

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية

الشعبة : علوم تجارية

التخصص : تسويق خدمات

من إعداد الطالب: عبد الوهاب فرجاني

بعنوان :

## دور التسعير في خلق ميزة تنافسية لدى المؤسسة الخدمية

دراسة حالة مطعم فتافيت – الوادي

نوقشت و أجزت علنا بتاريخ : 2013/06/24

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الأستاذ / بوخلخال عبد الرحيم (مساعد أ) – جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الدكتور / محمد حمزة بن قرينة (محاضر أ) – جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

الأستاذة / منيرة سلامي (مساعد أ) – جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2013/2012

# الإهداء

٤

أهدي ثمرة هذا العمل إلى معلم البشرية حبيبي

وقرة عيني محمد رسول الله ..

صلى الله عليه وسلم

أهديه إلى من كان سنداً لي أبي و أمي

حفظهما الله ورعاهما ..

.. وإلى أهل العلم كافة ..



# كلمة شكر

قال و قوله الحق في محكمه تنزيهه (لأن شكرتم لأزيدنكم ) الآية 07 سورة إبراهيم صدق الله العظيم  
و قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ( من لم يشكر الناس لم يشكر الله )  
كلمة لابد منها . . .

أوجه الشكر الخالص إلى الأستاذ الدكتور بن قرينة محمد حمزة الذي وجهنا وأرشدنا طيلة عمل هذه  
المذكرة .. إليك يا أستاذي خالص الشكر والامتنان

كما أجه الشكر إلى صاحب مطعم فتافيت الذي تعاون معنا و سهل لنا في عمل هذه المذكرة  
كما أشكر كل من ساهم معنا في هذه المذكرة وخاصة أخي نوفل و أمين وكل من كان

عوننا لنا في إتمام هذا العمل

.. شكرا لكم ..

## الملخص

استهدفت هذه الدراسة قطاع الإطعام في ولاية الوادي، كما تهدف هذه الدراسة إلى أهمية قطاع الإطعام في قطاع الخدمات، وكذا إبراز أهمية التسعير في المؤسسة الخدمية وإلى إيضاح الدور الذي يقوم به التسعير للمحافظة على الميزة التنافسية، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي حيث يتم من خلاله توصيف الحالة التي هي محل الدراسة، وقد تم في هذه الحالة دراسة مطعم فتافيت كما تم دراسة محيطه (منافسيه) وهم أربع مطاعم تشتغل بالقرب منه، كما استخدم الباحث في هذه الدراسة مرونة الطلب السعرية وذلك لقياس مرونة الطلب، وكذا تحليل بيئة المؤسسة من خلال مصفوفتي بورتير و SOWT، و مما تم التوصل إلى من خلال هذه الدراسة، هو أن السعر يتمتع بالمرونة أي كلما ارتفع السعر قل الطلب والعكس، كذلك تم التوصل إلى أن للمؤسسة نقاط قوة يجب الحفاظ عليها (الموقع/التنوع في المنتجات/توفير الطلبيات/التميز في السعر) وكذا الفرص التي تتمتع بها المؤسسة عن غيرها من ازدهار قطاع الإطعام في الولاية وكذا العلامة التجارية المعروفة لدى العامة.

**الكلمات المفتاحية :** ميزة تنافسية، قطاع الإطعام، مرونة الطلب السعرية، نقاط القوى، الفرص.

## Abstract

This study aims to feeding sector in El Oued state. As it aims at highlighting the importance of feeding in services sector, price statement in service institution and showing the role of quotation to keep the competitive features. The researcher used the descriptive approach that describes the case study which was " Fatafeat restaurant" as he studied its environment whereas four restaurants labour around. The researcher used in this study the price elasticity of demand to measure elasticity of demand, as well as to analyse the institution environment through matrix of Porter and Sowt. As result of this study the researcher finds out that price is flexible since it raises with parallel with decrease of demand and vice versa. The researcher also reaches that the institution has strength points that they should be kept (position, production varying, providing demands, favored price) as well as opportunities of the prosperity of feeding sector that the institution has among its counterparts, plus to it popular trademark

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	كلمة شكر
أ	المقدمة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية
15	مقدمة الفصل
16	المبحث الأول: السعر والميزة التنافسية
16	المطلب الأول: السعر والتسعير
18	المطلب الثاني: الميزة التنافسية
22	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
22	المطلب الأول: الدراسات السابقة في الميزة التنافسية
23	المطلب الثاني: الدراسات السابقة في التسعير
25	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
27	مقدمة الفصل
28	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة
28	المطلب الأول: الطريقة المتبعة
30	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة
38	المبحث الثاني: النتائج والمناقشات

38	المطلب الأول: النتائج المتوصل إليها
39	المطلب الثاني: المناقشة
40	خلاصة الفصل
41	الخاتمة
45	قائمة المراجع



## المقدمة العامة

إن الميدان الاقتصادي من الحقول التي لها تماس بجميع القطاعات والمجالات، بحيث أنه يحظى باهتمام كبير يجلب الكثير من الباحثين والمهتمين بهذا الميدان، وهذا راجع لتطرقه إلى مختلف الجوانب والمشاكل والعمل على وجود حلول عملية، وبالتالي فإن نجاح هذا المجال يعتبر كركيزة في نجاح مختلف الميادين الأخرى.

ونظرا لحدوث تحولات شديدة في بيئة الأعمال في عصرنا الحالي من حيث ظهور وانبثاق الاقتصاد العالمي، أصبح من الضروري على المؤسسة باعتبارها الخلية الأساسية في النظام الاقتصادي بمواكبة هذه التغيرات من خلال العمل على إيجاد مكانتها وفرض نفسها وإثبات مساهمتها الفعالة في بناء الاقتصاد الوطني، ولكن لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تسيير محكم وفعال.

ولعل أولى الخطوات الواجب القيام بها هي تطوير المنتجات وتبقي المهارة هي العنصر الأساسي لتحقيق كل هدف اقتصادي، لذا فعلى المسير أن يوجه انتباهه إلى العديد من العوامل والمتغيرات، خاصة عند اتخاذ قرارات التسعير، كون هذا الأخير لا يتحقق بصفة فورية وإنما عبر مسار عمل يتطلب دراسة داخلية وخارجية لبيئة المؤسسة من أجل ضمان نجاحها ومواجهة المشاكل.

كما تلعب المنافسة دورا هاما بين المؤسسات الخدمية، حيث تتميز المؤسسة الرائدة على منافسيها بعدة خصائص تجعلها رائدة في السوق، كما نجد لكل مؤسسة عناصر المزيج التسويقي الذي يميز مؤسسة عن أخرى من خلال نشاطها، ومن بين هذه العناصر نجد التسعير الذي يمكن للمؤسسة التحكم فيه وكذا تحقيق الميزة التنافسية من خلاله، لذا كان على المؤسسات الاهتمام بهذا العنصر - التسعير - حتى تحتل مركز تنافسي في السوق و يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية عن غيرها .

انطلاقا من هذا تكون إشكالية البحث كالتالي :

ما الدور الذي يلعبه التسعير في خلق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الخدمية ؟

تكون الإشكاليات الفرعية كالتالي :

- ما دور التسعير في المؤسسة الخدمية ؟
- ما العوامل التي تساعد على كسب الميزة التنافسية ؟
- كيف يساهم التسعير في المحافظة على الميزة التنافسية ؟

انطلاقاً من الإشكاليات الفرعية تكون الفرضيات كالاتي :

- التسعير له دور كبير في المؤسسة الخدمية .
- هناك عدة عوامل تساعد في كسب الميزة التنافسية .
- للتسعير مساهمة كبيرة في المحافظة على الميزة التنافسية .

### مبررات اختيار الموضوع :

أما الأسباب التي أدت بالباحث إلى اختيار الموضوع ، هي أن التسعير ذو حساسية كبيرة من طرفين من المؤسسة من جهة ومن المستهلكين من جهة أخرى، وكذا معرفة كيف تحافظ المؤسسة على الميزة التنافسية من خلال التسعير ، و كمبرر آخر هو إثراء المكتبة الجامعية بهذه المواضيع.

