

الفصل الثالث

الاستراتيجيات التسويقية التنافسية لمواجهة

دخول المنتجات الجديدة

الفصل الثالث: الاستراتيجيات التسويقية التنافسية لمواجهة دخول المنتجات

الجديدة

عندما تواجه المؤسسة موقفا معينا يتعلق باتخاذ قرارا استراتيجيا محددًا، فعلى هذه الأخيرة تحليله بشكل دقيق وتوقع جميع السيناريوهات الممكنة لمواجهة أي طارئ. بذلك يمكن النظر للاستراتيجية، باعتبارها قرارا يتضمن تحريك موارد المؤسسة المادية و البشرية بطريقة ترى إدارة المؤسسة أنها أفضل الطرق المتاحة لتحقيق التفوق على المنافسين.

لكي تضمن أي مؤسسة احتلال مكانة تصبح بموجبها قادرة على المنافسة على المدى القريب أو البعيد، فإنه من الضروري لها أن تبني استراتيجية تنافسية مناسبة لتحقيق أحسن أداء.

هذا الفصل يسلط الضوء على مفهوم المنتجات الجديدة والخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات لمواجهة هذا التهديد، اختيار أي استراتيجية راجع بالأساس إلى الخصائص التي تتمتع بها المؤسسة في السوق منها الموقع التنافسي والمميزات الداخلية لعناصر مزيجها التسويقي.

لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- ◀ الخيارات الاستراتيجية لمواجهة دخول المنتجات الجديدة؛
- ◀ الاستراتيجيات التسويقية حسب الموقع التنافسي في القطاع؛
- ◀ استراتيجيات المزيج التسويقي.

المبحث الأول: ردة الفعل الاستراتيجية عند دخول المنتجات الجديدة

عادة ما يختلف سلوك المؤسسات في مواجهتها لدخول منتج جديد لأسواقها الحالية أو عند مواجهتها لأي تهديد في بيئتها الخارجية. سيتناول هذا المبحث في بدايته المفاهيم الخاصة بالمنتجات الجديدة، ثم يتعرض لمختلف ردود الأفعال الاستراتيجية التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها لمواجهة تهديدات المؤسسات المنافسة.

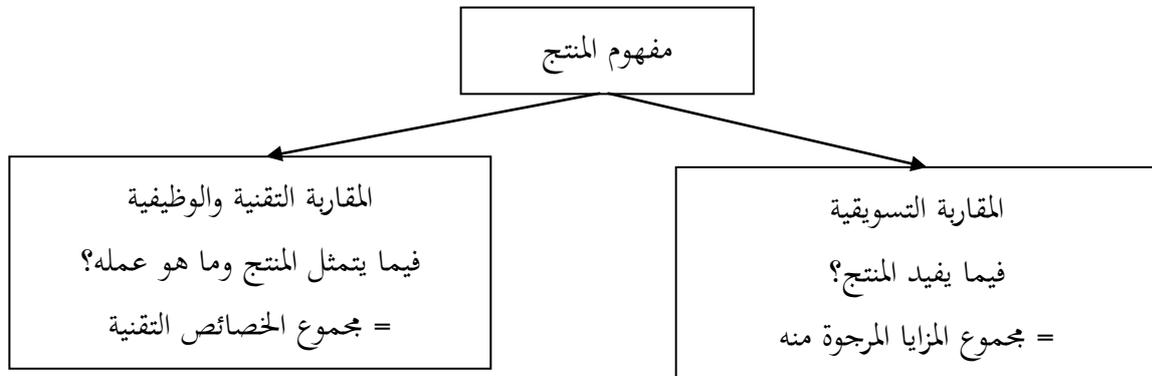
المطلب الأول: مفهوم المنتجات الجديدة

قبل الشروع بتعريف المنتجات الجديدة وخصائصها، وجب علينا تحديد ماهية المنتج في حد ذاته وأبعاده.

الفرع الأول: مفهوم المنتج

يمكن اعتبار المنتج ببساطة أي شيء يمكن تقديمه للسوق بغرض تلبية حاجة ما أو رغبة⁽¹⁾. إلا أن المنتج في مفهومه الواسع هو عبارة عن مجموعة من العناصر الملموسة وغير الملموسة التي تؤدي وظائف محددة والتي تلعب دورا في تلبية حاجات المستهلك النهائي و الصناعي⁽²⁾. فالمنتج إذن، قد يكون في صورة سلعة أو خدمة أو فكرة أو أي تركيبة تجمع بين السلعة والخدمة والفكرة، بالإضافة إلى الصفات الملموسة وغير الملموسة بما في ذلك العبوة والشكل واللون والسمعة والمكانة التي تتمتع بها المؤسسة. ينظر المستهلك للمنتج كمصدر محتمل للرضا حيث يقوم بشراء المنتجات المختلفة لتلبية حاجات أو رغبات معينة بالإضافة إلى القيمة الوظيفية للمنتج عينه. حيث يمكن توضيح ذلك في الشكل الآتي:

الشكل رقم (11): المفهوم التسويقي للمنتج



المصدر: Viot.C, L'essentiel sur le marketing, Berti édition, Alger, 2006, p.114

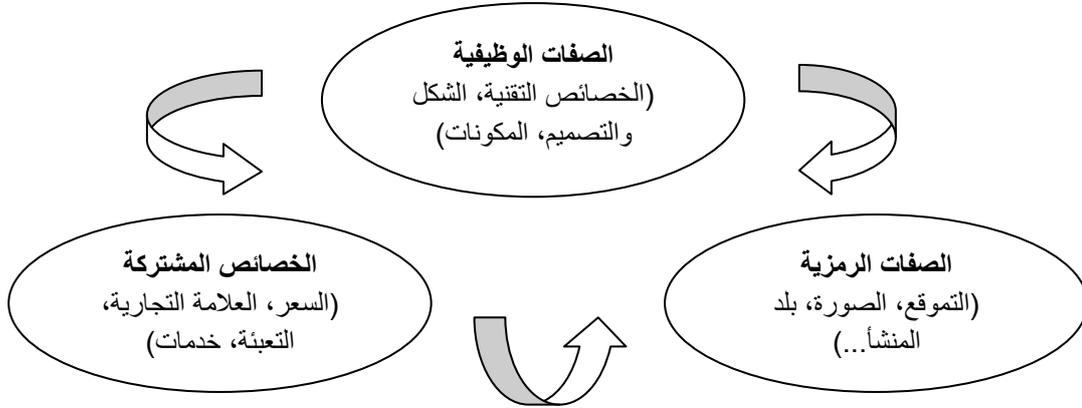
يجمع المفهوم التسويقي الشامل للمنتج بين المقارنة التقنية والوظيفية للمنتج أي مكوناته وخصائصه الوظيفية وهذه المقارنة خاصة بجانب العرض أي المؤسسة، و بين المقارنة التسويقية أي من وجهة نظر المستهلك وفائدة المنتج بالنسبة إليه. إذن يجب على المؤسسة إذا أرادت طرح منتج معين في السوق عليها التوفيق بين المقاربتين.

(1) Kotler.P & Dubois.B, **Marketing Management**, 10^{ème} édition, Publi-Union, Paris, 2000, p.412

(2) Lendrevie.J, Levy.J & Lindon.D, **Mercator**, 7^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2003, p.251

لا يقتصر المنتج على الصفات المادية فقط بل يتعداها إلى ما هو غير مادي كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (12): أبعاد المنتج



المصدر: Viot.C, *L'essentiel sur le marketing*, Berti édition, Alger, 2006, p.114

بناء على ذلك، يمكن القول بأن مفهوم المنتج يتضمن ثلاثة أبعاد متداخلة فيما بينها في آن واحد، حيث تكوّن في الأخير منتجا واحدا يمتلك شخصية سوقية خاصة به. إن إحداث أي تغيير في أحد هذه الأبعاد سوف يعتبر تغييرا للمنتج ككل أو تجديدا له، كما سيأتي على ذكره لاحقا. تجدر الإشارة فقط إلى أن المنتج قد يكون سلعة أو خدمة أو فكرة أو المزيج معا.

الفرع الثاني: تعريف المنتجات الجديدة

هناك عدة تعريفات للمنتجات الجديدة في أدبيات التسويق، لكنها تدور كلها في الحقيقة حول محورين أساسيين هما: وجهة نظر المؤسسة للمنتجات الجديدة، ووجهة نظر السوق والمستهلك خصوصا لهذه المنتجات.

1. التعريف من وجهة نظر المؤسسة:

يعتبر المنتج منتجا جديدا بالنسبة للمؤسسة إذا قامت هذه الأخيرة، بتجديد أو تغيير كل أو أحد أبعاد المنتج الثلاث (الصفات الوظيفية والرمزية والخصائص المشتركة للمنتج). بناء على ذلك وبحسب درجة الإبداع سواء بالنسبة للمؤسسة أو للسوق المستهدف يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من المنتجات الجديدة⁽¹⁾:

➤ **المنتجات الأصلية:** وهي منتجات لم تكن موجودة من قبل والتي تقدم مجموعة من الخصائص الجوهرية الجديدة والتي تجعلها مميزة عن باقي المنتجات المتواجدة في السوق بحيث تجلب معها أيضا نمطا جديدا في الحياة، وهي تسمح بحلق أسواق جديدة.

(1) Van Laethem.N, *Toute la foction Marketing*, Dunod, Paris, 2005, p.171

◀ المنتجات التي أعيد تكوينها: تتغير فيها الخصائص التقنية للمنتج، ولكن الأبعاد التي يقيم فيها المستهلك المنتج لم تتغير.

◀ المنتجات التي أعيد تموقعها: لا تتأثر المكونات الجوهرية للمنتج، ويتم تغيير المظهر الخارجي فقط أو التعبئة والتغليف. تهدف إلى تغيير إدراك المستهلك للمنتج، مثلا: تطور المظهر الخارجي لزجاجة كوكاكولا.

2. التعريف من وجهة نظر المستهلك:

بناء على هذا التعريف، يعتبر منتج ما جديدا إذا تم إدراكه كذلك من قبل المستهلكين المستهدفين، وليس بناء على خصائصه المادية الملموسة أو كونه جديدا في الأسواق فقط. من هذا المنطلق يمكننا القول أن "المنتج الجديد هو المنتج الذي يكون جديدا من وجهة نظر المستهلك"⁽¹⁾. التعريف الجيد للمنتج الجديد يدور حول إدراك العميل لحقيقة العرض على أنه فعلا جديد بالنسبة إليه. يمكن أن يكون للمنتج عدة معاني بالنسبة لفئات مختلفة من المستهلكين، فقد يكون المنتج جديدا بالنسبة لفئة من المستهلكين دون الأخرى و العكس. يركز هذا التعريف على الإدراك وليس على الحقائق الموضوعية التي قد يتميز بها المنتج، لذا فإنه يترك مجالا كبيرا لمختلف التفسير الممكنة.

لذا، فإن كانت المؤسسة قد أطلقت منتجا جديدا في السوق لم يسبق لها و أن عرضته من قبل، لكن في نفس الوقت ينظر إليه المستهلك على أنه المنتج نفسه، فإنه من وجهة النظر التسويقية لا يمكن القول أن لهذه المؤسسة منتج جديد.

إذا أمكن للمؤسسة أن تجعل المستهلكين يعتقدون أن ما قدمته إليهم هو منتج جديد من وجهة نظرهم فإنه يصبح كذلك، دون أن تلجأ المؤسسة لأي تحديث أو إبداع في المنتج.

تجدر الإشارة إلى أنه في بعض القطاعات الصناعية والمناطق الجغرافية، قد تكون المؤسسة ملزمة بتقديم إثبات على أن منتجاتها جديدة فعلا عن طريق كيفية صناعتها للمنتج، حيث يمكن لبعض التشريعات و القوانين أن تحظر استخدام تعبير "جديد" في التعبئة والتغليف والترويج لفترة محددة من الزمن ما توفرت فيها هذه الصفة فعلا. بالتالي فإن مشكلة تحديد ما إذ كانت المنتجات جديدة فعلا أم لا، هي مسألة إقناع السوق المستهدف أن للمؤسسة شيئا مختلفا تقدمه إليهم.

من هذه الزاوية يمكن النظر إلى المنتجات الجديدة من خلال تقاطع معيارين أساسيين:

-درجة الحداثة التكنولوجية في المنتج الجديد؛

-درجة الحداثة المدركة في المنتجات الجديدة من طرف المستهلكين.

(1) Paley.N, *The Manager's Guide to Competitive Marketing Strategies*, 3rd edition, Thorogood, London, 2005, pp.305-306.

الشكل رقم (13): مصفوفة التجديد

درجة التغيير في إدراك المستهلكين

	ضعيف	قوي	
	إبداع في الإنتاج	إبداع جذري	قوي
	التجديد	إبداع بالقطيعة	ضعيف
			درجة الإبداع التكنولوجي

المصدر: Lendrevie.J, Levy.J & Lindon.D, **Mercator**, 7^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2003, p.333

من خلال المصفوفة السابقة يمكن التمييز بين أربعة نماذج للتجديد في المنتج⁽¹⁾:

◀ **التجديد:** هي تلك المنتجات الجديدة التي لا تتمتع بدرجة إبداع تكنولوجي كبير ولا تساهم في تغيير إدراك المستهلكين، يمكن أن تتمثل إما في:

– التوسع في خط منتج موجود؛

– تحسين منتج حالي؛

– بعث منتج في سوق جديدة أو في بلد جديد لمنتج حالي بالنسبة للمؤسسة.

◀ **إبداع في الإنتاج:** وهو الإبداع التكنولوجي الذي لا ينجر عنه أي تغيير ذو معنى في إدراك المستهلكين للمنتج الجديد، بحيث جل التغييرات تكون على مستوى مكونات المنتج أو على مستوى مراحل إنتاجه. الهدف منها تحسين أداء المنتج أو تخفيض تكلفة إنتاجه مما يجعله يساهم في رفع مستوى الرضا لدى المستهلك دون إلحاق أي تغيير في نمط استهلاكهم أو استعمالهم للمنتج.

◀ **إبداع القطيعة:** هو الإبداع التسويقي المدرك بصفة جلية وواضحة من طرف المستهلكين دون إحداث قطيعة مع التكنولوجيا المستعملة حالياً (إبداع تكنولوجي ضعيف). تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من الإبداع في حالة عدم مقدرتها على تغيير الصفات التقنية للمنتج وذلك لارتفاع تكلفة التطوير أو لطبيعة المنتج في حد ذاته. لذا عوض تغيير خصائص المنتج المادية، تقوم المؤسسة بالإبداع في مجال تصور المنتج نفسه (Product concept). كل مستهلك لديه تصوره الخاص عن المنتج الذي سوف يستهلكه و الذي سوف يشبع به حاجته الأساسية. في هذه الحالة تقوم المؤسسة بالاحتفاظ بالمنتج على طبيعته ولكن تغيير فقط من التصور الذي يحمله المستهلك عنه.

¹ Lendrevie.J, Levy.J & Lindon.D, Op.cit, p.332-333.

وبذلك تجعل المستهلك يعتقد أن المنتج جديد رغم أنه في الحقيقة ليس كذلك. فمثلاً⁽¹⁾، إن التصور الخاص الذي حملته المستهلك عن زيت الزيتون حتى سنوات الثمانينات في أوروبا، أنه زيت كباقي الزيوت النباتية الأخرى التي تستعمل في الطبخ أو التتبيل، إلا أنه يقدم اليوم من معظم المنتجين والموزعين لهذه المادة على أنه زيت صحي لاحتوائه على مواد دسمة غير مشبعة ومواد مضادة للأكسدة تساهم في الحد من الإصابة بداء السرطان. بذلك انتقل الزيت من مجرد منتج استهلاكي إلى منتج رفيع لارتباطه بصحة الإنسان.

◀ **الإبداع الجذري:** هو ذلك الإبداع التكنولوجي الذي يخلق منتجات من أصناف جديدة لم تكن موجودة من قبل.

المطلب الثاني: الاستراتيجيات الهجومية

تتوفر لدى المؤسسة مجموعة من الخيارات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة، من بين هذه الخيارات؛ الاستراتيجيات الهجومية والتي تهدف أساساً إلى إلحاق الضرر بالمؤسسات المنافسة. يمكن تمييز مجموعة من الخيارات الهجومية الآتية:

الفرع الأول: استراتيجيات المواجهة الراديكالية

يمكن للمواجهة الراديكالية أن تأخذ الأوجه الآتية:

1. حروب الأسعار والقدرات الإنتاجية:

حرب الأسعار هي الاستراتيجية الأكثر راديكالية من بين الاستراتيجيات الهجومية، حيث تعمل على تدمير هوامش الربح لدى المتحاربين، وتدمر أيضاً ولاء المستهلكين، وتبطل الإبداع في هذا القطاع المتنازع فيه، ويمكنها حتى تخريب السوق بشكل كامل. تتوافق حروب الأسعار دائماً بالقدرة الإنتاجية الكبيرة للمؤسسة أي أنه يجب أن تتوفر للمؤسسة طاقة إنتاجية كبيرة تسمح لها بتحقيق إنتاج فائض يسمح لها بمواصلة الجهود المبذولة في حرب الأسعار المطلوبة، سواء من حيث أحجام التداول وكذلك من حيث مقاومة الصدمات المالية التي تخلقها حروب الأسعار.

في كثير من الأحيان، يكون خيار الخوض في حرب الأسعار هو آخر ما تلجأ إليه المؤسسة، وهذا لآثارها الكارثية المعروفة مسبقاً من طرف المنخرطين فيها على السوق (تدمير الهوامش، وفقدان الربحية). من بين أكثر الدوافع المؤدية إلى اندلاع حرب الأسعار حسب سلايد (Slade) هو تواجد المؤسسة في وضع حرج يهدد تواجدها في السوق بحيث تطلق شرارة حرب الأسعار كمحاولة منها لكسر موقع المؤسسات الرائدة في السوق. يمكن أيضاً أن تندلع حرب الأسعار من طرف أعضاء سوق احتكار القلة كإجراء عقابي ضد أحد أفراد هذا السوق لعدم احترامه لقواعد اللعبة المعمول بها

¹ Lendrevie.J, Levy.J et Lindon.D, Op.cit., p.263

في سوق احتكار القلة، وهذا لإجباره على الإذعان لقوانين السوق أو لإخراجه تماما منها⁽¹⁾. يوضح الواقع أنه في حالة المنافسة عن طريق المجاهدة، لا يملك المنافسون وسائل أخرى لمعرفة خصومهم سوى المواجهة المباشرة أو الاستفزاز أو الاختبار. حيث يتم بناء التوقعات و السيناريوهات الاستراتيجية بناء على ردود أفعال المنافسة اتجاه هذه التحركات و التي يعتبر السعر أحد قاطراتها. تنتج المنافسة عن طريق المجاهدة عادة عند استحالة أو صعوبة انتقال المؤسسات إلى أسواق مجاورة لتعويض الخسارة المحتملة في سوقها الحالي، مما يجعل أي دخول لمؤسسات أخرى لهذا السوق يؤخذ على محمل الجد، وفرصة التصادم و المواجهة أعلى بكثير من المهادنة، لأنه السبيل الوحيد للمؤسسات المتواجدة في السوق لمعرفة النوايا الحقيقية للوافدين الجدد.

