

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة منتوري - قسنطينة -  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

رقم التسجيل : .....

تخصص: تسويق

أساليب تطوير المنتجات في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة شركة عتاد التكديس و الحمولة **German** قسنطينة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية

إشراف الأستاذ الدكتور :

أحمد بوراس

إعداد الطالبة:

غنية فيلاي

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة قسنطينة	أستاذ محاضر	د. يعطوش عبدالله
مقرر المركز الجامعي أم البواقي	جامعة قسنطينة	أستاذ التعليم العالي	د. بوراس أحمد
عضوا	جامعة قسنطينة	أستاذ محاضر	د. بعلوج بو العيد
عضوا	جامعة قسنطينة	أستاذ محاضر	د. موساوي عبد النور

السنة الجامعية: 2008/2007

اللهم إنا نسألك علما نافعاً و عملاً صالحاً  
و دعاءاً مستجاباً

اللهم علمنا ما ينفعنا و انفعنا بما علمتنا  
و زدنا علماً

# إهداء

إلى أبي الحبيب

إلى أمي الحبيبة

إلى زوجي العزيز عبد الرؤوف و كل عائلته الكريمة

إلى إبنتي الغالية سندس

إلى إخوتي يوسف، شرف الدين، محمد الصالح

إلى أختي نور الهدى

إلى كل عائلة فيلاي بن مدور و يخلف

أهدي هذا الجهد المتواضع

الفهرس:

مقدمة عامة

الفصل الأول: البيئة التسويقية وتأثيرها على المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

- I مفاهيم عامة حولالتسويق.....2**
- 1- تعريف التسويق..... 3
- 2- تطور التسويق و تقنياته..... 6
- 3- تنامي دور التسويق في تسيير المؤسسات..... 10

**II أدوات تحليل و دراسة**

**البيئة التسويقية..... 15**

- 1- البيئة التسويقية ومكوناتها..... 16
- 2- أدوات تحليل و دراسة السوق..... 20

**III ردود أفعال و استجاباتالمؤسسة..... 33**

- 1- الإستراتيجيات التسويقية..... 34
- 2- المزيج التسويقي..... 37

**IV سياسة المنتجات..... 48**

- 1- ماهية سياسة المنتجات و مكانتها في المزيج التسويقي..... 48
- 2- العناصر الأساسية في سياسة المنتجات..... 54

خلاصة الفصل الأول

## الفصل الثاني: أساليب تطوير المنتجات

تمهيد

### I : المتطلبات التسويقية و تطوير المنتجات الجديدة..... 68

- 1- التخطيط لإستراتيجية المنتج..... 68
- 2- استراتيجيات المنتج..... 72
- 3- مفاهيم عامة للمنتج الجديد..... 74
- 4- تنظيم عملية التطوير للمنتج الجديد..... 78

### II مدخل إلى عملية التطوير..... 81

- 1- طبيعة و مصدر عملية التطوير..... 81
- 2- تصنيف المنتجات الجديدة..... 84
- 3- العوامل المؤثرة على عملية التطوير..... 87
- 4- التطوير بين النجاح و الفشل..... 91

### III الأسلوب التقني لتطوير المنتجات ..... 96

- 1- مصيدة التطوير التقني..... 96
- 2- طريقة عرض منتج مطور تقنيا في السوق..... 99
- 3- الإستراتيجيات المرافقة لمنتج مطور تقنيا..... 101
- 4- الوسائل التسويقية المعتمدة لكل إستراتيجية..... 103

### IV الأساليب التسويقية لتطوير المنتجات ..... 108

- 1- العوامل التي تقود إلى اتخاذ قرار التعديل..... 108
- 2- أشكال التطوير من خلال المنتج..... 112
- 3- أساليب أخرى للتطوير..... 117

خلاصة الفصل الثاني

## الفصل الثالث: مراحل تطوير المنتج

تمهيد

## I اختيار و إعداد المنتج الجديد.....123

1- أفكار المنتجات الجديدة.....123

2- إعداد المنتج الجديد.....131

3- تسعير المنتج الجديد.....134

4- تغليف و قرار تسمية المنتج الجديد.....137

## II التنبؤ بالمبيعات و اختبار السوق.....141

1- التنبؤ بالمبيعات.....141

2- فوائد و محددات اختبار السوق.....143

3- طرق اختبار السوق.....145

## III بعث المنتج الجديد.....149

1- استراتيجيات بعث منتج جديد و الآجال اللازمة.....149

2- إعداد عملية البعث.....153

3- الاتصال.....157

4- مراقبة عملية البعث.....163

## IV سلوك المستهلك.....167

1- محفزات و عوائق تبني المنتج الجديد.....167

2- خصائص المستهلك المبتكر.....170

3- مراحل تبني المنتج الجديد.....172

خلاصة الفصل الثالث

## الفصل الرابع: دراسة حالة شركة عتاد التكديس و الحمولة «German»

## تمهيد

**I تقديم وتشخيص لواقع شركة German** 178.....

1- واقع قطاع الصناعة الميكانيكية بالجزائر..... 178

2- التعريف بشركة German ..... 179

3- البيئة الإقتصادية لشركة German ..... 184

4- تحليل نشاط الشركة..... 188

5- المصلحة التجارية في الشركة ..... 191

**II تطوير المنتجات الجديدة في شركة German** 204.....

1- الجهة المسؤولة عن التطوير في الشركة..... 204

2- أفكار و مراحل عملية التطوير في الشركة..... 206

3- أساليب التطوير و نتائجها في الشركة..... 209

**III النتائج و التوصيات** 218.....

1- نتائج الدراسة..... 218

2- التوصيات..... 222

- خاتمة عامة.....

- الملاحق.....

- قائمة الجداول.....

- قائمة الأشكال.....

- قائمة المراجع.....

- الملخص باللغة العربية

- الملخص باللغة الفرنسية

- الملخص باللغة الإنجليزية

## I المقدمة و طرح الإشكالية:

تواجه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن تحديات كبيرة و متغيرات اقتصادية معقدة، يتمثل أهمها في المنافسة الحادة، التغير الدائم في أذواق المستهلكين و نمط المعيشة، التطور التكنولوجي في جميع الميادين، الجودة، الامتياز و ظهور المنتجات الجديدة.

و الجزائر كغيرها من دول العالم، تخلت عن الاقتصاد المخطط و اتجهت نحو اقتصاد السوق، مما فتح المجال لآلياته و التي حررت الدخول و الخروج دون حواجز أو عراقيل، مما انعكس بظهور أشكال مختلفة من المنافسة، و لقد أثبتت الوقائع الاقتصادية السابقة بأن التسويق كان له دور فعال في تعزيز القدرات التنافسية لمؤسسات الأعمال سيما و أن المنافسة لم تعد قائمة على اعتبارات سعرية، بل تعدتها إلى منافسة تقوم على أسس أخرى كالإشهار، التوزيع، تطوير المنتجات و غيرها.

- و تسعى المؤسسات الاقتصادية في ظل هذه الظروف للبحث عن الفرص في بيئتها و من ثم اقتناصها و تطويرها، و باعتبار التسويق مجالاً يهتم باكتشاف، تطوير و تنفيذ الفرص، و التي تتجم عن ثلاثة حالات هي: أن يكون العرض أقل من الطلب، تطوير المنتجات و الخدمات أو تطوير منتج لأول مرة. فقد أضحي موضوع تطوير المنتجات الجديدة في المؤسسات المعاصرة من المكونات الأساسية لأي إستراتيجية توضع للتنفيذ و بما يحقق أهداف كل من المنتجين و المستهلكين.

و في نفس الوقت فإن عملية التطوير و التقديم للمنتجات الجديدة في السوق تزداد صعوبة يوماً بعد يوم و الدليل على ذلك هي نسبة الفشل المرتفعة التي ترافق طرح منتجات جديدة منذ بدايتها كفكرة و حتى مرحلة التوزيع و التي تفرض على المؤسسة المطورة اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تحتاجها عملية تطوير و بعث المنتجات الجديدة و على جميع المستويات، و ضمن هذا السياق يتبادر إلى أذهاننا التساؤلات التالية:

- ما هي الطرق الممكنة لتطوير المنتجات الجديدة؟ و ما هي الخطوات الضرورية لإعدادها و بعثها في السوق؟

## II أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق ما يلي:

- إبراز مكانة و أهمية التسويق و ضرورة تبنيه كفلسفة أعمال من طرف كل مؤسسة اقتصادية.



- توضيح الدور الذي تلعبه سياسة المنتجات ضمن المزيج التسويقي ككل .
- تبيان الطرق و الأساليب التي تتمكن المؤسسة من خلالها، العمل على التطوير الدائم لمنتجاتها .
- ذكر الخطوات الضرورية لتطوير منتج جديد، إضافة إلى كل السياسات التسويقية التي ترافق بعث منتج جديد في السوق بنجاح.

### III أهمية البحث:

يكتسي موضوع " أساليب تطوير المنتجات " أهمية كبيرة لارتباطه بالواقع المعاش لأي مؤسسة اقتصادية تسعى للنمو، الازدهار، البقاء و الاستمرارية، فلا وجود لمؤسسة و بقائها إلا إذا عملت على تطوير منتجاتها (سلع وخدمات) بشكل دائم، وفق ما تقتضيه المتغيرات المحيطة بها و هذا الموضوع، على أهميته، فهو لم يحض بنصيب كاف من الأبحاث و الدراسات لذلك جاء اختيارنا له، عسى أن نقدم إضافة بسيطة في هذا المجال، محاولين إبراز مختلف الطرق الممكنة للتطوير، و المراحل المتتالية لبعث منتج جديد في السوق، بطريقة علمية و مخططة، للوصول إلى نتائج إيجابية و تفادي المشاكل التي غالبا ما ترافق طرح منتج جديد في السوق، مما أدى إلى العزوف و الابتعاد عن أي محاولة حقيقية للتطوير، و الاكتفاء بمبادرات بسيطة في أغلب الأحيان.

### IV منهجية البحث:

في محاولة للإجابة على الإشكالية المطروحة، و تحقيقها للأهداف المتوخاة، استخدمنا نهجا وصفيا فيما يخص الجانب النظري، سعيا منا للإلمام الموسع و المعمق بكل جوانب الموضوع، أما فيما يخص الجانب التطبيقي، فقد اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي لدراسة حالة شركة عتاد التكديس و الحمولة بولاية قسنطينة .

### V تنظيم البحث:

لمعالجة الإشكالية المطروحة قسمنا البحث إلى جزأين، جزء نظري و الآخر تطبيقي . و يتكون القسم النظري من ثلاثة فصول حيث يتعرض **الفصل الأول** إلى المفاهيم الأساسية في التسويق، تطوره، تطور تقنياته، أولوياته و كذا تنامي دوره في تسيير المؤسسات . إضافة إلى تناول أدوات تحليل و دراسة البيئة التسويقية، و ردود أفعال و استجابات المؤسسة . و في الأخير نتطرق إلى سياسة المنتجات، انطلاقا من المفاهيم الأساسية مرورا بالأهمية و المكانة التي تكتسبها ضمن المزيج التسويقي وصولا إلى العناصر الأساسية لها .

أما **الفصل الثاني**، فيتناول عنصر أساليب تطوير المنتجات و ذلك من خلال عرض المتطلبات التسويقية لتطوير المنتجات الجديدة التي تشمل عملية التخطيط لإستراتيجيات المنتج الممكنة و كذا المفاهيم العامة و المسؤولين عن تنظيم عملية التطوير للمنتجات الجديدة في المؤسسة الاقتصادية. كما يتناول هذا الفصل تصنيفات للمنتجات الجديدة، العوامل المؤثرة على عملية التطوير و كذا التطوير بين النجاح و الفشل.

أما العنصر الثالث لهذا الفصل فهو عرض للأسلوب التقني لتطوير المنتجات الجديدة، بدءا بمصيدة التطوير التقني التي قد يقع فيها من يحاول التطوير بهذه الطريقة، طريقة عرض منتج مطور تقنيا في السوق، الإستراتيجيات المرافقة لهذا النوع من المنتجات الجديدة و الوسائل التسويقية المعتمدة لكل إستراتيجية، إضافة إلى الأساليب التسويقية الممكنة للتطوير و التي تكون نتيجة عوامل و ظروف تقود إلى هذا الاختيار.

أما **الفصل الثالث**، فقد خصص للحديث عن مراحل تطوير المنتج، ابتداء من اختيار المؤسسة للفكرة المناسبة للمنتج الجديد، و من ثم القيام بإعداده، تحديد السعر المناسب له، اتخاذ القرارات المناسبة في ما يخص التغليف، و اختيار الاسم المناسب.

أما العنصر الثاني من الفصل الثالث فيتناول عملية التنبؤ بالمبيعات و اختيار السوق، و الطرق الممكنة لذلك.

أما العنصر الثالث فقد خصص لبعث المنتج الجديد، من حيث الإستراتيجيات و الأجال اللازمة إضافة إلى إعداد عملية التقديم للسوق من حيث اختيار رجال البيع، الموزعين، مكان العرض و الإعلان. و أخيرا النشاطات الاتصالية المرافقة لبعث المنتج الجديد .

في حين خصص العنصر الرابع لدراسة سلوك المستهلك تجاه تبني المنتجات الجديدة بدءا بعرض محفزات و عوائق تبني المنتج الجديد، ذكر خصائص المستهلك المبتكر ثم مراحل تبني المنتج الجديد.

أما **الفصل الرابع** فخصص للعمل التطبيقي و الدراسة الميدانية على مستوى شركة عتاد التكديس و الحمولة بولاية قسنطينة، و ذلك من خلال دراسة واقع التطوير و بعث المنتجات الجديدة على مستواها وذلك من خلال ثلاثة محاور، نتناول في الأول عرض، تحليل و تشخيص عام للشركة ابتداء بسرد لواقع قطاع الصناعة الميكانيكية في الجزائر، ثم التعريف بالشركة، عرض و تقييم لواقعها و واقع المصلحة التجارية بها.

أما المحور الثاني فيتناول عملية التطوير و التجديد في الشركة، انطلاقا من التعريف بالفريق المسؤول عن التطوير، مصادر أفكار التطوير و المراحل التي يمر عبرها المنتج المطور و أخيرا ذكر الأساليب التي تعتمد عليها الشركة لتطوير منتجاتها و نتائج هذه المحاولات منذ سنة 1999 و حتى 2006 .

في حين يتناول المحور الثالث نتائج الدراسة و التوصيات التي من شأنها مساعدة الشركة في تطوير النشاط التسويقي بها.

و قد جاء اختيارنا لهذه الشركة نتيجة عدة أسباب:

- الحصول على التسهيلات من طرف المسؤولين الذين زدونا بالمعلومات و الوثائق الضرورية للتحليل، الأمر الذي كان معقدا في شركات أخرى حاولنا إجراء دراستنا الميدانية على مستواها.
- القاعدة الصناعية المعتبرة التي قامت عليها شركة German ، و من ثم توفرها على إمكانيات. تخولها إجراء الدراسات و البحوث اللازمة لتطوير منتجات جديدة، سواء كانت تقنية أو تسويقية.
- محاولات التطوير المتتالية التي جاءت بها الشركة منذ نشأتها.

هذا و قد واجهتنا عدة صعوبات أثناء إعداد هذا البحث، أهمها قلة المراجع المتخصصة في هذا الموضوع، لا سيما المراجع باللغة العربية إضافة إلى حداثة الموضوع، مما خلق صعوبة في التحكم الجيد به كما نشير إلى عنصر الزمن المقيد به لإنجاز هذا البحث مما أدى بنا إلى تجنب التفصيل في بعض العناصر، إلا أن ذلك يفتح لنا المجال لمواصلة البحث و التعمق في الموضوع مستقبلا.

# الفصل الأول:

## البيئة التسويقية و تأثيرها على المؤسسة الاقتصادية

- I. مفاهيم عامة حول التسويق
- II. أدوات تحليل و دراسة البيئة التسويقية
- III. ردود أفعال و استجابات المؤسسة
- IV. سياسة المنتجات

**تمهيد :**

تعتبر وظيفة التسويق من الوظائف الأساسية لأي مؤسسة اقتصادية، التي تتبع أسلوبا يعتمد على الدراسة العلمية للمستهلكين ويسمح للمؤسسة بأن تقدم لسوقها المنتج أو الخدمة المتوافقة مع هذه السوق مع تحقيق هدفها في المر دودية.

انطلاقا من ذلك يمكننا القول أن مفهوم التسويق يرتكز على مبدأ مفاده أن على المؤسسة ان لا تنتج إلا ما يمكن أن تبيعه و أن سياسة التسويق هي جزء من السياسات العامة للمؤسسة و توجه السياسات الأخرى، وذلك من خلال تشخيص و تحليل السوق و محيطه للبحث عن فرص لتطوير أعمال المؤسسة، حسب إمكانياته وتجنب المخاطر التي يمكن أن تنتج عن تطورات في الوسط المحيط ، و كذلك بتحديد أهداف التسويق على المدى الطويل و الموارد الضرورية لتحقيق الأهداف.

ولكي يتمكن التسويق من تحقيق ذلك ، لابد من وجود تكامل و تجانس بين السياسات التسويقية الأربعة، و التي تعتبر سياسة المنتجات طرفا جوهريا بها، فهي تعني بوضع تصاميم للمنتجات التي تستجيب لحاجات الزبائن من جهة و لأغراض المؤسسة من جهة أخرى و من هنا ، سوف نحاول من خلال هذا الفصل التطرق للعناصر التالية :

**I. مفاهيم عامة حول التسويق****II. أدوات تحليل و دراسة البيئة التسويقية****III. ردود أفعال و استجابات المؤسسة****IV. سياسة المنتجات**

## I. مفاهيم عامة حول التسويق :

تمر المجتمعات بأربعة مراحل اقتصادية للنمو و هي : مرحلة ما قبل التصنيع، مرحلة التصنيع، مرحلة التقدم الصناعي، مرحلة ما بعد التقدم الاقتصادي. و يتشكل النشاط التسويقي في كل مرحلة من تلك المراحل وفقا للظروف الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية السائدة.

تعتمد المجتمعات التي مازالت في مرحلة ما قبل التصنيع أساسا على الزراعة و الصيد، و هناك مجتمعات أخرى دخلت مرحلة التصنيع فقامت بها بعض الصناعات اعتمادا على تجميع أجزائها و تعمل كذلك في نشاط التجارة و التوزيع ووصلت الكثير من الدول إلى مرحلة التقدم الصناعي حيث تنتج ناتجا كبيرا و ضخما من السلع و تحاول جاهدة البحث عن أسواق جديدة لتصريف هذا الفائض في الإنتاج أو تحاول المحافظة على أسواقها التقليدية، حتى تستطيع أن تحافظ على ما وصلت إليه من تقدم اقتصادي، و يصعب أن نقول من من الدول وصل إلى مرحلة ما بعد التقدم الصناعي، و ما يهمنا في هذا الصدد، التأكيد على أن العملية التسويقية تتماشى غالبا مع مجموعة من الظروف التي تشكل مرحلة النمو الاقتصادي و الجدول الأتي (1- 1) ،يمثل خصائص التسويق في المراحل الأربعة للنمو الاقتصادي:

## جدول رقم (1- 1) خصائص التسويق في المراحل الأربعة للنمو الاقتصادي:

مرحلة النمو	وصفها	خاصية التسويق
مرحلة ما قبل التصنيع	يعمل معظم الأفراد في الصيد ، الزراعة ، رأس المال نادر، أغلب نشاط الأفراد موجه لمقابلة الحاجات الأساسية مثل المأكل و الملابس و المأوى	التسويق هو التجارة في شكل مقايضة سلعة بأخرى أو المبادلة بالنقود
مرحلة التصنيع	يحاول المنتجون زيادة الإنتاجية بزيادة رأس المال و تحسين عمليات الإنتاج عن طريق التتميط و التجميع	التسويق هو توصيل المنتجات إلى مراكز تجمع السكان عن طريق نظام توزيع مكون من صغار التجار الذين يقومون بالتجميع و التقسيم حسب حاجة المستهلكين المحليين
مرحلة التقدم الصناعي	يصل المنتجون إلى مستوى عال من الإنتاج، المشكلة هي البحث عن الطلب و زيادة الطلب، زيادة العمالة زيادة في الدخل ، زيادة في الطلب	يحاول التسويق خلق طلب جديد بأسعار محددة، إنتاج سلع ممتازة عن طريق بحوث التسويق، تصميم السلعة التغليف، الترويج، خدمات المستهلك، تحليل المبيعات
مرحلة ما بعد التقدم الصناعي	يحاول الأفراد البحث عن حرية أكبر في الاختيار، اهتمامات أقل بالكمية و أكثر بالجودة المنتجة و بتحسين مستويات المعيشة	حاجات و رغبات متقدمة أنظمة متقدمة للمعلومات و أنظمة توزيع تساعد أكثر في إشباع تلك الحاجات

المصدر: عبد الفتاح، 1990، ص 31.

## 1- تعريف التسويق :

على الرغم من وجود أفكار و تصورات عديدة عن التسويق، فهي تختلف عن بعضها البعض اختلافا كبيرا، كما أنها تختلف عن المضمون الحقيقي للتسويق كمجال من مجالات الدراسة في ميدان التسويق، فقد يفهمه البعض على أنه البيع و الإعلان كما قد يفهمه البعض الآخر على أنه توفير السلع حيث تكون متاحة للمشتريين، كل هذه المفاهيم و غيرها تمثل بعض أبعاد التسويق الذي هو أشمل من ذلك.

و كلمة التسويق العربية هي ترجمة لكلمة *MARKETING* الانجليزية و التي هي مشتقة من الكلمة اللاتينية *MERCATUS* و التي تعني السوق، و أيضا كلمة *MERCARI* و التي تعبر عن المتجر أو المحل الذي تتم فيه عمليات البيع و الشراء و المتأمل لهذه المعاني يجد أن كلمة *MARKET* و تعني السوق، أي المكان الذي يلتقي فيه البائع بالمشتري و إذا أضيف لهذه الكلمة المقطع *ING* لأصبحت *MARKETING* و تعني الاستمرارية في وجود السوق

[ حجازي، 2005، ص 42 ]

و إذا رجعنا للغة العربية سنجد أن التطابق يكاد يكون تاماً، فالسوق *MARKET* و هو كما جاء في المعجم الوجيز - الموضع الذي يجلب إليه المتاع و السلع للبيع و الابتياح- و أما كلمة *MARKETING* فيقابلها كلمة التسويق و هي على وزن تفعيل، أي هناك نشاطات و طاقات تقف وراء الفعل لتجلب له الدوام، و عليه فالمطلوب استمرارية وجود السوق و بناء على ما سبق ن فإن استعمال كلمة التسويق ، تفصح عن المحاولة المستمرة و الفعالة و الناشطة، لاستمرارية الطلب على المنتج ، و هي غاية لا تدرك إلا بالسعي الجاد و المستمر من خلال فعاليات مخططة و مقصودة.

و تعتبر التعاريف العديدة للتسويق من الأدبيات الحديثة في العلوم الاقتصادية، و هذا يعود بدرجة كبيرة إلى حداثة المصطلح في حد ذاته، هذا من جهة و من جهة أخرى ترجع الاختلافات من قبل المهتمين الأخصائيين إلى تنوع آرائهم و مشاربهم المعرفية، و توجهاتهم الفكرية و العملية أيضا و سنحاول فيما يلي عرض مختلف التوجهات التعريفية لهذا المصطلح.

### 1-1 تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق

قدمت الجمعية الأمريكية للتسويق تعريفان رسميان، الأول كان سنة 1960، و الثاني قدم سنة 1985. أما الأول، فيعرف التسويق على أنه: " ممارسة أنشطة الأعمال التي توجه عملية تدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم " [ أبو قحف، 2000 ، ص 58 ]

- و الواقع أن هذا التعريف أصبح موضعاً لكثير من الانتقادات من جانب كتاب التسويق نذكر منها :
- 1- بمقتضى هذا التعريف يقتصر نشاط التسويق على منظمات الأعمال التي تهدف إلى تحقيق الربح ؛
- 2- يذكر التعريف أن التسويق يتكون من أنشطة الأعمال، و لكنه لا يحدد هذه الأنشطة ؛
- 3- هذا التعريف يقلل من أهمية و دور رجل التسويق و المستهلك في العملية التسويقية؛
- 4- لا يوضح ضرورة الاهتمام بالمستهلك و العمل على معرفة رغباته و حاجاته؛
- 5- يعرف التسويق من وجهه نظر بسيطة و غير متكاملة.

و من ثم قامت الجمعية الأمريكية للتسويق سنة 1985 بوضع تعريف جديد للنشاط التسويقي، و وفقاً له يعرف التسويق على أنه:



"العملية الخاصة بتخطيط ، تنفيذ، خلق، تسعير، ترويج و توزيع الأفكار أو السلع أو الخدمات اللازمة لإتمام عمليات التبادل و التي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد و تحقيق أهداف المنظمات "

[KOTLER ET DUBOIS .1997. P40]

و من أهم المميزات التي يمكن ذكرها بخصوص هذا التعريف:

- يفترض أن التسويق كنشاط يتم ممارسته بواسطة المنظمات المختلفة في إطار أخلاقي، و لذا فإنه سيكون نافعا للأفراد و للمنظمات و يعمل على تحقيق أهدافهم ؛
- يحدد التعريف الأنشطة التي تدخل في نطاق الوظيفة التسويقية و التي تؤدي ممارستها بشكل جيد إلى إشباع و رضا المستهلك؛
- يركز التعريف على أن أساس النشاط التسويقي هي عمليات المبادلة التي تتم بغرض إشباع حاجات طرفي التبادل؛
- يعترف هذا التعريف بوجود النشاط التسويقي بمفاهيمه و أساليبه الحديثة في كل أنواع المنظمات سواء كانت تهدف إلى تحقيق الربح من عدمه.

### 1-2 تعريف STANTON

"التسويق هو نظام متكامل ، تتفاعل فيه مجموعة من الأنشطة التي تعمل بهدف التخطيط ، تسعير، ترويج و توزيع السلع و الخدمات للمستهلكين الحاليين و المرتقبين" [ عبد الفتاح، 1990، ص24]

### 1-3 تعريف ROSENBERG

"التسويق هو عملية ملائمة -على أساس الأهداف و القدرات- بواسطتها يتمكن المنتج من تقديم مزيج تسويقي /السلعة ، الخدمات، الإعلان، الترويج، التسعير/ [ المرجع السابق ص25]

### 1-4 تعريف Levy et Zaltman

"إن التسويق كمفهوم ،يعبر عن توجه المؤسسة نحو المستهلك مدعومة بجهود تسويقية تضمن تلبية حاجات المستهلك و تحقيق الربح على المدى البعيد". [cochy.1999.p 135]

و قد عكس هذا التعريف مستوى التطور الذي شهدته الفلسفة التسويقية القائمة على اعتبار المستهلك بمثابة نقطة انطلاق لأي نشاط تقوم به المؤسسة ، كما أن هدفها لا يقتصر على كسب عملاء بل في المحافظة عليهم في المدى البعيد.

و قد قدم *PHILIP KOTLER* تعريفا للتسويق ، ظهر لنا أنه من الأحسن التركيز و الاحتفاظ به عن بقية التعريفات الأخرى حيث يعرف التسويق بأنه : " التحليل، التنظيم، التخطيط و مراقبة الأنشطة، الاستراتيجيات و موارد المؤسسة التي لها أثر مباشر على المستهلك ، بهدف إشباع حاجات و رغبات مجموعات الزبائن المصنفين بطريقة ذات مرد ودية " [ *KOTLER ET DUBOIS.2002. P9* ] و من خلال هذا التعريف يمكننا استنتاج أن التسويق يحتاج لتطبيق مجموعة من التقنيات للتحليل و التخطيط و المراقبة بالإضافة إلى الإشارة إلى أولوية أدواق و رغبات الزبائن، لأن نجاح المؤسسة يعتمد على إرضاء الزبائن.

كما قام *PH KOTLER* بالإشارة من خلال تعريفه إلى تصنيف الزبائن إلى قطاعات و ذلك بهدف تخصيص لكل قطاع متجانس أدوات تجارية مناسبة و في الأخير أشار *KOTLER* إلى ضرورة الجمع أو الإدماج بين المرد ودية و رضا المستهلكين و ضرورة تحقيق التناسق بينهما.

## 2- تطور التسويق و تقنياته

### 2-1 تطور التسويق

إن استعمال التسويق لتقنيات متطورة و طرق علمية تعتبر ظاهرة جديدة نسبيا، فحتى حوالي الحرب العالمية الثانية بقي التسويق عبارة عن نشاط تجريبي، فالاهتمام بالرشاد و الطرق العلمية التي دخلت بقوة في ميادين الإنتاج و التنظيم، كانت غائبة و مفتقدة فيما يخص الأنشطة التجارية للمؤسسة كالبيع، التوزيع، الإشهار، بل كانت تعتبر مهارة فردية تعتمد على الموهبة الشخصية و التجربة العلمية.

- و منذ عشرات السنين ، تطورت العلوم الإنسانية و منها العلوم الاقتصادية ، تقدم الإحصاء ، و ظهر جهاز الكمبيوتر، كل ذلك سمح للتسويق بالمرور من المرحلة الحرفية و التجريبية إلى المرحلة التقنية، العلمية، من التسويق الموجه إلى عامة الناس، إلى التسويق المجزء ، ثم إلى التسويق الشخصي. [ *j.lAndrevie, lindon,1997,pp22 23* ]

### 2-1-1 التسويق الجماهيري:

ولد التسويق الحديث في الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية القرن 20 و ذلك مع ظهور الأسواق الواسعة للمنتجات ذات الاستهلاك الواسع، تطور التسويق و أصبح ممكن التطبيق باجتماع التقنيات الثلاثة التالية:

أ/ دراسة السوق: و خاصة الدراسة بسبر الآراء و التي تسمح بالدراسة بطريقة اقتصادية لعدة ملايين من المستهلكين انطلاقا من عينات صغيرة.

### ب/ الاتصال الجماهيري:

من اجل إعلام و إقناع جميع الناس يجب الاستعانة بوسائل الإعلام الموجهة لعامة الناس ، كالتلفزيون و السينما اللتان لطالما كانتا وسيلتا إعلام شعبيتين ، إضافة إلى الراديو، الملصقات، التلفزيون، و التي تسمح بوصول الرسالة الإخبارية بصدى واسع.

### ج/ التوزيع الجماهيري:

أول ثورة للتوزيع سبقت ظهور التسويق الحديث بمدة طويلة لأنها حدثت خلال الجزء الثاني للقرن 19 مع ظهور المحلات الكبرى و اكتشاف البيع بالمراسلة.

## 2-1-2 التسويق المجزء

مع تطور المنافسة، تغير آمال و تطلعات المستهلكين بشكل دائم أصبح رضا المؤسسات عن فعالية التسويق الموجه إلى كافة الناس يتناقص شيئا فشيئا، فلجأت إلى تجزيء أسواقها لتتمكن من التعرف أكثر على المستهلكين المختلفين و لتفادي المواجهة على جميع الجبهات، و ضد جميع المنافسين و ذلك من خلال تكييف وسائل الاتصال و التوزيع مع أجزاء السوق المختلفة و ذلك من خلال تكييف وسائل الإعلام سمحت بالتوجه إلى فئات معينة و استهدافها ، و ذلك بفعالية اقتصادية ملحوظة .

## 3-1-2 التسويق الشخصي:

للتمكن من بلوغ رضا المستهلكين ، يجب التمكن من معرفة كل واحد منهم على حدة و محاورة كل واحد منهم على حدة، و بالتالي تقديم عرض خاص بكل واحد و يكون ذلك ممكنا ، إما في التسويق الصناعي، أو في الصفقات ذات التحديات المالية الكبرى ، فخصوصية المشاكل المراد معالجتها، تبرر معالجتها فرديا، و طبعا يعتبر ذلك صعبا و أحيانا مستحيلا في المنتجات ذات الاستهلاك الواسع و عموما هناك عاملان يساهمان في تطوير التسويق الشخصي :

- نمو قطاع الخدمات : فمعظم الخدمات تتطلب احتكاك مباشر بالزبون؛
- تطوير تقنيات التسويق المباشر بما يتناسب و التقدم الحاصل في ميدان الإعلام الآلي و الاتصالات: و التي تسمح بتسيير الملفات المهمة و التي ستسمح ف المستقبل باستعمال طرق جديدة للاتصال كل ذلك بتكلفة متناقصة باستمرار.

## 2-2 تقنيات التسويق :

ظهرت هذه التقنيات و تطورت نتيجة الصعوبات المتزايدة التي واجهتها المؤسسات في معرفتها للسوق، التكيف و التعامل معه.

ففي السابق كانت معظم المؤسسات صغيرة و لم يكن لدى مسيرتها صعوبة في فعل ذلك ، لأنهم كانوا على صلة مباشرة بزبائنهم ، فالحرفي كان يعرف زبائنه بصفة شخصية ، يتتبع تطور ذوقه، وكيف نماذج و أسعار تتلاءم معه، لكن في الوقت الذي تحول فيه الحرفي إلى (صناعي) مصنع، تغير عدد الزبائن الذين يتعامل معهم من بضع عشرات إلى عدة ملايين من المستهلكين، لم يعد يتعامل معهم شخصيا، و أصبح يتوجب عليه إذا أراد الوصول إليهم أن يمر عبر وسطاء كتجار الجملة، و التجزئة، و ليتواصل معهم عليه اللجوء إلى وسائل الإعلام

و منه فإن الوسائل التقليدية و التجريبية لمعرفة السوق و النشاط فيه لم تعد تكفيه، و أصبح عليه البحث عن التقنيات الجديدة التي تتناسب كل مرحلة من المراحل الثلاث للعملية التسويقية.

شكل رقم (1-1) المراحل الثلاث للعملية التسويقية:



المصدر: landrevie et lindon 1997 p20

## شكل رقم (1-2) التقنيات حسب المراحل التسويقية

المرحلة التسويقية	أمثلة عن التقنيات المرافقة
تسويق الدراسات	- سبر الآراء، دراسة الدوافع، العينات، دراسة للاقتصاد الكلي و دراسة للمحيط تحليل التيارات الثقافية و الاجتماعية، مراقبة المنافسة، التوقع بالمبيعات، اختبار مفهوم المنتج،- تحليل حافطة

العلامات التجارية لمنتجات النشاط	
تقنيات التوقع ، تحديد الأسعار، إستراتيجية الاتصال، الأسواق الشاهدة، نماذج المحاكاة.	التسويق الاستراتيجي
ترقية المبيعات، التسويق في أماكن البيع، تسيير قوة البيع ( توظيف، تكوين، تحفيز)	التسويق العملي

المصدر: *landrevie et lindon 1997 p21*

### -3 الأولويات الجديدة للتسويق

تعتبر التغيرات التي طرأت على المحيط دافعا أساسيا، لتقوية و تدعيم التسويق الاستراتيجي داخل المؤسسة الاقتصادية، لتتمكن من مواجهة التحديات الجديدة للمحيط الاقتصادي، التنافسي، الاجتماعي و الثقافي.

مما يستوجب تبني الأولويات الجديدة التالية: [landrevie ET LINDON.1996. p6]

- إعادة تنظيم حافظة الأنشطة:
- و ذلك لمواجهة التحديات الجديدة التي يفرضها المنافسون الجدد.

#### • تطبيق تسويق مكيف :

ففي المجتمعات الثرية، أصبح المستهلكون يبحثون عن الحلول الملائمة لمشاكلهم الخاصة، و لم يعودوا مهتمين بالحلول العامة، لذلك على المؤسسة البحث عن رغباتهم، و ذلك بإجراء تجزئة دقيقة للسوق و تطبيق سياسة اتصالية فعالة.

#### • الاهتمام بالمنافسين:

في السوق المشبعة، أصبحت القدرة على استباق أفعال و ردود أفعال المنافسين بمثابة العامل المفتاحي للنجاح، مما يستوجب وجود نظام متكامل للتحليل و المتابعة للمنافسين.

#### • تطوير نظام التوقع:

في محيط مضطرب، أصبحت الطرق الكلاسيكية للتنبؤ بدون فائدة ملحوظة، لذلك على المؤسسة تقوية قدرتها على تطوير بدائل عديدة لتكون جاهزة لأي ظرف.

#### • تسويق مسؤول:

يظهر احتياجات جديدة في المجتمع الذي يريد حماية محيطه و الذي ينتظر أن تهتم المؤسسات الاقتصادية براحة الأفراد و المجتمع و ليس فقط مجرد إشباعها لحاجات الأفراد في الأجل القصير. Vernette.2001.p13

#### • التوجه للسوق:

يعتبر تطبيق المفهوم التسويقي عملية معقدة، و تستدعي مشاركة كل الوظائف بالمؤسسة و ليس فقط الوظيفة التسويقية

### 3- تنامي دور التسويق في تسيير المؤسسات

حتى نهاية القرن 19، كان هدف المؤسسة الإقتصادية ينحصر في زيادة الإنتاج، و كان البيع يأتي في المرحلة الثانية، و كل الأنشطة التي تدرج اليوم تحت مسمى التسويق و التي تعرف آنذاك بالبيع كانت عبارة عن أنشطة مدعمة و مساعدة فقط  
حيث كانت السياسة المنتهجة هي " إنتاج أولا و ثانيا و أخيرا" لأن الظن السائد في تلك المرحلة هو أن " المنتج الجيد يبيع نفسه بنفسه"

لكن شيئا فشيئا تطور الإنتاج و توسعت المؤسسة أكثر ، و أصبحت الندرة في تناقص و الإنتاج في زيادة حتى تحول الاهتمام من الإنتاج إلى البيع و منذ ذلك الوقت إهتمت الإدارة بالبحث و لأول مرة بدأت بدراسة الحاجات و العادات و دوافع المستهلكين و لم تعد المشكلة الرئيسية أمام المؤسسة نقص الإنتاج و لكن المشكلة الحقيقية أصبحت النقص في الطلب و النقص في الاستهلاك.

و كان من نتائج هذه الفترة : [عبد الفتاح، 1990، ص 33]

- ظهور تطور في قنوات البائعين، في الإشهار و سائر العمليات التجارية؛

- تكثف الصراع نحو القنوات التوزيعية و العمليات الترويجية؛

-اهتمام متزايد بمدارس التجارة و التسيير؛

و بعد الحرب العالمية الثانية تحولت إدارة المؤسسات عن المفهوم البيعي إلى المفهوم التسويقي، وتبلور هذا الاتجاه الجديد في الاهتمام ببحوث التسويق، دراسة السلعة، دراسة المستهلك، كما بدأت المؤسسات في إنشاء إدارات للتسويق لكي تتولى الدفاع عن المفهوم الجديد للتسويق و تحثذي به وبذلك أصبح التسويق الوظيفة الأساسية للإدارة .

و لقد اقترح بعض الخبراء الاقتصاديين أن تصدر جميع القرارات التي تتخذها الإدارة وفقا للمفهوم التسويقي الحديث مع التركيز على المستهلك كضرورة لنجاح المشروعات لأنه في هذه الفترة، أصبح الحصول على زبائن يستغرق وقتا أطول و بجهد أكبر من أن تقوم المؤسسة بإنشاء مصنع، لأنه لإنشاء المصنع فإننا لا نواجه أي منافس، بينما للحصول على سوق معينة فإننا في منافسة مع الجميع  
[ Landrevie et lindon 1997 p4 ]

و نظرا لأن المفهوم التسويقي الحديث قد وضع المستهلكين في إطار جديد، فقد وجه للتسويق الكثير من النقد التي تبرز أثاره على المجتمع و حسب رأي *Galbraith* يعامل المستهلك بطريقة تتفق و مصلحة المؤسسات الكبرى ، أي أن المؤسسات بدل أن تعمل على تلبية رغبات المستهلكين نجدها تحدد طلباتهم ثم تحاول التأثير فيها عن طريق الإعلانات أو عن طريق وضع السلعة في غلاف جذاب [ عبد الفتاح ، 1990، ص 34]

وارتفعت الأصوات و ظهرت الكتابات التي تنادي بمطالب اجتماعية جديدة على النظام التسويقي تليبيتها وتطالب المسؤولية الاجتماعية للتسويق بالتوفيق بين اعتبارات هامة ثلاثة: رغبات المستهلكين،

أرباح المؤسسات و رفاهية المجتمع، ويتوجب على رجال التسويق أن يراعوا أثر أعمالهم و قراراتهم على المجتمع ككل.

يهدف المفهوم الاجتماعي للتسويق إلى أن يعمل التسويق على رفع مستويات المعيشة و إلى تحقيق رفاهية المستهلكين و في نفس الوقت الاهتمام بمصلحة المجتمع.

و من الواضح أن المفهوم الاجتماعي للتسويق هو مفهوم حديث، تحاول أغلب المؤسسات حاليا أن تحقق التكامل بينه و بين قراراتها اليومية و يمكن تحديد الخطوط العريضة الآتية لهذا المفهوم فيما يلي: [kotler et du bois 2002 p-19]

1- المهمة الأساسية لأي مؤسسة هي إشباع حاجات المستهلكين؛

- 2- لابد من العمل وفق مصالح المستهلكين بمعنى ترويج مصالحهم حتى و لو كانوا هم أنفسهم غير مهتمين بها؛
- 3- يجب على المؤسسات المختلفة أن تمتنع عن إنتاج السلع التي لا تتماشى مع مصلحة المجتمع؛
- 4- يقدر المستهلكون المؤسسات التي تعمل من أجلهم و من أجل رفاهيتهم.

### 1-3 سوق المؤسسة

اختلف الباحثون في مجال التسويق في إعطاء تعريف واحد و عام للسوق، فعلى عكس الاقتصاديين الذين حصروا السوق في مفهوم المكان أو التنظيم، حيث اعتبروا السوق "مكان أو تنظيم يمكن البائعين و المشترين لسلمة معينة، من الاتصال ببعضهم البعض، و الإحاطة بجميع المعلومات المتعلقة بهذه السلعة" [محمد صلاح شنواني، 1996، ص 157]،

حاول الباحثون في مجال التسويق إعطاء تعاريف أخرى مرتبطة أكثر بمفهوم الطلب، أو الجمهور المستهلك للسلعة أو الخدمة، فقد عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق، السوق عل أنها "مجموع طلب المستهلكين المحتملين، لسلعة أو خدمة معينة" [عبد الفتاح 1990. ص-91].

بينما اقترح *J.LENDREVIE ET D.LINDON*، تعريفين للسوق:

الأول، يحصر السوق في أنها: "عبارة عن معطيات في شكل أرقام حول مبيعات سلعة أو خدمة معينة

أما الثاني، فهذا أوسع و يعتبر السوق "مجموعة الجماهير التي يمكنها التأثير على نشاط المؤسسة، و تتمثل هذه الجماهير في الأشخاص، المؤسسات و المنشآت" [LINDON 1997. p36].

- و عادة ما يفرق الباحثون بين عدد من الأسواق، معتمدين في ذلك على معايير مختلفة، نذكر منها الحجم، عدد المشترين، الطلب الفعلي و المرتقب.

التقسيم حسب الحجم: تقسم الأسواق إلى:

أ. أسواق كبيرة: تقاس بالمليارات أو عشرات المليارات من الوحدات النقدية.

ب. أسواق صغيرة: تقاس بالملايين أو عشرات الملايين من الوحدات النقدية.

التقسيم حسب عدد المشترين: تقسم الأسواق إلى:

أ. أسواق تتعامل مع عدد كبير من المشترين، كسوق المنتجات واسعة الاستهلاك.

ب. أسواق تتعامل مع عدد قليل من المستهلكين.



- التقسيم حسب الطلب الفعلي و المرتقب: تنقسم الأسواق الى : [ المرجع السابق ص-40 ]
- أ. سوق فعلي أو حقيقي: يقاس من خلال الحجم الفعلي لمبيعات سلع أو خدمات معينة خلال فترة زمنية معينة.
- ب. سوق مرتقب أو محتمل: عبارة عن تقدير الحجم الأعظم الذي يمكن أن تصل اليه المبيعات في افاق زمنية محددة و تحت افتراضات محددة.

### 2-3 المؤسسات الموجهة بالسوق

المؤسسة الموجهة بالسوق هي تلك المؤسسة التي تكون كل أنشطتها في كل أجزائها الوظيفية موجهة بهدف واحد و هو الحصول على رضا المستهلك ، و لذا فإن أنشطة البحث و التطوير و الأنشطة المالية و أنشطة إدارة الموارد البشرية، و أنشطة الإنتاج في مثل هذه المؤسسات تعتبر أن رسالتها الأولى و الأساسية هي العمل على إشباع الحاجات و الرغبات الحالية، و المتوقعة للمستهلكين و يكون دور النشاط التسويقي في هذه الحالة هو القيام بتزويد المؤسسة بتلك المعلومات التسويقية التي تربط بين المؤسسة و المستهلك و ذلك من خلال نتائج الدراسات و البحوث.

فالمعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال البحوث يمكن نشرها في كل أجزاء المؤسسة ، و التي يمكن أن تستخدم تلك المعلومات في تنفيذ مهماتها و التي تتحدد في ضوء استجابتها لحاجات و رغبات المستهلك.

كذلك فإن النشاط التسويقي يكون مسؤولاً عن الالتزام ببرنامج تسويقي معين قبل المستهلكين، و مثل هذا البرنامج يتم تنميته و تطويره كنتيجة للمدخلات من كل الأجزاء الوظيفية بالمنظمة، و ليس فقط من مدخلات الوظيفة التسويقية و قد تبدوا ببساطة شديدة تلك المؤسسة الموجهة بالسوق مثل تلك المؤسسة التي تبنت المفهوم التسويقي فعلى الرغم من أن المفهومين مترابطان إلا أن المؤسسات الموجهة بالسوق تذهب ابعدها من تلك المؤسسات الموجهة بالتسويق، فهدف المؤسسات الأولى هو تنمية مستهلكين ذوي ولاء لها و خلق علاقات دائمة معهم تتجاوز مجرد سلسلة الصفقات المستقلة المستندة على عمليات المبادلات الفردية فيما بينها، و الشركات العملاقة الناجحة هي تلك التي توجه كل أنشطتها الداخلية بالسوق و ليس مجرد التوجه بالتسويق.

و بالتالي يمكن الخروج بدورين أساسيين للتسويق في المؤسسة هما : غلاب نعيمة 2001 ص9  
-التحليل الدائم لاحتياجات السوق و تطوير تصور المنتجات الموجهة لمجموعات من المشتريين الخواص ،تكون هذه المنتجات ذات جودة تميزها عن المنافسة تضمن الميزة التنافسية الدائمة للمنتوج ؛

-تنظيم و إعداد استراتيجيات البيع و الاتصال بهدف التعريف بالخصائص المميزة للمنتج و إعطائها قيمة بغرض جلب المشتريين المحتملين مع تخفيض تكلفة البحث عن الزبائن .

## II. أدوات تحليل و دراسة البيئة التسويقية :

شهدت الكتابات و الدراسات التنظيمية و الإدارية، تطورا سريعا و نمو واسعا خلال السنوات القليلة الماضية و استعارت الكثير من إسهامات العلوم الطبيعية خاصة مفهوم الأنظمة و قامت بتطبيقه على دراسة المؤسسات و عمليات الإدارة السائدة فيها. و لا توجد هذه المؤسسات في فراغ، و ذلك لأنها تعد نسقا فرعيا لنسق أكبر و اشمل هو البيئة، و بمقتضى هذا التصور تخضع المؤسسة لمؤثرات بيئية عديدة تتخذ أشكال مختلفة، و مستويات متباينة ، في ذات الوقت الذي تمارس فيه المؤسسة تأثيرا من نوع آخر على البيئة. و منه هناك علاقات توافق مشترك بين المؤسسات وقطاعات المجتمع المختلفة، بحيث يمكن القول أنه يرتكز على مفهوم التداخل بين الآفاق الاجتماعية و الذي مؤداه أن الواقع الاجتماعي يتألف من آفاق اجتماعية شديدة التداخل و التعقيد ، و سنحاول من خلال هذا المحور التطرق إلى العناصر التالية:

### 1- البيئة التسويقية و مكوناتها

### 2- أدوات تحليل و دراسة السوق

**1- البيئة التسويقية و مكوناتها:****1-1 تعريف البيئة :**

تعد البيئة إطار عاما يحيط بالإنسان، و يمارس فيه نشاطاته الاجتماعية و الإنتاجية بتأثير متعاضد من متغيرات هذا الإطار، و يمكن إيراد التعريف التالي للبيئة و الذي ينسجم مع المجال التسويقي:

" تلك العوامل ذات التأثير على كافة المؤسسات في مجتمع معين و التي تشمل على الأنظمة المجتمعية التي تتفاعل معها المؤسسة و تتحرك و تنشط في إطارها [ حجازي، 2005، ص 332]

كما يمكن تعريف البيئة على أنها: [ طارق طه، 2002، ص 193]

" كافة الكيانات أو المتغيرات المحيطة بالمؤسسة و التي يحتمل أن تؤثر على أدائها بصورة مباشرة أو غير مباشرة و لا تخضع نسبيا لسيطرتها "

- و يتضح لنا من خلال التعريف المقترح ، أن المتغيرات البيئية، تحدد و بدرجة كبيرة الوسائل و الأساليب و السياسات التي ينبغي على المؤسسة إتباعها في التعامل و التكيف معها، لأنها لا تخضع تماما لسيطرتها، و في نفس الوقت تؤثر بصورة ملحوظة على أدائها.
- و سوف تتضح البيئة التسويقية من خلال العناصر التالية:

**1-1-1 البيئة الاقتصادية:**

تعتبر البيئة الاقتصادية إحدى العناصر الهامة التي تؤثر و تتأثر بالجهاز التسويقي للمؤسسات لذا فإنه من الضروري أن يتعرف المسئولون عن النشاط التسويقي على الخصائص و العناصر الأساسية لهذه البيئة، و فيما يلي ملخص لها نظرا لتأثيرها الحيوي على طريقة إنفاق المستهلكين .

[ حجازي، 2005، ص 333 335

**أ- الدخل الحقيقي و نموه:**

يعمل كل فرد و يتحصل على دخل معين و يتأثر هذا الدخل بالاقطاعات الضريبية و غيرها و بمعدلات التضخم السائدة في البلد و عليه ما يتبقى للفرد هو الذي يمثل إمكانيته الداخلية التي يستطيع أن يوزعها على إشباع حاجاته الأساسية و الكمالية.

و هناك تباينات بين دخول الأفراد، تبعا لاختلاف طبقات المجتمع الاجتماعية.

**ب - التضخم:**

ينشأ التضخم من التوسع و الزيادة في كمية النقود الموجودة في المجتمع مع بقاء كميات السلع والخدمات على حالها، مما يؤدي إلى ارتفاع أسعار تلك السلع والخدمات بسبب توفر كميات أكثر من النقد بين أيدي المشتريين.

و عليه فمعدلات التضخم عندما ترتفع و تستمر تؤدي إلى ارتفاع الأسعار بصفة عامة.

### ج- الادخار و المديونية ( الافتراض):

تظهر المدخرات في أشكال متعددة: حسابات ادخارية بالمصارف، شراء أسهم و سندات، وعقارات ، وثائق التأمين و غير ذلك من الأصول و الممتلكات.

و تتكون المدخرات وفقا للدخول المتاحة فإذا كانت هذه الأخيرة كبيرة فالمتوقع أن تتزايد المدخرات و العكس صحيح، و عليه فحجم المدخرات مؤشر لرجل التسويق خاصة في السلع المعمرة، كما تتيح التسهيلات الإئتمانية ( افتراض، شراء بأجل) الفرص للمشتري لإقتناء بعض السلع لم تكن في مقدوره، الأمر الذي يزيد من فرص زيادة الطلب المبني على زيادة الدخل بفضل الائتمان، و لكن حتى لا ينفشى التضخم، تتدخل الحكومات و تضع تشريعات تنظم عمليات الائتمان و البيع بالنقسيط.

### د- تغيير أنماط الإنفاق :

تتعرض دخول الأفراد للزيادة فعلى وحدات التسويق الانتباه للتغيير في الدخل، و الذي يعقبه - بالضرورة- تغيير في النمط الانفاقي للمستهلك.

و لقد اثبتت الأبحاث الاجتماعية و الاقتصادية أن أفراد الطبقة العاملة كلما تزايدت دخولهم، يميلون إلى تقليل نسبة ما ينفق على الطعام بينما تزداد النسبة للملابس و التعليم و الاستجمام و الادخار وحتى إذا ظلت نسبة ما ينفق على الطعام كما هي، فان الميل هنا يكون ناحية الجودة المرتفعة للأطعمة.

و الجدير بالذكر، أنه إذا كان هناك زيادة في الدخل، يمكن أيضا أن يكون النقص فيها واردة، و عليه يتغير النمط الإنفاقي إلى أسوء و إن كان التركيز سيكون على كل ما يشبع الحاجات الأولية

### 2-1-1 البيئة الاجتماعية:

تتشابك العوامل السكانية مع العوامل الاجتماعية، و قد يكون من الصعب وضع الحدود الفاصلة بينهما، لأنها تتناول النمو السكاني و الأعمار، و المهن، و العادات و التقاليد و الأنماط الاستهلاكية و الأسرية و نوضحها فيما يلي:

#### أ- النمو السكاني:

تتزايد أعداد السكان دائما في بلدان العالم المختلفة لأسباب متعددة، ومعنى ذلك تتزايد الحاجات الإنسانية التي تتطلب الإشباع، و طالما تعادلت القوى الشرائية مع هذا التزايد، فان هناك مزيدا من

السلع و الخدمات، و انتعاشا و رواجاً للمؤسسات الاقتصادية و العكس هو الصحيح فالركود و الكساد و إفلاس المؤسسات .  
و بلا شك فإن المتابعة الدقيقة لأعداد السكان و مدى تزايدها، يساعد جهاز التسويق في معرفة السلع و الخدمات التي يمكنها إشباع حاجات السكان .

#### ب - حركة المواليد :

تتأرجح حركة المواليد بين الدول النامية و المتقدمة، و كلما زادت هذه الحركة كلما وفرت معاني متعددة للجهاز التسويقي ، و منها أن إنفاق الأسرة في معظمه يتجه على هؤلاء المواليد، أما في الدول المتقدمة ، تتراجع حركة المواليد و عليه فالحاجة للسلع و الخدمات تكون من نمط آخر .

#### ج - الفئات العمرية :

يمكن تقسيم السكان وفقا لأعمارهم: أطفال و مراهقين، شباب، كهول، شيوخ، و هذا التقسيم له معناه عند تحديد الاحتياجات و الرغبات التي تتناسب مع كل عمر .

#### د - الهجرة الداخلية :

ينتقل السكان من منطقة إلى أخرى بفعل انتعاش الحركات الصناعية و الإنشائية و ذلك للبحث عن فرصة العمل الأرقى و الأفضل و تعمل أجهزة التسويق على الاستفادة من ذلك ، و خلق حاجات جديدة لهؤلاء المهاجرين .

