



العنوان

دور التحليل الاستراتيجي في إنجاح طرح منتج جديد في السوق دراسة حالة منتج من منتجات مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: إستراتيجية وتسويق

إشراف الدكتور: إعداد الطالب:

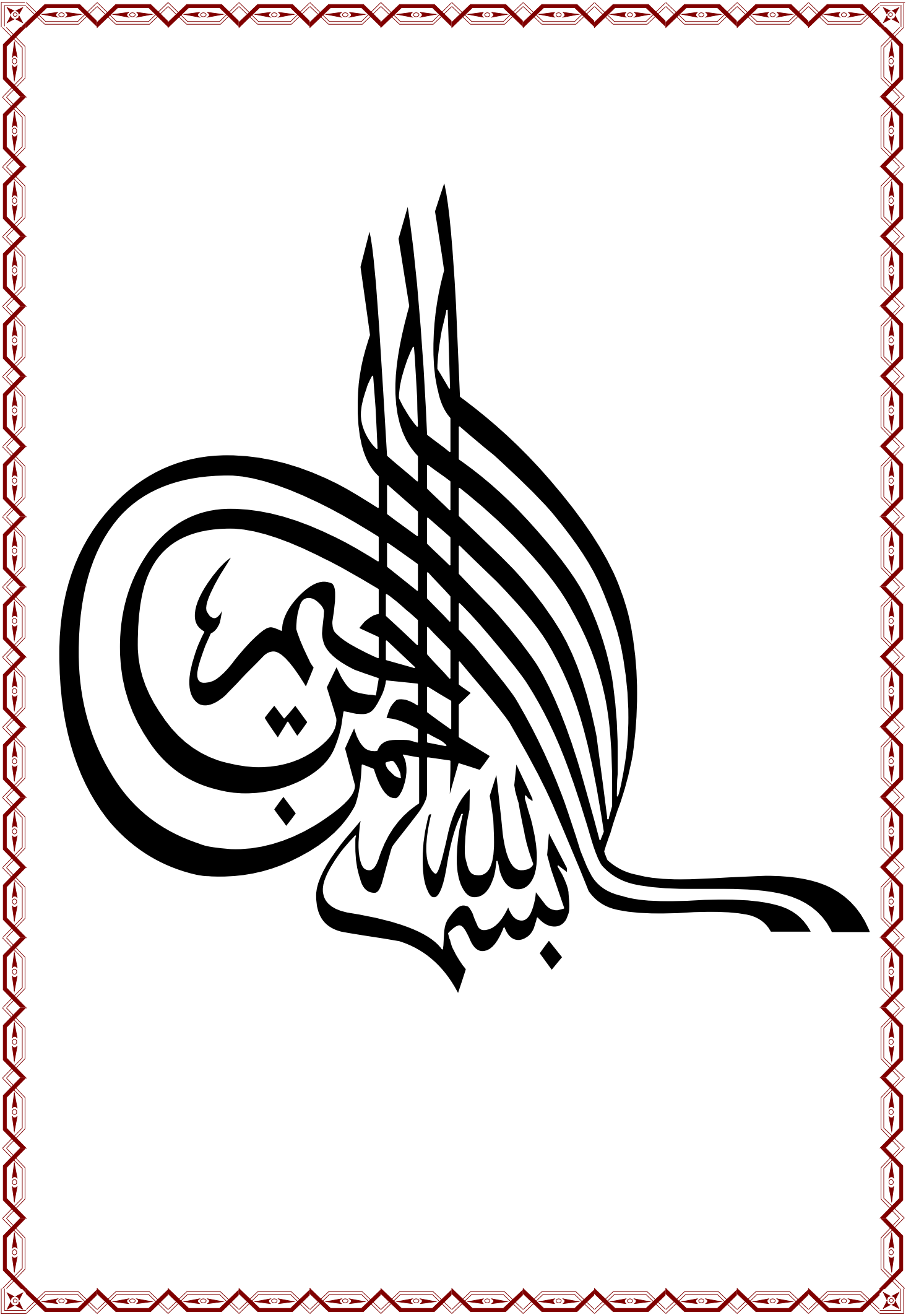
علي دبي

حسينة دخان

الجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	أعضاء اللجنة
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر "أ"	علي دبي
رئيسا وممتحنا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر "أ"	بوعلام ولهي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



تشكرات

الحمد لله حمد الشاكرين، حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه
وفضله ونعمه، الحمد لله الذي هداني لإنجاز هذا البحث وما كنت
لأهتدي لولا أن هداني الله رب العالمين، ويسر لي من الجهد والوقت
والصحة والعزيمة ما أعاني على اتمامها إنه على كل شيء قدير .
والصلاة والسلام على أشرف الخلق سيدنا وحبينا محمد وعلى آله
وأصحابه أجمعين.

أتقدم بجزيل شكري الى الأستاذ الفاضل الدكتور "دبي على" امشرف
على هذه المذكرة والذي كان عوناً لي ولم يأل جهداً في الإرشاد
والنصح والعمل الدؤوب للمساعدة في إخراج البحث على أكمل وجه ،
كما أتقدم بشكري الى الأساتذة: "جباري عبد الوهاب، زاوش رضا،
ملياني بوبكر، مير أحمد" لمساعدتهم لي بالمراجع ودعمهم المعنوي.
والشكر موصول لعائلي التي كان لها الأثر الكبير في انجاز هذا البحث
وفي الأخير أوجه كل شكري و تقديري إلى: ديلمي خليف، السيد عمر
سعادة ، مدير البحث والتطوير ومدير الإنتاج في مؤسسة "حضنة
حليب SARL Hodna Lait"

إهداء

إلى من أثقلت الجفون سهرا... و حملت الفؤاد هما... وجاهدت

الأيام صبيرا... وشغلت البال فكرا... ورفعت الأيدي

دعاء... وأيقنت بالله أملا

أمي الغالية

إلى من سهر الليالي... ونسي الغوالي... وظل سندي

الموالي... وحمل همي غير مبالي

أبي الغالي

إلى الذين ما فارقت صورهم نفسي ووجداني... إخوتي

إلى رفيقات الدرب... صديقاتي

عفاف، نصيرة، سهام، وفاء، زهيتا، رحمتا، حلیمتا، سمیتا،

منال، سعاد.

إلى ابن أختي الغاليسراج الإسلام

وكل طالبة علوم التسيير خاصة طالبة استراتيجية وتسويق

دفعته 2013-2014

فهرس المحتويات

تشكرات

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة

أ-هـ

الفصل الأول: المنتجات الجديدة بين الحاجة والضرورة

07 المبحث الأول: المنتجات الجديدة مفهومها ، أهميتها، أنواعها وأشكال تنظيمها

07 المطلب الأول: مفهوم وأهمية المنتجات الجديدة

07 أولا: مفهوم المنتجات الجديدة

08 ثانيا: أهمية المنتجات الجديدة

10 المطلب الثاني: أنواع وأشكال تنظيم المنتجات الجديدة

10 أولا: أنواع المنتجات الجديدة

12 ثانيا: أشكال تنظيم المنتجات الجديدة

14 المبحث الثاني: مراحل تقديم المنتجات الجديدة

14 المطلب الأول: الفكرة أساس المنتج الجديد

20 المطلب الثاني: متابعة حياة المنتج الجديد

20 أولا: دورة حياة المنتجات الجديدة

23 ثانيا : استراتيجيات تسعير المنتجات الجديدة

24 ثالثا: تبني المستهلك للمنتجات الجديدة

26 المبحث الثالث: المقاربات الإستراتيجية وعوامل نجاح وفشل تقديم المنتجات الجديدة

26 المطلب الأول: المقاربات الإستراتيجية لطرح منتجات جديدة

27 أولا: الاستراتيجيات الخاصة بطرح المنتج الجديد في السوق

28 ثانيا: العوامل المؤثرة في إستراتيجية المنتج

29 المطلب الثاني: عوامل تقديم المنتجات الجديدة بين النجاح والفشل

29 أولا: عوامل نجاح المنتجات الجديدة

31 ثانيا : عوامل فشل المنتجات الجديدة

32 خلاصة الفصل

الفصل الثاني : التحليل الاستراتيجي ضمان نجاح المنتجات الجديدة

- 34 المبحث الأول: التحليل الاستراتيجي كمنطلق لإستراتيجية المؤسسة
- 34 المطلب الأول: مفهوم وأهمية التحليل الاستراتيجي
- 34 أولاً: مفهوم التحليل الاستراتيجي
- 35 ثانياً: أهمية التحليل الاستراتيجي
- 36 المطلب الثاني: مستويات التحليل الاستراتيجي
- 37 أولاً: البيئة الكلية أو العامة
- 40 ثانياً: قطاع النشاط أو الصناعة
- 44 ثالثاً: البيئة الداخلية
- 47 المبحث الثاني: دور أدوات التحليل التنافسي في تحديد إستراتيجية طرح منتج جديد
- 47 المطلب الأول: أسلوب تحليل المحفظة
- 47 أولاً: نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)
- 50 ثانياً: نموذج McKinsey
- 52 المطلب الثاني: تحليل الفجوة الإستراتيجية
- 53 أولاً: النمو المكثف
- 54 ثانياً: النمو المتنوع
- 54 ثالثاً: النمو المتكامل
- 56 المبحث الثالث: دور التحليل الاستراتيجي في إنجاح طرح منتج جديد في السوق
- 56 المطلب الأول: أهمية التحليل الاستراتيجي في اتخاذ قرار طرح منتج جديد
- 59 المطلب الثاني: إجراءات إنجاح طرح منتج جديد في السوق
- 59 أولاً: تسيير ومتابعة طرح منتج جديد في السوق
- 63 ثانياً: عوامل و معايير تقييم وقياس نجاح طرح المنتجات الجديدة
- 66 خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة

68	المبحث الأول: المنهجية وميدان الدراسة
68	المطلب الأول: المنهجية المستخدمة في الدراسة
69	المطلب الثاني: التعريف بميدان الدراسة
69	أولاً: التعريف بنشاط المؤسسة
69	ثانياً: تشكيلة منتجات المؤسسة
71	ثالثاً: أهداف المؤسسة وهيكلها التنظيمي
75	المبحث الثاني: إجراءات طرح و متابعة المنتجات الجديدة في مؤسسة (حضنة حليب Hodna)...
75	المطلب الأول: إجراءات طرح المنتج الجديد حليب الحضنة
75	أولاً: سيرورة طرح المنتج الجديد (حليب الحضنة)
77	ثانياً: تشكيلة منتجات المؤسسة الجديدة من الحليب
78	ثالثاً: العوائق التي واجهت مؤسسة (حضنة حليب Hodnalait)
79	المطلب الثاني: المزيج التسويقي للمنتج الجديد حليب الحضنة
79	أولاً: تسعير المنتج الجديد (حليب حضنة)
79	ثانياً: توزيع المنتج الجديد (حليب حضنة)
80	ثالثاً: ترويج المنتج الجديد (حليب حضنة)
80	رابعاً: تطور مبيعات المنتج الجديد (حليب الحضنة)
84	المطلب الثالث: عوامل النجاح للمنتج الجديد (حليب الحضنة)
84	المبحث الثالث: دور التحليل الاستراتيجي في إنجاح طرح منتج جديد في المؤسسة
84	المطلب الأول: إمكانية تطبيق بعض أدوات التحليل التنافسي على المؤسسة محل الدراسة
85	أولاً: تحليل المحيط التنافسي للمؤسسة محل الدراسة
87	ثانياً: تطبيق مصفوفة الـ BCG على مؤسسة (حضنة حليب)
90	المطلب الثالث: تحليل الفجوة وعوامل نجاح المنتج الجديد (حليب الحضنة)
90	أولاً: تحليل الفجوة للمنتج الجديد (حليب الحضنة)
91	ثانياً: عوامل نجاح المنتج الجديد (حليب الحضنة)
92	خلاصة الفصل
93	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	مصادر أفكار المنتجات الجديدة	01
15	مصادر أفكار المنتجات الجديدة ونسبة مساهمتها	02
51	مقارنة بين مصفوفتي McKinsey و BCG	03
57	بحوث في قرارات اطلاق المنتجات الجديدة	04
64	دراسة Forbes و Edget , Shipley	05
70	منتجات مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة	06
70	المواد المستخدمة ومصادرها	07
78	تشكيل مؤسسة (حضنة حليب Hodna lait) من منتجات الحليب	08
81	مبيعات المنتج حليب الحضنة ونسبة مساهمته في المبيعات الكلية للمؤسسة	09
83	مقارنة بين مبيعات المنتجات الجديدة (حليب البدوة، حليب ميالكوس، وحليب الحضنة) لسنتي 2013-2014 (3 أشهر)	10
86	منافسي مؤسسة حضنة حليب بالترتيب	11
87	معدل النمو مجال نشاط الحليب (الوحدة بالتر)	12

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	تصنيف المنتجات الجديدة	01
19	مراحل تنمية المنتجات الجديدة	02
22	دورة حياة المنتج	03
25	التوزيع النسبي لتبني المنتج وفق منحى التبني	04
37	مراحل التشخيص الاستراتيجي للبيئة	05
38	تحليل PESTEL	06
40	الشكل العام لمصفوفة SWOT	07
42	نموذج القوى الخمس لبورتر Porter	08
43	نموذج أوستن Austen لتحليل هيكل الصناعة والمنافسة	09
45	سلسلة القيمة حسب بورتر Porter	10
46	مستويات التحليل الاستراتيجي	11
48	مصفوفة الـ BCG	12
50	مصفوفة GE McKinsey	13
52	التخطيط لغلق الفجوة الاستراتيجية	14
53	مصفوفة Ansoff (السوق / المنتج)	15
55	النمو المتكامل	16
60	توقع ومتابعة الاجابة التنافسية أو رد الفعل التنافسي	17
60	العوامل المؤثرة في ردود الفعل التنافسية	18
62	العوامل المؤثرة في حجم رد الفعل التنافسي	19
72	الهيكل التنظيمي لمؤسسة حليب SARL Hodna Lait	20
74	محطات هامة في العام 2013 في مؤسسة حليب SARL Hodna Lait	21
77	مقارنة بين مراحل تنمية المنتج الجديد في الجزء النظري والمراحل المعتمدة من طرف المؤسسة محل الدراسة	22
82	منحنى مبيعات منتج حليب الحضنة منزوع الدسم جزئيا	23
82	منحنى مبيعات منتج حليب الحضنة كامل الدسم	24
85	نموذج بورتر Porter لتحليل المحيط التنافسي لمؤسسة (حضنة حليب)	25
88	تطبيق نموذج الـ BCG على المؤسسة	26
89	دائرة نسبية تمثل حصص مؤسسة حليب في السوق	27
90	يوضح تحليل الفجوة الاستراتيجية للمنتج (حليب الحضنة)	28

مقدمة:

تواجه منظمات الأعمال في عصرنا الراهن عامة كانت أم خاصة ، إنتاجية أم خدمية، تحديات كثيرة نتيجة التغيرات السريعة والمستمرة التي باتت تفرضها العولمة ومفرازاتها، الأمر الذي جعلها تنتهج استراتيجيات محددة دون وعي تام لنوعية الاستراتيجية المنهجية ، ومن هنا تظهر منظمات تنمو وتتوسع وأخرى تتعرض للإفلاس والانهيار والخروج من ميدان الأعمال.

و لأن الاستمرار والنجاح والنمو في المنظمات المعاصرة مرتبط بمدى قدرتها على تقديم الجديد والأفضل من منتجات لتلبية أكثر لحاجات ورغبات الزبائن اللامحدودة، ومع تزايد شدة المنافسة على المستوى العالمي، وخفض حواجز الدخول في العديد من الدول واتجاه معظمها إلى الانفتاح وتركيز هذه المؤسسات على الإبداع والابتكار أوجد ذلك مناخا تنافسيا جديدا يتطلب من المؤسسة الاهتمام بمنافسيها بنفس قدر الاهتمام بالمستهلك أو أكثر، فالتجديد أصبح عاملا مهما ورئيسيا بل وحاسما في المنافسة بين المؤسسات وقدرتها على الاستمرار في السوق.

ولكوننا نعيش في عالم دائم التغير، ويصعب التنبؤ بما سيكون عليه الحال في المستقبل، تبقى البيئة وضرورة متابعة مستجداتها وتقلبها أمرا لا بد منه لتكوين نظرة شمولية وواقعية تساعد صانع القرار في اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب، لهذا أصبح التحليل التنافسي وتحليل البيئة أمرا لا بد منه لحصول المؤسسة على حصص سوقية تضمن لها أهدافها الاستراتيجية التي وجدت أساسا من أجلها وهي النمو، البقاء، والاستمرارية. وفي نفس الوقت فإن عملية تقديم منتجات جديدة في السوق تزداد صعوبة يوما بعد يوم ودليل ذلك هو نسبة الفشل الذي يرافق طرح المنتجات الجديدة من بدايتها كفكرة وحتى مرحلة إطلاقها في السوق ، لذا كان لزاما على المؤسسات أن تشخص بيئتها تمهيدا لإنجاح هذه العملية الحساسة، ومما تقدم يمكن حصر الإشكالية العامة في التساؤل التالي:

كيف يساهم التحليل الاستراتيجي في إنجاح طرح منتج جديد في السوق؟

إن هذه الإشكالية تقودنا إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1. ماهي المنتجات الجديدة، ما أنواعها، وما هي أهميتها بالنسبة للمؤسسة؟
2. هل تعتبر المنتجات الجديدة حاجة أم ضرورة بالنسبة للمؤسسات؟
3. كيف يضمن التحليل الاستراتيجي نجاح طرح المنتجات الجديدة وحصولها على حصص سوقية؟
4. كيف يتم تحليل ودراسة إمكانية ومتابعة طرح منتج جديد في مؤسسة حضنة حليب (موضوع الدراسة)؟

في ضوء مشكلة البحث والتساؤلات الفرعية يمكن وضع الفرضيات التالية:

الفرضيات:

1. التحليل الاستراتيجي يساهم في الإعداد الجيد لعملية طرح منتج جديد في المؤسسة.
2. اعتماد المؤسسة على طرح منتجات جديدة يمكنها من كسب زبائن جدد.
3. المؤسسة التي تعتمد على التنوع والتطوير والتجديد في منتجاتها يساعد في حصولها على فرص ربحية وبيعية.
4. التحليل التنافسي يضمن ديمومة حصول المنتج الجديد على حصص سوقية.
5. التحليل الاستراتيجي يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرارية وهي الأهداف التي وُجدت أساساً من أجلها.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعاً هاماً لاستمرار المؤسسات وبقائها خاصة في ظل احتدام المنافسة التي تشهدها الأسواق ، والكشف عن واقع طرح المنتجات الجديدة في المؤسسات الجزائرية وهل تتم بشكل علمي مدروس وفق خطط موضوعة مسبقاً أم بشكل عشوائي، و عن ما إذا كانت هذه المؤسسات تعتمد على تحليل بيئي يستند على تفكير استراتيجي، وقد جاءت هذه الدراسة لتلفت انتباه المؤسسات الجزائرية التي تواجه منافسة متصاعدة إلى ضرورة اعتماد منهجيات استراتيجية مدروسة لطرح منتجاتها الجديدة ولضمان ديمومتها في السوق.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق أهم الأهداف التالية:

- إبراز ضرورة وأهمية المنتجات الجديدة باعتبارها تُساهم في تحقيق أهداف النمو لمنظمات الأعمال.
- محاولة لفت انتباه أصحاب القرار في المؤسسات بأهمية التشخيص البيئي قبل الإقدام على طرح المنتجات الجديدة في السوق.
- إبراز أهمية التحليل الاستراتيجي كأداة هامة تمكن المؤسسات من اكتشاف نقاط قوتها ونقاط ضعفها وكذا تمكّنها من استغلال الفرص وتجنب التهديدات.
- لفت انتباه الباحثين إلى التعمق أكثر في دراسة التسويق والاستراتيجية وذلك بالتركيز على الجوانب التي لم تأخذ حقيقتها بالاهتمام لحد الآن خاصة ما تعلق باستراتيجية المنتجات الجديدة.
- أما هدفنا الأساسي فيتمثل في البرهنة على أن التطرق إلى ومعالجة المواضيع التي ظلت حكرًا على الباحثين في جامعات الدول المتطورة أصبح أمراً ممكنًا وضروريًا في جامعاتنا وبالنسبة لباحثينا.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك مبررات كثيرة موضوعية وشخصية دفعتنا إلى البحث في هذا الموضوع وأهم هذه المبررات نلخصها فيما يلي:

- ارتباط الموضوع بالتخصص الذي ندرس فيه وهو: تخصص استراتيجية وتسويق.
- اهتمامنا كطلبة لاكتشاف واقع طرح المنتجات جديدة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في السوق.
- إهمال مسؤولي المؤسسات لجانب التحليل الاستراتيجي واعتباره أمرا ثانويا، في حين أن التركيز عليه يصل بالمؤسسة إلى أبعد حدود النجاح.
- اقتناعنا بأن أدوات التحليل التنافسيهي أدوات علمية يجب أن تطبق في أي مؤسسة تريد تحقيق أهدافها، حيث نجد أن المؤسسات الكبرى الناجحة في العالم هي تلك المؤسسات التي تعتمد بالدرجة الأولى على مثل هذه الأدوات.

حدود الدراسة :

تم الاقتصار في هذا البحث على توضيح أهمية التحليل الاستراتيجي في إنجاح طرح منتج جديد في السوق، وذلك لأهمية هذه الأداة في حياة المنظمات خاصة مع ما أصبحت تتميز به البيئة من تغيرات وحدة المنافسة، لذا فقد قمنا بإسقاط دراستنا النظرية على واقع إحدى المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة (حصنة حليب SARL Hodna Lait) الواقعة بالمنطقة الصناعية لولاية المسيلة و ذلك خلال السداسي الثاني من السنة الدراسية (2013-2014).

منهجية البحث:

للإجابة على إشكالية البحث، وللوصول إلى نتائج علمية تقربنا من تأكيد الفرضيات المتبناة اعتمدنا المنهج التحليلي سعيا منا للإلمام الموسع والمعمق بكل جوانب الموضوع فيما يخص الجانب النظري، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد اعتمدنا منهجدراسة حالة تطبيقية وذلك بالتركيز على المنهج الوصفي التحليلي القائم على أداة المقابلة التي اعتمدناها والذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء التوصيات والمقترحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة.

ولتحقيق منهجية هذه الدراسة تم استخدام أدوات و مصادر البيانات التالية:

- المسح المكتني بالاطلاع على كافة المراجع التي لها علاقة بالموضوع.
- الوثائق الخاصة بالمؤسسة موضوع الدراسة.
- المقابلات و الزيارات الميدانية.

الدراسات السابقة

من أهم الدراسات السابقة التي تتقاطع مع الموضوع نذكر منها ما يلي:

- دراسة محمد سليمان (2006-2007) رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، المقدمة تحت عنوان " الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة" - حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة- حيث تطرق الباحث إلى الابتكار التسويقي مركزا على الابتكار في مجال المنتجات وحاول من خلالها مراقبة أثر الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على أداء المؤسسة وقد توصلت الدراسة إلى أن تبني مدخل الابتكار التسويقي في مجال المنتجات من شأنه المحافظة على استقرار مبيعات المؤسسة وزيادتها.
- دراسة براهيم حياة (2007) رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، المقدمة تحت عنوان "مساهمة في أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية"- حالة مؤسسة عنتر تراد Condor للإلكترونيات بولاية برج بوعرييج- حيث قامت بتناول أهم أساليب التحليل الاستراتيجي وهو أسلوب تحليل المحفظة الأعمال عند تطبيقها لهذا الأسلوب على المؤسسة خلصت الدراسة إلى تبيان موقع كل مجال نشاط استراتيجي وبالتالي سهولة تحديد الاستراتيجية لكل نشاط .

هيكل البحث:

لمعالجة الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى جزئين، جزء نظري و آخر تطبيقي:
يتكون القسم النظري من فصلين، حيث يتعرض الفصل الأول إلى المفاهيم المتعلقة بالمنتجات الجديدة، أهميتها، أنواعها، وأشكال تنظيمها، مراحل تقديم المنتجات الجديدة من بدايتها كفكرة وحتى مرحلة طرحها في السوق ليبدأ حياته من مرحلة التقديم وحتى مرحلة التدهور، بالإضافة إلى الاستراتيجيات السعرية التي من الممكن أن تنتهجها المنظمة، ليقبل الزبائن على الشراء كل على حسب اقتناعه بالمنتج الجديد، كما اشتمل كذلك على الاستراتيجيات التي من الممكن أن تنتهجها المنظمة سعيا منها لإنجاح توغل منتجها الجديد في السوق، وكذا عوامل تقديم المنتجات الجديدة بين النجاح و الفشل.
أما الفصل الثاني فقد تناول جانب التحليل الاستراتيجي و ذلك من خلال عرض مستويات التشخيص البيئي الثلاث(البيئة العامة، بيئة قطاع النشاط أو الصناعة، والبيئة الداخلية للمؤسسة)، بالإضافة إلى عرض أسلوب تحليل المحفظة من خلال نموذجي BCG و MC kinsey وأسلوب تحليل الفجوة من خلال عرض مصفوفة أنسوف Ansoff ، وصولا إلى عرض مساهمة التحليل الاستراتيجي في إنجاح طرح المنتجات الجديدة من خلال استعراض أهمية التحليل الاستراتيجي في اتخاذ قرار طرح منتج جديد و إجراءات إنجاح طرح منتج جديد في السوق، بالإضافة إلى معايير تقييم وقياس نجاح طرح المنتج الجديد في السوق.

أما في الفصل التطبيقي فقد قمنا بدراسة نظرية محاولة منا لإسقاط ما جاء في الأطر النظرية على مؤسسة حضانة حليب (Hodna lait) ومن ثم استخلاص النتائج.

لنختتم هذا البحث ككل البحوث بخاتمة عامة خلصنا فيها إلى عدّة نتائج يمكن أن تستفيد منها المؤسسة موضوع الدراسة، لنبدي في الأخير بعض التوصيات في هذا الموضوع.

صعوبات البحث:

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهتنا لإنجاز هذا البحث في نقطتين، والتي يمكن حصرهما سواء عند اختيارنا لهذا الموضوع أو عند إجرائنا للدراسة الميدانية في:

● صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع والتي كانت ستثري الموضوع أكثر، مع ندرتها باللغة العربية.

● وجود نوع من التحفظ في تقديم المعلومات من طرف المؤسسة محل الدراسة مما أثر على البحث.

الفصل

الاول

تَهْيِيد

لا يُمكن لأحد أن يتجاهل الدور الأساسي لتقديم المنتجات الجديدة في حياة المنظمات وبقائها ، إذ أنه في الوقت الذي أصبحت فيه العولمة من أهم سمات العصر الحاضر ، وأخذت فيه أعمار المنتجات تُقاس بالأشهر غدت الإبداعات أمر لا بُد منه بالنسبة للمنظمات، ليس من أجل تحقيق الأرباح فحسب وإنما من أجل نجاحها في عالم جعلتها المنافسة قوي شديد التأثير ،يقول جيمس مور (في اقتصاد اليوم يفوز الإبداع وكافة الأعمال التجارية يمكنها الحصول على مردود مادي كبير إذا قامت بابتكار منتجات وخدمات وعمليات ذات فعالية أكثر من الآخرين في نفس مجالهم).

ومن أجل الإحاطة بموضوع المنتجات الجديدة قُمنّا بتخصيص هذا الفصل كله عن المنتجات الجديدة، وقد تناولنا فيه المباحث التالية :

- المبحث الأول : مفهوم المنتجات الجديدة، أهميتها، أنواعها وأشكال تنظيمها.
- المبحث الثاني: مراحل تقديم المنتجات الجديدة.
- المبحث الثالث : المقاربات الاستراتيجية وعوامل نجاح وفشل المنتجات الجديدة.

المبحث الأول: المنتجات الجديدة مفهومها ، أهميتها، أنواعها وأشكال تنظيمها

المنتج هو قلب الاستراتيجية التسويقية ففشل المنتج في الوفاء باحتياجات المستهلك ورجباته لن يعوضه أي جهد تسويقي في عناصر المزيج التسويقي الأخرى. تلعب المنتجات دورا رئيسيا في توجيه مختلف أنشطة المنظمة، فهي تمثل نقطة الارتكاز الرئيسية في توجيه كافة القرارات التسويقية وتعظيم الإشباع المطلوب لاحتياجات المستهلكين ومن ثم ضمان استمرارية المنظمة ونموها.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية المنتجات الجديدة

إن مبرر وجود واستمرارية أي منظمة هو قدرتها على إشباع وإرضاء مستهلكيها من خلال المنتجات التي تُقدمها من فترة لأخرى، فكلما كانت المنظمة مهتمة بطرح منتجات جديدة كلما استطاعت أن تحقق أهدافها المتعلقة بالنمو والربحية وأن تحصل على رضا المستهلك.

أولاً: مفهوم المنتجات الجديدة

أ- تعريف المنتج:

- يُعرف كوترل المنتج على أنه: "أي شيء يُقدم إلى السوق لإشباع حاجة أو رغبة".⁽¹⁾
- أما الصميدعي فيعرفه على أنه: "عبارة عن مجموعة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي يتألف منها ، ويرتبط بها والتي تُعبر عن حاجة أو رغبة المستهلك، وتحقق أهداف المنظمة وتشكل أقل ضرر ممكن للبيئة والمجتمع".⁽²⁾

ب- مفهوم التجديد:

يُعرف التجديد على أنه: "أي شيء جديد يكون له اهتمام خاص في الأسواق التجارية، كلما كانت هذه السمة الجديدة في المنتج يسهل رؤيتها وملاحظة الجديد فيها".⁽³⁾

والتجديد لا ينحصر في التغيير الجذري فقط، وإنما يمكن اعتبار كل تحسين أو تطوير للمنتج أو لعمليات الإنتاج أو لإحدى الجوانب الأخرى تجديداً، شرط أن تكون قابلة للتسويق التجاري أو مؤدية إليه.

ج- تجديد المنتجات:

غالبا ما يستخدم مفهوم التطوير والابتكار كمفهومين مترادفين لأن كليهما يسعيان لتحقيق هدف واحد وهو التوصل إلى ما هو جديد.⁽⁴⁾

لذا يعتبر تجديد المنتج هو كل عملية تهدف إلى تحسين ، تطوير، أو ابتكار منتج جديد قابل لتحقيق القيمة الاقتصادية والاجتماعية لطرفي عملية التبادل على النحو الأفضل، والتجديد في المنتج يُقصد به إحداث التغيير في مواصفاته أو خصائصه من أجل تلبية الحاجات والرجبات بكيفية أحسن.

(1) نجم عبود نجم: إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص254.

(2) محمود جاسم محمد الصميدعي، ردينة عثمان يوسف: إدارة المنتجات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص99.

(3) سارة وايت: أساسيات التسويق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2001، ص186.

(4) حميد الطائي، بشير عباس العلاق: تطوير المنتجات وتسعيها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص53.

كما وتُعرف المنتجات الجديدة على أنها " السلع أو الخدمات أو الأفكار التي يتم إدراكها من العملاء على أنها منتجات غير مألوفة لديهم".⁽¹⁾

ويمكن تعريفها على أنها: " المنتج الذي يؤدي وظيفة أو منفعة جديدة نسبياً ، كما يجب أن تُمثل تطوراً هاماً بالمقارنة مع المنتجات الحالية وذلك من وجهة نظر المستهلك المستفيد".⁽²⁾

من خلال التعريفين السابقين نلاحظ أنهما قد ركزا على تعريف المنتج الجديد من زاوية المستهلك في حين يمكن تعريفه من ثلاث زوايا هي: المستهلك - السوق - المؤسسة. فمصطلح المنتجات الجديدة متعدد الأبعاد فالمنتجات الجديدة هي جديدة بالنسبة لمن؟

يعد المنتج جديداً بالنسبة للمنظمة عندما تضيفه إلى خط منتجاتها لأول مرة، كذلك المستهلك يعد المنتج جديداً إذا تعامل به لأول مرة، كذلك يعتبر المنتج جديداً إذا تم طرحه في السوق لأول مرة.

بصفة عامة يمكن أن نعرف المنتج الجديد على أنه: " أي شيء يتم تقديمه للسوق شرط عدم وجود خبرة سابقة لدى المستهلك أو المنظمة عن هذا المنتج، كما يعتبر منتجاً جديداً أي تغير يطرأ على سلعة حالية سواء كان هذا في شكل إضافة استخدامات جديدة، أو تغيير في نمط التعبئة والتغليف أو تغيير الاسم التجاري".⁽³⁾

ثانياً: أهمية المنتجات الجديدة

يرى أبو قحف "أن السلعة هي أساس وجود المؤسسة واستمرارها ونموها، وهي جوهر المزيج التسويقي وأهم الأدوات التسويقية"⁽⁴⁾ ، وبالتالي فإن وجود المؤسسة واستمراريتها من الناحية الاجتماعية والاقتصادية يتوقف على مقدرتها في إشباع احتياجات المستهلكين ومن ثم تحقيق الأرباح من خلال التركيز على تقديم المنتجات الجديدة كإحدى الوسائل لتحقيق ذلك.

قامت إحدى المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية بدراسة أجرتها على 200 مؤسسة، أبرزت فيها أن السبب الرئيسي وراء تحقيق هذه الشركات لدرجة كبيرة من النمو يكمن في اتباع سياسة منتظمة لتقديم و/أو تبني المنتجات الجديدة باستمرار، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أيضاً أن المنتجات الجديدة سوف تكتسب أهمية خاصة مع ما أصبحت تتميز به البيئة التسويقية التي تعمل فيها المؤسسات من تعقد وتغير وعدم الاستقرار، ومن أبرز مظاهر هذه البيئة حدة المنافسة ، ازدياد وظهور العديد من المنتجات الجديدة نتيجة التقدم التكنولوجي المتزايد، وما يترتب عليه من إحداث تغييرات مستمرة في أذواق المستهلكين ورغباتهم من ناحية وتقصير دورة أو عمر المنتج في الأسواق من ناحية أخرى.⁽⁵⁾

(1) طه طارق : إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية، 2008، ص 390.

(2) زياد محمد الشрман، عبد الغفور عبد السلام: مبادئ التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2001، ص 143.

(3) عبد السلام أبو قحف: أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 401.

(4) المرجع نفسه، ص 385.

(5) محمد سليمان: الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير، علوم التسيير ، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006-2007، ص 71.

- كما أن الاهتمام بالمنتجات الجديدة يعود إلى أسباب كثيرة تُبرز أهمها فيما يلي: (1)
- 1- تُشير جميع الدراسات إلى أن التوسع في أعمال المنشآت كان مصدره الأساسي المنتجات، وقد تمثل ذلك في زيادة المبالغ المخصصة للإنفاق على أنشطة البحث والتطوير.
 - 2- مساهمة المنتجات الجديدة في زيادة الأرباح كما تُساهم أيضا في تحقيق أهداف النمو لمنظمات الأعمال.
 - 3- للمنتجات دورة حياة، بمعنى أن لكل منتج دورة حياة ، فهو يولد، يعيش بموت ويحل محله منتج آخر، وهذا يعني أن ما يعتبر منتج جديد الآن سيصبح بعد فترة متقادم ، ويجب إدخال منتج بديل له، من ناحية أخرى كلما تقدم المنتج في دورة حياته كلما انخفضت الأرباح المتولدة عنه. (2)
 - 4- زيادة فرصة المستهلك في الاختيار والانتقاء فمع زيادة الدخل المتاح وزيادة السلع المتاحة يستطيع المستهلك إشباع حاجاته ، إضافة إلى تحقيق منافع أكبر واستعمالات أكثر مع طرح تشكيلات جديدة ومتنوعة. (3)
 - 5- يُساهم إنتاج منتجات جديدة في توسيع الخبرات المكتسبة من الاستمرار في تقديم منتجات جديدة.
 - 6- التعرف على الفرص التسويقية من خلال وضع خطط واستراتيجيات واقعية.
 - 7- كذلك الاعتبارات الخاصة بالموارد وحماية البيئة حيث يجب على المنشأة تقديم منتجات جديدة تكون أقل ضرر على البيئة ويمكن إعادة تصنيعها بما يخص التغليف، وذلك لأن معظم الموارد الطبيعية المتاحة في المجتمع محدودة وغير قابلة للإحلال.

(1) زكريا عزام وآخرون: مبادئ التسويق الحديث (بين النظرية والتطبيق)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 225.

(2) Lasary : - Le marketing c'est facile, ES-SALEM, Alger, 2001, p160.

(3) عصام الدين أبو علفة: التسويق (المفاهيم والاستراتيجيات، النظرية والتطبيق)، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2002، ص 290.

المطلب الثاني: أنواع وأشكال تنظيم المنتجات الجديدة

المنتجات الجديدة لها أنواع، كما أن عملية تنميتها تتطلب فريقا مختص وتنسيقا جيدا.

