

جامعة امحمد بوقرة _ بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: تسويق الخدمات

الموضوع:

أثر تسويق خدمة جديدة على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة
دراسة حالة مؤسسة سيدي منصور

تحت إشراف الأستاذ:

بن حميدة هيشام

من إعداد الطالبة:

بولعكاكز أمينة

دفعة جوان 2022

السنة الجامعية 2022/2021

شكر

اتوجه بالشكر والحمد لله عز وجل الذي مدني بالقوة و الصبر

على مواصلة هذا العمل وإتمامه

فالحمد لله كثير.

كما اتقدم بجزيل الشكر و عظيم التقدير إلي :

استاذي : بن حميدة هشام

بالإشراف على هذا العمل فكان لي نعم المعلم الناصح الصابر

إلي كل عمال مؤسسة سيدي منصور

وإلى كل من ساعدني من قريب او بعيد

في إنجاز هذا البحث.

إهداء

الى المترعة روحها بالإيمان

التي يفيض قلبها رحمة وحنانا و ادين لها بكل عمري...

امي الغالية حفظها الله

الي الذي تعذب وعمل وجد وكد من أجل أن أرتاح ويوفر لي كل أسباب الراحة

ابي العزيز حفظه الله

الي سندي في الحياة ورفيقي درب حفظه الله لي "أحمد"

الي فلذات كبدي وحببي " آدم " و " إسحاق "

الي كل الذين وفروا لي كل اسباب التوفيق والنجاح وأفراحي إخوتي الاعزاء

"لامية" "كريمة" سماعيلين " ابراهيم " عبدالقادر وزوجته زينب "

الي كافة اهالي وأقاربي وأصدقائي

الي الذين أنرو فكري وحجو الظلمة عن نفسي ... اساتذتي في كل طور

الي جميع زملاء الدراسة ورفقاء الدرب

اهدي لهم هذا العمل المتواضع .





فهراس



الفهرس المحتوى

قائمة الجدول

قائمة الاشكال

ملخص

مقدمة

تمهيد

الفصل الاول: عموميات حول الخدمة وتسويق الخدمات

المبحث الأول: اساسيات حول الخدمة

المطلب الأول: مفهوم الخدمة.

المطلب الثاني: خصائص الخدمة.

المطلب الثالث: دور حياة الخدمة.

المبحث الثاني: مدخل الي تسويق الخدمات.

المطلب الأول: مفهوم تسويق الخدمات.

المطلب الثاني: مراحل تطوير تسويق الخدمات.

المطلب الثالث: مثلث تسويق الخدمات.

المطلب الرابع: المزيج التسويقي للخدمات.

خلاصة الفصل

المبحث الثاني: بناء الميزة التنافسية.

المبحث الأول: ماهي الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية و صادرها.

المطلب الثاني: شروط وخصائص الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية.

المطلب الرابع: أبعاد الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: اعداد الميزة التنافسية.

المطلب الأول: انواع الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها

المطلب الثاني: نموذج POTER و الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية.

المطلب الرابع: مؤشرات قياس التنافسية.

المبحث الثالث: دور تسويق خدمة جديدة في تعزيز الميزة التنافسية.

المطلب الأول: تأثير تسويق منتج جديد على عوامل منافسة.

المطلب الثاني: تسويق خدمة جديدة و تأثيرها على استراتيجية المنافسة.

المطلب الثالث: تأثير إنتاج المنتجات على موارد المؤسسة.

المطلب الرابع: تأثير خدمة جديدة على قوى التنافس.

خلاصة الفصل .

المبحث الثالث: أثر تسويق خدمة جديدة على تحقيق الميزة التنافسية.

مقدمة الفصل

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة و تقديم مؤسسة سيدي منصور .

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة.

المطلب الثاني: تقديم مؤسسة سيدي منصور .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيدي منصور .

المطلب الرابع: الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

المبحث الثاني: باقة الخدمات التقدم من سيدي منصور .

المطلب الأول: منتجات المؤسسة.

المطلب الثاني: المنتجات الجديدة لمؤسسة سيدي منصور .

المطلب الثالث: مزيج الخدماتي .

المطلب الرابع: عوامل نجاح المنتج العجينة المضغوطة.

المبحث الثالث: أثر تسويق خدمة جديدة على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة سيدي منصور .

المطلب الأول: تحليل المحيط التنافسي لقطاع الحليب باستعمال نموذج بورتر القوى الخمس.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية لمؤسسة سيدي منصور .

المطلب الثالث: عوائق عملية تسويق الخدمة الجديدة.

المطلب الرابع: أثر تعزيز خدمة جديدة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة سيدي منصور .

خلاصة الفصل .

قائمة الجداول.

قائمة الاشكال.

خلاصة العامة.

ملخص .

ملخص بالإنجليزية.

قائمة المراجع.

الملاحق.



قائمة الاشكال



قائمة الاشكال

الصفحة	العناوين	رقم الاشكال
14	تصنيف الخدمات من اعتمادها	رقم 1
16	مراحل دورة حياة الخدمة	رقم 2
21	مثلث تسويق الخدمات	رقم 3
23	مراحل تطور المفهوم التسويقي	رقم 4
38	مصادر الميزة التنافسية	رقم 5
40	دورة حياة الميزة التنافسية	رقم 6
44	نموذج قوة الخمس لبورتر	رقم 7
65	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	رقم 8



قائمة الجداول



قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
رقم 01	الاختلاف بين السلع و الخدمات	13
رقم 02	استراتيجية Porter الثلاث و متطلباتها	48
رقم 03	معلومات حول المؤسسة	64



الملخص



ملخص

تطرقنا من خلال المذكرة لدراسة الجهود الفكرية التي بذلت من أجل إبراز معالم تسويق الخدمات، و قد تجلت هذه الجهود على الصعيد الدولي من خلال مكانة التي أضحت قطاع الخدمات يحتلها الى جانب القطاعات الأخرى، ببروز قطاع الخدمات برز قطاع تسويق الخدمات كون هذا الاخير هو أحد العائم المساهمة في نجاعة الخدمات قطاع لاسيما مع التوجهات الحديثة (العولمة)، و إن تطور وابتكار الخدمة الجديدة المتح في الاسواق من قبل المؤسسات الاقتصادية التي تسعى لإظهار قوتها من خلال الخدمات التي تطرحها للسوق وهذا ما يخلق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها و تعمل بكل الاستراتيجيات المتاحة لها للحفاظ عليها وبالتالي تضمن لها الاستمرارية و تخلق لها المنافسة مع المؤسسات المتخصصة مثلها.

Summary

Through the memorandum, we discussed the study of the intellectual efforts that were made in order to highlight the features of marketing services, and these efforts were manifested at the international level through the position that the service sector has occupied alongside other sectors, with the emergence of the services sector, the service marketing sector emerged as the latter is one of the floating Contribute to the efficiency of the services sector, especially with the modern trends (globalization), and the development and innovation of the new service available in the market by economic institutions that seek to show their strength through the services they offer to the market, and this creates a competitive advantage that distinguishes it from others and works with all strategies available to it To preserve it and thus ensure its continuity and create competition for it with specialized institutions like it.



المقدمة العامة



إن سرعة التغيرات الحاصلة في العالم في جميع المجالات أثر على معظم الاقتصاديات الحديثة وبذلك برزت سمات العالم الجديد الذي تميزه التنافسية كحقيقة أساسية، من هنا أصبحت المؤسسات في موقف يحتم عليها التكيف مع البيئة التنافسية من خلال الاهتمام بالقدرات الفكرية للموارد البشرية، لذلك اتجهت العديد من المؤسسات الاهتمام براس مالها الفكري واستثماره لتحقيق الارباح وبلوغ مركز تنافسي افضل .

بعدما كان محور التسويق ينصب على السلع المادية فقد توجه هذا الاهتمام اليوم نحو ميادين أكثر حداثة، كتسويق الخدمات الذي ظهر الى جانب تسويق السلع المادية، فتسويق الخدمات لم يحض باهتمام المتخصصين في التسويق الا بعد ما أخذ الانفاق على الخدمات يتزايد بشكل كبير في معظم دول العالم واصبح ينظر لقوة اقتصاد دولة ما من خلال ما تشكله نسبة الخدمات في دخلها القومي، ويتجلى هذا التسويق في العديد من القطاعات.

وهذا ما جعل المؤسسة تواجه تحديات غير مسبوقة في بيئة الأعمال قائمة على المنافسة الشديدة مع تنوع استراتيجيا من اجل النمو و التطور والبقاء، وفي هذه البيئة التي تزداد فيها عدد المؤسسات بشكل لم يسبق له مثيل للأسواق تسويق الخدمات فالمنتجات تتقدم بسرعة كل هذه العوامل أدت بالمؤسسة المعاصرة بمختلف تخصصاتها الى البحث عن المداخل الاستراتيجية التي تملكها من مواجهة كل التحديات.

ويستدعي التفوق على المنافسين الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية، يتم انشاؤها بعد إدراك و تفكير عميقين حتى تضمن المؤسسة قدرة تنافسية عالية، وتؤمن البقاء ضمن جماعة المنافسين و المنو في السوق ولاكتساب هذه الميزة التنافسية أحضت المؤسسات الحديثة تبحث عن السبق في مجال نشاطاتها، وإيجاد الحلول المناسبة من اجل ضمان استمراريتها وتحقيق تطورات ترضي طموحاتها وتطلعاتها، من اجل ذلك يجب عليها مواجهة التأثيرات المحتملة، وقيادة التغيرات من خلال رسم استراتيجية واضحة المعالم في سياق محيطي وتنافسي وتنظيمي محدد، وهو ما يمثل الانشغال الاكبر لأغلب المؤسسات لسعيها على اعطاء خدمات جديدة وتطوير الخدمات السابقة.

كما تحول المذكرة الوقوف عند مدى تحقيق الخدمات الجديدة للميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية ومدى نجاحها من خلال دراسة حالة مؤسسة سيدي منصور ببومرداس

اشكالية البحث

تتمحور اشكالية الرئيسية للبحث :

ماهي اثر تسويق خدمة جديدة على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ؟

للإجابة على سؤال الاشكالية تم طرح عدة تساؤلات فرعية التالية :

1. ماهي تسويق الخدمات ؟
2. ماهي الميزة التنافسية ؟وماهي استراتيجياتها؟
3. فيما تتمثل الخدمة الجديدة في المؤسسة؟
4. ماهي مستوى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لأبعاد الميزة التنافسية في تعاملها؟
أ. فرضيات الدراسة

للإجابة على اشكالية الدراسة الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تخدم اهداف البحث وهي تتمثل في :

1. تسويق الخدمات هو يعرف بأنه كافة النشاطات المشاركة في التسويق وخاصة بشركات الخدمات التسويقية التي تهدف إلى الإعلان عن خدماتها للعملاء.
2. الميزة التنافسية تتمثل علي منافسيها المباشرين
3. تتمثل الخدمة الجديدة في المؤسسة في ابتكار خدمة او تطوير و تجديد خدمة لتكون احدث او مكاملة لها.
4. تطبق المؤسسة محل الدراسة لأبعاد الميزة التنافسية بمستوى مقبول .

ب. أهمية البحث

تكمن اهمية البحث في كونه يعالج موضوعًا لايزال يتطرق الباحثون ويعتبر موضوع الساعة حيث يعالج إشكالية دور تسويق الخدمة الجديدة في زيادة الميزة التنافسية لمؤسسات الخدمية لما لهذا القطاع من دور كبير في تنمية اقتصاد الوطني.

كما يستمد موضوع البحث اهمية من خلال تسليط الضوء على اثر تطوير و ابتكار منتجات تسويقية جديدة في عالم الخدمات ومكانة تسويق الخدمات في بيئة الديناميكية و الثور التكنولوجيا التي تشهدها المؤسسات الخدماتية لتتسم بشدة المنافسة .

وتسعى المؤسسات بشكل واضح الي توفير منتجات و خدمات مبتكر من شأنها تحقيق لها ميزة تنافسية

ج. أهداف الدراسة

يسعى هذا البحث الي بلوغ جملة من اهداف وهي :

1. ابراز وتوضيح مفهوم الخدمات و تسويق الخدمات والميزة التنافسية.
2. التعرف على ادراك المؤسسات الجزائرية لأهمية الخدمات وقيمتها كأداة للميزة التنافسية.
3. تشخيص مستوى الخدمات والميزة التنافسية في المؤسسات الانتاجية والخدماتية في أن واحد.
4. دور الذي يؤديه تسويق الخدمة الجديدة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الخدماتية.

د. مبررات و دوافع اختيار الموضوع

من الأسباب الموضوعية التي كانت وراء اخياري لهذا الموضوع هي ما يلي :

- توسيع المعارف فيما يخص مجال تسويق الخدمات.
- اهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسة الخدمية.
- هناك علاقة بين الخدمات والميزة التنافسية في المؤسسة.
- بحكم التخصص فالموضوع له صلة متينة بتخصص تسويق الخدمات.

هـ. صعوبات البحث

لقد واجهتنا مشاكل و صعوبات عديدة عند اعداد هذا البحث سواء تعلق بالجانب النظري او عند الدراسة الميدانية.

- صعوبة الحصول على مراجع المتعلقة بجوهر الموضوع.
- صعوبة وجود ايجاد مؤسسة جزائرية للقيام بالدراسة الميدانية.
- تحفظ بعض المسؤولين في الكشف عن المعلومات التي تخص المصالح التي يعملون بها.
- نقص المعلومات الخاصة بالقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة التي استهدفتها الدراسة.

و. منهج البحث وأدواته

للإجابة عن إشكالية البحث واختيار صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي بغية تقديم ركائز هذا الموضوع وصياغة الجانب النظري من خلال الفصلين الأول والثاني .

ثم منهج دراسة حالة الفصل الثالث من أجل اسقاط بعض المعلومات النظرية على المؤسسة محل الدراسة.

ولقد تم استخدام مجموعة من الأدوات و مصادر البيانات وهي:

- الوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.
- ادوات البحث المعمول بها لاسيما تحليل المعطيات المقابلة، الملاحظة .

ز. حدود الدراسة

وتتمثل في الحدود الزمنية و المكانية و الموضوعية كالتالي :

الحدود الزمنية: كانت الدراسة بعد السداسي الاول لسنة 2021_2022 منذ بداية شهر ماي 2022 الى غاية شهر جوان 2022 وهذا من اجل جمع اكبر قدر من المعلومات حول الدراسة .

الحدود المكانية: تمت الدراسة في الاطار المكاني لمؤسسة سيدي منصور .

الحدود الموضوعية: تم التركيز في هذه الدراسة على الابعاد التالية:

(الخدمات، تسويق الخدمات، ابتكار وتطوير منتجات جديدة في المؤسسة)، اما بالنسبة لما يخص الميزة التنافسية تم التركيز على (استراتيجية الميزة التنافسية وابعادها ومؤشراتها ومصادرها).

ح. الدراسات السابقة

هناك دراسات سابقة عالجت موضوع تسويق الخدمات و الميزة التنافسية منها:

دراسة سامية حول 2008

هدفت الدراسة الى الوقوف على مدى التغيير و التطور في الأوضاع الاقتصادية العالمية الجديدة، التعرف على مدى التغيير والتطور الذي خضع له التسويق من حيث اتساع وظائفه و تعدد مجالات تطبيقه و تنوع ادواره واعتماده كأسلوب لمعالجة المشاكل، التعرف على دور التسويق في حل اشكالية التنافسية وبناء الميزة

التنافسية واستدامتها الكشف عن حقيقة العلاقة بين التسويق والتفكير الاستراتيجي للشركة، التعرف على الاوضاع المحيطة بصناعة الدواء على الصعيد العالم و الجزائر، التوصل الي اهم محددات الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر وأساليب تدعيمها.

دراسة مسعود طحطوح 2009

وهي عبارة عن مذكرة ماجستير بعنوان اهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة جامعة باتنة، وقد خلصت الدراسة الى ان الميزة التنافسية هي تابع لسلم القيمة لدى الزبون كما ان الميزة التنافسية ترتبط بشكل بقوة رد فعل المنافسين، كما أبرزت الدراسة ضرورة الاعتماد على دراسات و بحوث التسويق لفهم سلوك الزبون و عملية اتخاذ القرارات الشراء لتحديد حاجاته و القيمة المنتظرة بدقة اذا ارادت المؤسسة اكتساب او الحفاظ على ميزاتها التنافسية كما توصلت الدراسة أيضا الى أن كسب ولاء الزبون يعمل على تعزيز الميزة التنافسية على المستوى الاستراتيجي

دراسة هجيرة شيخ 2008

هي عبارة عن مذكرة ماجستير بعنوان اهمية البحوث التسويق في اكتساب الميزة التنافسية المبنية على الجودة _ دراسة حالة مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر _جازي_ جامعة الشلف حيث تم توزيع 5016 استبيان على موظفي مصلحة التسويق بعدة وكالات المؤسسة اوراسكوم تيليكوم الجزائر _جازي_ بهدف معرفة مدى تطبيق بحوث التسويق في المؤسسة محل الدراسة وأثر ذلك على الميزة التنافسية وقد توصلت الدراسة الى اغلبية الوكالات التجارية بالمؤسسة محل الدراسة لا تدرك أهمية بحوث التسويق في مجال اتخاذ قراراتها مع انعدام الثقافة التسويقية لدى العمال بهذه المؤسسات، كما أغلبية الوكالات محل الدراسة لا يوجد ضمن هيكلها التنظيمي مصلحة خاصة ببحوث التسويق.

ط. هيكل الدراسة

لفحص الفرضيات و الإجابة على التساؤلات المطروحة أعلاه، تم تقسيم البحث الى ثلاثة فصول حيث ينصب الفصل الاول على إعطاء مفاهيم عامة للخدمات وتسويق الخدمات ، وكيفية ابتكار وتطوير الخدمات الجديدة واستراتيجياتها.

اما الفصل الثاني فهو يحلل كيفية بناء الميزة التنافسية، حيث تم فيه عرض كل من مفهوم الميزة التنافسية و مصادرها، ابعادها ومحدداتها بالإضافة الى استراتيجياتها حسب نموذج بوتتر.

وفي الاخير ختمنا بالفصل الثالث الذي تناولنا فيه الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى مؤسسة سيدي منصور الخاصة بتوفير الحليب ومشتقاته واسقاط عليها اثر تسويق خدمة جديدة على تحقيق الميزة التنافسية لها.



الفصل الاول

عموميات حول تسويق الخدمات و الخدمات



تمهيد

لم يحظ قطاع الخدمات باي اهتمام يذكر من قبل الاقتصاديين المبكرين، حيث اعتبر هؤلاء الخدمات غير مثمرة او منتجة، ولا تضيف قيمة تذكر للاقتصاد.

و بمطلع الثمانيات من القرن الماضي وبداية القرن الحالي شهدت صناعة الخدمات وتسويقها تغيرات جوهرية وتطورات متسارعة تركت اثارا واضحا وكبيرا في هياكل الصناعية واشتداد المنافسة داخلها، و الامر الذي جعل الكثير من منظمات التي تعمل في القطاع الخدمي ان تعيد النظر بالدور الذي يجب ان يناط الي التسويق باعتباره النشاط المؤثر علي انتاج وتقديم وتنوع الخدمات المقدمة للزبائن .

وفي الواقع هناك تباين في انواع الخدمات ومدى ارتباطها بالسلع المادية لان هذه المسألة انعكست علي مفهوم الخدمة ،وبإعطاء مفاهيم للخدمات لمحاولة تمييزها عن السلع المادية للاختلاف بينها، وذلك بسبب وجود تشابه واضح بين الخدمات والسلع وعليه يتم اعتبار هذا الفصل مدخلا تمهيديا يتعلق بمفاهيم الخدمات ، سيتم فيه تناول ما يلي :

- ❖ اساسيات حول الخدمات
- ❖ مدخل الي تسويق الخدمات
- ❖ ابتكار و تطوير المنتجات الجديدة

المبحث الاول: مفاهيم عامة حول الخدمات

ان الافراد يستعملون في حياتهم اليومية الكثير من الخدمات، ونتيجة لتطور تكنولوجيا المعلومات وتطور الحياة البشرية شهد الاقتصاد العالمي تنامي دور وأهمية قطاع الخدمات، فبدأت المؤسسات الخدمية تفرض نفسها في السوق من خلال إعداد وتقديم الخدمات المتنوعة من اجل اشباع حاجات ورغبات قطاعاتها السوقية المستهدفة، كما ان كل المؤسسات كذلك مرتبطة بالخدمة لكن بدرجات متباينة الا انه يبقى يعترضها بعض الغموض، وفهم ذلك نتناول في هذا المبحث العناصر الأساسية للخدمة .

المطلب الاول : مفهوم الخدمة

لقد اختلف الباحثون في إيجاد تعريف شامل للخدمة مقارنة بالمنتج المادي، كما يؤكد تيودور لوفيت، أن التمييز بين الخدمة والمنتج تخفي كلما زاد فهم مصطلح الخدمة، حيث أن كل المؤسسات السلعية مرتبطة بالخدمة ولكن بنسب متفاوتة.

وتعود صعوبة تعريف الخدمة إلى الاسباب التالية:¹

- نظرا لطبيعتها انها توحى بشيء معنوي أكثر منه مادي، وفي أغلب الأحيان يستعمل مصطلح "منتج" للتعبيري عن الخدمة خاصة بالنسبة للمنتجات المالية.
 - تمتد كلمة "خدمة" لتشمل عدة قطاعات النشاط، فقطاع الخدمات يتميز بالتنوع.
 - اعتبرت الخدمة كنشاط إنساي بواسطتها يؤدي شخص مهمة لشخص آخر، لكن نقص مفعول هذا المفهوم لان أغلبها أصبحت تؤدي آليا (بواسطة الآلات).
 - الغرض النهائي من الخدمات يتطابق مع المنتجات (إشباع الحاجات).
- وفيما يلي أبرز التعاريف التي تطرقت للخدمات:

عرف كو تذر الخدمة على أنها: "كل نشاط أو إجراء يمكن لطرف أن يقدمه لطرف آخر، يكون أساسا غير ملموس، والمنتج عنه تملك الي شيء، وقد يرتبط تقديمه بمنتج مادي".²

¹ _Michel Langlois, Gérard Toquer, Marketing des services : Le défi relationnel, gestion Morin éditeur, paris, 1992, pp21_22

² _Phi lib kotler, Bernard Duubois, Marketing Management, Pearson Education, 12^{ème} édition, Paris, 2006

الفصل الأول عموميات حول تسويق الخدمات و الخدمات

يعرفها Judd بانها: "معاملة منجزة من طرف المؤسسة، حيث لا ينتج عن التبادل تحويل الملكية كما في السلع الملموسة".¹

تعرف كذلك على أنها: "نشاط الانسان الموجه إلى إشباع الحاجات حيث لا يكون ملموسة".²

و يعرفها: Kotler et Dubois بانها: "ذلك النشاط أين الوفرة موضوع المبادلة وهي شيء غير ملموس ولا يمكن تحويل ملكيتها فالخدمة يمكن أن تكون تابعة لمنتج معين أو مستقل".³

E.Langrard et Eiglier: "ان الخدمة هي نشاط او عدة أنشطة تتولد عند تعامل شخص او آلة من

المؤسسة مع المستهلك حيث ان هذه الأنشطة تهدف الى ارضاء هذا الاخير اي الزبون".⁴

الخدمة " هي نشاطات غير ملموسة التي تتحقق منفعة لزبون او العميل اي ان الانتاج او تقديم خدمة معينة لا يتطلب استخدام سلعة مادية".⁵

نلاحظ من تعدد التعاريف انه من الصعب اعطاء مفهوم واحد لكلمة "الخدمة" نتيجة لاختلاف كل خدمة عن اخرى، ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الخدمات من الناحية التسويقية بانها عبارة عن تصرفات و أنشطة تقدم من طرف الى طرف اخر من اجل تلبية رغباته، وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء بل يحصل من ورائها على منافع، كما ان تقديمها قد يكون مرتبطا او غير مرتبط بسلعة مادية ملموسة.

المطلب الثاني: خصائص الخدمة

تتميز الخدمة في خاصيتها عن السلع المادية وهي التي يتعرف عليها المستفيد منها، تتمثل في ما يلي:⁶

¹ _هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، دار وائل، الاردان، 2005، ص، 18

² _Francoit Caby, Claude Jambart, Le qualité dan les services, 2émé édition, économisa, Paris, 2002, P35

³ _Kotier, Dubois"Marketing et Management", 8émé édition, Union Edition, Paris(France), 1994, P457

⁴ _Pierre Eiglier, Eric Langeard"Servuction : Le Marketing des Services" MC Gnaw Hill,1991, p 16

⁵ _سناتون، تسويق الخدمات، دهر زهران للنشر و التوزيع، عمان، ص 28

⁶ _محمود جاسم الصمدعي، ردينة عثمان، تسويق الخدمات، دار الميسر للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الاولى، 2010، ص38_40

الفصل الأول عموميات حول تسويق الخدمات و الخدمات

1) **عدم ملموسية:** إن الخدمة تمثل جهداً أو عملاً يمكن أن يقدمه فرد لأخر أو شخص لشخص آخر أو منظمة لمنظمة أخرى، أو منظمة لشخص، من هذا نجد بأن الخدمة ليس لها جانب مادي يمكن رؤيته أو معاينته أو لمسها أو تذوقه قبل اتخاذ قرار الشراء، لذلك نجد بان المستفيد يقوم بجمع المعلومات بهدف الحصول على مؤشرات جيدة عن نوعية وجودة الخدمة، فيما يتعلق بمقدمي الخدمة أدوات الاتصال و غيرها من المعلومات، إن عدم إمكانية لمس، رؤية... الخ الخدمة من قبل المستفيد قبل الشراء يولد لديه حالة التردد و عدم التأكد من قبول الخدمة.

