يوجد إطلاقاً لإمكانية السهو عن القوى النسبية، حيث بمقدور المؤسسات الكبيرة فرض منطقتها ولعب دور هام في التنسيق داخل القطاع من خلال وضع سعر مرجعي.

ب_ **بطء نمو قطاع النشاط¹:** يُحوّل بطء نمو قطاع النشاط، المنافسة إلى عملية تقاسم للسوق بالنسبة للمؤسسات التي هي بصدد التوسع، فالمنافسة التي تنصب على حصص السوق، تكون أكثر شدة من تلك التي فيها نمو القطاع سريع، حيث يضمن للمؤسسات إمكانية تحسين نتائجها من خلال استغلال كل مواردها المالية والبشرية؛ لتتطور موازاة مع وتيرة نمو القطاع.

ج_ **نسبة التكاليف الثابتة²:** للتكاليف الثابتة أثراً كبيراً على قطاع النشاط، فعندما تُواجه شركة ما بتكاليف ثابتة مرتفعة، فإن نقطة تعادلها ترتفع إلى نسبة كبيرة من الطاقة الكاملة. وإذا لم يتم إنجاز هذا المستوى من التشغيل فإن رد الفعل الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغرية جداً للمستهلكين حتى يمكن زيادة الطلب. ففي حالة خطوط الطيران حيث تكون الرحلات غير مكتملة العدد ولغرض تغطية الأعباء الثابتة، فقد يضطر مديرو الطيران إلى اتخاذ عدة سبل مثل تخفيضات أسعار التذاكر، تقديم كافة أنواع المغريات، و إتباع تحركات تنافسية أخرى بغرض جذب المسافرين، وذلك على الرغم من تدهور الأداء الكلي للصناعة.

د_ **غياب التمييز:** يشجع المنتج النمطي على وجود منافسة حادة، باعتبار أن المنافسين يملكون نفس المنتج، وعندها يستند الزبون في اختياره إلى السعر وجودة الخدمات المرافقة. ومن ثمة يركّز المنافسون على هذين العنصرين، فتشند المنافسة أكثر فأكثر.

هـ_ **الرفع من الطاقة الإنتاجية:** يؤدي الرفع من الطاقة الإنتاجية من قبل مجموعة من المؤسسات؛ قصد الاستفادة من اقتصاديات الحجم في فترة معينة، إلى انخفاض أسعار المنتجات، وبالتالي انخفاض ربحية القطاع في تلك الفترة.

و_ **منافسون مختلفون في التصور:** إن الاختلاف في استراتيجيات وأهداف المؤسسات، يضيف على أفعالها وردود أفعالها نوعاً من الضبابية، فيصعب التنبؤ بالقرارات والإجراءات التي تتخذها في قطاع

¹ -Ibid. pp. 19-20

² - نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص

النشاط.

ز_ **حواجز الخروج**¹: هي تلك العوامل الاقتصادية والإستراتيجية، التي تبقى أو تؤخر خروج المؤسسة من القطاع، بالرغم من ضعف أو سلبية مرد ودية الاستثمارات. ويمكن حصر المصادر الأساسية لهذه الحواجز فيما يلي:

- _ أصول متخصصة و تُعتبر حاجزًا للخروج؛ لأن قيمتها السوقية ضئيلة؛ ويرجع ذلك إلى ارتباطها بنوع معين من النشاط أو بمنطقة جغرافية معينة.
- _ القيود الحكومية والاجتماعية التي تتجسد في عمليات المنع أو الحث، التي تفرضها الحكومة على المؤسسات؛ بغية المحافظة على مناصب العمل، والاطمئنان الاجتماعي. ومن ثمة تؤخر أو تلغي قرار الانسحاب.
- _ الحواجز العاطفية وهي يحدث أن يتماطل المسيرين في اتخاذ قرار الانسحاب؛ لأنهم يشعرون بالمسؤولية تجاه المُستخدَمين، ويخافون على مسارهم المهني.
- _ الاعتبارات الإستراتيجية و التي يحدث أن يكون للمؤسسة المنسحبة، علاقات إستراتيجية مع مؤسسات تنتمي إلى نفس المؤسسة الأم. وبالتالي فإن الانسحاب قد يؤثر على صورة هذه الأخيرة، قدرتها التسويقية، وكذا على سمعتها في السوق المالية. وهنا قد تعطي المؤسسة الأم الأهمية لإستراتيجية البقاء وهذا يؤخر عملية الخروج.

2-المنتجات البديلة : لا يقتصر الأمر على تحليل كل من المشاركين المزمحين في الصناعة وكذلك القادمين المحتملين إلى الصناعة، بل هناك قوى أخرى محورية لتحديد جاذبية الصناعة فهل هناك مؤسسات أخرى حيث تقدم بدائل محل منتجات أو خدمات الصناعة. أو تقدم بديل لإشباع هذا الطلب.

وجود المنتجات البديلة في السوق يضع حدا لقدرة أو مردودية الصناعة، و هذا بفرض مستوى من الأسعار الممكن تطبيقها، و بالتالي وضع حد للربح الممكن تحقيقه.

إن تحديد المنتجات البديلة يتطلب تحديد المنتجات الأخرى التي يمكن أن تؤدي نفس مهام منتجات القطاع، وتتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة وكذا مراقبة أكثر هي: المنتجات التي تسير فيها العلاقة سعر/أداء نحو التحسن مقارنة بمنتج الصناعة المعنية والمنتجات المصنوعة من طرف قطاعات تتمتع بأرباح عالية.

3- المنافسون المحتملون (الداخلون الجدد)

هم عبارة عن مؤسسات ناتجة عن إستراتيجية التنويع أو وجدت من خلال تبني إبداع أو اختراع مهم خاصة في المجال التكنولوجي، ودخول منافسين جدد يشكل خطر على المؤسسات المتواجدة في

القطاع، حيث تقوم باتخاذ بعض الإجراءات كوضع موانع الدخول إلى السوق، زيادة الحملات الترويجية والإشهارية...

يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة، حيث تكون لديهم الرغبة في اقتحام حصص السوق، وبهذا يؤثرون في مرد ودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض، أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة سلفا في القطاع. وتتحدّد درجة خطورة الدّاخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدّخول التي يفرضها قطاع النشاط. وبناءً على ذلك، نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول.

أ_ اقتصاديات الحجم : وتعني تلك الانخفاضات في التكلفة الوحديّة للمنتج (أو عملية، أو وظيفة تدخل في العملية الإنتاجية للمنتج)، والتي تتحقق عندما تكون الكمية المطلقة المنتجة ترتفع في الفترة وتعد اقتصاديات الحجم عاملا حاسما بالنسبة للداخلين الجدد، لأنها تضعهم بين أمرين، إما العمل على أساس إنتاج حجم كبير وينتظر خطر رد فعل قوي من قبل المؤسسات المنافسة، وإما العمل على أساس حجم إنتاج صغير فتتحمل الداخلون الجدد جراء ذلك تكاليف باهظة لإن عدد الوحدات ضئيل فتزداد التكلفة الوحديّة للمنتج. ويمكن أن نجد عامل اقتصاديات الحجم في كل وظائف المؤسسة، كالتصنيع، الشراء، البحث والتطوير، التسويق، الخدمات، استعمال قوة البيع والتوزيع. غير أنه بإمكان الداخلين الجدد تحيّد أثر هذا العامل إذا ما امتلكوا تكنولوجيا متطورة، فينتقلون إلى اقتصاديات حجم من درجة عليا.

ب_ تمييز المنتج : ويعني ذلك أن المؤسسات المتموّعة بشكل جيد تملك صورة جيدة، وزبائن أوفياء؛ ويرجع ذلك إلى إشهار سابق، خدمات مقدّمة للزبائن، اختلافات في المنتج، أو لأن المؤسسة كانت السّابقة إلى هذا القطاع. وبشكل التّمييز حاجزاً للدخول، حيث يتحمل الداخلون الجدد مصاريف باهظة؛ حتى يستقبطوا زبائن القطاع. ويؤدي هذا الجهد - عادةً - إلى خسائر في البداية، ويتطلب وقتاً طويلاً لصنع صورة خاصة بالمؤسسات الجديدة.

ج_ الاحتياج إلى رأس المال : تضطر المؤسسات الجديدة، إلى استثمار موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة. وبخاصة إذا كانت رؤوس الأموال موجهة إلى الإشهار، أو البحث والتطوير، وكلاهما ينطويان على مخاطرة كبيرة؛ لأنه يصعب التنبؤ بنتائجهما. وتتطلب تجهيزات الإنتاج، والمخزونات، وقروض الزبائن، وتغطية خسائر الانطلاق أموالاً معتبرة أيضاً. وحتى إذا توفرت رؤوس الأموال في السوق المالية، فإنّ عملية الدخول تشكل مخاطرة لهذه الأموال، وهذا يعطي امتيازاً للمؤسسات المتواجدة في القطاع.

د_ تكاليف التّبديل : تلك التكاليف الآنية التي يجب أن يتحملها الزبون، نظير انتقاله من منتج مورّد إلى منتج مورّد آخر. ويمكن أن تشمل تكاليف التّبديل: تكاليف تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة والملحقة، التكاليف المتعلقة بالزمن المستغرق للبحث أو قبول مصدر جديد للتموين، الاحتياج إلى المساعدة التقنية المقدمة من قبل المورد، تعديل المنتج. وحتى التكاليف الناجمة عن فقدان العلاقات

والروابط مع الأشخاص. فإذا كانت تكاليف التبديل مرتفعة، فعلى الداخلين الجدد أن يبرهنوا على تقدم معتبر في ميدان التكاليف أو النتائج؛ حتى يقبل الزبون التخلي عن المؤسسات المتواجدة في القطاع. **هـ_ الوصول إلى قنوات التوزيع** : بمجرد أن يفكر الداخلون الجدد في توزيع منتجاتهم، فهذا يشكل بحد ذاته حاجزاً للدخول. وباعتبار أن المؤسسات المتواجدة تشغل قنوات التوزيع لتصريف منتجاتها، فإن المؤسسات الجديدة مطالبة بإقناع القنوات بقبول تصريف منتجاتها، من خلال تقديم تخفيضات في الأسعار، مؤونات للإشهار... الخ. ويحدث أن يكون للمنافسين علاقات طويلة مع قنوات التوزيع، خدمات راقية، أو حتى علاقات خاصة جداً، تتيح لهم الاستحواذ على قنوات التوزيع. فإذا استعصى على الداخلين الجدد تخطي هذا الحاجز، فإنهم مطالبين بإنشاء قنوات توزيع خاصة بهم. **و_ السياسة الحكومية** : تلعب السياسة الحكومية دوراً في تشكيل حواجز الدُخول إلى قطاع نشاط معين، فبإمكانها أن تحفز عملية الدُخول، بتقديم تسهيلات جبائية مثلاً، أو تحوّل دون دخول المؤسسات الجديدة، كأن تفرض استعمال تكنولوجيا متقدمة لحماية المحيط من التلوث، والتي تتطلب استثمارات جديدة مكلفة. **4_ قدرة التفاوض للزبائن**

حيث يجب تحليل عناصر القوة لدى العملاء فيما يتعلق بالسعر، الجودة، آجال التسليم والخدمة، وذلك للوقوف على خصائصهم ومدى التزامهم وولائهم لمنتجات المؤسسة، وكذلك درجة التكامل الخلفي أو الأمامي الممكنة. و يقصد هنا بصفة خاصة المؤسسات الوسيطة التي تشتري لإعادة البيع، فهذه المؤسسات يمكن أن تقلص من أرباح المؤسسات المنتجة في قطاع معين من خلال التركيز على المنافسين، إذ يمكن لها الحصول على تخفيضات معتبرة للأسعار وذلك نتيجة لقوة الزبائن على المنتجين وعليه يفرضون قوانينهم على المؤسسة. و مع ميل المؤسسة المنتجة لأن تكون الممول الوحيد للزبون. يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة و منتجات بأحسن جودة. وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع. وترتبط قوة الزبائن في القطاع، بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع. وتتأثر قوة الزبائن التفاوضية بالعناصر الآتية:

أ- **حجم المشتريات من القطاع** : إذا شكلت مشتريات الزبون حصة مهمة من رقم أعمال البائع، فإن لعمليات الزبون تأثيراً كبيراً على نتائج هذا الأخير، فتزداد بذلك قوة الزبون التفاوضية.

ب _ **منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون**¹ : يميل الزبون إلى إنفاق الموارد الضرورية؛ للحصول على معلومات عن القطاع؛ حتى يتمكن من الحيابة على أسعار ملائمة، والقيام بمشتريات انتقائية. وفي حال المنتج المباع من قبل القطاع لا يمثل سوى جزءاً بسيطاً من تكاليف

الزبون، فإن هذا الأخير يكون - عمومًا - أقل حساسية للسعر .

ج_ نمطية منتجات القطاع : تسمح نمطية منتجات القطاع، للزبائن أن ينتقلوا من بائع إلى آخر دون صعوبة؛ لأن الباعة يملكون نفس المنتج، حيث لا يمكن التمييز فيه. ومن ثمة يفرض الزبائن تنازلات على الموردين، فتزداد بذلك قوتهم التفاوضية.

د_ ضعف ربحية الزبائن : يدفع ضعف ربحية الزبائن إلى تخفيض تكلفة المشتريات، فيبدون تشددًا في المفاوضات، حتى يحافظوا على هامش الربح. وعموما عندما تكون مرد ودية القطاع معتبرة، فإن الزبائن لا يبدون اهتمامًا كبيرًا للسعر، شريطة ألا يمثل المنتج حصة مهمة من تكلفة مشترياتهم.

هـ- الزبائن يشكلون تهديدًا للتكامل الخلفي : فإذا كان الزبائن يشكلون خطر التكامل الخلفي، فإن بمقدورهم اشتراط تنازلات أثناء التفاوض.

وتعمد المؤسسات الكبيرة إلى استعمال التكامل الخلفي كسلاح للتفاوض، حيث أنها تنتج بنفسها بعض العناصر الداخلة في صنع منتجاتها. وتتيح هذه العملية معرفة مفصلة لتكاليف المورد، حيث يساعد ذلك على تعزيز الموقف التفاوضي. ويمكن تحييد قوة الزبائن التفاوضية -ولو جزئيًا- إذا شكلت مؤسسات القطاع تهديدًا للتكامل الأمامي في قطاع الزبائن.

و- أثر منتج القطاع على منتجات وخدمات الزبون : عندما ترتبط جودة منتجات وخدمات الزبون، ارتباطًا وثيقًا بمنتجات القطاع، يكون الزبائن عمومًا أقل حساسية للسعر، والعكس صحيح.

ز- امتلاك الزبون لمعلومات كاملة¹ : في حال حيازة الزبون لمعلومات كاملة عن الطلب، الأسعار الحقيقية في السوق وتكاليف المورد، يتيح له ذلك الضغط أثناء المفاوضات، وتجعل الزبون في وضعية يضمن معها الاستفادة من أسعار أكثر ملاءمة وجودة مقبولة، ويحدث العكس من ذلك إذا شحت المعلومات.

5- قدرة التفاوض للموردين

يمكن للموردين ممارسة قوة تفاوضهم اتجاه تنظيمات القطاع وهذا سواء برفع الأسعار أو إضعاف نوعية المنتجات و الخدمات المشتراة. ولهؤلاء الموردين قدرة الضغط على مردودية القطاع الذي لا يستطيع أن يعكس ارتفاع تكاليفه على أسعاره. وتزداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت الشروط الآتية:
أ_ درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن : يكون بمقدور الموردين، الذين يبيعون لزبائن متفرقين ، التأثير وبشكل كبير على الأسعار، الجودة وشروط الشراء لدى الزبائن.

ب _ غياب المنتجات البديلة : حتى وإن كانت قوة تفاوض الموردين معتبرة، فيمكن أن تصطدم بمزاحمة المنتجات البديلة، مما يؤدي إلى إضعاف قوة الموردين التفاوضية.
ويتيح غياب المنتجات البديلة راحة تفاوضية، تزيد معها ضغوطات الموردين على الزبائن، ومن ثمة تزيد

¹ - Ibid, p. 29

ربحيتهم.

ج _ القطاع المشتري لا يمثل زبونا مهما : عندما يبيع الموردون لقطاعات مختلفة، حيث لا يمثل أي منها سوى حصة بسيطة من رقم الأعمال، فيميلون أكثر إلى ممارسة سلطتهم إلى أقصى حد. أما في الحالة المعاكسة، فإن مصير الموردين يكون مرتبطا أكثر بالقطاع المشتري، فيعملون على حماية أنفسهم من خلال تقديم منتجات بأسعار معقولة ومساعدات تقنية مثلاً.

د_ يمثل المنتج وسيلة إنتاج مهمة للقطاع المشتري : في هذه الحال، يلعب المنتج دوراً كبيراً في نتائج العملية الإنتاجية، أو جودة إنتاج القطاع، فتزداد قوة الموردين التفاوضية. وتكون أشد عندما يكون هذا المنتج غير قابل للتخزين، حيث يحول ذلك دون تشكيل احتياطي منه.

هـ_ تمييز المنتج أو وجود تكلفة التبديل: في حال امتلاك المورد لمنتج متميز، فهذا يعني عدم وجوده عند غيره من الموردين، فتتكون نوع من التبعية لدى الزبون، حيث لا يستطيع معها التخلي عن هذا المنتج. أما في حال وجود تكلفة التبديل، فإن الزبون يحجم على التخلي عن مورده؛ لأنه سيخسر الوقت والعلاقات التي بناها معه. وإن حدث وأن تخلى، فإن الموردين الآخرين سيتحملون تكلفة تبديل معتبرة؛ جراء استقطابهم للزبون، وتعويضه عما خسره.

و_ تهديد التكامل الأمامي : يحدث أن يتحوّل مورد عوامل الإنتاج إلى منتج لمنتجات زبائنه، فهو بذلك يهددهم من خلال التأثير على ربحية قطاع نشاطهم، فينضم بذلك إلى جماعة المنافسين الجدد مع الاحتفاظ بنشاطه الأصلي، ومن ثمة فهو يقوي من قدراته التفاوضية.

المطلب الثالث: وضع استراتيجيات النمو

أولاً: استراتيجيات النمو المكثف

توجد فرص النمو التي يمكن أن تتيحها المنتجات أو الأسواق الحالية للمؤسسة، أي أن المؤسسة لم تستغل بعد كافة الإمكانيات التي مازالت كامنة في منتجاتها أو في أسواقها الحالية المستهدفة¹. ويمكن تقسيم أو تصنيف تلك الفرص والمجالات إلى أربعة مجالات رئيسية تمثل كل منها إستراتيجية معينة وكما هي موضحة بالمصفوفة التالية وتستطيع المؤسسة أن تختار منها واحدة أو أكثر:

¹ - محي الدين الأزهري، "التسويق الفعال" دار الفكر العربي ط 1 1995، ص 222-229.

الشكل(2-10): استراتيجيات النمو المكثف.

تطوير و تشكيل المنتج	نفس المنتجات الحالية	
استراتيجية (تطوير المنتج)	استراتيجية (اختراق السوق)	أسواق حالية
استراتيجية (التطوير المزدوج)	استراتيجية (تطوير السوق)	أسواق جديدة

المصدر: Chibani-Chih Amina, Op.cit; p 140.

1-التغلغل أو اختراق السوق : Market Penetration

- وتركز هذه الإستراتيجية على تحسين موقف المؤسسة فيما تقدمه من منتجات حالية في أسواقها لعملائها الحاليين، أي التركيز على زيادة مبيعات المؤسسة من منتجاتها الحالية في أسواقها الحالية من خلال جهود إضافية مكثفة، وأمامها في ذلك ثلاث إمكانيات أو طرق يمكن دراستها أو إتباعها¹:
- طريق محاولة دفع أو استمالة المشتري الحالي إلى زيادة معدل استخدامه للسلعة .
 - و يمكن أن يتمثل ذلك في: زيادة كمية الشراء في المرة الواحدة، اقتراح استخدامات جديدة للسلعة، تقديم مغريات سعرية عند الشراء بكميات أكبر، زيادة الكفاءة الإنتاجية للسلعة ومواصفاتها و جودتها... الخ.
 - طريق محاولة جذب عملاء المنافسين حيث هناك من العملاء الحاليين المستهدفين ما يمكن أن يشتري سلعة منافسة ، ويمكن أن يتمثل ذلك في العمل على تقوية مركز الاسم التجاري للسلعة، وزيادة الجهود الترويجية التي تواجه المنافسة.
 - طريق محاولة زيادة الجهد نحو استقطاب من لا يستعملون السلعة من الأسواق الحالية المستهدفة و إقناعهم باستخدامها. يمكن أن يتمثل ذلك في العمل على دفع وإقناع الناس بتجربة السلعة عن طريق عينات مجانية، مغريات معينة، تخفيضات الأسعار، الترويج لهذا الهدف... الخ.

¹ - Mohamed Séghir DJITLI, "MARKETING STRATEGIQUE", (edition DJITLI, Algerie 2001), p 70.

2 - تنمية وتطوير السوق : Market Development

وبإتباع هذه الإستراتيجية فان المؤسسة تركز على محاولة إيجاد أسواق جديدة مستهدفة وعملاء جدد لمنتجاتها الحالية، ومن ثم العمل على زيادة مبيعات المنتجات الحالية عن طريق إضافة أسواق جديدة.

وأمام المؤسسة في ذلك طريقتان أو إمكانيتان:

- محاولة فتح أو الدخول إلى أسواق جغرافية جديدة أي من خلال التوسع الجغرافي إقليميا أو قوميا أو عالميا.
- محاولة جذب شرائح أسواق جديدة (Segments) من خلال: إدخال أو إضافة بعض التعديلات على المنتج الحالي لمقابلة احتياجات هذا السوق الجديد، وإضافة منافذ توزيع أخرى، والإعلان في وسائل إعلامية جديدة تخص أو تجذب مفردات هذا السوق المطلوب إضافته...الخ، ونشير هنا إلى أن هذا الأسلوب يدخل تحت موضوع إستراتيجية تقسيم و تجزئة السوق.

3 - تطوير المنتجات : Product Développement

- وتقوم هذه الإستراتيجية على أساس منتجات متطورة لنفس المنتج الحالي أو إضافة أشكال جديدة له إلى نفس السوق الحالية، ومن ثم زيادة رقم المبيعات وأمام المؤسسة في ذلك ثلاث طرق أو إمكانيات:
- تطوير أو تغيير أو تعديل شكل المنتج أو مواصفاته بهدف إيجاد سوق أو طلب جديد عليه.
 - إنتاج مستويات مختلفة الجودة لنفس المنتج.
 - إضافة أنواع أو أحجام أو أشكال أو مقاسات...الخ جديدة للمنتج. أيضا

ثانيا: استراتيجيات النمو التنويعي

وتعنى باستغلال فرص النمو المتاحة في البيئة الخارجية للمؤسسة، وتلجأ المؤسسة إلى دراسة هذه الفرص عندما:

- تكون قد استنفدت الفرص التي يمكن أن تتيحها منتجاتها الحالية أو نظامها التسويقي الحالي أو رأيت أن هذه الفرص غير مغرية.
 - عندما تكون الفرص الأخرى الخارجية أكثر إغراء.
 - عندما تمثل لها تلك الفرص الخارجية ميزة تفضيلية هي في حاجة إليها أو للتغلب على مشاكل واضحة تواجهها أو سوف تواجهها.
- وتقوم على إضافة منتج جديد ليس مجرد تطوير أو تشكيل المنتج الحالي كما في النمو المكثف، ومن ثمة تقوم على التنويع والتنويع يعني: "إضافة منتج جديد قد ينتمي إلى نفس خط المنتجات الحالي للمؤسسة وقد لا ينتمي إلى نفس خط المنتجات بل إلى خط منتجات آخر جديد.

ومن ثم فإن أمام المؤسسة ثلاث أنواع من الإستراتيجيات¹:

1 - التنوع المركز

وهنا تعمل المؤسسة على إضافة منتج جديد يتفق مع خط المنتجات الحالي، أي يتفق مع تكنولوجيا وطرق وخبرة تسويق المنتجات الحالية، كأن تقوم المؤسسة التي تنتج غسالة كهربائية بإنتاج غسالة أطباق و كذلك ثلاجة... الخ حيث أن هذه المنتجات يجمعها من وجهة النظر التسويقي ما يمكن أن نسميه خط منتجات واحد وحيث أن خبرة وأساليب التسويق والتوزيع واحد، وقد تكون خبرة ومشاكل الإنتاج واحدة أو متقاربة إلى حد كبير وإن كان هذا ليس شرطا في رأي البعض .
ومن الطبيعي أن هذا المنتج الجديد سيقدم إلى أسواق جديدة مستهدفة أو إلى نفس الأسواق الحالية أيضا.

2 للتنوع الأفقي

وهنا تعمل المؤسسة على إضافة منتجات جديدة إلى عملائها وأسواقها الحالية وتتفق مع احتياجاتهم وان كانت هذه المنتجات لا ترتبط فنيا وتسويقيا وإنتاجيا بمجالات وخبرات المؤسسة في إنتاج وتسويق منتجاتها الحالية، أي تنتمي إلى خط منتجات جديدة، وإن كانت هناك علاقة ما، مثل قيام مؤسسة إنتاج الأحذية الرجالية بإنتاج بنطلونات الجينز للشباب، اعتمادا على وجود علاقة ما أو على ما لديها من الخبرة والمعلومات عن الرجال والشباب وطرق التعامل معهم، أو قيام شركة لديها خط منتجات في مجال الغسالات بإضافة إنتاج الأنواع المختلفة من صابون الغسالات، فهذا خط منتجات جديد ويحتاج إلى مزيج تسويقي مختلف وان كانت هناك علاقة ما.

3 -التنوع المختلط أو المختلف

وهنا تقوم المؤسسة بإضافة منتجات جديدة لاحتياجات و فئات جديدة من المستهلكين، وهذه

المنتجات تكون عبارة عن خط منتجات جديد، وهذه الإستراتيجية تعمل على:

- تحقيق التوازن الاقتصادي للمشروع و يقابل أو يغطي بعض الجوانب التي تتعرض لها

المؤسسة مع منتجاتها الحالية.

- الاستفادة من المجالات الأخرى المتعددة والمتنوعة في البيئة الخارجية حيث لا مانع من

تعدد وتنوع مجالات العمل طالما كانت هناك إمكانية مالية وإدارية، وهناك رغبة إلى ذلك

من جانب أصحاب المشروع، وفي الواقع أن هذه المؤسسة الأم تصبح مكونة من مجموعة

المؤسسات التابعة، وبالتالي تزداد ضخامة وقوة تأثيرية عند التعامل والتفاوض مع الجهات

الحكومية والنقابية والمالية والبنكية وغيرها، وتوظف الخبرات الإدارية العالية المستوى، كما

¹ - yvan valsecchi 2004. marketing.thus.ch/loader5d40.html?page=Intro.

أن ذلك يوفر لها الاستقرار والربحية على مدار السنة وخاصة إذا كانت بعض منتجاتها لها صفة موسمية الطلب.