أولا: أنواع المنتجات الجديدة

قامت إحدى المؤسسات الاستشارية في الولايات المتحدة الأمريكية (Booz Allen & Hamilton) بدراسة شاملة لتنمية المنتجات الجديدة في السوق، حيث اشتملت هذه الدراسة على 700 شركة وغطت 213000 منتجا جديدا تم تقديمها إلى الأسواق، ومن خلال هذه الدراسة أمكن تقسيم هذه المنتجات الجديدة على أساس كونها جديدة للسوق أم جديدة للمنظمة أو الاثنين معا ويوضح الشكل رقم (01) نتائج هذه الدراسة والتي يُمكن تلخيصها فيما يلي: (1)

- 10% من المنتجات تبين أنها جديدة لكل من الشركة والسوق.
- 20% من المنتجات تبين أنها جديدة للشركة ولكنها معروفة للسوق.
- 7% من المنتجات تمثل إعادة أوضاع لمنتجات حالية كانت جديدة للسوق ولكن ليس للشركة.
- النسبة المكتملة (63%) من المنتجات الجديدة كانت في وضع وسط بالنسبة لما سبق وذلك كما يلي:
- 26% كانت تمثل منتجات إضافية لخط المنتجات الحالي.
- 26% كانت تمثل تحسينات وتطور في المنتجات الحالية.
- 11% كانت تمثل منتجات تقدم نفس الأداء ولكن بتكلفة أقل.

على هذا الأساس قدّم (Philip Kotler) تصنيفا للمنتجات الجديدة يقوم على دمج معيارين هما:

• درجة الابتكار بالنسبة للسوق

• درجة الابتكار بالنسبة للمؤسسة

حيث ميّز بين ستة (06) أصناف و هي: (2)

- 1- **منتجات جديدة تطرح لأول مرة:** تكون جديدة على المؤسسة والسوق والعملاء ، تطرح لأول مرة في السوق مثل: مُنتج أكتيفيا لدانون.
- 2- **إضافة خطوط منتجات جديدة:** هذه المنتجات ليست جديدة على السوق وإنما جديدة على المؤسسة تحاول إضافتها إلى خطوط منتجاتها بغية استثمار فرص سوقية متوافرة في قطاعات سوقية معينة.
- 3- **توسيع خطوط المنتجات الحالية:** تقوم المؤسسة بإضافة منتجات جديدة إلى خط منتجاتها الحالي حيث تكون خصائصها ومواصفاتها قريبة من المنتجات الحالية.

(1) ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال الدين محمد المرسى: التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2005، ص 231.
 (2) عبد الكريم شوكمال، براهيمى سمير، زموري كمال: دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن المنتدى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 08 و09 نوفمبر 2010، ص4.

- 4- تحسين المنتجات الحالية: تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات وتحسينات على منتجاتها الحالية بغرض تقليل التكلفة، زيادة القيمة المضافة للعملاء، أو مواجهة المنافسة في السوق.
- 5- إعادة إحلال (تموقع) المنتجات: تعمل المؤسسة في هذه الحالة على إعادة تموضع منتجاتها في قطاعات سوقية معينة لأسباب منها: اكتشاف استخدامات جديدة لمنتجاتها أو تغيير سلوكيات المستهلكين في هذه القطاعات.
- 6- المنتجات الجديدة المنخفضة التكلفة: من وجهة نظر المؤسسة، إذا كان تخفيض التكاليف، سواء تكاليف الإنتاج أو التسويق سوف تؤدي إلى زيادة القيمة المضافة للمستهلكين، فإنه تعتبر منتجا جديدا ولكن ليس بالنسبة للسوق.

شكل رقم (01): تصنيف المنتجات الجديدة

جديد بالنسبة للسوق			
منخفض	متوسط	مرتفع	
%10		%20	مرتفع
	%26 ب	%26 أ	متوسط
%07		%11	منخفض

جديد بالنسبة للمؤسسة

المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسى، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2005، ص232.

ثانياً: أشكال تنظيم المنتجات الجديدة

أصبح من المتعارف عليه في أدبيات الإدارة أن المصاعب التنظيمية هي المعرقل الأساسي لتقديم وتطوير المنتجات الجديدة وبنجاح معقول، ذلك أن هناك متطلبات أساسية لا بد من توافرها لإنجاح عملية تنظيم المنتجات الجديدة وهي: (1)

- 1- تعريف مسؤوليات كل طرف من أطراف عملية التطوير بوضوح.
- 2- تحديد سير ونهج الاتصالات الإدارية بين أطراف العملية التطويرية.
- 3- العمل على تخفيض العوائق التنظيمية للتطوير.
- 4- ضمان مشاركة الإدارة العليا الإيجابية في مختلف مراحل التطوير.
- 5- كما يجب أن يتضمن الهيكل التنظيمي صوراً إيجابية واضحة لتشجيع الإبداع والابتكار كعملية مستمرة تُساعد على تكيف المؤسسات المعاصرة مع بيئاتها المتغيرة.

كما وتتبع معظم المنظمات شكل أو أكثر من أشكال تنظيم المنتجات الجديدة كما يلي:

أ. لجنة تنمية المنتجات الجديدة: حيث يلجأ عدد كبير من المنظمات إلى تشكيل لجنة تتكون من الممثلين عن الإدارات المختلفة ومن مختلف الأقسام في الهيكل التنظيمي (التسويق، الإنتاج، المالية، الأبحاث والتطوير).

وتتولى مسؤولية وضع الخطط اللازمة لتطوير المنتج الجديد ومراجعة ما تم تنفيذه.

وما يؤخذ عليها أن أعضاء اللجنة غالباً ما يكونون مُنشغلين في أعمالهم الأساسية. (2)

ب. دائرة المنتجات الجديدة: وهو قسم خاص في شكل إدارة مختصة بالمنتجات الجديدة من خلال: (3)

- تعيين بعض الأفراد، ذوا القابلية على التحديد.
- مهام محددة لا تنتهي إلا بجاهزية المنتج، وهي في الحالات العادية عند اعتمادها كإدارة متخصصة بوظائف محددة تكون إدارة (دائرة) عملية.
- إنجاز كل وظائف التحديد، من بداية جمع الأفكار حتى الوصول إلى طرح هذه المنتجات في الأسواق المستهدفة بشكل تجاري.

(1) محمد إبراهيم عبيدات: تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2000، ص 40.

(2) نعيم العبد عاشور، رشيد نمر عودة: مبادئ التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص 94.

(3) يحيى عيسى وآخرون: التسويق الاستراتيجي، دار الغلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 231.

ج- **رئيس المنتج (مدير المنتج)**: تكون مسؤوليته التخطيط والتطوير واكتشاف الفرص المتاحة المرتبطة بالمنتجات، وما هي المنتجات الجديدة التي تُلبّي أو تشبع حاجات المستهلكين، فضلاً عن إدارة القطاع السوقياً الخاص بالمنتج الجديد ويُنجز هذه الوظائف بواسطة القرارات والمؤهلات التي لديه. (1)

د- **الفرق المتخصصة أو (الفرق المغامرة)**: وهنا التجديد يكون تحت مسؤولية مجموعة ذات صلة بالمنتج، وهي صلة التأهيل والتخصص، وتكون المجموعة في شكل فرق مشروع أو فرق مشاريع متعددة، تعتمد لمدة زمنية مدروسة ومحدودة، وتقوم الفرقة عند تكوينها بمراقبة المنتج، عبر سلسلة التطوير والتجديد والتحديث وحتى نهاية دورة حياته. (2)

(1) عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 404.

(2) يحه عيسى وآخرون، مرجع سابق، ص 232.

المبحث الثاني: مراحل تقديم المنتجات الجديدة

تعتبر عملية تقديم المنتج الجديد إلى الأسواق من الأمور الصعبة والخطيرة، والتي تحتاج إلى إدارة جيدة من قبل المسؤولين، فالمؤسسة بحاجة إلى تقديم منتجات جديدة حتى تستجيب لمتطلبات العملاء المتطورة، وبغية الاستفادة من الفرص التي تتيحها التكنولوجيا وتغيير الأسواق والهياكل والديناميكيات.

المطلب الأول: الفكرة أساس المنتج الجديد

يمكن أن تمر عملية تقديم المنتجات الجديدة بعدد من المراحل وقد تتعدد أو تقلص تبعاً لحدود التداخل والانفصال الواضح بينها، وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المراحل وتصنيفها، سنعمد في بحثنا على إدراج سبعة مراحل هي كالتالي:

01-مرحلة البحث عن الأفكار وغربلتها

أ.البحث عن الأفكار

تبدأ هذه المرحلة في البحث عن الأفكار من خلال تحديد إدارة المؤسسة للمنتج المراد تقديمه والأسواق التي يتم الدخول إليها، في حقيقة الأمر هذا يعني تحديد لأهداف المؤسسة فضلاً عن احتسابها للمتغيرات المتعلقة بظروف الإنتاج والتسويق.⁽¹⁾

هذا وتعرف الفكرة الجديدة على أنها: "هي نتيجة التفكير المتجدد الهادف لحل المشاكل التي تواجهها، إنها تصور مبتكر تدفع للنجاح المستقبلي فهي أي شيء ينمي أعمالنا وحياتنا المستقبلية".⁽²⁾

ويمكن أن نميز بين نوعين من المصادر لأفكار المنتجات الجديدة، مصادر داخلية تتكون من مختلف أقسام المؤسسة بالإضافة إلى مصادر خارجية، كما هو موضح في الجدول رقم 01.

جدول رقم 01: مصادر أفكار المنتجات الجديدة

المصادر الخارجية للأفكار	المصادر الداخلية للأفكار
<ul style="list-style-type: none"> ■ الزبائن الحاليين والمحتملين ■ دور الاستشارة التسويقية والخبرات ■ الإصدارات التكنولوجية والفنية المتخصصة ■ المنافسون ■ الجامعات ■ المخترعون، الوسطاء، الوكالات الحكومية. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ البحوث والهندسة ■ أفراد المبيعات والتسويق والتخطيط والإنتاج ■ المدراء التنفيذيين ومجلس الإدارة

المصدر: نظام موسى سويدان، شفيق حداد: التسويق مفاهيم معاصرة (مفاهيم معاصرة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص249.

⁽¹⁾ ثامر البكري: استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص129.
⁽²⁾ أيمن الشعباني: أثر اكتشاف الفكرة الجديدة المبتكرة في تطوير المنتج، رسالة ماجستير، علوم الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009-2010، ص15.

وفي دراسة فرنسية على 100 منتج جديد حول مصادر الفكرة الجديدة ونسبة مساهمة كل مصدر وجدت النتائج التالية:

جدول رقم 02: مصادر أفكار المنتجات الجديدة ونسبة مساهمتها

المصدر	نسبة المساهمة
الزبائن	22%
البائعين	12.6%
قسم الإنتاج	6.3%
قسم البحث	25.2%
الإدارة العامة	11.6%
قسم التسويق	7.3%
مصادر أخرى	15%

Source :Lasary: le marketing C'est facile, ES-SALEM, Alger, 2001,p161

كما ويرى الأستاذ جيطلي: "أنه يجب أن يكون هذا البحث عن الأفكار للمنتجات الجديدة ودراستها وظيفة من الوظائف المستمرة ، نظرا للأهمية الكبيرة التي تتضمنها هذه المرحلة بالنسبة للمؤسسة".⁽¹⁾ ومهما كان مصدر الأفكار اللازمة لتقديم المنتجات الجديدة فإن تدريب المديرين على استخدام الأساليب المختلفة لتوليد الأفكار الجديدة يظل أمرا ضروريا، وهناك أساليب مختلفة يمكن استخدامها في هذا المجال منها على سبيل المثال:⁽²⁾

- 1- تحليل مشكلات الزبائن: وغالبا ما يكون ذلك من خلال مقابلة المستهلك واستقصاؤه عن المشاكل التي تتعلق باستخدام المنتج، يعتبر مصدر لتحسين المنتجات القديمة أو مصدر للأفكار الجديدة.
- 2- تحليل إمكانية التغيير في المنتج: وهنا ينظر الباحث إلى الخصائص المختلفة للمنتج آخذا في الاعتبار إمكانية تجديدها وتطويرها بشكل يتفق ورغبات المستهلك وأهداف المشروع.
- 3- أسلوب العصف الذهني: وهي تقنية مقترحة من طرف (Osborne Alex(1963) مبنية على طريقة مجموعات حرة تحاول إيجاد حلول لمشكلة معينة ، فبعد تحديد الموضوع بدقة يقوم أفراد المجموعة بالتعبير عن حلول المشكلة دون الحكم عليها أو انتقادها، ومن أجل نجاح هذه العملية لابد من توفر الشروط التالية:⁽³⁾

⁽¹⁾Mohamed seghirDJETLI: Comprendre le marketing, Berti éditions, Alger, 1990, p122.

⁽²⁾توفيق محمد عبد المحسن : التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية ، دار الفكر العربي ودار النهضة، مصر، 2004، ص228.

⁽³⁾Yves CHIROUZE : Le Marketing, office des publications universitaires, 2^{ème} édition, Alger, 1987, pp 130,131

- وجود منشط جيد للمجموعة.
 - تشكيل مجموعة أداها 6 أفراد وأقصاها 12 فردا.
 - تجنب اجتماع الأفراد من مستويات هرمية جد مختلفة.
 - معرفة تأثير الاختلاط في المجموعة على إنتاجيتهم.
 - لا يمكن تجاوز مدة ساعة من الزمن.
 - يكون الاجتماع في بداية اليوم.
 - البحث التلقائي عن التوليفات أو العلاقات بين الأفكار المطروحة.
 - ويجب أن يتفق المشاركون على عدم تقييم أي فكرة إلا بعد توليد الأفكار الجديدة بصفة نهائية.
- كما وتتعدد الأساليب تبعا لظروف المؤسسة، ومدى حاجتها للتجديد.

ب- مرحلة غربلة الأفكار

إن الهدف الأساسي من إيجاد الأفكار هو الحصول على أكبر قدر ممكن منها، ومهمة غربلة الأفكار هو تقليص عدد الأفكار و استبعاد الغير متناسبة مع أهداف المؤسسة، وتتم عملية الغربلة وفقا للأفكار التي تعود بالنفع على المنظمة.⁽¹⁾

ويجب على المؤسسة في هذا الصدد أن تتجنب نوعين من الأخطاء هما:⁽²⁾

- خطأ الحذف: ويعني استبعاد فكرة تمثل فرصة للمؤسسة.
 - خطأ الاستمرار: ويعني تبني فكرة تمثل تهديد للمؤسسة (تؤدي إلى فشل المنتج الجديد).
- والحقيقة أن فشل الكثير من المنتجات الجديدة من شأنه أن يحمل المؤسسة أعباء مالية، ربما أدى تكرارها إلى أوضاع يمكن أن تهدد بقائها و استمرارها.

02-مرحلة تطوير المفاهيم والتجربة

يجب أن نفرق أولا بين فكرة المنتج ومفهوم المنتج وصورة المنتج
فكرة المنتج هي وصف عام للمنتج والذي يمكن أن تطرحه المؤسسة في السوق، في حين أن مفهوم المنتج يمثل وضعية المنتج، فهو يحدد الفوائد الرئيسية للمنتج على أساس حاجات السوق المستهدف، أما فيما يتعلق بصورة المنتج فهي الطريقة التي يتوقعها المستهلكون كمنتج حقيقي محتمل.⁽³⁾
بعد تطوير المفهوم الخاص بالمنتج يبدأ التسويقيون أو الباحثون في تطوير الأفكار إلى احتمالات مختلفة لمفهوم المنتج، ثم يتم عرض هذه الأشكال أو المواصفات على جمهور المستهلكين لمعرفة آرائهم وردود أفعالهم، وهذا يساعد متخذي القرار في معرفة أيهما أفضل و أيهما مرغوب أكثر للمستهلكين.⁽⁴⁾

⁽¹⁾Claud DEMEUR: Marketing, Aide-mémoire,Dunod, 6^{ème} édition, paris, 2006, p150.

⁽²⁾ناجي معلا، رائف توفيق: أصول التسويق (مدخل تحليلي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص353.

⁽³⁾ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص247.

⁽⁴⁾نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد: التسويق المعاصر(مفاهيم معاصرة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص152.

03-مرحلة تطوير استراتيجية التسويق

تتضمن هذه المرحلة ثلاثة أجزاء رئيسية هامة وهي: (1)

الجزء الأول: وصف السوق المستهدف، وموقف المنتج في السوق، والمبيعات والأرباح خلال السنوات الأولى.

الجزء الثاني: السعر المتوقع، التوزيع، وميزانية التسويق وخاصة للسنة الأولى.

الجزء الثالث: المبيعات المتوقعة لفترات طويلة قادمة، والربح واستراتيجية الميزج التسويقي.

04-مرحلة التحليل الاقتصادي

بعد انتهاء المؤسسة من تطوير المنتج الجديد واختباره، تأتي مرحلة التحليل الاقتصادي والتي تعني تقدير المؤسسة لحجم المبيعات، السعر، الأرباح، المتوقعة والتكلفة، لمعرفة ما إذا كان المنتج يحقق هدف الشركة وإذا حقق ذلك ينتقل العمل إلى تطوير المنتج والمباشرة به.

05-مرحلة تطوير المنتج

فيها يتم تحويل المنتج إلى واقع مادي حيث يتم إنتاج نماذج أولية للمنتج وفق المواصفات المقترحة. (2)

06-مرحلة التسويق الاختباري للمنتج

وهو قيام المؤسسة بطرح المنتج في السوق لمعرفة ردود أفعال المستهلكين حيال المنتج وكذا الموزعين، وهنا تحاول المؤسسة قياس نسبة المحاولة وإعادة الشراء وكذا معدلات الشراء من طرف المستهلكين، أما من ناحية الموزعين هنا تبحث المؤسسة في معرفة ما هو نوع الموزعين المناسبين مع المنتج. (3)

07-مرحلة إطلاق المنتج الجديد أو (التسويق التجاري)

إن مرحلة التسويق الاختباري للمنتج تزود الإدارة بالمعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار النهائي فيما يتعلق بتقديم المنتج النهائي للسوق أم لا، وإذا كانت الإجابة بنعم، فإن المؤسسة ستواجه تكاليف عالية متمثلة في التصنيع، الإعلان وترويج المبيعات وغيرها، إن تصور المنتج في السوق يتطلب الإجابة على أربعة أسئلة وهي:

❖ متى يقدم؟ حيث من المهم اختيار التوقيت المناسب لتقديم المنتج إلى السوق على نطاق محدد خاصة عندما يكون لذلك أهميته، على سبيل المثال يتم إطلاق الموديلات الجديدة من السيارات العائلية في مواسم الاصطياف. (4)

❖ أين يقدم؟ هل سيتم طرحه في سوق فرعي أو سوق قومي أم سوق عالمي، بالتأكيد إن المنظمات الكبيرة وذات الموقف المالي القوي فقد تبدأ مباشرة بالتسويق الدولي. وعلى المنظمة أن تقوم أولاً بالتوجه في التوزيع نحو المجددين و المتبنين الأوائل وفق خطط و برامج تسويقية وترويجية معدة مسبقاً. (5)

(1) ربحي مصطفى عليان: أسس التسويق المعاصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص152.

(2) نعيم العبد عاشور، رشيد نمر عودة، مرجع سابق، ص96.

(3) Philip kotler et autres : Marketing Management, Pearson, 12^{ème} édition, paris, p757.

(4) محمد سليمان، مرجع سابق، ص94.

(5) نظام سويدان: التسويق المعاصر (بمفاهيم جديدة طرأت بعد عامي 2004 و2007)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص244.

❖ إلى من يقدم؟ هذا القرار يتعلق بتحديد السوق المستهدف أو مجموعة الأفراد الذين سيقومون بشراء المنتج. ومن وجهة النظر التسويقية يجب أن تتوفر الخصائص التالية في مستهلكي المنتجات الجديدة: (1)

- ✓ السرعة في تبني المنتج
- ✓ لديهم الاستعداد على استخدام المنتج بكثافة
- ✓ يجب اعتبارهم قادة رأي فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة
- ✓ يجب أن يتم التوصل إليهم بأقل تكلفة ممكنة.

❖ كيف يقدم؟ تتعلق بتحديد الاستراتيجية التسويقية لتقديم المنتج الجديد إلى السوق، فيجب إعداد خطط الإنتاج بشكل نهائي وكذلك تصميم برنامج متكامل للإعلان و الترويج واختيار منافذ التوزيع الملائمة والخدمات المرتبطة بالمنتج.

يمكن أن نضيف هنا مرحلة أخرى و هي:

06- مرحلة متابعة المنتج الجديد في السوق وتقييمه:

حيث تحتل دورا هاما في نجاح عملية تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق، تتضمن هذه المرحلة ما يلي: (2)

- متابعة عملية تقديم المنتج الجديد للسوق.
- متابعة تنفيذ البرنامج التسويقي.
- متابعة مدى استجابة المستهلكين للمنتج .
- متابعة حجم المبيعات أولا بأول.

(1) توفيق محمد عبد المحسن ، مرجع سابق، ص 234.

(2) أحمد شاكر العسكري: دراسات تسويقية متخصصة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2000، ص20.

شكل رقم 02: مراحل تنمية المنتج الجديد



Source : Marc Vander cammen et autres :Marketing(l'essentiel pour comprendre, décider, agir), de Boeck, 1^{er} édition, 2002, p326

المطلب الثاني: متابعة حياة المنتج الجديد

عند طرح المنتج الجديد في السوق تبدأ دورة حياته ، وهي الفترة الزمنية التي يقضيها المنتج في السوق إلى غاية مرحلة تدهور مبيعاته ، ويبدأ كذلك المستهلكون في الإقبال على اقتناء المنتج الجديد كل على حسب اقتناعه بالمنتج ، لذا تلجأ المؤسسة إلى استخدام استراتيجيات سعرية تساعد في عملية تبنيه من طرف المستهلكين.

أولاً: دورة حياة المنتجات الجديدة

لكل منتج دورة حياة، وهي الفترة الزمنية التي يقضيها في السوق عند تقديمه كمنتج جديد إلى غاية الحد الذي تقرر الإدارة حذفه من خط منتجاتها.

المرحلة الأولى: مرحلة تطوير المنتج: تبدأ هذه المرحلة عندما تلجأ المؤسسة إلى تطوير أفكار معينة إلى مفاهيم، والمبيعات خلال هذه المرحلة هي صفر والتكاليف عادة مرتفعة.⁽¹⁾

المرحلة الثانية: مرحلة التقديم: تبدأ هذه المرحلة عند تقديم المنتج إلى السوق، وتمثل نهاية مراحل تقديم المنتجات الجديدة وتتسم هذه المرحلة بما يلي:⁽²⁾

- تكاليف الإنتاج مرتفعة بسبب انخفاض كمية الإنتاج.
- المنتج الجديد غير معروف في السوق، مما يتطلب إبلاغ المستهلكين المحتملين بوجوده.
- مبيعاته منخفضة مما ينعكس في أرباح منخفضة (سلبية).
- زيادة تكاليف الترويج والتوزيع.
- عدم التغلب على المشاكل الإنتاجية (التكنولوجية).
- أسعار المنتج مرتفعة بسبب الكلف الإنتاجية والتسويقية المرتفعة.

تركز المنظمة جهودها هنا على الترويج.

المرحلة الثالثة: مرحلة النمو: وهي مرحلة حرجة يتضح فيها فشل أو نجاح المنتج الجديد، أهم سمات هذه المرحلة:⁽³⁾

- تتوسع المنظمة في إنتاج المنتج ، إضافة إلى قيام المنتجين بتطوير هذا المنتج وتقديم أشكال جديدة له؛
- التوسع في قنوات التوزيع لتشمل مناطق أسواق جديدة.
- تخفيض الأسعار لكسب عملاء جدد؛⁽⁴⁾
- المحافظة على نفس المستوى من نفقات الترويج لمواجهة المنافسين وانتقال الإعلان إلى إعلان تنافسي.
- ازدياد الأرباح.

تركز المنظمة جهودها هنا على التوزيع لأنه مفتاح رئيسي لتحقيق النجاح في هذه المرحلة.

⁽¹⁾ شفيق حداد ، نظام موسى سويدان : أساسيات التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن ، 1998، ص132.

⁽²⁾ محمود جاسم محمد الصميدعي: استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2007، ص184.

⁽³⁾ المرجع نفسه، ص185.

⁽⁴⁾ شفيق حداد ، نظام موسى سويدان : مرجع سابق، ص134.

المرحلة الرابعة: مرحلة النضج: يطلق على هذه المرحلة مرحلة الازدهار، حيث تصل مبيعات المنتج في هذه

المرحلة إلى أعلى حجم وذلك بسبب ارتفاع حجم الطلب عليه، ومن أهم سمات هذه المرحلة: (1)

- طول فترتها قياسا بالمراحل الأخرى.
- شدة المنافسة.
- الاحتفاظ بنفس الاتجاهات المتعلقة بالتوسع في تقديم المنتج ومحاولة تقديم أنواع مختلفة وفقا للطلب وحاجة الزبائن.
- الأسعار تميل إلى الانخفاض التدريجي حيث يستخدم السعر كأداة تنافسية مهمة، من أجل رفع حجم المبيعات.
- التوسع في قنوات التوزيع سواء المباشرة أو غير المباشرة.
- السعي إلى المحافظة على الحصة السوقية.

تركز المنظمة جهودها في هذه المرحلة على الترويج والعلاقات العامة وتنشيط المبيعات.

المرحلة الخامسة: مرحلة التدهور: تميل المبيعات نحو الانخفاض في هذه المرحلة بشكل أسرع مما في المرحلة

السابقة و هذا يعود للعديد من الأسباب:

- 1- ربما يكون المنتج قد أصبح لا يلي حاجات ورغبات الزبائن لأسباب تقنية أو تكنولوجية.
 - 2- ظهور منتجات جديدة ذات جودة عالية يمكن أن تحل محل المنتجات القديمة القائمة في الأسواق.
 - 3- وجود خلل في أسلوب توزيع المنتج، وذلك بسبب عدم الاختيار المناسب لمنافذ التوزيع.
- و من أهم سمات هذه المرحلة: (2)

- انكماش في حجم الطلب والمبيعات والذي يؤدي إلى انخفاض إنتاج هذا المنتج .
- تميل الأسعار نحو الانخفاض السريع لاستخدام وسيلة تنشيط المبيعات.
- الانكماش في قنوات التوزيع المباشرة و غير المباشرة.
- انخفاض الإنفاق على الترويج، والتركيز على الإعلان التذكيري مع جهود مكثفة لتنشيط المبيعات ومن ثم إيقاف الأنشطة الإعلانية.

في هذه المرحلة تقوم بعض الشركات بتطوير استراتيجيات ناجحة لتسويق منتجاتها خلال مرحلة التدهور،

حيث قد نجدها تتخلص من أي نفقات تسويقية غير ضرورية ، كما قد نجدها في بعض الأحيان تقوم

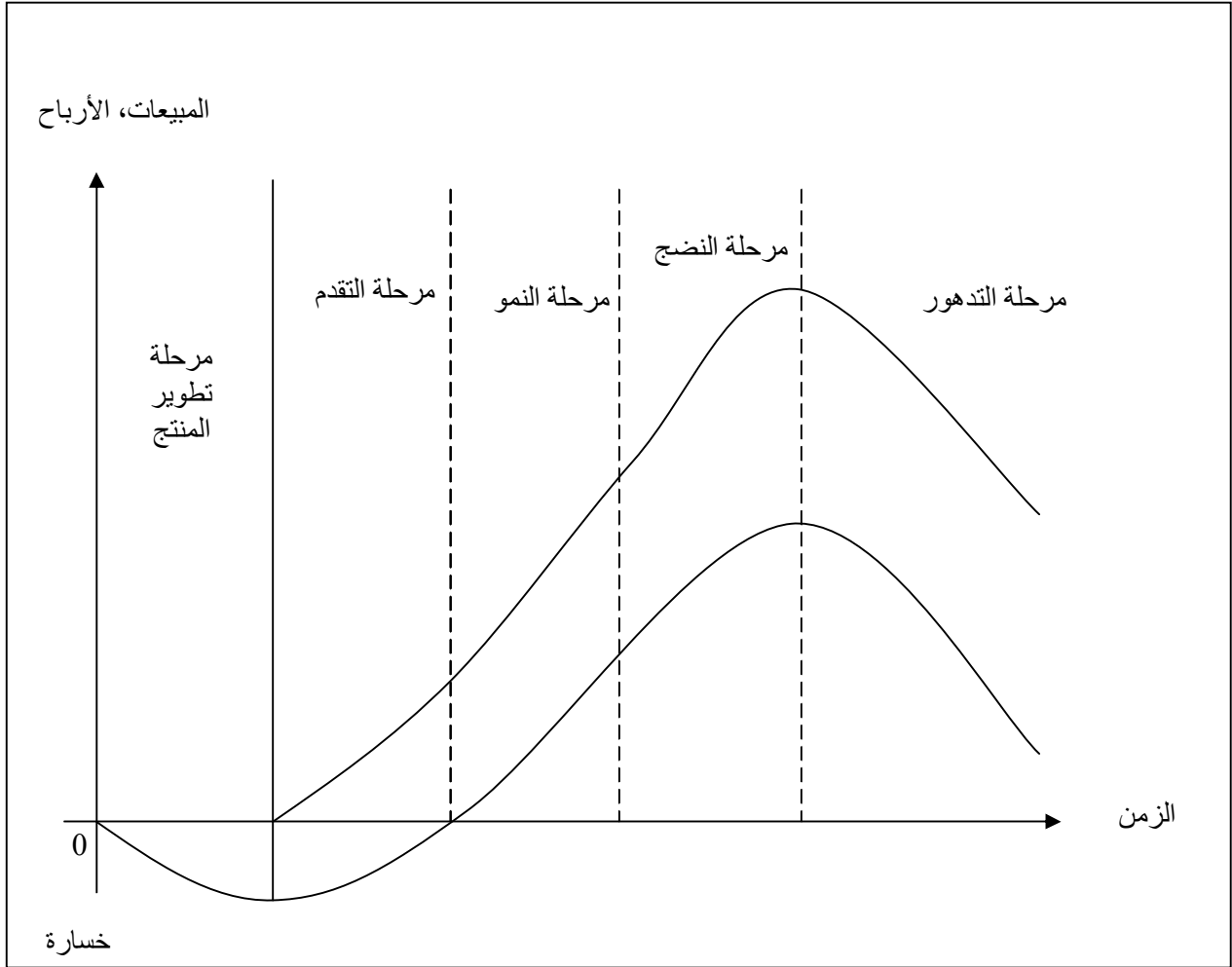
بسحب المنتج من السوق. (3)

(1) محمود جاسم محمد الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص113.

(2) المرجع نفسه، ص114.

(3) محمد عبد العظيم: إدارة التسويق (مدخل معاصر)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص297.

شكل رقم 03: دورة حياة المنتج



المصدر : علي فلاح الزعبي ، إدارة التسويق (منظور تطبيقي استراتيجي)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون سنة نشر، ص 126.

ثانياً: استراتيجيات تسعير المنتجات الجديدة

يعتبر تسعير المنتج الجديد من المؤثرات القوية على قرار شراء المستهلك ، لذلك على المؤسسة اختيار الاستراتيجية الملائمة والتي تمكنها من التأثير على قرار هذا الأخير، وكذا كسب حصص سوقية تمكنها من البقاء وإطالة دورة حياة المنتج ، في الغالب تنتهج المنظمة إحدى الاستراتيجيتين: إما استراتيجية التغلغل في السوق أو استراتيجية قشط السوق، سنتطرق لذلك بشيء من التفصيل:

أ) استراتيجية قشط السوق: (1)

تعريفها: تحديد سعر مبدئي مرتفع من أجل سرعة استرداد التكلفة المرتفعة لتطوير المنتج الجديد، وخلق انطباع خاص لدى المستهلكين بأن المنتج ذو جودة مرتفعة أو الاحتفاظ بالطلب عند مستوى يتفق والطاقات الإنتاجية للشركة ، وتستخدم هذه الاستراتيجية إذا كانت الشركة لا تتوقع سرعة دخول المنافسين إلى السوق.

أهدافها: تعظيم الربح بطريقة فورية.

مزاياها: ربح سريع، واسترداد سريع للتكاليف.

عيوبها: استعداد للمنافسة الشديدة، وتثبيط لانتشار المنتج.

ب) استراتيجية التغلغل في السوق (اختراق السوق): (2)

بدلاً من وضع أسعار أساسية مرتفعة لكشط جزء بسيط من السوق ، ولكن لفئات سوقية أكثر ربحية ، فإن بعض الشركات تلجأ لتطبيق استراتيجية تعتمد على اختراق أو تغلغل السوق ، حيث وضع أسعار أساسية منخفضة لاختراق السوق بسرعة و بعمق و لجذب عدد كبير من المشترين بسرعة وكذلك للحصول على حصة سوقية كبيرة.

أهدافها: زيادة نصيب الشركة من السوق، و زيادة لربحية الشركة في الأجل الطويل.

مزاياها:

- ✓ تخفيض (أو القضاء) على المنافسة.
- ✓ زيادة الحصة السوقية للشركة.
- ✓ تخفيض التكاليف في الأجل الطويل.
- ✓ زيادة معدل تطوير المنتج.
- ✓ سرعة انتشار تبني المنتج الجديد.

عيوبها: قد يمضي وقت طويل قبل استرداد الشركة لتكاليفها وتحقيق الربح المنتظر، إذ أن هذه الاستراتيجية تقوم على ما يسمى بمنحنى الخبرة، ويعني أنه كلما زادت خبرة الشركة في تصنيع وتسويق المنتج قلت تكلفتها. (3)

(1) عامر عبد الله موسى: إدارة التسويق، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص206.

(2) حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سابق، ص185.

(3) عامر عبد الله موسى، مرجع سابق، ص208.

ثالثاً: تبني المستهلك للمنتجات الجديدة

يختلف المستهلكون فيما بينهم اختلافاً جلياً بخصوص درجة إقبالهم على المنتج الجديد، فبينما يفضل البعض أن يكونوا من الأوائل في استعمال المنتج، يميل الآخرون إلى استعماله في وقت متأخر.

أ. مراحل تبني المستهلك للمنتجات الجديدة: (1)

- 1- مرحلة الانتباه: فيها يعلم المستهلك بوجود المنتج الجديد، لكن تنقصه المعلومات عنه.
- 2- مرحلة الاهتمام: حيث يدفع أو يحفز المستهلك للبحث عن معلومات عن المنتج الجديد تتعلق بـ: مواصفاته، سعره، و منافذ توزيعه... الخ.
- 3- مرحلة التقييم: يقرر المستهلك تجربة المنتج الجديد لمعرفة إذا كان يستحق التجربة أم لا.
- 4- مرحلة التجريب: يحاول المستهلك تجربة المنتج الجديد لمعرفة إذا كان يستحق الاستخدام بشكل منتظم.
- 5- مرحلة التبني: يقرر المستهلك شراء واستخدام المنتج الجديد بشكل منتظم.

