



مطبوعة بيداغوجية تحت عنوان:

محاضرات في التسويق الاستراتيجي مدعمة بأسئلة وحالات تطبيقية

موجهة لطلبة: ماستر 2. تخصص: إدارة أعمال

من اعداد الدكتوراه: قدايفة أمينة قسم : علوم التسيير

السنة الجامعية : 2023/2022

الفهرس

الصفحة	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال والجداول
2	المقدمة العامة
8	الفصل الأول: ضبط المصطلحات
9	تمهيد
10	أولاً. ماهية التسويق
21	ثانياً. البيئة التسويقية
26	ثالثاً. مفاهيم أساسية للإستراتيجية
31	رابعاً. التخطيط الاستراتيجي التسويقي
38	خلاصة
39	الفصل الثاني: الإطار النظري للتسويق الاستراتيجي
40	تمهيد
41	أولاً. مفهوم، أهمية، أهداف التسويق الاستراتيجي تمييز عن المصطلحات المتداخلة معه
45	ثانياً. خصائص ومجال التسويق الاستراتيجي
46	ثالثاً. الحاجة، مضامين وخطوات التسويق الاستراتيجي
51	رابعاً. طريقة عمل التسويق الاستراتيجي
53	خلاصة
54	الفصل الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ قرارات التسويق الاستراتيجي
55	تمهيد
56	أولاً. مفهوم وأهمية اتخاذ القرار التسويقي
58	ثانياً. مجالات عملية اتخاذ القرارات التسويقية
60	ثالثاً. مراحل والعوامل المؤثرة عند اتخاذ القرار التسويقي
64	رابعاً. التسويق الاستراتيجي والعوامل المؤثرة عند اتخاذ قراره
66	خلاصة
67	الفصل الرابع: ماهية ومراحل تصميم الإستراتيجية التسويقية
68	تمهيد

69	أولاً. مفهوم، خصائص وأهداف الإستراتيجية التسويقية
70	ثانياً. العوامل التي تعتمد عليها الإستراتيجية التسويقية والأسباب المؤدية إلى تغييرها
71	ثالثاً. محددات ومستويات الإستراتيجية التسويقية
72	رابعاً. خطوات الرئيسية لتصميم الإستراتيجية التسويقية
77	خلاصة
78	الفصل الخامس: أدوات التحليل الاستراتيجي
79	تمهيد
80	أولاً. تحليل SWOT
82	ثانياً. مصفوفة BCG
87	ثالثاً. مصفوفة Mckinsey
88	رابعاً. مصفوفة ADL
91	خلاصة
92	الفصل السادس: تقسيم السوق، الاستهداف والتموقع
93	تمهيد
94	أولاً. مفهوم، مكونات وأنواع السوق
97	ثانياً. تجزئة السوق
100	ثالثاً. الاستهداف
105	رابعاً. التموقع
110	خلاصة
111	الفصل السابع: الاستراتيجيات التنافسية
112	تمهيد
113	أولاً. إستراتيجية الرائد
115	ثانياً. إستراتيجية التحدي
117	ثالثاً. إستراتيجية التابع
118	رابعاً. إستراتيجية التخصص
120	خلاصة
121	الفصل الثامن: أنواع الاستراتيجيات التسويقية
122	تمهيد

123	أولاً. إستراتيجية المنتج
130	ثانياً. إستراتيجية التسعير
143	ثالثاً. إستراتيجية التوزيع
152	رابعاً. إستراتيجية الترويج
168	خلاصة
169	أسئلة وتمارين في أعمال الموجهة
182	الخاتمة العامة
183	قائمة المراجع

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
(1)	الفرق بين المفهومين البيعي والتسويقي	14
(2)	اعتبارات المفهوم المجتمعي للتسويق	16
(3)	المراحل الأساسية التي تحدد الإستراتيجية	28
(4)	الانحراف الاستراتيجي	29
(5)	المستويات المختلفة للإستراتيجية	31
(6)	العناصر الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية	32
(7)	جوهر مجال التسويق الاستراتيجي	46
(8)	مضامين التسويق الاستراتيجي	49
(9)	مثلث التسويق الاستراتيجي	51
(10)	نموذج لمصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية	83
(11)	أشكال حافظة الأنشطة	85
(12)	نموذج McKinsey	87
(13)	القرارات المتخذة في مصفوفة McKinsey	88
(14)	مصفوفة ADL	89
(15)	تمثيل نظامي للسوق	94
(16)	بدائل استراتيجية استهداف السوق	104
(17)	مراحل التوقع	107
(18)	المثلث الذهبي للتوقع	107
(19)	الخرائط الإدراكية	108
(20)	كيفية اختيار التوقع	109
(21)	الإستراتيجية الدفاعية للمؤسسة القائد	114
(22)	الإستراتيجية الهجومية	116
(23)	دورة حياة المنتج	128
(24)	خطوات التسعير	135
(25)	عناصر عملية الاتصال	154

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1)	الفرق بين المفهوم السلعي والمفهوم التسويقي	13
(2)	الفروقات بين التسويق الاستراتيجي والتسويق العملي	43
(3)	الفرق بين التسويق الاستراتيجي وإدارة التسويق	44
(4)	عناصر القوة والضعف	80
(5)	الفرص والتحديات	81
(6)	الإستراتيجية المعتمدة في تحليل SWOT	81
(7)	فروقات بين تجزئة السوق والتجزئة الإستراتيجية	98
(8)	يوضح وضعيات المؤسسة السوقية	119-118
(9)	خصائص واستراتيجيات دورة حياة المنتج	130-129
(10)	قرار التسعير حسب المحيط التنافسي	139

مقدمة.

تعد المقاربة الإستراتيجية للتسويق من أهم التوجهات الحديثة التي فرضت نفسها في بيئة الأعمال، ولفهم هذا التوجه لابد من البدء بطرح الميكانيزم الإجمالي لعمل المؤسسات فالدور الذي تؤديه أي مؤسسة يتمثل في خلق قيمة للسوق بهدف تحقيق ربح. وبصفة عامة هناك توجهان رئيسيان لكيفية تحقيق هذه القيمة . أولهما هو التوجه التقليد للتسويق (التسويق العملي)، والذي يركز على مصب الإنتاج، المؤسسة تنتج ثم تبيع أي الاقتصاد الصناعي (العرض يخلق الطلب)، والافتراض الأساسي هنا، أن السوق واسع بما يكفي لاستيعاب كل ما ينتج وبسعر يضمن للمؤسسة تحقيق هامش معين، دون الحاجة لفهم البيئة. يركز هذا التصميم على ندرة في العرض، وهذا ما لم يعد موجود اليوم، فانطلاقا من ثمانينات القرن العشرين، حدثت تغيرات جذرية على مختلف المستويات الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والايكولوجية، والسياسية . وهي العناصر المشكلة لبيئة المؤسسة .وبمزيد من التفصيل نجد ندرة الفرص المتاحة للمؤسسات، و انعكاس العلاقة بين العرض والطلب، ودخول الاقتصاد الخدماتي حيث أن الطلب يخلق العرض .أضف إلى ذلك ظهور التمايزات في سلوكيات واتجاهات المستهلكين .وهذا ما دفع المؤسسات لنقل التسويق إلى مستويات أعلى في الهرم التنظيمي، باعتباره المسؤول عن الإصغاء للبيئة، حيث بدأت المؤسسات تفكر فيما قبل الإنتاج مراعية حاجات زبائنها المتميزة، ليميز بذلك الجانب التحليلي للتسويق، وظهر مصطلح إستراتيجيات التسويق .إلا أن تشبع الأسواق تطلب أكثر من هذا المستوى، حيث أصبح التسويق يدخل في اتخاذ المؤسسة مختلف القرارات الإستراتيجية، من اختيار الحرفة ومجالات النشاط الإستراتيجية، وغيرها لينتقل بذلك التسويق الإستراتيجي، والذي ينطلق من معطيات الاقتصاد الكلي، ثم يتعمق أكثر في دراسة جزئيات البيئة، معتمدا على نتائج الاقتصاد الجزئي، وعلى هذا الأساس، يقوم السوق الإستراتيجي والذي يتمتع بالوعي الشامل لكل جزئيات البيئة، على خلق الفرص وتقوية العلامة، ما يسهم في زيادة القيمة المقدمة من طرف المؤسسة لتضمن بذلك نموها.

في الوقت المعاصر الذي تتحسر فيه الفواصل الزمنية والمكانية حيث الأسواق مفتوحة على كل التأثيرات والتفاعلات فيما بينها وبين البيئة التسويقية المتغيرة يصبح التوجه الإستراتيجي هو الأداة السليمة لبقاء المنظمة ونموها واستقرارها وتحقيق الأداء الفعال على المدى الزمني الطويل والقصير على حد سواء. إن المؤسسات يجب أن تحتفظ بمعارفها ومهاراته التي حققت لها النجاح في الماضي، غير أنها إذا كانت تأمل أن تتطور وتتفاعل مع معطيات الاقتصاد المعاصر فإنه يتوجب عليها أن تتبنى فهما ونهجا جديدين لتحديد إمكاناته المستقبلية، يجب عليها أساسا مراجعة إستراتيجيتها من خلال تركيز بناءها على الإستراتيجية التسويقية، إنه يتحتم عليها إذن إعادة التفكير في دور التسويق، وجعله في قلب استراتيجية المؤسسة

يتم من خلال هذه المطبوعة البيداغوجية التعرف على التسويق، البيئة التسويقية، الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي التسويقي، الإطار النظري للتسويق الاستراتيجي ، العوامل المؤثرة في اتخاذ قرارات التسويق الاستراتيجي ، ماهية ومراحل تصميم الإستراتيجية التسويقية، تقسيم السوق الاستهداف

والتوقع، أدوات التحليل الاستراتيجي ، الاستراتيجيات التنافسية إستراتيجية الرائد_ التحدي _التابع، أنواع الاستراتيجيات التسويقية.

وتسعي مادة التسويق الاستراتيجي إلى تحقيق أهداف تعليمية للطلاب من خلال مضمون سنعرضه لاحقاً، كما يتطلب الأمر من الطالب أن يكون قد اكتسب معارف مسبقة تمكنه من مواصلة التعلم في هذا التخصص.

الأهداف التعليمية:

بعد نجاح الطالب في هذا المقياس سيتمكن من اكتساب المعارف الآتية:

- التعرف على أساسيات ومبادئ التسويق بصفة عامة وكذا التسويق الاستراتيجي،
- تمكنه من فهم التخطيط التسويقي وكيفية بناءه، وتحديد الأهداف التسويقية طويلة المدى.
- فهم طريقة صياغة وتحديد الإستراتيجية التسويقية.
- معرفة طرق التحليل الاستراتيجي، وكيفية المحافظة على الوضعية التنافسية للمؤسسة واكتساب الميزة التنافسية
- تعريف الطالب بخطوات تنفيذ وتصميم الإستراتيجية التسويقية
- تزويد الطالب بالمعلومات حول كيفية تقسيم السوق واستهداف الأجزاء المناسبة منه وكيفية التوقع في هذه القطاعات
- القدرة على فهم وتعريف وتطبيق إستراتيجية المزيج التسويقي (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع)
- تدريب الطالب على كيفية توظيف المعلومات التي تلقاها من خلال الإجابة على الأسئلة و تمارين ودراسة الحالات النموذجية التي تعبر عن محتويات مطبوعة؛

المعارف السابقة:

حتى تتمكن عزيزي الطالب من مواصلة الدراسة في هذه المادة والتحكم فيها، فإنه مطلوب منك أن تكون قد تناولت خلال مسارك الجامعي المواد الأساسية الآتية:

1. مدخل إلى إدارة الأعمال.
2. مدخل إلى التسويق.
3. إدارة الإستراتيجية
4. إستراتيجية المؤسسة.
5. ميزة تنافسية والخيارات الإستراتيجية

مضمون المطبوعة البيداغوجية:

شملت المطبوعة ثمانية فصول حيث قمنا في الفصل الأول بضبط المصطلحات المتعلقة بالتسويق، البيئة التسويقية، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي للتسويق مع ضبط محكم للجانب النظري، أما في الفصل الثاني فقد ركزنا على المفاهيم الأساسية للتسويق الاستراتيجي.

في الفصل الثالث تطرقنا إلى العوامل المؤثرة في اتخاذ قرارات التسويق الاستراتيجي، الفصل الرابع تطرقنا فيه إلى ماهية ومراحل تصميم الإستراتيجية التسويقية والفصل الخامس تناولنا أدوات التحليل الاستراتيجي. أما في الفصل السادس قمنا بالتقديم تقسيم السوق الاستهداف والتموقع قدمنا الفصل السابع عن أهم لاستراتيجيات التنافسية والمتمثلة في إستراتيجية الرائد_التحدي_التابع. أما في الفصل الثامن تطرقنا إلى أنواع الاستراتيجيات التسويقية.

وفي أخير حالة تطبيقية و أسئلة لتقييم الطلبة ومعرفة مدي استيعابهم للمادة العلمية.

البرنامج الرسمي لمادة التسويق الاستراتيجي

- 1- مفهوم التسويق الاستراتيجي وأبعاده.
- 2- مجال التسويق الاستراتيجي.
- 3- العوامل المؤثرة في اتخاذ قرارات التسويق الاستراتيجي.
- 4- الاختلاف بين التسويق الاستراتيجي وإدارة التسويق.
- 5- الاختلاف بين التسويق الاستراتيجي والتسويق العملي.
- 6 - تحديد أهداف الإستراتيجية التسويقية
- 7- تصميم الإستراتيجية التسويقية
- 8- أنواع استراتيجيات التسويق
- 9- تشخيص وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة (تحليل. SWOT
- 10- أدوات التحليل الإستراتيجي دراسة المصفوفات
- 11- إستراتيجية التجزئة - الاستهداف - التموقع STP
- 12- الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة (إستراتيجية الرائد، إستراتيجية التحدي، إستراتيجية التابع).

البرنامج المقترح والمعدل لمادة: التسويق الاستراتيجي**الفصل الأول: ضبط المصطلحات**

أولاً: ماهية التسويق

ثانياً: البيئة التسويقية

ثالثاً: مفاهيم أساسية للإستراتيجية

رابعاً: التخطيط الاستراتيجي التسويقي

الفصل الثاني: الإطار النظري للتسويق الاستراتيجي

أولاً: مفهوم، أهمية، أهداف التسويق الاستراتيجي تمييز عن المصطلحات المتداخلة معه

ثانياً: خصائص ومجال التسويق الاستراتيجي

ثالثاً: الحاجة، مضامين وخطوات التسويق الاستراتيجي

ثالثاً: طريقة عمل التسويق الاستراتيجي

الفصل الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ قرارات التسويق الاستراتيجي

أولاً. مفهوم وأهمية اتخاذ القرار التسويقي:

ثانياً. مجالات عملية اتخاذ القرارات التسويقية :

ثالثاً. مراحل والعوامل المؤثرة عند اتخاذ القرار التسويقي

رابعاً. التسويق الاستراتيجي والعوامل المؤثرة عند اتخاذ قرار

الفصل الرابع: ماهية ومراحل تصميم الإستراتيجية التسويقية

أولاً. مفهوم، خصائص وأهداف الإستراتيجية التسويقية

ثانياً. العوامل التي تعتمد عليها الإستراتيجية التسويقية والأسباب المؤدية إلى تغييرها

ثالثاً. محددات ومستويات الإستراتيجية التسويقية

رابعاً. خطوات الإستراتيجية التسويقية.

الفصل الخامس: أدوات التحليل الاستراتيجي

أولاً. تحليل SWOT

ثانياً. مصفوفة BCG

ثالثاً. مصفوفة ADL

رابعاً. مصفوفة Mckinsey

الفصل السادس: تقسيم السوق، الاستهداف والتموقع

أولاً. مفهوم، مكونات وأنواع السوق

ثانياً. تجزئة السوق

ثالثاً. الاستهداف

رابعاً. التوقع

الفصل السابع: الاستراتيجيات التنافسية

أولاً. إستراتيجية الرائد

ثانياً. إستراتيجية التحدي

ثالثاً. إستراتيجية التابع

رابعاً. إستراتيجية التخصص

الفصل الثامن: أنواع الاستراتيجيات التسويقية

أولاً. إستراتيجية المنتج

ثانياً. إستراتيجية التسعير

ثالثاً. إستراتيجية التوزيع

رابعاً. إستراتيجية الترويج

محتويات الفصل الأول: ضبط المصطلحات

تمهيد

أولاً: ماهية التسويق

ثانياً: البيئة التسويقية

ثالثاً: مفاهيم أساسية للإستراتيجية

رابعاً: التخطيط الاستراتيجي التسويقي.

خلاصة

تمهيد:

سيتم تخصيص هذا الفصل التمهيدي لدراسة هذه المفاهيم الأساسية والمتمثلة في التسويق، البيئة التسويقية، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي الضرورية لتدعيم مختلف جوانب الدراسة.

نبدأ بالتعرف على مفهوم التسويق، يلي ذلك تناول مورد المعلومات لكونها تشكل المادة الأولية التي تشغل نظام. كما سنتناول المفاهيم الأساسية للتسويق من خلال التعرف على مفهوم التسويق

أولاً. ماهية التسويق

يعتبر التسويق قضية العصر حيث أصبح متغلغلا في كافة حياتنا اليومية وفي مجالات الأنشطة الاقتصادية، حيث أصبح التسويق أحد الأنشطة الأساسية والحيوية التي تقوم بها مؤسسات الأعمال وتولي له اهتماما بالغا نتيجة المنافسة العنيفة والشرسة التي تفرضها البيئة التنافسية. لهذا سنحاول إعطاء بعض المحاولات التي عملت على إعطاء مفهوم أو تعريف دقيق وأشمل للتسويق، كما سنتعرض إلى مراحل تطوره معرجين في الأخير على أهمية التسويق وعناصر مزيج التسويق.

1. التطور لمفهوم التسويق.

لقد تطور المفهوم التسويقي عبر عدة مراحل وكل مرحلة كانت لها خصائصها ومميزاتها الخاصة بها. وخلال تطوره وحتى الوقت الحاضر مر بخمس مراحل هي:

1.1. المفهوم الإنتاجي: ويعد من أقدم الفلسفات التي حكمت تفكير الإدارة في نظرتها إلى السوق، وترتكز هذه الفلسفة على أن المستهلك سوف يفضل تلك المنتجات المنخفضة الأسعار والمتاحة على نطاق واسع في السوق ومن ثم فهي تسعى إلى تحسين كفاءة الإنتاج والتوزيع من أجل زيادة القدرة على تخفيض التكاليف وإتاحة السلع في الأسواق بشكل كبير، وتزداد أهمية هذه الفلسفة في حالتين هما:¹

- زيادة الطلب على السلعة عن المعروض منها، وهي تعرف بحالة سوق البائعين أين تنحصر اهتمامات المستهلكين في الحصول على السلعة أكثر من اهتمامهم بخصائصها وقدرتها على تحقيق الإشباع المرغوب.
- عندما تكون تكاليف الإنتاج مرتفعة ويكون اهتمام المؤسسة منصبا على تخفيضها من خلال الإنتاجية العالية التي تسمح لها بالتوسع في السوق.