### أهداف الموضوع :

- يهدف هذا الموضوع إلى أهمية قطاع الإطعام في قطاع الخدمات.
- كما يبرز أهمية التسعير في المؤسسة الخدمية.
- إيضاح الدور الذي يقوم به التسعير في المحافظة على الميزة التنافسية.

### أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تعالج موضوعاً حيويًا بالنسبة للمؤسسات الخدمية و المتمثل في التسعير، وهذا من خلال إبراز دور التسعير الذي يساهم هذا الأخير في خلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها، كما تكمن أهمية الدراسة في تحليل بيئة المؤسسة للحفاظ على الميزة التنافسية .

### حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة المكانية في مطعم فتافيت في ولاية الوادي الذي هو محل الدراسة وكذا عدد من منافسيه (مطعم قسنطينة، مطعم جيغل، مطعم الشاف، مطعم الشامي) أما الحدود الزمانية فقد كانت من 25 أبريل إلى 25 مايو 2013 م .

## منهج الدراسة :

استخدم الباحث في هذه الدراسة منهجا وصفيا، حيث تم خلال هذه الدراسة توصيف الحالة التي هي محل الدراسة وكذا اختبار الفرضيات المذكورة آنفا للتحقق منها، أما الأدوات المستخدمة فقد استعمل الباحث طريقة المقابلة بالإضافة إلى الملاحظة لتساعد هذه الأخيرة في تحقيق الفرضيات أو نفيها.

## مرجعية الدراسة :

أما المراجع المستخدمة في المذكرة، فقد نوع الباحث في المراجع بين مراجع باللغة العربية ومراجع باللغة الأجنبية، كذلك استعمل الباحث عدد من الملتقيات والمحاضرات لأساتذة ودكاترة سواء من المستوى المحلي أو الدولي.

## صعوبات البحث :

واجهت الباحث صعوبات أثناء الدراسة نذكر منها:

- قصر وقت الدراسة، مما أدى بالدراسة إلى أن تكون في منطقة جغرافية محددة.
- عدم الإلمام بمنهجية الـ IMRAD على أكمل وجه.

## هيكل البحث :

تم تقسيم البحث الذي هو محل الدراسة إلى فصلين و هما كالتالي :

**الفصل الأول :** في هذا الفصل تم التطرق إلى الأدبيات النظرية و التطبيقية وقد قسم إلى مبحثين، المبحث الأول تم التطرق فيه إلى السعر والميزة التنافسية وذلك من خلال تعريف وخصائص لكل منهما، أما المبحث الثاني فقد تم التطرق إلى الدراسات التطبيقية السابقة و التي تخص التسعير و الميزة التنافسية.

**الفصل الثاني :** و في هذا الفصل تم التطرق إلى الدراسة الميدانية التي تخص مطعم الفتافيت ، كذلك قسم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول تم التطرق فيه إلى العينة التي هي محل الدراسة وكذا تلخيص المعطيات المجمعة لهذه الدراسة، أما المبحث الثاني فقد تم فيه عرض النتائج المتوصل إليها وكذا تحليل هذه النتائج و مقارنتها بالفرضيات.

## مقدمة الفصل :

يعد التسعير من عناصر المزيج التسويقي المهمة في المؤسسة الخدمية، ومما يساهم في أهميته أنه يساعد المؤسسة على خلق الميزة التنافسية التي تسعى أغلب المؤسسات الحصول عليها .

وقد قسم الباحث هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول تطرق فيه الباحث إلى الأدبيات النظرية التي تخص التسعير والميزة التنافسية، أما المبحث الثاني فقد تطرق فيه الباحث إلى الأدبيات التطبيقية لهذين المتغيرين، حيث شمل هذا المبحث الدراسات السابقة بخصوص التسعير وكذا الميزة التنافسية.

المبحث الأول : السعر والميزة التنافسية

المطلب الأول : السعر والتسعير

أولاً : مفهوم السعر

يعد السعر أحد عناصر المزيج التسويقي لهذا كان لزاماً على المؤسسة الاهتمام به لنجاح العملية التسويقية و تحقيق حاجات ورغبات المستهلك، انطلاقاً من هذا فإن السعر يعرف على أنه :

يعرفه Kotler على أنه " كمية النقد المدفوعة مقابل سلعة أو خدمة أو كم من القيم التي يبادلها المستهلك بالنقد من أجل الحصول على المنافع التي يحملها المنتج المستعمل من قبل المستهلك "1.

ويعرف السعر على أنه " كمية النقود اللازمة والتي يستعد المستهلك لمبادلتها بمزيج من الخصائص السلعة أو الخدمات المادية والنفسية والخدمات المرتبطة بها "2.

و يعرف السعر أيضاً بأنه : " مبلغ من المال يمثل ثمن للسلعة أو الخدمة ، وبشكل أوسع فالسعر يمثل مجموعة القيم التي يحصل عليها المستهلك نتيجة امتلاكه أو استخدامه للسلعة أو الخدمة "3.

● كما يمكن تعريف السعر على أنه قيمة من المال يدفعها المستهلك قصد استخدامه للسلعة أو الخدمة وذلك بغرض إشباع حاجاته ورغباته .

● أما التسعير فهو يمثل الطريقة التي تسعر بها المؤسسة منتجاتها.

ثانياً: اختيار طريقة التسعير

يعتمد اختيار طريقة التسعير للسلعة أو الخدمة على مجموعة من الإجراءات والسياسات الهادفة إلى وضع السعر المقبول والمناسب لكل من طرف المعادلة التبادلية (البائع والمشتري). بشكل عام توجد ثلاث طرق لتسعير السلع أو الخدمات وكما يلي:

### 1) التسعير حسب التكلفة

تحدد الشركات أسعارها على أساس إضافة بعض المبالغ أو النسب المئوية لتكاليف السلع التي يتم إنتاجها، إن هذا الأسلوب لا يعني أن التسعير قد اهتم كثيراً بالجوانب الاقتصادية المرتبطة بالعرض أو الطلب، وأهم ما يميز

<sup>1</sup> محمد الصبري ، التسويق الاستراتيجي ، المكتب الجامعي الحديث ، طبعة 2009 ، ص 274 .

<sup>2</sup> محمد الباشا ، وآخرون ، مبادئ التسويق الحديث ، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 2000، ص 60.

<sup>3</sup> زياد محمد شرمان، عبد الغفور عبد الله عبد السلام، مبادئ التسويق ، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 2001، ص 86 .

هذا الأسلوب سهوله تقدير السعر لكن هذا الأسلوب في التسعير لا يعني أن هناك ارتباطا كبيرا بأية سياسة تسعيرية، كما لا تضمن أن الأهداف التي تم تحديدها ستحقق عمليا، يمكن تنفيذ هذه الطريقة باحتساب التكلفة الكلية للسلعة التي يتم إنتاجها، ثم يقوم البائع بإضافة مبالغ أو نسبة معينة إلى التكاليف الكلية خاصة إذا كانت تكاليف الإنتاج من النوع الذي لا يمكن التنبؤ بها بسهولة لطول فترة الإنتاج من جهة وإلى تغيير الكثير منة عناصرها نتيجة التضخم من جهة أخرى<sup>4</sup>.

## (2) التسعير حسب الطلب

أحيانا يحدد الباعة أسعارا تتناسب مع مستويات الطلب السائدة على السلع أو الخدمات التي يتعاملون بها، فإذا ما كان الطلب عاليا على السلعة فإن أسعارها ستكون عالية والعكس صحيح، أهم ما يميز هذه الطريقة أنه على المسوقين أو الباعة تقدير الكميات المطلوبة من السلعة تحت عدة مستويات من الأسعار واختيار السعر الذي يحقق أقصى الإيرادات، عمليا، تعتمد فعالية هذه الطريقة في التسعير على قدرة الباعة في الحصول على تقديرات دقيقة للطلب على السلعة موضع الاهتمام.