المطلب الرابع - إستراتيجية التسويق أولاً- تعريف إستراتيجية التسويق

لقد وردت تعريفات كثيرة لإستراتيجية التسويق وكل تعريف يعكس وجهة نظر الكاتب أو الباحث فعرفها Dibb أنها "اتجاهات أسواق معينة تتواجه نحوها الأنشطة و أنواع المزايا التنافسية و التي يجب أن تطور وتستثمر" أما Thompson فقد عرفها علي أنها "الطريقة التي من خلالها يتم الوصول إلي الأهداف التسويقية علي الأمد الطويل أو تحديد الأسواق المستهدفة و إعداد المزيج التسويقي لها " ومنه نقول أن مفهوم الإستراتيجية التسويقية يعبر عن الخطوات المتخذة على صعيد المنتج والسوق والهادفة إلى تطوير أو وضع خطة تسويقية طويلة الأمد،و يجب أن يكون توجه إستراتيجية التسويق ضمن الغايات التالية

- التعرف علي كيفية تلبية احتياجات المستهلك بطريقة كفوءة أكثر من المنافسين
- كيفية المنافسة في نفس القطاع الصناعي
- التعرف علي الاستخدام الأمثل للمزيج التسويقي

ثانياً - أنواع الإستراتيجيات : توجد هناك عدة خيارات تسويقية و هي كما يلي :

1- استراتيجيات المدافع في التسويق

تستخدم هذه الإستراتيجية تكتيك الدفاع عن الحصة السوقية و ذلك بالتعريف بسلع و خدمات جديدة و التي يكون صاحب هذه الاستراتيجية قيادي في مجال عمله و تكون درجة القوة عالية مقارنة بالمنافسين الذين لا يستطيعون اللحاق به أو منافسته ولهذا الإستراتيجية الدفاعية عدة أنواع بإمكان المؤسسة المنهجية أو القائدة استخدامها حددها Kotler بستة أنواع هي¹:

- إستراتيجية دفاع المؤسسة عن موقعها في السوق
- إستراتيجية الدفاع عن أجنحة الجيش
- الدفاع بموجب حق الأولوية
- إستراتيجية الدفاع بالقيام بهجوم مضاد و مقابل

- إستراتيجية الدفاع المتقل

- إستراتيجية الدفاع بالانكماش

2- استراتيجيات المهاجمين في التسويق : تكون هذه الاستراتيجيات الأفضل للمؤسسات التي ترغب

الحصول علي الميزة التنافسية لكونها ليست الرائدة في مجال عملها ،فيمكن للمؤسسة بإستخدام هذه

الاستراتيجيات توسيع حصتها السوقية علي حساب المنافسين الرياديين في نفس المجال فتقوم هذه

الاستراتيجيات علي محاولة إظهار نقاط الضعف للمنافسين من أجل مهاجمتها من جهة أخرى إظهار

نقاط القوة لمستهلكيها و بالتالي استغلال هذه الاعتبارات لصالحها و مهاجمة المنافسين

و هناك خمسة أنواع من استراتيجيات الهجوم وهي

- مهاجمة الجبهات الأمامية

- مهاجمة أجنحة الجيش أي الهجوم المطوق

- الهجوم المطوق

- الهجوم الثانوي (الجانبى)

- هجوم العصابات

3- الاستراتيجيات التسويقية للإتباع : وتعتبر الأفضل بالنسبة لشركت الصغيرة التي لا تستطيع منافسة

الشركات العالمية، وتكون جهودها مركزة علي السوق حيث تقتصر علي جزء احد من السوق،

إن إستراتيجية تقليد المنتج تعتبر مريحة مثل استراتيجية تجديد المنتج تماما فالمبدع أو المبتكر

يتحمل قبل كل شئ نفقات ضخمة لقاء تطويره للمنتج الجديد و يعمل علي توزيعه و يزدود السوق

بمعلومات عنه و إعلامه ،فتكون مكافأته هي قيادة السوق و بوسع شركة أخرى أن تدخل السوق وتقوم

بتقليد المنتج الجديد أو تجديده و طرحه في السوق و بإمكان تفريق فئات موسعة من التبعية نذكر

منها :

- المزور حيث يقوم بتقليد منتجات القائد و توزيعه

- المقلد ويقوم بنسخ بعض الأمور عن القائد لكن يحافظ علي التمايز في تعبئة الإعلان

وفرض الأسعار

- المعدل أو المحور:ويأخذ منتجات القائد و يقوم بتحويلها و تعديلها و حتي تحسينها ويختار

البيع بأسواق مختلفة ، غير أن المحور ينمو في المستقبل كمتحدي مستقبلي للقائد

4- إستراتيجية المنقب (المكتشف التسويقية) Flanking Marketing

تستخدم هذه الإستراتيجية من قبل المؤسسات التي تسعى للمخاطرة و المغامرة باكتشاف سلع جديدة و تعريف السوق بها و بالتالي تحقيق أرباح عالية و تكون قدرتها في السيطرة مرتفعة جدا في السوق

5- استراتيجيات تسويقية لقادة الأسواق الصغيرة Market Nichrs Stragy

إن البديل أن تكون تابعا في سوق كبيرة هو أن تكون قائدا في سوق صغيرة وفي العادة تتحاشى الشركات الأصغر المنافسة مع الشركات الكبيرة باستهدافها الأسواق الصغيرة ذات الأهمية القليلة أو تتعدم أهميته بالنسبة لشركات الكبيرة ، و تعتبر هذه الأسواق منافذ بالنسبة للشركات الكبيرة و كثير من الشركات التي مارست استراتيجيات المنافذ¹

6- الاستراتيجيات التي يستخدمها متحدو السوق

تعتبر الشركات التي تحتل المرتبة الثانية و الثالثة و مراتب متدنية في الصناعة شركات متسابقة لأجل اللحاق بركاب الشركات المنهجية التي بوسعها أن تتبني موقف من أصل موقفين مهاجمة القائد و غيرهم من المنافسين بروح عدوانية من أجل الحصول علي حصة إضافية من أسواق و جب علي متحدي السوق أن يحددوا أولا الهدف الاستراتيجي للشركة و خصومها فالهدف الاستراتيجي لمتحدي السوق هو زيادة حصتهم السوقية ، فبوسع المعتدي أن يختار الهجوم علي واحد من الأنماط الآتية من الشركات

- بوسع المعتدي أن يهاجم قائد السوق و لو أنها مخاطرة كبيرة لكنها إستراتيجية مكلفة للغاية و سيكون لهل قيمتها لو تبين أن القائد مزيف و لا يخدم السوق جيدا
- بوسعه مهاجمة الشركات التي هي من حجمه التي لا تؤدي وظائفها و ليس لديها ما يكفي من التمويل
- بوسعه مهاجمة الشركات المحلية و الإقليمية التي لا تؤدي و وظائفها و ليس لديها ما يكفي من الأموال و كثير من الشركات وسعت من حجمها و ذلك من خلال التهام الشركات الأصغر و الانقضاض عليها

المبحث الثالث: استراتيجيات المزيج التسويقي

يعتبر المزيج التسويقي هو أحد المفاهيم الرئيسية في التسويق الحديث فيعرف على أنه: "مجموعة من العناصر عندما تمزج تكون السوق و هذه العناصر هي "المنتج، سعره، توزيعه و ترويجيه، وهو مجموع المتغيرات التي بحوزة المؤسسة و تستعمل للتأثير على سلوك المستهلك"¹. ويتكون المزيج التسويقي من أربعة عناصر وهي: المنتج، السعر، التوزيع و الترويج.

1- محمود جاسم الصميدعي ، مرجع سابق ،ص125

¹ - منير نوري ،مرجع سبق ذكره ، ص 33.

بناء الإستراتيجية التسويقية وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة يتطلب ذلك الإلمام الكافي والجيد والمعرفة التامة بمختلف الأدوات التسويقية التي تمكنها من تحقيق أهدافها المرجوة. حيث تعتبر إستراتيجيات المنتج ، السعر، التوزيع و الترويج من عناصر إستراتيجيات المزيج التسويقي الداخلة تحت تأثير المؤسسة ، سيتم التطرق إليهم هذا المبحث

المطلب الأول: استراتيجية المنتج

تعتبر سياسة المنتج قلب العملية التسويقية ، حيث يعتبر العلاقة بين المؤسسة و السوق من خلال تقديمها للمنتجات ، من هنا نجد أن القرارات و الإجراءات الخاصة بالمنتج من حيث التصميم والجودة و العلامة التجارية هي الأساس في وضع و تصميم باقي مراحل التخطيط التسويقية و فيما يلي سنتعرض إلى مفهوم المنتج و تطوير المنتجات الجديدة إضافة إلى العلامة التجارية .

أولا _ تعريف المنتج : يمكن تعريف المنتج بأنه: " مجمل العناصر المادية وغير المادية التي تؤدي وظيفة الاستعمال ووظيفة تقدير المزايا التي يرغب فيها المستهلك من اجل الخدمات التي يؤديها وقدرته على تلبية الحاجات".¹

كما يعرف كوتلر " kotler "المنتج أنه: " أي شيء يمكن أن يطلب في السوق لإشباع حاجة أو رغبة".²

كما يعرف المنتج على أنه : "مجموعة المنافع التي يحصل عليها المستهلك لإشباع حاجياته، وهذه المنافع تشمل المنافع المادية و المنافع النفسية"³.

إن هدف البقاء والاستمرار المطروح من قبل المؤسسة يملئ عليها الإهتمام بتطوير منتجاتها من السلع والخدمات ،حتى يمكنها الإرتقاء بهذه المنتجات إلى مستوى إشباع الحاجات والرغبات الاستهلاكية، ومما لا شك فيه أن قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار تكمن في قدرتها على تحقيق مطابقة قوية بين منتجاتها والحاجات والرغبات الاستهلاكية، و قد تعدد التعريفات الخاصة بالمنتج الجديد وذلك تبعاً لمصدر التعريف والغرض منه كما يلي:⁴

¹ - Ives chirouze. le marketing. T1. Algérie : 2^{eme} édition. opu.1990.p :17.

3- KOTLER PH ,MARKETING MANAGEMENT;OP.cit;p321

³ - وقنوني باية ، " أثر العلاقات العامة على سلوك المستهلك النهائي" ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، الجزائر ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، 2008/2007. على الخط : www ,umbb ,dz في 2008/07/5 ص:36

⁴ - عايدة نخلة رزق الله، " سلوك المستهلك والإستراتيجيات التسويقية" ، منهج بيئي اجتماعي، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1998، ص: 240.238 .

فمن وجهة نظر المؤسسة، يعتبر المنتج الجديد: " كل منتج قامت المؤسسة بإنتاجه أو تسويقه لأول مرة".

أما من وجهة نظر السوق فيعتبر المنتج جديدا إذا تم شراؤه بواسطة نسبة صغيرة من السوق المستهدفة، أو إذا كان معروضا في السوق منذ مدة صغيرة، ويمكن تعريف المنتجات الجديدة بأنها: "المنتجات التي تؤدي وظيفة أو منفعة جديدة نسبيا كما يجب أن تمثل تطورا هاما بالمقارنة مع السلعة الحالية وذلك من وجهة نظر المستهلك المستهدف"¹.

و منه أن المنتجات الجديدة هي تلك المنتجات التي لم يسبق وأن طرحت في الأسواق، فهي كل منتج يؤدي إلى منفعة جديدة مقارنة مع السابقة الموجودة في السوق. و يعود تطوير المنتجات لأسباب تتمثل فيما يلي:²

- إستثمار الطاقات غير المستغلة في المؤسسات.
- زيادة حصص التجار في السوق من خلال الدخول بمنتجات جديدة متطورة.
- إن المنتجات المتطورة تعطي قوة جديدة للمؤسسة في السوق الذي تعمل به.

- التخطيط من اجل تحقيق اكبر ربح ممكن على المدى البعيد.

ثانيا - مراحل تطور المنتجات الجديدة: (Stages of new product development)

تكمّن الخطوات الرئيسية في تطوير المنتجات الجديدة فيما يلي:

1- مرحلة الابتكار التطوير : ونجد في هذه المرحلة المراحل التالية

أ- إيجاد الأفكار: تهدف هذه المرحلة إلى توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة، حيث أثبتت الدراسات أنه من بين (20-30) فكرة مقترحة لتقديم منتجات جديدة، قد توجد فكرة واحدة أو اثنين قد تكون صالحة للتطوير في صور منتجات جديدة ومقبولة من طرف المستهلكين المستهدفين³. وتتضمن عملية إيجاد الأفكار الجديدة تحديد جميع المصادر الممكنة للحصول على أفكار ومن ثم وضع إستراتيجية لتوليد أو تجميع الأفكار بشكل روتيني من هذه المصادر.

¹ - زيادة محمد الشorman، عبد الغفور عبد الله عبد السلام، "مبادئ التسويق"، الطبعة الأولى، عمان: دار الصفاء، 2001، ص: 143.

² - محمد الباشا وآخرون، "مبادئ التسويق الحديث"، الطبعة الأولى، عمان: دار الصفاء، 2000، ص: 106.

³ - محمد إبراهيم عبيدات "مبادئ التسويق، مدخل سلوكي" الطبعة الخامسة، عمان: دائرة المكتبة الوطنية، 2006

ب- غربلة الأفكار (Idea screening): وهنا يتم تصفية الأفكار التي تم الحصول عليها ،وذلك بإستبعاد الأفكار التي يتضح من التقديم المبدئي أنها غير صالحة للتحويل إلى منتجات نهائية، أو لأنها تحتاج إلى إمكانيات وموارد ضخمة لا تتوفر لدى المؤسسة أو أن فرصة تسويقها ونجاحها في السوق محدودة.تتم عملية الغربلة وفقا لثلاثة مداخل رئيسية وهي:¹

- إستخدام أسلوب التصويت

- استخدام أسلوب تقليد المنافسين

- استخدام مدخل نموذج النقاط

ج- تقييم الأفكار (Idea Evaluation): تقوم هذه المرحلة على أساس تقدير الطلب المتوقع على فكرة المنتج المقترحة من خلال النظر للطلب الكلي المتوقع على فكرة المنتج مع التعرف المبدئي على الإطار العام للمزيج التسويقي المحتمل لمشروع المنتج الجديد ومدى تشابهه أو عدم تشابهه مع ما تقدمه المؤسسة المعنية ،حيث يتم وضع بعض المعايير الأساسية التي يتم بموجبها عملية التقييم (النواحي الاجتماعية، القانونية والفنية)، فهذه المرحلة تهتم بمدى توافق مشروع الفكرة مع مهمة المؤسسة وقانون تأسيسها وقيم المجتمع والقوانين المطلقة.²

2- التحليل الاقتصادي (Economic Analysis): تحتوي هذه المرحلة على تقييم الربحية المتوقعة وتحديد إذا كانت هذه الأفكار مربحة أم لا، وكذلك هل هناك طلب كافي على السلعة ،وعن طريق الطلب يمكن تحديد التكاليف وتحديد الأرباح المتوقعة وتحديد من هو المسؤول على إنتاج السلعة وتطويرها وتحديد جهاز لتطوير هذه السلعة.³

3 - التطور الأولي للمنتج (Initial products développement): في بداية هذه المرحلة يتم تطوير وتنفيذ الفكرة أو مشروع المنتج المقترح و تحويلها إلى منتج ولكن على الورق ،أو على شكل مجسمات، مع دراسة عرضها على عينة صغيرة من المستهلكين المحتملين ،وذلك لمعرفة ردود أفعالهم الأولية ،ثم يتم إنتاج عناصر المنتج لتحريرها ،وفي هذه المرحلة يتم التعرف على الإطار العام للمزيج التسويقي المقترح للمنتج الجديد (جودة المنتج. اسم العلامة. منافذ التوزيع...الخ).

4-اختيار السوق (Marquet Test): في هذه المرحلة يتم تقديم المنتج الجديد إلى عدد محدود من المستهلكين في الأسواق المستهدفة ،وذلك بهدف التعرف على مدى تقبل المستهلكين المرتقبين لها.

1- مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، "تطوير المنتجات الجديدة،مدخل استراتيجي متكامل وعصري"، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل، 2004، ص: 256.257.

2- محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق، مرجع سبق ذكره، ص: 226.

3- زياد محمد الشрман، عبد الغفور عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص: 147.

فالمعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من السوق في هذه المرحلة ستساعدها على إتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بنوعية المنتجات الجديدة وكيفية تسويقها.

أحيانا نجد بعض المؤسسات تتجاوز هذه المرحلة من مراحل تطوير المنتجات الجديدة، وذلك

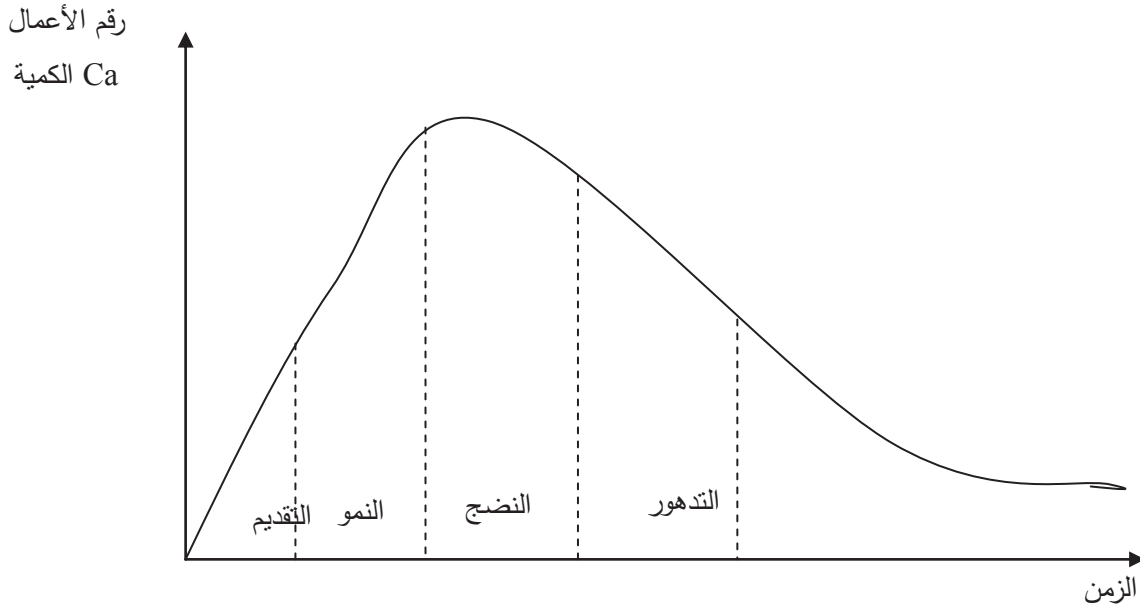
خوفا من تسرب المعلومات إلى المنافسين، أو تجنب التكاليف المرتفعة المتوقعة من إختيار السوق.

4- التقديم النهائي للمنتج (Commercialisation): تعد هذه المرحلة آخر مرحلة من مراحل

تطوير المنتجات الجديدة يقوم المعنيون بتقديم المنتج الجديد إلى السوق، حيث تتبع في ذلك

أربعة مراحل وتسمى بدورة حياة المنتج وهو ما يوضحه الشكل رقم (2- 11).

الشكل رقم (2-11): دورة حياة المنتج



المصدر: محي الدين الأزهرى، التسويق الفعال، مبادئ وتخطيط، الطبعة الأولى ، مصر: دار الفكر العربي، 1995، ص:328.

ثالثا : استراتيجيات التسويق لدورة حياة المنتج

1_ مرحلة التقديم (Market introduction): في هذه المرحلة، يتم طرح المنتج لأول مرة في

السوق، وتمثل هذه المرحلة اخطر مرحلة، حيث تتصف هذه المرحلة بما يلي:¹

- تدني مستوى المبيعات. ارتفاع أسعار المنتجات. إنتاج شكل واحد أو عدد قليل من أشكال المنتجات.

- استخدام الإعلان التعريفي وذلك لتعريف المستهلك بالمنتجات الجديدة. وفي هذه المرحلة تتبع المؤسسة

إستراتيجية تسويقية مناسبة لتحقيق أهدافها، ومنها نجد مايلي:¹

أ- إستراتيجية الاستخلاص السريع (Rapid- Skimming Strategy): تتضمن تقديم المنتج الجديد بأسعار عالية وبترويج مكثف لتغطية التكاليف المرتفعة.

ب - إستراتيجية الاستخلاص البطيء (Slow- Skimming Strategy): تتألف بالبداية بمنتج جديد بسعر مرتفع و مستوى ترويج عالي يساعد السعر المرتفع في استعادة ما يمكن من الأرباح ، ويبقى

¹ - احمد شاكور العسكري، التسويق، مرجع سبق ذكره، ص: 161.

¹ - نزار عبد المجيد البر واري، احمد محمد فهمي البر زنجي، مرجع سبق ذكره، ص: 167.168.

المستوى المنخفض من الترويج تكاليف التسويق منخفضة و الغرض و من ذلك تغطية التكاليف و من التوقع أن تستخلص هذه التركيبة الكثير من الأرباح من السوق¹.

وتكون هذه الإستراتيجية مقبولة عندما يكون غالبية السوق يدرك المنتج و يرغب المشترون في دفع سعر مرتفع ، بالإضافة إلي المنافسة المحتملة غير وشيكة

ج- إستراتيجية التغلغل السريع (Rapid Penetration Strategy): هذه الإستراتيجية تبدأ بتقديم المنتج بسعر منخفض ومستوى ترويجي مرتفع بهدف الوصول إلى اكبر حصة سوقية ممكنة، وتكون هذه الإستراتيجية مقبولة عندما تكون السوق كبيرة الحجم و هنالك منافسة قوية².

د- إستراتيجية التغلغل البطيء (Slow Penetration strategy): هذه الإستراتيجية تتضمن تقديم المنتج الجديد بأسعار و مستوي منخفض من الترويج حيث يشجع السعر المنخفض علي القبول السريع للمنتج .

2_ مرحلة النمو (Market Growth): إذا نجحت مرحلة التقديم فان المبيعات تبدأ بالزيادة السريعة، وتتصف هذه المرحلة بالصفات والخصائص التالية:³ تحول الإعلان من التعريف إلى خلق الطلب على المنتج ومحاولة إقناع المستهلكين بفوائد المنتج ومزاياه. إضافة إلى المحافظة على مستوى الأسعار .

3_ مرحلة النضج (Market Maturity): وفي هذه المرحلة تتجه المبيعات إلى الزيادة في أوائل الفترة الأولى ،وبعدها تصل إلى القمة ،وتتسم هذه المرحلة بارتفاع نشاط المنافسين وانخفاض دور الأرباح كسلاح للمنافسة ،وقد تتجه الكميات المعروضة للزيادة مقارنة بالطلب الكلي في الجزء الأخير من هذه المرحلة، مع اشتداد المنافسة تتجه الأسعار للانخفاض بجذب مشتريين جدد ،وقد يؤدي إلى خفض إيرادات المؤسسة في حالة ما إذا يؤدي انخفاض الأسعار إلى زيادة حجم المبيعات.⁴ تتبع المؤسسة خلال المرحلة إستراتيجية مناسبة للرفع من الحصة السوقية وتحقيق اقل خسارة ممكنة ومنها نجد مايلي:⁵

أ_ إستراتيجية تعديل السوق (Market modification strategy): من خلال هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بدراسة إمكانية توسيع السوق ،وذلك من خلال العمل على زيادة حجم مبيعاتها من خلال كسب المستهلكين غير المستعملين للمنتج ،أو من خلال الدخول إلى أجزاء جديدة من السوق عن طريق جذبهم بتقديم المنتج بطريقة جديدة و هذا لكسب المنافسين.

¹ - محمود جاسم الصميدعي ، مرجع سابق ، ص: 191

² - محمود جاسم الصميدعي ، مرجع سابق، ص 192

³ - محمد صالح المؤذن ، " مبادئ التسويق " ، الطبعة الأولى، عمان: مكتبة دار الثقافة، 2002، ص: 350.

⁴ - فريد النجار ، "إدارة منظومات التسويق العربي والدولي"، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1998، ص: 222.

⁵ - نزار عبد المحيد البر واري، احمد محمد فهمي البر زنجي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 170.169.

ب_ إستراتيجية تعديل المنتج (Product Modification Strategy): تحاول المؤسسة ضمن هذه الإستراتيجية المحافظة على المبيعات عن طريق تعديل صفات المنتج بطريقة تجذب المستهلكين وذلك بتحسين نوعيته أخصائمه .

ج_ إستراتيجية تعديل المزيج التسويقي (Marketing Mix- modification Starategy): وفيها تحاول المؤسسة زيادة حجم المبيعات من خلال إجراء التعديل على واحد أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي كزيادة أو تخفيض السعر.... الخ .

4_ مرحلة التدهور (Sales Dechine): في النهاية دورة حياة المنتج ،تدخل المنتجات مرحلة التدهور ومن أسباب خروج المنتجات من السوق هو التقادم الفني والتكنولوجي وذلك بسبب ظهور اختراعات وابتكارات جديدة بحيث تجعل السلع الجديدة والمطورة أكثر قدرة وقابلية على إشباع حاجيات ورغبات المستهلكين أكثر من المنتجات المتوفرة حاليا في الأسواق.¹
إن الإستراتيجية المتبعة في هذه المرحلة هي إستراتيجية وقف إنتاج المنتج ،وهنا المؤسسة تقرر ما إذا كانت ستوقف المنتج بسرعة أم ببطئ أم بشكل تدريجي .

ومنه يمكن القول بأن نجاح أي منتج جديد يتطلب مجموعة من التفاعلات بين مختلف وظائف المؤسسة، ولعل من أهم أسباب فشل المنتج الجديد نجد:²

- عدم وجود فوارق أساسية بين المنتج الجديد والمنتجات الأخرى.
- عدم اختيار الوقت المناسب ل طرحها في السوق.
- تعرض السلعة لمنافسة حادة في السوق من قبل سلع مشابهة أو سلع بديلة.
- عدم قدرة وكفاية المنافذ التوزيعية ورجال البيع في إيصال السلعة إلى المكان المناسب .

المطلب الثاني:إسراتيجية التسعير

تفرض عملية التسعير لمختلف المنتجات على المؤسسات إتخاذ العديد من الإجراءات والقرارات المرتبطة بتحديد دور السعر و أهدافه في المزيج التسويقي ،بالإضافة إلى تحديد السياسات السعرية الواجب إتباعها بما في ذلك تحديد أنواع السعر الواجب تطبيقها لكل حالة من حالات الشراء للمستهلكين ومن مختلف الشرائح .

أولا : مفاهيم أساسية حول السعر

¹ - André Boyer et all. panorama a de la gestion. les Editions d'organisation. Paris. P : 39.

² - محمد قاسم القريوتي، " مبادئ التسويق الحديث"، الطبعة الأولى، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2001،

1 **تعريف السعر:** للسعر عدة تعريفات منها أنه هو المقابل النقدي ثم يوسع إلى سعر حقيقي، وهو مقابل المنافع المحصل عليها من جودة وخدمة وائتمان وغيره، ويعتبر أداة إستراتيجية من خلال استخدامه كوسيلة اتصال وأداة للمنافسة ومؤشر على الأداء المالي¹.

وعرف فيليب كوتلر "PH- KOTLER" السعر على أنه: "مبلغ من المال يدفع لقاء الحصول على سلعة أو خدمة، كما انه مجموع القيم التي يتبادلها المستهلكون للحصول على فوائد استخدام السلع والخدمات"².

من التعاريف السابقة نصل إلى أن السعر عبارة على قيمة الشيء التي تمكن المستهلك من الحصول عليه خلال فترة زمنية محددة

2- **مراحل تحديد السعر:** تمر عملية تحديد السعر بمجموعة من الخطوات تتمثل في مايلي:³

أ- **اختيار أهداف التسعير:** والتي تساعد في تشكيل أهداف إستراتيجية التسويق الموجهة إلى الأسواق المستهدفة وإن أهداف التسعير يجب أن تكون منسجمة مع الغايات الأساسية للمؤسسة، والتي أهمها:⁴

- **البقاء:** ويعتبر الهدف الأول لكافة المؤسسات التي تعمل على وضع أهداف تسعيرية قصيرة الأجل وذلك بغية تفادي المنافسة والتكيف مع حالة عدم التأكد السائدة في الأسواق مع المحافظة على مستوى مقبول من التدفق النقدي.

- **الربح:** ويمكن النظر إليه من خلال درجة الرضا الموجودة لدى إدارة المؤسسة حول ما تحققه من أرباح مقارنة مع السنوات السابقة، وما يمكن توزيع البعض منها على المساهمين أو المالكين.

- **العائد على الاستثمار:** وهنا تهدف المؤسسة إلى العمل على تحقيق نسبة عائد مربحة على الأموال التي يتم إستخدامها أو إستثمارها في المشروع

ب) تحديد خصائص الأسواق المستهدفة: قبل وضع السعر النهائي تلجأ المؤسسة إلى دراسة الخصائص الديمغرافية والنفسية للمستهلكين الحاليين والمحتملين لتعرف على العوامل الديمغرافية والنفسية المؤثرة على القرار الشرائي للمستهلكين، إضافة إلى التعرف على أداء ومواقف المستهلكين حول الأسعار الحالية لكافة العلامات من المنتجات، ومن ثم بناء سياسات سعرية تعتمد إما على تخفيض السعر أو رفعه.

¹ - محمد إبراهيم عبيدات، "إستراتيجية التسويق، مدخل سلوكي"، الأردن: دار المستقبل، 1997، ص ص: 160.159.

² - Philip KOTLER and al ;Op,cit,p233

³ - محمد عبيدات، "أساسيات التسعير في التسويق المعاصر، مدخل سلوكي"، الطبعة الأولى، عمان: دار الميسرة، 2004، ص ص: 30.20.

⁴ - محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق، مرجع سبق ذكره، ص ص: 262.250.

(ج) **تحديد الطلب**: وهو من الأساليب التي تستخدم لتقدير حجم المبيعات المحتمل أي كمية المبيعات المحقق من منتج ما خلال فترة زمنية محدد بمثابة المدخل الرئيسي لفهم وتقدير حجم الطلب الكلي مما يمكننا من فهم العلاقة بين سعر المنتج والكمية المطلوبة منه.

(د) **تحليل أسعار المنافسين**: وهنا تقوم الجهات المختصة بمهمة جمع المعلومات الخاصة بأسعار المنافسين الرئيسيين في السوق من مختلف المصادر الداخلية والخارجية، والعمل على تحليلها وإظهار نقاط القوة والضعف فيها، حيث بعدها تقوم المؤسسة بوضع وتحديد الأسعار التي تحقق أهدافها.

(هـ) **اختيار سياسات التسعير**: وهي تلك الفلسفة أو الدليل العلمي الذي تم تصميمه لتحديد قرارات التسعير لهذا المنتج"

(و) **اختيار طريقة التسعير**: وهنا تبدأ عملية اختيار طريقة التسعير الواجب إتباعها والتي تتضمن تنفيذ عدة إجراءات هدفها تحديد أسعار السلع والخدمات لدى المؤسسة ما على أسس منظمة

(ي) **اختيار السعر النهائي**: انطلاقاً من اختيار طريقة التسعير تقوم المؤسسة باختيار السعر النهائي للمنتج المطروح.

ومنه تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف المراد تحقيقها من وراء التسعير، كمية الطلب، مجموع التكاليف التي تم إنفاقها، إضافة إلى الأوضاع التنافسية السائدة ثم تقوم باختيار سياسة السعير ومنه اختيار طريقة التسعير، وأخيراً تقوم المؤسسة بتحديد السعر النهائي لمنتجاتها

ثانياً: استراتيجيات التسعير

1- إستراتيجية السعر المستقر: من خلال هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى المحافظة على استقرار أسعارها وذلك لتجنب المنافسة السعرية، حيث أن هذه الإستراتيجية تقتض أن المؤسسات التي تتبع هذا الأسلوب تتمتع بالدور القيادي في السوق.¹

2- إستراتيجية تخفيض الأسعار: وهي بمثابة إستراتيجية دفاعية لمواجهة المنافسين أو القضاء عليهم، حيث تهتم هذه بتلبية حاجات المستهلكين في بيئة متغيرة حيث تؤدي إلى انخفاض في هامش الربح مع زيادة الحصة السوقية.²

3- إستراتيجية زيادة السعر: وهنا تقوم المؤسسة بتسعير منتجاتها بأسعار مرتفعة مقارنة مع منافسيها، بهدف إشباع الرغبة لدى المشتريين الذين يشعرون بارتفاع مكانتهم في المجتمع، لذلك تعمل المؤسسة على تحديد سعر مرتفع للمنتج، والعمل على توزيعه وبأعداد قليلة على تجار التجزئة المعروفين.³

¹ - احمد شاكر العسكري، **التسويق الصناعي**، مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل، 2007، ص: 131.