#### هـ - الطبقة الاجتماعية :

ينتظم المجتمع في مجموعة من الطبقات، تم الإتفاق على أنها ثلاث، الطبقة العليا، و الطبقة الوسطى و الطبقة الدنيا و لكل طبقة من هذه الطبقات سلوكيات متميزة .  
و ينبغي على جهاز التسويق أن يعي هذه التمايزات و يقدم لكل طبقة ما تتطلع إليه .

#### و - انتشار التعليم :

في المجتمعات العصرية ينشر التعليم و تتعدد مؤسساته، و عليه يحل الطابع الموضوعي و المعايير الموضوعية، محل الطابع الشخصي و المعايير الذاتية ، كما يلعب العقل الدور الأكبر و تنتحى جانبا

أساليب الإغراء العاطفية، بعد أن كانت مسيطرة، و هنا على جهاز التسويق أن يركز على وسائل الإقناع العقلي، من خلال الشرح و التفسير الموضوعي و المنطقي.

### ي- النمط الأسري:

تنامت رغبة المجتمعات حاليا إلى تغيير الأنماط القديمة و التي كانت الأسر فيها من أحجام كبيرة إلى أسر صغيرة و بلا شك لعبت المتغيرات الاقتصادية دورا فاعلا في ذلك و الذي أدى بدوره إلى النتائج التالية:

- الزواج المتأخر: فالشباب تلزمه فترات طويلة حتى يتوفر لديهم إمكانيات الزواج.
- انخفاض أعداد المواليد: تميل معدلات المواليد حاليا إلى انخفاض نسبي في الدول النامية، و إن كان في حالة انخفاض حقيقية في دول أوروبا و الولايات المتحدة الأمريكية و كندا و من ثم انخفاض مبيعات مستلزمات الأطفال نسبيا.
- الزوجات العاملات: تزايدت أعداد الزوجات العاملات حاليا، بفعل المتغيرات الاقتصادية و أصبح دخل المرأة العاملة من المقومات الأساسية لدخل الأسرة و بالتالي بات له تأثير ملحوظ على الأنماط الشرائية، بحيث يمكن أن يتوجه الإنفاق إلى منتجات ذات مستوى راق من الجودة.

### 1-1-3 البيئة التكنولوجية:

إن التغير السريع في التكنولوجيا قد أصبح عاملا هاما في تخطيط التسويق فيجب على رجال التسويق ليس فقط متابعة التغير و التطور التكنولوجي بل يجب عليهم أيضا دراسة الآثار طويلة الأجل لهذا التقدم التكنولوجي و أخذها في الاعتبار عند وضع خططهم التسويقية، و يمكن تعريف التكنولوجيا بأنها تطبيق العلم على حل المشكلات العملية و تسيير سبل الحياة، و بالتالي عندما نتحدث عن الظروف التكنولوجية كإحدى عناصر البيئة العامة للمؤسسات، فإننا نقصد بذلك مستوى تطبيق العلم و المعرفة العلمية المتاحة في بيئة المؤسسة و المستخدم في إنتاج السلع و الخدمات ، و يعتبر البعض أن التصور التكنولوجي يعد من أهم العوامل التي أسهمت في زيادة حركية و عدم استقرار البيئة الحالية.

### 1-1-1 البيئة القانونية:

إن متطلبات الإدارة الرشيدة للنشاط التسويقي ، إمام المسؤولين في إدارة التسويق بالنواحي السياسية و القانونية التي تؤثر على السلوك التسويقي، و مما لاشك فيه أن هناك سياسات حكومية و قوانين تحدد أو تضع الإطار العام لتصرفات التسويق، في تصميم المنتجات، تسعيرها، توزيعها و ترويجها. إن عدم

توافر المعرفة التامة للمسؤولين عن شؤون التسويق بالنواحي القانونية المختلفة، يؤدي إلى تصرفات غير قانونية و بالتالي المساءلة و خلق سمعة غير طيبة للمؤسسة لدى المستهلكين من جهة و المجتمع من ناحية أخرى.

مما سبق يتأكد لنا أن البيئة مجموعة من القيود، التي تؤطر سلوكيات المؤسسة و تحدد نماذج و سبل التصرف، لأنها بمنأى عن رقابتها، لذلك على المؤسسة أن تتكيف و تستجيب مقتتصة الفرص، نائية بنفسها عن التهديدات التي قد تعترضها.

و التكيف يشير إلى مدى الانسجام و التلاؤم مع الظروف و الشروط التي تجد المؤسسة نفسها منغمسة فيها و يشير إلى هذا التكيف عدد من المؤشرات منها:

- \* إمكانية الاستمرار في توفير و تدبير إحتياجات الأداء؛
- \* إكتشاف الفرص و التهديدات في الأجلين القصير و الطويل؛
- \* إقتناص الفرص و اجتناب التهديدات؛
- \* الحصول على ولاء المستهلكين و استمراره؛
- \* القدرة على استحداث التطوير و الانسجام مع متطلباته؛
- \* تزايد أرقام الأعمال، و من ثم زيادة الأرباح.

## 2- أدوات تحليل و دراسة السوق :

### 2-1 تحليل المنافسة:

ساعد تحليل و تقييم الموقف التنافسي في تحسين فرص المؤسسة في تصميم الاستراتيجيات التي تمكنها من استغلال الفرص المتاحة في البيئة. و التعرف على أحوال و ظروف المنافسة يمكن المؤسسة من إعداد التنبؤات الدقيقة للمبيعات و الأرباح و معدلات النمو في الأجلين القريب و البعيد.

### 2-1-1 أنواع المنافسة:

تقسم المنافسة إلى أربعة أنواع: [ العاصي، 2004، ص ص 90-91 ]

#### أ- الاحتكار:

حيث تعمل مؤسسة واحدة في السوق و لا تعمل أمامها أية قوة منافسة أخرى و تحظر الكثير من البلدان عملية الاحتكار حماية لمستهلكيها، و ذلك فيما عدا بعض المرافق التي تديرها الدولة.

#### ب- احتكار القلة:



يسيطر على السوق عدد قليل من الشركات في صناعة أو مجال معين، و ما يمكن ملاحظته في احتكار القلة هو أثرها على خطة التسويق المتمثل في كون الأسعار يتم تحديدها من طرف الشركة القائدة في السوق، و بالتالي ليس للمؤسسات التي تعمل في ظل احتكار القلة، الحرية في تسعير المنتج، و إنما تلجأ إلى استخدام عناصر المزيج التسويقي الأخرى في خلق ميزة نسبية لمنتجاتها.

### ج- المنافسة الاحتكارية:

تتميز بوجود تشكيلة كبيرة من المنتج و عدد كبير من البائعين الذين يحاول كل منهم تمييز سلعته لتكون مختلفة و مميزة عن السلع المنافسة الأخرى.

و مهمة التسويق هي خلق صورة متميزة للسلعة أو بمعنى آخر للإسم التجاري أو العلامة التجارية للسلعة في ذهن المستهلك و إن تم ذلك فالمؤسسة تستطيع رفع سعر منتجها.

### د- المنافسة الكاملة:

يعني ذلك وجود عدد كبير من المؤسسات المنتجة تتنافس فيما بينها ، تحيط بها نفس الظروف كما ان المنتجات التي ينتجونها متشابهة تمام، و مهمة رجل التسويق محدودة للغاية لان قوى العرض و الطلب من يتحكم بتحديد الأسعار و الدور الرئيسي لرجل التسويق هو إيجاد شبكة كبيرة من الموزعين لتوزيع منتجاتهم بأسعار تنافسية.

- و احتمالاً فإن مدير التسويق لابد أن يكون مدركاً لنوع المنافسة التي يعمل في مجالها حيث أن ذلك سوف يؤثر على تخطيط المزيج التسويقي.

## 2-1-2 شدة المنافسة :

تختلف شدة المنافسة من قطاع إلى آخر، فهناك قطاعات توصف فيها المنافسة بالشدة و الكثافة و قطاعات أخرى توصف فيها المنافسة بالضعف و المحدودية .

و أهم العوامل المحددة لشدة المنافسة [ إسماعيل السيد، 1993، ص89]

- عدد المؤسسات الموجودة في السوق؛
- سهولة أو صعوبة دخول المؤسسات إلى السوق؛
- عدم القدرة على خلق تمايز في منتجات و خدمات المؤسسة؛
- اختلاف الاتجاهات و الآراء بين المؤسسات في الصناعة الواحدة.

**2-1-3 العوامل المؤثرة على درجة المنافسة في السوق:**

إن كثافة المنافسة في نشاط معين ليست مجرد صدفة أو تحرك عشوائي ينسب إلى حسن الحظ أو سوء الحظ و لكنها تمتد إلى عدد من العناصر نمثلها في الشكل التالي:

الشكل ( 2.1 ) العوامل المؤثرة على درجة المنافسة في السوق



المصدر : DUBOIS, 1998, P183

وفي ما يلي عرض مختصر للقوى الخمس التي تمثل العوامل المؤثرة على درجة المنافسة في السوق :

[ DUBOIS , 1998 , p 184 ]

أ- المنافسة بين المنتجين الحاليين :

وتتوقف هذه المنافسة على عدة اعتبارات أهمها عدد هؤلاء المنتجين، مدى التنوع في المنتجات و الخدمات المعروضة ، مدى وجود تكاليف ثابتة مرتفعة مدى وجود عوائق للخروج ، و بصفة عامة كلما زاد عدد المنافسين المباشرين كلما ارتفعت درجة كثافة المنافسة خاصة إذا ما كان هناك اختلاف بينهم في الأهداف و الاستراتيجيات، و بالمثل فإنه عندما تنخفض درجة التنوع في المنتجات المتنافسة، فإن المنافسة السعرية تكون مرتفعة و تميل الربحية إلى الانخفاض .

#### ب- تهديدات المنافسين المحتملين:

يتوقف دخول المنافسين المحتملين إلى سوق النشاط على عدة اعتبارات أهمها الحجم وطبيعة عوائق دخول للسوق، وتتضمن تلك العوائق ما يلي :

حجم رأس المال المطلوب، اقتصاديات الحجم، قنوات التوزيع و تنوع المنتجات .

#### ج- تهديدات المنتجات البديلة:

تتمثل المنتجات البديلة في مجموعات المنافسين و الدين تم تحديدهم على أنهم يمثلون مصدر للمنافسين اقل حدة من المنافسين المباشرين، إلا أن تأثيرهم على معدل نمو السوق وعلى معدلات الربحية ما زال قائما.

#### د - القوة التفاوضية للزبائن:

عندما يمتلك الزبون قوة تفاوضية نسبية بالمقارنة بالبائع أو المنتج فإنه يمكن أن يرغب الأخير على تخفيض السعر أو الزيادة نطاق أو كثافة الخدمات الأمر الذي يؤثر على معدلات الربحية المحققة، و ترتفع القوة التفاوضية للزبون في الحالات التالية:

- عندما تمثل مشترياته نسبة كبيرة من حجم أعمال البائع.
- وجود عدد كبير من البائعين أو المنتجين قياسا على عدد المشترين .
- عند وجود إمكانية للتكامل الخلفي.

#### هـ - القوة التفاوضية للموردين:

يمكن للموردين أن يمارسوا ضغطا على المنتجين في مجال ما، من خلال تهديدهم برفع الأسعار أو خفض جودة السلعة، و عليه فإن الموردين الذين يتمتعون بموقف قوي في علاقاتهم بمجموعة

المنتجين، يمكن أن يساعدوا على تقليص أرباح تلك النشاطات إذا لم يكن لديهم المقدرة على استرداد الزيادة في التكلفة من الزبائن المباشرين و يتمتع الموردون بقوة تفاوضية في الحالات التالية:

- عندما يسيطر على مصادر التوريد عدد محدود من المؤسسات؛
- ضعف أو محدودية المنتجات البديلة؛
- عندما تتسم منتجات المؤسسات الموردة بالتنوع أو المقدرة على التحول إلى مجالات إنتاجية أخرى؛
- عندما تستطيع مجموعة الموردين أن تمارس تهديد إمكانية التكامل الرأسي للأمام .

## 2-2 دراسة السوق :

تقسيم السوق إلى قطاعات يمثل أحد الخطوات الرئيسية لدراسته و تحليله هذا من ناحية، أما من ناحية أخرى ، فإن تقسيم السوق إلى قطاعات يساعد على حسن توجيهه و تركيز الجهود التسويقية و تصميم السياسات و البرامج الملائمة لكل قطاع على حدة طبقا لخصائصه و أهميته النسبية و درجة المنافسة فيه...و غيرها من الاعتبارات و الجوانب الأخرى لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف .

### 2-2-1 مفهوم تقسيم السوق:

و هو منهج أو فلسفة لتوجيه السلعة أو الخدمة نحو مجموعة مستهدفة من المستهلكين و ليس للمجتمع ككل و تكون هذه المجموعة المستهدفة متجانسة بدرجة كبيرة .

- إن المفهوم التسويقي يرتكز على المستهلك أي السوق، لذلك فإن المعرفة الجيدة و الدقيقة و المعمقة و المستمرة للسوق و تطوراتها ضرورة حتمية بالنسبة للمؤسسة لأن كل ذلك يمكنها من: [ أبو قحف، 2002،ص349]

\* التنبؤ بتوجهات الطلب؛

\* أقلمة استراتيجياتها و نشاطاتها مع طبيعة السوق و مقاطعاته المختلفة؛

\* توجيه مواردها و إمكانياتها المالية،المادية و البشرية بصفة عقلانية و رشيدة مما يساعدها على الفعالية .

### 2-2-2 أسس تقسيم السوق:

إن المنهج التسويقي للمؤسسة يتمثل في جعلها تتعرف أكثر فأكثر على سوقها حتى تتمكن من تكيف سلعتها و سياستها لإنشاء أو تطوير زبائنها، غير أن هذا السوق لا يمثل مجتمعا منسجما فهو يتكون من عدد كبير من المجموعات المختلفة السلوكية الاستهلاكية و هنا يفترض على المؤسسة تقسيم سوقها، و نجدها تعتمد في ذلك إلى المراحل التالية:

- اختيار المعايير و طريقة التقسيم؛

- تحديد خصائص كل فرع أو قسم ؛
- اختيار فرع أو قسم أو بعض الأقسام من السوق؛
- تحديد سياسة تسويقية لكل قسم تم اختياره.

### 3-2-2 معايير تقسيم السوق:

إن المعايير المستعملة تكتسي أهمية بالغة لأنها تمكن من تجزئة المجتمع الكلي الممثل للزبائن المرتقبين و تفسير طبيعة و فائدة كل جزء من الأجزاء المحصل عليها، هذه المؤشرات كثيرة و مختلفة و عادة نجدها متمثلة في جوانب ثلاثة:

معايير ديمغرافية، جغرافية و اجتماعية، اقتصادية.

و تفصيل هذه الأصناف أدى إلى إيجاد معايير أكثر دقة و متنوعة و هي متمثلة في : [ نصيب رجم،

2004، ص85]

\* معايير ديمغرافية، جغرافية و اجتماعية، ثقافية؛

\* معايير الشخصية و نمط العيش ؛

\* معايير السلوكيات تجاه المنتج المعنبر؛

\* معايير نفسانية تجاه المنتج المعنبر .

## 2-3 السلوك الشرائي للمستهلكين :

## 2-3-1 تعريف سلوك المستهلك:

يعرف اصطلاح سلوك المستهلك بأنه سلوك المستهلكين الخاص بالبحث عن شراء و استخدام و تقييم السلع و الخدمات و الأفكار التي يعتقد المستهلكون أنها سوف تشبع رغباتهم [ العاصي، 2004، ص195] إن دراسة سلوك المستهلك هي دراسة لكيفية قيام الأفراد باتخاذ قرارات مواردهم المتاحة من الأموال و الوقت و المجهود لشراء ما يشبع رغباتهم و يشمل هذا دراسة ما يلي:

- ما هي العلامات أو السلع التي يقومون بشرائها ؟
- لماذا يقومون بشراء سلعة معينة ؟
- كيف يقومون بشرائها ؟
- متى يشترونها ؟
- أين يقومون بالشراء ؟
- مدى تكرار شراء السلعة ؟

## 2-3-2 أهمية دراسة سلوك المستهلك:

من خلال تعرضنا لتجزئة السوق أوضحنا أنه من الصعب على أي منتج أن يقوم بتسويق سلعة يمكنها إشباع رغبات جميع المستهلكين.

و لذلك فإنه من الأفضل أن تقوم المؤسسة بتجزئة السوق و التخصص في سلعة أو عدد قليل من السلع تشبع رغبات معينة لقطاع أو قطاعات قليلة من السوق و هذا التخصص يتطلب دراسة و معرفة القطاعات المستهدفة من المستهلكين و اهتماماتهم و كيف يمكن التأثير عليهم.

- كذلك فإن دراسة سلوك المستهلك ذات أهمية بالنسبة للمؤسسات الخدمية أيضا، حيث يستلزم عملها ضرورة دراسة و فهم الخصائص الديمغرافية لتخطيط احتياجاتها، فالمؤسسات الخيرية يجب أن تتعرف على القطاعات من المجتمع التي سوف تخدمها، و عموما فإن أي مؤسسة تسعى للحصول على تأييد أو مساندة الجماهير يلزمها دراسة سلوك هذه الجماهير، كذلك فإن دراسة سلوك المستهلك يفيدنا نحن كمستهلكين ، حيث أن معرفة لماذا نشترى ما نقوم بشرائه ( أي المؤثرات على قراراتنا الشرائية) من الممكن أن تساعدنا على اتخاذ قرارات شرائية حكيمة. و دراسة السلوك الانساني تؤدي الى ما يلي :

بو خاوة و بن يعقوب 2001 ص7

-تحقيق الفهم الواضح لهذا السلوك ؛

-التفسير الدقيق لحقيقة هذا السلوك و أسبابه ؛

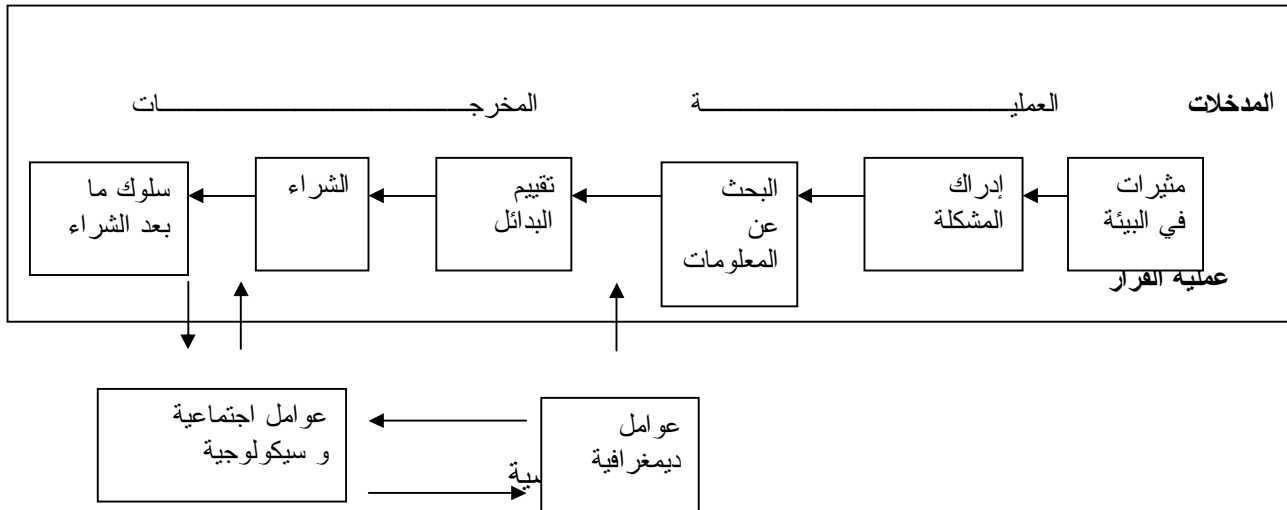
- زيادة القدرة على التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل ؛
- زيادة إمكانية التجاوب مع هذا السلوك و تحقيق الأهداف المرجوة ؛
- ضمان تحقيق الانسجام الاقتصادي الأمثل لموارد المؤسسة المادية و البشرية .

### 2-3-3 كيف يقوم المستهلك باتخاذ القرارات الشرائية:

إن الشراء عملية ديناميكية تتكون من مجموعة من الخطوات و التأثيرات التي يمر خلالها المستهلك لاتخاذ القرار، و لقد قام الباحثون في مجال سلوك المستهلك باقتراح عدة نظريات لتفسير عملية اتخاذ القرارات الشرائية و معظم هذه النظريات تقوم على أساس اعتبار الشراء عملية حل لمشكلة، تختلف في صعوباتها وفقا لنوع المنتج، فعلى سبيل المثال يقوم الأفراد بتخصيص وقت و مجهود كبيرين عند شراء سيارة بالمقارنة بشراء أي سلعة من السلع الغذائية مثل الخضر أو الفواكه، و عموما سواء كانت السلعة مرتفعة الثمن و شراؤها غير متكرر أو منخفضة السعر و شراؤها متكرر فإنها تشمل شكلا من أشكال حل المشاكل

- و سنقوم هنا بعرض و مناقشة إحدى النظريات الخاصة بعملية اتخاذ المستهلك للقرارات الشرائية باختصار، هذه النظرية تقوم على أساس أن عملية الشراء تشمل ثلاث مراحل هي المدخلات و عملية اتخاذ القرار ثم المخرجات كما هو موضح بالشكل:

شكل رقم (1-3) عملية اتخاذ القرارات الشرائية و المؤثرات التي تتضمنها.



المصدر: العاصي، 2004، ص196.

و بالنظر إلى الشكل السابق نجده يتكون من:

أولاً: المدخلات



تتكون المدخلات من كل الحقائق التي ليس للمستهلك سيطرة عليها و التي تؤثر على قرار الشراء، فأى عنصر من عناصر المزيج التسويقي لمؤسسة ما ( مثل الإعلان في الجرائد أو الإعلان عن تخفيضات أو افتتاح محل جديد) قد يؤدي بالشخص إلى التفكير في الشراء كذلك هناك مدخلات أخرى تؤثر على الشراء و هي تلك المؤثرات الاجتماعية أو الحضارية على المستهلك مثل تعليق أو رأي أحد الأصدقاء الأعماء للمستهلك في منتج معين (باعتبار هذا الصديق ذو رأي سديد و يثق به المستهلك).

### ثانياً: عملية اتخاذ القرار

تؤثر المدخلات على المستهلك حيث يبدأ في إدراك مشكلة معينة إي حاجة غير مشبعة، و لنضرب مثالا لمشكلة افتراضية، افتراض أنك بعد حضورك لحفل في منزل صديقك قررت أن تقوم بعمل حفلة و أنك تعرف أن الحفل يحتاج إلى موسيقى و أنه ليس لديك جهاز (استريو) (إدراك المشكلة) و لذا فانك بدأت التفكير في شرائه و عليه فانك سوف تبدأ في جمع المعلومات عن أنواع المختلفة لأجهزة استريو في ضوء المعلومات التي قمت بتجميعها و ليكون التقييم أكثر دقة فقد تقوم بالاستعانة بأراء أفراد الأسرة أو الأصدقاء

و عليه تقوم بتقييم البدائل و المعايير التي يستخدمها المستهلكون في التقييم تختلف من منتج لآخر، فعلى سبيل المثال في حالة أجهزة الاستريو فان المعايير التي قد تستخدم في التقييم هي جودة الصوت و شكل الجهاز و شهرة الماركة و التكلفة، و لتقرير أي المعايير يجب إعطاؤها وزنا أكبر فقد يعتمد المستهلك على اتجاهاته السابقة، فعلى سبيل المثال، يفضل المستهلك أن يدفع تكلفة اكبر للسلع التي من الممكن أن تعيش لفترة أطول كذلك فان عناصر شخصية الفرد قد تؤثر على التقييم. و في نهاية مرحلة التقييم تكون قد كونت رأيا و اتجاها معيناً نحو مشاركة معينة و تكون مستعداً للشراء.

### ثالثاً: المخرجات

و تمثل المخرجات نوعين: الشراء الفعلي و سلوك ما بعد الشراء ففي حالة شراء منتج جديد من الأظعمة قد يلجأ رجل التسويق إلى تشجيع المشتري على الشراء بإرسال عينات مجانية مثلاً، أما في حالة السلع المعمرة (تلفزيون، ثلاجة...) فان الشراء يمثل تضحية بمبلغ كبير و هذا هو سبب شعور الأفراد بالقلق حول قرار الشراء لذلك قد يلجأ المستهلك

للأصدقاء للتأكد من اتخاذه القرار الصحيح، و أحيانا قد يعتمد المستهلك على حكمه الشخصي في تقييم المنتج الذي تم شراؤه ( و هذه هي مرحلة ما بعد الشراء)

## 2-4 بحوث التسويق

جاءت وظيفة "بحوث التسويق" في خدمة الأنشطة والوظائف والمشاكل التسويقية المختلفة، سواء قبل أو عند إنتاج السلع و الخدمات أو أثناء مراحل انتقالها من المنتج إلى المستهلك أو بعد بيعها وفي خدمة المنتج والتاجر و الوسيط و المستهلك، ثم في خدمة المجتمع و تقدمه وازدهاره اقتصاديا وعلميا. وقد بدأت بحوث التسويق كوظيفة إدارية عام 1911 عندما تم تعيين أول مدير للبحوث التجارية بإحدى دور الصحف في الولايات المتحدة الأمريكية [الأزهرى، 1993، ص28]

#### 2-4-1 تعريف بحوث التسويق:

تعددت تعاريف بحوث التسويق من حيث منشئها وكذلك النظرة إليها ويمكن ذكر منها: [الأزهرى، 1993، ص28-29]

بحوث التسويق هي: جمع و تسجيل و تحليل البيانات المتعلقة بمشاكل انتقال السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك الأخير.

و أنها جمع و تسجيل و تحليل كافة المعلومات و الحقائق عن المشاكل المرتبطة بتحويل و بيع السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك.

و أنها البحث المنظم الموضوعي و التعمق لدراسة المشاكل التسويقية و الوصول إلى الحقائق المتعلقة بها.

كما تعرف بحوث التسويق أيضا بأنها تطبيق الطريقة العلمية أو المنهج العلمي للبحث في معالجة المشاكل التسويقية.

#### 2-4-2 وظائف بحوث التسويق:

تعتبر بحوث التسويق المصدر الأساسي لتدفق المعلومات بالمؤسسة و تعود الأسباب الرئيسية وراء زيادة الاهتمام ببحوث التسويق على الأسباب التالية:

- زيادة حدة المنافسة
- ضرورة التعرف على اتجاهات، أذواق و كذا رغبات المستهلكين و الأخذ بالاعتبار كل ما يتوصل إليه من نتائج في وضع الخطط الخاصة بالتعامل.
- تحديد الوضع التنافسي للمؤسسة و معرفة الظروف المحيطة بها داخليا و خارجيا.
- التخطيط الاستراتيجي و ما يتطلبه من تدفق مستمر، دقيق و مناسب للمعلومات.

حيث تعتبر بحوث التسويق المصدر الرئيسي لتخطيط مختلف جوانب النشاط التسويقي، و الرقابة عليه، و هي تنطلق في الأساس من خلال الإجابة على الأسئلة الرئيسية التالية:  
[ كنيبر و تايلور، 1983، ص48 ]

- § من ينتج ؟ المؤسسة في حد ذاتها ؟
- § ماذا ينتج ؟ نوع المنتجات و الخدمات؟
- § متى تنتج ؟ البعد الزمني ؟
- § كيف تنتج ؟ وسائل الإنتاج؟
- § أين نسوق ؟ الأسواق ؟
- § كيف يتم التسويق؟ التوزيع و الترويج ؟
- § لماذا؟ الرغبات و الحاجات المراد إشباعها؟

و من خلال ما سبق من الأسئلة تتجسد وظائف بحوث التسويق في النقاط التالية: [ كنيبر و تايلور، 1983، ص49 ]

- القيام بتشخيص المشاكل التي تعاني منها المؤسسة؛
- تزويد مديري التسويق بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ؛
- تحديد العوامل التي تعرقل إقبال المستهلك على المنتج أو الخدمة ؛
- استغلال الفرص الحالية، و التنبؤ بالفرص المستقبلية؛
- محاولة تكييف الاستراتيجيات و الظروف الجديدة .

### 2-4-3 تقسيمات بحوث التسويق:

نتيجة للتطورات الحاصلة في مجال التقنية و دقة الوسائل المستخدمة في ميدان البحوث يمكن تقسيمها إلى: [ أبو قحف، 2002، ص190 ]

- أ- البحوث التجريبية؛
- ب- البحوث الاستطلاعية؛
- ج- البحوث التقييمية؛
- د- البحوث الوصفية.

و هناك تقسيم آخر أوجده البحوث الحديثة يختص في وظائف و منتجات المؤسسة، على النحو التالي:

- أ- بحوث الإشهار: تهتم بآليات الإعلان من حيث التكلفة ، الدعاية و النجاعة؛
- ب-بحوث المنتج: من حيث الإبداع و الخصائص الضمنية و الشكلية؛

- ج- بحوث السوق: تهتم بتقسيم السوق؛
- د - بحوث النشاط: تهتم بقياس الخطة البيعية الحالية و مدى نجا عنها في تحقيق العائد المشجع لمواصلة العمل.

### III: ردود أفعال و استجابات المؤسسة :

ما تنوي المؤسسة تحقيقه فيما يتعلق بحصة السوق و الحجم، يسمى "هدف التسويق" و الأسلوب الذي ستتبعه المؤسسة لتحقيق أهدافها يسمى ( الإستراتيجية ) .  
فالإستراتيجية إذن هي الطريق المؤدي إلى تحقيق غايات و أهداف محددة، شريطة أن يتم وصف الوسائل التي سيتم الوصول بواسطتها إلى هذه الأهداف، و الجدول الزمني لذلك، و توظيف الموارد المتاحة لهذا الغرض ، و الإستراتيجية لا تقوم برسم خطوط السير الفردية التي تتبعها الأنشطة المترتبة على ذلك أو التي جاءت نتيجة لهذه العملية.

و هناك فرق واضح بين الإستراتيجية و بين التطبيق المفصل أو التكتيكات فإستراتيجية التسويق تعكس رأي المؤسسة فيما يتعلق بالتوظيف الأمثل لمهاراتها و إمكاناتها في السوق، و لا مناص إلا أن تكون واسعة النطاق و الإطار، أما الخطة التي تتولد منها فستركز على أعمال و التوقيت بجانب احتوائها على الإسهام المفضل الذي يتوقع من كل إدارة في المنشأة أن تقدمه.

و سنحاول من خلال هذا المحور التطرق إلى مختلف ردود أفعال و استجابات المؤسسة و المتمثلة في وضع استراتيجيات تسويقية من جهة، و تبني سياسات تسويقية من جهة أخرى و من خلال العنصرين التاليين:

#### 1- الاستراتيجيات التسويقية

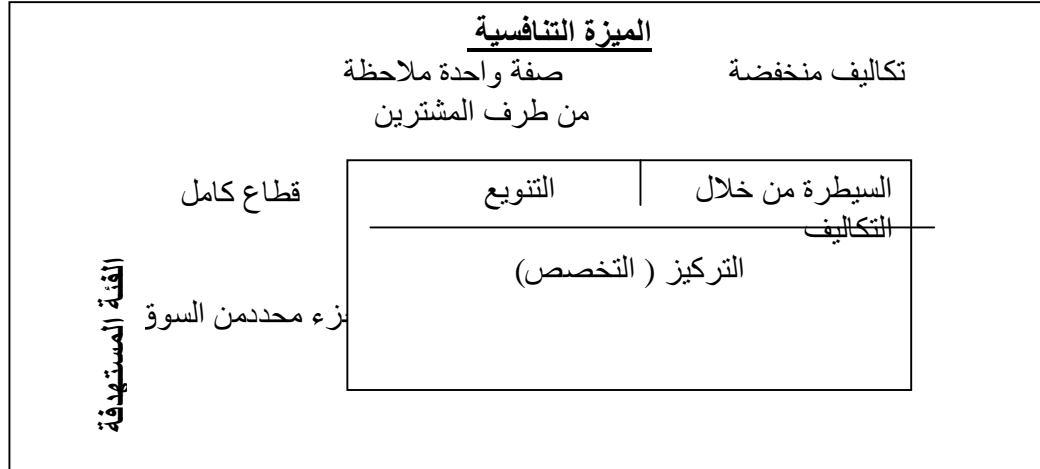
#### 2- المزيج التسويقي

#### 1- الاستراتيجيات التسويقية في المؤسسة:

تعرف إستراتيجية المؤسسة بالإستراتيجية الأولية و التي تمثل أول رد فعل يسمح بالتعرف على ميادين و قطاعات الأنشطة و ضمان التسخير الجيد للموارد ضمن الثنائية (منتجات /أسواق) أو ذو الأبعاد الثلاثة (منتج /سوق /تكنولوجيا) التي تسمح بتحديد جيد للسوق ذو المرجعية الجغرافية المحددة و هو ما يمثل حقل المعركة التنافسية و النظرة التي تتبناها . [ كربالي بغداد 2001، ص5  
و هناك مجموعة من الاستراتيجيات التسويقية التي يعتمد عليها رجال التسويق في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

#### 1-1 إستراتيجيات التطوير الأساسية :

يعتبر *porter* أن هناك ثلاث استراتيجيات أساسية ممكنة، و ذلك للتصدي للمنافسة، و حسب الفئة المستهدفة: كل الأسواق أو جزء منه فقط و حسب الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة. و الشكل الموالي يشرح ذلك



1996

المصدر 319

و من خلال الشكل يمكن إيراد الاستراتيجيات التالية:

### 1-1-1 إستراتيجية السيطرة من خلال التكاليف:

تستهدف هذه الإستراتيجية جعل التكلفة التي تتحملها المؤسسة أقل من منافسيها، و يتم ذلك من خلال التحسين المستمر لكفاءة الأداء و الحصول على موارد أولية منخفضة الثمن و عمالة رخيصة، و فن تقني متقدم و من ثم تحقيق هامش ربحية أعلى، و بالتالي فهذه الإستراتيجية تتطلب رقابة صارمة على أوجه الإنفاق المختلفة للمؤسسة و رقابة على الأداء، حتى لا يطغى عامل التكلفة على الاعتبارات الأخرى كالجودة مثلا.

### 2-1-1 إستراتيجية التنوع:

و ذلك من خلال تصميم مجموعة من الاختلافات التي تميز المؤسسة و المنتجات التي تقدمها عن منتجات المؤسسات المنافسة.

و هناك ثلاث أبعاد رئيسية يمكن للمؤسسات أن تتوع من خلالها:

- تنوع إنتاجي؛

- تنوع بشري؛

- تنويع ذهني .

### 1-1-3 إستراتيجية التركيز:

تقوم المؤسسة وفقا لهذه الإستراتيجية التركيز على قطاع أو قطاعات سوقية معينة بدلا من خدمة كافة القطاعات، بحيث يمكنها إشباع احتياجات و رغبات ذلك القطاع المستهدف بصورة أفضل من منافسيها و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية من خلال التخصص.

### 1-2 إستراتيجيات النمو

تعتبر العدد من المؤسسات استراتيجيات النمو ضرورة حيوية لاستمرار بقائها في الأجل الطويل حيث تستهدف تلك الاستراتيجيات زيادة أو تمديد الحجم الحالي لعمليات و أنشطة المؤسسة و توجد ثلاث بدائل إستراتيجية للنمو نذكر منها فيما يلي: [ طارق طه، 2002، ص ص 407 409]

### 1-2-1 إستراتيجيات النمو المركز: ( المكثف)

تركز المؤسسة من خلال نظم معلوماتها على البحث عن الفرص و وسائل معينة داخل نفس مجموعة الأعمال التي تمارس فيها أنشطتها و تنطوي إستراتيجية التركيز على بدائل إستراتيجية هي:

#### 1-1-2-1 إستراتيجية اختراق السوق:

و تسعى المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى زيادة حجم مبيعاتها من منتجاتها الحالية المقدمة في نفس السوق الذي تعمل به.

#### 1-2-1-2 إستراتيجية تطوير المنتج:

وفقا لهذه الإستراتيجية تقوم المؤسسات بالتخطيط لزيادة حجم مبيعاتها من خلال تقديم منتجات جديدة تماما، أو تطوير منتجاتها الحالية و محاولة تسويقها في سوقها الحالي.

#### 1-2-1-3 إستراتيجية تطوير السوق:

و ذلك من خلال قيام المؤسسة بالتخطيط لزيادة حجم مبيعاتها من خلال تسويق منتجاتها الحالية في أسواق جديدة عليها.

### 1-2-2 إستراتيجية التكامـل:

تسعى المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجيات إلى تكامل مجالات أعمالها أو أنشطتها الحالية، عن طريق استخدام نظم معلوماتها في البحث عن فرص جديدة لكنها مرتبطة بذلك المجالات، بغرض تخفيض التكاليف و زيادة الربح.  
و تتمثل البدائل الإستراتيجية فيما يلي:

#### 1-2-2-1 إستراتيجية التكامل الأفقي:

و تتمثل في تخطيط المؤسسة لملكية بعض المؤسسات المنافسة لها، أو زيادة السيطرة عليها.

#### 1-2-2-2 إستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي:

و تتمثل في تخطيط المؤسسة لامتلاك وحدات يمطن من خلالها تقديم منتجاتها إلى العملاء، كقيام إحدى المؤسسات بشراء مؤسسة توزيع تعمل كمنفذ لبيع منتجاتها.

#### 1-2-2-3 إستراتيجية التكامل الرأسي الخلفي:

تسعى المؤسسة إلى امتلاك مصادر التوريد اللازمة لأنشطتها.

#### 1-2-3 إستراتيجية التنوع:

تسعى المؤسسات إلى تنوع مجالات أعمالها بالبحث عن فرص أعمال جديدة غير مرتبطة بالمجالات التي تعمل فيها حالياً، و تشمل البدائل الإستراتيجية التالية:



**1-3-2-1 إستراتيجية التنوع المركز:**

و ذلك من خلال قيام المؤسسة بإضافة منتجات جديدة تستخدم نفس التسهيلات التسويقية و الفن التقني المتوافر لديها و تقديم تلك المنتجات إلى قطاعات جديدة من الزبائن.

**1-3-2-2 إستراتيجية التنوع الأفقي:**

و تتمثل في قيام المؤسسة بالتخطيط لتقديم منتجات جديدة إلى نفس قطاعات الزبائن الذين تقوم بخدمتهم و يعني ذلك أن المؤسسة تقوم بتوسيع مزيج منتجاتها أفقياً، من خلال استحداث منتجات جديدة تضاف إلى هذا المزيج.

**1-3-2-3 إستراتيجية التنوع المختلط:**

تقوم المؤسسة بالتخطيط للدخول في مجالات أعمال جديدة، من خلال تقديم منتجات لا ترتبط بالفن التقني و لا بالتسهيلات المستخدمة في تقديم منتجاتها الحالية، و خدمة قطاعات جديدة من العملاء تحتاج إلى سياسات تسويقية مختلفة.

**2- المزيج التسويقي :**

إن الأنشطة التي يقوم فيها مدير التسويق باتخاذ قراراته تقع في أربع مجموعات رئيسية و هي، المنتج، السعر، التوزيع، و الاتصال، وقد عرفت هذه المجموعات باسم *4 p.s* و كل مجموعة من المجموعات الأربع تمثل مجالاً يحتوي على العديد من القرارات المرتبطة بها و التي ينبغي على مدير التسويق أن يتخذها

**1-2 إعداد المزيج التسويقي**

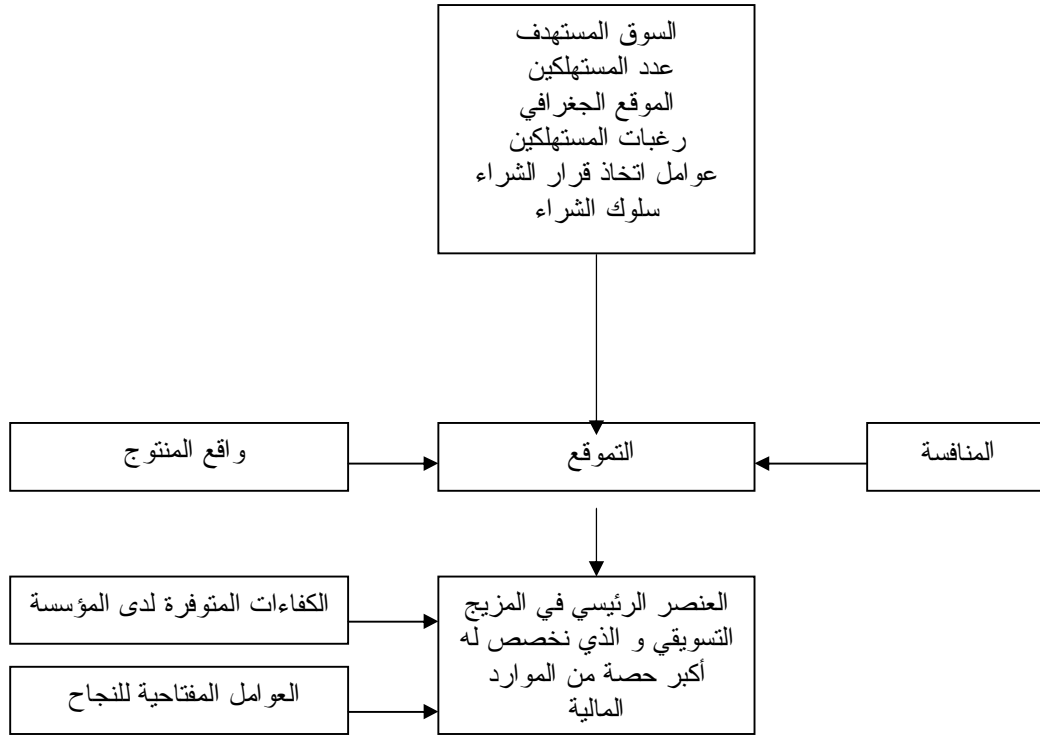
بعد تحديد الوسائل التي تستطيع بواسطتها ممارسة نشاطاتها في السوق، تقوم المؤسسة بالاختيار المناسب وذلك بإتباع ثلاث خطوات متتالية: [chirouse, 1995, p80]

- تحديد الأهمية النسبية لكل وسيلة نشاط و ذلك من الناحية المالية ؛
- وضع الخطوط العريضة لمختلف السياسات التسويقية: سياسة المنتج، سياسة السعر، سياسة التوزيع، سياسة الاتصال، أي تحديد الأهداف الرئيسية؛
- التوقع الكمي و النوعي بتأثير المزيج التسويقي المفترض.

و تختلف تركيبة المزيج التسويقي من العناصر الأربعة السابقة الذكر حسب المعطيات و الكفاءات الموجودة لدى المؤسسة، وكذا العوامل المفتاحية للنجاح ( المعطيات الخاصة بالسوق المستهدف، التوقع

الملائم..) و يمكن للمؤسسة الاستفادة من تجاربها السابقة، النظريات التسويقية، النجاح، الفشل، والمزيج التسويقي الذي يختاره المنافسون....

الشكل (1-5) : العوامل المؤثرة في إعداد المزيج التسويقي



المصدر: *chirouse, 1995, p81*

جدول رقم (1-3) : الاستراتيجيات و نماذج عن المزيج التسويقي الذي يضم عنصر رئيسي و المختار بدلالة الكفاءة المميزة و الضرورية للنجاح.

أهم عنصر ضمن المزيج التسويقي	الكفاءة المميزة و عامل النجاح
1/ المنتج: - إستراتيجية التطوير - إستراتيجية التخصص	البحث و التكنولوجيا التموقع و تجزئة السوق وجود قطاعات سوقية ذات مردودية عالية
2/ السعر: - إستراتيجية تخفيض الأسعار أو اختراق السوق	التفوق من خلال التكاليف مرونة الطلب تبعا للسعر
3/ التنوع: - إستراتيجية الشبكات (stratégie de réseau)	مراقبة الشبكات المهارة (le savoir faire) و الميزانية الضخمة الموجهة للتسيير و تنشيط الشبكات و ضمان رضا أفراد الشبكة
4/ الاتصال: - إستراتيجية سحب السوق (la stratégie (pull) - إستراتيجية الدفع (la stratégie (push)	تخصيص ميزانية ضخمة للإشهار و ترقية المبيعات الموجهة للمستهلكين. الحساسية للعلامات التجارية و العروض الترقية اختيار قوة مجال بيع ذات كفاءة عالية مختصة في البيع للوسطاء التجاريين (تجار جملة) ميزانية ضخمة لترقية المبيعات الموجهة للموزعين.

المصدر: *chirouse, 1995,p82*

## 2-2 عناصر المزيج التسويقي

يقصد بمصطلح "متغير" العنصر الذي يأخذ قيما مختلفة في أوقات مختلفة، كأن تغير المؤسسة ميزانيتها الإعلانية مثلا ويقصد بالمتغير المستقل السبب المفترض للمتغير التابع أي الأثر المفترض ، إن المتغيرات المستقلة تصنف على أنها المتغيرات التي يمكن لقسم التسويق في المؤسسة أن يتحكم فيها، و هذه المتغيرات التي يمكن التحكم فيها تم تحديدها على أنها مكونات المزيج التسويقي للمنتوج و هي: المنتج، السعر، التوزيع و الترويج [ كنيبر و تايلور، 1993، ص 36 ] .

2-2-1 سياسة المنتجات: تحتل مكانة أولى و هامة ضمن المزيج التسويقي، و هي تهتم بالمنتوج من حيث تصميمه، تغليفه .... بما يتوافق مع ما يحتاجه المستهلك، و نتيجة للأهمية القصوى

التي يكتسبها المنتج، فقد أضحت قدرته على إرضاء المستهلك أكثر أهمية من الحملات الإشهارية، فالمنتج عندما يكون ملائماً للسوق و موافقاً لحاجة المستهلك، يصبح من الضروري تقليص المبالغ المنفقة على الإشهار، لأن المستهلكين يتبادلون فيما بينهم البيانات عن هذا المنتج و نفعيته و جودته، و ما تجدر الإشارة إليه فعلاً هو أن المنتج الناجح يوفر للمؤسسة مرونة أكبر و استقلالية في وضع بقية السياسات المعروفة كسياسة السعر ، التوزيع، الاتصال.

و سوف نتعرض لهذا العنصر ( سياسة المنتجات) بالتفصيل في العنصر IV من الفصل (01).

**2-2-2 سياسة السعر :** يعتبر السعر، بسياسته و قراراته من أكثر العناصر المكونة للمزيج التسويقي حساسية بالنسبة للإدارة و يرجع هذا إلى عدة أسباب من أهمها التأثير على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها مثلاً: [ عبد المحسن، ص 232]

- الحصول على حصة معينة من السوق؛
- القدرة على مواجهة المنافسة أو تحقيق ميزة تنافسية؛
- تحديد كمية الإنتاج أو تخطيط الطاقة الإنتاجية لتحقيق التوازن بين السعر و كمية الإنتاج؛
- القدرة على الاحتفاظ بالأسعار عند مستوى معين في كل مراحل دورة الأعمال ( كساد، ازدهار،...) أو في حالات التضخم في أسعار عوامل الإنتاج.

فنجد أن سياسة الأسعار، قد تكون غير مرنة بشكل يتلاءم مع المتغيرات المتعددة التي قد تحدث في التسويق، فالسعر غالباً ما يحدد في معزل عن بقية العناصر التسويقية الأخرى الأمر الذي يتعارض مع المبادئ العملية للتسويق و التي تركز على ضرورة تكامل أوجه النشاط التسويقي لتحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

**2-2-2-1 تعريف السعر:** يمكن تعريفه كما يلي: [ أبو قحف، 2002، ص 606]

" السعر هو القيمة المحددة للمنافع التي يتحصل عليها الفرد من السلع و الخدمات"

و يعرف كذلك بأنه:

" المقابل أو المبلغ النقدي المدفوع للحصول على كمية معينة من السلع و الخدمات"

أو هو: " مقدار التضحية المادية و المعنوية التي يتحملها الفرد في سبيل الحصول على السلعة أو الخدمة" إذن فالسعر عبارة عن قيمة المنافع التي يحصل عليها الفرد من المنتج أو الخدمة.

**2-2-2-2 العوامل المؤثرة في تحديد الأسعار:** يمكن تقسيمها إلى نوعين: [عبد الفتاح، 1990، ص

[461

## أ- العوامل الخارجية: من أهمها:

- الطلب: و الذي يتأثر بعدد و حجم المنافسين و الأسعار التي يحددونها و قدرات و رغبات المستهلكين.
- المنافسة: يجب على المؤسسة ملاحظة و تتبع أسعار المنافسة و معرفة ردود أفعالهم
- التدخل الحكومي: تتدخل بعض الدول (خاصة النامية) في تسعير بعض السلع و على المؤسسة الالتزام بهذه الأسعار و الخضوع لها.
- الظروف الاقتصادية: فحساسية السوق بالنسبة للسعر يجب أن تحدد تبعاً لعدة عوامل و ظروف سائدة في السوق كالكساد و الرواج و القدرة الشرائية و انطلاقاً من هذه العوامل تتوصل المؤسسة لوضع استراتيجيات تسعيرية خاصة.
- الموردون و الموزعون: إن رفع أسعار المواد الأولية أو خفضها من طرف الموردين يؤثر إيجابياً أو سلباً على سعر المنتج، كذلك بالنسبة للموزعين، فإن عملية المساومة على رفع هامش أرباحهم يؤثر على حجم و أرباح المؤسسة.

## ت- العوامل الداخلية: من أهمها

- التكاليف: يتم تحديد السعر بناء على التكلفة حيث أن تخفيضها إلى أدنى حد من شأنه أن يزيد في المبيعات.
- مميزات المنتج: حيث أنه كلما كان مميزاً عن باقي المنتجات المنافسة كلما كانت المؤسسة حرة في تحديد السعر.
- المزيج التسويقي: يعتبر السعر عاملاً مكملاً لسياسة التسويق فعندما ترفع المؤسسة أسعارها، لا بد أن تخلق ما يبرر ذلك و تبدأ في حملة إعلامية مكثفة.

3-2-2-2 طرق تحديد الأسعار: هناك عدة طرق لتحديد أسعار المنتجات نخص بالذكر منها: [ أبو قحف، 2002، ص ص 435-436]

## أ- التسعير بالتكلفة زائد هامش الربح:

و تعتبر من أبسط الطرق و أكثرها شيوعاً و وفقاً لهذه الطريقة يتحدد السعر كالتالي:

$$\text{السعر} = \text{التكاليف الكلية} + \text{هامش الربح}$$

و تستند هذه الطريقة إلى منطق كون السعر في هذه الحالة يضمن للمؤسسة تغطية التكاليف الكلية و بالتالي البقاء في السوق.

ب- التسعير في ضوء معدل عائد مخطط على رأس المال:

و وفقا لهذه الطريقة فإن السعر يتحدد في ضوء معدل العائد المستهدف على رأس المال، إي أن هذه الطريقة تربط هامش الربح بمعدل العائد المخطط على رأس المال المستثمر، و لتحديد السعر في هذه الحالة يجب أولا حساب نسبة الإضافة ثم جمعها على متوسط التكلفة للوحدة و ذلك على النحو التالي:

$$\text{نسبة الإضافة} = \frac{\text{رأس المال المستثمر} \times \text{معدل العائد المخطط على الاستثمار}}{\text{التكلفة الكلية}}$$

### ج - التسعير بالانقياد:

يستخدم هذا الأسلوب في حالة وجود إحدى المؤسسات القائدة في السوق، بمعنى أن المؤسسة ما تأخذ زمام المبادرة في تحديد سعر معين للسلعة و ما على باقي المؤسسات إلا أن تقبل هذا السعر الذي يتم تحديده، و يرجع السبب في ذلك إلى رغبة المؤسسات في تجنب مخاطر المنافسة،

### د - التسعير على أساس التجربة و الخطأ:

تعتمد هذه الطريقة على التجريب، و تستخدم هذه الطريقة في تحديد الأسعار الخاصة بالمنتجات الجديدة، و يمكن أيضا استخدامها عند غزو سوق جديد حيث تكون درجة المنافسة منخفضة أو في حالة عدم توافر بيانات و معلومات كافية عن طبيعة المستهلك و خصائصه المختلفة في السوق الجديد.

**2-2-3 سياسة التوزيع:** يشتمل التوزيع نقل المنتجات في جميع مراحل تضييعها بدءا بنقل المواد الخام من مصادرها إلى المنتجين حتى تصل السلع إلى المستهلك و من هذا المنطق فإنه يمكن النظر إلى التوزيع على أنه يضيف قيمة أو يزيد القدرة على الإشباع للمواد الخام بنقلها إلى المصنعين ثم إلى الوسطاء و أخيرا تنقل السلع تامة الصنع إلى المستهلك النهائي.

**2-2-3-1 تعريف التوزيع:** " التوزيع هو إيصال المنتجات إلى المكان المناسب، بالكمية الكافية و بالاختيار المطلوب و في الوقت المناسب و مع الخدمات الضرورية لبيعها و استهلاكها و صيانتها" [landrevie et lindon,1997,p 227 ]

و يمكن تعريفه أيضا على أنه: " جميع العمليات التي يقوم بها المنتج انطلاقا من إنتاج المنتج إلى أن يصل إلى المستهلك الصناعي في الوقت و المكان المناسبين، تحت المواصفات و الكميات المطلوبة من طرف المستهلكين أو المستعملين الصناعيين [landreire et lindon,1997,p 227]

**2-3-2-2 قناة التوزيع:**

يمكن تعريفها بأنها " الطريق الذي تأخذه السلعة لكي تصل من المنتج إلى المستعمل الصناعي أو المستهلك النهائي "

و بالتمعن في هذا التعريف نلاحظ بأن قناة التوزيع عبارة عن مستهلك يمثله عدد من الوسطاء يتخللون عملية إيصال السلعة من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي و قناة التوزيع هذه يمكن أن تأخذ عدة أنواع.

وتوجد مجموعتان من قنوات التوزيع، المجموعة الأولى تختص في توزيع المنتجات الصناعية و المجموعة الثانية تختص في توزيع المنتجات الاستهلاكية و هذه الأخيرة تضم خمسة قنوات نذكرها فيما يلي:

**أ - المنتج - المستهلك:**

و هي من اقصر قنوات التوزيع و لا يتدخل فيها عي وسيط

**ب - المنتج - تاجر التجزئة - المستهلك:**

و نجد هذه القناة عادة في حالة وجود تاجر تجزئة يعيدون المنتج للمستهلك النهائي

**ج - المنتج - تاجر الجملة - تاجر التجزئة - المستهلك:**

و هذه القناة تمثل المستهلك التقليدي لتوزيع المنتجات الاستهلاكية و يستخدمها بصفة خاصة صغار تاجر التجزئة.