وينبغي ملاحظة أن فلسفة الاهتمام بالإنتاج ليست منحصرة في السلع المادية فقط، وإنما يمكن لبعض المؤسسات الخدمية أن تعتق هذه الفلسفة حيث يكون الاهتمام عندها منصبا على عدد الحالات التي يتم تقديم الخدمة لها والنطاق الذي تغطيه هذه الخدمة بغض النظر عن مدى رضا المستهلك عنها.

2.1. المفهوم المتعلق بالمنتج:

عرفت هذه المرحلة من تطور الفلسفة التسويقية ظهور المنافسة بين المنتجين إذ لم تعد الأسعار المغرية المتأثرة من تخفيض التكاليف قادرة على جذب المستهلك لوحدها، مما دفع المنتجين إلى إيجاد وسائل أخرى لجذبه مثل تطوير مواصفات المنتج، وعلى هذا الأساس قام المفهوم المتعلق بالمنتج، والذي يفترض أن المستهلكين يختارون المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية والأداء الجيد مما يعني أن المؤسسة تتبنى إستراتيجية لتطوير منتجات ذات جودة متميزة، والعمل على تحسينها من حين لآخر². ووفق هذا المفهوم فإن المديرين يركزون على منتجاتهم أكثر من تركيزهم على احتياجات السوق، وبعبارة أخرى فإن تفكير الإدارة يتمثل في أنه إذا قام الفنيون بتصميم المنتج على نحو مرض فنيا فإن مهمة رجال البيع تكون سهلة أو بالأحرى ثانوية على أساس أن المنتج الجيد يبيع نفسه، على أن الأخذ بفلسفة التوجه بالمنتج قد تؤدي بالمؤسسة إلى الوقوع فيما أسماه تيودور ليفيت (*T. Levitt*) بقصر النظر

¹ - محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 68.

² - Marc vandercammen et al, Marketing, édition Deboek, Bruxelles, 2002, p 26.

التسويقي (*Marketing myopia*) حيث التركيز الأساسي على خصائص المنتج أكثر من الاحتياجات الفعلية للسوق¹، ولهذا السبب ورغم أن هذا المفهوم كان ملائماً لميدان خاص ولفترة زمنية معينة فإنه لم يستطع أن يساير التطورات الحاصلة في الإدارة العلمية مما أدى إلى ظهور المفهوم البيعي.

3.1. المفهوم البيعي: وقد انتشر هذا المفهوم في الولايات المتحدة الأمريكية في منتصف العشرينات

من القرن الماضي، ومضمونه أن المستهلكين لن يشتروا القدر الكافي من منتجات المؤسسة من تلقاء أنفسهم ما لم يتم الاتصال بهم، ويتعلق الأمر إذن بدفع المنتج نحو المستهلك وعدم انتظاره حتى يأتي للبحث عنه، ولذلك فالمؤسسة تتبنى أنشطة تسويقية تعتمد فيها أساساً على قوة البيع والإشهار والترويج، ومن أهم الافتراضات التي يقوم عليها المفهوم البيعي ما يلي:²

— أن الهدف الرئيسي للمؤسسة هو تحقيق أقصى حجم من المبيعات.

— أن المستهلك بطبعه لن يقوم بالشراء إلا إذا تم دفعه وتكثيف الجهود الترويجية حوله لإقناعه بالشراء.

— أن المستهلك عادة ما ينسى الخبرات السابقة والتجارب السيئة الناتجة عن الشراء السابق وقد يقوم بإعادة شراء المنتج نفسه، وحتى وإن لم يفعل فإن هناك فرصاً بيعية كثيرة متاحة في السوق، ومن ثم فإن الاهتمام قد يكون بتحقيق مبيعات من المستهلكين دون الاحتفال بحفظ ولائهم لإعادة الشراء.

ويغلب على تفكير المؤسسات التي تمارس هذا المفهوم الاعتقاد بأن منتجاتها "تباع أكثر مما تشتري"، وينتمي إلى هذا النوع من التفكير ما يحصل لنا كمستهلكين في كثير من المتاجر من أن رجل

البيع (صاحب المتجر) لا يتركنا نخرج حتى يبيعنا شيئاً مستعملاً في ذلك شتى أنواع الإغراء والضغط

ومن الواضح أن هناك سلبات كثيرة ينطوي عليها إتباع هذا المفهوم خاصة إذا صاحبه نوع من الإكراه

— أو ما يسمى بالبيع الضاغظ — يجعل إرضاء المستهلك شيئاً ثانوياً بالنسبة لإتمام البيع، ومن شأن ذلك الإضرار بمصلحة المؤسسة لأن أعداداً متزايدة من المستهلكين سيفقدون الثقة فيها³.

4.1. المفهوم التسويقي: إن المفهوم التسويقي عبارة عن تفكير إداري يقوم على أن المهمة الأساسية

للمنظمات هي تحديد رغبات وحاجات السوق وتكييف منتجاتها لتقديم الإشباع المطلوب لهذه الرغبات والحاجات ويقوم هذا المفهوم على تكامل وتناسق كل الأنشطة التسويقية لتحقيق الهدف المزدوج للمنظمة وهو إشباع المستهلكين وزيادة الأرباح في الأجل البعيد... ولذلك فالمفهوم التسويقي. يعتبر نجاح المنظمة مرتبطاً بقدرتها على الاتصال بأسواقها المستهدفة وتسليمها سلعة ذات قيمة بعد إنتاجها بما يوافق طلب هذه الأسواق وذلك بكفاءة أعلى من المنافسين⁴.

ويتكون المفهوم التسويقي بصفة أساسية من أربع نقاط تمثل ركائزه التي ينبني عليها:⁵

¹ -T, Levitt, Marketing myopia, [Electronic Version], Harvard Business Review 1975, PP 26– 48.
www.emeraldinsight.com

² - محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، مطبعة جامعة القاهرة، 1988، ص 22.

³ -Philip Kotler et al, Marketing management, 11th Ed, Pearson Education, Paris 2004, p24

⁴ - Ibid, p 24.

⁵ - Marc Vandercammen et al, Op.cit, p : 29.

-**اختيار للسوق المستهدف:** يعتبر اختيار السوق المستهدف نقطة البداية لأي نشاط تسويقي فلا يمكن للمنظمة أن تعمل في كل الأسواق ولا أن ترمي إلى إشباع جميع الحاجات وإرضاء الناس كلهم، كما أنه من غير المنطقي أن تعامل السوق على أنه وحدة متجانسة لا اختلاف بين مفرداتها، ومن ثم فإن المفهوم التسويقي الحديث يفترض جهودا حقيقية لاستهداف السوق من أجل توجيه أنشطة المنظمة نحو الهدف الملائم.

-**توجه بالمستهلك:** إن الاهتمام بإشباع رغبة المستهلك له أهمية قصوى بالنسبة للمنظمة حيث أن ذلك يترجم من خلال المبيعات التي تحققها عن طريق الشراء الجديد (المستهلكين الجدد) وإعادة الشراء (المستهلكين المداومين) ولذا يحتاج التوجه بالمستهلك من المنظمة أن تحدد احتياجاته من وجهة نظره هو، وليس من وجهة نظرها، بما يمكنها من طرح منتجات ذات ميزة تنافسية تحقق ولاء الزبون.

-**تسويق متكامل:** طالما أن المنظمة قد وجهت منتجاتها لإشباع حاجة الزبائن فإن نقطة الارتكاز في تخطيط أوجه النشاط داخلها هو أن تكون كافة القرارات الإدارية مرتبطة بمدى قدرتها على النجاح في ذلك الإشباع، ويمكن أن يتحقق هذا التكامل على مستويين فهو يتعلق أولا بتناسق العملية التجارية من قوة بيع، إشهار، وترويج ... إن كل هذه العمليات يجب أن تنبثق عن إستراتيجية واحدة انطلاقا من رغبة المستهلك، ويتعلق التكامل ثانيا بإدارة التسويق ذاتها إذ يجب عليها أن تندمج مع المصالح الأخرى في المؤسسة وتتضافر معها وتكون هي المنسق بينها من أجل خدمة المستهلك وإرضاءه.

-**توجه بالأرباح:** ويعني ذلك أن تركيز جهود الإدارة يجب أن يكون على تحقيق الأرباح في المدى البعيد، من خلال إرضاء الزبون وليس على الأرباح الآنية أو القصيرة المدى، ويستند هذا التوجه على فكرة مؤداها أن رضا المستهلك بمنتجات المؤسسة وقبولها هو الضمان لبقائها في السوق وتحقيقها للأرباح، لذلك فإن الربح في المفهوم التسويقي هو نتيجة لتلبية رغبات المستهلكين.

من العرض السابق يتضح لنا أن المفهوم التسويقي كفلسفة تحكم أوجه النشاط التسويقي وغير التسويقي للمنظمة يعتمد على إشباع حاجات ورغبات المستهلك وتحقيق أرباح عادلة في الأجل الطويل وذلك عن طريق التكامل والتناسق بين الوظائف التسويقية وكذلك بين الإدارات المختلفة بالمنظمة.¹

¹ - محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 79.

جدول رقم(1): يوضح الفرق بين المفهوم السلعي والمفهوم التسويقي.

المفهوم التسويقي	المفهوم السلعي	
السوق	المصنع	نقطة البداية
حاجات و رغبات المستهلك	منتجات المؤسسة الحالية	التركيز
التسويق المتكامل	البيع و الترويج	الأدوات
تحقيق رضا المستهلك.	بيع أكبر كمية ممكنة	الأرباح

المصدر: فهد سلم الخطيب، محمد سليمان عواد، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص10.

ويقوم هذا التوجه من خلال عرض هذه الفوارق بينه وبين البيع على فرضية مفادها أنه لا بد من تحديد حاجات ورغبات المستهلكين المستهدفين وبناء المزيج التسويقي الموافق والمنسجم مع تلك الحاجات والرغبات والتوقعات التي يتم تقديرها بناء على دراسات بحوث التسويق.

إنه كثيرا ما لا يفرق بين المفهوم البيعي والمفهوم التسويقي فالبعض ما زال يرى أنهما يحملان المعنى نفسه، رغم أن الحقيقة ليست كذلك، ففي ظل المفهوم البيعي تقوم المؤسسة بصنع المنتج ثم تبحث بعد ذلك عن أفضل الأساليب البيعية التي تستطيع إقناع المستهلك وحثه على الشراء، ويحدث العكس تماما في حالة تبني المفهوم التسويقي فالمؤسسة تكشف أولا عن احتياجات العملاء ثم تحاول بعد ذلك إعداد المنتج الذي يمكن أن يشبع تلك الاحتياجات ولذلك فإن ويندارمان (*Lester Wunderman*) أحد المتخصصين في التسويق المباشر يصور التعارض بين التسويق والبيع فيقول: "أثناء الثورة الصناعية كثيرا ما كنا نسمع المنتج يردد: هذا ما أنتجه، من يريد شراءه؟، ولكن وفي عصر المعلومات فإن المستهلك هو الذي يقول بصوت أعلى: هذا ما أرغب فيه، من يريد أن ينتجه لي؟"¹

كما يمكن مقارنة المفهومين من خلال الشكل التوضيحي التالي:

¹ -philip Kotler, Les clés du marketing, Pearson education, Paris 2003, p6

الشكل رقم (1): الفرق بين المفهومين البيعي والتسويقي

1- المفهوم البيعي

نقطة الانطلاق	التركيز	الوسيلة	الغاية
مكان الإنتاج	منتجات المنظمة	قوة البيع والترويج	الأرباح المتأتية من حجم المبيعات

2- المفهوم التسويقي

السوق المستهدف	حاجة ورغبة المستهلك	التسويق المتكامل	الأرباح المتأتية من إشباع المستهلك
----------------	---------------------	------------------	------------------------------------

Source : philip kotler et al, Marketing management, Op.cit, p26

من هذا الشكل نلاحظ أن المفهوم البيعي يبدأ من مكان الإنتاج من خلال تركيزه على المنتجات وإعدادها كما يعتقد المنتج مناسباً، ويعتبر أن المهمة الأساسية للتسويق هي استخدام قوة البيع والترويج لتحقيق أكبر حجم من المبيعات وبالتالي أكبر ربح، وعلى النقيض من ذلك فإن المفهوم التسويقي يبدأ من سوق المنظمة الذي تستهدفه من خلال دراسة حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمرقبين ثم بعد ذلك يتم إعداد وتقديم مجموعة متناسقة من المنتجات والبرامج التسويقية الملائمة لخدمة هذه الحاجات لذلك فإن الربح يستمد من إشباع ورضا العميل.

وأخيرا يمكن أن نلاحظ أن المفهوم التسويقي ليس تعريفا آخر للتسويق ولكنه أسلوب تفكير أو فلسفة إدارة، وعندما تعتنق المؤسسة هذه الفلسفة فلننظر لا تؤثر على الأنشطة التسويقية فحسب ولكنها تؤثر على جميع أنشطة المؤسسة، إنه مرحلة من مراحل تطور فلسفة التسويق.

5.1. المفهوم المجتمعي للتسويق: لقد أدى تزايد اعتراضات المستهلكين على الممارسات التسويقية

اللاأخلاقية للعديد من المنظمات في السبعينات من القرن الماضي إلى بروز حركات حماية المستهلك والتي اعتبرها الكثيرون مؤشرا على فشل تطبيق المفهوم التسويقي ومن هؤلاء بيتر دريكر (Peter Drucker) الذي يقول في هذا الصدد أن ظهور هذه الحركات ووصولها إلى هذه القوة والتأثير بعد حوالي أكثر من عشرين سنة من الكلام عن المفهوم التسويقي هو خير مثال على عدم تطبيقه إن حركة المستهلكين وصمة عار على التسويق¹، لذلك فقد ارتفعت الأصوات وظهرت الكتابات التي تتنادي بمطالب اجتماعية جديدة على النظام التسويقي وفي مقدمتهم كونلر الذي اقترح مفهوم التسويق المجتمعي (societal marketing concept) للتغلب على القصور الموجود في تطبيق المفهوم التسويقي ويعرف كونلر ذلك المفهوم بأنه "التوجه الإداري الذي يعتبر المهمة الأساسية للمؤسسة هي تحديد احتياجات ورغبات الأسواق المستهدفة والعمل على تحقيق إشباعها بكفاءة وفعالية أعلى من المنافسين ولكن بطريقة تحافظ وتدعم التكامل بين المستهلك والمجتمع لتحقيق حياة أفضل للجميع"²، ومن هذا التعريف يمكن أن نخلص إلى أن المفهوم المجتمعي للتسويق يقوم على:

- عدم التعارض بين مصالح المستهلكين والآنية وبين مصلحة المجتمع.
- أن مهمة المؤسسة هي خدمة الأسواق المستهدفة ليس فقط بإشباع الحاجة الظرفية للفرد ولكن كذلك بما يحقق مصالح المجتمع في الوقت نفسه.
- في ظل المفهوم المجتمعي فإن إدارة التسويق يجب أن تركز على خلق وتسليم جودة أفضل للحياة بدلا من مجرد رفع مستوى المعيشة المادي للفرد.

ويختلف المفهوم المجتمعي للتسويق عن المفهوم التسويقي من ناحيتين:³

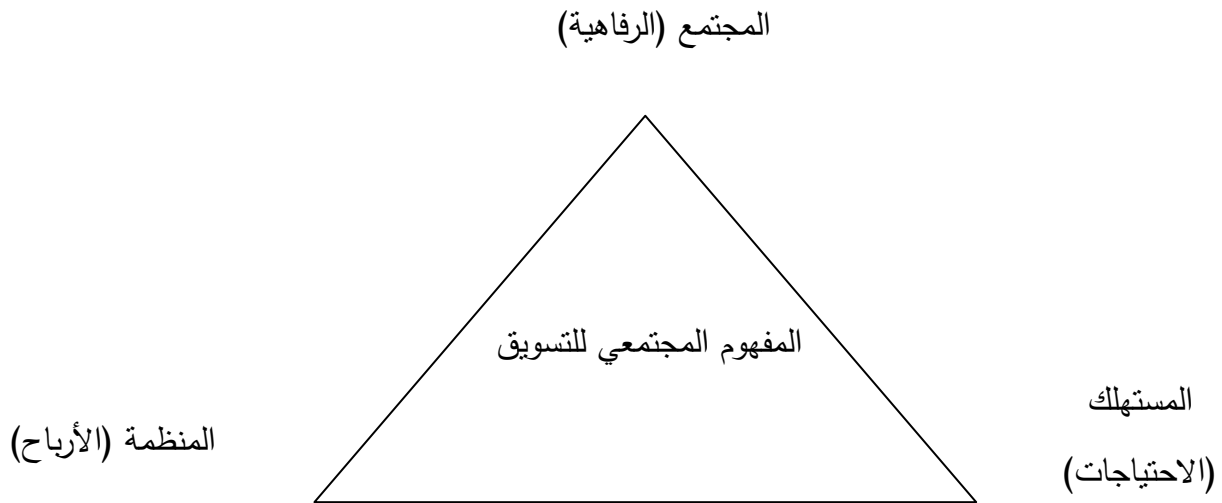
- أن رجل التسويق المجتمعي يكون أكثر توافقا مع احتياجات المستهلك التي لم يعلن عنها.
- التأكيد على حاجة المستهلك ورفاهية المجتمع على المدى البعيد.
- والخلاصة أن المفهوم المجتمعي للتسويق يتطلب من متخذ القرار أن يضع في اعتباره رعاية ثلاث مصالح أساسية: مصلحة المستهلك، مصلحة المجتمع، مصلحة المؤسسة والتي يمثلها الشكل الآتي:

¹ - محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، لمطبعة لجامعية، القاهرة، 1988، ص 22

² - Philip Kotler et al, Marketing management, 10th Ed, Prentice-Hall, New Jersey 2001, p14

³ - ثابت إدريس، جمال الدين المرسي، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 49

الشكل رقم (2): اعتبارات المفهوم المجتمعي للتسويق



المصدر: ثابت إدريس، جمال الدين المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 49

6.1. المفهوم الاستراتيجي للتسويق: إن أي مؤسسة لن تستطيع البقاء طويلا إذا لم تعمل على إشباع حاجات المستهلك وتحقيق رضاه وفي هذا الخصوص فإن الرجوع إلى التسويق هو أمر لا بد منه لتحقيق النجاح، غير أن ذلك غير كاف بالنظر إلى التغيرات المستمرة في البيئة والمحيط التسويقي بما يحويه من مكونات، مما يجعل اللجوء إلى نظرة و إلى تفكير أشمل ضرورة ملحة، إن المؤسسة عليها أن لا تكتفي بتبني المفهوم التسويقي ولكن عليها أيضا أن تأخذ في الاعتبار التفكير من منطق تسويق استراتيجي، فالمفهوم التسويقي يعتمد أساسا على خدمة الأسواق الحالية ببرنامج تسويقي قصير المدى أما المفهوم الاستراتيجي فإنه يتبنى نظرة بعيدة المدى من أجل تحديد وتوجيه أنشطة المؤسسة وهياكلها، كما أنه يركز على وضعيتها في المدى البعيد تجاه محيطها وأسواقها، إن هذا المفهوم الجديد يعطي أهمية أكبر للتسويق من خلال دوره كعامل أساسي في وضع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.¹

إن تفكير المؤسسة التي تتبنى المفهوم التسويقي لابد وأنه مبني على أنها إذا استطاعت أن تقابل اهتمامات المستهلكين بما يوافقها من منتجات فإنها ستضمن تحقيق أهدافها في البقاء والنمو، ولكن كيف تحدد المنظمة اهتمامات المستهلكين؟ إن هذا ما يقوم به التسويق الاستراتيجي من خلال مهمته وهي البحث في الظروف التي تجعل عرض المؤسسة تابعا ومنبثقا من طلب السوق فهو ينطلق أولا من تحليل حاجات الأفراد والمنظمات ثم إنه يتابع التطورات الحاصلة في هذه الحاجات على مستوى الأسواق، من أجل تحديد كل الثنائيات المتطابقة منتوج /سوق، بمعنى آخر تحديد القطاعات المختلفة للمستهلكين

الحاليين و المرتقبين على أساس اختلاف و تنوع رغباتهم والعمل على مقابلتها بما يوافقها من منتجات، إن توجه المؤسسة نحو التسويق الاستراتيجي يبرز الحاجة إلى إعطاء قدر أكبر من الاهتمام للبيئة التسويقية

¹ - Sylvie Martin, Initiation au marketing, édition d'organisation, Paris 2003, p p 5-6

للمؤسسة بما فيها من مستهلكين ومنافسين...