² - نزار عبد المجيد ليروراري، احمد محمد فهمي البر زنجي، مرجع سبق ذكره، ص: 199.

³ - محمد صالح المؤذن، " **مبادئ التسويق** "، الطبعة الأولى، عمان: مكتبة دار الثقافة، 2002، ص: 374.

ثالثاً: طرق التسعير: إن طرق التسعير يجب أن تتلاءم مع مختلف القطاعات التسويقية وتتوافق مع أهداف المؤسسة وطرق التسعير هي :

- 1- التسعير على أساس التكلفة
- 2- التسعير على أساس السوق وهنا يتم تسعير منتجات المؤسسة على أساس السعر السائد في السوق مع مراعاة التكاليف و المصاريف
- 3- التسعير حسب الطلب في بعض الأحيان تقوم المؤسسة بتحدد أسعار منتجاتها بما يتناسب مع مستويات الطلب السائدة على المنتجات التي يتعاملون بها فإذا ما كان الطلب على المنتج كبير يكون السعر عالي والعكس بالعكس، ومنه لا بد للمؤسسة ان تقوم بتقدير الكميات المطلوبة من المنتج لعدة مستويات من الأسعار واختيار السعر الذي يحقق أعلى مستوى من الإيرادات.¹
- 4- التسعير حسب المنافسين وهنا يتم تسعير المنتجات على أساس أسعار المنافسين، ويضيف إليها نسبة معينة أو ينقص منها نسبة معينة، دون الاعتماد على الطلب على المنتج أو مقدار تكلفة المنتج.²
- 5- التسعير السيكولوجي تقوم هذه الطريقة على أساس تحليل الأبعاد السيكولوجية لأثر السعر على القرار الشرائي للمستهلك ، وتستخدم هذه الطريقة لربط العلاقة بين السعر والجودة، فنجد أحيانا بعض المستهلكين يعتقدون أن المنتجات ذات الأسعار العالية توحى بجودة عالية والعكس بالعكس، فانطلاقاً من هذه النظرة نجد بأن بعض أسعار المنتجات لها أثر على القرار الشرائي للمستهلك من الناحية السيكولوجية والبعض الآخر لا يؤثر على المستهلك في قبوله للسعر.³
- 6- التسعير على أساس العائد المرتقب للاستثمار (ROI)⁴: يتم تحديد سعر منتجات المؤسسة إنطلاقاً من تحديد معدلاً للعائد على الاستثمار وذلك خلال فترة زمنية محددة حيث تعتبر هذه الطريقة من اقل الطرق شيوعاً كونها تتطلب معلومات دقيقة عن التكاليف والاستثمار.⁵

المطلب الثالث: إستراتيجية التوزيع

من أجل تعريف منتج المؤسسة في السوق المستهدف يتم عن طريق إيصال المنتجات إلى الموزعين من وإلى مختلف المناطق وتأمين وصولها للمستهلكين.

¹ - محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق، مرجع سبق ذكره، ص: 271.

² - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص: 230.

³ - Eric Vernet, l'essentiel du marketing, paris : édition d'organisation, avril 2002, p : 270.

⁴ - ROI : Return on investment.

⁵ - احمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي، مرجع سبق ذكره، ص: 160.

أولاً: ماهية التوزيع

1-تعريف التوزيع: للتوزيع تعاريف عدة منها تعريف فيليب كوتلر PH- KOTLER "على أنه: "مجموعة الأنشطة التي يقوم بها المنتج في شكله النهائي، إلى أن يصل المنتج إلى المستهلك النهائي، حيث يكون المنتج مهياً للاستهلاك في أشكال وأحجام وافقة لحاجات ورغبات المستهلكين"¹ أو كما عرفه أحمد عادل راشد هو: "عملية انسياب وتدفق السلع بعد الإنتهاء من إنتاجها وتعبئتها وتغليفها وتسعيورها من المنتج إلى المستهلك النهائي، وذلك من خلال قنوات أو مسالك توزيعية متنوعة."²

انطلاق من هذا فإن عملية التوزيع تتمثل في نقل المنتج من المخزن إلى المستهلك أو إلى الوطاء

2- وظائف التوزيع: إن الوطاء في عملية التوزيع و المنتجين يقومون بعدة وظائف تنقسم إلى :
أ. البحوث عن طريق جمع المعلومات، تحليلها، وتصنيفها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات وتخطيط السياسات وتحديد الأهداف.³

ب. النقل وهذا بنقل المنتجات من المنتج إلى المستهلك، وبالتالي تؤدي إلى خلق منفعة مكانية، حيث تقوم أن المؤسسة باختيار وسيلة النقل، وتختلف وسيلة النقل حسب طبيعة السلعة المنقولة و الوقت اللازم للنقل.⁴

ج. التفاوض التجاري الذي يعرف علي أنه مناقشة أو حوار هادف بين طرفين تربطهما مصلحة مشتركة، تستهدف الوصول إلى اتفاق مرتب يساهم في تحقيق أهداف كل منها.⁵
د. الوظائف المالية للتوزيع التي تساهم في تمويل المخزون و تحمل المخاطر إضافة إلى ضبط الفواتير وعملية الدفع.⁶

هـ. الإعلام والإعلان في هذه الوظائف تكون هناك معلومات للمستهلك على المنتج بكافة مواصفاته و تواجده، و معلومات إلى المنتج تتمثل في رغبات وشكاوى المستهلكين، ومنه تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات المناسبة

¹ - KOTLER PH ,MARKETING MANAGEMENT ,8 EDUTION ,PARIS PUBLI UNION.1994, P ::364

² - احمد عادل راشد، مبادئ التسويق وإدارة المبيعات، لبنان: دار النهضة العربية، 1980، ص: 359.

³ - هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل، 2002، ص: 24

1- رضوان المحمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص: 376.

⁵ بوخاوة إسماعيل، عطوي عبد القادر، التوزيع كأداة المقاربة التسويقي لرفع تنافسية المؤسسة الإنتاجية في الجزائر، الملتقى الدولي: تنافسية المؤسسات وتحولات المحيط، أيام 29-30 أكتوبر، جامعة بسكرة، 2002، ص: 76.

⁶ - نفس المرجع السابق، ص 77

و. الملائمة أي تشكيل المنتجات بطريقة تناسب متطلبات المشتري، والتي تشمل نشاطات عديدة ومنا التصنيع، والتدريج والتصنيف، والتغليف، وتجزئة الكميات بما يناسب حاجيات المستهلكين.¹

ثانيا: قنوات و أشكال التوزيع

1_ قنوات التوزيع و انواعها

أ -تعريف قنوات التوزيع

تعرف قنوات التوزيع بأنها: "مجموعة من الوسطاء الذين يقع عليهم عبئ توزيع السلع من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها بالأوضاع والأوقات المناسبة"²

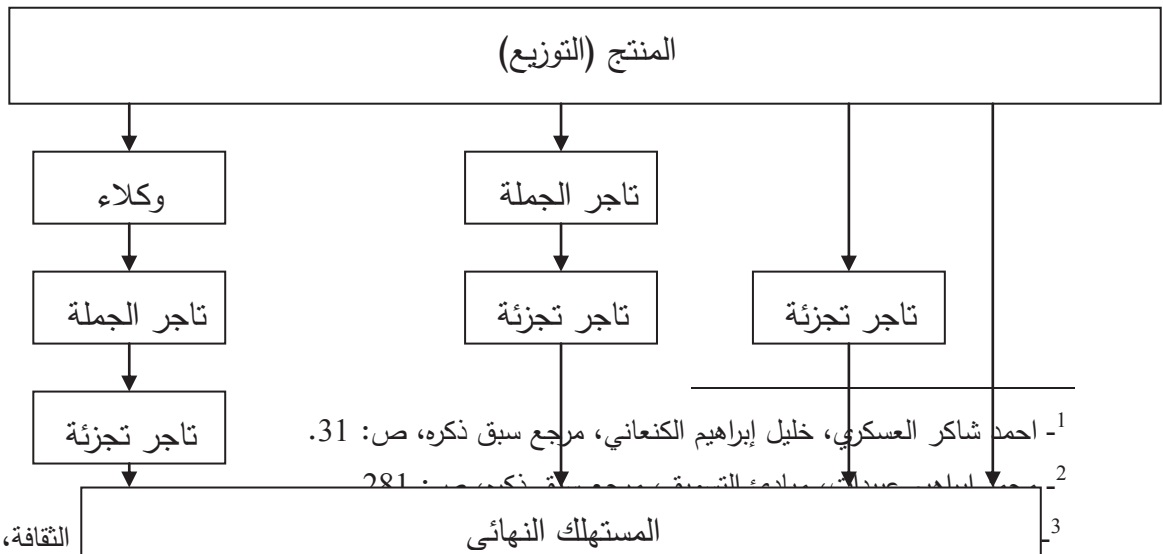
أو تعرف علي أنها: " الطريق الذي تسلكه السلعة أو الخدمة في حركتها من مركز الإنتاج إلى مركز الاستهلاك من خلال مجموعة من المؤسسات التي تقدم العديد من الأنشطة التسويقية"³.

ب- أنواع قنوات التوزيع

و لقنوات التوزيع أنواع يبينها الشكل التالي :

- التوزيع المباشر : يقوم المنتجين بالاتصال بالمستهلك لتصريف منتجاتهم و ذلك إما بالبيع عبر الانترنت أو المعارض أو الطواف على بيوت المستهلكين. و يستخدم هذا التوزيع في عدة حالات منها: حالة المنتجات الجديدة، والمنتجات التي تتصف بخصائص تقنية عالية، و كذا حالة ارتفاع قيمة المنتج.

الشكل رقم (2-12): أنواع قنوات التوزيع



Source ;Kotler pH, Dubois, marketing management, 10^{eme} édition, option, p :499.

-التوزيع غير المباشر : ويتم هنا تصريف المنتجات دون الاتصال مباشرة بالمستهلك النهائي وذلك عن طريق قنوات تتشكل من منشآت التوزيع المتاحة في الأسواق وهي:¹

- من المنتج إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك النهائي .
- من المنتج إلى تاجر الجملة إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك النهائي.
- من المنتج إلى الوكيل إلى تاجر الجملة إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك.

يتم هذا التوزيع عن طريق نوعين من الوسطاء، النوع الأول هم الوسطاء الذين يمتلكون المنتج وهم تجار الجملة و تجار التجزئة، أما النوع الثاني فهم الوسطاء الذين لا يمتلكون المنتج و لكنهم يبيعونها لحساب المنتج وهم الوكلاء بأنواعهم.

2_ أشكال التوزيع:

تلجأ المؤسسة إلى إختيار شكل التوزيع الذي ترغب فيه، حيث تصنف أشكال التوزيع حسب درجة تغطيتها السوقية إلى:

أ_ **التوزيع الشامل والمكثف** : تقوم هذا التوزيع على أساس استخدام عدد كبير من قنوات التوزيع أثناء تصريف المنتجات إلى المستهلك وإيصالها إلى ابعد الحدود، ومنه اكبر تغطية سوقية، أن المنتجات الموزعة بهذا الشكل لابد أن تتميز بأن يكون الطلب عليها واسع، و صغر حجم الشراء ولا تتطلب خدمات ما بعد البيع².

ب_ **التوزيع الانتقائي** : في ظل هذا التوزيع تقوم المؤسسة بتوزيع منتجاتها عبر قنوات توزيعية محدودة بالمقارنة مع التوزيع الشامل ، ويلاءم هذا النوع من التوزيع التعامل مع السلع التسويقية.³

ج_ **التوزيع الوحيد/ المستقل** : في هذه الحالة يقوم المنتج أو البائع بتصريف منتجاته من خلال إما رجل بيع تابع له أو من خلال وكيل وحيد أو من خلال تاجر جملة أو تجزئة واحد، وذلك بهدف الوصول إلى سوق محددة.

¹ - خالد الراوي، حمود السند، مرجع سبق ذكره، ص: 251.

² - Alain ollivier et Renauld de maricourt, pratique du marketing en Afrique, paris : édition Edicef, 1990, p : 178.

³ - احمد شاکر العسكري، خليل إبراهيم الكنعاني، مرجع سابق، ص: 52.

المطلب الرابع: استراتيجية الترويج

تعتبر إستراتيجية الترويج أحد أهم إستراتيجيات المزيج التسويقي ، حيث أن الترويج يتم باستعمال مختلف أدواته بهدف إقناع الأفراد المستهدفين بشراء المنتج ولتحقيق المؤسسة أهدافها لابد من استخدام إستراتيجية ترويج فعالة .

أولا : تعريف الترويج و إستراتيجياته

1- تعريف الترويج: لترويج عدة تعاريف منها

يعرف كوتلر kotler الترويج على أنه: " النشاط الذي يتم ضمن أي جهد تسويقي وينطوي على عملية اتصال إقناعي"¹

من وجهة أخرى يعرف عمر خير الدين الترويج بأنه " اتصال المنشأة بجماهيرها المختلفة بهدف إثرائهم بالمعلومات والتأثير على سلوكهم"².

وعليه فإن الترويج هو عبارة عن عملية اتصال بين المنتج (البائع) و المشتري (المستهلك)،

تهدف إلى تزويد المنتج والمستهلك على حد سواء بالمعلومات.

2 - إستراتيجيات الترويج

تتبع المؤسسة في هذه الحالة نوعين من إستراتيجيات الترويج و هما كالآتي :

أ_ إستراتيجيتي الجذب و الدفع : وفقا لإستراتيجية الدفع تقوم المؤسسة بتوجيه الحملات الإعلانية للوسطاء بهدف إقناعهم للتعامل مع منتجات المؤسسة و بالتالي يقومون بالتأثير على المستهلكين لشراء المنتج و ذلك باستخدام سياسة البيع الشخصي . أما إستراتيجية الجذب تتضمن توجيه الحملات الإعلانية مباشرة إلى المستهلكين لإقناعهم بشراء المنتج ومنه طلبه من الوسطاء و الذين بدورهم يطلبونه من المؤسسة ،حيث تستخدم المؤسسة في هذه الحالة سياسة الإعلان³

ب_ إستراتيجية الضغط و الإيحاء : تعتمد إستراتيجية الضغط على استخدام الأسلوب العدواني لاقتناع المستهلكين بمنتجات المؤسسة .في حين أن المؤسسة قد تستخدم أسلوب الإقناع المبسط لتعريف المستهلكين بالمنتجات دون الضغط عليهم و جعلهم يتخذون القرار بقناعة تامة وهو ما يسمى بإستراتيجية الإيحاء⁴.

ثانيا: عناصر المزيج الترويجي

3- KOTLER PH ,MARKETING MANAGEMENT;OP.cit;p334

4- عمر خير الدين، التسويق، المفاهيم والإستراتيجيات، مصر: مكتبة عين شمس، 1997، ص: 383

1- منير نوري ،مرجع سبق ذكره ، ص 83.

2- محمود جاسم الصميدي ،إستراتيجيه التسويق ، مرجع سبق ذكره ، ص : 270.

يتألف المزيج الترويجي من عدة إشكال يسعى كل منها إلى المساهمة في تحقيق الهدف العام للترويج، وهي البيع الشخصي، العلاقات العامة، تنشيط المبيعات والإعلان. إن عملية إعداد المزيج الترويجي المناسب لا بد وأن يكون متكامل مع عناصر المزيج التسويقي الأخرى بهدف تحقيق أهداف المؤسسة و لذلك لا بد أن تصاغ إستراتيجيات المزيج الترويجي انطلاقاً من إستراتيجية التسويق التي تتبناها المؤسسة. و فيما يلي سناقش مكونات المزيج الترويجي .

1 البيع الشخصي:

البيع الشخصي هو عبارة " عن عملية اتصال شخصي بين البائع والمشتري في محاولة لإتمام عملية التبادل"¹.

وبذلك أن البيع الشخصي هو إتصال شخصي بالمستهلكين المرتقبين ،يهدف إلي إخبارهم وإقناعهم بشراء منتجات المؤسسة ،بواسطة قوة بيع متخصصة في العمل البيعي ومنقهما لحاجات ورغبات وإمكانات المستهلكين المستهدفين ويطلق عليهم اسم رجال البيع

2- العلاقات العامة: يعرفها فيلب كوتلر علي أنها " مختلف الأنشطة التي تقوم بها المنظمات العامة أو الخاصة، الأفراد أو الجماعات لأجل خلق أو إنشاء أو المحافظة أو تدعيم الثقة والفهم و التعاطف مع الجمهور الداخلي و الخارجي للمنظمة " أما تارسبيترا (Tarspetra): عرفها بأنها: " الجهود التي تبذلها المؤسسة من اجل تحسين صورتها في نظر العملاء، كما ينظر لها البعض على أنها دبلوماسية التعامل مع الجماهير"²

كما تعرف أنها: " النشاط الذي يختص بعلاقة واتصال المنظمة بجمهورها المختلف"³.

من خلال ما سبق يتبين أن العلاقات العامة تختص بالعلاقات العامة مع الجمهور أي طريقة معاملة الناس ومسايرتهم و كسب تأييدهم في المجالات التي تهتم بها المؤسسة وفق برنامج مخطط ومدروس، و تتمثل أهداف العلاقات العامة في النقاط التالية⁴:

- خلق سمعة طيبة للمؤسسة و منتجاتها لدى المستهلكين .
- إثارة الطلب و كسب زبائن جدد و ربطهم بالمؤسسة
- الاتصال المباشر بالمستهلكين.
- التعرف على أذواق المستهلكين .

¹ - محمد فريد الصحن ، التسويق ، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، 2001 ، ص :328

⁴ - توفيق محمد عبد المحسن ، التسويق ،مدخل تدعيم القدرة التنافسية في الأسواق الدولية ،دار النهضة العربية،مصر، 1996، ص 289.

⁵ - إسماعيل السيد، الإعلان، الدار الجامعية ، الإسكندرية، ص25.85.

³ - محمود جاسم الصميدعي ،إستراتيجية التسويق ،مرجع سبق ذكره ، ص : 265.

3- تنشيط المبيعات: برغم من أن الإعلان و البيع الشخصي يحتلان الصدارة في عناصر المزيج التسويقي إلا أن عملية تنشيط المبيعات شهدت تطورا ملحوظا في الإستخدام لما له من دور في التأثير علي القرار الشرائي و زيادة فاعلية الحملات الترويجية الجاري تنفيذها من قبل المؤسسة ويعرف تنشيط المبيعات علي أنها "مجموعة من الأنشطة الترويجية بخلاف الإعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة و النشر، والتي تستهدف إثارة طلب المستهلك من ناحية و تحسين الأداء التسويقي من ناحية ثانية¹ حيث تهدف إلى:

- المساعدة علي تجربة أو إختبار السلع الجديدة أو المطورة واستقطاب و جذب المشتريين الجدد.
- فتح أسواق جديدة و تسهيل عملية البيع
- الرفع من حجم المبيعات .

4- الإعلان

يعتبر الإعلان أكثر الوسائل استعمالا من قبل المؤسسات للترويج عن منتجاتها فيعرف علي أنه "وسيلة اتصال غير شخصية مدفوعة القيمة لنشر رسائل معينة، وغالبا ما تقوم به وكالات الإعلان و الاتصال، يهدف إلي الإرشاد عن منتج ما للتأثير علي الجمهور المستهدف وإقناعه بالشراء مع الإفصاح عن شخصية المعلن الذي يأمل في زيادة المبيعات من خلال المرود الإعلان العاجل أو الأجل² أو هو: " التعريف السليم والأمين بالسلع والخدمات والفرص المتاحة وهو محاولة تقرب المسافة بين المنتج أو مقدم السلعة إلى المستهلك النهائي"³ أو " شكل من أشكال الاتصال مدفوع القيمة لإيصال فكرة أو معلومة مرتبطة بسلعة أو خدمة بواسطة منظمة ما واشخص معين"⁴ .

ومنه أن الإعلان عبارة على وسيلة إتصال غير شخصية بين البائع و المشتري بهدف نقل المعلومات إلى المستهلك مرتبطة بسلعة أوخدمة

و تتمثل أهداف الإعلان الأكثر شيوعا في ما يلي

- إعداد وتهيئة و لفت الإنتباه و الإهتمام بالمنتج
- تمثيل صفات غير ملموسة للمنتج .
- دعم صورة المؤسسة.
- تعزيز مواقف المستهلك و تفضيلاته

¹ عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، الإسكندرية: مطبعة الإشعاع الفنية، 2000، ص: 516.

² - سويدان نظام موسي ،حداد شفيق ابراهيم التسويق مفاهيم معاصرة، دار حامد لنشر و التوزيع عمان ، الأردن 2003 ص 335

³ - احمد محمد المصري، الإعلان، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2000، ص: 11.

⁴ - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، بيروت: الدار الجامعية، 1990، ص: 386.

بالإضافة إلى ذلك هناك العديد من الوسائل الإعلانية، والتي يمكن استخدامها لنشر الإعلانات، ونذكر من منها الصحف والمجلات و إعلانات الطرق ووسائل النقل وتسمى وسائل الإعلان المقروءة و جهاز التلفاز، السينما، الانترنت وتسمى الوسائل المرئية

خلاصة الفصل الثاني

إستعرضنا في هذا الفصل التطور الذي حصل لتسويق ليصل إلى شكله الحديث بمفهومه المعاصر حيث أصبح يلعب دورا جوهريا في المؤسسة، فله القدرة الكبيرة على خلق الطلب وتنشيطه، وضمان استمرارية كما تطرقنا إلى مفهوم التسويق الإستراتيجي فهو عن طريق النظرة التحليلية للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة يوفر المعلومات والمدخلات المختلفة عن الأسواق واحتياجاتها، و عن المنتجات والمنافسين، والفرص التسويقية المتاحة وكذا التهديدات.

ثم تناولنا بعض النماذج المساعدة في التحليل الإستراتيجي منها نموذج بروتز مصفوفة منحني الخبرة و مصفوفة BCG التي أهم ما يعاب على هذا النموذج أو المصفوفة هو عدم اعتبارها لبعض العوامل الإستراتيجية المهمة مثل بيئة الصناعة أو النشاط، وهيكّل المنافسة في السوق، بالإضافة إلى

عدم اعتبارها بعض نقاط القوة أو الضعف لدى المنافسين الرئيسيين لنتقل إلي وضع إستراتيجيات النمو ، كما تطرقنا في الأخير إلي إستراتيجيات المزيج التسويقي من منتج و سعر و توزيع و ترويج وما يمكن الوصول إليه من هذا الفصل هو أن المؤسسة تضع الإستراتيجية التسويقية التي تراها مناسبة من خلال إعتمادها علي إستراتيجيات لمزيجها التسويقي أخذة بعين الإعتبار المتغيرات البيئية المحيطة بها و هذا كله في ظل تطبيقها للتسويق الإستراتيجي من أجل تحقيق الأهداف التي تصبو الوصول إليها والتي أهمها المحافظة على موقعها و كذا حصتها السوقية التي تساعدنا على البقاء و النمو .

الفصل الثالث

التسويق الإستراتيجي في

موبيليس و تنافسية المؤسسة

- المبحث الأول : مدخل تعريفي لشركة موبيليس
- المبحث الثاني: التنافسية في موبيليس
- المبحث الثالث: إستراتيجيات المزيج التسويقي في موبيليس

مدخل

قد أدركت معظم المؤسسات، بغض النظر عن درجات تقدمها الاقتصادي أهمية دراسة وتطبيق مختلف المفاهيم التسويقية ، ذلك لأن النمو الاقتصادي يعتمد على قدرة تلك المؤسسة على تطوير أنظمة فعالة لتسويق.

فالمستهلك الذي أصبحت تعرض أمامه العديد من أنواع المنتجات بمختلف الأشكال, الأحجام والأسعار فمن الطبيعي أن يلجأ إلى المنتجات التي تلبي احتياجاته ووفقا لقدرته الشرائية ,والمشكلة المطروحة أمام المؤسسة هي كيف يمكنها تقديم المنتجات المناسبة للمستهلكين و هذا ما يؤدي إلى تطبيق التسويق الإستراتيجي من خلال تصميم عناصر المزيج التسويقي المناسب و الكفيل بتلبية احتياجات المستهلكين والعمل على التأثير على قراراتهم الشرائية .

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

المبحث الأول: مدخل تعريف لشركة موبليس

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

المطلب الأول: تقديم سوق خدمة الهاتف النقال

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

أولا : لمحة عن الهاتف النقال في العالم

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

¹ - تاوتي عبد العليم ، " دراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر للفترة ما بين 2000 إلى 2005"، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة ورقلة ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية 2006.

² - Arpt Info ، نشرة فصلية لسلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية ، رقم 5 و6 سبتمبر 2006 ،

الجدول رقم (3-1) عدد المشتركين في العالم في قطاع الإتصالات (بالملايين)

السنة	الهاتف الثابت	الهاتف النقال	الكمبيوتر الشخصي	استعمال الإنترنت
1991	546	16	130	4.4
1992	572	23	155	7
1993	604	34	170	10
1994	643	56	200	21
1995	689	91	235	40
1996	738	145	275	74
1997	792	215	325	117
1998	846	318	375	183
1999	905	490	435	277
2000	983	740	500	399
2001	1034	955	555	489
2002	1083	1155	615	616
2003	1135	1417	650	721
2004	1204	1763	775	867
2005	1262	2219	808	989
2006	1263	2757	-	1168
2007	1278	3305	-	1344

المصدر: [http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/at-glance/Key Telecom99.html](http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/at-glance/Key_Telecom99.html) 20/11/2008

من الجدول نلاحظ ارتفاع عدد المشتركين في الهاتف الثابت خلال السنوات (2007/1991) من 546 مليون إلي 1278 مليون أي بنسبة 161.36% ليعرف الهاتف النقال قفزة نوعية خلال نفس السنوات من 16 مليون إلي 3305 مليون أي بنسبة 1558.13% تجدر الإشارة إلى أن سنة 2002 كانت تاريخية بالنسبة لهذا القطاع، حيث فاق عدد المشتركين في شبكة الهاتف النقال نظرائهم في الهاتف الثابت

ثانيا: لمحة عن الهاتف النقال في الجزائر

احتكت الجزائر كغيرها من دول العالم بالتكنولوجيات الحديثة التي شهدت تطورا مذهلا خلال السنوات الأخيرة من بينها تقنية الهاتف النقال أو ما يسمى بنظام GSM و قد أعلنت وزارة البريد و المواصلات سنة 1999 عن ميلاد التقنية الجديدة للهاتف النقال GSM في الجزائر لتبدأ الانطلاقة الفعلية للاتصالات الجزائرية اللاسلكية، و لكن مع عجز الوزارة في التحكم في التكنولوجيا الدقيقة للهاتف النقال ومصاريفها الباهظة، تم فتح الاتصالات السلكية و اللاسلكية للمنافسة المحلية و الأجنبية قصد

إصلاحه وإعطائه صبغة جديدة تتماشى و التطورات التي تشهدها تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في العالم وبمقتضى القانون 2000 - 03 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات السلكية واللاسلكية تم فصل البريد والمواصلات, وإنشاء شركة اتصالات الجزائر بالنسبة للاتصالات السلكية و اللاسلكية و بريد الجزائر بالنسبة للبريد, كما تم تأسيس سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية واللاسلكية ARPT* للسهر علي حماية المصلحة العامة ,وعلي وجود منافسة مشروعة في سوقي البريد و المواصلات¹

وبعد قانون 2000 - 03 عرف قطاع الهاتف النقال الجزائري دخول أول متعامل أجنبي " أوراسكوم لاتصالات الجزائر " تحت أسمه التجاري " جازي " حيث حصل علي رخصة استغلال الشبكة في 2001/07/11 وقد تم الاستغلال الفعلي لأول مرة في 2002²/02/15 ثم ظهر المتعامل الوطني اتصالات الجزائر للنقال تحت أسمه التجاري " موبيليس " كفرع من المتعامل اتصالات الجزائر و ذلك بتاريخ 2003/08/03³ و تلاه المتعامل " الوطنية لاتصالات الجزائر بلسمه التجاري " نجمة " حيث حصل علي الرخصة بتاريخ 2003/12/20 و قام باستغلال شبكته لأول مرة في 2004/08/25 والمنحني الموالي يوضح تطور الهاتف النقال في الجزائر من 2001 إلي 2006

* ARPT: Autoité de régulation de la poste et la télécommunication

¹ _ القانون رقم 2000 - 03 المؤرخ في 05 أوت 2000 ,الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية , العدد 48 الصادر في 06