**د - المنتج - وسيط وكيل - تاجر التجزئة - المستهلك:**

و هذه القناة تكون عندما تميل المؤسسة للتعامل أو استخدام وكيل منتج أو وكيل بيع أو سمسار أو غيرهم من وسطاء الوكلاء بدلا من استعمال تاجر أو تاجر الجملة.

**هـ - المنتج - وسيط وكيل - تاجر الجملة - تاجر التجزئة - المستهلك:**

و هذه القناة تعتبر من أطول مسالك التوزيع.

**2-3-2-3 العوامل المؤثرة في اختيار قنوات التوزيع:**

إن اختيار قنوات التوزيع لا يتم بصورة عشوائية، بل بناء على دراسات تحليلية للسوق، كالوسطاء و المنافسين و حتى لظروف المؤسسة.

و يعتبر اختيار قنوات التوزيع من أهم القرارات التي يتخذها المسؤولون على المؤسسة و إدارة التوزيع خصوصا، لأن أهداف الربح و النمو و استمرارية المؤسسة نفسها يتوقف على هذا الاختيار الذي تؤثر فيه جملة من العوامل نذكر منها:

**أ - العوامل المتعلقة بالسوق:**

حسب هذا العامل فإن المؤسسة تلجأ إلى التوزيع المباشر في حالة العدد الصغير نسبياً من العملاء، و في حالة تركيز هؤلاء العملاء في مناطق جغرافية محددة أو عند التعامل مع محلات التجزئة الكبيرة التي تتطلب كميات كبيرة و لكن عندما يكون السوق كبيراً فإن ذلك يتطلب عدداً من الوسطاء.

#### ب- العوامل المتعلقة بالمنتج:

يتم اختيار قنوات التوزيع تبعاً لهذا العامل، بناءً على الخصائص التي يحملها المنتج نفسه فقد يكون سريع التلف و هذا يتطلب قنوات توزيع أسرع، كما أن قيمة بيع الوحدة الواحدة من المنتج تلعب دوراً في اختيار قناة التوزيع، لأنه في حالة ارتفاع تكلفتها فإن هذا يتطلب قنوات توزيع قصيرة.

#### ج- العوامل المتعلقة بالوسطاء:

تبعاً لهذا العامل فإن كل مؤسسة تعمل على اختيار الوسيط الذي يقوم بالخدمات التسويقية و التي تعجز هي عن تقديمها، أخذة بعين الاعتبار المركز المالي للوسطاء، و على المؤسسة اختيار كل وسيط بنفس العناية التي تبحث بها عن العملاء المحتملين لمنتجاتها، و ذلك لأن الوسطاء ما هم إلا نوع آخر من العملاء في علاقتهم بالمؤسسة.

#### د- العوامل المتعلقة بالمنافسين:

وفقاً لهذا العامل فإن اختيار قنوات التوزيع يتم بناءً على مراقبة و تتبع قرارات المنافسين المتعلقة بقنوات التوزيع، وخاصة في حالة ما إذا كان منتج المؤسسة نمطي و ينافس بقية المنتجات المنافسة.

#### هـ- العوامل المتعلقة بالمؤسسة:

يجب الأخذ بعين الاعتبار خصائص المؤسسة، و قيودها عند اختيارها لقنوات التوزيع و من بين هذه الخصائص الأهداف التجارية للمؤسسة و الخبرة التجارية و الوضعية المالية، و الموارد البشرية للمؤسسة.

#### 4-2-2 سياسة الاتصال:

يعتبر مصطلح الاتصال المصطلح الرئيسي الذي يمثل النشاط الأساسي الذي تتدرج تحته كافة أوجه النشاط الإعلامي و الدعائي و الإشهار، فهو العملية الرئيسية التي يمكن أن تتطوي بداخلها عمليات فرعية



أو أوجه نشاط متنوعة قد تختلف من حيث أهدافها و لكن تتفق جميعا فيما بينها في أنها عملية اتصال بالجمهور، و من هذه الأنشطة نذكر : الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة و الدعاية.

#### 2-2-4-1 أهمية الاتصال:

يلعب الاتصال دورا هاما و أساسيا في المجتمع الحديث، و سنقوم بعرض أهميته على مستوى كل من الاقتصاد و المجتمع [العاصي، 2000، ص 397]

#### أ/ الأهمية الاقتصادية للاتصال:

تتعرض الأهمية الاقتصادية للاتصال في الآتي:

- يعتبر مجالا هاما من مجالات العمل و التوظيف؛
- يؤدي الاتصال إلى زيادة المبيعات من سلعة معينة مما يسمح بتحقيق و فرات الحجم الكبير في الإنتاج و ينعكس أثر ذلك على تخفيض تكاليف الإنتاج و بالتالي تخفيض سعر السلعة مما يجعلها متاحة لفئة كبيرة من المستهلكين؛
- يعتبر الاتصال نوعا من الإضافة إلى لمعلومات المستهلكين و هذا يمثل جانبا تعليميا للاتصال.
- 

#### ب/ الأهمية الاجتماعية للاتصال:

لقد أصبح الاتصال عاملا هاما في الحملات الموجهة إلى تحقيق أهداف ذات صبغة اجتماعية مثل تشجيع الإقلاع عن التدخين و تنظيم الأسرة، و الحفاظ على الوزن مع اللياقة البدنية، و محاربة تفشي المخدرات و الإدمان و يقوم الاتصال في ذلك بدور إعلامي و تعليمي يجعل منه وظيفة غاية في الأهمية في المجتمعات الحديثة.

#### 2-2-4-2 المزيج الاتصالي:

يتكون المزيج الاتصالي من مجموعة من المتغيرات، تتفاعل مع بعضها لتحقيق أهداف معينة للمؤسسة، و يحاول مدير التسويق من خلال المزيج الاتصالي تحقيق مزيج أمثل من مختلف العناصر الترويجية لتحقيق أهداف الاتصال.

و يتكون المزيج الاتصالي من البيع الشخصي و البيع الغير شخصي و يقصد بذلك ما إذا كان الاتصال بالجمهور مباشرة أو غير مباشرة. و يمكن إدراج الجدول الموالي كملخص عن مزايا و عيوب بعض عناصر المزيج التسويقي

الجدول رقم (1-4) مزايا و عيوب بعض عناصر المزيج الاتصالي

نوع النشاط الاتصالي	شخصي أو غير شخصي	التكلفة	المزايا	العيوب
الإعلان	غير شخصي	منخفضة نسبيا لكل شخص يصله الإعلان	يفضل حينما يكون الهدف الوصول إلى جماهير كبيرة يسمح للمؤسسة بالإبداع و الابتكار في التعبير عن نفسها، كما أنه تحت سيطرة المؤسسة.	قد ينطوي على الإسراف أو ضياع أكبر، لا يمكن من توضيح و شرح المنتج كاملا، يصعب قياس نتائجه، يصعب إنهاء صفقة الإعلان.
البيع الشخصي	شخصي	مرتفعة لتكاليف الزيارة الواحدة	نسبيا يكون عرض و شرح المنتج أكثر مرونة و يمكن من الحصول على استجابة مباشرة و سريعة.	أكثر عناصر المزيج الاتصالي تكلفة نسبيا قد يصعب على المؤسسة جذب أو الحصول على بائعين مؤهلين
ترقية المبيعات	غير شخصي	قد يكون مكلفا	يجذب و يستحوذ على الانتباه و تأثيره سريع	من السهل على المنافسين تقليده
العلاقات العامة	غير شخصي	تكاليف منخفضة نسبيا	درجة تصديق الجماهير للمعلومات بهذه الطريقة عالية	

المصدر: العاصي، 2004 ص 383

#### IV- سياسة المنتجات :

تتبع المنتجات في أي مؤسسة مكانة جوهرية في العملية التسويقية و لكي تكون هذه العملية أكثر فاعلية، لا بد من وجود منتج جيد يمكن الاعتماد عليه و الثقة فيه من قبل المستهلك، و يواجه المسؤولون الرئيسيون ( الإدارة العليا، البحوث و تطوير الإنتاج) مع رجال التسويق العديد من القرارات و التحديات المتنوعة في مجال صياغة و تصميم سياسة المنتجات و هدف الجميع هو تحقيق التوافق بين المنتجات و احتياجات المستهلك حيث أن نجاح أي مؤسسة في المنافسة يتوقف على مدى فاعليتها في تحقيق هذا الهدف.

فالمنتج الناجح قد يكون قادرا على خلق درجة أعلى من الحماس بين رجال البيع و هو أمر حيوي للمؤسسة، كما أنه يوفر للمؤسسة مرونة أكبر و استقلالا في التسعير و الترويج و التنويع. و تنطوي سياسة المنتجات على العديد من الجوانب و المشاكل، سنحاول الإلمام بها، و ذلك من خلال التطرق إلى النقاط التالية:

#### 1- ماهية سياسة المنتجات و مكانتها في المزيج التسويقي؛

#### 2- العناصر الأساسية في سياسة المنتجات.

#### 1- ماهية سياسة المنتجات و مكانتها في المزيج التسويقي:

لفهم الجوانب المتعلقة بسياسة المنتجات و تبيان أهميتها لا بد من الإحاطة بالجوانب الأساسية التي تمثل المنتج بداية من تعريفه.

#### 1-1 تعريف المنتج

يعتبر المنتج من أهم عناصر المزيج التسويقي خاصة و أن عناصر المزيج الأخرى تعتمد بشكل أساسي على وجود سلعة معينة لتتجه مجمل النشاطات لتسويقها و يمكن تعريفها:

- على أنها شيء يحمل خصائص وصفات ملموسة و غير ملموسة يمكن عرضها في السوق لجذب الانتباه و يمكن لهذا الشيء تلبية حاجات و رغبات إنسانية و قد تكون مادية أو خدمية [ أبو قحف، 2002، ص 143 ]

- و يعرف كذلك على أنه: تلك المجموعة من العوامل المادية، الشكلية، الرمزية، التي تم تركيبها و تصميمها لإشباع حاجات و رغبات المستهلكين المستهدفين [ عبيدات، 2004، ص 135 ]
- و يرى kotler المنتج على أنه " أي شيء يمكن تقديمه للسوق بغرض الاستهلاك أو الاستخدام أو الحيازة أو الإشباع لحاجة معينة أو رغبة معينة" [ kotler et dubois, 1997,

[p412

لذلك نجد أن المستهلك يفضل اسما تجاريا معيناً، لأنه يبني تفضيله على عدة عوامل منها تاريخ و شهرة المؤسسة المنتجة، تصميم المنتج، تغليفه، خدمات ما بعد البيع، و على هذا فهو يستمد من شرائه للمنتج منافع أخرى بجانب المنافع الملموسة.

### 1-2 تعريف المنتج في المنظور التسويقي

من خلال المفهوم التقليدي للصناعة نجد ان المنتج كان هو المحور الرئيسي لنشاط المؤسسات، أما المنطق التسويقي فقد غير من مكانته و ثقله و قد قال *peter drucker*: " ليس ما يفكر فيه مسؤولوا المؤسسة هو الأولى بالاهتمام لكن أهم شيء هو ما يفكر المستهلك في شرائه و هو المفهوم الحقيقي الذي نخصه للمنتج" [Landrevie et Lindon, 1997,p228]

- و من هنا وجدت فلسفة جديدة يوضع المنتج من خلالها حسب احتياجات الزبون و بالنسبة ل *drucker* فالمنتجات توضع عفويا من خلال منفعتها الوظيفية و محتواها الرمزي.

### 1-2-1 المحتوى الرمزي للمنتج :

هو الصورة الذهنية لدى المستهلكين ترتبط بالقيمة المعطاة بغض النظر عن الشكل الملموس للمنتجات، فإن المعنى الرمزي، أي التصور الذهني الذي يربط المستهلك بالمنتج هو الحافز الأساسي في عملية الشراء.

ثم أن خصائص الصورة الذهنية من خلال العلامة، و التوظيف من شأنها أن تجعل من المنتج أداة اتصال مميزة.

### 1-2-2 المفهوم التسويقي للمنتج:

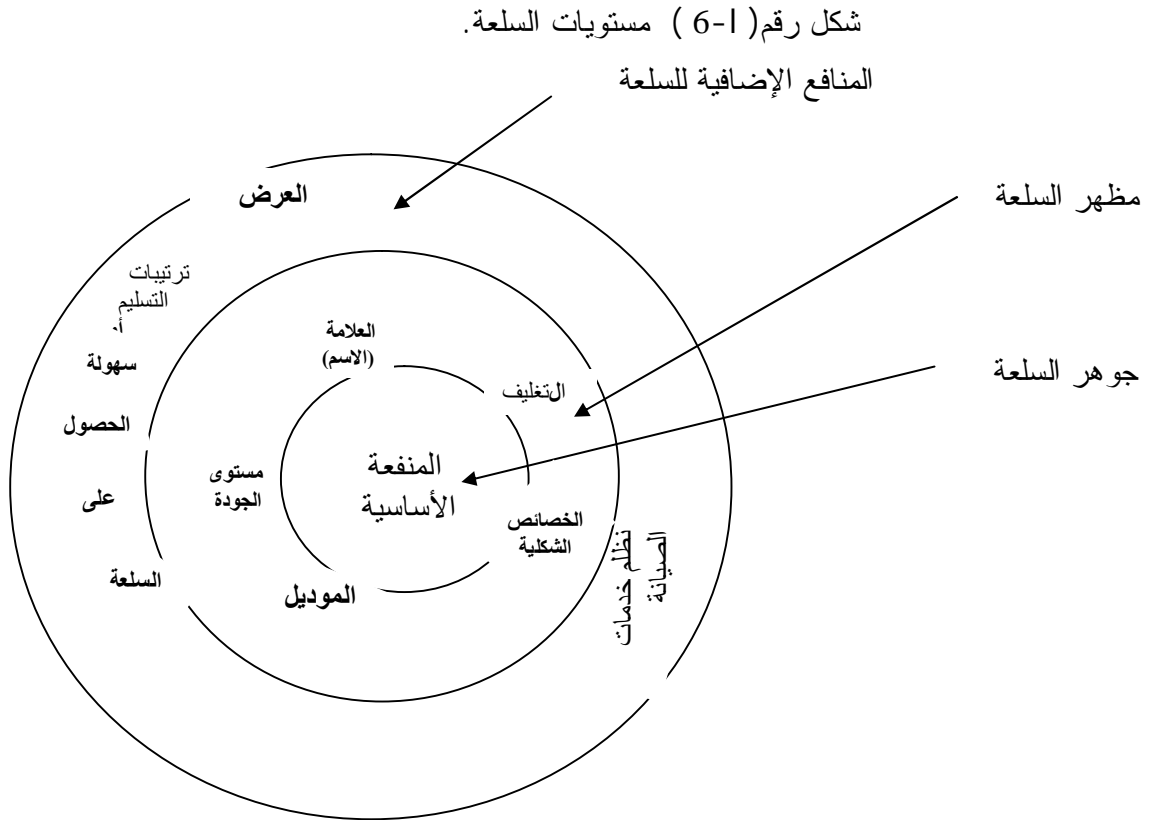
ما نسميه بالمفهوم التسويقي للمنتج هو ذلك التصور الذهني لما حصل عليه المستهلك و هذه الفكرة تأخذ بعين الاعتبار آراء المستهلكين و ليس المنتجين و هذا ما يوضحه الجدول أسفله للمفهوم التسويقي للمنتج.

و في نفس الإطار لا بد من التفريق بين مفهومين هما مفهوم المشتري و مفهوم المستعمل فنفس المنتج قد يراه المشتري و المستعمل من زاويتين مختلفتين ففي مثال النقل الجوي فالمشتررون هم شركات الطيران و اتخاذ قرار الشراء بالنسبة لهم يتعلق بتكلفة الشراء و سهولة صيانتها و ديمومتها.... إلخ ، أما المستعملون فقد لا ينظرون لنفس المنتج من نفس زاوية المشتريين لأنهم يركزون على ضمان الأمن من خلال التقنيات الحديثة المستعملة.

### 1-3 مستويات المنتج

لأي منتج ثالث مستويات أساسية، كما أنها تتدرج من مجرد إشباعها للحاجات الرئيسية للمستهلك إلى إشباع الحاجات الأخرى غير الأساسية، و يمكن توضيح المستويات و التدرج في الإشباع باختصار كالتالي:

أ/ المستويات: حيث تتطوي أي سلعة على المستويات الموضحة بالشكل رقم ( 6-1 ) الأتي حيث يجب ملاحظة أن:



المصدر: أبو قحف، 2002، ص 23

- الجوهري: يرتبط بما يشتري المستهلك بالضبط، فمثلاً عندما تقوم بشراء كاميرا فأنت لا تشتري الصندوق في حد ذاته و لكنك تشتري أمل أو سعادة، هذا يعني أن رجل التسويق يبيع منفعة حقيقية و ليس النواحي المظهرية للسلعة ذاتها.

- المظهر: و هو الجانب المادي أو الظاهر أمام المستهلك، و له خمس خصائص: مستوى الجودة، الموديل، الاسم، العلامة و الغلاف الخارجي.

- المنافع الإضافية: و تتمثل في الخدمات المقدمة بعد البيع للسلع المعمرة أو الضمانات ... و غيرها.

ب/ التدرج : يجب أن نعرف بان أي سلعة تتدرج في مستويات الإشباع التي تحققها للحاجات المختلفة، أي من الحاجات الأساسية إلى الحاجات الأخرى الفرعية الممكن إشباعها من السلعة.

#### 4-1 خط المنتجات

يمكن تعريف خط المنتجات بأنه مجموعة من المنتجات التي يوجد ارتباط فيما بينها سواء على مستوى الهدف السوقي أي أنها تباع لنفس المجموعة من المستهلكين أو المشترين الصناعيين أو على مستوى منافذ التوزيع أي أنه تم توزيعها بنفس المنافذ أو تسعيرها بنفس الأساليب أي أن هناك تشابه في عناصر المزيج التسويقي المصاحب لتقديمها فالملابس مثلا تكون خطا عاما من المنتجات و لكن في محل الملابس الخاصة بالرجال خط منتجات و ملابس النساء خط منتجات آخر .... الخ [ الصحن و السيد، 1993، ص 226 ]

#### 5-1 مزيج المنتجات

إن إجمالي المنتجات المصنوعة من قبل المؤسسة تشكل المزيج المنتوجي أو ما يعرف بتشكيلة المنتجات، وقد يحدث أن نجد لنفس المؤسسة منتجات مختلفة عن بعضها و من هنا يجب جمعها بشكل متجانس و مرتبط ببعضه البعض .

##### 1-5-1 تعريف مزيج المنتجات ( التشكيلية):

يمكن أن نعرف التشكيلة على أنها مجموع ما يقدمه المشروع من خطوط منتجات [ المرجع السابق، ص 206 ] . كما يمكن تعريفه " من خلال نفس التكنولوجيا التي تنتمي لها المنتجات أو حتى من نفس السوق، تتضمن التشكيلة عددا متوسطا من المنتجات أو الخدمات التي تستطيع أن تجمع في خطوط إنتاجية عديدة [ عبيدات، 2004، ص 114 ] .

##### 2-5-1 خصائص المزيج المنتوجي:

بصفة عامة يتصف هذا المزيج بالخصائص التالية:

- أ- **الاتساع:** و يعني عدد الخطوط للمنتج الموجودة داخل الشركة، فبعض الشركات يقتصر إنتاجها على خط منتجات واحد مثل الصابون للوجه بينما تقوم شركات أخرى بإضافة عدد خطوط مثل معجون الحلاقة ومعجون الشعر و الغسول....الخ
- ب- **العمق:** و يشير إلى عدد المنتجات التي تقدمها الشركة داخل كل خط فبالرجوع للمثال السابق فيمكن للشركة أن تقوم بتقديم كريم الحلاقة الرغوة و كريم للجلد العادي و آخر للجلد الحساس....الخ
- ت- **الارتباط:** و يعني درجة الاتساق و الارتباط بين خطوط المنتج والأساس الذي يمكن استخدامه في تحديد درجة الارتباط هو بواعث الاستعمال أو طرق التوزيع أو متطلبات الإنتاج.....الخ

و يوضح المثال السابق أن هناك درجة ارتباط عالية بين المنتجات التي تقدمها الشركة و ذلك لأن تسويقها يتم على أساس بواعث شراء واحدة و يتم توزيعها من خلال منافذ توزيع متشابهة كما أن إنتاجها يتطلب خبرات و متطلبات متشابهة و يمكن القول أن مزيج المنتجات بأبعاده الثلاثة يحقق أهدافا تسويقية معينة فزيادة درجة الاتساع تمكن الشركة من تحقيق سمعة طيبة و تقديم منتجات تدور حول احتياجات المستهلك، بينما يحقق العمق للشركة الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة و تلبية الاحتياجات المتباينة للمستهلك، و أخيرا كلما زاد الارتباط بين هذا المزيج كلما أمكن تحقيق اسم للشركة و تدعيم ذلك الاسم في مجال معين. و مفاهيم العمق و الاتساع و الارتباط تتعلق بالمنتجات الفردية و خطوط الإنتاج و مزيج المنتجات (التشكيلة) ككل، و الشكل الآتي يوضح ذلك:

شكل رقم (1-7) مزيج المنتجات

خط منتجات رقم 1	1a	1 B	1 c	الاتساع	
خط منتجات رقم 2	2 a				
خط منتجات رقم 3	3 a	3 B	3 c	3 d	3e
خط منتجات رقم 4	4 a	4 B	4 c	عدد المنتج عدد خطوط المنتجات 4 العمق المتوسط 3	

و تعتبر أبعاً المصدر: Landrevie et lindon.1997.p265 من سياسة المؤسسة على مستوى خط المنتجات اي اتخاذ قرار بشأن الخطوط التي تحذف او تضاف او تدمج معا إما

بتغيير العمق فتهدف المؤسسة إلى احتواء أكبر عدد من المستهلكين من خلال اتخاذ قرار يتعلق بالمنتجات الفردية التي تضاف أو تحذف من خطوط المنتجات، أما إذا ركزت المؤسسة على تقوية التناسق في تشكيلة منتجاتها فذلك يعني أنها تهدف إلى إكتساب سمعة جيدة في مجال منافسيها لأن الاتساق يتعلق بالقرارات الخاصة بالمزيج المنتج ككل من حيث الأسواق التي تنشط فيها المؤسسة وكيفية الاتصال بالنسبة لكل خط منتجات أو المنتجات الفردية.

### 1-6 أهمية سياسة المنتجات

يعتبر المنتج المكون الرئيسي لإستراتيجية المزيج التسويقي المعتمد في المؤسسة الإنتاجية التي غالبا ما تدير حافظة منتجات، لكل منها دوره المنوط به و الذي لا بد ألا يكون على حساب بقية المنتجات وهو بالضبط دور سياسة المنتجات الذي سنحاول تبينه انطلاقا من سياسة المنتجات التي تتمثل في مجموعة قواعد ، تحكم من جهة تصميم و بعث المنتجات في الأسواق، و من جهة أخرى إلغاء المنتجات و الخدمات الفاشلة، فسياسة المنتجات تعنى بوضع تصاميم للمنتجات التي تستجيب لحاجات الزبائن من جهة و لأغراض المؤسسة من جهة أخرى، و كذلك تعمل هذه السياسة على تجسيدها في أفضل كيفية تضمن بها البقاء في ظل المنافسة، و من هنا تظهر لنا أهميتها متمثلة في عنصرين أساسيين: [ landrevie et lindon, 1997,p220

**أولاً:** أنه من الصعب جدا إن لم نقل من المستحيل القيام بتسويق جيد لمنتج رديء لا يتماشى مع رغبات و أذواق المستهلكين فالمنتج السيئ المرفوق بجهود اشهارية و ترويجية كبيرة لن تكون بالفاعلية المطلوبة و لن تدوم طويلا.

**ثانياً:** سياسة المنتج مكلفة للغاية بالمقارنة مع باقي مكونات الإستراتيجية التسويقية، و من ثم فإن الأخطاء التي يمكن أن تقع على مستوى هذه السياسة تكون مكلفة جدا و يصعب تصحيحها، و يمكن الإشارة أيضا إلى أن أهمية سياسة المنتجات تكمن أيضا في دورها و المتمثل في:

- إعطاء مكانة للمنتجات الخاصة بالمؤسسة داخل السوق الذي تتواجد فيه و بالتالي تموقع المنتجات في ذهنيات الزبائن و إقناعهم بها؛
- دراسة مختلف النقائص الموجودة على مستوى المنتج قصد تعديلها بما يرضي الزبائن و بالتالي الاقتصاد على مستوى التكاليف؛
- التكيف مع حاجات و رغبات المستهلكين و ذلك عن طريق التحسين المستمر في المنتجات؛
- الحصول على حصة سوقية معتبرة مقارنة بالمنافسة لكسب أكبر عدد من الزبائن.



## 2- العناصر الأساسية في سياسة المنتجات

إن تحديد المكونات الرئيسية لسياسة المنتجات مرتبط أساساً بإتخاذ مجموعة من القرارات المناسبة تتعلق بما يلي:

- المميزات الذاتية للمنتوج؛
  - دورة حياة المتوج ؛
  - تغليف المنتج؛
  - بيانات المنتج؛
  - تمييز المنتج؛
  - تموقع المنتج.
- و سنعرض هذه المكونات فيما يلي:

### 1-2 تحديد المميزات الذاتية للمنتوج

**1-1-2 تعريفه:** " إن ما نسميه بالمميزات الذاتية للمنتوج أو الخدمة هو كل المواصفات الحقيقية و الملاحظة الموضوعية" و يمكن ذكرها كما يلي: [Landrevie et Lindon, 1997, p232]

- **الميزة الأولى:** "تركيبية المنتج" و هي الصفات التقنية للمكونات فإذا أخذنا صناعة السيارات و نموذجها يمكن وضعها على أساس عدد الأماكن، الحجم، المادة المستخدمة في صنع الهيكل.
- **الميزة الثانية:** " كفاءة المنتج" و تفسر كفاءة المنتج عن طريق الملاحظة الموضوعية من طرف المستهلكين أثناء استصلاحهم للمنتوج و استعمالهم له فنجاعة المنتج طبيعياً مرتبطة بتزكية المنتج مثلاً كفاءة منتجات كيماوية من خلال درجة نقاء هذه المنتجات من الشوائب.
- **الميزة الثالثة:** " التلاؤمية" و يمكن اعتباره من خلال المظهر الخارجي أو تصميمه أو تغليفه فالتلاؤمية تهتم دائماً بالشكل و الديكور الخاص بالتصميم و الغلاف الخارجي .

و يمكن القول أن المميزات الذاتية تحددها المؤسسة حين تطرح منتوجاً و هي قابلة للتعديل من حين لآخر و على العموم فإن الوصف الموضوعي لا يتطابق مع الصورة التي يتصورها المستهلكون حيث أن هذه الصورة تتوقف على المحتوى الرمزي الذي يربطه المستهلكون بالمنتوج، و بعبارة أخرى فإن المميزات الذاتية تعبر عن الوظائف التقنية أكثر من التسويقية كما أن هذه الخصائص تساهم في ترسيخ صورة المنتج في أذهان المستهلكين و بالتالي فإن لها أهمية كبيرة.

## 2-2 دورة حياة المنتج

تعتبر دورة حياة المنتج من المفاهيم الهامة في التسويق، حيث أن لهذا المفهوم أهمية و فائدة للمنتجات الجديدة و الحالية على حد سواء" فلكل منتج دورة حياة، و هي الفترة الزمنية التي يقضيها في السوق منذ تقديمه كمنتج جديد إلى مرحلة تدهور مبيعاته في السوق، إلى الحد الذي تقرر الإدارة حذفه من خط منتجاتها"

و على العموم فإنه يمكن التمييز بين أربعة مراحل أساسية يمر بها المنتج خلال دورة حياته في السوق و هي: مرحلة التقديم، مرحلة النمو، مرحلة النضج، مرحلة التدهور و هو التقسيم المعتمد من طرف أغلب الباحثين.

لكن تجدر الإشارة إلى أن هناك من يضيف بعض المراحل الأخرى، و هي مرحلة البحث و التطوير و مرحلة التشبع.

- و يجب على المؤسسة أن تعرف المرحلة التي وصلت إليها منتجاتها، حيث يساعد ذلك في:
- التنبؤ بمبيعات منتجاتها المطروحة و المتداولة في الأسواق؛
- تحديد الإستراتيجية الوظيفية المناسبة (إستراتيجية هجوم أو دفاع)؛
- وضع المزيج التسويقي المناسب و الخاص بكل مرحلة.

### 1-2-2 مراحل دورة حياة المنتج:

#### أ- مرحلة الإطلاق أو التقديم:

تبدأ هذه المرحلة عندما يخضع المنتج الجديد للبيع أول مرة، و يتطلب إطلاق المنتج سواء كان ذلك في سوق واحدة، أو في عدة أسواق وقتا كبيرا " و مرحلة الإطلاق تبدأ عندما يدخل منتج جديد في السوق جديد"

#### - مميزات:

- انخفاض في حجم المبيعات و بالتالي الأرباح؛
- ارتفاع تكلفة الوحدة و المبررة بارتفاع تكلفة البحث و الإنتاج، الاتصال، التوزيع، و التي لم يتم اهتلاكها بعد؛
- قلة عدد الزبائن؛
- انخفاض حدة المنافسة.

#### - الهدف التسويقي:

دور التسويق هو التعريف بالمنتج و التشجيع على تجريبه

#### ب-مرحلة النمو:

و هي مرحلة حرجة يتضح فيها فشل أو نجاح المنتج

#### - مميزات:

- نمو معتبر للمبيعات، و سياسة الترويج تأتي بثمارها.
- بقاء تكلفة الوحدة مرتفعا، بسبب مصاريف الاتصال المرتفعة و عدم اهتلاك مصاريف الإنتاج.
- ازدياد المنافسة المباشرة من طرف المؤسسات الأخرى التي تقدم منتجات مشابهة.
- تحقيق أرباح متزايدة، لكن احتمال تحقيق خسارة أحيانا.

#### الهدف التسويقي:

تركز المؤسسة جهودها على تنمية حصتها السوقية، فمن المهم السعي لجذب حصص سوقية جديدة لتتمكن من رفع مبيعاتها مستقبلا و ذلك مع المحافظة على صورة و مكانة العلامة التجارية للمؤسسة عند زبائنها الأوفياء

#### ج- مرحلة النضج:

على المؤسسة في هذه المرحلة المحافظة على تحقيق الأرباح لأطول فترة ممكنة وذلك من خلال محاولة توجيه دفة الطلب لصالحها عن طريق القيام بحملات ترويج ضخمة مع التركيز على المزايا النسبية للعلامة التجارية .

#### مميزات:

- ارتفاع شديد في حدة المنافسة؛
- ارتفاع الميزانية المخصصة للترويج و خاصة الاتصال؛
- الامتلاك التام لمصاريف الإنتاج، البحث، التوزيع، مما يترتب عنه انخفاض تكلفة الوحدة؛
- زبائن المؤسسة الأوفياء ينتظرون، المنتجات البديلة؛
- الأرباح في أقصى درجة لها.

#### الهدف التسويقي:

من المهم أن تقوم المؤسسة برفع أرباحها و ذلك مع المحافظة على حصتها السوقية، لذلك على المؤسسة السعي للحصول على زبائن المنافسين و التمكن من الحصول على حصص سوقية جديدة.

#### د- مرحلة الانحدار:

يتقادم المنتج، و تكون المؤسسة على وشك سحبه من السوق، و بعد التأكد من أن انخفاض المبيعات غير راجع لظروف اقتصادية أو ضعف المزيج التسويقي و إنما إلى تغيير في نمط الاستهلاك عند الزبائن ، تواجه المؤسسة قرار سحب المنتج من السوق وما يستلزمه ذلك من دراسة وافية تأخذ في الاعتبار

العديد من العوامل مثل تأثير حذف المنتج على مبيعاتها من المنتجات الأخرى و مدى تأثير سمعة المؤسسة و غير ذلك .

**مميزاتها:** - تدهور المبيعات؛

-انخفاض تكلفة الوحدة؛

-زبائن المؤسسة قدامى مستهدفون ضمن حصص سوقية معينة؛

-منافسة متخصصة جدا و التي تقوم بالانسحاب تدريجيا الى أسواق أخرى ، منتجات أخرى ،

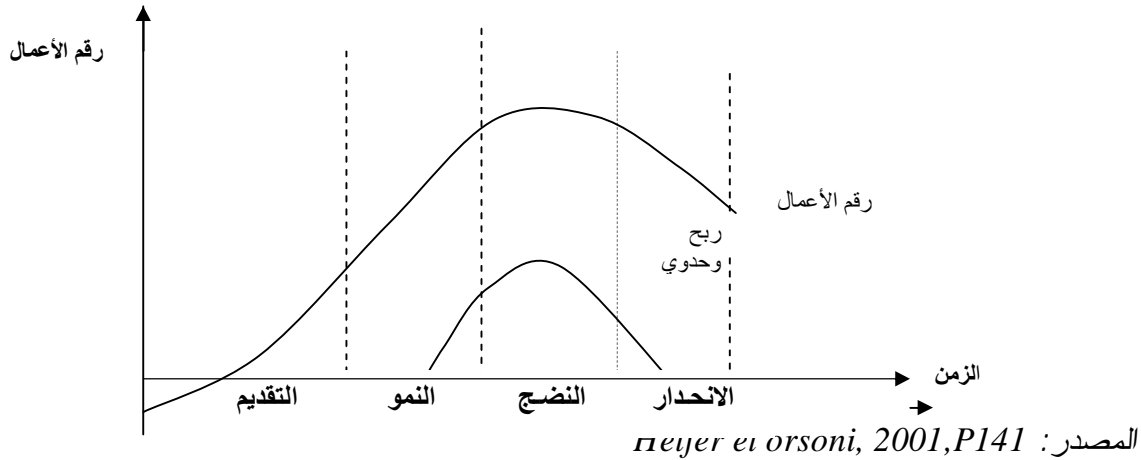
قطاعات سوقية أخرى؛

-الأرباح في انخفاض مستمر .

**الهدف التسويقي:** تسعى المؤسسة إلى تخفيض النفقات إلى أدنى مستوياتها و كذا الإبقاء على منافذ توزيع

رئيسية لتصريف هذا المنتج.

شكل (8-1) منحنى دورة حياة المنتج:



**اعتبارات هامة لدورة حياة المنتج:**

1. تختلف طول الفترة الزمنية التي تأخذها كل مرحلة من منتج لآخر و ذلك حسب طبيعة

المنتج، و طبيعة السوق و اتساعه، و درجة التطور التكنولوجي و الاقتصادي؛

2. بعض المنتجات في مرحلة التدهور تجد استعمالات أخرى في مجالات أخرى و بذلك تدفع

دورة حياتها من جديد؛

3. في الحالة العامة فإن معظم المنتجات تمر بهذه المراحل الأربعة السابقة الذكر ، لكن هناك

منتجات لا تعرف تطورا سريعا منذ البداية، و بذلك لا يعرف صعوبات مرحلة التقديم و

البعض الآخر يعرف فشلا ذريعا بعد إطلاقه الغير موفق؛

4. بعض المنتجات تمر بمرحلة انحدار طويلة، و البعض الآخر تكون جد سريعة كمنتجات الموضة مثلاً.

## 2-3 تغليف المنتج

يمثل الغلاف أحد العناصر أو المكونات المادية الشكلية للسلعة، و الغلاف يعتبر من أكثر العناصر فعالية في التأثير على المستهلك فهو يساعد في تشكيل إدراك و تصور المستهلك عن السلعة ، كما أنه يمثل أحد أنواع الجاذبيات البيعة فالغلاف يلعب دورا رئيسيا في تسويق السلعة حيث يؤثر بدرجة كبيرة على قرار الشراء خاصة لسلع مثل المستحضرات الطبية و أدوات التجميل ...و فضلا عن هذا فالغلاف له وظائف أخرى لا تقل أهمية عن هذه .

**2-3-1 تعريف التغليف:** يمكن أن يعرف التغليف على انه "إجمالي العناصر المادية المرفقة بالمنتج و التي تباع معه بغرض تسهيل حمايته، نقله، الاحتفاظ به بالإضافة إلى عرضه في الرفوف للتعريف به و لتسهيل استعماله من قبل المستهلكين" [lindrevue et lindon,1997,p236]

- و من العوامل التي أدت إلى الاهتمام بعملية تغليف المنتج نذكر ما يلي: [ هاني حرب، ص156 ]  
أ/ القيام بمهام رجل البيع خاصة في منافذ توزيع السلع الاستهلاكية و انتشار أسلوب الخدمة الذاتية في انتقاء السلع المطلوبة كما هو الحال في متاجر " السوبر ماركت".
- ب/ التغيير في رغبات المستهلكين في الحصول على سلع ذات مميزات فنية جيدة من حيث الشكل و اللون و الحجم ...إلخ، و ذلك نظرا لزيادة الدخل و بالتالي زيادة القدرة الشرائية لدى المستهلكين.
- ج/ نتيجة التطور التكنولوجي الملفت فإن الإمكانيات المتاحة كبيرة جدا و كافية لإنتاج سلع ذات مواصفات جيدة و بالتالي تغليف السلعة بتكلفة منخفضة.

## 2-3-2 وظائف التغليف:

- إن وظائف التغليف كثيرة منها التقنية و منها الاتصالية و عموما يمكن جمعها في ثلاث وظائف أساسية هي: [ صلاح الشنواني، 1996، ص 286 ]
- **وقاية المنتج:** و هي من أهم وظائف الغلاف ، حيث يساعد الغلاف على حماية المنتج ضد التلف أو التبيد أو التلوث، كما يساعد على سهولة حمل و نقل و مناولة المنتج.
- **الترويج للمنتج:** يلعب الغلاف الجذاب دورا كبيرا في التأثير على المستهلك في تحديد اختياراته، بالإضافة إلى إمكانية استخدام خصائص الغلاف ( العبوة) من حيث سهولة الاستعمال و إمكانية استخدام العبوة بعد استهلاك المنتج كذلك يبرز دور التغليف في تمييز المنتج و إيجاد اختلافات نفسية لدى المستهلك.
- **تسهيل عملية البيع و الاستهلاك:** و يظهر هذا من خلال حجم الغلاف، فالحجم المطلوب يختلف من منتج لآخر، و من مستهلك لآخر، كذلك هذه الوظيفة تسهل عملية المناولة من المنتج إلى المستهلك بما في ذلك عمليات النقل.

## 4-2 بيانات المنتج

بعد إعداد المنتج و وضعه في الغلاف المناسب، يصبح من الضروري وضع جميع البيانات التي يهتم المستهلك الإحاطة بها، و قد توضع هذه البيانات على الغلاف كما قد تثبت على ورقة منفصلة، توضع مع السلعة داخل الغلاف و قد ازدادت أهمية وضع البيانات على المنتجات بعد أن تعددت أنواعها في السوق للدرجة التي جعلت المستهلك لا يستطيع المقارنة بينها إلا إذا توفرت لديهم المعلومات الضرورية عنها. و في هذا الإطار يمكن ذكر أهم البيانات التي يجب الاهتمام بإظهارها و هي:

- الأغراض التي يمكن للمنتج أن يؤديها؛
- المواد التي يتكون منها المنتج؛
- مواصفات المنتج من حيث الحجم، الوزن، العدد و القياس؛
- طريقة المحافظة على المنتج و العناية به؛
- اسم المؤسسة المنتجة أو الموزع و عنوانه؛
- تاريخ الصنع و انتهاء صلاحية الاستهلاك؛
- توصيات و نصائح خاصة من المؤسسة المنتجة أو الموزع عن بعض الاستعمالات أو الأغراض التي للمنتج أن يؤديها.

## 1-4-2 مزايا اثبات بيانات المنتج:

نورد فيما يلي المزايا الرئيسية التي يمكن تحقيقها عن طريق بيانات المنتج [صلاح الشنواني، ص

[294

- 1- المساعدة في عملية البيع في محلات تجارة التجزئة، فهي تزود المستهلك بالحقائق التي يعتمد عليها في اتخاذ قرار الشراء؛
- 2- تقلل البيانات من حالات البضاعة المردودة بسبب عدم تمكن المشتري من الحصول على ما يحتاج إليه من معلومات التي تمكنه من اتخاذ القرار السليم بالشراء، مما يجنب كلا من الموزع و المستهلك الكثير من المشاكل و الصعوبات.
- 3- التزام كل من المنتج و الموزع بإثبات الحقائق على السلع المعروضة للبيع يؤدي إلى حماية مصلحة المستهلك ، كما يعمل أيضا على حماية المنتج و الموزع من أي وسائل غير مشروعة على شكل اثبات بيانات غير صحيحة أو مضللة.

## 5-2 تمييز المنتجات

تقوم المؤسسات بتمييز منتجاتها حتى تكسبها شخصية مغايرة لمثيلتها و تختلف سياسات التمييز من مؤسسة إلى أخرى، فقد تستخدم مؤسسة عدة أدوات لتمييز منتجاتها أو تستخدم أداة واحدة، و قد تبيع بعض المؤسسات منتجاتها بواسطة أداة تمييز الموزع، وهناك مؤسسات تجد من صالحها عدم تمييز منتجاتها.

- و يمكن تعريف التمييز بأنه " استخدام أداة يعبر عنها اسم أو مصطلح أو رمز أو تصميم أو خليط منها لتمييز المنتج عن المنتجات الأخرى [ حجازي، 2005، ص 112] و هناك فرق بين الاسم التجاري و العلامة التجارية و الماركة التجارية، و الشعار، نوضحها فيما يلي:

#### أ/ الاسم التجاري:

و يتألف من كلمات أو حروف أو أرقام يمكن التلفظ بها و من الممكن أن يكون اسم صاحب المؤسسة مثل فورد، هيلتون أو يكون على هيئة أسماء مبتكرة مثل: لوكس، كوكا كولا. أو حروف مثل: I L M أو أرقام مثل 555 أو أرقام و حروف مثل C11

#### ب/ العلامة التجارية:

تاخذ شكل ، رمز أو صورة أو تصميم فريد، و يمكن التعرف عليها بالمشاهدة و ليس بالنطق، و قد يأخذ الاسم التجاري شكل العلامة التجارية و ذلك عندما يوضح على شكل أو رسم أو تكوين زخرفي معين.

#### ج/ الماركة التجارية:

يعبر عنها بأي اسم تجاري أو علامة تجارية يصبح لها حماية قانونية و لا يجوز لمؤسسة أخرى بعد ذلك استخدامها.

#### د/ الشعار التجاري:

يتكون الشعار من كلمة أو جملة تستخدمها المؤسسة لمنتجاتها.

- و يحقق الكثير من المنافع بالنسبة للمنتوج حيث يساعد على الترويج و الإعلان و يتعرف المستهلك على المنتوج، كما تؤدي إلى سوق دائمة و مستقرة و بالتالي تقليل النفقات و من ثم تخفيض السعر. و من ناحية المستهلك فإن أداة التمييز تساعد على معرفة المنتوج الملائم للإشباع.



- و يتأثر قرار تمييز المنتجات بحجم السوق و طبيعته فمثلا المنتجات التي تباع لعدد صغير من المستهلكين، يمكن للموزع أن يعطي أداة تمييزية و التمييز يحتاج 'إلى استثمار مبالغ كبيرة على الإعلان و إلى سمعة جيدة للمؤسسة، و خبرة تسويقية للنجاح، و إذا لم تتوفر هذه العوامل الثلاثة فيجب ترك عملية التمييز للوسطاء.

## 2-5 تموقع المنتج

- التموقع في المفهوم التسويقي هو إعطاء موقع (مكان) خاص بالمنتج في ذهن المستهلك، بطريقة تجعله قادرا على ملاحظة هذا المنتج وسط عدد من المنتجات المنافسة [chironz, 1995, p56]
- و السبب الرئيسي الذي يجعل من المهم القيام بموقعه للمنتج هو تشبع الأسواق و بطئ نموها، إضافة إلى تعدد المنتجات المقلدة، الإشهار المكثف و كذا وجود المنافسة السعرية، مما يفسر تطور إستراتيجية موقعة المنتج.
  - و تعتبر موقعة المنتج امتدادا طبيعيا لتطبيق سياسة تجزئة السوق بمعنى أنه بمجرد تعريف السوق المستهدفة و تحديد خصائصها بشكل واضح و مفهوم فان مدير التسويق يقوم باتخاذ القرار الخاص بتحديد موقعة للمنتج بالشكل الذي يؤدي إلى إشباع المنتج لحاجات و رغبات هذه السوق المستهدفة، و إذا حدث لسبب أو لآخر تغيير في السوق المستهدفة فقد يستلزم ذلك إعادة تصميم المنتج و تعديل موقعته ليوكب الحاجات و الاهتمامات الجديدة في السوق.

## 2-5-1 مراحل عملية موقعة المنتج:

للقيام بموقعة المنتج يجب إتباع الخطوات الستة التالية: [المرجع السابق، ص ص 59، 58]

### أولاً: التعرف على المنافسة:

من المهم قبل محاولة التعرف على الفئة المستهدفة من المستهلكين أن تقوم المؤسسة بالتعرف على مختلف حالات الشراء، و ذلك لمعرفة ما يمكن للمستهلك تذكره من علامات تجارية موجودة في السوق، حسب ظروف الشراء التي يمر بها.

### أ/ حالات الشراء:

يمكننا تحديد مختلف حالات الشراء و استعمالات المنتج، بمساعدة دراسة نوعية هذه الدراسة يمكننا من تحديد مكان الشراء ( مطعم مكتب منزل... )، الزمان ( صباح مساء مناسبة خاصة،... ) و الحالة الاجتماعية ( مستهلك، أعزب، متزوج... ) و بمساعدة هذه العناصر ( مكان زمان حالة اجتماعية... ) يمكننا إعداد مصفوفة تسهل من عملية اختيارنا للحالات التي يتكرر فيها الشراء بنسبة أكبر.

### ب/ الفئة المستهدفة:

باستخدام تقنيات نوعية، تقوم المؤسسة بتحديد العلامات التجارية التي يتذكرها المستهلكون في كل حالة من حالات الشراء بعدها تقوم بتحليل للفئة المستهدفة من المستهلكين و ذلك في كل حالة شراء مما يسمح بمعرفة مختلف الفئات التي يمكن استهدافها و كذلك التعرف على المجالات التي تغطيها المنافسة.

### ثانيا: الأعتقادات المعبرة:

تكون ميولات المستهلكين المحتملين معبرة عن رغبة في الشراء اذا توفرت فيها العناصر التالية:

- يجب أن تكون المواصفات مهمة بالنسبة للمستهلك؛
- هذه الصفة المهمة يجب أن تكون مميزة و يمكن ملاحظتها؛
- هذه الصفة المهمة و المميزة يجب أن تكون سهلة التذكر من طرف المستهلك لحظة اتخاذه قرار الشراء.

### ثالثا: تحليل لميولات و رغبات المستهلكين

إذا أردنا إعداد إستراتيجية تموقع ن لا نكتفي بمعرفة مكانة علامتنا التجارية وسط العلامات المنافسة، بل يجب تخطي ذلك إلى معرفة ما إذا كان ذلك يتناسب مع ما ترغبه مجموعة معتبرة من الأفراد إي التأكد من وجود فراغ يمكننا شغله (*creneau poideur*)

### رابعا: اختيار التموقع المناسب

يتم اختيار الإستراتيجية المتبعة اعتمادا على معايير من أهمها:

- الأهمية الكمية لعدد المستهلكين الذين لم يتم إشباع رغباتهم بعد بواسطة العلامات الموجودة؛
- مدى توافق التموقع المقصود مع باقي المنتجات من نفس التشكيلة و مع تموقع صورة و سمعة العلامة التجارية و ذلك لتفادي تنافس نفس منتجات التشكيلة؛
- إمكانية تطبيق إستراتيجية التموقع، من حيث الميزانية و التعديلات التقنية للمنتج....

### خامسا: تطبيق التموقع

بمجرد اختيار الجزء المستهدف و التوقيع المناسب تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف و الميزانية التسويقية و تحديد المزيج التسويقي.

#### سادسا: مراقبة التوقيع

يعتبر التوقيع عنصرا في ذهن المستهلكين فالعلامة سوف تتوقع وسط عدد كبير من العلامات التجارية من نفس المجال، يجب أن يتم اعتبارها الأرقى أو الأكثر شعبية، الأكثر صلابة أو الأكثر هشاشة، الأعلى ثمنا أو الأنسب من حيث السعر المنخفض....

- و للتأكد من مدى تطابق التوقيع المراد الوصول إليه و التوقيع الحاصل، يكفي المؤسسة القيام بدراسة لصورة العلامة التجارية بمساعدة تقنيات دراسة نوعية و كمية، إذا لم تكن للمؤسسة الإمكانيات الكافية للقيام بذلك، يجب عليها على الأقل مراقبة مبيعاتها.

# الفصل الثاني

## أساليب تطوير المنتجات

- المتطلبات التسويقية و تطوير المنتجات.
- مدخل إلى عملية التطوير.
- الأسلوب التقني لتطوير المنتجات.
- الأساليب التسويقية لتطوير المنتجات.

## تمهيد:

إن المبرر الاقتصادي و الاجتماعي لتطوير المنتجات يعتمد على قدرتها على إشباع حاجات و رغبات المستهلكين الحاليين و المحتملين و بذلك تتمكن هذه المنتجات من مقابلة مسؤولياتها التي وجدت من أجلها، لذلك من الضروري دراسة المعايير الخاصة لصنع و تقديم هذه المنتجات، بما في ذلك إعداد و تخطيط الاستراتيجيات الخاصة بالمنتجات و كل ما يضمنه ذلك من قرارات هامة و جوهرية بالنسبة لكل منتج على حدا و من ثم اعتماد الإستراتيجية الملائمة له، لأن المؤسسة بشكل عام، لا تدير منتجا وحيدا ، أو حتى تشكيلة منتجات وحيدة، و إنما مجموعة من المنتجات أو التشكيلات التي تشكل حقيبة منتجاتها و لكل منتج مطور وضع خاص و ذلك للأسباب التالية: [ حسين علي، 2000، ص 167 ]

- الطور الذي يمر به المنتج من دورة حياته ؛
- الوضع التنافسي؛
- مواصفات القطاع؛
- أفاق تطور القطاع.

لذلك لا بد من تحليل أوضاع جميع المنتجات ( باعتبار كل منها أو كل مجموعة منها وحدة عمل إستراتيجية) و مقارنة أوضاعها بالنسبة لبعضها البعض و بالنسبة للمنتجات المنافس و تكتسب المنتجات الجديدة ضمن هذه الحقيقة أهمية خاصة و ذلك نابع من حقيقتين رئيسيتين.

أولهما : ضرورة محافظة المؤسسات على مركزها، حصتها السوقية و الصمود بوجه المنافسة بل و تحقيق سبق مقارنة بها و ذلك من خلال التطوير التقني باستغلال التطور التكنولوجي المستمر

ثانيهما: أن الأغلبية الساحقة من المؤسسات تتبنى عملية التطوير و لكن ليس بالمجيء بمنتج أصلي لأول مرة، بل أن عملية التطوير تخص تعديل و تحسين منتج موجود أصلا و ذلك قصد إشباع ما استجد من تغيرات في أذواق المستهلكين أو المستخدمين المستهدفين. [ عبيدات، 2005، ص 127 ]

لكن على المؤسسة المعنية بالتطوير، أن لا تكون مندفعة في تطوير المنتج و تقديمه لأن ذلك قد يعرضها لمخاطر كبيرة في حالة عدم معرفتها و تقديرها الدقيق لتفضيل هذا المنتج و مدى تقبل المستهلكين لمواصفاته و سعره و عناصره الأخرى. و للتفصيل في كل ما سبق نتناول ذلك من خلال النقاط التالية:

- I المتطلبات التسويقية و تطوير المنتجات الجديدة؛
- II مدخل الى عملية التطوير؛
- III الاسلوب التقني لتطوير المنتجات الجديدة؛
- VI الأساليب التسويقية لتطوير المنتجات الجديدة.

## I: المتطلبات التسويقية و تطوير المنتجات الجديدة :

يعد تبني إستراتيجية التطوير من قبل إدارات المؤسسات المعنية بالتطوير تجاوبا منطقيا مع مقولة أنه إذا أرادت المؤسسات الاستمرار في أعمالها لا بد لها من تطوير و تجديد كفاءاتها الإدارية، الإنتاجية والتسويقية بما يشبع حاجات المستهلكين الحاليين أو المتوقعين. كما يعد ذلك استجابة مباشرة لركائز المفهوم الحديث للتسويق، الذي يركز أساسا على تلبية حاجات ورغبات المستهلكين و أذواقهم المتجددة من وقت لآخر. و سنحاول التطرق لأهم المفاهيم المتعلقة بالمنتج الجديد و كذا مستويات تطوير المنتجات الجديدة وذلك بعد التطرق إلى عملية التخطيط لإستراتيجية المنتج و القرارات الخاصة بها بالإضافة إلى استراتيجيات المنتج المختلفة التي بوسع المؤسسة تبنيها.

### 1 - التخطيط لإستراتيجية المنتج :

تستوجب عملية التخطيط لإستراتيجية المنتج المرور عبر استخلاص النتائج من دراسة الوضعية الحالية، تحليل ردود أفعال الزبائن اتجاه كل منتج يباع في الأسواق في الوقت الراهن و معرفة مكانة كل منتج بالنسبة للمؤسسة من الناحية المالية و التسويقية.

و بالتالي فالمؤسسة تقوم بالدراسة الدقيقة لما يلي: [burk wood 2005 pp 131-140]

- فئة الزبائن المستهدفين لكل منتج أو خدمة؛
- الحاجات المشبعة من خلال كل منتج و القيمة المضافة؛
- أسعار، حجم المبيعات، الحصص السوقية، رقم الأعمال و كذا الأرباح لكل واحد من المنتجات؛
- مدة حياة كل منتج و كفاءته عبر الزمن ، و ذلك بدلالة القطاع السوقي، منافذ التوزيع و الموقع الجغرافي؛
- تأثير مبيعات المؤسسة على بعضها البعض؛
- قوة و ضعف كل منتج تنافسيا؛
- الفرص التي يمثلها كل منتج ( أو لا يمثلها) ؛
- التهديدات التي تواجه كل منتج؛
- الوضعية التنافسية لكل منتج ؛
- توجهات و ميول المستهلكين بالنسبة للمنتجات المنافسة.

و من شأن هذا التحليل تمكين المسؤولين عن التسويق من تحديد قيمة كل منتج بالنسبة للسوق و بالنسبة للمؤسسة أيضا، و لتسهيل ذلك يمكن إعداد جدول نبرز من خلاله توافق كل منتج مع سوقه المستهدف

مع إبراز الحاجة التي يشبعها و القيمة التي يمثلها من وجهة نظر الزبون و المؤسسة و الشكل الموالى يمثل نموذج مبسط لمحتوى هذا النوع من جداول التحليل مع العلم أن العدد الحقيقي للسطور و الأعمدة هو تابع للإستراتيجية المنتهجة لاستهداف التسويق و عرض منتج المؤسسة المعنية.