## (3) التسعير حسب المنافسة

تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد أسعار منتجات الشركة بعد الأخذ في الاعتبار أسعار السوق لمواجهة المنافسة وهناك ثلاثة بدائل مطروحة أمام مدير التسويق بالشركة وهي :

أ - التسعير في مستوى المنافسين :

تقوم الشركة بوضع سعر لمنتجاتها يقارب الأسعار المعلنة في السوق من قبل المنافسين، وعادة تطبق هذه الطريقة إذا كانت المنافسة حادة في الأسواق وليس هناك اختلافات بين السلع المعروضة، وهذا يناسب السوق الذي يتميز بالمنافسة الكاملة حيث يعلم المشتري والبائع الكثير من المعلومات عن السوق وجميع المنتجات المعروضة متشابهة إلى حد كبير، ومثال ذلك العديد من المنتجات الزراعية وبعض صناعة الغزل والنسيج والعديد من السلع النمطية.

وتستخدم هذه الطريقة أيضا في حالة وجود ما يطلق عليه بالأسعار السائدة فالسلع التقليدية مثل المياه الغازية والحلوى واللبن ومشابهة ذلك يتبعون هذه الطريقة وإذا حدث ارتفاع في التكلفة يحاول المنتج أن يختار بدائل أخرى غير رفع السعر مثل تخفيض الكمية أو الجودة، وبالرغم من ذلك ففي بعض الحالات فإن ارتفاع التكاليف قد يرفع مستوى الأسعار السائدة، وتنطبق هذه الطريقة أيضا في حالة منافسة القلة حيث تتفادى الشركات الدخول في حرب الأسعار وبالتالي تكون أسعار منتجاتهم متقاربة إلى حد كبير.

<sup>4</sup> محمد فريد الصحن ، التسويق، الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، طبعة 2002 ، ص 201 .

ب - التسعير أقل من مستوى المنافسين :

وتستخدم هذه الطريقة بصورة واضحة في متاجر بيوت الخصم ومتاجر خدمة النفس الذين يقدمون خدمات قليلة للمستهلك وتقوم فلسفة أعمالهم على الحصول على هامش ربح قليل يعوضه الحجم الكبير من المبيعات، وتلجأ بعض المتاجر الأخرى مثل متاجر الأقسام إلى الأسلوب عن طريق تخفيض بعض الخدمات أو الدفع الفوري بدلا من التقسيط وبطاقات الائتمان.

ج- التسعير أعلى من مستوى المنافسين :

تقوم بعض الشركات ومتاجر التجزئة بتحديد أسعار أعلى من أسعار المنافسين وفي حالة تميز منتجاتهم ببعض الخصائص التي لا توجد في السلع الأخرى المعروضة في السوق أو استنادا على شهرة المنتج أو الموزع والاسم التجاري، وتستخدم هذه الطريقة بنجاح في حالة الشركات التي تتبع إستراتيجية تمايز المنتجات<sup>5</sup>.

المطلب الثاني : الميزة التنافسية

تجتهد المؤسسة في بيئة تنافسية ، قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط ، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميّزها عنهم.

أولا : تعريفها و خصائصها

تنشأ الميزة التنافسية « بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تحسيد هذا الاكتشاف ميدانيا. وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع (...)»(1) .

المنافسة هي نظام من العلاقات الاقتصادية ينطوي تحته عدد كبير من البائعين و المشترين وكل منهم يتصرف مستقلا عن الآخرين للبلوغ برحمة إلى الحد الأقصى فهي الوسط الذي تتم فيه مراقبة الأسعار والجودة عن طريق السوق الذي يتصف بدرجة عالية من تشابه السلع والخدمات<sup>6</sup>.

وتتمتع الميزة التنافسية بالخصائص الآتية(3) :

1) تبنى على اختلاف وليس على تشابه.

2) يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.

3) عادة ما تكون مركزة جغرافيا.

5 محمد فريد الصحن ، مرجع سبق ذكره ، ص ص201، 202 .

(6)M. PORTER. l'Avantage concurrentiel des nations. inter-éditions, 1993, p. 48

6 د. أمين عبد العزيز حسن ، استراتيجيات التسويق، دار القباء، 2001، ص 105.

(7) M.PORTER. op cit. p. XIV.

ثانيا : الاستراتيجيات العامة للتنافس

قصد تحقيق أسبقية على منافسيها، تستند المؤسسات إلى تطبيق إستراتيجية معينة للتنافس، الهدف الرئيسي منها الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية. وتعرّف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة. وبناء على ذلك يوجد ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس، وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين كما يوضحه الشكل الآتي :

الشكل (1) الاستراتيجيات العامة للتنافس

الميزة الإستراتيجية		
تكاليف أقل	تميز المنتج	
قيادة التكلفة	التميز	الصناعة ككل
التركيز		الهدف الاستراتيجي
		قطاع سوقي معين

المصدر: د. نبيل مرسي خليل، المرجع السابق، ص 112

1) \_ استراتيجية قيادة التكلفة (8):

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين. وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع الشركات على تحقيق التكلفة الأقل، وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحني التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيرا سوق مكون من مشتريين واعين تماما للسعر.

تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا من بينها:

1) ما يتعلق بالمنافسين؛ فالشركات المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

2) ما يتعلق بالمشتريين؛ فالشركة المنتجة بتكلفة أقل (...) تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

<sup>8</sup> د. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص ص. 115-118.



(3) ما يتعلق بالموردين؛ فالشركة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها - في بعض الحالات - أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.

(4) ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق؛ فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.

(5) ما يتعلق بالسلع البديلة؛ فالشركة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها - مقارنة مع منافسيها - استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

ويتضح من العرض السابق مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرا من الحماية للشركة ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس(\*) ، وأيضا مدى أهميتها في زيادة مقدرة الشركة على تحديد سعر الصناعة.

## 2) \_ استراتيجية التمييز (9) :

هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى الشركات عن الشركات المنافسة وهي تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة متميزة، توفير قطع الغيار، والتصميم الهندسي والأداء، جودة غير عادية (متميزة)، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خطأ متكاملًا من المنتجات، وأخيرا سمعة جيدة. وتزايد درجات نجاح استراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت الشركة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.

و من أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول:

(1) التمييز على أساس التفوق التقني.

(2) التمييز على أساس الجودة.

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

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

(\*) قوى التنافس الخمسة لنموذج بورتر .

(9) د. نبيل مرسي خليل، المرجع السابق، ص ص 118-120.

## 3) \_ استراتيجية التركيز :

تهدف استراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. فالسمة المميزة لاستراتيجية التركيز هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق. وتعتمد هذه على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام الشركة بخدمة سوق مستهدف وضيّق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية التركيز من خلال:

- 1) إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي(\*) المستهدف.
- 2) أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.
- 3) التمييز والتكلفة الأقل معاً.

تتحقق الميزة الناتجة عن استخدام استراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات الآتية:

- 1) عندما توجد مجموعات مختلفة و متميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- 2) عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- 3) عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود).
- 4) عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.
- 5) عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

(\*) جزء السوق أو نسبة معينة من السوق.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المطلب الأول : الدراسات السابقة في الميزة التنافسية

في هذا المطلب تم التطرق إلى دراسات سابقة تخص الميزة التنافسية وقد تنوعت الدراسات من دراسة عن الأدوية إلى دراسة عن البنك.

