

الانتقال من هيكل المنافسة المجمع إلى هيكل المنافسة المجزأ أو أثره على المداخل

الإستراتيجية لتطوير المنتجات الجديدة حسب مصفوفة ANSOFF

-دراسة حالة مؤسسة موبيليس-

أ/ ياسين بوبكر

جامعة بسكرة

### Abstract :

The organization set up changes on it's strategies about the new development products when a change on the market frame happens specially when a new phase of dividing market frame is taking place. So, the immediately working on looking for new markets ( or the present ones), and the new product development (or the present one) is exactly what should happen, ANSOFF matrix could explain us those four case, And any dereliction and an opportunity given to the competitors.

**Key words:** Competition frame, New products dvelopment, ANSOFF martix.

### المخلص :

إستراتيجية المنظمة في الهيكل المجمع تختلف تماما عن إستراتيجيتها في الهيكل المجزأ فيما يخص المداخل الإستراتيجية لتطوير المنتجات الجديدة، فالعمل بعد التغير الهيكلي الطارئ على السوق يقتضي التحرك الفوري من أجل النشاط في الأسواق الحالية والجديدة بالمنتجات الحالية وكذلك بمنتجات جديدة وهذا ما يعرف بمصفوفة ANSOFF، وأي تقصير من ناحية لحظة التنفيذ أو حجم التنفيذ سيؤدي بعبارة أخرى إلى إعطاء فرصة للمنافس بتعزيز تنافسيته مما يؤدي إلى تهديد تعظيم الأرباح و تهديد الحصة السوقية.

الكلمات المفتاحية: هيكل المنافسة، الهيكل المجمع، الهيكل المجزأ، تطوير المنتجات الجديدة، مصفوفة ANSOFF.

## الإطار المنهجي للدراسة

## 1.1. المقدمة:

يشير هيكل المنافسة إلى عدد وحجم التوزيع الخاص بالشركات في قطاع معين، عندما يكون عدد المنافسين كبيراً، فإن بعض المؤسسات تفكر في أن تعتمد بعض العمليات دون أن تلتفت الانتباه. وعلى العكس من ذلك، فعندما يكون القطاع مركزاً أو مسيطراً عليه من قبل مؤسسة أو عدد قليل من المؤسسات، فإنه لا يوجد إطلاقاً لإمكانية السهو عن القوى النسبية، حيث بمقدور المؤسسات الكبيرة فرض منطقتها ولعب دورها في التنسيق داخل القطاع من خلال وضع سعر مرجعي، وتبني الهياكل ما بين هيكل مجزأ وهيكل مجمع مع اختلاف التطبيقات الخاصة بها في مجال المنافسة، فالتغيير الطارئ على هيكل السوق والانتقال من الهيكل المجمع إلى الهيكل المجزأ يحدث بدوره استنفار في المنظمات القائمة قبل هذا التغيير، فالتحرك من أجل التصدي هو رد فعل من خلاله ستتمكن المنظمات من إضعاف الهجمة، والتحرك هذا يكون بصفة عامة على أربعة نقاط، فلا يقتصر هذا التحرك على المنتجات الحالية والأسواق الحالية، بل يتعداه إلى المنتجات الجديدة والأسواق الجديدة من خلال التوسع وإنشاء تقسيمات جديدة للمنتج المعروض.

موبيليس هي واحدة من المؤسسات التي عاشت التغيير الهيكلي، فبعد صدور قانون فتح باب المنافسة في سوق خدمة الهاتف النقال ودخول مؤسسة اوراصكوم تيليكوم تحت اسم "جازي" انشقت مؤسسة موبيليس من المؤسسة الأم الجزائية للإتصالات لمجابهة ما فرضه المنافسة الشرسة من منافسة شرسة، وما كان على مؤسسة موبيليس سوى العمل لمجابهة هذه الهجمة من خلال تطوير منتجاتها الحالية والجديدة و التوسع من خلال تغطية مدن أكثر والوصول الى ابعد عميل محتمل وطرح الكثير من العروض في الأسواق الحالية والجديدة.

**2.1. طرح الإشكالية:** يأتي التحرك الفوري بعد حدوث التغيير الهيكلي في السوق من خلال العمل على تحسين المنتجات القائمة أو الجديدة في الأسواق الحالية أو المحتملة بغية الوصول أبعد عميل محتمل وكسب ولاء العملاء الحاليين، فرد فعل موبيليس وتفعيلها لمصفوفة ANSOFF من خلال التوسع في الأسواق الجديدة والحالية ومن خلال طرح عروض وتطوير منتجاتها الحالية والجديدة هو استجابة للتغيير الحاصل في هيكل السوق الذي كان مجمعاً (احتكار) إلى هيكل سوق مجزأ (احتكار ثنائي ثم احتكار قلة).