حرب الأسعار هي في الأساس انتهاك لمعايير السلوك المقبول المتفق عليه بشكل ضمني أو بشكل صريح من طرف الفاعلين في السوق. إن الغرض الرئيسي من حرب الأسعار ليست بالضرورة طرد منافس معين (هناك وسائل أخرى، بما في ذلك الوسائل غير المباشرة، تقل تكلفتها بكثير عن حرب الأسعار). الدافع الأكثر شيوعا حسب شيرر وروس (Scherer & Ross) هو القدرات الفائضة من إنتاج المؤسسات العاملة في السوق⁽²⁾. بحيث إذا عجزت هذه المؤسسات عن إيجاد سوق يمتص فائض المنتجات لجميع المؤسسات من دون الحاجة للمواجهة، فإنها تضطر إلى تخفيض الأسعار بشكل جذري لتجنب كساد هذه المنتجات و بذلك احتمال مواجهة صعوبات مالية في المستقبل. من الواضح أن زيادة احتمال وقوع حروب الأسعار مرتبط بقلّة عدد المنافسين، مع ارتفاع التكاليف وعدم انتظام الطلب.

أظهر كل من هايل و هلسن (Heil & Helsen) في دراستهما حول ظاهرة حروب الأسعار أن هذه الأخيرة لا يستفاد منها إلا في حالات نادرة، و الجدول رقم (10) يوضح ذلك:

(1) Slade.M.E, **Strategic pricing models and interpretation of price war data**, *European Economic Review*, volume 34, Aug. 1990, p.528

(2) Baumard.P, Op.cit., p.81

الجدول رقم (10): حرب الأسعار و بعض الإخفاقات التاريخية

النشاط	المؤسسات المتنافسة	الدافع	الطبيعة	النتيجة	التأثير
خط الحافلات بين نيويورك وواشنطن	Greyhound Vs Peter Pan Trail ways	الإعلان و الحصول على أكبر عدد من الزبائن	تخفيض السعر من \$ 25 إلى \$ 5 لمدة ثلاثة أسابيع	الانتصار على شركات النقل الجوي و البري	نتائج مريحة للمؤسستين معا: تضاعف الحجم أربع مرات
برامج الإعلام الآلي من 1992 إلى 1997	Microsoft Vs Borland Vs Lotus	الحصول على حصة سوقية أكبر مقابل مايكروسوفت	خصم 20 % على 30 % من تحديثات البرامج	لا تأثير	تآكل صورة المشاركين الثلاثة
مبيعات البسكويت	Frito Lay Vs Eagle Snacks	تراجع الطلب	10-20% تخفيضات على الأسعار	Frito 40.6 % Eagle 8.6%	انخفاض الأرباح خسارة ولاء المستهلكين
سلاسل مطاعم البييتزا	Pizza Hut Vs Little Caesar	انخفاض النمو	اثنين مقابل بيتزا واحدة مجانية	PH 45% LC 32%	انحصار السوق بين ثلاث منافسين و انخفاض جودة المنتجات
إطارات السيارات في السوق الأميركية	Michelin Vs Goodyear Vs Pirelli	انخفاض في الطلب (تجديد الإطارات)	تخفيضات على الأسعار (أكثر من 17%)	M 24% G 19% P 17%	انخفاض هوامش الربح وعدم وجود لأي نمو
عدسات النظر	Bausch & Lomb Vs Cooper Vision	مكاسب في الحصة السوقية	تخفيضات كبيرة في أسعار الجملة	تحصل B&L على 37 % من الحصة السوقية	فشل محاولة إزاحة B&L عن الريادة

المصدر: Baumard.P, *Analyse Stratégique : Mouvements, Signaux concurrentiels et Interdépendance*, Dunos, Paris, 2000, p.82

2. استراتيجيات الانتشار:

تتمثل استراتيجيات الانتشار في إغراق السوق بطريقة تسمح بتوليد عقبات متكررة لا مفر منها أمام المنافسة، بحيث يمكن زيادة نشر أي نوع من السلع أو الخدمات أو حتى المعلومات، عندما يتعلق الأمر بإغراق فضاءات وسائل الإعلام. إن الهدف منها هو إجبار الخصم على الاكتفاء بحصة سوقية محدودة حيث العوائد على الاستثمارات منخفضة للغاية.

يجعل امتداد طول أمد الصراع من استراتيجيات الانتشار أكثر الاستراتيجيات الهجومية تكلفة، فهي تتطلب قدرة تفاوضية عالية للغاية مع قنوات التوزيع وهيئات التنظيم الضبط العمومية. من بين استراتيجيات الانتشار الأكثر رواجاً، نذكر استراتيجية انتشار العلامات التجارية، حيث تتمثل هذه الأخيرة في تفضيل التعامل مع علامة تجارية واحدة بعينها بطريقة منتظمة على حساب أخرى أو إغراق السوق بعدد كبير من العلامات التجارية (تملكها مؤسسة واحدة). الهدف هو نفسه، إشباع السوق، احتلال الحيز المادي والإدراكي لدى المستهلك لتقييد فرص التوسع أو الاختراق من طرف المنافسة.

الفرع الثاني: استراتيجيات المضايقة وزعزعة الاستقرار

عوض المواجهة المباشرة مع الخصم، تفضل بعض المؤسسات استخدام الهجوم غير المباشر عن طريق الوسائل الآتية:

1. حرب المعلومات:

استخدام الشائعات، حملات التشويه وإفقاد مصداقية الأفراد ومسيري المؤسسات، كانت دائماً جزءاً من لعبة الصراع التنافسي. إن ضرب سمعة شركة معينة يمكن أن يخفض مبيعاتها على نطاق واسع أو أن يسقط قيمة أسهمها في البورصة بشكل رهيب. هذا الشكل الجديد من الصراع بين المتنافسين ولد ما يسمى بـ "الصراعات الإعلامية"، حيث الهدف الأساسي منها هو تشويه المؤسسة لدى الجمهور وإفقادها سمعتها. حسب **لاكوست (Lacoste)** فإن استراتيجيات التضليل هي "سلاح فتاك في اتجاه واحد، دون إمكانية التراجع؛ لا تكتشف آثاره المريبة في كثير من الأحيان إلا بعد فوات الأوان"⁽¹⁾. تهدف حملات زعزعة الاستقرار أو التشويه إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية هي⁽²⁾:

أ- تدمير الوسائل النفسية للخصم، أي إحداث شلل في هياكل اتخاذ القرار لدى الطرف الآخر؛
ب- إفقاد سمعة الخصم، سواء عند الرأي العام بشكل عام أو لدى المتعاملين (موزعين، بنوك، تأمينات، هيئات عمومية... إلخ)؛

ج- تخفيض قيمة أسهم المؤسسة إذا كانت المؤسسة مدرجة في البورصة.
تستهدف هذه الحملات التشويهية الخرائط الإدراكية لكل من المؤسسات المنافسة و الرأي العام، حيث تعمل على إحداث تغيير و اضطراب فيها.

(1) Lacoste.P, **Le temps de la désinformation**, Stock, Paris, 1986, p.10

(2) Baumard.P, Op.cit., p.97

2. استراتيجية الاستنفاد أو حروب الاستنزاف:

تنطوي حروب الاستنزاف على إطالة أمد الصراع، مع اجتناب بصورة منتظمة المواجهة المباشرة مع الخصم أو المنافس. تقوم هذه الاستراتيجية حسب كيرشر (Kircher) على "مواجهة حركة واسعة النطاق و كبيرة بتحريك طفيف، بحيث يكون التراجع عند تقدم الخصم إلى الأمام، مضايقته بمجرد أن يتوقف، و ملاحقته عندما يتراجع"⁽¹⁾. إن حرب الاستنزاف لا تستجيب لمنطق الفعل وردة الفعل، بل لمنطق استنفاد شرس لميزان قوى الخصم. الحركة المستمرة اتجاه الخصم تزعزع ثباته و تشعره بالارتباك الشديد عند اتخاذ أي قرار.

3. استراتيجيات المضايقة:

هذه الاستراتيجية تتخذ طريقا وسطا بين حرب المعلومات التي تهدف إلى تشويه سمعة الخصم، وحرب الاستنزاف التي تهدف إلى إرهاقه. في كثير من الحالات، لا ترغب المؤسسات في الدخول في حرب المعلومات، فمن جهة هي ليست بمعزل عن كونها بلا عيوب فيستثمر الخصم في عيوبها أيضا، و من جهة أخرى، ليس لديها العناصر المقنعة بما فيه الكفاية لتكون على يقين من النتيجة. الأمر نفسه ينطبق على حرب الاستنزاف التي تستهلك كما كبيرا من الموارد، ويمكن أن تنقلب في نهاية المطاف على من أطلقها. لذا فإن استراتيجيات المضايقة هي الطريقة الأوسط التي لا تستخدم الموارد بشكل مكثف، ولا تجر المؤسسة على نقل صراعها مع المنافسة إلى الفضاء العام.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التعاونية

تسعى بعض المؤسسات إلى المحافظة على الوضع الحالي لأسواقها، لذا فإنها تبحث عن حالة استقرار تضمن لها قدرا من النمو، بحيث لا يتأتى ذلك إلا من خلال محيط تقل فيه الصراعات و المواجهات بين مختلف المنافسين. لذا ظهرت الاستراتيجيات التعاونية لتضمن على الأقل الحد الأدنى من الاستقرار في السوق. الحركات التعاونية بمعناها الواسع، هي كل عمل استراتيجي يشجع الشركات المتنافسة على اتخاذ موقف تعاوني وتشاركي. حيث تنقسم الحركات التعاونية عامة إلى حركات تعاونية "عفوية"، وأخرى "منظمة". تسعى من خلالها المؤسسات الموجودة في السوق إلى وضع إطار تفاهمي صريح أو ضمني فيما بينها.

الفرع الأول: الاستراتيجيات التعاونية العفوية

تنتهج المؤسسات بشكل عام سلوكا متناسقا، بحيث تضبط تصرفاتها تبعاً للمعايير الضمنية التي تميز السوق المتواجدة فيه. بمعنى آخر، أن المؤسسة تبحث عن تعظيم أرباحها دون إحداث خلل في توازن السوق، هذا الأمر يكاد يكون صعباً أو مستحيل إذا علمنا أن هذا السلوك تتقاسمه جميع الأطراف في

¹ Kircher.F, **Les trente-six stratagèmes: Traduction et commentaire des traitées de Tan Daojii**, Payot/Rivages, Paris, 1995, p.45

السوق. تمتلك المؤسسات العاملة في السوق خيارين، إما التنازل عن بعض المكاسب مقابل استقرار وتوازن السوق أو السعي وراء جني مكاسب أكبر و احتمال الحصول على لا شيء جراء هذا الصراع. الخيار الأول هو عبارة عن حالة اتفاق أو تعاون ضمني يكسب من خلاله الجميع (لا يصل إلى حد تعظيم المكاسب) أفضل من أن يخسر الجميع. و هي قناعة يصل إليها المتبارين في السوق من خلال التجربة. تظهر هذه الحالة بشكل كبير في أسواق احتكار القلة.

يمكن أن تظهر الحركات التعاونية بين المنافسين أيضا عندما تكون المعلومات شحيحة عن قطاع أو نشاط معين، فإن المؤسسة المعنية تتعاون بشكل عفوي مع مؤسسات أخرى لتتعلم منها ما إذا كان القطاع المعني بالنشاط حاسم أم لا.

في مثل هذه الاستراتيجيات، الاعتراف بالآخر متبادل بين المؤسسات المنافسة و لا تسع أي منها إلى محاولة إقصاء الآخر من السوق أو إلحاق الأذى به.

الفرع الثاني: الاستراتيجيات التعاونية المدبرة

يشير كونيغ (Kœning) إلى أنه بقدر ما تمقت الطبيعة الفراغ، فإن المؤسسات أيضا تكره المواجهة. لكي يبق القطاع ذو جاذبية بالنسبة للمؤسسات، فمن الضروري أن تكون خطوط المواجهة عابرة، محلية وتبتعد قدر الإمكان عن مجال الأسعار.⁽¹⁾ وبالتالي فإن الدوافع التي تؤدي إلى التوافق بين الأطراف تكون مردها إلى سببين اثنين⁽²⁾: السبب الأول هو الدافع الهيكلية (تجنب المواجهة و التصادم المباشر، الميول نحو التساهل، وتجنب الخسائر المفاجئة) و السبب الثاني هو الدافع الغريزي (البقاء على قيد الحياة في بيئة تتطلب التنسيق بين مختلف الأصناف).

لذا وجب التمييز بين نوعين من أوجه التعاون المتعمد:

1. التعاون المبني على أساس اتفاق انتهازي (الدافع الهيكلية):

يهدف للحصول على موقع تنافسي بالوسائل غير العادلة عن طريق التكتل مثلا، الذي يعوّق أو يقضي على التنافس في السوق. إذن، عجز بعض المؤسسات عن المواجهة التنافسية المباشرة تدفعها إلى عقد اتفاق مع أطراف أخرى للحصول على نفس المزايا التي يتمتع بها أعضاء هذا الاتفاق.

2. التعاون المبني على أساس اتفاق مستدام (الدافع الغريزي):

قضيته الأساسية هو البقاء على قيد الحياة في إطار الجماعة لأطول مدة ممكنة. تواجه جميع المؤسسات نفس التهديدات التي تعرض بقائهم في خطر، مواجهة هذه الأخطار بشكل جماعي،

(1) Kœning.G, *Management Stratégique: Paradoxes, contradiction et apprentissages*, Nathan, Paris, 1996, p.297

(2) Baumard.P, *Op.cit.*, p.120

يقلص التهديدات غير المتوقعة التي تعترض مستقبلهم في السوق. المثال⁽¹⁾ الأكثر شيوعاً للتنسيق الصريح بين المنافسين هو تثبيت أسعار السوق بينهم على أساس إتباع سعر قائد السوق. يقوم هذا الأخير بتحديد السعر الذي يسمح له بتعظيم الأرباح آخذاً بعين الاعتبار القدرات الإنتاجية للمؤسسات الأخرى. دون استغلال وضعيته كقائد للسوق من أجل إلحاق الضرر بهم.

المطلب الرابع: الاستراتيجيات الدفاعية

تعتبر الاستراتيجيات الدفاعية الجانب الذي يترجم قدرة المؤسسة على احتواء أي هجوم من طرف المنافسة و الاستجابة المناسبة لتحركاتها. تنفيذ هذا النوع من الاستراتيجيات يتسم بنوع من الصعوبة والتعقيد. خلافاً للاستراتيجيات الهجومية، فإن المدافع لا يستفيد من عامل المفاجأة بقدر ما يدفع ثمنها.

الفرع الأول: الدفاع الوقائي

تمثل الاستراتيجية الدفاعية الوقائية في التحديد المسبق للحواجز التي يمكن للمؤسسة أن تستعملها في تحركاتها الدفاعية، مدة جاهزيتها، والاستفادة القصوى من قدراتها على ردع العدوان. يشير كونينغ إلى وجود أربعة بدائل متاحة لاستعمال القوة: العدوان، الإقناع، الدفاع والردع.⁽²⁾ الشكل رقم (14) يبين هذه البدائل الأربعة.

البديتان الأوليان (العدوان والإقناع) يدخلان في نطاق الإلزام، بمعنى القدرة التي تمتلكها المؤسسة على إجبار المنافسين على اتخاذ سلوك ما. إن الهدف من ذلك هو عدم تنفيذ التهديدات، ولكن تبين للخصم أنه من مصلحته الامتثال للأمر و سحب قواته. يمكن للإلزام أن يتخذ شكلين، اعتماداً على ما إذا استخدمت القوة بطريقة حقيقية أو افتراضية. في حالة استخدام حقيقي للقوة، تقوم المؤسسة بتنفيذ اعتداء بحيث لا تسعى من ورائه إلى تدمير أو تعطيل الخصم بشكل دائم، ولكن ترغمه على انتهاج اتجاه واضح و محدد.

الشكل رقم (14): البدائل الأربعة للتدخل

درجة كثافة التدخل

حظر	إلزام	استخدام القوة	
دفاع	عدوان	واقعي	
ردع	إقناع	افتراضي	

المصدر: Kœning.G, *Management Stratégique: Paradoxes, contradiction et apprentissages*,

Nathan, Paris, 1996, p.242

(1) Glais.M & Laurent.P, *Traité d'économie et de droit de la concurrence*, PUF, Paris, 1983, p.222.

(2) Kœning.G, Op.cit., P.242

خلافاً لمناورات الإلزام، حركات الحظر (الدفاع والردع) هي حركات أحادية الجانب وأكثر جذرية و راديكالية، هدفها هو جعل المنافس يفقد كلياً أو جزئياً القدرة على التصرف. هنا أيضاً يمكن تمييز الاستخدام الحقيقي أو الفعلي للقوة: إجراءات دفاعية على أساس الاستخدام الفعلي للقوة. يتم إيقاف المنافس عن طريق الإلزام، وليس من محض إرادته. في الوقت الذي يبقى فيه الردع في مجال الاستخدام الافتراضي للقوة: يتمتع المنافس عن متابعة هجوم عواقبه غير محسوبة.

لابد للمناورات الافتراضية أن تكون مدركة بشكل واضح لدى الخصم و أن تتسم بالمصادقية، فإذا صمم الخصم على الدخول إلى السوق رغم عملية الإقناع أو الردع التي قامت بها المؤسسة و اكتشف أن المدافع لا يمتلك القوة الحقيقية لمواجهة المعتدي، فإن هناك احتمالاً كبير لفشل الاستراتيجية الوقائية فشلاً ذريعاً.

حقيقة القدرة الدفاعية مرتبطة دائماً بقدرة الخصم على إدراكها. هذه المقاربة تؤدي إلى أربعة حالات دفاعية نموذجية: استراتيجية احتياطية، ميزة تكتيكية، التضليل وأخيراً، استخدام التهيب والسمعة. و الشكل الموالي يبين هذه الأبعاد الأربعة.

الشكل رقم (15): استراتيجيات الدفاع الوقائي وفقاً لميزان القوى

حقيقة القدرة الدفاعية

ليست فعالة	فعالة	
(1) استراتيجية الحماية - الضعف الشديد. - التخلص من الأصول الحرجة	(2) الميزة التكتيكية - إظهار قوتها (حظر) - تطبيق المعاملة بالمثل	منخفض تصور الخصم للقدرة الدفاعية
(3) التضليل - ميزان القوة غير ملائم، إيهام الخصم بعدم وجود اهتمام جراء العدوان (الإقناع)	(4) التهديد و استخدام السمعة - إظهار التفوق عن طريق العروض أو الإشارات (الردع)	مرتفع

المصدر: Baumard.P, *Analyse Stratégique: Mouvements, Signaux concurrentiels et Interdépendance*, Dunos, Paris, 2000, p.139

الفرع الثاني: الدفاع عن طريق التهديد واستخدام سمعة المؤسسة

المؤسسات التي تتواجه لفترة طويلة في نفس السوق، قد طورت سمعة معينة مرتبطة أساساً بثبات الخصائص المتكررة لبعض سلوكياتها. فمثلاً، أولئك الذين يستجيبون دائماً بعدوانية إلى مختلف الإشارات التنافسية، من خلال حروب الأسعار، سيكتسبون سمعة "المفترس". أما تلك التي لا تتفاعل إلا نادراً

لاعتداءات منافسيها ستكتسب سمعة "المنصاع"⁽¹⁾. بالتالي، فإن السمعة هي تواتر المؤسسات على اتخاذ سلوك معين خلال فترة من الزمن. طبيعة السمعة غير الملموسة، تجعلها صعبة القياس، بطيئة النمو، أسهل للتحطيم من التكوين، وأكثر صعوبة لإعادة التكوين إذا حطمت.

هناك من يعتبر أن السمعة هي أصل من أصول المؤسسة، مثلها مثل الآلات الصناعية، البنايات أو حتى رأس المال⁽²⁾. إن تعامل الشركاء مع المؤسسات طيبة السمعة يكسبهم نوعا من الثقة و الراحة في معاملاتهم الحالية و المستقبلية.