2) **التلازمية :** أي إنتاج الخدمة و الحصول عليها يكون في مكان واحد ووقت واحد حيث يتم الاتفاق على تقديم الخدمة و الحصول على ما يرتبط بها من منفعة في لحظة تفاعل مباشر بين كل من المنتج أو العميل و يطلق R : Normonn et G. ronroos على هذه اللحظة مصطلح لحظة الحقيقة للخدمة، التي يمكن ان يقدمها المنتج للعميل و يترتب على هذه الخاصية مايلي:

- أن يصبح العميل منتج مشارك للخدمة.

- أن يكون دور التسويق هو تعريف العميل بالخدمة و تسهيل الاقتناء.

- إن أي تغيير في خصائص الخدمة المنفق عليها بين المنتج و العميل قد يعني انعدام قيمتها و منفعتها.

3) **عدم تماثل الخدمات (التباين):** أي الخدمة المنتجة لإشباع منفعة واحدة و يشترك في استخدامها

عدد من العملاء، يتعذر تنميطها، إذ يوجد دائماً اختلافات و لو سطحية من عميل إلى آخر و يطلق ايضاً

على هذه الخاصية، التغييرية أو النوعية، حيث توافر هذه الخاصية في الخدمة يرجع إلى ما يلي:

- اشتراك العميل في انتاج الخدمة باحتياجاته الخاصة المميزة.

- اختلاق المهارات و قدرات المنتج في نتاج ذات الخدمة من عميل للآخر.

- درجة الخطأ تكون أكبر في السلع الملموسة.

4) **الفنائية (عدم القابلية للتخزين):** الخدمات ذات طبيعة غير قابلة للتخزين فلا يمكن الاحتفاظ بها

لفترة من الزمن و هذا راجع لعدم ملموسيتها لهذا فان المنظمات خدمة تمنى بخسارة كبيرة في حالة عدم

الاستفادة منها، فوجود مثلاً أسرة فارغة في فندق يشكل باعتبارها طاقات معطلة، و الجدير بالذكر أن هذه

الخاصية لا تشكل أي مشكلة إذا كان الطلب مستمر، فعدم استمرار الطلب بوتيرة واحدة يجعل مؤسسات

الخدمة تواجه الصعوبات، غير أنه توجد بعض الاجراءات للتخفيف من اثار هذه الخاصية:¹

¹ _محمود جاسم، رديينة عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 39

الفصل الأول عموميات حول تسويق الخدمات و الخدمات

- استخدام أنظمة الحجز المسبق لإدارة و مواجهة التغيير في مستوى الطلب.
 - الاستخدام المكثف للاستراتيجيات المزيج الترويجي لتحقيق الانتظام في الطلب.
- (5) **عدم انتقال الملكية:** فالعميل الذي يشتري الخدمة يمكن ان يستعملها لمدة معينة دون امتلاكها فعلى سبيل المثال أن يتمتع العميل بخدمات الضيافة الفندقية لا تحيز له الحق في امتلاك غرفة النوم ضمن الفندق ،بل تحيز له حرية التمتع والانتفاع بالخدمات المختلفة التي يقدمها الفندق و على مقدار ما يستطيع أن يدفعه من نقود¹.
- (6) **تقلب الجودة:** إن هذه الخاصية تعود إلى أن جودة الخدمة ترتبط بطبيعة مقدمها و المستفيد منها و نوع الاجهزة و المعدات التي تساهم في تقديمها².
- (7) **صعوبة تنميط الخدمة:** يعد من المستحيل تنميط ما يقدم من خدمات من قبل مقدمي لنفس الخدمة أو حتى تنميط خدمة مقدمها نفسه، مثال ذلك الخدمة المصرفية.
- (8) **اشتراك المستفيد:** يقوم المستفيد المشتري بدور رئيسي في تسويق و إنتاج الخدمات و كمثال لذلك التعامل مع المصارف و طرحه للأسئلة حول العمليات التي تجرى في المصارف.

جدول رقم (1): الاختلافات بين السلع و الخدمات

السلعة	الخدمة
ملموسة	غير ملموسة
يمكن تخزينها	لا يمكن تخزينها
يمكن حمايتها ببراءة اختراع	لا يمكن حمايتها ببراءة اختراع
وحداتها متجانسة	وحداتها غير متجانسة
سهل تسعيرها	صعب تسعيرها
يمكن نسخها	لا يمكن نسخها

¹ ثامر البكري، التسويق اسس و مفاهيم معاصرة ،دار اليازوري، الاردن، 2006 ص 220

² محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 41

الفصل الأول عموميات حول تسويق الخدمات و الخدمات

لا يمكن تقاسمها	يمكن تقاسمها
-----------------	--------------

المصدر : نجم عبود، ادارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الضياء للنشر والتوزيع، عمان 2002 ص 24

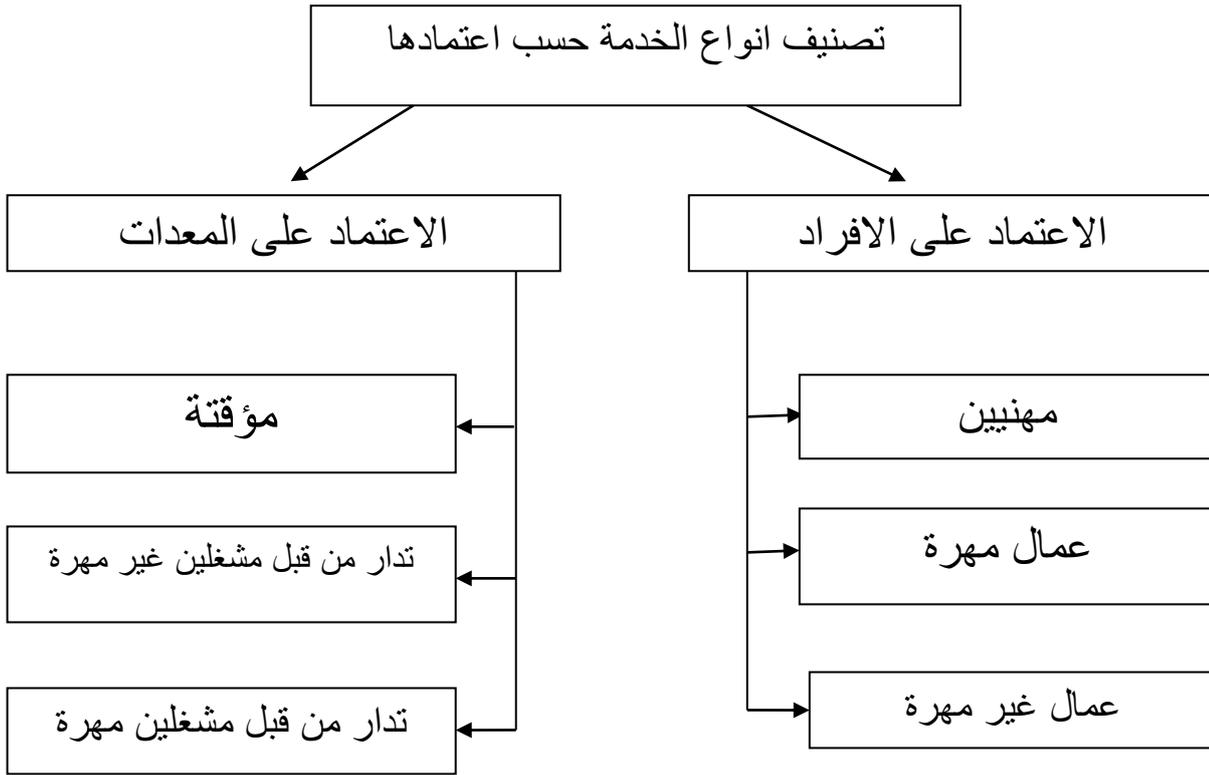
المطلب الثالث: تصنيف الخدمات

يمكن تصنيف الخدمات حسب طبيعتها و خصائصها كما يلي:¹

1. من حيث الاعتمادية: حيث تتنوع الخدمات إما على أساس اعتمادها على المعدات أو على الافراد.

و يمكن تباين ذلك من خلال الشكل التالي: تصنيف الخدمة حسب اعتمادها

الشكل رقم (01): تصنيف الخدمة حسب اعتمادها



المصدر : محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة، للنشر والتوزيع، عمان 2002 ص 112

¹ رانيا المنجي، تسويق الخدمات، من المنشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية 2020 ص 14 الى

الفصل الأول عموميات حول تسويق الخدمات و الخدمات

1. حسب أهمية حضور العميل المستفيد من الخدمة الى أماكن تقديمها : حيث تتطلب بعض الخدمات حضور العميل و مشاركته للحصول على الخدمة بينما توجد خدمات لا تتطلب إلى مشاركة رمزية أو بسيطة من قبل العميل على تحريك الخدمة عندما تكون موجهة إلى ممتلكات العميل، وهنا يقتصر دور العميل على تحريك الخدمة و مراقبة أدائها.
2. حسب نوع العميل : يمكن تصنيفها إلى:
 - خدمات شخصية و هي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية مثل السياحة.
 - خدمات المنشآت و هي الخدمات التي تقدم لتلبية مؤسسات الاعمال.
3. حسب دوافع مقدم الخدمة : يمكن تصنيفها الى :
 - خدمات تقدم بدافع الربح مثل المؤسسات الخاصة المستشفيات و المدارس الخاصة.
 - خدمات تقدم ليس بدافع الربح مثل الخدمات المقدمة من الدولة كالتعليم و العلاج الطبي في المستشفيات العمومية.
4. حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمة: حيث تصنف إلى:
 - مهنية: خدمات الاطباء، المحامين، ذوي المهارات البدنية والذهنية.
 - غير المهنية: مثل خدمات حراسة العمران و فلاحه الحدائق.
5. من حيث صفات منتج الخدمة: هناك نوعان من الصفات في الخدمة:
 - إما ان تكون متماثلة تماما كما هو الحال في الخدمات العامة.
 - كل خدمة و حاجة العميل فهناك خدمات تتميز بخطوط إنتاجية يمكن الاختيار منها مثل التأمين على الحياة.
6. حسب طبيعة الخدمة تصنف إلى:
 - خدمات سهلة المنال: كالنقل و الحلاقة .
 - خدمات خاصة: مثل خدمات استئجار بعض الاشخاص لحماية بعض الشخصيات .
7. حسب طبيعة الخدمة: تصنف الى:
 - خدمات ضرورية مثل الخدمات الصحية
 - خدمات كمالية مثل التسلية و الترفيه.
8. حسب طبيعة الخدمة: تصنف الى:
 - خدمات ضرورية مثل الخدمات الصحية

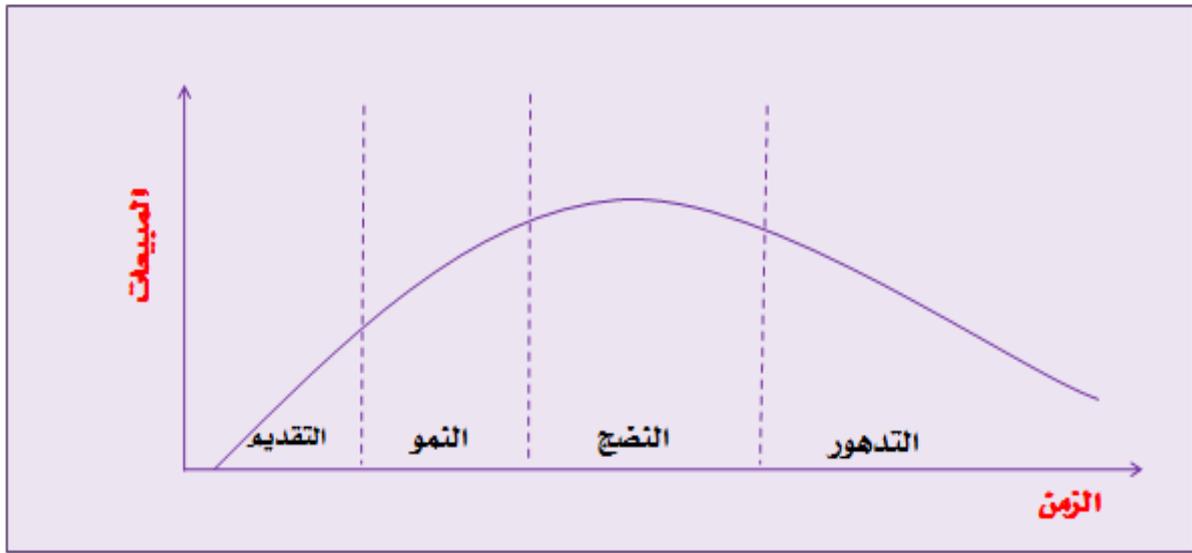
الفصل الأول عموميات حول تسويق الخدمات و الخدمات

- خدمات كمالية مثل التسلية و الترفيه

المطلب الرابع: دور حياة الخدمة

تتكون دورة حياة الخدمة من نفس المراحل الاربعة لدورة حياة المنتج، التقديم، النمو، النضج، الانحدار، كما ان خصائص كل مرحلة هي نفسها كما في السلعة و لكن الاختلاف يكمن في الاستراتيجيات الممكن استخدامها، و الشكل الاتي يوضح دورة حياة الخدمة:

الشكل رقم(02): مراحل دورة حياة الخدمة



المصدر: نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر بمفاهيم جديدة، دار الحامد للنشر والتوزيع الاردن، الطبعة الاولى 2010 ص

و يمكن تناول هذه المراحل كالاتي:¹

مرحلة التقديم : يقال ان الخدمة في مرحلة التقديم ،عندما تقدم للمرة الاولى أو أن شكل الخدمة الحالية قد تم تغييره ،حيث لا تحصل الكثير من الخدمات الجديدة على درجة قبول من قبل الزبائن ،و لا تظهر إلى أبعد من ذلك في دورة الحياة ،هناك تظهر ميزة الخدمة حيث العديد من الخدمات يمكن تقديمها على نطاق ضيق و يمكن توسيعها إذ لقيت القبول من المستخدمين ،هذا يسمح بتقليل درجة الخاطرة المالية المصاحبة لهذه المرحلة حيث تمتاز هذه المرحلة بالحقائق الأتية:

¹ _ محمود جاسم الصميدعي، مدخل التسويق المتقدم، مرجع سبق ذكره، ص 229

الفصل الأول عموميات حول تسويق الخدمات و الخدمات

قلة المنافسين أو انعدامهم، انخفاض هامش الربح، تدفق نقدي سلبي، عدم وضوح القطاعات السوقية و صعوبة تحديدها، انخفاض المبيعات.

مرحلة النمو: خلال هذه المرحلة يزداد نمو الخدمة حيث تظهر التدفقات الايجابية، و يسبب نمو واتساع الطلب على الخدمة و ما ينتج عن ذلك من زيادة و ارتفاع في مبيعات الخدمة مما يؤدي إلى أرباح كبيرة، فهذا يدفع بمؤسسات أخرى لتقديم هذه الخدمة، مما يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة، و لكن تحافظ المؤسسات الخدمية على مستوى أعمالها يجب أن تقوم بتطوير ميزة داعمة، و تمتاز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- نمو سريع في الاعمال، أرباح عالية، تدفقات نقدية إيجابية، زيادة المنافسة، تطوير الحصة السوقية.

مرحلة النضوج: في هذه المرحلة يبدأ مستوى الخدمات المقدمة من قبل جميع المؤسسات على إبعاد المنافسين عن طريقها لزيادة حصتها السوقية، أو زيادة أرباحها، و تكون نتيجة هذا التنافس انخفاض أرباح معظم المؤسسات ذات المستوى المنخفض مما يضطرها إلى اتباع استراتيجيات أخرى، و في هذه المرحلة لا يرى العملاء أية فروقات بين ما تقدمه المؤسسات من خدمات، احتكار المنافسة، خروج المؤسسات ذات المستوى المنخفض.

مرحلة الانحدار: في هذه المرحلة ينخفض مستوى الخدمات المقدمة من قبل جميع المؤسسات، يرجع هذا لظهور خدمات جديدة تشبع حاجات العملاء بصورة أفضل أو تمتعها بخصائص تقنية جديدة، ففي هذه المرحلة إن الخدمة فقط سوف تقدم إذا طلبها العميل بصراحته، و في نهاية المرحلة فإن انخفاض الطلب عليها سيجبر مقدمي الخدمات إلى إيقاف الانتاج كليا لأنها أصبحت غير مربحة، و إما تقديم خدمة جديدة بحيث يتم إعادة دورة الحياة، و تتصف هذه المرحلة بالخصائص الآتية:

- انخفاض مستوى الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات، انخفاض حدة المنافسة تناقص الارباح، انخفاض راس المال.

المبحث الثاني: مدخل إلى تسويق الخدمات

إن التطور الحاصل في مجال تقديم الخدمات، كان و لا يزال نتيجة لازدياد حاجات الأفراد للسلع و الخدمات، وأنعكس و بشكل واضح و مباشر على قطاع الخدمات الذي بدأ يشهد منافسة تزداد في كل يوم حتى وصلت في السنوات الأخيرة على أشدها ما بين المنظمات الخدمية، إن هذا التنافس الشديد أدى لقيام المنظمات الخدمية بالتفكير في الحلول الناجحة التي تضمن لها الاستمرار، و تحقيق أهدافها المختلفة ما أدى بالمنظمات التوجه نحو تبني المفهوم التسويقي و الاعتماد على الانشطة التسويقية للوصول إلى تحقيق أهدافها استراتيجيتها ومن بينها تحقيق الإشباع للحاجات و الرغبات و الرضا للزبائن. إن المشكلة في تسويق الخدمات تكمن في كيفية حصول المستهلك على الخدمة لأنه لا يحصل على شيء ملموس و إنما يحصل على مجموعة من المنافع إضافة لأن الأسس المتبعة و التي تتم على ضوئها عملية التبادل، قد لا تمتلك مسبقاً نفس الأسس التي اعتمدها لتبادل السلع المادية .

المطلب الأول: مفهوم تسويق الخدمات.

أعطى كوتلر بعدا اجتماعيا للتسويق في تعريفه له "التسويق هو العملية الاقتصادية و الاجتماعية التي تكمن الافراد والجماعات من اشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال خلق و تبادل المنتجات والخدمات بالقيمة المقابلة لها مع الآخرين".¹

وقد خلص صلاح الشنواني الي وضع تعريف يرى انه يتماشى مع اهمية مركز المستهلك ومع اعتبار ان التسويق اينما وجد لخدمة المستهلك يعتبر فيه ان "التسويق عبارة عن عملية اكتشاف لمطالب المستهلك و ترجمتها الي موصفات خاصة بالسلع و الخدمات ثم المساعدة في جعلها في متناول اعداد متزايدة من المستهلكين وتمكينهم من الحصول عليها و مقابلة حاجاتهم به".²

اما الجامعة الامريكية للتسويق فقد قامت باقتراح تعريف جديد للنشاط التسويقي يتصف بالشمول و الوضوح ووفقا لهذا التعريف يعرف التسويق على انه "العملية الخاصة بتخطيط، تنفيذ، خلق، تسعير، ترويج السلع

¹ _D'Lindon J'Lendrevie et , Mercation (theroy et peatique du Marketing),5ed,Dalloz ,1997 ,p02

² _صلاح الشنواني، الادارة التسويقية الحديثة (المفهوم و الاستراتيجية)مؤسسة الشباب الجامعة، 1996، ص 18

الفصل الأول عموميات حول تسويق الخدمات و الخدمات

والخدمات او افكار اللازمة لإتمام عمليات التبادل التي تؤدي الى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمات".¹

من التعاريف السابقة يمكننا تعريف تسويق الخدمات كالتالي :

تسويق الخدمات هو تسويق غير ملموس لا يمكن إدراكه أو الإحساس به، خاصة أنها خدمة مقدمة للعميل و أيضا لا ينتج عنه نقل للملكية، إذن فهو نشاط غير ملموس ولكنه يهدف إلى إشباع رغبات العميل.

المطلب الثاني: مراحل تطور تسويق الخدمات

في مجلة تجارة التجزئة عام 1993 اوضح **Fisk "Brown "Binter** ان هناك ثلاثة مراحل مر بها تسويق الخدمات في تطويره وهي المذكورة فالمرحلة التالية:²

1. مرحلة الزحف البطيء ما قبل 1980

لقد انصبت المناقشات خلال هذه المرحلة في بوتقة الحاجة لفصل أدبيات التسويق لمعالجة المشاكل ذات الصلة المباشرة و الوثيقة بقطاع الخدمات حصريا، فقد برزت كتابات تجادل و تناقش في جدوى تكوين نظرية خاصة بتسويق الخدمات، تكون أكثر ملائمة و أكثر دقة في تفسير و تشخيص و تحديد الخصوصيات المتعلقة بنشاطات مؤسسة الخدمة.

و قام الباحثون خلال هذه الفترة بفحص و دراسة بعض الجوانب المتعلقة بنظرية التسويق، حيث وجدوا أن الكثير من جوانب هذه النظرية إما غير كافية أو غير ملائمة لمعالجة المشاكل التي تواجه قطاع الخدمات، لقد سلب **Deonnelly** الضوء على جوانب الاختلاف ما بين القنوات المستخدمة في تسويق الخدمات، و تلك المستخدمة في تسويق السلع.

¹ _عبد السلام ابو قحف، التسويق، التسويق(وجهة نظر معاصرة)، الطبعة الاولى، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، 2001، ص50

² حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، تسويق الخدمات، مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة العربية 2009، ص23،22

الفصل الأول عموميات حول تسويق الخدمات و الخدمات

و كانت معظم الانتقادات موجهة لعلم التسويق بإعتباره ذي توجه سلعي، ففي مقال استفزازي للباحثة **Shostack** تساءلت فيه عن جدوى إقحام السياسات التسويقية المكرسة للسلع في مجال الخدمات، حيث أكدت "هل يعقل أن تسوق الخدمات المصرفية بنفس طريقة تسويق الفواكه و الخضروات، و ردا على هذه الانتقادات، قال رجال التسويق التقليديون أن المؤسسات الخدمية لا تحتاج إلى نظرية تسويقية منفصلة للخدمات، و إن النظرية التسويقية القائمة قادرة على معالجة كافة المشكلات التسويقية في القطاع الخدمي و الإنتاجي معا، والخدمات لا يمكن تعريفها بالشكل الدقيق الذي يستحق معالجة خاصة، كما لا يمكن فصلها بوضوح عن السلع، و هي بهذا الشكل جزء لا يتجزأ من السلعة.

2. مرحلة المشي المتسارع ما بين عام 1980 وعام 1986

مرت هذه المرحلة بتطورات معتبرا في الادبيات ذات العلاقة المباشرة بتسويق الخدمات، حيث تم بذل الجهود لتصنيف الخدمات بشكل اكثر دقة ووضوحا من ذي قبل، وتم التركيز على قضية ادارة الجودة في عمليات الخدمة . فقد طورت نموذج الفجوات لجودة الخدمة مسلطين الضوء على اهمية الجهود المبذولة لتقييم جودة الخدمات، ومن الدراسات برزة تلك الفترة المتعلقة بالعلاقات التفاعلية بين مؤسسة الخدمة والمستفيد والسوق الداخلي والناس و الدعم المادي وموري الخدمة كمكونات اضافية لعناصر المزيج التسويقي اما booms bitner، فقد تحدثا طويلا عن الصفات المميزة للخدمة بالمقارنة للسلعة، حيث اوردوا اللا ملموسية وعدم التجانس و الفئائية وغيرها من الخواص التي صارت تميز الخدمة عن السلعة، ولأول مرة شهدت هذه المرحلة ظهور كتب متخصصة في تسويق الخدمات.

3. مرحلة الركض السريع منذ عام 1986 وحتى الوقت الراهن

حيث شهدت هذه المرحلة تنامي وتعاضم اهمية الادبيات التسويقية التي عالجت بشكل دقيق ومباشر المشاكل الخاصة بمؤسسات الخدمة، وكرس الباحثون اهتمامهم على موضوعات اكثر عمقا وتفضيلا مثل تصميم الخدمة ونظام الخدمة و مفاهيم رضا الزبون، والتسويق الداخلي في المنظمات الخدمة، وشهدت حقبة التسعينيات تنامي حركة البحوث المتخصصة في تسويق الخدمات ، وتم استحداث قواعد وعناصر البيانات لقياس جودة الخدمة وعنصر الربحية فيها.