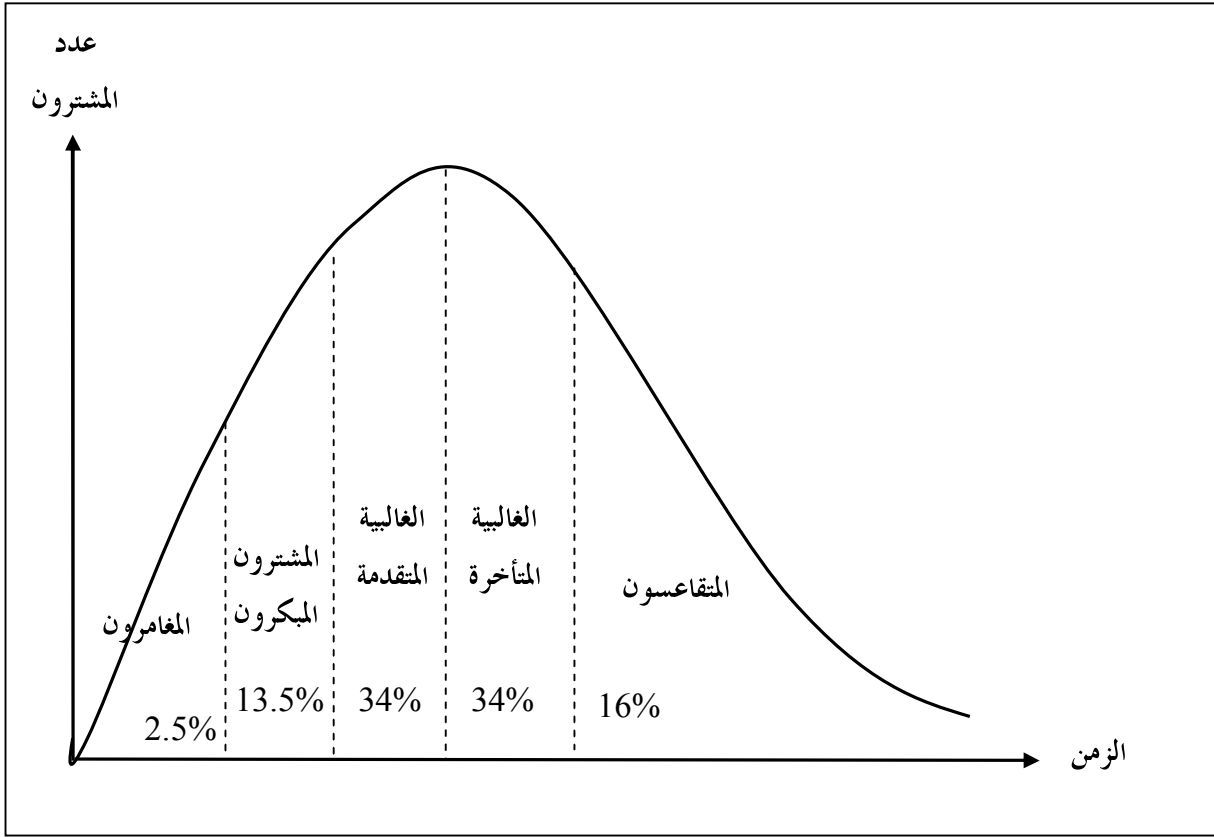
ب. فئات التبني: (2)

- 1- المغامرون أو (المبتكرون): يمثلون 2,5% من المشترين، هؤلاء يسارعون في تبني المنتج الجديد دون الأخذ في عين الاعتبار المخاطر المحتملة في المنتج، وهم من صنف الشباب والمتعلمون منهم على وجه التحديد، ولدى هؤلاء مصادر مختلفة في الحصول على المعلومات، وخاصة من خلال البحث بالإنترنت أو المجالات المتخصصة، وبالتالي فإن الأسلوب الترويجي الممكن اعتماده مع هؤلاء مختلف عن غيرهم لغرض الوصول إليهم وتحفيزهم للشراء.
- 2- المشترون المبكرون أو (المتبنين الأوائل): وهم الذين يمثلون 13,5% من المشترين، ولهم معظم صفات المغامرون إلا أنهم متأنون أكثر منهم، ويتميزون بتأثيرهم الكبير فيمن حولهم، لذا يعدون هدفاً رئيسياً لمسؤولي البيع والتسويق في الشركات لإقناعهم بالمنتج بأسرع وقت.
- 3- الغالبية المتقدمة: ويمثلون 34% من المشترين، يعتبر دخلهم السنوي أعلى بقليل من المتوسط، ويستقون معلوماتهم من الجهود التسويقية للشركة كالحملات الإعلانية والتعريف بالمنتج، بالإضافة لتأثير المشترين الأوائل عليهم.
- 4- الغالبية المتأخرة: ويمثلون 34% من المشترين كذلك، ويقومون بشراء المنتج الجديد بعد أن يصبح مقبولاً لدى الفئات السابقة، حيث تتأثر هذه الفئة بالضغوط الاجتماعية والاقتصادية أكثر من تأثرها بالصفات الشخصية عند اتخاذ القرار.
- 5- المتقاعدون: يمثلون 16% من المشترين، عادة ما يكونون من المسنين وأصحاب الدخل المنخفضة، قد يقوم المغامرون بالاستغناء عن هذا المنتج واقتناؤه قبل أن يقدم المتقاعدون على اقتناء المنتج الأول.

(1) نعيم العبد عاشور، رشيد نمر عودة، مرجع سابق، ص 97.

(2) إبراهيم الفقي: أسرار التسويق الاستراتيجي، إبداع للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص 136.

شكل رقم 04: التوزيع النسبي لتبني المنتج وفق منحنى التبني



المصدر: تامر البكري: استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008،

ص 276.

المبحث الثالث: المقاربات الاستراتيجية وعوامل نجاح وفشل تقديم المنتجات الجديدة

إن القدرة على تقديم منتجات جديدة تختلف من مؤسسة لأخرى لأنها تتطلب إدارة ناجحة، كما يجب على المؤسسة أن تركز على أهمية البحوث في تقديم منتجاتها الجديدة وهذا هو الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسات المتقدمة تكنولوجيا، كما لا يجب عليها أن تغفل شيئا مهما وهو الاستراتيجية التي ستتبعها في توجيهها نحو السوق وذلك حتى تضمن لمنتجاتها الجديد حظا كبيرا للنجاح.

المطلب الأول: المقاربات الاستراتيجية لطرح منتجات جديدة

عرف Andrews الاستراتيجية على أنها مماثلة بين ما تستطيع المنظمة عمله (أي تحديد عناصر القوة والضعف) وماذا يجب أن تفعله (الفرص والتهديدات البيئية) إن جوهر هذا المدخل هو النظر إلى الاستراتيجية باعتبارها محور امتزاج القدرات التنظيمية والفرص في داخل البيئة التنافسية.⁽¹⁾

في الواقع لا توجد استراتيجية موحدة تنتهج من قبل جميع المؤسسات في مجال تقديم وتطوير المنتجات الجديدة لكن كل مؤسسة تعتمد على استراتيجيتها في إطلاق المنتجات الجديدة على حسب الفرص الموجودة في بيئتها التنافسية (ستتطرق لذلك بشيء من التفصيل في الفصل الثاني) وكذا نقاط القوة التي تتمتع بها سواء في إدارة البحوث والتطوير أو امتلاكها لتكنولوجيا متطورة، على هذا الأساس قد تبادر المنظمة بطرح منتجات جديدة وتكون لها الأسبقية في ذلك إذا اعتمدت على إدارة البحوث والتطوير بالإضافة إلى تحديدها لرغبات واحتياجات المستهلكين وتكون المؤسسة رائدة في هذا المجال.

لكن بسبب استخدام معظم المؤسسات الجزائرية لتكنولوجيا مستوردة، وعدم امتلاكها لإدارة كفؤة مختصة بالبحث والتطوير أدى ذلك إلى استجابتها للتغيير لا إحداثه، بمعنى أنها إما أن تعدل منتجاتها الموجودة أو توسع خط منتجاتها أو تطور منتجات جديدة بالنسبة لها لا بالنسبة للسوق من أجل الدخول إلى أسواق جديدة، وهذه الاستراتيجية قد تعتمد بشكل كبير من قبل هذه المؤسسات.

من جهة أخرى تجدر الإشارة أنه عند طرح منتجات جديدة في السوق فإن المنتجات القديمة ربما تصبح غير مطلوبة وتحتاج أن تستبعد بالتدرج، حيث أن استبعاد منتج قديم بتقديم منتج جديد لا يجب أن يحدث فجائيا، وعلى أي حال فإن دورات حياة المنتجات القديمة والجديدة غالبا ما تتداخل.

ستتكمّل عما يسمى بإدارة عملية التطوير، والتي تعني أنه قبل تقديم المنتج الجديد يجب على المؤسسة أن تبتكر خطة يمكن أن نطلق عليها إعادة جدولة برنامج تقديم المنتج الجديد وإدارة هذه العملية يمكن إتباع الخطوات التالية:⁽²⁾

(1) سعد غالب ياسين: الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص29.
(2) نضال بدر الشيت: أثر الفرص التسويقية في تطوير المنتج (دراسة تحليلية لآراء عينته من معام الألبان الخاصة)، مركز الدراسات المستقبلية، مجلة بحوث مستقبلية، الحداث الجامعة، الموصل، العدد 38، 2012، ص48.

- 1- اختيار استراتيجية المنتج المناسبة، والتي تتضمن التوقيت، خطة الإنتاج، التخزين، التسعير، الأهداف السوقية ومعدلات التوغل لكل من المنتج القديم والجديد.
- 2- مراقبة المواقف والتغير في الاستراتيجية، مما يتطلب تعديل الاستراتيجية حسب الموقف الجديد.
- 3- تنفيذ الاستراتيجية النهائية وتقديم المنتج الجديد وفق الخطة الموضوعة.

أولاً: الاستراتيجيات الخاصة بطرح المنتج الجديد في السوق: تنقسم إلى نوعين هما: (1)

أ- استراتيجيات مبدئية ب- استراتيجيات الطوارئ

أ. الاستراتيجيات المبدئية: وهي استراتيجيات مخططة تختارها المؤسسة في بداية عملية إعادة جدولة برنامج تقديم المنتج الجديد، بناءً على وضع المخاطرة والمدخلات من المعلومات المرتقبة عن المنتج والسوق، ويوجد نوعين من الاستراتيجيات المبدئية:

❖ **قائمة المنتج المفرد:** وهي استراتيجية تهدف إلى أن المنتج القديم الذي يكون منتشرًا على نطاق واسع في الوقت المخطط لتقديم المنتج الجديد، يجب أن يباع بالكامل، وتعتبر هذه الاستراتيجية ذات مخاطرة عالية وعائد عالي، وعندما تنفذ هذه الاستراتيجية بالكامل طبقاً لظروف السوق تمكن المؤسسة من تقديم المنتج الجديد بفعالية كبيرة مع تخفيض تكاليف زيادة دوراته.

❖ **قائمة المنتج الثنائي:** بموجبها تقوم المؤسسة ببيع المنتجات القديمة والجديدة معاً في آن واحد ولفترة من الوقت، عند تطبيق هذه الاستراتيجيات يكون أمام المؤسسة أربع خيارات وهي:

الاختيار الأول: تقديم المنتج الجديد في إقليم جغرافي واحد أو أكثر، على أن يكون هناك مدة شهر أو أكثر قبل تقديمه في الأقاليم الأخرى، بمعنى وجود تواريخ تقديم متعددة للمنتج، هذا الاختيار يقلل التمويل بدرجة كبيرة، يمكن المؤسسة من تعديل خط الإنتاج، وزيادة شحن المنتجات عبر الأقاليم الأخرى.

الاختيار الثاني: أن يتم تقديم المنتج الجديد أولاً في منافذ توزيع قليلة مستهدفة، مع دخول متأخر في المنافذ الأخرى التي تستخدمها المؤسسة في تصفية المنتج القديم.

الاختيار الثالث: بعد تقديم المنتج الجديد، فإن المؤسسة تصفي الباقي من المنتج القديم بسعر منخفض مماثل لقيمه السوقية النسبية، هذه الاستراتيجية يمكن أن تستخدم إما على نطاق جغرافي واسع أو على أساس جغرافي محدود.

الاختيار الرابع: تلجأ له المؤسسة عندما يكون المنتج الجديد قد تسرب ببطء لإقليم جغرافي أو قناة توزيعية بدون أي إعلان رسمي، ويكون كل من المنتج القديم والجديد موجودان في السوق، وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما توجد مشكلة تسليم كميات كبيرة من المنتج الجديد أثناء الزيادة الباهظة للأسعار.

(1) نادية أمين، محمد علي: استراتيجيات مستحدثة لتطوير المنتج بالتطبيق على وثائق التأمين، مداخلتة مقدمة ضمن الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي، الدوحة، قطر، من 06 إلى 08 أكتوبر 2003، ص 135.

باستراتيجيات الطوارئ: عندما يتغير المنتج أو تتغير ظروف السوق ووضع المخاطرة للمنتج، ففي هذه الحالة يمكن للشركات الاختيار بين البدائل الأربعة التالية: (1)

البديل الأول: بيع المنتج القديم بسعر منخفض بنية التخلص من المخزون الزائد منه ، ويتم ذلك عندما تكون استراتيجية المنتج المنفرد (بيع المنتج القديم بالكامل قبل تقديم المنتج الجديد) هي الاستراتيجية المبدئية و المنتج القديم راكدا بدرجة غير متوقعة أثناء تقديم المنتج الجديد، وتكون هذه الاستراتيجية جيدة أيضا عندما تكون قيمة البواقي من المنتج القديم صغيرة.

البديل الثاني: تأجيل تاريخ تقديم المنتج الجديد، وتستخدم هذه الاستراتيجية في حالة مواجهة مشكلات عند تسليم المنتج الجديد بكميات كبيرة مع زيادة باهظة في الأسعار.

البديل الثالث: تقديم المنتج الجديد في وقت مبكر عما هو مخطط له، وتتبع المؤسسات هذه الاستراتيجية عادة عند نفاذ المخزون من المنتج القديم قبل التاريخ المخطط لتقديم المنتج الجديد.

البديل الرابع: المزج بين اثنين أو أكثر من استراتيجيات قائمة المنتج الثنائي، وعادة ما تستخدم هذه الاستراتيجية عندما يكون هناك مخزون زائد من المنتج القديم أو عندما يكون هناك مشكلة تسليم المنتج الجديد بكميات كبيرة مع زيادة باهظة في السعر.

ثانيا: العوامل المؤثرة في استراتيجية المنتج: هناك عدة عوامل يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند إعداد استراتيجية المنتج منها: (2)

-**الأثر على المنتج الحالي:** المنتجات الجديدة تؤثر في مبيعات خطوط المنتجات الحالية للمنظمة، فمثلا عندما تضيف المنظمة منتجا جديدا إلى خط منتجاتها الحالية فلا بد أن يكون لهذا الخط من أثر على المبيعات والربحية.

-**التقلبات الدورية:** إذا كان الطلب على منتجات المنظمة يتسم بعدم الثبات أي التقلب وفقا للفصول فعلى المنظمة أن تنتج أنواع أخرى مستغلة الطاقة الإنتاجية المتاحة.

-**المواد الأولية:** إذا كانت للمنظمة رقابة على مصادر عرض المواد الأولية سوف يؤثر ذلك في استراتيجية المنتج، ويجب على المنظمة أن لا تعتمد في وضع استراتيجياتها على مواد أولية معرضة على مشاكل عديدة.

-**قنوات التوزيع:** من المهم جدا للمنظمة أن تقوم بتوزيع المنتجات الجديدة عبر قنوات التوزيع الحالية، والتي تعتمد عليها في توزيع منتجاتها الحالية.

-**البحث والتطوير:** بإمكان المنظمة استخدام نفس إطارات البحث و أدواته الخاصة بالبحوث القديمة في تقديم منتجاتها نظرا لكون عملية البحث الجديدة تكلف أموالا وهي صعبة.

(1) نادية أمين، محمد علي، مرجع سابق، ص 136.

(2) محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سابق، ص 201.

-التسهيلات الإنتاجية: تعتبر التسهيلات من آلات و خبرات و مواد أولية جزءا مهما في تشجيع المنظمة على تقديم منتجات جديدة.

-الاستثمارات المطلوبة: إذا ما توفرت للمنظمة الاستثمارات فإن باستطاعتها أن تطور وتشكل منتجاتها وتضيف خطوط منتجات جديدة.

-المهارات الفنية والتسويقية: يجب أن تكون للمنظمة مهارات فنية و تسويقية قبل إنتاج المنتج الجديد و بعد إنتاجه ودخوله للسوق.

المطلب الثاني: عوامل تقديم المنتجات الجديدة بين النجاح والفشل

العديد من الدراسات التسويقية قدرت معدل الفشل في المنتجات الجديدة من 60-98% إلا أن هذه الدراسات انصبت على النسبة الأكبر من المنتجات الجديدة التي تمثل أفكارا جديدة وفشلت في الوصول إلى السوق، وعلى جانب آخر فإن الدراسة التي قامت بها **Booz Allen & Hamilton** توصلت إلى أنه طالما تم تنمية واختبار المنتج الجديد وتم تقديمه إلى السوق، فإن اثنين من كل ثلاثة يكتب لهما النجاح.⁽¹⁾

أولا: عوامل نجاح المنتجات الجديدة:

هناك بعض العوامل التي أمكن التوصل إليها عن طريق كل الأشخاص القائمين على عملية إدارة التسويق والتي يمكن أخذها في الاعتبار لتحقيق النجاح للمنتجات الجديدة المطروحة في الأسواق وتمثل في:⁽²⁾

- 1- امتلاك المنتج لخاصية التفرد والتميز.
- 2- التركيز على التوجه نحو المستهلك والسوق في عملية تطوير المنتج.
- 3- بذل مجهودات كبيرة قبل التقديم النهائي للسوق.
- 4- تحديد دقيق وواضح للسوق المستهدف.
- 5- هيكل تنظيمي مناسب للمنظمة مع دعم واضح من الإدارة للمنتج الجديد.
- 6- تقديمه للسوق بالسرعة الممكنة ولكن ليس على حساب النوعية.

هذا بالإضافة إلى عوامل أخرى وهي:⁽³⁾

- 1- مدى نجاح التنسيق بين البحوث والتطوير والتسويق.
- 2- مدى قناعة البيئة التنظيمية التي تشجع مشروعات الأعمال على تبني استراتيجية الابتكار والتجديد و مدى تحمل المخاطر المترتبة على ذلك التجديد.
- 3- حسن استخدام الخبرات و الموارد المتاحة.
- 4- فاعلية وكفاءة الأنشطة التسويقية المرتبطة بالمنتج الجديد من اختبار الاسم التجاري، التعبئة والتغليف، الميزة التنافسية وقنوات التوزيع.

(1) ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسى ، مرجع سابق، ص236.

(2) نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد: التسويق مفاهيم معاصرة، مرجع سابق، ص248.

(3) زكريا عزام وآخرون، مرجع سابق، ص238.

كما أن المتخصصون في التسويق يعتقدون بوجود ستة أدوار استراتيجية ينبغي على المؤسسة أن تقوم بها لدعم وتعزيز منتجاتها الجديدة و هذه الأدوار هي: (1)

- الحفاظ على وضع المنتج المبتكر.
- الدفاع عن حصة المنتج في السوق.
- ضمان موطن قدم في سوق مستقبلية.
- الاستحواذ على جزء من السوق.
- استثمار التكنولوجيا بطريقة جديدة
- تعزيز مكان القوة في استراتيجية التوزيع.

بالرغم من أهمية المنتجات الجديدة في تحقيق النجاح للمنظمة، إلا أن نسبة كبيرة من هذه المنتجات تفشل، فقد أشارت إحدى الدراسات لـ (11000) منتجاً جديداً قدمت للسوق من قبل (77) منظمة صناعية وخدمية ومنظمات استهلاكية أن (56%) من هذه المنتجات نجحت واستمرت في السوق لمدة خمس سنوات، بينما أشارت دراسات أخرى أن نسبة الفشل قد تصل إلى (80%) ومهما كانت نسبة الفشل، إلا أنها مكلفة من حيث المال والوقت والجهد. (2)

وجدت بعض الدراسات أن معدلات الفشل للسلع الجديدة في بعض الدول الصناعية قد بلغت: (3)

- بين 20-30 % بالنسبة للسلع الصناعية؛
- بين 40-60 % بالنسبة للسلع الاستهلاكية؛
- بين 15-25 % بالنسبة للخدمات.

كما وجدت بعض الدراسات الأخرى أن ما نسبته 95 % من المنتجات الجديدة والتي يتم اختبارها في السوق لا تصل إلى مرحلة التقديم النهائي، وذلك للأسباب التالية:

1. عجز بحوث التسويق عن فهم وتحديد احتياجات الزبائن المستهدفين.
2. عيوب مرتبطة بأداء المنتج.
3. عدم فعالية وكفاءة الأنشطة التسويقية المرتبطة بالمنتج الجديد.
4. ارتفاع تكلفة المنتج الجديد عن تكلفته مثيلاته.
5. سوء تقدير ردود فعل المنافسين.
6. التوقيت غير المناسب لتقديم المنتج الجديد.

كما يكون من أهم أسباب الفشل في المنتجات الجديدة هو الوقوع في أحد الخطأين: الحذف أو الاستمرار. (4)

(1) بشير العلق: استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص123.

(2) نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد: التسويق (مفاهيم معاصرة)، مرجع سابق، ص245.

(3) عامر عبد الله موسى، مرجع سابق، ص148.

(4) أنظر الصفحة رقم 16.

ثانياً: عوامل فشل المنتجات الجديدة: توجد ستة عوامل تؤدي لا محالة لفشل المنتجات الجديدة وهي: (2)

1- الخطأ في تقدير الطلب المتوقع في السوق على المنتج: بالرغم من وجود عدة أساليب لتوقع الطلب على المنتجات في الأسواق، إلا أن الأمر يصبح معقداً عندما يكون المنتج جديداً أو مطروحاً في سوق جديد، وقد يغلب احتمال التفاؤل على المسوقين، فيقدمون رأيهم بوجوب إنتاج كم كبير قبل الإطلاق بما يفوق حاجة السوق، فترتفع تكاليف التخزين والإنتاج وتظهر الحاجة لتصريف المنتج خارجياً، فكثير من المنتجات لا تنجح إلا محلياً لتصميمها بما يتناسب والسوق المحلية.

2- التوقيت الغير مناسب في إدخال المنتج إلى السوق: كما حصل مع ستيف جوبز في الثمانينات، طرح جهازين رائعين يملكان مواصفات كانت الأفضل في ذلك الوقت، لكن السعر العالي مقابل هذه المواصفات جعلته يفشل في السوق ويعيد التفكير مجدداً في الوقت المناسب لطرح مثل هذه المنتجات.

3- المنافسة الحادة التي يتعرض لها المنتج: تحدث هذه الحالة إن كان إصدار المنتج ناجماً عن رد فعل من المؤسسة على منتج منافس ناجح، وغالبا تركز المؤسسة على طرح المنتج لسوق بأي شكل كان حتى تحافظ على حصتها السوقية مما تبقى بعدما أتى عليها المنافس.

4- وجود عيب في عملية الإنتاج: هناك توجه فكري يعمل به بعض قادة قطاع التكنولوجيا أحيانا، هو أن تطرح المنتج بعد تصوره بشكل أفضل، والسوق يكشف لك عيوب المنتج وبعدها تعمل على تصحيح تلك العيوب، هذه الاستراتيجية فيها من المخاطرة الشيء الكبير، مثلا هواتف الآيفون الأخيرة كانت تحمل عيوباً عند أول إطلاقها كضعف الإشارة وغير ذلك، لكن قدرة المؤسسة على استيعاب هذا العيب والتعويض عليه بشكل أمثل يعد مفتاح النجاح في هذه الاستراتيجية.

5- عدم قدرة وكفاية المنافذ التوزيعية ورجال البيع في إيصال السلعة بالوقت والشكل المناسبين: تحدثنا عن الأخطاء في تقدير حجم الطلب، وهذا السبب مكمل للخطأ الناجم عن التشاؤم في التقدير، مما سيكون حجم الطلب الفعلي كبيراً جداً مما يمنع السيطرة عليه وتظهر المؤسسة بمكان العاجز عن طلب الملايين الذين يعرضون نقوداً مقابل سلعتهم، بينما عجز الإنتاج والتوزيع المناسب يحول دون ذلك، ونلاحظ مصنعي الهواتف المحمولة عندما يطرحون جهازاً جديداً للعالم، يقومون بذلك تدريجياً، ينطلقون من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا، ثم بعض دول آسيا ثم الشرق الأوسط وأمريكا الجنوبية وإفريقيا. هذه الاستراتيجية لها جانبين من المنافع، أولاً تتدارك الأخطاء والعيوب إن كشفت في أحد الأسواق قبل طرح المنتج للعالم كاملاً، ثانياً يكون هناك دوماً مخزون كافٍ لمقابلة الطلب الكبير خاصة في أول الإطلاق.

6- ضعف الحملة الترويجية: ما الفائدة من منتج رائع بسعر مميز ولكن لا أحد يعرف بوجوده؟ إن قوة الترويج الموجه للشريحة المستهدفة بشكل صحيح كفيلة بالنجاح أو إفشال المنتج، يعتبر الترويج الناجح حلقة الوصل بين المنتج والمستهلك.

(2) مقال نشر في 10/01/2012 من طرف محمد حبش في الموقع www.Tech.wd.com، تم الاطلاع عنه في 05/04/2014.

خلاصة الفصل:

يمكن القول أن طرح المؤسسة لمنتجات جديدة هو استراتيجية تتضمن بعض المخاطر لكنها تكون مربحة إذا استطاعت أن تتغلب على العوائق التي تقف في طريقها، ومفتاح نجاح المنتج الجديد في السوق هو استحداث استراتيجية مكيّفة بحسب حجم المؤسسة وقدراتها وأهدافها ، وما نستخلصه من خلال المباحث الثلاث هو أن تقديم المؤسسة لمنتج جديد ناجح لا يقتصر على فكرة مبدعة فحسب بل يقتضي عملية متكاملة تشارك فيها مختلف الوظائف بالمؤسسة وكل منها على حسب مساهمتها في ذلك، كما أن الغاية الأساسية من تقديم المنتجات الجديدة هو تحسين رضا الزبائن من خلال منتجات أفضل تصميمًا، لهذا أصبحت المنتجات الجديدة ضرورة وحاجة في نفس الوقت، فهي حاجة للمؤسسة من أجل اكتساب حصة سوقية إضافية ، القيام بالتوسع ، زيادة الأرباح ومن أجل دخول أسواق جديدة، وهي ضرورة من أجل كسب زبائن جدد، الحفاظ على الزبائن الحاليين والبقاء في ظل المنافسة التي تشهدها الأسواق.

الفصل

الكتاب

تهديد:

بيئة أي منظمة هي مجموعة من الظروف والعوامل الخارجية التي تؤثر في حياتها وتطورها، ولا تستطيع أي منظمة أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها، فمن الباحثين من يرى وجوب استنباط الاستراتيجية من وضع البيئة، ومنهم من يرى أن الاستراتيجية تبنى على أساس طاقات وموارد المؤسسة قصد استغلال ما يميزها عن المنافسين مما يسمح بتكوين ميزة تنافسية قوية تمكن المؤسسة من البقاء في عالم الأعمال، فاعتماد المنظمة على المبادرة بتقديم منتجات جديدة واستراتيجيات جديدة يمكنها من الريادة في مجال عملها كما يمكنها من اكتساب ميزة تنافسية قوية، ويمكنها أيضا من السيادة السوقية وكذا يضمن لها النجاح في عالم جعلته المنافسة حقلًا أشد قسوة وشراسة عما مضى.

ولإحاطة بجوانب هذا الفصل قسمناه إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: التحليل الاستراتيجي كمنطلق لاستراتيجية المؤسسة.
- المبحث الثاني: دور أدوات التحليل التنافسي في تحديد استراتيجية طرح المنتج الجديد.
- المبحث الثالث: دور التحليل الاستراتيجي في إنجاح طرح منتج جديد في السوق.

المبحث الأول: التحليل الاستراتيجي كمطلق لاستراتيجية المؤسسة

مع افتراض المخاطرة المتزايدة التي تحيط بالمنظمة ككل ، ومع ازدياد أعباء المنافسة التي يفرضها التطور المتلاحق، لابد من الإعداد الجيد لمستقبل المنظمة ووضع الرؤية الأمثل لما ينبغي أن تكون عليه لتجاوز العقبات التي يمكن أن تعترضها ، وللتغلب على المخاطر ورسم مستقبل أفضل كان لزاما على المنظمات القيام بالتحليل الاستراتيجي حتى يضمن لها و لو جزءا من الأهداف التي تطمح لها.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التحليل الاستراتيجي

قيام المنظمة بالتحليل الاستراتيجي يمكنها من فهم بيئتها المحيطة بها ، مما يساعدها في الوصول إلى أهدافها.

أولاً: مفهوم التحليل الاستراتيجي:

يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط القوة والضعف في المنظمة ، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الاستراتيجية. (1)

أ- تعريف التحليل الاستراتيجي:

○ التحليل الاستراتيجي عبارة عن " مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يساهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي". (2)

○ ويوضح تومسون Thompson أن التحليل الاستراتيجي يعني " فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية ، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء". (3)

من التعريفين السابقين يتضح لنا جليا أن هدف المؤسسات من قيامها بالتحليل الاستراتيجي يتمثل في دراسة وتحليل العوامل المؤثرة والحاسمة في اتجاه مسار المؤسسة، بما يضمن الاختيار السليم للاستراتيجية وتحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف، من اجل استغلال نقاط القوة في اقتناص الفرص المتاحة وتجنب التهديدات التي قد تفرضها البيئة الخارجية ومحاولة معالجة نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة.

ب- عناصر التحليل الاستراتيجي: حدد 07 Sicard عناصر أساسية في التحليل الاستراتيجي هي: (4)

- 1- الأهداف.
- 2- نمو المؤسسة وتطورها.
- 3- مجالات النشاط الاستراتيجي (DAS).

(1) ديفيد هاريسون: الإدارة الاستراتيجية، تعريب علاء الدين ناطوريه، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009، ص 157.

(2) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009، ص 71.

(3) المرجع نفسه، ص 72.

(4) عبد المليك مزهودة: مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، جوان 2007، ص 45.

4- تسير حافظة الأنشطة الاستراتيجية.

5- الأفضلية التنافسية.

6- المهنة (على اعتبارها توفيق بين المعارف والمهارات).

7- المناورات الاستراتيجية.

ج- أسباب القيام بعملية التحليل الاستراتيجي:

تقوم المؤسسة بعملية التشخيص ومن ثم بعملية التحليل الاستراتيجي في الحالتين التاليتين:⁽¹⁾

الحالة الأولى: عندما تعاني المؤسسة من اضطرابات ومشاكل: حيث يكون التحليل الاستراتيجي ضروريا لتحديد أسباب المشاكل التي تتخبط فيها المؤسسة ومحاولة إيجاد الحلول لتحسين وضعيتها.

الحالة الثانية: إذا كانت المؤسسة في حالة جيدة: إذ أن اللجوء للتحليل في هذه الحالة يكون بهدف محاولة المؤسسة تحسين أداؤها من خلال فحص وتحليل وضعيتها الماضية والحاضرة.

ثانيا: أهمية التحليل الاستراتيجي:

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة، ومحاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها، لذا يعتبر التحليل الاستراتيجي الأداة الرئيسية التي تمكن المنظمة من التعرف على الأبعاد التالية ودلالاتها الاستراتيجية:⁽²⁾

1- تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل معها المنظمة.

2- تحديد الأهداف التي يجب السعي لتحقيقها.

3- تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها.

4- تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمنظمات والذين يمثلون قطاعات عملائها، الأمر الذي يفيد في تحديد خصائص منتجاتها وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها.

كما تحظى عملية التحليل الاستراتيجي لأهمية بالغة للأسباب التالية:⁽³⁾

1- تحديد الفرص المتاحة أمام المنظمة، وبالنظر إلى إمكانيات وخبرات و موارد المنظمة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها والفرص التي يمكن استبعادها.

2- يساعد التحليل الاستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.

3- الهدف الرئيسي من التحليل الاستراتيجي هو معرفة أربعة مفاهيم أساسية وهي: نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص والتهديدات وهذا التحليل يبنى على دراسة المنظمة من جوهرها الداخلي والمحيط الذي من حولها.

⁽¹⁾ حياة براهيم: مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد للإلكترونيات، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007، ص 18

⁽²⁾ جمال الدين محمد المرسى وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية، 2007، ص 152.

⁽³⁾ أميرة محمد النعمة: أثر التحليل الاستراتيجي على صياغة الاستراتيجية، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، العدد الثاني، جامعة أم درمان الإسلامية، 2012، ص 50.

4- ومن بين أهم المنافع التي يقدمها التحليل الاستراتيجي هي إمكانية تجزئة أكثر واقعية للمؤسسات ، فبعد أن كانت عبارة عن تكتنم مبهم من المنتجات والوظائف أو الدوائر صارت مجموعة مدققة ومنظمة من الحرف التي تتضمن الأحكام الاستراتيجية .⁽¹⁾

المطلب الثاني: مستويات التحليل الاستراتيجي

يعد التحليل الاستراتيجي بمتزلة فحص داخلي وجوهر للفحص الخارجي الذي يتناول البيئة ومتقلباتها ، باعتبار أن القرار الاستراتيجي للمؤسسة على طبيعة هذه البيئة وتغيرها وتطورها. بداية لا بد من ذكر مصطلح جدير بالذكر ومرتبطة ارتباطا وثيقا بالتحليل الاستراتيجي، وهو التشخيص، حيث يعرفه (Laflame) بأنه " تحليل لمجموعة من المعلومات المتحصل عليها انطلاقا من نظرة متناسقة وشاملة للمؤسسة، تمكن من التعرف بصفة واضحة على الوضعيات الواجب تحسينها، التي يتعين المحافظة عليها والتي يتعين تغييرها".⁽²⁾

أما البيئة فهي كما وصفها برنارد (Bernard 1938) "تتكون من جزئيات وعناصر وكتل مختلفة ، وكل هذه المكونات هي في حالة حياتية متحركة بما في ذلك الأفراد وعواطفهم ، والقوانين الطبيعية والاجتماعية والأفكار والآراء و الاتجاهات السائدة والمعايير والقوى ومقاومتها، كما أن هناك في البيئة أعداداً من العناصر لاتعد ولا تحصى تتواجد دوما وتتطور وتغير باستمرار".⁽³⁾

أما كوتلر (kotler 2002) فعرفها بأنها " مجموعة متغيراتها داخلية و خارجية ذات مضامين سياسية واقتصادية واجتماعية وتكتيكية تحيط بالمنظمة وتكون العلاقة بها تفاعلية تكاملية ".⁽⁴⁾

من التعاريف السابقة يمكن أن نصف البيئة بأنها كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة، وهذه المتغيرات منها ما يخضع لسيطرتها ومنها ما لا يخضع لسيطرتها.

و تكون التحليل الاستراتيجي على ثلاث مستويات :

الأول: البيئة الكلية أو (العامة).

الثاني: قطاع النشاط أو (الصناعة) .

الثالث: البيئة الداخلية.

⁽¹⁾ عبد القادر خربيش: التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزى، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول والثاني، 2011، ص 592.

⁽²⁾ حياة إبراهيمي: مرجع سابق، ص 18، نقلا عن: laflame.M : Diagnostique Organisationnel et stratégie de développement, paris, 1977, p13.

⁽³⁾ شوقي ناجي جواد: المرجع المتكامل في الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2010، ص 158.

⁽⁴⁾ نزار عبد المجيد البرواري، أحمد فهمي البرزنجي: استراتيجية التسويق (المفاهيم، الأسس، و الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008، ص 87.

ويتطلب التشخيص الاستراتيجي للبيئة جمع المعلومات ، معالجتها ، تحليلها ، ثم العمل انطلاقاً من نتائج هذا التحليل ، كما يوضحه الشكل رقم 05

شكل رقم 05 : مراحل التشخيص الاستراتيجي للبيئة

جمع المعلومات ← معالجة المعلومات ← تحليل المعلومات ← النتائج ← اتخاذ القرار

المصدر: عيسى حيرش: الإدارة الاستراتيجية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ط1،
2011، ص.44

أولاً: البيئة الكلية أو (العامة) :

الهدف الأساسي لهذا التحليل هو الحصول على صورة واضحة وشمولية على الوضعية الحالية للمؤسسة. وتعرف البيئة الكلية على أنها " كافة العوامل و المتغيرات التي تؤثر على المنظمة ، أو أنها الإطار الخارجي الذي يحيط بالمنظمة "

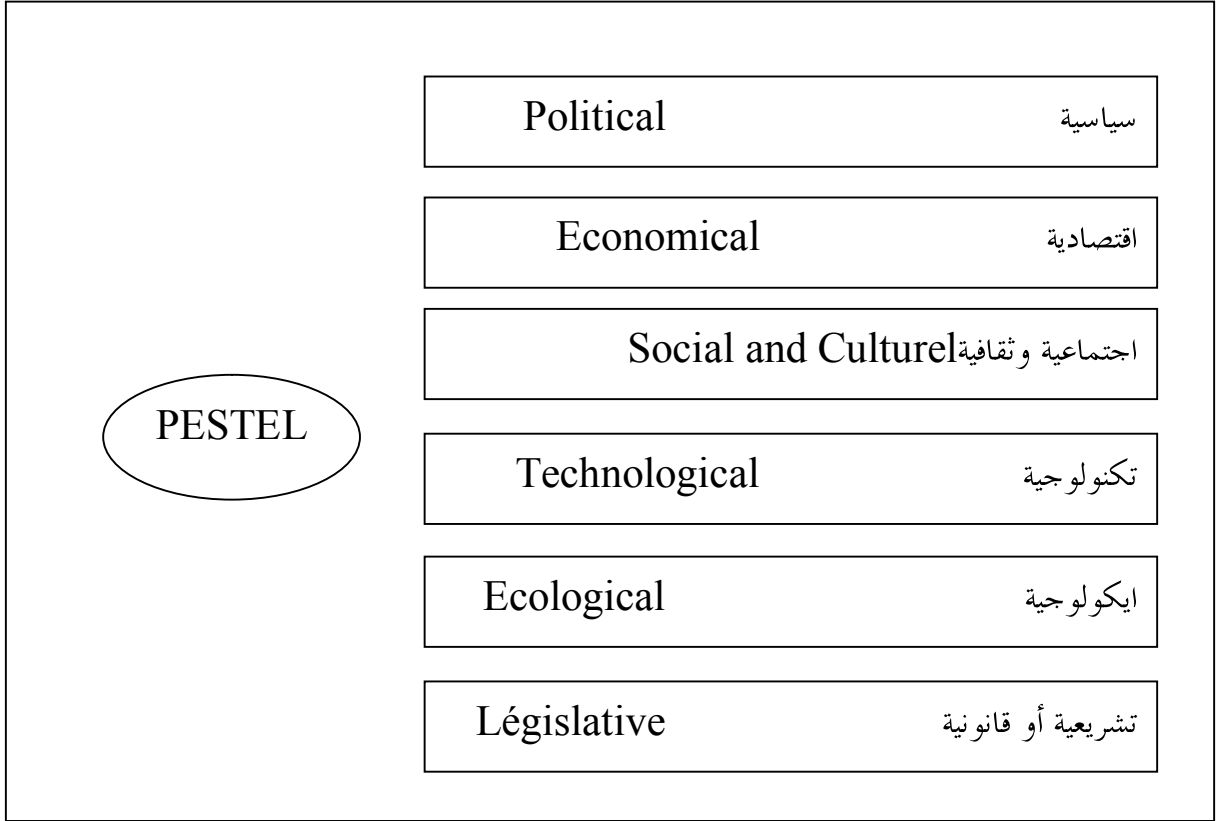
وهي تؤثر على المنظمة لكن المنظمة لا تستطيع أن تؤثر فيها ، وتشمل كافة العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والاجتماعية وكل متغير من هذه المتغيرات قد يمثل فرصة أو تهديد.⁽¹⁾

أ- تحليل PESTEL :

من أجل تشخيص البيئة الكلية يستعمل عادة تحليل (PESTEL)، ويهدف هذا التحليل إلى تحديد وإيجاز تأثيرات البيئة على منظمات الأعمال ، ويشتمل تحليل (PESTEL) إلى التعرف على التأثيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والايكولوجية على المنظمة.