2. مفهوم، أهداف وأهمية التسويق.

سننتقل إلى مفهوم، أهداف وأهمية التسويق.

1.2. مفهوم التسويق.

إن كلمة تسويق **marketing** هي كلمة مشتقة من المصطلح اللاتيني **mercatus** والذي يعني السوق، وكذلك تشتق من الكلمة اللاتينية **mercari** والتي تعني المتاجرة.

ولقد مر التسويق بعدة تعاريف، حاول من خلالها الاقتصاديون والمهتمون بالنشاط التسويقي تحديد مفهومه انطلاقاً من الفترة الزمنية التي وجدوا بها واعتماداً على المعطيات الاقتصادية والاجتماعية المرتبطة بها والتي كانت سائدة آنذاك .

يعرف التسويق "على أنه أداء أنشطة الأعمال التي تختص بانسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم"¹

لقد وجهت لهذا التعريف العديد من الانتقادات وذلك كونه لا يتناول العديد من الوظائف التسويقية إضافة إلى تجاهله دور التسويق في المؤسسات الخدمية والمؤسسات التي لا تستهدف الربح وقد أهمل التعريف دور المستهلك في تحديد حاجاته ورغباته.

كما يعرف التسويق "على أنه العملية التي توجد في المجتمع والتي بواسطتها يمكن التنبؤ وزيادة إشباع هيكل الطلب على السلع والخدمات الاقتصادية من خلال تقديم وترويج وتبادل والتوزيع المادي لهذه السلع والخدمات"²

يعتبر هذا التعريف أشمل من التعريف السابق، حيث تم فيه تحديد عناصر التسويق الأساسية (منتجات، تسعير، ترويج، توزيع) والتي تبين ضرورة النظر إليها على أنها تكون نظاماً متكاملًا، حيث تتفاعل مع بعضها البعض بشكل منظم لتحقيق أهداف النظام بكفاءة أكبر.

إن التسويق هو "عملية نظامية تنطوي على تخطيط وتنفيذ ومراقبة نشاطات مدروسة في مجالات تكوين، وتسعير، وترويج، وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات، من خلال عمليات تبادل، من شأنها خدمة أهداف المنظمة والفرد"³

هذا التعريف وعلى خلاف سابقه، يتصف بالشمول والوضوح ويعتبر من أفضل التعاريف التي قدمت حتى الآن في مجال التسويق، لأنه تناول عناصر المزيج التسويقي من جهة، وعمليات التبادل من جهة أخرى و التي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد و تحقيق أهداف المنظمة ،وزيادة على هذا فقد أعطى هذا التعريف أهمية بالغة لدور المستهلك في تحديد حاجاته ورغباته.

¹ - محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق: مدخل سلوكي، الطبعة الثانية الجامعة الأردنية، بدون دار النشر، 1996 ص23

² - عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/200، ص 46

³ -حميد الطائي وآخرون، التسويق الحديث (مدخل شامل)، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،

2.2. أهداف التسويق.

تتمثل أهداف التسويق في:

-تعظيم الحصة السوقية للمؤسسة في السوق.

-تحقيق الأرباح.

-التنبؤ بحاجات ورغبات المستهلكين ومحاولة إشباعها بسلع وخدمات معينة.

-المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة.

-تحقيق مستوى عالي من رضا الزبائن.

3.2. أهمية التسويق.

تتمثل أهمية التسويق فيما يلي:

-تعمل الأنشطة التسويقية على إيجاد مجموعة من المنافع وتتمثل في المنفعة المكانية، الزمانية، الحيازية، القيمة، كما تساهم بالعمل على إيجاد المنفعة الشكلية وذلك عن طريق تزويد إدارة الإنتاج والتصميم برغبات المستهلكين وأرائهم فيما يتعلق بالسلع والخدمات سواء من حيث الجودة أو الاستخدامات أو التغليف أو اللون....

-يمثل التسويق جزءا حيويا من الاقتصاد الوطني حيث يعمل على إيجاد الكثير من فرص التوظيف أمام

أفراد المجتمع كوظائف مندوبي البيع ومن العاملين في مجال الإعلان...

-تحديد حجم الإنتاج كما ونوعا بما يناسب واحتياجات السوق المستهدفة.

-القدرة على مواجهة المنافسة وخاصة من قبل المؤسسات التي تغزو الأسواق الوطنية.

-إيجاد الفرص التسويقية الداخلية والخارجية.

-يساعد التسويق المؤسسات على تحقيق أهدافها من خلال محاولتها إشباع حاجات ورغبات العملاء في الأسواق المستهدفة.

-يساعد المستهلكين على أن يصبحوا راشدين في معرفة كيفية إشباع حاجاتهم ورفع مستوى معيشتهم.

3. عناصر ووظائف النشاط التسويقي.

تتمثل في:¹

1.3. عناصر النشاط التسويقي:

ونجد:

-الحاجة:

الحاجة هي حالة من الشعور بالحرمان أو النقص من بعض الإشباع وهي تتضمن حاجات مادية مثل الطعام والشراب وحاجات اجتماعية مثل الشعور بالانتماء والتعاطف وحاجات فردية مثل الحاجة للمعرفة والتعبير عن النفس.

-الرغبة:

الرغبة هي الوسيلة التي تتم من خلالها إشباع الحاجة فالفرد الذي يشعر بالجوع يمكن أن يشبع حاجته من خلال تناوله همبرغر أو جبنه.

فالحاجة يمكن إشباعها بطرق مختلفة (حسب الرغبة) لذلك فالرغبات غير محدودة فهي تتشكل باستمرار بواسطة قوى البيئة والمحيط مثل العائلة.

-الطلب:

وهو الرغبة في الحصول على منتج محدد معززة بالاستعداد والقدرة الشرائية.

-المنتج:

المنتج هو أي شيء يمكن تقديمه للمستهلك لجذب انتباهه للامتلاك أو الاستخدام، أو الاستهلاك والذي يمكن أن يشبع الحاجة أو الرغبة.

ومفهوم المنتج لا ينحصر بالمنتجات المادية الملموسة فقط فأي شيء يستطيع إشباع الحاجة يمكن اعتباره منتج.

-التبادل:

وهي عملية الحصول على هدف مرغوب من شخص ما مقابل تقديم شيء آخر لهذا الشخص والتبادل يمثل إحدى الطرق العديدة للحصول على الأهداف.

فالتبادل هو جوهر التسويق وحتى يتم التبادل يجب توفر بعض الشروط:

- وجود طرفين على الأقل.
- كل طرف يملك شيء له قيمة بالنسبة للطرف الآخر.
- كل طرف قادر على الاتصال و تحويل الملكية للطرف الآخر.
- كل طرف حر في قبول أو رفض العرض.

¹-زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص ص 32-36.

- كل طرف يعتقد أنه من المناسب التعامل مع الطرف الآخر.

-المعاملات:

تعتبر المعاملات الوحدة الأساسية للتبادل فعندما يتفق الطرفان على عملية التبادل يمكن القول حينئذ بأن هناك معاملة قد تمت. أساس المعاملات: هي القيمة التي يحصل عليها الطرفان. وهناك نوعان من المعاملات.

- **المعاملات المالية:** وهي ما يقوم المستهلك بدفعه في مقابل حصوله على سلعة أو خدمة معينة في صورة وحدات نقدية.

- **المعاملات غير المالية:** حيث لا يظهر فيها الجانب المالي المادي فالمعاملات التي لا تهدف إلى ربح.

-السوق:

السوق يمثل مجموعة من المشتريين الفعليين والمحتملين للمنتج الذين يشتركون في حاجة أو رغبة ما ولديهم لاستعداد والقدرة للدخول في عملية التبادل، من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم وحجم السوق يعتمد على عدد المستهلكين المحتملين و القوة الشرائية التي بحوزتهم..

هناك عدد من الأسس لتحديد السوق: أسواق الاحتياجات (سوق الراغبين في التسلية)، أسواق الديمغرافية (سوق شباب)، أسواق السلع (سوق الساعات) وأسواق الجغرافية (سوق سعودي- سوق جزائري)

4.وظائف التسويق.

تتمثل في:¹

1.4.وظائف العرض المادي:

وتتمثل في وظيفتي النقل والتخزين.

-وظيفة النقل:

تعرف وظيفة النقل بأنها كافة الخطوات الهادفة إلى إيصال السلع للمستهلكين الراغبين فيها في المكان والوقت المناسبين.

تتمثل وسائلها في:

- **النقل البري:** يتكون من السكك الحديدية، السيارات والشاحنات.
- **النقل البحري:** يستخدم لنقل المنتجات الكبيرة وذات قيمة منخفضة والغير قابلة للتلف.
- **النقل بواسطة الأنابيب:** يستخدم لنقل البترول، الغاز، وعدة مواد كيميائية.
- **النقل الجوي:** يستخدم لنقل السلع القابلة للتلف وذات قيمة عالية مثل المجوهرات، الزهور.

¹-منديل عبد الجبار، أسس التسويق الحديث، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 45.

وظيفة التخزين:

تعمل وظيفة التخزين على إيجاد المنفعة الزمنية وتؤدي من قبل المنتجين والوسطاء لتوفير السلع في الأوقات المناسبة لاستهلاكها أو استخدامها.

2.4. وظائف المبادلة.

هي الوظائف التي تساعد على نقل ملكية السلعة من منتجها إلى مستهلكها. وتتمثل أنواعها في:

-وظيفة الشراء.

-وظيفة البيع.

3.4. وظائف التسويق التسهيلية:

وهي التي تساعد على تسهيل القيام بالوظائف التسويقية، وتتمثل في العناصر التالية:

-التمويل:

لا بد من توفر الأموال اللازمة والكافية للقيام بالأنشطة التسويقية المختلفة.

-تحمل المخاطر:

هي الوظيفة التي تسعى إلى الوصول إلى الحد الأدنى من الخسائر الناجمة عن المخاطر المرتبطة بالنشاط التسويقي.

-التنميط والتدرج:

يقصد به وضع معايير معينة محددة تفرز السلع على أساسها إلى مجموعات، وتتمثل هذه المعايير في اللون، الحجم...

-بحوث التسويق:

يقصد بها النشاط الذي يتضمن جمع، تسجيل، وتحليل البيانات عن المشاكل المتعلقة بتسويق السلع والخدمات. ويمكن الحصول على البيانات اللازمة لغرض إجراء البحث التسويقي من عدة مصادر هي:

- مصادر البيانات الثانوية: وتتمثل في سجلات المنظمة، نشرات البنك المركزي، نشرات دائرة الإحصاءات العامة.

- مصادر البيانات الأولية: وهي الملاحظة، التجربة، الاستقصاءات سواء عن طريق الهاتف، البريد أو المقابلات الشخصية.

ثانيا: مفهوم، خصائص ومكونات البيئة التسويقية:

إن النشاط التسويقي ما هو إلا عملية تتم في إطار بيئة تسويقية تتميز بالتغير وعدم الاستقرار، مما لا شك فيه أن فهم القائمين بالنشاط التسويقي للتطورات البيئية التي تعمل فيها المؤسسة يساعدهم على التكيف معها.

1. مفهوم وخصائص البيئة التسويقية.**1.1. مفهوم البيئة التسويقية.**

هناك عدة تعاريف تناولت مفهوم البيئة التسويقية نذكر منها:

يقصد بالبيئة التسويقية "على أنها مجموعة العوامل التي يمكن أن تؤثر على نشاطات المؤسسة هذه الأخيرة ليست لها القدرة الكاملة على التحكم فيه"¹

كما يمكن تعريفها على أنها "العناصر والمتغيرات السياسية و الثقافية و الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتنافسية وكذا ظروف إمكانيات العمل الداخلية والتي تؤثر بشكل مباشر على مستوى كفاءة العمليات التسويقية بمنظمات الأعمال."²

كما تعرف على أنها "مجموعة العناصر الخارجية و التي لها علاقة مع نشاطات المؤسسة"³ من خلال هذه التعاريف يتضح لنا أن البيئة هي عبارة عن مجموعة من العناصر والعوامل غير المتحكم فيها ولها تأثير قصير ومتوسط وطويل الأجل على نشاطات المؤسسة.

2.1. خصائص البيئة التسويقية.

تنتم البيئة التسويقية بمجموعة من الخصائص، نكتفي بذكر أهمها فيما يلي:⁴

- **حرية المستهلك في الاختيار :** يتمتع المستهلك بحرية الطريقة التي ينفق بها دخله من حيث نوع المنتجات التي يشتريها ووقت ومكان شراءها . وهو ما يتطلب من المؤسسة تحديد نوع المنتجات التي يتم إنتاجها، كما أن أذواق المستهلك تتغير بصفة مستمرة، ومن هنا تظهر أهمية المحافظة على المستهلك وكسب رضاه.

- **المنافسة :** تحقق المنافسة مزايا عديدة منها تحسين الكفاءة وعدم رفع الأسعار، وتقديم منتجات جديدة وتقديم خدمات أفضل للمستهلك.

- **التدخل الدولة :** تمارس الدولة صور مختلفة من التدخل مثل تحديد مجالات الاستثمار أمام رأس المال الخاص، وتحديد الأسعار، وتحديد أبعاد المنافسة... الخ هذا بواسطة القوانين والتشريعات والسياسات الضريبية والسياسة النقدية.⁵

¹ - LINDON Denis et TALLAT Frédéric, *Le marketing*, 4ème édition, Ed. Dunod, Paris, 2002, p 27.

² - أمينة محمود حسين محمود، نظم المعلومات التسويقية، بدون دار النشر، القاهرة، 1995/1994، ص 68.

³ - L'entreprise et son environnement concurrentiel, voir le site web : <http://www.geronim.free.fr/eoent/cours/cours.htm>

⁴ - أمينة محمود حسين محمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 69-70.

⁵ - محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص 168.

2. مكونات البيئة التسويقية.

تتكون البيئة التسويقية من:

1.2. البيئة الداخلية:

وهي عبارة عن المكونات والقوى التي تقع داخل المؤسسة ومن ثم تخضع لسيطرتها بدرجة كبيرة، وتنقسم بدورها إلى قسمين:

1.1.2. البيئة الداخلية المباشرة:

وتتمثل في المتغيرات الداخلية التي يمكن السيطرة عليها من قبل الإدارة وتكون متكيفة مع القوى الخارجية وفي نفس الوقت لها تأثيرات متبادلة ومتفاعلة ومتكاملة مع البيئة الداخلية غير المباشرة وتشكل في مجموعها عناصر المزيج التسويقي، وهذه المتغيرات هي:¹

-**المنتج:** مجموعة من الخصائص أو المنافع المادية والنفسية والشكلية التي تصمم لإشباع حاجات ورغبات الزبائن.

-**السعر:** عبارة عن القيمة التبادلية للسلعة في السوق ويرتبط سعر السلعة بجودتها وقدرتها على الأداء ومرونة الطلب والتكاليف، القدرة الشرائية والظروف الاقتصادية.

-**الترويج:** مجموعة الجهود المبذولة لجذب أكبر عدد ممكن من المستهلكين لشراء المنتجات وهناك عدة أساليب لترويج السلع والخدمات لكن يعتبر الإعلان وتنشيط المبيعات والبيع الشخصي من أهم أشكال الترويج.

-**التوزيع:** يمثل الجهود المبذولة لإتاحة السلع والخدمات إلى المستهلك النهائي، ويعد التوزيع من بين العناصر المزيج التسويقي الهامة كونه يقوم بخلق المنفعة المكانية والزمنية والحيازية للسلعة.

2.1.2. البيئة الداخلية غير المباشرة:

تشمل جميع المتغيرات غير التسويقية وهي أيضا ضمن المتغيرات المسيطر عليها من قبل الإدارة، وتشمل هذه البيئة:²

-**أنظمة الإنتاج:** التي تركز على إنتاج السلع والخدمات بأقل تكلفة ممكنة.

-**أنظمة التمويل:** التي تعمل على توفير الأموال اللازمة لتنفيذ الأنشطة المختلفة ومنها الأنشطة التسويقية

-**نظام الموارد البشرية:** هو ذلك النظام الذي يكون مسؤولا عن العمليات الإدارية المختلفة وتوفير الإطارات اللازمة كل حسب اختصاصه.

-**نظام المعلومات:** هو عبارة عن مجموعة من العناصر الآلية البشرية التي تعمل سوية بشكل كامل من أجل تكامل وانسيابية المعلومات الخاصة بأنشطة المؤسسة ومنها ما يتعلق بالأنشطة التسويقية المختلفة وهذه المعلومات هي الحجر الأساس لتخطيط واتخاذ القرارات.

¹-رضوان محمود العمر، مبادئ التسويق، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص ص 30-32.

²-حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري، الأردن، 2007، ص ص 55-56.

2.2. البيئة الخارجية.