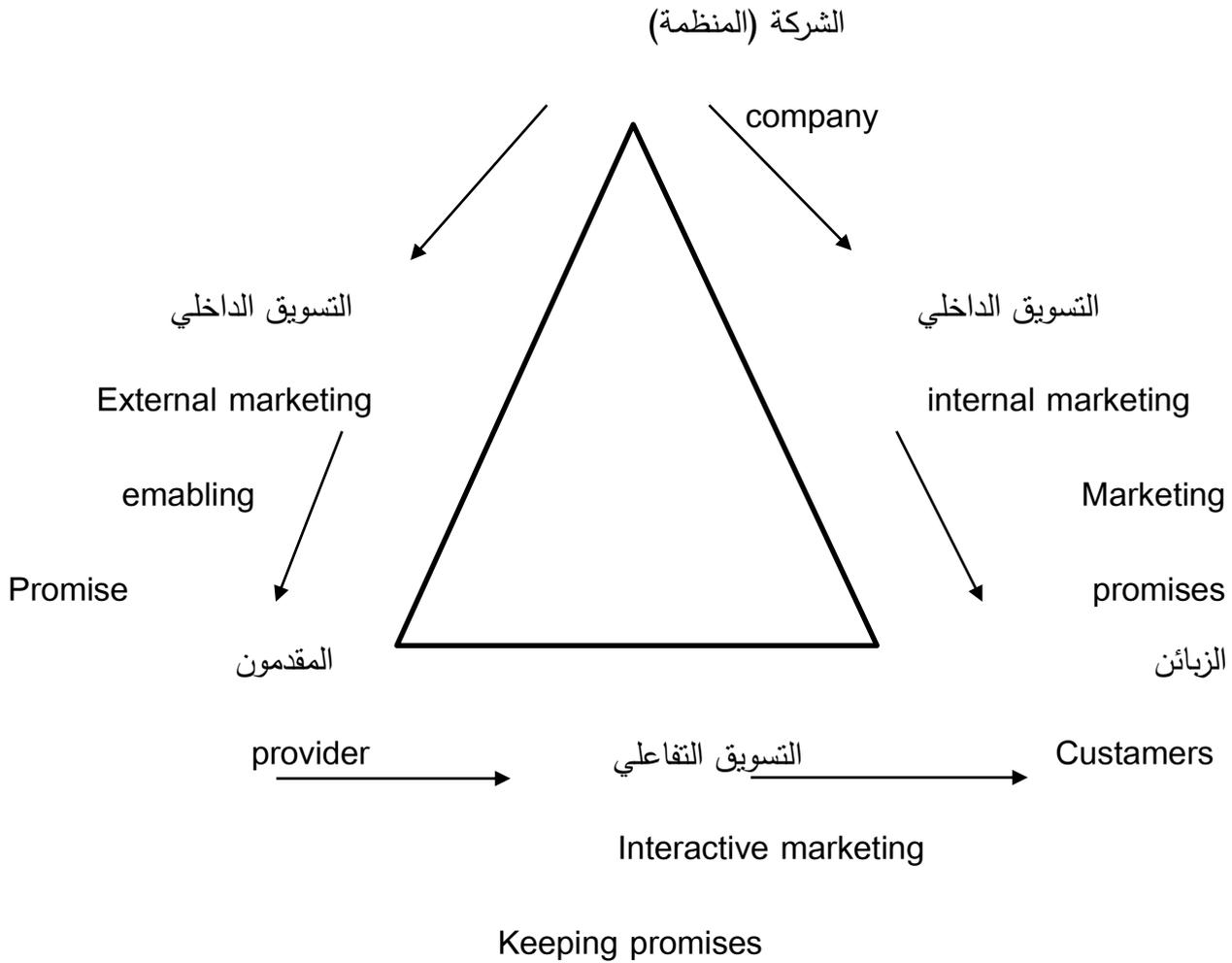
الفصل الأول عموميات حول تسويق الخدمات و الخدمات

المطلب الثالث: مثلث تسويق الخدمات

ينفق الكثير من المختصين في مجال التسويق إلى أن هناك صعوبة في المنظمات الخدمية باستخدام أسلوب التسويق التقليدي، ففي المنظمات الصناعية يتم تقيس المنتجات المادية بشكل جيد و يتم وضعها في أماكن بانتظار وصول الزبون إليها. أما في المنظمات الخدمية فإن هناك الكثير من العوامل التي تؤثر على مستوى تقديم الخدمة.

نظرا لهذا التعقيد إن تسويق الخدمات لا يتطلب تسويقا خارجيا فقط، و لكن أيضا تسويقا داخليا و تسويقا تفاعليا، و هذا ما أطلق عليه كل من bitner et zeithmal بمثلث تسويق الخدمات الموضح في الشكل التالي:¹

الشكل رقم (03): مثلث تسويق الخدمات



¹ ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 68

المصدر: الصميدعي محمد جاسم, ردينة عثمان, مرجع سبق ذكره, ص 68

إن مثلث تسويق الخدمات يتضمن ثلاثة مجاميع تعمل معا من تطوير وعود و تقديم الخدمة، وهي تمثل مفتاح العمل ضمن مثلث تسويق الخدمات وهي الشركة ثم الزبائن و مقدمون الخدمة، بين مجامع هذه النقاط هناك ثلاثة أنواع من التسويق التي يجب أن تعمل بنجاح من أجل التسويق الناجح للخدمات و تتمثل فيما يلي :

- التسويق الخارجي
- التسويق التفاعلي
- التسويق الداخلي

ان جميع هذه التفاعليات التسويقية تدور حول صنع و حفظ العهود للزبائن.

(1) التسويق الخارجي External Marketing

يشير التسويق الي كافة الانشطة التي تقوم بها المنظمة لتهيئ تقديم الخدمة وتسعيها وتوزيعها وتعزيز الخدمات المقدمة للزبائن، فالتسويق الخارجي يشمل جميع العروض المنظمة التي تضع الوعود اللازمة للزبائن حول نوعية الخدمة و كيف يتم تقديمها لهم، تقليدا إن الأنشطة التسويقية تتضمن الترويج والإعلان و التسعير، المبيعات و أساليب التوزيع و التسليم ، اما بالنسبة للخدمات فإن هناك عوامل أخرى تتعلق بقطع الوعود للزبائن، إن العاملين في قطاع الخدمات هم الذين يصمموا و يسهلوا عملية تقديم الخدمات. كذلك فإن عملية تقديم الخدمات هي أيضا تتصل و تساعد في تحقيق ما يطمح الزبون به من مستوى جودة الخدمة المقدمة له.

(2) التسويق التفاعلي Interactive Marketing

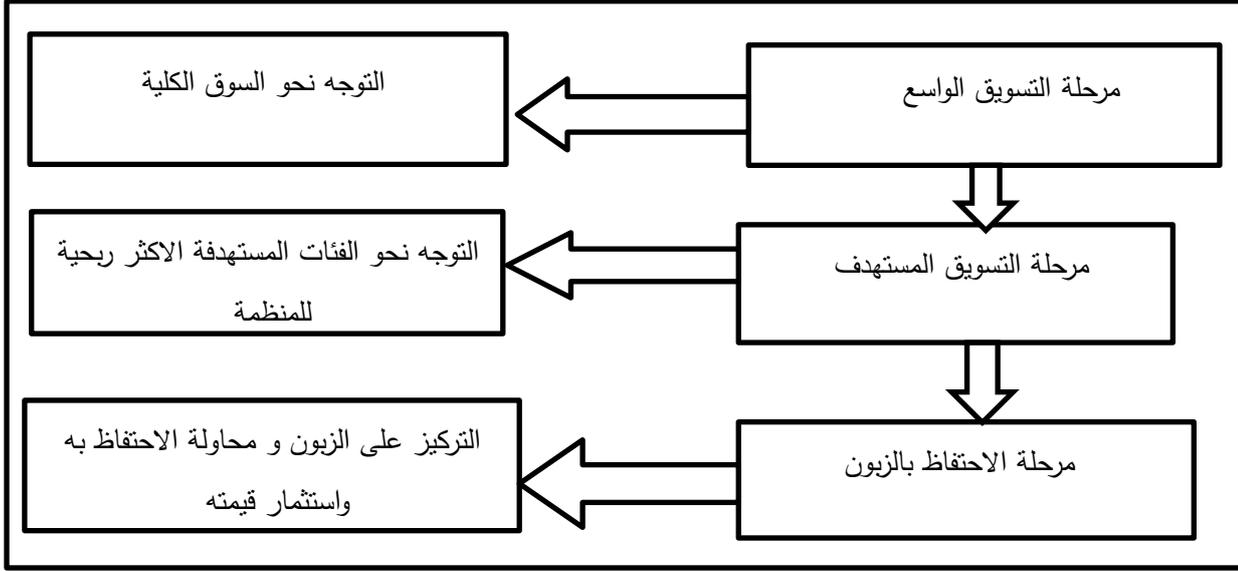
إن التسويق التفاعلي يصف مهارات العاملين في خدمة الزبون باستمرار في نفس المستوى والأداء، فالزبون يقدر جودة الخدمة ليس من خلال جوانبها الفنية فقط، و لكن أيضا من خلال الجودة الوظيفية. إن التسويق التفاعلي يشير إلى العلاقة التفاعلية بين مقدم الخدمة و المستفيد منها و بالتالي فإنه يعرف وفقا لما جاء عند كل من harris et baron بأنه العلاقات الشخصية المتبادلة التي تتطور بين الزبون و مقدم الخدمة لبلوغ الاهداف و تحقيق المصالح المشتركة. أما biter فقد عرف التسويق التفاعلي على أنه الإدارة الفاعلية للعلاقات التبادلية التي تتطلب فهما للسلوكيات المعقدة للقائمين على تقديم الخدمة.

الفصل الأول عموميات حول تسويق الخدمات و الخدمات

في حين يعرفه Peppers بأنه أسلوب التوجه بالزبون و المعلوماتية بدرجات ضمن اليات معينة. على ضوء ذلك فإن التسويق التفاعلي هو نمط تسويقي يركز على الزبون و كيفية تحقيق رضاه، و بالتالي الاحتفاظ به لمدة طويلة و ثم استثمار قيمة الزبون.

هذا النمط يتماشى مع مراحل تطور المفهوم التسويقي كما هو مبين أدناه:

الشكل رقم (04): مراحل تطور المفهوم التسويقي



المصدر: الصميدعي محمد جاسم, ردينة عثمان, مرجع سبق ذكره, ص 71

على ضوء ذلك فإن هناك عوامل تشكل الاساس في تطور التسويق التفاعلي :

- فهم الزبون متابعته: و يتم ذلك من خلال بناء قاعدة واسعة للمعلومات يتم فيها تحديد كل ما يتعلق بالزبون، أنماط الشراء، المؤشرات الديمغرافية، المؤشرات الشخصية، المؤشرات الخاصة بطبيعة التعامل معه.
- تحليل محفظة الزبائن: من خلال معرفة مدى الربحية المتوقعة لكل زبون وولائه المتوقع للمنظمة.
- التفاعل مع الزبون: باستخدام وسائل الاتصال الحديثة و المتطورة و خاصة الالكترونية منها. بإمكان المنظمة الخدمية أن تتصل بالزبائن للتعرف على التغييرات في حاجاتهم و رغباتهم و تفضيلاتهم و عدم اعتماد ما هو موجود من معلومات في السابق.

- التركيز على تقديم حزمة من الخدمات التي تشبع أكبر عدد من احتياجات الزبون بدلا من الاهتمام بوحدة من احتياجات الزبائن.

(3) التسويق الداخلي Internal Marketing

الشكل الثالث من التسويق هو التسويق الداخلي الذي يركز على تحويل الوعود المعطاة من خلال مقدمي الخدمة أو أنظمة الخدمة، لتسلم للزبائن بكفاءة عالية و أداء يرضيهم و هذا لا يتم من خلال مهارة و براعة و تحفيز القائمين على تقديم الخدمة.

إن التسويق الداخلي يسهم بشكل كبير في إنجاح عملية تسويق الخدمات لأنه يعبر عن فلسفة معاملة العاملين على أنهم زبائن حقا و العمل على إشباع حاجياتهم و رغباتهم وممارسة عليهم عمليات التدريب و التأهيل من أجل رفع كفاءة أدائهم.

و يعرف prid et ferrell التسويق الداخلي على أنه فلسفة إدارية تهدف إلى تنسيق البيئة الداخلية بين المنظمة و العاملين فيها من أجل نجاح التغييرات الداخلية بين المنظمة وزبائننا.

إن التسويق الداخلي يتضمن العديد من الإجراءات التي يجب أن تقوم بها المنظمة من أجل تحسين علاقاتها مع العاملين، الذي ينعكس إيجابا على مستوى أدائهم الذي بدوره يؤثر على مستوى تقديم الخدمة التي تخص رضا الزبون.

فإن من ضروريات أي منظمة خدمية أن تقوم بما يلي:

- نشر ثقافة الخدمة: إن نجاح التسويق بشكل عام و التسويق الداخلي بشكل خاص يتوقف على قدرة المنظمة في ترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين داخل المنظمة و هذا يتم من خلال إتخاذ الكثير من القرارات التي تتيح للعاملين المرونة اللازمة التي تسمح لهم بحرية الحركة و ضمن إطار وظيفتهم و بالشكل الذي يحقق أفضل مستوى من الأداء عند تقديم خدماتهم للزبائن.
- التدريب و التأهيل: إن التدريب و التأهيل يمثلان مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تهدف إلى اكتساب و تطوير المهارات الفنية و المعرفة لدى مجموعة من العاملين داخل المنظمة الأمر الذي يؤدي إلى رفع كفاءة أدائهم.

المطلب الرابع: المزيج التسويقي للخدمات

الفصل الأول عموميات حول تسويق الخدمات و الخدمات

يعد المزيج التسويقي واحدا من ابرز واهم العناصر التي تؤلف أي استراتيجية تسويقية، ويرى كوتلر ان المزيج التسويقي هو التسويق ذاته، او بشكل ادق، فانه يمثل على ارض الواقع الاستراتيجية الشاملة التي ترسمها الادارة العليا للشركة¹.

ويعرف المزيج التسويقي ب 4Ps وهي عناصر اربعة واطلاق عليه المزيج التسويقي التقليدي ويشمل كل من (المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج) للتوسع الي المزيج التسويقي الموسع للخدمات **7Ps** بإضافة ثلاثة عناصر اخرى (الدليل المادي، الناس، العمليات) ، ومنه يتكون المزيج التسويقي للخدمات من سبعة عناصر هي²:

1- **المنتج (الخدمة)**: يقصد بالمنتج السلع المادية، الخدمات و الافكار التي تقوم المنظمة بتقديمه للأسواق

المختلفة وفقا لمواصفات وخصائص معينة تلبي حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق لهم الاشباع و الرضا. في القطاع الخدمي فان تخطيط المنتج الخدمي يعتبر امرا ضروريا لغرض تقديمها بالشكل الافضل والمناسب و الوقت الملائم بالجودة المطلوبة، من اجل ان تصبح اكثر تلبية لطموحات وتطلعات الافراد وتحقيق الاشباع و الرضا للمستفيد منها.

2- **التسعير**: يعتبر التسعير من القرارات الاستراتيجية المهمة التي لها انعكاسات ايجابية او سلبية على تسويق الخدمة، ان ما يميز تسعير الخدمات هو وجود حالة التفاوض بين مقدم الخدمة و المستفيد منها حول السعر و خاصة فيما يتعلق ببعض الخدمات كالصيانة و التصليح، يتأثر التسعير بمكان اداء الخدمة ووقتها و بمهارات وكفاءة وابداع مقدم الخدمة، بإضافة الى عوامل اخرى تمثل بعدد طالبيها الاستفادة منها او لشراء الخدمة، ومستوى المنافسة في السوق ودرجة شدتها، ان هذه العوامل جميعها ذات تأثير على مسالة تخطيط التسعير و ثم تحديد الاسعار في مجال الخدمات و الذي يجعله ضمن اطار حدود معينة.

3- **التوزيع (مكان)**: يعد المكان او التوزيع من أنشطة المهمة في مجال الخدمات وان تحديد المنفذ التوزيعي المناسب للخدمات (مباشر او غير مباشر) يعتمد على طبيعة الخدمات المقدمة ومكان ووقت تقديمها.

4- **الترويج**: ان الترويج في مجال الخدمي يعتبر عاملا مؤثرا لدفع المستفيد للتعامل مع المنظمة الخدمة وما تقدمه من خدمات للأسواق ، ان تطوير برامج الخدمات يتم من خلال تطوير عناصر المزيج الترويجي

¹ محمود جاسم طائي ، مرجع سبق ذكره، ص80

² حميد عبد النبي الطائي، بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث(مدخل شامل)، مرجع سبق ذكره، ص 148

(الاعلان، البيع الشخصي، الدعاية، وتنشيط المبيعات والعلاقات العامة، التسويق المباشر) ، اضافة لذلك اتباع الوسائل الحديثة المتطورة الالكترونية المتجددة القادرة على التأثير على المستفيدين عليهم للتعامل مع المنظمة الخدمية¹.

- 5- **الدليل المادي**: يتأثر عملاء المؤسسات الخدمية بالعديد من العوامل عند اتخاذهم لقرارات شراء خدمة معينة و من بين هذه العوامل ما يسمى بالدليل المادي اذ يساعد على تكوين الانطباعات عن المؤسسة الخدمية، حيث يؤثر الدليل المادي على جودة الخدمات المقدمة للعملاء، حيث تعتبر عنصرا هاما فمكونات البيئة المادية الموجودة ستؤثر على حكم العملاء و المستخدمين لمؤسسة تسويق الخدمة المعينة، و تتكون البيئة المادية من عناصر مثل التأثيث، الألوان، التصميم الداخلي، و الديكور والتغليف وغيرها.²
- 6- **الناس (الافراد)**: يمكن تعريف الافراد في المزيج التسويقي الخدمي على أنهم: مجموعة الافراد المشاركون في تقديم الخدمة للزبون و هؤلاء لهم تأثير بالغ على مدى تقبل الزبائن للخدمة، إن أهمية العاملين في تسويق الخدمات يختلف حسب الحالة و مستوى التفاعل إذ يعتمد عادة على درجة ملموسية الخدمة، فمستوى الاتصال يمكن تحديده عن طريق تصنيف الخدمات على اساس درجة كثافة استخدام القوى العاملة مقابل طرق تصنيف الخدمات على أساس درجة كفاءة استخدام القوى العاملة مقابل الخدمات التي تعتمد بكثافة على الآلات و الاجهزة، فبعض العاملين الاعضاء في المؤسسة الخدمية لهم إتصال مباشر بالعملاء و البعض الاخر منهم لا يتضمن دوره أي اتصال مع العملاء.³
- 7- **العمليات**: ان كيفية التي يتم تقديم الخدمة بها تعد حاسمة بالنسبة للمؤسسة الخدمة، حيث تعتمد هذه الاخير على اتباع سياسات واجراءات لضمان تقديم الخدمة للمستفيدين، كما تعتمد علا نشاطات و بروتوكولات مثل حرية التصرف الممنوحة للقائمين وكيفية توجيه المستفيدين وحفزهم على المشاركة في عملية تقديم الخدمة.⁴

¹ ردينة عثمان، محمود جاسم، مرجع سبق ذكره، ص 81، 80

² علي فلاح الزغبى، إدارة التسويق ، منظور تطبيقي استراتيجي، دار اليازوري العلمية، الأردن، الطبعة العربية، 2009، ص413

³ محمد فريد الصحن، ادارة التسويق ، الطبعة الاولى، الدار الجامعية، مصر، 1996 ، ص374، 411

⁴ حميد طائي، بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 94

المبحث الثالث: ابتكار و تطوير المنتجات الجديدة

إن المؤسسة تسعى لخلق منتجات و تكييفها بالشكل الذي يسمح لها بتحقيق رضا الزبون من خلال تلبية حاجاته و رغباته لتعوض منتجات قديمة و لتوسيع التشكيلة دون التأثير على تلك المتواجدة فيها و خلق علاقة تكامل فيما بينها.

المطلب الأول: مفهوم المنتجات الجديدة

هناك عدة تعاريف وردت لتعريف المنتج الجديد أهمها:

- المنتج الجديد هو كل تعديل مدرك من طرف المستهلكين حول تحسينات جديدة للصفات البارزة الموجودة من قبل المنتج.¹
- كذلك يعرف على أنه كل تصميم أو تعديل للمنتج أو العلامة عن سلع قديمة تلبية نفس الحاجة أو أنها منتجات إضافية للمنتجات الحالية للمؤسسة تعتبر منتجات جديدة للمستهلك.²
- أيضا هو كل سلعة أو خدمة جديدة تماما طرحت لأول مرة في السوق و تكون بذلك متميزة عن منافسيها التي تؤدي نفس الوظيفة معها.

كما أن المفهوم العام للمنتج الجديد هو التجديد نفسه حيث عندما نتحدث على المنتجات الجديدة نستطيع القول أنها:³

- التجديد أو التحسين في المنتج الجديد المجود

¹ اسماعيل السيد، نادي المعارف، التسويق، الدار الجامعية للطباعة و النشر الاسكندرية، مصر 2008 ص 258

² محمد عبيدات، تطور المنتجات الجديدة، دار زهران للنشر، الأردن، 2004، ص 22

³ محمد صالح المؤذن ، مبادئ التسويق ، مكتبة دار الشارقة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 1999 ص 349

- إعادة متوقع المنتج في السوق
- ابتكار منتجات جديدة لم تكن موجودة من قبل في السوق .
- بيع منتجات جديدة و بأقل سعر .

و من التعارف السابقة يمكننا الوصول إلى تعريف شامل حول المنتج الجديد و هو :

أي منتج غير موجود في السوق طرح لأول مرة أو معروف في السوق و أجري عليه تحسينات يدركها المستهلك سواء في الشكل أو المحتوى كتغير الحجم اللون الجودة أو تسهيل في الاستعمال حيث لي من الضروري أن يكون شاملا حيث يعتبر المنتج جديدا بل يكفي أن يحمل بعض التعديلات و لو كانت طفيفة تكسبها صفة الجودة

المطلب الثاني: أسباب تقديم منتجات جديدة إلى السوق

تقوم المؤسسات بتقديم منتجات جديدة تهدف إلى بقائها في ميادين الأعمال كما تضطر هذه المؤسسة غالبا إلى تطوير سلع جديدة لمواكبة أي تغيرات المحلية و ذلك من خلال تقديم مختلف الفرص المتاحة لتطوير و إنتاج سلع جديدة.

و من الأسباب التي تدعو إلى تقديم منتجات جديدة هي:

1. أن السلع الجديدة تساهم في تحقيق أهداف نمو الشركة و لكي تنمو و تستمر في الأسواق التي تخدمها عليها أن تقوم بتقديم منتجات جديدة من وقت لآخر و أن تكون فلسفة للقائمين على إدارة الشركة و قد أوضح Peter Drucker أنه طالما الغرض الأساسي لأي مشروع هو خلق المستهلك و الحفاظ عليه فيجب التركيز على وظيفتين أساسيتين هما التسويق و الابتكار.
2. تعتبر السلعة الجديدة مؤشر للربحية فالمؤسسات تسعى إلى تحقيق ربحية عالية و يتحقق ذلك من خلال تقديم منتجات تشبع الاحتياجات و من ثم يتحقق ولاء المستهلك للسلعة و يداوم على شرائها.
3. تزيد السلع الجديدة من اختيارات المستهلك ففي السنوات الأخيرة تحول السوق الذي تخدمه الشركات إلى سوق المشتريين حيث تزداد فيه المنافسة و من ثم حرية المستهلك في اختيار السلع التي تناسبه و تقابل

- احتياجاته و يمكن للشركات الاستفادة من ذلك بتقديم المنتجات التي تقابل احتياجات المستهلكين حتى تضمن حصة أكبر من السوق¹
4. يساهم المنتج الجديد في مواجهة المنافسين بتقديم سلع أخرى فالمؤسسات التي تتأخر في تقديم سلع جديدة أو معدلة غالبا ما تتوقع خسارة هائلة لبعض أو كل أسواقها.
5. يعتبر المنتج الجديد عامل أساسي في توسيع التشكيلة الإنتاجية حيث يؤدي تقديم سلع جديدة مكملة الى الخط أو الخطوط الإنتاجية الآلية للمشروعات.
6. إذا تعرضت المنتجات الجديدة للتقادم يجعل تحسين هذه المنتجات و تعديلها أمرا ضروريا كما أن لكل منتج دورة حياة تنتهي بوصوله لمرحلة التدهور، و هذا معناه أنه سيصبح بعد فترة متقادما و يجب التعديل في بعض الخصائص و المكونات فكلما تقدم المنتج في دورة حياته كلما انخفضت الأرباح المتولدة عنه.²

المطلب الثالث: استراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة

هناك العديد من الأشكال الخاصة لمفهوم المنتجات الجديدة، حيث أن عملية تصميم وتطوير المنتجات التي تقع تحت مسمى المنتجات الجديدة. هناك لابد من الإشارة بأنه ليس جميع المنتجات الجديدة هي جديدة بنفس المعنى أو الدرجة الأمر الذي يؤدي لوجود أنواع متعددة من المنتجات الجديدة و بالتالي العديد من الاستراتيجيات التي يجب أن تختار المؤسسة من بينها:

1. **استراتيجية إضافة منتجات جديدة كلياً:** وهذه الاستراتيجية تقوم على أساس تقديم منتج جديد كلياً على أساس أن هذا المنتج قد يحقق ميزة تنافسية، أو يمكن أن تعمل على توسيع حصتها السوقية و من بين أهم أسباب إنتاج منتج جديد ما يلي:³
 - المنافسة السوقية و محاولة التصدي لها عن طريق المنتجات الجديدة.
 - التغيير في أذواق و حاجات المستهلكين الحاليين.
 - وجود إمكانية تكنولوجية و مالية و مادية و بشرية غير مستغلة الاستغلال الأمثل.