الدراسة الأولى:

لقد عمدت هذه المذكرة إلى البحث في العلاقة الكامنة بين الميزة التنافسية للمؤسسة والنشاط التسويقي وبصفة خاصة هذا الدور على المستوى الاستراتيجي في ظل التركيز على هذه الوظيفة فقط على المستوى التشغيلي، ولدراسة هذه العلاقة كان من الضروري اللجوء إلى استعمال ولاء الزبون كمتغير وسيط، وقد خلصت الدراسة إلى وجود ارتباطات متعددة فيما بين هذه المتغيرات، فيظهر الجانب النظري للمذكرة مدى التشابه في المفاهيم بين الميزة التنافسية والولاء للعلامة التجارية ودور هذا العامل في زيادة القدرة على تحسين المكانة التنافسية وتعميق سبق ضد المنافسين، وقد صممت المذكرة بحيث يكون هناك تسلسل منطقي في الأفكار على أساس المنهج الاستنباطي الاستقرائي للإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة، فالفصل الأول خصص للبحث في ماهية الميزة التنافسية والمقاربات التي تناولها وكيف تنظر كل واحدة منها لمصادرها، ثم تم التعرض للولاء وتأثير النشاط التسويقي عليه في الفصل الثاني، أما الفصل الثالث فكان بمثابة اختبار لمصادقية العلاقة التي تم الحصول عليها في الجانب النظري. وقد خلصت الدراسة ككل بجانبها النظري والتطبيقي إلى مجموعة من النتائج التي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

1- إن الميزة التنافسية هي تابع لسلم القيمة لدى الزبون.

2- الميزة التنافسية الاستراتيجية ترتبط بالدرجة الأولى بقوة رد فعل المنافسين وليس بالمدى الزمني لها.

3- دور التسويق في خلق القيمة يمكن من توجيه النشاطات الأخرى للمؤسسة نحو تعظيم القيمة باختيار المنتج المناسب للسوق المناسب في الوقت المناسب والمكان المناسب والكيفية المناسبة.

4- ضرورة الاعتماد على دراسات وبحوث التسويق لفهم سلوك الزبون وعملية اتخاذ قرارات الشراء لتحديد حاجاته والقيمة المنتظرة بدقة إذا أرادت المؤسسة تجاوز عقبة فشل المنتجات في السوق.

5- فهم سلوك الزبون والتوجه بحاجاته لا يقتصر على قسم التسويق فقط، إنما هو ثقافة يجب أن تتبناها كل الأقسام داخل المؤسسة ضمن نظام متكامل.

6- رضا الزبون يتعلق بالقيمة المدركة للزبون وهو يتناقض تماما مع فرضية أن التسويق هو عبارة عن فن لبيع المنتوجات لأنه بهذا المفهوم هو يعظم من القيمة المنتظرة على حساب القيمة المدركة.

7- ليس تكرار الشراء يعبر بالضرورة عن درجة ولاء عالية للزبون.

8- الولاء للعلامة التجارية لا يتعارض مع مفهوم العقلانية لدى الفرد.

9- إن الولاء هو سلوك مكتسب نتيجة الثقة المكتسبة<sup>7</sup>.

### المطلب الثاني : الدراسات السابقة في التسعير

في هذا المطلب تطرق الباحث إلى ذكر الدراسات السابقة التي تخص التسعير

#### الدراسة الأولى:

استهدفت هذه الدراسة التعرف على مدى اعتماد قطاع الدواء والصناعات الطبية في الأردن على منهج التسعير على أساس التكلفة المستهدفة، ومدى إسهامه في تطوير المنتجات وتخفيض التكاليف، إضافة إلى التعرف على الصعوبات التي تحد من استخدامه. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة، تم توزيعها على المديرين العميين والماليين ومديري التسويق والإنتاج في هذا القطاع، حيث تم توزيع ( 28 ) استبانة، اعتمد منها لغايات التحليل ( 20 ) استبانة.

وقد تبين من نتائج الدراسة أن الشركات محل عينة البحث تستند في تسعير منتجاتها بصورة رئيسة على التكلفة الكلية، إلا أن هناك إمكانية لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة في هذا القطاع إذا ما تم التوجه إلى بداية سلسلة القيمة نحو البحوث والتطوير والتصميم الهندسي للمنتجات. كما تم التوصل إلى أن هذا المنهج يسهم في تطوير المنتجات وتخفيض التكاليف وتحسين الربحية بالتركيز على عملية التحليل لاحتمالات نجاح المنتج وذلك قبل تخصيص الموارد الإنتاجية له.

وقد بينت النتائج أن هناك صعوبات تحد من عملية التطبيق، أهمها عدم وضوح منهج التسعير على أساس التكلفة المستهدفة وإجراءاته التطبيقية والعملية وعدم المعرفة بأهميته ومزاياه.

<sup>7</sup> مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، السنة الجامعية 2009/2008.

وقد قدم الباحث مجموعة من التوصيات والاقتراحات من أهمها: الاهتمام بتأهيل المحاسبين، وضع برامج تتعامل مع المداخل والأنظمة الحديثة للتكاليف، عقد الندوات العلمية والتدريبية.<sup>8</sup>

### الدراسة الثانية :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك موظفي ومدراء مصلحة التسويق لمفهوم دورة حياة السلعة والاستراتيجيات المطبقة ونخص بالذكر استراتيجية التسعير والتطوير السلعي وهل يتم تطبيق هذا النموذج في الواقع العملي في المؤسسات الجزائرية أم أنه مجرد علوم ندرسها وكفى، كما تهدف أيضا إلى التعرف على أن عملية تحديد السعر في المؤسسة تعتمد على التكلفة أم أنها تستخدم هذا المفهوم في تحديد السعر من خلال مراحل حياة السلعة والظروف البيئية المحيطة بها من المنافسة والمستهلك والطلب.

و لقد أظهرت هذه الدراسة الميدانية تشخيص لواقع وظيفة التسويق في المؤسسات الجزائرية بصفة عامة و لكيفية تحديد السعر في المؤسسة بصفة خاصة وكانت النتائج المتحصل عليها :

\_\_ تصور وجود استراتيجية تسويقية في المؤسسات الجزائرية هو التركيز على البيع والتوزيع وخدمات ما بعد البيع، دون النظر في عناصر المزيج التسويقي وحياة السلعة.

\_\_ يبدو أن تحديد السعر عن طريق التكلفة بالنسبة للمؤسسات العاملة في قطاع الصناعة الالكترونية والالكترومنزلية أمرا سهلا فهو يتحدد عن طريق نسبة إضافة تكون في شكل هامش ربح أو عائد على الاستثمار لكن من الناحية العملية أمرا صعب و ذلك من خلال اختلاف تكاليف الشراء الأولية بالنسبة للمؤسسات المنافسة واختلاف حجم الاستثمارات في السلع ووجود عناصر لا يمكن التعبير عنها بالقيمة<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> طلال سليمان جريوة، منهج التسعير على أساس التكلفة المستهدفة وإمكانية تطبيقه في قطاع الأدوية والصناعات الطبية في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 1، 2011، ص 161.

<sup>9</sup> عمر رزق، استخدام دورة حياة السلعة في تحديد استراتيجية التسعير، رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، السنة الجامعية 2007/2006.

## خلاصة الفصل :

في هذا الفصل تم التطرق إلى الأدبيات النظرية التي تخص الدراسة، وقد تم دراسة المتغير الأول وهو السعر حيث تم التطرق إلى تعاريف وخصائص واستراتيجيات التسعير، أما المتغير الثاني فهو الميزة التنافسية حيث تم التطرق في هذا العنصر إلى تعريفها والاستراتيجيات المتبعة. أما المبحث الثاني فقد تحدث عن الدراسات السابقة بخصوص المتغيرين السابقين وهما التسعير والميزة التنافسية، وقد تميزت الدراسات بالتنوع في القطاعات التي تمت دراستها.

## مقدمة الفصل:

للتسعير أهمية كبيرة في المؤسسة الخدمية، حيث التسعير يتمثل في العنصر المباشر مع مقدم الخدمة والمستهلكين لذلك يتميز بحساسية كبيرة لأنه له تفاوض كبير مع العملاء وهذا ما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية عن غيرها، وفي هذا الفصل سيقوم الباحث بدراسة أهمية و دور التسعير في المؤسسة الخدمية حيث يساعد هذا الأخير في كسب الميزة التنافسية التي تسعى أغلب المؤسسات الخدمية في الحصول عليها.