**جدول رقم ( 1-2): توافق المنتجات مع أسواقها المستهدفة**

فئة الزبائن C ( وصف مختصر )	فئة الزبائن B ( وصف مختصر )	فئة الزبائن A ( وصف مختصر )	
حاجة الزبون القيمة المحققة للزبون القيمة المحققة للمؤسسة	حاجة الزبون القيمة المحققة للزبون القيمة المحققة للمؤسسة	حاجة الزبون القيمة المحققة للزبون القيمة المحققة للمؤسسة	<b>منتج 1</b> (تحديده)
حاجة الزبون القيمة المحققة للزبون القيمة المحققة للمؤسسة	حاجة الزبون القيمة المحققة للزبون القيمة المحققة للمؤسسة	حاجة الزبون القيمة المحققة للزبون القيمة المحققة للمؤسسة	<b>منتج 2</b> (تحديده)
حاجة الزبون القيمة المحققة للزبون القيمة المحققة للمؤسسة	حاجة الزبون القيمة المحققة للزبون القيمة المحققة للمؤسسة	حاجة الزبون القيمة المحققة للزبون القيمة المحققة للمؤسسة	<b>منتج 3</b> (تحديده)

المصدر: burk wood 2005 p 141

أما الخطوة الموالية فتنتمثل في تحديد الأهداف الخاصة بالإستراتيجية المنتج و التي نحاول تحقيقها بواسطة قرارات تمس تسيير كل من تشكيلة المنتجات دورة حياة المنتجات، تطوير المنتجات الجديدة، خصائص كل منتج من ناحية النوعية و الكفاءة، صفات و مزايا المنتج، الشكل ، الغلاف و العلامة

**1-1 القرارات الخاصة بتشكيلة المنتجات:**

- التحضير لإستراتيجية المنتج تستدعي القيام بخيارات تخص تسيير تشكيلة المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة: مدى اتساعها عمقها... و المخطط التسويقي يمكنه تغطية إحدى أو كل العمليات التالية: [ المرجع السابق، ص 141 ]
- إدماج منتجات جديدة ضمن تشكيلة منتجات المؤسسة (توسيع تشكيلة المنتجات)
  - إدماج عدة أنواع من المنتجات ضمن تشكيلة المؤسسة ( تعميق التشكيلة)
  - إدماج منتجات جديدة تحت اسم نفس العلامة التجارية.
  - حذف منتج من منتجات التشكيلة.
  - حذف أو إضافة تشكيلة منتجات.

كل خيار من خيارات السابقة يمكننا من تحسين طريقة إشباعنا لحاجات الزبائن في القطاعات السوقية المستهدفة، و كذا طريقة استغلال الفرص و أبعاد التهديدات، الاستغلال الأمثل للموارد و تحقيق الأهداف في أقرب الآجال.

و في الوقت الذي يتم فيه التخطيط لهذه الجزئية من إستراتيجية المنتج، يجب مراعاة أن المؤسسة تحافظ على الموارد المتاحة، و الانتباه إلى الطريقة التي من المفترض أن يحقق من خلالها كل منتج و كل تشكيلة منتجات أهداف المؤسسة و الاستعداد لحذف المنتجات أو التشكيلة التي لا تحقق النتائج المرجوة .

**1-2 القرارات المتعلقة بدورة حياة المنتج**

إن تحليل وضعية مكانة كل منتج من دورة حياته، مرفقا بتطبيق فعال للإستراتيجية التسويقية في تسيير هذه الدورة، تسمح بالإعداد الأسهل لاستغلال التقلبات المنتظرة ، أين يوجد المنتج بالنسبة لدورة حياته ( في أي مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج) ؟ بأي سرعة يمر عبر المراحل المختلفة؟ و ماذا على رجل التسويق عمله لتحسين تقدمه؟ و الاستفادة من أعلى العائدات خلال كل مرحلة من هته المراحل؟

**1-3 القرارات المتعلقة بتطوير منتجات جديدة:**

بعد اكتشاف فرص واعدة خلال الخطوات الأولى للتخطيط، و بعد تحليل دورة حياة المنتجات الحالية، يمكن للمسؤولين عن التسويق أن يقرروا تحسين تشكيلة المنتجات، و ذلك بتطوير منتجات جديدة موجهة إلى الفئة المستهدفة من الزبائن، بعض المنتجات قد تكون جديدة تماما بالنسبة للمؤسسة و أخرى قد تسمح بتوسيع تشكيلة منتجات المؤسسة الموجودة أصلا.



و مهما يكن القرار ( تحسين أو منتج جديد) فان هدف رجل التسويق هو الوصول إلى التركيبة المثلى (النوعية، الكفاءة، المواصفات، المزايا، الشكل، الغلاف ، العلامة، التمييز) و يعمل على جعل منتجيه في موقع تنافسي قوي، جذاب و نافع و ذلك من وجهة نظر الزبون و كذا ذو مردودية بالنسبة للمؤسسة.

#### 4-1 القرارات المتعلقة بالنوعية و الكفاءة:

قد يختلف مفهوم النوعية من فرد لآخر و عادة تعرف بدلالة مدى قدرتها على إشباع حاجات الزبائن، لكن ما يجدر ذكره هو أن المستهلكين و الزبائن الصناعيين وحدهم من يحكم على مستوى النوعية المرغوبة و ما هم مستعدون لدفعه للحصول عليها، فالقرارات المتعلقة بنوعية المنتجات تكون مرتبطة بوضوح بأسعارها و باستراتيجيات المزيج التسويقي الأخرى.

#### 5-1 القرارات المتعلقة بالمواصفات و المزايا :

لا يقوم الزبائن بشراء المنتجات من اجل مواصفاتها الوظيفية فقط و إنما من اجل المزايا التي يجب أن توفرها لهم هذه المنتجات .  
و يمكن القول أن كل قطاع سوقي (فئة مستهدفة من الزبائن) له حاجات و رغبات مختلفة، و من خلال المثال الموالي و الخاص بالمؤسسة michelin المتمثل في قيام المؤسسة بعملية التوفيق بين مواصفات و مزايا منتجاتها مع حاجات عدة قطاعات سويقية، و بذلك تمكن من التميز عن منافسيها.

#### جدول رقم (2-2) : مزايا المنتجات المراقبة للقطاعات السوقية

مزايا و مواصفات	زبائن و حاجات
نظام مبتكر للتسيير الذكي للضغط و الذي يراقب و يضبط أوتوماتيكيا ضغط العجلات و ذلك حسب ظروف القيادة	• مالك لوسيلة نقل لكل المسالك يرغب في ضبط ضغط عجلاته حسب المسلك الذي يقود مركبته عليه.
عجلات تتميز بالعمق و الاتساع لضمان التمسك الأمثل بالأرض	• المزارع عليه التنقل عبر الحقول بجراره و القيادة على أسطح وعرة
عجلات خاصة، تعطي أهمية للسرعة و تحسين القدرة على التحكم في المركبة	• السائق المحترف و الذي يبحث عن أداء في نفس مستوى طموحاته

المصدر: burk wood 2005 p 143

و بإعداد مصفوفة مشابهة، نتمكن من الملاحظة السهلة لاحتياجات كل قطاع سوقي مستهدف و من ثم التعرف على المزايا و المواصفات الكفيلة بإشباعها.

### 6-1 القرارات المتعلقة بالشكل (التصميم):

إن قرارات الشراء تتأثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة بتصميم المنتج و الذي قد يؤثر على المحيط الطبيعي و كذا على كفاءات المنتج، يجب إذن التأكد كما هو الحال في النقاط السابقة من إستراتيجية المنتج بان التصميم منسجم مع الأهداف التسويقية، المالية و الاجتماعية للمؤسسة و يتلاءم مع القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي.

### 7-1 القرارات المتعلقة بالغللاف :

للتعبئة و التغليف أهمية متغيرة، فهي عادية بالنسبة لبعض المنتجات و كبيرة بالنسبة لمنتجات أخرى مثل العطور.

و يمكن أن تلجا المؤسسة إلى اعتماد سياسة في تعبئة هادفة إلى التنوع في تشكيلة منتجاتها بغية تلبية حاجات شرائح مختلفة من السوق ، كما تعتمد المؤسسة على الغلاف كوسيلة ترويج من خلال المظهر الأنيق و الألوان التي تشد الانتباه و توضيح محتويات أو مواصفات المنتج مع اسم المؤسسة و عنوانها

## 2 : استراتيجيات المنتج :

بمساعدة نتائج التخطيط لإستراتيجية المنتج ، يمكن الاختيار بين الاستراتيجيات التالية و ذلك لكل منتج من منتجات التشكيلية: [ lambin, 1996, p 123 ]

- إستراتيجية حذف منتجات رديئة؛
- استراتيجية تطوير أو تحسين المنتجات التي لا ترضى المؤسسة و لا ترضى السوق؛
- إستراتيجية تطوير منتجات جديدة؛
- إستراتيجية تقليد للمنتجات المنافسة.

### 1-2 إستراتيجية حذف المنتجات الرديئة : [ الصميدعي، 2000، ص 108 ]

إن قرار حذف المنتجات الرديئة و التي تتصف في الغالب بعجزها عن تحقيق المستوى المطلوب من الإشباع للمستهلكين، و أنها منتجات غير مربحة بشكل عام، يمتلك نفس الأهمية التي يمتلكها قرار إضافة المنتج الجديد عندما تتغير الظروف السوقية، أما المنتج الذي تخترقه المنافسة و يكون فاقدا لكثير

من مسببات الجذب السوقي سوف يؤدي إلى نتيجة هي ليست انخفاض حصته من الربحية فحسب، بل ارتفاع تكاليف دورات الإنتاج و إلى استنزاف الكثير من وقت و انتباه المؤسسة و رأسمالها و إن الإبقاء على هذه المنتجات و عدم استبعادها، سيحمل المؤسسة بالإضافة إلى التكاليف المباشرة، تكاليف فرصه عالية مما يؤدي إلى تصدع ربحية المؤسسة و ازدياد مشاكلها المستقبلية و بالتالي تعتبر تلك المنتجات عائقا كبيرا في طريق زيادة أرباحها و قدرتها على تحقيق التكيف اللازم مع الحاجات و الرغبات لمستهلكيها و التغيرات البيئية الأخرى اللازمة.

## 2-2 إستراتيجية تعديل أو تحسين المنتجات التي لم تعد ترضي المؤسسة و السوق :

إن تحسين المنتج يكون لغرض إعادة الحيوية له إما بتطوير صفات جديدة أو عرضة في أسواق جديدة.

فالمؤسسة التي تواجه منافسة قوية عليها تعديل و تحسين منتجاتها لتجعلها أكثر استجابة لرغبات الزبائن المستهلكين المحتملين و كل المتعاملين معها لتحقيق هذه المنتجات مردودية أحسن للمؤسسة.

و للتوصل إلى ذلك فان الوسائل الأكثر استعمالا هي : [Iambin, 1996, p 124]

- تسويق أمامي / قبلي marketing amount

- تحليل القيمة

- حلقات الجودة

- اليقظة التقنية la veille technologique

فإذا تغيرت مكانة المنتج بسبب تطور أذواق المستهلكين أو بسبب المنتجات المنافسة يتم الاستعانة بوسائل أخرى من بينها.

- تقنيات نوعية (اجتماعات، لقاءات) مع عينات تمثل المستهلكين

- سبر الآراء متبوع بتحليل لقياس و معرفة ميول الزبائن و ما ينتظرونه من خصائص المنتج

- المعايير التنافسية le benchmarking

## 2-3 إستراتيجية تقليد المنتجات المنافسة :

قد تكون إستراتيجية التقليد مربحة و ذلك عندما تأتي في بداية حياة المنتج، فهي تسمح باقتصاد المؤسسة المقلدة في الاستثمارات الموجهة للبحث و التطوير و بالتالي فهو يناسب المؤسسات ذات الإمكانيات المحدودة.

و منذ سنوات الستينات أوضح Theodore Levitt الدور الأساسي للتقليد كإستراتيجية للتطوير و ركز

على النقاط الثلاث التالية: [Dubois, 1998, p340]

1- إن تقييد المؤسسة بإنتاج منتج معين يجعلها رهينة لدورة حياته، لذلك يرى Levitt أن تختار المؤسسة نشاط معين كالتغليف، التسخين، الإنارة،...و تقوم بنشاطات التجديد أو التقليد من خلال هذا النشاط.

2- قد يكون تقليد منتج معين عبارة عن تجديد و ذلك إذا تم جمع عدد من المزايا المتوفرة في منتجات منافسة، و ذلك ضمن منتج جديد.

3- تعتبر سرعة الدخول إلى السوق ، المعيار الحاسم في نجاح إستراتيجية التقليد و للتمكن المؤسسة من تحقيق ذلك، يجب أن تتمتع أولاً بمرونة كبيرة و التي تكسب بتطوير الهياكل التنظيمية تحصيل المعلومات و القرار الإنتاجي.

#### 4-2 إستراتيجية تطوير منتجات جديدة :

و تتمثل هذه الإستراتيجية في قيام المؤسسة بإضافة منتج جديد إلى تشكيلة منتجاتها بشكل يختلف عن منتجاتها القائمة أو له علاقة بخط المنتج الحالي، إلا أنها لم تقم بإنتاجه من قبل.

و من أهم الأسباب لإضافة منتج جديد، يمكن ذكر ما يلي: [ صميدعي، 2000، ص 205]

- الطلب الحقيقي من قبل زبائن المؤسسة بما فيهم الموزعون لتقديم منتج جديد.
- الارتباط من ناحية التكاليف ، أي وجود تكاليف مشتركة تمكن المؤسسة من إضافة منتجات جديدة دون تحمل أعباء مالية كبيرة .
- مجاراة المنافسة و الصمود أمامها.

#### 3- مفاهيم عامة حول المنتج\_الجديد :

تعتبر المفاهيم الإدارية و الاقتصادية كفكرة و ممارسة من الأمور الأولية الواجب تحديدها لإرساء الأرضية المناسبة لإدارة المنتجات الجديدة ذلك انه لا يمكن أن تتحرك عملية التطوير السلعي أو الخدمي في غياب المفاهيم الصحيحة و الواضحة التي في تقدير الخطوات اللاحقة للعملية التطويرية كما ان هذا الوضوح يعتبر العامل المساعد في تقدير ردود أفعال كل من طرفي المعادلة المستهلكين و المنافسين نحو ما يجري تطويره و بشكل عام تمكن إيراد هذه المفاهيم على الشكل التالي:

- التوافق مع أهداف المؤسسة إذ من المهم أن يتوافق مفهوم المنتج الجديد مع أهداف المؤسسة و بما يعزز صورتها و ذاتيتها؛

- الإمكانية التقنية أيضا لا بد أن تتوفر التقنية المناسبة داخل المؤسسة لتطوير المنتج الجديد؛

- كما تعتبر المشروعية القانونية من الأمور الأساسية للسير بخطوات التطوير للفكرة أو الأفكار

الجديدة؛

- تحديد مقدار الطلب المتوقع على المنتج الجديد في حالة طرحه في الأسواق بالإضافة إلى تقدير نسبة النمو في الطلب عليه و من سنة لأخرى؛
- كما أن تتوفر الأموال اللازمة لتمويل تطوير الفكرة الجديدة للمنتج من الأمور المحددة لاستمرارية العمل بعملية التطوير في الوقت الراهن أو المستقبل.
- يعتبر التوافق مع النشاطات و الفعاليات التسويقية من المعايير التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار للسير بعملية التطوير، ذلك أن التشابه الكبير في الأنشطة التسويقية التي تتطلبها عملية التطوير للمنتج الجديد يؤثر على تكاليف تطويره و إنتاجه و تسويقه فيما بعد، لذا لا بد من إجراء تقييم موضوعي لتكلفة أية جهود تسويقية جديدة و مطلوبة للمنتج الجديد

### 3-1- تعريف المنتج الجديد:

إن المنتج الجديد مفهوم يشوبه شيء من الغموض، فبعض الكتاب يرى أن المنتجات الجديدة تقتصر على المنتجات التي تطرح في السوق لأول مرة بينما يرى البعض الآخر أنها تمثل كل لمنتجات التي تختلف عن ما هو موجود نتيجة التعديل الجزئي في الشكل أو اللون أو بعض الإضافات أو البدائل عن السلع القديمة التي تلبى نفس الحاجة

[lindon et lendrevie ,1997 ,p272]

لكن من الضروري قبل أن نتعرض إلى التعاريف المختلفة التي وردت للمنتج الجديد، لا بد أن نرفع اللبس عن التداخل الحاصل بين مفهوم ابتكار المنتجات، تجديد المنتجات و تطوير المنتجات الجديدة فالأول، أي ابتكار المنتجات يخص المجال العلمي و نتائجه تسمح بإثراء المعرفة الإنسانية، و هدفه الحصول على منتجات أصلية تماما.

أما تجديد المنتجات ، فهي تلك العملية التي تهتم بإضافة ما ( تقنية أو تسويقية) للعملية الإنتاجية ذاتها، و بالتالي فهي غاية و نتيجة يتم التوصل إليها بينما تطوير المنتجات الجديدة ن فهو مجال اهتمام التسويق، الذي يهدف إلى بيعها و تسويقها، حيث تمثل نتيجة تم التوصل إليها.

و قد عرف كل من london et landrevie المنتجات الجديدة على أنها:

المنتجات المختلفة تقنيا عن المنتجات الموجودة، و درجات الاختلاف تتفاوت حسب إدراك الأفراد له، أي أن المنتج الجديد هو الذي يرى و يلاحظ على انه كذلك من طرف المستعمل [ lindon et landrevie,1997 p 273]

و هذا المفهوم المتعلق بالمستهلك يتوافق تماما مع المنطق التسويقي.

و يعرف y, chirouz المنتج الجديد على انه نتاج عملية التطوير، أي نتيجة إدماج عنصر جديد من مجال عمل معين قد يكون تقنيا، تسويقيا أو غيره، و ذلك بطريقة تسمح بتحسين أداء المنتج و الخدمات المقدمة للمستهلك من خلاله و ندرج مجالات الإدماج فيما يلي: [y, chirouz, 1995, pp 124-125]

- 1 / المواصفات التقنية؛
- 2 / المواصفات الوظيفية؛
- 3 / المواصفات النفسية؛
- 4 / مواصفات التقديم؛
- 5 / المواصفات المرافقة.

### 3-2- أسباب تطوير المنتجات:

أصبحت عملية تطوير المنتجات الجديدة من المكونات الأساسية لأي إستراتيجية إدارية و تسويقية للمؤسسات المعاصرة، و ينظر إلى مبررات التطوير من خلال العناصر التالية:

#### 3-2-1- أسباب السوق:

- اكتشاف الفرص كما و نوعا و تطويرها، مما يؤدي الى تقديم سلع معدلة أو جديدة يمكن استغلالها في اشباع حاجات المستهلكين الحاليين و المرتقبين ( المحتملون) ذلك أن اتباع التطوير كجزء من منهج عمل المؤسسات المعاصرة سيؤدي الي تحديث و بناء خطط و استراتيجيات المؤسسات بالشكل الذي يسهل التعرف فيه على اية فرص متاحة، و يمكن استغلالها لتطوير أو تعديل أية منتجات و بما ينسجم و المتغيرات البيئية المحيطة [ عبيدات، 2004، ص14]

- التواصل المستمر مع المساهمين ، الموردين و المستهلكين، فعملية التطوير تؤدي إلى التواصل المستمر مع المساهمين ( تحويل الاموال و استثمارها حسب المستجدات البيئية) و الموردين الذين يهتمهم تقديم مواد أو سلع نصف مصنعة جديدة أو غيرها من وقت لآخر باعتبار انهم من الجهات المؤثرة على اذواق و متطلبات المستهلكين أو المستخدمين .

كما ان عملية التطوير تفيد المستهلكين و من مختلف الشرائح في سد احتياجاتهم و اشباع اذواقهم الشرائية و بما يتفق مع امكاناتهم المالية.

- رغبة المؤسسة في دخول اسواق جديدة.

#### 3-2-2 أسباب المردودية :

بما ان الهدف الرئيسي لاي مؤسسة هو العمل على اشباع رغبات المستهلكين و بعدها تحقيق هامش ربح يساعدها على الاستمرار و البقاء و اعادة الاستثمار فهي تسهر على الاهتمام بالعنصرين التاليين:

[nepveu nivelle, 1967, p10]

- المحافظة على حجم المبيعات، و ما يتطلبه ذلك من ادارة جيدة لمنتجات المؤسسة و التي يكون بعضها في مرحلة النمو و الاخر في مرحلة النضج و هكذا ؛
- السهر على استمرار و استقرار و نمو المبيعات و الارباح.

### 3-2-3 أسباب ديناميكية :

- يعتبر تبني استراتيجية التطوير من قبل المؤسسات المعنية بالتطوير، تجاوبا منطقيا مع مقولة انه اذا ارادت المؤسسات الاستمرار في اعمالها لا بد لها من تجديد و تطوير كفاءتها الادارية، الانتاجية و التسويقية و بما يصبح حاجات المستهلكين او المستخدمين الحاليين أو المتوقعين و هو الامر الذي يؤدي بالنتيجة المنطقية إلى تطوير مواز في الموارد المالية و البشرية المتاحة لهذه المؤسسات ، و هكذا فان تطوير الموارد بنوعها البشرية و المادية يستعمل على تطوير كفاءات و مقدرات و اساليب عمل هذه المؤسسات و بما يضمن تقديم الجديد و الممكن و المقبول من المستهلكين النهائيين و تحت مختلف الظروف البيئية [ عبيدات، 2004، ص14 ]

- تكوين صورة ذهنية جديدة لدى الجماهير تجاه المؤسسة و سمعتها و مكانتها .

- مواجهة مرحلة الانحدار للمنتجات الحالية [nepveu nivelle, 1967, p11]

### 3-2-4 أسباب تقنية :

- التقدم التكنولوجي المستمر و تسابق المؤسسات المتنافسة في ايجاد ميزة تفضيلية لمنتجاتها و محاولتها تحقيق ذلك عن طريق تقديم منتجات جديدة أو تحسين منتجات موجودة [ chirouz, 1997, p 124 ]

- بما ان التطوير التكنولوجي المستمر في مختلف المجالات يحتم على المؤسسات ضرورة اللحاق بما يجري من تطورات و ابداعات، و تجدر الاشارة الى ان مدى أو درجة التطور أو التطوير الممكن لهذا القطاع أو ذاك تختلف باختلاف مجموعة العوامل الحاكمة المؤثرة على عملية التطوير كالعوامل التنظيمية و الجغرافية و المالية و غيرها [ عبيدات، 2004، ص15 ]

### 3-3 أهمية تطوير المنتجات\_:

غالبا ما تكون المنتجات الجديدة إما مبتكرة أو مطورة و هذا الاتجاه قد يصبح فلسفة من وجهة نظر مفاهيم التسويق، و قد ميز peter drucker بين مفهومين، [ الصرن، 2002، ص76 ] و ذلك عندما قال أن أي عمل يحتوي على وظيفتين رئيسيتين هما:

- التسويق marketing

- التطوير و التجديد innovation

و على هذا فان السلع الجديدة تشكل عاملا رئيسيا للنمو في المؤسسة، وقد تم التوصل في هذا المجال الى حقيقة اساسية من قبل booz allen, hamilton هي ان اغلب مجالات النمو في الصناعات تعود الى السلع الجديدة [الصرن، 2002، ص 76]

- و يفسر عدد المنتجات الجديدة المسوقة كل سنة بالاهمية الكبيرة التي نوليها المؤسسات للتطوير والتحديث لمنتجاتها بصفة مستمرة.

و في هذا الخصوص فان سرعة تزايد كل من العرض و الطلب يمكن توقعه من جهة، لكنه يعتبر فذا قد تقع فيه المؤسسة من جهة أخرى، ذلك أن المؤسسات انطلقا من قناعاتها بالتزايد افلمتسارع لطلبات السوق فهي في تطوير دائم لما تعرضه و بذلك فهي تعمم تزايد الطلب و المنتجات الجديدة تشكل وسيلة لإعادة بعث الطلب في الأسواق المشبعة كذلك فان هذه العملية تسمح للمؤسسة بتجديد زبائنها و جعلهم أوفياء و ذلك بمنحهم منتجات اكثر تطورا و كفاءة [manceaux, 2005,p 163]

#### 4 تنظيم عملية تطوير المنتجات :

بغية مواجهة الأخطار المتنامية التي المؤسسات وكذا التحكم في التكاليف المرتبطة بعملية التطوير، فان المؤسسات تخلت عن النموذج الكلاسيكي للتنظيم و الذي تقوم المؤسسة وفقه بكل الخطوات اللازمة لإعداد وتطوير منتج جديد وذلك باعتمادها على التعاون و ربط علاقات مع المؤسسات اخرى، و ذلك بهدف القاص التكاليف و الحصول على كفاءات هامة لا تتوفر عليها المؤسسة المعينة بالتطوير. و قد يقوم هذا التعاون على التكنولوجيا، البحث و التطوير، التصنيع و تسويق المنتج و عادة ما تكون عملية التعاون منظمة رأسيا أو اماميا مع مؤسسات من نفس القطاع، كأن يقوم المورد بالاشتراك في صياغة و تحديد مفهوم المنتج الجديد و بانتاج بعض مكوناته.

- و التعاون مع الشركاء ، يسمح للمؤسسة المطورة بأن تهتم ببعض الخطوات فقط من عملية التطوير فبعض المؤسسات تركز على عملية التسويق للمنتج و هو ما اصطلح على تسميته :

( les orckestrateurs ) من طرف andrew et sirkin [le nayard et manceau,2005,p89] حيث ، و وفقا لهذا التوجه فان المؤسسات لا تحتاج لاستثمارات ضخمة و ذلك لاعتمادها على اصول وكفاءات شركائها.

لكن من الشروط الضرورية لتبني هذا المنهج هي: [ المرجع السابق، ص 89]

- أن تكون العلامة التجارية معروفة؛
- المعرفة الجيدة للزبائن، و تطلعاتهم و امالهم؛
- الاتصاف بالسرعة؛
- التسيير الجيد للعلاقات مع الشركاء؛



- حماية المؤسسة من خطر التقليد و القرصنة.  
 اضافة الى ذلك ، فانه ليس سهلا على المؤسسة التركيز على النشاطات التي تتقنها و تحقق القيمة من خلالها، مع احساسها بالمسؤولية عن نجاح المنتج الجديد.  
 و وضعية المؤسسة في هذه الحالة تتلائم مع الاسواق المتصفة بتكنولوجيا دائمة التطور، بالنسبة للمنتجات القابلة للاحلال (التبديل) منافسة حادة مرتبطة بالظهور الدائم للمنتجات الجديدة و كذا باستقرار وضع الموردين

- وقد تقوم المؤسسة المطورة بالتعاون مع شركاء من أجل تطوير منتج جديد و ذلك بان يهتم هذا الشرك ب صياغة و اعداد مفهوم و تصور للمنتج الجديد و من ثم التخلي عنه لصالح المؤسسة المطورة بمقابل معين.

و قد اصطلح على تسمية هذه الطريقة من طرف كل من (andrew et sirkin بطريقة: baillieu) ق de licence [ نفس المرجع السابق، ص90]

و هي شائعة الاستعمال في النشاطات المتعلقة بالتكنولوجيا الحيوية و تكنولوجيا المعلومات و التي تتميز بالتغير التكنولوجي السريع و بالمخاطر الكبيرة و تلجؤ المؤسسات الى هذا النوع من التعاون عندما لا تكون عملية التطوير ضمن أولوياتها الاستراتيجية أو بدخولها سوقا جديدا لا تعرفه و قد تلجؤ اليه مؤسسات اخرى لعدم امتلاكها للاستثمارات اللازمة.  
 و من شروط نجاح هذه المقاربة ما يلي:

- القدرة على التسيير الجيد لبراءات الاختراع؛
- القدرة الكبيرة على التفاوض و التأثير في المتعاملين معها؛
- بحث و تطوير ممتاز .

و تتلاءم هذه الطريقة مع القطاعات التي تتمتع بحماية للملكية الفكرية و كذا لما لا تكون للعلامة التجارية قيمة كبيرة.

و عليه فان المؤسسات التي تنوي القيام بمشروع لتطوير منتج معين، عليها أولا تحديد و معرفة في أي سياق من المفيد لها التكفل بذلك، و هذا بالرجوع إلى أولوياتها الإستراتيجية، كفاءتها الخاصة، وسائلها المالية، الجهد التضافري (synergie) الذي مكنها تحقيقه مع نشاطاتها القائمة، قيمة العلامة التجارية و كذا نماذج التسويق.

#### 4-1 العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار عند تكوين الفرق المكلفة بالتطوير:

بهدف تقوية فعالية الفريق المكلف بتطوير المنتجات الجديدة، من الضروري الاهتمام بصفة خاصة باختيار رئيس المشروع، هذا الأخير ترجع اليه مهمة تدعيم عملية الاتصال في الفريق، الحرص على توفير جو ملائم للعمل ( في الفريق) وضع اهداف معينة يسعى الفريق لتحقيقها، اعداد الاستراتيجيات اللازمة لذلك و ضمان العلاقة و الارتباط الدائمين بباقي المؤسسة، و خاصة مع المديرية العامة. و ما تجدر الاشارة اليه هو انه كلما كان المشروع صعبا و معقدا كلما احتاج لخبرة كبيرة للمسؤول عنه. أما اذا كان المشروع يخص تطورا جذريا تكون نتيجته منتج جديد تماما فانه من شأن عنصر الشباب أن يسرع العملية.

و من العوامل التنظيمية الأخرى التي تدعم كفاءة فرق التطوير نذكر ما يلي:

- تحديد اهداف واضحة مع تحديد الزمن اللازم من العملية لكل مرحلة ؛
- وضع نظام للمكافآت ، المبني على التقدير الرمزي و ليس فقط المالي و المتضمن كل مراحل العملية التطويرية أي عدم اقتصاره على النتائج النهائية التي لا يمكن معرفتها الا في نهاية المشروع؛
- اعتماد نظام يتمتع بالاستقلالية لضمان استقرار الفريق، و ان كان ذلك صعب التحقيق بسبب ضرورة تغيير الكفاءات بتغيير مراحل التطوير؛
- نوعية وحدة الاتصال بين افراد الفريق الواحد و ضرورة الحل الفوري للمشاكل و الالتباسات التي لا يمكن تجديدها.
- \* ان اختلاف التخصصات و الوظائف الخاصة بأعضاء الفريق الواحد، تنتج عن ضرورة ادماج عدة وظائف في عملية التطوير، لكن ذلك يخلق مجموعة من الصعوبات منها:
  - ترابط و تماسك أقل بين اعضاء الفريق الواحد؛
  - اسلوب اتصال مختلف بين الاعضاء الفريق الواحد؛
  - افاق غير متجانسة ( في المدى القصير بالنسبة للتسويق و الانتاج، المدى الطويل بالنسبة للبحث و التطوير)؛
  - توجهات اجتماعية مختلفة.

ان التوافق و التناغم الجيدين بين اعضاء الفريق الواحد من الشروط الاساسية للنشاط لان ذلك يسمح لهم بالتحاور و العمل الجماعي و العمل على استعمال المعلومات المحصلة عن المستهلكين والمنافسين و المجال التقني، و ذلك في اطار ما يخدم المشروع و بالتالي يرفع من كفاءة الفريق.

كما أن تحفيز الفريق يعتبر من العوامل المفتاحية، و قد يكون ذلك عن طرق الاهتمام بما بعد العمل لعناصر الفريق ( تقاعد مثلاً) في مشاريع التطوير، و ذلك بهدف تحفيز العمال أو العناصر الذين يعملون حالياً في مشاريع للتطوير.

## II - مدخل إلى عملية التطوير:

إن مسار التغيير الاقتصادي والاجتماعي، السوقي والتكنولوجي والتطبيق الأكثر أهمية لهذا التغيير المتسارع بالنسبة لإدارة التسويق يتمثل في تقصير دورات حياة المنتج، كما يحدد ببساطة أن المنتج الناجح يبق ناجحا لفترات قصيرة من الزمن، وما يساعد على ذلك أيضا، وهو مسار التغيير نفسه الذي يتمثل في السلوك التنافسي العدائي المتزايد، إذ تصنع المنتجات الجديدة الناجحة بسرعة وتحسن عن طريق المنافسين لكي تحافظ على موقعها التنافسي في الأسواق.

زيادة على ذلك، فإن العامل الإضافي الذي يفيد في أهمية عملية التطوير هو الخطر المصاحب والمترافق مع تطوير المنتج الجديدة، وببساطة فإن الحصة الكبيرة للمنتج الجديد قد تفشل في السوق، مع الأخذ بعين الاعتبار العديد من التغييرات الممكنة التي تشكل المنتج الجديد والتي تشكل أيضا تقديرات الفشل الخاصة بمعدلات فشل السلعة الجديدة التي قد تتنوع بشكل كبير، والمعدلات المحتملة للفشل تتحد مع التكاليف العالية والاستثمارات المطلوبة لتطوير المنتجات الجديدة، وإن وضع هذا المجال الهام قد يكون خطرا بالنسبة للأعمال وبالتالي تحتاج إلى إدارة خاصة ومتابعة دقيقة لكل مراحلها.

### 1- طبيعة و مصدر عملية تطوير المنتجات:

يختلف مصدر وطبيعة المنتجات الجديدة باختلاف درجة التطوير، فمفهوم التطوير خاضع لمعيارين أساسيين هما:

أ/ **الحدثة:** والمقصود بالحدثة كون المنتج متواجد منذ فترة زمنية قصيرة.

ب/ **الاختلاف عن المنتجات الموجودة:** وهو المعيار الذي يسمح بالتعرف على المنتج الجديد وسط المنتجات الأقل حدثة، وقد تبنى مواصفات التمييز والتعرف على المنتج الجديد على عدة عناصر كالتكنولوجيا، الكفاءة، التصميم، التكيف.

أو قد يكون ذلك من خلال العناصر المرتبطة بالعلامة التجارية وبصورة المؤسسة المنتجة، كما قد يكون المنتج جديدا دون الحاجة إلى تغيير اسمه.

ومن هذا المنطلق يمكن التمييز بين المصادر الثلاثة التالية لتطوير المنتجات الجديدة:

- تطوير تقني أو تسويقي؛
- تطوير ناتج عن المخابر أو ناتج عن السوق؛
- تطوير نجم عن أبحاث أساسية أو عن أبحاث تطبيقية (ميدانية).

**1-1 التطوير التقني أو التسويقي:****1-1-1-1 التطوير التقني:**

و يعتمد على تغيير المواصفات الملموسة للمنتج سواء كان ذلك على مستوى عملية التصنيع، استعمال مدخلات جديدة، مادة أولية جديدة، تكييف جديد....

و ينتج هذا النوع من التطوير عن توظيف للعلوم الدقيقة في العملية الانتاجية فهي ناتجة عن المخابر أو عن مصلحة البحث و التطوير.

فالتطور التكنولوجي المستمر في مختلف المجالات السلعية و الخدمية يحتم على المؤسسات ضرورة اللحاق بما يجرى من تطورات و ابداعات في هذا المجال أو ذاك فاتباع استراتيجيات و سياسات هادفة لابتكار أفكار يجري تحويلها إلى سلع أو خدمات جديدة أو معدلة يعتبر من الامور الطبيعية الدالة على استمرارية التفكير الصحيح في الادارات الخاصة بالمؤسسات المعنية.

و تجدر الإشارة هنا الى ان اغلبية هذه المنتجات التي تحتاج لتكنولوجيا متطورة، ترافقها حاجة إلى رؤوس اموال كبيرة..

**1-1-2-1 التطوير التسويقي :**

يرتبط هذا النوع من التطوير أساسا على العوامل التنظيمية، التوزيع والاتصال، و التي تدرج تحت اطار العملية التسويقية للمنتج أو للخدمة كتقديم منتج بطريقة جديدة، اعتماد طريقة جديدة، للتوزيع، دعامة اشهارية جديدة، الاعتماد على الثنائية ( وظيفة جديدة/ تقديم جديد) طريقة تسديد جديدة بأسلوب بيع جديد...

و منه فالتطوير التسويقي يعتمد على كل النشاطات المرتبطة بمسار المنتج، من المصنع إلى المستهلك النهائي، تعتمد بشكل أساسي على الإبداع، المهارة و الخيال أكثر من اعتمادها على الموارد المالية، لكن ذلك لا يفي حاجة بعض عمليات التطوير التسويقي إلى موارد مالية معتبرة.

إن التفريق بين هذين النوعين من التطوير يعتبر أحيانا صعبا و غير واضح بمعنى أنه قد ينجم تطوير تقني أحيانا عن تطوير تسويقي، كما حدث في مجال تكنولوجيا معالجة المعلومات التي سمحت بتطوير بطاقات الذاكرة التي أحدثت تغييرات جذرية في أنماط التسديد و البيع.

و العكس صحيح ، فبعض التغييرات التنظيمية تشجع التطوير التقني كتعميم الخدمة الحرة في مجال التوزيع، ينتج عنه تطوير نظام للتوزيع الأوتوماتيكي كذلك الشبكات البنكية بالحاسوب .

و تجدر الإشارة إلى أن المبالغة في التطوير التقني و كذا التسويقي قد يقود المؤسسة إلى مخاطرة كثيرة و ذلك لاحتياج هذه العملية إلى إيجاد و تطوير مصادر جديدة و مهارات إدارية جديدة أيضا و لهذا السبب نجد أن سجل تاريخ التجارة حافل بالمنشآت التي أفلست عند دخولها في مجالات ليس لها خبرة أو كفاءة

كافية فيها، الوضع نفسه ينطبق على المنشآت التي نوعت مجالات اعمالها خلال فترات و طفرات النمو الاقتصادي، حيث أنها خرجت بعد ذلك من هذه المجالات لأنها لم تتفق أصلا مع مقدرة المنشأة و كفاءتها و قد وضع " أنسوف" مخططا يعكس درجات التجديد في التقنيات و درجات التجديد في الاسواق و الشكل الموالي يشرح ذلك: [ مالكولم، 2000، ص191]

شكل رقم ( 1-2 ) درجات التجديد في التقنيات و الاسواق

		تجديد متزايد في الجوانب التقنية				
↑	الموقع الحالي					
						موقع لا صلة له بإمكانيات المنشأة

المصدر: مالكولم، 2000، ص 191

و هذا الشكل يعرض بوضوح كيف أن أي حركة ينبغي أن تبقى المنشأة في وضع قريب و بقدر الامكان من موضعها الراهن بدلا من ان ينأى بها بعيدا إلى موقع لا صلة لها به، ماعدا في الحالات الاستثنائية و غير الاعتيادية.

2-1 تطوير ناتج عن المخابر أو عن السوق:

و في هذا الاطار يمكن التفريق بين نوعين من المنتجات:

- منتج ناتج عن ملاحظة مباشرة للحاجات ، أو ما يعبر عنه بمنتج مسحوب بالطلب .
  - منتج نابع عن بحوث و دراسات و يعبر عنه بمنتج مدفوع بالمخبر بالتكنولوجيا .
- و قد افضت الابحاث الاروبية و الامريكية في هذا المجال و التي ضمت عددا كبيرا من القطاعات الصناعية، الى النتائج التالية:

- حوالي 60 إلى 80% من المنتجات المطورة الناجحة هي نابعة من السوق مقابل 20 إلى 40 % نابعة من المخابر [ mbin ,1996 P345 ]

- المنتجات المطورة المعتمدة على التحليل المباشر للحاجات تتمخض عادة عن كفاءات افضل .
- و من هنا يتأكد لنا أن استراتيجية التطوير التي تعتمد منذ البداية على تحليل لاحتياجات السوق و من ثم المرور إلى المخابر، أكثر فاعلية من استراتيجية تطوير تسلك المسار العكسي.

### 3-1 تطوير ناتج عن ابحاث أساسية أو ميدانية\_:

الاعتماد على استراتيجية تطوير مكتبية تعتمد على الابحاث المكتبية تعتبر ذات حظ كبير لتنتهي بمنتج جديد كليا في السوق و التي من المتوقع أن تضمن للمؤسسة تقدما تكنولوجيا معتبرا يصعب على المنافسين إدراكه، رغم كونها أكثر خطرا في المدى القصير .  
فسياسة المنتجات المعتمدة حصريا على الحاجات المتوقعة، و تقود إلى تطوير للمنتجات لكن بأقل نسبة مخاطرة.

لذلك كان من الاهمية بماكان المحافظة على توازن بين هته الاستراتيجيات التطويرية، و ذلك بالعمل المتكامل بين الابحاث الاساسية و الميدانية.

### 2-تصنيف المنتجات الجديدة:

لتحليل درجة التطوير للمنتج يمكننا استعمال ثلاثة معايير وضعها abell، للتعرف على نشاطات المؤسسة و هي: [ le nagard et manceau, p20 ]

- التكنولوجيا المستعملة؛
- وظائف المنتج؛
- الفئات المستهدفة.

و بغرض التفصيل و التحليل يمكن ادراج التصنيفات التالية:

#### 2-1: تصنيف على اساس عادات الاستهلاك و التكنولوجيا المستعملة:

باستعمال المعيارين المرتبطين بالسوق الذين ادرجهما abell ضمن معايير التعرف على النشاطات المؤسسة و هما ( وظائف المنتج/ الفئة المستهدفة) و ذلك من خلال مؤشر يعتمد على تغير السلوك المنتظر للزبائن.

- درجة التطوير التكنولوجي.
- درجة التطوير السلوكي.

و ذلك لمعرفة ما اذا كان المنتج الجديد تغير أم لا عادات الاستهلاك.

و باستعمال الثنائيتين ( جديد و قديم) يمكننا التمييز بين أربعة أصناف للمنتجات الجديدة:

## شكل رقم (2-2) أنواع المنتجات الجديدة

تطوير سلوكي	تطوير جذري
تطوير انتقائي	تطوير تكنولوجي
قديمة	حديثة
التكنولوجيا	

المصدر: le nagard et manceau,2005,pp20 21

و من خلال هذا الشكل يمكننا تمييز المنتجات الجديدة التالية:

• **التطوير الجذري: (innovation de rapture radicales)**

و التي توافق المنتجات المطورة تقنيا و التي تضم تغيير في سلوك المستهلكين لها و ذلك من خلال ادماج تكنولوجيا جديدة تحسن وظائف المنتج و تهدل طرق استعماله.  
و هذا النوع من التطوير نادرا نسبيا لارتباطه بخطين رئيسيين على المؤسسة السيطرة عليها و هما:  
الخطر التقني: و يتمثل في امكانية عدم اشتغال التكنولوجيا الجديدة كما تم التوقع لها.  
الخطر التسويقي: امكانية عدم رغبة الفءة المستهدفة من الزبائن في تغيير عادات استهلاكهم و بالتالي عدم تبنيهم للتطوير.

• **التطوير التكنولوجي:**

و التي توافق المنتجات المطورة تقنيا لكنها لا تحدث تغييرا كليا في عادات الزبائن الاستهلاكية، و هذا النوع يرافقه خطر تقني مرتبط بمدى تحكم المؤسسة في التكنولوجيا الجديدة و مدى قبولها في السوق و من المنظور التسويقي .

• **التطوير في سلوك الزبائن: innovation comportementales**

و التي توافق تطوير منتج جديد يستوجب يتطلب سلوكيات جديدة و ذلك بدون الاعتماد أو إدماج تكنولوجيا جديدة  
و هذا النوع من المنتجات يرافقه خطر تسويقي أساسي، و هو عدم اكرات و عدم انجذاب القيمة المستهدفة للمنتج، و ذلك لعدم رغبة الزبائن في تغيير عاداتهم الاستهلاكية.



• التطوير الانتقائي الدائم: innovation incrementales

و الذي يوافق منتجات تمثل امتداد لما هو موجود على الصعيد التكنولوجي و السلوكي، و هو يمثل أغلبية المنتجات الجديدة المسوقة، حتى و ان كانت أدائها و طرزها تظهرها على أنها جديدة في السوق.

و من خلال التجارب، فان هذا النوع من المنتجات لا ينطوي على أخطار كبيرة، فهي لا تغير في عادات الزبائن الاستهلاكية و لا تتطلب تحكما كبيرا في التكنولوجيا.

2-2 تصنيف على أساس رد فعل السوق :

و هو تصنيف مقترح من طرف roberstion كثير الاستعمال في مجال التسويق و يمكن ملاحظة ثلاث أصناف [manceau,2002,p164]

1-2-2\_ التطوير الغير مستمر: les innovation de discontinuité

و هي توافق التطوير الجذري و السلوكي المذكورين في التصنيف الأول و ذلك في إطار إمكانية تغيير هذه المنتجات لمعايير repères المستهلكين و بالتالي تؤدي إلى تغيير كبير في سلوكا تهم لاستعمال المنتج و هذا النوع من التطوير يتميز بصعوبة فهمه من طرف المستهلك و صعوبة ربطه بما هو متوفر من منتجات في الواقع.

2-2-2 التطوير الأقل استمرار: les innovation de semi-continuité

رغم اعتمادها على تصميم قديم أو مشابهتها لمنتجات مقدمة مسبقا تعتبر هذا النوع من المنتجات المطورة من طرف السوق و يرجع ذلك لاعتمادها على معايير الاستهلاك الخالية.

3-2-2 التطوير المستمر: les innovation de continuité

توافق درجة تطوير محدودة و تعتمد على المعايير الموجودة و تتمثل في تحسين الأداء، تغيير للمظهر، غلاف جديد...

**2-3 تصنيف على أساس طبيعة التغيير في الخصائص الملموسة أو المدركة للمنتوج الجديد:**  
 قام كل من choffrany, dorey باقتراح تصنيف يعتمد على طبيعة التغيرات في خصائص  
 المنتوج الجديدة الملموسة أو المدركة [ lambin,1996, p344 ]

### 2-3-1 منتجات أصلية: (جديدة كلياً):

و هو ما يوافق التطوير الجذري فالمواصفات الفيزيائية و المدركة للمنتوج تكون جديدة تماماً،  
 فهي لا تنتمي لنوعية منتجات موجودة من قبل.

### 2-3-2 منتجات معدلة: produits reformules

يشمل التعبير المواصفات التقنية للمنتوج، بينما أبعاده الأساسية الملاحظة من طرف المشتريين  
 فتبقى على حالها.

### 2-3-3 منتجات بتموقع جديدة: repositionnes

ما يتم تغييره في هذا الصنف هي الجوانب الخارجية للمنتوج أو الغلاف ...  
 وبالتالي سياسة الاتصال التسويقي تركز على نوعية المنتوج التي لم تكن ملاحظة من قبل و بالتالي  
 تهدف إلى التأثير على إدراك المستهلكين. [ vernette 2001p228 ]

## 3-العوامل المؤثرة على عملية التطوير في المؤسسات

عدة عوامل تؤثر على سيرورة عملية التطوير، قد تكون مرتبطة بطبيعة المشروع، بدرجة التطوير  
 و مدى قربه من النشاطات السابقة للمؤسسة كما قد ترجع لثقافة المؤسسة و تنظيمها و الاجال اللازمة  
 لاعداد و تصريف المنتوج الجديد

### 3-1 مدى ترابط (صلة) مشروع التطوير بنشاطات المؤسسة السابقة :

يختلف مضمون و درجة تعقيد مراحل تطوير منتج جديد، حسب امكانية اعتماد المؤسسة  
 المطورة على نشاطاتها السابقة، معارفها، تجاربها و مواردها التي حصلت عليها في الماضي.

من هذا المنطق يتم تحليل مختلف مجالات التعاون الممكنة les synergie  
 بين النشاط الجديد و المنتجات القديمة، و ذلك بالاعتماد على مصفوفة ansoff

### 3-1-1 مصفوفة أنسوف كوسيلة لتحليل مدى قرب المنتج الجديد من المنتجات القديمة:

يمكن تحليل الترابط بين المشروع الجديد و المنتجات القديمة للمؤسسة من خلال معيارين رئيسيين هما:

- صنف (نوعية) المنتجات: و ذلك بتحديد ما إذا كان المنتج ينتمي إلى صنف من المنتجات المتوفرة في السوق.
- الزبائن: و ذلك بتحديد ما اذا كان المنتج الجديد موجه لزبائن المؤسسة أم أنه يستهدف زبائن جدد.

و بالتالي نخلص لاربعة أنواع لتطوير المنتجات موضحة في المصفوفة التالية:

### شكل رقم (2-3) درجة التجديد في المؤسسة حسب مصفوفة ansoff

زبائن	
جديد	حالية
توسيع عدد الزبائن	المحافظة على وفاء الزبائن
تنويع	بيع مشترك

المصدر: le nagard et manceau, 2005,p81

### 3-1-2 مجالات التعاون ( les synergies ) الممكنة:

تسمح مصفوفة ansoff بتحديد مجالات التعاون التي يمكن للمؤسسة المطورة الاعتماد عليها لتطوير و بعث منتوجها الجديد:

- الزبائن: و ذلك من منطلق معرفة المؤسسة المسبقة بالزبائن، مما يقلص من تكاليف الدراسات اللازمة.
- العلامة التجارية: فاذا تقبل المنتج الجديد اسم علامة تجارية موجودة في السوق منذ فترة معتبرة فان تقديمه يصبح أسهل و ذلك لامكانية استفادته من سمعة و صورة العلامة التجارية لدى الزبائن

- الكفاءة التقنية: و ذلك لامكانية استغلال التكنولوجيا المتوفرة اذا كان المنتج ينتمي لنفس نوعية المنتجات الحالية.
- مواقع الانتاج و البنية التحتية فاستغلالها يمكن من تقليص تكاليف الانتاج.
- قنوات التوزيع: و ذلك باستغلال القنوات السابقة لتقديم منتج جديد بطريقة أسهل.

### 3-2 درجة تطوير المنتج:

عند قيام المؤسسة المطورة بتطوير و تسويق منتج جديد، عليها أولاً تحديد و ضعيتها ضمن تشكيلة منتجاتها، لذلك عليها أن تتظر اليه من خلال زبائنها لتتمكن من تحديد درجة حدائته و امكانية توافقه مع معايير الاستهلاك السائدة.

### 3-2-1 غياب تأثير درجة تطور المنتج على معدلات النجاح:

من الشائع أنه كلما زادت درجة تطور المنتج، كلما كان المنتج عرضة للفشل التجاري لكن الدراسات المعدة في هذا المجال خلصت إلى نتائج غير متجانسة ندرجها في الجدول الموالي:

### جدول رقم (2-3) النتائج المتناقضة عن العلاقة بين درجة تطوير المنتج و معدل نجاحه

معدل النجاح بدلالة درجة التطوير	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 68 % منتجات اقل تطوير</li> <li>• 51 % منتجات وسطية</li> <li>• 78 % منتجات أكثر تطورا</li> </ul>	منحنى بشكل U
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 73 % منتجات مضافة للتشكيلة</li> <li>• 69 % علامة تجارية جديدة</li> <li>• 64 % منتجات جديدة تماما</li> </ul>	معدل نجاح متناقص
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 22 % منتجات مقلدة</li> <li>• 45 % منتجات مضافة للتشكيلة</li> <li>• 57 % منتجات جديدة فعلا</li> </ul>	معدل نجاح متزايد
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 58 % منتجات بتصور جديد</li> <li>• 56 % منتجات مضافة للتشكيلة</li> </ul>	معدل نجاح متشابه

المصدر: Le nagard et manceau,2005,p23

**3-2-2- سرعة تقديم المنتج :**

تقترن درجة التطوير العالية للمنتج ببطء عملية تقديمه و تبنيه في السوق لها يتطلبه ذلك من تغيير في السلوكيات مما يحتم على المؤسسة المطورة تحديداً أهداف بيعيه متواضعة في البداية و إعطاء الوقت الكافي للمنتج كي يفرض نفسه في السوق كما يعبر عنصر التكنولوجيا المتطورة من العوائق المصادفة لعملية تقديم المنتج و ذلك لعدم معرفة المستهلكين لها و لكيفية استعمالها و تشغيلها مما ينقص من سرعة تقديم المنتج.

**3-3 ثقافة المؤسسة:**

إن عملية تطوير المنتجات هي أولاً و قبل كل شيء عبارة عن موافقة المؤسسة على مواجهة مجموعة معتبرة من الأخطار، و عادة ما يكون المسير هو من يبث هذه الروح في المحيط الداخلي للمؤسسة، و ذلك بتحفيزه لروح الانتماء إلى نفس الجماعة المحيطة بالمنتج الجديد مما يخلق لديهم إعجاب بما يفعلونه و بالتالي يبث حماس أكبر لديهم مما يخلق لديهم نوع من الافتخار و إرادة للنجاح

**3-4 أجال تطوير المنتجات:**

و يكتسب هذا العامل أهمية من الأسباب التالية :

- تقليص دورة حياة المنتج في السوق؛
- الرغبة في الاستجابة و بأسرع وقت ممكن لأمال و تطلعات الزبائن؛
- التطور المتسارع للتكنولوجيا؛
- المنافسة الحادة و التي تركز على عامل السرعة.

كما أن للسرعة في عملية التطوير جوانب سلبية أيضاً، لذلك كان من الضروري أن تشمل هذه العملية على آجال التطوير و التي نريدها أقصر ما يمكن من جهة و من جهة أخرى يجب توفر العناصر التالية:

\* **نفقات التطوير:** أجرى mc kinsey دراسة خلصت إلى أن مضاعفة المصاريف الخاصة بالبحث و التطوير ينجم عنها انخفاض في الأرباح بنسبة 3.5 % فقط بينما التأخر ب6 أشهر عن الآجال المحددة ينجم عنه انخفاض ب 10مرات أكثر -32 % و بالتالي فهو يوصي بتزجيج عنصر السرعة حتى و إن تطلب ذلك استثمارات إضافية.

\* **كفاءة المنتج الجديد و درجة تطوره:** إن عملية التطوير الجذري و التي يكون نتيجتها منتجاتها منتجات جديدة أصلية، تتطلب وقتاً كبيراً و تعديلات عميقة للعملية، إن الإرادة للتطوير السريع تنقص من المنتجات الجديدة كلياً و ذلك لصالح المنتجات المطورة جزئياً.

\* **المخاطر المحيطة بتقديم المنتج الجديد:** تعدد التجارب التقنية و التسويقية التي ترافق عملية تطوير المنتجات تسمح بضمان جودة المنتج و ارتباطه و استجابته لرغبات الزبائن، و إن تم إنفاص أو تجاهل البعض منها فإن المؤسسة تحد من رؤيتها و تفتننها للأخطاء التي قد ترتكبها خلال عملية التطوير.

\* **أساليب تقليص أجال عملية التطوير:** هناك عدة أساليب تسمح باختصار أجال عملية التطوير، أهمها:

- العمل و البحث المعمق حول خصوصيات المنتج و التي تسمح بربح الوقت لاحقاً؛
- الموازة بين العمل في مراحل التطوير المتعددة و ذلك بإعداد عدة خطوات في نفس الوقت؛
- الدعم الكامل و الغير مشروط المقدم للإدارة العامة ؛
- التنظيم في فرق عمل خاصة بمشروع التطوير يرافقه نظام مراقبة محيط عمل مفتوح، و اشتراك في المعلومات.