⁽¹⁾ مقال نشر في 2011/10/16 بواسطة خالد ابراهيم الزويد : بعنوان التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، نشر في الموقع: Kenanaonline.com/users/khalidzward تم الاطلاع عنه بتاريخ 2014/03/14.

شكل رقم 06: تحليل PESTEL



المصدر: عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 47.

*العوامل والمتغيرات الفاعلة في البيئة الخارجية :

1-العوامل الاقتصادية:تعتبر من المتغيرات الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال، وتشمل المتغيرات الاقتصادية:

معدلات النمو الاقتصادي، معدلات الفائدة، معدلات سعر الصرف وغيرها من المتغيرات.⁽¹⁾

2-العوامل السياسية و القانونية:أي منظمة تعمل وتريد النجاح يجب أن تقوم بتحليل البيئة السياسية

والقانونية ، من أمثلة هذه المتغيرات : الاستقرار الحكومي واستقرار عمل الدولة وكذا علاقاتها مع الدول

إما إيجابا أو سلبا ، قوانين حماية البيئة وما تفرضه من ممارسات على المنظمات .

3-العوامل الاجتماعية والثقافية: وتتضمن ثلاث متغيرات:

• العوامل الاجتماعية: مثل قيم الناس عاداتهم، مشاكل التغيير الاجتماعي ودوافع السلوك الاجتماعي.⁽²⁾

• العوامل الديمغرافية والسكانية: وتشمل الهيكل السكاني، درجة النمو السكاني ومعدلات الولادات

والوفيات والتعليم والمهن.⁽³⁾

• العوامل الثقافية: مثل الخبرة و التعليم، والقيم التاريخية و الحضارية، أسلوب الحياة والنظرة الفردية

والجماعية إلى الماضي والحاضر والمستقبل.

4-العوامل التكنولوجية: تأثر العوامل التكنولوجية على الأنشطة التسويقية في ناحيتين أساسيتين هما:

المنتجات الجديدة والعمليات الجديدة .

لذا على المنظمة مراقبة: التغيير السريع في التكنولوجيا، فرص الابتكار، والميزانيات المخصصة من قبل

المنافسين على البحث والتطوير.

5-العوامل الايكولوجية:تشمل العناصر البيئية النابعة من الطبيعة مثل المناخ، طبيعة التربة والمواد الطبيعية

المتاحة في كل دولة.

وتجدر الإشارة أن تحليل PESTEL يجب أن يكون قبل تحليل SWOT، بسبب أن تحليل

PESTEL يساعد على تحديد العوامل لـ SWOT.⁽⁴⁾

⁽¹⁾سوما علي سليطين: الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، رسالتة ماجستير، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، سوريا، 2006-2007، ص 38.

⁽²⁾نبيل محمد مرسي، حمد عبد السلام سليم: الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، 2007، ص 39.

⁽³⁾هوشيار معروف: التخطيط الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ط1، 2009، ص 211.

⁽⁴⁾www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.html تم الاطلاع عنه بتاريخ 2014/03/21.

بـ تحليل SWOT: هو أسلوب تحليلي يختبر ويقيم نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة ونقاط الضعف التي تعاني منها والفرص المتاحة أمامها والتهديدات البيئية التي تتعرض لها. (1)

ويتم تحليل SWOT عموماً في أربعة مراحل :

- ✓ المرحلة 1: معالجة المعلومات التي جمعتها المؤسسة خلال عمليات التشخيص السابقة.
- ✓ المرحلة 2: تنظيم حصص للتفكير.
- ✓ المرحلة 3: تكمن في التحليل.
- ✓ المرحلة 4: تخص اتخاذ القرار.

وعموماً يظهر الشكل العام لمصفوفة التحليل الثنائي SWOT كالتالي :

شكل رقم 07: الشكل العام لمصفوفة SWOT

نقاط الضعف	نقاط القوة	
استراتيجية إصلاحية	استراتيجية هجومية	الفرص
استراتيجية انكماشية	استراتيجية دفاعية	التهديدات

المصدر : محمد أحمد عوض: الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 203

ثانياً: بيئة قطاع النشاط أو (الصناعة):

إذا كان التحليل الاستراتيجي للبيئة الكلية ذا أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة ، فإن التحليل الاستراتيجي لقطاع النشاط لا ينقص أهمية، بل وهناك من يرى أنه أهم من التشخيص الأول نظراً لما يسمح به من معرفة المنافسين وتركيب السوق، المتوجات وسلوك الزبائن.

*قطاع النشاط أو الصناعة بمفهوم بورتر PORTER" هو مجموعة من العوامل أو القوى التي تؤثر على المنظمة وعلى غيرها من المنظمات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات يعتبرها العميل بدائل عن بعضها". (2)

*ويمكن تعريف الصناعة على أنها " مجموعة من الشركات تقدم منتجات يمكن أن تمثل بدائل دقيقة بعضها لبعض ، هذه المنتجات تؤدي إلى إشباع الحاجات الأساسية لنفس العميل أو المستهلك". (3)

ولتشخيص هذا القطاع يمثل نموذج تحليل القطاع لبورتر PORTER أشهر أداة.

ويتمثل تحليل القوى التنافسية في تحليل القطاع الذي تتواجد فيه المؤسسة ويكون هذا التحليل داخلياً (نضج القطاع، وضع المنافسة فيه من حيث المنافسين والمنتجات، موانع الدخول، موانع الخروج...)، وخارجياً (خاصة من أجل تحديد مخاطر المنافسين المحتملين دخولهم و المنتجات البديلة).

(1) طه طارق، مرجع سابق، ص 329.

(2) مقال نشر في 2011/10/16 بواسطة خالد ابراهيم الزويد : بعنوان التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، نشر في الموقع:

Kenanaonline.com/users/khalidzwaed تم الاطلاع عنه بتاريخ 2014/03/14.

(3) جونز جارديث، هل شارلز: الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة: محمد سيد احمد عبد المتعال، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 102.

أ. نموذج القوى الخمس لبورتر PORTER :

قام مايكل بورتر Michael PORTER من جامعة هارفرد بتطوير إطار عمل يساعد المديرين في تحليل بيئة النشاط ، وهذا النموذج يركز على العوامل الخمسة التي تشكل أسس المنافسة داخل أي نشاط من هذه النشاطات وهذه العوامل هي: (1)

1- المتنافسون في الصناعة: تمثل شدة المنافسة في الصناعة محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة، ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد درجة شدة المنافسة: نمو الصناعة ، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تمييز المنتج ، وأخيرا التمرکز والتوازن بين المنافسين، وكلما زاد عدد المنافسين تزداد شدة المنافسة.

2- الداخلون الجدد والمحتلمون: هم مؤسسات لا تتنافس حاليا في الصناعة لكن لديها القدرة إذا ما رغبت بذلك ، حيث كلما زاد عدد المؤسسات التي تدخل الصناعة، أصبح الأمر أصعب على المتنافسون في الصناعة في حماية حصصهم من السوق، وقد لا تستطيع المؤسسات الداخلة منافسة المؤسسات القائمة وذلك بسبب منحنى التعلم والخبرة. (2)

وقد حدد بورتر سبعة عوائق تواجه المنافسين الجدد عند الدخول للسوق وهي: (3)

- اقتصاديات الحجم الكبير: تجبر المنافسين الجدد على إنفاق أموال باهظة للدخول.
- تمييز المنتج: تجبر الداخلون الجدد بناء علامات مميزة لمنتجاتهم.
- متطلبات رأس المال: كلما زادت الحاجة للموارد المالية زادت العقبات لدخول السوق.
- تكاليف التحويل: التكاليف التي ينفقها العملاء عند التحول من مورد لآخر.
- اختيار قنوات التوزيع: تلزم الداخلين الجدد بالبحث عن قنوات توزيع غير اقتصادية.
- مزايا الشركات القائمة: من ناحية امتلاكها للتكنولوجيا، والخبرة الفنية للمنتج.
- سياسة الحكومة: عن طريق المطالبة بالتراخيص، تقليص دخول المواد الخام.

3- المنتجات البديلة: وهي تلك المنتجات الخاصة بصناعات أخرى، والتي يمكنها إشباع حاجات مماثلة للمستهلك، تهدد البدائل يرتبط بمجموعة من العوامل أهمها: (4)

الأداء النسبي للبدائل ، تكاليف التحول نحو هذه البدائل وميل العملاء نحو هذه البدائل .

(1) سعد غالب ياسين: الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1998، ص70.

(2) جونز جارديث، هل شارلز، مرجع سابق، ص 108

(3) طارق السويدان، قيادة السوق، دار حزم للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص17

(4) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية (منظور ومنهج متكامل) دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 276.

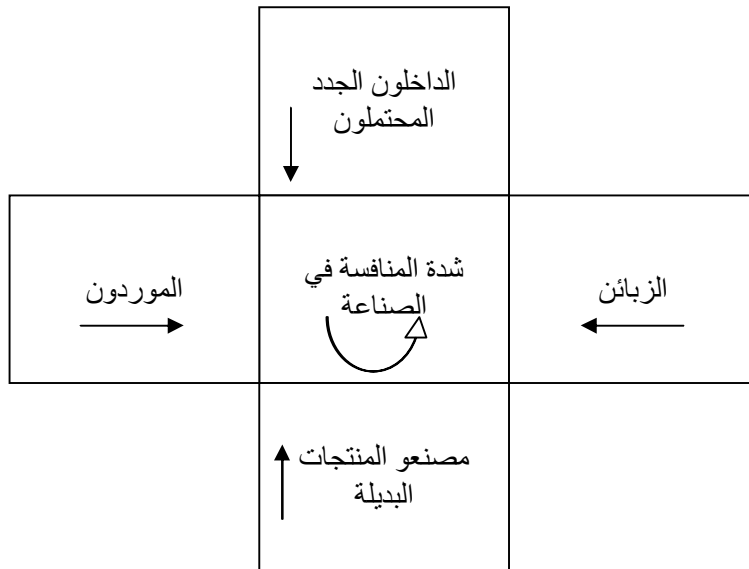
4- القوة التفاوضية للعملاء: يؤثر المشترون على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، والمساومة على جودة أعلى ، ويعتبر العملاء أقوياء إذا توفر ما يلي: (1)

- قدرة المشتري على التكامل الخلفي.
- سهولة إحلال المورد لكثرة عددهم أو لأن المنتج نمطي أو غير متميز.
- هامش المشتري منخفض للغاية مما يجعله شديد الحساسية للاختلافات في التكاليف.
- الشراء بكميات أكبر مما يمكنهم من طلب أسعار أفضل للوحدة. (2)

5- القوة التفاوضية للموردين: حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري خاصة عندما يكون المشتري عميل للمورد، كما يستطيع الموردون التأثير على ربحية أي صناعة وذلك من خلال: (3)

- تركيز الموردين: حيث يتوفر للعديد من الزبائن عدد قليل من الموردين لديهم وزهم في السوق؛
- درجة اعتمادية كبيرة مما يصعب التحول نحو موردين آخرين حيث تكون تكلفة التحويل عالية؛
- قدرة الموردين على التكامل الأمامي؛
- أهمية المنتج للمشتري والمورد لديه قدرة كبيرة على المساومة.

شكل رقم 08 : نموذج القوى الخمس لبورتر Porter



Source : Kotler Philip et autres : Marketing management, Pearson, 12^{ème} édition, Paris, 2006, p392.

(1) نادية العارف: الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2010-2011، ص 191.

(2) طارق السويدان، مرجع سابق، ص 21.

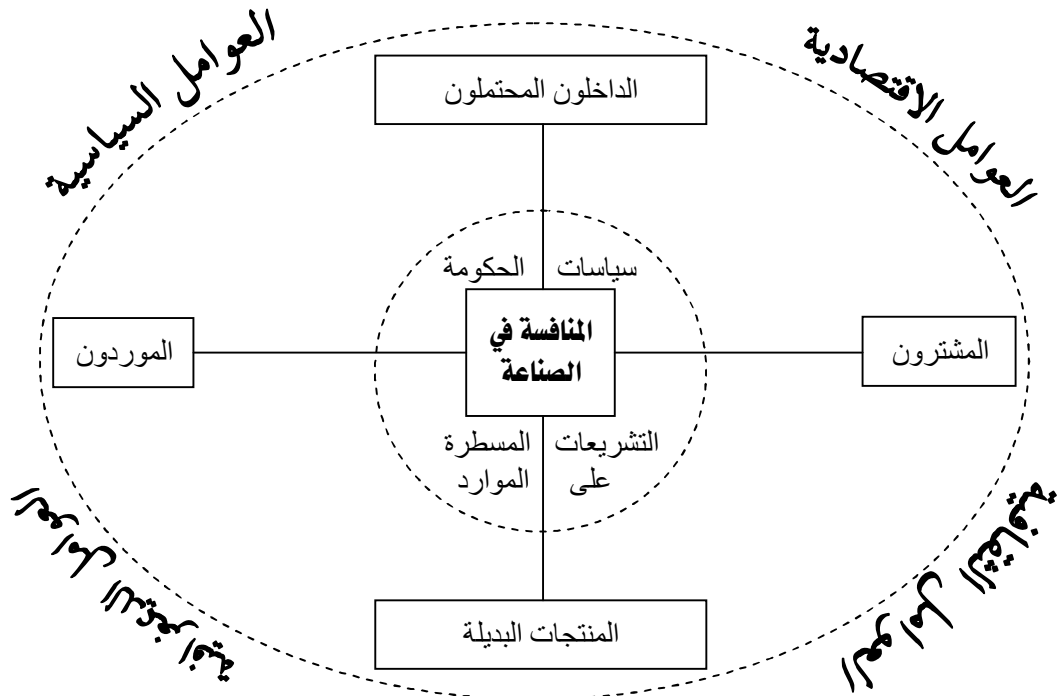
(3) Gérard Garibaldi: Analyse stratégique, eyrolles, édition d'organisation, 3^{ème} édition, paris, 2008, pp.144-145.

بـ نموذج أوستن Austin لتحليل هيكل الصناعة والمنافسة:

أوستن Austin من بين الكتاب الذين أكدوا على ضرورة فهم الطبيعة المميزة لهيكل الصناعة وديناميكية التنافس في الدول النامية ، وذلك لأن نموذج بورتر PORTER يعتمد بدرجة كبيرة على أسواق وصناعات الدول المتقدمة مما يتطلب تعديل هذا النموذج حتى يتوافق مع بيئة الأعمال للدول النامية ، وبما يمكن الإدارات العليا في هذه الدول الاستفادة من النموذج في تحليل الصناعة وهيكل المنافسة وقد قدم أوستن Austin نموذجه لتحليل الصناعة والمنافسة للدول النامية كما هو موضح في الشكل رقم 09، وذلك بعد إجراء تعديلين أساسيين هما: (1)

الأول: إضافة عنصر آخر وهو سياسات الحكومة باعتبارها قوة كبرى تؤثر على هيكل الصناعة وديناميكيته. الثاني: إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تكوين هيكل الصناعة وديناميكية المنافسة ، فالعوامل أو المتغيرات الاقتصادية والسياسية والثقافية والديموغرافية تؤثر على عوامل أو قوى التنافس الخمسة (في نموذج بورتر "Porter")

شكل رقم 09: نموذج أوستن Austin لتحليل هيكل الصناعة والمنافسة



المصدر: نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، القاهرة، 1996، ص 77.

(1) هشام سفيان صلواتشي، يوسف بودلة: الميزة التنافسية وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010، ص 10.

ج- تأثير تجديد المنتجات على هيكل الصناعة:

على مدار مدة معقولة من الوقت يمكن النظر إلى المنافسة في كثير من الصناعات على أنها مدفوعة بعنصر التجديد أو الابتكار، وفي الواقع إن التجديد كثيرا ما يكون هو العامل الرئيسي في تطور الصناعة ، ويسبب الحركة عبر دورة حياة الصناعة ، ويعتبر التجديد أو الابتكار أمرا جذابا ، لأن الشركات أو المؤسسات التي تبادر لمنتجات جديدة أو عمليات أو استراتيجيات جديدة يمكنها غالبا تحقيق أرباح ضخمة. وفي أحدث أعماله ، اعترف مايكل بوتر بدور التجديد أو الابتكار خاصة تجديد المنتجات في إحداث ثورة في هيكل الصناعة ، ويتحدث بوتر عن دور التجديد أو الابتكار كعامل حاسم في إعادة تشكيل وعدم جمود هيكل الصناعة ، ويزعم بوتر أنه بعد فترة من الاضطراب الذي تحدثه وتفجره عملية التجديد والابتكار، يعود هيكل الصناعة مرة أخرى إلى حالة من الثبات والاستقرار النسبي وعندئذ يمكن تطبيق مفاهيم القوى الخمس والمجموعات الاستراتيجية مرة أخرى ، ويمكن أن نغزو هذه النظرة لتطور هيكل الصناعة إلى ما يعرف بالتوازن المتقطع ، والذي يعني أن الفترات الطويلة من التوازن، عندما يكون هيكل الصناعة مستقرا، تقطعها فترات من التغير السريع عندما يمر هيكل الصناعة بثورة نتيجة عملية التجديد والابتكار فهناك عمليات من عدم الجمود وإعادة التشكيل. (1)

ثالثا: البيئة الداخلية:

ترتبط هذه الأخيرة ارتباطا مباشرا بأنشطة الأداء داخل المؤسسة، مما يستدعي تسميتها بالمجموعة التنظيمية حسب "ميلز Milles"، وأحيانا بالبيئة العملية حسب "Porter بوتر"، وأحيانا أخرى بيئة العمل حسب "تومسون Thompson"، وترتبط هذه البيئة ارتباطا عضويا بكيفية صياغة وتشكيل أهداف المؤسسة، وفي نفس الوقت بكيفيات تحقيقها من خلال المنتجات التي تقدمها المؤسسة و الأساليب الفنية المستعملة في الإنتاج. (2)

ويجب أن يشمل التحليل الداخلي العناصر الرئيسية التالية: (3)

- التطور التاريخي للمنظمة و الأحداث الرئيسية المؤثرة في مكانة المنظمة ومستقبلها.
- المناخ التنظيمي وخصائصه.
- التنظيم الإداري للمنظمة، ويشمل كافة الهياكل التنظيمية والوظيفية و أنظمة وأدلة العمل بها.
- الموقف التمويلي والاستثماري و النتائج المالية التي حققتها المنظمة.
- الأنشطة والأعمال والمشروعات التي تقوم بها المنظمة والمنتجات التي تقدمها.
- أنواع واتجاهات الأسواق وخصائص المنافسين و العملاء وموقفهم من المنظمة.
- مصادر وخصائص مصادر الإمداد لاحتياجات المنظمة من مقاولين وموردين واستشاريين وغيرهم.

(1) جونز جارديث، هل شارلز، مرجع سابق، ص 144.

(2) هشام صلواتشي، يوسف بودلة، مرجع سابق، ص 01.

(3) جمال الدين محمد مرسى وآخرون، مرجع سابق، ص 229.

ويتطلب تحقيق فعالية تصميم الاستراتيجية إجراء تحليل استراتيجي معمق للبيئة الداخلية للمنظمة، ومن بين الأساليب التي يمكن للمنظمة استخدامها في هذا المجال نجد:

أ- مدخل سلسلة القيمة:

طور هذا الأسلوب من قبل الباحث "Porter" ، والذي بموجبه تعتبر المنظمة مجموعة كبيرة من الأنشطة الرئيسية والثانوية تضيف قيمة إلى المنتج النهائي. وبالتالي يمكن دراسة جوانب القوة والضعف في الأنشطة التفصيلية لتحديد قدرتها على المساهمة في خلق ميزة تنافسية للمنظمة ووفق هذا المدخل، تتمثل الأنشطة ضمن السلسلة من تسع فئات تضمها مجموعتان أساسيتان هما: (1)

- 1- الأنشطة الأولية أو الأساسية: وهي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج وتتضمن: الإمدادات الداخلية، العمليات، الإمدادات اللوجستية الخارجية، التسويق، المبيعات والخدمة.
- 2- الأنشطة الساندة أو الداعمة: وهي تلك الأنشطة التي توفر المدخلات أو الهيكل الأساسي للمنظمة بالشكل الذي يدعم ويسهل القيام بالأنشطة الأساسية باستمرار وتشمل: البنى الأساسية التحتية، إدارة الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي والتجهيزات.

شكل رقم 10 : سلسلة القيمة حسب بورتر



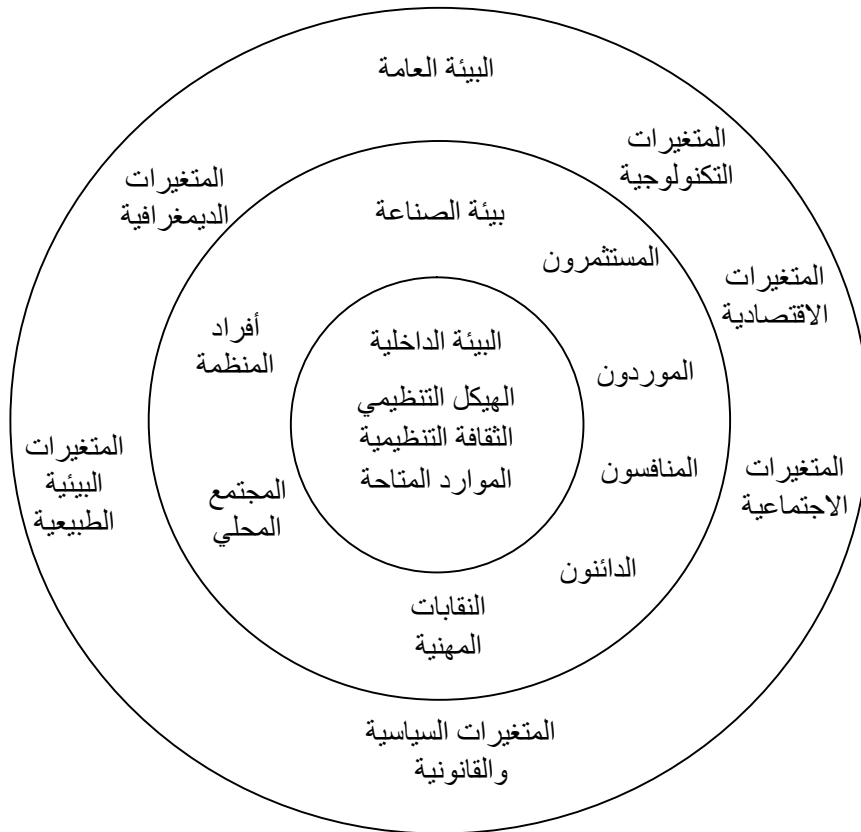
Source : Jean pierre détrie: Stratergor, politique générale de l'entreprise, Dunod, 4^{ème} éditions, paris, 2005, p82.

(1) خالد محمد بني حمدان ، مرجع سابق، ص 87.

ب- تأثير المنتجات الجديدة على البيئة الداخلية للمؤسسة :

يؤثر تحديد المنتجات على وسائل وطرق عمل المؤسسة داخليا من خلال تغيير عمل الأنشطة الرئيسية والفرعية وعلاقات العمل ومضاعفة المؤسسة لمواردها وتحسين نوعية كفاءاتها ومهارات عمالها لتناسب مع الاستراتيجيات الجديدة الناتجة عن التطوير ، ويركز موضوع التطوير على الوصول إلى تحسينات جوهرية في عمليات وأنشطة المؤسسة بما يحقق متطلبات المستهلك من ناحية الجودة والسعر وخدمات ما بعد البيع ويتطلب تحقيق ذلك ضرورة التعرف على مختلف التأثيرات والإضافات التي يحدثها التطوير على سلسلة (حلقة) القيمة الخاصة بكل منتج من حيث الأنشطة التي تدخل في إنتاجه وحلقات الوصل المعبرة عن العلاقات بين أداء أنشطة القيمة وتكاليف الأنشطة الأخرى وعملية التكامل بين خطوط المنتجات المختلفة لنفس الوحدة.⁽¹⁾

شكل رقم 11: مستويات التحليل الاستراتيجي



المصدر : نادية العارف :التخطيط الاستراتيجي والعمولة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002-2003،

ص 121.

⁽¹⁾ عبد الكريم شوكمال ، براهمي سمير، زموري كمال ، مرجع سابق، ص 12.

المبحث الثاني: دور أدوات التحليل التنافسي في تحديد استراتيجية طرح منتج جديد.

تتطلب عملية التفكير الاستراتيجي أن يدرك ويستوعب المديرون كيف أن الديناميكية التنافسية لصناعتهم تؤثر على أداء و ربحية مؤسستهم.

فبعد أن يقوم المديرون بتقدير مختلف العوامل المؤثرة على المؤسسة الداخلية والخارجية، يصبح لزاما عليهم اتخاذ قرارات بشأن تحديد الاستراتيجية الأنسب التي تمكن المؤسسة من الحفاظ على مركزها التنافسي.

المطلب الأول: أسلوب تحليل المحفظة.

يتمثل الهدف الأساسي من تحليل محفظة الأنشطة في الحصول على تخطيط منظم لمحمل الأنشطة أين تستطيع المؤسسة أن تبني خياراتها الاستراتيجية.

يساعد هذا الأسلوب في تقييم مستوى الأداء إما لوحدة الأعمال الاستراتيجية (DAS) أو لخط منتجات أو الأسواق سواء كان ذلك مرتبطا بالأداء الحالي أو المتوقع حدوثه في المستقبل.⁽¹⁾

ويمكن استخدام المنتجات أو الأسواق لتحليل أداء هذا النشاط في المنظمات ذات المجال الواحد، فإذا كانت المنظمة تقدم عددا من المنتجات المرتبطة بنشاط واحد فإنها يمكن أن تقارن بين مستوى الأداء لكل منتج على بعض الأبعاد.⁽²⁾ ونماذج تحليل المحفظة عديدة لكن أكثر النماذج شيوعا هي:

أولاً: نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG):

وهي الطريقة المشهورة في تحليل محفظة الأنشطة، فقد ظهرت في أواخر عام 1960، قدمته المجموعة الاستشارية بمدينة بوسطن الأمريكية والذي يُعرف باسم BCG نسبة إلى الحروف الأولى التي تُكون اسم المجموعة Boston Consult Group.

حيث تقوم على افتراضين أساسيين وهو أثر منحني الخبرة على الأداء خلال مدة من الزمن، إذ يفترض أنه كلما تضاعفت الخبرة في إنتاج منتج معين فإن الكلفة الخاصة بالوحدة لأنشطة الإنتاج والتسويق تبدأ بالانخفاض بنسبة تتراوح بين (20-30%) ويتحقق ذلك الانخفاض من خلال ستة عوامل أساسية:⁽³⁾

- 1- تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير.
- 2- زيادة فعالية أداء القوى العاملة (أثر التعلم).
- 3- تحسين العملية الإنتاجية ذاتها.
- 4- الوصول إلى تنميط المنتج.
- 5- الوصول إلى التصميم الأمثل للمنتج.
- 6- تنمية عدد من البدائل في مكونات المنتج ذاته.

⁽¹⁾ عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2007، ص259.

⁽²⁾ كاظم نزار الركابي: الإدارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص208.

⁽³⁾ المرجع نفسه، ص211.

ويستخدم النموذج بعدان أساسيان هما:

1- معدل نمو السوق: ويسمى أيضا معدل نمو الصناعة، والذي يعطي مؤشر للنمو الحاصل في السوق (الصناعة)، فكلما ازدادت النسبة كلما أشار ذلك على أن السوق ذو قوة ومشجع للمؤسسات في الدخول إليه ويتوفر به فرص للنجاح. (1)

2- الحصة السوقية النسبية للمؤسسة: ويتم التعبير عنها في صورة حصة منخفضة أو مرتفعة وفقا لنتاج قسمة مبيعات نشاط المنظمة على إجمالي المبيعات في سوق معينة. (2)

وبدمج البعدين ينتج أربعة أوضاع افتراضية كما هو موضح في الشكل رقم 12.

شكل رقم 12: مصفوفة BCG

الحصة السوقية

		مرتفع	منخفض
معدل نمو السوق	قوي	+ O - نجوم	علامات استفهام ؟
	ضعيف	+ ++ بقرة حلوب	+ O - نقاط مينة

Source : Abate Rene et autres, le grande livre de la stratégie, éditions d'organisation, Eyrolles, Paris, 2009, P58.

يمكن أن نوضح الأوضاع الأربعة الناتجة فيما يلي: (3)

1- علامة الاستفهام: تعكس انخفاض الحصة السوقية للمنظمة بالرغم من ارتفاع معدل النمو في السوق، طبقا للواقع فإن أغلب المنتجات الجديدة تصنف ضمن هذه الفئة، خاصة و أنه من الأفضل لوحدة العمل الاستراتيجية تسويق هذه المنتجات ولأول مرة على نطاق واسع وفي الأجزاء السوقية ذات معدلات النمو العالية ، كما أن هذه المنتجات تحتاج مقدار كبير من النقد لاستغلال الفرص التسويقية، وبناء حصصها السوقية تقابل مرحلة التقدم في دورة حياة المنتج.

(1) تامر البكري، مرجع سابق، ص 233.

(2) طه طارق، مرجع سابق، ص 324.

(3) واثق شاكر محمود رامز: التسويق الاستراتيجي، مؤسسة الخليج للنشر، قطر، ط1، 1997، ص.ص 263-262.

2- النجوم: إذا لاقى المنتجات ضمن فئة علامة الاستفهام قبول المستهلكين و نجاح تسويقها في الأسواق، فإنها ستتحول إلى فئة النجوم، وتشير النجوم إلى تلك المنتجات التي تتصف بارتفاع حصصها السوقية النسبية، والتي تتواجد في أسواق ذات معدلات نمو عالية ، هذه المنتجات لا تولد نقدا فائضا في الوقت الحالي، لكن ستصبح مولدة للنقد عندما تنخفض معدلات النمو في السوق مستقبلا وتقابل مرحلة النمو في دورة حياة المنتج.

3- البقرة الحلوب: عندما ينخفض معدل نمو السوق ، تتحول المنتجات ضمن فئة النجوم إلى فئة البقرة الحلوب، هذا مع احتفاظها بموقعها القيادي في السوق، وتتميز هذه المنتجات بفائض نقدي كبير تساهم به وحدة العمل الاستراتيجية في تمويل منتجات علامات الاستفهام والنجوم وتقابل مرحلة النضج في دورة حياة المنتج.

4- النقاط الميئة أو (الكلاب): في حالة انخفاض الحصص السوقية النسبية للمنتجات ضمن فئة البقرة الحلوب، فإن هذه المنتجات تصبح ضمن فئة النقاط الميئة، عادة ما يكون النقد المتولد ضعيف في هذه الفئة ولا تحقق وحدة العمل الاستراتيجية هنا أي أرباح من عملياتها التسويقية تُقابل مرحلة التدهور في دورة حياة المنتج وتواجه المؤسسة هنا بديلين:⁽¹⁾

- إما أن تستمر في إنتاج وتسويق المنتج، أملا في حصول تحول مفاجئ في معدل النمو السنوي للسوق مستقبلا، وبالتالي زيادة الحصة السوقية.
- أو أن تتوقف عن إنتاج وتسويق المنتج وسحبه نهائيا من السوق.

تقوم الإدارة بتطوير البدائل الاستراتيجية التي تتناسب مع إمكانية كل فئة من المنتجات وظروفها السوقية المختلفة، طبقا لذلك عند تسويق وحدة العمل الاستراتيجية المنتج الجديد لأول مرة في السوق و الذي يطلق عليه علامة الاستفهام فإنها تتبنى استراتيجية بناء الحصة السوقية مستقبلا، وعند وصول المنتج إلى فئة النجوم تستخدم استراتيجية الدفاع عن الحصة السوقية ، وتطبق استراتيجية الحصاد عندما يكون المنتج في فئة البقرة الحلوب، وتحاول البقاء في هذه الفئة لحين دخول المنتج مرحلة التدهور وسحبه من السوق.

تركزت الانتقادات الموجهة إلى مصفوفة (BCG) فيما يلي :

❖ تقوم هذه المصفوفة على افتراض أن التكلفة تتناقص مع زيادة الخبرة، وهذا يصح في السوق سريع النمو، لا في الأسواق الناضجة و ذات نمو منخفض.

❖ هذه المصفوفة أخذت بعين ليسا شاملين يحكمان مصير الأنشطة وهما معدل نمو السوق والذي يعكس دورة حياة المنتج و معدل الحصة السوقية النسبية، بالنسبة للمتغير الأول فإن ديناميكية عمل المصفوفة

⁽¹⁾ واثق شاكر محمود رازم، مرجع سابق، ص 264.

تفترض انتظام مراحل حياة المنتج، وبالنسبة للمتغير الثاني وهو الحصة السوقية النسبية فإن وحدات العمل الاستراتيجية تواجه صعوبة في قياس هذا المتغير.

نموذج BCG يسمح للمؤسسة بمعرفة موقع منتجاتها وفي أي مرحلة هي، لذا تتمكن من خلاله اتخاذ القرار بشأن تشكيلة منتجاتها .

ثانياً: نموذج McKinsey

وتسمى أيضا بمصفوفة الإشارات الضوئية، هذا النموذج ما هو إلا تعديل للنموذج السابق وتتكون من إحدائين هما : المركز التنافسي أو (قوة نشاط الأعمال)، وجاذبية السوق (الصناعة)، حيث يتم تقييمها من خلال: (1)

1 - المركز التنافسي أو (قوة نشاط الأعمال): وعناصر التقييم هي:

حصة النشاط أو الوحدة في السوق، درجة الموسمية في منتجات النشاط، درجة ما تتمتع به من المنظمة من جوانب قوة بالنسبة للمنافسين، درجة استخدام المنظمة لطاقتها الإنتاجية المتاحة، المهارات التقنية المتاحة والمطلوبة للعمل في الصناعة.

2 - جاذبية السوق أو (الصناعة): وعناصر التقييم هي:

حجم السوق، درجة الموسمية في النشاط، درجة وشدة تركيز المنافسة، درجة استخدام الطاقة المتاحة ودرجة التمايز التكنولوجي.

شكل رقم 13: مصفوفة GE McKinsey

		جاذبية السوق (الصناعة)		
		قوي	متوسط	ضعيف
المركز التنافسي للمؤسسة	قوي	الحفاظ على مكانتها الرائد في جميع التكاليف	الحفاظ على موقف التطور (الاستثمار للبناء)	وضع مريح
	متوسط	تحسين الوضع (استثمار انتقائي)	مريحة بعناية (استراتيجية الانتقاء وتحقيق العوائد)	سحب انتقائي (قطاع) استراتيجية التوسع المحدود أو الحصاد
	ضعيف	الاستثمار بكثافة أو التخلي عن الاستثمار	تنسحب تدريجيا وبشكل انتقائي	التخلي عن الاستثمار (استراتيجية التصفية)

Source : David Gotteland, Christophe Haon : Développer un nouveau produit méthodes et outils, Pearson, Paris, 2005, P89

(1) محمد الصيرفي: الإدارة الاستراتيجية، دار الوفاء للنشر والطباعة، الإسكندرية، مصر، ط1، 2008، ص 433.