¹ محمد فريد الصحن، التسويق، المفاهيم و الاستراتيجيات، دار الجامعة للطبع و النشر، الإسكندرية، مصر 1998 ص258

² زكي خليل ، التسويق في مفهوم شامل، دار زهران للطباعة و النشر، عمان، الأردن.1994.ص136

³ محمد ابراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر و التوزيع. عمان، الأردن،2010،ص34

الفصل الأول عموميات حول تسويق الخدمات و الخدمات

- وصول بعض منتجات المؤسسة إلى مرحلة النضوج في دورة حياة المنتج.
2. استراتيجية إضافة خطوط إنتاج لم يسبق إنتاجها: تقوم هذه الاستراتيجية على تقديم منتجات جديدة بالنسبة للمؤسسة ولكنها ليست جديدة على السوق.
3. استراتيجية تحسين المنتجات القائمة: تتكون من خلال إضافة بعض الخصائص الجوهرية أو الشكلية الخارجية و التعديل والتغيير في الملامح من خلال إضافة خصائص جديدة، و عملية التحسين تتم بالطرق أو الأساليب التالية:
1. إجراء تغيير على الخصائص الوظيفية للمنتج: و هذا التغيير يمس جوهر المنتج الذي يقوم المستهلك بشراء المنتج من أجله، و هذا التغيير تجاوبا مع أذواق المستهلكين.
 2. إجراء تغيير في جودة المنتج: و يهدف هذا التغيير إلى رفع جودة و أداء المنتج.
 3. إجراء تغيير شكلي للمنتج: و هذا التغيير يهدف إلى إضافة مميزات جديدة في كل التصميم الخارجي اللون، أو مختلف الصفات الخارجية التي يمكن أن تزيد من جذب المستهلك نحو منتجات المؤسسة، و يميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين.
4. استراتيجية إعادة مكانة المنتج في السوق: و حسب هذه الاستراتيجية تقوم المؤسسة بعملية إعادة تحديد مكانة منتجاتها في قطاعات معينة، و هذا حسب التغيير الذي أجري على هذه المنتجات و مدى تأثيره على مكانتها.¹
- و نجد من يقسم استراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة إلى استراتيجيات مبدئية واستراتيجيات الطوارئ².
- أ. الاستراتيجية المبدئية: وهي التي تكون بناء على وضع المخاطر و المداخلات من المعلومات المرتقبة عن المنتج و السوق، و توجد نوعان من الاستراتيجيات المبدئية و هي :
- (1) قائمة المنتج المنفرد: و تقوم على أن المنتج القديم الذي يكون منتشر على نطاق واسع في الوقت المخطط لتقديم منتج جديد، يجب أن يباع المنتج القديم بالكامل وتعتبر هذه الاستراتيجية ذات مخاطرة عالية و عائد عالي.

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص211

² نادية أمين محمد علي، مداخلة بعنوان: استراتيجيات مستحدثة لتطوير المنتج بالتطبيق على وثائق التأمين ضمن فعاليات الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي الفرص و التحديات، الدوحة قطر، يومي 6-8 أكتوبر 2003 ص 135

2) قائمة المنتج الثنائي: و هي استراتيجية تخطط لبيع كل من المنتجات القديمة والمنتجات الجديدة في ان واحد لفترة من الوقت أثناء تقديم منتج جديد.

ب. استراتيجيات الطوارئ: عندما يتغير المنتج أو تتغير ظروف السوق ووضع المخاطر للمنتج، في هذه الحالة يمكن اتباع الاستراتيجيات الآتية:

- بيع المنتجات القديمة بسعر منخفض بهدف التخلص من المخزون الزائد منه و يتم ذلك عند اعتماد استراتيجية المنتج المنفرد كاستراتيجية مبدئية.
- تأجيل تاريخ تقديم المنتجات، و تستخدم هذه الاستراتيجية في حالة مواجهة مشكلات عند تسليم المنتجات الجديدة بكميات كبيرة و أسعار باهظة.
- تقديم منتجات في وقت مبكر عما هو مخطط له، و هذا في حالة نفاذ المخزون من المنتج القديم باكرا.
- المنتج بين اثنين أو أكثر من استراتيجية قائمة المنتج الثنائي، و هذا في حالة ارتفاع مخزون المنتجات القديمة، مواجهة مشكلات عند تسليم المنتجات الجديدة بكميات كبيرة و أسعار باهظة.

المطلب الرابع: عوامل نجاح و فشل المنتجات الجديدة

- أظهرت العديد من الدراسات عوامل هامة و يجب الأخذ بها لتحقيق النجاح للمنتجات الجديدة كما يلي¹:
- امتلاك المنتج لخاصية التفرد و التميز مقارنة بما يقدمه المنافسون بحيث يقدم منافع و قيمة فريدة للمستهلك أو الزبون.
 - التركيز على التوجه نحو المستهلك و السوق في عملية تطوير المنتج.
 - بذل مجهودات كبيرة قبل التقديم النهائي للسوق.
 - تحديد دقيق واضح للسوق المستهدف.
 - هيكل تنظيمي مناسب للمنظمة مع دعم واضح من الإدارة العليا للمنتج الجديد.
 - تقديمه للسوق بالسرعة الممكنة و لكن ليس على حساب النوعية .

رغم وجود عوامل مشجعة لتقديم منتجات جديدة إلا أنها لا تخلوا من عوائق تؤدي إلى فشلها و تتلخص كالتالي¹ :

¹ نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2003،

الفصل الأول عموميات حول تسويق الخدمات و الخدمات

- عجز البحوث عن فهم التسويق و تحديد ما يحتاجه المستهلكون المستفيدون من سلع وخدمات إما لعدم إيمان الإدارة العليا بأهمية بحوث التسويق أو عدم كفاءة القائمين على تلك البحوث أصلاً.
- عيوب مرتبطة بأداء السلعة الجديدة و خصائصها الأخرى حيث أثبتت بعض الدراسات أن ما يقارب من الشركات التي قدمت سلعة جديدة أشارت أن أسباب فشل السلع الجديدة لديها كان سبب العيوب% 30 من الشركات التي قدمت سلعة جديدة أشارت أن أسباب فشل السلع الجديدة لديها، كان سبب العيوب في خصائص السلعة التي تم تضييعها و لربما هذا يعود الى عدم معرفة منتجي هذه السلع الجديدة بما يناسب المستهلكين المستهدفين.
- عدم فعالية و كفاءة الأنشطة التسويقية المرتبطة بالسلع الجديدة حيث تحاول الكثير من الشركات الصناعية أو التسويقية بيع ما تنتجه من السلع الجديدة دون معرفة سابقة في الأسواق المستهدفة و دون معرفة سابقة في الأسواق المستهدفة و دون وضع إستراتيجية واقعية و مرتبة لتسويق سلع جديدة.
- إن ارتفاع تكلفة السلع الجديدة عن تكلفة مثيلاتها الأخرى قد يؤدي إلى صعوبة تسويقها إلى المستهلكين في الأسواق المستهدفة.
- سوء تقدير ردود الفعل للمنافسين قد يؤدي أيضا إلى اتخاذ الشركة المعينة للعديد من القرارات غير الواقعية و التي تسيء إلى سمعتها بشكل عام.
- كما أن التوقيت الغير مناسب لتقديم السلع الجديدة إلى الأسواق غير المستعدة بعد قد يؤدي الى فشل السلعة الجديدة مع الإصرار بسمعة الشركة المقدمة لها

¹ تتساوتي فريدة، لعماري روزه، أيلول شكلي، تقديم منتج بنكي جديد، مذكرة التخرج لنيل شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية

في التجارة الدولية، جامعة بومرداس، الدفعة الأولى، 2000-2001، ص 40-41

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا اليه في هذا الفصل نستنتج انه اصبح الاهتمام بقطاع الخدمات من الظواهر الحديثة في الاقتصاديات الحديثة، حيث اصبح قطاع الخدمات يمثل 80 بالمئة بعد مكان اهتمامه منصبا على قطاع الصناعة السلعية الزراعية والصناعية وكانت المؤسسة الخدمات مهمشة، ولكن مع التطور التكنولوجي و بطلب العملاء بعمليات ما بعد البيع لبعض السلع ادى الي بروز قطاع تسويق الخدمات وتطوره وانتعاشه. اوجب على المؤسسات تطبيق استراتيجيات مختلفة لي تطوير وابتكار منتجاتها للإشباع الحاجات العملاء وتحقيق لها في المقبل ميزة تنافسية والتي سوف نتطرق اليها في الفصل الثاني تضمن لها هذه الاخير الاستمرارية في الاسواق التسويقية للخدمات.



الفصل الثاني

بناء الميزة التنافسية



تمهيد

تسعى كل مؤسسة اقتصادية تنشط ضمن محيط تنافسي، الى تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء و الاستمرارية، لذا وجب التعرف على مختلف انواع المزايا التنافسية وكذا المصادر المتاحة لتحقيقها واستغلالها على الوجه الامثل.

بإمكان المؤسسة اكتساب التميز من خلال تبني احدى الاستراتيجيات العامة للتنافس، وتتمثل في مجموعة من الاستراتيجيات فيها استراتيجية التكاليف، استراتيجية التمايز، واستراتيجية التركيز، وهذا من اجل انتاج خدمة جديدة او تطويرها واستحداثها وطرحها في الاسواق للمستهلك ، وتم التطرق في هذا الفصل الي مجموعة من النقاط:

- ❖ ماهية الميزة التنافسية.
- ❖ استراتيجية الميزة التنافسية.
- ❖ دور خدمة جديدة على تعزيز الميزة التنافسية.

المبحث الأول: ما هي الميزة التنافسية

يهدف التحليل البيئي الي وضع التقدير لما يمكن ان تقوم به المؤسسة، ذلك لان لكل مؤسسة ميزة قابلة للمقارنة في مجالات معينة، وان ادراك و استخدم هذه الميزة يحولها الي قوة تستطيع بواسطتها مواجهة المؤسسات المنافسة لها في الاسواق، و بالتالي تحويلها الي ميزة تنافسية، و يعد مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم الاكثر تداولاً في عالم الاعمال حالياً، حيث اصبح من اهم المؤشرات الدالة على النجاعة الاقتصادية في المواقع التنافسية للمؤسسة و المقوم الاساسي الذي بواسطته تحقق المؤسسة اهدافها الاساسية المتمثلة في الربح والمردودية و النمو والمحافظة علي الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين وبالتالي فان امتلاك وتطوير ميزة تنافسية يمثل هدفاً استراتيجياً تسعى جميع المؤسسات لتحقيقه.

المطلب الاول : مفهوم الميزة التنافسية و مصادرها وابعادها.

أولاً : مفهوم الميزة التنافسية

جاء مفهوم الميزة التنافسية ليحل محل الميزة النسبية، الذي كان سائداً بين الاقتصاديين الصناعيين و متخصصين التجارة الدولية، اجتهدت المؤسسات في اطار اليات وطرق عمل علي تحويل ميزتها النسبية الي ميزات تنافسية من خلال امتلاك عوامل انتاج و مهارات بشرية ومعرفية، ويمكن الاختلاف الاساسي بين مفهوم الميزة النسبية و الميزة التنافسية فان الاول نسبي ويكديكون تكتيكي بين المنافسين، فما يكديكون الاخر ان يكون استراتيجياً و مطلقاً لمن يمتلكه، وعليه ترتبط القدرة الاستراتيجية ومفهوم القوى الدافعة بمفهوم الميزة التنافسية.¹

يرى Porter ان الميزة التنافسية تنشئ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة ان تخلقها لعملائها اذا يمكن ان تأخذ شكل السعر المنخفض او تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين.²

ويؤكد نفس الباحث أن الميزة التنافسية تنتج بمجرد توصيل المؤسسة الي اكتشاف طرق جديدة اكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً بمجرد احداث المؤسسة لعملية ابداع.

¹ _ددان عبد الغني، "الميزة التنافسية اسلوب لتطوير التكامل الاقتصادي العربي وتفعيل الشركة العربية الاوروبية"، ندوة العلمية حول: التكامل الاقتصادي العربي كاليا لتحسين وتفعيل الشركة العربية الاوروبية، جامعة سطيف، 8_9_2004، ص9.
² _حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة سكيكدة، السنة الجامعية 2007، 2006 ص3 ص4

الفصل الثاني بناء الميزة التنافسية في المؤسسة

من اجل توضيح مفهوم الميزة التنافسية ندرج التعاريف التالية:

التعريف الاول : "الميزة التنافسية هي ميزة او عنصر تفوق لمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة لتنافس".¹

التعريف الثاني : "الميزة التنافسية هي تلك الخصائص او الصفات التي يتميز بها المنتج او العلامة والتي تعطي المؤسسة بعض التفوق و الامتياز علي منافسيها المباشرين".²

التعريف الثالث : "الميزة التنافسية هي مجموعة القدرات والمهارات والتقنيات والموارد و المزايا التي تستطيع الادارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق امرين :

- انتاج قيم و منافع اكبر للعميل.
- اختلف عن المنافس.³

التعريف الرابع : "الميزة التنافسية هي ما تخلص بيه المؤسسة ما دون غيرها وبما يعطي قيمة مضافة الي العملاء بشكل يزيد او يختلف عما يقدمه المنافسين في السوق، حيث يمكن ان تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع اكثر من المنافسين او تقديم نفس المنافع بسعر اقل".⁴

التعريف الخامس : "الميزة التنافسية هي خاصية او مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المؤسسة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبيا نتيجة صعوبة محاكتها او التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكينها من التفوق علا المنافسين فيما تقدمه من خدمات منتجات للعملاء".⁵

ومن خلال كل هذه التعاريف، يمكننا القول ان الميزة التنافسية تعبر عما تقوم به المؤسسة بكفاءة وفاعلية من اجل تحقيق التفوق والسبق على منافستها بحيث يؤدي ذلك الى تحسين ادائها من جهة وخلق او اضافة قيمة في نظر عملائها من جهة اخرى.

¹ _نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال"، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، 1 998، ص 37.

² _jean jacques lambin, le marketing stratégique, 2émé édition, science édition, paris,

1993.PP209 ,210

³ _علي السلمي، ادارة التنافسية ، النشرة الادارية، العدد14فيفري 2007.

⁴ _طلعة اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال (الاساسيات و التطبيق)، مكتبة الشقري ، القاهرة 1999ص90

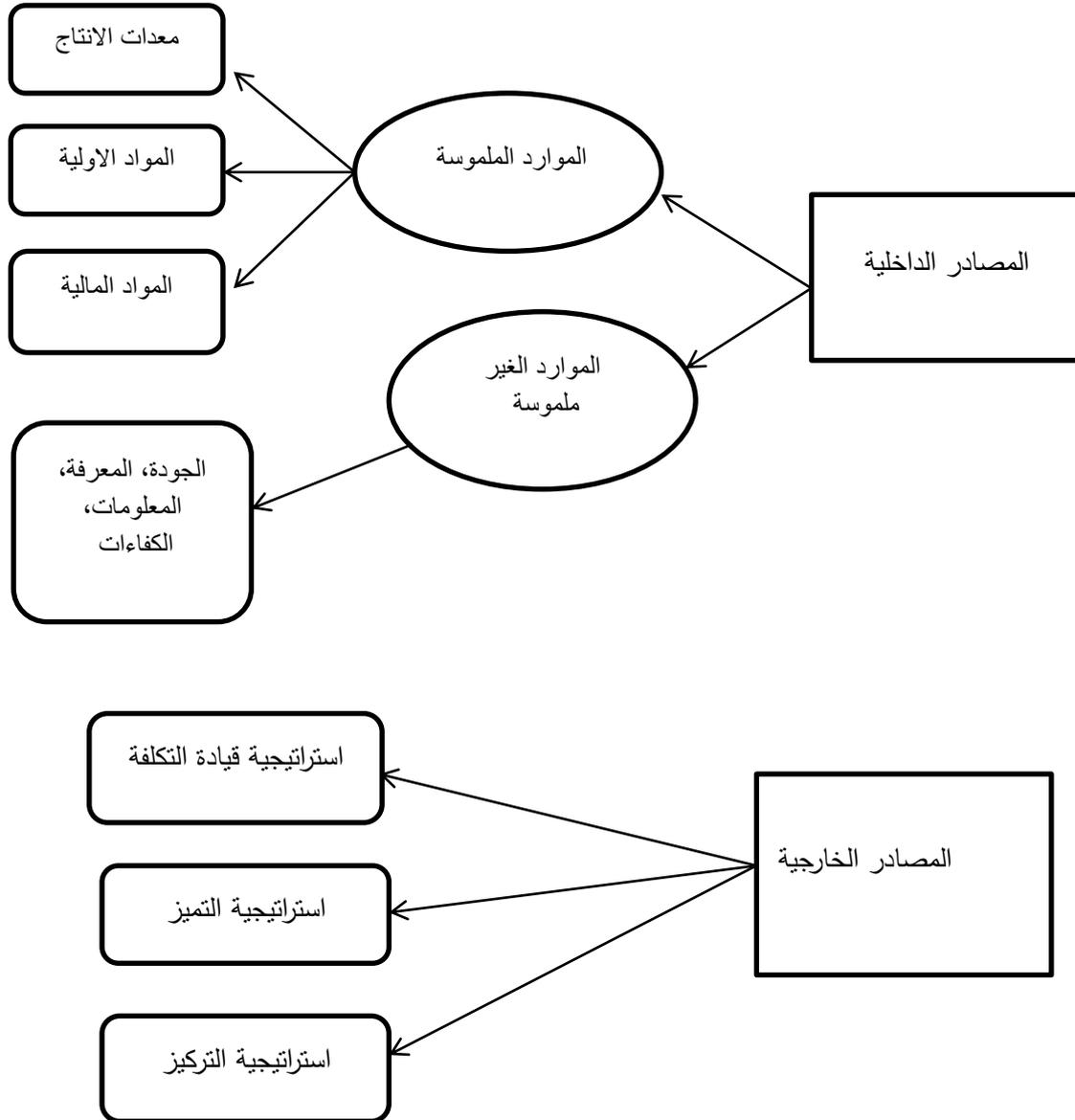
⁵ _حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار وائل عمان 2005 ص 138.139

ثانيا: مصادر الميزة التنافسية

اما مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات فإنها بالتأكيد متنوعة و متعدد وكثيرة نظرا لاعتمادها على موارد المؤسسة، وما تتحه البيئة الخارجية للمؤسسة من مجالات تتفوق فيها، وعموما يمكن تلخيصها في ثلاثة مجموعات رئيسية:¹

- مصادر الداخلية المرتبطة بمراد المؤسسة الملموسة وغير ملموسة مثل العوامل الاساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الاولية، قنوات التوزيع، الموجودات...، وغيرها، وكذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الادارية المستخدمة و المطورة، اساليب التنظيم الاداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير والابداع والمعرفة.
- مصادر خارجية وهي كثيرة ومتعددة تتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها، مما يؤدي الى ايجاد فرص و متغيرات يمكن ان تستغلها المؤسسة وتستفيد منها كظروف العرض والطلب على المواد الاولية، المالية، الموارد البشرية وغيرها.
- يمكن للمؤسسة ان تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية الخاصة بالتكامل الافقي والعمودي، التنويع والتحالفات الاستراتيجية والعلاقة مع الاخرين.

¹ _ظاهر محسن الغالبي، ووائل صبحي ادريس،



المصدر: معطيات غالب محمد البستنجي، اثر كفاءة نظام المعلومات التسويقية في اكتساب ميزة تنافسية في الشركات الصناعية الاردنية، جامعة الامام محمد مسعود، العدد التاسع ، السعودية، 2011ص18.

المطلب الثاني: شروط وخصائص الميزة التنافسية

المؤسسة تستحوذ على مزايا تنافسية راسخة عندما تكون قادرة على الحفاظ على معدل الربح العالي على مدار عدد من السنوات، ويعرف معدل الربح على انه العائد على رأس المال الموظف ولكي تؤدي الميزة التنافسية الي تحسين الاداء المالي و التنافسي للمؤسسة، لابد من

توفر ثلاثة شروط اساسية وهي ¹:

- ✓ ان تكون الميزة بدرجة من الكبر بحيث تمكن الشركة من تحقيق مزايا او منافع كبيرة في حالة الدخول في سوق او قطاع معين من السوق
- ✓ ان تكون مستمرة ومتواصلة نسبيا، بمعنى عدم امكانية تقليدها بسهولة من جانب الشركات المنافسة
- ✓ ان يكون اثرها ملموسا و ملحوظا.

ويمكن القول ايضا، بأنه مهما اختلفت التعاريف بشأن الميزة التنافسية فان خصائصها يقتض ان تفهم في اطار صحيح وشمولي ومستمر، لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص كالتالي:²

- تبنى و تصاغ على اختلاف وليس تشابه.
- تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تخص الفرص المستقبلية.
- تكون غالبا مركزة جغرافيا.

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة ما ببعدين هامين وأساسيين يمكن من حللهم تحديد قدرة مواجهة المنافسين ويتمثلا في حجم الميزة ونطاق التنافس .

1. حجم الميزة التنافسية: يكون للميزة التنافسية سيمة الاستمرارية إذا أمكنة للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة ،وعموما كلما كانت الميزة أكبر كلما صعبة على المنافسين مجاراتهم ، كما هو الحال بالنسبة للمنتجات الجديدة التي تملك دورة حياة فإن للميزة التنافسية دورة حياة أيضا تميزها حيث تبدأ هذه الدورة بمرحلة التقدم أو النمو السريع ، ثم تليها مرحلة التبني من قبل

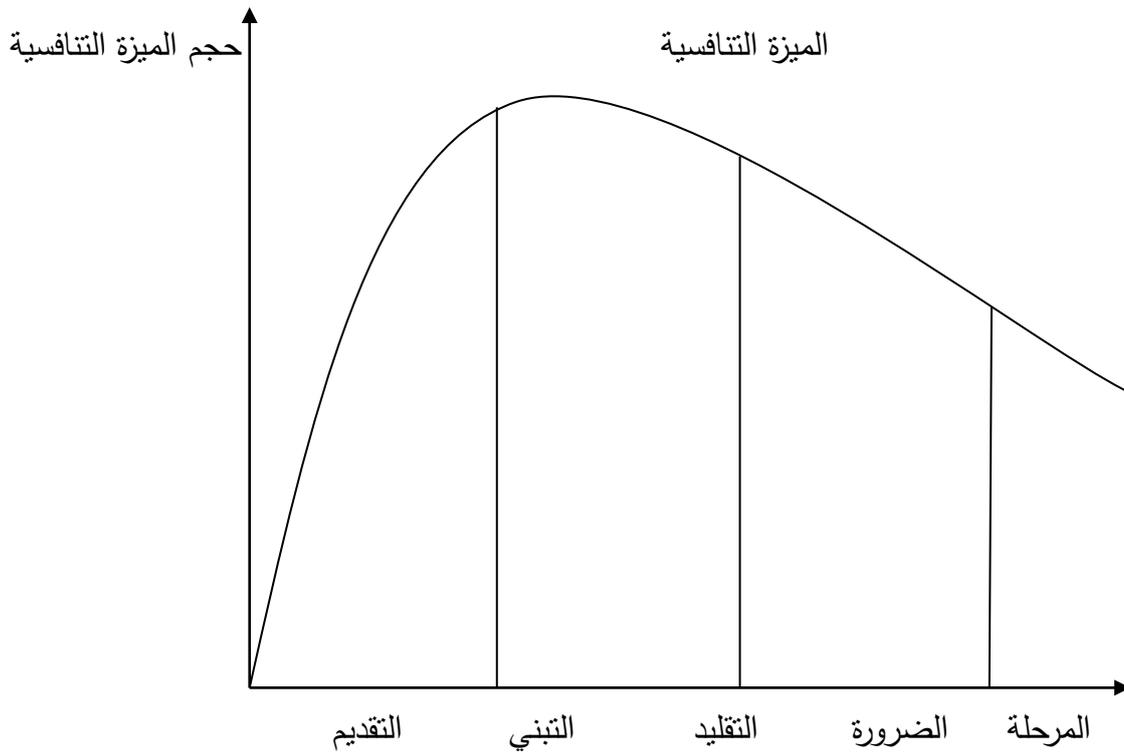
¹ _نبيل محمد مرسى، استراتيجية الادارة العليا، مرجع سبق ذكره، ص97

² _Michael Porter, l'avantage concurrentiel des nations , op , cit p, 48

الفصل الثاني بناء الميزة التنافسية في المؤسسة

المنظمات المنافسة ثم مرحلة الركود حيث تعمل المنظمات المنافسة على تقليد الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها وتنتهي بمرحلة الضرورة أين تحتاج المنظمة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، ومن هنا تبدأ المنظمة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك، و الشكل التالي يوضح مرحلة دورة حياة الميزة التنافسية.¹

الشكل رقم (06): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية مصر، 1998 ص 87

حيث يمكن شرح هذه المراحل كما يلي:

1. **مرحلة التقدم:** حيث أن هذه المرحلة تتطلب إستثمارات ضخمة واستخدام التكنولوجيا المقدمة التي تتيح للمؤسسة التفوق على المنافس²

¹ _ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره ، ص 87

² ثامر البكري إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، ص 196

2. **مرحلة التبنى:** وتعرف الميزة التنافسية استقرار نسبيا باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها وتكون الموفرات هنا في أقصى ما يمكن.¹

3. **مرحلة التقليد:** وتراجع حجم الميزة التنافسية ، وتنتج شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة تراجع أحجام قيمتها ومنه انخفاض في الوفرات هنا في أقصى ما يمكن

4. **مرحلة الضرورة:** وتأتي منها ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية وتطويرها بشكل سريع ، أو إنشاء ميزات جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزات الحالية ، وإذ لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما ، وعندها يكون من الصعب التنافس من جديد

2. **نطاق التنافس:** يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة غرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال التركيز على نطاق سوقي معين وخدمة بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.²

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:³

5. **نطاق القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء اللذين يتم خدمتهم أو يتم التركيز على نطاق سوقي معين من السوق أو كل الأسواق

6. **النطاق الرأسي:** يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة المنخفضة أو التميز

7. **النطاق الجغرافي:** يعكس المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسات ، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال تقديم منتجات على نطاق عالي

8. **نطاق الصناعة:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسات ، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبرة عدة صناعات من شأنها خلق مزايا تنافسية عديدة فقط يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو المواد عبرة الصناعات المختلفة تنتمي إليها المؤسسة

المطلب الرابع : أبعاد الميزة التنافسية

¹ عمارة بو شناق ، الميزة التنافسية للمؤسسة ، مصادرها ، تنميتها تطويرها ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير غير منشور ، كلية العلوم الاقتصادية و علو التسير ، جامعة الجزائر ، الجزائر 2002ص26

² _ هشام حريز ، بو شمال ن عبد الرحمان ، تسويق كمدخل لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، ص119

³ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 88-89

الفصل الثاني بناء الميزة التنافسية في المؤسسة

لتحقيق الميزة التنافسية لبد من الاستغلال الأمثل للإمكانيات و الموارد التي تمتلكها المؤسسة لتستطيع التغلب على منافسيها ولها بعدين أساسيين .