وبناء على هذا يمكننا صياغة التساؤل الرئيسي كما يلي: كيف أثر التغيير الحاصل في هيكل منافسة سوق خدمة الهاتف النقال على المداخل الإستراتيجية لتطوير المنتجات "موبيليس" حسب مصفوفة ANSOFF؟

### 3.1. الأسئلة الفرعية: لمعالجة هذه الإشكالية، ارتأينا طرح الأسئلة الفرعية

التالية:

- ✓ ماذا يقصد بهيكل المنافسة، الهيكل المجمع والمجزأ؟
  - ✓ ماذا يقصد بالمنتجات الجديدة ومداخلها الإستراتيجية (مصفوفة ANSOFF)؟
  - ✓ كيف يعمل التغيير الهيكل الطارئ على المنافسة في مصفوفة ANSOFF؟
- 4.1 فرضيات الدراسة: للإجابة عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية للدراسة، يمكن افتراض ما يلي:

#### 1.4.1 الفرضية الأولى: التغيير والانتقال من الهيكل المجمع إلى الهيكل المجزأ

يعمل على إجبار المنظمات قبل التغيير على مضاعفة النشاط في الأسواق الحالية بالمنتجات الحالية؛

#### 2.4.1 الفرضية الثانية: التغيير والانتقال من الهيكل المجمع إلى الهيكل المجزأ

يعمل على إجبار المنظمات قبل التغيير على النشاط في الأسواق الحالية بمنتجات الجديدة؛

#### 3.4.1 الفرضية الثالثة: التغيير والانتقال من الهيكل المجمع إلى الهيكل المجزأ

يعمل على إجبار المنظمات قبل التغيير على النشاط في أسواق جديدة بالمنتجات الحالية؛

#### 4.4.1 الفرضية الرابعة: التغيير والانتقال من الهيكل المجمع إلى الهيكل المجزأ

يعمل على إجبار المنظمات قبل التغيير على النشاط في أسواق جديدة بمنتجات الجديدة؛

### 2. الإطار النظري للدراسة:

#### 1.2 المنافسة وهيكلها المجمع والمجزأ:

##### 1.1.2 تعريف المنافسة: يمكن إعطاء بعض التعاريف والخاصة بالمنافسة كما

يلي:

**التعريف الأول:** تعرف المنافسة بأنها: "نظام من العلاقات الاقتصادية ينطوي تحته

عدد كبير من البائعين والمشتريين، وكل من هم يتصرف مستقلا عن الآخر لبلوغ أقصى

حد من الربحية الممكنة، فهو الوسط الذي تتم فيه مراقبة الأسعار والجودة، عن طريق

السوق الذي يتصف بدرجة عالية من تشابهها لسلع والخدمات"<sup>1</sup>؛

**التعريف الثاني:** " يقصد بالمنافسة تعدد المسوقين لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، المواصفات، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، خدمة ما بعد البيع و كسب الولاء السلعي و غيرها"<sup>2</sup>.

**2.1.2. هيكل المنافسة<sup>(3)</sup>:** يمكن تقسيم المنافسة -وفقاً لعدد البائعين بمنتج ما- إلى

أربعة أنواع هي

**أولاً: الاحتكار :** يوجد الاحتكار حينما يكون هناك منتجاً أو بائعاً وحيداً للسلعة أو الخدمة في السوق، فعلى سبيل المثال نجد أن مكتب البريد يمكن اعتباره احتكاراً حكومياً، حيث أنه غير مسموح لأية جهة أخرى بأداء الخدمات البريدية، كذلك فإن الكهرباء والتليفونات هي أيضاً احتكارية، حيث لا تسمح الحكومات لجهات أخرى بتقديم هذه الخدمات.

**ثانياً: احتكار القلة:** يوجد احتكار القلة حينما يسيطر على السوق عدد قليل من الشركات في صناعة مجال معين و مثال ذلك شركتي فاست لينك وشركة موبايلكم للاتصالات الخلوية في الأردن<sup>(4)</sup> وكذلك في الولايات المتحدة تعتبر صناعة الصلب مثلاً لاحتكار القلة، حيث يسيطر على السوق عشر شركات كبيرة، ومن الممكن اعتبار صناعة الغزل والنسيج كمثال لاحتكار القلة في مصر. إن الخاصية المميزة لاحتكار القلة والتي تؤثر على خطة التسويق هي أن أسعار السلع تقوم بتحديدتها الشركة القائدة في<sup>(5)</sup>.

**ثالثاً: المنافسة الاحتكارية :** المنافسة الاحتكارية هي الشائعة في معظم الصناعات، ويتميز سوق المنافسة الاحتكارية بوجود تشكيلة كبيرة من المنتج وعدد كبير من البائعين الذين يحاول كل منهم تمييز سلعته لتكون مختلفة ومتميزة عن السلع المنافسة الأخرى و تجدر الإشارة في هذا السوق إلى انه يتنافس في هذا السوق العديد من البائعين بمنتجاتهم على المنتج البديل لمنتجات المنافس الآخر أحياناً، إذا ارتفع سعر القهوة كثيراً مثلاً، فمن المحتمل أن يتجه المستهلكون لشراء الشاي.

**رابعاً: المنافسة الكاملة:** حيث تملك الشركات منتجات متشابهة لمنتجات المنافسين، فالشركات التي تتعامل بسلع متشابهة مثل (الطحين، الأرز، القمح)، تتغير بوضع سوق منافسة كاملة، حيث يكون عنصر التوزيع هاماً في تسويق المنتج، بينما تقل أهمية العناصر الأخرى<sup>(6)</sup>، و بما انه لا يوجد اختلاف بين المنتجات في السوق، فإنه

يكون لدى السوق فرص محدودة لزيادة السعر، وقد يكون أقرب مثال للمنافسة الكاملة هو أسواق الخضر والفاكهة.