كخلاصة عامة عن هذه المصفوفة يمكن القول أنها تحقق الجوانب التالية:

- تتيح الفرصة للمنظمة في تحديد مواقع منتجاتها.
 - تساعد إدارة التسويق في المنظمة في اختيار الاستراتيجية التسويقية المناسبة.
 - تركز على الاهتمام ببعض الأنشطة التسويقية كالترويج ، التوزيع ، التسعير، البحث والتطوير ومدى إسهام كل نشاط في دعم المنتج.
 - تساعد المنظمة في اختيار الاستراتيجية المناسبة بحسب خصوصية السوق والمنتج الذي تتعامل به.
- في الأخير يمكن القول أن المصفوفات السابقة ماهي إلا نماذج، غير أن هذه النماذج ساهمت في إعطاء دفع كبير للمقاربة الاستراتيجية والاهتمام بالاستراتيجية في المؤسسات، لذا على المؤسسة أن لا تركز نشاطها الاستراتيجي في منطقة واحدة بل يجب عليها أن تعرف موقعها في الصناعة بالضبط ثم تختار الاستراتيجية الأمثل بدقة وعناية.⁽¹⁾

جدول رقم 03: مقارنة بين مصفوفتي BCG و Mc Kinsey

تقييم عوامل جذب القطاع	تقييم نقاط القوة للمؤسسة	
معدل النمو في القطاع	حصة السوق للمؤسسة مقارنة بمنافسيها الرئيسيين	مصفوفة BCG
المعايير متغيرة لكن يتم الاختيار عموما من: خصائص الطلب، المنافسة والبيئة.	الوضع(المركز) التنافسي للمؤسسة يتوقف على عوامل النجاح في القطاع	مصفوفة Mc kinsey

Source: David Gotteland, Christophe Haon, Op.Cit,p51

يتضح لنا من خلال ما سبق أن لنموذجي BCG و Mc Kinsey دور كبير في إنجاح طرح المنتجات الجديدة في السوق، حيث يمكن من معرفة موقع المنتجات بدقة وبالتالي يُسهلان للمؤسسة تحديد واتخاذ القرار بشأن الاستراتيجية الواجب اتخاذها مما يكون له أثر في إطالة دورة حياة المنتجات التي تطرحها المؤسسة في السوق.

⁽¹⁾ عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2012، ص215.

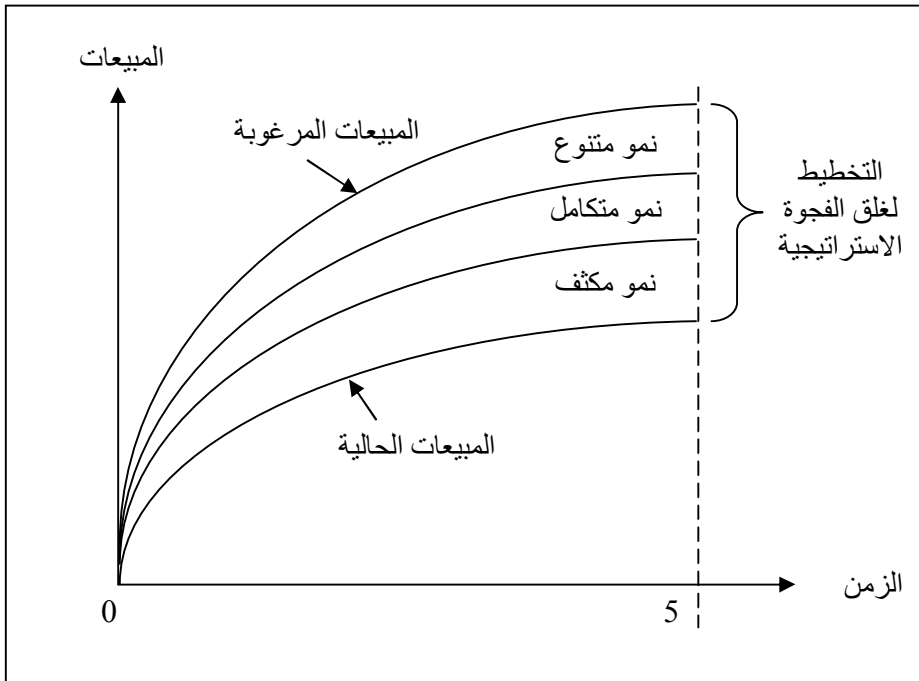
المطلب الثاني: تحليل الفجوة الاستراتيجية

هو أسلوب من أساليب التحليل الاستراتيجي، يساعد المنظمة في استيضاح استراتيجياتها الحالية المتعلقة بالثائية (السوق/المنتج) نحو انجاز أهدافها المخططة .

*يرى Hicks أن الفجوة عبارة عن "الفرق بين هدف المنظمة الذي ترغب في تحقيقه وبين وضعها الحالي".⁽¹⁾ إن هذا التحليل يقيس مدى سير تنفيذ الاستراتيجية وفقا لما يعد في التخطيط الاستراتيجي ووفقا للإطار الزمني المحدد لذلك.⁽²⁾

لذلك فإن الاعتبارات الواجب مراعاتها من الإدارة الاستراتيجية للتعامل مع الفجوة هو أن تدرك ابتداء بوجود الفجوة في المجال المحدد الذي تعمل به، ومن ثم تتخذ القرارات المناسبة نحو غلق أو تقليص الفجوة وبما يعود بالنفع والمردود على المنظمة، والشكل رقم 14 يوضح كيفية التعامل مع الفجوة الاستراتيجية لعلقها عبر اعتماد استراتيجيات مختلفة ، على افتراض حجم المبيعات الممكن تحقيقها خلال السنوات الخمس القادمة وما ترغب أن تصل إليه من مبيعات.⁽³⁾

شكل رقم 14: التخطيط لعلق الفجوة الاستراتيجية



المصدر : ثامر البكري، مرجع سابق، ص 227.

(1) عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 284.

(2) محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سابق، ص 204.

(3) ثامر البكري، مرجع سابق، ص 227.

تسعى المنظمات إلى غلق الفجوة أو تقليصها من خلال اعتماد استراتيجيات معينة تقودها إلى تحقيق الأهداف المطلوبة لغلق الفجوة، تجدر الإشارة إلى أن الفجوة ليست حالة سالبة، بل هي حالة موجبة لأنها تمثل أهداف وطموحات تسعى المنظمة إلى بلوغها، ولغلق الفجوة وصولاً من المبيعات الحالية إلى المبيعات المرغوبة على المنظمة أن تتبع إحدى ثلاث استراتيجيات النمو:

- النمو المكثف (التغلغل السريع، تطوير المنتج، تطوير السوق).
- النمو المتكامل (التكامل العمودي نحو الأمام ، التكامل العمودي نحو الخلف) .
- النمو المتنوع.

أولاً: النمو المكثف

على المنظمة أن تبحث ضمن هذه الاستراتيجية على أية فرصة يمكن استثمارها لتحقيق النمو باتجاه غلق الفجوة، يمكن اعتماد هنا على مصفوفة النمو (السوق/المنتج) لأنسوف Ansoff ، وتسمى أيضاً بمصفوفة منتجات النمو حيث يستند على تحليل اختبار المنتج الحالي أو الجديد للسوق الحالي أو الجديد والذي ينتج عنه أربعة استراتيجيات لسوق المنتج كما هو موضح بالشكل رقم 15.

شكل رقم 15: مصفوفة أنسوف Ansoff (السوق/المنتج)

منتج جديد	منتج حالي	
3- إستراتيجية تطوير المنتج	1- إستراتيجية اختراق السوق	سوق حالي
4- إستراتيجية التنويع	2- إستراتيجية تمديد (أو تطوير) السوق	سوق جديد

Source :Philip kotler et autres,Op.cit., p56.

1- استراتيجيات اختراق السوق أو التغلغل في السوق، أساس هذه الاستراتيجية هو قيام المنظمة بزيادة حجم التعامل مع منتجاتها الحالية في الأسواق المختلفة، وللقيام بالتغلغل يجب على المنظمة: (1)

- تشجيع الزبائن الحاليين للمنظمة على زيادة معدلات شرائهم واستخدامهم لمنتجات المنظمة الحالية.
- محاولة جذب واستقطاب الزبائن للمنظمات المنافسة لشراء منتجاتها.
- محاولة جذب فئات جديدة من الزبائن المرتقبين يتصفون بنفس صفات الزبائن الحاليين.

2- استراتيجيات تطوير السوق، تسعى المؤسسات لزيادة المبيعات من خلال تقديم المنتجات الحالية في أسواق جديدة إقليمياً، وطنياً، ودولياً، ويمكن جذب شريحة جديدة من خلال تطوير مواصفات جديدة في المنتج المقدم أو استخدام قنوات توزيع جديدة.

3- استراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة، تركز هذه الاستراتيجية على قيام المنظمة بتطوير منتجات جديدة لم يسبق لها التعامل معها، أو تحسين، تعديل ما هو قائم من منتجات حالية بهدف تحسين قدرتها على تلبية حاجات ورغبات الزبائن المتطورة. (1)

ثانياً: النمو المتنوع

تستخدم هذه الاستراتيجية والتي تمثل الخلية الرابعة من مصفوفة أنسوف Ansoff عندما تلوح المؤسسة فرص ربحية وبيعية خارج أعمالها الحالية التي تقوم بها، كأن يكون ذلك بإضافة خط جديد لمزيج المنتج الذي تتعامل به أو زيادة عدد المنتجات التي تتعامل بها في الخط الواحد، وهذا الأمر يكسب المنظمة: (2)

- قوة مضافة في تنوع منتجاتها التي تتعامل بها.
- زيادة عدد الزبائن.
- التقليل من احتمالات المخاطرة التسويقية.
- على أن تأخذ بعين الاعتبار احتمالات الارتفاع في التكاليف التسويقية نظراً لتعدد المنتجات ومصادر تجهيزها والمصاريف الترويجية المترتبة عليها.

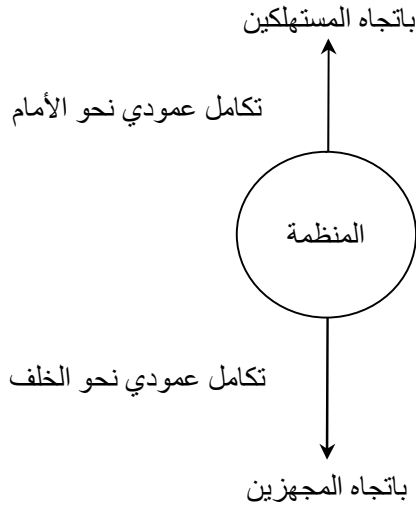
ثالثاً: النمو المتكامل

تمثل هذه الاستراتيجية المعتمدة في غلق الفجوة من عملية البحث عن فرص جديدة أو اكتساب أعمال جديدة تكون مرتبطة مع أعمال المنظمة الحالية، ويمكن أن يكون التكامل على شكلين يوضحهما الشكل رقم 16.

(1) محمود جاسم محمد الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 214.

(1) Philipkotler et autres, op.cit., p57

(2) ثامر البكري، مرجع سابق، ص 231.



شكل رقم 16: النمو المتكامل

المصدر: ثامر البكري، مرجع سابق، ص 230

- أ. **التكامل العمودي نحو الأمام:** يمثل دخول الشركة بأعمال جديدة في ذات مجال عملها الحالي ، ويمثل هذا الدخول مرحلة لاحقة من عملها السابق.⁽¹⁾
- ب. **التكامل العمودي نحو الخلف:** مماثل إلى التكامل نحو الأمام ، ولكن المنظمة تركز جهودها نحو القيام بأعمال حلقة سابقة لها ومتجهة نحو المجهزين.

⁽¹⁾ ثامر البكري، مرجع سابق، ص 231.

المبحث الثالث: دور التحليل الاستراتيجي في إنجاح طرح منتج جديد في السوق

يعبر مبادرة المؤسسة إلى تقديم منتجات جديدة عن قدرتها على خلق فرص متعددة للنمو والاستمرار في السوق، من خلال تحقيق الربحية، زيادة المبيعات، كسب رضا العملاء...، حيث نجد أن المؤسسة الرائدة هي المؤسسة التي تمتلك القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية تمكنها من خلق أسواق جديدة وتحويل التهديدات إلى فرص مستقبلية تستطيع الاستفادة منها.

المطلب الأول : أهمية التحليل الاستراتيجي في اتخاذ قرار طرح منتج جديد

يواجه المسؤولون الرئيسيون (الإدارة العليا، البحث والتطوير، الإنتاج) ورجال التسويق العديد من القرارات والتحديات المتنوعة، في مجال صياغة وتصميم سياسة المنتجات وهدف الجميع هو تحقيق التوافق بين المنتجات واحتياجات المستهلك إذ أن نجاح أي منظمة في السوق يتوقف على مدى فعاليتها في تحقيق هذا الهدف.

مسيري المؤسسات يتخذون جزءا من قرارات طرح منتج جديد قبل وبعد التطوير المادي للمنتوج. القرارات المتخذة قبل تطوير المنتج الجديد هي قرارات استراتيجية ، في حين أن القرارات المتخذة بعد البداية في تطوير المنتج تسمى قرارات تكتيكية، الأصول النظرية حول المنتجات الجديدة تعتبر القرار التكتيكي كمرحلة تسويق في مسار تطوير المنتج الجديد.⁽¹⁾

هذا الباحث FIRMANZAH استطاع تحليل الكتابات التي تناولت بالتفصيل مضمون قرار طرح منتج جديد والذي ميز بين قرارات استراتيجية وقرارات تكتيكية في طرح منتجات جديدة كما يلي:

⁽¹⁾FIRMANZAH:Influence de processus de décision sur la réussite des produits nouveaux dans les entreprises globalisées de l'autorité à la négociation, Thèse de doctorat en gestion, Université de Pau ,2005,p 109.

جدول رقم 04: بحوث في قرارات إطلاق منتجات جديدة

الكتاب	متغيرات القرارات الاستراتيجية	متغيرات القرارات التكتيكية	نتائج هذه الدراسات
Hiltink et Alli (1998)	اتخاذ قرار يتعلق بـ: ماذا؟ أين؟ متى؟ لماذا نطرح منتجات جديدة؟ 3 قرارات رئيسية تتعلق بـ: * استراتيجية المنتج * استراتيجية السوق * استراتيجية المؤسسة	قرارات المزيج التسويقي والتسويق: * منتج * سعر * التوزيع * الترويج	التداخل بين القرارات الاستراتيجية والتكتيكية والتي تحتاج أن تنسق خلال عملية إطلاق المنتج الجديد
Gultinan (1999)	درجة الابتكار(الإبداع) * السوق المستهدف (اتساع السوق أو جزء من السوق) القيادة (الرائد مقابل المتتبع)	المزيج التسويقي: * منتج * سعر * التوزيع * الترويج ومتغيرا آخر هو وقت الدخول والتغلغل في السوق	القرارات الاستراتيجية والتكتيكية ترتبط بصفة كبيرة بسلوك المستهلكين.
Di Benedetto (1999)	تبيان دور الكفاءات واختبار دور المهارات لتطوير القرارات الاستراتيجية، تحديد أبعاد لتحقيق نجاح المنتج الجديد: * فرق الإدارات اللوجستية المدرجة في القرارات الاستراتيجية.	تحديد أبعاد أخرى متعددة في نجاح المنتج الجديد متعلقة بالقرارات التكتيكية * جودة عالية لجهود البيع * تسيير أمثل * الأسبقية في دخول السوق مقارنة بالمنافسين	تحديد العديد من العوامل الاستراتيجية التي تساهم في نجاح المنتج الجديد لدعم القرارات الاستراتيجية والتكتيكية وتوضيح مسار المعلومات.
Hiltink et Alli (2000)	* استراتيجية المنتج * استراتيجية السوق * استراتيجية المؤسسة * المركز التنافسي	* منتج * سعر * التوزيع * الترويج	نجاح القرارات الاستراتيجية والتكتيكية يختلف حسب منتجات الاستهلاك الواسع مع المنتجات الصناعية بصفة كبيرة.

Source : FIRMANZAH:Influence de processus de décision sur la réussite des produits nouveaux dans les entreprises globalisées de l'autorité à la négociation, Thèse de doctorat en gestion, Université de Pau,2005,p110.

من خلال ما سبق يمكن نستنتج أن القرارات الاستراتيجية تغطي كافة الجوانب الاستراتيجية خلال مرحلة إطلاق المنتج الجديد، في حين أن القرارات التكتيكية تشمل تنفيذ وإدخال المنتجات الجديدة إلى السوق، تتعلق إذن القرارات التكتيكية بتسويق المنتج الجديد، وتعامل مع مشاكل ذات صلة بتوزيع المنتج في السوق وعليه ركز الباحث على انه هناك نوعين من القرارات في مسار إطلاق المنتجات الجديدة وهي: (1)

*قرارات استراتيجية

*قرارات تكتيكية

ويمكن أن نستنتج من الجدول مجموعة من القرارات وهي:

1- قرارات المرتبطة بالمنتج الجديد:

قد تلجأ المؤسسة إلى ابتكار منتجات جديدة تماما أو تحسين المنتجات القائمة واختيار أحد الأسلوبين يخضع لمتغيرات عديدة منها القدرات المادية والتكنولوجية للمؤسسة، مدى حاجتها للتجديد من أجل البقاء في ظل المنافسة وكذا الرغبة في التوسع.

2- القرارات المرتبطة بالمزيج التسويقي:

*القرارات السعرية: تلجأ المؤسسة إلى اتخاذ قرارات السعرية التي تنسجم و المتغيرات البيئية، وبوجه خاص مع مستويات الدخل، طبيعة الأسواق، درجة مرونة الطلب، بالإضافة إلى الظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة، كما تؤثر القرارات السعرية على نوع وحجم الطلب على المنتج، يؤثر على المركز التنافسي للمنظمة وعلى الحصة السوقية، ويؤثر على المركز المالي للمنظمة ومن ثم قدرتها على تقديم منتجات جديدة، كما يؤثر كذلك على الحرية في وضع الخطط الترويجية و البيعية.

*القرارات المرتبطة بالتوزيع: نظرا لأهمية قنوات التوزيع في تحقيق أهداف المؤسسة للوصول إلى السوق المستهدف من الضروري لأي مؤسسة دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية من أجل تحديد العوامل المؤثرة ومن ثم اختيار قنوات التوزيع الملائمة.

*القرارات المرتبطة بالترويج: نظرا لازدياد حدة المنافسة، زادت أهمية الترويج وأصبحت المؤسسة ملزمة بدراسة متغيرات البيئة المحيطة بها، من أجل اتخاذ قرارات تتعلق باختيار الوسيلة المناسبة للترويج والتي تمكنها من كسب حصص سوقية هامة.

(1)FIRMANZAH, Op.cit.,p110

المطلب الثاني: إجراءات إنجاح طرح منتج جديد في السوق

ما تنوي المؤسسة تحقيقه فيما يتعلق بحصة السوق و الحجم يسمى "هدف التسويق" ، والأسلوب الذي ستتبعه المؤسسة لتحقيق أهدافها يسمى "الاستراتيجية"، فالاستراتيجية إذن هي الطريق المؤدي إلى تحقيق الغايات وأهداف محددة، شريطة أن يتم وصف الوسائل التي سيتم بواسطتها الوصول إلى هذه الأهداف.⁽¹⁾

أولاً: تسيير ومتابعة طرح منتج جديد في السوق

قبل طرح المؤسسة لمنتجها الجديد يجب عليها أن تأخذ في عين الاعتبار عامل أساسي قد يكون ضمان نجاح منتجها الجديد وهو عامل رد فعل المنافسين ، سواء المنافسين الموجودين حالياً أو المحتملين لذا يجب أن يخضع التحليل الاستراتيجي في المؤسسة للتفكير الاستراتيجي العلمي الذي يحاكي واقعا تجريبيا، تطبيقيا، لا واقعا نظريا، وهذا حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة التي تساعد في ضمان موطئ قدم في السوق، يمكن تصنيف ردود فعل المنافسة حسب التصنيف المعد من قبل "كوتلر Kotler" حيث يميز بين أربعة أنواع من ردود الفعل:⁽²⁾

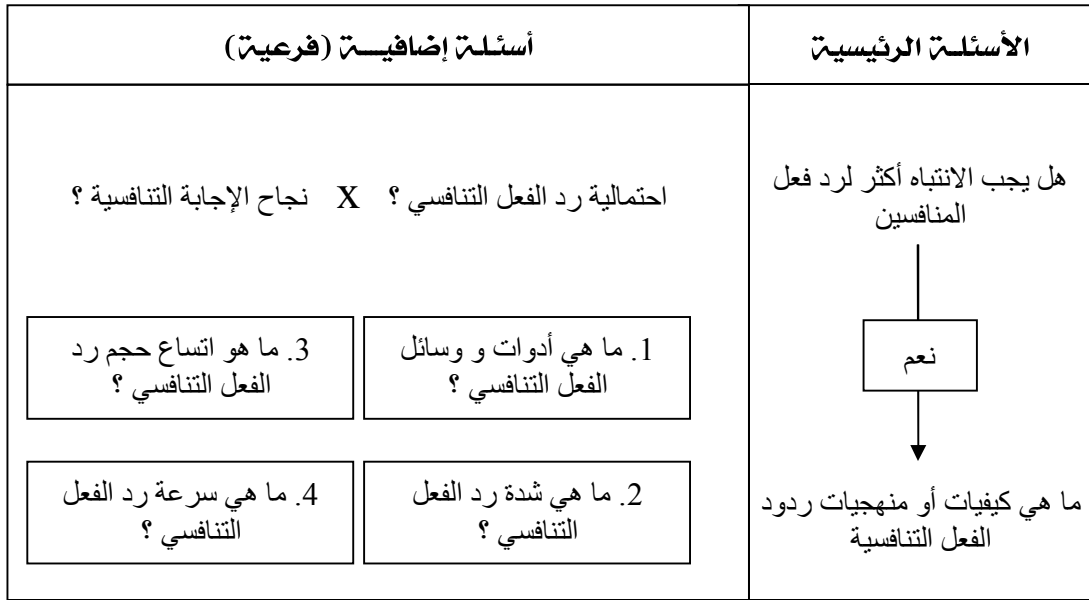
عدم حدوث رد فعل أو عدم حدوث رد فعل سريع للمنافسين وهذا إما لبطء التعرف على ما يفعله المنافس أو عدم توافر الأموال اللازمة لذلك، كما نجد الرد فعل الانتقائي وهو يحدث لمواجهة قرار معين كخفض المنافس للأسعار، أما في القرارات الأخيرة فلا يحدث أي رد فعل، ونجد أيضا الرد الفعل القوي والسريع لأي قرار للمنافس، و أخيرا الرد فعل المفاجئ وغير المتوقع.

وتشير الدراسات إلى أن الكثير من المنتجات الجديدة هي أكثرها رد فعل على أفعال المنافسين، أكثر منها استجابة لطلبات العملاء، بمعنى آخر تقوم المؤسسة هنا بالاستجابة للتغيير بدلا من إحداثه، وغالبا ما يتبع هذا الأسلوب من المؤسسات التي تتواجد في أسواق صغيرة لا تتحمل تكاليف التطوير، تخاف من تقليد المنتج بواسطة المنافسين لأنها لا تستطيع حماية المنتج المبتكر، وكذا تتواجد في سوق تسيطر فيه شركة رائدة على قنوات التوزيع، لذلك نجاح المنتج الجديد يقتضي أن تقوم المؤسسة بتحليل تنافسي يسمح لها بتوقع ردود أفعال المنافسين ومتابعتهم ومراقبتهم مع أخذ الحيطة اللازمة وتوقع أي رد فعل، في هذا السياق يمكن أن نعبر عن هذا المفهوم بالشكل التالي:

⁽¹⁾ غنية فيلالي: أساليب تطوير المنتجات في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة عتاد التكديس و الحمولة German قسنطينة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008، ص 45.

⁽²⁾ هشام سفيان صلواتشي، يوسف بوللة، مرجع سابق، ص 09.

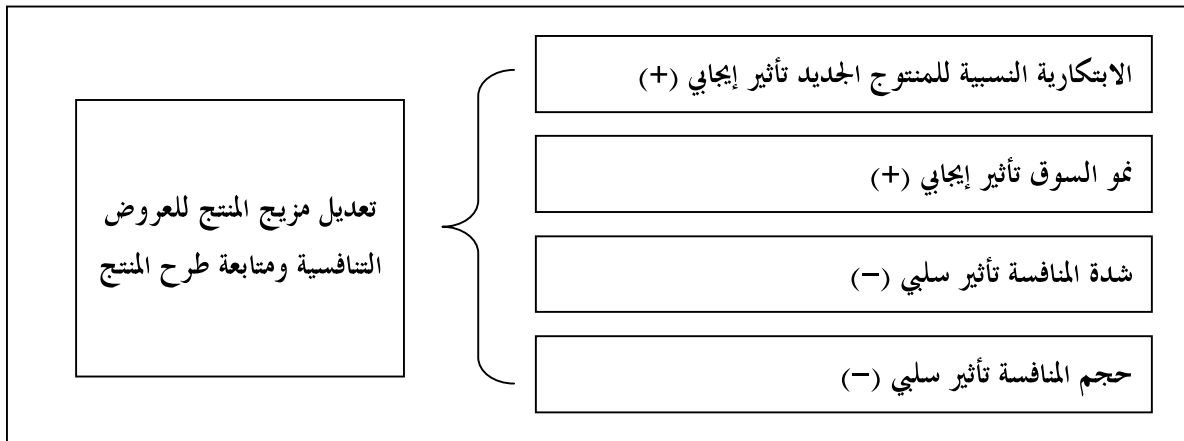
شكل رقم 17: توقع ومتابعة الإجابة التنافسية أو (رد الفعل التنافسي)



Source : David Gotteland, Christophe Haon ,Op.cit., p200.

من خلال الشكل السابق نستنتج أن هناك وسائل تستخدم من قبل المؤسسة صاحبة المنتج الجديد، وهذه الوسائل في الحقيقة تتعلق بالمزيج التسويقي: سياسة التوزيع، سياسة الترويج، سياسة التسعير، بالإضافة إلى سياسة المنتج (بمعنى عرض منتج قريب من منتجات المنافسين ليضمن قبوله من طرف المستهلكين) بالإضافة إلى وسائل أخرى، وفي هذا الاتجاه يمكن أن نعرض العوامل المحتملة الرئيسية والتي تسمح بتعديل وتغيير سياسة المنتج كإجابة تنافسية في الشكل رقم 18.

شكل رقم 18: العوامل المؤثرة في ردود الفعل التنافسية



Source: Ibid., p202.

ردود أفعال المنافسين تنقسم إلى ثلاث ردود أفعال وهي: (1)

1- رد فعل المنافسين المتعلق بتعديل منتجاتهم: يكون رد الفعل هذا محتمل إذا قامت المؤسسة بطرح منتج جديد أكثر إبداعاً عن منتجات المنافسين، نمو السوق كبير، لا يوجد احتدام للمنافسة، بالإضافة إلى حجم المؤسسة صغير. بمعنى أنه عندما تقوم مؤسسة صغيرة بطرح منتج جديد هنا يكون الرد عليها فوري وسريع، في حين أنه عندما تقوم مؤسسة كبيرة بطرح منتج جديد هنا يكون احتمال الرد عليها ضعيف، يمكن أن ندرج المثال التالي: (2)

ظهرت اللوحة الإلكترونية iPad في نهاية شهر جانفي من سنة 2010 كمنتج جديد لم يكن يعرف من قبل، وكانت شركة Apple هي المبادرة بإنزال هذا المنتج في السوق. في نهاية شهر جوان من نفس السنة (أي بعد ستة أشهر) كشفت الشركة الكورية Samsung عن منتجها Galaxy Tab وإدخاله للسوق، وهو عبارة عن لوحة إلكترونية منافسة، كما أعلنت شركات أخرى عن نيتها في دخول هذه السوق ودخول القليل منها فعلاً وقيامهم برد فعل على هذه المنتجات الجديدة.

في مطلع سنة 2011، وبمناسبة انعقاد المؤتمر العالمي للهواتف الجوالية المنعقد ببرشلونة الإسبانية، أصبح عدد الألواح الإلكترونية المنافسة لـ iPad يفوق 80 لوحة، أي أصبح أكثر من 80 منافس في هذه السوق الجديدة وفي هذا المنتج الجديد.

2- رد فعل المنافسين تجاه المنتج الجديد المتعلق بالسعر: الفريق الذي يقوم بتطوير المنتج الجديد عليه أن يأخذ في الحسبان (تخفيض السعر) وبالتالي تكون المنافسة هنا سعرية وقد تقوم حروب سعرية بين المنافسين خاصة مصنعي المنتجات البديلة، لذا المسألة المطروحة هنا هي مسألة مرونة السعر.

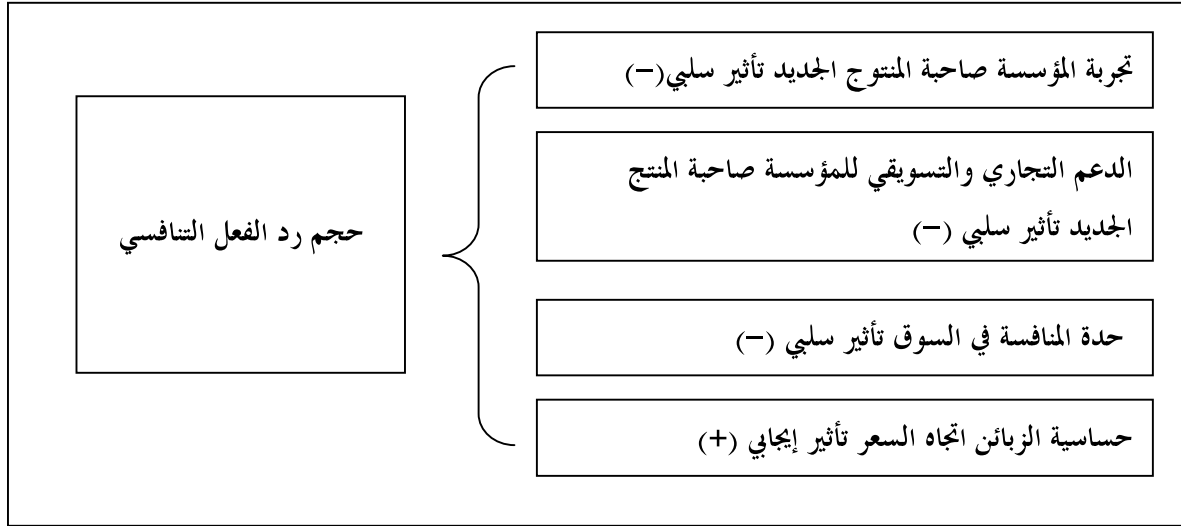
3- فيما يتعلق بحجم وسرعة ردود أفعال المنافسين: على المؤسسة هنا أن تأخذ في الحسبان سرعة رد الفعل من قبل المنافسين فيما يتعلق بـ:

أ— حجم رد الفعل التنافسي يقصد به الأدوات والوسائل التسويقية التي تتبناها المؤسسات المنافسة للرد على المنتج الجديد حيث تبين من خلال دراسات عديدة أن حجم رد الفعل يتعلق بأربعة عوامل رئيسية، نعبّر عنها بالشكل التالي:

(1)David Gottland, Christophe Haon , Op. cit,p202

(2)عيسى حيرش: الإدارة الاستراتيجية الحديثة، مرجع سابق، ص 195.

شكل 19: يوضح العوامل المؤثرة في حجم رد الفعل التنافسي



Source : David Gotteland, Christophe Haon, Op Cit , p 203

من خلال الشكل يتضح أنه: (1)

- ✓ بقدر ما تكون تجربة المؤسسة ضعيفة (بمعنى تنقصها الخبرة) سيكون رد فعلها ضعيف وذو تأثير سلبي.
 - ✓ بقدر ما يكون الدعم التجاري والتسويقي للمؤسسة صاحبة المنتج الجديد قوي سيكون رد فعل المنافسة ضعيف وذو تأثير سلبي.
 - ✓ بقدر ما تكون هناك تمركز في السوق ضعيف للمؤسسات المنافسة يكون حجم رد فعلها ضعيف.
 - ✓ وفي الأخير كلما كان الزبائن حساسون للسعر يكون حجم رد فعل المؤسسات المنافسة كبير.
- ب- سرعة رد فعل المنافسين** لم تدرس بدرجة كبيرة لكن تظهر نتائج الدراسات القليلة أن سرعة رد الفعل للمنافسين تتعلق بحجم المنافسة، الحصة السوقية للمؤسسة صاحبة المنتج الجديد، درجة إبداع المنتج الجديد، درجة نمو للسوق درجة التعديل في المنتج الجديد.

كما أن أداء رد الفعل يتعلق بمجموعة من العوامل وهي:

- سرعة رد الفعل.
- الأموال المسخرة للترويج.
- قوة البيع والتوزيع.
- بالإضافة للمستوى التكنولوجي.

لذا على المؤسسة أن تأخذ في عين الاعتبار جميع العوامل السابقة وتقوم بدراساتها جميعا حتى تضمن نجاح منتجها الجديد.

(1)David Gotteland, Christophe Haon,Op. cit ,p203.

ثانيا:عوامل ومعايير تقييم وقياس نجاح طرح المنتجات الجديدة

كنا قد تطرقنا في الفصل الأول إلى عوامل نجاح المنتجات الجديدة في هذا المطلب سنحاول أن نذكر دراسات تبين لنا العوامل التي تضمن نجاح طرح المنتجات الجديدة في السوق، بالإضافة إلى المعايير المعتمدة لتقييم وقياس نجاح المنتج الجديد

أ. عوامل ضمان نجاح طرح المنتج الجديد في السوق: يمكن أن نلخص العوامل الأساسية التي تضمن نجاح طرح المنتج الجديد في السوق فيعاملين أساسيين هما:⁽¹⁾

✓ عوامل متعلقة بالاختيار المناسب للمشروع (الجانب الجيد) في المحفظة، مثلا: سوق جذابة، مركز أو موقف تنافسي قوي، توافر الموارد التقنية والتجارية ، والاستخدام الذكي للتعاقد (بمعنى تكوين توليفات تساعد على إنجاح المنتج الجديد).

✓ العوامل الفعلية كإعداد تحليل مكثف مثل: بناء خطة لطرح المنتج في السوق، تنسيق بين الوظائف وغيرها، بالإضافة إلى اعتماد تحليل استراتيجي مبني على أدوات علمية كتحليل SWOT و نموذج الـBCG و Mc Kinsey.

1- دراسة Booz Allen & Hamilton في الولايات المتحدة الأمريكية (1982)

أكدت هذه الدراسة أن العوامل التي تساهم بدرجة كبيرة في نجاح معظم المنتجات الجديدة تتمثل في:

- توافق المنتج الجديد مع احتياجات و متطلبات السوق بنسبة 85%.
- كفاية المنتج مع نقاط القوة للمؤسسة 62%.
- التفوق التكنولوجي للمنتج 52%.
- مساهمة الإدارة العامة في دعم المنتج الجديد 45%.
- بيئة تنافسية مواتية 31%.
- تكييف الهيكل التنظيمي 15%.

إذن أهم هذه العوامل حسب دراسة Booz Allen & Hamilton هي أن تكون المنتجات الجديدة والمطروحة في السوق متوافقة مع احتياجات السوق والعملاء، يليها أن يتوافق هذا المنتج مع نقاط القوة للمؤسسة مما يمكنها من اكتساب ميزة تنافسية قوية باعتمادها على المنتج الجديد، العوامل الهامة الأخرى والمتمثلة بالاعتماد على تكنولوجيا متطورة ، تلقي الدعم الكامل من الإدارة العليا، واستخدام إجراءات لتقييم ومتابعة المنتج في السوق، كما ركزت هذه الدراسة على أن يكون هناك تنظيم داخلي في المؤسسة، و يجب القول أن هذه العوامل تختلف بحسب نوع الصناعة أو قطاع النشاط الذي تنتمي له المؤسسة وإذا كانت تقدم سلعا استهلاكية أو صناعية.

(1) Jean Jacques Lambin: Marketing stratégique et opérationnel (du marketing à l'orientation-marché), Dunod, 7^{ème} édition, Paris, 2008, p.372.