تعتبر السمعة أيضا عن الشعور العام لدى الجمهور اتجاه مؤسسة معينة، يشمل هذا الجمهور كلا من الزبائن، الوسطاء، المنافسين، العاملين في المؤسسة، السلطات العمومية، المؤسسات المالية، وسائل الإعلام... الخ. تبني المؤسسة سمعتها من خلال تاريخها، سلوكها الاستراتيجي الماضي، شخصية قادتها، والأزمات الكبرى التي واجهتها والتي ميزتها أو طبعتها لدى جمهورها. أما بالنسبة للاقتصاديين، فالسمعة تمثل حاجزا من حواجز الحركة داخل الأسواق،⁽³⁾ حيث بإمكانها أن تصبح بديلا حقيقيا عن استخدام القوة الحقيقية للمؤسسة. إن المؤسسات التي تتمتع بسمعة عدوانية اتجاه من يدخل أسواقها، تكتفي فقط بالتهديد لمنع المؤسسات الأخرى من الاقتراب من مجالاتها الحيوية، حيث تعلم هذه الأخيرة أنها قد تتورط في مواجهة خاسرة مسبقا. بذلك تكون السمعة قد حفظت للمؤسسة المدافعة، موارد هامة كانت ستستخدمها للرد على هجمات الخصوم. نجاح هذه الاستراتيجية مرتبط أيضا بمدى مصداقية الإشارات التي تصدرها المؤسسة و مدى القدرة على الوفاء بالتهديدات التي تلوح بها.

المبحث الثاني: الاستراتيجيات التسويقية حسب الموقع التنافسي في القطاع

بعدما بينا في المبحث السابق الخيارات الاستراتيجية العامة المتاحة أمام المؤسسة لمواجهة منافسيها في السوق، سوف نرى في هذا المبحث كيفية استخدامها من الناحية التسويقية في الواقع العملي ومن يقوم باستعمالها أكثر. حيث ميز كوتلر أربعة أنواع من الاستراتيجيات الممكنة وفقا لموقع المؤسسة، حجمها ومكانتها التنافسية في السوق.

المطلب الأول: استراتيجية قيادة السوق

تعد المؤسسة "القائدة" هي التي تحتل المركز المهيمن في السوق، والمُعترف بها على هذه الحال من قبل منافسيها. قائد السوق غالبا ما يكون مرجعا في التحركات التي يقوم بها حيث تحاول المؤسسات المنافسة الأخرى إما الهجوم عليه أو تقليده أو تجنبه.

(1) Smith.K.G et al, **Dynamics of competitive strategy**, Sage, CA, USA, 1996, p.43

(2) Kreps.D & Wilson.R, **Reputation and imperfect information**, *Journal of economic theory*, volume 27, 1982, p.262

(3) Caves.R.E & Porter.M.E, **From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition**, *Quarterly Journal of Economics*, Vol 91, 1977, p.251.

يمكن تمييز قائد السوق أيضا من حيث حجم تعاملاته أو رقم أعماله الكبير. بينما في أغلب الأحيان هي تلك المؤسسة التي تتميز بالأسبقية في إطلاق المنتجات الجديدة في السوق، فيما تكتفي المؤسسات الأخرى إما بالإتباع أو المحاربة عن طريق تطوير ميزتها التنافسية، حملات ترويجية، حوافز سعرية... إلخ و إما تفادي استراتيجيات قائد السوق باستهداف قطاعات السوق غير المستغلة من طرف القائد أو التي أساء استغلالها.⁽¹⁾

يعتمد نجاح هذه الاستراتيجية على عامل مهم و هو فجوة الاستجابة (الوقت الذي تستغرقه المنافسة للرد بقوة على المنتج الجديد)، حيث من مصلحة قائد السوق أن تطول هذه المدة، لأنه سيتمتع بمركز المحتكر خلال هذه الفترة حتى تستدرك المؤسسات المنافسة الوضع بإنزالها لمنتجات تنافس بها منتجات قائد السوق. خلال هذه المدة أيضا على المؤسسة تعظيم أرباحها لتبرير مخاطر إدخال المنتج الجديد في المقام الأول.⁽²⁾

إن هدف المؤسسة القائدة هو الحفاظ على مكانتها الرائدة في السوق، من أجل ذلك تعتمد على الخيارات الاستراتيجية الآتية:

الفرع الأول: تنمية الطلب الأولي

المؤسسة القائدة في السوق هي التي تساهم في العادة بشكل مباشر في تطوير السوق المرجعية. أكثر الاستراتيجيات التي تقع تحت المسؤولية المباشرة للقائد هي استراتيجية تطوير الطلب الأولي. تهدف هذه الاستراتيجية إلى توسيع عدد المشترين، زيادة وتيرة الاستهلاك و إيجاد استخدامات جديدة للمنتج. هذه الاستراتيجية ملائمة بالنسبة للمراحل الأولى من دورة حياة المنتج أو السوق أين يكون الطلب الأولي في تزايد و بالتالي شدة منافسة أقل.

الفرع الثاني: استراتيجية الدفاع

تقتضي هذه الأخيرة حماية الحصة السوقية للمؤسسة القائدة، من خلال التصدي للأعمال العدائية التي يقوم بها المنافسون. تستخدم هذه الاستراتيجية بشكل كبير من قبل المؤسسات المبتكرة، حيث تحاول من خلالها منع دخول المنافسين بمنتجات جديدة أو مقلدة.

تعمل هذه الاستراتيجية على التواجد في جميع قطاعات السوق وجميع قنوات التوزيع. كما أنها لا تستبعد المواجهة عن طريق حروب أسعار وكثافة الإعلان والترويج. هذه الاستراتيجية تتحمل تكاليف كبيرة، من الضروري استرجاعها على ضوء الأرباح المتوقعة.⁽³⁾ يوجد عدد من الاستراتيجيات الدفاعية التي يمكن إتباع إحداها أو مجموعة منها وهي⁽⁴⁾:

(1) Paley.N, Op.cit., p.264

(2) MacMillan.I, Mc Caffery.M.L & Van Wijk.G, **Competitor's Responses to Easily Imitated New Products-Exploring Commercial Banking Product Introductions**, *Strategic Management Journal*, Vol. 6, No. 1, Mar. 1985, p.75

(3) Van Laethem.N, Op.cit., p.38

(4) Kotler.P, **Marketing Management**, 11th edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 2003, p.258-262

1. استراتيجية الدفاع عن المركز :

تعتمد هذه الاستراتيجية على تقوية المركز الحالي للمؤسسة القائمة منذ البداية وبصورة مستمرة، بما يؤدي إلى صعوبة اختراقه من قبل المؤسسات المنافسة . تسعى المؤسسة القائمة إلى إرضاء المستهلكين الحاليين بشكل متواصل، كما أنها تحاول أن تجذب مستهلكين جدد يتشابهون مع المستهلكين الحاليين في حاجاتهم وخصائصهم. إن أهم ركن من أركان نجاح هذه الاستراتيجية هو امتلاك المؤسسة القائمة لقدرات عالية في البحث والتطوير والتسويق وخدمة الزبائن تتفوق بها بشكل ملحوظ على الشركات المنافسة.

2. استراتيجية التجنب:

تنطوي هذه الاستراتيجية (والتي عادة ما تستخدم إلى جانب الاستراتيجية السابقة) على تقديم بديل أو أكثر للمنتج الذي تم طرحه إلى السوق في البداية بهدف جذب قطاعات جديدة من المستهلكين الراغبين بالشراء، وتقويت الفرصة على المؤسسات المنافسة لدخول تلك القطاعات . وفي أغلب الحالات تقوم المؤسسة القائمة بتقديم البديل الأخر بسعر منخفض بهدف جذب المستهلكين الراغبين بشراء المنتج و لكن بسعر أقل من سعر المنتج الأصلي، مما يؤدي إلى حمايته من المنافسة السعرية. من أهم شروط نجاح هذه الاستراتيجية توفر الإمكانيات اللازمة لتقديم بديل أو أكثر تتميز بصعوبة تقليدها.

3. استراتيجية المواجهة:

إذا واجهت المؤسسة القائمة تهديداً مباشراً في أسواقها الرئيسية من جانب مؤسسات منافسة تتمتع بقدرات مالية وإنتاجية عالية، فإنه لا بد من مواجهة ذلك التهديد فوراً للحيلولة دون فقدان الزبائن وتحويلهم إلى البدائل المنافسة. إن على الشركة القائمة في مثل هذه الحالة أن تقرر ما الذي يجب فعله بخصوص المزيج التسويقي الحالي، وما هي التعديلات الواجب القيام بها. وقد تقرر الشركة القائمة أن تدخل تحسينات على المنتج نفسه أو أن تزيد من كثافة الحملات الترويجية أو أن تخفض الأسعار. لكن تحسين المنتج أو تخفيض الأسعار قد لا يكون فعالاً إلا إذا رافق ذلك انخفاض في التكلفة نتيجة زيادة حجم الإنتاج. وعليه فإنه يفضل زيادة كثافة الحملات الترويجية أو تطوير المنتج وتحسينه دون تخفيض الأسعار وذلك للمحافظة على هامش ربح مرتفع.⁽¹⁾ كذلك يمكن تقديم منتجات أكثر تطوراً تمنح المستهلكين قيمة أعلى مقابل السعر المرتفع الذي يدفعونه، وهذا الخيار يتطلب استثمارات جديدة لتطوير عمليات الإنتاج بهدف تخفيض التكلفة أو رفع مستوى جودة المنتج أو تقديم المزيد من الخدمات إلى المستهلكين.

(1) Cressman.G.E, **Snatching Defeat from the Jaws of Victory: Why Do Good Managers Make Bad Pricing Decisions?**, *Marketing Management*, Summer 1997, p.17

4. استراتيجية التوسع:

إذا كان لدى المؤسسة القائدة قدرات تسويقية وإنتاجية عالية، فإنها قد تقرر دخول قطاعات سوقية مختلفة في نفس الوقت، خصوصاً إذا كانت حاجات هذه القطاعات متباينة بصورة واضحة. وقد تقرر المؤسسة القائدة دخول هذه القطاعات تحسباً للمنافسة التي قد تواجهها في أكثر من سوق، من خلال توسيع الخطوط الإنتاجية أو تقديم علامات مختلفة إلى كل قطاع حسب حاجاته أو تقديم أكثر من منتج بالاعتماد على التكنولوجيا المتاحة. كما قد تلجأ المؤسسة القائدة إلى سياسات أقل تكلفة مثل تنويع أساليب البيع أو تقديم خدمات متميزة أو استخدام أساليب تنشيط المبيعات المناسبة لكل قطاع سوقي حسب خصوصيته.

5. استراتيجية الانكماش أو الانسحاب:

عندما يكون السوق مجزأ إلى درجة كبيرة قد لا تتمكن المؤسسة القائدة من المنافسة في جميع الأسواق، وخصوصاً إذا كان هناك مؤسسات منافسة تتمتع بقدرات كبيرة في بعض القطاعات. وعليه فإنه من الأفضل أن تنسحب الشركة القائدة من تلك القطاعات وأن تركز على القطاعات التي تمنحها ميزة تنافسية أفضل أو تلك التي تظهر احتمالات نمو مستقبلية أكبر. يوضح الجدول أدناه ملخصاً بالأهداف التسويقية لإستراتيجيات الدفاع عن المركز القيادي.

الجدول رقم (11): الاستراتيجيات الدفاعية

استراتيجية الدفاع عن المركز	استراتيجية التجنب	استراتيجية المواجهة	استراتيجية التوسع	استراتيجية الانكماش أو الانسحاب
- زيادة الرضا والولاء وتكرار الشراء من قبل المستهلكين الحاليين عن طريق استغلال نقاط القوة المتوفرة.	- توفير الحماية لمنع خسارة قطاع سوقي حالي عن طريق تطوير المنتج لمعالجة نقاط الضعف في النسخة الأصلية.	- توفير الحماية لمنع خسارة الحصة السوقية لصالح إحدى المؤسسات المنافسة عن طريق تقديم منتج يماثل أو يتفوق على المنتجات المنافسة.	- زيادة إمكانية جذب مستهلكين جدد عن طريق توسيع خطوط الإنتاج التي تستهدف قطاعات سوقية جديدة.	- زيادة إمكانية جذب مستهلكين جدد في قطاعات سوقية تتميز بالنمو السريع عن طريق التركيز عليهم.
- جذب المستهلكين الجدد	- زيادة القدرة على جذب مستهلكين جدد	- زيادة القدرة على جذب	- زيادة إمكانية الاحتفاظ بالزبائن	- الانسحاب من القطاعات السوقية

.../...

من خلال تقديم مواصفات ومنافع مشابهة للمبتين الأوائل.	لديهم حاجات محددة تختلف عن حاجات المبتين الأوائل.	مستهلكين جدد والحيلولة دون شرائهم للمنتجات المنافسة.	عندما يكون السوق مجزئاً لدرجة كبيرة.	ذات معدل النمو البطيء للمحافظة على القدرات المختلفة.
--	---	--	--------------------------------------	--

المصدر: Walker.O.C et al, **Marketing Strategy, Planning and Implementation**, 3rd edition, Irwin : McGraw-Hill, Singapore, 1999, p.250.

الفرع الثالث: استراتيجية الهجوم

توسيع حصة المؤسسة في السوق من خلال استراتيجية هجومية هو الخيار الثالث الذي يتاح أمام المؤسسة المهيمنة. الهدف هنا هو الاستفادة القصوى من أثر التجربة، وبالتالي تحسين الربحية. إذا كانت الشركة لديها مصلحة في زيادة حصتها في السوق، فإن من مصلحتها أيضا ألا تصل حد الهيمنة المفرطة، لأنه و في هذه الحالة ستثير انتباه السلطات العامة لمكافحة الاحتكار والتي مهمتها الحفاظ على ظروف المنافسة المتوازنة في السوق. (1)

الفرع الرابع: استراتيجية إعادة الانتشار التسويقي

غالبا ما تجد المؤسسات القائدة في السوق نفسها في وضعية المؤسسة المهيمنة أو المحتكرة نتيجة لضعف منافسيها أو بسبب الإفراط في استعمال قوتها و قدراتها. إذا كان هذا الوضع ملائما من وجهة النظر الربحية إلا أنه خطير جدا من وجهة النظر القانونية خاصة في البلدان التي لديها تشريعات تمنع حالات الاحتكار أو شبه الاحتكار. من أجل تجنب الوقوع في هذه الحالة تخفض المؤسسة طواعية من حصتها السوقية تجنبا لأي اتهامات من طرف السلطات العمومية. تخفيض الحصة السوقية يكون عن طريق الحد من مستوى الطلب في بعض القطاعات برفع الأسعار، تخفيض عدد الخدمات المرافقة للمنتج الأساسي فضلا عن الدعاية والجهود الترويجية. (2)

(1) Van Laethem.N, Op.cit., p.38

(2) Lambin.J.J & De Moerloose.Ch, Op.cit., pp. 438-439.

المطلب الثاني: استراتيجيات التحدي

تحتل المؤسسات غير القائدة المرتبة الثانية، الثالثة أو الرابعة على مستوى السوق و هي بذلك تبحث دوما إما عن تنمية حصتها السوقية وبالتالي تصبح مؤسسة متحدية، أو تكتفي بالوضعية المكتسبة، و هنا تصبح مؤسسة متبعة كما سيأتي ذكره في المطلب اللاحق. تعتبر استراتيجيات المتحدي، استراتيجيات عدوانية. الهدف المعلن من ورائها هو أخذ مكان المؤسسة القائدة في السوق.

يملك المتحدي خيارين اثنين في مواجهته للمؤسسة القائدة، إما الهجوم بشكل مباشر و يسمى الهجوم الجبهوي أو الهجوم غير المباشر و يسمى الهجوم الجانبي بمختلف أنواعه. الهجوم الجبهوي، هو مواجهة مباشرة للمنافس باستخدام نفس الوسائل، دون محاولة الهجوم على نقاط الضعف لدى الخصم. من أجل نجاح هذه الاستراتيجية يجب أن يميل ميزان القوة للمهاجم.

فيما يخص الهجمات الجانبية، فهي تهدف إلى مواجهة قائد السوق في المواطن التي يكون فيها ضعيف أو غير مستعد. ويمكن أن يكون الهجوم الجانبي، مثلا، على منطقة أو قناة توزيعية حيث تكون المؤسسة المهيمنة أقل حضورا أو على قطاع من السوق حيث منتجاتها أقل تناسبا مع تطلعات المستهلكين.

يمكن للهجمات الجانبية أو غير المباشرة أن تتخذ أشكالا عديدة. القياس فيها على الاستراتيجية العسكرية واضح ومباشر، فنجد مثلا، استراتيجيات التجاوز، المحاصرة، حرب العصابات، الهجوم على الأجنحة... إلخ.

الجدير بالذكر، أن من مخاطر هذه الاستراتيجية هو التركيز فقط عن كيفية طرد المنافسة من السوق دون مراعاة أو نسيان محاولة إرضاء حاجات المستهلكين. من الضروري إذن، محاولة التوفيق التوازن بين المقاربتين معا، أي مهاجمة الخصم دون التفريط في تلبية حاجات المستهلكين.⁽¹⁾

إذا كانت المؤسسة قد اختارت إتباع هذه الاستراتيجية، فيجب عليها مراقبة وحتى استباق ردود أفعال الخصم، وخاصة فيما يتعلق بثلاث مسائل رئيسية:⁽²⁾

- ما هي أهم نقاط الضعف الحساسة لدى المؤسسة القائدة ؟
- ما هي الاستفزازات و التحرشات التي لن تدعها تمر بدون الرد عليها؟
- ما هي قدراتها الانتقامية التي يمكن تضرر بها المؤسسة المتحدية؟

فيما يلي بعض أهم الاستراتيجيات المستعملة بالنسبة للهجوم المباشر و غير مباشر بحيث جميع الهجمات يجب أن يكون الخصم فيها محدد مسبقا، و هنا يذكر العسكريون أو رجال الحرب مبدأ يتم بموجبه توجيه ضربة قوية، و على هذه الأخيرة أن تكون مركزة على المكان و الوقت الحرجين بهدف الاستحواذ على القرار. في الواقع توجد خمسة استراتيجيات هجومية يمكن توضيحها في الشكل الآتي:

(1) Lambin.J.J & De Moerloose.Ch, Op.cit., p.439-440

(2) Van Laethem.N, Op.cit., p.39

الفرع الأول: استراتيجية الهجوم الجبهوي

تستخدم هذه الاستراتيجية بنجاح عندما يكون السوق متجانسًا نسبيًا وعدد قطاعاته محدودًا، وتوجد فيه مؤسسة واحدة على الأقل تتمتع بإمكانات كبيرة في المجالات الفنية والتسويقية والبشرية ... الخ. إذا كان هدف المؤسسات التابعة السيطرة على حصة سوقية كبيرة، فإنه لا يوجد أمامها سوى الدخول في منافسة مباشرة مع المنافس الرئيسي (المؤسسة القائدة). وتزداد احتمالات نجاح هذه الاستراتيجية إذا لم يكن لدى المستهلكين الحاليين ولاء لعلامة محددة، أو إذا كان لدى الشركة التابعة قدرات وموارد أكبر مما هو متاح للشركات المستهدفة وخصوصًا في مجال التسويق.

ولكن الأهم من ذلك كله هو تقديم منتج متميز بصورة واضحة عن المنتجات الحالية، أو منتج يتمتع بتكلفة منخفضة، مما يؤدي إلى تخفيض الأسعار وجذب المستهلكين الحاليين . كذلك يمكن تكثيف النشاطات الترويجية إلى أقصى حد ممكن وذلك بهدف صرف أنظار المستهلكين عن المنتجات الحالية لصالح منتجات المؤسسة التابعة.