1. **القيمة المدركة لدى العميل:** إن استغلال المؤسسات لا مكانيتها المختلفة يمكنها من تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات ، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، والعكس في هذا قد يكلفه الكثير ، وتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إذا أدركه العملاء أنهم يحصلون على قيمة أعلى من طرف هذه المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

حيث بالنظر إلى ما تشير إليه الدراسات تجد أن للسعر درا كبيرا في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل ، وكذلك مستوى جودة المنتج، إضافة إلى هذا نجد كذلك مدى الإقناع بالمنتج ومدى الاعتمادية عليه و خدمات ما بعد البيع كلها تدخل في مفهوم القيمة، وتؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل ن وهذا من خلال تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في إطار التوجه باحتياجات العملاء، وكذلك العمل على توفر الكفاءات التي تمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات.¹

2. **التميز:** يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون وبسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها ، وهناك عدم مصادر إلى التميز من أهمها الموارد المالية والبشرية و الإمكانيات التنظيمية ، فبنسبة للموارد المالية يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط تنتج لها السلع والخدمات بسعر أو رخص من منافسيها ، أما فيما يخص الموارد المادية والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا فإن من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم سلعة أو خدمة بطريقة مختلفة ومميزة على المؤسسات الأخرى ، وتمثل الميزة التنافسية المصدر الثالث لتمييز الذي يحقق للمؤسسة الميزة التنافسية ، فالعديد من المؤسسات يكون وراء نجاحها أساس ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية أما المصدر الرابع فهو الإمكانيات التنظيمية ، والت تشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة نظمها وأفرادها الموجودين من أجل تحقيق احتياجات عملائها.²

¹ _، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية الإسكندرية، مصر ص14

² _مصطفى محمد ابو بكر، مرجع سبق ذكره ، ص15 16

المبحث الثاني : اعداد الميزة التنافسية

إن المؤسسة تسعى دائما إلى التفوق عن المنافسين لها في السوق ،ولا يكون ذلك إلا عن طريق تبني طريقة أو طرق تجعلها منفردة في أدائها عن المؤسسات المنافسة و بالتالي بناء ميزة تنافسية.

المطلب الاول: أنواع الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها

أولا : أنواع الميزة التنافسية

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية ،ميزة التكلفة الاقل و ميزة التميز .

- **ميزة التكلفة الاقل:** معناها قدرة المؤسسة على تصميم ،تصنيع ،و تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة و بما يؤدي في النهاية الى تحقيق عوائد أكبر ،و لتحقيق هذه الميزة فإنه لابد من فهم الانشطة في حلقة أو سلسلة القيمة Value chaine للمؤسسة و التي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة.¹

- **ميزة التميز:** في ميزة التميز تتجه المؤسسة لان تبدو متميزة عن منافسيها في عيون و أذان عملائها ،فترى المؤسسات الساعية للتميز إلى تهيئة فروقات نميز عروضها المقدمة للعملاء لتهيئ عروضاً جديدة تشمل المنتجات كسلع أو خدمات إضافية لخدمات مكملة ،مثل جوائز خاصة للعملاء ذوي الولاء للمؤسسات و منتجاتها و ضمان أشمل و أطول لمنتجاتها و سبل راحة أخرى للعملاء ،و عندما تتجح المؤسسة في ذلك يتبعها منافسون محاولين تقليدها.²

ثانيا : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تتحدد بثلاثة ظروف:³

1. **مصدر الميزة:** يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:
 - أ. **مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل:** تكنولوجي العملية تميز المنتج (التميز و التفرد من تقديم المنتج أو خدمة من نوعية معينة) و تتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها :

¹ _د.نبيل مرسي خليل مرجع سبق ذكره ،ص84

² _أحمد سيد مصطفى ،التسويق العالمي (بناء القدرة التنافسية للتصدير) شركة ناس للطباعة و النشر ،القاهرة مصر ،

2001 ص 86

³ _نبيل مرسي خليل ،مرجع سبق ذكره ص 98

الفصل الثاني بناء الميزة التنافسية في المؤسسة

- يتطلب تحقيقها توافر مهارات و قدرات مرتفعة
- تعتمد علا تاريخ طويل من الاستثمار المستمر و التراكمي في التسهيلات المادية و البحوث و التطوير و التسويق.

ب. مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل: التكلفة الاقل لكل من قوة العمل و المواد الخام

و يمكن القول بأن المزايا المترتبة عن التكلفة الاقل أقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا المترتبة عن تميز المنتجات أو الخدمات.

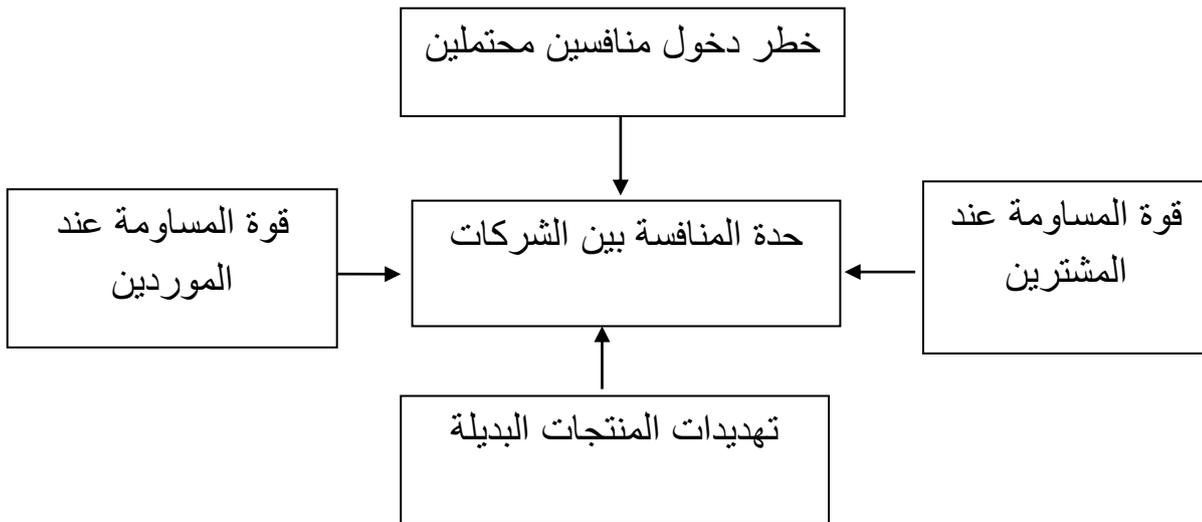
2. عدد مصادر الميزة التي تملكها المؤسسة: كلما زاد تعدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة كلما كان من الصعب على المنافسين تقليدها جميعا و العكس صحيح.

3. درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة: يجب أن تبقى عجلة التحسين و التطوير في المؤسسة مستمرة كي لا تتمكن المؤسسات المنافسة تقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا لدى المؤسسة.

المطلب الثاني : نموذج POTER و الميزة التنافسية

يمكن القول حسب poter أن المنافسة في أية صناعة ما هي إلى محصلة خمسة قوى للتنافس كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (07) : نموذج القوى الخمس لبورتر



المصدر: شارلزهل جارديث جونز، تعريب و مراجعة محمد سيد أحمد عبد المعتال، اسماعيل علي بسيوني، الادارة الاستراتيجية (مدخل متكامل) دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، 2008 ص

و فيما يلي تعريف موجز لكل عنصر من عناصر النموذج:

1. **تهديد الداخلين المحتملين:** ان تحليل هيكل الصناعة حسب 'بورتر' لا يقتصر على المنافسين المتواجدين فعليا ضمن القطاع و السعي وراء تحقيقهم لميزة تنافسية، بل يتعدى الامر الى المنافسين المحتمل دخولهم الى السوق و الذين لا يمكن تجاهلهم بحيث يمكن أن تكون لديهم قدرات جديدة و موارد نوعية جديدة، و موارد نوعية مع الرغبة في امتلاك حصة في السوق.

و يعتمد تهديد داخلين جدد للقطاع على طبيعة المعوقات التي تحول دون الدخول إلى البيئة التنافسية و على رد الفعل الذي يمكن أن يتعرض له هؤلاء الداخلين الجدد من قبل المتنافسين المتواجدين.

و من ثم فإن الاستراتيجية المعتمدة على زيادة الحواجز ستؤدي إلى تحقيق الصناعة لعوائد مرتفعة على المدى الطويل، و يمكن حصر تلك الحواجز في العوامل التالية: اقتصاديات الحجم، تميز المنتج، النفاذ إلى قنوات التوزيع، سياسة الحكومة، سياسات التسعير¹.

إن هذه العوامل تعمل على إبعاد المنافسين المحتملين بعيدا عن مجال صناعي معين.

2. **تهديدات المنتجات البديلة الاحلال:** إن معنى الاحلال يعني استبدال سلعة أو خدمة موجودة بأخرى لها نفس الغرض من الاستعمال مقابل سعر تنافسي، و لعل أخطر منتجات الاحلال هي تلك التي تؤدي إلى زوال المنتج الاصيل تماما، و يعد التطور التكنولوجي المصدر الاساسي للمنتجات البديلة².

3. **قوة المساومة لدى الموردين:** يمارس الموردون مساوماتهم على أعضاء الصناعة بزيادة الاسعار، تخفيض جودة المنتج المشتري، و يؤثر على ربحية الصناعة و قدرتها على استعادة التكاليف.

و يمكن اختصار شروط سيطرة الموردين، و التي تتصف بالقوة فيما يلي :

- توفر بدائل قليلة للمنتج الذي يبيعه، مع أهمية هذا المنتج للمؤسسة المشتري.
- لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة المشتري عميلا مهما للموردين مما يجعل الموردين أقل رغبة لخفض و تحسين الجودة.

¹ _ هشام حريز ، بوشماله عبد الرحمان ، مرجع سبق ذكره ص 146

² _ قشوط إلياس ، دور المنتجات الجديدة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة الكوابل الكهربائية ببسكرة ، مذكرة ماجستير تخصص تسويق و الاستراتيجية ، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة باجي المختار عنابة ، 2009، ص 103

- تميز منتج الموردين و تفردته بتكاليف تحويل مرتفعة ،تحويل دون التحويل من مورد إلى آخر بسهولة¹.

4. قوة المساومة لدى المشتريين: إن المشتريين بصفتهم يمثلون هيكل الطلب على منتجات المؤسسات فإنهم يسعون دائما إلى تحقيق بعض المكاسب و المنافع التي يمكن أن نذكر منها ما يلي:

- خفض أسعار المنتجات المشتريات.
- رفع نوعيتها باستمرار .
- العمل على زيادة أوضاع المنافسة بين البائعين.
- ممارسة أكبر عدد ممكن من المساومة معهم .

كما يضيف بعض الشروط التالية:²

- ارتفاع درجة حساسية الطلب لتغيير في أسعار السلع و الخدمات.
- وجود بعض الشركات تقوم بالبيع المباشر للمستهلك.
- عدم أو قلة تمايز المنتجات ،وبالتالي قدرة الزبائن على إيجاد موردين آخرين بسهولة.
- حيازة الزبون على كل المعلومات المتعلقة بالسلعة/الخدمة ،حيث أن هذه الشروط تعطي القوة التفاوضية للمؤسسة و لكن تختلف باختلاف السلع.

5. حدة المنافسة بين الشركات القائمة: التنافس بين منتجين داخل الصناعة هو محور و مركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة ،و من بين المحددات العديدة للتنافس والتي نستعرض بعضها نجد هناك أربعة عوامل بارزة تعتبر محددات مهنية على درجة التنافس بين منتجين و هي :

- نمو الصناعة ،التكاليف الثابتة ،تميز درجة التمرکز و التوازن بين المنافسين بالإضافة إلى عوامل أخرى و هي : مركز العلامة في السوق ،تكاليف التبديل حواجز الخروج و غيرها³.

المطلب الثالث :استراتيجيات الميزة التنافسية

تعتبر الاستراتيجيات العامة للتنافس إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الاسعار و التكاليف ،و التميز بالموجودات و المنتجات و الخدمات مما يمكنها من بناء مركزها التنافسي و مواجهة المنافسين .

¹ _ هشام حزير ،بو شمال عبد الرحمان ،مرجع سبق ذكره ،ص ص 148-149

² _ عبد السلام ابو قدف ،التنافسية و تغيير قواعد اللعبة ،مطبعة الاشعاع ،مصر 1996 ،ص 31

³ _ قشوط الياس ،مرجع سبق ذكره ،ص 26

حيث قدم porter استراتيجيات التي سميت "الاستراتيجيات التنافسية ل porter" و سنتطرق إليها على النحو التالي:

1. **استراتيجية قيادة التكلفة:** و هي الاستراتيجية التي يكون فيها و ذلك من خلال الاستثمار الامثل للموارد و الانتاج بمعايير نموذجية، والبيع بالأسعار الرائدة في السوق تتطلب هذه الاستراتيجية أساليب و أدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية و الملاحظة المستمرة للتكلفة بغرض خفضها¹.
2. **استراتيجية قيادة التميز:** و هي استراتيجية تنافسية تنطوي على الانفراد بخصائص استثنائية في السلعة أو الخدمة و بشكل يتم ادراكه من طرف المستهلك على أنه شيء فريد أو متميز ، و يتمثل في تصميم المنتج، في الجودة و المواصفات ،المنافع أو المميزات ،التكنولوجيا ،خدمة العملاء و غيرها و تكمن هذه الاستراتيجية دائما إلى معدلات عالية من الربحية بالمقارنة باستراتيجية التكلفة المنخفضة ،و كذلك إنها تضع حواجز أفضل للداخلين².

حيث تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميذا (ميزة تنافسية) من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون³.

3. **استراتيجية التركيز:** تتمثل الاستراتيجية الثالثة و الاخيرة في استراتيجية التمركز ،هذه الاخيرة التي تختلف تماما عن سابقتها ،كونها موجهة اساسا لخدمة احتياجات مجموعة أو شريحة محددة من السوق⁴.

و هذه الاخيرة التي يمكن تحديدها على اساس جغرافي ،من خلال المحافظة أو المدينة ،أو على اساس نوع العميل من خلال تركيز المؤسسة مثلا على خدمة الاثرياء فقط او فئة الشباب ،أو تصميم الالبسة، تهدف هذه الاستراتيجية الى الوصول الى موقع أفضل في السوق ،كذا بناء ميزة تنافسية من خلال اشباع حاجات خاصة بمجموعة معينة من المستهلكين أو بالتركيز على سوق جغرافي محدد، وهو موضح في الجدول:

¹ _ مؤيد سعيد سالم ،اساسيات الادارة الاستراتيجية ،دار وائل للنشر و التوزيع ،2005 ص 146

² _ مؤيد سالم ، المرجع نفسه ،ص 147

³ _ اسماعيل محمد السيد ،الادارة الاستراتيجية مفاهيم و حالات تطبيقية ،المكتب العربي الحديث ،الاسكندرية مصر ،1990،

ص 202

⁴ _ شارلزهل، جارديث جونز، مرجع سبق ذكره ص 112

جدول رقم(02): استراتيجيات Porter الثلاث و متطلباتها

الاستراتيجية	المهارات و الموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
قيادة التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> ✓ استثمار رأسمالي متواصل مع توفير مزيد من رأس المال في متناول اليد. ✓ مهارات هندسية في مجال العمليات. ✓ الإشراف المكثف للعميل. ✓ تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع. ✓ نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ رقابة محكمة على التكاليف. ✓ اعادة تقارير رقابة و مراجعة تفصيله متكررة. ✓ تنظيم ومسؤوليات واضحة. ✓ حوافر مبنية على تحقيق الاهداف الكمية.
التميز	<ul style="list-style-type: none"> ✓ قدرات تسويقه عالمية. ✓ هندسة المنتجات. ✓ الاتجاه نحو الابداع . ✓ السمعة الجيدة في مجال الجودة. ✓ كفاءات العالية في البحوث الأساسية. ✓ خبرة طويلة في الصناعة او مجموعة من المهارات في صناعات اخرى . ✓ تعاون قوى من قنوات التوزيع. ✓ خبرة طويلة 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تنسيق قوى بين وظائف البحوث. ✓ و التطوير و تطور المنتجات. ✓ مقاييس وحوافز نوعية بلان من الكمية. ✓ رواتب و مزايا جيدة لجذب العمالة و الكفاءات العالية.
التركيز	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مزيج من السياسات ✓ توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي معين 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مزيج من سياسات . ✓ توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي.

المصدر: د. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صحبي إدريس، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي

متكامل ، دار وائل للنشر الطبعة 2، عمان الاردان، ص 421

المطلب الرابع: مؤشرات قياس التنافسية

و تتمثل مؤشرات قياس التنافسية بالنسبة للمؤسسة فيما يلي :

1. **الربحية:** يعتبر مؤشر الربحية كافيا للدلالة على تنافسية المؤسسة ، كما أن الحصة من السوق هي الأخرى تشكل مؤشرا للتنافسية ، إذا كانت المؤسسة تعمل على تعظيم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد تحقيق غرض رفع حصتها من السوق ويمكن للمؤسسة أن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية ، و إذا كانت ربحية المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها .

و حتى يكون بإمكاننا القول بأن مؤسسة ما تعتبر تنافسية يجب أن تكون نسبة القيمة السوقية و رؤوس الاموال الخاصة بالمؤسسة على تكلفة استبدال اصولها أكبر من الواحد.

و تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية و تكلفة عوامل إنتاجها ، و كذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة ، و على إنفاقها الحالي في البحث و التطوير أو براءات الاختراع التي تحصل عليها ، إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى و تعتبر النوعية عنصرا هاما لاكتساب الجاذبية و من ثم النفاذ إلى الاسواق و المحافظة عليها.¹

2. **تكلفة الصنع:** يمكن اعتبار تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية في فروع النشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة ، و يمكن لتكلفة وحدة العمل أن تكون بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة ، و هذا عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية ، لكن هذه الوضعية يتناقص وجودها².

3. **الانتاجية الكلية للعوامل:** إن الانتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة من عوامل الانتاج إلى منتجات ، و لكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا و عيوب تكلفة عناصر الانتاج ، كما أنه إذا كان الانتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل الأطنان من الورق فإن الانتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة ، و يكون من الممكن أن نقارن الانتاجية الكلية للعوامل أو نموها بعدد من المؤسسات على المستويات المحلية و الدولية ، كما يمكن أن نقارن الانتاجية الكلية للعوامل أو نموها بعدد من المؤسسات على المستويات المحلية و

¹ _ سحنون جمال الدين و حميدي معمر ، تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة

و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، 2010 جامعة شلف ص 03

² سحنون جمال الدين ، مرجع سبق ذكره ص 03

الدولية، كما يمكن إرجاع نموها سواء التغيرات التقنية و تحرك دالة التكلفة نحو الاسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل نمو الانتاجية الكلية للعوامل بالفروقات عن الأسعار المسندة إلى التكلفة الحدية، و يمكن تفسير الانتاجية الضعيفة بإدارة أقل فعالية، أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا.¹

4. **الحصة من السوق:** من الممكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحا و تستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي و يحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة أو بسبب أصول السوق لذلك يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين، و عندما تتحقق حالة التوازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط معين، ذو إنتاج متجانس فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الحدية لمنافسيها كلما كانت حصتها من السوق أكبر، و كانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الامور الاخرى فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الانتاجية أو في تكلفة عوامل الانتاج.²

¹ بن جدو بن عليّة، الاستراتيجيات التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في عوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس 2015 ص 60

² بن جدو بن عليّة، مرجع سبق ذكره ص 61

المبحث الثالث: دور تسويق خدمة جديدة في تعزيز الميزة التنافسية

إن المؤسسة تحاول التأثير على عوامل النجاح والتميز من خلال تبنيها لعملية تسويق الخدمات حيث سنحاول تسليط الضوء على تأثير تسويق الخدمات الجديدة على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الخدمة الجديدة ومساهمتها في تحقيق مزايا التنافس .

المطلب الأول : تأثير تسويق منتج جديد على عوامل المنافسة .

إن تسويق منتجات جديدة ضرورة ساعية لتفوق وبقاء المؤسسة في ظل المنافسة القوية إذ أنه يمنحها شيئا منفردا يفتقد إليه منافسيها وتحقق جودة عالية فضلا عن فرضها أسعار عالية وهذا يؤدي إلى تحقيق التواصل المستمر مع المستهلكين وتتمثل فيما يلي:¹

1. تسويق المنتجات الجديدة و الجودة

إن المؤسسة تعمل على تحسين مركزها التنافسي من خلال تحقيق إحدى عوامل المنافسة المتمثلة في الجودة، لأنها تعطي المؤسسة ميزة تنافسية قد لا تتوفر لدى منافسيها في الأسواق فهي تقلل من مخاطر الديون وتخفض التكلفة وتزيد من الإنتاجية وإن أهم الطرق التي تلجأ إليها المؤسسة قصد تحقيق الجودة وتحسينها تبيينها للمنتجات الجديدة لأنها تعمل على وضع برامج دورية للإصلاح مستويات الجودة بصورة تنافسية والعمل على منع الأخطاء والتنبؤ بالانحرافات وتطور مهارات فرق العمل مما يمكن من وضع التصميمات السليمة لكل من المنتج والعمليات الإنتاجية التي تشعب حاجات ورغبات المستهلكين .

2. تسويق المنتجات الجديدة و التكلفة

إن الغرض الأساسي من عملية تجديد المنتجات هو تقليص التكاليف عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية والتعديل من حصة المشتريات واستهلاك الطاقة فالتجديد مهما كانت درجته جذريا أو طفيفا يؤدي عموما إلى تقليص تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج إلى تعديل بنية التكاليف وتوزيعها حسب طبيعتها مما يعني التأثير إيجابا على المردودية إن البعد الحقيقي لتجديد المنتجات هو تقليص التكلفة فعندما يتم إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج يكون تأثيرها الأساسي على كمية الإنتاج حيث ترفع هذه التقنيات من عدد الوحدات

¹ عبد الكريم شوكمال وأخرون ،دور تطوير المنتجات ف تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، مداخلة ضمن المنافسة ولإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات ص10

الفصل الثاني بناء الميزة التنافسية في المؤسسة

المنتجة ، كما تمكن من الإسراع في عملية الإنتاج من خلال معالجة ابر كمية من المدخلات خلال فترة زمنية معينة ، وهذه الزيادة في الإنتاج قد تؤدي إلى التخفيض من تكاليف الإنتاج عامة وتكلفة الوحدة الواحدة خاصة ، الأمر الذي يضمن للمؤسسة أجسن إنتاجية وهذا يظهر الأثر الحقيقي للتجديد في تخفيض التكلفة عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية والاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج.

3. تسويق المنتجات الجديدة و سلوك المستهلك

إن تبني المنتجات الجديدة لدى المستهلك مرتبط أساسا بابتكار حيث أن تقبل فكرة أي شيء جديد ليست بالعملية السهلة ، فقد تلاقي المؤسسة في بعض الأحيان الرفض أو المقاومة لكل ما هو جديد وعلى هذا الأساس يجب على المؤسسة معرفة الأثر الذي يحدثه الابتكار والتجديد على سلوك المستهلك والدور الذي يلعبه في خلق قيمة متميزة ترضي هذا المستهلك.

من وجهة النظر التسويقية تعتبر عملية قبول أو رفض المنتجات الجديدة أمرا في غاية الأهمية و بناء على ذلك يجب على المؤسسة عند طرحها للمنتج الجديد في السوق ، معرفة الأثر الذي يحدثه ذلك المنتج على سلوك المستهلك عن طريق تحليل وتقديم المستهلكين بحسب درجة الإقبال على المنتجات الجديدة ومراحل تبنيهم لها ، إضافة إلى الدور الأساسي لخصائص وتصميمات المنتج الجديد في عملية التبني ، يختلف المستهلكين فيما بينهم باختلاف بخصوص درجة إقبالهم على المنتجات الجديدة فبينما يفضل البعض أن يكون من الأوائل في استعمال المنتج يميل الآخرون إلى استعماله في وقت متأخر.

المطلب الثاني: تسويق خدمة جديدة وتأثيرها على استراتيجية المنافسة

تعتبر المنتجات الجديدة أحد أهم أركان بناء الميزة التنافسية للمؤسسة ، إن تجديد المنتجات يمنح المؤسسة شيئا فريدا ومميزا يفتقر إليه المنافسون وهذا عندما يكون ناجحا ، فالتميز قد يسمح لها بفرض سعر عالي أو خفض مستوى التكلفة إلى ما تحت مستوى تكلفة منافسيها ، كما أن محاولة المنافسين تقليد محاكاة عمليات التجديد الناجحة والتي غالبا ما ينجحون في ذلك سوف يدفع المؤسسة إلى المزيد من تركيز ابتكاراتها على جزء معين من الصناعة سواء كان ذلك في شكل التركيز على أساس التكلفة أو التميز من أجل تحقيق الاستجابة المتوقعة للمستهلك وخدمة بكفاءة .