### 3.1.2. الانتقال من الهيكل المجمع إلى الهيكل المجزأ: تتباين الهياكل ما بين

هيكل مجزأ أو هيكل مجمع مع اختلاف التطبيقات الخاصة بها في مجال المنافسة، ويمكن التعريف بهما والانتقال من خلالها كما يلي:

#### 1.3.1.2. الهيكل المجمع: وتكون السيطرة على القطاع بواسطة عدد قليل من

الشركات الكبرى ويعرف باحتكار القوة، كما يعرف بالاحتكار التام عندما تكون السيطرة من طرف شركة واحدة، إن طبيعة وكثافة المنافسة في القطاعات المجمعّة تتميز بصعوبة التنبؤ وغالبا ما تكون هناك علاقات تبادلية بين شركات هذه القطاعات، أي إن لإجراءات التنافسية لإحدى الشركات تؤثر مباشرة على حصص وربحية الشركات الأخرى، وهذا ما يحتم على هذه الأخيرة الاستجابة لتلك الإجراءات، وفي معظم الحالات ينجم عن هذه الاستجابة نشوب حر بالأسعار مما يؤدي إلى إهيار أرباح ذلك القطاع، إن احتمال نشوب حر بأسعار بين الشركات المنافسة يشكل تهديدا كبيرا في القطاعات المجمعّة، وكي تتمكن الشركات القائمة في القطاعات المجمعّة من خفض هذا التهديد فعليها إما مسايرة الأسعار التي تفرضها الشركة المسيطرة، وغالبا ما يتحقق ذلك من خلال اتفاقات تكتيكية لتثبيت الأسعار، وغالبا ما تتجه الشركات إلى التنافس في المجالات التي لا ترتبط بالأسعار مثلا لإعلان والترويج، وتدعيم العلامة، وجودة الأداء، وتصميم المنتج، والتي تمثل محاولة لتمييز منتجات الشركة بالمقارنة مع منتجات منافسيها<sup>7</sup>.

#### 2.3.1.2. الهيكل المجزأ: يشتمل على عدد كبير من الشركات الصغيرة

أو المتوسطة الحجم، ولا تتمتع فيه أي شركة بموقع يؤهلها للسيطرة على القطاع. وتتميز القطاعات المجرأة بانخفاض عوائق الدخول، ويصعب تنويع المنتجات. كما أن تقارب السمات غالبا ما يؤدي إلى إحداث دورات رواج وكساد مع ارتفاع وانخفاض في معدلات أرباح القطاع والمدلول الضمني لانخفاض عوائق الدخول هو أنه عند ارتفاع الطلب وبالتالي الأرباح سينجر عن ذلك عدد كبير من الدخلاء الجدد الراغبين في تحقيق أرباح عالية في فترة الرواج، وغالبا ما يفرز هذا الوضع فوائض في الطاقة الإنتاجية، وعندما تتراكم الطاقة الإنتاجية تبادر الشركات إلى تخفيض الأسعار لاستغلال الطاقة الفائضة، وينتج عن ذلك نشوب حر بأسعار وبالتالي تنقلص أرباح القطاع مما يجبر بعض الشركات

على الخروج من النشاط، ويعوق دخول عناصر جديدة محتملة. ويستمر هذا الركود حتى يتوافق كامل الطاقة الإنتاجية في القطاع مع مستوى الطلب) من خلال حالات الإفلاس ( وعند هذه النقطة يحدد الاستقرار في الأسعار مرة أخرى. وعليه، يمكن القول؛ أن الهيكل المجزأ يشكل تهديدا أكبر منه فرصا؛ إذ من المتوقع لمعظم حالات الرواج أن تكون قصيرة الأجل نسبيا نظرا لسهولة عمليات الدخول؛ فإن أفضل استراتيجيات التي يجب أن تتبناها الشركة هي التي ترتبط بخفض التكلفة، وهذا ما يتيح للشركة تحقيق أعلى عوائد ممكنة ففترات الازدهار تساعد على البقاء والاستقرار خلال فترة الركود القادمة.

## 2.2. المنتجات الجديدة و مصفوفة ANSOFF الخاصة بالمداخل الإستراتيجية

### لتطوير المنتجات الجديدة

1.2.2. ما هو المنتج الجديد<sup>8</sup>: إن تحديد فيما إذا كان منتج جديد أم لا يعتبر في غاية الصعوبة وانه لغاية الآن من المواضيع التي تدور حولها حلقات جدل و نقاش بين الكتاب، وبشكل خاص وعموما فإنه يمكننا إعطاء التعريف التالي: "المنتج الجديد هو أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات و خصائص المنتج سواء المادية الملموسة أو الخدمات المرافقة له يؤدي إلى إشباع حاجات و رغبات العملاء الحالية أو المرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة يكون هذا المنتج جديدا على المنظمة أو السوق أو العملاء أو جميعهم معا، و بغض النظر عن درجة التقدم التكنولوجي المستخدمة في تطوير المنتج الجديد و هذا قد يشمل مواصفات المنتج، علامته التجارية، خدمات العملاء، سعره، ترويحية، توزيعه، خدمات ما بعد البيع، التخليف و العبوات، الضمانات المقدمة و طرق الدفع أو حتى عملية إعادة إحلال المنتج في قطاعات سوقية معينة"<sup>9</sup>.