وقد قسم الباحث هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول تطرق في الباحث إلى جمع المعلومات وكذا تلخيص المعطيات المجمعة، كذلك تطرق في هذا المبحث إلى الأدوات المستخدمة في الجمع وفي الدراسة. أما المبحث الثاني فقد تطرق فيه الباحث إلى عرض النتائج المتوصل إليها وكذا إلى تحليل المخرجات وربطها بالفرضيات للتوصل إلى الاستنتاجات.

## المبحث الأول : الطريقة والأدوات المتبعة

## المطلب الأول: الطريقة المتبعة

## 1 -إختيار مجتمع الدراسة و العينة :

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسة التي تعمل في مجال قطاع الأطفمة في ولاية الوادي وكذا عدد من المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع وقد تمت هذه الدراسة من 25 أبريل إلى 25 مايو 2013 .  
في هذه الدراسة قد إختار الباحث مؤسسة خدمية تشمل في مطعم بمدينة الوادي والذي يحمل اسم (مطعم الفتايت) تقع هذه المؤسسة وسط مدينة الوادي في حي أول ماي شارع الشهيد البشير العمامرة، حيث أن هذه المؤسسة تتموضع تموضع جيد في السوق - قطاع المطاعم - و كذا الحصة السوقية التي تسيطر عليها .  
كذلك قد تم التطرق إلى مؤسسات أخرى في هذا القطاع حتى تتم المقارنة بين المؤسسة محل الدراسة وباقي المؤسسات في السوق .

## 2 -تلخيص المعطيات المجمعة :

تتميز هذه المؤسسة بالتنوع في منتجاتها و هذا حسب رغبات زبائنها، ونذكر القائمة التالية لمنتجات المؤسسة :



جدول رقم (01): منتجات المؤسسة

المنتج	السعر(دج)	المنتج	السعر(دج)
فريت أصوص	100.00	طحين جبن	150.00
فريت سلاط	100.00	فلفل محشي	120.00
فريت أوملات	100.00	كفته	200.00
أرز	100.00	شطيطحة دجاج	200.00
بيري (عصيدة البطاطا)	100.00	شطيطحة لحم	200.00
لوييا	100.00	ميلونج سيبير	200.00
عدس	100.00	ميلونج عادي	100.00
جلبانة	100.00	ستاك	250.00
سباقيتي	100.00	سكالوب	200.00
مقرونة	100.00	كتلات	200.00
تليتلي	100.00	كبدة	250.00
دبارة حمص	100.00	دجاج	600.00
مرقة زيتون	150.00	دوارة	150.00
بطاطا محشية باللحم	200.00	كبد الدجاج	200.00

المصدر : من المؤسسة (تاريخ المقابلة 2013/05/08 بالمؤسسة)

معلومات أخرى من المؤسسة :

- المؤسسة بدأت عملها في سنة 2008 .
  - عدد زبائن المؤسسة يتراوح بين 300 و 500 شخص يوميا و يزيد حسب المناسبات، و يتزايد أكثر في فصل الشتاء .
  - أغلب زبائن المؤسسة هم موظفين لدى القطاع العمومي .
  - المنتجات الأكثر إستهلاك لدى المؤسسة هي :
- فريت أصوص ، فريت سلاط ، فريت أوملات ، ميلونج سيبير ، ميلونج عادي ، أما الحبوب فيكثر استهلاكها في فصل الشتاء .
- أما المؤسسات المنافسة فقد تطرقنا إلى أربع مؤسسات فقط بحكم قربهما من المؤسسة محل الدراسة و أن أغلب المؤسسات الأخرى هي تختص بالأكل السريع.

### المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة

فيما يخص جمع المعلومات فقد تم جمعها من عند مسير المؤسسة عن طريق المقابلة، و بما أن موضوع الدراسة يتعلق بالسعر فقد كانت أغلب المعطيات عن الأسعار التي تتبع بها المؤسسة وكذا أسعار المنافسين والمنتجات التي تتميز بها المؤسسة عن منافسيها .

أما الأدوات فقد استخدم الباحث حساب المرونة السعرية للمؤسسة وما هي الحالة التي تكون فيها المؤسسة (طلب مرن ، طلب غير مرن ..... ) ، كذلك تطرق الباحث إلى تحليل بورتر لقوى المنافسين لدى هذه المؤسسة ومصفوفة SWOT .

#### 1: مرونة الطلب:

يقصد بمرونة الطلب على سلعة معينة درجة استجابية للتغير في العامل الذي يؤثر عليه، ذلك أن طلب المستهلك على أي سلعة يتغير تبعاً لتغير سعر السلعة نفسها أو تبعاً لتغير الدخل أو تبعاً لتغير أسعار السلع الأخرى أي أن الكمية المطلوبة تتغير تبعاً للتغيرات في المتغيرات المستقلة ، لا يكفي التعرف على تغيرات الطلب فقط بل ينبغي التعرف على مدى هذا التغير تبعاً للتغير في السعر وهذا هو جوهر المرونة ، وعليه يمكن تعريف المرونة بصورة عامة بأنها مقياس لدرجة استجابة المتغير التابع في أحد المتغيرات المستقلة بافتراض ثبات بقية العوامل الأخرى على حالها.

#### 2: حساب المرونة السعرية للمؤسسة:

إن التغير في سعر السلعة، سيؤدي إلى تغير الكمية المطلوبة (والكمية المعروضة) من السلعة كما نص عليه قانون الطلب (وقانون العرض). إلا أن قانون الطلب أو العرض، لا يوضح مقدار التغير في الكمية المطلوبة أو المعروضة نتيجة التغير في سعر السلعة. إننا نحتاج إلى وسيلة معينة نستطيع من خلالها التعرف على مقدار التغير في الكمية، سواء المطلوبة أو المعروضة، الناتج عن تغير سعر السلعة، أي نريد التعرف على درجة استجابة كل من الكمية المطلوبة والكمية المعروضة للتغير في السعر. وهذا ما يعرف بمفهوم المرونة (Elasticity). يمكن تعريف مرونة الطلب السعرية، بأنها مدى استجابة الكمية المطلوبة للتغير في سعر السلعة، وذلك عندما يتغير سعر السلعة بنسبة 1%.

مرونة الطلب السعرية = النسبة المئوية للتغير في الكمية المطلوبة

النسبة المئوية للتغير النسبي في السعر

<sup>1</sup> مبارك بلالطة ، الاقتصاد الجزئي، مطبوعة جامعية، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2001-2002، ص8.

<sup>2</sup> د. محمد العمر ، المرونة ، قسم الاقتصاد، ص 1 .

### أنواع مرونة الطلب :

تختلف مرونة الطلب السعرية وذلك حسب نوع السلعة، أي أن درجة المرونة تعتمد على مقدار التغيير النسبي في الكمية المطلوبة مقارنة مع مقدار التغيير النسبي في سعر السلعة.

#### 1- طلب مرن (Elastic Demand):

وتكون درجة استجابة الكمية المطلوبة أكبر من التغيير النسبي في السعر، وبالتالي يكون معامل المرونة ( $\epsilon_d$ ) في هذه الحالة أكبر من واحد. وهذا يعني أنه عند ارتفاع السعر بنسبة (10%) مثلاً، فإن الكمية المطلوبة تنخفض بنسبة (15%).

#### 2- طلب غير مرن (Inelastic Demand):

وتكون درجة استجابة الكمية المطلوبة أقل من التغيير النسبي في السعر، وبالتالي يكون معامل المرونة ( $\epsilon_d$ ) في هذه الحالة أقل من واحد. وهذا يعني أنه عند ارتفاع السعر بنسبة (10%) مثلاً، فإن الكمية المطلوبة تنخفض بنسبة (5%).