2- الدراسة البريطانية لـ Shipley، Edgett و Forbes (1992)

أكدت هذه الدراسة على أن أهم عامل أو عبارة أدق أن يكون المنتج متوافق تماما مع احتياجات العملاء أو المستهلكين باعتبار المستهلك هو سيد السوق، وهذا ما يؤكد لنا مرة أخرى ضرورة التوجه نحو السوق عند طرح منتج جديد، في الدراسة التي قدمت بمقارن بين الشركات اليابانية و البريطانية لإبراز أهم عوامل النجاح أظهرت الدراسة أن الشركات اليابانية أعطت اهتمام أكبر لوجود ميزة تنافسية في المنتج، والجدول رقم 05 يوضح ذلك:

جدول رقم 05: دراسة Forbes و Shipley، Edgett

النسبة المئوية للشركات		عوامل النجاح
الشركات البريطانية n=86	الشركات اليابانية n=116	
75,6	69,8	توافق جيد مع احتياجات العملاء
59,3	79,3	التفوق على المنافسة
45,3	69,8	■ في الجودة
61,6	58,6	■ في الموثوقية
48,8	55,2	■ القيمة مقابل السعر
		■ في التصميم
27,9	41,4	أسعار تنافسية جدا
34,9	39,7	منتج مناسب تماما للشركة
29,1	36,2	منتج فريد من نوعه (متميز)
25,6	27,6	تسويق ماهر وذكي للمنتج
18,6	27,6	دراسة معمقة وجيدة للسوق
16,3	20,7	سوق كبيرة الحجم
18,6	16,4	تعاضد بين وظيفتي (الإنتاج/التسويق)
10,5	7,8	تجنب الأسواق ذات المنافسة القوية وعملاء مشبعين
4,7	2,6	تجنب الأسواق الديناميكية مع طرح مستمر للمنتجات الجديدة

Source: Jean Jacques Lambin: Marketing stratégique et opérationnel (du marketing à l'orientation-marché), Dunod, 7^{ème} édition, Paris, 2008, p374.

بـ **معايير تقييم وقياس نجاح المنتجات الجديدة:** عادة ما يتم قياس وتقييم نجاح المنتجات الجديدة عبر قيام المنظمة بوضع معايير محددة مسبقاً، لأنها أصبحت الموجه العام والخطوط العريضة لتقييم نجاح أو فشل المنتج الجديد.

بشكل عام لا يوجد اتفاق على المعايير الممكن استخدامها لغايات تقييم المنتج الجديد، حيث هناك تصنيفات عديدة وأهمها ذلك الذي يقسم المعايير التي يتم على أساسها تقييم نجاح المنتج الجديد إلى معايير مالية ومعايير غير مالية وهي كالتالي: (1)

1- معايير مالية: وهي عبارة عن معايير كمية وموضوعية حقيقية ويتم الحصول عليها من خلال الأداء المالي الحقيقي للمنتج الجديد في سجلات المؤسسة الرسمية والتي تحققت على أرض الواقع، ومن المعايير المالية نجد:

- الحصة السوقية للمنتج مقارنة مع أقرب المنافسين للمؤسسة.
- مساهمة المنتج في معدل العائد على الاستثمار في المؤسسة.
- حجم مبيعات المنتج الجديد.
- أرباح المنتج الجديد.
- معدل نمو المبيعات الإجمالية للمنظمة نتيجة طرح المنتج الجديد.
- معدل نمو الحصة السوقية الإجمالية للمؤسسة نتيجة طرح المنتج الجديد.

2- معايير غير مالية: وهي عبارة عن معايير نوعية وغير موضوعية، يستخدم فيها الحكم الشخصي والخبرة للحكم على نجاح المنتج الجديد، وتعتبر هذه المعايير مهمة لأنها قد تكشف عوامل عديدة ساهمت في نجاح المنتج الجديد ومن المعايير غير المالية نجد:

- تقييم نجاح المنتج الجديد من حيث قدرته على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- تقييم نجاح المنتج الجديد على شهرة المؤسسة، أي هل أدى المنتج الجديد إلى تحسين شهرة المؤسسة أم لا ولماذا؟
- تقييم نجاح المنتج الجديد إلى زيادة رضا العملاء وهنا يجب أن نعرف هل أدى المنتج الجديد إلى زيادة رضا العملاء أم لا ولماذا؟
- تقييم أداء المنتج الجديد من حيث قدرته على الحفاظ على الموقع التنافسي للمؤسسة بين المنافسين أو تحسين هذا الموقع.
- قدرة المنتج الجديد على إعطاء انطباع حسن عن المؤسسة من حيث قدرتها على تطوير منتجات جديدة وقدرتها على تلبية حاجات الزبائن المتطورة.

(1) عبد الوهاب أحمد علي جندب: أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي، دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 36.

خلاصة الفصل:

التحليل الاستراتيجي يتناول فحص واستكشاف بيئتين تحكمان عمل مؤسسات الأعمال هما البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات أو التحديات). لذلك فهو يمكن إدارة تلك المؤسسات من تحديد الاتجاهات الضرورية لصياغة الاستراتيجيات المناسبة في ظل التغيرات البيئية المستمرة والعمل على تقليل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها. إن محاولة اقتناص الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة تتضمن نسبة مخاطرة كبيرة ، سواء تعلق الأمر بإنتاج منتجات جديدة ،الدخول إلى أسواق جديدة، التوسع في الأسواق الحالية ، أو زيادة التنوع في المنتجات المقدمة، كما أن عملية مواجهة التهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية فيها جانب من المخاطرة عند عدم اتخاذ الإجراء المناسب بالوقت المناسب.

ومع كون التحليل الاستراتيجي عملية ذهنية تخضع للعقلانية والتفكير من جهة وتوسع وتعقد المجال الذي يغطيه سواء عن داخل المؤسسة أو عن خارجها من جهة أخرى، لذا فهو قائم على أدوات تجعل نتائجه ذات مغزى وفعالية في ظل الالاقين الذي تشهده البيئة وتحولاتها و تلعب نماذج تحليل المحفظة ومن بينها نموذج BCG و Mc Kinsey دورا هاما في تحديد وضعية منتجات المؤسسة ومن ثمّ يمكن للمؤسسة إدخال تعديلات أو تحسينات على منتجاتها ، أو العمل على إدخال منتجات جديدة تماما، كما تساعدها هذه النماذج كذلك في اتخاذ القرار المناسب فيما يخص اختيار الاستراتيجية الملائمة.

الفصل

الكتاب

تَهْيِيد:

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين لمفهوم المنتجات الجديدة ، ومراحل تقديمها والاستراتيجيات التي تستطيع المؤسسات تبنيها كمحاولة منها لإنجاح طرح منتجاتها الجديدة في السوق، وكذا مفهوم التحليل الاستراتيجي، ومستوياته، والنماذج المستخدمة في التحليل التنافسي، والإجراءات المرتبطة بالمنتجات الجديدة. سنحاول في هذا الفصل إسقاط كل الأطر النظرية التي تعرضنا لها في الفصلين السابقين على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية استكمالاً منا لمعالجة إشكالية البحث المطروحة، وقد ارتأينا اختيار مؤسسة ملبنة الحضنة المتخصصة في صناعة الحليب ومشتقاته، باعتبار هذا القطاع من أهم القطاعات الحيوية في البلد ويتميز بجاذبية ومنافسة محلية ودولية، ومن أجل اكتشاف واقع طرح المنتجات الجديدة في المؤسسات الجزائرية. كانت الخطوة التي انتهجناها في هذا الفصل كالتالي:

- المبحث الأول: المنهجية وميدان الدراسة
- المبحث الثاني: إجراءات طرح و متابعة منتج جديد في مؤسسة (Hodna lait حليب حذنة)
- المبحث الثالث: أهمية التحليل الاستراتيجي في إنجاح طرح منتج جديد في المؤسسة.

المبحث الأول: المنهجية وميدان الدراسة

كانت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تتبنى التوجه الإنتاجي بمعنى أن كل ما ينتج يباع، ومرّد ذلك إلى كونها عملت حتى زمن ليس ببعيد في أسواق لا تستخدم فيها المنافسة لكن مع تغير مطالب الزبائن وتوقعاتهم، وازدياد المنافسة أصبح بقاء المؤسسات مرهون بتقديمها لمنتجات جديدة تبعا لحاجات ورغبات الزبائن، ومؤسسة (حضنة حليب) إحدى هذه المؤسسات سنحاول في هذا المبحث أن نتعرف على مؤسسة حضنة حليب و ذلك باتباعنا منهجية معينة في التحليل.

المطلب الأول: المنهجية المستخدمة في الدراسة

من أجل الوصول إلى نتائج علمية وموضوعية تقرّبنا على الأقل من تأكيد الفرضيات اتبعنا منهجا علميا ويعرف المنهج بأنه "عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه".⁽¹⁾ لذلك اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي والذي يهدف أولا إلى جمع بيانات ومعلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة ومن ثم دراسة وتحليل ما تم جمعه بطريقة موضوعية وصولا إلى العوامل المؤثرة على تلك الظاهرة.⁽²⁾

ومن أجل جمع البيانات انحصرت دراستنا الميدانية على استخدام أداتين للبحث وجمع المعلومات وهما:

أ- المقابلة: استعملت هذه الأداة من أجل استيفاء معطيات حول واقع تقديم المنتجات الجديدة في المؤسسة محل الدراسة، والاستراتيجيات التي تتبعها من أجل ذلك، وماهي طبيعة المشاكل التي تواجهها في بيئتها سواء الداخلية منها أو الخارجية، تم إجراء المقابلة مع المسؤولين على تقديم المنتجات الجديدة، خاصة مع مدير البحث والتطوير، و مدير الإنتاج كما تم تقديم الأسئلة على شكل حوار ولم يتم طرحها بشكل مباشر حتى نضمن الحد الأدنى من صحتها وهناك من الأسئلة التي تقتضي طرحها بشكل مباشر لذلك اعتمدنا المقابلة الموجهة ونصف موجهة حتى لا نخرج عن الموضوع .

ب- البحث الوثائقي: من خلال هذه الأداة التي تركز على دراسة وتحليل مضامين الوثائق و السجلات الإدارية تم الاطلاع على تشكيلة منتجات المؤسسة ، كما قمنا باستقاء معطيات حول منتجها الجديد "حليب الحضنة" والنجاح الذي حققه من مرحلة إطلاقه في السوق إلى الآن، إن هذه المعلومات تفيدنا من أجل إثبات الفرضيات التي تم وضعها مسبقا.

(1) رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، ط3، 2008، ص176.

(2) دلال القاضي، محمود البياتي: منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ن الأردن، ط1، 2008، ص66.

المطلب الثاني: التعريف بميدان الدراسة

أولاً: التعريف بنشاط المؤسسة

مؤسسة "حضنة حليب" هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة ، سابقا كانت تسمى "ملبنة الحضنة" لاقتصارها على إنتاج الحليب فقط ، أما حاليا فهي تسمى "حضنة حليب Hodna Lait" لتخصصها في إنتاج الحليب ومشتقاته، تعتبر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، تقع في الجنوب الشرقي للمنطقة الصناعية بالولاية، تم إنشاؤها من طرف أحد الخواص بتاريخ 15 /12/ 1999 ، تتربع على مساحة تقدر بـ3.5 هكتار المساحة المغطاة ، بلغ رأسمالها عند إنشائها 6 000 000 دينار جزائري، غير أن تاريخ انطلاقتها الفعلي كان في 15 /05/ 2000، باستثمار قدر بـ80 000 000 دينار جزائري كالتالي:

50% أموال خاصة و 50% عبارة عن قرض بنكي ، وكانت القدرة الإنتاجية آنذاك تقدر بـ40 000 لتر يوميا، وتستخدم 38 مستخدم دائم.

شهدت المؤسسة (05) خمس توسعات من بداية مزاولة نشاطها إلى يومنا هذا، وقد نتج عن هذه التوسعات إدخالها لخطوط منتجا جديدة.

في الوقت الحالي ارتفع عدد العمال بما حيث بلغ حوالي 857 عامل و هم مقسمون إلى ثلاث مجموعات بمعدل 8 ساعات في اليوم، وحاليا تسعى المؤسسة جاهدة إلى كسب رهان الوصول إلى تجميع 300 ألف لتر من حليب الأبقار خلال السنة الجارية (2014)، وأصبح يكسبي أهمية بالغة لدى إدارة الحضنة حليب في الوقت الحالي ، بغية إحداث حالة من الاكتفاء في مادة الحليب والتقليص من الضغوطات الحاصلة التي باتت تفرضها تقلبات الأسعار في السوق العالمي ومعوقات أخرى كثيرة.

ثانياً: تشكيلة منتجات المؤسسة:

مرّت منتجات المؤسسة بعدة تطورات وتحسينات ، فبعد اقتصارها على إنتاج الحليب، أصبحت تنتج تشكيلة متنوعة من المنتجات تمثلت فيما يلي:

جدول رقم 06 : منتوجات مؤسسة حضانة حليب بالمسيلة

التجميع	المنتج
كيس ناعم	حليب 1 لتر
علب	حليب البدوة 1 لتر
علب	حليب الحضانة 1 لتر
علب	حليب ميلكوس 1 لتر
كيس ناعم	لبن 1 لتر
كيس ناعم	رايب 1 لتر
قارورة	ياؤورت ممزوج بالفواكه
قارورة	ياؤورت معطر 1 لتر
قارورة	لبن 1 لتر
قارورة	رايب 1 لتر
علب	ياؤورت معطر (110 غ - 125 غ)
علب	Crème désert بالكراميل والشكولاتة والفانيليا (100 غ)
علب	ياوورت Bifidus
علب	ياوورت light بدون سكر

المصدر: إدارة الإنتاج بالمؤسسة

من خلال الجدول يتضح لنا جليا أن للمؤسسة تشكيلة متنوعة من المنتجات، كما وتتحصل على المواد الأولية المكونة لمنتجاتها عن طريق مايلي:

جدول رقم 07: المواد المستخدمة ومصدرها

المصدر	المكونات
آسيا(الهند)، أمريكا الجنوبية، أوروبا، أمريكا اللاتينية	مسحوق الحليب
الو.م.أ	السكر
فرنسا و سويسرا	نكهات وأصباغ
جزء إنتاج وطني، والآخر سويسرا	مستحضرات بطعم الفواكه
هولندا	كاكاو
الدنمارك	الخميرة اللبنية

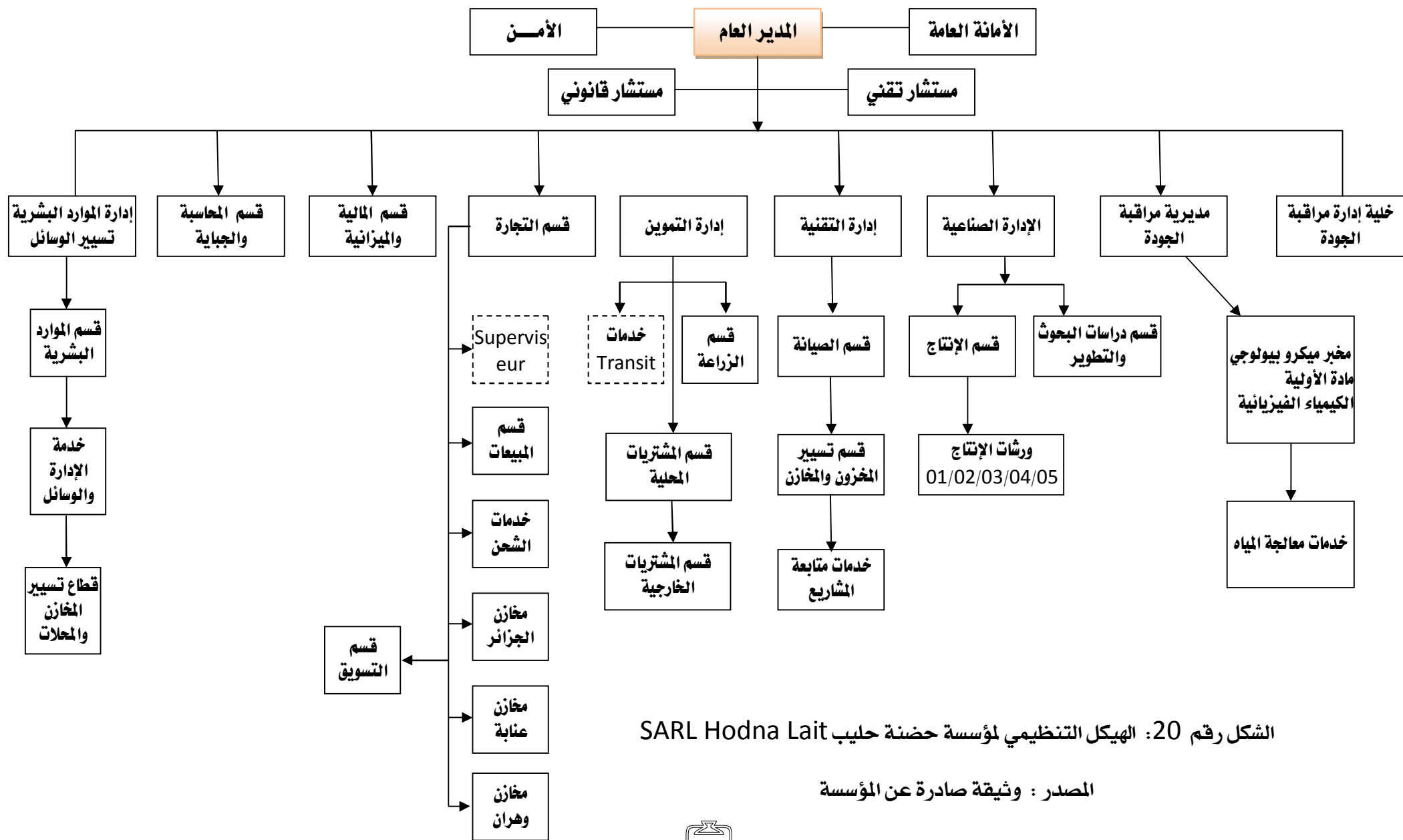
المصدر: إدارة الإنتاج بالمؤسسة

ثالثا: أهداف المؤسسة وهيكلها التنظيمي

تسعى المؤسسة جاهدة إلى تحقيق الأهداف التالية:⁽¹⁾

- 1- التوسع و النمو.
 - 2- رضا المستهلك ثمولائه.
 - 3- الاهتمام بالجودة لأنها مفتاح النجاح في ظل المنافسة.
 - 4- ترسيخ علامتها التجارية وبناء صورة وانطباع جيد عنها.
 - 5- إيماننا منها بأن المستهلك هو "سيد السوق" تحاول المؤسسة جاهدة العمل على طرح منتجات ذات قيمة غذائية وصحية وبأسعار تتناسب والقدرة الشرائية للمستهلك الجزائري.
- لذا فهي تعتمد على هيكل تنظيمي يساعدها في توزيع المهام والمسؤوليات على المستوى التنظيمي والتنسيق بين مختلف المصالح والأقسام لضمان السير الحسن للمؤسسة، و يتميز الهيكل التنظيمي بعدم الاستقرار نظرا للتوسعات التي تقوم بها المؤسسة بسبب طرح منتجات جديدة تتناسب واحتياجات عملائها والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة حلبة حليب بالمسيلة.

⁽¹⁾ مقابلة مع مدير البحث والتطوير بمؤسسة حلبة حليب يوم: 2014/05/11.



الشكل رقم 20: الهيكل التنظيمي لمؤسسة حليب Hodna Lait SARL

المصدر : وثيقة صادرة عن المؤسسة

- 1-المدير العام: يعتبر قمة الهرم التنظيمي، يشرف على التنسيق بين مختلف المصالح في المؤسسة، كما يقع على عاتقه مسؤولية اتخاذ القرارات، وهو المسؤول الأول في تسيير المؤسسة وضمان السير الحسن لها.
- 2- الأمانة العامة(السكرتارية): وهي تعتبر بمثابة مساعدة للمدير العام تقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد، كما تعتبر كعنصر اتصال بين الإدارة العامة وجميع المصالح الداخلية والخارجية.
- 3- خلية الجودة ومراقبة التسيير: تهتم بالجودة وتقوم بمراقبة التسيير في المؤسسة.
- 4- مديرية مراقبة الجودة: يهتم بمراقبة جودة المنتجات النهائية مباشرة فور خروجها من المصنع، حيث تولى المؤسسة درجة كبيرة من الأهمية للجودة، وتجعلها من أهدافها لإيماؤها بأن الجودة هي مفتاح النجاح في ظل المنافسة، تنقسم إلى فرعين: مخبر ميكروبيولوجي، وخدمة معالجة المياه.
- 5- الإدارة الصناعية: وهي المسؤولة عن تسيير مختلف عمليات الإنتاج بمختلف أنواع المنتوجات وهذا من خلال السهر على مراقبة السير الحسن للإنتاج، والإشراف أيضا على النظافة و العمال، كما تساهم في تطوير نوعية المنتوج والجودة، تنقسم إلى: قسم دراسات البحوث والتطوير، قسم الإنتاج والذي ينقسم بدوره إلى ورشات للإنتاج.
- 6- إدارة التقنية: تهتم بالصيانة وتنقسم إلى قسم تسيير المخزون والمخازن و خدمات متابعة المشاريع.
- 7- إدارة التموين: تشرف على عملية التموين، تنقسم إلى: قسم الزراعة وخدمة Transit، قسم المبيعات، قسم المشتريات المحلية وقسم المشتريات الخارجية.
- 8- قسم التجارة: تهتم بكل ما يخص المبيعات واستراتيجية التوزيع، كما تتضمن الاهتمام بكل ما يتعلق بالفواتير، كما تشرف كذلك على تنظيم كافة السلع المنتجة داخل غرف التبريد، وتحتوي على قسم خاص بالتسويق.
- 9- قسم المالية و الميزانية: تقوم بمتابعة المعاملات مع البنك، وكذلك تهتم بالفواتير و آجال تسديدها.
- 10- قسم المحاسبة و الجباية: مسؤولة عن متابعة العمليات الحسابية وتسجيلها كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة و استخراج الانحرافات، وتهتم بالضرائب المفروضة على المؤسسة .
- 11- إدارة الموارد البشرية و تسيير الوسائل: تهتم بالإشراف على العمال (تكوينهمو تدريبهم).

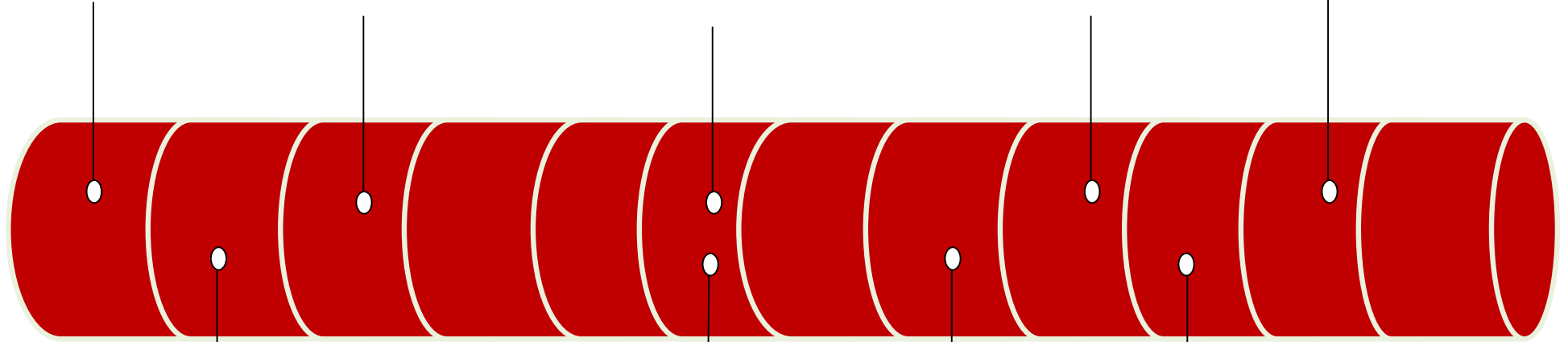
ديسمبر 2013 الوصول إلى
200 ألف لتر من الحليب
يتم تجميعها

أكتوبر 2013 ورشة جديدة
لإنتاج Crème Désert
بالكراميل والشكولا (توسع)

جويلية 2013 إطلاق مسابقة
في شهر رمضان ساعدت في
وصول المبيعات إلى أعلى
مستوى لها "ترقية المبيعات"

أفريل 2013 طرح حليب
"MILKOOSE" الجديد

فيفري 2013 طرح منتج
جديد "حليب الحضنة"



ديسمبر

نوفمبر

أكتوبر

سبتمبر

أوت

جويلية

جوان

ماي

أفريل

مارس

فيفري

جانفي

المؤسسة تعاني نقص في إنتاج حليب
الحضنة بسبب نقص "حليب البقر"

نوفمبر 2013 رجوع الإنتاج
إلى أعلى مستوى له بسبب
توفر "حليب البقر"

تغيير شكل عبوة منتج
"ياورت" BiFidus
إنتاج 10000 لتر في اليوم
جويلية 2013

ماي 2013 إطلاق حليب
بالتنكهات (تنويع)

مارس 2013 طرح منتج
"حليب البدوة" الجديد

الشكل رقم 21 : محطات هامة في العام 2013 في مؤسسة

حضنة حليب HODNALAIT

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معلومات من مدير الإنتاج

المبحث الثاني: إجراءات طرح و متابعة منتج جديد في مؤسسة (حضنة حليب Hodna lait)

تعتبر عملية طرح المنتجات الجديدة عملية صعبة و ذات مخاطرة عالية تهدد معها بقاء المؤسسة ، لذلك فإنه على كل مؤسسة أن تتبع أسلوبا يمكنها من تجاوز أو على الأقل التقليل من هذه المخاطر، سنحاول في هذا المبحث أن نتعرف على سيرورة و عملية طرح مؤسسة (حضنة حليب Hodna lait) لمنتجها الجديد (حليب الحضنة) و أهم المشاكل التي واجهتها خلال طرحه في السوق.

المطلب الأول: إجراءات طرح المنتج الجديد حليب الحضنة

أولاً: سيرورة طرح المنتج الجديد (حليب الحضنة)

اقتصرت دراستنا الميدانية على منتج واحد وهو (حليب الحضنة) ويرجع اختيارنا لهذا المنتج بالتحديد للأسباب التالية:

- أن هذا المنتج يحتوي على 100% حليب بقر.
- أن المؤسسة لاقت صدى كبير بتبنيها لهذا المنتج.

ومن أجل معرفة سيرورة طرح المنتج الجديد (حليب الحضنة) قمنا بإجراء مقابلة مع مدير البحث والتطوير و مدير الإنتاج واتباعنا للدليل المقابلة (الموجود في الملحق رقم 01)، قمنا بجمع المعلومات التالية:⁽¹⁾

*تم المؤسسة ببعض المراحل التي تم ذكرها في الجانب النظري المتعلق (بمراحل تقديم المنتجات الجديدة)، من بدايتها كفكرة غير أن مؤسسة (حضنة حليب Hodna lait) لا تنطلق من مجموعة أفكار بل من فكرة واحدة ويتم تجسيدها، حيث يتم تكوين فريق والذي قد نسميه فريق عمل متداخل الوظائف مكون من (مدير البحث والتطوير، مدير الإنتاج، مدير التسويق)، تجدر الإشارة هنا أن مدير التسويق هو نفسه المدير العام وهو نفسه صاحب المؤسسة، ويتم التنسيق بينهم من أجل التشاور حول قابلية تحقيق وتجسيد هذه الفكرة، وذلك بإجراء تحليل داخلي (موارد المؤسسة من معدات وآلات وتجهيزات، وكذا الموارد المالية) ومدى ملائمة المنتج لاستراتيجية المؤسسة ومحفظة المنتجات الحالية، يذكر أن المؤسسة تنوي إدخال حليب البقر في إنتاج جميع منتجاتها و ذلك بسبب اكتشاف مؤخرًا أن مسحوق الحليب ليس ذو قيمة غذائية للمستهلك.

بعدها يتم اطلاع الشركاء على هذه الفكرة والتشاور معهم حول كيفية تجسيدها، في الأخير يعود القرار النهائي للمدير العام بإضافة خط منتج جديد على التشكيلة الحالية للمؤسسة.

(1) مقابلة مع مدير البحث والتطوير 2014/05/11.

* ما اتضح لنا من خلال المقابلة التي أجريت مع مدير البحث والتطوير، أن فكرة هذا المشروع جاء نتيجة فرصة حاولت المؤسسة اقتناصها تتعلق بسياسة تدعيم الحكومة الجزائرية لحليب البقرة مع العلم أن المنتج الجديد (حليب الحضنة) هو حليب طازج 100%، وهو أول منتج يحتوي على حليب البقرة بنسبة 100% في علب بالجزائر وغالبية منتجات المنافسين تستعمل مسحوق (بودرة) الحليب المستوردة من الخارج.

* ما لمسناه من خلال المقابلة أيضا أن المؤسسة تعتمد على مصادر داخلية للأفكار الجديدة لكن بأسلوبها الخاص الذي يتناسب وقدراتها وإمكانياتها، فهي لا تعتمد على أسلوب العصف الذهني ولكن تعتمد أكثر على أسلوب تحليل مشكلات الزبائن والتغذية الراجعة من الزبائن.

مرورا بمرحلة تطوير استراتيجية التسويق، مرحلة التحليل الاقتصادي، ليتم بعدها إنتاج نماذج أولية للمنتج تترك في المؤسسة لمدة تتراوح بين 7 و 10 أيامو ذلك حتى يتم تسجيل أي تغييرات يمكن أن تطرأ على لون أو طعم المنتج ، يتم إجراء التعديلات اللازمة إذا اقتضى الأمر ذلك، ثم يتم تسويق المنتج تجريبيا حيث تم تسويق ما يقارب بـ 20000 وحدة (10000 إلى الجزائر العاصمة، 5000 إلى الشرق، و 5000 إلى الغرب)، خلال أسبوع وجدوا أن المنتج في الجزائر العاصمة لاقى صدى وتم بيعه بالكامل، في حين أنه لم يجد إقبالا كبيرا من طرف المستهلكين من الغرب والشرق، وكان سبب ذلك أن الزبائن لم يتعرفوا عليه بعد، دامت مرحلة التسويق التجريبي للمنتج حوالي (3 أشهر) حيث بدأ في الأشهر (نوفمبر، ديسمبر) من عام 2012، جانفي عام 2013).⁽¹⁾

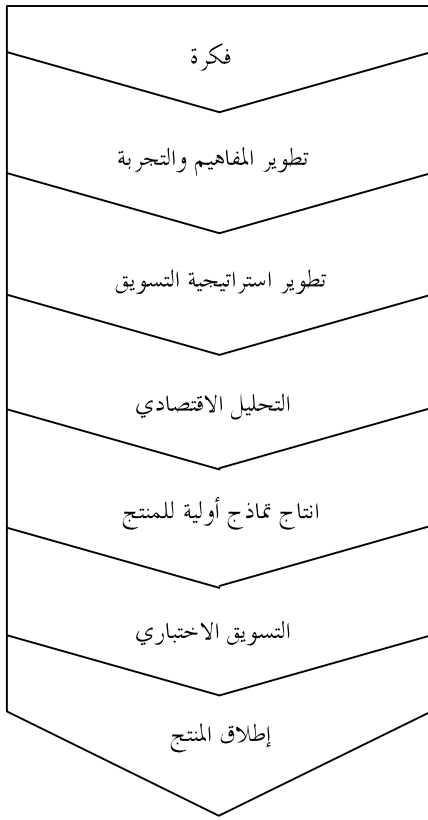
و بعد استطلاع السوق و متابعة آراء الزبائن حول المنتج، اتخذ المدير العام قرار تسويقه تجاريا في بداية فيفري 2013، يذكر أن المؤسسة حاليا تغطي كامل التراب الوطني أي 48 ولاية.

يمكن أن ندرج هنا مقارنة بين ما تم ذكره في الجزء النظري وما طبّقه المؤسسة فعلا من مراحل في الشكل

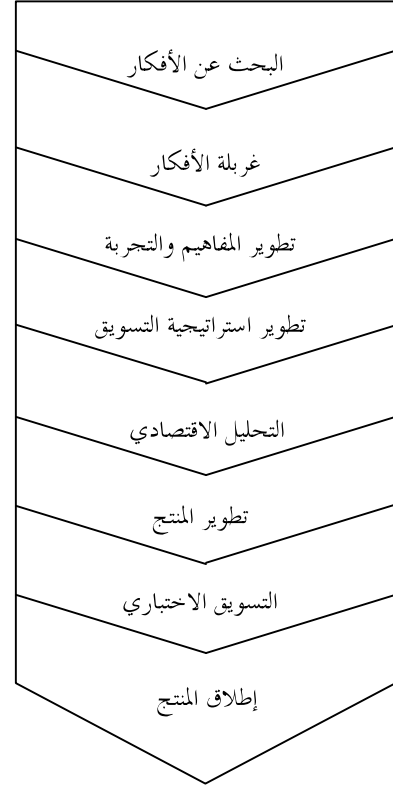
التالي:

⁽¹⁾ مقابلة مع مدير الانتاج يوم 2014/05/12.

شكل رقم 22: مقارنة بين مراحل تنمية المنتج الجديد في الجزء النظري والمراحل المعتمدة من طرف المؤسسة محل الدراسة



المراحل المعتمدة من طرف مؤسسة حليب



المراحل حسب نموذج Marc. V

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسة التحليلية

ثانياً: تشكيلة منتجات المؤسسة الجديدة من الحليب:

في البداية كانت مؤسسة (حضنة حليب Hodna lait) تنتج فقط الحليب المبستر في الأكياس البلاستيكية وهذا بغض النظر عن إنتاجها لمشتقات الحليب (الياؤورت بأنواعه، الألبان وغيرها)، لكن مع ازدياد الطلب على منتجات الحليب حاولت المؤسسة أن تغطي فجوة النقص الذي تعاني منه السوق الوطنية فيما يخص الحليب، لذلك فهي عند إطلاقها لمنتجاتها الجديدة (حليب الحضنة) طرحت معه تشكيلة متنوعة من منتجات الحليب كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 08 : تشكيلة مؤسسة (حضنة حليب Hodna lait) من منتجات الحليب

البدوة BADWA مسحوق حليب	كامل الدسم
	متزوع الدسم جزئيا
	متزوع الدسم
الحضنة HODNA حليب بقر طازج 100%	كامل الدسم
	متزوع الدسم جزئيا
ميلكوس MILKGOOSE مسحوق حليب و حليب طازج	بالكاكاو متزوع الدسم
	بعطر الرمان متزوع الدسم جزئيا
	بالفيتامين متزوع الدسم جزئيا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاطلاع على وثيقة صادرة عن مديرية البحث و التطوير

ثالثا: العوائق التي واجهت مؤسسة (حضنة حليب Hodna lait)

من خلال المقابلة التي أجريناها مع مدير البحث والتطوير ومدير الإنتاج، و من خلال إجاباتهم عن السؤالين، السؤال الرابع (هل استطعتم التحكم تقنيا في إنتاج المنتج الجديد حليب الحضنة) والسؤال الخامس (هل واجهتكم مشاكل عند تجسيدكم الفعلي للمنتج الجديد حليب الحضنة)، استنتجنا أن المؤسسة عانت من عائقين أساسيين وهما:

1- نقص اليد العاملة ذات كفاءة: واجهت المؤسسة محل الدراسة قبيل انطلاقها في إنتاج المنتج الجديد مشكل نقص اليد العاملة الكفوة، فالسرعة في بدأ تنفيذ المشروع و وجود الفرصة التي كان لزاما على المؤسسة اقتناصها كانا سببا في جعل المؤسسة تتحكم تقنيا في إنتاج المنتج بنسبة 85% فقط، لكن سرعان ما تداركت الوضع وذلك بقيامها بإجراء دورات تكوينية للعمال، ما جعلهم يعتادون على الرتم الجديد، ويؤكد لنا مدير البحث والتطوير أن هذا المشروع بحد ذاته يعتبر تحديا كبيرا للمؤسسة وذلك نظرا لنقص هذه المادة الحيوية وهي حليب البقر.

2- نقص المادة الأولية (حليب البقر): عانت المؤسسة كثيرا من مشكل نقص حليب البقر، خاصة وأنها تسعى إلى تجميع حوالي 300 ألف لتر حليب، وهذا ما دفعها إلى التفكير في إمكانية التكامل الخلفي حيث تنوي المؤسسة القيام باستيراد الأبقار، كما توجهت أيضا إلى تقديم الدعم للفلاحين من أجل تحفيزهم على تربية الأبقار، ولا ننسى أن صاحب المؤسسة يمتلك أيضا مزرعة لتربية الأبقار.

يمكن أن نصل إلى نتيجة هامة هنا أنه لو قامت المؤسسة بتحليل داخلي معمق لبيئتها الداخلية وذلك بالاعتماد على نموذج سلسلة القيمة لبورتر لما اصطدمت بمشكل اليد العاملة ذات كفاءة و مشكل المادة الأولية (حليب البقر)، لأن التحليل الداخلي يُمكنها من اكتشاف الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة عند تطبيقها لنموذج سلسلة القيمة لبورتر مما يُساهم ذلك بشكل كبير في كشف نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة ونقاط الضعف التي تعاني منها وهي نقص حليب البقر، ونقص اليد العاملة ذات كفاءة، وهذا ما يدعم الفرضية الأولى "أن التحليل الاستراتيجي يساهم في الإعداد الجيد لعملية طرح منتج جديد في المؤسسة"، لأنه يمكنها من تجنب المشاكل التي عانت منها ، ويضمن نجاح هذا المنتج، هذا بالإضافة إلى أن عدم إتباع المؤسسة على أي من أساليب توليد الأفكار ما جعل آفاقها محدودة نوعاً.