#### 4- التطوير بين النجاح و الفشل:

يعتبر موضوع تسويق المنتجات الجديدة من المواضيع الحساسة ،أولا لانه من بين الوظائف الرئيسية للتسويق في المؤسسة هو تحليل رغبات و دوافع الشراء لدى الزبائن، و التي يصعب تحديدها بدقة عندما يتعلق الامر بمنتج لا يوجد بعد في السوق، و بالتالي يجب اعتماد تقنيات و أساليب مكيفة مع الظروف السائدة هذا فضلا عن دراسة السوق و الذي يوضح نتائجه مدى التعقيد الذي يكتنف عملية بعث و تقديم منتج جديد و التي تنتهي غالبا بالفشل و في ما يلي عرض لمعدلات الفشل التي ترافق الممنتجات الجديدة و التي تظهر عند مستويين اثنين هما: [ le nagard et manceau,2005,p8 ]

• **مرحلة تطوير المنتج:** و التي تشهد فشل المنتجات الجديدة بنسبة تصل إلى 19% و ذلك قبل

مرحلة التوزيع commercialisation

و قد خلص مكتب الدراسات **novaction** [ نفس المرجع السابق ص8 ] الى ان 81 من المشاريع تسجل نتائج غير كافية عند إجراء الاختبارات التي تسبق مرحلة بعث و تقديم المنتج مما يستدعي اجراء تعديلات هامة أو التحلي نهائيا عن المشروع

• **مرحلة تقديم و بعث المنتج الجديد:** و يعتبر الفشل في هذه المرحلة أكثر ضررا للمؤسسة التي قامت بإنفاق مبالغ كبيرة خلال مراحل التطوير، هذا بالإضافة الى ما تتطلبه نومرحلة البعث و التقديم من استثمارات هائلة على الموارد البشرية و المالية و الفشل من شأنه أن يهز المركز المالي للمؤسسة لدى زبائنها، موزعيها و المتعاملين معها.

و حسب الدراسات المنجزة في هذا المجال فانه بين 20 و 95 من المنتجات الجديدة تنتهي بالفشل بعد تقديمها، و هي موزعة على القطاعات بالنسب التالية: [ نفس المرجع السابق، ص8]

\* بين 20% و 25% قطاع صناعي؛

\* حوالي 30% قطاع الخدمات؛

\* بين 70% و 50% منتجات بتكنولوجيا عالية؛

\* بين 35% و 95% منتجات ذات الاستهلاك الواسع.

و من المهم في هذا الصدد تحديد المعنى المقصود بالفشل، هل يقصد به عدم بلوغ الاهداف المسطرة للمبيعات أم الاهداف المالية، أو خروج المنتج من السوق نهائيا، حسب الدراسات المنجزة [ le nagard et manceau,2005,p8] ندرج النسب التالية:

\* بين 45 و 48% من المنتجات الجديدة لا تحقق أهدافها البيعية؛

\* حوالي 44% من المنتجات الجديدة لا تحقق أهدافها المالية؛

\* حوالي 22% من المنتجات الجديدة ذات الاستهلاك الواسع تسحب من السوق في السنة الاولى

التي تلي تقديمها؛

\* حوالي 75% من المنتجات الجديدة تسحب من السوق في السنة الثانية لوجودها به.

و في ظل مختلف الأخطار التي تحيط بعملية تطوير و بعث المنتج الجديد نتساءل عن دور التسويق وقدرته على تحقيق النجاح المرجو لهذه المنتجات و عن مدى مساهمته في التشجيع على الاهتمام بالزبون عند تطوير المنتج، قد تعزف بعض المؤسسات عن القيام بالامتيازات و الدراسات اللازمة قبل عملية تقديم المنتج الجديد في السوق و ذلك لطول المدة اللازمة و النفقات الكبيرة التي تحتاجها هذه العمليات، بينما عملية جمع و استغلال المعلومات تؤثر بقوة على كفاءة عملية التطوير، فبالنسبة ل 80% من المنتجات التي يعتبرها المسؤولون في المؤسسة على أنها نجاحات، يقرون بأنه كان لديهم معرفة قوية بالسوق و التي قاموا باستغلالها عبر مراحل التطوير المختلفة و العكس صحيح في 75% من حالات الفشل.

**4-1 أسباب فشل المنتجات الجديدة:**

عموما يمكن ادراج أسباب فشل المنتجات الجديدة ضمن اربع عوامل كبرى و هي: ب  
[ventte,2001,p231]

**4-1-1 المستهلكون: و يظهر ذلك من خلال**

- غياب الطلب؛
- عدم تحقيق المنتج الجديد للقيمة المتوقعة من طرف المستهلك؛
- ضعف ميزة التنافسية للمنتج الجديد؛
- قطاع سوقي صغير جدا ؛
- قوة بيع ضعيفة جدا.

**4-1-2 المنافسة:**

- تقليد سريع للمنتج؛
- نشوب حرب للأسعار؛
- هجوم من خلال الاعلانات؛

**4-1-3 البيئة الداخلية و الخارجية:**

- مشاكل في التنظيم الداخلي؛
- ارتفاع في اسعار المواد الاولية؛
- نزاعات اجتماعية أو قانونية؛
- تقييم خاطئ للسوق؛
- عدم الانسجام مع نشاطات و موارد المؤسسة.

**4-1-4 عناصر المزيج التسويقي:**

- نقص في سياسة ترقية المبيعات؛
- سعر مرتفع جدا؛
- عدم كفاية المعلومات المحصلة لمشاكل في التوصيل؛
- الوكالة الاشهارية غير كافية أو غير فعالة؛
- الربح الاجمالي غير كافي.



فالتسويق الفعال يجب أن يلغي أو على الأقل يحد من هذه الأخطار و الاخطاء و هدفه هو تحليل المحفزات و الحاجات للزبائن لكي تستجيب المنتجات المطورة فعلا لأمال و تطلعات السوق، الاهتمام بما يفضل الزبون المحتمل، تحليل و تخيل لظروف تقديم المنتج في السوق و كذا تحليل دور المنتج الجديد في السياسة الخارجية و التنافسية للمؤسسة.

#### 4-2 العوامل المساعدة على النجاح:

و ترتبط هذه العوامل بمواصفات المنتج من جهة و بالإستراتيجية العامة للمؤسسة في السوق و بالمسار الداخلي المستعمل لتطوير المنتج بالإضافة إلى مواصفات السوق، و يتم السيطرة على بعض هذه العناصر من طرف المؤسسة، أما البعض الآخر كحجم السوق المحتمل فيخرج عن سيطرتها. و فيما يلي جدول يضم أهم هذه العوامل.

جدول رقم (2-4) الظروف المدعمة لنجاح المنتج الجديد.

الظروف المدعمة لنجاح المنتج الجديد	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- منتج يلبي حاجات و رغبات الزبائن.</li> <li>- مزايا مرتبطة بالمنتج المطور يمكن ملاحظتها بالمقارنة بالمنتجات المنافسة.</li> <li>- تطور تقني.</li> <li>- مستوى اسعار مرتبط بالقيمة الملاحظة.</li> </ul>	مواصفات المنتج الجديد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استغلال أبحاث مصلحة البحث و التطوير من أجل تطوير منتج جديد.</li> <li>- فريق عمل مختص من اجل منتج جديد.</li> <li>- ترابط و انسجام بين الكفاءات التقنية للمؤسسة و مشروع التطوير.</li> <li>- مجالات تعاون و جهد تضافري هام في مجال التسويق.</li> </ul>	إستراتيجية المؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- كفاءة في العملية التسويقية.</li> <li>- الكفاءة في المراحل التي تسبق عملية التطوير ( جمع الأفكار، دراسة السوق،تحليل مالي...).</li> <li>- الكفاءة التقنية</li> <li>- كفاءة عند بعث و تقديم المنتج الجديد</li> <li>- صياغة الإجراءات العامة بطرق محددة</li> <li>- سرعة تنفيذ الإجراءات</li> <li>- الاستعانة بالمعلومات المقدمة من طرف الزبائن.</li> <li>- اندماج لعدة وظائف بالمؤسسة.</li> <li>- اتصال دائم بين عدة وظائف - بالمؤسسة.</li> <li>- دعم</li> </ul>	إجراءات داخلية لتطوير المنتج الجديد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- سوق محتمل كبير.</li> <li>- إمكانية محتشمة للتقليد من طرف المنافسين.</li> </ul>	مواصفات السوق

المصدر : le nagard et manceau,2005,p9

**4-3 العوامل المفتاحية للنجاح:**

قامت شركة الدراسات المتخصصة في تقدير مبيعات المنتجات الجديدة -IPS O S- NOVATIO بتحديد أربعة عوامل مفتاحية للنجاح و ذلك انطلاقا من اختبارات أنجزت لأكثر من 9000 منتج ذو استهلاك واسع و كانت النتيجة كما يلي: [le nagard et manceau,2005,p10]

**4-3-1 التعرف على المنتج:**

و التي يمكن قياسها قبل عملية تقديم المنتج و ذلك من خلال مؤشرات، نذكر منها معدلات تذكر المستهلكين للرسائل الاشهارية، العلاقة الملاحظة بين المنتج و العلامة المستعملة و كذا مدى ملاحظة الغلاف.

**4-3-2 الاختلاف:**

قد ترجع إلى الصفة المرافقة لفكرة المنتج و اختلافه الملاحظ قبل و بعد الاستعمال و ذلك بالنسبة لآمال و تطلعات المستهلكين.

**4-3-3 الجودة:**

مدى ملائمة مفهوم المنتج للمستهلكين و جودته الملاحظة قبل الاستعمال أما بعد استعمال المنتج فيمكن قياس هذا البعد من خلال الجودة النسبية الملاحظة للمنتجات الموجودة.

**4-3-4 القيمة:**

و هو العلاقة بين الجودة و السعر النسبي  
- و يتم مقارنة هذه العوامل بالنتائج المحصلة عليها من تطبيق هذه العوامل نفسها على المنتجات المنافسة، و من ثم يمكننا إعداد تشخيص للكفاءة النسبية للمنتج الجديد، إعداد محاكاة، القيام بتعديلات، من أجل الرفع من حظوظ النجاح في مرحلة التقديم.

### III الأسلوب التقني لتطوير المنتجات :

قد تلجأ المؤسسات في سعيها لتطوير منتج جديد، إلى اعتماد أساليب تقنية بحثه، تعتمد على تطبيق تكنولوجيا متطورة و تقنيات حديثة لم يسبق استعمالها من قبل، و ذلك قصد تحقيق سبق مقارنة بالمنافسين مما يكسبها مزايا تنافسية مستمرة لكن ذلك لا يتحقق إلا بتوفر مجموعة عوامل أهمها، توفر المؤسسة المطورة على طاقات و إمكانيات مالية و تسيريه ( فرق تسيريه كفاءة على جميع المستويات) وتجارية ( قنوات توزيع أو شبكة توزيع جديدة) و خبرات تكنولوجية، بالإضافة إلى ضرورة امتلاك معارف و معلومات كافية عن السوق ( أو دراسته) و كذا ضرورة توفر المؤسسة المطورة على قدرات تسيريه كفاءة و مؤهلة قادرين على إحداث البحث التطبيقي.

إن المعضلة الأساسية الأخرى التي قد تواجه إستراتيجية المؤسسة في اعتمادها على الجانب التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية ما يتعلق بألية السوق ،أي إيجاد الطريقة المثلى الكفيلة بربط الفجوة التي قد تحدث نتيجة عدم التوافق بين حاجيات السوق الفعلية من التكنولوجيا المطلوبة حاليا والتكنولوجيات المرتقب تسويقها مستقبلا. ( عبد الجليل بو داح، 2003،ص65)

#### 1- مصيدة التطوير التقني:

تهتم الأساليب التقنية لتطوير المنتجات بتلك الغير موجودة أصلا في السوق و التي تقوم المؤسسة المعنية بالتطوير، بعد أبحاث تقنية أو حيازة لبراءة اختراع أو غير ذلك بتقديمها و اقتراحها على الزبائن. و يأتي المنتج المطور تقنيا غالبا، بمصادرة من الممولين أو الموردين، و يظهر فجأة في السوق، فيكون مفاجأة للزبون و يغير من عاداته في الشراء و العمل و في سياق هذه النقطة، من المهم التطرق إلى العنصرين التاليين:

- ما إذا كان المنتج أو الخدمة يوافق حاجات الزبائن، الحالية أو ممكنة الخلق؛
- ما إذا كان استعمال هذا المنتج الجديد يغير من العادات الاستهلاكية للزبائن و بالتالي يغير من نمط العيش.

#### • الحاجات:

تبرز الحاجات من الشعور بحاجة من الحرمان داخل الفرد، مثل الحاجات الفسيولوجية، السيكولوجية و الاجتماعية، أما الرغبات فهي الحاجة حينما تتشكل بخبرة الفرد و حضارته و كذلك بشخصيته أي حينما تأخذ الحاجة قالباً أو شكلاً معيناً كمنتج أو خدمة معينة فإنها تصبح رغبة.

و الحاجات البشرية كثيرة و متنوعة و المسوقون لا يخلقون الحاجات ( فهي موجودة أصلا) و لكنهم يساعدون في خلق الرغبات عن طريق إيجاد منتجات و خدمات جديدة. فالدراسة الجادة للحاجات و المتبوعة باختبارات للمستهلكين، تمكننا من تحديد مواصفات المنتج الجديد الذي تنوي المؤسسة تطويره و صفات مستهلكيه، ثم مستوى قبول سعره بدلالة نوع الحاجة إليه و أخيرا إمكانيات البيع المتاحة و الطريقة التي يجب إطلاقه بها إذا ما قررت المؤسسة المطورة ذلك.

#### • عادات الاستهلاك:

إن عملية التطوير التي تكون نتيجتها منتج جديد يغير من العادات الأسرية أو التقنية أو يخالف عادات التفكير، الذوق و الاستعمال، فانه لا ينتظر منه نجاح في الأسواق، لأن تغييره لنمط العيش يمثل عاملا غير مشجع على التطوير.

أن ابرز العناصر التي تقود 95 من المنتجات المطورة تقنيا إلى الفشل يمكن تلخيصها في العنصرين التاليين و اللذين أصطلح على تسميتها بمصيدي التطوير التقني و هما: [ millier,2005,pp50 53 ]

\* التطوير الذي تكون نتيجته عبارة عن مادة تقنية objet technique أكثر من كونها منتج عادي.

\* الاعتقاد بوجود سوق كبير متجانس و مضمون و البحث عنه لتصريف هذا الاختراع المتطور جدا.

### 1-1 المادة التقنية :

و عادة ما يتم التوصل إليها نتيجة ما يلي:

#### 1-1-1 الحماس و الاندفاع :

بسبب الحماس و الاندفاع قد تقوم المؤسسة المطورة بإنجاز منتج شامل لعدة وظائف يكون حسب رأيها صالحا لكل الزبائن. لكن غالبا ما يكون المنتج الملائم للجميع غير صالح لأي كان وذلك للأسباب التالية:

- المنتج الشامل هو محاولة للتوفيق بين أهداف قد تكون متناقضة؛
- قد يكون المنتج الشامل ذو أداء أقل من أي منتج منافس متخصص ؛
- قد يشعر الزبون أنه يدفع ثمنا غالبا مقابل عدة مزايا لا يحتاج إليها و لن يستعملها أبدا.

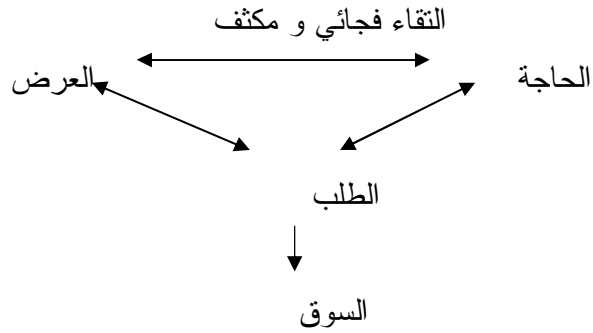
### 2-1-1 الفوضى و الاضطراب :

- قد يتجه الباحث المطور إلى اختيارات عشوائية أخطرها ما يلي:
- الاهتمام بزبون معين و الاستماع إليه دون غيره، كما يشكل خطرا تسويقيا كبيرا، و قد يبدو ذلك منافيا للمنطق من أول وهلة، لكنه ممكن في هذه الحالة و ذلك لخطأين؛
  - الأول اقتصادي: لان المؤسسة لا تستطيع استرجاع ما أنفقته على برنامجها للبحث و التطوير.
  - أما الثاني فإستراتيجي: لأنه في نهاية الأمر الزبون هو من قام باختيار المؤسسة و ليس العكس و بالتالي على الزبون إذن اتخاذ القرارات مكان المؤسسة و قد يمكنه تسيرها أيضا نتيجة هذه الفوضى قد يطور منتج ذو كفاءة خاصة قد يهتم زبون على الأكثر.
  - فالمادة التقنية تشبه المنتجات لكنها ليست كذلك، و ذلك لعدم موافقتها لطلب معتبر من طرف الزبائن ومنه فهي ذات أداء عالي جدا أو ذات وظائف جد متطورة objet sur performant ou sur fonctionnalisé و التي تحاول المؤسسة جاهدة بيعها لزبائن لا يحتاجون إليها.
  - و منه فالمادة التقنية قد تكون:
  - منتج شامل متعدد الوظائف في محاولة لإيجاد حل وسط، قد يشعر الزبون أنه دفع ثمنا باهظا مقابل وظائف لن يستعملها أبدا؛
  - منتج متطور جدا و الذي قد تعجب به المنافسة، لكنه لا يجلب أنظار الزبائن الذين لايعنيهم هذا المستوى من الاداء .

### 2-1 وهم البحث عن السوق الكبيرة

- يعبر عن السوق الكبير، المتجانس، الموجود و المعبر عنه بكميات الطلب الكبيرة بالوهم، إذا ما ساد غموض حول حجمه الذي قد يحول دون تحقيق ربح في المدى المتوسط و القصير و بالتالي يمكن اعتبار هذا السوق مكلفا و صعب البلوغ، و لتبسيط هذه الفكرة، نرجع إلى أصل تواجد السوق الذي يشترط فيه المرور بمرحلة تواجد الطلب، و الذي تسبقه مرحلة مهمة جدا و هي الالتقاء الفجائي أو العمدي للعرض بحاجة معينة للزبائن و ذلك ما يوضحه المخطط التالي:

## شكل رقم (2-3) بنية المفاهيم المكونة للسوق



المصدر: millier, 2005, p52

بهذا المنطق يلعب دور العرض دور إظهار و الكشف عن الحاجات، و ذلك بسماحة للمستهلك بالتعبير عن طلباته، و في ظل هذه الظروف، فإن التسويق يتمثل في تحفيز الالتقاء بين العرض والحاجات بهدف تسريع رد فعل الزبائن و ذلك بتبنيهم للمنتوج و من خلال هذا الطرح نتأكد من أن التسويق يقود فعلا إلى خلق السوق.

و من خلال المخطط السابق، يمكننا استخلاص أنه إذا كان السوق كبيرا و موجودا فعلا فذلك يدل على وجود تكنولوجيا مطبقة و مستغلة و ذلك منذ فترة زمنية طويلة و التي تلبي احتياجات الزبائن ( و إلا لما استطاع السوق أن يتطور بهذه الطريقة )، و منه يجب توفر أكثر من ميزة الأداء أو السعر لدفع الزبون نحو التكنولوجيا الجديدة لأنه يدرك احتمال خسارته للكثير و لا يعلم نتائج تغييره للتكنولوجيا التي اعتاد عليها، لذلك كان من الضروري توفير المعلومات و الأدلة التي تؤكد نجاعة التكنولوجيا الجديدة من الوهلة الأولى، في هذا السوق.

فهؤلاء الزبائن الراضون عن التكنولوجيا التي يستعملونها مسبقا، غير مستعدين لأي تنازل و لا يتقبلون أي خطأ تسببه حادثة تكنولوجيا جديدة.

و التجربة تبرهن دائما أن كل محاولة مبدئية لتطبيق مثل هذه المنتجات المطورة تقنيا ينتج عنها عدة مشاكل لم تكن متوقعة مطلقا.

و بالتالي فالسوق الكبير الموجود هو مصيدة للمؤسسة المطورة التي تنوي دخوله.

## 2- أساليب عرض منتج أصلي في السوق :

### 2 -1- طريقة عرض منتج مطور في السوق:

لكي تتمكن المؤسسة المطورة من تبسيط فهم المواصفات التقنية التي يتميز بها منتجها من طرف الزبائن، عليها أن تجد عنصرا يشترك فيه مع منتج آخر موجود مسبقا في السوق، و ذلك بشرح هذا العنصر المشترك و العناصر التي تميز منتجها عنه أيضا و ذلك مع تحمل المخاطرة بان يرسخ هذا الصنف من المنتجات في أذهان الزبائن إلى الأبد و أي محاولة لتشبيه هذا المنتج بأصناف أخرى قد لا تفي بالغرض .

لذلك من الأنسب التذكير المباشر بعدة أصناف للمنتجات في وقت واحد هذا لإظهار أن عملية التطوير قد نتج عنها صنف جديد من المنتجات، و من جهة أخرى لإظهار و إبراز مواصفاته الخاصة التي يتميز به [ le nagard et manceau,2005,p26

بعد ذلك يتم بالتساؤل عن تسمية الصنف الجديد الذي يربط عادة المنتج المطور بصنف واحد من المنتجات كاسم " آلة تصوير رقمية" و الذي يقرب المنتج من آلة التصوير و ليس من scanner وبالتالي على المنتج أن يختار اسما شاملا يسهل على الزبون التعرف على المنتج. و بعض المؤسسات تتجنب ذلك و تفضل إيجاد اسم خاص بمنتجها على أمل أن يفرض هذا الاسم نفسه على انه اسم شامل جديد، لكن ذلك عادة ما يفشل لصعوبة ربطه بصنف معين من المنتجات من طرف الزبائن، كما ان الخطر يكمن في إمكانية تشبيه المنتجات المطورة تقنيا الجديدة بمنتجات أخرى مختلفة نسبيا أو بالاعتقاد أن درجة التطوير و التقنية العالية المستعملة خصت منتوجا دون المستوى، و ذلك حسب رأي الزبائن.

### 2-2- المؤسسات الأكثر استعدادا لتطوير منتجات أصلية:

لا تستطيع كل المؤسسات تكييف أساليبها و تنظيمها المعتادة من اجل إنجاز عملية تطوير لمنتج أصلي، و غالبا ما تكون المؤسسات التي لا تنتمي إلى قطاع الأعمال المعني بالتطوير هي الأكثر قدرة على ذلك، لأنها لن تتضرر كثيرا في حال تغير الأوضاع و الظروف. و بالتالي فالانتماء إلى قطاع أعمال معين لا يؤثر على القدرة على التطوير للمنتجات الأصلية لكن حجم المؤسسة له تأثير واضح على ذلك. فالمؤسسات الصغيرة تقوم ببعث و تقديم منتجات أصلية جديدة أكثر من المؤسسات الكبرى و خاصة تلك التي لا تنتمي إلى نفس القطاع الإنتاجي.



و العكس بالنسبة للمؤسسات المنتمية لنفس القطاع، نجد أن المؤسسات الكبرى هي التي تقوم بعمليات التطوير و البعث للمنتجات الجديدة الأصلية أكثر من المؤسسات الصغرى. [ le nagard et manceau,2005,p79 د

### 2-3 الأساليب الاستثنائية التي تستعمل من اجل منتج أصلي :

نتيجة الصفات المميزة و الوظائف الجديدة التي يأتي بها المنتج الجديد تماما، و الذي يحتم بذلك سلوكيات جديدة على مستعمليه، فان الزبائن يحتاجون لوقت طويل من أجل فهم مضمون المنتج و بالتالي فان دراسة عادية للسوق قد لن تفي بالغرض و من بين الأخطاء التي يرتكبها الدارسون للسوق أثناء الاختبارات و الدراسات نجد أهمها:

- صعوبة تقييم الزبائن الذين يطرح عليهم الأسئلة لأهمية و مدى نفعية المنتج الجديد المطور تقنيا؛
- لا يولي الزبائن الأهمية اللازمة للتغيرات السلوكية التي تنجم عن تبنيهم للمنتج المطور تقنيا؛
- لكي يقيم الزبون المنتج، عليه افتراض انه استفاد بمنافع و ذلك دون تجربته و لا الحصول على معلومات تخصه، لا تكون المؤسسة المطورة مصدرا لها.

و نتيجة لذلك فهؤلاء الزبائن يواجهون حالة من عدم التأكد في تقييمهم للمكاسب المحصلة نتيجة استخدام المنتج مما يجعل أجوبتهم بلا مصداقية.

فهذه الخصوصية التي تحيط بالمنتجات الأصلية هي ما يفسر تخوف المختصين في التسويق و هو ما يدفع إلى تبني نماذجهم و أساليبهم في الدراسة في ظل هذه الظروف الخاصة و من بينها: [ le nagard et manceau, 2005,pp77.78

-تعديل تقنيات طرح الاسئلة في اطار دراسة السوق؛

- اعطاء أهمية أكبر لنماذج التحليل النوعي للسوق على أساس عرقي بالإضافة إلى المقابلة المباشرة مع الزبائن و الإدراك التام لأحاسيسهم و تصرفاتهم الزبون المحتمل عوض تجربة المنتج المعني و هذا ما يعزز التنبؤ بالأسواق المستقبلية التي على المسؤولين على المشروع الحصول عليها لتضخيم منتج جديد مطور تقنيا و ذلك بالموازاة مع إجراء تحليل استراتيجي لأداء المؤسسة فالتطوير الجديري يستلزم تغيير المحيط و خلق فضاء جديد مكيف مع نقاط قوة المؤسسة و بالتالي فالمؤسسة تتبنى بوضوح عملية خلق سوق جديدة؛

- يمكن إجراء اختبارات مع الزبائن بعد إعداد نموذج عن المنتج المطور و تمكين بعض الزبائن من تجربته مما يساعدهم على فهم كيفية تشغيل و استعمال المنتج المستقبلي .

كما يمكن التعاون مع الشركاء أو المنتجين لمنتجات مكملة للمنتج المطور و الذين هم على دراية كاملة بالسوق؛

- تقيص الدراسات لتشجيع عمليات بعث المنتجات بصفة متكررة على المستوى الضيق و هي الطريقة السائدة في القطاعات التي تتميز بتكنولوجيا متطورة و التي تخضع لتطور سريع جدا.

تقوم المؤسسة بتسويق منتج مشابه للنماذج، تتعرف على ردود أفعال الزبائن من خلاله و كذا الموزعين و من ثم تقوم بإجراء التعديلات اللازمة على المنتج و ذلك على ضوء النتائج المحصل عليها. و بهذه الطريقة يتعرف الزبون على المنتج و يتعلم طريقة استعماله في نفس الوقت الذي تقوم فيه المؤسسة المطورة بمراقبة ردود أفعالهم.

### 3-الاستراتيجيات المرافقة لمنتج مطور تقنيا:

لضمان تطور و استمرارية سوق المنتجات المطورة تقنيا يمكننا تبني إستراتيجيتين متكاملتين.

الإستراتيجية الأولى: تتمثل في ضمان قطاعات سوقية صغيرة (niches)

الإستراتيجية الثانية: إستراتيجية الحجم (volume)

3

3-1 إستراتيجية القطاعات السوقية الصغيرة (nicher): حيث تقوم المؤسسة المطورة بموجب هذه الإستراتيجية بتلبية حاجة واحدة بواسطة حلول تقنية و تستهدف المؤسسة هنا الأسواق التي تكون المنافسة بها ضعيفة ، فتحاول الحصول على أكبر عدد من الحصص السوقية الممكنة (nicher) و ذلك باعطاء القيمة القصوى للعروض المقترحة [millier,2005,p173]

### 3-1-1 مواصفات عامة لإستراتيجية القطاعات السوقية الصغيرة: و هي كما يلي: [ نفس المرجع

السابق، ص 154]

- ضرورة إعطاء القيمة القصوى للمواصفات التقنية؛
- ضرورة التفوق التقني على ما هو موجود في السوق؛
- كسب السوق و ذلك من خلال الحصول على قطاعات سوقية صغيرة و متميزة تقنيا؛
- العمل على جعل كل مقاطعة سوقية (segment) عبارة عن سوق جديد لمنتج جديد مطور تقنيا.

### 3-1-2 الصفات السلوكية لزبائن القطاعات السوقية الصغيرة:

لكي تتمكن المؤسسة المطورة تقنيا من اعتماد إستراتيجية خلق للقطاعات السوقية الصغيرة (nicher) عليها الاعتماد على وجود زبائن ذوي توجه تقني، و هو الزبون الذي يبحث عن حل لمشكل

تقني يواجهه، و ذلك مهما كان ثمنه، و يكون مستعدا لقبول تكنولوجيا جديدة تحمل معها الأمل في إيجاد حلول جذرية، و من أهم مواصفات هذا الزبون نذكر ما يلي: [Guérin et nerunka,2000,p223]

- عادة ما يكون متفوقا في عمله، كثير التحدث عن التكنولوجيا، و متحمس للقاء ممول يساعده على تحقيق حلمه في تطوير منتج يحل المشكل الذي يواجهه؛
- غايته لا تكمن في تعظيم مشترياته من خلال مقارنة المنتجات المنافسة و إنما الحصول على لتكنولوجيا التي تلبي حاجته؛
- مستعد للتخلي عن منتوجه ذو التكنولوجيا القديمة مقابل الحصول على منتج جديد بتكنولوجيا جديدة تحقق آماله؛
- مستعد لتقبل نقائص الحداثة و مشاكل التشغيل التي لا بد و إن ترافق عملية التطوير؛
- مستعد لإيجاد كل الأسباب الايجابية التي تبرز تبنيه لهذا المنتج المطور.

### 2-3 إستراتيجية الحجم (volume):

تعتبر عن إستراتيجية إحلال substitution، أين تبحث المؤسسة المطورة عن الوصول الى حجم مبيعات كبيرة بسرعة و ذلك بالحصول على حصص السوق الخاصة بالمنافسين.

### 1-2-3 مواصفات عامة لإستراتيجية الحجم: و ندرجها كما يلي: [millier,2005,p194]

- منطوق هذه الإستراتيجية ينص على البحث عن الكميات الكبيرة لتغطية الاستثمارات المكلفة؛
- عادة ما تكون مقترحة من طرف المساهمين أو إدارة المؤسسة بدافع زيادة المردودية؛
- التوجه يكون نحو الأسواق المشغولة بالمنافسين؛
- وجود سوق للمنتج، مما يستوجب إنتاجه بكميات كبيرة و باستمرار؛
- أن يكون توجه المؤسسة الأصلي هو الإنتاج بكميات كبيرة، فبذلك لا يتباعد عن مجال عملها الأصلي .

### 2-2-3 الصفات السلوكية للزبائن المستهدفين بإستراتيجية الحجم:

كما هو الحال بالنسبة لزبائن القطاعات السوقية الصغيرة، من حيث كونهم يتميزون بصفات خاصة، فان الزبائن الذين نتوجه إليهم بإستراتيجية الحجم يتميزون بصفات تجعلهم يحملون اسم زبائن ذوي توجه الشراء الصناعي و من صفاتهم: [guerín et merunko,2000,p223]

- رضاهم التام عن المنتجات التي يستعملونها لقاء حاجاتهم و رغباتهم و لا يشعرون بحاجة للتطوير؛
- يعتبرون التطوير و التجديد مجرد اضطراب لنشاطهم الذي اعتادوا عليه؛

- يرى في احتفائه بمنتجاتها التي تعود عليها، كل المزاياء، أما تبني جديد فمحاط بالمساوئ و السلبيات و الأخطار التقنية و المالية، سوء الخدمات، اضطراب العلاقة مع مورد جديد لا يعرفونه و كذا تأخر أجال التسليم؛

## 1- الوسائل التسويقية المعتمدة لكل إستراتيجية:

### 1-4 الوسائل التسويقية المعتمدة في إستراتيجية خلق القطاعات السوقية الصغيرة:

إن العناصر المشكلة لما يعرف بالوسائل التسويقية هي الاتصال، المعلومات التخطيط، التنظيم والرجال.

و من منطلق إستراتيجية خلق الأسواق الصغيرة، و لما كان البعد التسويقي غير مهيكّل بعد فان هذه الوسائل غير متطورة لكنها موجودة [millier,2005,pp182,183]

### 1-1-4-1 الرجال ( التقنيون ) :

يعتبر أهم عامل في المشروع هم التقنيون المسؤولون عن التطوير و الذين هم في احتكاك مباشر مع الوظيفة التقنية التي تهتم الزبون و ذلك من اجل تحديد و تطوير المنتج المناسب.

### 1-4-2 الوظيفة التسويقية:

ليس من الضروري أن تكون مهيكلة بدقة، بل يجب أن تكون مرنة ما أمكن و عادة ما تكون فرق البحث و التطوير هي العنصر الوسيط بالنسبة للزبون و بذلك فهي تحقق الوظيفة التسويقية.

### 1-4-3 المعلوماتية :

في سياق هذه الإستراتيجية، فان الأهمية العظمى تتمحور حول الحصول على المعلومات التقنية و التي تهدف إلى تطوير منتج معين على عكس المعلوماتية التسويقية التي تلاقي اهتمام اقل، فعلى أساس المعلومات المحصلة من السوق نقوم باختيار القطاعات التي تستهدفها لذلك من الضروري الاعتماد على دراسة تسويقية تساعدنا في تطبيق إستراتيجية القطاعات السوقية الصغيرة.

### 1-4-4 التخطيط :

ليس من الضروري أن يكون التخطيط لعملية التطوير رسميا و لا مفصلا لان ذلك قد يمنع التقاء العرض بالحاجات.

يمكن إعداد مخطط التطوير بطريقة تدريجية، في ظل الفرص المتاحة و تراكم المعارف التقنية المحصلة، لكن من الضروري تحديد القطاع السوقي الذي تقوم المؤسسة المطورة بتوجيه منتجها اليه، و المدة الزمنية التي تسوق منتجها خلالها

#### 4-1-5 الاتصال :

عادة ما تكون سياسة الاتصال على الوجهين التاليين:

- اتصال من نوع علمي ( منشورات علمية، مشاركة في مؤتمرات....)؛
  - المشاركة في صالونات متخصصة، تهدف إلى التعريف بالمنتج المطور و اختبار ردود أفعال الزبائن فهي طريقة للتعرف على السوق و الحصول على الزبائن الأوائل الذين يعبرون عن رغبتهم و اهتمامهم بالمنتج؛
- بالإضافة إلى ذلك هذا النوع من الاتصال يسمح باختبار ردود أفعال المشاركين أو القراء و هي تسمح بالحصول على فكرة حقيقية لان المنتج المطور و نوعية التوقيع المناسب له.
- لذلك فعلى المؤسسة المطورة التي تعتمد إستراتيجية القطاعات السوقية الصغيرة أن تقوم بنشاطات اتصالية موجهة لفئة صغيرة من الزبائن و بدقة.
- و ذلك قصد التمكن من زيارتهم و التعرف على ردود أفعالهم في المستقبل لذلك فان الاتصالات عن طريق وسطاء قد ينجح عنها اهتمام بالمنتج لكنها لا تؤدي إلى اتخاذ قرار الشراء لذلك على المؤسسة المطورة التنسيق بين هته الإستراتيجية و بين عمليات لقاء مباشر مع الزبائن أين يمكن النقاش حول أمور تقنية.
- و عموما على العملية الاتصالية أن لا تتجاوز الأهداف المسطرة لها دون الحديث المكثف عن المنتج الذي قد يكون نتيجة طرح أسئلة كثيرة من طرف الزبائن قد لا يستطيع المنتج الجديد الرد عليها و تلبية رغبات لم ينتج لأجلها فيكون بذلك الفشل المحتم للمنتج و بالتالي فالأثر الرجعي الأولي يكون غير مرضي.

#### 4-2 الوسائل التسويقية المعتمدة في إستراتيجية الحجم :

و نذكر منها ما يلي: [millier,2005,p189,193]

#### 4-2-1 قوة البيع:

تسعى المؤسسة خلال الفترة التي تسبق عملية تسويق المنتج إلى إيجاد بائعين تتولى أمر تكوينهم في المجال التسويقي، التقني و المنافسة.

و التكوين يشمل أساسا الأهداف التسويقية المعلومات التقنية ( معرفة المنتج)، المنافسة (التعرف على المنافسين، مزايا و مساوي المنتج مقارنة بمنتجات منافسة..).  
و حول الحجج المستعملة لإقناع الزبائن ، كما على البائعين الإلمام بالمواصفات التفصيلية لمنتجات المنافسين ليتمكنوا من إيجاد حجج عكسية.

#### 4-2-2 ترابط الشبكة :

في منطق إستراتيجية الحجم من الضروري أن تعمل قوة البيع و التسويق على ربط شبكة من الاتصالات و الزيارات الدائمة مع المتعاملين مع المؤسسة، مع الزبائن مع المتخصصين..). بهدف التعريف بالنشاط و التعريف بالمنتج المطور المعني و تعتبر هذه الشبكة من أهم دعائم الاتصال الممكن الاعتماد عليها لترقية تطوير تقني، فالإشهار، الهاتف... لا تهدف سوى لإعلام الزبون بوجود المنتج، بينما الصالونات، الزيارات الخاصة، راديو الشارع ، تعطي نتائج هائلة لدفع الزبون إلى شراء المنتج و مما يزيد النتائج ايجابية هو اللقاء المباشر بالزبون لأنه يستطيع التحدث عن الجوانب التقنية من جهة ، و من جهة أخرى يستطيع الحصول على رأي محايد لشخص استعمل المنتج قبله.

#### 4-2-3 تدعيم نظام المعلومات :

تعتبر نظام المعلومات عنصر أساسيا في إستراتيجية الحجم و الذي يجب هيكلته انطلاقا من تجزئة السوق أولا ثم القيام بعملية التشخيص و ليس العكس ففي هذه المرحلة يتحدد مستقبل المنتج، فمن الضروري مراقبة ردود أفعال الزبائن الأوائل الذين يتبنون المنتج و الحصول من خلالهم على الأثر الرجعي Le feed Bach المباشر و السريع، مما يسمح بتدارك الأخطاء المرتكبة و ذلك في أسرع وقت ممكن.

و خلال هذه المرحلة يجب أن تراقب المؤسسة ما إذا كانت تحقق النتائج المتوقعة أم لا و ذلك من القطاعات السوقية المستهدفة، و تحاول معرفة أسباب النتائج الغير مرضية، و كذلك أسباب اهتمام بعض الزبائن بالمنتج.

كما تبحث المؤسسة عن التعرف الأمثل على المنافسة و ذلك بالاستعلام المباشر من الزبائن خلال عملية التعاون، أو بالرد المباشر على العروض المقترحة و ذلك لكي تحمي نفسها من المنافسين.

#### 4-2-4 الاتصال :

تتصف عملية الاتصال بالحذر و التحفظ حتى خلال المرحلة التي تسبق تصريف المنتج و ذلك حتى تتأكد المؤسسة المطورة من عروضها التقنية المقدمة فتطبق سياستها اتصالية على المدى الواسع، فأى خطأ في هذه المرحلة يعرض المؤسسة إلى خطر النهاية و الزوال من السوق.

و غالبا ما تعتمد المؤسسات المطبقة لإستراتيجية الحجم على المقالات المنشورة في الصحف و المجالات المتخصصة و التي تلعب دورا اشهاريا كبيرا، لكن قد ينجم عن هذه الطريقة اضطرابات تنتج عن استعلام الزبائن عن معلومات كثيرة تخص المنتج ، لا تستطيع المؤسسة إيصالها لهم بهذه الطريقة. لذلك تفضل المؤسسة الاتصال المباشر ( معارض، صالونات، زيارات..) و التي تكون أكثر فعالية على مستوى التأثير على قرارات الشراء للزبائن و التي تتحكم المؤسسة أكثر في عواقبها فعملية الاتصال تتم أساسا ضمن شبكة و تكون عملية اتصال تقنية، أما في حالة الصناعات التي تتسم بوتيرة تطوير عالية، و منافسة حادة تعتمد المؤسسة على التظاهرات الإعلامية من خلال دعوة الصحفيين و الزبائن إلى عمرية عرض للمنتج و القيام بالشرح و التقديم للمواصفات و الكفاءات من طرف مختصين بالمؤسسة.

#### 4-2-5 التخطيط :

إن المهام التي تسبق مرحلة بعث المنتج الجديد المطور تقنيا، يجب أن تكون منظمة و بدقة في المهام الخمسة التالية:

- التنسيق الذي يقوم بها المسؤول عن المشروع أو مدير المنتج؛
- التمويل و الإنتاج؛
- تنشيط و تفعيل الشبكات؛
- الاتصال؛
- التكوين.

و تتمثل العناصر الحرجة لهذه المهام في النقاط التالية:

- تصور و إعداد و تنفيذ اللوحات الاشهارية؛
- عناصر المخزون المقترح على مصلحة الإنتاج؛
- أماكن التخزين؛
- إدارة المبيعات؛
- ما بعد البيع، و يضم تكوين و إعداد شبكة صيانة خاصة بالمنتج المطور.

و لتتمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة الموجودة و المحترفة، يجب عليها الاهتمام باحترام مواعيدها، فوضع المؤسسة يكون سيئا للغاية إذا قامت بالإعلان عن الإصدار القريب لمنتج معين واستغرقت سنة كاملة لذلك لأنه في حالة المنتجات ذات التقنية العالية و خاصة في التوجه الخاص بالإنتاج بكميات كبيرة ( الحجم) يقوم الزبون بالانتظار مطولا، لكنه بمجرد شرائه لمنتج منافس ، فهو لن يعاود الشراء لإرضاء المؤسسة، و منه فأى خلل قد يضاعف التكاليف و بسرعة

و منه يجب على الأقل أن يكون نموذج المنتج (prototype) والسلسلة الاولى ( le pré-seri ) جاهزين قبل الإعلان عن وجود المنتج ، فاحترام الإجراءات مخطط الإطلاق مهم جدا و جوهري عند بعث منتج ينتمي لمنطق الحجم و أي خطأ يرتكب كأن لا يصل المخزون في الوقت المناسب مثلا يمكنه التأثير على العملية الإنتاجية و يدمر كل الجهود السابقة.



## IV - الأساليب التسويقية لتطوير المنتجات:

إن عملية التطوير و التحديث لا تعني فقط التطورات التقنية و التكنولوجية الجديدة و إنما قد تكون من خلال إضافة مواصفات قد تكون بسيطة للمنتج، من اجل استخدام جديد أو تغيير للغلاف و لنمط التعبئة و ذلك قصد ملائمة شريحة جديدة من الزبائن ، و قد يكون ذلك أيضا من خلال إضافة خدمات أو تنويع في المنتجات و الخدمات أو في طريقة العرض...الخ، فعملية التطوير بهذا التصور تهدف إلى خلق أسواق جديدة و تعزيز ولاء المستهلكين الحاليين لمنتجات المؤسسة كما يسمح بالابتعاد عن الصدام المباشر مع المنافسين الأقوياء و ذلك بإيجاد منتجات لا يوجد في مجالها منافسون مباشرون.

و تجدر الإشارة هنا لأنه لا نجاح هذا النوع من التطوير للمنتج، لا بد من اشتغال المزيح التسويقي للمنتج الجديد على خصائص إضافية، كمنافذ التوزيع المبتكرة و ذلك لضمان قبول المستهلكين أو المستخدمين لها، كذلك يجب تحديد مجموعة المنافع أو الفوائد التي يحققها المنتج الجديد للمستهلك المحتمل، و بناء عليه فانه لا بد من وضع تلك المواصفات المعززة بقيمة و سمعة المنتج الجديد المنوي تحقيقها لدى المستهلكين المستهدفين منها حيث يبرز مجال التميز و التطوير للمنتج بشكل واضح .

### 1- المتطلبات التسويقية و تطوير المنتجات:

كما أن هناك متطلبات تقنية في تعريف المنتج الجديد فان هناك أيضا متطلبات و تفاصيل مرتبطة بعناصر المزيح التسويقي، فمثلا تعتبر المبيعات المتوقعة للمنتج خلال فترة زمنية محددة، الأهداف العامة و الثانوية المطلوب انجازها بالإضافة إلى كلفة كل مدخل من المدخلات، من الأمور التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند البدء بعملية التطوير للمنتج، فالمطلوب هنا أيضا هو تحقيق المعرفة و التجربة و تحقيق منافع الاستعمال أو الاستهلاك التي يجب إدراكها أو لمسها من قبل المستهلك المستهدف كما تتضمن المتطلبات التسويقية تحديد مستويات الأسعار لكل مرحلة من المراحل التطوير و وجود خطط استراتيجيات عملية للتعامل مع الظروف الطارئة بهدف التكيف معها و تجدر الإشارة هنا إلى أن كل منتج سلمي أو خدمي في المؤسسات المعنية بالتطوير يجب أن يكون خاضعا لعملية التعديل أو التحديث بما في ذلك المنتجات الجديدة و التي مرت بمراحل دقيقة في حياتها و من المعروف في المؤسسات المعاصرة أنه مهما بدا المنتج جيدا فهو بحاجة دورية للتطوير من وقت لآخر. و بالتالي يجب أن تخضع عملية التطوير لاعتبارات أساسية أهمها: [ عبيدات، 2004، ص21]

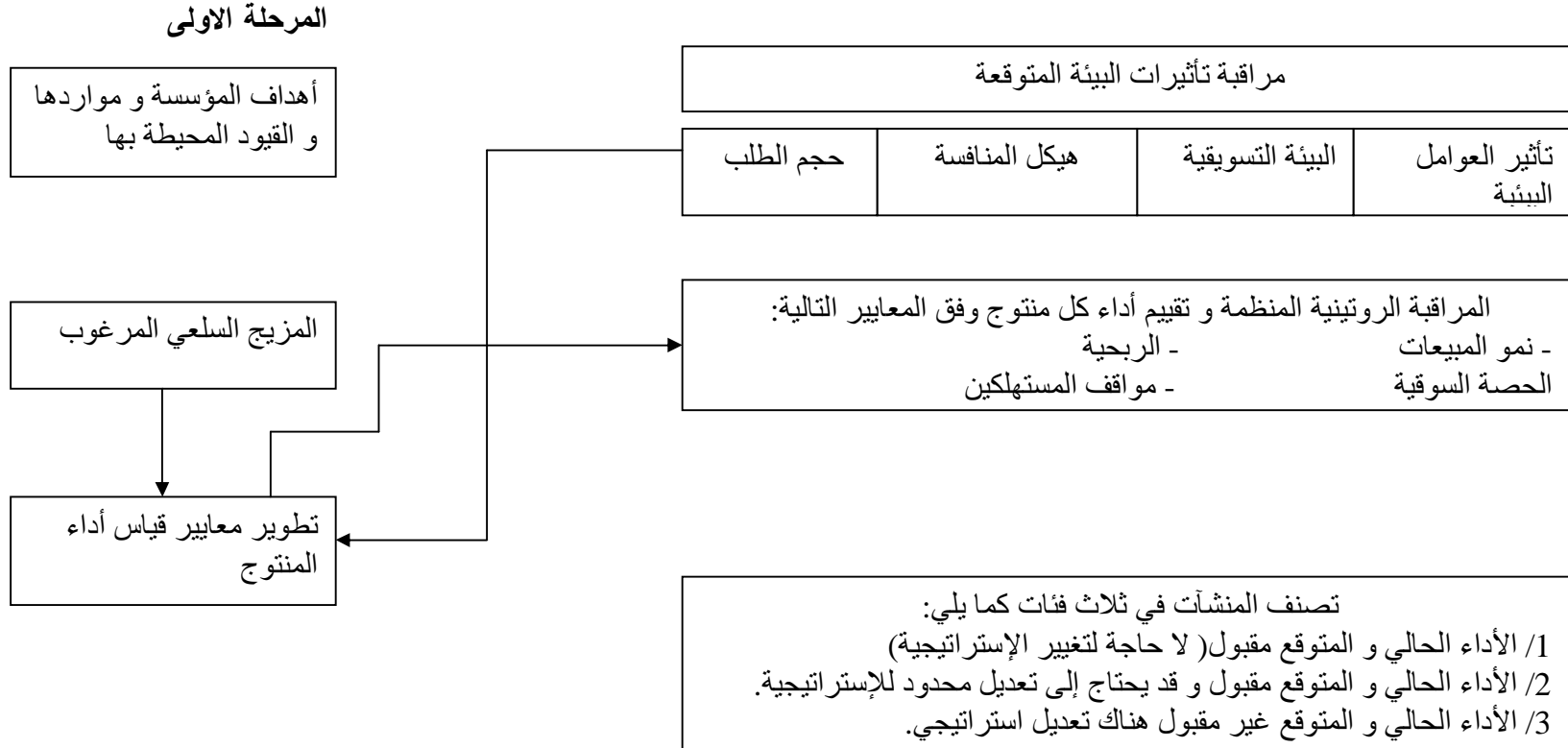
- تهيئة بيئة مناسبة للتحديث و الإبداع و التطوير و الابتكار؛
- تبني سياسة التطوير كإحدى دعائم التنمية في كافة أوجه الحياة؛
- أن تعتمد إستراتيجية التطوير على أهداف ممكنة التنفيذ؛

- توفير الموارد البشرية و المادية الكافية لإحداث عمليات التطوير على المستويين الكلي والجزئي.

### 1-1 العوامل المحفزة على تعديل المنتجات:

- إن الأداء الضعيف لبعض المنتجات يفرض على المؤسسات المعنية ضرورة تعديل بعض مواصفات السلع المقدمة من قبلها أو جراء التعديلات اللازمة لبعض عناصر المزيج التسويقي لها، و ذلك بلا بد و أن يستند إلى مجموعة عوامل أهمها: [ المرجع السابق، ص129]
- التراجع المتكرر و المنتظم في معدل المبيعات للمنتوج؛
- التراجع الثابت في الحصة السوقية للمنتوج في الأسواق المستهدفة؛
- التراجع الكبير في الأرباح خلال الفترة زمنية معينة؛
- تقديم منتجات منافسة جديدة، مماثلة لمنتجات المؤسسة؛
- بعض التعديلات في التشريعات الحكومية تقود إلى ضرورة التعديل في مواصفات المنتجات و المقاييس المرتبطة بها؛
- التطورات و التعديلات في نظام التوزيع المتبع من قبل المؤسسات التي تسوق علامة تجارية محددة من فئة سلعية ما و الذي قد يؤدي إلى تعديل موازي في المزيج التسويقي لها.
- و الحقيقة أن إيجاد الآليات الفعالة لمراقبة حركة الطلب في الأسواق على كافة أنواع المنتجات (الحالية ، المعدلة و الجديدة) هو الذي يوفر ذلك الكم الهائل من البيانات التي يمكن تحليل أثرها على ما يجب فعله أو تعديله أو إلغاؤه.
- و من هذا المنطلق ندرج المخطط التالي لنموذج تعديل أو إلغاء المنتجات.

شكل رقم (2-4) : نموذج تعديل أو إلغاء المنتجات



المرحلة الثالثة

1/ إجراء تقييم مفصل للمنتوج بالاعتماد على المعايير التالية:  
 - الأرباح: المبيعات و الحصة السوقية المتوقعة  
 - تأثير المنتج الجديد على المنتجات الحالية.  
 - مدى الانسجام مع المزيج السلعي الحالي.  
 2/ إيجاد إستراتيجية بديلة مثل تعديل المنتج، إعادة، خلاله، تعديل الإستراتيجية أو إلغاء المنتج.  
 3/ تقييم الاستراتيجيات البديلة مثل إجراء تنبؤات جديدة.

القرارات

لا تعديل على المنتج و لا

تعديل المنتج

تعديل الإستراتيجية

إلغاء المنتج  
 على الإستراتيجية  
 وضع خطط و إجراءات الإلغاء

المصدر: عبيدات، 2004، ص، 133

## 2 - أشكال التطوير من خلال المنتج:

من بين الأساليب التي يمكن للمؤسسة اعتمادها لتطوير منتجاتها تلك الخاصة بتحسين و تعديل منتجاتها و التي تخضعها لتعديلات و تحويلات بسيطة يمكن إدراكها من قبل المستهلكين، و ذلك بغرض إعادة الحيوية لها.

ة تعتبر هذه الطريقة لتطوير المنتجات أداة تنافسية مرنة جدا للسهولة و السرعة التي توفرها تكييف خصائص المنتج مما يزيد من تفضيل الزبائن الحاليين لمنتجات المؤسسة و إلى التغلغل في قطاعات سوقية جديدة ، و بالتالي فهذه الطريقة تساهم بفعالية في توجيه إستراتيجية المؤسسة.

و حسب ph, kotler فان المؤسسة تستطيع التغيير الدائم في منتجاتها المعروضة بالاعتماد على 5 عناصر:

- المنتج؛
- الخدمات؛
- العمال؛
- نقاط البيع؛
- صورة المؤسسة.

### 1-2 المنتج:

و هو يضم أبعاد كثيرة، فمن جهة هناك منتجات تبدوا غير قابلة للتغيير و التعديل: كالمح، الاسمنت... الخ، و حتى على هذا المستوى قد يكون هناك نوع من التغيير الواضح، و على العكس من ذلك هناك منتجات تتأثر بالموضة مما يجعلها في تغيير مستمر.

و حقيقة هناك 09 محاور ممكنة لتغيير و تعديل المنتج: [kolter et dubois,1998,p314]

### 2-1-1 الشكل:

تغير الحجم أو المظهر الفيزيائي للمنتج، يمكنه أن يعطي عدد من الاختلافات..

### 2-1-2 الشكل التكويني la configuration:

كل منتج يمكن عرضه بعدد من الوظائف، فالنموذج الأساسي للمنتج، و ذلك من خلال طرح الأسئلة على المشترين: ما هو الجانب الذي يعجبكم و ما هو الجانب الذي لا يعجبكم في هذا المنتج؟ هل هناك مواصفات تعتقدون أنها تمثل تغييرا للمنتج يمكنكم اقتراحها؟ ما هو ثمن الذي يمكنكم دفعه مقابل مواصفات إضافية؟ [ المرجع السابق، ص 314]

تقوم المؤسسة بعد ذلك باختيار المواصفات التي ستضاف للمنتوج، القيمة الملاحظة مع تكلفة الحصول كبدائية لإلغاء التعديلات المكلفة و التي لا يتم تقييمها في السوق و الاختيار النهائي يشمل اعتبارات أخرى ( الميزة التنافسية، خدمات ما بعد البيع.....).