تمثل تلك العوامل التي لا تخضع لسيطرة كاملة من قبل المؤسسة.¹ وتنقسم هذه العوامل إلى:

1.2.2. عوامل البيئة الخارجية الجزئية:

وتنقسم هذه العوامل بدورها إلى:

- **الزبائن:** إن الهدف الأساسي لأي نشاط تسويقي يتمثل في خدمة وتلبية رغبات الزبائن الحاليين والمرتبين للمؤسسة لهذا لا بد من دراسة ومعرفة مجموعة الزبائن المتعاملين مع المشروع بدقة تامة ويتكون المشروع من:

- **المستهلكين النهائيين:** هم الأفراد الذين يشترون السلع والخدمات للاستهلاك الشخصي
- **أسواق الأعمال:** يتم فيها شراء السلع والخدمات لاستخدامها في عمليات الإنتاج.
- **أسواق إعادة البيع:** تشتري السلع لأجل إعادة بيعها والحصول على ربح مقابل قيامها بهذا النشاط.
- **الزبائن الحكوميون:** تتكون من المؤسسات الحكومية التي تشتري السلع والخدمات بهدف إنتاج الخدمات العامة أو من أجل نقل هذه السلع إلى أفراد ومجتمعات أخرى تكون بحاجة إليها.²

- **الوسطاء:** ومن هؤلاء الوسطاء نجد:

التجار، منظمات التوزيع المادي، وكالات الخدمات التسويقية، الوسطاء الماليون.

- **الموردون:** هم عبارة عن منظمات وأفراد ترتبط معهم المؤسسة بعقود محددة تتضمن تجهيزها بما تحتاجه من المواد الأولية أو نصف المصنعة، تدخل في العمليات الإنتاجية المختلفة.

- **الأسواق:** السوق هو المكان الذي يلتقي فيه البائعون والمشترون، فالبائعون يعرضون سلع وخدمات للبيع وعندما يقبل المشترون يتم نقل ملكية ما اشتره لهم.

ومن هنا فإن السوق يتكون من:

- أشخاص أو تنظيمات لها حاجات محددة.
- لهذه الجماعات سلوك شراء معين.
- عارضين لمنتجات موافقة لحاجات الزبائن.³

- **المنافسة:** هي المتغيرات التي لها علاقة بالمنافسين وطبيعة تصرفاتهم والتي على رجل التسويق دراستها ومراقبتها ما دامت تسمح للمؤسسة بتحديد نقاط القوة والضعف في الاستراتيجيات التسويقية للمنافسين والتي على ضوءها تقوم المؤسسة بالأعمال والتصرفات المناسبة.⁴

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 169.

² - رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص 57.

³ - عبد العزيز أبو نبعة، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار المناهج، الأردن، 2004، ص 75.

⁴ - محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار الثقافة، الأردن، 2002، ص 112.

وتعتمد البيئة التنافسية حسب بورتر على خمس قوى هي: شدة التنافس على القطاع السوقي، الداخلون الجدد للقطاع، المنتجات البديلة، قوة مساومة المشتريين وقوة مساومة الموردين.

2.2.2. عوامل البيئة الخارجية الكلية:

ونتمثل في:

- **البيئة الاقتصادية:** جميع العوامل التي تؤثر على القدرة الشرائية للمستهلك ونماذج الإنفاق لديه والتي تعتبر أساس قيام الأسواق، وهذه العوامل لها تأثيرات على الاستراتيجيات والبرامج التسويقية ولذلك على مدير التسويق والعاملين معه أن يكونوا على درجة كبيرة من الوعي والإدراك لنتائج هذه المتغيرات وأثارها. ومن المتغيرات الاقتصادية نجد: الدخل، الدورة الاقتصادية، التضخم...

- **البيئة الديموغرافية:** الديموغرافيا هو العلم الذي يهتم بدراسة السكان من حيث العدد، الكثافة، الجنس، نسب التزايد... إلخ. لذا يجب أن تكون موضع اهتمام رجال التسويق لأنهم يصنعون الأسواق الرئيسية لأي مؤسسة. ومن المتغيرات مايلي: عدد السكان، التوزيع العمري، حجم العائلة، ارتفاع نسبة المثقفين.

- **البيئة الثقافية:** تمثل نمطا معيناً من الحياة والعلاقات الاجتماعية والقيم والعادات والتقاليد وكل هذه العوامل لها تأثير في تسويق بعض السلع والخدمات وحتى في قبول المنتج أو رفضه، والحضارة تعتبر من العوائق أمام التسويق.¹

ومن أهم خصائص البيئة الثقافية القيم الثقافية التي تشكل المواقف والسلوكيات التي تميز الحياة اليومية مثل العمل والزواج والصدق والشرف... وهي قيم أساسية يصعب تغييرها ومن ناحية أخرى هناك قيم ثانوية تكون أكثر انفتاحاً وقابلية للتغيير.

- **البيئة السياسية:** أعمال الحكومة وتصرفاتها وممارستها في بلد معين خلال فترة معينة، والعوامل السياسية تؤثر في البرامج التسويقية، ويمكن أن نذكر منها الاستقرار الحكومي إذ يمكن أن يمثل عدم الاستقرار الحكومي في بعض الأقطار خاصة الدول النامية وخاصة ما ينتج عنه من انقلابات وتغيير أنظمة الحكم تهديداً واضحاً لأعمال المؤسسات لأن ذلك يؤدي إلى إرباك الإنتاج وتعطيل وسائل النقل والسيطرة على المصانع وتدميرها واعتقال أو قتل المديرين.

- **البيئة القانونية:** القوانين والتشريعات المتعلقة بعملية الاستيراد والتصدير والضرائب والجمارك والاستثمار وقوانين العمل والعمال.

- **البيئة التكنولوجية:** ومن متغيرات هذه البيئة:

- ظهور تقنيات جديدة من شأنها التأثير على الطلب على المنتجات.
- إمكانية ظهور منتجات مبتكرة.

¹ -محمود جاسم الصميدعي، إدارة التسويق، الطبعة الثانية، دار المناهج، الأردن، 2007، ص 67.

- إمكانية ظهور أو ابتكار أو تطوير نظم توزيع أو إنتاج أو تسويق مختلفة وتأثيرها على التكاليف الإجمالية.¹

-**البيئة الطبيعية:** هي مجموع العوامل الطبيعية التي يحتاجها المسوقون كمعطيات والتي تؤثر على الفعاليات التسويقية، وفي هذا المجال يجب على مدير التسويق الأخذ بالحسبان العناصر التالية:

- المواد الأولية ومدى توفرها: بعض مصادر المواد الأولية غير متجددة أو دائمة وهذا يؤثر على الاحتياجات من هذه المواد وبالتالي ارتفاع تكاليف الإنتاج والتسويق وبالتالي ارتفاع في الأسعار ما يرافقه انخفاض في الطلب، وعليه تقوم المؤسسات في الوقت الحالي بالبحوث لاكتشاف مصادر جديدة للمواد الأولية.

ثالثا: مفاهيم أساسية للإستراتيجية

اشتقت كلمة الإستراتيجية من اللفظ اليوناني STRATOS-AGOS بمعنى أقود الجيش "فن القيادة"، وقد كان ينحصر استعمال هذه الكلمة منذ القديم في ميدان الحروب فقط ليتعمم بعد ذلك استعمالها في مجالات عديدة كالتمسير والاقتصاد.

سننترق في هذا المبحث إلى مفهوم الإستراتيجية وعناصرها الأساسية، المراحل الأساسية التي تحددها ومستوياتها.

1. مفهوم وعناصر الأساسية للإستراتيجية

سننترق هنا إلى مفهوم الإستراتيجية وعناصرها الأساسية

1.1. مفهوم الإستراتيجية:

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت للإستراتيجية ومن بينها مايلي:

حسب A.D.CHANDLER: "الإستراتيجية هي عملية تحديد الأهداف طويلة المدى وكذا إتباع سياسات محدودة وواضحة، وأيضا تحويل واستغلال الأمتل أو الأنجع للموارد من أجل الوصول إلى تلك الأهداف".²

حسب HENDERSON B.D (BCG): "إستراتيجية المؤسسة تتضمن تحديد خطة عمل وكذا تحديد رزنامة خاصة بالاستعمالات المستمرة لموارد المؤسسة وهذا بهدف تحقيق مكانة في القطاع المستهدف"³

تعرف "الإستراتيجية هي جزء من التخطيط الاستراتيجي وتعتبر عن مسار، يتم اختياره من بين عدة مسارات، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها ومن ثم تحقيق الاتجاه الذي ارتضته المؤسسة لنفسها في المستقبل"⁴

¹- بشير العلاق، التخطيط التسويقي، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2008، ص 68.

²-BUSSENAULT Chantal, PRETET Martine, Economie et Gestion de l'entreprise, Vuibert, 1995, p170.

³-MARCHESNAY Michel, Management Stratégique, Edition CHIHAB-EYROLLES, ALGER,1997,p185.

⁴- توفيق عبد الرحمان، الإدارة الإستراتيجية (المبادئ والأدوات)، القاهرة، مركز الخبرات المهنية الإدارية (بميك)، 2004، ص

حسب Gluek And Jauch: "الإستراتيجية هي خطة موحدة ومتكاملة وشاملة وترتبط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة من خلال تنفيذ الجيد بواسطة المؤسسة..."¹

إن الإستراتيجية هي منهجية أو أسلوب عمل يستخدم لمواجهة التهديدات أو الاستفادة من الفرص البيئية الذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة سعياً لتحقيق رسالتها وأهدافها المرسومة. تتكون الإستراتيجية من خمس مصطلحات قاعدية وهي:²

- الإستراتيجية تعني وجود مشروع ذا طابع شمولي، يضم عدة عوامل وإمكانات بشرية، مالية ومادية تتولى مسؤولية الشروع في المنظمة.

- تنفيذ المشروع يتم في بيئة يسودها التنافس والصراع.

- بيئة توفر فرص النجاح، ونسبة من الخطورة فهذا يعني أن تنفيذ المشروع يتم في مجال عدم اليقين.

- يمتاز المشروع بعدم الثبات، فهو يتغير تبعاً للمستجدات الداخلية والخارجية.

- الهدف الرئيسي للمشروع هو تحقيق الانتصار والبقاء.

2.1. العناصر الأساسية للإستراتيجية:³

تتكون الإستراتيجية من:

- **الرسالة/المهمة:** رسالة المنظمة هي تعبير عن الغرض الذي نشأت المؤسسة من أجله، الرسالة الجيدة هي تلك التي تحدد الغرض الرئيسي للمنظمة، بشكل يسمح بتمييزها عن غيرها من المنظمات ذات الأنشطة متشابهة، وكذلك نطاق عملياتها من منظور المنتجات التي تعرضها والأسواق التي تخدمها.

- **الأهداف:** هي تلك النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباع استراتيجيات المطبقة، ونحدد الأهداف ما الذي يجب انجازه ومتى؟ والتي يعبر عنها بصورة كمية، وتختلف الأهداف عن الغايات في الكون أن الغايات هي تعبير لما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون لك محددا بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كمياً.

- **السياسات:** تمثل آليات أو دليل لعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وعمليات تنفيذها، كما تمثل إطاراً مرجعياً ينبغي الاقتداء به من قبل الأقسام والأفراد في سعيهم لتنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة.

- **محفظة الأنشطة:** هي عبارة عن توليفة من الأنشطة ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن للمنظمة على استثمارها في هذا النوع من الأنشطة.

- **الرؤية الإستراتيجية:** المسار الذي يحدد وجهة المنظمة مستقبلاً والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها.

¹ - أبو قحف عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، الإسكندرية، الدار الجامعة الجديدة، 2002، ص 117.

² - DUHAMEL Henri, Stratégie et Direction de l'entreprise, C.L.E.T, paris, 1986, p15

³ - ثابت إدريس عبد الرحمان، المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص ص 41-44.

-التحالفات الإستراتيجية: يقصد بها تلك الشراكة بين اثنين أو أكثر من شراكة لوحدة أعمال من أجل تحقيق أهداف إستراتيجية ذات دلالة كبيرة ومنافع متبادلة.

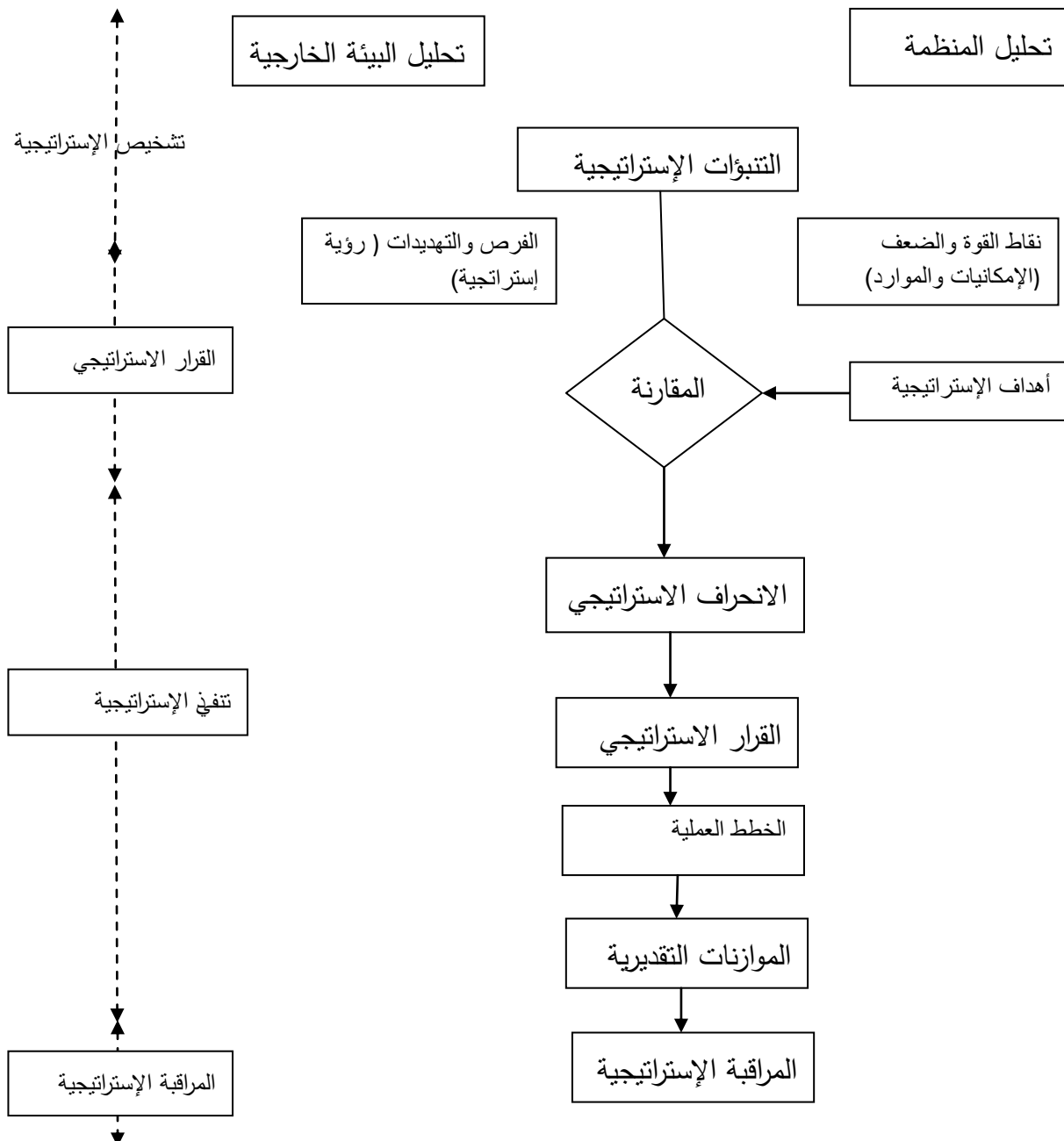
2. المراحل الأساسية التي تحدد الإستراتيجية مستوياتها المختلفة

سنقوم بمعالجة المراحل الأساسية التي تحدد الإستراتيجية، وكذا مستوياتها المختلفة.

1.2 المراحل الأساسية التي تحدد الإستراتيجية.

سننطلق إلى مختلف خطوات تحديد الإستراتيجية وهذا حسب الشكل (3)، على النحو التالي:

الشكل (3): المراحل الأساسية التي تحدد الإستراتيجية



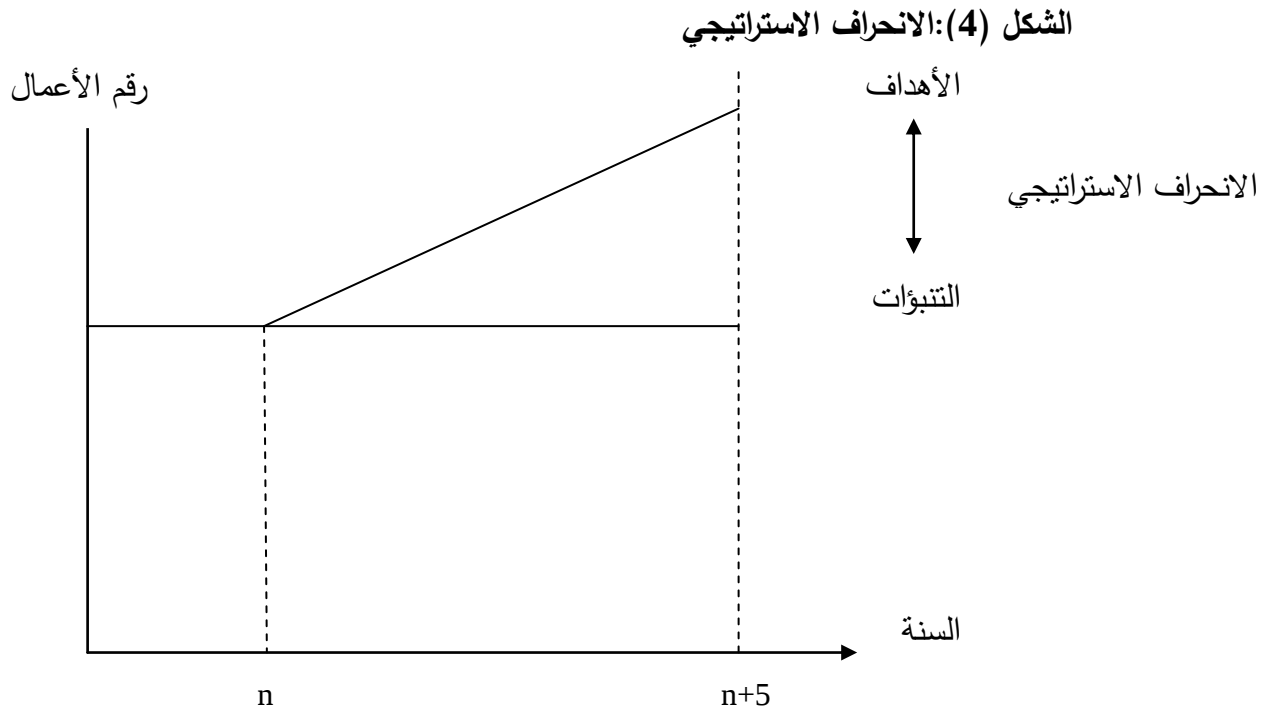
Source : KALIKA Michel et Autres, Management (Stratégie et organisation), 2ème édition, Vuibert, 1998, P25

-التشخيص الاستراتيجي:

التشخيص (تحليل داخلي وخارجي) يعتبر أول مرحلة من مراحل الأساسية لتحديد الإستراتيجية لأنه يسمح باكتشاف نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات.