## 2.2.2. مستويات تطوير المنتجات الجديدة: للمنتجات الجديدة مستويات تمكننا من

التعرف عن المنتج الجديد ونذكر:

أولا: منتجات جديدة تطرح لأول مرة<sup>10</sup>: و هذه المنتجات تكون جديدة على المنظمة والسوق والعملاء، و نسبتها قليلة جدا، وتطرح لأول مرة في السوق، و هذه المنتجات تكون نتيجة ابتكارات أو اكتشافات علمية وتكنولوجية ضخمة تؤدي إلى تطوير منتجات جديدة وبوظائف جديدة و تصاميم جديدة.

ثانيا: إضافة خطوط منتجات جديدة: إن هذه المنتجات الجديدة هي ليست جديدة

على السوق وإنما جديدة على المنظمة، وتحاول المنظمة إضافتها إلى خطوط منتجاتها

لاستثمار فرص سوقية متوفرة في قطاعات سوقية معينة.

**ثالثا: توسيع خطوط المنتجات الحالية:** وهي منتجات جديدة تكون مكملة لخطوط منتجات قائمة تابعة للمنظمة<sup>11</sup> بهدف استغلال فرص سوقية في أسواقها الحالية أو في أسواق جديدة.

**رابعا: تحسين و مراجعة المنتجات الحالية:**قد تقوم المنظمة بتقديم منتجات جديدة عن طريق إجراء تعديلات أو تحسينات على منتجاتها الحالية، وذلك بغرض زيادة القيمة المضافة للعملاء أو مواكبة ظروف المنافسة في السوق.

**خامسا: تخفيض التكاليف:**إن تخفيض التكاليف قد لا ينظر إليه على أساس أنه منتج جديد من وجهة نظر السوق، وذلك كونه لا يؤدي إلى إضافة منافع جديدة للعملاء، ولكن من وجهة نظر المنظمة يعتبر منتجا جديدا.

**سادسا: إعادة إحلال المنتجات:**تقوم المنظمة بعملية إعادة إحلال منتجاتها في قطاعات سوقية معينة نظرا لاكتشاف استخدامات جديدة أو تغيير انطباعات العملاء حول العلامة التجارية أو مواصفات المنتجات أو وجود تطور تكنولوجي على المنتج.

**سابعا: تطوير نظام تسليم الخدمات:**وهنا تقوم المنظمة بتقديم منتج جديد للعملاء على شكل تطوير الأنشطة والعمليات والإجراءات أو قنوات التوزيع التي يتم من خلالها تسليم خدمات المنظمة إلى العملاء في قطاعات تسويقية معينة.

**ثامنا: إعادة ترتيب مواقع المنتجات:** أي توجيه المنتجات القائمة إلى أسواق جديدة لم تعرف هذا المنتج من قبل.

### 3.2.2 مبررات تطوير المنتجات الجديدة:العديد من المبررات تقف وراء تطوير

المنتجات الجديدة ونذكر ما يلي:

1. قيام المنافسين بتقليد المنتجات الناجحة في السوق، وبالتالي فإن ضرورات بلوغ الميزة التنافسية المستدامة تستدعي التطوير المتواصل للمنتج لكي لايفقد ميزته التنافسية<sup>12</sup>؛
2. المنافسة يلقي ضغوطا متبادلة بين جميع المنافسين من أجل التفوق، وأحد الأساليب الأساسية للتفوق هو تطوير المنتجات؛
3. المساءلة القانونية:مسؤولية إدارة المصنع عن أية منتجات ذات جودة رديئة يمكن أن تضرب الصحة العامة<sup>13</sup>؛

4. تجديد كفاءة المؤسسات الإنتاجية وذلك أن تتبنى إستراتيجية التطوير من قبل

إدارة المؤسسات المعنية بالتطوير يعتبر تجاوزا منطقيا مع مقولة أنه "إذا أرادت المؤسسات الاستمرار في أعمالها لابد لها من تجديد و تطوير كفاءاتها الإدارية، الإنتاجية و التسويقية"<sup>14</sup>؛

5. التواصل المستمر مع المساهمين، الموردين والمستهلكين كما تؤدي عملية التطوير وتبنيها كإستراتيجية فرعية من قبل المؤسسات إلى التواصل المستمر مع المساهمين والموردين الذين يهتمهم تقديم مواد أو سلع نصف مصنعة جديدة أو غيرها من وقت لآخر؛

6. كما أن تطوير المنتجات المستمر في مختلف المجالات السلعية و الخدمية يحتم على المؤسسات ضرورة اللحاق بما يجري من تطورات و إبداعات في هذا المجال أو ذلك؛

7. تزيد السلع الجديدة من اختيارات المستهلك التي تقابل احتياجات المستهلكين حتى تضمن حصة أكبر من السوق<sup>15</sup>؛

8. إذا تعرضت المنتجات الجديدة للتقادم يجعل تحسين هذه المنتجات وتعديلها أمرا ضروريا<sup>16</sup>.