المطلب الثاني: المزيج التسويقي للمنتج الجديد حلبة حلب

يعبر المزيج التسويقي عن مجموعة من القرارات الخاصة بالمنتج و السعر والتوزيع والترويج، و التي يجب على المؤسسة الاقتصادية الاهتمام بها من أجل بلوغ أهدافها التسويقية، ولا تستطيع المؤسسة أن تصل إلى هذه الأهداف إلا إذا قدّمت مزيج تسويقي مناسب للمستهلك والبيئة المحيطة به.

أولاً: تسعير المنتج الجديد (حلبة حلب):

لجأت مؤسسة (حلبة حلب) إلى تطبيق استراتيجية اختراق السوق، حيث قامت بطرح المنتج بأسعار منخفضة حيث بلغ سعر العبوة الواحدة (1 لتر) 63.50 دج بالنسبة لحلبة حلب الحفنة كامل الدسم و66.00 دج بالنسبة لحلبة حلب الحفنة مزروع الدسم جزئياً، اعتمدت المؤسسة على الطريقة الأبسط والأكثر شيوعاً في تسعير المنتج وهي طريقة (التكلفة + هامش الربح) لكنها قللت هامش الربح حتى يتسنى طرحه في السوق بسعر منخفض، وذلك ليسهل تعرف الزبائن عليه، وحتى تتمكن من اختراق السوق فضلت الحصول على أرباح قصيرة في الأمد الطويل، وما لمسناه من خلال المقابلة التي أجريناها مع مدير البحث والتطوير أن المؤسسة تعتمد على عنصر الخبرة وذلك حتى تتمكن من تخفيض تكاليف منتجاتها بما فيهم المنتج الجديد محل الدراسة، لكن ما يجب على المؤسسة أن تتنبه له هو أن عنصر الخبرة وحده لا يكفي وسط الزخم التنافسي الذي تعمل فيه.

ثانياً: توزيع المنتج الجديد (حلبة حلب):

تقوم المؤسسة بتوزيع منتجاتها الجديدة (حلبة حلب الحفنة) في نفس قنوات توزيع المنتجات الحالية، لكن ما لاحظناه أن المؤسسة تتعامل مع تجار الجملة فقط حيث تتعامل مع حوالي 63 موزع وعلى كامل التراب الوطني، كما تقوم المؤسسة بتحفيز الوسطاء عن طريق منحهم عن كل كمية من المنتج كمية أخرى إضافية مجاناً ، وهذا ليقوموا بدورهم بدفع المنتج نحو المستهلك عبر وسائلهم الخاصة، كما تنوي المؤسسة تصدير المنتج نحو العراق بعد نجاحها في تصديره إلى ليبيا حيث لاقى المنتج صدى كبير بالرغم من قصر فترة طرحه في

السوق، وهذا ما يدعم الفرضية الثانية: "اعتماد المؤسسة على طرح منتجات جديدة يمكنها من كسب زيائن جدد".

ثالثا: ترويج المنتج الجديد (حليب الحضنة):

عند طرح المنتج الجديد (حليب الحضنة) اعتمدت المؤسسة وسائل ترويجية قوية منها الإشهار التلفزيوني والإعلان في الإذاعة المحلية (إذاعة الحضنة من المسيلة)، وقد قامت باستخدام ترقية المبيعات و ذلك ببرمجة مسابقة وطنية ذات جوائز قيمة وكان هذا في شهر رمضان المعظم (بين شهري جويلية وأوت) حيث أكد لنا مدير الإنتاج بأن المبيعات ارتفعت بشكل ملحوظ في هذه الفترة غير أن نقص المادة الأولية (حليب البقر) حال دون تحقيق أهدافها في تلك الفترة، كما تستخدم المؤسسة اللوحات الإشهارية في مداخل المدن والشوارع الرئيسية، وكذا على ظهر شاحنات التوزيع الخاصة بها أو الموزعين الذين تتعامل معهم.

رابعا: تطور مبيعات المنتج الجديد (حليب الحضنة):

سنحاول هنا أن نتعرف على المبيعات الإجمالية للمؤسسة ومبيعات المنتج الجديد (حليب الحضنة) بنوعيه كامل الدسم ومتزوع الدسم جزئيا ونسبة مساهمته في المبيعات الكلية للمؤسسة، مما يعطينا نظرة شمولية حول مدى المنتج الجديد (حليب الحضنة) من قبل المستهلكين، وكذا مدى نجاحه خلال سنة 2013 و 3 أشهر من سنة 2014.

جدول رقم 09: مبيعات المنتج حليب الحضنة ونسبة مساهمته في المبيعات الكلية للمؤسسة

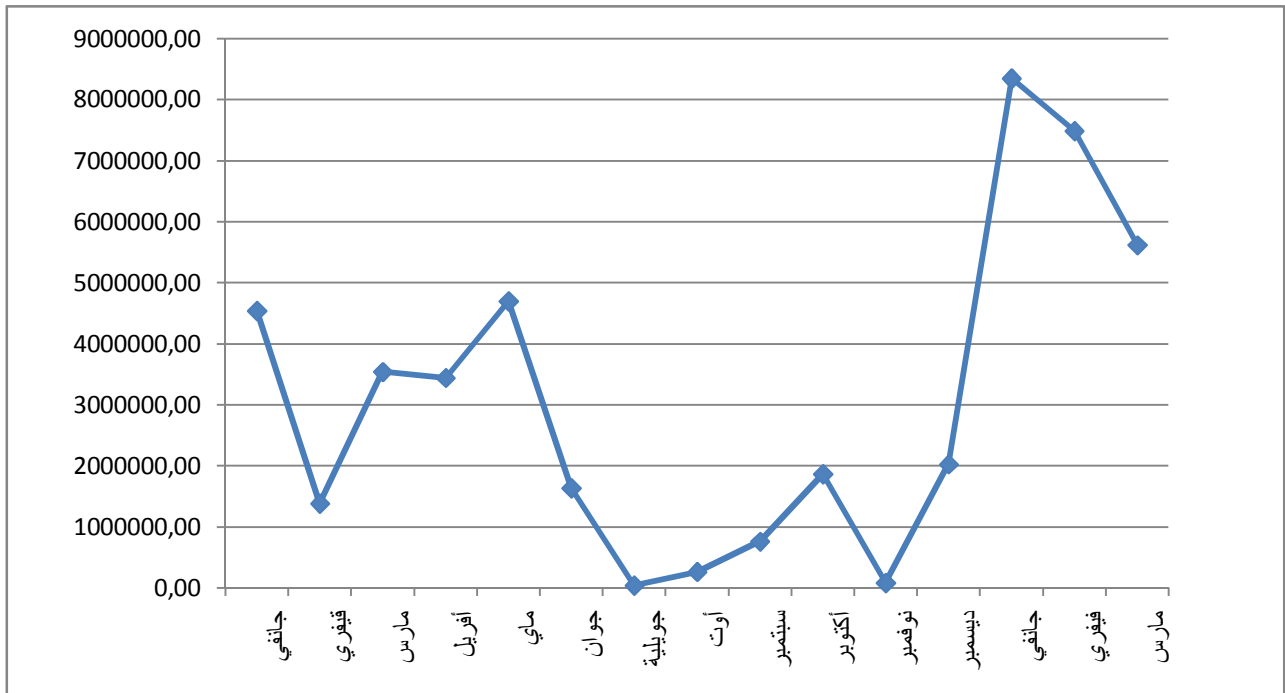
الوحدة : دج

الاشهر	المبيعات الإجمالية	مبيعات حليب الحضنة كامل الدسم	نسبة مساهمته في المبيعات الكلية	مبيعات حليب الحضنة منزوع الدسم جزئيا	نسبة مساهمته في المبيعات الكلية
نوفمبر	116788831.00				
ديسمبر	125235387.00				
جانفي	786653153.00	38697027.00	4.92	4538160.00	0.58
فيفري	730549339.62	17948021.00	2.46	1382040.00	0.19
مارس	836022539.26	32827341.00	3.93	3537072.00	0.42
أفريل	893575660.28	28191333.00	3.15	3439260.00	0.38
ماي	801542086.88	34394394.00	4.29	4694580.00	0.59
جوان	654289733.62	39117270.00	5.98	1633500.00	0.25
جويليت	838077222.80	97649411.00	11.56	39600.00	0.00
أوت	788840619.38	84342859.00	10.69	262944.00	0.03
سبتمبر	749254643.76	48421226.50	6.46	760320.00	0.10
أكتوبر	809640766.77	44271438.00	5.47	1863774.00	0.23
نوفمبر	694737496.39	39190485.50	5.64	81576.00	0.01
ديسمبر	776050566.65	40281451.90	5.19	2022240.00	0.26
جانفي	984581581.35	96424115.00	9.79	8342598.00	0.85
فيفري	106173891.30	91143201.00	8.59	7484796.00	0.71
مارس	920579419.27	74004360.50	8.04	5615148.00	0.61

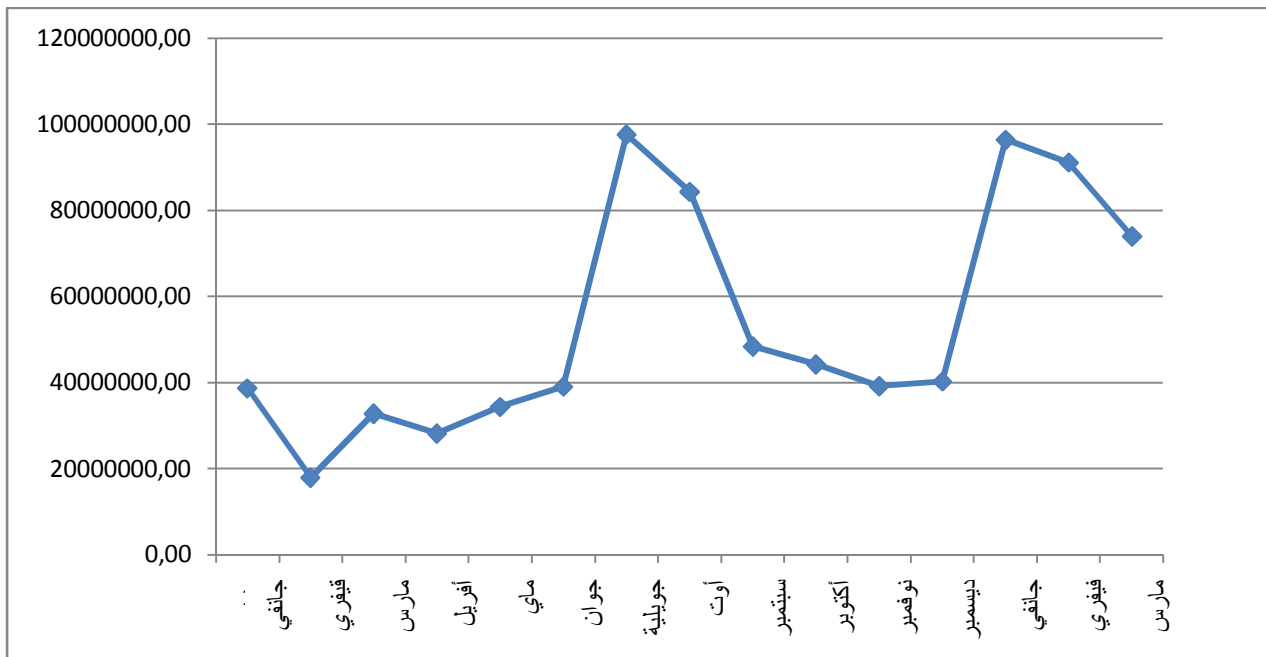
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثيقة مقدمة من مديرية المحاسبة والجباية

سنحاول أن نقوم بتمثيل بياني لما جاء في الجدول حتى يتضح لنا أكثر اتجاه مبيعات المنتج الجديد (حليب الحضنة)

شكل رقم 23 : منحني مبيعات منتج حليب الحفنة مزروع الدسم جزئيا



شكل رقم 24 : منحني مبيعات منتج حليب الحفنة كامل الدسم



نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) ومن خلال التمثيل البياني لما جاء في الجدول أن مبيعات المنتج الجديد (حليب الحضنة) في تزايد، وأن المؤسسة تمكنت من زيادة مبيعاتها الكلية بفضل إدخالها لهذا المنتج ضمن تشكيلة منتجاتها، حيث بلغ متوسط نسبة مساهمة هذا المنتج في الثلاثي الأول من سنة 2014 حوالي 8.80% من المبيعات الكلية للمؤسسة بالنسبة لحليب الحضنة كامل الدسم وهي تعتبر نسبة جد هامة بالنسبة للمؤسسة، كما تُعبر هذه النسبة على قبول هذا المنتج من طرف المستهلكين وبالتالي يدل على سرعة انتشاره في السوق ، أما حليب الحضنة متزوع الدسم جزئيا فنلاحظ أن نسبة مساهمته تمثلت في 0.72% فقط مما يدل على ضعف تبنيه من قبل المستهلكين.

جدول رقم 10: مقارنة بين مبيعات المنتجات الجديدة (حليب البدوة، حليب ميلكوس، وحليب الحضنة) لسنتي 2013-2014 (3 أشهر)

الوحدة: دج

حليب الحضنة HODNA LAIT	حليب ميلكوس MILKOOSE	حليب البدوة BADWA	المنتج السنة
455 745 106 2	266 240 854.9	535 916 834.8	2013
283 014 218.50	111 606 894.5	319 889 047.00	2014 (3 أشهر الأولى)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق من إدارة المحاسبة والحماية

نلاحظ من خلال الجدول أن المنتج الجديد حليب الحضنة قد حقق مبيعات أكبر من (حليب البدوة وحليب ميلكوس)، وهذا ما يؤكد لنا الفرضية الثالثة "أن المؤسسة التي تعتمد التنويع والتطوير والتجديد في منتجاتها يساعدها إلى حد كبير حصولها على فرص ربحية وبيعية"، وهذا ما تأكد لنا من خلال المقارنة التي قمنا بها بين مبيعات كل منتج وخلال السنة 2013 وثلاثة أشهر من سنة 2014 ، ما لفت انتباهنا أنه بالرغم من أن المنتج حليب الحضنة جديد على المؤسسة وعلى السوق إلا أنه حقق للمؤسسة أرباحا وبإمكان المؤسسة أن تطور في هذا المنتج ليضمن لها فرصا أكثر وأكبر.

المبحث الثالث: دور التحليل الاستراتيجي في إنجاح طرح منتج جديد في المؤسسة

بعد الاطلاع على سيرورة طرح المنتج الجديد (حليب الحضنة) في المؤسسة محل الدراسة في الحقيقة تبين لنا أن المؤسسة لا تعتمد أياً من أدوات التحليل التنافسي التي سبق وتطرقنا لها في الجزء النظري لاسيما نموذج الـ **BCG**، لذا سنحاول في هذا المبحث أن نبين إمكانية تطبيق بعض أدوات التحليل التنافسي و سنركز على نموذج بورتر لقوى الصناعة و نموذج الـ **BCG** والآثار المحتملة لهم على المؤسسة وعلى المنتج الجديد، باعتبار أن هاذين النموذجين يمكنان المؤسسة من اكتشاف موقعها في الصناعة و موقع منتجها ومساعدتها في اتخاذ القرار بشأن الاستراتيجية الواجب عليها تطبيقها كي تضمن نجاح منتجها الجديد (حليب الحضنة).

المطلب الأول: إمكانية تطبيق بعض أدوات التحليل التنافسي على المؤسسة محل الدراسة

مؤسسة حضنة حليب (Hodna lait) ككل المؤسسات تسعى إلى اقتناص الفرص الموجودة بيئتها وتجنب التهديدات ، فإلى جانب التحليل الداخلي الخاص بها فهي تقوم أيضا تقوم بتشخيص خارجي وهذا ما تبين خلال إجرائنا للمقابلة مع مدير البحث والتطوير ومدير الإنتاج، حيث تعتمد المؤسسة على عدّة وسائل لتقصّي ما يحدث في البيئة الخارجية، يمكن أن نذكر الوسائل التالية والتي تعتمد عليها المؤسسة في جمع المعلومات عن البيئة الخارجية :

1- تعتمد المؤسسة في الحصول على المعلومات التسويقية على تجار الجملة و الموزعين عبر مختلف الولايات، والذين بدورهم يقومون بتزويدها بكل جديد عن المستهلكين (أذواقهم، رغباتهم، طلباتهم، وأهم المشاكل المرتبطة بهم، وما يتطلعون له...)، و كذا المعلومات التي تخص الأسعار و المنافسين وأهم منتوجاتهم.

2- تمتلك المؤسسة ما يسمى باليقظة التكنولوجية، وهذا ما أكّده لنا مدير البحث والتطوير ، فهي دائمة الحضور في الجمعيات العامة و المؤتمرات الوطنية والدولية المتخصصة في مجالات التسويق والإنتاج، كما تهتم بقراءة وتحليل التقارير المنشورة عن المنافسين، كما تهتم كذلك بالاطلاع على كل ما هو جديد عبر الانترنت. إضافة إلى أن المؤسسة تستعين بالسجلات و التقارير الداخلية لها.

ورغم أن التحليل الاستراتيجي يتضمن العديد من الأدوات والتي قد تمكن المؤسسة من اكتشاف أكثر لبيئتها وتساعدتها على اتخاذ القرارات بشأن تطبيق استراتيجياتها إلا أن المؤسسة لا تطبق أياً منها وهذا ما تأكّد لنا من خلال إجراء المقابلة مع مدير الإنتاج ومدير البحث والتطوير، كما يمكن أن ندرج ملاحظة هامة أن المؤسسة أهملت أسلوبين هاميين وهما:

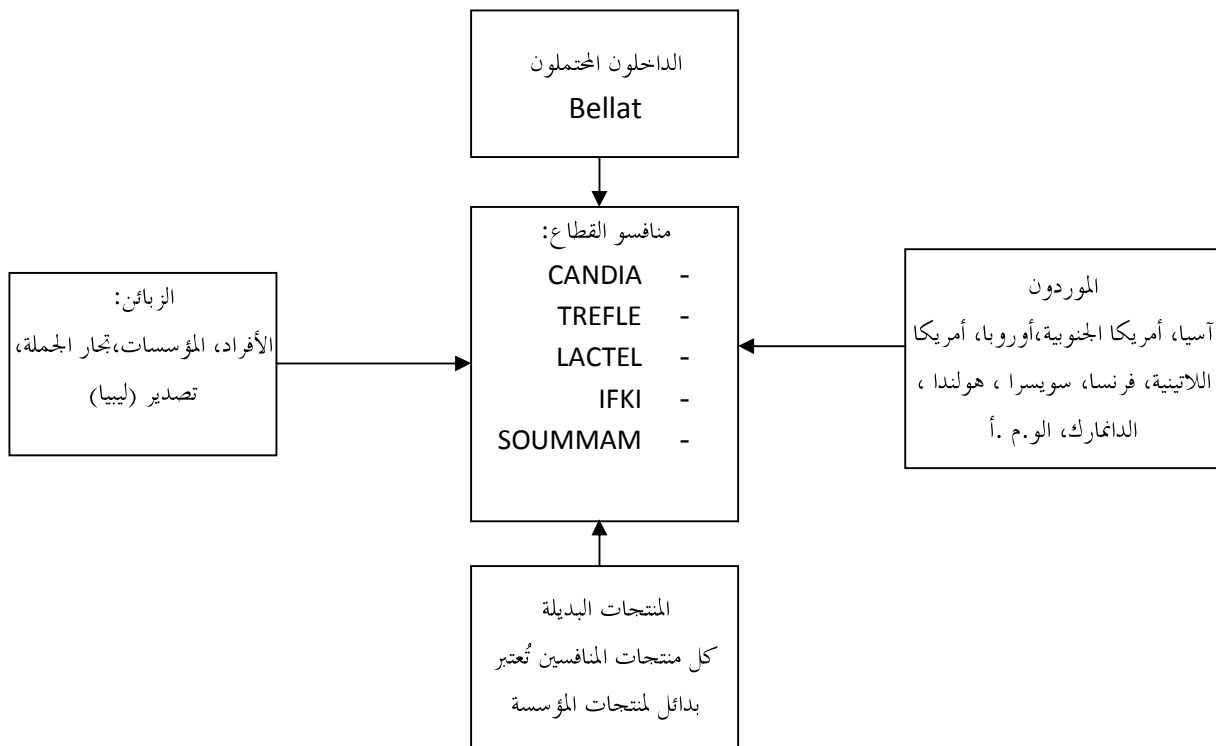
1- الاستقصاء؛ والذي يعدّ وسيلة هامة في جمع المعلومات عن الزبائن لأنه قائم على استبيان تقوم به المؤسسة لمعرفة أكثر عن حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين.

2- المقابلة؛ وهي بدورها تعد أسلوبا هاما يمكن المؤسسة من الاتصال المباشر مع الزبائن، ما يجعلها قريبة جدا من المستهلك لا بل قد تجعله يغير أذواقه بقرها له.

كي تضمن المؤسسة نجاح المنتج الجديد (حليب الحضنة) وحصوله على فرص ربحية وبيعية أكثر، نعتقد أنه عليها تطبيق نموذج القوى الخمس لبورتر، يذكر أن المؤسسة تمتلك حصة سوقية تقدر بـ 12.5% في السوق الوطنية وسط حوالي 06 منافسين في حين كان بإمكانها أن تضاعف حصتها السوقية لو اعتمدت على أدوات التحليل الاستراتيجي، لذلك سنحاول أن نظهر إمكانية تطبيق هذا النموذج وأهمية ذلك في زيادة فرص المؤسسة في اكتساب حصص سوقية جديدة و مواجهة ردود أفعال منافسيها.

أولاً: تحليل المحيط التنافسي للمؤسسة محل الدراسة

شكل رقم 25: نموذج بورتر Porter لتحليل المحيط التنافسي لمؤسسة (حضنة حليب)



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات مقدمة من مدير البحث و التطوير

1- المنافسون المباشرين: تنشط المؤسسة في قطاع الصناعة الغذائية، لذلك فهي تواجه منافسة حادة محلية وأجنبية، وهي تتبع استراتيجية التوسع و ذلك بتقديمها لمنتجات جديدة باستمرار و بأسعار تتناسب والقدرة الشرائية للمستهلك الجزائري، ما جعلها تكتسب حصص سوقية جيدة في بعض الأحيان ، وضعيفة في أحيان أخرى بسبب احتدام المنافسة التي تشهدها السوق، حيث كلما زاد عدد المنافسين يُتبر ذلك تهديد على المؤسسة، لذا عليها أن تأخذ في عين الاعتبار رد فعل المنافسين تجاهها حيال ما تقدمه من منتجات جديدة ، ويمكن أن نذكر أهم المنافسين في الجدول التالي:

جدول رقم 11: منافسي مؤسسة حضنة حليب بالترتيب.

مقر النشاط	المؤسسة
بجاية	كانديا Candia
البليدة	ترافل Trèfle
تيزي وزو	لاكتيل Lactel
سيدي بلعباس	إيفكي IFKI
بجاية	الصومام Soummam

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بياناً مقدمة من مدير البحث والتطوير

2- المنتجات البديلة: كل منتجات المنافسين هي منتجات منافسة للمؤسسة محل الدراسة، ويمكن للمستهلك أن يستبدلها في أي وقت، غير أنه سيتحمل تكلفة إضافية عند استبدال المنتج والتي تتمثل في فارق السعر بين المنتجات.

3- الداخولون الجدد والمحتملون: حاولت مؤسسة الصومام أن تنتج منتوجاً مشابهاً لمنتوج (حليب حضنة) يحتوي على حليب بقر 100%، لكنها لم تستطع نظراً لحواجز الدخول والمتمثلة في اقتصاديات الحجم الكبير وتميز المنتج والتكاليف المرتفعة التي تتحملها المؤسسة من أجل الدخول، كما ويوجد احتمال دخول منافس جديد للصناعة وهو **Bellat**، وعند دخوله إلى الصناعة سيكون من الصعب على المؤسسة حماية حصتها السوقية لذا عليها أن تبني الوسائل والأدوات التسويقية لتتجهياً لأي رد فعل تجاهها من طرف سواء الداخولون الجدد أو من المنافسين المباشرين.

4- القوة التفاوضية للعملاء: تنوع منتجات المؤسسة جعلها تتعامل مع زبائن من مختلف الأحجام، لذلك فهي تتعامل مع أفراد، مؤسسات، وتجار الجملة المتواجدين عبر كامل التراب الوطني، كما أنها تتعامل مع ليبيا من خلال التصدير وهي تتجهياً لتصديره إلى العراق.

5- القوة التفاوضية للموردين: عموماً تتعامل المؤسسة مع المورد الأجنبي، ولأن العلاقة بينهم جيدة فإن التفاوض غالباً يتم بالتراضي بين الطرفين كما يتم التفاوض أساساً على الجودة والسعر.

من خلال تطبيق نموذج بورتر لتحليل قوى الصناعة على المؤسسة نصل إلى نتائج هامة وهي:

إن الخطر العالمي من دخول منافسين محتملين يمثل تهديداً لربحية المؤسسة، من ناحية أخرى على المؤسسة أن تنتبه إلى أنه إذا كان خطر الداخلين الجدد منخفضاً هنا عليها أن تستغل هذه الفرصة وترفع الأسعار وذلك كي تحقق عائداً أكبر، أيضاً لو اعتمدت المؤسسة محل الدراسة نموذج بورتر لتحليل قوى الصناعة لاستطاعت أن تنوع من مورديها مما يزيد في قوتها التفاوضية ويسمح لها بفرض أسعارها عليه، ما يمكنها من تقليل تهديد المنتجات البديلة في حماية حصتها السوقية، كما ويساعدها أيضاً في تقدير أفضل لحجم المؤسسات المنافسة

الحالية والمحتملة مما يمكنها من إعداد الوسائل والأدوات اللازمة لمواجهة ردود أفعال المنافسين الحاليين والمحتملين مما يضمن لها نجاح منتجها الجديد.

ثانياً: تطبيق مصفوفة الـ BCG على مؤسسة (حضانة حليب)

سنقوم بتطبيق نموذج الـ BCG على المؤسسة لمعرفة موقع المنتج الجديد (حليب الحضانة) في المصفوفة وفق الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: حساب الحصة السوقية النسبية

بلغ إنتاج الحليب 3.4 مليار لتر خلال سنة 2013، مقابل 3.2 مليار لتر في سنة 2012 حسب وزارة الفلاحة والتنمية الريفية.⁽¹⁾

$$\text{الحصة السوقية النسبية} = \frac{\text{إجمالي مبيعات المؤسسة في فترة معينة}}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة في نفس الفترة}}$$

- بلغ إجمالي مبيعات مؤسسة حضانة حليب 56 مليون و 455 ألف لتر من الحليب في سنة 2013.

$$\text{الحصة السوقية النسبية} = 100 \times \frac{56\,455\,000}{34\,000\,000\,000} = 1.66\%$$

الخطوة الثانية: حساب معدل نمو الصناعة

$$\text{معدل النمو} = \frac{\text{إجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن+1)} - \text{إجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن)}}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن)}}$$

$$\text{معدل النمو} = \frac{\text{مبيعات الصناعة 2013} - \text{مبيعات الصناعة 2012}}{\text{مبيعات الصناعة 2012}}$$

جدول رقم 12: يوضح معدل النمو مجال نشاط الحليب (الوحدة باللتر)

معدل النمو	مبيعات الصناعة 2012	مبيعات الصناعة 2013	مجال النشاط
6.25%	3.2	3.4	الحليب

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معلومات نشرت يوم 2014/01/10 في الموقع

www.radioalgerie.dz/ar/index.php

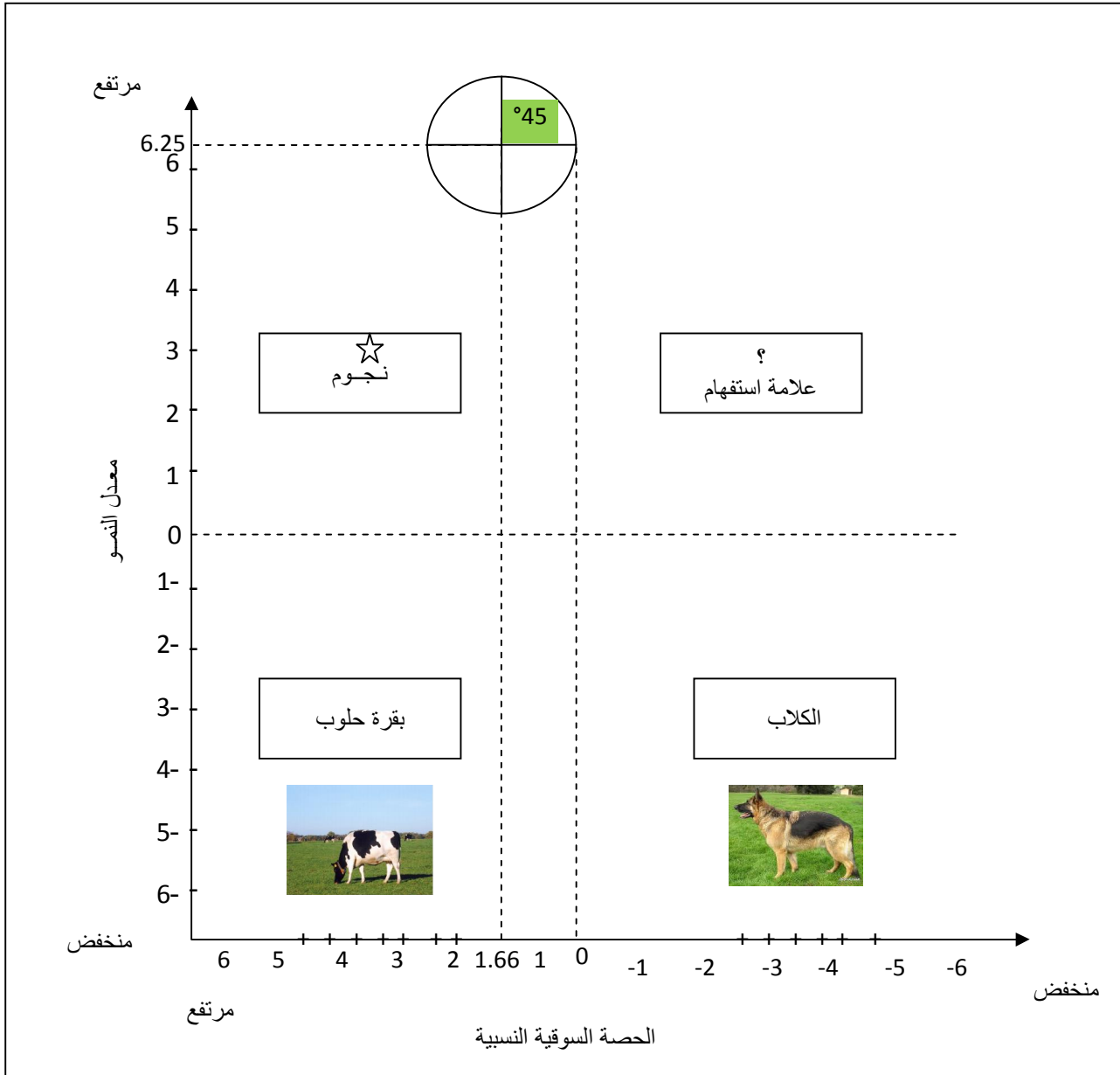
⁽¹⁾ بيانات نشرت في الموقع www.radioalgerie.dz/ar/index.php يوم 2014/01/10 تم الاطلاع عليها يوم 2014/05/20.

⁽²⁾ براهيمى حياة، مرجع سابق، ص 61.

$$\text{قيس الزاوية التي تمثل مبيعات المؤسسة من الحليب} = x = \frac{12.5 \times 360}{100} = 45^\circ$$

يصبح نموذج الـ BCG كالتالي:

شكل رقم 26: تطبيق نموذج الـ BCG على المؤسسة



المصدر : من إعداد الطالبة

من خلال نموذج الـ BCG يتضح لنا ما يلي :

مجال نشاط الحليب يقع في الوضعية الثانية أين نجد معدل النمو مرتفع مما يدل على أن السوق ذو قوة ومشجع على الدخول إليه لما يتوفر به من فرص للنجاح، والحصة السوقية النسبية مرتفعة نسبيا ، المنتج يتواجد في الوضعية الثانية من المصفوفة، وهي أنشطة نجوم. بمعنى أن هذا المنتج لاقى قبول المستهلكين ونجح تسويقه في الأسواق، لذلك فهو تحول إلى فئة النجوم بعدما كان في فئة علامة الاستفهام، لكن هذا النشاط لا يولد نقدا فائضا في الوقت الحالي كما شاهدنا ذلك من خلال المنحنى الذي عرضنا فيه تطور المبيعات منذ طرح المنتج في السوق إلى شهر فيفري الفارط، يُمكن تقديم الاقتراحات التالية والتي بإمكان المؤسسة تبنيها إذا ما أرادت كسب حصص سوقية جديدة.

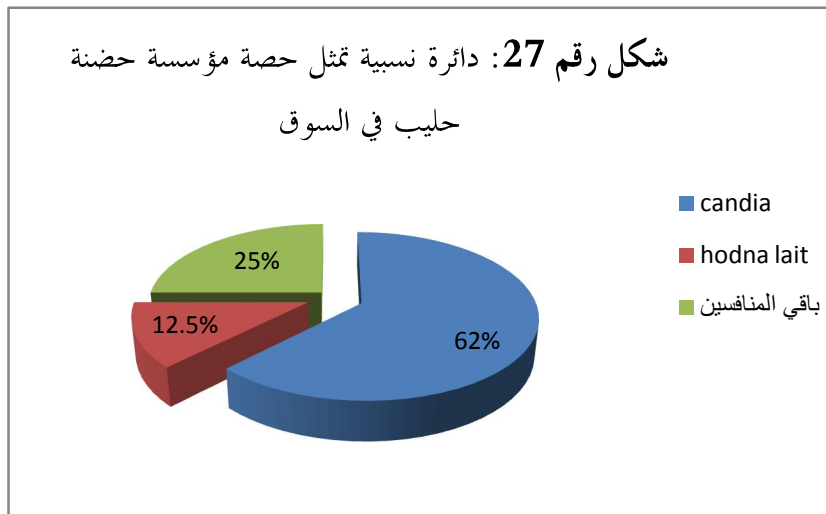
1- تركيز المؤسسة اهتمامها بهذا المنتج (الحليب) لأنه بعد فترة سيتحول إلى فئة بقرة حلوب وسيصبح مولد للنقد أكثر.

2- اعتماد استراتيجية الدفاع عن الحصة السوقية لأن السوق يشهد منافسة قوية والمؤسسة لا تمتلك سوى 12.5% فقط من السوق.

3- منع دخول المنافسين إلى هذا المجال الاستراتيجي وذلك باستخدام وسائل تزيد من تنافسيتها أكثر وعليها أيضا أن تستعد لمواجهة أي رد فعل قد يحدث من طرف المنافسين.

وهنا تصبح المؤسسة قادرة على كسب حصص سوقية جديدة وهذا ما يدعم الفرضية الرابعة "التحليل التنافسي يضمن ديمومة حصول المنتج الجديد على حصص سوقية".

بإمكاننا إجراء مقارنة بين حصة المؤسسة و حصة أكبر منافس لها وهو كانديا وذلك حتى نوضح جانب ضعف المؤسسة في السوق مقارنة بمنافسيها في الشكل رقم 27.