-الانحراف الاستراتيجي:

الانحراف الاستراتيجي هو الفرق بين الأهداف الإستراتيجية والتنبؤ الاستراتيجي والشكل (4) يبين ذلك:



Source : KALIKA Michel et Autres, opcit, p26

-القرار الاستراتيجي:

وتشمل هذه النقطة ثلاث مراحل أساسية التي صممت من طرف H.Simon وهي عبارة عن طريقة عقلانية لاختيار أي إستراتيجية:

- البحث عن الخيارات الممكنة
- تقييم الخيارات الممكنة
- اختيار القرارات النهائية

-الخطط العملية:

تبقى الإستراتيجية على المستوى العام رؤية تصورية لمستقبل المنظمة المرغوب فيها ومنه يصبح من المفروض تحويل هذه النظرة أو الرؤية العامة إلى خطط عملية تسمى أيضا استراتيجيات ثانوية والتي تطبق على مستوى وظائف المنظمة.

-الموازنات التقديرية:

وبعد تحديد الخطط العملية والتي تكون على مستوى كل وظيفة يتم وضع الموازنات التقديرية لكل وظيفة وبالنسبة لكل خطة عملية وهي عبارة عن مبالغ مالية تحدد لكل وظيفة.

-المراقبة الإستراتيجية:

وهي المرحلة التي يتم فيها مراقبة مجمل العمليات التي ذكرت سابقا وتدخل عندما تكون هناك نقائص قصد التعديل.

2.2. المستويات المختلفة للإستراتيجية.

يمكن تصنيف مستويات الإستراتيجية بصفة عامة إلى ثلاثة مستويات، وهذا حسب الشكل (3) وهي:¹

-الإستراتيجية العامة (المنظمة ككل).

ويتم وضعها بواسطة الإدارة العليا وهي تصف توجهات المنظمة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها.

وإستراتيجية المنظمة هي محدد للقرارات التي تحدد نوع ميادين النشاط التي يجب أن ترتبط بها المنظمة،

وكذلك تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المنظمة، طرق تخصيص الموارد بين ميادين النشاط التي

تمارسها المنظمة وأخيرا علاقات المنظمة مع المجموعة الرئيسية في البيئة.

وتأخذ هذه الإستراتيجية ثلاث أشكال وهي الاستقرار، النمو، التقلص أو الانكماش.

وتتسم بطول المدى الزمني، بعمومية الصياغة والشمولية، وتقع مسؤولية وضعها على الإدارة العليا.

-استراتيجيات وحدة النشاط الإستراتيجية (ميادين النشاط الاستراتيجي):

ويطلق عليها أحيانا "الاستراتيجيات التنافسية" عادة ما توضع على مستوى وحدات النشاط الإستراتيجية وهي

تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في صناعة معينة أو قطاع سوقي معين.

ويتم وضع هذه الإستراتيجية لكل ميدان النشاط الإستراتيجي من طرف مدير العام ومدراء ميادين النشاط.

وتتصف بتغطيتها لجزء من المنظمة أو لكل ميادين النشاط الاستراتيجي، تغطي فترة تتراوح من سنة إلى

ثلاثة سنوات، وبالتجديد.

-الإستراتيجية الوظيفية (المساعدة):

تركز هذه الاستراتيجيات على الأنشطة الوظيفية للمنظمة مثل: التسويق، الإنتاج والعمليات، التمويل، إدارة

الموارد البشرية، والبحوث والتطوير...، وتتعلق بتعظيم الكفاءة فهي تطور وتضع الاستراتيجيات لتحسين

¹ -أنظر في هذا الصدد:

- المرسي نبيل محمد، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافسية)، إسكندرية، الدار الجامعة الجديدة، 2003،

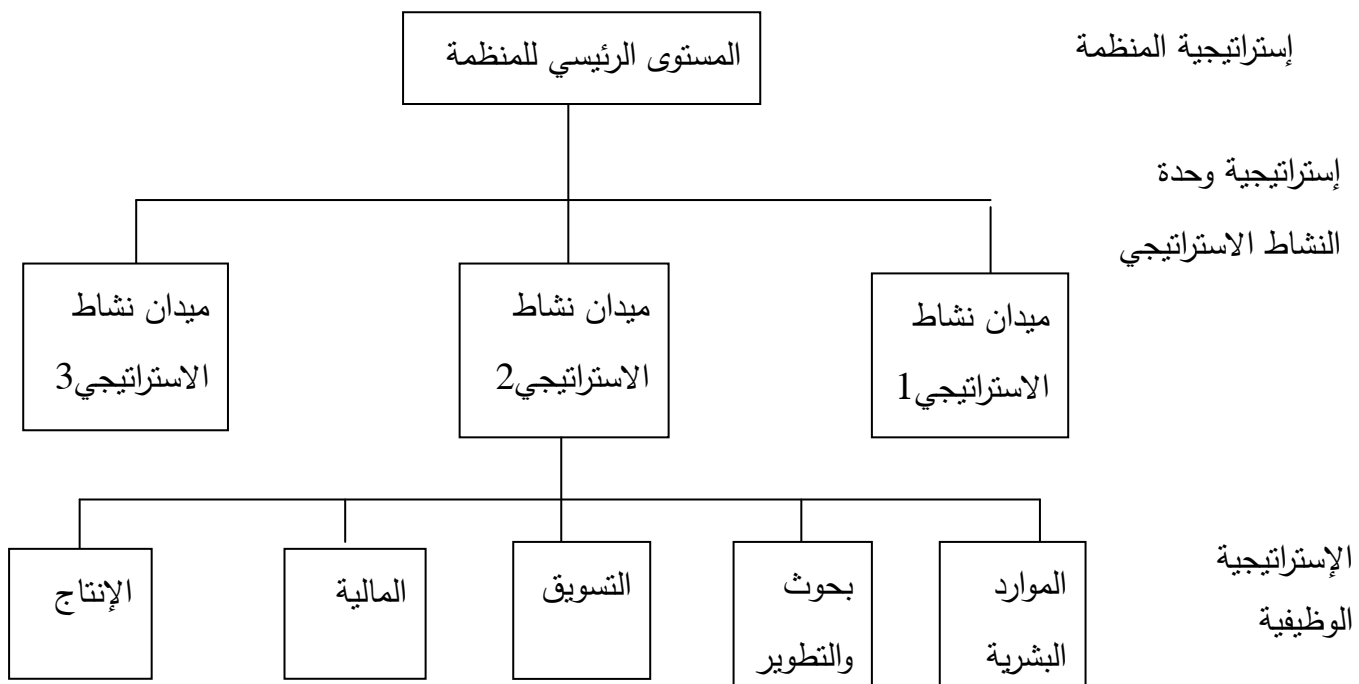
ص ص 33-36

-أبو قحف عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، مرجع سابق، ص ص 267-270.

الأداء في ظل القيود الداخلية المتاحة (تهدف إلى تحقيق التكامل والاستخدام الفعال والكفاء للموارد داخل كل إدارة).

وتتصف بقصر نطاقها الزمني (عادة سنة أو أقل)، يقوم بوضعها مدير الإدارة الوظيفية (مدير التسويق، مدير البحوث والتطوير...)، يوضع هذه الاستراتيجيات لكل خط إنتاج، أو منطقة جغرافية أو نوع المستهلك، تقوم بمساندة استراتيجيات ميادين النشاط. إلا أنها تركز في الأصل على الكيف (أي الأساليب والوسائل وآليات التنفيذ ومشاكله المرتبطة بالأنشطة المختلفة فهي موجهة بالتنفيذ).

الشكل (5): المستويات المختلفة للإستراتيجية.



المصدر: إدريس ثابت عبد الرحمان، المرسي جمال الدين محمد، مرجع سبق ذكره، ص 49.

ويمكن القول أن تحقيق النجاح للمنظمة مرتبط بوجود تنسيق وتعاون وتفاعل فيما بين الاستراتيجيات الثلاثة.

رابعاً: التخطيط الاستراتيجي التسويقي.

قبل التطرق للتخطيط الاستراتيجي ، نقوم أولاً بالتطرق للإدارة الإستراتيجية.

1. الإدارة الإستراتيجية

سننتقل إلى مفهوم، أهمية الإدارة الإستراتيجية.

1.1 مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

هناك عدة تعاريف للإدارة الإستراتيجية، نذكر منها مايلي:

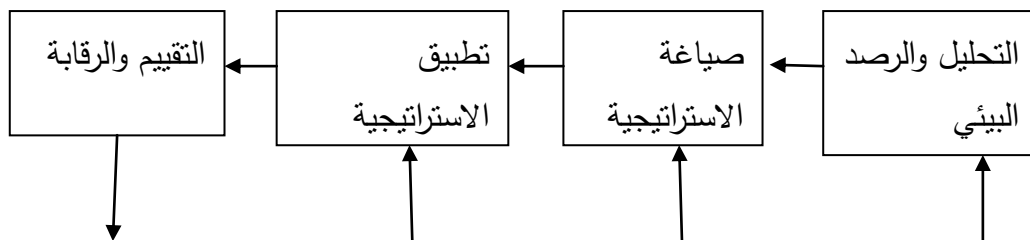
فقد عرفها David على أنها علم وفن صياغة وتطبيق وتقديم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.¹

¹ -HUNGER J.David, WHEELLEN Thomas, Stratégie Management, 6th ed, an imprint of addison wesley leugwen, new York, USA, 1997, p9

أما Ansoff "فيعتبرها تصور المؤسسة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها"¹ الإدارة الإستراتيجية تعرف على أنها "العمليات المتضمنة التحليل، القرارات، الأفعال، والتي تأخذها إدارة المنظمة على عاتقها لخلق وإبقاء المزايا التنافسية"² ومنه يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل لمنظمة ما ويتضمن ذلك وضع الإستراتيجية وتطبيقها والتقييم والرقابة.

والشكل الموالي يوضح العناصر الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية

الشكل (6): العناصر الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية



المصدر: مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 18.

ولتحدد المؤسسة استراتيجياتها عليها إتباع ثلاث خطوات رئيسية:³

- التعريف المحدد لأجزاء السوق المستهدفة.
- تحديد كافة الخطط والبدائل المتعلقة بهذا الهدف.
- توجيه العروض البيعية للسوق المستهدف

ويتم صياغة الإستراتيجية على ضوء أهداف وإمكانات الإدارة، وقد مرت الإدارة الإستراتيجية بأربع مراحل متتالية هي:

-مرحلة تخطيط الميزانية والمراقبة على تنفيذها: يكون التخطيط على المسائل المالية وعلى الموازنات وهدف الرقابة هو الرقابة التشغيلية على الوظائف.

-مرحلة التخطيط طويل الأجل: التخطيط المبني على التنبؤ ويهدف إلى تخطيط أثر فعالية النمو من خلال محاولة التنبؤ بالمستقبل.

-مرحلة التخطيط الاستراتيجي: هنا التخطيط يتعدى الداخل وأصبح موجه إلى الخارج ويهدف إلى الاستجابة المتزايدة للأسواق والمنافسة من خلال محاولة إيجاد أسواق جديدة وما هي الأسواق المحتملة (التفكير الاستراتيجي).

¹ -مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 18.

² - ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 36

³ -Philip KOTLER, Marketing insights from A to Z, Inc, USA, 2003, P8

-مرحلة الإدارة الإستراتيجية: تهدف إلى إدارة كل موارد المؤسسة وكذلك إلى تطبيق الميزة التنافسية والمساعدة في خلق ومعرفة المستقبل.

2.1. أهمية الإدارة الإستراتيجية:

- للإدارة الإستراتيجية أهمية تتبع من مهام المؤسسة، ونوجزها فيما يلي:¹
- تقييم البيئة للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود البيئة العامة، أو تلك التي توجد في بيئة المنافسة
- تنقية صورة المنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية
- صياغة مهمة ورسالة المنظمة والتي تتضمن عبارة محددة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها
- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد المنظمة في تحقيق أكبر الفرص جاذبية
- تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة.

-تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين موارد المنظمة، والظروف السائدة في البيئة الخارجية

- تحديد أكثر البدائل الإستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية
- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام والأفراد والهيكل، والتكنولوجيا وأنظمة التحفيز.

-تقسيم مدى نجاح العملية الإستراتيجية، والاستفادة القصوى من المعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.

2. مفهوم، أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي التسويقي.

1.2. مفهوم التخطيط الاستراتيجي التسويقي

- هناك عدة تعاريف تناولت مفهوم التخطيط الاستراتيجي التسويقي
- تعرف على أنه العملية الإدارية الخاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المنظمة والمهارات المتاحة والموارد والفرص التسويقية المتغيرة²
- التخطيط الاستراتيجي للتسويق "هو العملية الإدارية الخاصة بوضع العلاقة بين أهداف المنظمة، المهارات، الموارد وفرصها التسويقية المتغيرة، حيث يسعى هذا التخطيط إلى رسم وإعادة ترتيب أنشطة ومنتجات المنظمة بالشكل الذي يحقق النمو والأرباح المستهدفة"³

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 51.

² - ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 169.

³ - الصميدعي محمود جاسم محمد، مداخل التسويق المقدم، الطبعة الأولى، دار زهران، عمان، 1999، ص 41.

ويعرف أيضا التخطيط الاستراتيجي للتسويق "على أنه عبارة عن عملية إدارية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف التسويقية، تنمية أكبر عدد من بدائل المزيج التسويقي التي توصل إلى تحقيق هذه الأهداف، التقييم والمفاضلة بين هذه البدائل، اختيار المزيج التسويقي المناسب وأخيرا خلق الظروف المناسبة لتنفيذ برامج المزيج التسويقي المختار".¹

إن التخطيط الاستراتيجي التسويقي هو العملية المستمرة لإعداد وتطوير الإستراتيجية التسويقية وكيفية تنفيذها لتحقيق الأهداف التسويقية والتي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة في النهاية. من سمات التخطيط الاستراتيجي التسويقي مايلي:²

-**الشمولية:** يجب أن يشمل التخطيط الإستراتيجي جميع أوجه النشاط في المنظمة ، وأن تكون الإستراتيجية هيكلياً ، فتوضع إستراتيجية رئيسية ثم مجموعة من الإستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات البيئية.

-**الاستمرارية:** التخطيط الإستراتيجي من المهام المستمرة التي تمارسها الإدارة العليا حسب تغير الفرص، ووقت الأزمات الخ.

-**الديناميكية:** يتصف التخطيط الإستراتيجي بالمرونة لأنه يرتبط بالمستقبل الذي يتصف بعدم التأكد والتغيرات السريعة، ولذا يجب أن تكون هناك تغذية مرتدة بين القرارات الإستراتيجية والتنفيذ.

-**الحاجة إلى قدر كبير من المعلومات:** قد يصعب الحصول على المعلومات بدقة وذلك لأن معظم مصادر المعلومات اللازمة للتخطيط الإستراتيجي تقع خارج المنظمة، كما أن التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى كم ضخم من المعلومات الخاصة بالمستقبل.

-**المخاطرة المحسوبة:** يجب اتخاذ القرارات بحيث تكون بها درجة مقبولة من المخاطرة ، ويتوقف ذلك على الموارد المتاحة التي سيتم تخصيصها للإستراتيجية والفترة الزمنية التي سيتم تغطيتها.

-**التركيز على المخرجات:** يوضع التخطيط الإستراتيجي على أساس مخرجات (أهداف) ينبغي تحقيقها بما يحقق التوازن بين الأهداف الخاصة بالتنظيم والموارد المتاحة.

-**التأثر بالقيم الذاتية:** تتأثر الاستراتيجيات بالقيم الأخلاقية والأطر الفلسفية للمديرين وبصفة أساسية عندما تكون المعلومات غير متاحة بقدر كافي يمكن من الاستناد إليها عند وضع الإستراتيجية.

-**إمكانية التطبيق:** لا يمكن أن يؤدي التخطيط الإستراتيجي دوره في أن يكون إطاراً مرشداً للمنظمة إلا إذا توفرت الموارد المختلفة التي تساعد على تنفيذ الإستراتيجية (الموضوعة). أنه عملية إدارية.

¹ - توفيق عبد الرحمن، منهج مهارات التسويق والبيع (وضع الإستراتيجية التسويقية)، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة

"بميك"، 2004، ص 2

² - مصطفى محمد محمود، التسويق الاستراتيجي للخدمات، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010، ص ص 33-34.

2.2. أهداف التخطيط الاستراتيجي التسويقي:

تتمثل في:

- _تحقيق التكامل بين الموارد التسويقية والغير التسويقية
- _تسهيل مهمة الرقابة على أنشطة التسويق والتخلص من/ أو تطوير وحدات النشاط الاستراتيجي سيئة الأداء
- _وضع الأهداف المشتركة
- _تحديد المهام المشتركة
- _توفير دليل عمل لتوزيع الموارد

2.3. أهمية التخطيط الاستراتيجي التسويقي:

تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي التسويقي في العناصر التالية:

- _تحقيق المزايا التنافسية
 - _تعمل على توفير عاملين لهما أهداف واضحة واتجاهات نحو مستقبل المنظمة
 - _يعمل على تصنيف الفرص وكذلك التهديدات التي تواجهها المنظمة
 - _مساعدة المنظمة على التنبؤ بالمستقبل والكشف عن المشكلات التسويقية المحتمل حدوثها. مما يتيح الفرصة للاستعداد لمواجهةها.
 - _يعمل على تقوية التنسيق والتعاون بين مختلف وظائف المنظمة
 - _يساعد المنظمة على قياس وتقييم الفرص التسويقية واختيار انسبها وتحديد أهدافها أكثر واقعية
 - 3-مستويات وخطوات التخطيط الاستراتيجي التسويقي:
- نتطرق إلى:

1.3. مستويات التخطيط الاستراتيجي التسويقي:

يصنف التخطيط حسب المستويات التنظيمية إلى:¹

-على مستوى المنظمة:

يمتاز بما يلي:

- يكون من مسؤولية الإدارة العليا.
- يعمل على تحديد نشاط المنظمة وتحديد الأهداف طويلة الأجل
- يضع خطة شاملة لتحقيق هذه الأهداف
- يأخذ بعين الاعتبار كل الاحتياجات المالية للمنظمة، طاقات الإنتاج، احتياجات العمال، جهود البحث والتطوير وطاقات التسويق.