#### 4.2.2. المداخل الإستراتيجية لتطوير المنتجات<sup>17</sup> (مصنوفة ANSOFF):

ترتبط إدارة المنتجات بشكل مباشر بقضية النمو في منشآت الأعمال، فعندما يركز الكثير من منشآت الأعمال على النمو الذي يعتمده بطبيعة الحال على الزيادة في ربحية المنشأة، وفي حركة النمو-تتوجه المنشأة إلى تكييف العلاقة بين تطوير المنشآت ونوعية الأسواق المخدومة (Product-marjker Growth Matrix) و تفرض هذه العلاقة أن النمو له أربع أشكال أساسية وهي:

1. **إختراق السوق Market enetration**: تتوجه المنشأة إلى دعم السوق الحالية وزيادة المبيعات من المنتجات الحالية في السوق الحالية، من خلال إعادة توزيع للمناطق البيعية والإنفاق على جهود الترويج، والعمل على تسهيل عملية الشراء لدى المستهلك؛

2. **تنمية السوق Market Development**: وتعني استمرار المنشأة في بيع منتجاتها الحالية، و لكن في أسواق جديدة، مثل قيام إحدى شركات الإنتاج الحربي ببيع طائرات الهيليكوبتر للأغراض المدنية؛

3. تطوير المنتجات **Product Development**: و تعني هذه الإستراتيجية بقيام المنشأة بتقديم منتجات جديدة في أسواقها الحالية، حتى تحافظ المنشأة على وضعها التنافسي في السوق؛

4. التنوع **Diversification**<sup>18</sup>: و هو ما يعني قيام المنشأة بتقديم منتجات جديدة في أسواق جديدة، وهو إستراتيجية خطيرة ولكنها تعتمد على مدى تفوق تلك المنتجات ووجود فرصة تسويقية في السوق الجديدة، ويصلح ذلك بشكل كبير في أسواق التصدير، ويجب أن تأخذ المنشأة في حسابها أن ظروف السوق عرضة للتغيير المستمر، وأن التقدم التكنولوجي أو تشبع السوق يمكن أن يغير شكل الإستراتيجية لتأخذ وضعاً آخر.

الشكل رقم (01): المداخل الإستراتيجية لتطوير المنتجات "مصنوفة ANSOFF"

منتجات جديدة	منتجات حالية
<p><u>تطوير المنتجات</u></p> <p>✓ تطوير منتجات؛</p> <p>✓ منتجات جديدة لنفس السوق.</p>	<p><u>اختراق السوق</u></p> <p>✓ زيادة استخدامات المنتجات؛</p> <p>✓ زيادة معدل الاستخدام؛</p> <p>✓ زيادة الكمية المستخدمة؛</p> <p>✓ استخدامات جديدة للمنتجات.</p>
<p><u>التنوع</u></p> <p>✓ الاندماج في مؤسسات إنتاج وتوزيع؛</p> <p>✓ العمل خارج نوع النشاط.</p>	<p><u>تنمية السوق</u></p> <p>✓ توسيع جغرافي؛</p> <p>✓ أقسام جديدة من السوق.</p>

أسواق حالية

أسواق جديدة

المصدر: طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال "كيف تواجه تحديات القرن 21"، ص 315

### 3.2. أثر الانتقال من هيكل المنافسة المجمع إلى هيكل المنافسة المجرأ على

#### المداخل الإستراتيجية لتطوير المنتجات الجديدة حسب مصفوفة ANSOFF

مما لا شك فيه، فإن سلوك المنظمات يختلف حسب الهيكل التي تنشط فيه، فلحظة الانتقال من هيكل إلى آخر كان لها الأثر البالغ على مداخلها الإستراتيجية لتطوير المنتجات الجديدة كاستجابة للتغيرات الحادثة على الهيكل، فاقترام السوق بعد كونه مجمعا سيؤدي إلى تغيير الإستراتيجية التسويقية دون أدنى شك إذا أردت المنظمة المواصلة في السوق وتعميم أرباحها، ويمكن معرفة مدى وكيفية التأثير من خلال النقاط التالية:

#### 1.3.2. أسواق حالية منتجات حالية (اختراق السوق): تسعى المنظمات القائمة

والتي شهدت تغيرا في هيكل السوق إلى إحداث تغييرات جوهرية فعالة في استراتيجياتها بغية التأقلم مع هذا الاستحداث الهيكلية في السوق، و من بين هذه التغييرات هو الاهتمام بالأسواق الحالية والمنتجات الحالية التي عرفت قبل دخول المنظمات الحديثة إلى السوق، من خلال إضافة مهام جديدة واستخدامات لنفس المنتج لم تكن معروفة من قبل، كإجراء يقصد به إرضاء العملاء الحاليين وإقناعهم بعدم التحول إلى المنظمات الداخلة، وكذلك وكاستجابة لهذا التغير قد تلجأ المنظمة إلى التنوع في العروض بحيث يسهل ويساعد على زيادة الكميات المستخدمة من نفس المنتج في الأسواق الحالية قبل التفكير في الأسواق الحديثة؛

#### 2.3.2. أسواق حالية ومنتجات جديدة (تطوير المنتجات): قد تلجأ المنظمات

التي شهدت الهيكلين والانتقال بينهما إلى تطوير المنتجات الجديدة، أو طرح منتجات جديدة لنفس النوع، فالمنظمة الثانية الداخلة إلى السوق التي غالبا ما تأتي بإستراتيجية تريد بها اقتسام السوق أو تعويض العملاء المحتملين لديها من التعسف -إن صح التعبير- الذي عانوه من المحتكر الأول، وهذا ما يجعل المنظمة الأولى تسعى إلى تبني إستراتيجية واضحة تريد من خلالها تطوير المنتجات لديها كإرضاء ونيل الولاء، لأن عدم انتهاج سياسة واضحة من المنظمة الأولى سيؤدي لا محالة إلى تحويل العملاء إلى المنظمة الثانية وخاصة إذا كانت تكاليف الانتقال متدنية؛