1. المنتج الجديد وإستراتيجية خفض التكاليف :

الفصل الثاني بناء الميزة التنافسية في المؤسسة

يعمل تجديد المنتجات على التأثير على استراتيجية المؤسسة المتعلقة بالتكاليف حيث يؤدي إلى خفض التكلفة النهائية التي يخرج منها المنتج من المؤسسة وبالتالي الحصول على الأسعار المنخفضة مقارنة بالمنافسين .

- يتوجب على المؤسسة التي تنتج منتجا جديدا أن تطبق الإبداع التكنولوجي في طرق الإنتاج لكي تتمكن من تخفيض تكاليف الإنتاج وتحقيق أرباح إضافية عند تصريف منتجاتها.
- إذا كانت المؤسسة بصدد إبداع جزئي في المنتج الجديد فإن إزالة خطورة زائدة وغير ضرورية في العملية الحالية أو إلغاء سيمة غير ضرورية في المنتج الحالي يؤدي إلى تخفض التكاليف
- إن تبني التجديد والتحسين الدوري للمنتجات تماشيا ومتطلبات السوق يمكن المؤسسة من كسب رضا العملاء وتحويلهم إلى زبائن أوفياء لمنتجاتها كتعبير عن ثقتهم بها وهو ما يؤدي إلى مضاعفة حجم المبيعات وزيادة الحصة السوقية وهذا ما يسمح بتوزيع جزء من العوائد على البحث والتطوير .
- الجودة وتخفيض التكاليف.¹

2. المنتج الجديد واستراتيجية التميز :

يتعين على المؤسسة لكي تبني استراتيجية التميز تطوير الكفاءة المتميزة خصوصا في مجال البحث والتطوير و الابتكار من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر من السوق .

ويمكن التطرق إلى أثر التميز بالمنتجات الجديدة على تنافسية المؤسسة من خلال النقاط التالية

- بإمكان المؤسسات التي تبني منتجات جديدة ذات نوعية وجودة عاليتين ، كسب أرباح إضافية مقارنة بتكاليف المدخلات ، وهذا لانفرادها بميزة تقديم منتجات جديدة مما يسمح لها بالحفاظ على ميزة التميز وتتميتها .
- تسعى المؤسسة من خلال توجيهها نحو تجديد وتحسين المنتجات إلى تحسين صورة المنتج في نظر المستهلك ، حيث إن استطاعت المؤسسة القيام بذلك فإن من شأنها أن تحافظ على قدراتها التنافسية من أجل تنمية هذه الميزة ، فإنه على المؤسسة أن تعمل على تجديد تلك الإبداعات بصورة مستمرة وفق ما تقره ظروف السوق ومتطلبات الزبائن وذلك بغية الحفاظ على ولاء المستهلك للمنتج.²

3. المنتج الجديد و استراتيجية التركيز :

¹ قشوط إلياس، مرجع سبق ذكره، ص116

² قشوط إلياس، مرجع سبق ذكره ص 116

إن التجديد والتحسين في المنتجات يمكن المؤسسة من تركيز جهودها على شريحة معينة من المستهلكين وهذا عن طريق التركيز على التطوير في خطوط الإنتاج أو في المنتجات أو حتى في سوق محدد من أجل تلبية حاجاتهم ورغباتهم على أكمل وجه فبعد أن تنتهي المؤسسة من عملية اختيار شريحة معينة من السوق ، تتجه للسعي وراء تطبيق استراتيجية التركيز من خلال أسلوب التكلفة المنخفضة فهي بذلك تدخل في منافسة ومواجهة رائدة في السوق ، و إذا ما اتجهت إلى استخدام أسلوب التركيز على التميز فإنه يصبح في متناولها كل وسائل التميز المتاحة للمنتج فلو أخذنا شركة " بورش " للسيارات نجدها تتبنى أسلوب التركيز وهي تنافس شركة " جنرال موتورز " في صنف السيارات الرياضية¹.

المطلب الثالث: تأثير إنتاج المنتجات على موارد المؤسسة.

إن الإنتاج كونه العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية التي تخص المنتجات بأنواعها ووسائل الإنتاج للرفع من مستويات الإنتاجية والضغط على التكاليف، فهو يتجاوز هذا لتأثير على مختلف على مختلف الموارد الموجودة بحوزة المؤسسة.

1. إنتاج المنتجات والموارد الملموسة:²

إن موارد المؤسسة كثيرة ومتنوعة وسنتطرق إلى مدى تأثير المنتج الجديد على هذه الموارد.

- بالنسبة للمواد الأولية : إن قيام المؤسسة بإنتاج المنتجات شأنه أن يؤثر على الموارد الأولية للإنتاج و تختلف درجة التأثير حسب طبيعة الإبداع والإنتاج .
- بنسبة لتجهزت ومعدات الإنتاج : لا يحتاج المنتج الجديد هنا إلى إستثمارات جديدة في معدات الإنتاج بل يحتاج فقط إلى مواد أولية جديدة ويمكن الاستفادة بهذا الأمر في تحقيق ميزة التكلفة الأقل في التصنيع واعتماد سلاح الأسعار المنخفضة كحاجز دخول أمام المنافسين المحتملين .
- بالنسبة للموارد المالية: تتسم الموارد المالية المطلوبة للقيام بإنتاج المنتجات وتحسينها وخاصة إذا كان التجديد في المنتج مقارنة مع معدات الإنتاج ولذلك تجد المؤسسات صعوبات في الحصول عليها بالقدر المطلوب.

2. إنتاج المنتجات والموارد الغير ملموسة:¹

¹ عبد الكريم شوكمال و آخرون، مرجع سبق ذكره ص 11

² قشوط إلياس ، مرجع سبق ذكره،ص117

من خلال ماسبق تم تقسيم الموارد غير الملموسة إلى الجودة والتكنولوجيا والكفاءات و المعرفة

- **المنتج الجديد والجودة** : ينبغي على المؤسسة بناء إستراتيجية تستهدف تقديم منتجات جديدة والمواظبة على ذلك فهي تهدف من خلالها إلى تحسين الجودة وخفض التكاليف أو كلا الهدفين معا ، وبالتالي فإن على المؤسسة مراعات الحفاظ على جودة المنتج الجديد وعلى صورتها الجديدة في أذهان المستهلكين ، إن الإفراط في في الإبداع الجزئي أو القيام بإبداعات جذرية دون دراسة جيدة لرغبات الزبائن من شأنه أن يثر على جودة المنتج ، وعليه ومن أجل معرفة متطلبات السوق فإن المؤسسة مجبرة على زيادة رصيدها من المعلومات إذ لا يتوقف الأمر فقط على معرفة المعلومات بل على استغلالها بشكل أمثل .
- **المنتج الجديد والتكنولوجيا**: إن تجديد المنتجات يحتم على المؤسسة أن تكون دائما في يقظة تكنولوجية أي معرفة كل التغيرات الحاصلة في مجال التكنولوجيا سواء كانت المعلومات الحالي أو المستقبلية .
- **المنتج الجديد والمعرفة** : إن قيام المؤسسة بإنتاج المنتجات يحتم عليها أن تكون قادرة على متابعة الكوادر المعرفية والنادرة ، لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستهدف منها بشكل كبير أن الأمر لا يتوقف عن هذا الحد بل المؤسسة مطالبة بأن تكون قادرة على زيادة رصيدها المعرفي.
- **المنتج الجديد والكفاءات** : يتزايد الاهتمام الذي توليه المؤسسات العاملة على طرح المنتجات الجديدة بالكفاءات مع مرور الوقت ويكون المنتج الجديد المتميز يتطلب ضرورة وجود أفراد ذوي مهارات عالية وخبرات واسعة إذ أن عملية تقديم منتج جديد يتوقف جزء كبير على الكيفية التي يقوم بها المسيرين على تحفيز وتشجيع العاملين وكذلك تجدر الإشارة إلى أهمية تكوين الكفاءات باستمرار كونه يعتبر عاملا استراتيجيا في تطوير المؤسسات والذي يتطلب ضرورة تجديد الاحتياجات التدريبية والتخطيط له كذلك مراقبته من أجل الاستثمار الجيد في الكفاءات .

المطلب الرابع: تأثير خدمة جديدة على قوى التنافس

إن دخول منتج جديد إلى الأسواق سيؤدي حتما إلى إثارة القوى التنافسية حيث ستنبثق قوى المنتج الجديد على إثارة المنافسة السوقية من خلال قدرته على¹:

- إثارة وزيادة شدة المنافسة داخل القطاع
 - تأثير خصائص المنتج الجديد في قوى تفاوض المشتريين
 - معرفة قوة وخصائص المنتج الجديد ومدى إمكانية إحلاله
- 1. المنتج الجديد وشدة المنافسة:**

تسمح المنتجات الجديدة من جذب العملاء من المنافسين أو من دخول حصص سوقية جديدة مما يؤدي على تخوف المنافسين إذا كانت المنتجات الجديدة هي نتائج إبداعات تكنولوجية تؤدي إلى تخفيض التكلفة ، حيث يمكن للمؤسسة استخدام سلاح الأسعار إذ ما حاول المنافسون المنافسة في نفس وقت المنتجات وقد تحاول المنتجات مرتفعة الأسعار الدفاع عن حصصها السوقية عن طريق تخفيض الأسعار غير أنها قد تواجه مشكلة انخفاض هامش الربح وربما تتحمل الخسائر وبالتالي فإن المنتجات الجديدة والتي هي ناتج إبداعات منخفضة التكلفة سواء في طرق الإنتاج أو في مكان الإنتاج لتدعم الإستراتيجية التنافسية وتشكل عقبة ولو مرحلية في وجه المنافسين في نفس المجال .

2. المنتج الجديد وقوة تفاوض المشتريين والموردين :

تعد الخصائص الجديدة للمنتجات الجديدة الأساس الذي يعتمد عليه الزبائن في اختيار المنتجات وسوف يؤدي ذلك إلى تفضيل قوى من جانب المشتريين ، وهذا ما يؤدي إلى تضيق نطاق المفاوضة ما بين الموردين والمشتريين.

3. المنتج الجديد وتهديد المنتجات البديلة :

إذا كان المنتج الجديد متميز ولم تكن له بدائل قوية تعيقه وتمثل تهديدا تنافسيا كبيرا تتيح الفرصة أمام المؤسسة للرفع من الأسعار وحتى الأرباح الإضافية وبذلك يضمن المنتج الجديد استمرار الميزة التنافسية مدى أصول ، ولكن يجب على المؤسسة الإبداع في المنتج الجديد والطرق الإنتاجية له ،

4. المنتج الجديد ودخول منافسين محتملين للسوق:

¹ قشوط إلياس ، مرجع سبق ذكره ، ص

الفصل الثاني بناء الميزة التنافسية في المؤسسة

إذا ما تمكنت المؤسسة القائمة من بناء الولاء للعلامة لمنتجاتها من خلال الإبداع المستمر ، فيترتب عليه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول المنافسين الجدد وعندما تتناقص تلك المخاطر يمكن للمؤسسات القائمة أن تفرض أسعار عالية وأن تحقق أرباح كبيرة عما إذا كان الحال مختلف .

ومن الواضح أن من مصلحة المؤسسات أن تسعى وراء إستراتيجية إبداعية لتقديم منتجات جديدة تلبي الرغبات والحجات الحالية والناشئة للمستهلكين تتوافق مع ظهور وزيادة العوائق في وجه المؤسسات التي تحاول دخول مجال الخدمات ، حيث أن قوة عوائق الدخول يعد بمثابة المحدد الأكبر والأهم في مجال من مجالات الخدمات بشكل معقول

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل المفاهيم الاساسية المتعلقة بالميزة التنافسية حيث تعتبر أحد مفاتيح نجاح المؤسسات ، وإحدى التحديات المعاصرة الذي يفرض على المؤسسات تجنيد كل ما تملك من موارد وطاقات في سبيل تأكيد حضورها القوي على مستوى خدماتها .

إن امتلاك ميزة تنافسية تعكس بالدرجة الأولى حاجات ورغبات الزبائن وتحقق رضاهم ، و هو ما يحقق لها التفوق مقارنة مع منافسيها ، وخلق قيمة استراتيجية تتبناها المؤسسة في بناء ميزتها التنافسية .

يعتبر تجديد المنتجات أحد المداخل المهمة والتي يمكن للمؤسسات الاعتماد عليها في تحقيق ميزة تنافسية وهذا ما يمكنها من البقاء وزيادة قدرتها على تحقيق الأهداف.



الفصل الثالث

أثر تسويق خدمة جديدة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة

سيدي منصور



تمهيد

يتوقف وجود مؤسسة و استمرارها على قدرتها على اشباع حاجات المستهلك الذي يضعها أمام حتمية وضع الاستراتيجيات اللازمة لتلبية حاجاته على أفضل وجه، بحيث تعتبر عملية إنتاج خدمة ذو أهمية كبيرة لتحقيق أهداف المؤسسة و مواجهة المنافسة في السوق، و ذلك من خلال إضافة بعض المنتجات أو تحسينها لذا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى أثر تسويق خدمة جديدة على تحقيق الميزة التنافسية.

و تدعيما لما تناولناه في الجانب النظري من خلال الفصل الاول والثاني، تمت محاولة إعداد دراسة ميدانية لتحليل أثر تسويق خدمة جديدة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سيدي منصور الخدمية، من أجل معرفة مختلف العمليات الخاصة بالمنتجات التي تقدمها و كيفية مساهمتها في تعزيز الميزة التنافسية لها.

و عليه سنتطرق في هذا الفصل إلى العناصر التالية:

- الاجراءات المنهجية للدراسة و تقديم مؤسسة سيدي منصور .
- باقة الخدمات التي تقدمها مؤسسة سيدي منصور(خدمات الحليب ومشتقاته و العجينة اللينة المضغوطة).
- تسويق الخدمة الجديدة و أثرها على تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الاول: الاجراءات المنهجية للدراسة و تقديم مؤسسة سيدي منصور

من الضروري في أي دراسة ميدانية أن يقف الباحث على مجموعة من الاجراءات المنهجية التي يرى بانها ضرورية في دراسته، فالدراسة تحتاج الى الربط بين ما هو نظري و ما هو ميداني، باعتبار أن الميدان هو المحك الذي نختبر فيه ما تم التطرق إليه في الدراسة في شقها النظري فهناك علاقة بين طبيعة الموضوع و مجالات الدراسة و الادوات المستخدمة، لذا سنحاول الوقوف في هذا المبحث عند منهجية الدراسة و ذلك بالتحديد مجالات الدراسة و وسائل جمع البيانات و كذا مبررات اختيار ميدان الدراسة، ثم نقوم بإعطاء نبذة تاريخية عن نشأة سيدي منصور و تقديم بطاقة فنية لهذه المؤسسة و بعد ذلك ننتقل الى عرض هيكلها التنظيمي و التحليل الوظيفي لمختلف المديريات و كذا ابراز مختلف المهام و الاهداف الخاصة بالمؤسسة.

المطلب الاول : منهجية الدراسة الميدانية

تعد عملية تصميم منهجية الدراسة الميدانية الجوهر والبداية التي لا يمكن بدونها القيام بالدراسة، ذلك أن تصميم منهجية الدراسة هي التي توفر الدليل المتدرج لكافة المراحل الواجب إتباعها وصولاً إلى تحقيق الهدف النهائي من الدراسة المتمثل في تحليل و دراسة المنتجات و تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة سيدي منصور، وسوف نعرض في هذا الجزء مراحل إنجاز دراستنا الميدانية، حيث نتطرق إلى اسباب اختيار ميدان الدراسة، أدوات جمع المعلومات و ايضا المجالات المكانية والزمنية التي اجريت فيها الدراسة الميدانية.

أولاً: أسباب اختيار ميدان الدراسة

تتعلق مبررات اختيار ميدان الدراسة بجملة من الاسباب، منها ما يتعلق بالمؤسسة و منها ما يتبع لق بالخدمات التي تقدمها المؤسسة و هذه الاسباب هي كما يلي :

- أسباب اختيار مؤسسة سيدي منصور:

إن من أهم الاسباب التي دفعتنا إلى اختيار مؤسسة سيدي منصور، أولاً و بطبيعة الحال لأنها مؤسسة خدمية و تقع في نطاق عملنا، أما ثانياً فهو التطور الملحوظ في نشاط هذه الاخيرة، و الذي يمكن ملاحظته من خلال تشكيلة خدماتها سواء ما يتعلق بإنتاج الحليب ومشتقاته او العجينة اللينة المضغوطة، هذا على الرغم من أننا لا نرى لها ترويجا كبيرا مقارنة بمنافسيها في هذا المجال.

بالإضافة طبعاً أن طبيعة نشاط المؤسسة له علاقة بموضوع الدراسة و ذلك ما تبين لنا من خلال بعض المعلومات الأولية و كذا المعرفة السطحية لسير عمل المؤسسة يوجد سبب آخر و هو أهم سبب دفعنا للقيام بالدراسة الميدانية فيها ألا و هو عند زيارتنا لها لأول مرة كان الاستقبال و المعاملة جيدة من طرف الهيكل التنظيمي و من المقابلة الأولى تم تزويد بمعلومات حول عملية سير العمل داخل مؤسساتها لها أيضا تعود أسباب إصرارنا على إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة سيدي منصور:

- سمعة المؤسسة و اسمها في السوق الانتاجية .
- المنافسة القوية من قبل المؤسسات المدعمة مطرف الدولة و المؤسسات الخاصة بخدمة الحليب و مشتاقته.
- توفرها على العناصر المطلوبة لدراسة.

ثانياً: الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات

بعد ذكرنا لأسباب اختيار ميدان الدراسة، نرى من المفيد أن نبين الوسائل و التقنيات التي استعملناها في عملية جمع المعلومات، و تمثلت هذه الوسائل في:

1. المقابلة:

تعتبر المقابلة من أهم الوسائل المستعملة في جمع البيانات و أكثرها استخداماً في البحث العلمي، إذ حاولنا الاستفادة منها في دراستنا للحصول على معلومات دقيقة و ذات مصداقية و موثوق بها، فركزنا مقابلاتنا مع نائب المسير و المشرف العام و ذلك للتعرف بشكل دقيق عن منتجاتها، و هذا عن طريق طرح بعض الأسئلة الشفوية التي رأيناها في صلب الموضوع و تسجيل الأجوبة على أوراق استعملناها بعد إعادة صياغتها في التحليل و العرض في مختلف أجزاء الدراسة الميدانية.

2. الملاحظة:

إثر زيارتنا المتكررة لمؤسسة سيدي منصور سجلنا بعض الملاحظات عن طريق تشخيصنا المباشر لما يحدث داخل المؤسسة محل الدراسة، وذلك لاستخدام هاته الملاحظات كبيانات تصب مجملها في وصف المنتجات للوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة.

3. وثائق الرسمية:

اعتمدنا أيضا في دراستنا على تجميع و تحليل المعطيات الواردة في الوثائق الرسمية المتوفرة لدى المؤسسة بغية الحصول على المعلومات التي تفيدنا، وايضا بعض البطاقات الفنية لمنتجاتها وذلك بهدف الاستفادة منها في الدراسة .

و إشارة للصعوبات التي واجهتنا في إنجاز هذه الدراسة و التي حالت دون الوصول إلى النتائج المتوقعة خاصة فيما يخص الدراسة الميدانية، تمثلت في تخوف مسؤولي و مسيري المؤسسة من المنافسة و هذا ما جعلهم يرفضون الادلاء ببعض المعلومات و التهرب من بعض الأسئلة .

المطلب الثاني: تقديم مؤسسة سيدي منصور

نتناول من خلال هذا المطلب تقديم نظرة شاملة لشركة سيدي منصور .

سيدي منصور هي شركة ذات المسؤولية المحدود اسست برأس مال قدر ب 800.000.00 دج مقسم الى حصص اجتماعية عددها ثمانمائة(800)حصة بقيمة اسمية للحصة الواحدة قدرها ألف دينار جزائري 1000.00 سددت قيمتها كاملة ووزعت على الشركاء بنسبة مساهمة كل شخص، يتمثل موضوع الشركة في انتاج الحليب و مشتقاته، وبصفة شاملة كافة العمليات التجارية و المالية والصناعية المرتبطة بصورة مباشرة او غير مباشرة بموضوع المؤسسة او بموضوع اخر مماثل، ونشأة هذه الشركة تحت تسمية "ملبنة سيدي منصور" وان تكون هذه التسمية متنوعة بعبارة شركة ذات المسؤولية المحدودة(ش ذ م م)، وتم تسجيلها في السجل التجاري 16/00_11B988648 في يوم 12 جويلية 2001، وحدد مقرها بدوار بن ضنون خميس الخشنة ولاية بومرداس، و حدد مدتها بتسعة وتسعون سنة(90) ، وبريدها الالكتروني Sidimansour@gmail.com ، وتقوم بإنتاج يومي يقدر ب3700 لتر، لتلبية حاجات و رغبات زبائنها و تزويد منطقة خميس الخشنة وما جوارها بخدمة الحليب و مشتقاته.

وارتفاع راس مال مؤسسة سيدي منصور عن رأسمالها التأسيسي بعد مزاولتها لنشاطها الخدماتي ، ولقد حظيت مؤسسة بالدعم من طرف الدولة الجزائرية في توفير غيرة الحليب برغم من انها مؤسسة خاصة، مكنها من القيام بنشاطات مختلفة ، ولكن هذا الدعم قدم بقبول مؤسسة سيدي منصور بإبرام صفقات مع العملاء الموزعين لخدمات حليب البقر ، و خدمة توفير حليب البقر هي من ضمن استراتيجيات التي تسعى المؤسسة سيدي منصور للعمل عليها.

الفصل الثالث اثر تسويق خدمة جديدة على تحقيق الميزة التنافسية

الشكل رقم (08): معلومات حول المؤسسة

	الاسم التجاري أو التسمية الإجتماعية
ملبنة سيدي منصور	
حي بن ضنون	العنوان
خميس الخشنة	الدائرة
خميس الخشنة	البلدية
بومرداس	الولاية
16/00-0988648B11	رقم السجل التجاري
001116098864822	رقم التعريف الجبائي
024-97-60-17	الهاتف/ الفاكس
Sidimansour35@gmail.com	البريد الإلكتروني
سيدي منصور	العلامة التجارية للبطاعة
الحليب و مشتقاته	قطاع النشاط
8 منتوجات(حليب مبستر مقنن, حليب البقر مبستر, حليب منزوع الدسم, حليب كامل الدسم, لبن, رايب, كوممبير, شاربات) و عجينة مضغوطة + جبن سائل	عدد المنتجات
11	عدد العمال
3720 لتر	الإنتاج اليومي
120.000	القدرة الانتاجية
02 ورشة للحليب و ورشة للجبن ذو العجينة اللينة و المضغوطة	عدد الورشات

المصدر: من اعداد الطلبة باعتماد على الوثائق الرسمية للمؤسسة

مؤسسة سيدي منصور تضم إحدى عشرة شخص مقسمين كما يلي:

الإدارة: 04 اطارات ذوي اختصاصات مختلفة.

وحدات الانتاج: 05 عامل مؤطرين.

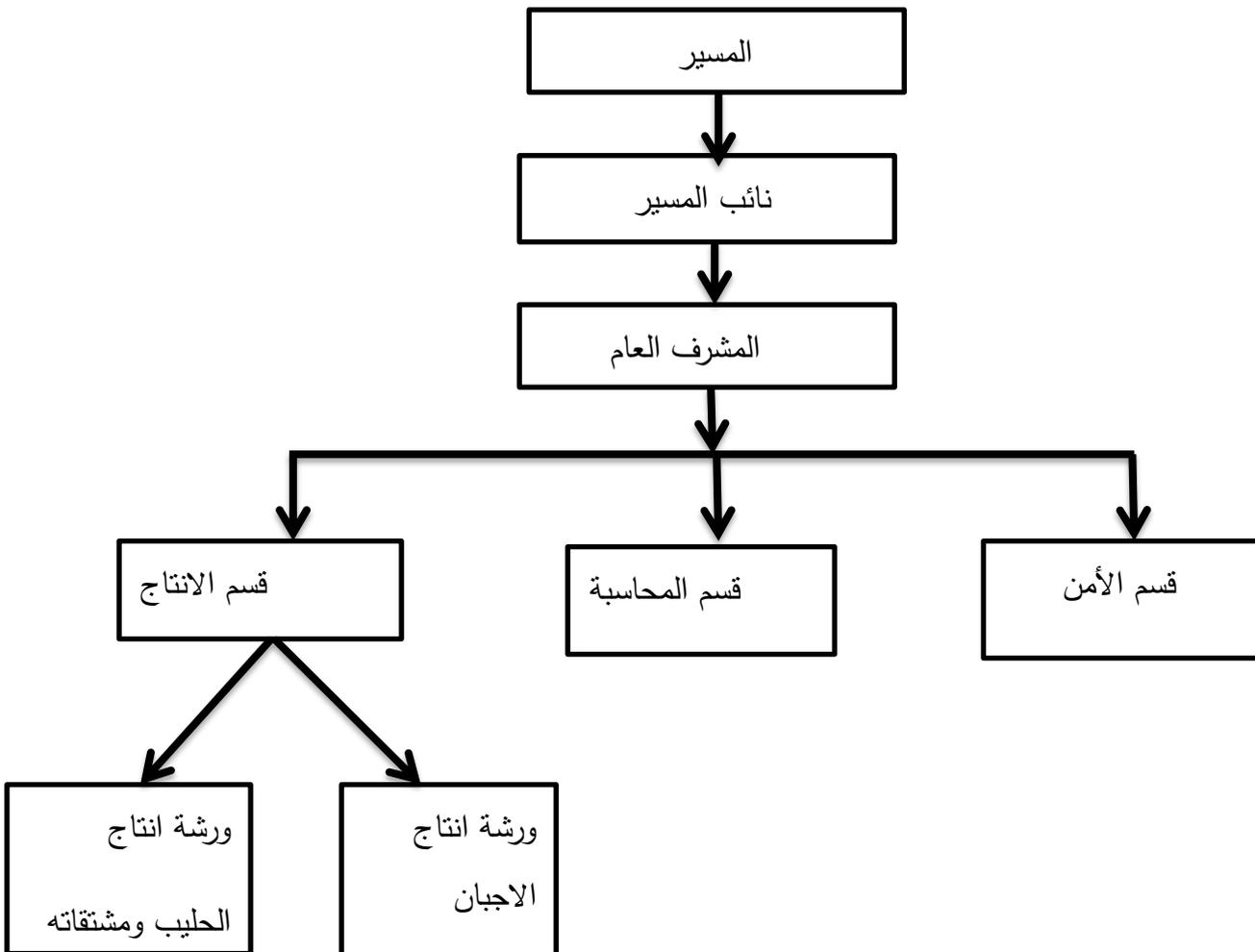
مخبر: 01 عمل مخبر.