تجدر الإشارة هنا، إلى أن نجاح المؤسسات التابعة في تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال الاعتماد على السعر المنخفض يتطلب عددًا من الشروط من أهمها: امتلاك المؤسسة لقدرات تكنولوجية عالية يمكن توظيفها في الإنتاج، وبالتالي خفض التكلفة. وثانيًا، إمكانية الحصول على الموارد اللازمة من مصادر ذات تكلفة منخفضة.

أما إذا اختارت المؤسسة التابعة أن تركز على استخدام الأنشطة الترويجية المكثفة، فإن الشرط الأساسي لنجاحها في ذلك هو أن تمتلك إمكانات أكبر مما هو متاح للمنافس المستهدف. وبصورة عامة، يتوقف نجاح هذه الاستراتيجية على مدى قدرة الشركة التابعة على تقديم قيمة أعلى للمستهلكين وذلك عن طريق تضمين المنتج مزايا أفضل من تلك التي يقدمها المنافس المستهدف وخدمة أفضل بسعر متقارب ، أو تقديم منتج ذي جودة عالية وأداء مشابه وبسعر أقل.⁽¹⁾

الفرع الثاني: استراتيجية القفز أو التجاوز

يتلخص الهدف الرئيس لهذه الاستراتيجية في محاولة تحقيق ميزة تفضيلية من خلال تقديم جيل جديد من المنتجات التي تتفوق كثيرًا على المنتجات المنافسة (ابتكارات جديدة) من حيث المنافع التي تحققها وذلك نتيجة استخدام تكنولوجيا عالية ومتطورة يصعب على المنافسين المستهدفين توفيرها نظرًا

(1) Walker.O.C et al, **Marketing Strategy, Planning and Implementation**, 3rd edition, Irwin McGraw-Hill, Singapore, 1999, p.260.

للاستثمارات الضخمة المطلوبة . ويشترط لنجاح هذه الاستراتيجية توفر قدرات تسويقية فعالة يمكن عن طريقها ترويج المنتجات المطورة إلى المستهلكين الذين سبق أن اشتروا المنتجات المنافسة وإقناعهم باستبدالها، رغم ما يتضمنه ذلك من تكاليف التحول المرتفعة، والتي يمكن تبريرها بما يقدمه المنتج المطور من منافع جديدة لا تتوفر في المنتجات المنافسة. ولذلك فإن هذه الاستراتيجية لا تحقق نجاحًا إلا إذا تمكنت المؤسسة من تخفيض هذه التكاليف عن طريق استبدال المنتجات المنافسة، أو تقديم خدمات متميزة، أو إجراء التعديلات اللازمة لأنظمة التشغيل الحالية، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف على المستهلكين.

الفرع الثالث: استراتيجية التجنب أو الهجوم على الأجنحة

تعتبر من الاستراتيجيات غير المباشرة، تركز هذه الاستراتيجية على تقديم منتجات تحتوي على خصائص فريدة مصممة لإشباع حاجات المستهلكين في قطاعات سوقية مستهدفة ومحددة. كما يصاحب ذلك استخدام سياسات الترويج والتسعير الهادفة إلى خلق طلب اختياري على تلك المنتجات. وتعد هذه الاستراتيجية مناسبة عندما يمكن تقسيم السوق إلى عدة قطاعات، حيث تكون المؤسسة القائدة مسيطرة على القطاع الرئيسي ومهملة لباقي القطاعات، أو عند عجز علامة محددة عن إشباع حاجات المستهلكين بصورة كاملة.

وقد تعتمد بعض الشركات على المزايا غير الملموسة مثل السمعة وشهرة الاسم التجاري للمنتج وترويجه إلى القطاعات المستهدفة بأسلوب يتناسب مع توقعات المستهلكين وخصائصهم.⁽¹⁾

الفرع الرابع: استراتيجية المحاصرة

تقوم هذه الاستراتيجية على أساس استهداف عدة قطاعات سوقية صغيرة في آن واحد وذلك بهدف محاصرة العلامة الخاصة بالمؤسسة القائدة بعدد من البدائل المختلفة التي يستهدف كل منها قطاعًا سوقياً صغيراً. من أبرز الظروف التي تساعد على نجاح هذه الاستراتيجية: أن يكون السوق مجزئاً إلى قطاعات كثيرة مختلفة من حيث المواقع الجغرافية أو الاستخدامات مع وجود اختلاف واضح في الحاجات والأذواق في كل قطاع.

(1) Kotler.P, Op.cit., P: 265.

المطلب الثالث: استراتيجية الإتياع

يعتبر التابع المنافس الذي لا يمتلك إلا حصة سوقية صغيرة، ويتبنى سلوكا تنافسيا منسجما و متوافقا مع القرارات المتخذة من طرف المنافسة.

بدلا من مهاجمة المؤسسة القائدة، فإن هذا النوع من الاستراتيجية يهدف إلى "التعايش السلمي" وعلى اقتسام السوق بشكل توافقي، ومطابقة تصرفات المؤسسات التابعة مع تلك المنتهجة من طرف المؤسسة المعترف لها بأنها القائدة في السوق. يلاحظ هذا النوع من السلوك (التبعية) بشكل رئيسي في أسواق احتكار القلة حيث فرص التمايز منخفضة ومرونة الأسعار مرتفعة جدا، بحيث ليس لأي منافس المصلحة في شن الحرب على الآخر بحيث تكون هذه الأخيرة كارثية بالنسبة لجميع الأطراف الموجودة في السوق.⁽¹⁾

اعتماد استراتيجية الإتياع لا يعني المؤسسة من أن تكون لديها استراتيجية تنافسية، على العكس من ذلك، فهي تدرك تماما حجمها الصغير أمام المؤسسات الكبرى وتعمل على استغلال مواردها بشكل أمثل والتركيز على تحقيق الأرباح عوض الحصول على حصص سوقية أكبر و مبيعات مرتفعة، و تبتعد قدر الإمكان عن الصراع لأنه يستهلك مواردها المحدودة أصلا، فهي تفضل بذلك عدم المخاطرة في إنتاج منتجات جديدة لا تعرف إن كانت سوف تحقق قبولا لدى المستهلكين أم لا، وفي نفس الوقت تفسر على أنها إجراء عدائي من طرف المؤسسات الكبرى، فتكتفي فقط بتقليد القرارات المتخذة من طرف المؤسسة القائدة، كتخفيض السعر إذا خفضته هذه الأخيرة و رفعه إذا رفعته. نستنتج إذا أن استراتيجية التابع لا تعني الاستسلام للمؤسسة القائدة، وإنما الرغبة في تبني استراتيجية لا تثير انتقام وردة فعل عدوانية من طرف القائد.

من مميزات استراتيجية الإتياع هو تأخير إطلاق المنتجات الجديدة حتى تقوم المؤسسة القائدة بفعل ذلك، قد يبدو أن المؤسسة التابعة قد خسرت فرصة للحصول على حصة سوقية أكبر وإحراز تقدم على باقي المؤسسات الأخرى. لكن في الواقع، هناك جوانب إيجابية لهذا التأخير. إذ أن المؤسسة التي تطلق المنتج الجديد لأول مرة في السوق سوف تتحمل على عاتقها تعليم السوق كيفية استعمال المنتج، الترويج المكثف لتبليغ المستهلكين بوجود السلعة، إقناع الموزعين بضرورة التعامل مع المنتج الجديد... إلخ. أما المؤسسة التي تدخل المنتج لاحقا، فقد عبد لها الطريق مسبقا من طرف المؤسسة القائدة، حيث أصبح المنتج الجديد الآن معروفا لدى السوق ولا تحتاج لحملات ترويجية كبيرة للتعريف به. إضافة إلى ذلك، فإن التابع يتفادى عيوب المنتج الجديد، لأنه بكل بساطة قد أخذ

(1) Lambin.J.J & De Moerloose.Ch, Op.cit., pp.440-441.

الوقت اللازم لدراسة منتج المنافس الجديد من كل جوانبه، وقام بتقييم أيضا حجم السوق، صفات المشتري المحتمل وقطاعات السوق المستهدفة غير المستغلة بعد.⁽¹⁾

احتمال فشل المنتجات الجديدة كبير جدا، لذا فإن هذا النوع من المؤسسات التي تتبنى استراتيجية الإلتباع لا تريد المغامرة في هكذا مشروع، فهي تفضل المكسب القليل المضمون على الأرباح الكبيرة غير المضمونة. يقدم الجدول أدناه، بعض الأمثلة عن تاريخ ترجيح الكفة للمتابع على حساب المبتكر و العكس.

الجدول رقم (12): التقليد: ميزة للمبتكر أو التابع؟

الفوز للتابع			الفوز للقائد		
تابع	قائد	المنتج	تابع	قائد	المنتج
بوينج (707)	هايفلاندا	طائرة نفاثة	كورنينج	بيلكنتون	الزجاج المصقول
أي بي أم	كسيروكس	حاسوب المكتب	كوداك	بولارويد	آلة التصوير الآني
كوكا كولا	آر سي كولا	كولا لايت	عدة منافسين	كورنينج	الألياف البصرية
سامسونج	رايشيون	فرن الميكروويف	كيمبرلي كلارك	بروكتر أند غامبل	الحفاظات

المصدر: Lambin.J.J & De Moerloose.C, **Marketing stratégique et opérationnel : Du marketing à l'orientation-marché**, 7^e édition, Dunod, Paris, 2008, p.457

يمكن أن تنقلب ميزة القائد بسرعة إلى عيب، بحيث يمكن لاستراتيجية التقليد أن تصبح سيناريو مخلص بالنسبة للمؤسسة المتبعة. خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تمتلك وسائل قوية وبعض الأصول الإضافية اللازمة لتسويق المنتج الجديد.

يمكن للتابع في بعض الأحيان أن يتفوق مع مرور الوقت على المؤسسة الرائدة عن طريق التعلم من أخطاء هذه الأخيرة التقنية و التسويقية التي وقعت فيها.

قد تضطر بعض المؤسسات في حالات كثيرة إلى أن تكون تابعة نتيجة لقدرة مؤسسات أخرى على دخول السوق بسرعة وفي وقت مبكر. مع ذلك فإنه قد يكون من الحكمة أحيانا الانتظار لفترة من الوقت إلى أن تتضح أحوال السوق وظروفه ثم التحرك في اتجاه معين، بل إن هنالك الكثير من المزايا التي يمكن أن تنتج عن ذلك من أبرزها:⁽²⁾

(1) Paley.N, Op.cit., p.265

(2) Walker.O.C & all, Op.cit., p.225

◀ الاستفادة من سوء اختيار الشركة القائدة للقطاع السوقي:

أحياناً قد تسيء المؤسسة القائدة اختيار القطاع السوقي المناسب فتقوم بتقديم منتج لا يرضي المستهلكين، مما يتيح الفرصة أمام المؤسسات التابعة لتقديم عروض أفضل إلى كل قطاع بالاعتماد على حاجاته المحددة.

◀ الاستفادة من الأخطاء التي ترتكبها الشركة القائدة في تصميم المنتج المناسب:

يمكن للمؤسسات التابعة أن تنجح في تقديم منتجات خالية من الأخطاء الفنية وبذلك تتفوق على الشركة القائدة وتتمكن من إقناع المستهلكين بشراء منتجاتها.

◀ الاستفادة من الأخطاء التسويقية التي ترتكبها الشركة القائدة:

في بعض الحالات قد لا تستخدم الشركة القائدة المزيج التسويقي المناسب؛ فقد تنفق مبالغ بسيطة على الترويج أو أنها قد لا تستخدم ما يكفي من قنوات التوزيع أو غير ذلك. هنا يمكن للشركات التابعة أن تقوم بتصميم مزيج تسويقي أكثر فاعلية مما يمكنها من المنافسة والتفوق.

◀ إمكانية الاستفادة من أحدث التطورات التكنولوجية:

تنطبق هذه الميزة تحديداً على المنتجات عالية التكنولوجيا، إذ تستطيع الشركات التابعة الاستفادة من التطورات التكنولوجية الحديثة والتفوق على الشركة القائدة التي عادة ما تكون ملتزمة بالتكنولوجيا القديمة مما يعيق تجاوبها بالسرعة المطلوبة مع التطورات التكنولوجية الحديثة.

◀ الاستفادة من محدودية الموارد المتاحة للشركة القائدة:

إذا لم تكن الموارد الإنتاجية والبشرية والمالية والتسويقية متوفرة للشركة القائدة، أو إذا فشلت في تخصيص موارد كافية لدعم وإنجاح □ منتجاتها، فإن بعض الشركات التابعة قد تتمكن من معالجة هذا العجز والتفوق على الشركة القائدة بسهولة.

بصفة عامة، يمكن تمييز نوعين من المزايا المحققة سواء تحركت المؤسسة أولاً أو لاحقاً، مزايا المتحرك الأول (FMA : first Mover Adventage) ومزايا المتحرك الثاني (SMA: Second Mover Adventage). على المؤسسة أن تختار بين التحرك أولاً أو الانتظار و الإتيان لاحقاً، وذلك حسب مواردها المتاحة والمكاسب المتوقعة. (1)

(1) Helen Weeds, **Real Options and Game Theory: When should Real Options Valuation be applied?**, Lexecon Ltd, London, 2002, p.3

المطلب الرابع: استراتيجية التخصص

هذا النوع من الاستراتيجيات يتفق مع مفهوم استراتيجية التركيز لدى بورتر، حيث يركز المتخصص على منفذ ضيق من السوق ليعمل على اكتساب موقع يتفادى فيه منافسة المؤسسات الكبيرة. مبدأه في ذلك، أن تكون سمكة كبيرة في بحر صغير، بدلا من سمكة صغيرة في بحر كبير.

يوجد تقريبا في كل القطاعات، مؤسسات تهتم بجزء صغير من السوق، و تسعى هذه المؤسسات جاهدة لاكتشاف منفذ تخصص فيه و تركز كل نشاطاتها فيه بدون أن يكون للمؤسسات الكبرى رد فعل. يتم اختيار المنفذ وفقا لنوع العميل، الميزات التقنية والجودة المميزة للمنتج... إلخ. لكي يكون المنفذ ذو مردودية ومستمر، عليه أن يتصف بخمسة خصائص: (1)

- أن يكون ذو حجم كاف لتوفير الأرباح المناسبة؛
- أن يتمتع بقدرة نمو؛
- أن يكون مجهولا أو متخلى عنه أو قليل الاهتمام من طرف المنافسة؛
- أن يكون موافقا للكفاءات المميزة للمؤسسة؛
- أن يكون قابلا للدفاع عنه في حالة هجوم المنافسة عليه.

إن المشكلة الرئيسية التي تواجه المؤسسات التي تريد التخصص هي في اكتشاف ومعرفة الخصائص والمعايير التي تمكنها من بناء قاعدة صلبة لتخصصها⁽²⁾، لذا نميز خيارين استراتيجيين للمتخصص: (3)

◀ **استراتيجية التخصص - منتج:** في هذا الخيار، تبني المؤسسة تخصصها على أساس المنتج، بحيث تخصص في نوع محدد من المنتجات التي ترى نفسها قادرة على التميز فيها، وفي نفس الوقت غير مهمة بالنسبة للمؤسسات الكبرى.

◀ **استراتيجية التخصص - زبون:** في هذه الحالة، تقوم المؤسسة باستهداف قسم معين من المستهلكين وتعمل على تلبية حاجاتهم ورغباتهم دون غيرهم من المستهلكين، بحيث يشعر هؤلاء المستهلكون المحظوظون من وجهة نظرهم أن المؤسسة تقوم على إرضائهم بصفة شخصية وعلى المقاس، وأن المؤسسة المتخصصة هنا من أجلهم، في حين تجاهلتهم المؤسسات الأكبر ولم تهتم لأمرهم.

(1) Kotler.P, Op.cit., p.395

(2) Lambin.J.J & De Moerloose.Ch, Op.cit., p.341

(3) Demeure.C, **Marketing**, 6^{eme} édition, Dunos, Paris, 2008, p.95

تمتاز المؤسسات التي تتبع استراتيجية التخصص بمجموعة من الخصائص، والمتمثلة فيما يلي:

◀ **خصائص متعلقة بالسوق:** عادة ما تعرف المؤسسة المتخصصة سوقها بشكل جيد من أجل توجيه أمثل لمواردها المحدودة، عادة ما يكون تعريفها للسوق ضيقاً ومحدوداً في جزء من السوق لكنه في نفس الوقت متعمق، كما أنه قابل للنمو والتطور رغم محدوديته مقارنة بالسوق كله. هذا التعريف الضيق يوفر لها ما يلي: ⁽¹⁾

- إمكانية الريادة في قطاعها المستهدف، نتيجة بناءها لموقع تنافسي قوي فيه.
- كما كبيرا من المعلومات الخاصة بالسوق المستهدف لقربها من جميع مكوناته من زبائن ووسطاء ومنافسين، مما يمكنها من فهم بيئتها المباشرة بشكل جيد.
- تركيز طاقة المؤسسة ومهارتها لخدمة جزء من السوق أفضل في بعض الأحيان من تشتيت الموارد والطاقات على مختلف قطاعات السوق، بذلك تحقق فعالية أكبر وفي نفس الوقت لا تلفت الأنظار إليها من طرف المؤسسات الكبرى.

◀ **خصائص الطلب:** تمتاز المؤسسات التي تتبع استراتيجية التخصص بعلاقتها الوثيقة مع زبائنها نتيجة تعقيد منتجاتها المعروضة، والتي تكون في أغلبها سلعا خاصة، تحتاج إلى مستوى كبير من الإقناع لبيها وشرح كيفية عملها، 75% من مبيعات هذه المؤسسات تكون عن طريق البيع المباشر باستخدام رجال البيع. ⁽²⁾ بذلك أغلب الطلب على منتجات هذه المؤسسات هو عبارة عن طلب أولي مبني على إشباع وتلبية حاجات المستهلك المباشر.

إن الزبون يصبح في هذه الحالة شريكا للمؤسسة في إنتاج السلعة أو الخدمة، وذلك من خلال المعلومات التي يوفرها للمؤسسة حول استعمالات منتجاتها.

اعتماد المؤسسات المتخصصة على عدد محدود من الزبائن الدائمين، يؤمن للمؤسسة دخلا مستقرا، لكن ذلك يعرضها في نفس الوقت إلى الضغط التفاوضي للزبائن.

(1) Hermann.S, **Hidden Champions of The Twenty-First Century: Success Strategies of Unknown World Market Leaders**, Springer, New York (USA), 2009, p.86-87

(2) Hermann.S, Op.cit., p.129

◀ خصائص المنتجات المعروضة: تتميز المنتجات المعروضة من طرف المؤسسات التي تتبع استراتيجية التخصص بمستوى عالي من التكنولوجية وكذلك جودة عالية في الأداء، بالإضافة إلى اقتراحها بخدمات ما بعد البيع، التوصيل والتكيب، وهي خصائص تنطبق عادة على المنتجات المعقدة عالية التقنية.⁽¹⁾ أما فيما يخص سعر هذه المنتجات فهو في العادة مرتفع، لأن المؤسسة التي تنتج مثل هذه المنتجات لا تعتمد أسعار منخفضة، لأنها تضر بسمعة المنتج عالي القيمة، خشية أن يصبح هذا الأخير مبتذل في أذهان المستهلكين وغير مرغوب فيه.