#### 3- طلب أحادي المرونة (Unitary Elastic Demand):

وتكون درجة استجابة الكمية المطلوبة مساوية للتغيير النسبي في السعر، وبالتالي يكون معامل المرونة ( $\epsilon_d$ ) في هذه الحالة مساوياً لواحد. وهذا يعني أنه عند ارتفاع السعر بنسبة (10%) مثلاً، فإن الكمية المطلوبة تنخفض بنسبة (10%).

#### 4- طلب عديم المرونة (Perfectly Inelastic Demand):

في هذه الحالة، فإن الكمية المطلوبة من السلعة لا تستجيب للتغيير في السعر، وبالتالي يكون معامل المرونة ( $\epsilon_d$ ) مساوياً للصفر.

#### 5- طلب لا نهائي المرونة (Perfectly Elastic Demand):

في هذه الحالة، فإن الكمية المطلوبة من السلعة تستجيب للتغيير في السعر بدرجة كبيرة جداً، وبالتالي يكون معامل المرونة ( $\epsilon_d$ ) مساوياً لما لا نهاية ( $\epsilon_d = \infty$ ).

#### قياس المرونة السعرية :

تقاس المرونة بقسمة التغيير النسبي في الكمية المطلوبة على التغيير النسبي في سعر (ثمن) السلعة الأصلية.

$$\text{المرونة} = \frac{\text{التغير النسبي في الكمية المطلوبة}}{\text{التغير النسبي في سعر السلعة الأصلية}}$$

$$\text{أي أن : التغير النسبي في الكمية المطلوبة} = \frac{ك2 - ك1}{ك1}$$

$$\text{التغير النسبي في السعر} = \frac{س2 - س1}{س1}$$

فالمرونة السعرية للمؤسسة في منتج الفريت الذي تقدمه المؤسسة سنقوم بعملية حساب هذه المرونة وذلك في حالة زيادة السعر وإنخفاض الطلب عليها، وهذا بسبب ارتفاع المواد الأولية لهذا المنتج.

فسعر الفريت كان 100.00 دج أصبح 120.00 دج .

فقد كان عدد المستهلكين لهذا المنتج 100 شخص نقص بنسبة 35% تقريبا(\*) .

$$\text{فالمرونة} = \frac{100 - 65}{100} = \frac{0.35 - 0.35}{0.2} = -1.75$$

المرونة تساوي 1.75 إذن فالطلب مرن لأن نسبة المرونة أكبر من الواحد سواء بالسلب أو بالموجب.

حساب التغير في الطلب على منتج الفريت :

لدينا :

$$CA = Q.P$$

$$P1 = 100.00$$

$$P2 = 120.00$$

$$Q1 = 100$$

$$Q2 = 65$$

\* المعلومات من طرف صاحب المؤسسة، أجريت المقابلة: 2013/05/08 .

$$CA_1 = Q_1 * P_1 \quad \text{حيث أن :}$$

$$CA_2 = Q_2 * P_2$$

$$CA_1 = 100 * 100.00 \quad \Longrightarrow \quad CA_1 = 10000.00$$

$$CA_2 = 65 * 120.00 \quad \Longrightarrow \quad CA_2 = 7800.00$$

وهذا يفسر أن التغيير في السعر لا يغطي كمية الطلب المنخفضة، ولا يكون ذلك إلا غطى التغيير في السعر الكمية المنخفضة في الطلب، لذا على المؤسسة التخفيض من السعر حتى تكسب أكبر حصة سوقية.

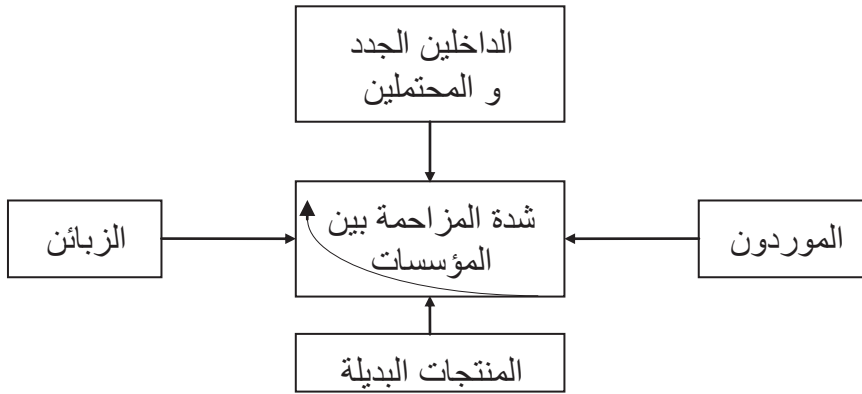
التحليل التنافسي للمؤسسة وفقا لنموذج لبورتر للقوى التنافسية الخمسة ومصفوفة SWOT:

يتم تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة كما يلي :

أولا : نموذج بورتر

الشكل التالي يوضح نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمسة

الشكل (02) : قوى التنافس الخمسة



المصدر : M.. PORTER, *Choix stratégiques et concurrence*, ed. ECONOMICA, 1982, p.4

تحليل الوضعية التنافسية وفقا لنموذج بورتر : توضح وضعية المؤسسة و مختلف القوى التنافسية المحيطة بها وفقا لهذا النموذج على النحو التالي :

## 1-المنافسون في الصناعة :

- يتميز قطاع الإطعام في مدينة الوادي بدرجة منافسة عالية فهناك العديد من العلامات التجارية التي توزع في ربوع الولاية، لكن سنذكر المؤسسات المجاورة لهذه المؤسسة-فتافيت- وهي أربع مؤسسات وهي كالتالي :
- **مطعم قسنطينة** :وهو مطعم حديث النشأة يبعد عن المؤسسة محل الدراسة حوالي 50 متر، يديره مستثمر محلي.
  - **مطعم جيجل** : وهو مطعم حديث النشأة يبعد عن المؤسسة محل الدراسة حوالي 50 متر، يديره مستثمر من ولاية جيجل.
  - **مطعم الشاف** : وهو مطعم للأكل السريع يبعد عن المؤسسة محل الدراسة حوالي 20 متر، يديره مستثمر محلي.
  - **مطعم الشامي** : وهو مطعم للأكل السريع يبعد عن المؤسسة محل الدراسة حوالي 10 متر، يديره مستثمر محلي.

## 2-الداخلون المحتملون :

كلما كانت حواجز الدخول إلى القطاع مرتفعة كلما كان وضع المؤسسات المتواجدة أحسن، و كذلك الأمر بالنسبة لتكاليف الخروج، حيث أن ارتفاعها يجعل المستثمرين يترددون، و الملاحظ أن سوق المطاعم في ولاية الوادي ينمو و بشكل معتبر، مما يجعل إمكانية ظهور مؤسسات جديدة و إمكانية دخول مستثمرين جدد في هذا القطاع ، كذلك سوق المطاعم في الوادي يزداد فيه عدد المستثمرين المحليين و غير محليين وهذا نظرا للتحفيزات التي تقدمها الدولة من قروض ومساعدات.

### 3-القوى التفاوضية للعملاء :

يتوزع عملاء المؤسسة على تراب الولاية، كما يمكن تصنيفهم على نوعين : موظفين لدى القطاع العمومي و أصحاب أعمال حرة .

بما أن أغلب عملاء المؤسسة من موظفين لدى القطاع العمومي فإن ذلك يؤثر بشكل مباشر على القدرة التفاوضية للزبائن لأن مثل هؤلاء الزبائن لديهم حساسية تجاه الأسعار خاصة و هذا راجع إلى الدخل الذي يتقاضونه.

ومما نلاحظه أيضا أن المؤسسات تتمتع بعملاء من القطاع الحكومي و هي إقامة عقود مع الولاية والبلديات وكذا دور الثقافة و دور الشباب و الأندية الرياضية و الجمعيات.