#### 3.3.2. أسواق جديدة ومنتجات حالية (تنمية السوق): التوسع الجغرافي البطيء

الذي عرفه المحتكر قد لا يأخذ مكانا بعد دخول المنافسين المحتملين، ويكون الرد هنا على شكل الإسراع بالتوسع قد الإمكان للوصول إلى ابعاد عميل محتمل جغرافيا، وكذلك

إلى استحداث تقسيمات جديدة في الأسواق الحالية للوصول إلى عملاء لم يكن يعينهم المر أو تسهيلا لهم للوصول إلى منتج المحتر، هذا الإجراء هو رد فعل منطقي تتبناه المنظمة التي شهدت التحول الهيكلي في السوق تسعى من خلاله إلى مصافحة يد عملاء لم يصلهم المنتج المعروض قبل البدا الفعلي للمنظمات الداخلة من جهة، وكذلك و من جهة أخرى إقناع عملاء جدد في الأسواق الحالية باقتناء منتج من خلال إحداث تقسيما جديدة في الأسواق عن طريق عروض خاصة أو عن طريق إنشاء وتوسيع خطو الإنتاج لنفس المنتج؛

**4.3.2. أسواق جديدة ومنتجات جديدة (التنوع):** من الأساليب التي قد يتبعها المحتر الذي شهد الانتقال من الهيكل المجمع إلى الهيكل المجزأ هو العمل في الأسواق الجديدة بمنتجات جديدة، فالمنافسة في الهيكل المجزأ تفرض العمل على جميع الأصعدة بيقظة أكبر مما لو كانت في الهيكل المجمع، ومن المظاهر المحتملة في هذه النقطة هي الاندماج في مؤسسات إنتاج وتوزيع أخرى لم يشهد العمل معها من قبل وكذلك العمل خارج الأنشطة التي عهدتها المنظمة قبل دخول المنظمات الجديدة إلى السوق واقتسامه، وأبعد من ذلك، قد يدخل إلى مجال العمل الخيري والمسؤولية الاجتماعية والأنشطة غير الربحية في محاولة لمسح القوة التي فرضها قبل فتح باب المنافسة ودخول المنافسين المحتملين و التغيرات الواردة على هيكل المنافسة.

#### 4. المبحث التطبيقي: دور التغير في هيكل منافسة سوق خدمة الهاتف النقال

على تفعيل مصفوفة ANSOFF الخاصة بمؤسسة موبيليس:

**1.4. تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس<sup>19</sup>:** مؤسسة موبيليس هي فرع من فروع اتصالات الجزائر المؤسسة العمومية التي تم إنشاؤها كمتعامل عمومي في الاتصالات، في إطار الإصلاحات التي انتهجتها الحكومة بموجب القانون 2000-03 والمؤرخ في 05 أوت 2000 والرامية إلى فتح قطاع البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية<sup>20</sup>، لتصبح شركة عمومية ذات أسهم (SPA) بعدما كانت إدارة تابعة لوزارة البريد والواصلات.

#### 2.4. تطور هيكل المنافسة داخل سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر:

عرف قطاع المواصلات السلكية واللاسلكية في الجزائر تطورا خاطف السرعة، منذ إصدار قانون 2000-03 الذي سمح بفتح القطاع أمام المنافسة، ويمكن تقسيم

تطور هيكل المنافسة في سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر إلى ثلاثة مراحل: سوق الاحتكار التام، سوق الاحتكار الثنائي و أخير سوق احتكار القلة، و يأتي تفصيلها كالاتي:

#### 1.2.4. مرحلة الاحتكار المطلق "1994-2002/02/15":

قبل الإصلاحات، كان يسيطر على خدمات الهاتف النقال المتعامل التاريخي للبريد والمواصلات، ولقد كان هذا القطاع في مرحلة الاحتكار المطلق يبتابه الجمود، حيث كان نشاطه منحصرًا في تغطية احتياجات فئة الدخول المرتفعة على الدفع المؤجل، ولقد قدر عدد المشتركين سنة 1996 بـ 4961 مشترك، و ارتفع هذا العدد إلى 18000 مشترك فقط سنة 1999، بعد الإصلاحات الهيكلية وبموجب القانون 03-2000 وتحديدًا في 2001/07/11 عرف قطاع الهاتف النقال الجزائري دخول أول متعامل أجنبي "أوراسكوم اتصالات الجزائر"، حيث حصل على رخصة الشبكة في التاريخ الأنف الذكر ليكون هذا الأخير مؤشرا على إنهاء احتكار الدولة على استغلال شبكة الهاتف النقال؛

#### 2.2.4. مرحلة الاحتكار الثنائي (2002/02/15 إلى 2004/08/25)

تم الاستغلال الفعلي لأول مرة لشبكة GSM من طرف جازي في 2002/02/15 ن ميزت هذه المرحلة تواجد أوراسكوم تيليكوم الجزائر، واتصالات الجزائر، وتميزت هذه المرحلة بإطلاق هذه الأخيرة لعرضها المتمثل في الدفع المؤجل، بدخول جازي استطاعت أن تفنك منصب الريادة باستحواذها على أكثر من 70% من الحصة السوقية خلال السنة الأولى من دخولها، وفي 2003/08/03، ظهر المتعامل الوطني اتصالات الجزائر للنقل تحت اسمه التجاري "موبيليس" كفرع من المتعامل التاريخي على سبيل الأخرجة<sup>21</sup>، حتى يستطيع مواجهة المنافسة، وتحضيرًا لدخول الوافد الجديد "تجمة" الذي منحت له الرخصة في 2003./12/20