المصدر: من إعداد الطالبة

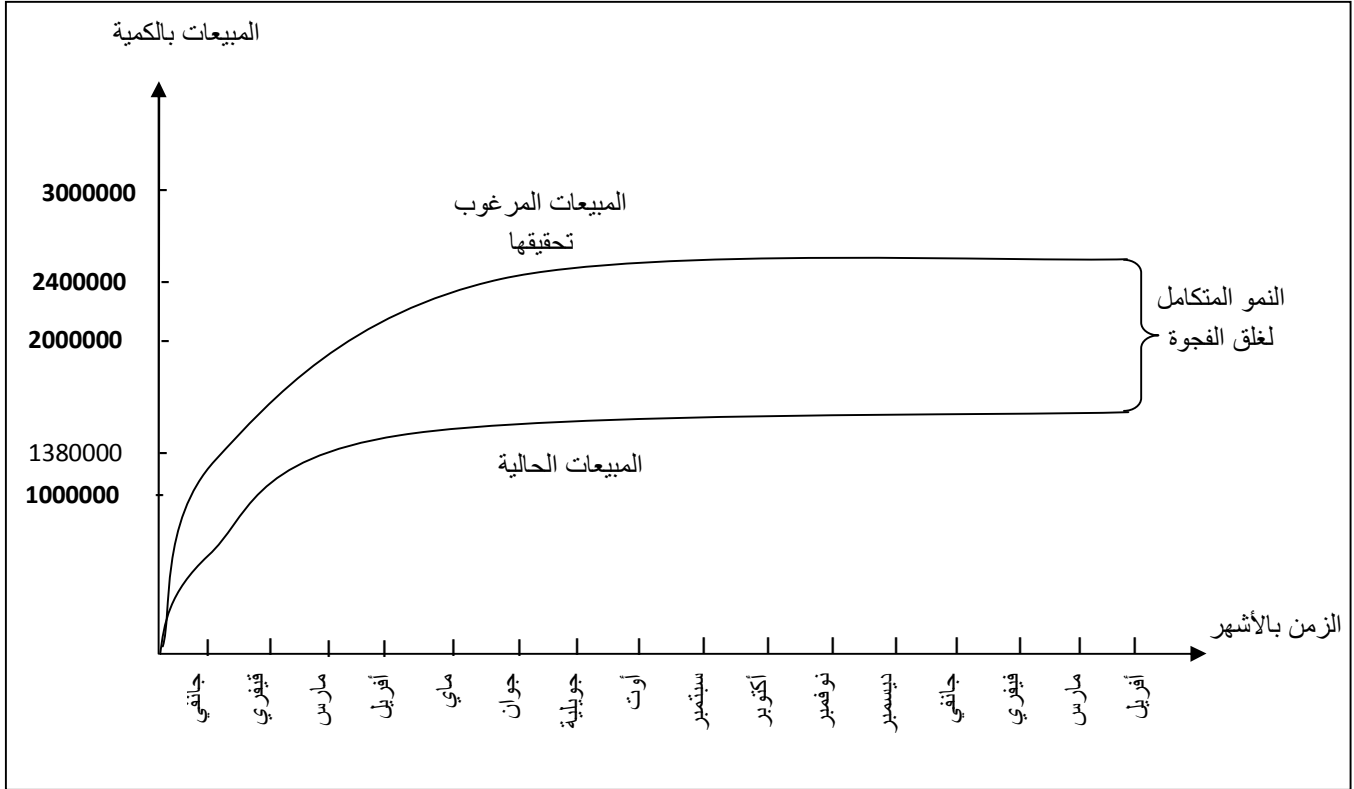
المطلب الثالث: تحليل الفجوة وعوامل نجاح المنتج الجديد (حليب الحضنة)

أولاً: تحليل الفجوة للمنتج الجديد (حليب الحضنة)

مما لا شك فيه أن أي مؤسسة ترغب بتحقيق مستويات عالية لأهدافها، كالحصة السوقية، ينبغي عليها مقدماً مراجعة منتجاتها و أسواقها الحالية أملاً في إيجاد فرصة لتحسين فعالية أدائها.

في الواقع لا يمكن تطبيق نموذج تحليل الفجوة إلا بعد مرور حوالي 5 سنوات فأكثر من وجود المنتج في السوق لكن رغبة منا في إعطاء نوع من المصدقية في التحليل قمنا بتطبيق أسلوب تحليل الفجوة على المؤسسة محل الدراسة لمعرفة أيا من الاستراتيجيات على المؤسسة انتهاجها من أجل استمرار منتجها في السوق ونظراً لمرور سنة ونصف فقط من تواجد المنتج في السوق وعدم تمكننا من الحصول على المبيعات المرغوب فيها بالقيمة قمنا بإجراء التحليل باستخدام المبيعات بالكمية، كما هو موضح بالشكل التالي:

شكل رقم 28: يوضح تحليل الفجوة الاستراتيجية للمنتج (حليب الحضنة)



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على معلومات مقدمة من مدير الإنتاج

ما يتضح لنا من خلال الشكل أن المؤسسة ترغب في الوصول إلى مستوى مبيعات تقدر بـ 2400000 لتر، لكن ما استطاعت بيعه حاليا يقدر بـ 1380000 لتر فقط ، نلاحظ أنه هناك فجوة تقدر بـ 1020000 لتر وذلك بسبب نقص المادة الأولية (حليب البقر)، على المؤسسة هنا أن تقوم بإتباع إحدى الاستراتيجيات الثلاث للنمو والتي سبق وتطرقتنا لها في الجزء النظري وهي : النمو المكثف، النمو المتكامل، أو النمو المتنوع.

لكن ما استنتجناه من خلال المقابلة أن المؤسسة تنوي التكامل باتجاه المجهزين أو ما يعرف بالتكامل الخلفي إذ تتجه المؤسسة إلى امتلاك مصادر تجهيز المواد الأولية(حليب البقر)، حيث قامت المؤسسة بتسخير ما يربو عن 4 آلاف رأس من الأبقار تابعة لها وموزعة على كامل تراب الولاية، بالإضافة إلى 3 آلاف رأس أخرى تعود للملكية الفلاحين وهي بذلك تحل محل المجهزين لهذه المواد، مما يمكنها من غلق أو على الأقل تقليص الفجوة.

ثانياً: عوامل نجاح المنتج الجديد (حليب الحضنة):

رغم أن المنتج الجديد (حليب الحضنة) قد حقق نجاح لكن يظل أمامه زمن طويل حتى يثبت قدرته على الصمود في وجه المنافسة، عموماً يمكن أن نلخص عوامل نجاح المنتج الجديد حليب الحضنة في أربعة عوامل وهي:

- 1- **عوامل متعلقة بالاختيار المناسب للمشروع:** اختيار المؤسسة محل الدراسة للمشروع ولهذا المنتج بالذات (حليب الحضنة) يمكنها من اكتساب ميزة تنافسية، حيث أن هذا المنتج ساعدها على تحقيق أرباح أعلى، كما أنه يمكنها من التغلغل بشكل كبير في سوق الحليب.
- 2- **عوامل التعاضد:** تكوين فريق متعدد الوظائف و التنسيق بينهم والمكون من (مدير الإنتاج، مدير التسويق، ومدير البحث والتطوير) ما شكل توليفة ساهمت وبشكل ملفت في نجاح هذا المنتج الجديد.
- 3- **العوامل التنظيمية:** للتشجيعات الحكومية لهذا القطاع دور كبير في نجاح هذا المنتج حيث أن الحكومة الجزائرية قررت مساعدة الفلاح الجزائري لاكتساب البقرة الحلوب ، يذكر أن الحليب مدعم بـ 12 دج كمنتج للحليب و 6 دج كناقل للحليب.
- 4- **ظروف السوق:** وجود فجوة بين الطلب والعرض على الحليب، وذلك بسبب الأزمات المتكررة بسبب نقص هذه المادة الحيوية، ساهم بشكل كبير في نجاحه في السوق وسرعة تبنيه من طرف المستهلكين.

خلاصة الفصل:

رغم حداثة نشأة مؤسسة حضنة حليب (SARL Hodna Lait) مقارنة بمنافسيها إلا أنها تمكنت و في ظرف زمن قصير من إثبات قوتها في السوق، ودليل ذلك هو تشكيلة المنتجات سواء التي طرحتها في السوق أو التي لم تطرح بعد (حليب ميلكوس بالكاكاو وبعطر الرمان والفراولة بعبوة جديدة سعة 200 ملل، العصير الممزوج بالحليب، الزبدة التي تم إنتاجها ولم يتم تسويقها بعد، اللبن)، لكن غياب تحليل استراتيجي معمق وواقعي لبيئتها الداخلية والخارجية منعها من تحقيق أرباح أكثر وأكبر مقارنة بمنافسيها، لاسيما غياب تحليل SWOT حيث يعتبر أداة تحليلية مهمة وضرورية لكل مؤسسات الأعمال لأنه يمكن إدارة مؤسسة (حضنة حليب) من تحديد الاتجاهات الضرورية لصياغة الاستراتيجيات المناسبة في ظل التغيرات البيئية المستمرة والعمل على تقليل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة محل الدراسة و هذا ما شكل عائقا أمامها من معرفة أكثر واقعية لبيئتها، واقتصارها على تحليل داخلي وخارجي بطريقة عادية ، كما أنها لا تستعمل أيا من النماذج التي تم ذكرها في الجانب النظري ودليل ذلك هو الحصة السوقية الضعيفة التي تمتلكها في السوق.

يجدر الذكر أنها تأتي في المرتبة الخامسة ، فلو أنها اعتمدت أحد أساليب التحليل الاستراتيجي لبيئتها الداخلية كأسلوب تحليل القيمة لبورتر لتمكنت من التحكم التقني في إنتاج المنتج قبل الصدام مع مشكل اليد العاملة ذات الكفاءة ولا واجهت مشكل المادة الأولية المتمثلة في حليب البقر، و لاستطاعت تحقيق حصة سوقية معتبرة تمكنها من تحسين وضعها مقارنة بالمنافسين ومما يضمن نجاح منتجها الجديد وحصوله على حصص سوقية كبيرة مقارنة بالمنافسين، وهذا ما يدعم لنا الإشكالية العامة و التي أساسا قام عليها بحثنا أن التحليل الاستراتيجي يضمن إلى حد كبير نجاح طرح المنتج الجديد في السوق.

الخاتمة:

لقد قمنا من خلال الدراسة بالبحث عن دور التحليل الاستراتيجي في إنجاح طرح منتج جديد في السوق، كما حاولنا إثبات أهميته بالنسبة لمؤسسة (حضنة حليب SARL Hodna Lait) والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وغرضنا من كل ذلك هو الإجابة على الأسئلة التي تم طرحها في إشكالية البحث، لذا حاولنا أن نتطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالمنتجات الجديدة و مراحل تقديمها وعوامل نجاحها وفشلها، بعد ذلك تناولنا التحليل الاستراتيجي بنوع من التفصيل، حيث قمنا بالتركيز على الأدوات المستخدمة في التحليل التنافسي كأسلوب تحليل المحفظة والذي تطرقنا فيه إلى نموذجي الـ BCG و Mc Kinsey بالإضافة إلى تحليل الفجوة الاستراتيجية والذي يمكن المؤسسة من التعرف على الفرق بين ما حققته فعلا وما ترغب في تحقيقه، وقد تم اختيارنا لمؤسسة (حضنة حليب) كميدان للدراسة بسبب حيوية هذا القطاع و باعتباره قطاع يمتاز بشدة المنافسة فالمؤسسة تتهتم بتقديم الجديد والأفضل لمستهلكيها، كما حاولنا التعرف على المراحل التي تتبعها المؤسسة من أجل طرح منتجاتها الجديدة في السوق وتقييمنا لهذه العملية و التعرف على الأدوات التي تستخدمها لتحليل وضعها التنافسي، وسعينا منا إلى إبراز أهمية التحليل الاستراتيجي في المؤسسة قمنا بإظهار إمكانية تطبيق بعض النماذج، لنخلص في الأخير إلى النتائج التالية:

أولاً: النتائج الخاصة بالجانب النظري

- أن للأفكار الجديدة دور كبير وتأثير أكبر على المؤسسات و بقاءها واستمراريتها، وذلك من خلال ما تقدمه للمؤسسات من فرص لتطوير منتجاتها سواء الحالية منها أو تقديم منتجات جديدة كلياً.
- أن عملية تقديم منتج جديد ونجاح لا يقتصر على فكرة مبدعة فحسب ما لم يكمل بتحليل استراتيجي ليضمن نجاحه وبقائه في السوق.
- المنتجات الجديدة تكسب المؤسسة ميزة تنافسية تساعد على البقاء في السوق، كما أنها أصبحت حتمية لا خياراً في ظل ظروف بيئة العمل والمنافسة التي تشهدها الأسواق.
- أن تقدم المؤسسة لمنتجات جديدة يدعم تفوقها وبقائها ونموها في بيئة تميل إلى عدم الاستقرار خاصة مع ظهور نوع جديد من المنافسة (المنافسة بالإبداع)، كما يُمكنها ذلك من إنشاء القيمة المتوقعة لدى الزبون مما يضمن ولاءه.

ثانياً: النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية

✓ غياب التفكير الاستراتيجي في المؤسسة ، وعدم اعتماد أو تطبيق أي نوع من أدوات التحليل الاستراتيجي لبيئتها.

✓ أن المؤسسة لا تعتمد على كل المراحل التي تم تناولها في الجانب النظري والتي تخص مراحل تنمية المنتجات الجديدة واقتصارها على مراحل معينة مختصرة تبدأ بفكرة واحدة بدل مجموعة أفكار، قد يضمن نجاح منتجها في الأمد القصير لكن لن يدوم طويلاً.

✓ نموذج سلسلة القيمة لبورتر يُمكن المؤسسة من الكشف عن الأنشطة الرئيسية والثانوية والتي تضيف قيمة إلى المنتج النهائي، مما يُساعدها من اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف في أنشطتها، وبالتالي تقوم المؤسسة بمعالجة نقاط الضعف واستغلال نقاط القوة التي تمتلكها. ويمكن هنا أن تُكون المؤسسة صورة واضحة المعالم عن بيئتها الداخلية مما يُساهم في الإعداد الجيد لعملية تنمية المنتج الجديد وبالتالي يُسهل عملية طرحه في السوق، ومن خلال الدراسة الميدانية اكتشفنا أن المؤسسة عانت من عائقين، عائق اليد العاملة وعائق نقص المادة الأولية، سببه عدم قيام التحليل الداخلي على أدوات تحليل إستراتيجية، فلو قامت المؤسسة بتطبيق سلسلة القيمة كما واجهت العائقين المذكورين سابقاً، مما يُساهم ذلك في الإعداد الجيد لعملية طرح المنتج الجديد وهذا ما يدعم الفرضية الأولى.

✓ إن تقديم المؤسسة لمنتجات جديد يؤدي إلى اتساع تشكيلة منتجاتها مما يُمكنها من تلبية قطاعات سوقية غير مُشبعة وبالتالي إرضاء مستهلكين جُدد ، وهذا ما اتضح لنا من خلال الدراسة الميدانية ، حيث نجد أن المؤسسة ومن خلال المنتجات الجديدة التي قامت بطرحها ساعدها ذلك في تلبية حاجات قطاعات سوقية غير مُشبعة كما ساعدها ذلك في جذب زبائن جُدد وبالتالي الفرضية الثانية مُثبتة.

✓ بالإضافة إلى محاولة تقديم المؤسسة لمنتجات جديدة باستمرار فهي أيضاً تقوم بالتنوع في منتجاتها ، حيث تقوم بتقديم الحليب بأنواعه، الياؤورت بأنواعها الزبدة، كما تنوي إدخال خط منتج جديد وهو الجبن والعصير، فمن خلال المقارنة التي قُمنّا بها بين مبيعات مُختلف المنتجات الجديدة (حليب البدوة، حليب ميلكوس ، حليب الحضنة) تأكد لنا حُصول كل منتج على من هذه المنتجات على فرص ربحية وبيعية وهذا ما يدعم الفرضية الثالثة.

✓ إن الظروف المتغيرة التي تُميز بيئة الأعمال من عدم استقرار تُلزم أي مؤسسة القيام بالتحليل الاستراتيجي، لذا على المؤسسة استخدام نماذج وأدوات من أجل مُساعدتها في اتخاذ قرار مُناسب بشأن انتهاز الاستراتيجية المناسبة والتي تُمكنها من كسب حصص سوقية أكبر ، فعند تطبيقنا لنموذج BCG على المؤسسة محل الدراسة تمكنا من تقديم صورة واضحة عن موقع مجال نشاط الحليب مما سهل لنا تحديد الاستراتيجية المناسبة لمجال نشاط الحليب وهي استراتيجية الدفاع عن الحصة السوقية و محاولة

زيادتها خاصة أن معدلات النمو تميل إلى الانخفاض، كما عليها أن تحافظ على هذا النشاط لأنه بعد فترة سيتحول إلى أنشطة بقرة حلوب وتستفيد منه المؤسسة لتحويل فائض الأموال للاستثمار في مجال نشاط الزبدة والحبن، كما أن نموذج بورتر لتحليل قوى الصناعة من شأنه إمداد المؤسسة بالمعلومات عن مورديها وعن زبائنها والوضع التنافسي مما يجعلها على دراية تامة بما يحصل بيئتها، فلو أنها قامت بتطبيقه لتمكنت من تحقيق نجاح أكبر مما حققته ولكانت قد حصلت على حصة سوقية أكبر . وبالتالي الفرضية الرابعة مثبتة، ومفادها أن التحليل التنافسي يضمن ديمومة حصول المنتج الجديد على حصص سوقية.

✓ من النتائج التي توصلنا لها أيضا أثبتنا الفرضية الخامسة "التحليل الاستراتيجي يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرارية، وهي الأهداف التي وجدت أساسا من أجلها" ذلك أن للتحليل الاستراتيجي أهمية تتجاوز إمداد المؤسسة بالمعلومات الكافية عن واقعها في بيئتها إلى حد ضمان نجاح المنتجات الجديدة التي تطرحها في السوق، وعلى معدّي القرارات في المؤسسة أن يعوا دور المنتج الجديد في تكميل المؤسسة و التأثير فيها كما أن إجراء المؤسسة للتحليل الاستراتيجي يضمن لها فقط نجاح المنتج الجديد في الأمد القصير بل يضمن حتى أهدافها التي وجدت أساسا من أجلها وهي البقاء والاستمرارية في الأمد الطويل ففهم دور المنافسة وموقعها في سوق العمل مفتاح النجاح.

الاقتراحات والتوصيات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها، ونظرا لبعض النقائص التي استتجناها من خلال الدراسة الميدانية يمكن أن نقدم الاقتراحات والتوصيات التالية:

- بسبب النقص في مسحوق الحليب والذي أصبح يولد أزمات متكررة في الجزائر، بات من ضروري على المؤسسة محل الدراسة الاهتمام بدراسة دورية لبيئتها الداخلية والخارجية من أجل الكشف عن قدراتها الداخلية وما تعانيه من نقاط ضعف مما يساعدها في اقتناص الفرص الخارجية والمتعلقة بنقص مسحوق الحليب والذي يجعلها تتمكن من سد الفجوة بين ما يطلبه المواطن وما تعرضه المؤسسات الأخرى، مما يساعدها على كسب حصة سوقية أكبر.
- على المؤسسة الاهتمام بوظيفة التسويق باعتبارها من الوظائف الأساسية والهامة خاصة في مجال تقديم منتجات جديدة وعدم اعتبارها وظيفة ثانوية.
- لكي يتسم منتجها الجديد بالنجاح يجب أن يكون مبنيا على معلومات السوق المكتسبة من الزبائن والخبرة المؤسسية والبيئة المحلية وذلك لضمان قبوله من طرف المستهلكين.
- ضرورة إنشاء إدارة تختص بالمخاطر تهم بتحديد و تقييم احتمالية حدوث المخاطر وتقدير العواقب ووضع الخطط المناسبة لتجنب المخاطر المحتملة واحتوائها في حال حدوثها.

- ضرورة تبني أدوات التحليل التنافسي من أجل رفع قدرتها التنافسية في السوق، فعند تطبيقنا لنموذج بورتر لتحليل قوى الصناعة ونموذج الـ BCG اكتشفنا نقاط هامة تتعلق بمنتجاتها الجديد والتي بإمكانها اعتمادها إذا ما أرادت أن تحقق نجاحا أكبر مقارنة بمنافسيها.
- ضرورة متابعة المؤسسة للبيئة ومستجداتها ومتقلباتها مما يمكنها من اكتشاف نقاط القوة التي تمتلكها ونقاط الضعف التي تعاني منها، والفرص الخارجية التي عليها اقتناصها والتهديدات المحتملة التي يجب عليها تجنبها وذلك من خلال اعتمادها على أسلوب تحليل SWOT.
- ضرورة الاهتمام بردود أفعال منافسيها وعدم استخدامها لرد فعل يتعلق بتخفيض السعر إلا إذا كانت متأكدة تماما من قدرتها على تخفيض التكاليف، كما عليها التفكير في كيفية إدامة الميزة التنافسية للمنتج في سوق العمل وفي وجه ردود الفعل التنافسية.
- على المؤسسة أن تدرك حقيقة مجارة التطورات الحاصلة في رغبات زبائنها و سياسات منافسيها، ولا يتم ذلك إلا من خلال تشخيص دقيق لبيئتها واعتماد أدوات علمية أكثر.
- على المؤسسة أن تولي اهتمام شديد للمنافسة واتجاهاتها في السوق، ولا يتم ذلك إلا من خلال تحليل تنافسي قائم على نماذج علمية كنموذج الـ BCG وMcKinsey.

آفاق البحث:

- بغية فتح باب البحث والدراسة من جديد، نقترح بعض الآفاق للبحث في شكل عناوين تصلح لأن تكون إشكاليات مواضيع بحوث مستقبلية:
- دور التحليل التنافسي في استدامة الميزة التنافسية للمنتجات الجديدة.
 - التحليل الاستراتيجي وأثره في رفع كفاءة القرارات التسويقية.
 - ابتكار المنتجات الجديدة و دوره في رفع أداء المؤسسة.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية:

1. أبو قحف عبد السلام: أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
2. أبو علفة عصام الدين: التسويق (المفاهيم و الاستراتيجيات، النظرية والتطبيق)، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2002.
3. البرورينزار عبد المجيد ، أحمد فهمي البرزنجي: استراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس، و الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008.
4. إدريستابت عبد الرحمان، المرسي جمال الدين محمد: التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2005.
5. البكري ثامر: إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2008.
6. الركابي كاظم نزار: الإدارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
7. الزعبي علي فلاح: إدارة التسويق (منظور تطبيقي استراتيجي)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون سنة نشر، ص 126.
8. السويدان طارق ، قيادة السوق، دار حزم للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
9. الشрман محمد زياد، عبد السلام عبد الغفور: مبادئ التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2001.
10. الصيرفي محمد: الإدارة الاستراتيجية، دار الوفاء للنشر والطباعة، الإسكندرية، مصر، ط1، 2008.
11. الصميد عيمحمد جاسم محمد: استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2007.
12. الصميد عيمحمد جاسم محمد ، ردينة عثمان يوسف: إدارة المنتجات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، الأردن ، 2011.
13. الطائي حميد، العلاق بشير عباس: تطوير المنتجات وتسعيورها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
14. العبد عاشور نعيم، عودة رشيد نمر: مبادئ التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
15. العارفنادية: الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2010-2011.
16. العلاق بشير عباس: استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
17. الغالبيطاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية (منظور ومنهج متكامل) دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، ط1، 2007.
18. الفقي ابراهيم : أسرار التسويق الاستراتيجي، ابداع للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر، 2009.
19. القاضي دلال، البياتي محمود: منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي spss ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ن الأردن، ط1، 2008.
20. المرسي جمال الدين محمد و آخرون : التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية، 2007.
21. بن حبتور عبد العزيز صالح: الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2.
22. بني حمدان خالد محمد، إدريس وائل محمد: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2009.

23. جارديث جونز، شارلز هل: الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة، محمد سيد احمد عبد المتعال، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
24. حيرش عيسى: الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2012.
25. حيرش عيسى: الإدارة الاستراتيجية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
26. سويدان نظام موسى، حداد شفيق ابراهيم: التسويق المعاصر (مفاهيم معاصرة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
27. زرواتي رشيد: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، ط3، 2008.
28. سويدان نظام موسى: التسويق المعاصر (بمفاهيم جديدة طرأت بعد عامي 2004 و2007)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
29. شفيق حداد ابراهيم، نظام موسى سويدان: أساسيات التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 1998.
30. عبيدات محمد ابراهيم: تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000.
31. عبد المحسن توفيق محمد: التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية، دار الفكر العربي ودار النهضة، مصر.
32. عليان ربحي مصطفى: أسس التسويق المعاصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
33. عبد العظيم محمد: إدارة التسويق (مدخل معاصر)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
34. عسكري أحمد شاكر: دراسات تسويقية متخصصة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
35. عزام زكريا وآخرون: مبادئ التسويق الحديث (بين النظرية والتطبيق)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
36. عوض محمد أحمد: الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
37. غالب ياسين سعد: الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
38. طه طارق: إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2008.
39. وايت سارة: أساسيات التسويق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2001.
40. معلا ناجي، رائف توفيق: أصول التسويق (مدخل تحليلي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
41. موسى عامر عبد الله: إدارة التسويق، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
42. مرسي نبيل محمد، حمد عبد السلام سليم: الإدارة الاستراتيجية، المكتبة الجامعية الحديثة، 2007.
43. ناجي جواد شوقي: المرجع المتكامل في الادارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2010.
44. نجم عبود نجم: إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003.
45. هاريسون ديفيد، تعريب علاء الدين ناطوريه: الإدارة الاستراتيجية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
46. هوشيار معروف: التخطيط الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
47. واثق شاكر محمود رامز: التسويق الاستراتيجي، مؤسسة الخليج للنشر، قطر، ط1، 1997.
48. بجه عيسى وآخرون: التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.

المجلات و الجرائد:

1. نضال بدر الشيت: أثر الفرص التسويقية في تطوير المنتج (دراسة تحليلية لآراء عينة من معام الألبان الخاصة)، مركز الدراسات المستقبلية، مجلة بحوث مستقبلية ، الحدباء الجامعة ، الموصل ، العدد 38، 2012.
2. أميرة محمد النعمة: أثر التحليل الاستراتيجي على صياغة الاستراتيجية، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، العدد الثاني ، جامعة أم درمان الإسلامية، 2012.
3. عبد القادر خريش: التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزي، مجلة جامعة دمشق، المجلة 27، العدد الأول والثاني، 2011.

الملتقيات:

1. عبد الكريم شوكال، براهيم سمير، زموري كمال: دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلت مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010.
2. نادية أمين، محمد علي: استراتيجيات مستحدثة لتطوير المنتج بالتطبيق على وثائق التأمين، مداخلت مقدمة ضمن الملتقى العربي الثاني التسويق في الوطن العربي، الدوحة ، قطر، من 06 إلى 08 أكتوبر 2003.
3. هشام سفيان صلوا تشي، يوسف بودلت، الميزة التنافسية وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق، مداخلت مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 08-09 نوفمبر 2010.

الأطروحات والرسائل:

1. أيمن الشعباني: أثر اكتشاف الفكرة الجديدة المبتكرة في تطوير المنتج، رسالت ماجستير، علوم الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009-2010.
2. سوما علي سليطين: الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، رسالت ماجستير، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، سوريا، 2006-2007.
3. غنية فيلالي: أساليب تطوير المنتجات في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة عتاد التكديس و العمولت German قسنطينة، رسالت ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة منتوري قسنطينة، 2007-2008.
4. عبد المليك مزهودة: مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، جوان 2007.
5. عبد الوهاب أحمد علي جندب: أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي، دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن، رسالت ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
6. FIRMANZAH: Influence de processus de décision sur la réussite des produits nouveaux dans les entreprises globalisées de l'autorité à la négociation, Thèse de doctorat en gestion, Université de Pau, France, 2005.

المواقع الالكترونية:

1. مقال نشر في 2012/01/10 من طرف محمد حبش نشر في الموقع www.Tech.wd.com.
2. مقال نشر في 2011/10/16 بواسطة خالد ابراهيم الزويد : بعنوان التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، نشر في الموقع Kenanaonline.com/users/khalidzwaid.
3. www.radioalgerie.dz/ar/index.php بيانات نشرت في 2014/01/10

الكتب باللغة الأجنبية:

1. *Abate Rene et autres :le grande livre de la stratégie, édition d'organisation, Eyrolles, Paris, 2009.*
2. *Marc Vander cammen: Marketing (l'essentiel pour comprendre, décider, agir), De Boeck, 1^{er} édition, 2000.*
3. *ClaudDemeur: "Marketing", Aide-mémoire, Dunod, 6^{ème} éditions, paris, 2006.*
4. *David Gotteland, Christophe Haon : Développer un nouveau produit (méthodes et outils), Pearson, Paris, 2005.*
5. *Lasary : Le marketing c'est facile, ES-SALEM, Alger, 2001.*
6. *Mohamed seghirDjetli: Comprendre le marketing, Berti éditions, Alger, 1990.*
7. *Jean Jacques Lambin: Marketing stratégique et opérationnel (du marketing à l'orientation-marché), Dunod, 7^{ème} édition, Paris, 2008.*
8. *Gérard Garibaldi: Analyse Stratégique, Eyrolles, édition d'organisation, 3^{ème} édition, paris, 2008.*
9. *Kotler Philip et autres : Marketing Management, Pearson, 12^{ème} édition, Paris, 2006.*
10. *Yves Chirouze : Le Marketing, office des publications universitaires, 2^{ème} édition, Alger, 1987.*

اطلاق

الملحق رقم : 01

دليل المقابلة

1- من يقرر القيام بإدخال خط منتج جديد على التشكيلة الحالية لمنتجات المؤسسة؟

المدير العام مدير التسويق مدير الإنتاج

2- على ماذا تعتمدون لتوليد أفكار المنتجات الجديدة في المؤسسة؟

مديرية الإنتاج التسويق مدير بحث والتطوير مصادر أ.

3- لناخذ مثلا المنتج الجديد "حليب الحضنة" من كان المتدخل الرئيسي في فكرة هذا المنتج؟

4- هل استطعتم التحكم تقنيا 100% في إنتاج المنتج الجديد "حليب الحضنة"؟ نعم لا

5- هل واجهتكم مشاكل عند تجسيدكم الفعلي لمنتج "حليب الحضنة"؟ نعم لا

6- إذا كانت الإجابة (نعم) ما هي هذه المشاكل؟

7- هل تمتلكون كفاءات بشرية مكنتم من التصميم الجيد لمنتج "حليب الحضنة"؟ نعم لا

8- هل قمتم بتطوير إستراتيجية التسويق للمنتج قبل طرحه في السوق؟ نعم لا

9- هل قمتم بتحليل الاقتصادي للمنتج الجديد "حليب الحضنة"؟ نعملا

10- هل قمتم بتحليل بيئة العمل قبل طرحكم للمنتج الجديد "حليب الحضنة"؟ نعملا

11- إذا كانت الإجابة (نعم) كيف تم ذلك؟ ومن أين تستقون المعلومات التي تخص بيئة العمل؟

12- هل تم إجراء تحليل تنافسي لمقارنة فكرة المنتج الجديد مع ما يقدمه السوق (المنافسين)؟ نعم لا

13- هل تم إجراء استطلاع السوق بما فيه تحليل المنافسين وتحليل احتياجات الزبائن قبل

طرح المنتج في السوق؟ نعم لا

14- هل قمتم بتسويق تجريبي لمنتج "حليب الحضنة"؟ نعم لا

15- هل لجأتم إلى مكاتب استشارة لاستقاء معطيات حول عملية طرح المنتجات الجديدة؟ نعم لا

16- هل يتوافق المنتج الجديد "حليب الحضنة" مع إستراتيجية المؤسسة ومحفظة المنتجات

الحالية؟ نعم

17- من اتخذ قرار طرحه؟ المدير العام من خلال عقد اجتماعات

18- عند طرح المنتج هل تم استهداف السوق كله بالمنتج أو تم اختيار جزء من السوق؟

19- هل اعتمدتم وسائل ترويجية قوية عند طرحكم للمنتج الجديد "حليب الحضنة"؟ نعم لا

20- حسب رأيكم هل كان السعر الأولي للمنتج الجديد " حليب الحضنة" مرتفع أو منخفض؟

21- هل تم تحديد السعر : حسب المنافسين حسب يقر (التكلفة+هامش الربح)

22- هل قمت بتوزيع المنتج في نفس قنوات توزيع المنتجات الحالية؟ نعم لا

23- وهل تم متابعة عملية تقديم منتج " حليب الحضنة " في السوق وحجم المبيعات ومدى استجابة المستهلكين للمنتج؟ نعم لا

24- كيف كان رد فعل المنافسين عند طرحك للمنتج الجديد "حليب الحضنة"؟

25- هل تسجلون عوامل خارجية (ظروف السوق، قيود قانونية، اعتبارات سياسية أو تنظيمية) يمكن أن تؤثر في المنتج الجديد "حليب الحضنة"؟ نعم لا

26- كيف أثر منتج "حليب الحضنة" على موقع المؤسسة في السوق؟

27- حسب تقديركم هل نجحت عملية طرح المنتج الجديد "حليب الحضنة"؟ نعم لا

28- إذا كانت الإجابة (نعم) برأيكم ماهي العوامل الأساسية التي ساهمت في نجاحه؟

29- هل ستستمررون بتقديم منتجات جديدة في المستقبل؟ نعملا لا

30- إذا كانت الإجابة (نعم) هل ستكون مجرد تحسينات على المنتجات الحالية أو منتجات جديدة كلياً على المؤسسة؟

31- حسب تقديركم في ظل الانفتاح على العالم الخارجي و انضمام الجزائر المحتمل لمنظمة التجارة العالمية هل بإمكانكم مواجهة المنافسة الشديدة بمنتجاتكم الحالية؟ نعم لا

32- وهل ترغبون بالدخول إلى أسواق جديدة بمنتجاتكم الجديدة؟ نعم لا

33- حسب تقديركم هل ترى بأن المؤسسة قادرة على النجاح في خوض عملية تقديم منتجات جديدة؟ نعم لا

34- ما هو هدف مؤسسة حضنة حليب(SARL Hodna Lait)؟

HoSna

حليب
الفضة

مصدر الطاقة الطين المعادن
محتوى عالٍ من الكالسيوم والفيتامينات







only
lactogen



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملخص:

اكتسبت المنتجات الجديدة أهمية خاصة مع ما أصبحت تتميز به البيئة التسويقية التي تعمل فيها المؤسسات من تعقد وتغير وعدم استقرار، ومن أبرز مظاهر هذه البيئة: التغيير التكنولوجي السريع الذي كان سببا مباشرا في تقصير دورة حياة المنتج، بالإضافة إلى تصاعد المنافسة مما حث على هذه المؤسسات اعتماد منهجيات مدروسة لنجاح طرح منتجاتها الجديدة ليس هذا فحسب بل ولضمان ديمومتها في السوق، هذا الوضع الجديد جعل المؤسسات تتسابق نحو إرضاء المستهلك بشتى الطرق باعتباره سيد السوق وصاحب الكلمة الأخيرة خاصة مع سرعة تغير رغباته وأذواقه، ولما كان التحليل الاستراتيجي الركيزة الأساسية للتسيير الاستراتيجي حيث يهتم بدراسة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، لتحديد المتغيرات المؤثرة على عملها واتخاذ القرارات المناسبة بشأن الاستراتيجيات الواجب انتهاجها، أوجب ذلك على المسيرين ضرورة الانتقال من الأعمال الروتينية العشوائية إلى تبني الفكر الاستراتيجي من خلال اعتماد أدوات تحليل إستراتيجية تضمن لها نجاح طرح منتجاتها الجديدة في السوق.

لذا فقد حاولنا في بحثنا هذا التركيز على أهمية استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي في إنجاح طرح المنتجات الجديدة بالنسبة للمؤسسة باعتبارها عملية حساسة قد تمكن المؤسسة من الولوج إلى عالم الريادة، وقد قمنا بتطبيق بعض هذه الأدوات على مؤسسة حضنة حليب بعد اكتشافنا أن عملية طرح المنتجات الجديدة داخل هذه المؤسسة لا تتم في مسارها الصحيح بدء من إيجاد الأفكار وحتى الوصول إلى متابعة المنتج في السوق، واتضح لنا أن اعتماد المؤسسة على هذه النماذج والأدوات من شأنه مساعدة المؤسسة في اختيار الإستراتيجية المناسبة ما يضمن نجاح طرح المؤسسة لمنتجاتها الجديدة في السوق ومن ثم تحقيقها لأهدافها المتعلقة بالاستمرارية والبقاء والنمو.

Summary:

Gained new products is particularly important with what has become a characteristic of the marketing environment in which they operate companies of complexity and change and instability, and the most prominent manifestation of this environment: rapid technological change, which was the direct cause of shortening product life cycle, in addition to mounting competition, which is obligatory for these companies adoption of methodologies studied for the success of launch of its new Not only this but also to ensure the sustainability of the market, this new situation to make institutions are racing toward satisfying the consumer in various ways as a master of the market and the owner of the last word, especially with the fast-changing desires and tastes, and what was the strategic analysis of the basic foundation for the conduct of strategic where cares to study the ocean interior and exterior of the institution, to determine the variables affecting their work and make appropriate decisions about the strategies to be pursued, enjoined that the managers need to move from the business routine random to adopt strategic thinking through the adoption of analysis tools strategy to ensure its successful launch their new products in the market.

So we have tried in this research focus on the importance of using the tools of strategic analysis in the success of new product introductions for the companies as a delicate process may enable a company access to world leadership, and we have to apply some of these tools to the companies brood milk after the discovery that the process of new product introductions within This companies is not on the right track to start to find ideas and even access to the follow-up product on the market, and we found out that the adoption of the enterprise on these models and tools that would help the organization to choose the right strategy ensures the success of the launch institution for its new products in the market and then achieve their objectives relating to continuity, survival and growth.