### 4-القوى التفاوضية للموردين :

يمكن إعتبارها مقبولة نسبيا، نظرا للعلاقة الحسنة التي تربط بين المؤسسة ومختلف مورديها ، حيث أن المؤسسة تسعى للحفاظ على مورديها الذين تتعامل معهم هذا من جهة ومن جهة أخرى كسب الموردين الذين تكون لديهم علاقة حسنة مع المؤسسة.

### 5-تهديد البدائل :

من البديهي أن سوق الإطعام في مدينة الوادي سوق خصب ويطمح إليه أغلب المستثمرين، و حاليا لا يمكن لمس أي منتج بديل عن الوجبات الغذائية في قطاع الإطعام إلا أن هناك احتمال ظهور لأحد هذه البدائل (الأكل الشعبي)<sup>3</sup>.

### ثانيا : مصفوفة SWOT :

يتم تحليل نشاط المؤسسة بالإعتماد على مصفوفة SWOT و ذلك لتحديد نقاط الضعف و نقاط القوة للمؤسسة (التشخيص الداخلي)، و الفرص والتهديدات التي تواجهها (التشخيص الخارجي).

<sup>3</sup> المعلومات من طرف صاحب المؤسسة، أجريت المقابلة: 2013/05/08 .

الشكل (03) : نموذج التحليل الشئني SWOT

تقييم المحيط الداخلي			تقييم المحيط الخارجي
نقاط الضعف :	نقاط القوة :		
.....	.....		
.....	.....		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعظيم استغلال الفرص</li> <li>- التقليل من استخدام نقاط الضعف</li> <li>ثم تحديد الاستراتيجية المناسبة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعظيم استغلال الفرص</li> <li>- تنظيم استغلال نقط القوة</li> <li>ثم تحديد الاستراتيجية المناسبة</li> </ul>	<p><b>الفرص :</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التقليل من التهديدات</li> <li>- التقليل من نقاط الضعف</li> <li>تحديد الاستراتيجية المناسبة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعظيم استخدام نقاط القوة</li> <li>- التقليل من التهديدات</li> <li>تحديد الاستراتيجية المناسبة</li> </ul>	<p><b>التهديدات :</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p>	

المصدر : أحمد ماهر ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999 ، ص 13

أ-التشخيص الداخلي : توضح نقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة في الجدول التالي :

جدول رقم (02) : نقاط القوى و نقاط الضعف في المؤسسة

نقاط الضعف	نقاط القوى
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعتماد المؤسسة على منتجات استهلاكية لا بد لها من توفير جودة عالية حتى تضمن سلامة المستهلك .</li> <li>- ضيق مساحة المؤسسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تتميز المؤسسة بموقع استراتيجي داخل الولاية.</li> <li>- تتميز المؤسسة بتنوع في منتجاتها حسب رغبات الزبائن.</li> <li>- توفر الطلبات في الوقت اللازم.</li> <li>- التميز في السعر ، حيث يعتبر منتج المؤسسة ذو سعر مقارب من أسعار المنافسين.</li> </ul>

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على : معلومات مقدمة من طرف مسؤول المؤسسة ، تاريخ المقابلة 2013/05/20.



ب- التشخيص الخارجي : يمكن من إظهار الفرص و التهديدات التي يوفرها محيط المؤسسة وفقا للجدول التالي:

جدول رقم (03) : تحليل الفرص والتهديدات التي يفرضها محيط المؤسسة

التهديدات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إنتشار المنافسين الخواص في الولاية.</li> <li>- تشجيع المستثمرين من خارج الولاية وداخلها من طرف الدولة (قروض).</li> <li>- إمكانية ظهور المنتجات البديلة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إزدهار قطاع الإطعام بولاية الوادي.</li> <li>- نقص المستثمرين الذين يتمتعون بجودة المنتج في هذا القطاع مما يجعل المؤسسة رائدة في السوق.</li> <li>- العلامة التجارية معروفة لدى العامة.</li> </ul>

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على : معلومات مقدمة من طرف مسؤول المؤسسة ، تاريخ المقابلة 20/05/2013.

المبحث الثاني : النتائج و المناقشات

المطلب الأول : النتائج المتوصل إليها

تم التوصل إلى النتائج التالية :

1. أن السعر له مرونة كبيرة، حيث أن المؤسسة بمجرد إرتفاع سعر منتج الفريت من 100.00 دج إلى 120.00 دج وبسبب هذا الزيادة بمعدل 20% انخفض الطلب على هذا المنتج تقريبا بنسبة 35% ، وهذه الزيادة بسبب ارتفاع المواد الأولية لهذا المنتج، وهذا ما يبين أن الطلب مرن، حيث كانت النتيجة بنسبة تساوي 1.75 إذن فالطلب مرن لأن نسبة المرونة أكبر من الواحد سواءا بالسالب أو بالموجب، ويستنتج من هذا أن على المؤسسة تخفيض السعر حتى تكسب أكبر حصة سوقية ممكنة.

2. أن التغير في السعر لا يغطي الكمية المنخفضة من السلعة وهذا يفسر أن التغير في السعر يجب أن يغطي كمية الطلب المنخفضة، أي أن الزيادة في السعر تأتي بالفائدة التي كان عليها السعر قبل رفعه.

3. للميزة التنافسية نقاط قوة لا بد للمؤسسة المحافظة عليها حتى تحافظ على الميزة التنافسية، فالمؤسسة التي محل الدراسة لديها نقاط قوة وهي كالتالي:

- موقع المؤسسة المتميز مقارنة بالمنافسين.

- التنوع في المنتجات وذلك حسب رغبات الزبائن.

- توفير الطلبات في الوقت المناسب.

- التميز بالسعر مقارنة بمنافسيها.

4. الفرص التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها ونذكر منها :

- إزدهار قطاع الإطعام بولاية الوادي.

- نقص المستثمرين الذين يتمتعون بجودة المنتج في هذا القطاع مما يجعل المؤسسة رائدة في السوق.

- العلامة التجارية معروفة لدى العامة لذا على المؤسسة القيام بحملات إعلانية تذكيرية للمستهلكين المحتملين.

### المطلب الثاني : المناقشة

في ضوء الإطار الذي تمت فيه الدراسة وتحليل البيانات و اختبار الفرضيات تم التوصل إلى النقاط التالية:

1. يلعب التسعير دور كبير في المزيج التسويقي لدى المؤسسة الخدمية.
2. يوجد العديد من العوامل التي تساعد في كسب الميزة التنافسية و التي تتمثل في نقاط القوة التي تكتسبها المؤسسة، ومن هذه العوامل نجد:
  - تتميز المؤسسة بموقع استراتيجي داخل الولاية مما يكسبها ميزة تنافسية.
  - تتميز بالتنوع في منتجاتها حسب زبائنها.
  - كذلك توفر الطلبات لعملائها في الوقت اللازم.
  - كما تتميز أيضا بالتميز في السعر عن منافسيها.
3. يساهم التسعير مساهمة كبيرة في الحفاظ على الميزة التنافسية و ذلك من خلال أن أغلب زبائن المؤسسة من عمال القطاع الحكومي مما يجعل المؤسسة تراعي التسعير مع هذه الطبقة للحفاظ عليهم.
4. أوضحت الدراسة أن قطاع الإطعام بالوادي يستند على التسعير ، كما أن التسعير في هذا القطاع له حساسية كبيرة من طرف المستهلكين، كما يتمتع بالمرونة السعريّة.
5. السعر في المؤسسة تؤثر فيه التكاليف المتغيرة (المواد الأولية ...).
6. العلامة التجارية إضافة إلى السعر تلعب دورا كبيرا في خلق الميزة التنافسية، حيث أن العلامة التجارية التي تكون سهلة الحفظ والتذكر لدى المستهلكين تمثل ميزة تنافسية للمؤسسة، وكذا السعر الذي تتميز به عن منافسيها.
7. موقع المؤسسة، حيث أن هذا الأخير يساهم في الميزة التنافسية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها و له أثر على المستهلكين وذلك من خلال سهولة الوصول للمؤسسة.