### 2-1-3 الكفاءة:

ترتبط الكفاءة بمستوى النتائج المتحصل عليها من الوظائف الأساسية و في أغلبية المنتجات يمكننا أن نلاحظ مستويات عديدة للكفاءة أو النوعية و الدراسات التي قام بها المعهد الاستراتيجي للتسويق ( kotler et Dubois,1998,p315) stratégie marketing Institute أظهرت وجود علاقة بين نوعية المنتج و المردودية و في نفس الوقت نجد أن العلاقة ليست خطية فهناك حدود يصير بعدها الربح هامشي، و بنفس الطريقة مستوى عالي من الترقية لا يكفي لتدعيم نوعية رديئة فلا يجدي ترقية منتج رديء .

- الإشكالية الثانية هي إدارة الجودة عبر الزمن و يمكن ذكر ثلاث حلول ممكنة هي: تطوير، صيانة، إنقاص.

- الحل الأول: تطوير يتطلب جهدا في البحث و هو غالبا ما يحقق المردودية المثلى.  
- الحل الثاني: الصيانة مستعملة بكثافة على مستوى المؤسسات الغير مهددة في أسواقها.  
- الحل الثالث: الإنقاص يبرز اللجوء إليه في حالة ارتفاع التكاليف و إذا ما أرادت المؤسسة استبدال بعض المكونات أو العناصر بأخرى أحسن تقوم بالإنقاص من النوعية برغبتها و ذلك من أجل تحسين الربح في المدى القصير لكنها لا تدرك أن تنقص في نفس الوقت دورة حياة المنتج و بالتالي فهي تنقص من المردودية الإجمالية.

### 3-1-4 المطابقة la conformité :

تعبّر عن المعايير التي ( على المنتج احترامها) يجب توفرها في المنتج في الظروف الطبيعية للاستعمال و اذا كان هناك اختلاف كبير عن هذا المعدل فقد يؤثر ذلك على قرار بعض الزبائن في معادلة الشراء [dubois.1998.p283].

### 3-1-5 الديمومة ( الاستمرارية) durabilité :

يمكن تعريفها على أنها مدة حياة المنتج في الظروف الاعتبارية للاستعمال فغالبا ما يقوم الزبون بدفع ثمن اكبر لمنتوج يعتقد انه يتمتع باستمرارية أطول لكن هناك حدود لا يمكن تجاوزها، فان كان المنتج يخضع لقيود كالموضة أو غير مستعمل ( مهجور obsolescence) فان الاستمرارية الحقيقية

أقل من استمرارية حياته التقنية، و كمثل في مجال البرامج الالكترونية logiciels فهي غالبا محدودة لبضع سنوات و أحيانا بضعة أشهر [lanbrin,1996,p325]

### 2-1-6 قابلية التنفيذ :

يمثل الايطار الذي يستمر خلاله المنتج في العمل نحو العكس يعرف بالعجز في الاستعمال و البحث عن الضمان الأمثل ( الأقصى) طالما كان محورا أساسيا لطرق تحسين النوعية.

### 2-1-7 إمكانية التصليح :

يمكن تعريفها بمدى سهولة إنهاء نقائص التشغيل لمنتوج معين، و عادة ما تكون هذه الإمكانية مثلى في حالة ما إذا استطاع المستعمل بمبادرته الخاصة من تغيير القطع المعطلة بأخرى صالحة. و لجأت بعض المؤسسات الو وضع خط هاتفي خاص بالخدمة و إفادة الزبائن بمعلومات لتصليح الأجهزة و ذلك عن بعد، لكن يلعب عامل الوقت و الآجال التي يتم فيها الرد على تساؤلات و استفسارات الزبائن عاملا أساسيا لإرضائهم لذلك قد يتم تقصير هذه الآجال بإعداد قاعدة للمعلومات تضم الإجابة على الأسئلة شائعة الحدوث.

### 2-1-8 الطراز le style :

يضم عنصر الطراز عنصرين مهمين: المظهر الخارجي للمنتوج و التأثيرات الناجمة عنه، و تكمن أهمية الطراز في إحداث تغيير و تمييز صعبة التقليد، لكن الطراز المتميز لا يعبر عادة عن تشغيل في مجال التسويق و أهم عناصر الطراز هو التكيف conditionnement و الذي لا يمثل الانطباع الأول الذي يكونه الزبون عن المنتوج.

### 2-1-9 التصميم :

كل الأبعاد التي سبق ذكرها تصل إلى نقطة التصميم في جوهر عملية تصور التصميم للمنتوج، نسمي تصميمها مجموعة العناصر التي تؤثر على خصائص و وظيفة المنتوج من وجهة نظر مستعمله . بالنسبة للمؤسسة المنتوج الجيد أسهل للتصنيع و التوزيع، أما بالنسبة للزبون يجب أن يكون التصميم حسن المظهر، أسهل للفتح، الاستعمال، التصليح، و يمكن التحلي عنه في الوقت المناسب [ صميدعي، 2000، ص207]

و لازالت العديد من المؤسسات تخطئ بين التصميم و الطراز و لا تستثمر بما يكفي في هذا المجال، رغم أن التصميم نوعية عالية ينجم عنه قيمة مضافة، تبرز قبول سعر مرتفع من قبل الزبائن و المراقبة الدورية لتصميم المنتجات المقترحة من طرف المؤسسة تظهر دائما مجالات حساسة للتطوير.

**2-2 التغيير من خلال الخدمات :**

عندما يصعب على المؤسسة التغيير في منتجها الملموس تبحث عن الميزة التنافسية فإنها تلجأ إلى الاعتماد في ذلك على خدمة أو مجموعة من الخدمات و ذلك بانتهاجها لإحدى السبل التالية:

**2-2-1 سهولة الطلب:**

و يتمثل ذلك في تسهيل ما أمكن تمرير الطلبية من طرف المؤسسة إلى الزبون و قد تتحمل ذلك من خلال بعض الوسائل لتسهيل ذلك كتوفير المغلفات الجاهزة ، التسويق المباشر و البيع بالمراسلة.

**2-2-2 الآجال:**

إن وقت تسليم الطلبيات يلعب دورا هاما في جذب الزبون فاحترام الآجال عنصر مهم ينجم عنه شكل جديد للتسويق و هو مجال لتسيير الوقت أو التسويق السريع Cohen et ] le turbo marketing [antres,2000,p37

**2-2-3 التنصيب :**

مجموعة العمليات اللازمة لجعل المنتج في حالة عمل منذ إيصاله و جهته النهائية، فعدة مجالات كبيرة متخصصة تجعل من هذه الخدمة عنصرا رئيسيا في إستراتيجيتها لتتميز عن غيرها.

**2-2-4 التكوين:**

و تشمل كل الأنشطة الموجهة للعمال الذين سوف يكون لديهم تعامل مباشر مع المنتج.

**2-2-5 النصيحة :**

و هو توفير المعلومات ، بنوك المعلومات أو تدخلات لخبراء لدى المؤسسة و قد تكون ذات تسعيرة منفصلة عن سعر المنتج، و تمكن الزبون من الاستفادة من تحاليل إضافية، كذلك تدخلات للاستشارات الإستراتيجية مقترحة أيضا.

**2-2-6 التصليح :**

يعتبر عنصر هاما في مجال المنتجات المعمرة و المنتجات الصناعية.

**2-2-7 خدمات أخرى:**

لا يخلو هذا المجال من الخيال لتوسيع لائحة الخدمات التي يمكن للمؤسسة اقتراحها على الزبائن، قد يكون ذلك باسترجاع منتجات قديمة من عند الزبائن ، قرض سخي، تجهيزات منح علاوات للزبائن الاوفياء



**2-3 التغيير عن طريق العمال :**

- يمكن للمؤسسة الحصول على ميزة ملحوظة و جوهرية و ذلك بتشغيلها و تكوينها لعمال بنوعية عالية و في هذا الخصوص يجب على المؤسسة التطوير في المجالات التالية:
- الجدارة la compétence: أي التحكم في المهارات المكتسبة؛
  - أهلا للاحترام و الاعتبار؛
  - أهلا للثقة؛
  - الضمان و الاستمرارية؛
  - عامل خدوم يهتم بمشاكل الزبائن؛
  - الاتصال الجيد و ذلك بالاستماع الجيد و وضوح التعبير .

**2-4 التغيير عن طريق نقاط البيع:**

يمكن للمؤسسة أن تغير و تتميز من خلال طبيعة نقاط بيعها و خاصة مستوى خبرتهم و درجة كفاءتهم.

**2-5 التغيير عن طريق صورة المؤسسة :**

يجب أولا التفريق بين هوية المؤسسة و صورتها و سمعتها، فالأولى تعكس الطريقة التي تسعى المؤسسة لإظهارها في السوق، بينما الصورة فهي تمثل ما يعلق في ذهن الجمهور ( المتلقين ) عن المؤسسة.

و في محاولة للبحث عن هوية تعمل المؤسسة على تغليب أصلية الرسالة، إعطاء أهمية بالغة لإعداد رسالة أصلية، بصفات مميزة و قدرة على التأثير، إعداد هذه الهوية و قدرتها على التأثير في الجماهير يجعلها تحتاج إلى كثير امن الإبداع و الصبر و بمجرد إيجاد الهوية المناسبة يجب العمل على نقلها عبر مختلف وسائل الاتصال و مختلف أشكال التعبير و خاصة ما يلي:

**2-5-1 الرموز :**

الصورة القوية تضم رمز أو مجموعة رموز تسهل عملية التعرف على المؤسسة أو التعرف على علامتها التجارية، قد يكون الرمز عبارة عن شعار logo أو شيء objet حيوان، نبتة، كما يمكن تسمية المنتج باسم أحد النجوم و قد يكون لونا أو موسيقى.

**2-5-2 الإعلام:**

## المنتجات

يتم التعبير عن الهوية المختارة عن طريق الإشهار الذي يضم الجانب المكتوب والمرئي و التي يدعم أحدها الآخر عن طريق سبل أخرى كالتقارير السنوية العمارات، السيارات، بطاقات تعريفية

**2-5-3 الجو :**

المحيط العام و الاجتماعي الذي يتم شراء المنتج ضمنه و استهلاكه و هو عنصر آخر للصورة فمثلا البنوك التي تريد إظهار صورة جيدة عليها الاهتمام بالبنائيات ، ديكور و كالإشهار ، الألوان، الأجهزة و المفروشات..الخ.

**2-5-4 الأحداث :**

على المؤسسة تدعيم صورتها من الأحداث التي تمولها.

**3 -أساليب أخرى للتطوير:****3-1 توسيع تشكيلة المنتجات:**

تتمثل في إضافة متغيرات جديدة إلى نفس الصنف من المنتجات تحت اسم العلامة التجارية الحالية، و هي حالة تنتج عن القدرة الكبيرة على الإنتاج التي تتمتع بها المؤسسة، و رغبة المؤسسة في إشباع رغبات التنوع لدى المستهلكين أو رغبتها هي في محاصرة المنافسة، كما تسمح لها هذه الإستراتيجية بتدعيم موقعها في السوق [ venette,2000,p256 ] و هناك ثلاث استراتيجيات ممكنة لتوسيع تشكيلة المنتجات.

**3-1-1 توسيع تشكيلة المنتجات نحو الأسفل:**

تبدأ أغلبية المؤسسات في بداية نشاطها باستهداف أعلى و وسط التشكيلة لتتوسع فيما بعد نحو أسفل التشكيلة.

كما قد تلجأ المؤسسات إلى إضافة منتجات بسعر أقل إلى تشكيلة منتجاتها و تهدف بذلك الى كسب هذا النوع من الزبائن لكي تتمكن أن تبيعهم منتجا أعلى سعرا في المستقبل ن لكن هذه المقاربة يجب أن تستعمل بحذر فقد تفقد العلامة التجارية معناها، إضافة إلى صعوبة امتلاك نفقات بعث المنتجات الجديدة المتكرر كذلك فإن خطر التآكل التنافس la cannibalisation بين منتجات التشكيلة ، لا يمكن تجاهله.

## المنتجات

**3-1-1-1 مبررات التوجه نحو هذا النوع من التوسع:**

و نذكر منها [kotler et Dubois,1998,p420]

- ضعف نمو أعلى التشكيلة؛
- تكملة تشكيلة منتجاتها لمنع المنافسة من دخول هذا السوق؛
- الاستفادة من سمعة المؤسسة؛
- تهديد المنافسة في أعلى التشكيلة؛
- استثمار في سوق الاستهلاك الواسع.

**3-1-1-2 المحاذير المتوقعة لهذا التوجه:**

و يمكن تلخيصها في ما يلي المرجع السابق، ص421]

- منافسة المنتجات الجديدة للمنتجات الأصلية؛
- التعرض لهجوم من قبل المنافسين؛
- الإساءة إلى سمعة و صورة المؤسسة

**3-1-2 توسيع تشكيلة المنتجات نحو الأعلى:**

يمكن أن تلجأ مؤسسة متموضعة في أسفل التشكيلة إلى طرح منتجات في وسط التشكيلة، كما يمكن أن تمارس هذا التوسع مؤسسة متموضعة في وسط التشكيلة بطرح منتجات في أعلى التشكيلة [حسين علي،2000،ص212]

**3-1-2-1 مبررات التوجه نحو هذا النوع من التوسع: [kotler et Dubois.1998,p423]**

- الاستفادة من سوق يتميز بمعدل نمو أو هامش ربح مرتفع؛
- إضعاف المنافسين الذين لا يتمتعون بمركز قوي؛
- محاولة تغيير صورتها؛
- الاستفادة من مبدأ التضافر.

**3-1-2-2 المحاذير المتوقعة لهذا التوجه: [ المرجع السابق، ص421]**

- التعرض لهجوم مضاد من قبل المنافسين؛
- إحجام المستهلك عن الشراء بسبب اقتناعه بعدم قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بمواصفات عالية؛

- عدم توفر المؤسسة على الكفاءات اللازمة لتمكين من تسويق منتجاتها حصريا.

### 3-1-3 التوسع في الاتجاهين:

كان تتوسع مؤسسة متموضعة في وسط التشكيلة إلى الأعلى أو الأسفل في نفس الوقت و ذلك من إمكانياتها التكنولوجية و المالية و البشرية و لهذا التوجه مبررات و محاذير الحاليتين السابقتين. [ حسين علي، 2000،ص214].

### 3-2 توسيع العلامات التجارية :

يعبر اسم العلامة و اختياره من أهم القرارات التي يجب أن تتال الرعاية الكاملة من قبل المؤسسات المعنية، و يرتبط اسم العلامة بالفظ أو المصطلح أو الرمز و التصميم أو أية تركيبة أخرى والتي تهدف إلى تعريف و تمييز المنتج عن غيره من المنتجات الأخرى المنافسة. كما تمثل العلامات التجارية مجالا للتطوير و التحديث و ذلك بإضافة علامات تجارية جديدة إلى ما بحوزتها ضمن ما يعرف بتوسيع العلامات التجارية و يتم ذلك باستعمال اسم مرموق ، حقق نجاحات وبرهن على مصداقيته و ذلك في بعث منتج جديد [dubois,1998,p293] و هذه الطريقة شائعة الاستعمال في مجال منتجات الترف خاصة لإمكانية الاستفادة من عدة مزايا نذكر منها: [kotler et dubois,1998,p433]

- استعمال اسم يتمتع بشهرة كبيرة بين الناس؛
- استغلال الصورة الحسنة للعلامة التي أثبتت جودتها؛
- تقادي المؤسسة استثمار أموال طارئة حتى تصبح العلامة الجديدة معروفة.

و بالمقابل هناك عدة أخطار ترافق هذه الإستراتيجية من بينها: [ نفس المرجع السابق، ص433]

- إمكانية فشل المنتج الجديد و بالتالي تحمل المؤسسة الأعباء المالية؛
- عدم ملائمة الاسم الجديد، منتجات المؤسسة، مما يخلق نوعا من الالتباس لدى المستهلكين؛
- إمكانية فقدان النشاط الرئيسي للمؤسسة لمصداقيته.

و بالتالي على المؤسسات التي تنوي تبني هذه الإستراتيجية أن تدرس جيدا مزايا و مخاطر ذلك على منتجها، و مراقبة و التأكد من عدم تعارض العلامة الجديدة مع الصنف الجديد من المنتجات.

**3-3 منتج بتموقع جديد:**

و هي المنتجات التي يتم تعديل الطريقة التي يراها بها المشتري المحتمل و ذلك من خلال التعديل الجوانب المدركة فقط [lanbrin,1996,p344] ومهما يكن التموقع الجديد المرافق لعلامة تجارية معينة، كأن يكون مرتبطا بالصورة القديمة مثلا، فان هناك دوما عوامل قد تهدد وجود المنتج ، كظهور منافسين يقدمون منتوجا بعلامة تجارية مشابهة، موجهة لنفس القطاع السوقي، أو تغيير تفضيلات و ميولات المستهلكين بطريقة في غير صالح العلامة، لذلك على رئيس المنتج ( المسئول عنه) أن يأخذ بعين الاعتبار عاملين مهمين قبل اتخاذ قراره بإعادة تموقع المنتج و هما: [kotler et dubois,1998,p434].

- تكلفة إعادة التموقع للعلامة و التي تضم نفقات التحسين للمنتوج ، و عموما ترتفع التكلفة بزيادة درجة التعديل و التحسين المراد ؛
- الربح المتوقع تحقيقه من الوضعية الجديدة لإعادة التموقع، و الذي يعتمد على عدد المستهلكين الموجودين في منطقة مختارة، و مدى تكرارهم المتوسط لعملية الشراء ، و كذلك على عدد وقوة المنافسين المتواجدين ضمن هذا القطاع السوقي أو المستعدين لدخوله بالإضافة إلى سعر البيع المعتمد.

**خلاصة :**

من خلال ما ورد في الفصل الثاني فإننا نخلص إلى أن المنتج الجديد من وجهة نظر التسويق هو كل منتج خضع لدراسة معمقة، و أعيد النظر في المزيج التسويقي المرافق له، و ذلك بانتهاج أسلوبين رئيسيين للتطوير و التحديث هما:

1/ الأسلوب التقني: و الذي تكون نتيجته، منتجات جديدة أصلية، لم يسبق لأي مؤسسة أن قدمتها في السوق، و بالتالي تكتسب المؤسسة المطورة ميزة تنافسية هامة ، رغم ما تحمله هذه الطريقة من مخاطر تقنية و تسويقية و مالية، بالإضافة إلى إمكانية رفض المنتج الجديد الأصلي و عدم تقبل المستهلكين المستهدفين له، لما يفرضه من تغيير للعادات الاستهلاكية و المعيشية التي اعتادوا عليها.

2/ الأسلوب التسويقي: و الذي يعتمد على تغييرات و تحسينات تمس الجوانب المدركة للمنتج من قبل الزبائن و تلجأ المؤسسة لذلك نتيجة التغير الدائم لأذواق و ميولات الزبائن و كذا لمسيرة التطور الحاصل، أو استجابة لظروف موسمية أو سنوية أو كاستدراك لأخطاء و مساوئ في المنتج المطور و استخدام عملية التطوير و التحديث للمنتجات في المؤسسات يعبر تجسيدا واقعيا المفهوم الحديث للتسويق الذي يركز أساسا على تلبية حاجات و رغبات المستهلكين و أذواقهم المتجددة من وقت لآخر.

و رغم خضوع هذا الموضوع لوجهات نظر عديدة فإنه يترك آثاره على تسويق منتجات المؤسسة، و من أهم الفوائد التي تحققها عملية التطوير و التحديث في اللغة المعاصرة للتسويق في المؤسسات نذكر ما يلي:

- استمرار نمو المبيعات و الأرباح و من ثم المؤسسة المطورة؛
- مقابلة الاحتياجات المتطورة للسوق و للمستهلكين؛
- استغلال طاقة الإنتاج و الإمكانيات و الخبرات المتوفرة لدى المؤسسة؛
- مواجهة مرحلة الانحدار للمنتجات الحالية؛
- تقليل مخاطر الاعتماد على منتج وحيد؛

## المنتجات

- تكوين سمعة طيبة لدى جمهور المتعاملين تجاه المؤسسة و مكانتها.

و على هذا فان استخدام أساليب التطوير و التحديث تساعد في حل المشكلات التسويقية التي تقابلها المؤسسة ، لذلك يجب عليها التأكد من جميع مراحل عمليات التطوير و انتهاج الأسلوب المثالي لتقديمها و بعثها في السوق.

## الفصل الثالث

### مراحل تطوير المنتج



**تمهيد:**

تعتبر عملية بعث و تقديم المنتج الجديد في الأسواق من الأمور الصعبة و الخطيرة، التي تحتاج إلى إدارة جيدة ، تخص الإجراءات المرتبطة بوضع، تحليل، تنظيم، تخطيط، تنفيذ و التحكم بالمنتجات المعدلة و خصوصا الجديدة الأصلية منها، و بما يشبع حاجات و رغبات المستهلكين الحاليين و المحتملين من جهة و يحقق أهداف المؤسسة المعنية بالتطوير من جهة أخرى و للتطرق لمختلف مراحل عملية بعث و تقديم المنتج الجديد نتناول بالدارسة المحاور التالية:

I. إختيار و إعداد المنتج الجديد.

II. التنبؤ بالمبيعات و إختبار السوق.

III. بعث منتج جديد.

IV. سلوك المستهلك.

## 1- أفكار المنتجات الجديدة:

**1-1 مصادر أفكار المنتجات الجديدة:** يمكن التعبير عن الفكرة الجديدة بأنها ذلك المنتج ( سلعة أو خدمة) الذي يشتمل على منفعة مطلوبة أو مرغوبة من قبل المستهلكين في أسواق معينة. فالفكرة ما هي إلا تعبير لفظي تنبؤنا عن شيء ما، عن موقف أو عن إدراك المستهلك أو المستخدم نحوها بأنها تحقيق له منافع أو فوائد يريدها و بتكلفة معقولة. و من ثم وجب على المسؤولين عن عملية التطوير أن يتيقظوا لأفكار المنتجات الجديدة و مصادرها سواء كانت هذه المصادر داخلية أم خارجية. [ عبيدات ، 2005، ص 54 ]

### 1-1-1 المصادر الداخلية لأفكار المنتجات الجديدة: و تستلهم الأفكار الجديدة

للمنتجات من عدة مصادر داخلية يمكن أن نذكر منها: [helfer,2001,p157]

#### • مصلحة البحث و التطوير بالمؤسسة:

تسعى أنشطة البحث و التطوير للإجابة على التغيرات و التطورات التي تظهر في السوق حتى تحافظ المؤسسة على مستواها التنافسي و ازدهارها، و مهما كان حجمها، فهي تتخذ سياسة للبحث و التطوير تخصص لها مصلحة تعني بها، و تضم أنشطة البحث و التطوير المراحل التالية:

- **البحث الأساسي:** إن الأعمال التي تهدف إلى الاستثمار في البحوث الأساسية، تعتبر جانباً مهماً للاستثمار في البحث و التطوير ككل، حيث لا يخفى أن الأنشطة العلمية هي التي تولد المعارف و الأفكار و أن كانت في شكلها الأول الخام فهي تتطور تدريجياً إلى تكنولوجيات، إذن تهدف هذه الأبحاث إلى جيازة المعارف الجديدة و الأفكار و الاختراعات النظرية للبحث، دون تصور مسبق لإمكانية تطبيقها، و تحصل المؤسسة على هذا النوع من الأبحاث من المراكز الوطنية للبحث و التطوير، الجامعات، المخابر الخاصة ... و إذا توفرت المؤسسة

## المنتجات

على موارد مالية ضخمة، فهي تقييم داخليا مراكز للبحوث خاصة بها تسعى من خلالها إلى تحقيق التطور التقني و الاقتصادي و إدماجها صناعيا.

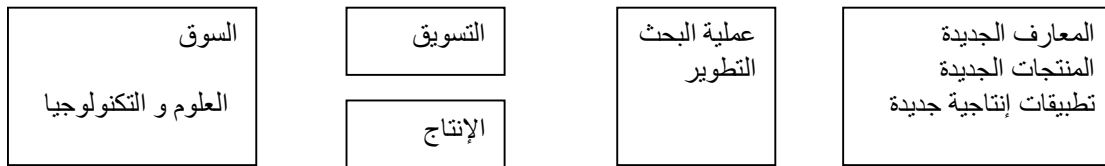
- **البحث التطبيقي:** هذه البحوث تمكن من حيازة المعارف و الأفكار الجديدة لكن تختلف عن سابقها في كونها موجهة لهدف أو موضوع معين و محدد، تسعى المؤسسة من وراء تطبيقها إلى إحرار منتجات جديدة أو طرائق إنتاج جديدة و هنا تختص المؤسسة بهذه الأبحاث دون اللجوء إلى مصادر خارجية.
- **أبحاث تطوير العمليات و المنتجات :** تسمى أيضا بالتطوير التجريبي ، تتألف من أنشطة تقوم أساسا على معرفة موجودة مسبقا، من خلال الاكتشافات و النتائج المحققة في الأبحاث الأساسية و التطبيقية، و أيضا انطلاقا من أعمال المؤسسة التي تعطيها الخبرة المتراكمة التي تمكنها من التجديد، التحسين و التطوير في المنتجات و طرق الإنتاج.

و ما يمكن ملاحظته إن الأبحاث الأساسية و التطبيقية لا تكلف المؤسسة كثيرا فقط يشترط إقامة علاقات و ارتباطات مع مراكز البحث الخارجية عن المؤسسة، في حين نجد أن أبحاث التطوير تحتاج إلى تكلفة باهظة نتيجة للدراسات التقنية و الاقتصادية الواجب إعدادها، أيضا فهي تتطلب إقامة علاقات و تفاعلات بين مختلف وظائف المؤسسة [ البحث و التطوير -التسويق-الإنتاج]

كما تواجه هذه البحوث، خطر عدم تقبلها تجاريا و إنتاجها تقنيا

و لكي تتمكن وظيفة البحوث و التطوير من تأدية المهمة المنوطة بها، كان من الضروري أن تتموضع في المؤسسة بشكل يسمح بانتقال المعلومات إلى هذه الوظيفة من كل الجهات كما هو مبين في الشكل.

الشكل (3-1): مخطط عملية البحث و التطوير في المؤسسة.



المصدر: 1994 ح tarondeau ، 1،

بالإضافة إلى مصلحة البحث و التطوير، هناك مصادر أخرى داخلية للأفكار الجديدة.

## المنتجات

- **أقسام الإنتاج:** فمن خلال عملية الإنتاج قد يكتشف العامل بسهولة فرصا جديدة ممكنة التنفيذ من خلال تعديل أو تطوير لمنتوج معين أو لتوفر التجهيزات و المعدات اللازمة لذلك.
- **مندوبوا المبيعات:** و الذين هم في اطلاع دائم على ما يستجد من حاجات و ميولات للزبائن نتيجة احتكاكهم المباشر بهم.
- **الإدارة العليا:** و التي من المفترض أن تكون ملمة و مطلعة على نقاط ضعف و قوة المؤسسة و من ثم اتخاذ الإجراءات و القرارات المناسبة، سواء حذف، تعديل أو تطوير لمنتوج معين.

### 2-1-1 المصادر الخارجية لأفكار المنتجات الجديدة: و يمكن أن نذكر من بينها:

- **المستهلكون:** و ذلك من خلال الاقتراحات و الشكاوي التي يقدمونها فبعض المؤسسات تخصص صناديق خاصة بذلك، و أخرى تجري استقصاء ميدانيا ( إما عن طريق البريد أو المقابلات الشخصية) لتجميع شكاوى و آراء المستهلكين [helfer,2001,p157]
- **المنافسون:** إن المنتجات الجديدة التي يقوم يقدمها المنافسون للسوق، قد تكون المصدر الرئيسي لأفكار المنتجات الجديدة بالنسبة للمؤسسة و ما يميز هذه الطريقة هو توفيرها للوقت و التكاليف، كما أن الطلب على المنتج الجديد يكون قد تم تكوينه في السوق [ العاصي ، 2004،ص226].
- **المجلات التقنية المتخصصة:** و التي تزود المؤسسة بالجديد الذي يهمها في أداء نشاطها و تحتوي على مستجدات على الصعيد النظري ، معارف و اختراعات أو تلك التي تخص الجانب التطبيقي.
- **براءات الاختراع:** إن براءات الاختراع المودعة لدى الهيئات المتخصصة تعتبر مصدرا للأفكار الجديدة، كونها تضم معلومات تخص التطور و الإبداع و الاختراع، و بذلك تنشر معلومات عن خصائص المنتجات الإبداعية و كذلك طرق تطبيقها، و هذا لكل المؤسسات التي تنشط في نفس المجال.
- **اللقاءات و الندوات العلمية:** سواء تلك التي تقام على مستوى جهوي، وطني أو دولي، و منها ما يتم تنظيمه من طرف الجامعات و مراكز البحث العلمي، و تساعد هذه اللقاءات على جمع المعلومات، خاصة من خلال المناقشة المباشرة، و طرح الأسئلة مما يؤدي إلى إثراء الأفكار و سرعة تداول المعلومات، ثم إن هذه المنتقيات تساعد على الاحتكاك بالأخصائيين، الباحثين، المهندسين و التقنيين.

- **دراسة السوق:** فالدراسة المعدة حول المستهلكين و الموزعين و المنشورات المتخصصة، تسمح بالخروج بعدة محاور لأفكار جديدة [vernette, p233]
- **جهات خارجية أخرى:** فقد تعتمد كثير من المؤسسات على جهات خارجية مثل وكالات الإعلان، في الحصول على أفكار خاصة بالمنتجات الجديدة و كذلك مراكز البحث المتخصصة، المبدعون أو المبتكرون و مكاتب الدراسات.

**2-1 أساليب توليد الأفكار الجديدة:** من بين أساليب توليد الأفكار الجديدة يمكننا ذكر ما يلي:

**1-1 التحليل الوظيفي:** و ذلك من خلال التفكيك الكلي لمختلف وظائف المنتج الحالي، و هذا قصد معرفة إمكانية الغاء بعضها أو دمج البعض الآخر قصد الخروج بمنتج جديد، و هذا الأسلوب يدخل في إطار تحليل القيمة.

**1-2 التحليل لمكونات هيكل المنافع:** و ذلك من خلال تحليل المشكلة بجميع أبعادها، من خلال معلم بمحورين او ثلاثة و محاولة استنتاج كل الإمكانيات للحصول على أفكار لمنتجات جديدة.

**1-3-1 الإبداع الجماعي:** و هو الأسلوب الذي كان نتيجته تطوير لعدد هائل من المنتجات و ذلك وفق تقنيتين هما:

**1-3-2-1 العصف الذهني: brain storming** و هي تقنية مقترحة من طرف Alex Osborne 1963 و هي التقنية الأكثر استعمالا و ذلك لسهولة تطبيقها ، و هدفها الخروج بأكثر عدد من الأفكار من اجتماع لسته إلى عشرة موظفين ذوي خبره، و من تخصصات مختلفة، و الذين يدركون ان الهدف هو الإتيان بأكثر عدد من الأفكار الجديدة حول موضوع واحد أو مشكلة واحدة محددة بدقة، و نجاح هذه الطريقة مرهون باحترام القوانين التالية: [lamin, 1996 p360]

- قول كل ما يخطر على البال من أفكار فالمهم هي الكمية؛

## المنتجات

- منع الانتقاد بين أفراد المجموعة منعا باتا لان التقييم سوف يأتي لاحقا؛
- البحث التلقائي عن التوليفات أو العلاقات بين الأفكار المطروحة.

و هذا النوع من التقنيات غالبا ما تكون له نتائج ايجابية و ذلك للكّم الهائل من الأفكار المطروحة في فترة زمنية قصيرة (عادة ساعة زمنية) و لكي تعطي المؤسسة حرية اكبر للمشاركين في طرح أفكارهم فهي تستخدم العصف الذهني و ذلك من خلال كتابة الأفكار، دون الإفصاح عن اسم صاحبها-

**1-2-3-2 la synectique** \_\_\_\_\_ : و هي تقنية مطورة من طرف Gordon 1965، و الذي استوحاها من تقنية العصف الذهني، لكنه يبحث عن أفكار جديدة لمعالجة المشكل الأساسي في البداية، و ذلك بقصد تحليله من خلال رؤى مختلفة، لكنها مرتبطة و بالتالي فهو يعتقد أنه بواسطة هذه الطريقة، تستطيع المؤسسة المطورة البحث عن أوجه التشابه بين الاقتراحات المختلفة و بالتالي اقتراح أفكار جديد فعلا.

**1-3 تقييم و انتقاء الأفكار الجديدة:** تعد عملية تقييم و انتقاء الأفكار الجديدة من الخطوات الهامة التي يتوجب على المؤسسة المطورة إتقانها على أحسن وجه، و ذلك قصد توفير مجهودات و أموال المؤسسة.

و تتمثل عملية التقييم و الانتقاء، في فصل الأفكار القيمة التي تستحق الاستمرار و المزيد من البحث، عن تلك الأفكار التي تبدوا غير عملية [ العاصي، 2004، ص229]

و لكن في معظم الأحيان تقع المؤسسة في نوعين من الأخطاء عندما تقوم بتقييم الأفكار الأول هو خطأ استبعاد فكرة جيدة، أما الثاني فهو الاستمرار في تنمية فكرة و تطويرها و تقديم منتج إلى السوق يثبت انه فاشل و يحقق خسارة كبيرة للمؤسسة، و لكي تتفادى المؤسسة المطورة ذلك فهي

تستخدم ثلاثة أساليب لغزيلة الأفكار [ vernette7372001p2,37

- دراسة معايير التقييم .
- شبكة التقييم.
- اختبار مفهوم المنتج.

المنتجات

**1-3-1 دراسة معايير التقييم:** و تتمثل معايير التقييم مجموعة أسئلة مقسمة إلى ثلاث مجموعات كالتالي:

**1-1-3-1 معايير متعلقة بالسوق:** و تضم المعايير المتعلقة بالسوق قائمة الأسئلة التالية: [landrevie,lindon,1997,p280]

- هل يستجيب المنتج المعني بحاجة لدى الزبائن الحالية أو متوقعة ؟
- هل يتفوق المنتج المقترح على المنتج الحالي ؟
- هل يمكن ملاحظة هذا التفوق ببساطة من قبل المستهلكين ؟
- هل يمكن إيصال هذا التفوق عن طريق الإعلان للمستهلكين ؟
- هل بإمكان المستهلكين تقبل السعر الجديد لهذا المنتج ؟
- هل من المتوقع أن ينال المنتج الجديد إعجاب الموزعين ؟
- و باختصار: هل يوجد سوق محتمل بحجم معتبر لهذا المنتج الجديد ؟

**1-3-1-2 معايير متعلقة بإمكانية تطبيق المؤسسة للفكرة:** و تضم المعايير المتعلقة بإمكانية تطبيق المؤسسة للفكرة الأسئلة التالية: [helfer,2001,p138]

- هل يحتاج المنتج الجديد إلى توظيف كفاءات المؤسسة في مجال البحث و التطوير؟
- هل أن العمال بالإنتاج على درجة كافية من التأهيل ؟
- هل تتناسب الفكرة الجديدة مع القيود القانونية و التشريعية ؟
- ما هو الأثر الذي قد يحدثه طرح هذا المنتج الجديد ( سلبى أو ايجابى) و ذلك على المنتجات الأخرى للمؤسسة ؟
- وباختصار: هل تتناسب الفكرة الجديدة مع المؤسسة المطورة أم لا ؟

**1-3-1-3 معايير متعلقة بالمردودية:** و تضم المعايير المتعلقة بالمردودية قائمة الأسئلة التالية: [landrevie,lindon,1997p281]

- كم من المتوقع أن يعيش المنتج ( دورة حياته) ؟
- هل هناك خطر التقليد السريع للمنتج الجديد من طرف المنافسين و ما هي النتائج المترتبة على ذلك ؟
- ما هو الهامش على الوحدة المتوقع تحقيقه من خلال هذا المنتج ؟

المنتجات

و باختصار: هل من الممكن أن يحقق المنتج مرد ودية معتبرة للمؤسسة المطورة و ذلك بالا خد  
بالاعتبار السعر ؟

### 1-3-2 شبكة التقييم :

و هناك عدة أنواع لشبكات التقييم للأفكار الجديدة، نذكر منها: [vernette, p238,

1-2-3-1 شبكة *omeara* : من خلال الشبكة يتم تقييم كل فكرة حسب 3 أنواع من المعايير :

تقنية ، تسويقية و مالية، حيث يقسم الجزء الخاص بالتسويق إلى ما يلي:

إمكانية التسويق، مدة الحياة، المبيعات المحتملة... إلخ ، و تعتمد التقنية على المعرفة المتراكمة لدى  
المؤسسة ، و على حجم الاستثمارات المطلوب انجازها، و استمرارية المشاريع مرهون بالإمكانات  
المالية للمؤسسة و التي تكون تابعة بدورها الى حجم المؤسسة ، ميزانيتها، و على قدرتها على  
الحصول على رؤوس أموال بصفة دائمة.

بعد إعداد الشبكة يتم حساب المجموع النهائي لنقاط التقييم و ذلك لكل فكرة مقترحة و من ثم يتم مقارنة  
أداء كل فكرة.

1-2-3-2 شبكة *wond* : و تقترح هذه الشبكة فحصا مكون من ثمانية عوامل ( الكفاءة،

استقرار السوق، مستوى النمو... ) و التي تضم مجتمعة 100سؤال و يتم تقييم ( تنقيط) كل فكرة  
لمنتوج جديد و ذلك بإدراج معامل لكل نوع من الأسئلة و في الأخير يتم جمع النقطة النهائية وفق مبدأ  
التدعيم أي ان النقطة البيئية يمكن تدعيمها بنقطة جيدة.

• و تجدر الإشارة إلى أن الشبكات السالفة الذكر لا تلغي التقييم الموضوعي للفكرة الجديدة كما انه

من الأفضل تحديد نقاط تلغي الفكرة الجديدة عوض النقاط المدعمة.

و الشكل الموالي يوضح شبكة أخرى أين يتم تقييم أنماط الأسئلة حسب نقاط معينة مما يحد من  
اختيارية الحكم

جدول رقم (3-1): شبكة *MDA consulting group*

المعايير	جيد جدا 2 نقاط	جيد 1نقطة	ضعيف 1- نقطة	ضعيف جدا 2- نقطة	معايير غير مذكور
----------	-------------------	--------------	-----------------	---------------------	---------------------

*attractivité* السوق

1- توجه السوق	في مراحل الأولى	في النمو	مستقر	منحدر
2- مدة حياة المنتوج	10 سنوات و اكثر	5 الى 10 سنوات	3 الى 5 سنوات	1-3 سنوات



المنتجات

3- حجم السوق المحتمل	1 مليار	من 1 مليار الى 500 مليون	بين 100 الى 500 مليون	حوالي 100 مليون
4- حاجات المستهلكين	غير مشبع تماما	مشبعة لجزء فقط	مشبع جيدا	مشبع جيدا جدا
5- رد فعل الموزعين	متحمسون	ايجابي	حيادي	متشائمون

*compétitivité* القابلية للمنافسة

1- قوة المنافسين	ضعيفة جدا	ضعيفة	قوية	قوية جدا
2- ردود افعال المنافسين	ليس قبل 3 سنوات	من سنة الى 3 سنوات	حوالي السنة	حوالي 6 أشهر
3 الجودة مميزة	امتلاك حصري	جودة مميزة كثيرا	جودة مميزة	نسخة عن منتج اخر
4- السعر مقارنة بالمنافسة	أقل منه بكثير	أقل منه	يساويه	أكثر منه

المصدر: lambrin, 1996, p363,

**1-3-3 اختيار مفهوم للمنتوج:** يمكن التعبير عن مفهوم المنتج الجديد بأنه فكرة تم دراستها بعمق من وجهة نظر تسويقية، بهدف إيصالها للزبائن كي يكونوا رأيا ايجابيا عن المنتج المستقبلي فالمنتوج في هذه المرحلة ما زال تصورا افتراضيا أي انه غير موجود فعلا كشيء ملموس لان هذه المرحلة معينة بالتعريف به، و اختبار طاقته و لك بوصفه شفويا. اما في القطاعات التي يكتسي فيها المظهر الخارجي للمنتوج أهمية كبيرة، فيمكن تدعيم الوصف الشفوي بعرض لصور ثنائية أو ثلاثية الأبعاد، مخططات و نماذج مجسدة للمنتوج المستقبلي] [lenagard et manceau,2005,p125

اختبار مفهوم المنتج:

يعتبر اختبار مفهوم المنتج الجديد الدراسة الأساسية لتطويره فهو يسمح بتقييم السوق و ذلك بتحديد الفئة المستهدفة و كذلك بإعداد دفتر الشروط الخاص بالمنتوج المستقبلي. و تمر عملية اختبار مفهوم المنتج بأربعة مراحل هي: [ zeyl et brouara,1990,p79 ]

- التعرف على الفرص و المعوقات المرتبطة بالمفهوم الجديد؛
- تقديم المفهوم بواسطة رسالة اشهارية افتراضية؛
- تحليل وظائف المنتج المستقبلي المنتصرة؛

## المنتجات

- تحديد الفئة المستهدفة.

و تتمثل الغاية من وراء إيصال مفهوم المنتج للمستهلكين في مساعدتهم على الإجابة على التساؤلات التالية:

- الجهة المسؤولة عن هذا المنتج الجديد؛

- متى، كيف و لماذا يستخدم هذا المنتج.

و لكي تتمكن المؤسسة من إعداد ذلك، تقوم باستعمال تقنية المقابلة و عموما يتم ذلك ذلك بإجراء اجتماعات ( ثلاثة على الأقل) أو إجراء مقابلات شخصية ( 30 شخصا على الأقل) و تظهر هنا الأهمية الكبيرة لاختيار الأشخاص الذين من الضروري أي يمثلوا الفئة المستهدفة و أن ينمو إلى فئة المستهلكين المبتكرين، كما انه من الضروري تقديم المفهوم بطريقة مبسطة للغاية) غالبا ما يكون ذلك عبر رسالة اشهارية افتراضية) و تظهر المنتج المستقبلي على انه موجود فعلا في السوق.

و يتم الموافقة النهائية على اعتماد مفهوم معين دون غيره على ما يلي: [ zeyl et

[brouard,1990,p79

- مدى اختيار المشاركين المناسبين في الاختبار؛

- نوعية تقديم المفهوم الجديد؛

- تنشيط الاجتماعات و المقابلات؛

- تحليل النتائج.

## 2- إعداد المنتج الجديد:

تحتاج عملية إعداد و تجهيز المنتج الجديد إلى تكامل بين كل من الوظيفة التسويقية و الإنتاجية، و يقدم COVA في هذا الشأن مثلثا يعبر من خلاله عن الأقطاب الثلاثة الرئيسة و هي: التسويق و الذي يمثل جوهر التحليل، التصميم و الذي يعبر عن شكل مادة و لون المنتج و وظيفة البحث و التطوير التي تقود إلى التنفيذ الفعلي للمنتج و من خلال الشكل الموالي، يمكن ملاحظة الآتي:

[le nagard manceau 2005,p 133]

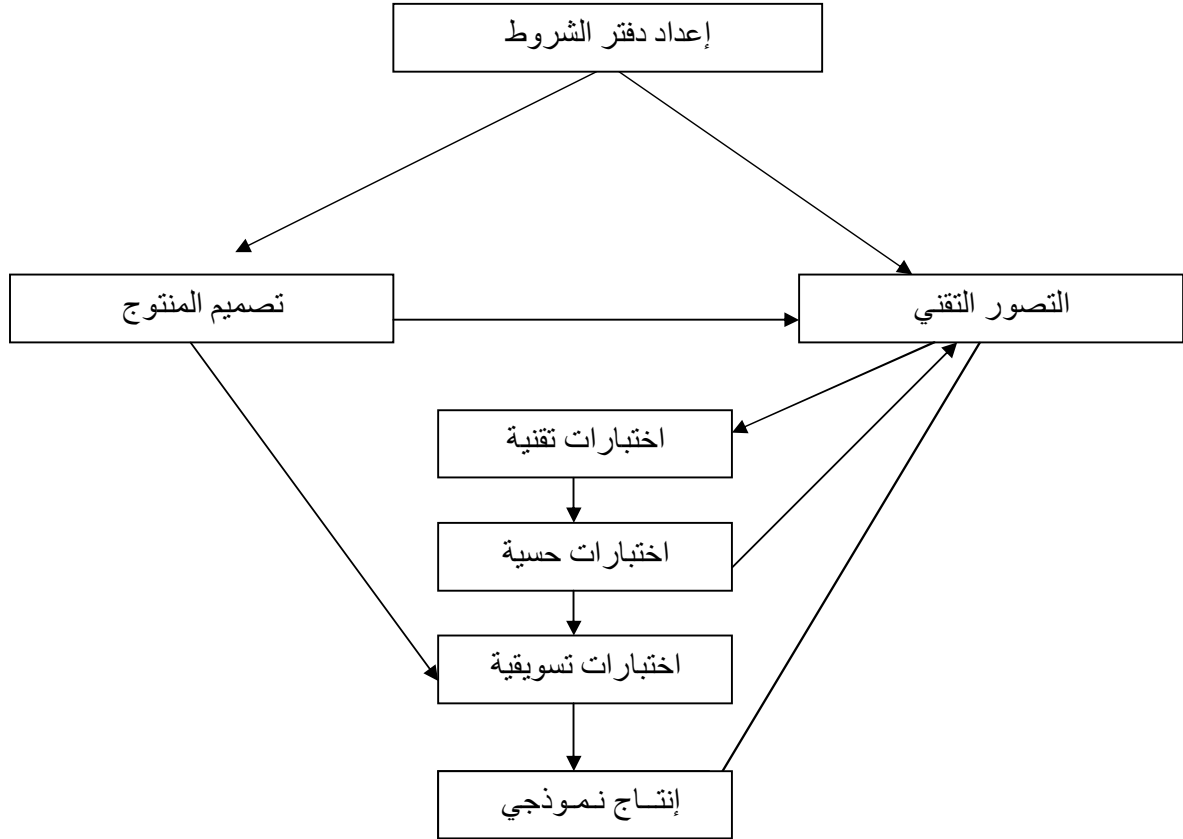
- عدم تتالي المراحل المختلفة لإعداد و اختبار المنتج، فهناك تردد واضح بين مصالح

التسويق ، التصميم و الإنتاج؛

- تتكفل مصلحة التسويق بإعداد دفتر الشروط الأساسي و الذي يعمل من خلاله القطبان

الأخران (التصميم ، الإنتاج).

شكل رقم (1-3): مراحل إعداد المنتج الجديد



المصدر:

1-2 إعداد دفتر الشروط: يتم إعداد دفتر الشروط من قبل المسئول عن المنتج أين يرد تحديد اللوائح التي يؤديها و الحاجات التي باستطاعته أن يلبيها للمستهلكين المستقبليين ، الجودة المتوقعة، و مختلف العناصر الأخرى كالوزن، المقاومة .....

المنتجات

و انطلاقا من هذا الدفتر يحدد المهندسون الخصائص و الضرورات التقنية التي على المنتج أن يخضع لها (المعايير ، سهولة الاستعمال،....) و التي تسمح بالمراقبة المستقبلية للمنتج في فترة الاختبارات التقنية [Zeyl et brouard, 1990, p 139]

**2-2 تصميم المنتج :** تتمثل عملية التصميم في إعداد منتجات تجمع بين السهولة في الاستعمال و المظهر الجمالي المتميز و ذلك مع الحرص على فعالية المنتج و كذا التكاليف الضرورية. و تتم عملية التصميم وفق وجهتي نظر مختلفتين و ذلك تابع لنوعية المنتجات [lenagard et manceau,2005,p138]

التوجه الأول يرى ان يتبع شكل المنتج ، وظيفته، أي ان يكون الشكل و التصميم مساعدا في استعمال المنتج و ذلك ينطبق على المنتجات ذات الاستهلاك الواسع. أما التوجه الثاني فيرى ان يكون الشكل أو التصميم منفصلا تماما عن الوظيفة، أي ان يكون المصمم حرا في الإبداع خاصة في مجال منتجات المودة، الأثاث و الملحقات. و تختلف مكانة تصميم حسب حجم المؤسسة أو القطاع فقد تلجؤ المؤسسات إلى وكالات خاصة أو إلى مصممين محترفين، كما ان لبعضها الآخر مصلحة داخلية للتصميم، و ذلك ينطبق على المؤسسات الكبرى .

و ما يلاحظ على هذه المصلحة هو منافستها لمصلحة التسويق، فهي (مصلحة التصميم) تعيب على مصلحة التسويق تركيزها على النجاح في المدة القصيرة، و عدم توجيهها نحو الابتكار و الإبداع بصفة مستمرة، أما مصلحة التسويق فهي لا تقدر أحيانا القيمة التي يضيفها تصميم مميز الى المنتج الجديد، كما أنها تنتقد مصلحة التصميم عند انجازها لتصاميم لا ترتبط إطلاقا برغبات و ميولات الزبائن.

### 2-3 اختبار المنتج:

**2-3-1 اختبارات تقنية:** تهدف الاختبارات التقنية الى التأكد من مطابقة صفات المنتج لما ورد في دفتر الشروط و ذلك وفق معايير موضوعية تختلف باختلاف المنتجات، فقد تعني بالأمان، المقاومة، مدة الصلاحية للاستعمال، الضمان .....

و من بين الاختبارات التقنية، نذكر ( اختبارات الاصطدام) و الخاص بمجال السيارات و الذي يمكن من اختبار مدى مقاومة السيارة للصدمات، أما في مجال مستحضرات التجميل فيتم اختبار مدى مقاومتها لدرجات الحرارة المرتفعة،

المنتجات

قد تكون الاختبارات التقنية ضرورية للتأكد من احترام المنتج للمعايير المحددة و بالتالي يمكنه الحصول على تصريح كي يباع في مناطق معينة (كالمعايير الأوروبية مثلا) كما قد تجرى هذه الاختبارات بصفة اختيارية كأن تقوم المؤسسة المطورة بتجريب منتجها في ظروف قاسية و غير مواتية و ذلك للتعرف على المشاكل التي قد يقع بها المستهلك في حال عدم احترامه لنصائح الاستعمال [Vermette , p241] و يمكن للمؤسسة المطورة ان تجري هذه الاختبارات بنفسها إذا توفرت على الإمكانيات اللازمة كما يمكن ان توكل هذه العملية لمخابر و مراكز متخصصة.

**2-3-2 اختبارات حسية:** و تسبق الاختبارات الحسية عملية أخرى هي مرحلة التحليل للأحاسيس الروئية، الشم، الذوق، السمع و اللمس و التي تجري بكل موضوعية في المخابر و ذلك من طرف متخصصين يتم يتم تكوينهم لعدة أشهر،

و يستعملون عبارات دقيقة تعبر عن الصفات الحسية للمنتج، [ *lenagard et*

[*manceau,2005,p138*

و بمجرد إتمام هذه المرحلة و إعداد النموذج الأولي للمنتج، تجري الاختبارات الحسية و ذلك قصد تقييم المنتج الجديد وفق الأوان المعبر عنها خلال مرحلة التحليل.

**2-3-3 اختبارات تسويقية:** تتوجه الاختبارات التسويقية الى المستهلكين المحتملين للمنتج المطور الجديد و تتم عملية التقييم وفق اعتبارات ذاتية، غايتها التعرف على ميولات و رغبات الزبائن كما تتجز هذه الاختبارات في الغالب من طرف مؤسسات متخصصة و ذات خبرة كبيرة في مجال إعداد استثمارات خاصة تتم دراسة نتائجها و تحليلها و مقارنتها باختبارات لمنتجات أخرى. و يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الاختبارات التسويقية في التمكن من تقييم المنتج الجديد و التمكن من اتخاذ القرار الصائب.

\* و غالبا ما يتم مقارنة نتائج الاختبارات المتعددة السابقة مع نتائج اختبار مفهوم المنتج و ذلك للتأكد ما اذا كان المنتج يوافق فعلا الصفات التي ذكرت في صياغة مفهوم و التصور المبدئي عنه أم لا، و ذلك بالاستعانة بنفس العينة من المستهلكين الذين وجهت لهم استثمارات الأسئلة الخاصة بالاختبارات التسويقية و ذلك وفق الخطوات التالية: [ *lenagard et manceau,2005,p148*

- وصف المنتج شفها و ذكر خصائصه و مميزاته.

- توزيع المنتج على المستهلكين كي يتمكنوا من تجربته بانفسهم في منازلهم.

## المنتجات

- بعد عدة أسابيع يتم الاتصال بالمستهلكين و سؤالهم عن ردود أفعالهم حول خصائص و صفات المنتج المعني المعتبر، و حول نواياهم في الشراء و إعادة الشراء و بمجرد الانتهاء من هذه الاختبارات، و حين التوصل الى نتيجة مرضية، يتم العمل على إنتاج كميات معتبرة من المنتج الجديد، انطلاقا من نموذج المنتج وقد تصادف هذه المرحلة إنتاجية عدة مشاكل في الإنتاج ، النوعية و التكاليف.

و لتفادي ذلك من المهم إجراء بعض التعديلات البسيطة، لكن اذا كانت هذه التعديلات مهمة من الضروري الرجوع الى إجراء الاختبارات التسويقية و التقنية قبل البدء في إنتاج كميات كبيرة من المنتج الجديد.

## 3- تسعير المنتج الجديد:

- يعتبر سعر المنتج الجديد من المؤثرات القوية على قرار الشراء للمستهلكين، و هذا ما يكسبها أهمية كبيرة، و يجعل عملية تحديد السعر الملائم للمنتجات الجديدة أمرا يحتاج إلى دراسة و حرص كبيرين و عادة ما يحدد سعر المنتجات الجديدة تبعا لثلاث عناصر هي: [lanbrin, ,p472]
- تكلفة الإنتاج: و الذي يختلف باختلاف خصائص المنتج، و التي لا تحدد بدقة إلا بعد اختبارات عديدة في الوقت الذي يجب أن يظهر فيه السعر في دفتر الشروط؛
  - القيمة التي يمثلها المنتج للمستهلكين المحتملين: فمن الصعب على المستهلك تخيل مزايا المنتج بدقة و بالتالي لا يستطيع معرفة القيمة التي بإمكانه أن يحققها، و خاصة في ما يخص المنتجات الجديدة الأصلية؛
  - سعر منتجات المنافسين: في حالة كون المنتج الجديد أصليا، فاته لا يواجه منافسة مباشرة، فإذا كانت إمكانات الإحلال بالنسبة للمستهلكين محدودة فانه باستطاعة المؤسسة المطورة تحديد سعر مستقبلية لمواجهة المنافسين. أعلى بكثير من سعر هذا النوع من المنتجات ، و على المؤسسة تحضير استراتيجيات

## 3-1 إدماج السعر في مفهوم المنتج: يتدخل السعر في مراحل عديدة من مراحل إعداد مفهوم

للمنتج و ذلك وفق ما يلي: [lenagard et manceau,2005,p151]

- عند إعداد الإستراتيجية، فالسعر المقترح يجب أن يتلاءم مع التوقع المختار؛
- عند اختبار المفهوم، فعادة ما يتم إدماج سؤال متعلق بالسعر؛

## المنتجات

- عند مرحلة الإعداد، حيث يجب أن يظهر السعر في دفتر الشروط الخاص بالمنتج فالسعر المحدد، سيساعد على اختيار المواد المستعملة، تقنيات الإنتاج و أحيانا يعتبر عن مفهوم المنتج، فكل الخيارات و الأحكام تكون على أساس هذا السعر.