◀ خصائص المنافسة: تواجه المؤسسات المتخصصة منافسة قليلة في سوقها المستهدف، نظرا لمحدودية السوق وضيقه من جهة ومن جهة أخرى ارتفاع حواجز الدخول المفروضة من طرف المتحكمين في هذا الجزء من السوق، مما يعني أن المنافسة في السوق عبارة عن منافسة احتكار القلة.⁽²⁾ تقوم القوى المتنافسة فيه بالتنافس على أساس الأداء والإبداع عوض الخوض في حروب الأسعار غير المجدية بالنسبة لكل الأطراف.

في الأخير، يجدر التنبيه إلى أنه في حالة نمو المنفذ السوقي بشكل كبير، فإنه سوف يثير انتباه المؤسسات الكبرى في السوق مما يدفعهم في بعض الأحيان إلى محاولة غزو تلك المنافذ الصغيرة عن طريق الاستحواذ المباشر على هذه المؤسسات الصغيرة بحجمها الكبيرة برقم أعمالها.⁽³⁾

(1) Hermann.S, Op.cit., pp.156-157

(2) Ibid, p.197

(3) Villemus.P, **Le plan marketing à l'usage du manager**, Editions d'Organisation, Paris, 2009, p.85

المبحث الثالث: الاستراتيجيات التسويقية للمزيج التسويقي

يعتبر المزيج التسويقي الأداة التي تمتلكها المؤسسة من أجل تنفيذ استراتيجياتها التسويقية في الواقع العملي، سواء من أجل اكتساب حصص سوقية إضافية أو من أجل الحفاظ على حصتها الحالية. استمرار المؤسسة في النشاط على سوقها المستهدف يعتمد على مدى تقديمها لمنتج يتطابق مع حاجات و رغبات الفئة المستهدفة بالسعر المناسب و في الزمان و المكان المناسبين. كما يساعدها المزيج التسويقي على التعامل مع تحركات المنافسين، العدائية أو التعاونية منها، ففي حالة إطلاق منتج جديد، أو تغير في السعر أو حملة ترويجية أو افتتاح قناة توزيعية جديدة، على المؤسسة استعمال عناصر مزيجها التسويقي للرد بالشكل المناسب على هذه التحركات.

المطلب الأول: استراتيجية المنتج

يمثل المنتج أهم عناصر المزيج التسويقي، فتواجه المؤسسة في السوق يعتمد على مدى توفر منتجاتها فيه، وعلى أساسه أيضا يحدد السعر و تهيأ له أماكن البيع و تقام له الحملات الترويجية. إذن من المهم جدا العناية بكل الأبعاد المتعلقة بالمنتج، سواء تعلق الأمر بالمنتج في حد ذاته من تصميم و شكل و محتوى أو الجودة التي يجب أن يتمتع بها، كذلك لا يجب أن ننسى البعد اللاملموس من المنتج مثل الخدمات المرفقة أو العلامة التجارية و الضمان. لكننا في هذا المطلب آثرنا التركيز على عنصر مهم في تحديد استراتيجية المنتج المناسبة لمواجهة المنافسة وهي الإبداع.

التطوير والإبداع في المنتجات هو السبيل الرئيسي للحفاظ والحصول على حصص سوقية أخرى. يعتبر تحديد العرض بالنسبة للمؤسسة قرارا استراتيجيا لأنه يضمن استمراريتها ولكنها أيضا عملية حساسة، فمن بين عشر منتجات جديدة في أوروبا، تسعة منها مصيرها الفشل⁽¹⁾. إذن لزيادة فرص نجاح المنتج الجديد، من الضروري أن تعرف المؤسسة سوقها المحتملة معرفة جيدة، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يقدم المنتج الجديد فائدة حقيقية يمكن للمستهلكين إدراكها. معظم المنتجات الجديدة التي تم إطلاقها في السوق هي إصدارات جديدة من منتج موجود أصلا و ليس إبداعا حقيقيا.

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الإبداع، أهميته، دواعي اللجوء إليه وأخيرا مصفوفة أنزوف لتحليل المنتجات الجديدة.

الفرع الأول: الاستراتيجيات المتعلقة بمزيج المنتجات

يقصد بمزيج المنتجات مجموعة المنتجات التي تقوم المؤسسة بتقديمها للمستهلك و ذلك بغض النظر عن وجود أو عدم وجود رابط بين هذه المنتجات.⁽²⁾

(1) Kotler.P , Dubois.B et Manceau.D, Marketing Management, Person, Paris, 2004, p.375

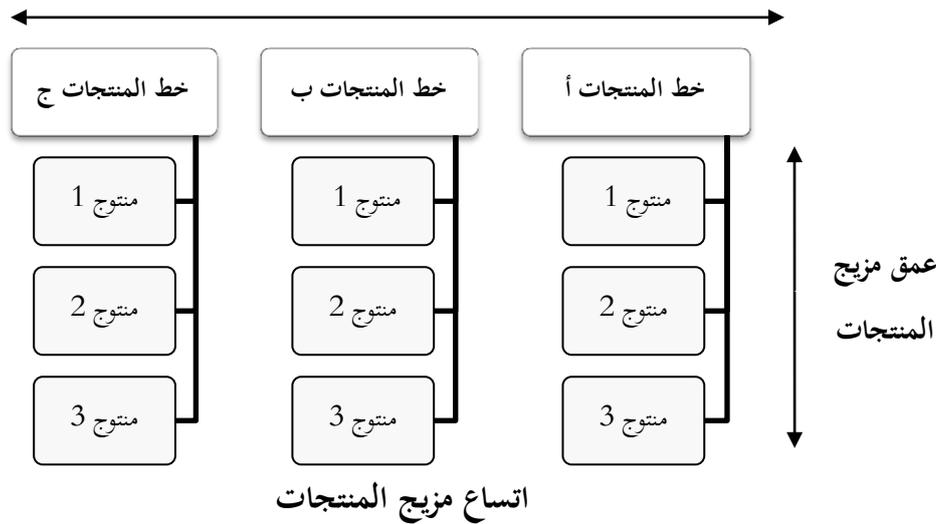
(2) Viot.C, **Op.cit.**, p.116

1. أبعاد مزيج المنتجات:

- يمكن وصف مزيج المنتج وفق الأبعاد الرئيسية الآتية: خط المنتجات، اتساع المزيج وعمق المزيج⁽¹⁾.
- ◀ **خط المنتجات:** يشير إلى مجموع المنتجات المرتبطة فيما بينها بحيث تتشابه من حيث الوظائف، وتستهدف نفس الزبائن أو تباع في نفس مراكز البيع وبنفس الأسعار تقريبا.
 - ◀ **اتساع مزيج المنتجات:** يشير إلى عدد خطوط المنتجات المختلفة التي تقدمها المؤسسة إلى السوق.
 - ◀ **عمق مزيج المنتجات:** يشير إلى عدد الأصناف المختلفة من كل منتج في كل خط من خطوط المنتجات.

يبين الشكل الآتي بوضوح الأبعاد الأساسية لمزيج المنتجات:

الشكل رقم (16): أبعاد مزيج المنتجات



المصدر: Viot.C, L'essentiel sur le marketing, Berti édition, Alger, 2006, p:117

2. الخيارات الاستراتيجية المتعلقة بمزيج المنتجات:

تقوم إدارة المؤسسة باتخاذ بعض القرارات الاستراتيجية الخاصة بمزيج منتجاتها وذلك بغية ضمان ريادتها في السوق أو مواجهتها للمنافسة خاصة عند إدخال منتج جديد أو عندما ترغب في تحقيق مردودية أكبر لاستثماراتها، عن طريق الاستغلال الأمثل لمنتجاتها التي تحقق لها هامش ربح أكثر. يتحقق ذلك إما بإضافة خطوط منتجات جديدة أو بزيادة عمق المنتجات، وذلك رغبة منها في تقديم منتجات فردية متنوعة لإشباع رغبات متعددة لدى الأفراد، كما يمكنها أيضا تحسين أداء المنتجات

(1) Lendrevie.J, Levy.J & Lindon.D, Op.cit., p.316.

الحالية أو حتى إذا استدعى الأمر سحبها تماما من السوق. يمكن توضيح هذه الخيارات الاستراتيجية المتعلقة بمزيج المنتجات من خلال النقاط الآتية:⁽¹⁾

◀ استراتيجية تطوير المنتجات الجديدة:

في هذه الحالة تقوم المؤسسة باتخاذ قرار إضافة منتج جديد أو خط منتجات جديد إلى مزيج منتجاتها الحالي كالاتي:

— إضافة منتجات فردية أو خطوط منتجات جديدة لها علاقة أو ارتباط معين بمنتجات وخطوط المنتجات الحالية، حيث يمكن أن يضاف منتج معين يستخدم نفس التسهيلات الإنتاجية المستخدمة بواسطة منتجات قائمة، أو قد يستخدم المنتج الجديد بعض الأجزاء النمطية المستخدمة في إنتاج منتجات قائمة، وقد يستخدم كذلك التسهيلات التسويقية والبيعية المطبقة حاليا بواسطة المؤسسة؛

— إضافة منتجات جديدة غير مرتبطة وغير متسقة مع المنتجات القائمة حاليا في خطوط المنتجات.

◀ استراتيجية تحسين المنتجات الحالية:

تلجأ المؤسسة إلى انتهاج هذا النوع من الخيار كبديل أو مكمل لإضافة منتجات جديدة خاصة مع الدرجة العالية من المخاطرة التي تصاحب ذلك، وتعمل المؤسسة على تحسين المنتجات القائمة لكي تتماشى باستمرار مع التطورات التي تحدث على رغبات وتوقعات المستهلكين، ويشمل التحسين نواحي متعلقة بالعبوة والغلاف، أو تطوير استعمالات جديدة للمنتج.

◀ استراتيجية الانسحاب:

قد تضطر المؤسسة في بعض الأحيان إلى حذف بعض المنتجات من مزيجها الحالي، إذ هناك نوعان من المنتجات التي يجب على المؤسسة معرفة كيفية سحبها من السوق:

— المنتجات التي فشلت المؤسسة في إدخالها إلى السوق لأول مرة، حيث أن الفشل الذي يصيب المنتجات الجديدة في مرحلة التقديم يعد أمرا شائعا. إن قرار سحب المنتج يفرض نفسه كحل وحيد لتفادي المزيد من الخسارة، لكن الأمر ليس واضحا في جميع الحالات، فهناك بعض المنتجات التي تتعثر في البداية ثم تعرف رواجاً كبيراً فيما بعد، على المؤسسة في هذه الحالة تحليل الموقف بشكل دقيق وحاسم.

— المنتجات التي تصل إلى مرحلة التدهور و ليس هناك فرصة لرفع المبيعات مجدداً، في هذه الحالة على المؤسسة تحليل هامش الربح العائد على كل منتج ومن ثم التخلي عن المنتج الذي لا يحقق هامش ربح مقبول بالنسبة لها.

(1) Kotler.P & Dubois. B, Op.cit., p.422

الفرع الثاني: تطوير المنتجات الجديدة

تتعلق عملية تطوير المنتجات الجديدة بالدرجة الأولى بقدرات المؤسسة في مجال الإبداع، سواء تعلق الأمر بالمنتج نفسه أو بالإبداع في طرق الإنتاج.

1. مفهوم الإبداع:

يعتبر الإبداع أساس الميزة التنافسية التي تسعى المؤسسات إلى تكوينها لتواجه بها القوى التنافسية وتحديات البيئة الخارجية الأخرى. فكثيرا ما يتم استعمال كلمة الإبداع للدلالة على كل شيء جديد وفريد من نوعه، كذلك تستعمل كلمة الإبداع حتى عند الحديث حول الأفكار الباهرة والنيرة والفنون الرائعة وكل الأشياء غير العادية. سوف نقتصر في تعريفنا لمصطلح الإبداع على الجانب الخاص بالمنتجات الجديدة وأساليب الإنتاج لتأثيرها المباشر على مزيج منتجات المؤسسة سواء من الناحية الفنية أو من ناحية التكاليف.

يمكن تعريف الإبداع بأنه تلك العملية التي تتعلق بمستجدات إيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها، وكذلك أساليب الإنتاج، أي بتعبير آخر يقوم الإبداع على تحسين الإنتاج وأساليب التنظيم، كما يتم اعتبار أي إجراء أو أسلوب جديد أنه مبتدع عندما يستدعي تقنيات جديدة لصنع المنتجات المبتدعة أو الموجودة في تشكيلة المؤسسة⁽¹⁾

من الضروري الاحتكام لمجموعة من الخصائص التي تساعد في التعرف على الإبداع وتميزه عن دونه:⁽²⁾

- الإبداع عبارة عن منتج ملموس، أو عملية أو إجراء داخل المؤسسة؛
 - لا بد أن يمثل الإبداع شيئا جديدا بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه (جماعة عمل، إدارة معينة، أو المؤسسة ككل (حتى وإن لم يكن جديدا بالنسبة للأفراد الذين يقومون بإنجازه)؛
 - يجب أن يكون الإبداع مقصودا وليس عارضا؛
 - يهدف الإبداع حتما إلى تحقيق فائدة للمؤسسة أو بعض فروعها أو للمجتمع ككل.
- من خلال ما سبق، سيتم اعتماد ما اتبع في الأدبيات في محاولة لصياغة تعريف إجرائي لمصطلح الإبداع الذي هو عملية تتطلب التعاون والتنسيق بين عدد من الأنشطة المتداخلة في المؤسسة من أجل استخدام وتبني الأفكار الجديدة والتطورات التكنولوجية باعتماد أساليب علمية بقصد تقديم منتج جديد بالنسبة للمؤسسة أو تحسين منتجاتها لغرض تحقيق أهداف المؤسسة في البقاء والنمو وجعلها أكثر قدرة على المنافسة.

⁽¹⁾ Bounfour.A, **Le Management des Ressources Immatérielles**, Dunod, Paris, 1998, p.103

⁽²⁾ نيجل آينج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (مترجم)، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص.22

2. أهمية الإبداع:

يلعب الإبداع لإطلاق منتجات جديدة دورا مهما في واقع المنتجات المعروضة للمؤسسة، إذ تتجلى أهميته للأسباب الآتية⁽¹⁾:

◀ يحفز الإبداع الطلب: يمكن للإبداع أن يعيد بعث الطلب من جديد في الأسواق المشبعة، إذ أنه:

- يحفز الطلب الأساسي (التجهيزي) من خلال تقديم عروض جديدة .

- يحفز الطلب الثانوي (التجديدي) من خلال تسريع تقادم المنتجات الحالية .

◀ يحفز الإبداع العرض ويوجد مصادر جديدة للإيرادات: إن المؤسسات تبحث دوما عن النمو، إذ أن الإبداع ومن خلال إطلاق المنتجات الجديدة يعتبر المصدر الرئيسي لتنمية نشاطهم وتوسيع عروضهم عبر تغطية الاحتياجات الجديدة في السوق. تنوع نشاط المؤسسة و توسيعه يسمح أيضا بإيجاد مصادر جديدة للإيراد تمكنها من تغذية نموها.

◀ يساعد الإبداع على محاربة ابتذال المنتجات واستعادة هوامش الربح: الخطر الذي يواجه أي منتج هو أن يصبح مبتذلا (عاديا) وأن يفقد عوامل التميز لديه. المنتج المبتذل أو البسيط هو العرض الذي يقيمه المستهلكون على أساس سعره. إذن فإن الضغط يزداد على السعر وبالتالي على هوامش الربح (خاصة إذا لم تكن هناك إمكانية تخفيض التكاليف). يصبح الإبداع هنا مصدرا جديدا لخلق تمايز المنتجات، حيث يساعد على محاربة ابتذال المنتجات، وبالتالي استعادة هوامش الربح.

◀ يمكن للإبداع أن يلعب دورا في مواجهة المنافسين: خلال وصول السوق إلى مرحلة النضج، تزداد حدة المنافسة بين المؤسسات العاملة فيه ومن الصعب جدا حينئذ الحصول على حصص سوقية إضافية. يعمل الإبداع في هذه الحالة على إيجاد فرص لتمييز منتجات المؤسسة عن مثيلاتها من المنافسة.

◀ يسمح الإبداع بالتعامل بشكل أفضل مع الموزعين: في الصراع الذي غالبا ما يدور بين الموزعين و المنتجين، يعد الإبداع السلاح الأنجع لدى المؤسسات المنتجة لترجيح كفة التفاوض لصالحها. إذ أن المنتجات الجديدة المبتكرة تعطي قوة تفاوضية للمؤسسة، تمكنها من فرض شروطها في الصفقة التجارية بينها و بين الموزع (خاصة فيما يخص الهوامش والترويج).

(1) Lendrevie.J, Levy.J et Lindon.D, Op.cit., p.328-329.

3. تصنيفات المنتجات الجديدة:

الإبداع في المنتجات هو إيجاد منتج جديد لم يكن معروفا من قبل أو إحداث تغييرات على المنتج الحالي في خصائصه أو شكله بحيث يعطي انطباعا جديدا في أعين المستهلكين. عموما فإن مصطلح الإبداع شهد عدة تطورات واجتهادات نظرية لتحديد درجة الإبداع في المنتجات الجديدة، وفيما يلي أهم تصنيفات المنتجات الجديدة حسب درجة الإبداع⁽¹⁾:

◀ **تصنيف روبرتسون (Robertson) سنة 1971**: تقدم روبرتسون بثلاثة تصنيفات للإبداع وفقا لدرجة الحدثة بالنسبة للسوق:

- إبداع متصل (تغييرات بسيطة على مستوى الهيئة الخارجية للمنتج)؛
- إبداع نصف متصل (تغييرات كبيرة في المنتج و التي تتطلب تكيف المستخدمين معها)؛
- إبداع منفصل التي تغير بشكل ملاحظ عادات وسلوكيات الأفراد.

◀ **تصنيف شوفري و دوري (Choffray & Dorey) لسنة 1983**: وهي تحدد ثلاثة أنواع من الإبداع:

- إبداع جذري، حيث التغييرات جلية وواضحة، إذ تعطي أبعادا جديدة للمنتج بالمقارنة مع السابق؛
- التقليد أو التمديد للمنتجات الحالية؛
- إعادة التشكيل (تغيير الخصائص المادية) أو إعادة التموقع (تغيير الخصائص الحسية) للمنتجات الحالية.

◀ **تصنيف غرين، باركلي و راينس (Green, Barclay & Ryans) لسنة 1995**: في

هذا التصنيف يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المنتجات الجديدة وفقا لطابعها المادي:

- منتجات مخترعة (إنشاء صنف جديد من المنتجات لم يكن موجود من قبل)؛
- منتجات مبتكرة (منتجات ذات إبداع وظيفي)؛
- منتجات مضافة (منتجات تحتوي على بعض التعديلات).

إن الإبداع الحقيقي نادر، فمعظم ما يسمى بالمنتجات "الجديدة" هي في الواقع إصدارات جديدة، تعديلات أو تحسينات على المنتجات الحالية، فهي إذن إبداع تمايز (أو إبداع الإضافة) وليس إبداع جذري. هذا يعني أن المنتج الجديد تماما يؤدي إلى خلق سوق جديدة. على سبيل المثال،

(1) Viot.C, Op.cit., p.124

ابتكار الحواسيب الشخصية المحمولة نهاية الثمانينيات أدى إلى ظهور سوق الحواسيب النقالة، وهذا ما نعينه بالإبداع الحقيقي.

الفرع الثالث: استراتيجيات المنتجات الجديدة

لتوسيع نشاطها ونمو منتجاتها، تعتمد المؤسسة على أربعة استراتيجيات مبنية على ما تقدمه من منتجات جديدة أو حالية للسوق المستهدف الجديد أو الحالي، والشكل الموالي يبين لنا تقاطع هاذين العاملين.