8. مما يستنتج من هذه الدراسة أيضا أن قطاع الإطعام في الوادي يتميز بمنافسة كبيرة وهذا بحكم زيادة عدد المستثمرين في هذا القطاع من المحليين أو الأجانب.

9. تلعب مساحة المؤسسة دورا هاما في الميزة التنافسية، حيث أن المؤسسة التي محل الدراسة مساحتها ضيقة مقارنة بمنافسيها مما يمثل لها نقطة ضعف، ولهذا يجب على مسؤولي المؤسسة مراعاة هذه النقطة و أخذها بعين الاعتبار.

10. مما يستنتج أيضا أن القوى التفاوضية للموردين إذا كانت حسنة لها أثر كبير في الحفاظ على الميزة التنافسية، فنجد المؤسسة محل الدراسة، تربطها علاقة قوية مع مورديها الذين يقدمون السلع الأساسية لها.

## خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية للحالة وقد قسم الباحث الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول عن الطرق والأدوات أما في المبحث الثاني إلى النتائج والمناقشات ، وذلك من خلال جمع المعطيات والطرق المستخدمة للدراسة ، أما في المبحث الثاني فقد تطرق الباحث إلى النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة أما في المناقشات فقد تم عرض النتائج ومقارنتها بالفرضيات المطروحة في المقدمة.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
29	منتجات المؤسسة	01
36	نقاط القوى و نقاط الضعف في المؤسسة	02
37	تحليل الفرص والتهديدات التي يفرضها محيط المؤسسة	03

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
19	الاستراتيجيات العامة للتنافس	01
33	قوى التنافس الخمسة	02
36	نموذج التحليل الثنائي SWOT	03

## الخاتمة العامة

إن من أكثر المشكلات التسويقية صعوبة في حلها مشكلة تحديد السعر المناسب الذي يبيع به المنتج ولعل منشأ هذه الصعوبة يرجع في الأصل إلى كثرة المتغيرات التي تؤثر في تحديد أفضل الأسعار التي ينبغي البيع بها، حيث تتضمن الاستراتيجيات التسعيرية للمؤسسات استخدام العديد من الطرق التي يتم بموجبها القيام بتسعير منتجات هذه المؤسسات عندما لا يكون هذا الأخير محدد من قبل السوق حيث أن اختيار الطريقة المناسبة تعتمد على سياسة المشروع والأهداف المراد الوصول إليها وهذا في ظل المنافسة، إلا أن وجهات النظر تختلف بخصوص الأساس الذي يتم الاستناد إليه في التسعير وهذا حسب كبر حجم المؤسسة أو صغرهما.

حيث أنه ليس هناك مجال من مجالات تخطيط البرامج التسويقية يستحق تطبيق النظرة المستقبلية في وضع الإستراتيجية بدرجة أكبر من مجال التسعير وأكثر الطرق شيوعاً في التسعير هي أن هناك اعتبارات عديدة أخرى تؤثر في السعر خلاف التكلفة، فالسعر يجب أن يحدد في ضوء احتياجات المستهلك شأنه شأن الترويج أو السلعة أو طريقة التوزيع، والخطوات المتبعة لتحديد السعر تمثل تطبيقاً للنظرة التسويقية وفيها لا تتجاهل التكلفة وإنما تؤخذ كعامل هام وليس كعامل وحيد.

كما أن قطاع الخدمات هو القطاع الأكثر انتشاراً في العالم، لذا فإن أغلب المؤسسات الخدمية تسعى جاهدة للحفاظ على مركزها في السوق، ولا يتم ذلك إلا من خلال اكتسابها ميزة تنافسية تتميز بها عن منافسيها، ومن هذه العناصر عنصر التسعير، حيث يمثل هذا الأخير ميزة تنافسية للمؤسسات الرائدة في السوق ومما يميزه أيضاً أنه يمثل همزة الوصل بين المؤسسة وعملائها، لذا كان على المؤسسات الخدمية التي تسعى للحفاظ على مركزها في السوق هو مراعاة عنصر التسعير.

حيث أنه قام الباحث بدراسة هذا الموضوع وقد كانت الإشكالية الرئيسية لهذا الموضوع كالتالي :

ما الدور الذي يلعبه التسعير في خلق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الخدمية ؟

ومن خلال دراستنا لموضوع التسعير في المؤسسة الخدمية وكيف يساهم في خلق الميزة التنافسية، فقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

1. للتسعير دور كبير في المزيج التسويقي لدى المؤسسة الخدمية.

2. يوجد العديد من العوامل التي تساعد في كسب الميزة التنافسية و التي تتمثل في نقاط القوة التي تكتسبها المؤسسة، ومن هذه العوامل نجد:

- تتميز المؤسسة بموقع استراتيجي داخل الولاية.

- تتميز بالتنوع في منتجاتها حسب زبائنها.

- كذلك توفر الطلبات لعملائها في الوقت اللازم.

- كما تتميز أيضا بالسعر عن منافسيها.

3. يساهم التسعير مساهمة كبيرة في الحفاظ على الميزة التنافسية و ذلك من خلال أن أغلب زبائن المؤسسة من عمال القطاع الحكومي مما يجعل المؤسسة تراعي التسعير مع هذه الطبقة للحفاظ عليهم.

### التوصيات:

في ظل النتائج المتحصل عليها يمكننا صياغة مجموعة من التوصيات على مؤسسة فتايت لتصحيح بعض الثغرات و هي:

1- التسعير في المؤسسة يعد عاملا أساسية في عملية تقديم الخدمة.

2- على المؤسسة بناء رؤية مستقبلية لزبائنها الدائمين وكيفية الحفاظ عليهم.

3- الاهتمام أكثر بجودة المنتج لزيادة القيمة المقدمة للزبون.

4- المحافظة على صورة المؤسسة وكذا المحافظة على علامتها التجارية المعروفة في السوق.

5- البحث عن عمليات مساعدة تساهم في التقديم الأفضل للخدمة.



أثناء دراستنا للموضوع و تحليل جوانبه تبين لنا أنه يتضمن مفاهيم جد حساسة، كل مفهوم يمكن أن يشكل مجال بحث واسع، و من هنا يرى الباحث في المواضيع آتية الذكر مجال للدراسة و التوسع في الموضوع:

1- التسعير على أساس التكلفة المستخدمة.

2- الجودة ومساهمتها في خلق الميزة التنافسية.

3- استراتيجيات التنافس في ظل المنافسة.

4- تأثير البيئة التنافسية على قرارات التسعير.

## المراجع

### كتب:

- 1 - أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 2 - د. أمين عبد العزيز حسن ، استراتيجيات التسويق، دار القباء 2001.
- 3 - زياد محمد شرمان، عبد الغفور عبد الله عبد السلام، مبادئ التسويق، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2001.
- 4 - محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، طبعة 2009.
- 5 - محمد الباشا، وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2000.
- 6 - محمد فريد الصحن، التسويق، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، طبعة 2002.
- 7 - د. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.

### مذكرات :

- 8 - عمر رزيق، استخدام دورة حياة السلعة في تحديد استراتيجية التسعير، رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، السنة الجامعية 2007/2006 .
- 9 - مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، السنة الجامعية 2009/2008 .

محاضرات :

- 10 - د. محمد العمر ، المرونة , قسم الاقتصاد  
11 - مبارك بلالطة ، الاقتصاد الجزئي، مطبوعة جامعية، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،  
2001-2002،

مجالات :

- 12 - طلال سليمان جريرة، منهج التسعير على أساس التكلفة المستهدفة وإمكانية تطبيقه  
في قطاع الأدوية والصناعات الطبية في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد  
38 ، العدد 1 ، 2011.

مراجع باللغة الأجنبية :

- 13 - M. PORTER. l'Avantage concurrentiel des nations. inter-  
éditions, 1993, p. 48  
14 - M.PORTER. op cit. p. XIV.  
15 - M.. PORTER, *Choix stratégiques et concurrence*, ed.  
*ECONOMICA*, 1982, p.4