إن التخطيط على مستوى المنظمة يأخذ أحد اتجاهين المهمين: التخطيط لكل السوق، التخطيط لكل المزيج السلعي للمنظمة (محفظة النشاط)

¹ - الصميدعي محمود جاسم محمد، إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص ص 48-51

-على مستوى ميدان النشاط الاستراتيجي:

يمتاز ب:

- تحديد أهداف الوحدات المستقلة وفرصها التسويقية
- تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف
- تكون من مسؤولية إدارة ميدان النشاط الاستراتيجي

-على مستوى الوظيفي (التسويق):

يمتاز ب:

- أن يكون من مسؤولية مديري التسويق
- تحديد الأهداف التسويقية
- المساهمة في تنفيذ الخطط الإستراتيجية للميدان النشاط الاستراتيجي
- تحديد الأسواق المستهدفة
- تحديد مختلف بدائل المزيج التسويقي

-على مستوى تسويق المنتج:

يتضمن التخطيط عند هذا المستوى ب:

- اختيار الأهداف السوقية (كالمبيعات وحصة السوق)
- وضع البرامج طويلة الأجل
- اختيار المزيج التسويقي المناسب (أنشطة المنتج، نظام التوزيع، الأسعار والنشاط الترويجي)
- تكون من مسؤولية مدراء المنتج
- تحديد الموارد التسويقية لتلبية حاجات المستهلكين

2.3. خطوات التخطيط الاستراتيجي التسويقي:

يشمل ستة خطوات أساسية وهي:

- تحليل الموقف:** يقوم على تحليل البيئة الخارجية وتتمثل في قياس وتحليل الفرص التسويقية وتحليل التهديدات، وكذلك تحليل المنظمة ويعني تحليل الموقف الحالي للمنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف لديها.
- تحديد رسالة المنظمة:** تحديد الدور الذي تلعبه المنظمة حالياً ومستقبلاً في السوق، وذلك بالإجابة على الأسئلة التالية:

لماذا وجدت المنظمة حالياً؟ وماذا ستكون عليه في المستقبل؟ وما هو أفضل ما تقوم بأدائه؟
 إن تحديد رسالة المنظمة بطريقة صحيحة يحتاج إلى تقدير إمكانيات المنظمة وأفاق الفرص المتاحة.
 تحديد أهداف المنظمة: هي تحديد نقطة النهاية التي ترغب المنظمة تحقيقها، حيث تتناول ماذا تسعى لتحقيقه؟ وكيف ومتى؟

-تطوير استراتيجية المنظمة: يقصد بها الخطة التي تحدد مدى واتجاه الطرق المقترح استخدامها لتحقيق أهداف المنظمة، ويعني كيف يتم التوفيق بين الإمكانيات المتاحة (الإنتاج، التمويل والتسويق) مع الفرص التسويقية محافظة البيئة وأهداف المنظمة.

وتركز هذه المرحلة على تحليل الميدان النشاط الاستراتيجي وذلك من خلال:

- تحليل تركيب ميادين النشاط وتكوينها.
- التقييم الاستراتيجي لميادين النشاط الاستراتيجي باستعمال نماذج من أهمها: منحى الخبرة، مصفوفة ...BCG

-تحديد الأهداف التسويقية: تحديد الإدارة النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها من خلال أنشطتها وجهودها التسويقية. وتتضمن أهداف الربح وأهداف النمو (زيادة حجم المبيعات وزيادة الحصة السوقية). ويجب أن تكون الأهداف التسويقية ممكنة التحقيق وواضحة ومفهومة وفي صورة قابلة للقياس، وهذا بالإضافة إلى كونها متوازنة وغير متعارضة فيما بينها.

-تصميم الإستراتيجية التسويقية: وتتمثل في اختيار الطريقة التسويقية الملائمة لتحقيق الأهداف التسويقية

-إعداد الخطة التسويقية : تعد الخطة الأخيرة للتخطيط الاستراتيجي التسويقي، وهي عبارة عن وثيقة مكتوبة توضح تفاصيل الأنشطة التسويقية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية وللرقابة.

كما يجب أن تمتاز هذه الخطة بالمرونة والتغيير الدائم لمجابهة المتغيرات الداخلية للمنظمة والخارجية (الحاصلة).

خلاصة:

يعد هذا الفصل كمدخل تمهيدي لبحثنا هذا، ولذلك قمنا بعرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع البحث. ونستخلص مايلي:

أن مهمة النشاط التسويقي هي تقديم السلعة المناسبة بالسعر المناسب وفي المكان المناسب والوقت المناسبين، وإعلام المستهلك بوجود السلعة وتقديم المعلومات التي تؤدي إلى التأثير فيهم لقبولها. إن البيئة التسويقية هي عبارة عن العوامل التي تحدد سلوك المؤسسة أو طرق تصريف اللازمة لنجاحها أو بقائها أو تحقيق أهدافها، وتتكون من العوامل الخارجية التي يمكن السيطرة عليها والبيئة الداخلية التي تتمثل في العوامل الداخلية التي تؤثر عليها ولكن يمكن السيطرة عليها. الإستراتيجية هي منهجية أو أسلوب عمل يستخدم لمواجهة التهديدات أو الاستفادة من الفرص البيئية الـ ذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة سعياً لتحقيق رسالتها وأهدافها المرسومة. فالخطط الاستراتيجية للتسويق يعمل على تحقيق التوافق بين موارد المنظمة والفرص التسويقية المتاحة من خلال إعداد وتطوير الإستراتيجية التسويقية وكيفية تنفيذها لتحقيق الأهداف التسويقية التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة في النهاية وأيضاً تحقيق النمو في المدى البعيد.

محتويات الفصل الثاني: الإطار النظري للتسويق الاستراتيجي

تمهيد

أولاً: مفهوم، أهمية، أهداف التسويق الاستراتيجي تمييز عن المصطلحات المتداخلة معه

ثانياً: خصائص ومجال التسويق الاستراتيجي

ثالثاً: الحاجة، مضامين وخطوات التسويق الاستراتيجي

رابعاً: طريقة عمل التسويق الاستراتيجي

خاتمة

تمهيد:

التحدي الكبير الذي تواجهه منظمات الأعمال اليوم وفي ظل عالم متشابك المصالح، متسارع الأحداث ومتسارع الأهداف هو أن تخلق هذه المنظمات قيمة اعتبارية للمستهلكين الذين تتعامل معهم وعلى مختلف أرجاء العالم وخاصة للمنظمات الكبيرة والارتقاء بمستوى الأداء المتحقق وهذا يتطلب أن يكون هناك فهم واستيعاب دقيق للأسواق، المشترين والمنافسين وأن تقرر بشكل موضوعي كيف يمكن للمنظمات أن توازن بين قدراتها المميزة وما تسعى لتحقيقه من فرص مستقبلية وهذا الأمر بطبيعة الحال لا يتحقق بصفة عشوائية أو في ضربة حظ بل لابد أن تعتمد المنظمة منهج مستقبلي ومسار واضح لأنشطتها المختلفة . وعليه أصبح التسويق الاستراتيجي اليوم حاجة ضرورية لمنظمات الأعمال الهادفة للبقاء والاستمرار ما استوجب وجود إدارة خاصة به.

أولاً: مفهوم، أهمية، أهداف التسويق الاستراتيجي تمييز عن المصطلحات المتداخلة معه

1. مفهوم التسويق الاستراتيجي:

هناك عدة تعاريف تناولت مفهوم التسويق الاستراتيجي نذكر منها مايلي:

التعريف الأول: "إن مفهوم التسويق الإستراتيجي هو فلسفة، وتركيز، واتجاه، وتأكيد على تحديد الفرص

التسويقية، إضافة أنه أساس للتخطيط التسويقي والنمو المشترك للمؤسسة".¹

التعريف الثاني: "التسويق الاستراتيجي هو المنهج التحليلي الذي يسعى إلى توجيه المنظمة نحو تلبية حاجات

المستهلكين وكذلك إلى تحديد الفرص المتاحة أمامها".²

التعريف الثالث: "يعرف التسويق الاستراتيجي على أنه خطة طويلة الأجل لتنمية المزيج التسويقي الذي يساعد

على تحقيق أهداف المنظمة من خلال إشباع حاجات السوق المستهدف"³

من خلال التعاريف السابقة نستطيع القول أن التسويق الاستراتيجي يتضمن المشاركة في إعداد الأهداف

والاستراتيجيات الفرعية لوحدة العمل الموجودة في المؤسسة. واختيار استراتيجيات الأسواق المستهدفة للمزيج

التسويقي لسلعة أو المزيج السلعي للمؤسسة، وتطوير الأهداف التسويقية، والإشراف على تنفيذها، بالإضافة

إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلكين.

نستخلص أيضاً:

التسويق الاستراتيجي هو تلك الطريقة في التحليل والتفكير الهادف إلى تحقيق التناسق بين العرض والطلب،

وتتمثل خاصيته الأساسية في بعد النظر

التسويق الاستراتيجي يمثل المستوى الأول للقرارات التسويقية، وهي تلك القرارات التي توجه مصير المنظمة

خلال مدة طويلة، وهي قرارات لها علاقة بمسائل السوق ومجالات الأعمال الاستراتيجية

يعمل التسويق الاستراتيجي على تحديد الاتجاهات التسويقية العامة للمنظمة، عكس التسويق العملي الذي

يمثل العمليات التي تخدم إستراتيجية التسويق

يتضمن التسويق الاستراتيجي المشارك الفعالة في إعداد الأهداف الممكنة والاستراتيجيات الفرعية لوحدة

الأعمال الموجودة في المنظمة

يتضمن التسويق الاستراتيجي اختيار استراتيجيات الأسواق المستهدفة للمزيج التسويقي للسلعة أو المزيج

السلعي للمنظمة. كما يتضمن أيضاً تطوير أهداف تسويقية واقعية وممكنة التنفيذ لكل وحدة أعمال داخل

المنظمة والإشراف على تنفيذها.

¹-محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المراجعة للنشر والتوزيع والطباعة،

عمان، 2011، ص 14.

²-BOUTON Brigitte et autres, Marketing (l'essentiel Pour Comprendre, Décider, Agir), 2ème édition, Ed De Boeck Université, BRUSCELLES, 2006, P210.

³-إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الإسكندرية، مكتب العربي الحديث، 1993، ص

2. أهمية، أهداف التسويق الاستراتيجي:

سننتقل إلى:

1.2. أهمية التسويق الاستراتيجي:

يترتب على إعداد التسويق الاستراتيجي الفعال حصول المؤسسة على العديد من المزايا والفوائد نذكر أهمها:

_ مساعدة المؤسسة على التعرف على البيئة التي تعمل فيها والكشف على الفرص المتاحة أمامها والقيود والتهديدات التي تؤثر على عملها.

_ تحقيق التوازن بين المؤسسة والبيئة التي فيها

_ مساعدة المؤسسة على تحديد وتحليل خصائص السوق الذي تعمل فيه في الماضي والحاضر والمستقبل

_ مساعدة رجال التسويق على التنبؤ بالمستقبل والكشف عن المشكلات التسويقية المحتمل حدوثها مما يتيح الفرصة للاستعداد لمواجهةها

_ مساعدة رجال التسويق على التعرف على الآثار المستقبلية لقراراتهم الحالية

_ مساعدة الإدارة على تحديد وتحليل وتقييم الفرص التسويقية واختيار أسسها وتحديد أهداف أكثر واقعية

_ تحقيق التكامل والترابط بين أنشطة وعمليات التسويق من جهة وبينها وبين أنشطة وعمليات المنظمة من جهة أخرى تسهيل مهمة الرقابة على أنشطة التسويق وتطوير وحدات الأعمال سيئة الأداء.

2.2. أهداف التسويق الإستراتيجي:

تتمثل في:

_ مساعدة المنظمات لتصبح أكثر إبداعية ومبتكرة وتستطيع تحقق اختراق السوق

_ إعداد ووضع الأهداف وتعزيز فعالية الأداء

_ التعرف بالطرق المهمة والناجحة لعمليات الأعمال والتسويق

_ تحديد المشاكل والإخفاقات التسويقية في الماضي، وإمكانية الوصول إلى حلول من خلال تكنولوجيات مختلفة والتي تتغير باستمرار

3. التمييز بين التسويق الاستراتيجي والمصطلحات المتداخلة فيما بينها

سنميز بين التسويق الاستراتيجي والتسويق العملي وإدارة التسويق

1.3. التسويق الاستراتيجي والتسويق العملي:

نقوم أولاً بتعريف التسويق العملي:

التسويق العملي هو " تنفيذ للقرارات في الميدان والتي اتخذت على مستوى التسويق الاستراتيجي وصولاً إلى إعداد مخطط تسويقي"¹

¹ -عثماني عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة شركة سيتيفيس للمشروبات (بيبيسي كولا) بولاية سطيف، رسالة ماجستير ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2011، ص 24.

كما يعرف أيضا على أنه "عبارة عن تحرير لقيم مفضلة من خلال عناصر المزيج التسويقي"¹ التسويق الاستراتيجي هو التطبيق أو التفكير التسويقي على المستوى الاستراتيجي للمنظمة، فهو يرتبط مباشرة بالإدارة العليا أما التسويق الميداني فيمارس على مستوى إدارة التسويق. فبينما يؤكد التسويق الاستراتيجي الاهتمام بنتائج الأداء والاعتبارات طويلة الأجل، يهتم التسويق العملي بالعمليات التشغيلية ويمكن إظهار الفروقات بين المفهومين من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2): الفروقات بين التسويق الاستراتيجي والتسويق العملي

التسويق الاستراتيجي	التسويق العملي
توجه تحليلي	توجه تطوعي
عملية اتخاذ القرار من الأسفل إلى الأعلى	قرارات من الأعلى إلى الأسفل
بيئة مضطربة معقدة	بيئة ساكنة مستقرة
جاذبية الفرص كبيرة وإدامة البحث عنها	جاذبية الفرص مؤقتة وضئيلة
سلوكه التنظيمي: البحث عن التآزر الإيجابي بين الوظائف أفقيا وعموديا	البحث عن المصالح الأساسية للوحدات التنظيمية الأدنى
الوسائل: السعر، البيع، الترويج	الوسائل: اختيار منتجات/ أسواق

Source : JEAN-JACQUES-LAMBIN et autres, marketing stratégique et opérationnel : Du marketing à l'orientation marche, 6ème éditions, DUNOD, Paris, 2005, p14. بتصرف

2.3. التسويق الاستراتيجي وإدارة التسويق:

وتعرف إدارة التسويق بأنها "جهة مركزية تضطلع بوظائف تخطيط، توجيه، تنظيم، تنسيق ورقابة أوجه النشاط المتعلقة بانسياب المنتج (سلعة وخدمة) من أماكن إنتاجه أو طرحه أو توفيره لحين وصوله إلى المستهلك أو المستفيد أو المستخدم النهائي"²

وتعرف أيضا بأنها "عملية اتخاذ القرارات، التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة على موارد المؤسسة لتسهيل عملية التبادل المتمثلة في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وتحقيق أهداف المؤسسة"³ نستنتج من التعاريف السابقة أن:

-إدارة التسويق تعتبر وظيفة من وظائف المؤسسة، تمر بمراحل العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة.

-هدف إدارة التسويق هو إتمام التبادل بين الأسواق المستهدفة، فهي إدارة لها أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها وفي نفس الوقت هذه الأسواق تعتبر جزء من أهداف المؤسسة ككل.

¹ 4343-Stéphane Etienne, marketing stratégique, éditions C.L.E contributions à la littérature d'entreprise, 2000, P7.

² -بشير العلق، قحطاني العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران، عمان، 2007، ص 14.

³ -عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، إسكندرية، 2002، ص 10.

-تستخدم إدارة التسويق أدوات ووسائل محددة تدعى بعناصر المزيج التسويق (صنعه، سعره، توزيعه، ترويج له) التي من خلالها تسعى إلى تحقيق التوافق بين مصلحة المستهلك ومصلحة المؤسسة.

-دراسة وقياس طلب المستهلكين خلال فترة زمنية محددة وترجمة هـ ذا الطلب في شكل منتجات أو خطوط منتجات.

-وضع خطة اللازمة لتوفير المنتجات واعلام المستهلكين بقدرة هذه المنتجات على إشباع رغباتهم.

هناك العديد من الاختلافات بين التسويق الاستراتيجي وإدارة التسويق يمكن إيجازها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): الفرق بين التسويق الاستراتيجي وإدارة التسويق.

نقطة الاختلاف	التسويق الاستراتيجي	إدارة التسويق
إطار الوقت	طويلة الأمد تمتلك القرارات مضامين طويلة الأمد	يوم بيوم أي تكون القرارات مترابطة (ذات صلة) في سنة مالية معينة
التوجه	استقرائي حدسي	استنتاجي وتحليلي
عملية القرار	بشكل أساسي من الأسفل إلى الأعلى	بشكل أساسي من أعلى إلى أسفل
العلاقة بالبيئة	تعد البيئة دائمة التغير والديناميكية	البيئة تتواصل مع الاضطرابات العرضية
الإحساس بالفرصة	متقدمة للبحث عن فرص جديدة	بحث حالي عن فرصة جديدة
طبيعة العمل	يتطلب درجة عالية من الابداع والابتكار	يتطلب النضوج والخبرة والتوجه نحو السيطرة
السلوك التنظيمي	تحقيق التعاون بين العناصر المكونة للمنظمة أفقيا وعموديا	متابعة مصالح الوحدة اللامركزية
طبيعة العمل	تتطلب درجة عالية من الإبداع والأصالة.	يتطلب النضوج، الخبرة وتوجه نحو السيطرة
أسلوب القيادة	يتطلب تصور لتأكيد الفعل	تتطلب تصورا انعكاسيا لتأثير رد الفعل
المهمة	تتعامل مع ما يؤكد عليه العمل	تتعامل مع إدارة عمل مخطط

المصدر: خالد خالفي، التسويق الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية_دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، فيفري 2014، ص 129.

ثانيا. خصائص ومجال التسويق الاستراتيجي:

1. خصائص التسويق الاستراتيجي:

يتميز التسويق الإستراتيجي بعدة خصائص أهمها:

- المخاطرة المحسوبة، فالمسوق عادة يعمل في درجة عدم التأكد بدرجة كبيرة.
- توقع ردود فعل المنافسين.
- المرونة في التكيف مع الظروف البيئية.
- تنمية أكبر عدد من البدائل للوصول إلى تحقيق مهمة وأهداف المؤسسة الرئيسية.
- الحاجة إلى قدر كبير من المعلومات أغلبها خارج نطاق المؤسسة.
- تحديد وقت زمني مناسب لتحقيق الأهداف.
- توفير التغذية العكسية أي المعلومات المرتدة
- التسويق الإستراتيجي وسيلة للتمييز التنافسي.
- التسويق الإستراتيجي سياسة إبداع و تغيير مستمر في المؤسسات و منتجاتها سلعا كانت أو خدمات.