الشكل رقم (17): مصفوفة أنزوف لاستراتيجيات المنتجات الجديدة

منتجات جديدة	منتجات حالية	
تطوير المنتجات	اختراق السوق	أسواق حالية
التنوع	التوسع في السوق	أسواق جديدة

المصدر: Van Laethem.N, *Toute la fonction Marketing*, Dunod, Paris, 2005, p.35

1. استراتيجيات اختراق السوق:

استراتيجية الاختراق هي محاولة لزيادة المبيعات من المنتجات الحالية في الأسواق الحالية. ولذلك فالنمو هنا هو هدف طبيعي. يمكن للمؤسسة التي تتبنى هذه الاستراتيجية أن تتبع عدة طرق منها⁽¹⁾:

◀ **تنمية الطلب الأولي:** العمل على مكونات الطلب الأولي لزيادة حجم السوق الكلي، مثلا :

- توسيع السوق من خلال تحويل غير المستعملين للمنتج إلى مستعملين؛
- تشجيع العملاء على استخدام المنتج بشكل أكثر انتظاما؛
- تشجيع العملاء على الاستهلاك أكثر في المناسبات الاستهلاكية؛
- البحث عن فرص جديدة لاستعمال المنتج.

تجدر الإشارة إلى أن هذه الاستراتيجية سوف تعود بالفائدة على جميع المنافسين. فغالبا ما تكون من صنع قائد السوق الذي يستفيد بشكل أكبر من توسيع السوق لمستعملين جدد.

◀ **زيادة الحصة السوقية:** زيادة المبيعات من خلال جذب زبائن العلامات التجارية المنافسة مع استخدام عناصر التسويق العملي بشكل مكثف، مثلا:

(1) Lambin.J.J & De Moerloose.C, Op.cit., p.332

- تحسين السلعة أو الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة؛
 - تغيير تموضع العلامة التجارية من خلال الإعلانات؛
 - منح تخفيضات كبيرة على الأسعار؛
 - تقوية شبكة التوزيع؛
 - تنظيم الحملات الترويجية.
- وقد لوحظ هذا النوع من الأداء بشكل رئيسي في الأسواق التي أصبح فيها الطلب الأولي غير قابل للتوسيع، خاصة في مرحلة النضج من دورة حياة المنتج.
- ◀ **اكتساب الأسواق:** زيادة حصتها في السوق من خلال استراتيجية الاستحواذ أو إنشاء مشاريع مشتركة، مثلا:
- شراء منافس لتأخذ حصته في السوق؛
 - إنشاء مشروع مشترك للسيطرة على حصة معينة في السوق.
- ◀ **الدفاع عن موقع المؤسسة في السوق:** لحماية حصتها في السوق (زبائن، شبكة توزيع وصورة) بتعزيز وتقوية التسويق العملي، مثلا:
- تحسين المنتج وإعادة تموقعه؛
 - تكييف استراتيجية تسعير دفاعية؛
 - تقوية شبكة التوزيع؛
 - تعزيز وإعادة توجيه الترويج.
- ◀ **ترشيد السوق:** إعادة تنظيم الأسواق الحالية لخفض التكاليف أو زيادة كفاءة التسويق العملي، مثلا:
- التركيز على القطاعات الأكثر ربحية؛
 - استخدام الموزعين الأكثر كفاءة؛
 - تقليل عدد الزبائن عن طريق وضع شروط كميات الحد الأدنى لكل طلبية؛
 - التخلي عن بعض القطاعات بشكل انتقائي.
- ◀ **تنظيم السوق:** محاولة لتحسين مردودية النشاط داخل القطاع من خلال الإجراءات وجها لوجه مع مهنة السلطات العامة، مثلا :
- وضع قواعد أو مبادئ توجيهية بشأن الممارسات التنافسية، بدعم من السلطات العامة؛
 - إنشاء المنظمات المهنية، على سبيل المثال لجمع المعلومات عن السوق؛
 - إبرام اتفاقات لتخفيض أو تثبيت حجم الإنتاج.
- تعتبر الطرق الثلاث الأخيرة دفاعية أساسا. هدفها هو الحفاظ على مستوى اختراق السوق.

2. استراتيجيات تمدد السوق:

وتهدف استراتيجيات تمدد السوق إلى زيادة المبيعات من خلال تقديم منتجات الشركة الحالية في أسواق جديدة. عدة طرق ممكنة من أجل تطبيق هذه الاستراتيجية⁽¹⁾:

◀ **إيجاد قطع سوقية جديدة:** التوجه نحو قطاعات سوقية لمستخدمين جدد في نفس السوق الجغرافية، مثلاً:

- إدخال منتج صناعي في سوق استهلاكية؛

- بيع المنتج إلى مجموعة أخرى من الزبائن عن طريق إيجاد تموضع مختلف؛

- إدخال المنتج في قطاع صناعي آخر.

◀ **قنوات توزيع جديدة:** إدخال المنتج في شبكة توزيع متميزة بما فيه الكفاية عن القنوات المتواجدة حالياً، مثلاً:

- استعمال القناة المباشرة في توزيع المنتجات عوض القنوات غير المباشرة؛

- إنشاء قناة تعتمد على الامتياز جنباً إلى جنب مع القنوات التقليدية القائمة حالياً؛

◀ **التوسع الجغرافي:** التوسع في مناطق أخرى من البلاد أو إلى دول أخرى، مثلاً:

- تصدير المنتجات إلى أسواق أخرى باستخدام وكلاء محليين أو شركات التصدير والاستيراد؛

- إنشاء قناة للموزعين الحصريين؛

- شراء شركة أجنبية تعمل في نفس القطاع.

بشكل عام، استراتيجيات تمدد السوق تعتمد أساساً على التوزيع والخبرة التسويقية للشركة. هذه الاستراتيجيات هي أساس لتنمية التجارة و التسويق الدولي.

3. استراتيجيات تطوير المنتج:

استراتيجيات تطوير المنتج تهدف لزيادة مبيعات المؤسسة من خلال تطوير منتجات جديدة أو محسنة موجهة للأسواق الحالية التي تنشط فيها المؤسسة، وذلك عن طريق⁽²⁾:

◀ **إضافة مميزات جديدة:** إضافة وظائف أو خصائص للمنتج وذلك لتوسيع نطاق السوق، مثلاً:

- زيادة تنوع المنتج عن طريق إضافة وظائف؛

- إضافة قيمة المنفعة الاجتماعية أو العاطفية للمنتج؛

- تحسين عامل السلامة والراحة في المنتجات؛

- تطوير مفهوم المنتج "الأخضر".

(1) Lambin.J.J & De Moerloose.C, Op.cit., p.333

(2) Ibid, p.334

◀ توسيع خط المنتجات أو العلامات التجارية: تطوير نماذج جديدة وأحجام جديدة، أو عدة

إصدارات من المنتج المتفق مع مستويات مختلفة من الجودة، مثلاً:

- إطلاق عبوات جديدة؛

- زيادة عدد من الأذواق والنكهات أو الألوان؛

- عرض المنتج في أشكال أو تركيبات مختلفة؛

- إدخال منتجات جديدة تحت العلامة التجارية القائمة.

◀ تجديد خط المنتجات: استعادة القدرة التنافسية للمنتجات المتقادمة أو غير المناسبة من خلال

استبدالها بمنتجات محسنة من الناحية التقنية أو الوظيفية، مثلاً:

- إدخال جيل جديد من النماذج أكثر قوة وكفاءة؛

- إطلاق مجموعة من المنتجات الخضراء المتلائمة مع البيئة؛

- تحسين الناحية الجمالية للمنتجات.

◀ تحسين الجودة: تحسين الأداء الوظيفي للمنتج بجعله جزءاً من خصائصه، مثلاً:

- تحديد مجموعة من السمات المطلوبة في المنتج من قبل مجموعات مختلفة من المستهلكين؛

- وضع معايير جودة محددة لكل سمة؛

- وضع برنامج شامل لمراقبة الجودة.

◀ اكتساب تشكيلة من المنتجات: إكمال أو توسيع تشكيلة المنتجات الحالية باستخدام وسائل

خارجية، مثلاً:

- الاستحواذ على مؤسسات تنتج منتجات مكملة للمنتجات الأصلية للمؤسسة؛

- إبرام عقد تموين منتجات تامة الصنع، يتم بيعها بعد ذلك تحت العلامة التجارية للمؤسسة؛

- إنشاء مشروع مشترك لتطوير وتصنيع منتج جديد.

◀ ترشيد تشكيلة المنتجات: تعديل تشكيلة المنتجات بشكل يخفض من تكاليف الإنتاج أو

التوزيع، مثلاً:

- توحيد تشكيلة واسعة من المنتجات؛

- التخلي عن المنتجات المهمشة أو غير المرهبة؛

- تغيير تصميم المنتج.

لضمان نجاح هذه الاستراتيجية يجب الاعتماد على سياسة المنتج والتحليل الجيد لتجزئة السوق.

هذه الاستراتيجيات عادة ما تكون أكثر تكلفة وأكثر خطورة من سابقتها من الاستراتيجيات، لأن

خطر فشل المنتج الجديد وارد جداً مع إمكانية عدم استرجاع تكاليف البحث و التطوير.

4. استراتيجية التنوع:

تتضمن استراتيجية التنوع دخول المؤسسة لأسواق جديدة بمنتجات جديدة. تأتي هذه الاستراتيجية في إطار محاولة توزيع المخاطر على عدة قطاعات سوقية، بالتوجه لكل قطاع منها بمنتج جديد. يتم أيضا اللجوء إلى مثل هذه الاستراتيجية إذا كان قطاع النشاط الذي تشغله المؤسسة لا يمثل أي فرصة مستقبلية للنمو أو الربحية، و ذلك لقوة المنافسة وحدتها فيه، أو لوصول السوق الحالية لمرحلة الانحدار والزوال.

تستهدف استراتيجية التنوع القطاعات الجذابة من الأسواق المتاحة، ولتحسيد ذلك تتوفر أمامها طريقتين هما⁽¹⁾:

◀ **استراتيجية التنوع المتمركز:** تسعى المؤسسة للتنوع في أنشطتها الأساسية القائمة حاليا عن طريق إضافة أنشطة أخرى تكميلية، سواء من حيث التكنولوجيا أو من حيث النشاطات التجارية.

◀ **استراتيجية التنوع الصرفة:** تسعى المؤسسة فقط لتحديد محفظتها الاستثمارية من خلال إضافة أنشطة لا علاقة لها بالأنشطة القائمة حاليا. هذا النوع من استراتيجية التنوع هو الأصعب والأخطر (انعدام الخبرة لدى المؤسسة في القطاع السوقي الجديد). إذ يوصي بيتر دراكر (Peter Drucker) بضرورة وجود نقطة مشتركة واحدة على الأقل بين الأنشطة الأساسية والأنشطة الجديدة (من ناحية التسويق، التكنولوجيا، عمليات الإنتاج، والعملاء...الخ).

المطلب الثاني: استراتيجية التسعير

يعتبر السعر ثاني أهم عنصر من عناصر المزيج التسويقي، إذ يمثل جانب الإيراد بالنسبة للعناصر الأخرى من المزيج التي تمثل جانب التكاليف. من أجل ذلك فإن المؤسسة ملزمة بوضع استراتيجيات سعرية تعظم بها إيراداتها وتضمن بها استمرارية نشاطها. هناك نوعان من الاستراتيجيات المتاحة أمام المؤسسة و ذلك بناء على المنتج في حد ذاته، فهناك استراتيجيات تسعيرية عند إدخال المنتج لأول مرة في السوق و هناك استراتيجيات التسعير بالنسبة للمنتجات الحالية للمؤسسة.

الفرع الأول: الاستراتيجيات التسعيرية عند تقديم المنتج

عند طرح منتجات جديدة لأول مرة، يمكن للاستراتيجيات التسعيرية أن تتراوح بين قشط السوق بأسعار مرتفعة، اختراق السوق بأسعار منخفضة، أو إتباع قائد السوق. تضاف إلى ذلك بعض العوامل

(1) Van Laethem.N, Op.cit., p.37

الأخرى، مثل الحصة السوقية المراد الوصول إليها، الوضع التنافسي الحالي، وصورة المؤسسة والمنتج لدى الوسطاء والمستهلكين النهائيين.

اختيار المؤسسة لاستراتيجية التسعير المناسبة يشمل أيضا سرعة الدخول إلى السوق للحصول على المركز المهيمن، مقدار الوقت اللازم لاسترداد استثمارات تطوير المنتجات الجديدة قبل إدخال المنافسين منتجات مماثلة.

خمس تطبيقات ممكنة بالنسبة لاستراتيجية التسعير عند تقديم المنتجات لأول مرة في السوق وهي (1):

- ◀ تسعير القشط؛
- ◀ تسعير الاختراق؛
- ◀ التسعير النفسي؛
- ◀ تسعير الإتياع؛
- ◀ تسعير التكلفة الإضافية.

1. استراتيجية سعر القشط (Skim Pricing):

أول الاستراتيجيات التي تتعامل مع المنتجات الجديدة هي التسعير عن طريق القشط. تنطوي هذه الأخيرة على التسعير على مستوى مرتفع من الأسعار لاستهداف "خلاصة أو زبدة" المستهلكين الذين تقل لديهم الحساسية بالنسبة للسعر. إن الحالات التي يستدعي فيها انتهاج مثل هذه الاستراتيجية هي كالآتي:

- التغطية المبكرة لتكاليف إطلاق المنتج الجديد، كمصاريف البحث والتطوير، التكنولوجيا المستعملة وغيرها؛
 - المنتج فريد من نوعه ولا يوجد له مثيل في السوق، أو موجه لشريحة أو قطاع معين منه حيث لا يمثل السعر فيه عاملا رئيسيا في تحديد سلوكياته؛
 - خطر دخول المنافسة على المدى القصير، خاصة عند انتهاء مدة الحماية لبراءة الاختراع، مع ارتفاع تكاليف البحث والتطوير وتكاليف الترويج العالية، مع احتمال وجود قيود على التزود بالمواد الأولية، و تشبع معظم قنوات التوزيع الرئيسية.
- عادة ما تستعمل المؤسسات العاملة في قطاع صناعة المنتجات الإلكترونية هذا النوع من استراتيجيات القشط في المرحلة التمهيديّة أو مرحلة التقديم من دورة حياة المنتج، مع استعداد وتوقع المستهلكين النهائيين والمشتريين الصناعيين للأسعار العالية المطبقة فيها.

(1) Paley.N, Op.cit., pp.320-323

2. استراتيجية سعر الاختراق (Penetration Pricing):

يعني التسعير عن طريق اختراق السوق، التسعير دون المستوى السائد للحصول على دخول أسهل للسوق المستهدف أو لزيادة الحصة السوقية. حالات تطبيق هذه الاستراتيجية متمثلة على النحو الآتي:

- هناك فرصة عاجلة للحصول على مكان ما في سوق معين؛
- انخفاض تكاليف الإنتاج بالنسبة للمؤسسة مقارنة بمثيلاتها في السوق؛
- يمثل السعر عاملا مهما في تحديد السلوك الشرائي للفئة المستهدفة (حساسية كبيرة نحو السعر)

3. التسعير النفسي (Psychological Pricing):

التسعير النفسي يعني التسعير على المستوى الذي ينظر إليه على أنه أقل بكثير مما هو عليه في الواقع مثل: \$ 99، \$ 19,47 و \$ 1,98. التسعير النفسي هو استراتيجية حيوية، بمعنى أنه يجب القيام بالتجارب اللازمة لتحديد السعر الذي ينطبق بشكل دقيق على المنتج الخاص بالمؤسسة. إن الشروط الواجب توفرها لاستخدام هذه الاستراتيجية هي:

- يتم التفرد بالمنتج المراد تطبيق هذا النوع من السعر عليه في إطار العروض الترويجية الخاصة؛
 - من المرجح أن يتم الإعلان على المنتج، أو عرضه بشكل مشاهد؛
 - سعر البيع المطلوب يقترب من مضاعفات الرقم 10، 100، 1000... الخ.
- ينتشر تطبيق استراتيجية التسعير النفسي بشكل كبير في قطاع المنتجات واسعة الاستهلاك، لكنه في الآونة الأخيرة بدأ في الظهور في أوساط المنتجات الصناعية و الخدمات.
- في دراسات متقدمة قامت منظمات عالمية مثل سيرز "Sears"، لاحظ الباحثون أن الرقم "9" المستخدم تقليديا في مثل هذه الاستراتيجية لم يعد له التأثير النفسي المعهود إليه سابقا. أظهرت التجارب والتوليفات المختلفة أن الرقم "7" هو الرقم المعول عليه لتحقيق التأثير النفسي المطلوب.

4. استراتيجية سعر الإلتباع (Follow Pricing):

ترتبط المؤسسة في هذه الحالة سعرها بالسعر المطبق من طرف قائد السوق، تضطر المؤسسة إلى الإلتباع في الحالات الآتية:

- تواجد المؤسسة في سوق تهيمن عليها مؤسسة أو اثنين من قادة الأسعار؛
 - قد تؤدي تقلبات الأسعار العدوانية إلى نشوب حروب سعرية ضارة لمصلحة جميع الأطراف؛
 - عدم تمتع معظم المنتجات المعروضة بأي خصائص تميزها عن منتجات المنافسة.
- قد لا تتلاءم هذه الطريقة مع الأهداف العامة للمؤسسة خاصة فيما يخص معدل العائد على الاستثمار والربحية، أو حتى تغطية تكاليفها الخاصة.

5. استراتيجية سعر التكلفة (Cost-plus Pricing):

ينطوي التسعير على أساس التكلفة، ارتكاز السعر على تكاليف المنتج الكلية مضاف إليها نسبة معينة من هامش الربح. الشروط الواجب توفرها لاستخدام هذه الاستراتيجية هي كالآتي:

- توافق إجراءات تسعير منتجات المؤسسة مع اللوائح الحكومية للتسعير؛
- التسجيل الدقيق لتكاليف المؤسسة الكلية سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة.

التسعير على أساس التكلفة، هو تسعير أساسه المصاريف الكلية التي أنفقت على مكونات المنتج. هذا النهج يتناقض مع التسعير على أساس السوق، والتي تأخذ بعين الاعتبار كل العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة في تسعيرها لمنتجاتها. أحيانا، يمكن لمنتج المؤسسة أن يباع بأسعار مرتفعة عن السعر المطبق في هذه الاستراتيجية، تطبيق السعر على أساس التكلفة يؤدي في بعض الأحيان إلى عدم انعكاس صورة المنتج الحقيقية لدى المستهلك، في نفس الوقت يعتبر فرصة ضائعة للمؤسسة من جني أرباح إضافية.

الفرع الثاني: الاستراتيجيات التسعيرية للمنتج الحالي

هذا النوع من الاستراتيجيات التسعيرية مرتبط بالمنتجات الموجودة حاليا للمؤسسة في السوق، مهمتها الأساسية هي الدفاع عن مكانتها المكتسبة و المحافظة عليها لأطول مدة ممكنة. من أجل ذلك، يمكن للمؤسسة تجنب أو تأجيل حروب الأسعار عن طريق استهداف قطاعات السوق غير المستغلة، والتركيز على تحسين المنتجات. يمكنها أيضا استباق وإحباط تحركات المنافسين الجدد عن طريق تخفيض الأسعار تدريجيا، مما يجعل السوق يبدو غير مربح. كما يمكنها التسعير وفقا لمرونة الطلب واقتصاديات حجم الإنتاج. الاستراتيجيات الممكنة تطبيقها في هذه الحالة هي (1):

- استراتيجية انزلاق السعر؛
- استراتيجية التسعير حسب القطاع؛
- استراتيجية التسعير المرن؛
- استراتيجية التسعير الوقائي؛
- استراتيجية التسعير للانسحاب؛
- استراتيجية فقدان الريادة.

