

الخاتمة

خاتمة

حاول هذا البحث إبراز أهمية فهم البيئة المحيطة بالمؤسسة حيث تعتبر أكثر تعقيدا في الواقع مما تبدو عليه نظريا. إدراك الموقع التنافسي و فهم ما يدور من حولها من مختلف الإشارات التنافسية يساعد المؤسسة على تكوين رؤية معينة لاستراتيجيتها المستقبلية، أو على الأقل استباق تحركات المنافسين و الرد عليها في الوقت و بالشكل المناسبين، لأن سوء تقدير زمن و كيفية ردة الفعل التنافسية يعني خسارة موقع استراتيجي للمؤسسة في السوق المستهدف، و إعطاء المنافسين فرصة التقدم عليها.

الإصلاحات التي شهدتها قطاع تكنولوجيا الاتصال في الجزائر بداية هذا القرن كرسد الديناميكية التنافسية التي طبعت سوق اتصالات الهاتف النقال في الجزائر. حيث شهد السوق اشتداد المنافسة بين المتعاملين الثلاثة من خلال العروض المختلفة و المتميزة لخدمات الهاتف النقال.

من خلال هذا المنظور كانت إشكالية البحث كالتالي:

- ما هي الاستراتيجيات التسويقية لمواجهة دخول المنتجات الجديدة في سوق تكنولوجيا اتصالات الهاتف النقال في الجزائر؟

لمعالجة هذه الإشكالية قسم هذا البحث إلى أربعة فصول، تناول الفصل الأول منه بعض المفاهيم الأساسية التي لها علاقة جوهرية بالبيئة التنافسية وهيكل المنافسة في السوق. حيث تعرض في البداية لمفهوم بيئة المؤسسة بشكل عام والتي يمكن تقسيمها إلى بيئة داخلية خاصة بالمؤسسة ذاتها، وأخرى خارجية تجمع بين البيئة الكلية والجزئية. بعد ذلك تم التعرض لمختلف التعاريف المتعلقة بالبيئة التنافسية وتوضيح المفاهيم المتعددة المتعلقة بالمنافسة، مع إبراز مصطلح المناخ التنافسي و تسليط الضوء على هيكل السوق وتقسيماته. في الأخير تمت دراسة كيفية تحليل المنافسة عن طريق أدوات التحليل الاستراتيجي المختلفة، حيث تسعى المؤسسة ومن خلال هذا التشخيص إيجاد وضعية مناسبة لها؛ وبالتالي يمكن القول أن الأهم في أية استراتيجية تنافسية هو مدى تمكنها من الاستمرارية في مجابهة المنافسة مع الحفاظ على موقعها التنافسي.

أما الفصل الثاني فقد تناول بعض المفاهيم الأساسية لإدارة الإشارات التنافسية في السوق. حيث تم التطرق في البداية لكيفية تفسير واستجابة المؤسسات لإشارات المنافسين من حيث تحديد طبيعة الإشارات التنافسية، أنواعها وكيفية تفسيرها. بعد ذلك تم الكشف عن محددات ردود فعل المنافسين وتوضيح عوامل الاستجابة لإشارات المنافسين مع تبيان طبيعتها ومحددات زمن ردة الفعل فيها. في نهاية هذا الفصل، تم التعرض إلى كيفية تحليل إشارات المنافسة عن طريق أدوات نظرية المباريات ونماذج الاستجابة التسويقية، عن طريق طرح مجموعة من

النماذج التي تسمح باكتشاف طبيعة المباراة سواء كانت آنية أو متتابعة ونقطة التوازن فيها بالنسبة لنظرية المباريات، أما بالنسبة لنماذج الاستجابة فإن نماذج الاختيار المنفصلة هي الأنسب لتحليل الأفعال وردود الأفعال خاصة باستعمال النموذج اللوجستي.