أوت 2000 , ص 8

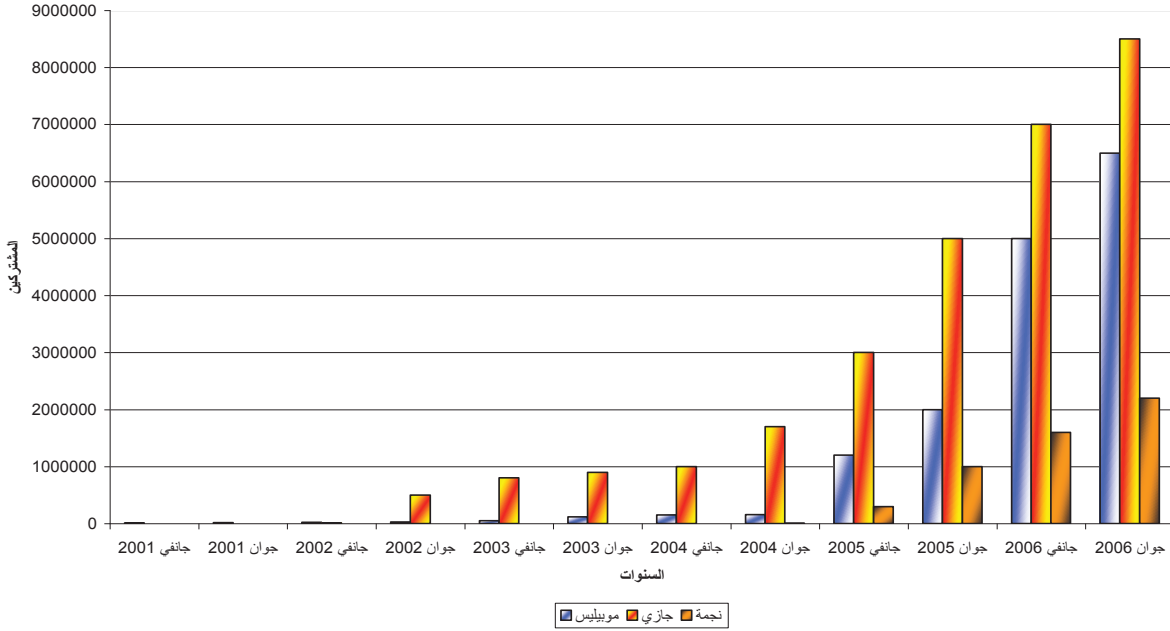
² 01/06/2007 www. Djezzy gsm.com

³ 03/07/2007 www.mobilis.dz

الشكل رقم (3-1): تطور سوق الهاتف النقال

بالجزائر

تطور سوق الهاتف النقال في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبة بناء علي أرقام ARPT

نلاحظ من خلال الشكل أن شركة موبيليس منذ بدايتها في 2004 حاولت دائما إثبات وجودها

في السوق وإحتلال مكانة فيه

في بداية سنة 2005 يظهر تطور الشركة أكثر وهو الوقت الذي دخل فيه متعامل آخر إلى

الجزائر للاستثمار في ميدان الاتصالات و هي الوطنية لإتصالات الجزائر أين أصبح السوق مقسم بين

ثلاث متعاملين أوراسكوم لإتصالات الجزائر، اتصالات الجزائر والوطنية للاتصالات

بقيت موبيليس دائما في تطور تحاول دائما كسب المزيد من المشتركين وهذا للحفاظ علي مكانتها

في السوق في ظل اشتداد المنافسة

المطلب الثاني: تعريف, مهام وأهداف شركة اتصالات الجزائر موبيليس

أولا: تعريف اتصالات الجزائر موبيليس

"موبيليس" عبارة عن مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم EPE/SPA، رأس مالها يقدر بـ

100.000.000 دج مقسمة على 1000 سهم، كل سهم بقيمة 100000 دج وقد اتخذ قرار تأسيسها في

03 أوت 2003 بعد انعقاد الجمعية العامة الاستثنائية بتاريخ 2003/01/18، وكذا المرسوم التنفيذي رقم

02-18 بتاريخ 2002/05/26 الذي أعطى الموافقة على منح رخصة استغلال الشبكة العامة

للاتصالات (GSM) غير أنها لم تعتمد في أرض الواقع إلا في جانفي 2004 و هي فرع من فروع اتصالات الجزائر التي تم تقسيمها إلى فرعين صغيرين هما¹:

- اتصالات الجزائر للهاتف الثابت **Algérie Télécom (Fixe)**

- اتصالات الجزائر موبيليس للهاتف النقال **Algérie Télécom Mobile (Mobilis GSM)**

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

أما فيما يخص الرمز فقد اقتبس من رمز مؤسسة الجزائر للاتصالات، مع إضفاء بعض التعديلات التي تتلاءم والأهداف الاتصالية التسويقية للمؤسسة "موبيليس" فهدف الاقتباس اتصالي بالدرجة الأولى يمثّل في توجيه نظرة وفكر المستهلك إلى المؤسسة الأم تعتمد موبيليس في عملية توزيعها علي أزيد من 52500 نقطة بيع معتمدة عبر التراب الوطني و 116 وكالة تجارية وكذا سبعة موزعين أساسيين إثنان منهم وطنيين و البقية تنتمي إلي القطاع تنشط موبيليس في سوق الهاتف النقال في الجزائر إلي جانب أوراسكوم للاتصالات الجزائر " جازي" و الوطنية للاتصالات الجزائر "نجمة"

بعد 5 سنوات من نشأة المؤسسة ومنذ التقسيم الأخير في الشركة الأم فرضت موبيليس نفسها في السوق الجزائرية وتميزت هذه السنوات بمحطات أساسية في حياتها (أنظر الملاحق)

ثانيا :مهام وأهداف مؤسسة "موبيليس"

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

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

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

¹ - www.mobilis.dz ، موقع خاص بشركة موبيليس (2008/01/25)

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبليس

نوضح في الشكل رقم (2_3) الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبليس والذي هو ساري المفعول منذ 2006 (أنظر الملاحق)

أولاً: عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبليس

يعتبر الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة الإطار الذي يصور الوحدات والأقسام المكونة لهذه المؤسسة، وكذا المهام الموكلة لكل قسم، كما يبين أيضاً طرق وقنوات الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة. لذا يجب أن نعرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبليس وذلك بالتطرق إلى أهم الوظائف والأقسام التي يحتوي عليها.

يتم تسيير مؤسسة موبليس من طرف فريق مؤطر جزائري مئة بالمئة ممثل في مسيرين تحت إشراف الرئيس المدير العام، ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبليس من 7 مديريات رئيسية حيث أنهم يكونون النواة الرئيسية للمؤسسة:

1 - مديرية الموارد البشرية : هذه المديرية مكلفة بتنمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية وتحديد

السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال، كما تهتم بتكوين و تأهيل العمال و الإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة والتعريف بسياسات التسيير من خلال تنفيذ التوجيهات الإستراتيجية للمديرية العامة وضمان انجازها بالإضافة إلي ضمان متابعة اتجاهات سوق العمل ووضع سياسة الاتصال الداخلي وضمان السير والمتابعة.

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

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

4 - المديرية الإستراتيجية: تهتم بشؤون الإستراتيجية والسياسات المستقبلية للمؤسسة.

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

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

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

والى جانب المديرية المذكورة أعلاه يشتمل الهيكل التنظيمي لموبيليس على الأقسام العملية التالية:
قسم تقنيات الشبكة والخدمات : والذي يحتوي على كل من مديرية الهندسة وتطوير الشبكة ومديرية التنمية.

قسم الشؤون العمومية: وهو يضم¹

- مديرية التسويق

- مديرية التوزيع

- مديرية خدمة المشتركين

قسم الشؤون الداخلية: ويشتمل على مديرية الشؤون العامة و مديرية المراقبة والنوعية

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

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

- المستشار التقني

- مستشار الموارد البشرية

- مستشار مكلف بالشؤون القانونية

- مساعدة خاصة بالرئيس المدير العام

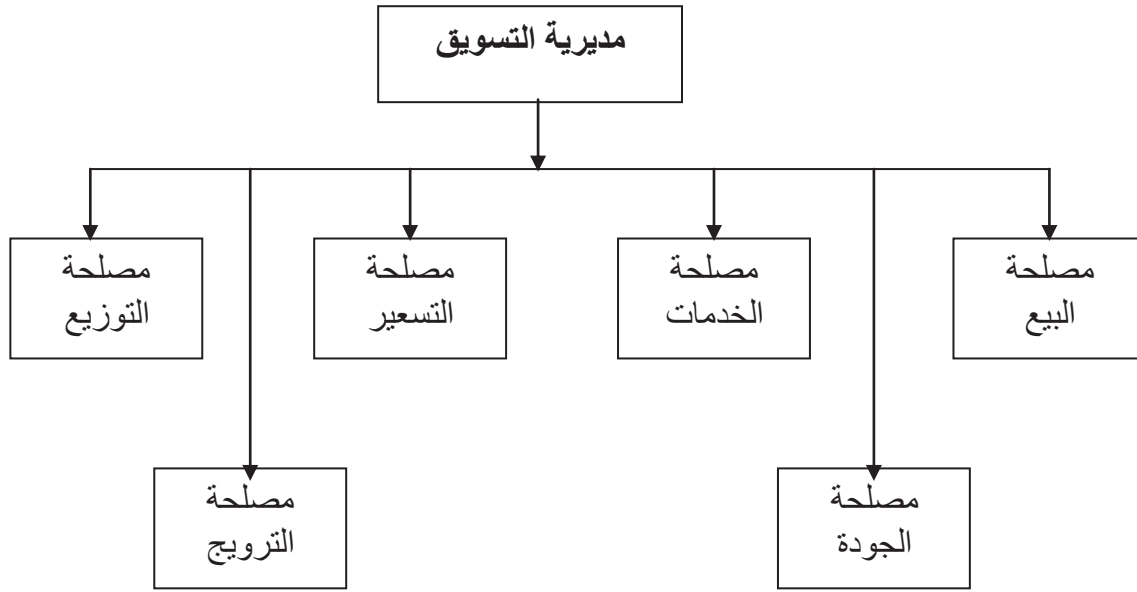
ثانيا: الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق

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

التنظيمي لهذه المديرية كما في الشكل التالي

الشكل رقم(3-3): الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق:

¹ - Mobilis le journal,n3,2006, page8



المصدر: المديرية الجهوية لولاية ورقلة.

- 1 - مصلحة البيع: تختص ببيع الخدمات موبليس و نظم نقاط البيع و التي يبلغ عددها 52500 نقطة.
 - 2 - مصلحة الخدمات: و التي نظم نقاط الخدمات المتوفرة عبر التراب الوطني و التي يبلغ عددها 116 وكالة.
 - 3 - مصلحة التسعير: وهي المصلحة التي تراقب الأسعار و تحدد جزء من أسعار الخدمات ويتدخل في تحديد سعر موبليس كل من: شركة موبليس، السوق (المنافسة)، سلطة الضبط.
 - 4 - مصلحة التوزيع: وهي التي تتكفل بتوزيع خدمات موبليس إلى المستهلك و نظم:
 - أ- التوزيع المباشر: بواسطة الوكالات التجارية.
 - ب- التوزيع الغير مباشر: بواسطة موزعين معتمدين و الذي يبلغ عددهم 7 موزعين.
 5. مصلحة الجودة: هي المصلحة التي تراقب نوعية و جودة الخدمات المقدمة
 6. مصلحة الترويج: وهي المسؤولة عن ترويج الخدمات و عملية الإشهار، الإعلان و التي تتعامل مع مؤسسة خاصة بهذا النشاط و هي Avenir Décoration.
- و بهذا نرى أن الشركة تعتمد في نظامها وهيكلها التنظيمي على كل العناصر أو المديریات

المبحث الثاني : التنافسية في مؤسسة موبليس

المطلب الأول : التنافس بتطبيق نموذج القوي الخمس

لمعرفة تأثير العوامل الهيكلية المتعلقة بصناعة الهاتفية النقالة وأنعكاستها علي تنافسية مؤسسة موبيليس فإنه يمكن الاعتماد علي نموذج القوي الخمس لمايكل بورتر بتطبيقه علي النحو التالي:

أولاً: الكثافة المنافسة : مند فتح سوق الهاتفية النقالة للمنافسة بقيت كثافة المنافسة منخفضة لصالح

المتعاملين الثلاث و هذا بما يخدم المزايا التنافسية للمؤسسة كما تعكسه الخصائص الهيكلية التالية

1- قلة عدد المتنافسين وتمركزهم : حيث منذ إصلاحات سنة 2000 كان احتكار مطلقا

لإتصالات الجزائر إلي غاية 2001/07/11 أين شهد دخول مؤسسة أوراسكوم لإتصالات الجزائر بإسمها جازي ولم يتم التحرير الفعلي للصناعة إلا بعد دخول الوطنية للإتصالات بإسمها نجمة في

جانفي 2004 ليصبح السوق الجزائري مكون من ثلاث متعاملين و مع هذا يبقي عدد المتنافسين

محدودا نظرا لما يشهده قطاع الاتصالات من تطورا

2- درجة نمو القطاع: مازال القطاع يشهد نموا متسارعا يعكسه تطور عدد المشتركين الذي وصل

في أواخر 2008 إلي حوالي 26667867 مليون مشترك و الجدول التالي يوضح تطور الكثافة

الهاتفية و عدد المشتركين من 2004 إلي غاية نهاية 2008

الجدول رقم (3-3): الهاتف النقال و الكثافة الهاتفية في الجزائر بين (2004_ 2008)

2008	2007	2006	2005	2004	المتعاملين / عدد المشتركين
7177602	9692762	7466000	4908000	1176000	إتصالات الجزائر ATM
14492091	13382253	10531000	7277000	3418000	أوراسكوم لإتصالات الجزائر OTA
4998174	4487706	2991000	1477000	1288000	الوطنية لإتصالات الجزائر WTA
26667867	27562721	20998000	13662000	4882000	المجموع
%80.89	%81.50	%63.60	%41.50	%15.26	الكثافة الهاتفية

Source:ARPT. Info. (2005-2008),opcit,p p 22-24

نلاحظ من الجدول أن عدد المشتركين في القطاع في تزايد مستمر حيث ارتفع عدد المشتركين

بحوالي 6 ملايين خلال سنة واحدة و هذا راجع إلي التنوع في الخدمات و جودتها من قبل المتعاملين

الثلاث وكذا استهلاك المواطن الجزائري الذي أضحى أكثر طلبا للخدمات النوعية كل هذه الأسباب

جعلت سوق الهاتف النقال يقفز قفزة نوعية ، ل تبقي موبيليس تعطي نسبة هائلة منه بإحتلالها المرتبة

الثانية بعد أوراسكوم لإتصالات الجزائر مند نشأتها سنة 2004

كما نلاحظ أن الكثافة الهاتفية لسنة 2007 كانت أكبر من 2008 وهذا يرجع إلي تحديد الهوية بطاقات SIM مسبقة الدفع المجهولة التي أشرفت علي تنظيمها سلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية من 27 فيفري إلي غاية 10 أكتوبر 2008 التي أسفرت علي إلغاء حوالي 4 ملايين خط أدت إلي نقص عدد المشتركين للمتعاملين الثلاث

تسعى موبيليس كي تكون مرحلة ما بعد إلغاء الشرائح "بردا وسلاما"، وفيما تراهن جازي علي تعزيز صدارتها ودعم استقرارها، تسعى موبيليس إلي تذليل الفارق الذي يفصلها عنها و توفير أفضل الخدمات و أحسن استقبال مع تكفل تام بانشغالات الزبائن و تقديم خدمات متميزة

3- انخفاض نسبة التكاليف الثابتة للقيمة المضافة : التي تعتبر منخفضة وهذا يعتبر أحد المحفزات العامة لتسارع الإستثمارات في المؤسسة و هذه التكاليف تعتبر ضعيفة بالنسبة للقيمة المضافة

4- سعة مجال تميز الخدمات: وهي كلما كانت منتجات المؤسسة متميزة عن منتجات منافسيها كلما كان هناك تنافس لتطوير أكثر للمنتجات و استعمال أحدث التكنولوجيات وهذا ما يؤدي إلي أن تكون منتجات المؤسسة في تطور مستمر

ثانيا- تأثير بدائل الهاتفية النقالة: ككل المنتجات فإن منتجات الهاتفية النقالة لها بدائل تنوب عنها وتتفاوت من حيث درجة القبول لتحل محلها وهذا ماينعكس علي الميزة التنافسية للمؤسسة تبعا لأهمية المنتجات البديلة ومن أبرزها:

1-الهاتفية الثابتة: إن تطور الكثافة الثابتة عرف ركود مقابل نظيرتها النقالة فحيث من كثافة

5.8% سنة 2000 لم تصل إلا إلي 8.85% في جوان 2005¹ في حين عرفت الهاتفية

النقالة تطورا سريعا ومنه أن الهاتفية الثابتة تبقى دون المعايير الدولية

2 شبكات VSAT: هي شبكة للموصلات السلكية و اللاسلكية عبر الساتل وهي شبكات ذات

سوائل ذاتية المدار تعمل بمحطة أرضية مركبة علي الأرض تسمى (HUB) تتولي ضمان

الارتباط اللاسلكي مع السوائل و مراقبة النفاذ إليها وفي الجزائر تم فتح هذا المجال للمنافسة

خلال 2004 عن طريق مناقصة دولية أسفرت عن منح رخصتين جديدتين إلي جانب

المتعامل التاريخي اتصالات الجزائر ليصبح في هذا النوع من الشبكات المتعاملين الأثنين:

- اتصالات الجزائر 58%

- ديفون الجزائر 25%

- أوراسكوم لاتصالات الجزائر 17% وهذا حسب إحصائيات 2005

¹ www. Arpt. info_، نشرة فصلية لسلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية رقم 2، 2006

3 - الساتل العام للمكالمات الشخصية علي النقال GMPCS :و يقصد بها كل منظومة اتصال

ترتكز علي سواتل ثابتة أو متحركة المدار من شأنها أن توفر للمستعملين النهائيين مباشرة خدمات نقالة للمواصلات اللاسلكية و ذلك عبر المتعامل الحائز علي الرخصة التي بإمكانه أن يقيم هذه السواتل أو أن يستأجرها ولقد فتح هذا القسم المختص بالهاتفية النقالة للمنافسة في 2004 وقد كان من احتكار اتصالات الجزائر ويشكل العرض فيه من اتصالات الجزائر -

- الشركة الفرنسية للمواصلات السلكية و اللاسلكية النقالة علي الساتل (FTMSCA)
- الثرية للمواصلات السلكية و اللاسلكية علي الساتل

4 -الهاتفية عبر الأنترنت VOIP : وهي عملية نقل الصوت أو الهاتفية عبر الأنترنت التي

خرجت اليوم طور التجربة بعد فتح هذا السوق للمنافسة وأصبحت منتجا كباقي المنتجات السلكية و اللاسلكية الأخرى بل وتطرح كمنافس للهاتفية الثابتة و النقالة و بأسعار جد جذابة خاصة للوجهات البعيدة

ثالثا- المجهزون و الزبائن و المنافسون المحتملون: ويمثلون باقي قوي المنافسة الخمس الذين بدورهم لهم تأثيرات مختلفة علي تنافسية المؤسسة

1 - مساومة مجهزي الهاتفية النقالة :والتي يمكن القول عنها لاتشكل تهديدا فعليا للصناعة و تنافسية المؤسسة خاصة بالنظر إلي محدوديتها

2 - مساومة زبائن الهاتفية النقالة:لاشك فيه أن تلبية رغبات و احتياجات الزبون تشكل محور أي نشاط تسويقي للمؤسسة خاصة أن الزبون الجزائري أصبح يتطلع إلي خدمات أكثر تنوعا تلائم تطور ذوقه وتغير نمط إستهلاكه وخاصة مع تطور المنافسة لذا يجب علي موبيليس أخذ هذا بعين الاعتبار كما أنه من البديهي أن يطرأ تحسن نسبي في مساومته علي الأسعار

3 - ج- تهديد الداخلين المحتملين للقطاع :وهذا يبقى مرهونا بقرار الحكومة بأن تطرح رخصة

جديدة تتعلق بالهاتفية النقالة من الجيل الثالث وهو أمر تهيأ له المتعاملون و منهم موبيليس ويتطلع كل منهم للحصول عليه ولأن القطاع بعيد عن التشبع ويمتاز بوتيرة نمو عالية خاصة في ظل تحسن المؤشرات الاقتصاد الوطني و تزايد عدد السكان فان القطاع لا يزال يغري العديد من المؤسسات ولا شك إن دخول متعامل أو متعاملين جدد من شأنه أن يؤثر علي مردودية القطاع و بالتالي علي مؤسسة موبيليس

المطلب الثاني موارد موبيليس و مؤشرات التنافسية

أولا : موارد موبليس

تسعي موبليس إلي تحقيق جملة من الأهداف الإستراتيجية ومنها استعادة مكانتها كرائدة للسوق و زيادة حصتها السوقية للمؤسسة و تحقيق رضا العميل و كسب ولائه و لا يتم هذا إلا بـإستراتيجية تنافسية تستند علي موارد مختلفة

1- الموارد التنظيمية لموبليس

يمكن تناولها من جانب ثقافة المؤسسة و مبادئها التنظيمية حيث أن تحول المؤسسة الأم ومن ورائها فرعها ATM من إدارة إلي مؤسسة بالإضافة إلي إشكالات متعددة ذات طبيعة اجتماعية كانت لها انعكاساتها السلبية علي المؤسسة التي كان يفترض أنها تمثل نموذج النجاح التجاري والإداري و المالي بالنظر إلي إمكانياتها و أسبقيتها في السوق و من هنا و لإنجاح التحول الثقافي في الانتقال من إدارة إلي مؤسسة فقد حددت موبليس مع نهاية العام 2004 جملة من المبادئ المتعلقة بالتنظيم تضمنها المقرر رقم 2004/084 المؤرخ في 10 نوفمبر 2004 الصادر عن المديرية العامة وقد تمثل أهمها فيما يلي¹ :

- أ. إرساء مضامين تنظيمية محكومة بتوجهات السوق و طلب الزبون :و يتم هنا التزود بتنظيم يحدد الأدوار والمسؤوليات, ويجنب كل تداخل أو اضطراب و ذلك ضمن مسار إداري يعزز المبادرة و الرقابة العملية وخدمة لتطلعات الزبون في ظل ميكانيزمات السوق
- ب. تركيز المبادئ حول تفعيل دور الهياكل :ويتعلق الأمر بتفعيل هياكل العمليات و الوظيفية بحسب نوع النشاط الواجب إتباعه و مستوي الممارسة لكل منها
- ج. استهداف تجانس النشاطات : و ذلك لأجل الأداء في ما يتعلق بالنشاطات العملية ولأجل تحقيق المواكبة و المراقبة و خلق أثر التآزر عبر تجانس النشاطات الوظيفية

2 - الموارد المادية لموبليس

دخلت موبليس معترك المنافسة معززة بالعديد من الإمكانيات و المقدرات المادية للمؤسسة الأم اتصالات الجزائر ,و يمكن الإشارة علي وجه الخصوص إلي:

- أ - تجهيزات الشبكة: تهدف موبليس إلي تحقيق تغطية جيدة و فعالة لذلك أعطت اهتماما بالغا للانتشار علي هذا المستوي ,و قد عكس ذلك توقيع 03 اتفاقيات للتزويد بـ 2000 محطة BTS في

¹ _ أحمد بلالي , " الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة و بيئتها الخارجية " , أطروحة دكتوراه دولة في إدارة الأعمال غير منشورة , جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير 2006/2007,ص:208.

أعقاب المناقصة المعلنة في أوت 2004 و ذلك مع المجهز السويدي Ericsson و المجهزين

الصينيين Huawei et ZTE

و حسب آخر إحصائيات ARPT¹ تمتلك المؤسسة ما يلي :

4200 محطة ربط بيني (BTS)

- 163 قاعدة مراقبة (BSC)

- 13 مركز تحويل (MSC)

ب - الموارد المالية و الاستثمارات: من الناحية المالية فان المؤشرات حسب الرئيس المدير العام

للمؤسسة تشير إلي وضعية مالية جيدة و مريحة ,يشهد علي ذلك تطور رقم أعمالها الذي ارتفع ب

20% عن رقم الأعمال المحقق في سنة 2007², بإضافة إلي الاستثمارات الضخمة و من جانب آخر

فانه في إطار القرض المستندي الذي أطلقتته المؤسسة الأم اتصالات الجزائر , والذي ارتفعت حصيلته

إلي 2106 مليار دينار (متجاوز الهدف المحدد ب 20 مليار دينار) فموبليس ستستفيد لوحدتها من 80

% من حصيلة هذا القرض التي ستوجه لتمويل مشاريعها المختلفة و تتوفر المؤسسة الآن علي 48

مبنى بالإضافة إلي 35 مركز عمل و 25 مخزن خاص بمنتجات المؤسسة³.

3- الموارد البشرية لموبليس

تضم مؤسسة موبليس عددا كبير من المستخدمين الموزعين علي مصالحها ومراكزها المختلفة

التخصصات و المجالات , وبشكل يعكس أهميتها المتنامية في هذا المجال من خلال ارتفاع عدد

المستخدمين فقد بلغ عدد مستخدميها 2111 عاملا مع نهاية 2006 ليصل في نهاية 2008 إلي 3600

عاملا يتميزون كلهم بالطموح و الإرادة علما أن أغلب المستخدمين يتبعون لنظام التوظيف غير المحدود

حيث:

- 70% من العمال حائزين علي المستوى الجامعي .

- 60 % عبارة عن مهندسين و تقنيين.

- 80 % من العمال سنهم اقل من 30 سنة

- 60 % منهم متمركزون في النشاط التجاري و العلاقات مع الزبائن كما يتشكل الطاقم الإداري

من جزائريين بنسبة 100%

¹ - www.Arpt.Info نشرة فصلية لسلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية ، رقم 6 ديسمبر 2007

² Mobilis Le Journal , N°3 2007. , P 4 .

³ - أحمد بلالي ، مرجع سابق ، ص 185

وإدراكا منها لدور المحوري للموارد البشرية باعتبارها المفتاح الحقيقي للنجاح فإنها توليها أهمية بالغة و تركز بشكل أساسي علي الكفاءات و في هذا الإطار فقد سطرت موبليس للعام 2006 مخطط عمل لمديرية الموارد البشرية يقوم علي وضع و تصميم أنظمة عصرية لتسيير المورد البشري حتى يتسني لهذه الوظيفة أن تلعب دورا وظيفيا للتنشيط ، التنسيق و المراقبة لمراقبة مدي تطابق عمليات التسيير فضلا عن تسريع إصلاحات الأنظمة الحالية لإدارة الموارد البشرية باتجاه أدوات متكاملة مرتكزة علي الكفاءات لتفعيل الأداء و تحقيق المشاركة في التسيير للوقوف علي أهمية هذا النوع من الموارد الاهتمام الذي توليه المؤسسة لهاو للكفاءات علي وجه التحديد ، فانه يمكن الإشارة إلي محتوى هذا المشروع و أهدافه

أ- **محتوي مشروع إدارة الموارد البشرية¹:** إن محتوى مشروع الموارد البشرية الهادف لإدارة التغيير

يرتكز علي جملة أعمال و خطوات يجب القيام بها في شتي المجالات ، ويتعلق الأمر أساسا

- دستور المؤسسة و سياسة إدارة الموارد البشرية
- إعداد سلم التأهيلات و نظام التعويضات و تقييم الأداء
- إعداد قواعد و إجراءات لإدارة الموارد البشرية و السهر علي وضع حيز التنفيذ لوسائل التسيير المتطورة

- اعتماد نظام التسيير بالكفاءات و التطور المهني و بعث و تفعيل نظام التكوين
- تنظيم العمل و تحسين ظروفه

ب- **أهداف المشروع:** يستهدف هذا المشروع الوصول إلي جملة أهداف تتمحور أساسا فيما يلي:

- بعث و إعادة تحريك و وظيفة و دور المورد البشري من خلال التكفل بالمشاكل الاجتماعية و المهنية للعمال
 - تطوير و ترقية أسلوب المشاركة
 - التحكم في الأداء باستخدام وسائل الملاحظة ، التحليل و تقييم النشاط و السلوك
 - ضمان تسيير فعال و ناجح للاستثمارات الوظيفية
- إن مؤسسة موبليس و تيقن منها بأن نجاح هذا المشروع يتطلب مخطط اتصال دقيق يستهدف إعلام و تحسيس و إقحام كل المصالح المركزية و الجهوية في ذلك ، فإنها تعتمد علي هيكله الاتصال الداخلية لديها و خاصة من خلال أدواتها الشهرية "Mobilis le journal" و هذا فضلا عن توسيع الإعلام من خلال تنويع اللقاءات و إقحام الجميع للوصول للنتائج المرجوة كما عمدت المؤسسة بهدف

¹ _ أحمد بلالي ، مرجع سابق ، ص 212

تطوير رأسمالها البشري إلى إجراء توظيفات هامة تكون متبوعة بالعديد من الدورات التكوينية لمستخدميها التجاريين و التقنين

ثانيا :مؤشرات التنافسية في موبيليس

يوجد الكثير من المؤشرات التي تعكس تنافسية المؤسسة منها الحصة السوقية و جودة الخدمة والربحية بالإضافة إلى وجود مؤشرات أخرى يمكن الاستناد إليها في قياس التنافسية المحققة من قبل المؤسسة.