امن : حارسين.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيدي منصور

جراء الوضع الاقتصادي الذي يمر به العالم حاليا من ازمة ما بعد جائحة كوفيد19 و الحرب ما بين روسيا و أوكرانيا، والشلل الذي احداثه في جميع المؤسسات التي تعتمد في استيراد المواد الاولية فإنتاج خدماتها بوردرة الحليب، وهذه الأزمة مست ايضا مؤسسة سيدي منصور مما جعلها تجري تغيير في شكل هيكلها التنظيمي، من اجل البقاء وهذا بالاعتماد على بعض الاستراتيجيات منها تقليل التكاليف بتسريح عدد معتبر من عمالها، واسند بعض الوظائف في المؤسسة الى العمال الاكثر خبر وهذا لضمان بقاء المنافسة لتوفير منتوجاتها في الاسواق وتلبية حاجات زبائننا.

الشكل رقم(2): هيكل تنظيمي لمؤسسة سيدي منصور



المصدر: من اعداد الطلبة من خلال الوثائق الرسمية للمؤسسة

وتم توزيع المهام في المؤسسة على النحو التالي:

المسير: وهو اعلى سلطة في مؤسسة سيدي منصور اي مديرها ويقوم بمجموعة من الوظائف منها:

- اعطاء التعليمات و التوجيهات.
- تمثيل المؤسسة في كافة الاجتماعات و الملتقيات.
- يبرم كل العقود والصفقات التي تقوم بها المؤسسة.
- الإمضاء علي الشيكات.

مساعد المسير:

- يساعد في اتخاذ القرارات مع المسير.
- التخطيط و المتابعة التقنية.
- البحث عن صفقات للمؤسسة.
- متابعة المرؤوسين لمدى تطبيق التعليمات.

المشرف العام: وهو الذي اسندت على عتقه جراء التغير في الهيكل التنظيمي بعض الوظائف منها

- المكلف بالاتصال.
- الأمانة العامة.
- قسم المشتريات و الخدمات اللوجستية(خدمات الشراء، فواتير، مستلزمات مخزن).
- قسم الموارد البشرية(مصلحة الرواتب و شؤون الموظفين).
- قسم الموروثات و الوسائل(مصلحة الجرد و تأمين ، ارشيف وتوثيقه).

قسم المحاسبة:

- يقوم بالحسابات وتسير ميزانية الشركة لسنة كاملة تكرر باستمرار.
- يقوم بالعمليات البنكية و تحضير الشيكات(الصكوك للعملاء من اجل دفع ثمن خدمتهم او سلعتهم).
- يقوم بإخطار المسير في حالة الاقتراب من تجاوزات الميزانية وإيقاف عمليات الاستثمار او الشراء إن و جد خطر المساس أو عدم احترام الميزانية المصادق عليها.

مصلحة الامن:

- تدخل ضمن إطار المديرية الأولى للسهر على أمن المعمل و المحافظة على ممتلكاته و مراقبة المعدات و أمن العمال.
- وتكون المراقبة نهائية وليالية ويسهرون على مراقبة اوراقها وكذلك تسجيل الشاحنات و البيانات الخاصة بالشحن ويتم تسجيلها في السجل الخاص، وكذلك تحرير محاضر حول الحوادث و مراقبة العمال و التعرف على أي دخيل اجنبي.

قسم الانتاج : و هو اين يتم توفير الخدمات المتنوعة وهو المسؤول عن الورشتين

الورشة 1: هي التي يتم فيها كل مراحل عملية انتاج الحليب والمشروبات من قبل عاملين فقط التي كان في السابق قبل الازمة يفوق عدد عمالها عشرة عاملين، يقومان بمزج مجموعة من المكونات الخاصة بكل منتج في الات علا شكل خزان ذو حجم السعي كبير حيث ينتهي كل خزان بالات تقطيع الاكياس ولكل خزان مكوناته الخاصة به .

الورشة 2: وهي التي يقوم فيها بإعداد الاجبان والذي يتم توفيره بحليب البقر ويمر بعدت مراحل و غراف

المطلب الرابع: مهام المؤسسة

تقوم المؤسسة بتوفير مادة الحليب وهي المهمة الاساسية ومن ثم الخدمات الاخرى لمشتقاته او العصائر، و تعتمد على مادة حليب البقر في انجاز خدمتها الجديدة وهي العجينة المضغوطة ، تكمن أهمية المؤسسة في مهام استقبال حليب البقر من الفلاحين تتم عملية التحليل لمعرفة كمية الماء الزائدة ودرجة الحموضة تليها عملية البسترة ثم يوضع الحليب المبستر في خزانات تبريد كبيرة لمدة زمنية محددة وبعدها يؤخذ الحليب ويوجه بكميات الى ورشات التحويل المتخصصة :

- يوضع في اكياس بلاستيكية .
- يخمر لصنع الجبن.
- يحول الى لبن.

ومن المهام العامة للمؤسسة هي :

- ضمان للعملاء وجود المنتج في اي مكان و زمان.

- المحافظة على الحصة السوقية و مكانتها.
- الاهتمام بالتنوع والجودة كما و نوعا.

المبحث الثاني: باقة الخدمات المقدم من مؤسسة سيدي منصور

تسعى مؤسسة سيدي منصور على تقديم باقة من الخدمات متعلق بإنتاج الحليب ومشتاقته بجودة عالية، وبشكل مستمر من اجل اشباع الحاجات و الطالبات المتزايد للمستهلك لأن مادة الحليب تعتبر من المواد الأولية الأساسية للغذاء الافراد في المجتمع الجزائري ، مما جعل المؤسسات تدخل في منافسة من اجل توفيره.

المطلب الاول: منتجات المؤسسة

أولاً : أهم منتجات المؤسسة.

تقوم مؤسسة سيدي منصور بتقديم ثمانية خدمات او منتجات والتي تنتمي الى قطاع واحد وهو الحليب ومشتاقته، حيث تقوم في الايام العادية بإنتاج يومي يقدر ب3720 لتر ، بالاعتماد على ورشة انتاج الحليب التي تحتوي هذه الأخيرة على مجموعة من الوسائل و الآلات والعمال ، لان مادة الحليب (حليب كامل الدسم و حليب منزوع الدسم و حليب البقر المبستر و حليب مبستر مقنن) تعتبر من الحاجات الأولية الافراد، تعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات لسير عملية تقديم خدماتها لتضمن لها ميزة تنافسية مع المؤسسات التي تنشط في نفس خدماتها، تقوم الدولة الجزائرية بمنح مؤسسة سيدي منصور الدعم لإنتاج مادة الحليب بمنحها سعر يتميز بالتكلف المنخفضة 120دج للكيلو غرام الواحد لا قناء المادة الأولية التي ينتج بها الحليب اما فحالة عدم الدعم فسعر المادة الاولية للحليب هو 620دج للكيلو غرام الواحد، لذا في المستقبل تفرض عليها مجموعة من الاحكام والتعليمات لتسير عليها، مثل تحديد الكميات المنتجة لكل كيلو غرام الواحد وان تستعمل المادة الاولية في انتاج مادة الحليب فقط، واهم هو تحديد سعر هذه الخدمة او عند طرحها للمستهلك بمبلغ 25دج لكيس الحليب الواحد، ليكون ضمن القدرة الشرائية لأفراد وحدتها الترابية ، وهذا ما اتاح لبعض المؤسسات الدخول في منافسة قوية مع المؤسسات المدعومة من طرف الدولة، لجودة الحليب بأشكاله المختلفة والطلب عليه قدر إنتاج السنوي كالتالي:

* حليب منزوع الدسم 790751 لتر .

* حليب كامل الدسم 114905461 لتر .

* حليب بقر مبستر 647943 لتر .

* حليب مبستر مقنن 1160640 لتر .

تعتبر مشتقات الحليب و خدمات اخرى من المواد المكملة و المساعدة ، وتتمثل في خدمات (البن، رايب، الشربات، كوممبير) والتي يتم طلبها من قبل الزبائن على المدار السنوي مثل كوممبير والذي يتميز بجودته العالية و ايضا خدمة البن و الشربات، اما هذه الاخيرة فيشتد عليها الطلب بكثرة في شهر رمضان.

وهذه التشكيلة من الخدمات غير مدعمة من طرف الدولة الجزائرية فهي من اجتهاد مؤسسة سيدي منصور، لأنها تسعى لتقديم خدمات متنوعة اعتمدا على ممتلكاتها من المصادر الداخلية والخارجية لها، و انتاجها السنوي لهذه الخدمات التالي:

- * لبن 63753 لتر.
- * رايب 2500 لتر.
- * كوممبير نوعين حجم 250 غ=2518 وحجم 125 غ=3697
- * شربات أربعة انواع (ذوق الموز والفراولة والأناناس والليمون) 15240 لتر.

ثانيا: زبائن المؤسسة

تضم المؤسسة 10 زبائن لكل منهم كمية محددة من الحليب المبستر طبقا للاتفاقية الموقعة بين المؤسسة و الزبائن و الديوان الوطني للحليب ومشتقاته والذي يدخل ايضا في هذا التقسيم المنطقة وعدد السكان، اما كميات اللبن و المنتجات الاخرى فيحددها طلب الزبائن (اصحاب المحلات).

ثالثا: طرق التنبؤ بإنتاج المؤسسة.

يتم التنبؤ بإنتاج المؤسسة كالحليب المبستر بالاعتماد على كمية غيرة الحليب التي تشتريها المؤسسة من عند الديوان الوطني للحليب ومشتقاته، حيث ان هذه الكمية محددة من طرف هذا الأخير وكذا الكميات المنتجة يوميا اما المنتجات الأخرى فترتبط بكمية الطلب.

المطلب الثاني: المنتجات الجديدة

تتمثل الخدمات الجديدة لمؤسسة سيدي منصور التي تم طرحها في الاسوق مواخرا وهي العجينة المضغوطة و الجبن السائل

العجينة المضغوطة تعتبر مادة اولية لصناعة كافة انواع الاجبان وهي مطلوبة بكثرة من قبل العملاء و العملاء الجدد في ميدان صناعة الاجبان، وتتميز بان توفيرها غير متاح بكثرة في الجزائر لان مصانع

الاجبان تعتمد على استردادها من الخارج ، وهذا العامل ادي بمؤسسة سيدي منصور بالنجاح في خدمتها الجديدة واعتمادها على البحث عن استراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية لها.

وحليب البقر هو العنصر الاساسي في انتاج العجينة المضغوطة حيث تستغل مؤسسة سيدي منصور كل امكانياتها للحصول والوصول للاماكن الذي يتوفر فيها حليب البقر، ومن عوامل النجاح بموقع المؤسسة في محيط بيئي زراعي اي تواجد عدد كبير من المزارع لتربية الابقار بالمنطقة سهل عليها بعض التكاليف. الجبن السائل مطلوب من قبل المطاعم والاسرة بكثرة، لأنه يكون معلب ومحفوظ بطريقة جيدة وفي نفس الوقت يجنب الوقع في حالة تعفن لكونه مادة غذائية حساسة وتستلزم عناية خاصة، لذلك يجب توفر بيئة خاصة لعملية و ظروف انتاجه وتخزينه وان يكون عامل النظافة عنصر اساسي تسعى مؤسسة منصور علا توفره وتطلب من العمال الالتزام به .

وتمر مراحل اعداد الخدمة الجديدة وهي العجينة المضغوطة بعدت مراحل حتى يتسنى اعدادها في شكلها النهائي القابل للاستعمال، ويتم توفير العجينة المضغوطة في مؤسسة سيدي منصور بطلب من الزبائن لهذه الخدمة ولذلك يتم اعدادها حسب الطلب عليها في السوق والذي هو متوجد بكثرة، لان العجينة المضغوطة لم تكون متوفرة في الاسواق الجزائرية بلا كان يتم استيرادها من الخارج لهذا اوجب على المؤسسة تحديد استراتيجية فعالة ليتم انتاجها بقدر الطلب عليها او اكثر، لان العجينة المضغوطة تتطلب امكانيات وقدرات بشرية في اعدادها لطبيعتها الحساسة، ومراحل اعداد العجينة المضغوطة كالتالي :

المرحلة الاول: دراسة والبحث حول الكميات المطلوبة اعدادها وهل تتمكن المؤسسة سيدي منصور من اعدادها، حيث يكون هناك الاتصال المباشر من طلبي الخدمة بالقدومي للمؤسسة بصفة شخصية وطلب الخدمة بكميات من المشرف العام في حالة الطلب لأول مرة او اتصال غير مباشر من خلال اتصال هاتفي او الإيميل .

المرحلة الثانية: تجهيزا و توفير المعدات اللازمة لإنتاج هذه الخدمة ، وهذا قبل البدء في عملية انتاج الخدمة يلزم على مسؤول الإنتاج تفقد المحزن وهل يمكن اعداد الطليبية بالكميات المتواجدة في المخزن من المواد الاساسية للإنتاج من بينها مادة حليب البقر بعد احضره من قبل موزع الحليب البقر الذي هم في اتفاقية معه والذي يتم تخزيه بعد ذلك في خزان خاص به وهذا وفق بروتكول خاص حتى لا يتعرض للإتلاف اثناء نقله اثناء الصنع، ويمكن ان نذكر نقطة هامة من سياسة تعامل الدولة الجزائرية في الاتفاقية

مع مؤسسة سيدي منصور ان يلزم التعامل مع موزع الحليب بالقر الذي لديه اتفاقية ان يحضر هذه المادة اولية من عند فلاحين المنطقة تعرض، لان عملية توفير خدمة العجينة المضغوطة تتطلب بيئة عمل خاصة تتميز بالنظافة العالية.

المطلب الثالث: المزيج الخدماتي

يتمثل المزيج التسويقي للخدمات في مؤسسة سيدي منصور والعجينة المضغوطة كالتالي:

المنتج الخدمي:

هناك علاقة بين طلبات الزبائن العملاء على توفير العجينة المضغوطة، حيث كلما كان عدد الطلب عليها اكبر من قبل الزبائن كلما اتجهت مؤسسة سيدي منصور الي تزويدها بخدمتها.

السعر:

يعتبر السعر عنصر من اهم عناصر المزيج التسويقي للخدمات اد يمثل وسيلة مهمة تسمح للمؤسسة بالتأثير في السوق من خلال معرفة درجة تغلغلها في السوق و كسبها لزبائن جدد، ويمكن تحديد السعر في المؤسسة على اساس مجموع التكاليف انتاج الخدمة.

التوزيع:

تعتمد مؤسسة سيدي منصور على سياستين للتوزيع:

التوزيع المباشر، اي دون الاعتماد على وسطاء وتستعمل مؤسسة سيدي منصور التوزيع المباشر من خلال التعامل اليومي المباشر مع الزبائن من خلال تقديم وبيع والشرح مختلف الخدمات المقدمة.

التوزيع غير مباشر، و يقصد به استخدام مؤسسة سيدي منصور مجموعة من الوسطاء لغرض اوصول خدماتها الي المستهلك النهائي ويتمثل هؤلاء الوسطاء في الموردين مثلا.

الترويج:

يعتبر عنصر الترويج من اكثر الانشطة التسويقية المستخدمة من قبل مؤسسة سيدي منصور، بماله اهمية في التعريف بخدماتها لدى المستهلك و اقتناعه بالشراء.

وتتمثل عناصر المزيج الترويجي المستخدم من طرف مؤسسة سيدي منصور هو:

1. الاعلان: وهو اهم عناصر المزيج الترويجي المستعمل من طرف المؤسسة حيث تلجا اليه بكثرة

لغرض ترويج خدماتها

- اعلام وهذا لي اعلام المستهلكين عن خروج خدمة جديدة الي السوق، او الزيادة فالإنتاج خاصة بعد أزمة نهاية الحليب الاكياس ببومرداس ودا تم نشره في جريدة الجزائر الجديدة .
 - تذكيري التذكير بالعلامة للحفاظ على الشهرة.
 - اقناعي وهذا لخلق تفصيل لخدمات سيدي منصور وتشجيع الوفاء لها.
2. البيع الشخصي: قامت مؤسسة سيدي منصور ببيع خدماتها عن طريق استخدام "البيع بالباب" و استعملت هذا العنصر في بيع الشاربات والبان و الحليب منذ انطلاقها الي يومنا هذا، ويقوم رجال البيع بزيارة المناطق المعزولة و المجاورة لموقعها خميس الخشنة و تشجيع اقتناء خدماتها، و التعريف بمختلف المزايا المتمثلة في استعمال العجينة المضغوطة وانها متوفرة على الصعيد المحلي.
3. العلاقات العامة: تشجيع المؤسسات العلاقات العامة من أجل تعريف الجمهور بالمؤسسة و خدماتها والدور الذي تقوم به واعلامه بأي إضافة الى نشاطها و إقامة علاقة و دية تقوم على الفهم المتبادل بين المؤسسة و الافراد.
4. تنشيط المبيعات: من اهم الوسائل الترويجية المعتمدة في سيدي منصور نجد تنشيط المبيعات، وهي ذات تقنيات فعالة تساهم في التعريف المنتج و الخدمة و التأثير على المستهلك و إقناعه بالشراء و من بين هذه الطرق تستخدم مؤسسة سيدي منصور كل من تقنية الطرق و الوسائل الموجه للمستهلك: تلجأ الى هذه الوسيلة من أجل تشجيع و تحفيز المستهلك على تجريب و اختيار الخدمة من بين هذه الوسائل المستعملة نجد تخفيض السعر مثلا (حليب 25دج).
5. الجمهور(الناس): توجد علاقات تفاعلية بين العملاء و مقدمي الخدمة، فالمؤسسة تتفاعل مع الشخص الطبيعي و كذا الشخص المعنوي، ومع مختلف الفئات العمرية و ما يميزها هو اختلاف تركيبة عمالها حيث يتوجد ضمن تشكيلتها لهجات مختلفة.
6. الدليل المادي: مكونات الدليل المادي الموجودة في مؤسسة سيدي منصور تساهم في إملاء العملاء، و تتكون من عناصر الصور و الألوان المختلفة في إطلاق مثلا الشاربات بأذواقه الاربعة و اللافتات الكبيرة.

7. عمليات (تقدم الخدمات): تعتمد مؤسسة سيدي منصور سلسلة من المعاملات و الإجراءات لتقدم خدمة عجينة المضغوطة بإعطائه دليل حول كيفية استعمال الخدمة ويكون عنه إمضاء اتفاقية او عرض الخدمة و من ذلك يساهم المسوق في إدخال الزبون في النظام الداخلي (أرشيف).

المطلب الرابع: عوامل نجاح المنتج الجديد العجينة المضغوطة

- * مطلوبة بكثرة في السوق الصناعية للأجبان بصفة عامة .
- * انخفاض السعر مقارنة بالمادة المستوردة.
- * سهولة الاستعمال من طرف العملاء.
- * استعمال طرق عالية الجودة في تغليف العجينة المضغوطة .
- * وجود وسطاء يساهموا في عملية الترويج للعجينة المضغوطة.
- * تتميز بالجودة العالية .
- * ارتفاع الطلب عليها.

المبحث الثالث: أثر تسويق خدمة جديدة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سيدي منصور

ان التواجد في ميدان توفير الحليب ومشتقاته يتميز بكثرة و تعدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم ذات قدرات و موارد محدودة، تنتشر في مناطق جغرافية مختلفة وتعمل على تلبية او اشباع حاجة المستهلكين المحليين، يعني انها تتنافس مع مؤسسات متقاربة نسبيا من حيث نصيب السوق، و هذا ما يجعل مؤسسة سيدي منصور الحفاظ على ميزاتها التنافسية في منطقتها .

المطلب الأول: تحليل المحيط التنافسي لقطاع الحليب باستعمال نموذج بورتر القوى الخمس

يمكن اتباع نموذج القوى الخمس لبورتر لتحليل المحيط التنافسي للمؤسسات العاملة في مجال نشاط الحليب و مشتقاته

أولاً: القدرة التفاوضية للموارد:

أهم المواد التي يسيطر فيها الموارد هي غبرة الحليب والمادة الدسمة، وتوكل مؤسسة سيدي منصور هذه المهمة الي الديوان الوطني للحليب ومشتقاته، حيث سعر الكيلو غرام الواحد من غبرة حليب عند هذه الاخير هو 120دج اما بالنسبة للخواص المزودين بغبرة الحليب هو 6200دج للكيلو غرام الواحد، وتعد المادة الاولية ذات جودة مقبولة عند الاولى وبتبؤات تطور السوق يوحي بارتفاع الاسعار، اما بقية المواد بما فيها ذلك حليب البقر فإن القدرة التفاوضية للموردين منخفضة او اقل حدة.

ثانياً: المنافسون في نفس المجال:

وهنا يمكن التمييز بين منتجي الوحدات العمومية ومنتجي القطاع الخاص المحليين و المنافسة الاجنبية والقطاع المشترك، فمؤسسة سيدي منصور تندرج ضمن القطاع المشترك في توفير الحليب لان قطاع الدولة يوفر لها الدعم لكن يحدد لها الكمية المنتجة والسعر البيع اما المنتجات الاخرى فهي تمثل بها القطاع الخاص لأنها لا تعتمد فالاشتراكيات في توفيرها، ويمكن اعتبار ان المنافسة بين الوحدات غير موجودة حالياً نتيجة التقسيم السوق الى مناطق جغرافية، اما في جانبه مع الخواص فقد اصبحوا منافسين اقوياء، تسببوا في فقدان نصيب مهم من السوق كان من نصيب المؤسسة العمومية ، كما سجلوا نقطة لصالحهم من حيث تنويع المنتجات مع مستوى جودة مرتفع، و يصعب تحديد نصيب المنافسين من السوق نتيجة غياب معلومات مما يصعب على سيدي منصور وضع اهداف جديدة، كما يشكل غياب دراسات السوق عائق

لتحديد حجم المستهلكين و ادواقهم، و تفتقد مؤسسة سيدي منصور الي سياسة تجارية لتخصص المنتجات حسب فئات معينة (مثل : اطفال، مرضى السكر، مرضى فقر الدم، الرياضيين)

ثالثا: القدرة التفاوضية للزبائن:

تواجه مؤسسة سيدي منصور تركيز التوزيع في فئة الموزعين الرسميين الذين قد ينقلبوا على المؤسسة في ظروف معينة (خوصصت المؤسسة) وقد يشكل ذلك خطرا كبيرا عليها، اما بالنسبة للفرص فإن للمؤسسة افاق كبيرة للتوسع و التنوع في الطلب على الحليب و مشتقاته، وفي اتجاه ارتفاع الدخول هناك فرصة لصعوبة الطلب.

رابعا: الداخلين الجدد

في الواقع لا يزال حليب الاستهلاك بعيدا على المنافسة، لان الاسعار التي يطبقها سيدي منصور هي اسعار تنافسية بالنسبة للمجتمع، لكن يمكن اعتبار غيرة الحليب كامل الدسم المنافس الوحيد للحليب لانه يغطي مساحة كبيرة من الطلب و يلجا الي استرداده لعدم الوصول إلى الاكتفاء الذاتي ويمكن التغلب على هذا المنافس في حالة بلوغ مستويات العرض مقابل الطلب، غير ان مشتقات الحليب تعرف منافسة حادة من طراف الخواص .

خامسا: منتجات الإحلال:

تستهلك اغلب مشتقات الحليب كحلويات مثل الشاريات و تعتبر الفواكه كبديل لهذه المنتجات وقد تكون المشروبات الغازية كمهدد للشربيات، اما منتجات الحليب فلا تواجه منتجات إحلالية قوية، و هنالك من يفضل حليب البقر الطازج كما يعتبر الشاي و القهوة بدائل اخرى للحليب بالنسبة للأسر الجزائرية خاصة في الاستهلاك المسائي.

وفي حالة لمعرفة المكانة التنافسية مؤسسة سيدي منصور وافاق تطويرها يجب رسم خريطة القطاع و التعرف على المجموعات الإستراتيجية الموجودة في هذا القطاع ، لتتضح كيفية التصرف مع كل مجموعة، ومن اجل ذلك نحتاج الى التعرف على المزايا المعروفة في قطاع الحليب ، وعموما يمكن القول انه توجد عدة مزايا توجه القطاع وهي : الأسعار، تشكيلة المنتجات، و خطوط الانتاج .