**3-2 إستراتيجيات السعر الخاصة بالمنتجات الجديدة:** بعد أن تحدد المؤسسة أهدافها الموجودة نمى خلال تحديد سعر معين ، و بعد الانتهاء من الدراسات اللازمة (التكاليف، القيمة المتوقع إضافتها، المنافسة ، الطلب ...) على المؤسسة أن نختار لمنتجها الجديد إحدى الإستراتيجيتين التاليتين :

- 3-2-1 إستراتيجية كشط السوق:** حيث يكون المنتج في أولى مراحل دورة حياته، فيحدد له سعر مرتفع جدا، تهدف من ورائه المؤسسة تعظيم أرباحها في وقت قصير، و ذلك في ظل طلب غير مرن و كذا في وجود مستهلكين مستعدين لدفع سعر مرتفع، مما يسمح بمعرفته و يتم اختيار هذه الإستراتيجية للأسباب التالية: [ أبو قحف، 2004، ص 438]
- كبر حجم السوق أو كبر حجم المستهلكين الذين هم على استعداد لدفع سعر مرتفع مقابل المنتج الجديد و ذلك بهدف التميز؛
  - السعر المرتفع وسيلة فعالة لتقسيم السوق الى قطاعات تختلف في المرونة السعرية للطلب؛
  - إستراتيجية كشط السوق تعتبر آمنة و ذلك لإمكانية تخفيض السعر تدريجيا إلى أن يصل إلى مستوى يرضي المستهلكين و ذلك في حال شعرت المؤسسة بان السعر مرتفع جدا؛
  - السعر المرتفع يساعد على المحافظة على الطلب ، بما يتناسب مع الطاقة الإنتاجية.

**3-2-2 إستراتيجية اختراق السوق:** يقصد بها تقديم المنتج بسعر منخفض بهدف الوصول الى القطاعات السوقية المختلفة و بتحفيز الطلب و لإتباع هذه الإستراتيجية عدة أسباب و مبررات منها: [ أبو قحف، 2004، ص 439]

- التهديد الناجم عن المنافسة؛
- السعر المنخفض يمكن المؤسسة من الحصول على حصة كبيرة من السوق؛
- انخفاض إمكانية دخول منافسين للسوق؛
- انخفاض هامش الربح للوحدة.

المنتجات  
و بذلك تعتبر إستراتيجية اختراق السوق إستراتيجية فعالة في حالة انخفاض التكاليف كنتيجة للإنتاج بحجم كبير، و في ما يلي عرض لأهم ما يميز كل إستراتيجية عن الأخرى من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (3- 2): عناصر المقارنة بين إستراتيجية كشط السوق و اختراق السوق

إستراتيجية كشط السوق	إستراتيجية اختراق السوق
الأهداف	- أرباح في المدى القصير - استرجاع الاستثمارات - صورة جيدة عن المؤسسة.
الطلب	غير مرن و غير واضح
السوق	مجزء عن طريق الأسعار
المنافسة	غير موجود
المنتج	جديد أصلي
مدة الحياة	قصيرة
التكاليف	غير محددة بدقة
ميزانية التسويق	ضعيفة
الاتصال	موجه
التوزيع	انتقائي
أخطار مالية	ضعيفة
أخطار الفشل	مرتفعة
إستراتيجية موالية	سعر في انخفاض مستمر
	إمكانية رفع السعر مع صعوبة الإقناع بذلك.

المصدر: chirou,1995,p193

#### 4- التغليف و قرار تسمية المنتج الجديد :

**1-4 التغليف:** تعتبر عملية التغليف ذات أهمية كبيرة للمزيج التسويقي لأي منتج، فمن المستحيل فصله عن العبوة أو الغلاف الذي يضمه، و ما يوفره ذلك من سهولة للنقل و التخزين و الحفظ طالما يعتبر التغليف المناسب تحفيزا للمستهلكين لشراء المنتج الجديد.  
بالإضافة إلى دفعهم للاستماع الى مختلف الحملات الترويجية حوله، و بناء عليه فان عملية التغليف الناجحة قد تؤدي الى عدد من الفوائد للمنتج الجديد منها: [ عبيدات 2005،ص93 ]



## المنتجات

- جذب انتباه و اهتمام المستهلكين المحتملين للمنتوج الجديد .
- إعطاء معلومات عن كيفية استخدام المنتوج الجديد بالإضافة إلى مكوناته الفنية ومدى مشروعيته القانونية و الإدارية مثل اسم العلامة التجارية وطريقة تسجيله ومدى سلامته.
- تزويد المستخدمين أو المستهلكين بكافة المعلومات الضرورية حول المنتوج الجديد مثل المواد المكونة له و الحجم المكون للعبوة و تاريخ الإنتاج و انتهاء الصلاحية و غيرها من البيانات الضرورية.

4-1-1 أهداف الغلاف: تحرص المؤسسة المطورة لمنتوج جديد على إعداد غلاف له و ذلك أخذا

بعين الاعتبار الأهداف التالية: [ manceau,2004, p175 ]

- أهداف تقنية: و ذلك لضمان حماية و حفظ المنتوج الجديد
- أهداف قانونية: و ذلك لضرورة إظهار مصدر و مكونات المنتوج
- أهداف تجارية (خاصة بالموزعين): و ذلك لتسهيل نقل المنتوج و عرضه في أماكن البيع.
- أهداف تسويقية (خاصة بالمستهلكين المحتملين): و ذلك باستعمال الغلاف كوسيلة اتصال و تسهيل موقعة المنتوج الجديد، جذب الانتباه، توليد الرغبة في الشراء و استهلاك المنتوج.

4-1-1 اختبارات الغلاف: ان الحصول على غلاف مقبول للمنتوج الجديد لابد و أن يسبقه إجراء

اختبارات عديدة هدفها الحصول على غلاف سليم متين و موافق لأذواق المستهلكين . من اجل ذلك تقوم المؤسسة المطورة بإعداد عدة أغلفة لمنتوجها الجديد، ثم تقوم بإخضاعها لعدة اختبارات حتى

تتمكن من اختيار الغلاف الأنسب و فيما يلي أهم هذه الاختبارات: [ Lenagard et

[ manceau,2005,p158

4-1-2-1 اختبارات العملية: و تهدف من خلالها المؤسسة الى التأكد من سهولة التعامل مع غلاف

المنتوج الجديد و سهولة استخدامه من طرف المستهلكين.

المنتجات

**4-1-2-2 اختبارات الرؤية:** وذلك للتأكد من إمكانية رؤية و ملاحظة الغلاف، و لو عن بعد، و كذا التأكد من جلب كل من الألوان و الأشكال المعتمدة في الغلاف المنظم.

و تتم هذه الاختبارات في مخابر باستعمال أجهزة و تقنيات خاصة تتمحور حول عرض صور لعدة أغلفة بسرعة كبيرة و التأكد من ملاحظة الغلاف المعني أم لا.

# الفصل الرابع

دراسة حالة شركة عتاد  
التكديس و الحمولة  
GERMAN

## I - واقع قطاع الصناعة الميكانيكية في الجزائر :

واجهت الجزائر غداة الإستقلال وضعية صعبة جدا ، تتمثل في موروث اقتصادي منهار ، عديم القاعدة الصناعية ، قائم على الزراعة و استغلال المواد الأولية ، إضافة إلى مشاكل أخرى إجتماعية ، سياسية واقتصادية لذلك إنتهجت الجزائر النظام الإشتراكي ، سعيا منها لتحقيق أهداف منها :

- التكفل بعملية التصنيع كمحرك للتنمية الاقتصادية من خلال المؤسسة الاقتصادية
- العمل على استرجاع التحكم و استغلال الثروات الوطنية بهدف حماية الإنتاج الوطني
- بعث قطاع اقتصادي تابع للدولة و اعطاء الأولوية للقطاع العمومي
- بعث تكامل منسجم بين قطاعات الإقتصاد الوطني
- التفكير في البحث عن الإستقلال الاقتصادي بهدف تعزيز سلطة و نفوذ الدولة و عموما يمكن تمييز اهم المراحل التي تطور عبرها القطاع الصناعي بالجزائر كما يلي :

- مرحلة 1967/1963 : تميزت بتأميم الصناعات الموروثة عن عهد الإستعمار ، مما أدى الى ولادة عدة شركات وطنية
- مرحلة 1973/1970 : تميزت بتأميم قطاع المحروقات ، مما جعل مداخيل البترول المرتفعة تستعمل في الإستثمارات الصناعية و استرداد التكنولوجيات ، حيث تم إقامة حوالي 19 شركة وطنية تمثل قاعدة صناعية كبرى
- مرحلة 1977/1974 : تميزت بمواصلة السياسة الاستثمارية و بداية دخول المشاريع السابقة مرحلة الإنتاج ، وعليه بلغ عدد الشركات الوطنية أكثر من 66 شركة
- مرحلة 1984/1980 : و هي مرحلة إعادة هيكلة الشركات الوطنية و تقسيمها ، نتيجة لضخامتها و العجز في تسييرها
- مرحلة 1987/1985 : هي مرحلة انخفاض أسعار النفط لسنة 1986 ، مما حرم المؤسسات من التزويد بالمداخيل اللازمة لتطوير العملية الانتاجية ، و مع غياب تدعيم الدولة عانت المؤسسات من صعوبات مالية مما أفشل سياسة إعادة الهيكلة و ألزم ضرورة القيام بإصلاحات جذرية في الميدان الاقتصادي
- مرحلة 1993/1988 : بموجب المرسوم 01/88 نشأت حوالي 350 مؤسسة اقتصادية عمومية ، كما حافظت 22 مؤسسة على قانونها الخاص في انتظار تطهيرها
- مرحلة 1995/1993 : تم تسريع وتيرة الإصلاحات الاقتصادية حيث أصدرت العديد من القوانين الاقتصادية مثل : قانون الاستثمارات ، المنافسة ، حرية التجارة الخارجية ، الإفلاس .. و أخيرا تم تحويل بعض المؤسسات إلى شركات مساهمة في إطار إنتمائها إلى مجموعة صناعية تعرف بالشركات القابضة holding
- مرحلة ما بعد 1995 : مرحلة الاستقلالية و الانتقال الى اقتصاد السوق

**1- التعريف بشركة GERMAN:**

بعد اعادة هيكلة الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية (SONACOME) بداية سنة 1983 تأسست المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية ENMTP و التي تضم عددا من المركبات الانتاجية و هي :

- مركب الجرافات و الرافعات (CPG)
- مركب المضاعط و المرصصات (CCA)
- مركب عتاد الحفر (CMC)
- مركب عربات الرفع (CCE)

و تطبيقا للوائح المجلس الوطني لمساهمة الدولة ، ثم انشاء المؤسسة العمومية الإقتصادية التي تحمل اسم ( شركة عتاد التكديس و الحمولة )

**SOCIETE DES MATERIELS DE GERBAYE ET DE**

**MANATENTION** و التي تم اختصارها في (GERMAN) و هي شركة ذات

أسهم برأس مال قدره : 90.000.000.00 دج ،تأسست في 23 جويلية 1997 تشغل منشآت و عتاد الرافعات اليدوية ، و اللذين وضعا تحت تصرفها من طرف الشركة القابضة العمومية للألات الميكانيكية .

و تتمثل الوظيفة الأساسية لشركة GERMAN في انتاج ، بيع و صيانة عتاد التكديس و الحمولة

و تتواجد الشركة في المنطقة الصناعية لعين السمارة بولاية قسنطينة متربعة على مساحة إجمالية تقدر ب 14.5 هكتار ، منها 4 هكتارات مساحة مبنية و تنقسم هذه الأخيرة إلى عدة أجنحة

- جناح المركب الصناعي
- الجناح الإداري و نجد به مقر المديرية العامة لشركة GERMAN بالإضافة إلى مديرياتها الأخرى
- جناح طب العمل و الممرضية
- جناح تبديل الملابس و الاستحمام
- جناح المخبر
- جناح ورشة التصليح
- جناح وحدة SOVES خاصة بإنتاج نوع معين من القطع الميكانيكية

المنتجات

من خلال ملاحظة الهيكل التنظيمي لشركة GERMAN نجده يعتمد على اربعة مديريات أساسية :

- مديرية إدارة الموارد البشرية
- مديرية الإستغلال
- المديرية التجارية
- المديرية المالية

#### \* مديرية إدارة الموارد البشرية :

- و التي تهتم بوضع سياسة للشركة فيما يتعلق بالموارد البشرية و تتكفل بما يلي :
- تحديد السياسة العامة لتسيير الموارد البشرية
- تحديد سياسة الاجور ونظام الحوافز
- تسيير سياسات التكوين و إقتراح برامج لتكوين الإطارات ومتابعتها
- التنسيق مع مديريات المستخدمين و الأفراد في الوحدات الانتاجية و التجارية

#### \* مديرية الإستغلال :

- و تضم قسما للتنظيم والإعلام الآلي و هو مكلف بإستغلال معطيات الإنتاج ، استغلال و صيانة أجهزة الإعلام الآلي ، وضع قيد لتنفيذ إجراءات التنظيم إضافة إلى البرمجة و المراقبة العلمية .
- كما تضم قسما آخر للتموين و التخطيط و الذي ينقسم إلى إدارة عامة تعنى بالأمن ، النظافة ، تسيير المستخدمين و الضمان الإجتماعي .. و إدارة للإنتاج التي تهتم بشؤون المناولة ، ضمان السير الحسن لعجلة الإنتاج و متابعتها بالإضافة إلى الأمور التقنية من بحث و تطوير .

#### \* المديرية التجارية :

- و التي تضم مصلحتين واحدة للبيع و الأخرى لما بعد البيع ، إضافة إلى وجود عون إداري مكلف بالتسويق و الإيصال .

#### \* المديرية المالية :

- و التي تضم مصلحة للمحاسبة و المالية و تتشغل بتحقيق الأهداف و القيود المالية التي تحكم مختلف الوظائف و الأنشطة و تسهر على تمويلها ، كما تهتم بتسيير الموارد المالية للشركة و متابعة الحالة المالية لها كمتابعة الديون و مراقبة تطور الخزينة ، و إذن تعمل هذه المديرية على التحليل المالي للشركة و تحديد النسب و المعايير المستخدمة في ذلك ، كما تعمل على إعداد الميزانية المحاسبية و تشارك أيضا في تحديد أسعار بيع المنتجات .

**1-2 أهداف شركة GERMAN :**

- من بين الأهداف التي يسعى المسؤولون عن هذه الشركة تحقيقها نذكر ما يلي :
- تلبية الإحتياجات الوطنية لمنتجات التكريس و الحمولة
  - الإستغلال الأمثل لإمكانات و قدرات المصنع الإنتاجية
  - المحافظة على مناصب الشغل
  - التقليل من الاستيراد و بالتالي تقليل نفقاتها من العملة الصعبة
  - مواكبة التطور التكنولوجي في مجال نشاطها
  - تطوير المناولة ( LA SOUS-TRAITANCE )
  - تطوير منتجات جديدة للإستجابة لطلب السوق المحلي
  - تطوير و توسيع شبكة التوزيع

**1-3 الإمكانات المادية و البشرية لشركة GERMAN :**

- تتمثل أهم الإمكانات المادية لهذه الشركة في المركب الصناعي الذي يشكل أكبر أجنحتها ، وذلك لما يجري داخله من أنشطة تصنيعية تتم بواسطة آلات متطورة و تكنولوجيا متقدمة تتوزع على عدة ورشات :
- ورشة خاصة بتخزين المواد الأولية ومساحتها 3500 م<sup>2</sup>
  - ورشة التقطيع : مساحتها 2500 م<sup>2</sup> تعمل بها عدة آلات أوتوماتيكية و نصف أوتوماتيكية و أغلبها تعمل بالكمبيوتر
  - ورشة التلحيم الميكانيكي : ويتم العمل بها بطرق عدة :
    - الغاز المعدني النشط
    - الخيط
    - بالقوس والإلكترود
    - بالشالومو
    - ورشة الدهن
  - ورشة معالجة أسطح القطع الميكانيكية ، وبها آلات تعتمد على عدة تقنيات منها :
    - \* حمام الأملاح
    - \* التغطيس بواسطة التأثير الكهربائي
    - \* الأفران
  - ورشة التصنيع الميكانيكي : و هو العصب الرئيسي لشركة GERMAN تضم 70 آلة ، 90 % منها مجهزة بالكمبيوتر ، كما أنها تستخدم الإعلام الآلي في أنشطتها بواسطة قسم الإعلام الآلي الذي بحوزته 60 شاشة و جهاز كمبيوتر و جهاز (GPOL)

## المنتجات

و يشتغل في هذه الشركة 365 عامل موزعين كما يلي :

60 % منهم ينتمون إلى الهياكل الإنتاجية والتقنية

25 % منهم ينتمون إلى المصالح المدعمة

15 % منهم ينتمون إلى المصالح الأمنية

أما تقسيم العمال حسب المجموعات المهنية فهو كما يلي :

إطارات : 50 أي ما يعادل 14.5 %

عمال التحكم : 55 أي ما يعادل 16 %

المنفذون : 260 أي ما يعادل 69.5 % .

## 1\_2 البيئة الاقتصادية لشركة GERMAN :

إن كل محاولة للتعديل و التطوير الخاصة بالمنتجات ، لا بد أن تمر دوما عبر تشخيص للبيئة التي تتعامل معها المؤسسة الاقتصادية ، لذلك فدراسة وضعية البيئة الاقتصادية ( العالمية و المحلية ) الزبائن والمنافسون هي مرحلة لا بد على المؤسسة الإهتمام بها ، لتتمكن فيما بعد من اتخاذ الحلول المناسبة و التخطيط للاستراتيجيات التاجرة التي توصلها لتحقيق أهدافها .

## 1-1-2 تقييم السوق العالمي لعربات الرفع :

تعيش الصناعة الميكانيكية عامة و صناعة عربات الرفع خاصة في كل العالم مرحلة أزمة و انكماش ، انجر عنها انخفاض كبير في الطلب ، فبعد أن كان يقدر ب 470.000 آلة / سنة سنة 1990 ، إنخفض ليصل إلى 200.000 آلة/سنة فقط سنة 2004 بالإضافة إلى إرتفاع التكاليف و بالتالي تقلص هامش الربح ، لكن تفاوتت حدة هذه الأزمة من أوربا التي تعاني من الوضع كثيرا ، إلى أمريكا واليابان اللتين لم تتأثرا بنفس الدرجة وعموما شهدت الكثير من المؤسسات الإفلاس و التصفية و البعض الآخر إتبع استراتيجية الإندماج ، في حين اكتفى البعض الآخر بقطاع سوقي صغير .

و للخروج من هذه الظروف الصعبة قامت مؤسسات الصناعة الميكانيكية عموما ( بما فيها صناعة آلات الرفع ) بإتخاذ عدد من القرارات أهمها :

- تقليص عدد الأفراد في المؤسسات
- تخفيض عدد الوحدات الإنتاجية
- توجيه الاستثمار نحو التجديد و البحث و التطوير
- السعي للحصول على ائبات خطي لمنتجاتها ( certification )
- التغيير المستمر في أنماط المنتجات و مواصفات المنتج التي تمثل شرط بقاء و استمرارية المؤسسة
- التركيز على تصدير المنتجات أكثر من التوطن وإنشاء فروع إنتاجية الذي يأتي في الدرجة الثانية و في المستوى الثالث إبرام عقود الشراكة



## المنتجات

هذه الإجراءات ساعدت المؤسسات للنهوض بصناعة عربات الرفع إعطاء دغع للصناعة الميكانيكية ككل و مكنها من تجاوز ظروفها الصعبة .  
و يضمن اليوم كبار المنتجين العالميين تلبية الطلب على عربات الرفع و الذين هم :

- INDY : و التي توفر 14% من الطلب العالمي
- JUNGHCINRICH : توفر 13 % من الطلب العالمي
- TOYOTA : توفر 10 % من الطلب العالمي
- KOMATSU : توفر 8 % من الطلب العالمي
- HYSTER : توفر 7 % من الطلب العالمي
- CLARK : توفر 5 % من الطلب العالمي

## 2-1-2 تقييم السوق المحلي لعربات الرفع :

تم تقدير طلب السوق الجزائرية على عربات الرفع سنة 1980 ب ( 4000 آلة/سنة ) و تراجع ليصل إلى ( 300 آلة/سنة ) سنة 1995 و ذلك بنسبة تجديد تقدر ب 10 % .  
و كان الطلب المحلي يلبي عن طريق الاستيراد ( إما من خلال شركة SONACOM أو شركة ENMTP بعد ذلك ) أو الاستيراد الشخصي المباشر من طرف المستعملين .  
وبناء على هذه التقديرات تم إنشاء مركب عربات الرفع CCE سنة 1986 من طرف الشركة البلغارية الرائدة في هذه الصناعة آنذاك ( أول منتج عالمي لعربات الرفع سنة 1980 ) ( BALKANKAR ) بالإشتراك مع شركة (KOCH) الألمانية و ذلك بطاقة انتاجية تقدر ب : 3000 آلة / سنة

أما سنة 2000 إنخفض الطلب ليصل إلى 1000 آلة/سنة مقسمة على عدد من الأنواع هي :

عربات الرفع ( 3 طن ) :	36.8 %
( 4 طن ، 5 طن ) :	33.2 %
( 6 طن ) :	09.6 %
( 12 طن ) :	06.6 %
( 14 طن ) :	01.8 %
عربات الرفع لكل المسالك :	12 %

و يعود التأخر الذي تعرفه الشركة خلال السنوات الأخيرة لغياب احتكار الدولة و غياب الحماية الجمركية ، مما زاد في تكلفة الإنتاج و ارتفاع الأسعار مما نجم عنه تقليص الحصة السوقية  
إضافة إلى حظوظ الشركة المحدودة في التصدير لغياب النوعية الجيدة و عدم تميزها بمستوى تكنولوجي مقبول

المنتجات

- و من بين العراقيين التي تواجه شركة GERMAN لصناعة عتاد التكديس و الحمولة )  
 بما فيها عربات الرفع ) نذكر ما يلي :  
 - عدم مواكبة الشركة للتطورات التي يشهدها قطاع نشاطها ، والسبب في ذلك هو غياب  
 ما يعرف la veille technologique ( اليقظة التكنولوجية ) إضافة إلى غياب  
 الدراسات والبحوث التسويقية اللازمة ، مما يشكل معوق حقيقيا أمام كل محاولة للتطوير  
 بالشركة .  
 - عدم وجود الجهود الجادة في البحث عن منافذ تسويقية جديدة على مستوى كل من  
 الوطن العربي و إفريقيا ، خاصة مع توفر الشركة على قدرة انتاجية كبيرة ( 3000  
 عربة رفع / سنة )  
 - اقتصار دور المديرية التجارية على اتمام عمليات البيع و متابعة الضمانات فقط ، دون  
 القيام بأنشطة تسويقية تتماشى مع متطلبات السوق وتختلف من فترة على أخرى .

2-2 زبائن و منافسوا شركة GERMAN :

1-2-2 زبائن شركة GERMAN :

تمثل الموائى و الشركات الإنتاجية ، أكثر الأماكن استخداما لعتاد الرفع التكديس و الحمولة  
 لما يتطلبه العمل بها من شحن لبضائع مستوردة و موجهة للتصدير و فيما يلي جدول  
 يضم القطاعات الاقتصادية التي كان لها تعامل مباشر مع شركة GERMAN سنة  
 2005 و الملحق رقم 1 يضم تفصيلا للمبيعات لنفس السنة لكل قطاع

جدول (1-4) نسبة مساهمة كل قطاع إقتصادي في زيادة رقم أعمال الشركة

القطاع الاقتصادي	نسبة مساهمته في رقم الأعمال
وزارة الدفاع الوطني	45.55%
قطاع الطاقة الكيمياء و البتروكيمياء	13.46%
قطاع الخدمات	13.85%
الموائى	9.76%
الصناعة الميكانيكية	7.20%
قطاع الأشغال العمومية	3.32%
المنتجات الغذائية	2.60%
صناعات متنوعة	1.98%
صناعة كهربائية و إلكترونية	0.91%
صناعة صيدلانية	0.75%
قطاعات أخرى	0.64%

اعداد الطالبة بعد الإطلاع على وثائق الشركة

## 2-2-2 منافسوا شركة GERMAN :

على الرغم من أن شركة GERMAN لصناعة عتاد التكديس و الحمولة تتواجد في محيط جزائري داخلي لا تسوده المنافسة الداخلية ، وهذا لعدم وجود مؤسسات (عمومية أو خاصة) تستثمر في نفس النشاط لكن مع انفتاح سوق الاستيراد ، أصبح عتاد التكديس و الحمولة المستورد يزاحم الإنتاج الوطني ، إضافة إلى دخول المنتجين الأجانب السوق الجزائرية من خلال وكلائهم ، مما أفقد شركة GERMAN صفة المحتكر الوحيد على المستوى الوطني لهذا النشاط .

و من أهم المنافسين لشركة GERMAN نذكر :

\* KOMATSU (اليابان)

\* TOYOTA

\* DAEWOO

\* HYSTER (ألمانيا)

\* CAT (أمريكا)

\* BT (فرنسا)

\* SMV (التشيك)

و مما يميز هؤلاء المنتجين هو تفوقهم التكنولوجي ، حيث أنهم يجهزون منتجاتهم بأحدث التقنيات و يستعملون وسائل إنتاج تضمن دورة تصنيع قصيرة مما يقلل من التكاليف ، إضافة إلى انخفاض سعر منتجاتها الواضح مقارنة بمنتجات شركة GERMAN بالإضافة إلى تفوقها من الناحية التنظيمية و النوعية .

## 2-3 تحليل نشاط الشركة :

### 2-3-1 تطور الإنتاج بالشركة :

من خلال الجدول الموالي سنعرض تطور الإنتاج بشركة GERMAN خلال السبع سنوات الأخيرة

جدول ( 2-4 ) تطور الإنتاج بشركة GERMAN (2006/2000)

الوحدة : مليون دينار جزائري

السنة	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
-------	------	------	------	------	------	------	------

## المنتجات

320	736	713	616	600	442	435	قيمة الإنتاج
-	617	517	417	317	217	117	النسبة المئوية
-	%43	%45	%52	%53	%72	%73.5	

المصدر : إعداد الطلبة بعد الاطلاع على تقارير الأنشطة

و من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة الإنتاج المحققة لسنة 2006 بلغت 320 مليون دينار ، وذلك بعيدا عن الهدف المسطر لسنة 2006 و المقدر بـ 586 مليون دينار ، أي أن الشركة لم تحقق هدف الإنتاج الا بنسبة 55%

و مقارنة بالسنت سنوات الماضية (2000-2006) تكون الشركة قد حققت النسب التالية :

- 73.5 % من قيمة الإنتاج المحقق لسنة 2000
- 72 % من قيمة الإنتاج المحقق لسنة 2001
- 53 % من قيمة الإنتاج المحقق لسنة 2002
- 52 % من قيمة الإنتاج المحقق لسنة 2003
- 45 % من قيمة الإنتاج المحقق لسنة 2004
- 43 % من قيمة الإنتاج المحقق لسنة 2005

و من خلال هذه النتائج يتضح التراجع الكبير في قيمة الإنتاج لسنة 2006 و ذلك رغم تزايد المتواصل خلال الخمس سنوات الممتدة بين (2005/2001) و حسب مسؤولي الشركة يعود هذا التزايد لجملة من الأسباب منها :

- تلقي طلبيات بكميات معتبرة سنوات 2002/2001 و الموجهة للتصدير نحو العراق .
- تلقي طلبيات من مديرية العتاد التابعة لوزارة الدفاع الوطني سنتي 2005/2003
- تجديد الموائى لعتاد التكديس و الحمولة الخاص بها سنة 2004
- أما تراجع الإنتاج سنة 2006 إلى 320 مليون دينار فيفسره المسؤولون بما يلي :
- توقف بعض الموردين الأجانب عن تصنيع أنواع من القطع المستعملة في عتاد التكديس و الحمولة لشركة GERMAN ، مما أدى إلى توقف الإنتاج إلى حين تمكن مكتب الدراسات من إجراء التعديلات اللازمة على العتاد للتمكن من تركيب قطع جديدة ( مطورة من عند نفس المورد أو تغيير المورد )
- التوقف عن تصنيع أنواع معينة من العتاد نتيجة وجود مشكل في تعريفها
- الأعطاب التقنية التي تلحق ببعض آلات الإنتاج ، مما يعطل عملية التصنيع .
- عدم تلقي طلبيات بكميات مهمة بسبب التوقف عن التصدير للعراق مثلا (بسبب الوضع الأمني )

## 2-3-2 تطور رقم الأعمال بالشركة :

## جدول ( 3-4 ) تطور رقم الأعمال بشركة GERMAN

الوحدة : مليون دينار جزائري

السنوات	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
منتجات الشركة	300	781	695	567	594	428	442
منتجات تباع على حالها	128	208	205	-	-	25	63
قطع غيار	22	94	92	55	86	78	55
الخدمات	22	20	18	13	15	22	24
رقم الأعمال	472	1103	1010	635	695	553	584
النسبة المئوية	-	6\7	5\7	4\7	3\7	2\7	1\7
	-	%43	%47	%74	%68	%85	% 81

المصدر : إعداد الطالبة بعد الإطلاع على تقارير النشاط

من خلال ملاحظة الجدول ، يتضح أن رقم الأعمال المحقق سنة 2006 يقدر ب472 مليون دينار أي ما يوافق تقريبا نصف الهدف المسطر و المقدر ب 905 مليون دينار، أي أن الشركة لم تحقق هدفها إلا بنسبة 52 % .  
و مقارنة بالست سنوات الماضية (2005/2000) تكون الشركة قد حققت النسب التالية :

- 81% من رقم الأعمال لسنة 2000
- 85 % من رقم الأعمال لسنة 2001
- 68% من رقم الأعمال لسنة 2002
- 74 % من رقم الأعمال لسنة 2003
- 47% من رقم الأعمال لسنة 2004
- 43% من رقم الأعمال لسنة 2005

من خلال هذه النتائج يتضح التذبذب الذي يشهده تطور رقم الأعمال في الشركة ، فبعد أن كان في تزايد مستمر سنوات (2004/2001) عاد و انخفض بشكل كبير سنة 2006 .

## المنتجات

و التحسن الملاحظ يعود إلى جملة من الأسباب أهمها ابرام صفقات بيع خاصة بمؤسسات بترولية في الجنوب و كذا الطلب الكبير للموائى على منتجات الشركة خاصة بسنة 2004 بالاضلفة الى المبيعات المتوجهة للقطاع العسكري .  
أما التراجع الكبير الذي شهده رقم الأعمال لشركة GERMAN سنة 2006 فقد فسره المسؤولون بالشركة كما يلي :

- تطبيق قانون الصفقات التجارية ، الذي بدأ العمل به سنة 2006 و الذي ينص على ضرورة استكمال اجراءات معقدة مما يستلزم وقت طويل جدا من طرف الزبائن و بالتالي لم يتمكنوا من الحصول على طلبياتهم لسنة 2006 .
- انفتاح سوق استيراد عتاد التكديس و الحمولة ، مما يشكل منافسة مباشرة لمنتجات الشركة ، خاصة و أن المنتجات المستوردة ذات نوعية جيدة وبأسعار مرتفعة مما على أسعار المنتج النهائي .
- توجه الزبائن لطلب الاليات و العتاد القديم الذي تم تجديده و المستورد من الخارج بأسعار منخفضة جدا .
- عدم ابرام عقود تصدير جديدة .
- الوضعية المالية الصعبة للشركة مما يحول دون ترقية و تنشيط المبيعات .
- عدم وجود نقاط بيع قريبة من الزبائن ( جنوب البلاد ، الغرب ) ، مما يصعب على الزبون طلب الحصول على منتجات الشركة .

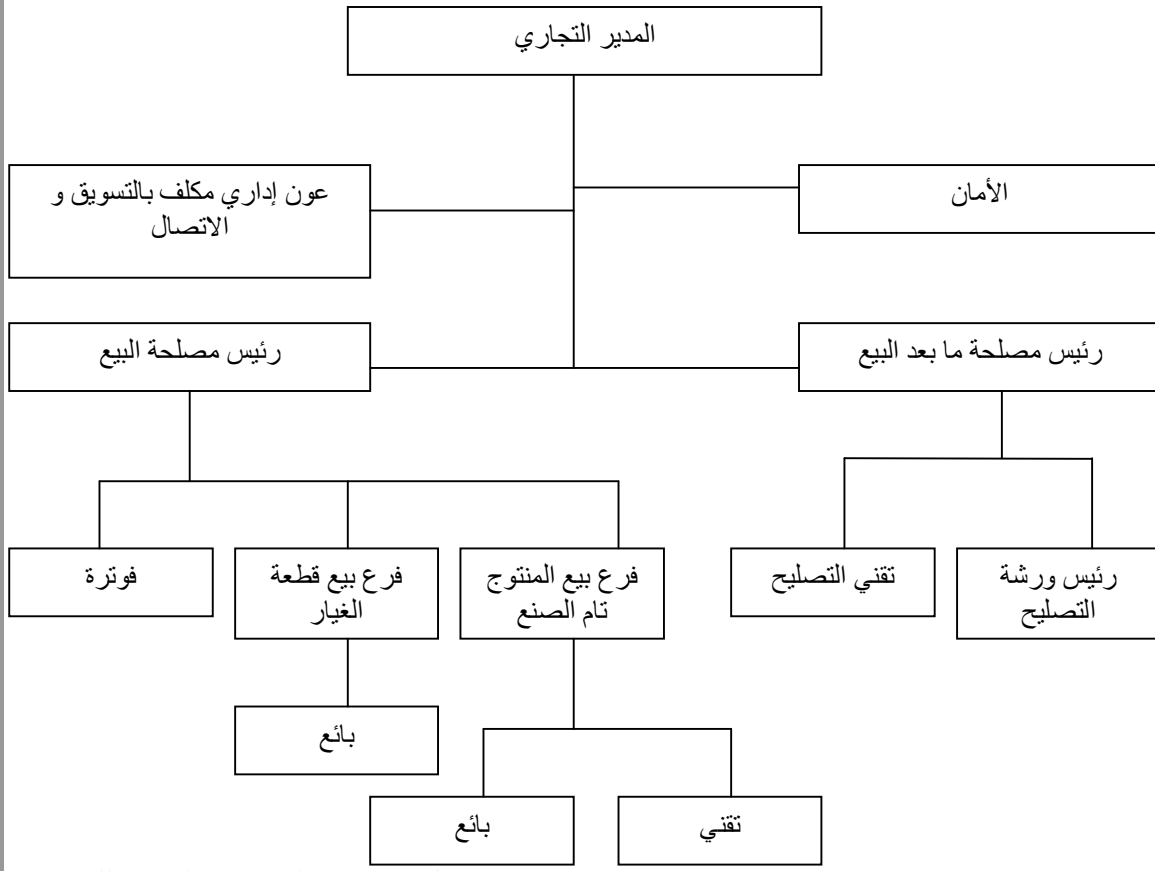
### 3- المصلحة التجارية في شركة GERMAN :

تتمثل الوظيفة الأساسية للمصلحة التجارية في التكفل بالعلاقات و التواصل مع الزبائن و ذلك عن طريق التنسيق و متابعة العمليات الأساسية و نذكر منها :

- بيع المنتجات تامة الصنع و قطع الغيار
- تسليم و متابعة الضمان للمنتجات تامة الصنع
- الإشهار عن المنتجات تامة الصنع
- 

### 3-1 الهيكل التنظيمي للمصلحة التجارية :

شكل ( 2-4 ) الهيكل التنظيمي للمصلحة التجارية



المصدر : المديرية العامة للشركة

- و من خلال ملاحظة الهيكل التنظيمي للمصلحة التجارية نلاحظ أن أهم الوظائف هي :
- عون إداري مكلف بالتسويق و الإتصال
  - رئيس مصلحة البيع
  - رئيس مصلحة ما بعد البيع

\* عون إداري مكلف بالتسويق و الاتصال :

و هي وظيفة استحدثت بالشركة سنة 2000 و جاءت لوعي المسؤولين آنذاك بحتمية تبني فلسفة تسويقية تتماشى مع متطلبات السوق المتجددة دائما و المتفتحة على العالم دون قيود مما جعل الإهتمام بدراسة حاجة المستهلكين ضرورة ملحة ، أكثر ما هي عليه عملية التعريف بالمنتجات التي لم تعد تتوافق مع متطلبات الزبون و كذا الإهتمام بالتحكم في السوق و ذلك من خلال رصد كل المعلومات و الإحصائيات التي تخص النشاط التسويقي سواء على المستوى الوطني أو الدولي ، و هو ما لم يكن ضروريا سنوات كون الشركة (CCE سابقا ) تعيش وضعية احتكارية مطلقة ، تخول لها وضع ما يناسبها من استراتيجيات و سياسات .

المنتجات

**\* رئيس مصلحة البيع :**

و هو المسؤول عن إتمام ، متابعة عملية البيع سواء للمنتجات تامة الصنع أو لقطع الغيار حيث أن لكل منها فرع يعنى بها ، إضافة لوجود عون يتكفل بالفوترة لكل عمليات البيع المبرمة و بائعين اثنين يقومان بمرافقة الزبون إلى أماكن عرض المنتج لمساعدته في اقتناء ما يحتاجه ، و كذلك الأمر بالنسبة لقطع الغيار .

**\* رئيس مصلحة ما بعد البيع :**

و هو المسؤول عن متابعة الضمانات و طلبات تصليح الآليات ، و ذلك في اطار عقود البيع المبرمة مع GERMAN و تمتد مدة الضمان المقدم للزبائن لسنة كاملة ، تتخللها زيارات دورية من قبل التقني التابع للشركة و ذلك مرتين في السنة لتصليح ضبط أو صيانة عتاد التكديس و الحمولة المباع ، كما تتوفر الشركة على ورشة للتصليح تستقبل المعدات و العتاد خارج فترة الضمان ( بعد مرور سنة من تاريخ البيع ) و تتكفل بتصليح و تركيب قطع الغيار اللازمة .

**3-2 علاقة المصلحة التجارية بباقي مصالح الشركة :**

تعمل المصلحة التجارية لشركة GERMAN بالتعاون مع باقي المصالح على تعيين صورة الشركة ، وذلك من خلال تبادل المعلومات و الآراء .

**3-2-1 العلاقة ( المصلحة التجارية - مصلحة البحث و التطوير ) :**

انطلاقا من الإحتكاك المباشر لموظفي المصلحة التجارية بالزبون ، لكون كل عمليات البيع المتعلقة بالمنتجات التامة الصنع أو قطع الغيار تتم على مستواهم ، فإنهم على اطلاع دائم ومعرفة برغبات وميولات المستهلكين و التي يقومون بنقلها لمصلحة البحث و التطوير ، لبحث امكانية تسجيلها على أرض الواقع . كما أن مصلحة ما بعد البيع ، تتلقى ملاحظات و شكاوي من طرف الزبائن بشأن نقص أو خلل ما في منتج معين من تشكيلة منتجات الشركة فتقوم بنقل هذا الإنشغال إلى مصلحة البحث و التطوير بغية ايجاد الحلول اللازمة و إتخاذ التدابير المناسبة و ذلك في أقصر الآجال بهدف المحافظة على سمعة و مكانة الشركة .

**3-2-2 العلاقة ( المصلحة التجارية - وحدات الإنتاج ) :**

و تتمثل العلاقة بين المصلحة التجارية و وحدات الإنتاج أساسا في تلقي هذه الأخيرة للطلبات المؤكدة للزبائن على مختلف أنواع العتاد من طرف المصلحة التجارية ، والعمل على تجهيزها في الآجال المحددة .



### 3-3 المزيج التسويقي لشركة GERMAN :

كغيرها من المؤسسات الإقتصادية ، تعتمد شركة GERMAN على مزيج تسويقي ، يسمح لها بإعداد توليفة مثالية تدخل بها السوق من جهة ، و تساعدنا على مواجهة المنافسة من جهة أخرى ، و يتضمن مزيجها التسويقي السياسات التالية :

سياسة المنتج ، سياسة السعر ، سياسة التوزيع ، سياسة الإتصال

#### 1-3-3 سياسة المنتج :

لكون شركة GERMAN شركة إنتاجية بالدرجة الأولى ، فإن سياسة المنتج تعتبر جوهر اهتمام المسؤولين بها ، الذين يسهرون على تطوير ، تعديل و بعث منتجات جديدة تتناسب مع احتياجات الأسواق و ميولات الزبائن و تحقق مردودية الشركة ، والدليل على ذلك هو التزايد المستمر لعدد منتجات التشكيلة

#### 1-1-3-3 تشكيلة المنتجات لشركة GERMAN :

و التي كانت سنة 1997 تضم

VIBRATEUR A BETON	- رافعة شوكية حرارية (CE130D)
CRIQUE ROULEUR	- رافعة شوكية كهربائية (CE116E)
GRUE DATELIER	- رافعة يدوية (TR20/2000KG)

و أصبحت تشكيلة المنتجات إلى غاية مارس 2007 تضم المنتجات التالية :

- رافعة شوكية حرارية (CE130D) بقدرة رفع 3 طن
- رافعة شوكية حرارية (CE130DS) بقدرة رفع 3 طن
- رافعة شوكية حرارية (CE230DP) بقدرة رفع 3 طن
- رافعة شوكية حرارية (CE140DP) بقدرة رفع 4 طن
- رافعة شوكية حرارية (CE150D) بقدرة رفع 5 طن
- رافعة شوكية حرارية (CE170D) بقدرة رفع 7 طن
- رافعة شوكية كهربائية (CE116E) بقدرة رفع 1.6 طن
- رافعة شوكية كهربائية (CE118E) بقدرة رفع 1.8 طن
- رافعة يدوية (TR20/2000KG)
- جرار الحمولة (TRACMA (TM216D) خاص بالمطارات

المنتجات

إضافة إلى هذه التشكيلة فإن الشركة تضمن توفير كل أنواع عتاد التكديس و الحمولة لزيائنها و ذلك بناءا على طلبيات و من ثم تقوم بالإستيراد بالشروط الأمثل وأهم المنتجات المستوردة و بشكل دوري تقريبا :

- الرافعات الصغيرة MC750D,MC1200D
- رافعة شوكية حرارية (CE1100D) بقدرة رفع 10 طن
- الرافعات الكبيرة بقدرة رفع 30 .40 .45 طن CHARQUE

كما قامت الشركة بإلغاء بعض المنتجات من تشكيلاتها الحالية و هي تلك التي تصنع بوحدة عين وسارة و هي :

- VIBRATEUR A BETON
- CRIQUE ROULEUR
- GRUE DATELIER

و ذلك لعدة أسباب هي :

- نقص الطلب عليها و توجهه نحو منتجات أكثر تطور
- هامش ربح صغير
- ضرورة نقل تجهيزات المصانع من وحدة عين وسارة إلى وحدة عين السمارة .

و تسعى الشركة إلى تطوير منتجات جديدة ، قصد توسيع تشكيلة منتجاتها و التي لا تزال قيد الإنجاز و هي :

- منطقة الشواطئ
- إدماج محركات جديدة من نوع PARKINS إلى أنواع معينة للرافعات الشوكية
- إنجاز رافعة شوكية حرارية بقدرة رفع 2 طن .

### 3-3-1-2 دورة حياتها :

تتتمي معدات التكديس و الحمولة إلى صنف المنتجات الميكانيكية و التي تتسم بطول دورة حياتها نسبيا و يعتمد ذلك على ما يلي :

- مدة الإستعمال
  - كيفية الإستعمال
  - الإهتمام بالصيانة اللازمة كلما دعت الضرورة
- و قد تصل مدة حياتها إلى 10 سنوات أو أكثر ، بينما يقدرها المصنع ب 5 سنوات فقط .

## 3-1-3-3 البيانات :

كغيرها من المعدات الميكانيكية ، ترفق شركة GERMAN عتادها دوماً بمطبوعة تضم البيانات التالية :

- إسم العتاد المباع و قدرة حمولته
- مخطط مبسط يظهر كيفية تركيب أي ملحقات مع العتاد
- المميزات الخاصة بالعتاد و تضم :
  - المعلومات التقنية
  - الكتلة
  - ثوابت الإستعمال
  - المحرك
  - التوصيل
  - التوجيه
  - الجهاز الهيدروليكي للمعدات الخيارية
  - مستوى الطلب
  - الإطارات
  - المكابح
  - التركيبية الهيدروليكية

إضافة إلى معلومات خاصة بالقيادة ، الخصائص و الإستعمالات ، و يرد ذلك مفصلاً في الملحق رقم 2

## 4-1-3-3 التمييز :

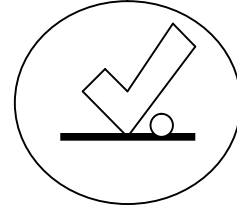
تستعمل الشركة لتمييز منتجاتها الإسم التجاري « GERMAN » و الذي يمثل الماركة التجارية أيضاً ، و ذلك لحصوله على الحماية القانونية .  
و قد أختير هذا الإسم بعد دراسة عدة مقترحات مقدمة من طرف إطارات بالشركة و يمثل الحروف الثلاثة الأولى لكلمتي : **gerbage et manutention** و بجمعها معا نحصل على كلمة **german**

و يتصف هذا الإسم بجملة من الخصائص هي :

- يوحي بأنه اسم لشركة ألمانية و بالتالي فهو يذكر بالمنتجات الألمانية الرائدة في مجال الصناعات الميكانيكية و المعروفة عالمياً
- كلمة قصيرة
- كلمة سهلة النطق
- كلمة سهلة التذكير

- إرتباط الإسم بالوظيفة الأساسية للشركة

\* أما العلامة التجارية التي تستخدمها الشركة فتأخذ الشكل التالي :



حيث أن الدائرة ترمز للعجلات ، أما الشكل الآخر فيرمز

لمعدات الرفع .

و نجد هذه العلامة مرفوقة بالإسم التجاري و قدرة الرفع على كل معدات و عتاد التكديس و الحمولة التابعة لشركة GERMAN \* و تستخدم الشركة شعارا خاصا يرافق منتجاتها في كل أماكن العرض و قد أستعمل شعار يقصد به التعريف بالشركة و المنتجات و ذلك في السنوات الأولى للنشاط و المتمثل في *le choix de la qualité , la qualité du choix* ليتغير بعد ذلك بسبب اشتداد المنافسة الأجنبية في هذا المجال حيث أصبح الشعار *german, forcement plus fort* و ذلك كي يرمز لتفوق منتجات الشركة على باقي المنتجات أما حاليا ، تعتمد الشركة على شعار جديد ، يكتب جنبا إلى جنب مع صورة العتاد الذي تصنعه و كذا على الأدوات الإشهارية من أقلام ، أكياس ورقية و علاقات مفاتيح ، إضافة إلى وجوده في اللوحات الإشهارية في الطرقات و المعارض و الصحف و المجالات المتخصصة و هو :

### Les élévateurs de vos ambitions

بمعنى ، مهما كانت طموحاتكم و تطلعاتكم ( أي الزبائن) في مجال عتاد الرفع فإن شركة GERMAN ترافقكم لتحقيقها .  
\* وقد ساعدت هذه العناصر ( الإسم التجاري ، الماركة و العلامة إضافة إلى الشعار) في عملية الترويج و الإعلان عن المنتج و التعريف به و من ثم ايصال اسمه إلى الفئة المستهدفة من الزبائن و الحصول على مكانة مهمة وسط المنتجات المنافسة .  
كما تجدر الإشارة إلى أن الشركة في سنوات نشاطها الأولى ، كانت تجمع بين إسمها GERMAN و اسم شريكها الاقتصادي BASS و هي شركة بريطانية متخصصة في صنع عتاد التكديس و الحمولة أيضا ، رائدة عالميا و كان يكتب الإسمين على العتاد ، و ذلك لتعزيز ثقة الزبائن بمنتجات الشركة و حثهم على اقتنائها ، و من النتائج الايجابية لذلك عقد صفقات كبرى للتصدير نحو العراق .  
3-3-1-5 التوقيع :

انطلاقا من وجود شركة GERMAN في بيئة تنافسية حادة ، ممثلة في المصنعين الأجانب الذين يتوافدون باستمرار على السوق الجزائرية عارضين عتادا و آليات تقوم بنفس الوظائف و المهام التي تضمنها منتجات الشركة فإن المسؤولين في الشركة و بعد

## المنتجات

تحليلهم لإمكانيات المنافسين و مقارنتها بإمكانياتها الذاتية ، خلصوا إلى التركيز خلال تقديمهم لعروضهم التقنية و التجارية ( المنتج نفسه و سعره ) على عرض لخدمات ما بعد البيع التي ترافق المنتج و ذلك خلال مخاطبة الزبائن عبر الحملات الإشهارية . فعرض الأمان و الضمان المقدم للزبون يجعله يفكر أكثر و أكثر قبل أن يشتري منتوجا منافسا لا يقدم هذه الإمتيازات .

فبحكم نوعية النشاط الذي تستخدم فيه عربات الرفع و آليات التكديس و الحمولة فهي معتضة للعطل و تغيير لقطع الغيار في أي وقت ، و هذا ما توفره الشركة بفضل طاقمها التقني لخدمات ما بعد البيع و الذي ينتقل ليزور الزبون مرتين خلال سنة الضمان و يقوم بالصيانة ، التصليح و تغيير قطع الغيار إذا استدعت الضرورة و كل ذلك مجانا كما يمكن للزبون أن يراجع الشركة كلما أراد ذلك ، و هو الأمر الذي لا توفره الشركات الأجنبية.

## 3-3\_2 سياسة السعر :

تسعى شركة GERMAN من خلال تحديد أسعار منتجاتها إلى تحقيق جملة من الأهداف يتمثل أهمها في القدرة على مواجهة المنافسة و من ثم تحقيق ميزة تنافسية ، و من بين أهم العناصر التي تؤثر في تحديد الشركة لأسعار منتجاتها نجد :

\* **المنافسة :**

بحيث لا تستطيع الشركة تحديد سعر لمنتوج ما أكبر من سعر منتج منافس ، إلا إذا كان هذا الإرتفاع طفيفا و مبررا بجملة من المبررات

\* **الطلب :**

و الذي يتأثر بعدد المنافسين و الأسعار التي يحددونها ، إضافة إلى طلبات و رغبات المستهلكين

\* **الموردون :**

و ذلك لإرتباط الشركة بعدة موردين أجنب لقطع و أجزاء تدخل في عملية إنتاج المنتج النهائي و يتم ذلك طبعا بالعملة الصعبة مما يرفع تكلفة الإستيراد و الذي يؤثر بدوره على السعر .

\* **مميزات المنتج :**

حيث أن الشركة قد تصنع منتوجا مميذا بناء على طلب مؤكد للزبون ( ، TM425D ADF ) و من ثم تحدد له سعرا أعلى من أسعار المنتجات النمطية .

## 3-3-2-1 طريقة تحديد الأسعار في شركة GERMAN :

من بين الطرق المختلفة لتحديد الأسعار ، تتبنى شركة GERMAN الطريقة الأبسط و الأكثر شيوعا و هي :

$$\text{السعر} = \text{التكاليف الكلية} + \text{هامش الربح}$$

## المنتجات

و تستند هذه الطريقة إلى منطق كون السعر في هذه الحالة يضمن للشركة تغطية التكاليف وبالتالي البقاء في السوق .

و بحكم تنوع منتجات الشركة بين منتجات مصنعة بوحداتها الإنتاجية و منتجات مستوردة و مباعه على حالها فإنه يتم تحديد السعر المناسب لكل منها بطريقة مختلفة .

3-2-2-3 تحديد سعر المنتجات المصنعة بوحدات الشركة الإنتاجية :

يدخل في تكوين هذه المنتجات ، قطع و أجزاء مستوردة و أخرى مصنعة بالشركة و يتم حساب سعر التكلفة للقطع المستوردة من الخارج كما يلي :

$$\text{سعر التكلفة} = \text{سعر القطعة} + \text{مبلغ التأمين} + \text{حقوق الجمارك (5 \% )} + \text{أتاوات جمركية (4 \% )} + \text{أتاوات الميناء (2 \% )} + \text{النقل (بري وبحري 0.5 \% )} + \text{مصاريف أخرى (1.5 \% )}$$

أما سعر التكلفة للقطع المصنعة في وحدات الشركة فتمر بالمراحل التالية :

- إعداد قائمة بالمواد الأولية اللازمة للتصنيع و ذلك من طرف مكتب المناهج و المكتب التقني .
- تصنيع القطع و المكونات على مستوى وحدات التصنيع بالشركة
- حساب تكلفة التصنيع لكل قطعة و التي تحسب كما يلي :

$$\text{تكلفة التصنيع لكل قطعة} = \text{سعر التكلفة الوحدوية} \times \text{وقت التصنيع}$$

و من ثم يتم حساب سعر التكلفة لكل القطع التي تصنع في مصانع الشركة و تدخل في تركيب المنتج النهائي و يتم جمعها و أخيرا يحدد السعر النهائي بجمع العناصر التالية :

$$\text{سعر (4 \% )} + \text{هامش البيع} = \text{سعر التكلفة للقطع المستوردة} + \text{سعر تكلفة المواد المصنعة} + \text{تكلفة التجميع الربح}$$

أي

$$\text{سعر البيع} = \text{سعر التكلفة الإجمالي} = \text{هامش الربح}$$

و يتم تحديد هامش الربح بعد اجتماع كل من ممثلي المصلحة المالية ، التجارية و الإدارة العامة و ذلك لمناقشة كل المتغيرات التي يجب أن تدخل في الإعتبار كالمنافسة ، تغير سعر الصرف .