1_ الحصة السوقية

في 06 فبراير 2007 صدر المقرر رقم 06 عن سلطة الضبط ARPT الذي يقضي بتسمية OTA كمسيطر علي خدمات سوق الهاتفية النقالة بالجزائر ⁽¹⁾ لبلوغ عدد مشتركها حوالي 10530826 مشتركا في نهاية ديسمبر 2006 و كذا لتصدرها الريادة في السوق منذ العام الأول لأنطلاقها ليصل في سنة 2008 حوالي 13 مليون مشترك بمعنى تصدر جازي الريادة بحصة سوقية تقدر بـ 47% هذا لم يمنع موبيليس أن تحاول دائما العمل علي رفع من حصتها التي وصلت عام 2006 حوالي 35.77% لتصل عام 2008 إلى حوالي 36% لتبقي صاحبة المرتبة الثالثة نجمة بحصة سوقية حوالي 17% إن كل ما يلاحظه عن هذه الحصص أنها ايجابية لمجموع المتعاملين علي اعتبار تزايد أعداد مشتركهم بشكل كبير الذي وصل إلى 26667867، كما أنها بقيت تحافظ علي نفس الترتيب

الجدول رقم (3-4): تطور الحصة السوقية لموبيليس (2005_ 2008)

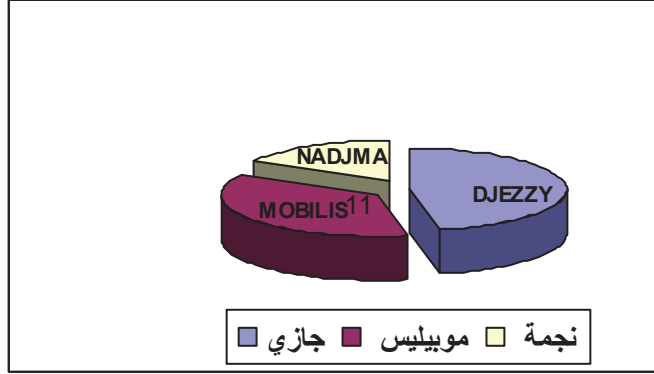
السنة	2005	2006	2007	2008
الحصة السوقية	33.74%	35.77%	36.28%	37%

من إعداد الطالبة إعتمادا علي أرقام ARPT

(1)-20/03/2007 ARPT,Http://www.arpt.dz/decision-2007.htm,page Consultée

إنطلاق من الجدول يمكن متابعة الحصة السوقية لموبيليس كما في الشكل التالي

الشكل رقم (3_4) الحصة السوقية للمتعاملين لسنة 2008



المصدر : من إعداد الطالبة إستنادا إلي أرقام ARPT

من خلال الجدول نلاحظ أن الحصة السوقية لموبيليس في تزايد مستمر وهذا يعود إلي تحسين جودة الخدمات المقدمة بالإضافة إلي إهتمام المؤسسة بزبائنها وتوطيد العلاقة معهم من أجل كسب ولائهم حيث تعمل جاهدة علي أن تبقى الحصة السوقية في الإرتفاع لتحقيق موقع تنافسي يزيد من تنافسيتها

2_ التغطية و جودة الخدمة

إن جودة التغطية المحققة و جودة الخدمة تقاس بمدى مطابقتها للمعايير الدولية و تطبيقا لأحكام المادة 14 من دفتر الشروط المتعاقدين في شبكات GSM المتعلقة بوجود ضمان جودة خدمة مطابقة للمعايير الدولية السارية المفعول فقد قامت سلطة الضبط بإنشاء مرصد لتقييم شبكات GSM في هذا المجال تستند إلي ضمان معايير منها استمرارية المكالمة لمدة دقيقتين و كذلك النوعية السمعية لمكالمات الهاتفية و للوقوف علي هذا المؤشر يملئ التطرق لنتائج تقييمين أجرتهما سلطة الضبط فكان الأول ما بين 2005/12/03 إلي غاية 2006/01/08 علي جملة من محاور الطرق و 140 تجمعا سكانيا بكثافة 2000 نسمة فلو حظ أن موبيليس تغطي فقط 90 تجمعا سكانيا أي 64.29% بجودة خدمة أكثر من 90 % علما أن دفتر الشروط يتطلب نسبة 95 % أما محاور الطرق فقد كانت نسبة التغطية فيها 90 % التي نص عليها دفتر الشروط

لأما التقييم الثاني فكان من 03 أكتوبر إلي غاية 04 ديسمبر 2006 حيث تم إختبار 273 تجمعا لأكثر من 2000 ساكن تم إختياره ومن نتائج هذا التقييم أن موبيليس حققت نسبة تغطية تقدر بـ 96.7 % علي مستوي التجمعات ،مع تسجيل قصور في التغطية المطلوبة (85%) علي محاور الطرق علي مستوي خمس ولايات¹

¹ _ أحمد بلالي ، مرجع سابق ، ص : 194

وبهذا الأساس تكون موبيليس قد حققت أعلى معدل تغطية للتجمعات السكانية متقدمة علي منافسيها بالإضافة إلي ذلك يؤكد جودة الخدمة و التغطية تزايد عدد المشتركين الذي هو في إرتفاع مستمر

3_ الإيرادات

يمثل سوق الهاتف النقال من أهم الأسواق في الجزائر حيث سجل في سنة 2007 رقم أعمال يفوق 2.704 مليار دولار بنسبة نمو قدرها 23 % حيث تمثل إيرادات موبيليس بالدولار حوالي 57757625¹ لم تتعد فيها نسبة المستحقات غير المسددة ال 05 % أين إرتفع متوسط رقم أعمال المتعامل إلي 5.54 دولار للمشارك في الشهر

ليصل في 2008 رقم أعمال سوق الهاتف النقال إلي مستوى 5 مليارات دولار وهو ما يمثل 4 بالمائة من الناتج الداخلي الخام للجزائر حيث بلغ رقم أعمال موبيليس 47 مليار دينار، أي ما يعادل تقريبا 700 مليون دولار وهو رقم ينذر بالتقدم و التطور علي مستوي موبيليس و هذا يرجع إلي نجاعة الإستراتيجية المتبعة

المطلب الثالث: الإستراتيجية التنافسية لموبيليس

المؤسسة التي تتعامل في قطاع الهاتف النقال ليست كالمؤسسات الأخرى ويعود السبب إلي المحيط الذي يتحول و يتطور بسرعة كبيرة، وأمام هذه التغيرات ليس من حل بالنسبة للمؤسسة سوى تطبيق الأنظمة الحديثة في التسيير، لهذا الغرض تم تعيين إدارة تحمل على عاتقها محاولة بعث المؤسسة لتطور أكثر فأكثر لهذا أصبحت "موبيليس" تدار وفق أنماط التسيير العالمية التي تركز على:

- تطبيق نظام إدارة الجودة للحصول على المواصفة العالمية ايزو 9001-2000.
- تقديم عروض جديدة فيما يخص الدفع المسبق، أو الدفع المؤجل.
- تقديم إيضاحات عبر كل هياكل المؤسسة فيما يخص الوظائف و التقنيات الجديدة فيما يخص التسويق الجغرافي والاتصال،التدقيق و الجودة و كذا تنمية الموارد البشرية.

ولكن مع ما يشهده العالم من تطور في التكنولوجيا و تسارع في المعرفة وما تشهده موبيليس من منافسة من جازي ونجمة كان لا بد لها من إتباع خطة و بناء إستراتيجية تتبناها ولا يكون هذا إلا بمعرفة ما يحيط بها من متغيرات سواء كانت خارجية أو داخلية

أولا : بيئة موبيليس

لا تستطيع موبيليس أن تكون منفردة عن الوسط المحيط بها فتؤثر وتتأثر بهذا الوسط المتمثل بمختلف أشكاله الطبيعية، السياسية و الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية. ويمكن تعريف المحيط بأنه مجموعة من العناصر، الوظائف والمؤسسات، الزبائن والموردين هذه العناصر متداخلة تحت ضغوط

¹ - www. Arpt .info ،نشرة فصلية لسلطة ضبط البريد و الموصلات السلكية و اللاسلكية رقم 1، 2008،

قانونية و إدارية التي تعتبر تهديد للفرص العديدة للمؤسسة، و لذا يكون من الواجب تحليلها لتتلاءم مع الإجراءات التي تتخذ في إطار تسييرها.

1. المحيط الخارجي للمؤسسة

ويتمثل في التهديدات و فرص المؤسسة
أ. التهديدات

- المنافسة الحادة للسوق الوطنية من طرف متعاملين أجنبيين.

- التطور التكنولوجي السريع ووجوب تحديث إمكانياتها.

ب. الفرص المتاحة

- الطلب الكبير لكل العروض.

- سهولة الاستثمار والدخول في السوق الوطنية.

- الموارد البشرية المؤهلة، التي تستطيع رفع التحدي.

- سهولة الشراكة وتبادل المعلومات.

- الكثافة السكانية المتمثلة في عدد السكان و الذي هو في تزايد مستمر

2. المحيط الداخلي للمؤسسة: ويتمثل في نقاط الضعف و نقاط القوة التي تميز المؤسسة

أ. نقاط القوي

- موبيليس لها القدرة على توزيع الخطوط GSM من بريد وهذا بمجرد اتصال الزبائن بإحدى

نقاط البيع التابعة لها ، مما جعل منتجاتها في متناول الجميع.

- تسعيرات مكالماتها في متناول أغلبية الجزائريين، حسب دخلهم المتوسط الشهري.

- إعلان زبائنها عن طريق (الإشهار، الراديو، التلفاز، والملصقات)، وهذا زيادة على العروض

الترويجية المقدمة للجمهور الجزائري.

- تغطي شبكة موبيليس أكبر مساحة من القطر الوطني، وتقدر ب

96.7% من المساحة

الإجمالية.

ب. نقاط الضعف لموبيليس

- قلة الإنفاق على الإستثمارات مقارنة بمنافسيها

- عدم إمكانية جمع كل الأقسام في المراكز الاجتماعية.

- ضعف شبكة التغطية.

ثانيا: تحليل بيئة المؤسسة

تمثل البيئة المحيطة بالشركة مجموعة القيود التي تحكم نشاطها وتحدد الإجراءات والتصرفات اللازمة لنجاحها أو بقائها و تحقيق أهدافها

1- البيئة العامة

تتضمن جملة العوامل و المؤثرات التي تؤثر و بصورة مباشرة على نشاط الشركة،وتحتوي على :

أ- **البيئة الديموغرافية :** وهي تمثل حجم السكان و أعمارهم وكذا حجم طلباتهم، فكلما زاد معدل النمو الديموغرافي ارتفعت حاجيات و رغبات السكان م

ما يؤثر على حجم الطلب وهذا ما يحدث لموبليس خاصة مع ارتفاع عدد السكان الذي أصبح يفوق 35 مليون جزائري

ب- **البيئة الاقتصادية:** وهذه البيئة تبرز العلاقة بين العوامل الاقتصادية و القدرة الشرائية للمستهلك.

ج- **البيئة القانونية :** وهي تشمل جملة التشريعات و القوانين التي تضعها الدولة كالمضرائب وكذا قرارات سلطة الضبط حول الأسعار التي تعتبر دائما في الإنخفاض نتيجة لشدة المنافسة بين المتعاملين بالإضافة إلي تحديد الهوية التي أشرفت عليه سلطة الضبط في 27 فيفري 2008 ،وبالتالي لأبد لهديري الشركة أن يكونوا على دراية تامة بكافة هذه القوانين واتخاذ الإجراءات اللازمة اتجاهها لكسب أكبر قدر ممكن من المشتركين بالإضافة إلي الشروط المتعلقة بالمنافسة وقوانين حماية البيئة والمستهلك.

د- البيئة الاجتماعية و الثقافية

لأبد للمؤسسة أن تكون علي دراية بمتطلبات الزبائن و ثقافتهم وعاداتهم و تقاليدهم مثل المناسبات الدينية و الوطنية ومدى تأثرهم بما يحيط بهم من قضايا وماهي آرائهم إتجاه الشركات الوطنية باعتبارهم يمثلون حجر الأساس لنشاطها

ه- البيئة التكنولوجية

إن ظهور مايسمي بالعولمة جعل العالم في تسارع مع الزمن وهذا ما ترك المحيط التكنولوجي في تطورا مذهلا وبرز ما يسمى بالمنافسة التي أصبحت في أشد شراستها بين المتعاملين الثلاث موبليس ونجمة وأولهما جازي دون أن ننسى الهاتفية الثابتة وكذلك الهاتفية عن طريق الانترنت وهذا بإستخدام أحدث أضخم التكنولوجيات واستيرادها حتي من الخارج بأبهض الأسعار وهذا ممكن التأثير علي الشركة في زيادة التكاليف

2 - البيئة التنافسية

وتتمثل في جميع العوامل الاقتصادية التي تؤثر على نشاط الشركة، وهي كالآتي:

أ- المنافسين: إن الحصة السوقية للشركة و الصورة التي تمكنت من بنائها لدى زبائنها وسمعتها أمام المستهلكين ساعدها في التعرف على نقاط القوة و الضعف لدى منافسيها مما يمكنها من احتلال المراتب الأولى في السوق أو المحافظة علي مكانتها أمام منافسيها أوراسكوم لاتصالات الجزائر (جازي)و الوطنية للاتصالات (نجمة)بإضافة إلي الهاتفية الثابتة و الهاتفية عن طريق الانترنت ومع اشتداد المنافسة سوف يؤدي بالشركة إلي تطوير منتجاتها و تنوع في خدماتها لكسب زبائن ومنه زيادة حصتها السوقية

ب- المستهلكين: تمتلك شركة موبليس نوعين من الزبائن أو المستهلكين وهم الأفراد وكذلك المؤسسات فلا بد للشركة أن تعرف مستهلكيها حينما تقوم بطرح منتجاتها لأنهما يختلفان في إستعمال هم لهذه المنتجات

ج- البيئة التسويقية : و تضم هذه البيئة مجموعة من العوامل التسويقية التي تؤثر ويقوة علي

المستهلكين وتضم المنتج , السعر ،التوزيع و الترويج بالإضافة إلي الممول والحكومة

ثالثا : الإستراتيجية التسويقية التنافسية لموبليس

كانت شركة موبليس تتبع إستراتيجية مبنية على التمتع، الذي يجب أن يكون مبينا على المناخ دون إغفال النقائص،فموبليس عملت منذ أربع سنوات على تطوير شبكتها للاتصالات، وشبكتها التجارية ولكن أي إستراتيجية لا يمكن أن تبقى جامدة، يجب تطويرها حسب معطيات السوق ومتطلباته واليوم هي مجبرة على اعتماد إستراتيجية قطاعية، ففي الأول كانت نطمح لاستقطاب المشتركين، أما الآن فدخلت في مرحلة استقرار السوق والتي يتطلب المحافظة على عدد المشتركين، أي يجب يبقى مشتركوها أوفياء لها، مع حثهم على استهلاك منتجاتها وخدماتها وهد ما شرعت فيه منذ جانفي 2008 حسب ما كشف عنه المدير العام لموبليس أن هذه الإستراتيجية التي تتبناها الشركة تعتمد علي أربعة محاور كبرى تتلخص في الجانب التقني و هو الحفاظ على شبكة تغطية عالية والسعي إلى تغطية المناطق التي لم تصلها شبكة الاتصالات، خاصة التغطية الداخلية في العمارات والفنادق والمؤسسات والحرص على توفير صيانة عالية ونوعية خدمات جيدة، أما بخصوص الجانب التسويقي فتتمثل في الخدمات والعروض التي طرحتها الشركة مؤخرا وسوقت لها، على غرار رنتي "ومويكونت وراسيمو" والأرصدة المجانية. حيث تسعي المؤسسة إلى الرفع من مشتركها صيغة الدفع البعدي الذي يشكل 5 بالمائة فقط من مشتركيه، مقابل 95 بالمائة في الدفع القبلي، وذلك بتشجيع الزبائن في الاشتراك بها من خلال استحداث عروض جزافية جديدة وأخيرا العلاقات مع الزبون والاتصال وتسعي المؤسسة من وراء ذلك ، إلى تحسين صورتها أكثر وتوطيد العلاقات بين الزبائن للحفاظ عليهم في سوق تشدد فيها المنافسة

وهي متيقنة أن سبل الاستحواذ على الزبائن تركز على تكنولوجيات متطورة واقتراح خدمات ملائمة لاحتياجاتهم

من خلال هذا نلاحظ أن المؤسسة تقوم بالإهتمام بتحسين نوعية الخدمات التقنية وتوطيد العلاقة مع

الزبون، والحفاظ عليهم بتوفير أحسن الخدمات، وهذا يظهر جليا في أهدافها والتزاماتها المسطرة

1 - أهداف موبيليس : إن موبيليس كغيرها من الشركات تسعى لتحقيق أهداف إستراتيجية وهي المعلن

عنها من طرف الشركة والتي تبين إلى أي مدى تركز إستراتيجيتها التنافسية

- الزيادة في رقم الأعمال ، عدد المشتركين و إرضائهم

- إعتلاء الريادة فيما يخص الحصة السوقية في سوق تطبعه المنافسة الشرسة

- تحسين جودة الشبكة و نوعية الخدمة المقدمة.

- استعمال أحداث التكنولوجيات الجديدة و التحكم فيها

- تحقيق الإبداع الدائم في المجال التجاري وطرق وفنون الاتصال مع العملاء ضمانا لتنافسييتها

- تحقيق أقصى ربح و هامش تجاري و الذي يعتبر من أهم الأهداف التجارية للشركة.

2_ الالتزامات :والتي بدورها تعكس التوجه الاستراتيجي للمؤسسة في مجالات مختلفة وهي :

- الوضع في متناول مشتركها لشبكة ذات جودة عالية تسمح بوصول كل المكالمات بشكل جيد

بعض النظر عن الجهة المطلوبة .

- الوفاء بكل الوعود المقدمة لمشتركيها .

- الإبداع التحسين المستمر للمنتجات والتكنولوجيا المستعملة خاصة من خلال الإبداع المستمر

الذي يعتمد على آخر التكنولوجيا ويضع نصب عينيه هاجس تكييف مع حاجيات مجتمع

المعرفة .

- الإستماع المستمر للمشتركين وتحسس ردود أفعالهم والاستجابة السريعة لشكواهم

إن هذه الإستراتيجية التي أعلن عنها سرعان ما أعطت نتائج جد إيجابية بحيث تجاوزت الهدف

المسطر، كما وأنه تضاعف عدد المشتركين ليصل ليصل في نهاية 2008 حوالي 9.5 مليون مشترك

في ظل المنافسة الشرسة من المتعاملين

المبحث الثالث: استراتيجيات المزيج التسويقي في موبيليس

يتميز ال مزيج التسويقي لشركة موبيليس بتطوره الدائم من سنة لأخرى، وهذا لدعم قدرة الشركة على

مواجهة التحديات الخارجية، والحفاظ على حصتها السوقية أو زيادتها. ويعتمد نجاح سياسة المزيج

التسويقي للشركة على نجاح كل عنصر من عناصره المتمثلة في المنتج السعر، التوزيع وكذا الترويج.

المطلب الأول: استراتيجية المنتج و السعر

تتضمن شركة موبيليس على مزيج واسع من خلال الخدمات المقدمة، التي تتنافس بها في السوق الجزائري مع شركات ذات سمعة عالمية متمكنة في مجال الاتصال و مشهورة ذات كفاءة عالية.

أولاً- استراتيجية المنتج

لدي موبيليس منتجات وخدمات متنوعة و مختلفة تتميز كل منها بخصوصياتها ا تتناسب مع التقدم التكنولوجي، و المنافسة المتواجدة في سوق الاتصالات الجزائرية ، وبأسعار تتغير بفعل المنافسة وتتوزع هذه المنتجات علي :

1- عروض الدفع المسبق offres prépaye

تعتبر عروض الدفع المسبق بشكل عام الأهم و لأفضل لدي المستهلك الجزائري حيث تتميز بمزايا عديدة تخص المستهلك وموبيليس في نفس الوقت وهي:

بالنسبة للمستهلك:

- التحكم في التكاليف الشهرية المتعلقة بالهاتف.
- مراقبة تكاليف المكالمات الهاتفية باحتساب دقائق المكالمات.
- التخلص من تكاليف الاشتراك الشهرية الباهظة.
- اجتناب عناء تسديد الفاتورة.

بالنسبة لموبيليس

- كل المكالمات مدفوعة مسبقا.
 - زيادة موارد المتعامل كون سعر الدقيقة والرسائل القصيرة مرتفع بالمقارنة مع خدمة الدفع المؤجل
 - اجتناب مشاكل الزبائن الخاصة بتسديد الفاتورة
- أما عروض موبيليس في الدفع المسبق فتتمثل في :

أ- موبيليس البطاقة: MOBILIS LA CARTE

يمثل العرض الأول مسبق الدفع للمتعامل الذي صدر في فيفري 2004 بدون فاتورة أو ضمان أو حقوق اشتراك شهرية و تسمح موبيليس البطاقة باستفادة من خدمات الرسائل القصيرة و الرسائل الصوتية و المكالمات الذي كان مقترحا بمبلغ 1400 دج و بمبلغ 1000 دج متضمن في البطاقة و في 09 أبريل 2006 تضمن تخفيضا في قيمة البطاقة إلي 800 دج بكل الرسوم مع برمجته للاستفادة من الروامينغ أو الجوال الدولي

ب- منتج موبيليت Mobilght :

تم إطلاقه في مارس 2005 حيث جاء لاستهداف الموازنات الصغيرة كما يوضحه السعر المخفض الذي انطلق به 600 دج للبطاقة المتضمنة لمبلغ ابتدائي بقيمة 300 دج ثم خفض في 09 أفريل 2006 إلي 300 دج بكل الرسوم مع العلم أنه استفاد من جميع الخدمات المتوفرة علي شبكة GSM لموبيليس ليتمج مع سابقه ليشكلا عرضا جديدا

ج- منتج Mobilis carte

وهو العرض الجديد الذي أطلق نهاية العام 2006 وتحديدًا بتاريخ 2006/11/28، حيث أصبح يجمع ابتداءً من هذا التاريخ ما بين Mobilis la carte و Mobilight ، وقد جاء هذا الجيل الجديد من البطاقات بطرح امتيازات جديدة خاصة على مستوى مبلغ وكيفية التسعيرة كما يبينه الجدول التالي المتضمن تسعيرة Mobilis carte باتجاه كل الشبكات .

الجدول رقم (3-5) تسعيرة Mobilis carte باتجاه الشبكات

السعر باتجاه كل الشبكات	المبلغ المختار
5 دج / 30 ثانية	من 0 إلى 499 دج
4.5 دج / 30 ثانية	من 500 دج إلى 999 دج
4 دج / 30 ثانية	أكثر من 1000 دج

المصدر : Mobilis le journal n°5

وقد تمثلت هذه الامتيازات في ما يلي¹:

- مدة صلاحية غير محدودة .
- تسعيرة اتصال موحدة باتجاه كل الشبكات .
- تسعيرة اتصال قد تصل إلى 4 دج بكل الرسوم .
- أسلوب اختياري للأسعار حسب المبلغ المختار بـ 30 ثانية .

د- عرض موبيبوست : إن هذا المنتج Mobiposte هو ثمرة شراكة ما بين موبيليس و بريد الجزائر (Algerie poste) موجه لأصحاب الحساب البريدي الجاري CCP ويجمع ما بين مزايا البريد والدفع

المسبق، ويقترح هذا العرض على المستهلك ثلاثة صيغ هي :

- العرض الأخضر بمبلغ 1200 دج .
- العرض الأصفر بمبلغ 2000 دج .
- العرض الأحمر بمبلغ 3000 دج .

¹ - Mobilis Le Journal , Mobilis Carte , La Nouvelle Carte Prépayée , Mobilis Le Journal N° 5 , Fevrier 2007 ,

وعلى رأس العرض المختار يتم شهريا وبشكل أوتوماتيكي الاقتطاع من الحساب الجاري للزبون الذي بإمكانه أن يعبأ رصيده بإحدى بطاقات التعبئة المتواجدة في السوق .

في حالة استهلاكه للمبلغ المختار قبل المدة المحددة، ويكون احتساب الدقيقة في هذه الحالة انطلاقا من 6 دج متضمنة لكل الرسوم¹ علما أن أسعار المكالمات تحتسب بالثانية ابتداء من انقضاء الدقيقة الأولى ضمن هذا العرض، وتختلف تسعيرة المكالمات باختلاف الصيغة المختارة، في حين فإن أسعار الرسائل القصيرة والصور القصيرة التي يمكن تنشيط خدماتها بـ 500 دج تختلف داخل وخارج الشبكة والوطن².

هـ- عرض Gosto : بتاريخ 20 أبريل 2006 طرحت موبيليس عرضا جديدا من عروض الدفع المسبق، مستهدفة الموازنات الصغيرة بحيث حدد سعر النفاذ بـ 250 دج بكل الرسوم وبمبلغ متضمن في الشريحة بقيمة 150 دج، يتم التسعير في هذا العرض بالثانية ابتداء من 30 ثانية الأولى وانطلاقا من 4 دج للمكالمة، وقد حددت المؤسسة حين إطلاق هذا العرض، وقبل أن تجرى تعديلاتها على الآجال، مدة صلاحيته بـ 30 يوما لتصبح غير محدودة بعد ذلك بشرط إرسال أو استقبال مكالمات أو SMS في 3 أشهر .

يمتاز هذا العرض الذي يحتوي بدوره على خدمة MMS – GPRS والجوال الدولي بأن أسعاره موحدة تجاه جميع الشبكات، وتتباين تسعيرته بحسب الأوقات، كما تتباين أسعار المكالمات القصيرة داخل وخارج الشبكة وداخل خارج الوطن³.

2- عروض الدفع المؤجل – Offres Post – payées :

هذه العروض موجهة للأفراد والمؤسسات على حد سواء و تتمثل فيها يلي :

أ- العرض الإقامي Résidentiel : يمثل هذا العرض الذي ينتمي لعروض الدفع المؤجل، العرض الأول للاشتراك في الهاتفية النقالة وهو مقترح بمقابل سعر نفاذ واشترك شهري، ويتمضن العديد من الخدمات المجانية المدرجة أوتوماتيكي، ويسمح لمشاركيه من خلال العديد من اتفاقات Roaming التي أبرمتها المؤسسة مع المتعاملين الدوليين بالاتصال بهم في العديد من البلدان عبر العالم⁴.

¹– Mobilis Le Journal , N° 1 , Opcit , P 4 .

²– Mobilis , Mobiposte , [http m: //www.mobilis.dz/mobi-post.htm](http://www.mobilis.dz/mobi-post.htm),page Consultée Le 27/12/2006 .

³– Mobilis Le Journal N° 3 , Opcit , P 7 .

⁴ – Mobilis Le Journal N°1 , Opcit , P 4 .

ويبلغ تشغيل هذا العرض الذي يحتوي على العديد من الخدمات 1200 دج، بالإضافة إلى ضمان بقيمة 4000 دج واشتراك شهري بـ 750 دج، علما أن أسعار مكالماته ورسائله تتباين بحسب الاتجاه والمتعاملين¹

ب- العرض الجزافي : بتاريخ 02 أكتوبر 2006 طرحت موبيليس صيغة جديدة و هذا العرض كأحد منتجات الدفع المؤجل، يسمح بإجراء مكالمات غير محدودة ويمكن من اختيار رقم أو رقمين (حسب الصيغة المختارة) يتم الاتصال بهما مجانا طوال أيام الأسبوع على أن تكون الأرقام المختارة من داخل الشبكة، بحيث يسمح الاشتراك الجزافي لساعتين أو ربع ساعات باختيار رقم واحد في حين يسمح لسته أو ثماني ساعات لرقمين مجانيين² .

وتتنوع العروض الجزافية التي تتباين تسعيرة كل منها خارج الدقائق الجزافية الممنوحة داخل وخارج الشبكة بحسب الصيغ التالية³ :

- جزافي بمدة ساعتين ويحتوي على 120 دقيقة بمبلغ 1000 دج خارج الرسوم،

- جزافي 4 ساعات بـ 240 دقيقة مقابل 1650 دج خارج الرسوم،

- جزافي 06 ساعات ويحتوي على 360 دقيقة بمبلغ 2250 دج، خارج الرسوم،

- جزافي 08 ساعات متضمنة لـ 480 دقيقة مقابل 2650 دج خارج الرسوم كذلك .

ج- عرض Flotte : لقد أطلق هذا العرض في مارس 2005، وهو موجه للمؤسسات بحيث أنها وبغرض الاستفادة من المزايا الهامة التي يقترحها، تشترك انطلاقا من 09 خطوط مسبقة الدفع، ومن جملة الامتيازات المقترحة

- احتساب الدقيقة انطلاقا من 3 دج فقط،

- خدمة (الروامينغ) دون ضمان

- احتساب الدقيقة للخارج انطلاقا من 14 دج بالإضافة لخصائص مجانية أخرى⁴ .

3- العرض المختلط Mobicontrol

لقد أطلق هذا العرض المختلط Offre mixte موبيليس كونترول بتاريخ 18 أكتوبر 2006، يمثل

شكل جديد يربط بين مزايا الدفع المسبق والدفع المؤجل، فهو بالإضافة إلى الاختيارات الخمسة للمبالغ

¹- Mobilis , Offre Résidentiel , 27/12/2006. [http : //www.mobilis.dz/offre résid.html](http://www.mobilis.dz/offre/resid.html)Consultée.

²- Mobilis Le Journal N° 3 , Opcit , P 7 .

³- Le guide Pratique Des Nouveaux Fofaits Post-Payés , ATM Mobilis , Alger , P 5 .

⁴- Mobilis Le Journal N°1 , Opcit , P 4 .

الجزافية المقترحة فإنه يسمح كذلك بإمكانية تعبئة الحساب بأي من بطاقات التعبئة لموبيليس، إنه إذن عرض يسمح للمشارك بمراقبة استهلاكه والتعرف بدقة على مبلغ اتصالاته التي سيدفعها كل شهر¹.
إن هذا المنتج الجديد بعروضه الخمسة يحتوي على الامتيازات التالية²:

- تسعيرة بالثانية انطلاقا من الدقيقة الأولى

- اشتراك دون ضمان أو التزام

- حساب قابل للتعبئة ببطاقات التعبئة مسبقة الدفع

- الاستفادة من MMS - GPRS

وإذا كانت تسعيرة هذه العروض تتباين بحسب تدرج العروض المختارة وبحسب الاتجاه داخل الشبكة وخارجها كما هو مبين في الجدول إن أسعار MMS تجاه موبيليس حددت بـ 3 دج لكل العروض، و 5 دج بالنسبة للمتعاقدين الآخرين ضمن كل العروض، في حين فإن لـ MMS الدولي حدد بـ 14 دج بكل الرسوم لجميع العروض.