(1) Paley.N, Op.cit., pp.326-329

1. استراتيجية السعر المنزلق (Slide-down pricing):

تقوم هذه الاستراتيجية على تخفيض الأسعار تدريجياً لكي تنزلق نحو طبقات المستهلكين الأدنى منها وتصبح بذلك في متناولها. تكمن شروط تطبيق هذه الاستراتيجية فيما يلي:

- يجب أن يمتاز السوق بمرونة سعرية كافية تجعل من قطاعات واسعة من المستهلكين على استعداد إلى تبني السعر المخفض الجديد؛
 - تبني المؤسسة لاستراتيجية القيادة عن طريق التكلفة من خلال الاعتماد على اقتصاديات الحجم في الإنتاج والتوزيع والترويج والمبيعات؛
 - هناك حاجة لردع المنافسة من الدخول إلى السوق.
- تستخدم هذه الاستراتيجية بطريقة أفضل كوسيلة دفاع استباقية بدلا من أن تكون رد فعل لضغوط المنافسين عليها. إذا كانت المؤسسة بإمكانها توقع منحى تحركات الأسعار و قامت بتجزئة السوق بطريقة مثلى، يمكنها حينئذ تحديد الفئات أو القطاعات السوقية الحساسة للسعر، بحيث تقوم باستهدافهم قبل استهداف المنافسين لهم.

يمكن أن تبدأ المؤسسة باستخدام استراتيجية سعر القشط ثم الانتقال في مرحلة أخرى إلى استراتيجية السعر المنزلق، كما هو الحال بالنسبة لمنتجات قطاع صناعة المنتجات الإلكترونية، فكما هو معروف فإن نزول المنتجات التي تتمتع بدرجة عالية من التكنولوجيا للسوق لأول مرة تكون بأسعار مرتفعة ثم تنخفض تدريجياً. هذا الانخفاض عادة ما يتزامن مع دخول منافسين جدد للسوق أو للسماح لطبقات أخرى من المستهلكين بتجربة المنتج.

2. استراتيجية التسعير حسب القطاع (Segment pricing):

يتم التسعير في هذه الاستراتيجية بتوجيه نفس المنتج لمختلف قطاعات السوق و لكن بسعر مختلف، يمكن تطبيق هذه الاستراتيجية إذا توفرت الشروط الآتية:

- ملائمة المنتج لعدة قطاعات السوق؛
- المنتج قابل للتعديل و إعادة التعبئة بأقل تكلفة ممكنة ليتناسب مع الاحتياجات المتنوعة للمجموعات المختلفة من المستهلكين.

تستعمل هذه الاستراتيجية بشكل أساسي بالنسبة لشركات الطيران حيث تقدم في الأساس منتج واحد وهو خدمة النقل، لكنها تقسم مقاعد الطائرة إلى درجات مختلفة بأسعار مختلفة.

3. استراتيجية التسعير المرن (Flexible pricing):

التسعير المرن هو مدى قدرة المؤسسة على التأقلم مع تقلبات أسعار المنافسة و السوق بشكل عام، بحيث تكون دائما مستعدة لأي تغيير يطرأ على هيكل السعر مع ما يتماشى و متطلبات البيئة المحيطة. هناك مجموعة من النقاط التي يجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار وهي:

- الحاجة إلى تغيرات في الأسعار لخلق مفاجأة تكتيكية وكسر أنماط كان بالإمكان التنبؤ بها؛
- الحاجة إلى رد فعل سريع ضد المنافسين الذين يهاجمون السوق المتواجدة فيه المؤسسة عن طريق أسعار الاختراق.

استراتيجية التسعير المرن تتطلب مهارات إدارية و فنية عالية لمجارات ديناميكية الأسواق وتقلبات السعر فيها، حيث تكون دائما متاحة أمام متخذ القرار ما إذا اقتضى الأمر لذلك.

4. استراتيجية التسعير الوقائي (Pre-emptive pricing):

يستخدم التسعير الوقائي للردع والحد من دخول المنافسة للسوق. تتلخص شروط تطبيق هذه الاستراتيجية فيما يلي:

- امتلاك المؤسسة لموقع قوي يسهل الدفاع عنه في سوق تعتبر متوسطة أو صغيرة نسبيا؛
 - تغطية معظم السوق من طرف المؤسسة؛
 - وجود درجة ولاء مرتفعة بين المؤسسة وزبائنها مما يجعل السوق غير جذابة بالنسبة للمنافسين.
- استراتيجية التسعير الوقائي، كسابقتها من الاستراتيجيات يجب أن تكون المؤسسة فيها على اتصال وثيق مع الميدان.

هذا يعني، الاهتمام المستمر والوثيق بزبائنها والمنافسين والسوق والظروف الاقتصادية وأية عوامل أخرى من شأنها أن تؤثر على قرارات التسعير. أي أنها بحاجة إلى نظام معلومات تسويقي فعال يسمح باتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

5. استراتيجية التسعير للانسحاب (Phase-out Pricing):

هي عبارة عن استراتيجية سعرية للتخلص التدريجي من المنتج وسحبه من السوق. تطبيق هذه الاستراتيجية يستدعي التمعن في النقاط الآتية:

- وصول المنتج إلى مرحلة الانحدار من دورة حياة المنتج، ولكن لا يزال يستخدم من قبل عدد قليل من المستهلكين؛
- إزالة أو سحب المنتج بشكل مفاجئ، من شأنه أن يخلق مشاكل حادة بين المؤسسة وزبائنها مما يسيء إلى العلاقات التي تربط كل واحد بالآخر.

التخلص التدريجي من المنتج الذي وصل إلى مرحلة الانحدار لا يعني بالضرورة الوقوع في حالة الإغراق (بيع المنتج بأقل من تكلفته)، ولكن التقليل من الجهود التسويقية من أجل الضغط على التكاليف و تسهيل بيع المنتج بأقل سعر ممكن، دون الهبوط تحت خط التكلفة.

6. استراتيجية فقدان الريادة (Loss-leader pricing):

- تقوم هذه الاستراتيجية على التسعير المنخفض لبعض المنتجات من أجل زيادة الطلب على منتجات أخرى. تتمثل شروط هذه الاستراتيجية على النحو الآتي:
- امتلاك المؤسسة لمنتجات تكميلية بحيث يمكن بيعها بسعرها العادي في تركيبة مع المنتجات التي يتم تخفيض سعرها بموجب هذه الاستراتيجية؛
 - يستخدم المنتج الذي يطبق عليه التخفيض، لجلب انتباه المستهلكين إلى إجمالي خط منتجات المؤسسة، وبذلك تزيد فرص مبيعاتها من ذلك الخط من المنتجات.
- إن القصد من تطبيق هذه الاستراتيجية ليس زيادة المبيعات من المنتج موضوع التخفيض، بل المقصود هو زيادة المبيعات من تشكيلة المنتجات التي ينتمي إليها أو التي يكملها.

المطلب الثالث: استراتيجية الترويج

- يعد الترويج العنصر الذي من خلاله تقوم المؤسسة بالاتصال بمحيطها الخارجي، سواء تعلق الأمر بالمعاملين معها من مستهلكين، وسطاء، هيئات عمومية ومالية أو منافسيها، من خلال الإشارات التي تصدر عنها سواء كانت عدائية أو تعاونية، صريحة كانت أو ضمنية، صادقة أو مخادعة.
- تستهدف عملية الترويج بصفة عامة ورئيسية، تحريك سلوك المستهلك لشراء المنتج أو طلب الخدمة، أو الحصول على استجابة معينة منه. كما يستعمل الترويج أيضا كسلاح فعال في الصراعات التنافسية الموجودة على مستوى السوق، فهو يعمل على تثبيت وتحسين صورة المؤسسة لدى جمهورها بصفة عامة، كما يساهم في مواجهة الحملات الترويجية التي تقوم بها المنافسة سواء كانت مباشرة (تشويه للصورة، تزييف للحقائق، إشاعات... الخ) أو غير مباشرة (حملات إعلانية، تنشيط للمبيعات، معارض... الخ).
- تمتلك المؤسسة مجموعة من الأدوات المتكاملة فيما بينها من أجل إرساء استراتيجية ترويجية فعالة تعرف باسم المزيج الترويجي، يتكون هذا الأخير أساسا من الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة و التسويق المباشر. كل عنصر من عناصر المزيج الترويجي يهدف إلى تحقيق غاية معينة، إما تعريفية (العمل على التعريف وزيادة الإدراك بالمنتج) أو تأثيرية (إثارة الرغبة والاهتمام والإقناع) أو سلوكية (دفع المستهلك إلى تصرف معين، يخدم في الأخير مصلحة المؤسسة).

الفرع الأول: مكونات المزيج الترويجي

يمكن تلخيص أهم العناصر المستعملة في المزيج الترويجي وأهم أهدافها فيما يلي:

1. الإعلان:

يحتل الإعلان مكانة متميزة ضمن المزيج الترويجي، حيث تصل في بعض الأحيان إلى اقتران الإعلان بالترويج نفسه، نظرا للعمق التاريخي لهذا النشاط قياسا بالنشاطات الترويجية الأخرى ضمن المزيج.

◀ **مفهوم الإعلان:** وردت الكثير من التعريفات التي حاولت أن تحيط بمفهوم الإعلان إلا أن أشهرها وأشملها ما جاءت به جمعية التسويق الأمريكية (A.M.A) و الذي عرفته على أنه "الوسيلة غير الشخصية لتقديم البضائع و الخدمات والأفكار بواسطة جهة معلومة ومقابل أجر مدفوع".⁽¹⁾

هذا التعريف يبين اعتماد الإعلان على وسائل اتصال غير شخصية لإيصال الرسالة إلى الجمهور المستهدف سواء كانت مكتوبة أو مسموعة أو مرئية (وسائل الاتصال التقليدية والحديثة). الرسالة الإعلانية تكون معلومة المصدر و مدفوعة الأجر لأنها تهدف في الأخير إلى الترويج لنشاط تجاري ورجحي.

◀ **أهداف الإعلان:** تسعى المؤسسة من وراء الإعلان إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:⁽²⁾

- إخبار السوق عن المنتجات الجديدة؛
- توضيح كيفية استعمال أو عمل المنتج؛
- إخبار السوق عن التغيرات الحاصلة في أسعار المنتج؛
- بناء سمعة ومكانة طيبة للمؤسسة في السوق؛
- خلق تفضيلات لدى المستهلكين نحو العلامة التجارية للمنتج المعلن عنه؛
- مواجهة المنافسة القائمة باتجاه خلق الطلب على المنتج في السوق؛
- إقناع المشتري بتحقيق عملية الشراء في أقرب وقت ممكن؛
- تغيير إدراك المستهلك عن المنتج المعلن عنه باتجاه التعامل معه؛
- إبقاء العلامة التجارية للمنتج في ذاكرة المستهلك.

(1) Kotler.P, **Marketing Management**, 9th ed., prentice hall, New Jersey, 1997, p.637

(2) ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص. 201-203

2. البيع الشخصي:

يلعب البيع الشخصي دوراً أساسياً ومهماً في المزيج الترويجي، كونه العنصر الذي يعتمد فيه بشكل أساسي على الاتصال المباشر و الشخصي بين القوة البيعية للمؤسسة وعملائها. مما جعله يأخذ بعداً متميزاً في مجمل النشاط الترويجي للمؤسسة.

◀ **مفهوم البيع الشخصي:** تعددت التعاريف المتعلقة بالبيع الشخصي لتعدد مهام رجال البيع المكلفين بهذا النشاط، إلا أننا سنورد أهم التعاريف المتعلقة فقط بعملية الترويج.

يعرف البيع الشخصي على أنه " أسلوب ذو اتجاهين في الاتصال بين البائع و المشتري وبشكل مباشر لتحقيق التأثير المناسب بالفرد أو المجموعة المستهدفة من عملية البيع"(1). كما يعرف على أنه " الاتصالات الشخصية لإخبار وإقناع المستهلك المحتمل لشراء سلعة، خدمة، فكرة أو أي شيء يمكن أن يحقق إشباع لحاجته وإرضائه"(2).

من خلال هذين التعريفين نستنتج أن البيع الشخصي عبارة عن اتصال ذي اتجاهين متبادلين بين المشتري و البائع، هدفه إقناع المستهلك المحتمل باقتناء سلعة أو خدمة أو فكرة بما يعود بالنفع على المؤسسة و الزبائن.

◀ **أهداف البيع الشخصي:** تتلخص مجمل أهداف البيع الشخصي في النقاط الآتية:

- جمع المعلومات من البيئة الخارجية للمؤسسة والمتعلقة أساساً بالمنافسين ومنتجاتهم بالإضافة إلى المستهلكين؛
- توفير المعلومات الخاصة بالمنتج المراد بيعه؛
- السهر على تلبية الطلبات و تسليمها؛
- بناء رابط قوي بين المؤسسة و زبائنها ومحاولة إيجاد علاقة بناءة بين الطرفين.

3. تنشيط المبيعات:

لقد تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بنشاط تنشيط المبيعات، وذلك بسبب اشتداد المنافسة حول كسب المزيد من الزبائن، مما أدى بالمؤسسات إلى إبداع كل ما هو جديد من أساليب وطرق تحفيزية تشجع و تحفز المشتري على تحقيق التواصل معها.

◀ **مفهوم تنشيط المبيعات:** يقصد بترويج المبيعات بأنه " كافة الأشياء المتنوعة التي تحتوي على مجموعة من الأدوات المحفزة والتي صممت لأن يكون تأثيرها سريع وقصير الأمد لغرض الإسراع في تحقيق عملية الشراء للسلع أو الخدمات من قبل المستهلك أو التاجر"(3).

(1) Berkowitz.E.N. et al, **Marketing**, 6th ed., McGraw-Hill, USA, 2000, p.550

(2) Arens.F.W, **Contemporary Advertising**, 9th ed., McGraw-Hill, USA, 2002, p.319

(3) Kotler.P, Op.cit., p.661

عُرف تنشيط المبيعات أيضا على أنه " الأنشطة التسويقية المستخدمة بشكل خاص خلال فترة زمنية ومكانية لتشجيع جموع المستهلكين و الوسطاء التسويقيين لتحقيق استجابة ما بما يتحقق من منافع إضافية"⁽¹⁾. هذا التعريف يبين لنا أن تنشيط المبيعات نشاط مؤقت وليس دائم، يهدف إلى إحداث استجابة فورية وآنية.

◀ **أهداف تنشيط المبيعات:** تسعى المؤسسة من خلال استعمال تقنيات تنشيط المبيعات إلى ما يلي:

- تشجيع العملاء الحاليين للمؤسسة لتحقيق الشراء وبكميات كبيرة؛
- تحفيز العملاء على إعادة الشراء وتعزيز ولائهم لعلامة المؤسسة؛
- مواجهة علامات المنافسين بأنشطة فعالة للحيلولة دون تحول زبائن المؤسسة إلى المنافسين؛
- محاولة الحد من أثر الموسمية على بعض المنتجات.

4. العلاقات العامة:

تزايدت أهمية العلاقات العامة في الآونة الأخيرة بالنسبة للمؤسسة لحرصها على بناء علاقة جيدة مع محيطها الخارجي وتعميق الصلة والتواصل مع المستهلك أو المنظمات الأخرى العاملة في السوق و المجتمع.

◀ **مفهوم العلاقات العامة:** حسب الجمعية الاستشارية للعلاقات العامة الأمريكية فإن العلاقات العامة تعرف على أنها " إدارة عمليات الاتصال بين أحد المجاميع مع الأخرى وباتجاه تحفيز ودفع الطرف الآخر نحو تبني وجهة النظر التي يطرحها"⁽²⁾. كما تعرف العلاقات العامة على أنها " التخطيط و الإسناد المقدم للمحافظة على سمعة المؤسسة و الفهم المشترك بينها وبين جمهورها العام"⁽³⁾. من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن نشاط العلاقات العامة هو نشاط مخطط يهدف إلى اتصال المؤسسة بجمهورها العام قصد تحقيق هدف معين.

◀ **أهداف العلاقات العامة:** تسعى العلاقات العامة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تغيير اتجاهات الأفراد إيجابيا نحو عمل المؤسسة وأنشطتها؛
- جعل الأفراد أو الجمهور أكثر إدراكا إلى منتجات الشركة والأنشطة التي تقوم بها؛
- رسم صورة ايجابية للمنظمة لدى المجتمع والأطراف الأخرى بما ينسجم مع رسالة المؤسسة؛

(1) Baker.M.J, *The Marketing Book*, 4th ed., Butterworth, Heineman, Oxford, 1999, p.418

(2) ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص.284

(3) نفس المرجع ، ص.285

— بناء علاقة متينة مع مختلف وسائل الإعلام المختلفة، كونها المصدر الرئيسي لصناعة الرأي العام في معظم المجتمعات.

5. التسويق المباشر:

ساهمت التكنولوجيا والأساليب الحديثة للاتصال في تغيير أنماط الحياة بما في ذلك السلوك الاستهلاكي للمستهلكين، حيث أصبح من اليسر الحصول على مختلف السلع والخدمات عبر مختلف الأسواق بمجرد كبسة زر أو مكالمة هاتفية. اعتبر التسويق المباشر إحدى ثمرات التطور التكنولوجي الحاصل في مجال الاتصال التسويقي.

◀ **مفهوم التسويق المباشر:** يعد التسويق المباشر تعبيراً عن حالة الإبداع الذي تسعى إليه المؤسسة باتجاه تحقيق الإشباع المناسب لحاجات ورغبات الزبائن بأسهل الطرق وأيسرها، إذ عرفته جمعية التسويق المباشر (DMA) على أنه " ذلك النظام التسويقي المتفاعل والذي يستخدم واحد أو أكثر من وسيلة إعلان للتأثير وقياس الإستجابة و/أو تحقيق صفقة تجارية في أي موقع كانت"⁽¹⁾، أضافت مجلة التسويق المباشر (Direct Marketing Magazine) إلى هذا التعريف عنصراً آخر ألا وهو قاعدة البيانات التسويقية فأصبح التسويق المباشر عبارة عن " نظام تسويقي قابل للقياس والذي يستعمل واحد أو أكثر من وسائط الإعلان من أجل إحداث استجابة قابلة للقياس و/أو تحقيق تبادل تجاري في أي مكان أو موقع مع تسجيل هذا النشاط في قاعدة بيانات"⁽²⁾.

تبين هذه التعاريف على أن التسويق المباشر عبارة عن نظام تسويقي متفاعل بمعنى أن المشتري والبائع يستطيعون تبادل المعلومات بشكل مباشر عبر استخدام وسائط الإعلان مثل البريد المباشر، الإنترنت، البرامج التلفزيونية المباشرة... إلخ. هذا النشاط يجب أن يكون قابلاً للقياس عبر ما تحقق فعلاً من شراء أو اتصال في أي موقع من مواقع المؤسسة المكانية أو الافتراضية (الإنترنت).

◀ **أهداف التسويق المباشر:** كأى عنصر من عناصر المزيج الترويجي، يسعى التسويق المباشر إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة به، من أبرزها:

- توليد الشراء المتكرر، بحيث تصبح عملية الشراء أمراً روتينياً بالنسبة للمشتري؛
- اختبار المنتجات الجديدة للمؤسسة عبر الاتصال المباشر بزبائن المؤسسة و طلب رأيهم فيها؛
- إضافة قناة توزيعية جديدة بالنسبة للمؤسسة، حيث يستطيع التوزيع المباشر أن يلعب دوراً في عملية التوزيع المباشر لمنتجات المؤسسة؛

(1) Arens.F.W, Op.cit., p.307

(2) Ibid, p.308

- بناء علاقة قوية مع المستهلكين يتيح للمؤسسة فرصة زيادة ولاءهم؛
 - بناء وتطوير قاعدة بيانات تسمح بالتعرف على زبائن المؤسسة بشكل عميق.
- إن الجدول الآتي يلخص أبرز الأهداف التي يسعى لتحقيقها كل عنصر من عناصر المزيج الترويجي.