#### 3.2.4. مرحلة منافسة القلة (2004/08/25 إلى يومنا هذا):

بعد منح الرخصة الأولى لأوراسكوم تيليكوم، الثانية لاتصالات الجزائر على سبيل التسوية، ووفقًا لأهداف الإصلاحات منحت رخصة ثالثة للمتعامل الكويتي الوطنية للاتصالات بتاريخ 2003/12/20 وقام المتعامل باستغلال شبكته لأول مرة في 2004/08/25 وأصبح التنافس قائمًا على تحسين جودة لتغطية، وخدمات الشبكة من ناحية، وعلى إيجاد مختلف الطرق لتمييز العروض، خاصة بعد دخول المتعامل الأخير بأسعار

جد مدروسة، وإلى حد الآن يبقى التنافس السعري بعيدا عن مجال المنافسة بقدر ما ينصب على العروض الترويجية من ناحية أخرى<sup>22</sup>.

### 3.4. دور التغيير الهيكلي في سوق خدمة الهاتف النقال على المداخل

الإستراتيجية لتطوير منتجات موبيليس حسب مصفوفة ANSOFF:

منتجات جديدة	منتجات حالية
<p><u>تطوير المنتجات</u></p> <p>✓ تطوير منتجات من خلال تحسين نوعية الاتصال واستخدام أحسن التكنولوجيات الحديثة للاتصال؛</p> <p>✓ إنشاء وتوسيع خطوط الإنتاج من خلال طرح أرقام جديدة ذات الاستخدامات المتعددة؛</p> <p>✓ منتجات جديدة لنفس السوق من خلال تغيير نمط الدفع وجعل الدفع الآجل في متناول الجميع.</p>	<p>✓ اختراق السوق من خلال:</p> <p>- طرح عروض مغرية لزيادة استهلاك الخدمة (موبيكنترول، مبتمس، ... الخ)؛</p> <p>- زيادة معدل الاستخدام من خلال التغيير الواضح في طريقة تسعير الوحدة؛</p> <p>- زيادة الكمية المستخدمة من خلال تخفيض التسعير الواضح للوحدة الواحدة</p> <p>- طرح شرائح جديدة من أجل الاستعمال الواسع (0661)، ... الخ)؛</p> <p>✓ استخدامات جديدة للمنتجات من خلال الاستفادة من أفضل إيصال للإنترنت على جهاز الكمبيوتر و الحاسب اللوحي مع عرضنا في قيومفتاح موبيكنكت على البلاك بيري أو معجوزات الإنترنت على سلسلة الهواتف الذكية المعروضة في .mobilesbymobilis</p>

أسواق حالية

التنوع	تنمية السوق	أسواق جديدة
<p>✓ الاندماج في مؤسسات إنتاج وتوزيع أخرى من خلال الشراكات مع:</p> <p>- "أورانج فرانس" لفائدة العائلات الجزائرية</p> <p>سونلغاز لإنشاء عقود نظام لتسجيل استهلاك الكهرباء عن بعد</p> <p>وزارة الصحة هدفها توفير الأمن، السرعة وسهولة الوصول إلى المعلومة. داخل القطاع؛</p> <p><b>اللجنة الأولمبية والرياضية الجزائرية</b></p> <p>✓ العمل خارج نوع النشاط من خلال:</p> <p>- العمل مع اللجنة الأولمبية والرياضية الجزائرية.. للمرافقة الرياضية الميدانية؛</p> <p>- مسابقات ثقافية وتقديم هدايا للفائزين.</p>	<p>✓ التوسيع الجغرافي من خلال تغطية مدن جديدة وقمم بعض الجبال المأهولة والطرق الواصلة بين الولايات؛</p> <p>✓ أقسام جديدة من السوق كطرح عروض خاصة بالمؤسسات والتكنات وعروض خاصة بالناجحين في البكالوريا وغيرها.</p>	

## 5. النتائج والخاتمة:

**1.5. النتائج:** استنادا لما تم عرضه ومناقشته من مفاهيم ومبادئ وحول هيكل المنافسة والمداخل الإستراتيجية لتطوير المنتجات حسب مصفوفة ANSOFF وتوضيح العلاقة بينهما ثم إسقاط هذه الحالة على مؤسسة موبيليس الناشطة في سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر، يمكننا الخروج ببعض النتائج، فالعلاقة ما بين هيكل المنافسة والتغيرات الطارئة عليه مع المداخلة الإستراتيجية لتطوير المنتجات متعلق بأربعة نقاط هاما كما يلي:

**النقطة الأولى:** تتجلى ردة فعل المنظمات القائمة في الهيكل المجمع والتي شهدت انقساما للهيكل في النشاط والتحرك داخل السوق الحالي بالمنتجات الحالية، من خلال الحرص على زيادة استخدامات المنتجات المعروضة والرفع من معدل الاستخدام، وكذلك التحرك الفوري للبحث عن استخدامات جديدة للمنتجات الحالية؛

**النقطة الثانية:** من ردود الفعل المتوقع للمنظمات بعد دخول المنافسين المحتملين و البدء الفعلي في العمل هو النشاط في الأسواق الحالية بمنتجات جديدة من خلال تخصيص من الموارد البشرية والمالية تعنى بتطوير المنتجات الحالية و كذلك منتجات جديدة لنفس السوق، وهذا يكون كإجراء فوري لتعويض النقص الحادث وكذلك لتعزيز التنافسية وإضعاف الهجمة المحتملة من المنافسين الداخليين؛