فيما يخص الفصل الثالث، تم تسليط الضوء على مختلف الاستراتيجيات التسويقية لمواجهة دخول المنتجات الجديدة. حيث تعرض 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 من ناحية أخرى، 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 أن تواجهتها. أخيرا وضمن هذا الفصل أيضا 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.

خُصَّص الفصل الرابع والأخير من هذا البحث إلى اكتشاف الاستجابة التسويقية للمؤسسات العاملة في سوق اتصالات الهاتف النقال في الجزائر عند دخول منتج جديد، حيث تم في بادئ الأمر تحليل سوق اتصالات الهاتف النقال خلال الفترة الممتدة بين سنتي 2000 و 2014 حيث سلط الضوء على وضع القطاع قبل إدخال الإصلاحات عليه، وماهية الإصلاحات والتغييرات التي أعقبت ذلك مع إبراز الدور المهم التي لعبته هيئة سلطة الضبط للبريد و المواصلات في ضبط السوق من خلال مجموعة من التشريعات والقوانين.

في مرحلة لاحقة، تم استعراض مختلف الحركات التنافسية لمعاملتي الهاتف النقال في الجزائر، من خلال مقارنة مؤشرات الأداء التسويقي للمتنافسين في سوق اتصالات الهاتف النقال واستقصاء أهم التفاعلات التسويقية التي حدثت بين المنافسين في هذه السوق خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى سنة 2013. أخيرا، تم بناء نموذج الدراسة القياسية الذي يبين العوامل المؤثرة على الاستجابة التسويقية عند دخول منتج جديد، وذلك باستخدام نموذج الانحدار اللوجستي (Logistic regression).

على ضوء ما تقدم من شرح لأبرز مكونات البحث، تمت الإجابة عن الإشكالية الرئيسية من خلال النموذج المقترح في الفصل الأخير من الدراسة القياسية حيث تبين أن من بين استراتيجيات المزيج التسويقي للرد على دخول منتج جديد، كان الترويج والسعر الاستراتيجيتين الأكثر استعمالا خلال الفترة الزمنية المدروسة، بينما الرد عن طريق منتج مماثل لم يكن له أي دلالة إحصائية بسبب طول زمن ردة الفعل أو بكل بساطة لعدم الرد.

مما يقود إلى القول أن المؤسسات في سوق اتصالات الهاتف النقال ينتهجون استراتيجيات تسويقية دفاعية في مواجهة دخول المنتجات الجديدة.

أظهرت النتائج أن المتعامل التاريخي اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM) يميل نحو الإبتاع لما يفعله الآخرون عوض الابتكار، أي أن استراتيجياته مبنية بنسبة كبيرة على ردة الفعل. بينما المتعامل أوراسكوم تيليكوم الجزائر (OTA) فكل تحركاته الاستراتيجية عبارة عن إطلاق منتجات جديدة في السوق وبذلك احتل مركز رائد السوق لفترة طويلة. فيما نوع المتعامل الوطنية للاتصالات الجزائر (WTA) من استراتيجياته مناصفة فتارة يختار استراتيجيات الإبتاع وتارة أخرى يبتكر منتجات جديدة خاصة في ميدان الوسائط المتعددة.

كما أظهرت النتائج أيضا أن زمن ردة الفعل المماثل طويلة نسبيا في سوق اتصالات الهاتف النقال مما جعل ردة الفعل المتجانسة (منتج مقابل منتج) ليست لها دلالة إحصائية، أي أن كل فعل يقابله عدم الرد من الطرف الآخر خلال السنة التي أطلق فيها المنتج الجديد.

يدل اعتماد المؤسسات على استراتيجيات الترويج والتسعير للرد على دخول منتجات جديدة على محاولتها لتقليل الخسائر إلى حين استطاعتها تكوين ردا متجانسا أي منتج مقابل منتج، والذي في الغالب ما يكون تقليدا لما فعله المبتكر. مما يصنف ضمن ردود الأفعال الدفاعية التي تهدف إلى عدم التصادم مع المؤسسة الرائدة في السوق.