الجدول رقم (13): اختيار النشاط المناسب حسب الهدف

الأهداف	الوسائل الأكثر نجاعة
زيادة الشهرة	الإعلان الموجه للجمهور الواسع أو العلاقات العامة
تكوين أو تحسين صورة المؤسسة	الإعلان، العلاقات العامة.
زيادة المبيعات في الأجل القصير	تنشيط المبيعات، التسويق المباشر.
ولاء الزبائن	الإعلان، تنشيط المبيعات، التسويق المباشر.
الحصول على زبائن جدد	الإعلان، تنشيط المبيعات.
تنشيط أماكن البيع	تنشيط المبيعات، الإعلان في نقطة البيع.
مواجهة دخول المنتجات الجديدة	الإعلان، تنشيط المبيعات.

المصدر: Villemus.Ph, Le plan marketing a l'usage du manager, Groupe Eyrolles, Paris, 2009, p.123

الفرع الثاني: استراتيجيات الترويج

من أجل تحقيق أهداف المزيج الترويجي، أمام المؤسسات خيارين استراتيجيين هما: (1)

1. استراتيجية الدفع:

في إطار هذه الاستراتيجية يقوم المنتج بدفع المنتجات من خلال التأثير على الطلب في الأسواق، بالتركيز على الأنشطة التسويقية الموجهة للموزعين كالإعلان المكثف، أو إرسال رجال البيع لعقد مقابلات شخصية مع الموزعين بغرض إقناعهم بفوائد التعامل مع منتجات المؤسسة، وتوضيح السياسات المتعلقة بالمزيج التسويقي وغيرها من السياسات التسويقية التي يمكن أن تهمهم. ويترب عن هذه الاستراتيجية أن المنتج يصبح مطلوباً من طرف الوسطاء بكميات كبيرة، حيث يقومون بدورهم بدفعها للمستهلك المحتمل. يمكن للمؤسسة أن تستميل إليها الوسطاء من خلال :

- منح هامش ربح عالي؛
- المشاركة في نفقات الإعلان؛
- منح خصم أكبر من المنافسين؛
- منح جوائز لتحفيز الوسطاء على زيادة حجم المبيعات من منتجاته.

(1) ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 107-108

2. استراتيجية الجذب:

في إطار هذه الاستراتيجية تقوم المؤسسة بالتأثير على المستهلكين، عن طريق وسائل الإعلان والترويج لدفعهم إلى زيادة الطلب على منتجاتها، بمعنى أن المؤسسة تركز على المستهلك النهائي بجعله قوة ضاغطة على الموزعين لطلب المزيد من منتجاتها، وبهذا لا يجدون خيارا إلا إضافة هذه السلعة إلى تشكيلة المنتجات التي يقدمونها. ويمكن للمنتج التأثير على الزبائن من خلال:

— الإعلان المكثف واستخدام وسائل الترويج المختلفة؛

— تقديم الهدايا والجوائز لجذب الزبائن؛

— تقديم الخدمات ومنح مختلف الضمانات؛

— تقديم تشكيلة منتجات متكاملة.

غالبا ما تحتم الظروف على المؤسسة استخدام الاستراتيجيتين معا، إذ تقوم المؤسسات بتطبيق استراتيجية الدفع والجذب في آن واحد.⁽¹⁾ حيث يكون الهدف من وراء ذلك محاصرة المستهلك الأخير من جميع الجهات و لا مفر له إلا باقتناء أو التعامل مع منتجات المؤسسة و هذا ما يطلق عليه الأسلوب العنيف في الاتصالات التسويقية.

يتوقف استخدام واحدة من الاستراتيجيات السابقة على مجموعة من العوامل أهمها:

— مقدار الأموال المتاحة للمؤسسة للقيام بالجهود الترويجية، فكلما كانت الأموال المخصصة للنشاط الترويجي محدودة كلما كان من الأفضل استخدام استراتيجية الدفع بدلا من استراتيجية الجذب التي تحتاج إلى مبالغ كبيرة للإنفاق على الإعلان الموجه للمستهلك؛

— مرحلة المنتج في دورة حياته: عند تقديم المنتج لأول مرة تكون استراتيجية الدفع هي الأفضل، حيث تعمل الشركة على دفع أكبر عدد من الموزعين على حمل السلعة خاصة وأن أغلبهم يخشى ذلك نظرا للمخاطرة الناجمة عن التعامل مع المنتجات الجديد، بالإضافة إلى أن درجة معرفة المستهلك بهذه السلعة تكون محدودة لهذا يكون الطلب عليها محدودا. أما في مرحلتي النمو والنضج فاستراتيجية الجذب تعد الأفضل لأن السلعة تكون معروفة بصورة كبيرة ويمكن التأثير على المستهلك بسهولة لطلبها من الموزعين.

(1) نسيم حنا، مبادئ التسويق، دار المريخ للنشر، الرياض، 1985، ص.212

المطلب الرابع: استراتيجية التوزيع

يكتسي التوزيع أهمية بالغة في الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة، إذ يسمح لها بالنشاط بجعل منتجاتها في متناول المستهلكين بالكمية الكافية و الشكل السليم وفي الوقت المناسب. أمام المؤسسة خيارين اثنين في انتقاء نوعين من قنوات التوزيع، إما تختار قناة توزيعية مباشرة؛ أي أن المؤسسة تتكفل بتوزيع منتجاتها بذاتها إلى المستهلك الأخير، و إما تتبنى قناة توزيعية غير مباشرة؛ أي أنها تستعين بوسطاء من مساعدتها في نشاطها التوزيعي. كلا الخيارين يترتب عنهما استراتيجيات توزيعية مختلفة، نلخصها فيما يلي:

الفرع الأول: استراتيجيات قناة التوزيع المباشرة

إذا قررت المؤسسة استعمال القناة المباشرة لتوزيع منتجاتها إلى المستهلكين النهائيين باستخدام قدراتها الذاتية دون المرور بالوسطاء، فإن أمامها مجموعة من الاستراتيجيات لمساعدتها على تحقيق أهدافها. عرف كل من ديفيدسون، سويني و ستامفل (Davidson, Sweeney & Stampfl) ستة استراتيجيات فعالة لتحسين أداء النشاط التوزيعي لنقاط البيع الخاصة بالمؤسسة وهي كالآتي:⁽¹⁾

1. استراتيجية التوسع:

تمثل في فتح نقاط بيع جديدة على مستوى مناطق جديدة من السوق، لكنها تستهدف فئات معروفة من المستهلكين. مثال: فتح المؤسسة لنقاط بيع في مناطق أو مدن أو بلدان جديدة لم تكن متواجدة فيها من قبل.

2. استراتيجية الاختراق:

تتلخص في زيادة نقاط بيع أخرى جديدة في المناطق نفسها المتواجدة فيها المؤسسة حالياً، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى احتلال الفراغ الموجود في السوق لمواجهة أي محاولة دخول منافس جديد.

3. استراتيجية تحسين الأداء:

تدعو هذه الاستراتيجية إلى تحديث نقاط البيع الحالية لجعلها أكثر جاذبية و ملائمة لفئات المستهلكين المستهدفة، تهدف هذه الاستراتيجية إلى زيادة الأرباح عن طريق:

- تقليص مساحة نقطة البيع؛
- تغيير الهيئة الداخلية لنقطة البيع؛
- إعادة النظر في موقع نقطة البيع؛
- إغلاق نقاط البيع غير المرجحة.

(1) Cliquet.G, Fady.A & Basset.G, **Management de la Distribution**, 2^{eme} édition, Dunod, Paris, 2006, pp.264-267

4. استراتيجية التنوع:

تهدف إلى إقامة نقاط بيع جديدة في مناطق جديدة من السوق موجهة إلى قطاعات جديدة من المستهلكين. إذا أرادت مؤسسة ما، استهداف قطاع جديد من المستهلكين وليكن مثلاً من ذوي الدخل المرتفع، فيجب عليها في هذه الحالة أن توفر لهم نقطة بيع خاصة بهم تميزهم عن باقي القطاعات الأخرى، وفي أماكن جغرافية تختلف عن المواقع التي تعودت المؤسسة على خدمتها.

5. استراتيجية التكثيف:

تعني إقامة نقاط بيع جديدة موجهة لقطاعات جديدة من المستهلكين في نفس المكان الجغرافي المتواجدة فيه المؤسسة حالياً. مثال ذلك، فتح مؤسسة الملابس لنقاط بيع ملابس الأطفال بجوار أو في نفس المنطقة الجغرافية الموجودة فيها محلات بيع الملابس الخاصة بالنساء مثلاً.

6. استراتيجية إعادة التموقع:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى إعادة تهيئة نقطة البيع من أجل جلب فئات جديدة من المستهلكين، وذلك بإضافة تشكيلات جديدة من المنتجات داخل نفس المحل أو نقطة البيع، بعد إجراء عمليات التوسعة سواء كانت عمودية (إضافة طوابق عليا) أو أفقية (ضم محلات مجاورة).

الفرع الثاني: استراتيجيات قناة التوزيع غير المباشرة

أحد القرارات الهامة في مجال تصميم قناة التوزيع هو اتخاذ قرار تحديد عدد الوسطاء عند كل مستوى توزيعي، وبطبيعة الحال يتوقف ذلك على درجة أو مستوى التغطية السوقية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها. وفي هذا الإطار هناك ثلاثة استراتيجيات توزيعية هي:

1. استراتيجية التوزيع الشامل:

تسعى المؤسسة في هذه الاستراتيجية للوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين عبر عدة وسطاء للسماح لها بتحقيق أكبر رقم مبيعات مع تغطية شاملة للسوق المتواجدة فيه. تتناسب هذه الاستراتيجية مع المنتجات واسعة الاستهلاك، المواد الأولية الأساسية والخدمات الضرورية. (1)

تسمح استراتيجية التوزيع الشامل بتحقيق مزايا متعددة نذكر منها:

- تحقيق وفرة كبيرة من المنتج في السوق مما يتيح لها فرصة تعظيم حصتها السوقية من المبيعات؛
 - تعرض المستهلك للعلامة التجارية بصفة مستمرة، يجعل اقتناؤه للمنتج أمراً يسيراً؛
 - زيادة درجة تعرف المستهلك على منتجات المؤسسة.
- لا تخلُ محاولة تغطية السوق بشكل شامل من بعض العيوب والمساوئ نذكر منها:
- انخفاض هامش الربح للوحدة بسبب تعدد الوسطاء في القناة؛

(1) Lambin.J.J & De Moerloose.C, Op.cit., p.433

- صغر حجم الطلبات مع امتداد القناة التوزيعية قد لا يغطي تكلفتها الإجمالية مما يجعل المبيعات لا تغطي تكاليف التوزيع (إدارة الطلبات، النقل، التخزين... الخ)؛
- عندما يتم توزيع المنتج على نطاق واسع في نقاط بيع متعددة ومتباعدة، فإن المؤسسة تواجه مخاطر فقدان السيطرة على سياستها التجارية وعلى منتجها في السوق، وبالتالي تكون عرضة للممارسات الآتية: عدم التحكم في الأسعار، انخفاض جودة المنتج (ظروف التخزين)، عدم التعاون من طرف تجار التجزئة... الخ؛
- هذه الاستراتيجية غير متوافقة غالباً مع الحفاظ على صورة العلامة التجارية وعلى تحديد التموقع الدقيق للمؤسسة في السوق، وذلك بسبب نقص الرقابة على قناة التوزيع.
- هذه الصعوبات تشجع المؤسسات على التحرك تدريجياً نحو نظام توزيعي أكثر انتقائية، خاصة بعد أن يحقق المنتج شهرة معينة في السوق.

2. استراتيجية التوزيع الانتقائي:

- وفقاً لهذه الاستراتيجية تقوم المؤسسة باختيار عدد معين من الموزعين من بين عدة بدائل متاحة للتعامل مع منتجاتها، ويركز على الموزع الذي يمكن أن يعكس الجهد الإنتاجي للمؤسسة من حيث إمكانياته وموقعه وما يتمتع به من سمعة طيبة في نفوس المتعاملين. يتم اختيار الموزعين على أساس معايير معينة كالكفاءة، الخبرة، السمعة، الخدمات المقدمة، التكاليف، الموارد المالية المستقرة... الخ.
- يستخدم التوزيع الانتقائي عادة عندما تتطلب السلعة الموزعة الخبرة والمعرفة المتخصصة كسلع التسوق والسلع الخاصة التي تستدعي نوعاً من التروي في شرائها من طرف المستهلك حيث يقوم هذا الأخير بمقارنة الأسعار مع مميزات المنتجات.⁽¹⁾

تهدف المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية إلى تحقيق النقاط الإيجابية الآتية:⁽²⁾

- انخفاض احتمال حدوث عملية المضاربة في أسعار السلع بين الموزعين؛
- زيادة التفاعل بين الموزعين نتيجة لشعورهم بأهمية دورهم في بيع السلعة؛
- سهولة ممارسة المؤسسة لعملية السيطرة و الرقابة على توزيع المنتجات؛
- الاستفادة من الخبرة والمعرفة المتخصصة للموزعين.

(1) طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002، ص. 437.

(2) نسيم حنا، مرجع سابق الذكر، ص. 213.

كما تسعى المؤسسة أيضا إلى تحقيق نوع من التعاون بينها و بين الوسطاء الموجودين في القناة، وتبرز أهم معالم التعاون فيما يلي: (1)

- المساهمة في تكاليف الإعلان والترويج؛
- قبول التعامل مع المنتجات الجديدة أو المنتجات التي وتيرة بيعها بطيئة؛
- الموافقة على تخزين كميات أكبر؛
- إيصال المعلومات إلى المؤسسة المنتجة؛
- توفير خدمات متعددة.

من العيوب الرئيسية لاستراتيجية التوزيع الانتقائي هو عدم ضمانها للتغطية الكافية للسوق. في هذه الحالة يجب على المؤسسة المنتجة التأكد من أن المشتري النهائي قادر على التعرف بسهولة على الموزعين الذين يتعاملون مع منتجاتها. إن التغطية الضعيفة للسوق قد تؤدي إلى فرص ضائعة للمبيعات.

من خلال اعتماد نظام التوزيع الانتقائي، علينا أن ندرك أن المؤسسة شبه ملزمة من الناحية العملية على الاعتماد على قناة غير مباشرة قصيرة، والتكفل بوظيفة تاجر الجملة بنفسها. لضمان التحكم بمنتجاتها بشكل أفضل سواء من حيث الهوامش أو ظروف النقل و التخزين.

3. استراتيجية التوزيع الحصري أو الوحيد:

نظام التوزيع الحصري هو المستوى المتقدم من التوزيع الانتقائي. ففي منطقة محددة مسبقا، يتلقى موزع وحيد الحق الحصري لبيع العلامة التجارية للمؤسسة. في المقابل، قد يطلب من الموزع عدم التعامل مع العلامات التجارية المنافسة في نفس الفئة من المنتجات.

استراتيجية التوزيع الحصري مفيدة عندما تريد المؤسسة الاعتماد على الجودة العالية في تمييز منتجاتها، التعاون الوثيق بينها وبين الموزع يسهل تنفيذ برنامج الجودة. تتوقع المؤسسة من الموزع جهدا فائقا يعتمد بالدرجة الأولى على ما يتمتع به من عوامل التمييز التي يمكن أن تدعم مركز المؤسسة في السوق. تتم الوكالة أو التمثيل بين المنتج والموزع عن طريق عقد قانوني ملزم لكلا الطرفين، يحدد فيه مسؤوليات وواجبات كل طرف. فيلتزم المنتج بإعطاء الحق للموزع في بيع منتجاته في منطقة جغرافية معينة، ويلتزم الموزع بتنفيذ بنود الاتفاقية وإتباع توصيات المنتج فيما يتعلق بالأسعار، الإعلان والترويج، الخدمة، شروط البيع والضمانات... الخ

يستخدم هذا النموذج التوزيعي خاصة في توزيع السلع المعمرة والسلع غالية الثمن كالألات، السيارات والتي تتطلب خبرة ومعرفة خاصة واستثمار كبير. (1)

(1) Lambin.J.J & De Moerloose.C, Op.cit., p.434

يحقق التوزيع الحصري عدة مزايا لكل من المؤسسة المنتجة والموزع أهمها: (2)

- يضمن للمؤسسة الرقابة على السوق وإحكام السيطرة على توزيع منتجاتها؛
- يضمن الموزع أن مبيعات المؤسسة تتحقق فقط من خلاله ويتفادى بذلك اختلافات وتضارب الأسعار مع الموزعين؛
- تقوية روابط التعاون بين المنتج والموزع.

إلا أن هذه الاستراتيجية لا تخل من بعض العيوب والمخاطر أبرزها: (3)

- تصبح المؤسسة مقيدة بعدد محدد من قنوات التوزيع مما يفقدها عدد كبير من الزبائن كان من الممكن اكتسابهم لو كانت منتجاتها متاحة في العديد من المناطق؛
- الاعتماد على موزع واحد يوقع المؤسسة تحت سيطرة هذا الموزع وقد يخلق حالة من الاحتكار وما قد يصاحب ذلك من انخفاض مستوى الخدمات المقدمة وارتفاع الأسعار.
- بناء على ما سبق من الأفضل للمنتج أن يتبع سياسة التوزيع الحصري في حالات محدودة كحالة كون المنتج جديدا في السوق أو عندما يجد صعوبة في فتح الطريق أمام منتجاته.

(1) هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 2000، ص.44-45.

(2) محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص.287-288.

(3) هاني حامد الضمور، مرجع سابق الذكر، ص.46.

خلاصة الفصل الثالث

تعرض هذا الفصل لمختلف الاستراتيجيات التسويقية لمواجهة دخول المنتجات الجديدة. حيث تطرق في البداية لمفهوم المنتجات الجديدة ومختلف ردود الأفعال الاستراتيجية لمواجهة دخولها للسوق حيث يمكن للمؤسسة أن تتخذ موقفا هجوميا حيال هذا الدخول، كما يمكنها أن تتعاون مع المهاجم أو الدفاع على موقعها في السوق. كما تم التطرق إلى مختلف الاستراتيجيات التسويقية حسب الموقع التنافسي التي تشغله المؤسسة داخل السوق، إذ يمكن للمؤسسة أن تكون في موقع القائد في السوق أو متحديا له أو تابعة للقائد أو متخصصة في قطاع معين بعيدا عن المؤسسات الكبرى التي لا تستطيع مواجهتها.

أخيرا تم عرض الأدوات العملية التي تسمح للمؤسسة من تجسيد استراتيجيتها التسويقية لمواجهة دخول المنتجات الجديدة عن طريق الاستراتيجيات المختلفة للمزيج التسويقي، وذلك من خلال ابتكار منتجات جديدة أو إحداث تغييرات على المنتج، السعر، التوزيع أو الترويج.

المهم الآن هو معرفة كيف تتصرف المؤسسات في الواقع العملي، في حال دخول منتج جديد إلى السوق المتواجدة فيها، لذا سيهتم الفصل الموالي بدراسة ردود الأفعال التسويقية المصاحبة لدخول منتج جديد في سوق اتصالات الهاتف النقال في الجزائر.