الجدول رقم (3-6) يوضح تسعيرات موبيليس كونترول

الجزافي المختار حسب التدرج	الاشتراك والمبلغ الشهري	تجاه موبيليس	تجاه متعامل آخر
جزافي 1200	1200 دج	6.5 دج للدقيقة	9.5 دج للدقيقة
جزافي 2000	2000 دج	6 دج للدقيقة	9 دج للدقيقة
جزافي 3000	3000 دج	5.5 دج للدقيقة	8.5 دج للدقيقة
جزافي 5000	5000 دج	5 دج للدقيقة	8 دج للدقيقة
جزافي 8000	8000 دج	4.5 دج للدقيقة	7.5 دج للدقيقة

Source : Mobilis Le Journal n°3 , opcit , p7 : بتصرف

4- موبيليس: MobiConnect و هذا في 24 جانفي 2008 يسمح هذا العرض بالدخول إلى شبكة الانترنت بكل سهولة من خلال اشتراك جزافي شهري لا يقتصر على المؤسسات فحسب بل يتعدى الجمهور ويمكن الاستفادة من هذا العرض سوي عبر جهاز كمبيوتر ثابت أو محمول وذلك بقيمة 2250 دج شهريا مع احتساب كل الرسوم على فترة قابلة لتجديد تتراوح ما بين شهر و 12 شهر علما أن قيمة المفتاح الخاص بخدمة موبيليس قد تصل إلى 5000 دج يسمح هذا العرض بالإضافة إلى الإبحار على الأنترنت بإرسال 1000 رسالة قصيرة مجانا عبر شبكة موبيليس ويقترح هذا العرض بثلاث صفات عبر

¹ - Mobilis Le Journal N° 3 , OpCit , P 7 .

² - Mobilis , Mobi , Control , <http://www.mobilis.dz/mobi-contrôle.htm>, Page Consultée Le 27/12/2006 .

جميع الوكالات التابعة لموبيليس حيث يختار الزبون ما بين : مفتاح موبيليس فقط أو مفتاح موبيليس مزود باشتراك أو اشتراك لوحده

5- خدمات موبيليس

فضلا عن تنوع منتجاتها فإن شبكة موبيليس للهاتفية النقالة تتضمن على مزيج واسع من الخدمات المقدمة، التي تتنافس به في السوق الجزائري مع شركات مشهورة وذات كفاءة وسمعة عالمية متمكنة في مجال الاتصال. و نقتراح على مشتركها العديد من الخدمات وهي: .:

- **كلمني:** هذه الخدمة تسمح بالاتصال مع المراسل، بوجع من عدم وجود رصيد وهي خدمة مجانية مدى الحياة.

- **سلكني:** هذه الخدمة في متناول جميع الزبائن ذوي الدفع المسبق لموبيليس، فهي سهلة الاستعمال، حيث تسمح بإرسال رصيد نحو رقم آخر.

- **خدمة الرسائل القصيرة:** و هنا يتم بعث أو استقبال رسائل قصيرة عبر موقع GSM جزائري ودولي حيث لا تتعدي الرسالة 160 حرفا

إذا كان النقل موجود خارج مجال التغطية أو مغلق، فإن هذه الرسائل تكون مخزنة في

Serveur، الاستقبال الذي يشغل أوتوماتيكيا حينما تكون الآلة مشغولة أو داخل مجال التغطية.

- **سائل متعددة الخدمات "MMS":** وهي تسمح ببعث أو استقبال رسائل متعددة الخدمات أو فيديو أو صورة، عن طريق GSM موبيليس فقط.

- **تقديم أو إظهار الرقم:** تسمح هذه الخدمة بمشاهدة رقم المرسل على شاشة الآلة.

- **إخفاء الرقم:** يتم هنا المحافظة على سرية الرقم المرسل، هذا عند إجراء المكالمات.

- **الرسائل الصوتية:** إذا كان الهاتف النقل مشغول، أو خارج مجال التغطية، المرسلين في هذه

الحالة موجهون أوتوماتيكيا نحو الرسائل الصوتية، وحين يشغل النقل أو دخوله مجال

التغطية، الرسائل الصوتية تعلمه برسالة قصيرة مكتوبة، عن محتوى الرسالة الصوتية.

- **المكالمة المزدوجة:** إذا كان الزبون مع مكالمة، هذه الخدمة تسمح له باستقبال مكالمة ثانية في نفس الوقت.

- **تحويل المكالمة:** وهنا تسمح بتوجيه كل المكالمات نحو رسائل صوتية، أو نحو رقم آخر ثابت أو نقال.

- **المحاضرة الثلاثية:** تسمح هذه الخدمة بإجراء مكالمة بين ثلاثة أشخاص كحد أقصى.

- **الفاتورة المفصلة:** المشتركون لهم إمكانية الحصول على فاتورة مفصلة تعلمهم على كل

مكالماتهم مع التاريخ، الساعة، الرقم و حتي مدة كل مكالمة و سعرها .

- **Fax Data**: ويتم بعث أو استقبال الفاكسات ابتداء من الهاتف النقال، الذي يجب أن يكون متصلا مع un kit الخاص التلغراف G3، أو بالحاسوب مجهز بخدمة خاصة بالفاكس.
- **un portail wap**: تسمح هذه الخدمة باستعمال انترنت مباشرة من الهاتف النقال، بواسطة إرسال المعلومات عبر الموقع GSM.
- **General Packet Radio Service (GPRS)**: و يكون هنا بعث أو استقبال مجموعة من المعلومات ابتداء من الهاتف النقال، وهذه بقدره 115 كيلو بايت لكل ثانية بما يعادل ثلاث مرات تدفق بما يخص نظام GSM.
- **الاتصالات نحو الخارج**: تسمح هذه الخدمة بإرسال المكالمات نحو الدولي، وسعر كل مكالمة يتناسب مع مدة المكالمة، والبلد المتصل به.
- **رصيد بعد كل مكالمة " Notification du solde après chaque appel "**: بعد إجراء كل مكالمة، يكون سعرها موضح أوتوماتيكيا ومحدد على شاشة الهاتف.
- **خدمة التجوال "Roaming international"**: يستعمل بدون تسعيرة، وبدون ضمان إشتراك، وتسمح للمشاركين المتواجدين في الخارج، بإرسال واستقبال مكالماتهم بنفس الأرقام المستعملة في الجزائر الزبائن المتعاملين في الخارج مرتبطين مع موبيليس بواسطة اتفاقيات خدمة التجوال ولهم إمكانية أيضا باستعمال هواتفهم لموقع موبيليس في الجزائر، وتكون الفاتورة كلها مسيرة كليا من طرف موبيليس.
- **Universal Mobile Telecommunication System (UMTS)**: هو مستقل عن GSM، ويعتبر موقع جدي يرمي إلى آفاق مستقبلية، ويشغل بصورة GPRS، حيث تصل سرعة نقل المعلومات في بعض الأحيان إلى 200 مرة بالمقارنة مع GSM و 10 مرات بالمقارنة مع GPRS. وبهذه الكفاءة تسمح بالتجول في انترنت بأكثر سرعة ممكنة، وكذلك مشاهدة تلفزيون في نقال وتسجيل الأفلام.¹
- UMTS مستعمل في عدة دول أوروبية، أما في الجزائر فقد بدأت موبيليس في تجاربها الأولى في ديسمبر 2004.
- **نظام الانترنيت Net**: الذي يسمح للزبون بالدخول عبر جهاز النقال إلى مواقع الانترنيت وتحميل صور، رنات، فيديو، العاب،... وغيرها.
- **نظام (Warless Application Protocole) Wap**: الذي يسمح للزبون من إرسال رسالة اليكترونية E-mail إلى زبون آخر أو الدخول إلى صندوق البريد الاليكتروني الخاص به.

- **Streaming**: هذه التكنولوجيا مستعملة لبعث و بتدفقات مستمرة للصور و الصوت عن طريق النقال، عبر الموقع UMTS مع Streaming محتويات فيديو مقدمة بالتدفق المستمر، و بدون وقت للتسجيل، أي بدون انتظار وكذلك تسمح بمشاهدة الأفلام عبر الهاتف النقال.

- **نظام إرسال الصورة عبر الهاتف (G3)Visiophone**: تسمح هذه الخدمة من مشاهدة الشخص الذي تكلمه عبر الهاتف من مكان اتصاله بالصوت و الصورة ويفضل نظام UMTS.

ومنه فشبكة موبليس قد دخلت مجال الهاتفية النقالة متعددة الوسائط، من خلال استخدامها لتقنية GPRS التي تسمح للمشاركين بإرسال رسائل MMS وتسمح بنقل الصورة كما تمكن من الاستفادة من خدمة Fax data لإرسال واستقبال الفاكسات عبر هاتف نقال من الجيل الثالث .

- **خدمة بلاك بيري**: عرض موبليس علي كل زبائنه خدمة بلاك بيري في 2007/09/30 حيث تمكن حامل جهاز بلاك بيري بالحصول علي المعلومات والمعطيات كأنه في مكتبه المجهز بالانترنت وكذا استعمال البريد الإلكتروني و تصفح الانترنت علاوة علي استعمال الهاتف النقال و استقبال الرسائل الأنية وتم عرض الخدمة بسعرين مختلفين وكلاهما جزافي أولا بسعر 2500 دج دون احتساب الرسوم يدفع شهريا عن خدمة محددة بسرعة 4 ميغابايت وسعر 5000 دج دون احتساب الرسوم شهريا بسرعة غير محددة

- بالإضافة للخدمات التي تقدمها موبليس فقد أعلنت بالتنسيق مع الديوان الوطني للامتحانات والمسابقات عن نتائج البكالوريا و شهادة التعليم المتوسط لعام 2008 و ذلك عبر الرسائل القصيرة وللحصول علي النتائج يكفي علي المترشح أن يبعث رسالة قصيرة تتضمن رقم تسجيله إلي الرقم 6262 وهذا بسعر 50 دج حيث تصله رسالة قصيرة تتضمن المعدل والتقدير وتأتي هذه المبادرة التي أعتاد عليها موبليس بعد النجاح الذي سجلته السنوات الثلاثة الماضية

- لم يكتفى موبليس بإعلان النتائج فقد أهدي للتلاميذ المتفوقين للسنة الدراسية 2007-2008 شريحة قوسطو بسعر 250 دج مع رصيد أسبوعي مجاني يقدر ب 150 دج لمدة 8 أسابيع يمكن استعماله نحو كل الشبكات

وبهذا التنوع في الخدمات يتبين أن الشركة تطبق سياسة التنوع لتلبية رغبات مختلف الشرائح المستهدفة، للحفاظ على الحصة السوقية وزيادتها في السوق الجزائري وتستخدم الشركة علامة لتمييز منتجاتها



أما شعارها هو :

- موبيليس (Mobilis la carte) موبيليس و الكل يتكلم.
- موبيليت Mobi light حاجة خفيفة.
- موبيليس قوسطو gosto التحق بالجماعة.

وأما عن الأرقام الخاصة بالشركة:

- 100: مركز الخدمات.
- 111: إعادة التعبئة، أو (* 111* 14 رقم لبطاقة التعبئة#)
- 123: البريد الصوتي.
- 222: معرفة الرصيد (* 222# مجاناً).
- 505: خدمة تشغيل البطاقة.
- 666: خدمة الزبائن دفع المؤجل Postpaid.
- 888: خدمة الزبائن دفع المسبق Prepaid.

ثانيا - سياسة التسعير

يحتل السعر مكانة خاصة في المزيج التسويقي باعتباره العنصر المحدد لأرباح المنظمات والوسيلة الأكثر تأثيراً على التصرفات الشرائية ، إذ تعتبر سياسة التسعير من أهم القرارات التسويقية في الشركة، فهي تهدف من خلالها إلى النمو ، الربح وكذلك البقاء، و يتم تحديد الأسعار في موبيليس عبر مراحل وهي تحديد الأهداف، تقييم الطلب و تقدير التكاليف ثم تحليل المنافسة و اختيار السعر المناسب ، وتعتمد الشركة في تحديد سياستها التسعيرية على عدة عوامل تأثيرية تتمثل فيما يلي:

1 - **الدولة وقوانين ARPT:** تتدخل الدولة في تحديد السعر باعتباره موجه لأفراد المجتمع أخذة بعين الاعتبار الظروف المعيشية للمواطنين و حماية لمصالحهم ، لهذا فهي تتدخل بدفع الشركة على وضع أسعار تراعى الدخل الفردي للمجتمع الجزائري ، ويتجسد هذا التدخل من خلال قوانين ARPT المحددة للأسعار في حدود مصلحة الأفراد.

2- **المنافسة:** لقد لعبت المنافسة دورا كبيرا في تحديد أسعار المتعامل موبيليس، خاصة بعد دخول المتعامل نجمة إلى سوق خدمة الهاتف النقال و أصبح السوق يميز بوجود منافسة بين المتعاملين الثلاث وعروضهم السعرية المختلفة.

3- المديرية المالية : يقوم قسم المحاسبة بتحديد الأسعار من خلال إيرادات الشركة و مقارنتها

بتكاليفها و تكاليف الشركة

4- المديرية التجارية : يساهم قسم التسويق في تحديد السعر المناسب للمستهلك المستهدف،

والسعر القادر على إغرائه وجذبه لاقتناء منتجات الشركة.

سنعرض في إستراتيجية التسعير جداول تبين بعض أسعار الخدمات للدفع المسبق و الدفع المؤجل.

- تسعيرة الدفع المسبق:

جدول رقم (3-7) أسعار خدمة الدفع المسبق -موبيليس البطاقة و موبيليت-

موبيليس	موبيليت	
800 دج	300 دج	سعر الاندماج
300 دج	250 دج	القرض الأولي
10 دج	10 دج	تسعيرة الدقيقة نحو موبيليس
/	/	تسعيرة 30 ثانية نحو موبيليس نحو (قهسته)
12 دج	12 دج	تسعيرة الدقيقة نحو المحولين الآخرين
5 دج	5 دج	تسعيرة SMS نحو موبيليس
6 دج	6 دج	تسعيرة SMS نحو المحولين الآخرين
/	6 دج	SMS وطني
15 دج	15 دج	SMS دولي
500 دج	500 دج	مصاريف تشغيل GPRS-MMS
12 دج	12 دج	تسعيرة MMS
6 دج/د	6 دج/د	الرسائل الصوتية 123
8 دج/مكالمة	8 دج/مكالمة	مصلحة الزبائن 888
6 دج/مكالمة	6 دج/مكالمة	معرفة الرصيد 222
مجانا	مجانا	معرفة الرصيد *222#

Source : Mobilis Le Jornal n°5 , opcit , p 10

تسعيرة الدفع المؤجل :

الجدول رقم (3-8) أسعار عرض Flotte

السعر	سعر الاندماج
5000 دج 4000 دج	من 10 إلى 19 خط أكثر من 20 خط
540 دج/ للشهر 450 دج/ للشهر	الإشتراك من 10 إلى 19 خط أكثر من 20 خط
3 دج/ د 4.6 دج/ د 5.8 دج/ د 8.6 دج/ د 2.3 دج/ د 4 دج(للمكالمة)	مكالمة مابين Flotte نحو موبيليس نحو الهاتف الثابت نحو الشبكات الأخرى نحو الرسكلة الصوتية 123 نحو مصلحة الزبائن 666
4 دج 5 دج 12 دج	تسعيرة الرسائل القصيرة نحو موبيليس نحو الشبكات الأخرى نحو الخارج
10 دج	MMS نحو موبيليس

Source : Mobilis Le Jornal n°5 , opcit , p12

الجدول رقم (3-9) أسعار عرض Forfait

السعر	
7500 دج 4000 دج/ للشهرين	سعر الاندماج الاشترك
4.6 دج/ د 5.8 دج/ د 8.6 دج/ د 2.3 دج/ د 4 دج/ للمكالمة	<u>أسعار المكالمات</u> نحو موبيليس نحو الهاتف الثابت نحو الشبكات الأخرى نحو الرسكلة الصوتية 123 نحو مصلحة الزبائن 666
4 دج 5 دج	<u>تسعيرة الرسائل القصيرة</u> نحو موبيليس نحو الشبكات الأخرى
10 دج	MMS نحو موبيليس
200 دج/ للفاخرة 2000 دج/ للشهر	<u>الاشترك</u> الفاخرة المفصلة GPRS-MMS

Source : Mobilis Le Journal n°5 , opcit , p14

كما تساهم الظروف المحيطة والمناسبات الدينية والوطنية في تحديد سعر الخدمات المتنوعة

والمقدمة من طرف موبيليس

ومما سبق نلاحظ أن المؤسسة ، ومع اشتداد المنافسة بين المتعاملين التي وصلت إلي أقصاها أن موبيليس أصبحت في وقت وجيز تقوم بطرح عرض أو خدمة لزيائنها وتعتمد في ذلك علي تخفيض السعر أي تقديم منتجات بأسعار تنافسية مقارنة بمنافسيها ، و هذا لأعتمادها علي السياسة السعرية في طرح خدماتها

المطلب الثاني: استراتيجية التوزيع والترويج

أولاً-استراتيجية التوزيع

لسياسة التوزيع دور كبير في تصريف منتجات الشركة ، و لذا على هذه الأخيرة الأخذ بعين الاعتبار عند تحديد قنوات التوزيع ضرورة إيصال المنتج إلى المستهلك في الوقت و المكان المناسبين لهذا تولى " موبليس " أهمية بالغة لسياستها التوزيعية ، حيث تعمل بحرص على تعيين مراحل التوزيع ووظائفه فيها،بالإضافة إلى اختيار الإستراتيجيات المناسبة.

1-وظائف التوزيع

يضمن التوزيع في مؤسسة " موبليس " وظيفتين هامتين ، واحدة من الأمام والثانية من الخلف. **أ-من الأمام:** نقصد بعبارة من الأمام كل العمليات التجارية التي تسبق عملية التوزيع، حيث تعمل على ضمان:

- تنظيم منتجاتها" نحو السوق.
- نشر المعلومات المتعلقة بالمنتجات المهيأة للتوزيع.
- إعداد الملصقات الإشهارية وذلك لتتناسب مع المنتجات الجديدة للإعلام الجيد للمستهلك.
- إعداد خطة لتطوير المبيعات من خلال التصميم والنشر المقنع والحساس للمعلومات وهذا ب:
- ***التكوين:** تقوم " موبليس " باستمرار بتكوين وكلاءها التجاريين، موزعيها، إضافة إلى مندوبي البيع من خلال دورات تسعى من ورائها إلى تعليمهم أسس البيع والتعامل مع الزبون، حيث يعتبر هؤلاء من تعتمد عليهم المؤسسة في التعرف على حاجيات ورغبات الزبائن للتحديث والتطوير في منتجاتها وخدماتها، كما أن هذا التكوين يساعدهم في اكتساب خبرات ومهارات الإبداع في مجالاتهم.
- * **الإعلام:** أي إيصال المعلومة حول المنتج إلى زبائنها عبر موزعيها و هذا بوسائلها الإعلامية والمتمثلة في الملصقات ، بطاقات إشهارية، أقمصة، حامل مفاتيح...الخ، حيث نجد هذه الأخيرة في جميع نقاط البيع التابعة للمؤسسة.

ب-من الخلف: ونقصد من الخلف كل العمليات التجارية التي تتم بعد عملية التوزيع و هي:

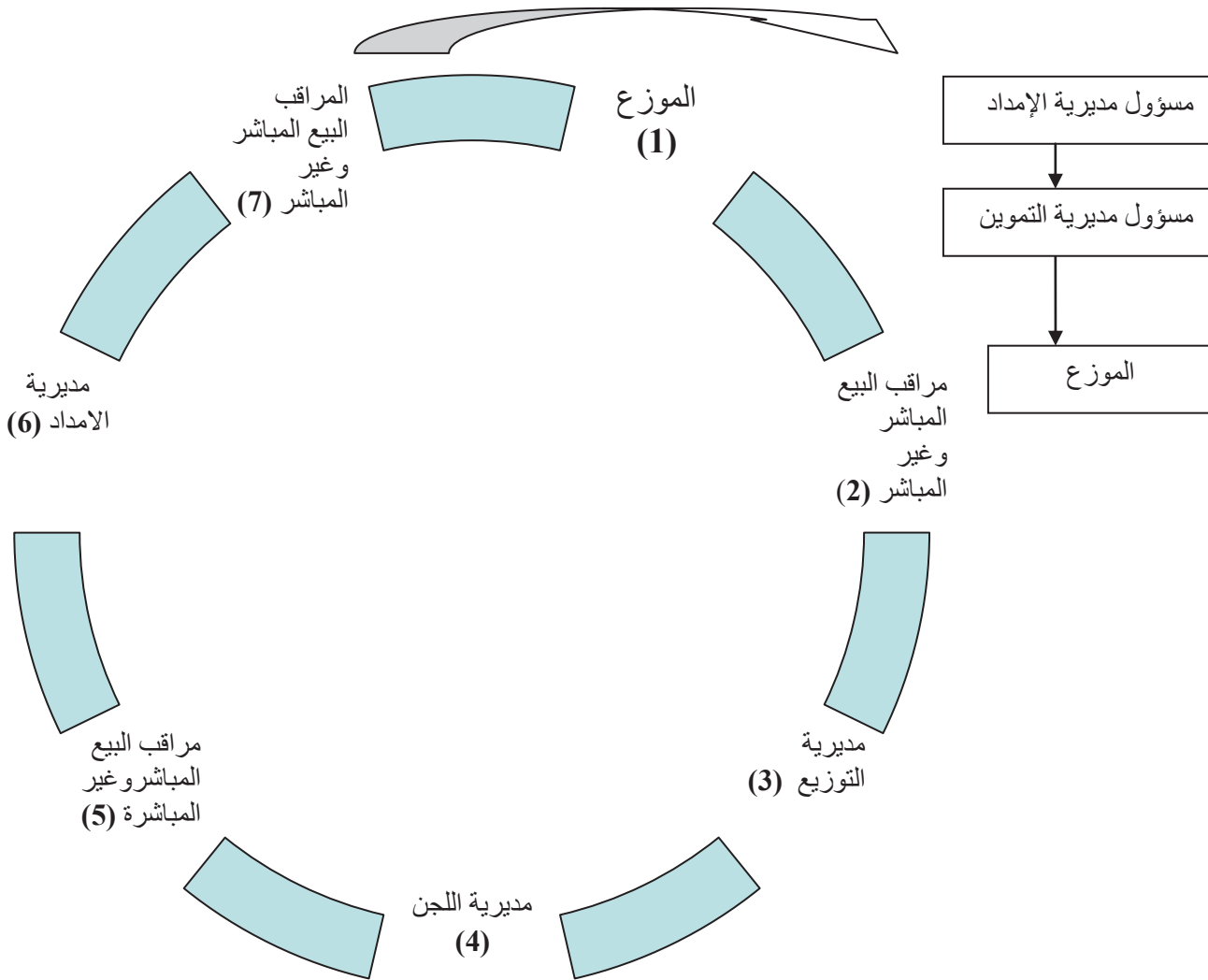
- إعطاء معلومات إضافية، والتي تخص المنتجات الموزعة سابقا.
- إعطاء المعلومات الخاصة بمواقع التوزيع.
- تطوير نظام اليقظة التنافسية واليقظة حول مختلف المساهمين في محيط تسويقي والذي يسمح لها بالاستفادة من نقائص المنافسين الآخرين.
- وضع أنشطة ملائمة لحيز التنفيذ والتي تعطي نتائج ناجعة وذلك حسب إمكانيات المؤسسة.

- تجميع المعلومات حول الزبائن الحاليين، وكذا حول نقاط البيع، ومحاولة جلب الزبائن الذين لهم قابلية في الاندماج والعمل على فهم حاجياتهم، تطلعاتهم، سلوكياتهم الشرائية وهذا لمحاولة إرضائهم.

2- مراحل التوزيع

وتتم سيرورة التوزيع في موبليس بعد إعداد طلبية من طرف الموزع عن طريق قسيمة، فتقوم " موبليس " بتزويده بالكمية المطلوبة لكن بعد المرور بمراحل التوزيع التي يمكن أن نلخصها في الشكل التالي

الشكل (3- 5) يمثل مراحل التوزيع في موبليس



المصدر : مديرية التوزيع والمبيعات لموبليس

يمكن شرح هذا الشكل على النحو التالي :

تتمثل أول خطوة في قيام الموزع بطلب كميته من مراقبي البيع المباشر وذلك للتأكد من وفرة الكمية، ثم يقوم المراقب بدوره بإعلام مسؤوله المباشر والمتمثل في رئيس مديرية التوزيع بالكمية المطلوبة، ولكن قبل إعداد الطلبية، يقوم رئيس مديرية التوزيع من خلال رئيس مديرية اللجنة لمديرية الإمداد. بتحقق من أنه ليس هناك تأخير في الدفع الإقتطاعي من طرف الموزعين. بعد التأكد من الحالة السليمة للموزع، فإن مديرية التوزيع تعطي تصريح للبدء في توزيع المنتجات للمراقبين وفي هذه المرحلة، يقوم المراقب بالاتصال برئيس مديرية الإمداد ليطلب منه فيما إذا كان هناك وفرة في الكميات المطلوبة من طرف الموزع. ليقوم نائب مديرية التموين والإمداد بدوره بتأكيد المعلومة للمراقبين الذين يسعون بدورهم إلى تأكيدها للموزعين.

بعد التأكد من الحالة السليمة للموزع، فإن مديرية التوزيع تعطي تصريح للبدء في التوزيع للمراقبين ليقوم المراقب بالاتصال برئيس مديرية الامداد ليطلب منه فيما إذا كان هناك وفرة في الكميات المطلوبة من طرف الموزع، فيقوم نائب مديرية التموين والإمداد بدوره بتأكيد المعلومة للمراقبين الذين يسعون بدورهم إلى تأكيدها للموزعين. يرسل المراقب قسيمة الطلبية التي يجب أن تحمل إمضاء وطابع رئيس مديرية التوزيع ورئيس مديرية اللجنة لمديرية الإمداد. ثم تقوم مديرية الإمداد بإنشاء قسيمة تسليم وقسيمة استقبال لكل منها أربعة نسخ وفي الأخير تسلم مديرية التموين الكميات المطلوبة. المشكل الذي يطرح في هذه المرحلة هو كيفية الاتصال مع المشتري وإقناعه، لذلك تعمل " موبيليس " على تطبيق إستراتيجيتين هامتين وهما:

أ- إستراتيجية الدفع " Push ":

تعتمد " موبيليس " في هذه الإستراتيجية على دفع منتجاتها عبر قنواتها التوزيعية، وهذا من خلال إنشاء هيكل اتصالي موجهة من طرف المؤسسة إلى موزعيها، حيث تسمح لهم عن طريق بيع منتجاتها من تحقيق هامش ربح معتبر، كما أنها تهيب لهم سعر مناسب للشراء. من خلال هذه الإستراتيجية تعمل على تحقيق مبدأ التعاون مع الموزع الذي يسمح بنشر هام وسريع لمنتجاتها.

ب- إستراتيجية الجذب " Pull ":

هنا تعمل " موبيليس " على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن عن طريق سياستها الاتصالية الموجهة نحو الزبائن من خلال الحملات الإشهارية والترويجية المهمة. كما تعمل على ضمان إعلام المستهلك بوجود المنتج وتذكيره بكل نقاط بيعها، كما أنها تضمن التموين العالي للموزع. تتطلب هذه السياسة قوى بيعية كبيرة فيما يخص الإتصالات، لهذا تمنح الوسائل اللازمة لتحقيق الهدف المنشود.

وكمثال على هذه الإستراتيجية "Pack gostoya" وهو عبارة عن هاتف نقال مزود بشريحة "Gostoya" مع رصيد 150 دج خلال نهاية كل أسبوع لمدة 8 أسابيع، هذا كله بمبلغ 5990 دج. تعمل " موبيليس"، من خلال هذا الباك، على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن لشراء شريحتها من خلال هذا العرض المغري دون أن ننسى الحملة الإعلانية التي قامت بها من خلال التلفاز الجرائد،الراديو...

بالإضافة إلى التعبئة الإلكترونية أو الرصيد الإضافي على التعبئات الذي حققت به " موبيليس" زيادة عدد المشتركين أي إذ قمت بتعبئة "500دج"فانك ستحصل على رصيد اضافي بنسبة 50%بمعنى 750دج"

3- أنواع الشبكات التوزيعية

وتملك " موبيليس" نوعين من الشبكات التوزيعية التي من خلالها تعمل على دفع منتجاتها

وخدماتها فيها وتتمثل هذه الشبكات التوزيعية في:

أ-التوزيع المباشر: تسيير هذه الشبكة من طرف أعضاء المديرية الفرعية للبيع المباشر بالتعاون مع المديريات الجهوية عن طريق الوحدات التجارية والمتمثلة في الوكالات التجارية التي تعمل على تقديم المنتج والخدمة للزبون النهائي، عن طريق التزود بمختلف المنتجات من المديرية الفرعية للإمداد والتموين " إذ تعتبر بالنسبة له زبونا مهما.

حيث سعت " موبيليس" إلى تأسيس المديريات الجهوية التي عددها ثمانية وهي " الجزائر العاصمة ورقلة، سطيف، عنابة، قسنطينة، الشلف، وهران و بشار"، والتي تفرعت منها الوكالات التجارية وذلك لجعل المنتجات و الخدمات في متناول الجميع.

كما أنه من أجل تعزيز العلاقة وتجانسها بين المؤسسة وزبائنها عملت على إنشاء نقاط البيع، حيث وصل عددها إلى أكثر من 52500 نقطة بيع حول القطر الوطني إلي حد الآن و 50 متجر موبيليس موزع عبر الولايات.

وللعلم أن جميع هذه الوكالات تتميز بـ

- أنها وكالات جوارية متوفرة تقريبا في كل دائرة.

- تهيئة ملائمة لكل من العاملين والزبائن باستعمال كل وسائل الحداثة.

- يكون التعامل في الوكالات مع موظفين شباب، أكفاء، ذوي شهادات.