المطلب الثاني : مصادر الميزة التنافسية لمؤسسة سيدي منصور

سنحاول في هذا المطلب معرفة مصادر الميزة التنافسية لمؤسسة سيدي منصور و ذلك من خلال اسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري

موارد المؤسسة

أولاً: الموارد الملموسة: و تتمثل في تجهيزات الانتاج و الموارد المالية

✚ **تجهيزات الإنتاج:** يجب على كل مؤسسة عند قيامها بتقديم خدمة أن تتوفر على معدات و تجهيزات

تمكنا من انتاجها، فخدمة العجينة المضغوطة تم تقديمها من خلال التجهيزات التالية:

- وجد الات للزمة لعملية مزج المكونات.

- توفر مضخات الماء.

- وجود الغرف المبردة.

✚ **الموارد المالية:** إن شركة سيدي منصور هي شركة ذات أسهم قابلة للتداول، ذات نشاط اقتصادي،

تعتمد في تمويلها على:

- مالية المؤسسة و تتكون من رأس المال، الميزانية العامة.

- مخزون المؤسسة من بيع خدماتها.

ثانياً: الموارد غير الملموسة:

1. **الجودة:** فهي تمثل مجموعة من الخصائص و الميزات الخاصة بالخدمة، حيث نجد أن شعار

المؤسسة هو الاختيار الأمثل و كذلك تقوم المؤسسة بمراقبة جودة تجهيزات الإنتاج التي تدخل في

عملية تقديم الخدمة إلى غاية وصولها إلى المستهلك، لها جودة عالمية كما تطبق مؤسسة اتصالات

الجزائر معيار الإيزو 9001.

2. **التكنولوجيا:** إن المؤسسة استخدمت عدة وسائل تكنولوجية متطورة منذ نشأتها حيث وفرت لكل

موظف إداري جهاز حاسوب خاص به يشمل وحدة الإدخال و المعالجة ووحدة الإخراج، مع العلم

أنه لا يحق لأي موظف آخر حق إستخدام الحاسوب و المعلومات المخزنة به إلا بموافقته لضمان

الالتزام بالعمل .

- توفر المؤسسة تطبيقات البرمجيات التي تقوم بالمعالجة المباشرة لأجل الإستخدام الشخصي مثل

برامج التخزين، برنامج الرواتب و الأجور... الخ

- وفرت المؤسسة لموظفيها خدمة الأنترنت و التي تسمح بالربط بين المؤسسة و عملائها و غيرهم من الأطراف الخارجية، ذات العلاقة الخاصة بمعاملات المؤسسة مما يسمح بالتعاملات الفورية فيما بينهم.

- وفرت المؤسسة لموظفيها شبكة الاتصال المتمثلة في الهواتف الثابتة، الهواتف النقالة، الفاكس، الإيميل

- كما وفرت موقع إلكتروني بعرض عملياتها و منتجاتها و خدماتها و مختلف المعلومات المتعلقة بها.

3. الكفاءة: إن المورد البشري في أي مؤسسة يحتل مكانة هامة جدا من أجل تحقيق أهدافها، لذلك

تتميز مؤسسة سيدي منصور بتوفرها على مجموعة المهارات حيث أن المؤسسة توظف عددا من

العمال القدماء الذين لديهم خبرة طويلة مما ضمن لها الاستمرارية والمحافظة على ميزتها التنافسية

كما اهتمت مؤسسة سيدي منصور بالتكوين و اعتبرت التدريب و التعليم كاستثمار معنوي في الكفاءات لتحسين الأداء.

قامت المؤسسة بتدريب عمال داخل المؤسساتها وذلك ب:

- بإحضار خبراء في مجال الاجبان لتزويد العمال بكيفية صنعها مما اكسبها توفير خدمة الكومبيوتر بجودة عالمية واعداد خدمه جديدة دون صعوبات او عراقيل .

- تقديم دورات تدريبية لامتلاك المهارات الأساسية لاستخدام تكنولوجيا حديثة داخل المؤسسة من طرف مهندسين و خبراء في الإعلام الآلي.

- تقديم دورات تدريبية من قبل الرئيس المباشر في نفس مكان العمل لتصحيح الأخطاء و السماح للعامل بالتعلم من خلال أدائه الفعلي للعمل.

- تقديم دورات تدريبية على استخدام الآلات الجديدة المستعملة لإنتاج الخدمات و ذلك ب:

✓ حضور الملتقيات و الندوات العلمية من طرف مندوبين للمؤسسة للاستفادة من مختلف النتائج و توصيات المؤتمرات الخاصة بالمؤسسة الخدمية على مستوى التراب الوطني.

✓ السفر

المطلب الثالث: عوائق عملية تسويق الخدمات الجديدة

توجه اي مؤسسة عدت عوائق اثناء تسويق خدمتها الجديدة ومن بين هذا العوائق نذكرها في النقاط التالية:

- * عدم توفر الأيدي العاملة و المستمرة بشكل دائم و انتقال العمال إلى المعامل التي تدفع أجور أعلى.
- * التقلبات الاقتصادية .
- * منافسة الورش الصغيرة للمعامل المتخصصة.
- * وجود منتجات من نفس الصنف.
- * المشكلات المتعلقة بعمليات التوزيع و انظمة التعاقد مع الموزعين.
- * المنافسة و المضاربة خاصة بالنسبة للمؤسسات ذات الاهتمام الواحد.
- * عدم توفر معلومات الكافية عن احتياجات السوق من المنتجات.
- * السيولة.
- * نقص العتاد و اللات لإنتاج منتجات بجودة عالية لتحقيق ميزة تنافسية في السوق.
- * عدم الاعتماد على عنصر المزيج التسويقي.
- * الترويج بصفة جيدة.
- * انخفاض الدخل العام.

تسير عدد من العمال بسبب أزمة الكوفيد19. اثناء وبعد هذه الفترة أصبح عامل واحد ينجز مهام مختلفة يكون هذا العامل قد اكتسبها من خبرته في هذا العمل

المطلب الرابع: اثر تعزيز خدمة جديدة لمؤسسة سيدي منصور في تحقيق الميزة التنافسية لها

إن تسويق منتج جديد له أثر على مجموعة من البيانات الخاصة بالمؤسسة، و التي تعطينا مؤشرات حول نجاح أو فشل الاستراتيجية المعتمدة للتسويق في مواجهة المنافسة .

ان الاعتماد على الاستراتيجيات الميزة التنافسية الثلاثة (استراتيجية التكاليف، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز) في عملية ادخال منتج جديد الى السوق ، تسمح الخدمات الجديدة على جذب العملاء من المنافسين او من دخول اسواق جديدة مما يؤدي الى تخوف المنافسين على حصصهم السوقية وفي نفس الوقت يصعب الامر على المنافسين .

فبدخول مؤسسة سيدي منصور بخدمة جديدة هي نتيجة استراتيجية تخفيض التكاليف حيث يمكنها هذا على استخدام سلاح فعال و السعر اذ ما حاول المنافسون المنافسة ، في نفس الوقت تحول المؤسسات مرتفعة

التكاليف الدفاع عن حصصها السوقية عن طريق تخفيض اسعار الا انها قد تواجه مشكلة انخفاض هامش الربح و ربما تتحمل الخسائر و بالتالي فان الخدمة الجديدة و نتيجة التسويق الخدمي عليها او انه عدم استعمال عناصر المزيج التسويقي بصورة جيدة ، يتوجب عليها اثناء خدمة جديدة الاعتماد على البحث و التطوير .

خلاصة الفصل

من خلال القيم بالدراسة التطبيقية علي مؤسسة سيدي منصور اتضح لنا مدى تطبيقها لاستراتيجيات الميزة التنافسية من أجل تحقيق اهدافها المسطرة وضمان الاستمرارية في تقديم خدماتها.

تسعى كذلك مؤسسة سيدي منصور على الرغم من نقص سيولتها الى ابتكار وتطوير خدمات بجودة عالية لطرحها في الاسواق المحلية ، والعمل على عملية توفير تسويقها بأفضل عناصر المزيج الترويجي رغم محدوديته بسبب السيولة ، وافتقارها الاطار التنظيمي الي اشخاص ذو قدرات في عملية التسويق وهذا بسبب جائحة الكوفيد 19 .



الخاتمة العامة



لقد عمدت هذه المذكرة الي البحث عن العلاقة بين تسويق الخدمات و الميزة التنافسية للمؤسسة ، بصفة خاصة الدور على المستوى الاستراتيجي في ظل التركيز و التميز التكاليف ،ولدراسة هذه العلاقة كان من ضروري اللجوء الي استخدم الخدمة الجديدة كوسيط ، وقد خلصت الدراسة الي وجود ارتباطات متعددة فيما بين هذه المتغيرات ، فينظر الجانب النظري من المذكرة التشابه في المفاهيم بين الميزة التنافسية للمؤسسة و تسويق الخدمات و دور هذا العامل في زيادة تحسين المكانة التنافسية وتعميق السيق لدى المنافسين

وصممت المذكرة على تسلسل منطقي في الافكار على اساس المنهج الاستنباطي الاستقرائي للإجابة على الاشكالية الرئيسية فالفصل الاول خصص للبحث في تسويق الخدمات والخدمات و خصائها و تصنيفها ودور حياة الخدمة ثم تم التطرق الي الميزة التنافسية و مصادرها واستراتيجيتها و دورة حياة الميزة التنافسية في الفصل الثاني، اما الفصل الثالث كان بمثابة اختبار لمصادقية العلاقة التي تم الحصول عليها في الجانب النظري.

و خلال هذه الدراسة تم البحث عن طريقة سير عملية تسويق المنتجات الجديدة، و قد تم اختيار مؤسسة سيدي منصور ميدان الدراسة التطبيقية كونها مؤسسة جزائرية تنشط في مجال الخدمات، و نجحت في تكريس مكانتها في سوق يسودها التغير و التنافس و ذلك بفضل منتجاتها ذات جودة عالية.

على ضوء دراستنا لموضوع أثر تسويق خدمة جديدة على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة توصلنا إلى نتائج كانت بمثابة تقييم للفرضيات السابقة و هي كما يلي:

إختبار الفرضيات

- المنتج الجديد هو ذلك المنتج الذي لم يسبق طرحه في السوق من قبل، و عليه فإن المنتجات الجديدة تستطيع أن تلبى حاجات و رغبات المستهلكين المتغيرة باستمرار و هذا ما يثبت الفرضية الثالث.

- تتعدد المصادر التي تستمد منها الميزة التنافسية، الأمر الذي يفرض على المؤسسات تحديدها بدقة لتوجيه الجهود نحو أهداف واضحة، قصد الوصول إلى النتائج المرجوة من خلال مصدرها الداخلية والخارجية وما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- توصلت من خلال الدراسة التطبيقية على مؤسسة سيدي منصور بان ميزة التكاليف الاقل تأثر بالإيجاب في تحقيق الميزة التنافسية .

وقد لخصت الدراسة ككل بجانبها النظري و التطبيقي الي مجموعة من النتائج التي تكمن في النقاط التالية:

1. توصلت الدراسة الا ان دور التسويق الخدمات في خلق القيمة يمكن في توجيه النشاطات الاخرى للمؤسسة نحو تعظيم القيمة باختيار المنتج المناسب في الوقت المناسب في المكان المناسب و كيفية المناسبة .
2. اصبحت المؤسسة على قناعة تامة بان بقائها مرهون بمدى تسويق خدماتها في الاسواق.
3. البحوث الحديثة تظهر ان المؤسسات الخدمة اصبح لها ميل اكثر و حاجة اكبر لتنمية تسيورها.
4. الخصوصية الكبرى و الاول للخدمات هي عدم الملموسية .
5. سيكون من الجيد ان تعمل الشركة على تعزيز و تطوير وادامة مزاياها التنافسية لتتمكن من الاستمرار في تحقيق اقصى استفادة من الفرص التسويقية مقارنة بالمنافسين.
6. قد تأتي الميزة التنافسية في شكل عمليات تصنيع او مهارة تسويقية او اي شيء يزيد القيمة المقدمة للعملاء.
7. ان قدرة المؤسسة على انتاج و تسويق منتجاتها بمجموع تكاليف اقل مقارنة بمنافسيها يمكنها من تقديم منتجات بأسعار تنافسية.
8. تتمثل الميزة التنافسية الاقتصادية مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين في مجال الصناعة ويمكن ان تحقق ذلك من خلال انتاج منتجات متميزة او ذات تكلفة اقل .
9. الميزة التنافسية باستراتيجيتها تضمن التميز على المدى الطويل
10. ان تقديم المؤسسات لمنتجات بمستوى جودة تنافسي يساعدها في كسب ثقة مستهلكيها.
11. ان اتباع استراتيجيات تسليم تنافسية يمكن الشركة من الحصول على ثقة و افضلية المستهلكين و بالتالي زيادة المبيعات.

12. ان استعمال عناصر المزيج التسويقي و عناصر المزيج الترويجي يفتح للمؤسسة باب واسع لتحقيق ميزة تنافسية عالية.

13. يأتي تسويق الخدمات نتيجة الحصول المؤسسة على مزايا تنافسية تتمكن بمقتضاها من تقديم قيمة مضافة لعملائها.

مقترحات لبحوث مستقبلية :

- ✚ أثر المزيج التسويقي في تعزيز الميزة التنافسية.
- ✚ استراتيجية تمييز المنتج كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية.
- ✚ دور الميزة التنافسية في تحقيق الريادة للمؤسسة الاقتصادية.



قائمة المراجع



1. الصميدعي محمد جاسم يوسف ،ردينة عثمان ، تسويق الخدمات ، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان،2010
2. حميد عبد النبي الطائي، بشير العلق، تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ،الاردن، الطبعة العربية، 2009
3. علي فلاح الزغبى، إدارة التسويق، منظور تطبيقي استراتيجي، دار اليازوري العلمية، الأردن ، الطبعة العربية 2009
4. محمد إبراهيم عبيدات ، أساسيات السعر في التسويق المعاصر، دار الميسرة، الاردن ، 2008
5. أسعد طلعت عبد الحميد، التسويق الفعال أساسيات و تطبيق، الطبعة الاولى ، مصر، 1996
6. محمد إبراهيم عبيدات ، مبادئ التسويق ، مدخل سلوكي، دار المستقبل ، الاردن ،1999
7. محمد فريد الصحن، ادارة التسويق ، الطبعة الاولى، الدار الجامعية، مصر، 1996
8. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، دار وائل، الاردن، 2005
9. فليب كوتلر و جاري اورماسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر ، الرياض 2007
10. محمد جاسم الصميدعي، ايهاب علي القرم ، الاسس العلمية لتسويق الحديث، دار اليازوري ، عمان 2007
11. محمد حسن و بسام عزام، إدارة الجودة و عناصر نظام الجودة في سلسلة الرضا للمعلومات ، مركز الرضا للكمبيوتر، دمشق كانون الثاني،1999
12. سعيد محمد المصري ،ادارة التسويق الانشطة الخدمية ،الدار الجامعية الاسكندرية، 2002
13. ثامر البكري ،التسويق اسس و مفاهيم معاصرة ،دار اليازوري الاردن 2006 ص نجم عبود ،إدارة الجودة الشاملة ،الطبعة الاولى ،دار الضياء، الاردن، 2010
14. محمد صالح المؤذن ،مبادئ التسويق ،دار الثقافة للنشر و التوزيع ،عمان2002 ص112
15. نظام موسى سويدان ،التسويق المعاصر بمفاهيم جديدة ، دار الحامد للنشر و التوزيع ،الاردن ،الطبعة الاولى 2010

16. اسماعيل السيد، نادي المعارف، التسويق، الدار الجامعية للطباعة و النشر
الاسكندرية، مصر 2008¹ حمد عبيدات، تطور المنتجات الجديدة، دار زهران للنشر، الأردن، 2004
17. محمد صالح المؤذن ، مبادئ التسويق ، مكتبة دار الشارقة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر،
1999
18. محمد فريد الصحن، التسويق، المفاهيم و الاستراتيجيات، دار الجامعة للطبع و النشر، الإسكندرية،
مصر 1998
19. زكي خليل ، التسويق في مفهوم شامل، دار زهران للطباعة و النشر، عمان، الأردن. 1994
20. محمد ابراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر و التوزيع. عمان،
الأردن، 2010
21. نادية أمين محمد علي، مداخلة بعنوان: استراتيجيات مستحدثة لتطوير المنتج بالتطبيق على وثائق
التأمين ضمن فعاليات الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي الفرص و التحديات، الدوحة قطر،
يومي 6- 8 أكتوبر 2003
22. نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان
الاردن، 2003
23. تتساوتي فريدة، لعماري روزة، أيلول شكلي، تقديم منتج بنكي جديد، مذكرة التخرج لنيل شهادة الدراسات
الجامعية التطبيقية في التجارة الدولية، جامعة بومرداس، الدفعة الأولى، 2000-2001
24. نبيل مرسي خليل ،الميزة التنافسية في إيطار الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الإسكندرية
الرياض 1991
25. علي السلمي ،إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ،دار غريب للنشر والطباعة ، القاهرة 2001
26. رحيل أسيا ، دور الكفاءة في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية
والبناء نمذكرة ماجستير ،تخصص إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة بومرداس 2010. 2011
27. وصاف السعيد قوبدري فهد ،مرتكرات تطوير الميزة التنافسية، مقالة مقدمة ضمن مجلة العلوم
الإجتماعية والإنسانية ،جامعة باتنة ، العدد 9جانفي 2004

28. طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن 2007
29. عبد العزيز صالح الحتوري ، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير ، الطبعة الأولى ، دار الميسر للنشر و التوزيع ، مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن 2000
30. صالح عبد الرضا رشيد ، إحسان دهش حلاه ، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الثانية، دار المنهج للنشر والتوزيع ، الأردن 2008 ص100
31. يشام حريز ، بو شمال عبد الرحمان ، التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية، مكتبة الوفاء القانونية ، الإسكندرية مصر ، 2014
32. نبيل مرسي خليل ،الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ،مصر 1998
33. عمارة بو شناق ، الميزة التنافسية للمؤسسة ، مصادرها ، تنميتها تطويرها ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير غير منشور ، كلية العلوم الاقتصادية و علو التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر 2002
34. مصطفى محمد أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ،الدار الجامعية الإسكندرية نمصر 2008ص14
35. أحمد سيد مصطفى ،التسويق العالمي (بناء القدرة التنافسية للتصدير) شركة ناس للطباعة و النشر ،القاهرة مصر ، 2001 ص 86
36. شارلزهل جارديث جونز ،تعريب و مراجعة محمد سيد أحمد عبد المعتال ،اسماعيل علي بسيوني ،الادارة الاستراتيجية (مدخل متكامل) دار المريخ للنشر ،الرياض المملكة العربية السعودية ،2008.
37. قشوط إلياس ،دور المنتجات الجديدة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ،دراسة حالة مؤسسة الكوابل الكهربائية ببسكرة ،مذكرة ماجستير تخصص تسويق و الاستراتيجية ،قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة باجي المختار عنابة ،2009
38. ع
- بد السلام ابو قدف ،التنافسية و تغيير قواعد اللعبة ،مطبعة الاشعاع ،مصر 1996
39. مؤيد سعيد سالم ،اساسيات الادارة الاستراتيجية ،دار وائل للنشر و التوزيع ،2005

40. اسماعيل محمد السيد ،الادارة الاستراتيجية مفاهيم و حالات تطبيقية ،المكتب العربي الحديث ،الاسكندرية مصر ،1990
41. سحنون جمال الدين و حميدي معمر ،تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي ،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ،2010 جامعة شلف ص 03
42. بن جدو بن علية ،الاستراتيجيات التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،مذكرة ماجستير في عوم التسيير ،جامعة أمحمد بوقرة ،بومرداس 2015
43. عبد الكريم شوكمال وأخارون ،دور تطوير المنتجات ف تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ،مداخلة ضمن المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات

باللغة الأجنبية

1. MPORTER ,AVANTAGE COCURRENTIEL DES NATIONS ,
INTEREDITIOR,France 1993
2. Jeanlapgre. Carentirdes. Service. Les edition dorganisation paris. 1998.
3. MPORTER ,AVANTAGE COCURRENTIEL DES NATIONS ,
INTEREDITIOR,France 1993,P48
4. Michel Langlois, Gérard Toquer, Marketing des services : Le défi relationnel,
gestion Morin éditeur, paris,1992
5. Phi lib kotler, Bernard Duubois, Marketing Management, Pearson Education,
12émé édition, Paris, 2006
6. Francoit Caby, Claude Jambart, Le qualité dan les services, 2émé édition,
économisa, Paris, 2002
7. Kotier, Dubois"Marketing et Management", 8émé édition, Union Edition,
Paris(France), 1994
8. Pierre Eigllier, Eric Langeard"Servuction : Le Marketing des Services" MC
Gnaw Hill,1991
9. D'Lindon J'Lendrevie et , Mercation (theroy et peatique du
Marketing),5ed,Dalloz ,1997
10. Michael Porter, l'avantage concurrentiel des nations, inter éditions_paris,1993
11. jean jacques lambin, le marketing stratégique, 2émé édition, science édition,
paris, 1993
12. Michel Langlois, Gérard Toquer, Marketing des services : Le défi relationnel,
gestion Morin éditeur, paris,1992
13.
Phi lib kotler, Bernard Duubois, Marketing Management, Pearson
Education, 12émé édition, Paris,



الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التجارة

بطاقة المنتج

معلومات حول المؤسسة

الإسم التجاري أو التسمية الإجتماعية	ملبنة سيدي منصور
العنوان	حي بن دنون
الدائرة	خميس الخشنة
البلدية	خميس الخشنة
الولاية	بومرداس
رقم السجل التجاري	16/00-0988648B11
رقم التعريف الجبائي	001116098864822
الهاتف / الفاكس	024-97-60-17
البريد الإلكتروني	Sidimansour35@gmail.com
الموقع الإلكتروني	
العلامة التجارية للبضاعة	سيدي منصور
قطاع النشاط	الحليب و مشتقاته
عدد المنتجات	8 منتجات (حليب مبستر مقنن، حليب البقر مبستر، حليب منزوع الدسم، حليب كامل الدسم، لبن، رايب، كوممبير، شاربانه) و عجينة مضغوطة + جبن سائل
عدد العمال	10
الإنتاج اليومي	3720 لتر
القدرة الانتاجية	120.000
عدد الورشات	02 ورشة للحليب و ورشة للجبن ذو العجينة اللينة و المضغوطة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التجارة

معلومات حول المنتج الصناعي	
اسم المنتج	سيدي منصور
عائلة المنتج	الحليب و مشتقاته
الخصائص التقنية للمنتج	النوع التعريفي الفرعي
	الحجم 1 لتر
	الوزن 1036غ
	الموصفات حليب بقر مبستر
كمية الإنتاج في السنة	647 943 لتر
صورة المنتج	

معلومات حول المنتج الصناعي

اسم المنتج	سيدي منصور
عائلة المنتج	الحليب و مشتقاته
الخصائص التقنية للمنتج	النوع التعريفي الفرعي
	الحجم 1 لتر
	الوزن 1036غ
	الموصفات حليب كامل الدسم
كمية الإنتاج في السنة	11490-5461 لتر
صورة المنتج	

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التجارة

معلومات حول المنتج الصناعي	
اسم المنتج	سيدي منصور
عائلة المنتج	الليب و مشتقاته
الخصائص التقنية للمنتج	البند التعريفي الفرعي
	الحجم 1 لتر
	الوزن 1036غ
	الموصفات حليب منزوع الدسم
كمية الإنتاج في السنة	790751 لتر
صورة المنتج	

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التجارة

معلومات حول المنتج الصناعي	
اسم المنتج	سيدي منصور
عائلة المنتج	الليب و مشتقاته
الخصائص التقنية للمنتج	البند التعريفي الفرعي
	الحجم 1 لتر
	الوزن 1036غ
	الموصفات لبن
كمية الإنتاج في السنة	63753 لتر
صورة المنتج	

معلومات حول المنتج الصناعي

اسم المنتج	سيدي منصور
عائلة المنتج	الحليب و مشتقاته
الخصائص التقنية للمنتج	النوع التعريفي الفرعي
	الحجم 1 لتر
	الوزن 1036غ
	الموصفاته رايبي
كمية الإنتاج في السنة	2500 لتر
صورة المنتج	

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التجارة

معلومات حول المنتج الصناعي	
اسم المنتج	سيدي منصور
عائلة المنتج	الحليب و مشتقاته
الخصائص التقنية للمنتج	النسب التعريفي الفرعي
	الحجم 1 لتر
	الوزن 1036غ
	الموصفات شارب
كمية الإنتاج في السنة	15240 لتر
صورة المنتج	

معلومات حول المنتج الصناعي

اسم المنتج	سيدي منصور
عائلة المنتج	الحليب و مشتقاته
الخصائص التقنية للمنتج	النمط التعريفي الفرعي
	الحجم
	الوزن 1 كلغ، 125 غ، 250 غ
	الموصفات جبن ذو عجينة لينة من نوع كاممبر
كمية الإنتاج في السنة	250=125، 2518=125، 3697
صورة المنتج	

معلومات حول المنتج الصناعي

اسم المنتج	سيدي منصور
عائلة المنتج	الحليب و مشتقاته
الخصائص التقنية للمنتج	البنء التعريفي الفرعي
	الحجم 1 لتر
	الوزن 1036غ
	الموصفات حليب ميستر ممتن
كمية الإنتاج في السنة	1160640 لتر
صورة المنتج	

معلومات حول المنتج الصناعي

اسم المنتج	سيدي منصور
عائلة المنتج	الحليب و مشتقاته
الخصائص التقنية للمنتج	البنء التعريفي الفرعي
	الحجم 1 لتر
	الوزن 1036غ
	الموصفات
كمية الإنتاج في السنة	1160640 لتر
صورة المنتج	