**النقطة الثالثة:** كذلك بالنسبة للأسواق الجديدة بالمنتجات الحالية، هي طريقة تستخدمها المنظمات كتحرك واستجابة من أجل التأقلم بل من أجل احتواء الوضع المحتمل جراء التغيير الهيكلي، ويكون هذا الإجراء من خلال التوسيع جغرافي والبحث عن أسواق جديدة ومحاولة الوصول إلى أبعد عميل محتمل قبل المنافسين الجدد، وكذلك من خلال إنشاء أقسام جديدة في السوق لم تكن معروفة من قبل من خلال إضافة خطوط إنتاج جديدة أو التوسيع من خطوط الإنتاج القائمة؛

**النقطة الرابعة:** يمكن للمنظمات العمل في الأسواق الجديدة هذه بمنتجات جديدة كذلك، من خلال الاندماج في مؤسسات إنتاج وتوزيع أخرى والعمل خارج نوع النشاط والدخول في النشاطات الخيرية ذات الأهداف غير الربحية كمحاولة لإرضاء العملاء والظهور بالمظهر الحسن وكسب الولاء.

### 2.5. الخاتمة:

من الواضح أنه يوجد علاقة وطيدة ما بين هيكل المنافسة بنوعيه والمداخل الإستراتيجية لتطوير المنتجات من خلال من مصفوفة ANSOFF، فالذي ينشط في سوق يسوده الاحتكار التام له إستراتيجية تختلف تماما عن التي ينشط في سوق يتميز بوجود منافسين آخرين همهم تعظيم الربح وتوسيع حصتهم السوقية قدر الإمكان، فالتغيير الذي تشهده المنظمة في هيكل السوق سيعمل حتما على إجبارها في التغيير والإسراع بتغيير إستراتيجيتها حول مداخل تطوير المنتجات بحالاتها الأربعة، وأي تقصير في هذه الحالات هو منح فرصة للمنافس بتعزيز تنافسيته من خلال النشاط في تلك الحالة، بل وجب على هذا النوع من المنظمات الاستفاقة الفورية أو طرح أوراق لعبهم والإسراع بتنفيذها الفوري في حال حدوث تقسيم في هيكل السوق.

## قائمة المراجع:

- <sup>1</sup> - أمون عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق، دار القباء، الإسكندرية، 2001، ص 20.
- <sup>2</sup> - فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، دار الشهاب الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 20.
- <sup>3</sup> - محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، 2009، ص 143-144.
- <sup>4</sup> - نظام موسى سويدان و شفيق ابراهيم حداد، التسويق "مفاهيم معاصرة 2003"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2003، ص 60.
- <sup>5</sup> - محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 145.
- <sup>6</sup> - نظام موسى سويدان و شفيق ابراهيم حداد، التسويق "مفاهيم معاصرة 2003"، مرجع سبق ذكره، ص 60.
- <sup>7</sup> - شارل زهلوجاريتجونز، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة: درفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبدا لمتعال، دار المريخ، السعودية، 2001، ص 139-140.
- <sup>8</sup> - مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، (ص ص 93-94).
- <sup>9</sup> - عبد السلام أبو قحف، التسويق: وجهة نظر معاصرة، ط1، مطبعة الإشعاع، مصر، 2001، (ص 321).
- <sup>10</sup> - مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، مرجع سبق ذكره، (ص 94).
- <sup>11</sup> - خيرى مصطفى كنانة وأحمد عوني أحمد أغا، عناصر إستراتيجية الريادة وأثرها في إبداع المنتج، دراسة من وجهة نظر العاملين في مركز الأطراف الصناعية في الموصل، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، العدد 11، جوان 2012، (ص 115-117).
- <sup>12</sup> - وفاء صبحي التميمي و سامر وليد الحلاق، أثر تطوير المنتجات في درجة ولاء المستهلك : دراسة ميدانية عن مستهلكي منتجات الألبان في منطقة أمانة عمان الكبرى، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 01، 2011، (ص 120).
- <sup>13</sup> - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2003، (ص 258).

- 14- إبراهيم عواد المشاقبة، أثر الخصخصة على إدارة تطوير المنتجات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013، (ص 147-148) .
- 15- محمد فريد الصحن، التسويق "المفاهيم والإستراتيجيات"، دار الجامعة للطبع والنشر، الإسكندرية-مصر، 1998، (ص 258-259).
- 16- زكي خليل ساعد، التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران للطباعة والنشر، عماد-الأردن، 1994، (ص 136).
- 17- طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال "كيف تواجه تحديات القرن 21"، تنوير للترجمة والنشر والتوزيع، ط 15، الحيزة-مصر، 2010، ص 313-314.
- 18- Team FME, ANSOFF Matrix, Strategy skills, 2013, P 08.
- 19- أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر-الجزائر العاصمة، 2006/2007، ص 148.
- 20- Mobilis le journal, N°01, 2006, P 07.
- 21- قوفي سعاد، الملاحم التنظيمية والاستراتيجيات التنافسية لمتعاملي صناعة الهاتف النقال الجزائري، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010، ص 01-02.
- 22- الهاشمي بنواضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر 2008-2011"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة فرحات عباس سطيف 01، سطيف-الجزائر، ص 176.