والجدير بالذكر أن كل الوكالات المتواجدة يتم إنشاؤها من طرف المؤسسة ولا يمكن أن تكون

تابعة لقطاع خاص.

ب- التوزيع غير مباشر: من خلال هذه الشبكة التوزيعية يتم إيصال المنتجات والخدمات أيضا إلى الزبون والمستهلك النهائي، من خلال ثلاث أعضاء والمتمثلين في المراقب الرسمي، الموزع الرسمي، والمديرية الفرعية للإمداد والتموين.

يعمل الأعضاء الثلاثة في تكامل تام وذلك كمايلي: يقوم الموزع الرسمي بإعداد حاجته عن طريق طلبية، بمجرد تأكيدها من طرف المديرية الفرعية للإمداد والتموين يقوم المراقب الرسمي بإعطاء الإشارة لقبول الطلبية بعد التأكد من الحالة المادية للموزع والذي يتم تسديده عن طريق شيك. يعبر عن التوزيع غيرالمباشر بالتوزيع بالعقود، حيث تضمن " موبيليس " بيع منتجاتها عن طريق عقود وإتفاقيات متبادلة مع مؤسسات، وذلك في ظل المنافسة بينهم. الموزع الرسمي هو عبارة عن مؤسسة ذات خاصية تجارية، يهتم حصريا بتوزيع مختلف منتجات " موبيليس "، " شريحة، تعبئات " عبر كامل التراب الوطني.

ويتم اختيارهم من طرف المؤسسة من خلال صفقة، حيث يعمل الموزع على شراء دفتر شروط يحتوي على جميع الشروط المحبذة لدى " موبيليس"، ثم يقع الاختيار على الذي يقدم أحسن عرض وتمثل الأهداف الأساسية التي تسعى " موبيليس" إلى إيجادها في الموزع الرسمي:

- إبراز موقع البيع الحالي لتغطية السوق الجزائري " الموقع، عروض وعلامات مرئية واضحة".
- اشتراك الموزع الرسمي في ترويج المنتجات وخدمات " موبيليس".
- توفير الدعم المستمر و هذا للاقتراب من الزبائن والإستماع لهم، خدمات ما بعد البيع، وكل ما يتعلق بحاجيات الزبون.

- تزويد " موبيليس" بمعلومات خاصة بحالة السوق وتغيراته.

وفي الوقت الحالي تتعاقد موبيليس مع سبعة موزعين رسميين منهم اثنان وطنيين والبقية تنتمي إلى القطاع الخاص وهم علي التوالي¹

Algerika: هو أول موزع للمؤسسة " موبيليس"، حيث تفضل المؤسسة التعامل معه وهو يملك أكثر من 2000 نقطة بيع.

Algérie poste: هذه المؤسسة الوطنية تتمثل في توفر شبك مختص ببيع منتجات " موبيليس" في جميع مكاتب البريد ل 48 مقر ولائي. و تمتلك أكثر من 3400 مكتب بريد، مطلع عليها من طرف الجمهور.

ANEP: وكالة وطنية للنشر والإشهار: عبارة عن وكالة الإشهار عبر موقعها للتوزيع، تعقد مع تجار الأحياء لبيع منتجات " موبيليس" والتي تملك 870 نقطة بيع.

GTS Phone: التي تملك 820 نقطة بيع، وتعتبر المؤسسة التي تملك موقع توزيع جد هام، مثل Algerika باعتبارهم بائعي الهواتف النقالة أيضا.

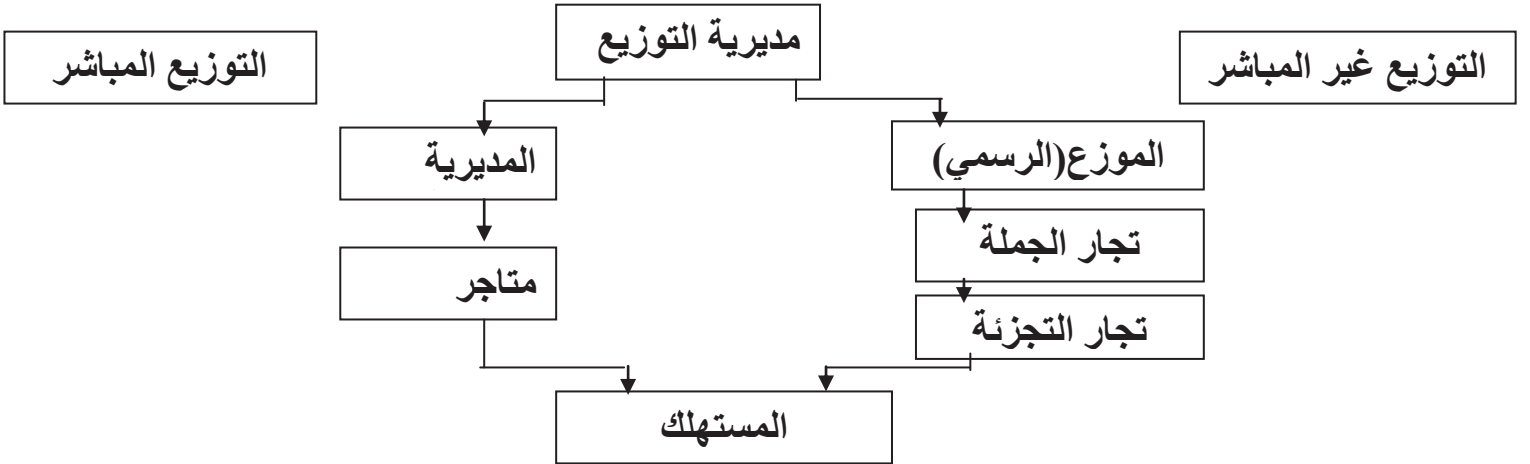
Wassila Telecom: تملك الموقع التوزيعي الهام عبر 3000 نقطة بيع موزعة عبر كامل التراب الوطني.

Assilo: هي حظيرة التي تملك مقهى انترنت توفر من خلالها بيع المنتوجات للزبائن.

Djazz Phone: تضع في متناول الزبون حوالي 2500 نقطة بيع "L'ISP" انترنت خدمات عناية" التي تسمح ببيع منتجات " موبليس" داخل المؤسسة ونقاط البيع هذه محببة من طرف مستعملي الشبكة الحالية التي تملك أكثر من 660 نقطة بيع.

إذا تعمل " موبليس" على إرضاء تطلعات زبائنها من خلال توفير منتجاتها وذلك إما بالاتجاه المباشر عن طريق الوكالات أو غيرالمباشر عن طريق الموزعين الرسميين، ويمكن تلخيص هاتين الطريقتين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-6) : طرق التوزيع في "موبليس"



المصدر: مديرية التوزيع والبيع لموبليس

ولكن رغم استعمال " موبليس" لطريقتين في توزيع منتجاتها إلا أن الطريقة الفعالة وذات مردودية عالية هي الطريقة الثانية والمتمثلة في التوزيع عن طريق الموزعين الرسميين، حيث تحقق " موبليس" من خلالها 90% من رقم أعمالها

تقوم " موبليس" مع موزعيها بالتعاون لإيصال المنتج إلى الزبون والرفع من حجم المبيعات في آن واحد وهذا كما جرى في إحدى معارض السيارات ، حيث قامت " موبليس" بتدعيم موزعيها بمزاييج، وهذا للتنقل في كامل المعرض وتقديم خدمة " أرسلني" أو التعبئة الإلكترونية.

وما يظهر فعلا علاقة التعاون هو تصميم " Le pack Gostoya "، حيث كانت هذه الفكرة مقدمة

من طرف الموزع الرسمي " Algerika" الذي قام بتقديم الهاتف النقال من نوع نوكيا " NOKIA

1650 " ودعمته " موبيليس " بالشريحة من نوع " Gostoya " إضافة إلى الرصيد وكان التوزيع من خلال كل نقاط بيع " Algerika " كما أن الإشهار كان مشتركاً بينهما.

- عندما تقوم " موبيليس " بإطلاق منتج جديد، فإنها تقوم بإعداد حملات إخبارية للتعريف به، كما تساعدنا وكالاتها بتقديم معلومات عنه من خلال " PLV " إشهار عند نقطة البيع عند دخول أي زبون إليها.

ثانياً- استراتيجية الترويج

تعتمد شركة موبيليس في تنفيذ سياستها الترويجية على عدة وسائل اتصالية من أجل الوصول إلى أكبر عدد من المستهلكين و إلى كافة فئات المجتمع بإستعمالها جميع وسائل الترويج الممكنة

1- الإعلان

عملت موبيليس على إبراز منتجاتها من خلال كل وسائل الإعلان المتاحة (التلفزة، الإذاعة... إلخ) حيث يعتبر العنصر رقم واحد في المزيج الترويجي والركيزة الأساسية لسياستها التسويقية، وكذا من الوسائل التي تمكن من التعريف السريع بالخدمة المقدمة و الوصول إلى المستهلكين المرتقبين، فضلاً عن كونه يمس كل شرائح المجتمع من قراء ومشاهدين و مستمعين

2 -أنواع الإعلان

يقسم الإعلان في مؤسسة موبيليس إلى عدة أنواع وكل نوع حسب طبيعة الإعلان والهدف منه والشريحة المستهدفة

أ -حسب طبيعة الإعلان

- **الإعلان عن المنتج :** تقدم موبيليس حملات إعلانية موجهة لخدمة الدفع المسبق (خدمة البطاقة) وأخري عن خدمة الدفع البعدي، لكن هذه الأخيرة أقل حصة من نسبة الإعلانات الموجهة للتعريف بالمنتج كون أن عدد المشتركين في خدمة الدفع المسبق أكثر بكثير من المشتركين في خدمة الدفع البعدي، وهذا ما يناسب أهداف الإعلان الذي يوجه إلى أكبر شريحة مستهدفة.
- **الإعلان عن المؤسسة :** عملت مؤسسة موبيليس على تقديم حملات إعلانية خاصة للتعريف بالمؤسسة من خلال تقديم ومضات إخبارية في بعض الأوقات التي تكون فيها نسبة المشاهدة عالية بالإضافة للوحات والملصقات الإخبارية التي تبرز العلامة الخاصة بالمؤسسة أو التغطية الكبيرة للمؤسسة، وكل هذا من أجل التعريف بالمؤسسة وتحسين صورتها لدى المستهلكين الحاليين والمرتقبين

ب- الإعلان حسب الشريحة المستهدفة ويقسم الإعلان في موبيليس إلى:

- الإعلان في التلفزة: إن مؤسسة موبيليس ركزت حملاتها الإعلانية من خلال مؤسسة التلفزة الوطنية بقنواتها الثلاث، الأرضية والفضائيتين وذلك بتنظيم ومضات إخبارية في عدد يقدر بـ 20 ومضة إخبارية يوميا و في أوقات مختارة و بمعدل 4 ومضات ما بين 40 ثانية و دقيقتين وفي أوقات مختارة تمس ذروة المشاهدة، كما تستخدم المؤسسة في إعداد ومضاتها الإخبارية العديد من المشاهير من ممثلين ورياضيين ومقدمين.

- الإذاعة: وتصنف الإذاعة من الوسائل التي لا تقل أهمية عند استخدامها كوسيلة للحملات الإعلانية، حيث تقوم موبيليس ببث حملاتها الإعلانية من خلال القنوات الإذاعية الجزائرية (الأولى، الثانية، الثالثة، البهجة) كما تركز موبيليس على بث ومضاتها الإخبارية في أوقات تكون فيها نسبة عالية من المستمعين مثل الفترات الصباحية.

- الصحف و المقالات الصحفية: الشيء الملاحظ على أغلب الجرائد الوطنية أنها لا تخلوا من إعلانات موبيليس، حيث نجد وباستمرار على مختلف الصحف اليومية مثل: الخبر، الشروق... إلخ، وكذلك في المجالات الثقافية والفنية العديد من الصفحات الإعلانية الخاصة بموبيليس سواء في الصفحات الأولى أو الأخيرة بالإضافة إلي المقالات الصحفية حيث أن المركز الذي تتمتع به موبيليس في سوق خدمة الهاتف النقال الجزائري يدفع العديد من الصحفيين للاهتمام بتتبع آخر أخبار الشركة والكتابة عنها فلعتمدت على أغلبية الصحف و المجالات الجزائرية للتعريف بمنتجاتها بصفة مستمرة

- الفضاءات الإعلانية الحرة : وهي الإعلانات المنتشرة في شوارع المدن الجزائرية الخاصة بموبيليس وهي على شكل لافتات وملصقات موجودة في الأماكن العمومية والشوارع الرئيسية بالإضافة إلى تلك الموجودة في الملاعب الوطنية. النشرات: وهذا بإعداد النشرات الخاصة بكل منتج تقدمه وبأعداد هائلة يتم توزيعها علي مختلف مراكز الخدمات التابعة و نقاط البيع كما يتم توزيع هذه النشرات داخل المعارض والمحاضرات ومختلف التظاهرات التي تقوم بها الشركة لجمهورها الخارجي

- الأنترنت: يوجد للمؤسسة موقع إلكتروني علي شبكة الأنترنت وهو www.mobilis.com الغني جدا بالمعلومات المختلفة باللغتين العربية و الفرنسية عن كل ما يخص نشاط الشركة ، تطورتها وأهدافها ، خدماتها المقدمة وصمم هذا الموقع لمسايرة التطور التكنولوجي بهدف الوصول إلي شريحة جديدة من المجتمع ويعتبر هذا الموقع منبع ثري لكل من يريد التعرف أكثر عن الشركة والاطلاع عن آخر أخبارها.

ج - حسب الهدف

ويميز بحسب الهدف من الإعلان الأنواع التالية:

- إعلان إعلامي: تقوم مؤسسة موبيليس بالعديد من الحملات الإعلانية الهادفة إلى إعلام المستهلك بالبيانات الخاصة مثل الإعلانات التي خصصت للتعريف بالكيفية التي يلزم بها التعريف بالهوية على إثر الحملات التي أقرتها سلطة الضبط للتعريف بالشرائح المجهولة

- إعلان تعليمي: وهو الإعلان الذي تعلن فيه موبيليس عن طرح منتجات جديدة والذي تزود من خلاله الزبائن بالكيفية التي يتم من خلالها تشغيل هذه الخدمة أو المنتج الجديد وتحرص موبيليس على تكرار الإعلانات والإكثار من الملصقات في الطرقات والمدن لضمان تعرض الجمهور لها وبالأخص المستهلك فقامت بإستعمال الملصقات الجدرانية التي تتواجد في معظم الطرق الوطنية بالإضافة إلى الملصقات في مكاتب البريد المنتشرة عبر التراب الوطني و كذا مكاتب الجزائرية للاتصالات ليتم التعرف على منتجاتها في فترة وجيزة .

- إعلان إرشادي: لمؤسسة موبيليس إعلانات إرشادية تعرف من خلالها بنقاط البيع

الموزعة عبر التراب الوطني والمراكز الصوتية المتوفرة لها، وهذا لاستغلال الزبون لها عند الحاجة أو لظهور مشكلة معينة تخص كيفية استعمال الخدمة أو شراءها...إلخ.

2- البيع الشخصي

تقوم شركة موبيليس بتقديم الخدمات للمشاركين عبر المراكز الخدمانية التابعة لها والوكالات التجارية الموزعة عبر التراب الوطني التي تهدف إلى عرض منتجات الشركة وتقديم التفسيرات والتوضيحات التي يحتاجها المشتركون حيث لا نكاد نجد تجمع سكاني فيه 50 ألف نسمة فما فوق إلا ووجدنا وكالة تجارية لمؤسسة موبيليس تهتم ببيع الشرائح وبطاقات التعبئة والاستماع لشكاوي وطلبات الزبائن، هذا فضلا عن الدور الذي تلعبه نقاط البيع المعتمدة لدى موبيليس وبلغت الأرقام تملك موبيليس 116 وكالة تجارية موزعة على ثمانية مناطق جهوية ولديها أيضا 52500 نقطة بيع معتمدة

3- ترقية المبيعات : تعتبر ترقية المبيعات من الأنشطة الترويجية الفعالة والتي تحقق أهداف ونتائج مشجعة حيث تساهم في زيادة المبيعات، وتقوم موبيليس بطرح العديد من العروض الترقية من حين لآخر وذلك لتحفيز الزبائن على الشراء أكثر، وفي محاولة منها في توسيع نطاق حصتها السوقية تعمل موبيليس على رفع مبيعاتها من خلال جملة من التحفيزات:

- تقديم جوائز خاصة بمسابقات تنظمها .

- تخفيض السعر بالمقارنة مع المتعاملين الآخرين.

- إنشاء مكاتب موبيليس في أرجاء الوطن لخدمة الزبون.
 - إدخال أساليب جديدة على مستوى السعر و الخدمات و الجودة.
 - زيادة مدة السماح و الصلاحية.
- من بين وسائل تنشيط المبيعات المستخدمة من طرف الشركة نجد المعارض التجارية، المسابقات والتخفيض في الأسعار و هذه الأنشطة و خاصة بسنة 2008 تقدمها في شكل نقاط كالأتي¹
- 15 ديسمبر 2007 إلى 15 جانفي 2008: موبيليس تعلن عن مسابقة نهاية السنة الخاصة ببطاقة التعبئة 500 دج حيث وزعت جوائز قيمة منها سيارة نيسان NISSAN ، 02 بيت سنيماء، 05 هاتف نقال كما تم إهداء رصيد مجاني ما بين (100 و 200 دج).
 - 14 جوان 2008: هدية عن كل شحن للرصيد ب 150%.
 - موبيليس تعلن عن نتائج البكالوريا و شهادة التعليم المتوسط عبر الرسائل القصيرة لعام 2008
 - قامت موبيليس بإهداء التلاميذ المتفوقين لسنة الدراسية 2007-2008 شريحة قوسطو بسعر 250 دج مع رصيد أسبوعي مجاني يقدر ب 150 دج لمدة 8 أسابيع
 - نوفمبر 2008 موبيليس تصدر بطاقة الشحن التي تسمى بطاقة الحظ و التي من خلالها يمكن أن يفوز الزبائن مجموعة من الجوائز القيمة
 - أما تخفيض الأسعار و الرسائل المجانية وهي أكثر الوسائل تأثيرا على المشتركين، لهذا تستغل شركة موبيليس المواسم و المناسبات الوطنية و الدينية لتخفيض أسعارها و تقديم رسائل مجانية فمثلا :
 - التكلّم مجانا نحو كل أرقام موبيليس من الساعة العاشرة إلى الثانية عشر من اليوم الموالي لمدة ثلاث دقائق
 - منح الرسائل القصيرة علي كل تعبئة لقوسطو
 - سبتمبر 2008: عرض رمضان الكريم وذلك بتقديم مكالمات مجانية ابتداء من الدقيقة الثالثة نحو شبكة موبيليس.
- والشيء الملاحظ من خلال عرض هذه الأنشطة الترويجية لمؤسسة موبيليس خلال عام 2008 هو أنه لا يكاد يخلو أي شهر من عرض أو عرضين ترقويين وهذا من أجل المحافظة على الحصة السوقية، ومحاولة كسب المزيد من المشتركين أمام المنافسة القوية التي تحكم هذا القطاع في الجزائر خاصة من قبل الشركة الرائدة مؤسسة أوراسكوم

موقع خاص بشركة موبيليس www.mobilis.dz 18/04/2008-1

4- العلاقات العامة : على غرار عناصر مزيج الاتصال التسويقي الأخرى، تهتم موبليس بالعلاقات العامة كعنصر فعال عند إعداد السياسات التسويقية، فهي تقوم بالعديد من الأنشطة في إطار برامج العلاقات العامة مع الزبون فقد سجلت حضورها في العديد من المعارض والصالونات الوطنية والدولية للتعريف بالشركة ومنتجاتها والتقرب أكثر من الجمهور الخارجي، مما يسمح لها بإعطائه معلومات أكثر دقة عن منتجاتها والخدمات الموجودة فيها، ومن جهة أخرى تتمكن من التعرف على رأي الجمهور حول الشركة ومن ثم منتجاتها وكذا احتياجاته ورغباته فقامت بالمشاركة في رعاية أحداث وتظاهرات عديدة بهدف الوصول إلى قلب المجتمع الجزائري والاقتراب منه ومن بين الأنشطة التي برمجت في سنة 2008 نجد:

- يومي 11 و 12 فيفري شارك موبليس بفعاليات جلسات وطنية و دولية للسياحة في الجزائر لمناقشة إستراتيجية الترقية السياحية لأفاق 2025
- شارك في الطبعة الخامسة للفنك الذهبي بإعتباره الراعي الرسمي لهذه التظاهرة الذي تم عرض فيه أفلام في قاعة ابن زيدون يوم 28 فيفري وكذا تنظيم الملتقى الدولي لنقد السينمائي و الملتقى السمعي البصري في 26 و 27 فيفري بشريان
- حضور موبليس للصالون الدولي لتكنولوجيات الرقمية الذي أحتضنته قصر المعارض الدولي من 11 إلى 15 مارس 2008
- شاركت موبليس في الصالون الدولي الواحد و الأربعين للجزائريين من 07 الي 13 جوان 2008 حيث أقام خيمة بلغت مساحتها 200 متر مربع في مكان استراتيجي وتم تزويد الخيمة بوكالة تجارية في وسط الخيمة لبيع و تقديم و ترويج العروض و الخدمات المقترحة علي الجمهور وشاركت موبليس في هذا الصالون منذ السنة الأولى من تأسيسها
- أما فيما يخص الرعايات و الأعمال الخيرية التي تعرف على أنها دعم المنظمة المالي أو التقني لمشروع معين بمقابل أو فوائد تمس الصورة في الأجل القريب، وقد قامت موبليس برعاية عدة برامج وأعمال أهمها ما يلي:
- رعاية الطبعة الأولى لمهرجان التاغيت الذهبي للفيلم الذي كان من تنظيم الفنك الذهبي تحت الرعاية السامية لسيد رئيس الجمهورية بالتعاون مع وزارة الثقافة
- كان موبليس الراعي الرسمي لطبعة الثانية للميكرفون الذهبي الذي أحتضنه فندق الهيلتون ليلة 7 من فيفري 2008 وتدخل هذه المشاركة في إطار الإستراتيجية الإعلامية التي تتبناها موبليس

- رعاية اليوم البرلماني المكرس لمخطط عمل خاص بترقية الشغل و مكافحة البطالة المنظم من قبل الكتلة البرلمانية لحزب جبهة التحرير الوطني و هذا يوم 18 جوان 2008 بمقر المجلس الشعبي الوطني
- رعاية إستقبال المهاجرين الجزائريين عند وصولهم إلى أرض الوطن خلال الموسم الصيفي 5 جويلية إلى 30 سبتمبر 2008 و ذلك علي مستوي 27 نقطة استقبال
- كان موبيليس راعيا للمسابقة الكبرى التي خصت الرسائل القصيرة و المنظمة من قبل جريدة الشروق حيث خصصت أرباح هذه المسابقة للجمعيات ذات الطابع الإجتماعي و الإنساني التي تركز قوتها لتساعد الأطفال المصابين بالسرطان و كذا اليتامي و دامت هذه المسابقة عشرة أسابيع ابتداء من 26 أبريل 2008 إلى 5 جويلية من نفس السنة
- قامت موبيليس برعاية تكريم الأبطال في الألعاب الاولمبية الثالثة عشر ل ذوي الإحتياجات الخاصة في العاصمة الصينية بكين يوم 22 أكتوبر 2008 بإهداء شرائح قوسطو مع رصيد تعبئة مقدر ب 8000 دج شهريا لمدة أربع سنوات للرياضيين الفائزين
- رعاية الطبعة السابعة للصالون الدولي للاتصالات من 24 إلى 27 نوفمبر 2008 حيث شاركت فيه 50 مؤسسة تمثل 15 بلدا
- رعت موبيليس طمبولا جريدة الخبر الخامسة بصالون السيارات المنظم 25 مارس إلى 24 أبريل 2008
- في إطار إستراتيجيتها الإعلامية قامت موبيليس برعاية الصالون الدولي الثالث عشر للكتاب الجزائري المنظم بقصر المعارض من 27 أكتوبر إلى 05 نوفمبر 2008¹
- موبيليس يحتفل باليوم الوطني للإنترنت تكريسا للإستراتيجية المعتمدة من قبل وزارة الإعلام و الإتصال إلى جابب المؤسسة الأم اتصالات الجزائر يوم 20 أبريل 2008
- كل هذه الخدمات التي قامت بها موبيليس أدت إلى الوصول إلى أكثر من 8.5 مليون مشترك في نهاية 2008 بعد ما كان سبعة ملايين في أكتوبر 2008 لتبقى موبيليس في ظل المنافسة الشديدة دائما في خدمة زبائننا من خلال الاستمرار بتقديم أحسن الخدمات بأسعار مناسبة وفي متناول الجميع وذلك من أجل التأثير عليهم وكسب ولائهم والوصول إلى القمة واحتلال الريادة في السوق.

¹ - Mobilis Le Journal N° 2 , 2008

خلاصة الفصل

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

الخاتمة العامة

يلعب التسويق دورا جوهريا في المؤسسة، فله القدرة الكبيرة على خلق الطلب وتنشيطه وضمان استمرارية النشاط خاصة التسويق الاستراتيجي فهو عن طريق النظرة التحليلية للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة يوفر المعلومات والمدخلات المختلفة عن الأسواق واحتياجاتها و عن المنتجات والمنافسين، الفرص التسويقية المتاحة وكذا التهديدات.

ومن خلال هذه الدراسة تضع المؤسسة الإستراتيجية التي تراها مناسبة للمحافظة على موقعها وحصتها السوقية والتي تساعد على النمو و نشير هنا أنه لا توجد إستراتيجية مثلى أو نموذج تحليلي أمثل لكل المؤسسات، فعلى كل مؤسسة أن تحدد خطة للعب " game plan " التي تحسن من موقعها، وفرصها وأهدافها ومواردها بما يتلاءم مع إمكانياتها.

نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:

استنادا للفرضيات المذكورة آنفا فقد جاءت أهم النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات كما يلي:

- 1- تحلل المؤسسة مكانة تنافسية من خلال وضع استراتيجية تسويقية فعالة معتمدة في ذلك علي تحليل بنيتها الداخلية لتحديد نقاط ضعفها و قوتها و الخارجية لمعرفة فرصها و تهديداتها و منه تحقيق التنافسية وهذا ما يثبت صدق الفرضية الأولى
- 2 - فيما يتعلق بالفرضية الثانية التي تنص على أن اعتماد استراتيجيات فعالة للمزيج التسويقي يؤدي إلي تحقيق أهدافها التسويقية فقد ثبت صدقها وذلك اعتمادا على ما تم التوصل إليه خاصة من خلال الفصل التطبيقي وقد جاءت النتائج كما يلي:
 - ترفع المؤسسة من تنافسيته بتوفيرها لمنتجات ذات جودة من خلال تصميم إستراتيجية تسويقية بتوفر عناصر المزيج التسويقي
 - تحقق المؤسسة مزايا تنافسية بوضع إستراتيجيات فعالة للمزيج التسويقي مقارنة بمنافسيها
 - لزيادة الحصة السوقية يتم وضع إستراتيجية تسويقية تعتمد علي تحليلي السوق لتحديد احتياجات و رغبات المستهلكين من جهة و معرفة استراتيجيات المنافسين و خططهم من جهة أخرى
 - يساهم التسويق الإستراتيجي في تحسين مستوى أداء المؤسسة ، خاصة في ظل المحيط الذي يتّصف بالتغيّر والتعقيد
 - إن تطبيق التسويق الإستراتيجي من خلال تصميم إستراتيجيات للمزيج التسويقي تتناسب و تغيرات السوق يؤدي إلي تحقيق الأهداف التي ترغب الوصول إليها
 - إن تقديم منتجات ذات جودة أحسن من منتجات المنافسين و بأسعار تنافسية يؤدي إلي كسب ولاء الزبائن و منه زيادة الحصة السوقية

الخاتمة العامة

- 3 ومن خلال الجزء التطبيقي أيضا تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تتعلق بالفرضية موضوع الدراسة الميدانية، وتتمثل هذه النتائج فيما يلي:
- إن نجاح أي مؤسسة عمومية وخاصة المؤسسة موضوع البحث "موبيليس" تتحكم فيها أربعة مفاتيح أساسية لضمان استمرارية المؤسسة وتوسعها أكثر وهي نوعية الخدمات التي تقدمها للزبائن، وثانيا توسيع التغطية، ثالثا نوعية الشبكة، بالإضافة إلى العلاقة بين المتعامل والزبائن وتقديم نوعية في الخدمات وتطويرها أكثر
 - برغم من وجود منافسة شديدة في سوق الهاتف النقال هذا لم يمنع موبيليس من أن تحتل مكانة فيه من خلال تطبيقها لإستراتيجيات فعالة مكنتها من المحافظة علي حصتها السوقية أمام منافسيها
 - هناك ثلاثة معايير أساسية يأخذها الزبون عند اختياره للمتعامل في مجال خدمة الهاتف النقال في الجزائر وهي على الترتيب جودة الخدمة المقدمة، السعر المناسب، تقديم امتيازات تنافسية.
 - تسعي موبيليس دائما إلي التحسين و التطوير في التغطية و النوعية التقنية ،تنويع الخدمات المقدمة تطوير نوعية العلاقات مع الزبائن
 - تقوم المؤسسة بتطبيق التسويق الإستراتيجي وتعتبر الجهة المسؤولة عن تطبيقه الإدارة العليا أي المدير العام وفي بعض الأحيان مشاركة مختلف المستويات والهدف من تطبيقه هو زيادة نمو المؤسسة والمحافظة علي موقعها في السوق
 - التسويق الإستراتيجي يحدث التكامل بين جميع أنشطة المؤسسة من إنتاج ،تمويل ...، ونتائج هذه الأخيرة تتوقف علي سلامة و نجاعة النظام التسويقي في المؤسسة
 - تعتمد المؤسسة عند وضعها لإستراتيجيات المزيج التسويقي لها من منتج وسعر وتوزيع و كذلك ترويج علي تنويع منتجاتها بالإضافة إلي تطبيق سياسة سعرية تقوم علي طرح منتجات بأسعار تنافسية و منخفضة لربح أكبر قدر من الزبائن
 - إن المؤسسة كسبت مزايا ومكانة تنافسية وهذا نلمسه من خلال المحافظة علي مكانتها وزيادة عدد المشتركين الذي بلغ 8.5 مليون سنة 2008 أي بانضمام ما بين 7 و8 آلاف مشترك يوميا إلي الشبكة وتطور رقم أعمالها الذي بلغ حوالي 47 مليار دينار أي ما يعادل تقريبا 700 مليون دينار الذي تأمل دائما إلي رفعه في المستقبل ومنه يظهر تأثير المنافسة جليا في زيادة حجم المبيعات وتطور رقم الأعمال وزيادة حصتها السوقية
 - في ظل المنافسة الشديدة تبقى موبيليس دائما في خدمة زبائنها من خلال الاستمرار بتقديم أحسن الخدمات بأسعار مناسبة وفي متناول الجميع وذلك من أجل التأثير عليهم وكسب ولائهم والوصول إلى القمة.