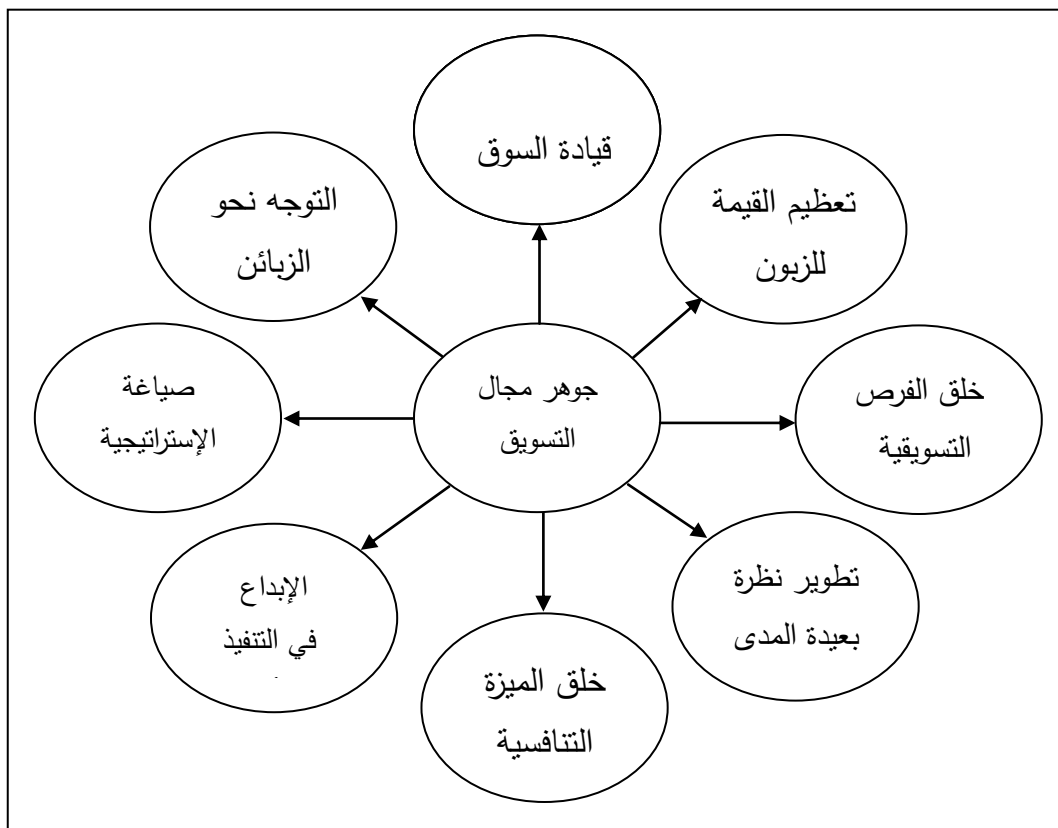
2. مجال التسويق الاستراتيجي:

إن التفكير الإستراتيجي التسويقي يجب أن يتمحور حول المهام الأساسية التي تشكل مجال التسويق الإستراتيجي وهي:

- مدى التنوع في تقديم المنتجات؛
 - التغطية الجغرافية للمناطق؛
 - عدد القطاعات السوقية التي ستتم خدمتها؛
 - قنوات التسويق الواجب استخدامها ونوعيتها (مباشرة أو غير مباشرة)؛
 - دور الاسم والعلامة التجارية؛
 - مستوى الجهد التسويقي؛
 - النظرة إلى التطوير والبحث لنوعية المنتجات المقدمة؛
 - مدى الإبداع والابتكار والريادية للأنشطة التسويقية وأعمال المنظمة؛
 - السياسات السعرية الواجب اتباعها؛
 - كيفية التعامل مع المنافسين؛
 - تنوع المجهزين؛
 - مستوى الخدمات الواجب تقديمها.
- وجوهر مجال التسويق الإستراتيجي يتحدد في:
- قيادة السوق؛
 - التوجه نحو الزبائن؛

- خلق الميزة التنافسية؛
 - تعظيم القيمة للزبون؛
 - صياغة إستراتيجية تسويقية مبتكرة وفاعلة؛
 - الإبداع في التنفيذ والأداء؛
 - خلق الفرص التسويقية للمنظمة؛
 - تطوير نظرة بعيدة المدى للأنشطة التسويقية المراد وضعها وتنفيذها.
- والشكل التالي يوضح ذلك

الشكل رقم (7): جوهر مجال التسويق الاستراتيجي



المصدر: محمود جاسم الصميدعي وريينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص25.

ثالثاً. الحاجة، مضامين وخطوات التسويق الاستراتيجي:

نذكر مايلي:

1. الحاجة للتسويق الاستراتيجي:

إن العوامل الرئيسية التي أدت إلى بروز التسويق الاستراتيجي فيمكن جمعها في ثلاث أسباب رئيسية وهي:¹

¹ -Jean-Francois TRINQUECOSTE, Marketing Stratégique, 2é ed, Tome 2,ed Economica, 1997, P1950.

- تعاضم المنافسة واشتدادها بين المؤسسات وأخذها طابعا عالميا، هذا بالإضافة إلى الصراعات المتعددة الأبعاد بين المؤسسات من أجل تبوء موقع الريادة والصدارة.
- عامل التحديث والتجديد الذي أدخل في وسائل تسيير المؤسسات، إلى درجة لم تعد ممارسة التسويق لتجدي إن لم يتم ممارسته بأكفاً وأحسن الطرق، وبالتالي ظهور حاجة ملحة إلى التسويق الاستراتيجي.
- انتقال مصطلح "الإستراتيجية" من المجال العسكري إلى الكثير من العلوم الأخرى ومنها علم التسويق. ولعل القصد من ذلك هو إضفاء مزيد من الأهمية والعناية الفائقة التي يجب أن تحظى بها وظيفة التسويق في المؤسسة.

2. مضامين التسويق الإستراتيجي

إن أهم المضامين الأساسية للتسويق الإستراتيجي يكمن إيجازها فيما يلي:¹

1.2. تعظيم قيمة الزبون

يتم ذلك من خلال الدراسة المعمقة لحاجات ورغبات الزبائن في مختلف الأسواق التي تعمل بها المنظمة، ومحاولة ترجمة ذلك لمنتجات ذات جودة عالية تحقق ما يطمح إليه هذا الزبون وبالتالي يحقق له الرضا وثم الولاء للمنظمة، إن تعظيم قيمة الزبون لا يمكن أن تتم إلا من خلال:

-الدراسة المعمقة للزبون: إن الفهم العميق لحاجات ورغبات الزبائن، ومعرفة التطورات التي تحدث في أدواق هؤلاء الزبائن في بيئة معينة، لا بد أن يتم إلا من خلال:

- متابعة التطورات التي تحدث في ما يفكر به الزبون ما يأمل الحصول عليه من منتجات تتناسب مع المؤثرات الديمغرافية والسلوكية وأثرها على حاجات ورغبات الزبائن.
- وضع إستراتيجية فعالة لتجزئة الأسواق من أجل تحديد القطاعات السوقية الأكثر ملائمة لأعمال المنظمة وذلك من خلال وضع إستراتيجية السوق المستهدف.

-النظرة الإستراتيجية لدورة حياة الزبون: النظرة الإستراتيجية التسويقية تتطلب التفحص الدقيق لدورة حياة الزبون من أجل وضع الإستراتيجيات التسويقية المناسبة لكل مرحلة من هذه الدورة، إن دورة حياة الزبون تتألف من أربع مراحل هي

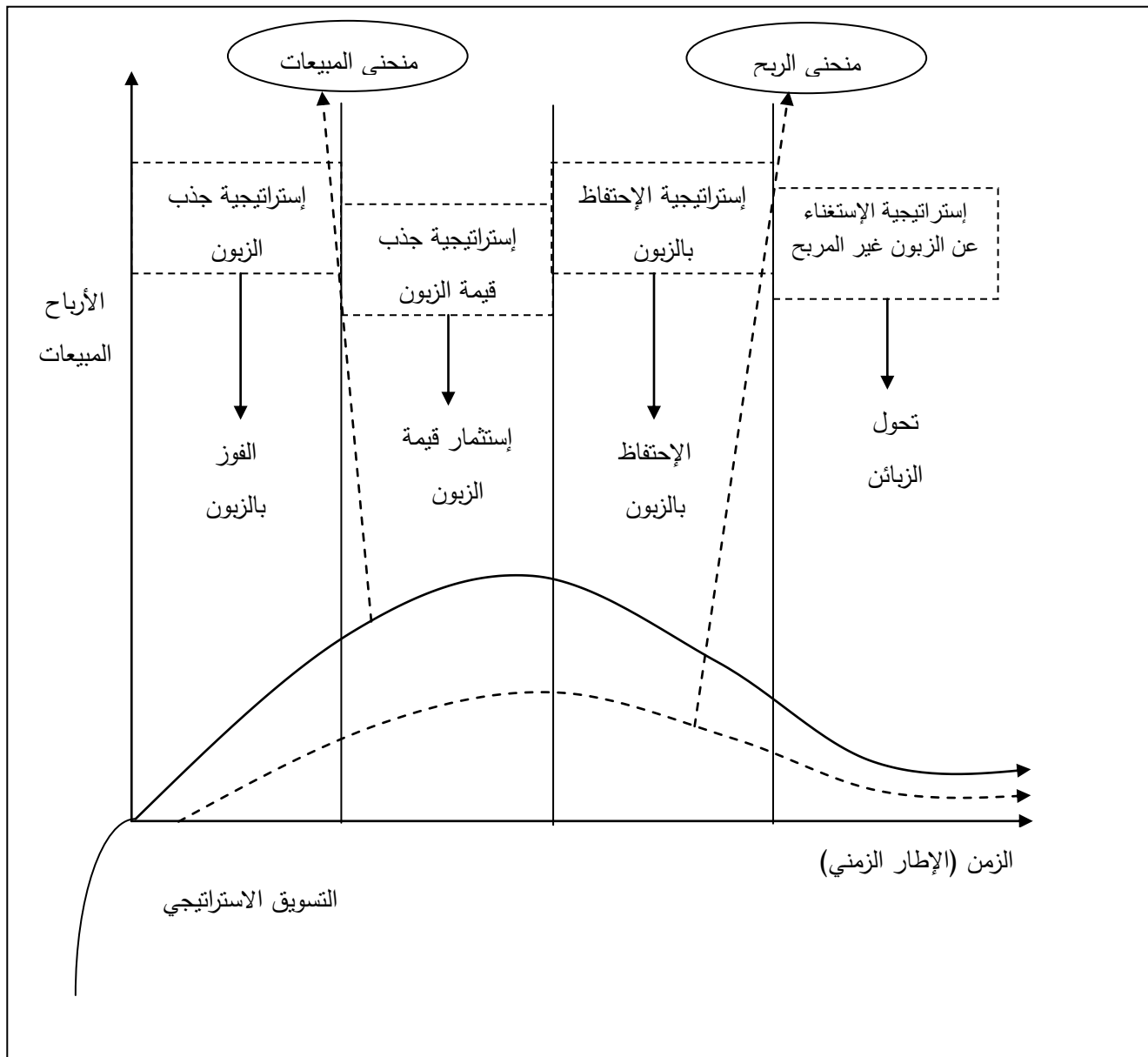
- المرحلة الأولى/الفوز بالزبون: إن جذب الزبائن والفوز بهم لا يمكن أن يتم من خلال إقناع الزبون للتعامل مع المنظمة ومنتجاتها، من المؤكد بأن الفوز بالزبائن مسألة في غاية التعقيد وتحتاج إلى الكثير من الاستثمارات، إضافة للجهود الكبيرة والمختلفة، إن الفكر الإستراتيجي التسويقي يحتم على إدارة التسويق وضع الإستراتيجية الناجحة لكيفية جذب الزبائن والفوز بهم.
- المرحلة الثانية/استثمار قيمة الزبون: تسعى المنظمة إلى توطيد علاقتها مع الزبائن من خلال بناء علاقات مستندة على روابط هيكلية واجتماعية بالإضافة للمنافع المادية، إن توطيد هذه العلاقة يستند

¹ - محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص 26-28.

على قاعدة البيانات التي تم جمعها من الزبائن، إن قاعدة البيانات تساعد المنظمة على اختيار الإستراتيجية الملائمة لبناء العلاقة وتوطيدها، وتركز المنظمة هنا على تحقيق أعلى إنتاج قيمة للزبون (Grate Value Customer) واستثمارها لأنها تحدد مدى الأرباح التي يمكن أن تحققها هذه العملية، لذلك فإن المنظور الإستراتيجي هنا لابد أن يترجم في صياغة إستراتيجية استثمار قيمة الزبون وتطبيقها ثم تحدد دقة وصواب الخيار الإستراتيجي لتسويق العلاقة مع الزبون وإدارتها ومدى ربحية هذا الخيار.

- **المرحلة الثالثة/الاحتفاظ بالزبائن:** إن الاحتفاظ بالزبون يعتبر من الأمور الأكثر صعوبة وتعقيداً من الفوز بهم، والسبب يعود إلى مدى قدرة المنظمة على تلبية حاجاته بالشكل الذي يحقق له الرضا. إن رضا الزبون يعتبر العامل الحاسم في ولائه للمنظمة ومنتجاتها المختلفة. إن تحقيق رضا الزبون يتطلب قيام المنظمة بتقديم منتجات متميزة، إن تحقيق الرضا لابد أن يمر عبر إستراتيجية تعظيم قيمة ورضا الزبون من خلال ما تقدمه من حزمة من المنتجات.
- **المرحلة الرابعة/ تحول الزبائن:** في هذه المرحلة من دورة حياة الزبون وذلك بقيام الزبون بالتحول أو الاستغناء عن المنتجات المقدمة من المنظمة، إن النظرة الإستراتيجية في هذا المجال تتلخص في تشخيص الأسباب المؤدية لذلك من خلال تقييم الإستراتيجيات المتبعة في التعامل مع الزبائن.

الشكل رقم (8): مضامين التسويق الإستراتيجي



المصدر: محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 28.

3. خطوات البناء للتسويق الإستراتيجي

إن التسويق الإستراتيجي يقوم على مجموعة من الوظائف المترجمة في مجموعة من السياسات والإستراتيجيات الجزئية تعمل كلها لأجل تحقيق غايات وأهداف الوظيفة التسويقية، ولتحقيق هذه الأهداف لا بد من خطوات تمر بها الإستراتيجية التسويقية وهي:

1.3. تحليل الموقف

يقصد به تحليل وتقييم أولي للسوق والوقوف على الخصائص التي تحكمه ويمكن الوصول إلى ذلك بطرح التساؤل التالي #أين نحن الآن؟ #لنتعرف فيما بعد على:

درجة المنافسة والاستثمار المطلوب، أدوات التوزيع، درجة ثبات الطلب، تقدير نوعية الزبائن المرتقبين، دراسة مستوى التكنولوجيا لدى المنافسين، ولا نختص بالماضي وحده بل يمتد بنا إلى المستقبل محددا مثلا المبيعات المرتقبة.

2.3. تقييم الفرص والتهديدات التسويقية ونقاط القوة والضعف

تقوم المؤسسة بتحديد الفرص المتاحة لها والمقررة على أساس حاجات الزبائن وإمكانية إشباعها وتحديد التهديدات وتجنبها أو تحديدها، وكذلك نقاط القوة والضعف، ويتطلب ذلك مجموعة من المعلومات عن المنافسين، الزبائن، والعوامل البيئية المختلفة المحيطة بالمؤسسة - نظام المعلومات التسويقي - وهناك عدة نماذج لتحليل البيئتين الداخلية والخارجية كنموذج SWOT.

3.3. صياغة الأهداف الاستراتيجية

تعتبر الأهداف القاعدة الأساسية في صياغة الخطة، ويمكن تحديد الهدف إما في شكل رقم أعمال حصة سوقية، هامش ربح قابل للتحقيق في ظل الموارد المتاحة وعناصر البيئة.

4.3. تحديد وصياغة الاستراتيجية

يتم ذلك وفق الأهداف المسطرة، الوضع البيئي، طبيعة المنتج، الزبائن، باستعمال مختلف السياسات والقرارات التكتيكية.

5.3. اختيار الاستراتيجية

بعد تقييم المميزات والعيوب للبدائل الاستراتيجية التي سبق تحديدها فهنا يجب اختيار البديل الملائم لتنفيذه، وقد تختار المؤسسة أكثر من إستراتيجية، وهذا حسب قدرة المؤسسة على التعامل مع العوامل الإستراتيجية.

6.3. تنفيذ الاستراتيجية

بعد تحديد البديل الإستراتيجي الأمثل، تأتي مرحلة وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ الفعلي حيث يتمثل هذا التنفيذ في تلك الأنشطة المختلفة اللازمة لممارسة الإستراتيجية عمليا، ويجب التركيز على هذه المرحلة لأن معظم النتائج الميدانية للمنظمات كان سبب فشلها سوء تنفيذ الإستراتيجية، وعلى الإدارة الواعية قبل مرحلة التنفيذ طرح الأسئلة التالية وهي ثلاث:

- من هم الأفراد الذين سوف يقومون بتنفيذ الخطة الإستراتيجية؟
- ما الذي يجب القيام به لتجهيز عمليات المنظمة للتوجه نحو المقصود الجديد؟
- كيف يمكن لكل فرد في المنظمة أن يقوم بما يجب عليه أن يقوم به ؟

7.3. مرحلة الرقابة

حتى تكتمل عملية الإستراتيجية الفعالة، لا بد من أن تشمل على عملية التقييم والرقابة، للتأكد من أن ما تم تحقيقه من أداء موافقا لما تم تخطيطه إستراتيجيا.

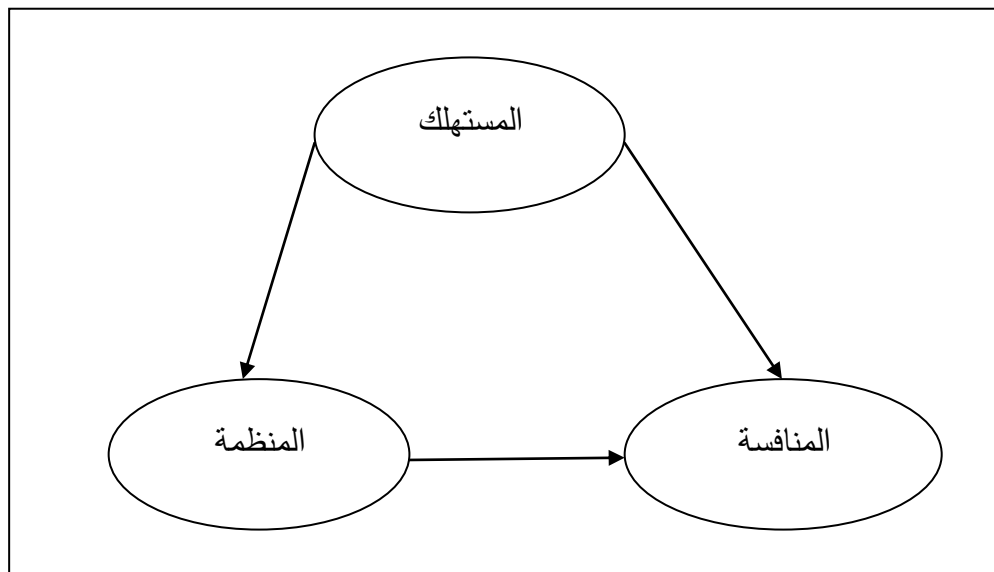
إن هذه العملية توفر التغذية المرتدة من المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج واتخاذ القرارات والتصرفات التصحيحية المناسبة، كلما دعت الحاجة لذلك.

رابعاً. طريقة عمل التسويق الاستراتيجي:

1. مثلث التسويق الاستراتيجي:

يتكون التسويق الاستراتيجي من ثلاثة عوامل هي ال 3Cs يعبر عنها بالعلاقة الثلاثية الآتية وتسمى بمثلث التسويق الاستراتيجي، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (9): مثلث التسويق الاستراتيجي



المصدر: محمود جاسم محمد الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر، عمان، 1999، ص 112.