كما تمت الإجابة أيضا على الأسئلة الفرعية على الشكل الموالي:

- فيما يخص شكل البيئة التنافسية المتواجدة فيها المؤسسات العاملة في سوق تكنولوجيا اتصالات الهاتف النقال في الجزائر، فقد تغير هيكل المنافسة من فترة إلى أخرى حيث انتقل من حالة الاحتكار التام من طرف المتعامل العمومي (اتصالات الجزائر للهاتف النقال) قبل سنة 2002، إلى حالة الهيمنة التي فرضها دخول المتعامل الجديد أوراسكوم تيليكوم الجزائر (OTA) والتي دامت سنتين، إلى أن تم دخول المتعامل الثالث الوطنية للاتصالات الجزائر (WTA) سنة 2004، حيث تحول سوق اتصالات الهاتف النقال في الجزائر إلى سوق احتكار القلة. بالتالي يمكن تأكيد الفرضية الأولى التي مفادها أن سوق اتصالات الهاتف النقال في الجزائر يعيش في حالة منافسة احتكارية.

- لم يختلف تعامل المؤسسات الموجودة في سوق اتصالات الهاتف النقال في الجزائر مع مجموع الإشارات الناتجة عن دخول منتج جديد لهذه السوق، إذ تم الرد على 85.4 بالمائة من المنتجات التي تم إدخالها إلى السوق لأول مرة بأحد عناصر المزيج التسويقي، أما 14.6 بالمائة من المنتجات الجديدة فقد تم إهمال الرد عليها من طرف المنافسين في السوق خلال السنة التي أطلقت فيها. فكانت ثلثي ردود الأفعال خلال السنة الأولى من إدخال المنتج الجديد تتميز بالسلبية (Passive Reaction) ممثلة في استخدام عنصر الترويج، أما الثلث المتبقي فكانت عبارة عن ردود أفعال عدائية (Aggressive Reaction) عن طريق تخفيض أسعار الاشتراك أو المكالمات وأيضا إطلاق منتج يضاها المنتج الجديد المقدم إلى

السوق. وبذلك يتم نفي الفرضية الثانية التي فحواها أن المنتجات الجديدة تواجه ردود أفعال عدائية عند دخولها إلى سوق اتصالات الهاتف النقال في الجزائر.

- تعتبر خصائص السوق من أبرز العوامل المؤثرة على الاستجابة التسويقية عند دخول منتج جديد إلى سوق اتصالات الهاتف النقال في الجزائر، حيث تؤثر كل من درجة تركيز السوق مع معدل نمو السوق بدرجة أقل على ردة فعل المؤسسات إزاء تقديم منتج جديد. حيث كلما ارتفع مستوى تركيز السوق (اتجاه السوق نحو الاحتكار) كلما انخفض احتمال الاستجابة التسويقية والعكس. بينما نجد أنه كلما زاد معدل نمو السوق زاد معه احتمال الاستجابة، بردة فعل سعرية خاصة والعكس صحيح. وبهذا يتم تأكيد الفرضية الثالثة التي تتضمن خضوع الاستجابة التسويقية عند دخول منتج جديد إلى سوق اتصالات الهاتف النقال في الجزائر إلى تأثير درجة تركيز السوق ومعدل نموه.

- أثبتت الدراسة القياسية وجود استجابة وردة فعل تسويقية ذات دلالة إحصائية من طرف المؤسسات العاملة في سوق اتصالات الهاتف النقال عند دخول منتج جديد. تعتمد هذه المؤسسات في ردود أفعالها على عناصر مزيجها التسويقي المتمثلة خصوصا في الترويج والسعر. حيث استعمل هذا الأخير على نطاق محدود وتحت رقابة سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية في فترات كانت معدلات نمو السوق مرتفعة. أما بالنسبة للترويج فهو وسيلة دفاعية للحفاظ وتثبيت المكانة التنافسية للمؤسسة في أذهان المستهلكين، كما تعتبر وسيلة أيضا لتحفيز استهلاك الزبائن الحاليين لكل مؤسسة في انتظار ردة الفعل المتجانسة بإطلاق منتج جديد والحصول على زبائن جدد. هذه النتيجة تنفي الفرضية الرابعة والأخيرة التي تقول أن المؤسسات تعتمد في استراتيجيتها التسويقية فقط على تخفيض الأسعار لمواجهة دخول المنتج الجديد.