3-2-3-3 تحديد سعر المنتجات المستوردة و المباعه كما هي :

و يتم استيراد هذه المنتجات ، استغلالا لفرصة بتوسيع تشكيلة منتجات الشركة و استجابة لرغبة مؤكدة للزبائن ، وتتخذ الشركة قرارها بالإستيراد بعد توفر الشروط التالية :

\* وجود طلبية شراء مؤكدة من طرف الزبائن

المنتجات

- \* عدم ارتفاع السعر للمنتوج المستورد عن أسعار المنافسين
  - \* إمكانية تحقيق ربح يقدر ب 10 % من سعر الشراء على الأقل
  - \* إمكانية التفاوض حول تخفيض السعر مع الموردين الأجانب
- و يتم تحديد سعر التكلفة كما يلي :

سعر التكلفة للمنتوج المستورد = سعر المنتج + مبلغ التأمين + حقوق الجمارك (5 %) + اتاوات  
جمركية (4 %) + اتاوة مينائية (2 %) + النقل البري و البحري (0.5 %) + مصاريف أخرى (1.5 %)  
+ مصاريف التركيب (1 %)

و من ثم يكون سعر البيع كالتالي :

سعر البيع = سعر تكلفة المنتج المستورد + هامش الربح

و يرد مثال مفصل عن ذلك في الملحق رقم (3)

### 3-3-3 سياسة التوزيع :

تتأثر شركة german بعدة عوامل تدخل في اختيارها لسياسة توزيع ناجعة ، تمكنها من كسب رضا و ثقة الزبائن و الناجمة عن التمكن من إيصال المنتج لهم في الوقت المناسب ، و من بين هذه العوامل نجد تلك المتعلقة بالسوق ، فطبيعة منتجات الشركة و المتصفة بكونها معمرة ، تجعل من غير المجدي الإعتماد على نقطة البيع الكائنة بالمنطقة الصناعية لعين سمارة ولاية قسنطينة ، لذلك وضعت الشركة تحت تصرف زبائنها شبكة تجارية تضم نقاط البيع التالية :

- المديرية التجارية لشركة GERMAN و الكائنة بالمنطقة الصناعية عين سمارة ولاية قسنطينة .
- الفرع التجاري ل GERMAN و الكائن بحاسي مسعود جنوبا
- موزع معتمد و الكائن بولاية سطيف
- فرع تجاري ل GERMAN و الكائن بالجزائر العاصمة
- فرع تجاري ل GERMAN و الكائن بولاية وهران .

### 3-3-4 سياسة الإتصال :

نظرا لما يلعبه الإتصال من دور أساسي في التعريف بالشركة و نشاطاتها و نظرا لطبيعة المنتجات التي تتصف بعدم ضرورتها و استهلاكها من طرف عامة الناس ، فإن المسؤولين التجاريين ممثلين في العون الإداري المكلف بالتسويق و الإتصال قد وضع سياسة إتصالية ثم تطبيقها خلال ثلاثة مراحل ، تركزت كل مرحلة على الوصول إلى الهدف المسطر لها و سنعرض فيما يلي هذه المراحل :





## المنتجات

\* إدراج اسم german و كذا رسالة اشهارية مرافقة له ضمن كتيب منشورات safex و ذلك خلال التظاهرات الإقتصادية و المعارض و يمكن ملاحظة ذلك في الملحق رقم (4)

\* الإشهار في الطرق بإستعمال اللوحات الكبرى و خاصة في الموانئ حيث نجد لوحة كبرى بقياس 24 م<sup>2</sup> تضم صورة لمنتوج من منتجات الشركة ( رافعة شوكية ) مرفوقة برسالة إشهارية و ذلك في كل من :

- ميناء الجزائر العاصمة
- ميناء وهران
- ميناء بجاية
- ميناء سكيكدة

## المرحلة الثالثة :

و اهتمت هذه المرحلة أساسا بمواجهة المنافسة الأجنبية ، خاصة فيما يتعلق بعربات الرفع و ذلك من خلال استعمال الإشهار التلفزيوني ( حملتين إشهاريتين ) و خاصة في حال وجود منتج جديد ، انضم إلى التشكيلة ، وتلجأ الشركة إلى تغيير الرسالة الإشهارية كملل إقتضى الأمر مركزة على العناصر التالية :

\* عنصر الضمان الذي توفره الشركة لزيائنها و ذلك لكونها شركة محلية ، يمكن مراجعتها في حال أي عطل ، طلب قطع غيار ، تصليح أو استعلام و هذا ما تفتقده الشركات الأجنبية

\* التركيز على عنصر التطوير المتواصل كسياسة تنتهجها الشركة و ذلك بناء على رغبات و حاجات الزبائن .

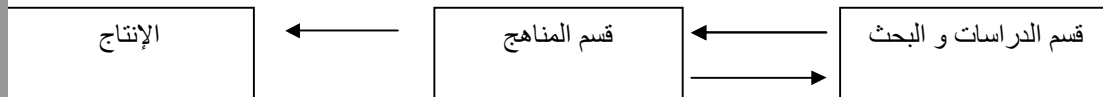
## II- تطوير المنتجات الجديدة في شركة GERMAN :

1- الجهة المسؤولة عن التطوير في الشركة :

1-1 الفريق المسؤول عن التطوير في الشركة :

تتوفر شركة GERMAN على قسم للدراسات و التطوير ، يعمل به فريق متعدد التخصصات و ينقسم القسم إلى مصلحتين :

- **مصلحة الدراسات :** و تتكفل بالأنشطة المرتبطة بتحسين و تطوير طرق الصنع : كما تهتم بتحضير الوثائق المرافقة للنماذج كالفهارس و الجداول و البيانات و يشرف عليه مجموعة مكونة من مهندسين إثنين و رسامة .
  - **مصلحة التطوير و التجارب :** و تتكفل بالأنشطة المرتبطة بتحسين و تطوير المنتجات و تحضير الدراسات التقنية للمشاريع المراد تنفيذها كما تقوم بمتابعة مراحل الإنجاز و تضم المصلحة : رئيسا للمصلحة ، أربعة مهندسين إضافة إلى تقني .
- و هناك ورشة للتجريب تابعة لهذه المصلحة تضم رئيس ورشة و اختصاصيين في التركيب ، يتم على مستواها إجراء التجارب على الآلات الجديدة .
- و يعمل قسم الدراسات و التطوير بالتنسيق مع قسم المناهج (les methodes) و الذي يقوم بدراسة امكانية إنجاز الآلات المطورة و ذلك إنطلاقا من الإمكانيات التقنية المتوفرة ، ويتم ذلك حسب المخطط التالي :
- شكل رقم (3-4) العلاقة ( قسم الدراسات و التطوير - قسم المناهج - الإنتاج )



حيث يقوم قسم المناهج بدراسة المخططات و الوثائق المعدة في قسم الدراسات و التطوير و يبدي ملاحظاته و توجيهاته ليتم التصحيح و إيجاد الحلول على أساسها في قسم الدراسات و التطوير ، قبل الإنطلاق في عملية الإنتاج .

1-2 مهام قسم الدراسات و التطوير :

سعيها منها للتخلص النهائي من التبعية التكنولوجية و التحكم في تصنيع المنتجات من حيث السعر ، و النوعية و آجال التسليم و طموحا منها في تنويع قائمة المنتجات و تطويرها باستمرار ، فإن قسم الدراسات و التطوير بالشركة يؤدي مجموعة مهام تتمثل أهمها فيما يلي :

- توجيه الدراسات حول المشاريع الصناعية و تقييمها ، إضافة إلى تعريف منتجات الشركة انطلاقا من دفتر الشروط

## المنتجات

- إعداد الملفات التقنية بغرض تسليمها ليتم تصنيع النماذج (prototype) على أساسها
- اختيار النماذج و المصادقة عليها
- تساهم في تحسين نوعية المنتجات
- تساهم في تجديد المنتجات و طرائق الإنتاج
- 

### 1-3-3 تنظيم علاقة البحث و التطوير و باقي المصالح في الشركة :

لكي تتمكن شركة GERMAN من تشجيع عملية التطوير و التحديث بمنتجاتها فهي تحاول تنظيم علاقة قسم الدراسات و التطوير بباقي مصالح الشركة و هذه العلاقات التي تشكل شروط فعالة و ذات أهمية قصوى للنجاح تلك التي تربطها بكل من المصلحة التجارية و مصلحة الإنتاج

### 1-3-1 تنظيم علاقة قسم الدراسات و التطوير بالمصلحة التجارية :

تهدف الشركة إلى الإستغلال الأمثل لإمكاناتها و تجهيزاتها و اضافة إلى اشباع حاجات السوق بمنتجات مطورة أو جديدة و بذلك فهي لا تستطيع إهمال دور المستهلك الذي يعبر برغباته و أدواقه عن أفكار و فرص لمنتجات جديدة أو معدلة ، و لأن المصلحة التجارية على علاقة مباشرة بالمستهلك فهي تقوم بنقل انشغالاته ، شكاويه و ملاحظاته حول منتجات الشركة إلى مصلحة التطوير و التجارب و التي تقوم بدورها بتشخيصها و ايجاد الحلول المناسبة

اضافة إلى ذلك فإن المصلحة التجارية تقوم بإجراء الإتصالات و الإجراءات اللازمة مع الموردين لتوفير طلبات مصلحة التطوير و التجارب من قطع و مكونات تحتاجها العملية الإنتاجية.

### 1-3-2 تنظيم علاقة قسم الدراسات و التطوير بمصلحة الإنتاج :

تتصف العلاقة بين قسم الدراسات و التطوير و مصلحة الإنتاج بالإضطراب و عدم الإنسجام و ذلك يرجع إلى عدة أسباب منها :

- غياب علاقة مشتركة بين الوظيفتين و تبادل الآراء و الأفكار مما يخلق صعوبة في استيعاب عمال الإنتاج للحلول التقنية المقترحة و التي يجدون أنها تتميز بالتعقيد
- الارتباط في الأفكار و الأنشطة يسوده التبادل المشترك بين أفراد قسم الدراسات و التطوير ، في حين يكون العمل محدد و مقسم بين أفراد مصلحة الإنتاج وبالتالي تنحصر العلاقة بين الوظيفتين في إعلام العمال بمصلحة الإنتاج للمسؤولين في مصلحة التطوير و التجارب بأي مشكل أو خلل يصادفهم أثناء العملية الإنتاجية و الذي يستدعي تدخل مصلحة الدراسات لإعداد المخططات اللازمة لمساعدة العمال على

الإنتاج و كذا انتقال مهندسين من مكتب التطوير إلى المصانع للإشراف على معالجة أي طارئ.

## 2-1 مصادر أفكار التطوير في شركة GERMAN :

- و تتمثل مصادر الأفكار الخاصة بتطوير وتعديل المنتجات في الشركة في النقاط التالية
- الاستعانة بدفتر الشروط ( cahier des charges ) و الذي يقدم من طرف الزبائن قصد الإطلاع على حاجات السوق ومن ثم التعرف على أفكار جديدة للتطوير
- محاولة إجراء دراسات لتصنيع قطع و مكونات يتم استيرادها بتكلفة عالية و ذلك قصد تخفيض التكاليف و من ثم الأسعار
- تلقي طلبات لزبائن خاصة بتعديل معين مما يترتب عنه إجراء دراسة لإمكانية التطبيق
- في حال أي خلل وظيفي يتم إجراء دراسة ينجم عنها إيجاد حل للمشكل المطروح و من ثم إجراء التعديلات اللازمة .
- في حال تغيير المورد الأجنبي لبعض القطع التي تقوم الشركة بإستيرادها مما يضطر مكتب الدراسات إلى إجراء تعديلات القطع الجديدة المستوردة على آلات الشركة
- أفكار الأفراد في الشركة كالمهندسين و العمال التقنيين على مستوى الورشات بالإضافة إلى أفكار المدير العام نفسه سنوات 2002 حتى 2006
- بحكم موقفها الريادي لكونها الشركة الوحيدة على مستوى القطر الجزائري التي تختص بتصنيع عربات التكديس و الحمولة ، فإن الشركة تقوم بتقليد لبعض المنتجات الموجودة في الأسواق الدولية مع تغيير في الشكل و بعض المواصفات التقنية البسيطة
- من خلال مشاركة الشركة في المعارض ، يقوم المسؤولون بإستلهم أفكار جديدة خاصة ما يتعلق بالتصميم و المظهر الخارجي لمنتجات المنافسين.

## 2-2 مراحل عملية التطوير :

- تنتهج شركة GERMAN في قيامها بعمليات التطوير ، مسارا متتابع المراحل كما يلي : بحث ، تطوير ، هندسة و انتاج و في كل مرحلة من هذا التسلسل يتم طرح الإنشغالات و الإهتمامات و ذلك حسب تتابع العناصر التالية
- الفكرة ← تقديمها ← اختيارها ← تحقيقها
- أما خطوات التطوير في الشركة فهي كما يلي :
- 1- إعداد مصلحة التطوير و التجارب للمخططات اللازمة للفكرة المقترحة (esquise) و تقديمها إلى مصلحة الدراسات
  - 2- تقوم مصلحة الدراسات بتحضير الوثائق المرافقة للمخططات

## المنتجات

- 3- يرسل الكل إلى قسم المناهج ، أين يتم بحث إمكانية الإنجاز و كذا إعداد قائمة للمواد اللازمة للتصنيع ، طريقة التصنيع و التجهيزات التي تدخل في عملية التصنيع .
  - 4- في حال مواجهة أي مشكل يتم عرضه على مصلحة التطوير والتجارب كي تحاول إيجاد الحل المناسب له
  - 5- عند التأكد المبدئي يتم إعداد ملف التصنيع (dossier de fabrication) خاص بالمنتج الجديد ثم يتم بعث عملية التصنيع للنموذج الأول prototype
  - 6- متابعة عملية الإنتاج و التدخل لإجراء التعديلات المناسبة إذا لزم الأمر
  - 7- يتم إختيار النموذج المصنع لفترة زمنية ، ويلاحظ الأداء خلالها ، وتتمثل إختبارات العيوب التي تخضع لها الآلات فيما يلي :
    - إختبار الرفع
    - إختبار السير
    - إختبار الفرامل
- و تتم الاختبارات في حالتين ، الأولى بلا حمولة أما الثانية فبالحمولة
- 8- يتم إجراء التعديلات و التحسينات إذا اقتضى الأمر ذلك استنادا على نتائج الإختبارات .
  - 9- يتم تصنيع سلسلة أولية ( une pré série ) مكونة من 15 إلى 20 آلة مع مواصلة الإختبار و الملاحظة و التعديل
  - 10- الإنطلاق في التصنيع .

## 2-3 الجهود الموجهة للتطوير :

رغم ما تعانيه شركة GERMAN من مشاكل على مختلف الأصعدة و العجز الذي تعرفه الميزانية ، إلا أنها توجه جهودا واضحة للاهتمام بتطوير و تحسين الشركة و المنتج معا ، و أهم ما يمكن ذكره في هذا المجال هو :

- سعيها لتطوير تجهيزاتها من تكنولوجيا الإعلام الآلي
- حصولها على شهادة 2000 - I SO 9000 سنة 2006
- مواضبتها على إرسال موظفين لإجراء تكوين و تربيصات بالخارج

## 2-3-1 تكنولوجيا الإعلام الآلي :

كل أقسام و مصالح الشركة مجهزة بالإعلام الآلي ، إضافة إلى ورشة التصنيع الذي يضم 70 آلة ، 90 % منها مجهزة بالكمبيوتر، كما أنها تستخدم الإعلام الآلي في أنشطتها بواسطة قسم التنظيم و الإعلام الآلي الذي بحوزته 60 شاشة و جهازي كمبيوتر و جهاز (G ,POE)

المنتجات

كما أن شركة GERMAN تستخدم الإعلام الآلي في :

- تسيير المعطيات الصناعية
  - مخطط الإدارة و مخطط الإنتاج
  - حساب الإحتياجات الإجمالية و الصافية
  - حساب التكلفة
  - تسيير المخازن ، ومنها مخزن مسير أتوماتيكيا بالمعلوماتية
  - متابعة التصنيع و تشغيل الآلات
- كما أن الشركة مزودة بشبكة الأنترنت و ذلك لتعميق التواصل و التيفظ الدائم لما يحدث في عالم الصناعة الميكانيكية في كل أقطار العالم

### 2-3-2 الحصول على شهادة ISO 9000-2000 :

استجابة منها لإشتراط الزبائن لوثائق تثبت جودة المنتجات المصنعة محليا ، سخرت شركة GERMAN امكانيات مادية و بشرية معتبرة ، لإجراء أبحاث النوعية ووضعت ذلك ضمن أولوياتها و ذلك سعيا منها لإكتساب شركتها ومنتجاتها معا لسمعة جيدة ومصداقية ، وهي بذلك تلبى طلبات ورغبات الزبائن من جهة ، و من جهة أخرى فهي تفتح باب الشراكة مع مؤسسات أجنبية رائدة لتمتع منتوجها بالموصفات المطلوبة و استجابته للمعايير الدولية

و قد توجت جهود الشركة بحصولها على شهادة 2000 - TSO 9000 سنة 2006 ملحق رقم (5) .

### 2-3-3 تكوين الموظفين :

انتهجت الشركة منذ انشائها سياسة تركز على تبني نظام للتكوين يمس الأفراد العاملين بها و في مختلف المجالات ، و ذلك سعيا لتحقيق عدة أهداف منها :

- الإستغلال الأمثل للموارد التكنولوجية للشركة و التحكم بالمعرفة الفنية
- قدرة الأفراد على التكيف وسط البيئة الإقتصادية و التكنولوجية المتطورة باستمرار مما يخلق لديهم روح الإنفتاح ، الفضول ، القدرة على المبادرة و رصد المعلومات و استعمالها مما يكسب الشركة معرفة جديدة و رغبة في التغيير و التطوير
- و قد استفاد من الدورات التكوينية عدد من المهندسين ، التقنيين ، اطارات يشتغلون في القسم التجاري و آخرين في قسم التركيب ، و كان أغلبها في إطار الشراكة المبرمة مع شركة BOSS الأنجليزية و التي أشرفت على التكوين في مصانعها بإنجلترا ، و مس التكوين الجوانب التالية :
- طرق تركيب الآلات و المعدات ، و خاصة المستوردة منها
- طرق حديثة لإعداد الرسومات و المخططات
- المراقبة و التجريب النهائي للآلات

المنتجات

- تكوين يخصص عربات الرفع المجهزة بنظام مضاد للشرارة.  
**3-1 أساليب تطوير المنتجات في شركة GERMAN :**

تتبع الشركة في سياستها الرامية لتطوير منتجات جديدة عددا من الأساليب التي قد تكزن نابعة من إرادة داخلية لأفراد الشركة و ذلك بإستنباط فرص كامنة نتيجة توفر الشركة على مجموعة من الإمكانيات الإبداعية المادية منها و المعرفية ، لكنها ليست مستغلة كما يجب

كما قد تفرض عليها لأسباب اقتصادية ناجمة عن تغيرات في المحيط كظهور طلب جديد ، معطيات سوقية جديدة ، حاجات ، رغبات و تطور متطلبات السوق و هذه الأسباب هي

### 3-1-1-3 حيازة التكنولوجيا :

لا يمكن الحديث عن حيازة شركة GERMAN لمواردها التكنولوجية دون التحدث عن نقل التكنولوجيا لكامل النسيج الصناعي لكل المؤسسات الوطنية و التي تستعمل التكنولوجيا في إطار عقود استيراد التكنولوجيا الأجنبية ، و التي تم تبنيها منذ سنوات السبعينات في ظل سياسة التصنيع المصنع و إقامة المركبات الصناعية الضخمة و بما أن شركة GERMAN تستغل الوحدات الإنتاجية لمركب عربات الرفع سابقا CCE ، بما فيها من عتاد وآليات ، فقد ورثت التكنولوجيا التي عمل بها المركب في الماضي ، التي يرجع تاريخ العمل بها إلى سنة 1985 و التي جاءت بها الشركة البلغارية الرائدة آنذاك في ميدان عربات الرفع حيث كانت أول مورد عالمي لها ، لسنة 1980 و التي تسمى BALKANKAR و قد تم ذلك بالشراكة مع شركة KOCH الألمانية . و يكمن الهدف من حيازتها لهذه التكنولوجيا :

- القدرة على التحكم في تكنولوجيا الميكانيك المستوردة
- الإستغلال التكنولوجي بالنسبة لموردي التكنولوجيا
- بناء ثقافة تكنولوجية تقوم على ضرورة مواكبة التطور الذي يشهده عالم تكنولوجيا الميكانيك عموما

لكن الطاقات التكنولوجية المحازرة لم تساعد على تحقيق أهداف الشركة رغم ما تضمنه المنشآت من عتاد و تجهيزات ، ورغم الوصول إلى التحكم التام بالتكنولوجيا المستوردة إلا أن هذه الأخيرة أصبحت متجاوزة حاليا ، فأغلب الآلات أهدمت تماما ، رغم الصيانة المستمرة ، و عليه فهي تحتاج إلى إعادة الإستثمار لتجديد البعض و صيانة البعض الآخر بهدف تمديد فترة حياتها .

### 3-1-2 الشراكة :

من بين الأساليب الأساسية التي تعتمد عليها الشركة في تطوير منتجاتها ، هو استيعاب التكنولوجيا الخارجة عنها و التي تحصل عليها في إطار عقود الشراكة ، مما يساعد على

## المنتجات

- إستغلالها بطرق أكثر فعالية ، رغم ما ينجر عن ذلك من انخفاض في مستوى الاداء التقني للأفراد ، و قد أبرمت الشركة عقد شراكة مع المجموعة البريطانية GROUPE BOSS TEMBOCK و ذلك فيما يخص انتاج عربات الرفع و تتم ذلك بعد اجراء مشاورات عديدة مع عدة مصنعين عالميين لهذا النوع من الآلات و تنص الإتفاقية المبرمة شهر جويلية 1997 على ما يلي :
- تعطي الشركة الإنجليزية لشركة GERMAN ترخيصا ، حصريا ، نهائيا و مجانيا لإستغلال KNOW HOW
  - التكوين المجاني للعمال الجزائريين
  - استعمال التقنية الخاصة بشركة BOSS من أجل تصنيع آلات (3T ,7T,10T)
  - تزويد شركة BOSS لشركة GERMAN بكل ما تحتاج إليه من عتاد و تجهيزات لتطوير و تصنيع آلات جديدة
  - تزويد شركة BOSS لشركة GERMAN بكل القطع و المكونات التي لا تصنع في الجزائر
  - تزويد GERMAN لشركة BOSS ببعض القطع المصنوعة في الوحدات الإنتاجية لعين سمارة
  - أفراد GERMAN ببيع كل تشكيلة منتجات BOSS لدول المغرب العربي
  - أفراد GERMAN ببيع كل تشكيلة منتجات BOSS و قطع الغيار في الجزائر و تم تطبيق هذه الإتفاقية على مرحلتين :

## المرحلة الأولى :

الإتفاق حول تنظيم شراكة صناعية تهدف إلى استغلال مصنع عين السمارة لصنع عربات الرفع و ذلك بتطبيق التقنية المعمول بها في شركة BOSS و كذا الإعداد لشراكة تجارية تهدف إلى استغلال شبكة GERMAN التجارية لتوزيع و تسويق كل منتجات BOSS التامة و قطع الغيار و كذا التكفل بخدمات ما بعد البيع الخاصة بها على المستويين المحلي و المغاربي

## المرحلة الثانية :

الإعداد في المدى المتوسط لشركة مختلطة تجارية ثم لشركة مختلطة صناعية و نظرا لعدم استغلال الشركة لكامل طاقتها الإنتاجية المتوفرة ، سعت GERMAN إلى إجراء مفاوضات و محادثات جديدة مع شركاء آخرين أجانب ، أهمها تلك التي أجريت مع الشركة الفرنسية و التي نجم عنها إتفاق على انشاء و حدة لتصنيع آلات هيدروليكية



### 3-1-3 تعديل و تحسين المنتجات :

تعرف عملية التعديل و التحسين للمنتجات في شركة GERMAN ، تقدا كبيرا فرغم ما تعانيه الشركة من مشاكل عديدة ، إلا أنها تسعى دائما إلى تكييف و تحسين منتجاتها و من ثم التطوير فيها و أصبح ذلك يمثل جزء من ثقافة المؤسسة واقعا و انشغالاتها و قد شهدت سنوات نشاطها محاولات معتبرة سوف نتطرق إليها لاحقا و يعتبر التطوير من خلال أسلوب التكييف و التعديل للقطع ، المكونات من الخطوات المهمة لمواكبة التطور التكنولوجي الحاصل عند الموردين ، و بذلك فهي تتبع في إطار سياسة

و يعتبر التطوير من خلال أسلوب التكييف و التعديل للقطع ، المكونات من الخطوات المهمة لمواكبة التطور التكنولوجي الحاصل عند الموردين ، و بذلك فهي تتبع في إطار سياسة داخلية واضحة التطوير أول الأمر ، بل جاءت كحتمية لتعدد موردي التكنولوجيا و موردي القطع و المكونات المختلفة و من أهمهم :

- REXROTH الألماني و الذي يقوم بتوريد الموزعات distributeur

- EATON الأمريكي و الذي يقوم بتوريد المضخات

- PERKINS الإنجليزي و الذي يقوم بتوريد المحركات

- VAMO البلغاري و الذي يقوم بتوريد أجهزة التحويل

إذن بتعدد الموردين و تبعا لتطورهم ، تعددت التعديلات الحاصلة في الشركة و بالتالي استعملت خصائص و مواصفات مختلفة مع مرور السنوات ، هذا ما يطرح حاليا ضرورة توحيد القطع و المكونات التي تدخل في تشكيل الآلة النهائية ، مما يؤدي إلى تقليص هذا التنوع للموردين و ما يسمح إذن بتقليل تكلفة تكييف قطع المنتج ، و الاهتمام أكثر بالتحسين في نواحي تخص النوعية ، تخفيض التكلفة و تجديد المنتجات و بدل أن تلعب التكنولوجيا المستوردة دورا ايجابيا في تحسين المنتج ، أصبحت تؤثر عليه سلبا و ذلك لخضوع الشركة لشروط الموردين مما يؤدي إلى طول عملية التصنيع إضافة إلى عدم توفر مكون واحد فقط ، لإكمال إنجاز آلة ما ، ينجم عنه توقف كامل للمشروع إلى حين الإتفاق مع المورد ، وكل ما ينجر عن ذلك من سلبيات .

### 3-1-4 المنتجات الجديدة الأصلية :

رغم غياب سياسة واضحة لإنتاج آلات جديدة أصلية خاصة بشركة GERMAN كليا ، و ذلك بسبب عدم تبني أبحاث و دراسات تثري الشركة بأفكار جديدة من جهة ، و لعدم توفر المقدررة التقنية ، المالية ، و غياب اليقظة التقنية و العلمية من جهة أخرى فإن هناك محاولات محتشمة لمشاريع إبداعية جذرية ، تبدأ بطرح الفكرة المقترحة مرورا بإجراء الدراسات التقنية و الإقتصادية ، لكنها تنتهي بالبقاء حبرا على ورق و نتائج ذلك لم ترى النور و بقيت مجرد آمال و تطلعات تسعى الشركة إلى تحقيقها مستقبلا

المنتجات

إلا أن الشركة بذلت جهودا لا نستطيع المرور دون الإشارة إليها و هي إدخال أنواع آلات جديدة لا تنتمي لتشكيلة عتاد التكديس و الحمولة ، وعلى رغم أنها لا تشكل إبداعات ، لكنها تعتبر جهودا لتطوير و تنويع قائمة منتجات الشركة و جاء أغلبها بطلب من زبائن خاصين و نذكر منها :

- جرار الحمولة (LE TRACMA) : و الذي طلب من طرف مطار الجزائر سنة 1998
- الرافعة اليدوية الخاصة بنفطال CE 116 ADF
- منظفة الشواطئ (NETOYEUSE DE PLAG) و كانت فكرة لأحد المهندسين في مصلحة التطوير و التجارب .

### 3-1-5 التطوير من خلال التقليد :

رغبة منها في تفادي إجراء الدراسات و البحوث الخاصة بالتطوير و التي تحتاج إلى نفقات مالية كبيرة إضافة إلى وقت كاف للدراسة و التجريب ، تقوم شركة GERMAN أحيانا بتقليد آلات معينة ، من خلال نماذج أجنبية ، كما حدث بالنسبة للرافعة الشوكية ذات قدرة الرفع 4 طن و التي قلدت إنطلاقا من نموذج لآلة بلغارية الصنع كما قد تقلد الشركة تصاميم و هياكل خارجية (DESIGN) للآلات المنافسة و ذلك لمضاهاة المنتجات الأجنبية ذات التصميم الجمالي المتميز ، و جسدت ذلك فعلا من خلال آلة (CE 230 D) و التي لاقت إقبالا واسعا من طرف الزبائن .

### 3-2 نتائج محاولات التطوير في شركة GERMAN :

سعت الشركة و التي بدأت نشاطها باليتين فقط من عربات الرفع CE116 E CE130D بجدية إلى تطوير أنواع جديدة من المنتجات بهدف تلبية الطلب السوقي و ضمان مردودية معتبرة و قد تم تجسيد ذلك فعلا عبر سنوات نشاطها و ذلك كما يلي :

\* 1997 : و هي سنة إنشاء الشركة و التي قامت على أنقاض CEE سابقا وحدة عين وسارة ، و بالتالي بدأت نشاطها بعربات الرفع من نوع : CE116E CE130D إضافة إلى الرافعات اليدوية

\* 1998 : قامت خلالها الشركة بتطوير رافعة شوكية جديدة CE140D بقدرة رفع تبلغ 4 أطنان و ذلك بعد تقليدها لآلة من نفس النوع خاصة بالشركة البلغارية BALKANKAR وذلك مع تغيير للهيكل و محور الرفع le mat de levage

\* 1999 : طورت الشركة منتوجا جديدا بقدرة رفع تبلغ 5 أطنان CE150D حيث بدأت في دراسة المشروع من جميع جوانبه و أول نموذج صنع كان سنة 2001 و جاء هذا المشروع تلبية لطلبات مؤكدة عليه ، بعد عرضه في معرض العراق الدولي .

## المنتجات

\* 2000 : تطوير رافعة شوكية جديدة بقدرة رفع 3 أطنان لكن بإدخال نوع جديد من المحركات التي يتم تبريدها بالماء بدل المحركات القديمة التي تبرد بالهواء ، وسميت الآلة الجديدة ب CE130DS تتميز بمدة حياة أطول و قدرة أكبر على التكيف مع أي مناخ بالإضافة إلى ذلك قامت الشركة بتطوير رافعة شوكية بنفس القدرة على الرفع لكن مع تغيير كامل للهيكل الخارجي و الذي أستلهم عن آلات لمنتجين أجنب في معرض الجزائر العاصمة و سمي ب CE230D

\* 2001 : أضافت الشركة آلة جديدة إلى تشكيلة منتجاتها و تتمثل في جرار للحمولة TRACMA و ذلك بإدخال تغييرات على غرفة القيادة الخاصة بالرافعات الشوكية العادية و إضافة نظام خاص بالجر و تم العمل على تطويره بناء على طلبات من زبائن خاصين و هم المطارات ، و بطلب من زبون آخر للشركة و هو شركة NAFTA تم تطوير آلة أخرى مجهزة بنظام مضاد لإحداث أي شرارة و تسمى CE116ADF بقدرة رفع تصل إلى 1.6 طن .

\* 2002 : نتيجة الطلب المتزايد على الرافعات الشوكية ذات القدرة على رفع 7 أطنان ، تم تطوير آلة جديدة تسمى CE170D و التي تلي هذا الطلب ، وذلك بعد دراسة نتج عنها ضرورة استيراد بعض المكونات و القطع و تصنيع الباقي في وحدات الشركة الإنتاجية كما قامت الشركة في نفس السنة باستيراد نوع جديد من الآلات و المسماة Le mini chargeur و هي (MC750D) و (MC1200D) و ذلك استجابة أيضا لطلبات بعض الزبائن من جهة ، وسعيا لتوسيع تشكيلة المنتجات من جهة أخرى

\* 2003 : قامت الشركة باستيراد رافعة شوكية بقدرة رفع تقدر ب 10 أطنان ، بالإضافة إلى تطوير رافعة شوكية كهربائية بقدرة رفع 3 أطنان CE130E موجهة إلى منتجي المنتجات الغذائية ، خاصة منتجات الحليب و مشتقاته

\* 2004 : قامت الشركة بدراسة لتطوير رافعة شوكية بقدرة رفع تقدر ب 2 طن و ذلك بإدماج محرك يبرد بالماء لكن الدراسة توقفت بإنجاز النموذج الأول فقط و يرجع ذلك لأسباب و معوقات مالية و إدارية

\* 2005 : تميزت بإجراء دراسة كاملة لتصنيع آلة لتنظيف الشواطئ ( netoyeuse de plage ) و ذلك تجسيدا لفكرة المدير العام آنذاك الذي اقترح تصنيعها و عرضها في المعرض الدولي في الجزائر لسنة 2006 الشيء الذي لم يتحقق بسبب نقص بعض القطع التي تعتمد الشركة في الحصول عليها على موردين أجنب و بذلك بقيت الفكرة عبارة عن نموذج ينتظر إستكمال باقي الخطوات .

\* 2006 : طورت الشركة الرافعة الشوكية CE130D و ذلك بتغيير للمحرك القديم بأخر جديد من نوع PERKINS و الذي استوجب تغييرات مست أغلب القطع الرئيسية كالمضخة ، مما أسفر عن إضافة آلة جديدة CE130DP متميزة بالصلابة و السرعة و بذلك تقرر صنع 40 آلة منها لتجريبها و ملاحظة مدى الإقبال عليها في السوق و ذلك ابتداء من أفريل 2007 .

المنتجات

- أما فيما يتعلق بطرق الإنتاج ، فإن الشركة لم تبذل أي جهد معتبر لتحسينها و تطويرها بل بقيت على حالها منذ تسجيلها من طرف المورد البلغاري CCE سابقا ، و محاولات الشركة في هذا المجال بسيطة و سطحية ، كتقديم مرحلة انتاجية على أخرى ، أو التعديل في طريقة التلحيم و مكانه ، خاصة فيما يخص القطع المستوردة بشكل مفكك و التي يتم تركيبها في مصانع الشركة .

3-2 1 آثار تطوير المنتجات على مبيعات الشركة :

لإظهار أثر المنتجات المطورة على مبيعات الشركة و مدى مساهمتها في زيادتها ، قمنا بإعداد الجدول الموالي ، والذي يضم أنواع الرافعات الشوكية التي تختص الشركة في صناعتها و القديمة منها (CE130D CE116E) و الجديدة ، إضافة إلى إدراج الآلات المستوردة ، وعدد الآلات المباعة من كل نوع و ذلك سنة 2006 جدول رقم (4-4) عدد المبيعات من الآلات الرافعات الشوكية سنة 2006

العدد	نوع الآلة
60	CE130D
25	CE116E
56	CE170D
30	CE140D
20	CE116ADF
20	CE230D
10	CE130E
8	CE150D
29	آلات مستوردة
233	المجموع

المصدر : اعداد الطالبة بعد الإطلاع على تقارير نشاط سنة 2006

بتمثيل بياناته من خلال الشكل الموالي

آلات بدأت الشركة نشاطها بها

آلات مستوردة

CE140D

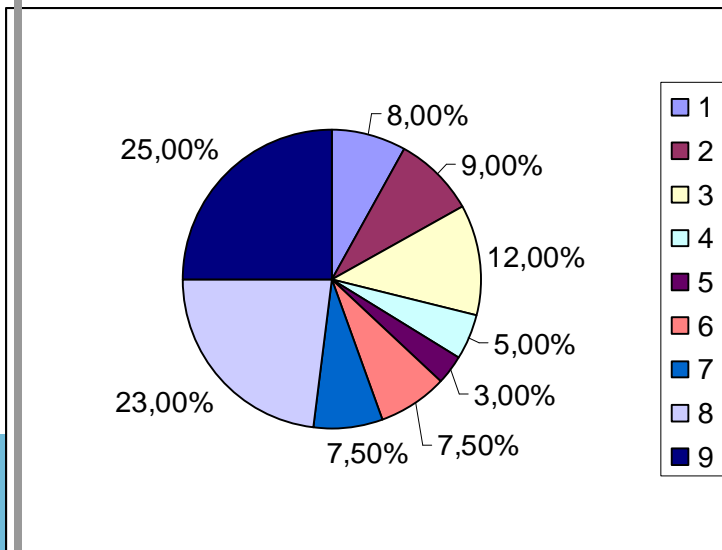
CE130E

CE150D

CE230D

CE116ADF

CE170D



## المنتجات

و يتضح من خلال الشكل أن نسبة مساهمة الآلات التي بدأت الشركة نشاطها بها تمثل مجتمعة 33 % من إجمالي عدد الآلات المباعة سنة 2006 كما تمثل الآلات المستوردة 9% من المبيعات ، أما باقي النسب فتتوزع على المنتجات التي قامت الشركة بتطويرها بين سنوات 1998 - 2005 و ذلك كما يلي :

- 23 % بالنسبة لآلة CE170D

- 12 % بالنسبة لآلة CE140D

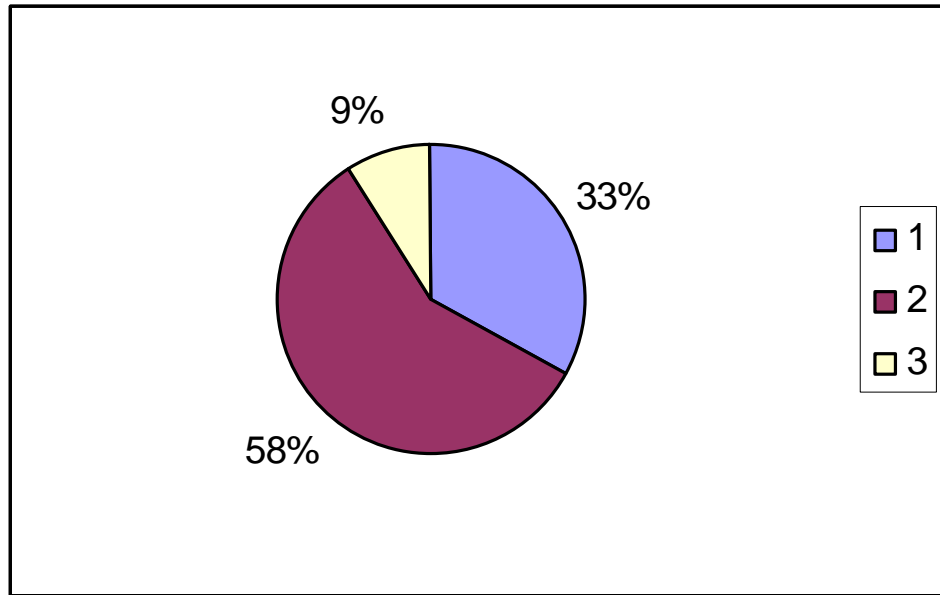
- 7.5 % بالنسبة لآلة CE230D

- 7.5 % بالنسبة لآلة CE116ADF

- 5 % بالنسبة لآلة CE130E

- 3 % بالنسبة لآلة CE150D

و لتمثيل توزع النسب بشكل أوضح ندرج الشكل الموالي :  
شكل (4-5) توزع النسب على الأنماط الثلاثة للمنتجات



1-منتجات قديمة 33 %

2- منتجات مستوردة 9 %

3- منتجات جديدة مطورة 58 %

و من خلال الشكل يتضح أن أكبر عدد من الآلات المباعة لسنة 2006 يعود إلى المنتجات الجديدة المطورة و التي تمثل 58 % من مجموع عدد الآلات المباعة و يعود سبب ذلك إلى ما يلي :

- قيام الشركة بتطوير أنواع محددة من المنتجات و التي تم طلبها من طرف زبائن خاصين (حالة CE116ADF)
- استهداف الشركة لفئة معينة من المستهلكين و الذي نجم عنه تطويرها لمنتوج خاص بهم (حالة CE130E) و الموجه لمصنعي المنتجات الغذائية
- العمل على التطوير من خلال تحسين المظهر الخارجي (حالة CE230D)
- توسيع التشكيلة من خلال تطوير (CE170D) و المطلوب بكثرة من طرف المصانع ، الموانئ و المخازن

كما نلاحظ سعي الشركة لإستيراد أنواع معينة من الآلات ( , MC1200D , MC750D CE1100D) و ذلك لوجود طلب عليها في السوق المحلية وبذلك تحقق الشركة عدة أهداف :

- الاستجابة لطلبات الزبائن
- توسيع تشكيلة المنتجات
- تحقيق هامش ربح معتبر

و من خلال ما سبق تتأكد ضرورة و حتمية الإهتمام بالتطوير الدائم للمنتجات في ظل سياسة فعالة لترقية التطوير بكل الأساليب الممكنة و يعود ذلك إلى عدة عوامل أهمها :

- المتطلبات و المستلزمات المتنامية للزبائن : فالسوق هو مصدر فرص التطوير على أساس أن الشركة تشارك في تظاهرات اقتصادية عديدة ، تتعرف خلالها على طلبات و رغبات الزبائن ، لذلك فهي مطالبة بمتابعة هذه الطلبات المتغيرة باستمرار و التي تجعل من المنتج القديم خارج مجال الإهتمام .

- وصول الطلب إلى التشعب : فبمجرد وصول المنتجات إلى نهاية دورة حياتها و ظهور منتجات بديلة لها ، أحسن تقنيا و اقتصاديا ، يتوقف الطلب عليها (حالة grue d'atelier , le crique rouleuse , le vibreur á beton) و يصبح من غير المجدي الاستمرار في تصنيعها حتى وإن بذلت جهود للإشهار و الدعاية فإنها لن تحقق نتيجة ايجابية ، و يصبح استبدالها أمرا ضروريا ، يجب التخطيط له بسرعة لتفادي الخسائر المحتملة .

\_ التطور الدائم للتقنيات و تكنولوجيا الميكانيك : و التي تساهم في انتشار الشركات المنافسة مما يجعل من الضروري على شركة GERMAN مواكبة التطورات الحاصلة.

### الخاتمة العامة:

تواجه المؤسسات الإنتاجية و التسويقية المعاصرة أوضاعا تنافسية شديدة في معظم الأسواق، ذلك أن المؤسسات التي لا تقوم أو تتبنى أية استراتيجيات علمية للتطوير إنما تعرض نفسها إلى مخاطرة كبيرة يفرضها التغير المتدرج في أذواق المستهلكين المستهدفين، و التطور التكنولوجي المستمر في القطاع الصناعي، بالإضافة إلى قصر الدورات الحياتية لمعظم المنتجات المتداولة مع التزايد الملحوظ في كثافة المنافسة المحلية و الأجنبية.

و عند تأمل واقع المؤسسة الاقتصادية الوطنية، نجدها قد عاشت فترة طويلة من الركود القائمة على تشجيع الأهداف الاجتماعية و الابتعاد عن الأهداف الاقتصادية، حاليا و هي تعيش اقتصاد السوق المبني على المنافسة الفعالة أين القدرة، الكفاءة، احترام قيود السوق و التطوير الدائم و المستمر، هي شوط بقائها، نجد أن عملية تطوير و بعث المنتجات الجديدة هي ضرورة حتمية للنهوض بأوضاعها المزرية، خاصة التحديات الجديدة التي عليها مواجهتها بانضمامها المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة، و تأثيرات ذلك على الأوضاع التنافسية لأغلبية الصناعات الوطنية، كل هذا يفرض على القائمين على هذه المؤسسات المبادرة لإتباع مختلف أساليب التخطيط التسويقي الإستراتيجي و الذي يبدأ من ضرورة تطوير المفهوم التسويقي في المؤسسات الاقتصادية، و العمل على تطبيق المفهوم الحديث للتسويق الذي يعتمد على دراسة حاجات المستهلكين المحتملين، و تطوير المزيج التسويقي الذي يشبع حاجاتهم، إضافة إلى ضرورة الاستفادة من التكنولوجيا السائدة، مما يضع عملية التطوير في مسارها الصحيح، باعتبار التطوير كفلسفة و منهج عمل يعتبر أحد الأركان الأساسية للمفهوم التسويقي المعاصر.

كما أن تبني المفهوم الحديث للتسويق من قبل المؤسسات الاقتصادية الوطنية، يعني بالضرورة اعتماد أدواته الرئيسية و منها: بحوث و دراسات التسويق، دراسات تجزئة

## المنتجات

السوق، بالإضافة إلى اعتماد التطوير هدفا إستراتيجيا لا بد لكل مؤسسة اقتصادية من محاولة تنبيهه، حسب الإمكانيات العلمية و التسويقية، و ضمن المراحل و الأسس المعمول بها عالميا.

و يأتي ذلك من خلال إنشاء أقسام متخصصة للتطوير، مع محاولة تدعيمها بالكفاءات العلمية و التسويقية و الفنية من جهة و بالأموال الكافية لتمويل عملية التطوير بمراحلها المختلفة من جهة أخرى.

و ذلك من خلال وضع خطط واقعية تعني بتكوين العاملين في مصالح التسويق و البحث و التطوير، و من خلال رصد ميزانيات مالية موجهة لتنفيذ برامج التطوير.

بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بدراسات و بحوث التسويق باعتبار ذلك الخطوة الأساسية التي تساعد المعنيين بعملية التطوير على تصميم خطط تطوير علمية تأخذ بالاعتبار مختلف مراحل التطوير المتتابة كما أن الاهتمام بدراسات بحوث التسويق يستوجب استقطاب المؤهلين لتصميمها و تنفيذها و تفسير نتائجها و بما يقنع الإدارات العليا بأهمية ما تم التوصل إليه من نتائج، كما أن النظرة الشمولية لمفهوم التطوير باعتباره أحد الأهداف الإستراتيجية الذي يجب أن تسعى لتحقيقه كافة المؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى أهدافها الأخرى تحتم وجود إستراتيجية واضحة المعالم لعملية التطوير تحدد من خلالها اتجاهات التطوير المطلوبة و الممكنة خلال المرحلة القادمة آخذة في الاعتبار، تأثير المستجدات البيئية الممكنة الحدوث.



**الملخص:**

تواجه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن تحديات كبيرة و متغيرات اقتصادية معقدة يتمثل أهمها في المنافسة الحادة ،التغير الدائم في إذواق المستهلكين ونمط المعيشة ،التطور التكنولوجي في جميع الميادين و ظهور المنتجات الجديدة ،هذه الاخيرة التي أضحي موضوع تطويرها من المكونات الأساسية لأي إستراتيجية توضع للتنفيذ و بما يحقق أهداف كل من المنتجين و المستهلكين.حيث تتم عملية التطوير بإنتهاج إما الأسلوب التقني والذي تكون نتيجته منتجات أصلية لم يسبق لأي مؤسسة أن قدمتها في السوق ، أو إنتهاج الأسلوب التسويقي و الذي يعتمد على إجراء تغييرات و تحسينات تمس الجوانب المدركة للمنتوج و تلجؤ المؤسسة المطورة لذلك نتيجة التغير الدائم في أذواق المستهلكين و الذي يعتبر تجسيدا واقعيا للمفهوم الحديث للتسويق .

و في نفس الوقت فإن عملية التطوير و التقديم للمنتجات الجديدة في السوق تزداد صعوبة يوما بعد يوم و الدليل على ذلك هي نسبة الفشل المرتفعة التي ترافق طرح منتجات جديدة منذ بدايتها كفكرة و حتى مرحلة التوزيع و التي تفرض على المؤسسة المطورة إتخاذ الإجراءات اللازمة التي تحتاجها عملية التطوير و بعث المنتجات الجديدة و على جميع المستويات ،والتي تحتاج إلى إدارة جيدة لتقديمها في السوق و أهم المراحل التي يمر بها المنتج الجديد هي:

أولا: مرحلة إختيار و إعداد المنتج الجديد و الذي يمر بعدة خطوات تبدو بجمع ،تقييم وإنتقاء الأفكار يلي ذلك عملية إختيار و إختبار مفهوم المنتج الجديد و من ثم إعداده بالتنسيق بين كل من الوظيفة التسويقية و الإنتاجية و مصلحة البحث و التطوير مرفوقة بجملة من الإختبارات أهمها الإختبارات التقنية ، الحسية و التسويقية

## المنتجات

أما الخطوة الموالية فهي تحديد السعر المناسب للمنتج الجديد تبعا لثلاثة عناصر أساسية وهي تكلفة الإنتاج، القيمة التي يمثلها المنتج للمستهلكين المحتملين و سعر المنتجات المنافسة و تختار المؤسسة المطورة إحدى الإستراتيجيتين إما كشط السوق أو إختراق السوق.

يلي ذلك إختيار كل من الغلاف و الإسم المناسبين للمنتج الجديد أخذا في الإعتبار إجراء الإختبارات اللازمة .

ثانيا:مرحلة التتبا بالمبيعات و إختبار السوق ، و ذلك وفق إما إستقصاء مجموعة من المديرين أو إجراء الإختبارات السوقية و التي من أهمها إختبار السوق المحاكاة، إختبار السوق على أساس عينات أو إختبار السوق عن طريق بعث المنتج في منطقة جغرافية معينة .

ثالثا:مرحلة بعث المنتج الجديد والتي تبدو بوضع الإستراتيجيات الملائمة للتقديم و أهمها إستراتيجية الجراءة ، إستراتيجية الحذر و إستراتيجية مرتبطة بأهداف المؤسسة . يلي ذلك إعداد عملية البعث أو التقديم للمنتج الجديد والتي تضم تحفيز رجال البيع، إعداد الموزعين ، الإعلان المسبق عن المنتج الجديد و إعداد الأنشطة الإتصالية المرافقة .

و بالموازاة مع ذلك تقوم المؤسسة المطورة بمتابعة النتائج المحققة ، معتمدة على عدة مؤشرات تستعين بها قبل تقديم المنتج الجديد و هي المؤشرات التجارية ، الإتصالية ،مؤشرات متعلقة بالموزعين و أخرى بالمستهلكين.

و حتى تنتهي عملية التطوير نهاية ناجحة ، كان من الضروري أن تسير جنبا إلى جنب مع دراسة للمستهلك ، تشمل العوامل التي تشجعه على الإقبال و تبني المنتج الجديد ، وفي نفس الوقت التعرف على ما يمكنه عرقلة هذا الإقبال.

و من خلال إطلاعنا على واقع شركة عتاد التكديس و الحمولة ، و استعراض مختلف أنشطتها، وجدنا أنها تعاني أساسا من عدم الاستقرار، و الذي يرجع إلى المرحلة الانتقالية إلى اقتصاد السوق، و كل ما يرافق ذلك من تبعات أهمها:

## المنتجات

\* التبعية التكنولوجية الكبيرة للموردين الأجانب، مما يكلف الشركة مبالغ مالية ضخمة و كذا، إمكانية توقف الإنتاج الراجع إلى طول فترة استلامها أو توقف المورد عن إنتاجها.  
\* الارتفاع النسبي للأسعار، مقارنة بالمنافسين مما أدى إلى تراجع الطلب على منتجات الشركة.

\* غياب جهود فعلية و جادة لإنتاج منتجات جديدة تتميز بأداء جيد.

\* غياب مصلحة تعني بالتسويق و إعداد الدراسات و البحوث التسويقية التي تعمل على اكتشاف حاجات الزبائن للتمكن من تحقيقها، و اقتصار الوظيفة على شخص واحد ممثل في العون الإداري المكلف بالتسويق و الإتصال

رغم ذلك، تبقى للشركة مواطن قوة لا يستعان بها:  
-الأهمية الإستراتيجية للشركة على المستوى الوطني  
-الطاقة الإنتاجية الكبيرة للشركة (ثلاثة آلاف آلة/سنة)  
-تقديم أنشطة لخدمات ما بعد البيع،

لمواجهة المشاكل و الصعوبات التي تعاني منها الشركة، و لنتمكن من الاستغلال الأمثل لنقاط القوة التي تتميز بها، فهي مطالبة باتباع جملة من الإجراءات الإصلاحية و التي تمس جوانب عديدة هي:

- اعتبار تطوير المنتجات ، نشاطا جوهريا في الشركة ؛
- ضرورة ربط عملية تطوير المنتجات بعلمية الإنتاج و كذا بالتسويق؛
- إقامة و تدعيم نظام للمعلومات؛
- الشركة مطالبة بتقليص سعر التكلفة؛
- الإهتمام بنظام المكافأة و التحفيز ؛
- ضرورة إقامة أسلوب الإشراف المباشر لتتفادى كل تبذير للموارد المالية .

إن ما يمكن ملاحظته في الشركة هو غياب مصلحة التسويق و ذلك ظل توافد المنافسين الدائم على السوق الوطنية، و ذلك إن دل على شيء، فإنما يدل على وجود فرص خام، لم تستغل بعد، و حاجة في السوق الوطنية لم تغطى بعد، مما يستدعي الإسراع إلى إنشاء و استحداث مصلحة للتسويق، يتم من خلالها متابعة متطلبات السوق و معرفة ما إذا كان

## المنتجات

مستعدا لتلقي و استقبال منتوجاتها الجديدة، و إجراء الدراسات التسويقية الضرورية التي يتم من خلالها الإجابة على أسئلة كثيرة تساهم في تحديد شكل ومواصفات المنتج الجديد.

## **Résumé**

Le développement et le lancement de nouveaux produits et services constituent une activité essentielle pour les entreprises ,ils leur permettent de maintenir la cohérence entre leur gamme et les attentes du marché, ils évitent que les clients ne détournent pas pour privilégier la concurrence ,ils attirent de nouveaux clients et ils nourrissent l'image de la marque .

Le rôle du marketing est d'orienter et d'inciter les consommateurs vers des nouveaux produits qui peuvent être additionnées ou remplacer des produits achetés antérieurement qui améliorent les modes de vie.

Les nouveaux produits vont viennent et réapparaissent ,ils sont toujours plus nombreux ,ils peuvent être le résultat d'une innovation technologique qui donne naissance a un produit original comme ça

Peut être une amélioration des actions marketing qui concerne des produits existants dans les deux cas ,il importe pour les entreprises de conserver et de commercialiser les nouveaux produits d'une manière efficace en limitant les risque d'échec.

L'Algérie comme les autres pays du monde a connu des changements importants, afin de développer l'entreprise Algérienne qui a été long temps basé sur l'aide et la subvention de l'état.

Ces changements sont expliqués par l'absence des compétences, l'efficacité et la performance économique.

Le développement est un élément vital dans la construction de l'entreprise car il aboutie a la progression de la production.

Notre objectif était de démontrer ce processus de développement dans la société de matériel de gerbage et de manutention German à constantine , et toutes les opportunités possible ,les succès en matière de ce processus de développement , ses perspectives et ainsi que ses problèmes et obstacles

## **Les mots clé :**

Marketing , produit, développement des produits , German .

**Summary :**

-The developement and the launching of new products and services constitute an essential activity for the companies,they make it enable to maintain the consistency between their brands and market's needs,and avoid the competition,try to attract the interest of the new customers and nourish the the image of the mark,

-The marketing's role is to direct customers and incite the to new products which can be added or remplace the ancient products to ameliorate the level of life,

-The new products reappear,they can be result of new technological innovation that gives birth for an original products,even though it may be an amelioration for marketing's actions that concern existing products in both cases,the company have an distribute the new products with effectively and limoting risques of failer,

-As other contries , Algeria witness very important economicchanges, in order to develop the economic company based for long time upon the state grant , and affected the aptitude, the effectiveness and the economic performance .

the devlopment and modernization is avital element to construction ,without it ,we could not talk about the competition and thus to increase in the production field Id , the objectif wich we have attempted to reach trough our presentation of the fact for developing German in constantineand and all possible opportunitise ,threat , achivement,and prospective,therambitions ,the problems and obstacles that might confront it.

**Keys words :**

Marketing,product , development of products , German .