ثالثًا: التوصيات:

- بناءً على ما سبق وانطلاقاً من النتائج ولمحاولة لتقليل العراقيل والصعوبات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عموماً، وموبيليس خصوصاً من جهة، وإعطاء موضوعنا أهمية للمؤسسات الاقتصادية من جهة ثانية، فإننا نقوم بتقديم جملة من التوصيات التالية:
- علي مدراء المؤسسات خاصة التي تتعامل في ظل بيئة شديدة التغير بأن يعتمدوا أسلوب التسويق الإستراتيجي لمواجهة مشكلاتهم التسويقية المختلفة.
 - يجب علي المؤسسة أن تتبنى إستراتيجية مرنة قابلة لتغيير حسب متغيرات السوق و تتلاءم مع ما يحدث فيه
 - يجب علي المؤسسة موضوع الدراسة أن تفعل أكثر أساليب التسويق الاستراتيجي خدمة لتنافسيتها .
 - علي المؤسسة أن تزيد اهتماماتها بالزبون و معرفته ا لخصائصه ودوافعه في الشراء لكي تزيد من حصتها السوقية و تزيد من تعزيز ولاء المستهلك لها

رابعاً: آفاق الدراسة:

في هذا البحث سواء في جانبه النظري أو الميداني قد تناول الموضوع من زاوية مدخله الاستراتيجي و هذا ما يفسح المجال لأفاق أخرى للبحث كمعالجته من جوانب عدة من ذلك مثلاً:

- تناول الموضوع من جانب وظيفي بحث للتسويق
- دراسة مقارنة بين متعاملين اثنين للهاتف النقال أو المتعاملين الثلاثة
- مكانة التسويق الإستراتيجي فيا لمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية

- 1 - أبو قحف عبد السلام، أساسيات التسويق، بيروت، الدار الجامعية، 1990.
- 2 - أبوقحف عبد السلام، نبيلة عباس، علاء الغرباوي، التسويق، الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث 2006.
- 3 - أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 2002
- 4 - أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الرابعة، دار الكتب الكويت، 2003/2002
- 5 - احمد عادل راشد، مبادئ التسويق وإدارة المبيعات، لبنان: دار النهضة العربية، 1980
- 6 - إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003/2004.
- 7 - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية: مكتب العربي الحديث 1993
- 8 - أيمن علي عمر، دراسات متقدمة في التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006/2005
- 9 - البرواري نزار عبد المجيد واحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق المفاهيم الأسس والوظائف، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر عمان، 2004.
- 10 - الصحن محمد فريد، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية الإسكندرية، 1998
- 11 - الصميدعي محمود جاسم، إستراتيجية التسويق مدخل كمي و تحليلي، الطبعة الأولى، دار الحامد عمان، 2000.
- 12 - ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و نماذج تطبيقية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003
- 13 - حسن على الزغبى، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار وائل لنشر و التوزيع عمان، الطبعة الأولى، 2005
- 14 - سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية عمان، 2002
- 15 - سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، عمان، دار اليازوري العلمية، ط1، 1999

قائمة المراجع

- 16 - سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002/2001.
- 17 - سويدان نظام موسي، حداد شفيق إبراهيم التسويق مفاهيم معاصرة، دار حامد لنشر والتوزيع عمان ، الأردن 2003
- 18 - شريف أحمد شريف، التسويق بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب المصرية، 2004
- 19 - شفيق حداد، نظام موسى سويدان، أساسيات التسويق، عمان: دار ومكتبة الحامد، 1998.
- 20 - طارق السويدان، قيادة السوق، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت 2000
- 21 - طاهر محسن منصور الغالبي وأعمل محمد صبحي إدريس ،الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل لنشر و التوزيع عمان، ط ، 1، 2007.
- 22- عايدة نخلة رزق الله ، سلوك المستهلك والاستراتيجيات التسويقية، منهج بيئي اجتماعي، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1998، ص: 240.238 .
- 23 -عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، الطبعة الأولى، عمان الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، 2002
- 24 -عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية القاهرة، 1999
- 25 -عبد الرحمن توفيق، "المناهج التدريبية المتكاملة"، منهج مهارات التسويق والبيع- بحوث التسويق ودراسة المستهلك، الطبعة الرابعة، الجيزة: PMEC، 2006.
- 26 -عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق المفاهيم والإستراتيجيات، مؤسسة حورس الدولية الإسكندرية، 2002.
- 27 -عمر خير الدين، التسويق، المفاهيم والاستراتيجيات، مصر: مكتبة عين شمس، 1997
- 28 -فايز جمعة صالح التجار، نظم المعلومات الإدارية، دار حامد، عمان، بدون طبعة، 2005
- 29 -فلاح حسن عداوي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها _مداخلها_ عمليات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل لنشر، عمان 2000.
- 30 -قحطان العبدلي، بشير علاق ، التسويق أساسيات ومبادئ ،دار اليازوري 1999
- 31 -كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.

قائمة المراجع

- 32 كامل السيد غراب، الإدارة الإستراتيجية أصول علمية وحالات عملية، الطبعة الأولى، مطابع جامعة الملك سعود الرياض، 1994.
- 32 - مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، مدخل استراتيجي متكامل وعصري، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل، 2004
- 33 مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل لنشر عمان ، ط1 ، 2005 .
- 34 محمد أحمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية ،الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2001.
- 35 محمد أمين السيد علي، أسس التسويق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع 2000.
- 36 محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق ، الطبعة الأولى، عمان مكتبة دار الثقافة، 2002
- 37 محمد فريد الصحن ونبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004.
- 38 - محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية 1996
- 39 محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية الإسكندرية 2002.
- 40 - محمد قاسم القريوتي، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الأولى، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2001،
- 41- محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجية التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2004.
- 42 محي الدين الأزهرى، التسويق الفعال ، دار الفكر العربي، ط1، 1995.
- 43 - منير نوري، التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2007.
- 44 - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية ، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية ،الإسكندرية 2000 /2001.
- 45 - نبيل خليل مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس ،دار المعارف الإسكندرية مصر ، 1995
- 46 -نبيل خليل مرسي، التخطيط الاستراتيجي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ط2، 1996
- 47 - نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب ، 1998

قائمة المراجع

48 - نجار عبد المجيد البرواري واحمد محمد فهمي، إستراتيجية التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2004.

49 - نظام موسى سويدان وشفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان ، ط2، 2006،

50 - نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المدخل المفاهيم و العمليات ،طبعة الأولى ،دار الثقافة لنشر و التوزيع عمان الأردن، 2004

51 - هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل، 2002

قائمة المذكرات

1 - أحمد بلالي ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة و بيئتها الخارجية ، أطروحة دكتوراه دولة في إدارة الأعمال غير منشورة ، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير 2007/2006.

2 - أميرة محمد عبد السميع عمارة ، تحليل القدرة التنافسية للقطاع السياحي المصري ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الاقتصاد و العلوم السياسية جامعة القاهرة 2002 ، ص

3 - تاوتي عبد العليم ، دراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر للفترة ما بين 2000 إلي 2005، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية 2006/2005.

4 - سملاي محمد يحضية ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات علي الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مدخل الجودة و المعرفة ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير 2004/2003

5 - عرباني عمار، دور نظام المعلومات التسويقية في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، مذكرة ماجستير، غير منشورة فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2001/2000.

6 - عمار بوشناف ،الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ،مصادرها ،تتميتها و تطويرها ،مذكرة ماجستير غير منشورة ، فرع التسيير جامعة الجزائر ، كلية علوم اقتصادية و علوم التسيير 2002،

قائمة المراجع

7 - نحاسية رتيبة ،أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة ،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير و العلوم الاقتصادية ،فرع دارة أعمال ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر 2002/2003

المؤتمرات و الندوات:

- 1 - أمال عياري، رجم نصيب، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات ، الملتقى الدولي، حول تنافسية المؤسسات الإقتصادية وتحولات المحيط قسم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002.
- 2 - بوخلوة إسماعيل، عطوي عبد القادر، التوزيع كأداة المقاربة التسويقية لرفع تنافسية المؤسسة الإنتاجية في الجزائر، الملتقى الدولي: تنافسية المؤسسات وتحولات المحيط، أيام 29 - 30 أكتوبر، جامعة بسكرة، 2002
- 3 - رادها بالأمور إليكريشا، جون داجر، "مقياس « SWOT » للتحليل: أداة إدارية لوضع برامج جديدة في المدارس المهنية"، ندوة الإدارة الإستراتيجية لمعاهد الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، أيام: 6-8 مارس 1999.
- 4 - كمال رزيق وفارس مسدور , مفهوم التنافسية الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الإقتصادية وتحولات المحيط قسم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002
- 5 - مؤيد سعيد السالم، التكامل بين التخطيط الإستراتيجي والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية، وقائع مؤتمر الموارد البشرية وتحديات القرن الجديد، جامعة اليرموك، الأردن، يوم: 20 تموز 2000،

الجرائد و المجلات:

- 1 - يومية الفجر 2009/03/26
- 2 - القانون رقم 2000 - 03 المؤرخ في 05 أوت 2000 ,الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد48 الصادر في 06 أوت 2000

المراجع باللغة الأجنبية

قائمة المراجع

- 1- Alain Charles Martinet, Stratégie, Librairie Vuibert gestion, 1983. Paris,
- 2- Chibani-Chih AMINA, le marketing stratégique de A à Z, Chihab édition, alger 2004.
- 3- Eric Viardot, SUCCESSFUL MARKETING STRATEGY, Artech House, London, 3rd ed, 2004.
- 4- G.LAVETTE et M.NICULESCU. les Stratégies de croissance. ed. d'organisation. 1999.
- 5- H. LESCA, Structure et système d'information: Facteurs de compétitivité, MASSON, 1982,
- 6- Hunger J. David, Wheelen Thomas, 1997 Strategic Management, 6th ed. An Imprint Addison Wesley Leugwen; New York USA
- 7- Introduction au marketing. thus.ch/loader5d40.html?page=Intro.
- 8- KOTLER PH, MARKETING MANAGEMENT, 8th EDITION, PARIS PUBLI UNION. 1994,
- 9- Michael Porter, L'Avantage Concurrentiel, éd. Dunod, Paris, 1999.
- 10- Michael PORTER, L'AVANTAGE CONCURRENTIEL, T Par: Philip de Lavergne, édition Dunod, Paris, 1999.
- 11- Michel Marchesnay, Management stratégique, les éditions de l'ADREG
- 12- Mohamed Bouhadida. Dictionnaire de finance des affaires et de management, 2002 Casbah édition, Alger.
- 13- Mohamed Séghir DJITLI, MARKETING STRATEGIQUE, edition DJITLI, Algerie 2001.
- 14- Philip KOTLER and al, principles of marketing, Prentice Hall Europe, 1999.
- 15- Philip KOTLER et al, marketing management, Pearson éducation, 12^{eme} édition Paris 2006
- 16- Philip KOTLER, le marketing selon Kotler, Pearson éducation, Paris 2005
- 17- Subhash C. Jain, marketing planning and strategy, 6th edition, without house and year.
- 18- Tarondeau j.C, Le management des savoirs. Paris. 1998

قائمة المراجع

- 1- 01/06/2007 www. Djezzy gsm.com
 - 2- 03/07/2007 www.mobilis.dz موقع خاص بشركة موبيليس
 - 3- 22/02/2008 www.mobilis.com
 - 4- 27/12/2006 Mobilis , Mobi , Control , <http://www.mobilis.dz/mobi-ntrôle.htm>,Page Consultée.
 - 5- www.ARPT.dz موقع خاص بسلطة ضبط البريد و الموصلات السلكية و اللاسلكية
 - 6- 26/03/08 <http://www.mobilis.dz> , stratégie
 - 7- 15/06/08 Mobilis , Offre Résidentiel , [http : //www.mobilis.dz/offre](http://www.mobilis.dz/offre)
 - 8- Mobilis , Mobiposte , [http m: //www.mobilis.dz/mobi-post.htm](http://www.mobilis.dz/mobi-post.htm).
 - 9- 03/07/2007www.Nedjma.dz
 - 10- 20/03/2007ARPT,[Http://www.arpt.dz/decision-2007.htm](http://www.arpt.dz/decision-2007.htm),
 - 11- 20/02/2009[http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/at-glance/Key elecom99.html](http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/at-glance/Key_elecom99.html)
- 12 - Arpt info ،نشرة فصلية لسلطة ضبط البريد والموصلات السلكية واللاسلكية رقم 1 ، 2006
- 13 - Arpt info ،نشرة فصلية لسلطة ضبط البريد والموصلات السلكية واللاسلكية رقم 4 ، 2007
- 14 - Arpt info ،نشرة فصلية لسلطة ضبط البريد والموصلات السلكية واللاسلكية رقم 3 ، 2008

المجلات باللغة الفرنسية

- 1- Le guide Pratique Des Nouveaux Fofaits Post-Payés , ATM Mobilis , Alger
- 2- Mobilis Le Journal , Mobilis Carte , La Nouvelle Carte Prépayée ,
- 3- Mobilis Le Journal N° 5 , Fevrier 2007.
- 4- Mobilis le journal N°01,2008
- 5- Mobilis Le Journal N° 3 , 2008

الملاحق

تطور شركة موبيليس

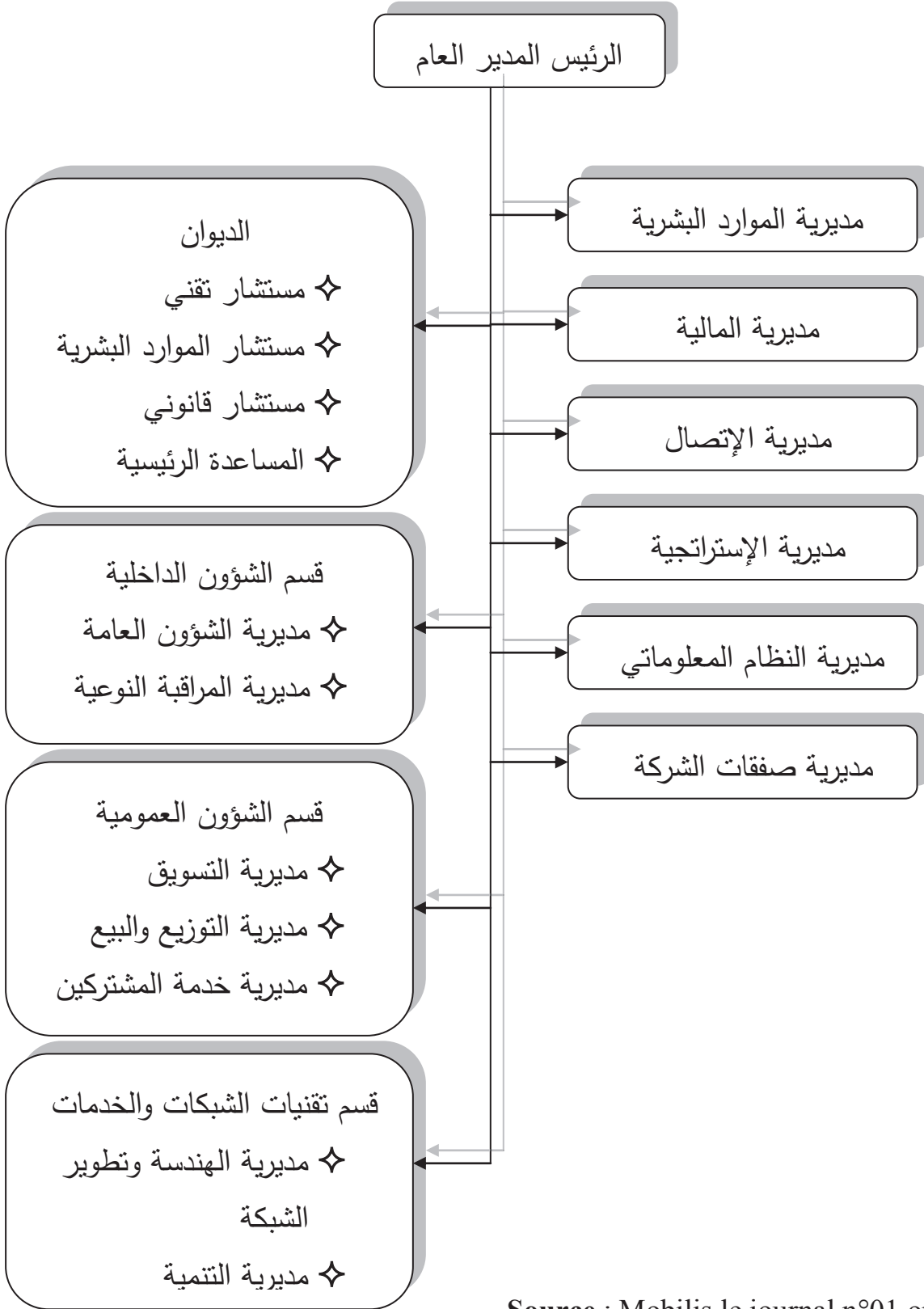
تاريخ	الإجراءات
أوت 032003	ظهور شركة موبيليس.
ديسمبر 2003	إجراء أول اتصال بواسطة موبيليس.
03 فيفري 2004	طرحت الشركة موبيليس بطاقة مع تعبئين 1000 دج، 2000 دج.
23 ماي 2004	فتحت موبيليس أول مركز خدمات يلبي حاجات الزبائن.
28 سبتمبر 2004	وضع بطاقة التعبئة بقيمة 500 دج في السوق.
13 أكتوبر 2004	تخفيض سعر البطاقة إلى 1000 دج مع تنزيل في سعر المكالمات 25%.
25 أكتوبر 2004	تتطلق عملية البحث عن الزبائن لتسديد فاتورتهم غير المسددة.
26 أكتوبر 2004	عملية الترويج تلقى نجاحا تاما و تمديد فترة العرض.
03 نوفمبر 2004	موبيليس تطلق حملة التوظيف عبر الانترنت للجامعيين.
10 نوفمبر 2004	زيادة عدد المشتركين بـ 400.000 زبون ليصبح العدد 700.000 زبون نشط.
16 نوفمبر 2004	عملية ترويج تنجح و تحقيق 800.000 زبون نشط.
21 نوفمبر 2004	خلق خلية خاصة في الإدارة العامة تراقب مستوى تطور الشبكة.
24 نوفمبر 2004	على الانترنت. REDMEN ثلاث اتفاقيات مع
07 ديسمبر 2004	شركة بين موبيليس و بريد الجزائر لتوفير منتج على مدى 3200 مكتب بريد.
15 ديسمبر 2004	Huawei وضع نظام جديد بالشراكة مع متعامل الصيني UMTS(Universal Mobile Télécommunication services).
20 ديسمبر 2004	تخفيض سعر البطاقة إلى 500 دج مع عروض خاصة بنهاية السنة.
20 ديسمبر 2004	سلطة الضبط لتصحيح الإعلانات المنافسة ل'ARPT موبيليس تتوجه إلى
22 ديسمبر 2004	أكثر من 5000 طلب توظيف عبر الانترنت.
27 ديسمبر 2004	وضع هدايا تكريمية للمشارك المليون وتكريمه.
28 ديسمبر 2004	Station Base Radio 800 محطة قاعدة راديو
30 ديسمبر 2004	أكثر من 5000 نقطة بيع موبيليس
04 جانفي 2005	تعلن موبيليس عن تحقيق 1.200.000 زبون نشط.
15 جانفي 2005	احتفال بمشاركة المليون في فندق الأوراسي.

16 جانفي 2005	عقد اتفاقيات مع ثلاثة موزعين معتمدين ليصبح المجموع خمسة موزعين للمنتوج.
22 جانفي 2005	تعلن موبيليس رعاية الفريق الوطني لكرة اليد.
23 جانفي 2005	موبيليس تمضي 18 اتفاقية مع دول أخرى لتطبيق الرومينغ.
12 فيفري 2005	تعلن موبيليس رعاية ليلة الفك الذهبى لتكريم الفنانين.
15 فيفري 2005	موبيليس تتعاقد مع ثلاث شركات دولية لتحسين الجودة و تقييم أفضل الخدمات.
16 فيفري 2005	تحت تصرف زبائنها. (GPRS-MMS)Mobi+تضع موبيليس خدمة
02 مارس 2005	تفتح موبيليس أول وكالة تجارية في الأبيار - الجزائر.
04 مارس 2005	تضع موبيليس خدمة جديدة و هي موبيليس دفع عن بعد الخاصة بالشركات.
28 مارس 2005	Mobi lightتضع موبيليس منتج جديد موبيليت
12 أبريل 2005	Mobi postتضع موبيليس منتج جديد بالشراكة مع بريد الجزائر موبيبوست
30 ماي 2005	تضع موبيليس موقع اليكتروني خاص بكل المعلومات www.mobilis.dzحولها
05 جويلية 2005	تحتفل موبيليس بالمشارك 2 مليون في قصر المعارض.
07 سبتمبر 2005	تعلن موبيليس عن تحقيق 3 مليون مشترك نشط.
26 أكتوبر 2005	تعلن موبيليس عن تحقيق 4 مليون مشترك نشط.
27 أكتوبر 2005	ترعى موبيليس حفل ليلة 27 من رمضان وتتكفل بالمعوزين.
13 نوفمبر 2005	" للتكنولوجيات الحديثة بتونس. ICT 4 ALLتشارك موبيليس في معرض "
29 نوفمبر 2005	تعرض موبيليس خدمة " كلمني" للرسائل القصيرة.
30 نوفمبر 2005	" USSDتعرض موبيليس خدمة التعبئة الجديدة " *111*14 رقم البطاقة#
03 جانفي 2006	أعلنت موبيليس عن تحويل 6 مليون رسالة قصيرة في حفلة نهاية العام.
18 فيفري 2006	تحقق موبيليس 5 مليون مشترك.
23 مارس 2006	موبيليس تحقق 6 مليون مشترك.
20 أبريل 2006	تطلق موبيليس خدمة جديدة في السوق تحت اسم قوسطو
18 أكتوبر 2006	Mobicontrol تطلق موبيليس
24 جانفي 2007	تعلن سلطة الضبط أن موبيليس أحسن شبكة بمعدل تغطية تغطية 96.70%
مارس 2007	افتتاح الوكالة 31 في الجزائر
30 سبتمبر 2007	تطلق موبيليس البلاك بيري

جوان - جويلية 2007	موبيليس تعلن عن نتائج شهادتي التعليم المتوسط و شهادة البكالوريا
24 جانفي 2008	تطلق موبيليس موبيكناكت
22 فيفري 2008	موبيليس تمر إلي الترفيم الجديد ب10 أرقام و الذي أقرته سلطة الضبط
30 أكتوبر 2008	وصل عدد المشتركين 7177602
2008	بلغ رقد أعمالها حوالي 47 مليار دينار

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا علي بيانات الشركة

الهيكل التنظيمي لموبيليس



Source : Mobilis le journal n°01.opcit,p7.

جامعة قاصدي مرياح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

تُعدّ هذه الاستمارة جزءاً من متطلبات البحث الذي يهدف توضيح أثر التسويق الاستراتيجي
على تنافسية المؤسسة ،

ولتسهيل هذه العملية يُرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذه الاستمارة على ضوء
الواقع الذي تعيشه مؤسستكم؛ حيث أنّ لدقة إجاباتكم كبير الأثر في مصداقية المعلومات التي
سيقدمها هذا البحث والمستوى الذي سيظهر به.

شاكرين حسن تعاونكم ومؤكدين حرصنا على سرية المعلومات المقدمة، وعدم
استعمالها إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة

يُرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة والتي تعبر عن الواقع الفعلي في مؤسستكم

الجزء الأول: معلومات عامة عن المؤسسة والمجيب عن الاستمارة

أولاً: معلومات عن المؤسسة

1 - ما هي الطبيعة القانونية للمؤسسة

2- كم يبلغ رأس مال المؤسسة

3- تاريخ بداية النشاط

أقل من 3 سنوات

من 3 إلى 5 سنوات

أكثر من 5 سنوات

4 - كم يبلغ عدد العمال

أقل من 1000 عامل

من 1000 إلى 2000 عامل

أكثر من 2000 عامل

ثانياً- معلومات عامة عن المُستجيب

5 -الخبرة في إدارة المؤسسة

أقل من 3 سنوات

من 3 إلى 5 سنوات

أكثر من 5 سنوات

6- المستوى التعليمي

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

7- آخر إحصائيات لعدد مشتركين موبيليس إلي حد الآن بعد تحديد الهوية

أقل 5000000

بين 5000000 إلي 7000000

أكثر من 7000000

8- الحصة السوقية للمؤسسة حسب آخر إحصائيات

ثالثاً - وضعية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة

9 - هل تعتمدون على التخطيط الإستراتيجي في إدارة مؤسستكم؟

نعم

لا

10 - ينطبق مفهوم التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظركم مع المعاني التالية:

قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها ومبيعاتها المستقبلية

بناء خطة عمل مستقبلية طويلة الأجل

عملية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمؤسسة تبعاً لمتغيرات المحيط

الخارجي (فرص، تهديدات)، والمحيط الداخلي (جوانب قوة وجوانب ضعف)

واختيار أفضل إستراتيجية من بين الإستراتيجيات المتاحة.

11 - هل لديكم خطة إستراتيجية موثقة ومكتوبة؟

نعم

لا

12 - خطوات التخطيط الإستراتيجي

هل يتم الاعتماد في صياغة الخطة الإستراتيجية لمؤسستكم على الخطوات العلمية اللازمة لذلك؟

لا	نعم	خطوات التخطيط الإستراتيجي
		يتم تحديد رسالة واضحة ومفهومة للمؤسسة
		تضع المؤسسة أهدافاً واضحة تسعى لتحقيقها في ظل الإمكانيات المتاحة
		تقوم المؤسسة بتحليل عوامل المحيط الداخلي للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف
		تقوم المؤسسة بتحليل المحيط الخارجي للتعرف على الفرص والتهديدات
		تختار المؤسسة الإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها ورسالتها بما يتلاءم ومتغيرات محيطها (الداخلي والخارجي)

13 - ما هي الأسس المعتمدة في صياغة إستراتيجية مؤسستكم؟

تصاغ الإستراتيجية بشكلى متعدد ومخطط

- على أساس التصرفات والخبرات الماضية
- غالبا ما تكون الإستراتيجية ناشئة (كرد فعل للتغيرات البيئية)

رابعاً: الإستراتيجية التسويقية للشركة

14 - ما هي الإستراتيجية التسويقية المتبعة من طرف الشركة ؟

- إستراتيجية النمو والتوسع
- إستراتيجية التنويع
- إستراتيجية المشاريع المشتركة
- استراتيجية المختلطة أو المركبة

15- ما هي الخطوات التي تتبعها الشركة لبناء خطتها الإستراتيجية التسويقية ؟

14 - هي الأهداف الإستراتيجية التسويقية التي ترغب الشركة في الوصول إليها ؟

16 - ما هي أهم القيود البيئية التي تقف عائق أمام تحقيق هذه الأهداف

17 - هل تطبق المؤسسة التسويق الاستراتيجي

18- ما هي الجهة المسؤولة عن التسويق الاستراتيجي في مؤسستكم؟

- الإدارة العامة (المدير العام)
- مشاركة مختلف المستويات
- جهات خارجية (خبراء خارجيين)

19- ما هي نقاط القوة و الضعف في المؤسسة

20- ما مدي اعتماد المؤسسة لهذه النقاط في بناء الإستراتيجية ؟

21- تستخدم المؤسسة نماذج لتحليل البيئة

لا نعم

22 - إذا كانت الإجابة بنعم ماهي هذه النماذج

23- ما هي سياسة المزيج التسويقي (المنتج ,السعر,التوزيع,الترويج)

24 - ماهي الخدمات التي تعطي أكثر تميز للمؤسسة علي منافسيها

25- ما هي الشركات المنافسة لموبيليس

جازي و نجمة

دخول شركات أخرى

26- في حالة وجود شركات أخرى أذكرها:

27- هل تأثير المنافسة كان ايجابيا علي :

- زيادة حجم المبيعات
- الحصة السوقية
- انخفاض التكاليف
- جودة المنتجات المقدمة

28 - ما هي أفاق المؤسسة للخمس السنوات القادمة

شاكرين حسن تعاونكم ومقدرين دعمكم للبحث العلمي