خلص هذا البحث إلى مجموعة من النتائج، وافقت بعضها نتائج الدراسات السابقة وخالف البعض الآخر النتائج المتوصل إليها من طرف باحثين آخرين. فبالنسبة للاستجابة التسويقية، اختلفت نتائج الدراسة مع ما وصل إليه روينسون من أن السلوك السائد (75 بالمائة من المؤسسات المتواجدة في السوق) اتجاه دخول منافس أو منتج جديد هي عدم الرد خلال السنة الأولى من دخول المنتج الجديد إلى السوق. بينما أظهرت نتائج هذا البحث عكس ذلك تماما، إذ تم رصد 84.6 بالمائة ردود أفعال لدخول منتج جديد أغلبها ردود أفعال سلبية. هذا الاختلاف راجع أساسا إلى طبيعة السوق المدروس، إذ يتميز قطاع تكنولوجيا الاتصال بسرعة حدوث التغيرات فيه، إضافة إلى أنه سوق احتكار قلة محصور بين ثلاث مؤسسات فقط، كل فعل أو إشارة تنافسية من أي مؤسسة قابلة للرصد ولردة فعل مباشرة.

أما بالنسبة لطبيعة الاستجابة التسويقية، فقد اتفقت نتائج البحث من جهة مع النتائج المتحصل عليها من طرف ديروين وآخرون، حول استعمال السعر والترويج بشكل أساسي في ردة الفعل التسويقية لمواجهة دخول منتج جديد، إلا أنها اختلفت من جهة أخرى مع النتائج التي وصل إليها كل من روبرتسون، إلياسبارغ و ريمون

على أن أغلب ردود الأفعال بما نسبته 64 بالمائة كانت عبارة عن منتج مقابل منتج، بينما أظهرت الدراسة عكس ذلك تماما، حيث حظي عنصر الترويج (تنشيط المبيعات) بنسبة قدرها 57.1 بالمائة من مجموع ردود الأفعال لمجابهة دخول المنتجات الجديدة لسوق اتصالات الهاتف النقال في الجزائر، ولم يستعمل المنتج للرد على دخول منتج آخر إلا في حدود 14.3 بالمائة من مجمل ردود الأفعال.

فيما يتعلق بمحددات الاستجابة والعوامل المؤثرة على ردة الفعل إزاء دخول منتج جديد، فقد اتفقت نتائج البحث مع كل من بومان وغاتيغنون وأيضا ديرويين وآخرون على وجود تأثير ذو دلالة معنوية وعلاقة طردية بين معدل نمو السوق واحتمال حدوث استجابة تسويقية جراء دخول منتج جديد.

بينما اختلفت بالنسبة لتركيز السوق، إذ وُجد من خلال البحث أنه لديه تأثير ذو دلالة معنوية على الاستجابة التنافسية، فكلما زاد مستوى تركيز السوق كلما انخفض احتمال حدوث استجابة تسويقية عند دخول منتج جديد. وهي الفرضية التي وضعها روبينسون ولم يصل إلى إثباتها وكذلك هو الحال بالنسبة لبومان وغاتيغنون، ذلك أن المؤسسات المتنافسة تفضل الحصول على هوامش ربح قليلة على المدى القصير عوض الذهاب إلى التصادم والدخول في حرب هي في غنى عنها مع احتمال خسارتها للسوق الموجودة فيه، بالإضافة إلى خصائص السوق المضبوطة التي تمنع فيها سلطة الضبط مثل هكذا تصرفات حماية للمستهلك وضمانا للمنافسة العادلة.

يمكن القول في الأخير، أن الاستجابة التسويقية الناتجة عن إدخال منتج جديد في سوق اتصالات الهاتف النقال في الجزائر، لا تختلف كثيرا عن مثيلاتها في أسواق اقتصاديات البلدان المتقدمة، مع ظهور بعض الفروقات البسيطة، وهذا راجع إلى خصوصية وطبيعة كل سوق.

انطلاقا من النتائج السابقة، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- ◀ تقليص مدة ردة الفعل المتماثلة الناتجة عن تقديم منتج جديد إلى السوق.
- ◀ قبل اتخاذ قرار الرد على دخول منتج جديد من عدمه، على اتخاذ القرار دراسة خصائص السوق الذي يوجد فيه.
- ◀ يشهد السوق حاليا معدلات نمو بطيئة، ففي حالة إدخال منتج جديد من أحد المنافسين، يستحسن عدم الرد عليه بطريقة عدائية لأن ذلك يستلزم موارد كبيرة وبالمقابل العوائد قليلة.
- ◀ هيكل السوق أقل تركيزا مما كان عليه قبل سنوات خلت، فعلى اتخاذ القرار في المؤسسات العاملة في قطاع سوق اتصالات الهاتف النقال، أن يتوقع أن كل منتج جديد يتم تقديمه للسوق سوف يقابله ردة فعل مباشرة، لذا عليه أن يميزه عن باقي المنتجات والعروض ويجعله صعب التقليد، فكلما كان مبتكرا كان صعب التقليد، وبذلك سوف يتمتع بمهلة زمنية تمكنه من تحقيق منافع الريادة.

- ◀ الاستمرار في استراتيجية إتباع قائد السوق أوراسكوم تيليكوم الجزائر (OTA) بالنسبة للمتعاملين اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM) والوطنية للاتصالات الجزائر (WTA) للاستفادة من مميزات عروض هذا الأخير وتحسين سلبياته مع تقليص مدة ردة الفعل.
- ◀ يستحسن أن تكون ردة الفعل الأولية مباشرة وسريعة عن طريق تقليد المنتج الجديد لقائد السوق ("me-too" product) من أجل حماية حصة المؤسسة السوقية وضبط زبائنها من الهجرة نحو منافسين آخرين.
- ◀ استباق دخول منتج جديد بحملة تنشيط مبيعات مركزة على أحد العروض الحالية لإلهاء و صرف نظر المستهلك عن المنتج الجديد الذي سوف يتم تقديمه إلى السوق. هذا الفعل الإستباقي يخفض أهمية المنتج الجديد بالنسبة للمستهلكين وبذلك تقل الرغبة لديهم في تجربته.
- ◀ بالنسبة لسلطة الضبط، عليها الاستمرار في مراقبة السوق دون أن تكون طرفا مباشرا فيه، كتفضيل متعاملين معينين على متعاملين آخرين.
- ◀ تقليص مدة دراسة العروض من طرف سلطة الضبط، لتمكين المتعاملين من إنزالها إلى السوق في الوقت المناسب.

أفاق الدراسة:

- اقتصرت الدراسة على المتغيرات الخاصة بخصائص السوق المؤثرة على الاستجابة التسويقية لدخول منتج جديد فقط، دون التعرض لباقي العوامل التي قد تؤثر على تلك الاستجابة مثل خصائص المؤسسة المستجيبة وخصائص المؤسسة المقدمة للمنتج الجديد، كما رصدت الدراسة وجود سلوك استراتيجي ممثل في مباراة قائد تابع (Leader Follower Game) لم يحظ بالدراسة المعمقة.
- لذا يمكن إثراء الموضوع من خلال النقاط التالية:
- ◀ تأثير عوامل وخصائص المؤسسة المحلية على ردة فعلها عند دخول منتج جديد.
- ◀ تطبيق مباراة ستاكلبارغ لردة الفعل التسويقية عند دخول منتج جديد في سوق اتصالات الهاتف النقال في الجزائر.