إن التشابه بين المنظمة و منافسيها في اختيار نفس المدخل للزبون ، يؤدي إلى عدم استطاعته التمييز بينهما، وهو ما قد ينتج عنه حرب أسعار ترضي وتلبى احتياجات الزبون على حساب المنظمة.

لدى حتى تستطيع المنظمة تمييز نفسها بشكل إيجابي عن منافسيها، يجب عليها صياغة إستراتيجية تسويقية توائم بين هذه العناصر الثلاثة 3Cs، وذلك باستخدام نقاط قوتها بما يتناسب وتلبية حاجات ورغبات الزبون ، وبشكل أفضل من أي محيط بيئي آخر

فالاعتماد على هذه العناصر الثلاث يتطلب صياغة وتشكيل إستراتيجية التسويق مبنية على ثلاث قرارات رئيسية¹ هي:

أين تنافس: مكان التنافس، أي تحديد السوق بشكل جيد (خصائص السوق كله أو قطاعات معينة ومستهدفة منه)

متى تنافس: وقت التنافس، أي توقيت الدخول للأسواق (مثل أن تكون المنظمة الأولى في السوق أو أن

¹ - محمود جاسم محمد الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، مرجع سبق ذكره، ص 113.

تنتظر لحين يثبت الطلب الأساسي)

كيف تنافس: كيفية التنافس، أي وسيلة التنافس (مثل تقديم منتج جيد لتلبية حاجة الزبائن أو تكوين تصور جيد للمنتج)

2. مستويات التسويق الاستراتيجي:

يمكن تمييز ثلاث مستويات أساسية للتسويق الإستراتيجي¹:

على المستوى الكلي للمنظمة: أين يتم الوقوف على السياسة الكلية للمنظمة، من خلال إعطائها تعريفا واضحا ومناسبا لمهمتها. بما يسمح بوضع حافظة أنشطة متعددة تسعى إلى تحقيق التوازن فيما بينها عن طريق تحليلها وتشخيصها بانتظام باستخدام الأدوات المتاحة من أجل ذلك.

على مستوى مجال النشاط : بعد تحديد مجالات النشاط الإستراتيجية المختلفة واتخاذ القرارات اللازمة بشأن كل نشاط ، تسعى بعدها المنظمة إلى تحليل كل نشاط على حدى، بما يضمن تشخيص الفرص والتهديدات وتحديد نقاط القوة والضعف التي قد تعين أو تعيق الأهداف المسطرة.

على مستوى المنتج: بعد تحقيق الأهداف التي تسعى إدارة التسويق إلى تحقيقها فإن مدير التسويق يكون مستعدا لوضع الخطة الإستراتيجية التي يمكن أن تحقق تلك الأهداف.

وعليه يمكن القول أن اعتماد التسويق الإستراتيجي يمكن إدارة التسويق في المنظمات من التوجه نحو السوق والتي تتضمن المعلومات عن المنافسين والزبائن، لصياغة الإستراتيجية وقيادة المنظمة للعمليات والإجراءات التنفيذية.

¹-نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس، الوظائف)، الطبعة

الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2004 ، ص ص 145-146

خلاصة

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل ، يمكن القول أن التسويق الاستراتيجي هو الموجه العام لإدارة التسويق من خلال مجموعة من الخطط و السياسات و العمليات التي تمارسها الإدارة التسويقية، وكذلك من خلال مزيج تسويقي متكامل إذا تم تصميمه بالطريقة المناسبة بهدف إشباع حاجات و رغبات المستهلكين، حيث جاء خبراء التسويق بمفاهيم و استراتيجيات في غاية الأهمية ، هدفها الدخول إلى الأسواق الكبيرة والمتنامية التي تعاضم عددها، و تكاثرت اختصاصاتها بتنوع السلع والخدمات و تغير أذواق المستهلكين، كل ذلك في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة و القاسية ، حيث تحاول المؤسسة جاهدة لفهمها و فهم مكوناتها و التكيف معها لضمان البقاء و الاستمرار بتحقيق أكبر قدر ممكن من الحصة في السوق من أجل اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها.

محتويات الفصل الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ قرارات التسويق الاستراتيجي

تمهيد

أولاً. مفهوم وأهمية اتخاذ القرار التسويقي:

ثانياً. مجالات عملية اتخاذ القرارات التسويقية :

ثالثاً. مراحل والعوامل المؤثرة عند اتخاذ القرار التسويقي

رابعاً. التسويق الاستراتيجي والعوامل المؤثرة عند اتخاذ قراره

خلاصة

تمهيد:

في عملية توجيه المؤسسة لنشاطاتها ومواردها لتحقيق أهدافها المنشودة، فإن كل إدارة من إدارات هـ المؤسسة تعمل على خلق سياسات لصنع القرار. والقرار بصفة عامة هو عملية عقلانية تتمثل في الاختيار بين بدائل متعددة ومناسبة مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المنشودة. وإدارة التسويق بدوره تقوم بعملية صنع القرار الخاصة بها، لحل المشاكل التسويقية التي تواجهها ويختص القرار التسويقي بمجموعة من المميزات عن غيره من القرارات الإدارية الأخرى.

أولاً. مفهوم وأهمية اتخاذ القرار التسويقي:

1. مفهوم اتخاذ القرار التسويقي:

قبل التطرق لمفهوم اتخاذ القرار التسويقي يجب التعرف على مفهوم القرار والقرار التسويقي.

- مفهوم القرار التسويقي:

القرار "هو اختيار بديل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى هدف، حل مشكل، انتهاز فرصة"¹ قرارا التسويقي: يعرف بأنه عملية اختيار البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها على تحقيق الأهداف المطلوبة".²

كما يعرف القرار التسويقي هو انبثاق عن تقدير كامل لمتغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة وهذا التقدير يستند في جوهره على المعلومات التي يتيحها نظام المعلومات التسويقية.³ يتسم القرار التسويقي كقرار مهم في المؤسسة عن غيره من القرارات الإدارية الأخرى بمجموعة من الخصائص:

- إذ يحتاج القرار التسويقي إلى التجريب ومحاكاة قبل التطبيق الفعلي للقرار ذاته⁴، فقد يتخذ القرار التسويقي على أساس طريقة التجربة والخطأ حيث يعتمد المسوق على التجريب دون مراعاة موارد المؤسسة التسويقية، وتستعمل هذه الطريقة في حالة الوفرة وه ذا للاستفادة من الموارد المحدودة كالوقت والجهد مثلاً.
- القرار التسويقي متعدد المراحل ومتشعب الجوانب، بمعنى أن اتخاذ قرار في أحد المجالات، فالقرار التسويقي يتطلب دائماً مراجعة لكافة المجالات الخاصة به بالإضافة إلى مراجعة البيئة التسويقية مثلاً ظروف المنافسة، حالة السوق، حاجات المستهلك والنظام التسويقي.
- يتغير القرار التسويقي وفقاً للظروف المحيطة بالنظام التسويقي للمؤسسة الاقتصادية، فكل تغير في البيئة التسويقية يؤدي إلى تغير في النظام التسويقي ومن ثم إلى اتخاذ قرار تسويقي جديد، يتطلب المرونة على حسب المتغيرات الجديدة. فالنظام التسويقي يشتغل في بيئة متقلبة وسريعة التغير تتطلب سرعة اتخاذ القرار أو تجديده أو تعديله، بما يناسب التغيرات مثلاً التغيرات التكنولوجية على مستوى المنتجات، تغيرات في أذواق المستهلكين كلها عوامل محيطة تغير من القرار التسويقي.

¹ - Jean François Dhenin, Brigitte Fournie, 50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise, ed bral, paris, 1998 , P175

² - ردينة يوسف عثمان، الاتجاهات الكمية والحديثة في بحوث التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 39.

³ - حبيب محمد، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية دراسة ميدانية لمؤسسة توب لي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، كلية علوم الاقتصادية والتسيير، حسيبة بن بوعلي الشلف، 2008، ص 135.

⁴ - فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، 2005، ص 458.

• يختلف القرار التسويقي باختلاف متخ ذ القرار واختلاف متخ ذ القرار واختلاف حجم المعلومات المتاحة¹، إذ يختلف القرار التسويقي من تنظيمي، وقرار تسويقي فردي على حسب متخذ القرار. ويختلف القرار التسويقي حسب المعلومات المتاحة فنجد القرار التسويقي المؤكد في حالة ما إذا كانت وفرة في المعلومات في إطار بيئة أو ظروف ثابتة. القرار التسويقي الخطري في حالة إذا لم تتوفر بعض المعلومات، وفي حالة عدم توفر أية معلومات فيسمى بالقرار التسويقي الغير مؤكد، أما إذا كانت المعلومات وصفية غير محددة فالقرار هو قرار غير محدد.

- مفهوم عملية اتخاذ القرار التسويقي:

هناك عدة تعاريف تناولت مفهوم اتخاذ القرار التسويقي، نذكر منها مايلي:
عملية اتخاذ القرارات هي "الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل: اكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيض تكاليف النقل، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات. وه ذه المعايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ وفي ذهن القائم بالعملية بعض ه ذه المعايير، ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة"²
كما تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها "إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما و ذلك عند الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها، أو في لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة، وفقا لتوقعات مختلفة لمتخذ القرار".³

ومنه اتخاذ القرار التسويقي هو اختيار بديل من عدة بدائل بعد دراسة موسعة وتحليل جوانب المشكلة التسويقية مع تقييم كافة المتغيرات المشتركة التي تخضع للقياس من خلال الدراسة الداخلية والخارجية للمؤسسة والأساليب الكمية والإحصائية بغرض الوصول إلى حل أو نتيجة ومن ثم الخروج بتوصيات واستنتاجات لتطبيق هذه الحلول.

2. أهمية اتخاذ القرار التسويقي:

يعتبر اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية للمدير فقدرتة على اتخا ذ القرارات وحقه النظامي في اتخا ذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء المؤسسة، ومن هنا أصبحت عملية اتخا ذ القرار التسويقي محور العملية التسويقية وأصبح مقدار النجاح الذي تحققة أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على القدرة وكفاءة قيادتها في اتخاذ القرارات السليمة، مما زاد أهمية القرارات ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة. فأصبحت عملية اتخاذ القرارات تشمل كافة الجوانب الإدارية من تخطيط، تنسيق، تنظيم واتصالات، حيث ترتبط بها ارتباطا وثيقا.

¹ - نفس المرجع، ص 346

² - بشير العلق، أسس الإدارة المدنية (نظريات ومفاهيم)، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان، 1998، ص 148.

³ - علي الشراقوي، أسس العملية الإدارية (وظيفة المديرين)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 128.

وهكذا ترتبط كفاءة وفعالية المؤسسة بكفاءة وسلامة القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة.¹ استخلاصا لما ذكر، تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم الدعائم التي تعتمد عليها المؤسسة، حيث تعتبر هذه الأخيرة شبكة متحركة لإتخاذ القرارات، فجوهر العملية التسويقية هو اتخاذ القرارات التسويقية

ثانيا. مجالات عملية اتخاذ القرارات التسويقية :

يمكن القول أن مجالات اتخاذ القرار التسويقي ترتبط أساسا بعناصر المزيج التسويقي ويمكن حصرها في المجالات التالية:

1-القرارات المتعلقة بالمنتج:

بعد تحديد التخطيط والإستراتيجية التسويقية، وتحليل الفرص التسويقية وقياسها وتحديد مزيج المنتجات والمجهودات التسويقية اللازمة، يجب اتخاذ القرار التسويقي الخاص بالمنتج ويساعد ذلك على تأكيد أهمية المنتجات لإشباع الحاجات المتوقعة لمجموعات المستهلكين.²

والهدف الأساسي من تحديد قرارات المنتجات هو تحقيق نمو المبيعات واستغلال الطاقات العاطلة وضمان التزويد المناسب للوسطاء، ومن القرارات الهامة للمنتجات والخدمات الأمثلة التالية:³

-ماهي المنتجات المطلوبة بيعها؟

-هل يجب إدخال منتجات جديدة؟ وماهي؟

-هل يجب إلغاء بعض المنتجات وماهي؟

-متى يجب إلغاء أو إضافة منتجات؟

-كيف يجب أن يكون التغليف والعبوة؟

-ماهي الخدمات اللازمة بعد البيع؟

-ماهي التكلفة المثالية للإنفاق على المنتج والتعبئة والتغليف والتميز؟

ولصنع القرار التسويقي الخاص بالمنتج يجب تحديد المستخدم أو المستهلك النهائي لكل منتج أو خدمة، تحديد مواصفات السلعة وعلاقاتها بإشباع الحاجات وتحديد متطلبات التمييز السلعي.

2- القرارات الخاصة بالتسعير:

إن القرارات التسويقية الخاصة بالتسعير تعتبر من القرارات المهمة التي يصعب على المدير صنعها أو اتخاذها بسهولة، لذا فالقرارات التسعيرية نادرا ما تكون مثالية، ففي الكثير من الأحيان، يكون سعر البيع :

- محدد انطلاقا من سعر تكلفة وحيد.
- عدم سرعة مرونته نظرا لظروف السوق.
- مطبق بدون الرجوع إلى المتغيرات التسويقية الأخرى.

¹ -سليمة بوزيد، المشاركة في اتخاذ القرارات كآلية أساسية في تحقيق التنمية الإدارية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 20، 2010، ص 322.

² - philip KOTLER et AL, opcit, p477

- لا يأخذ جيداً بعين الاعتبار المنتجات المختلفة المعروضة، أقسام السوق، الفرص السوقية وقنوات التوزيع.

وبصفة عامة القرارات المرتبطة بالتسعير تتمثل مثلاً فيما يلي:

- تحديد سعر الوحدة من السلعة
- تحديد أسعار بنود السلع على خط المنتجات
- اختيار سياسة التسعير المثلى.
- انتهاز فرص الخصومات
- تسعير المنتجات الجديدة

3-القرارات الخاصة بالتوزيع:

يجب أن يأخذ القرار التسويقي الخاص بالتوزيع بعين الاعتبار طبيعة السلعة، الطلب عليها والتنبؤ بالطلب في المستقبل وهيكل المزيج التسويقي ودورة حياة السلعة أو دورة حياة المؤسسة واتجاهات وأهداف الوحدة التسويقية. ومن القرارات التسويقية للتوزيع نذكر:

- تحديد قنوات التوزيع الملائمة للسلعة.
- تحديد مزيج قنوات التوزيع الملائم.
- تحديد الخدمات التي يمكن للموزع أن يقوم بها نيابة عن المؤسسة.
- تحديد رجال البيع الشخصي وتدريبهم وتنمية مهاراتهم.
- تحديد مستويات المخزون من السلع.
- تحديد أساليب وطرق حفز أعضاء منافذ التوزيع.

4-القرارات التسويقية المرتبطة بالمزيج الترويجي:

تختص القرارات التسويقية الخاصة بالترويج بمن يجب أن توجه إليه برامج الترويج، الجهة المختصة بالقيام بعملية الترويج. ماهي أفضل الوسائل والطرق الترويجية الصالونات، المعارض، الأفلام وغيرها من الوسائل، كم يجب أن ننفق على الإعلان، كيف تزيد الفعالية الترويجية هي كلها أسئلة تصب في عملية اتخاذ قرار تسويقي خاص بالترويج.

وعادة ما يمر القرار الترويجي بالمراحل التالية:

- تحديد المشكلة والأهداف.
- تقييم الموقف الكلي
- تحديد الأعباء والجهود الترويجية ووسائل تحقيقها
- تحديد البدائل في الخطة الترويجية
- حساب النتائج المتوقعة من الخطة الترويجية

- مراجعة القرار الترويجي

- مراجعة البيانات الرقابية

- تعديل الخطة الترويجية في كل المواقف.

ثالثاً. مراحل والعوامل المؤثرة عند اتخاذ القرار التسويقي

سننتظر إلى:

1. مراحل عملية اتخاذ القرار التسويقي:

تتمثل مراحل اتخاذ القرار التسويقي في أربعة مراحل هي كالتالي:

1.1. المرحلة الأولى: مرحلة تشخيص المشكلة وتحديد الأهداف:

-تشخيص المشكلة:

تشخيص المشكلة ويعني التعرف على المشكلة وتحديد أبعادها¹. وتحتوي على أسباب ظهورها الرئيسية والثانوية وأعراضها وآثارها، كما تتطلب التعرف على نوعية المشكلة في ذاتها إن كانت سطحية أم حقيقية مما يحتاج إلى معرفة وخبرة وذكاء.

وتشخيص المشكلة هي عملية إجابة عن مجموعة من الأسئلة مثل ما هو نوع المشكلة؟ ما هي الأسباب الأساسية التي أدت إلى ظهور المشكلة؟ ما هي آثار هذه المشكلة؟ ما هي العوامل الموافقة والعوامل المعاكسة لحل المشكلة؟ ما هو الوقت المناسب لحل المشكلة وصنع القرار الخاص بها. كما يجدر بنا هنا التطرق إلى أنواع المشكلات التسويقية التي تحتاج إلى عملية اتخاذ قرار تسويقي محض فقد نجد:

- مشكلات تسويقية: فيما يخص منتج، سعر، إعلان وترويج، توزيع تموقع السوق.
- مشكلات إدارة التسويق: التخطيط التسويقي، الرقابة والمراجعة التسويقية، جمع المعلومات التسويقية.
- مشكلات العلاقات التسويقية: وهي تخص العلاقة التسويقية بالشركات الاستثمار الأجنبي، بالمنظمات الأخرى، بالبحوث والتطوير وغيرها من العلاقة الخاصة بالنظام التسويقي للمؤسسة الاقتصادية.

-تحديد الأهداف:

تحديد الأهداف وهي من الأمور الهامة التي ينبغي التنبيه إليها، إذ يجب على مدير التسويق، في عملية صنع القرار، معرف الهدف الذي يريد الوصول إليه، وما إذا كان هذا الهدف ممكن التحقيق ويساعد ذلك على معرفة الطرق المناسبة لتحقيقه والمخاطر التي قد تعترض طرق تحقيقه، ويساهم على معرفة الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيقه، إذ يشترط في الهدف أن يكون عملياً ممكن تحقيقه زمناً وكماً ما أمكن.

¹ -نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003،

2.1. المرحلة الثانية: تصنيف المشكلة وجمع وتحليل البيانات**-تصنيف المشكلة:**

يعني تصنيف المشكلة تحديد طبيعتها وجمعها ومدى تعقدها ونوعية الحل الأمثل المطلوب لمواجهتها، وعملية تصنيف المشكلة تساعد في تحديد ومعرفة الأفراد المكلفون بصنع القرار وترتبط عملية تصنيف المشكلة بتشخيص هذه المشكلة، إذ أن التعرف على المشكلة وتحديد أسبابها ال ذي يتم من خلال مرحلة تشخيصها. يلقي الضوء على المشكلة وبتيح للمدير إمكانية وضع المشكلة في شكلها النهائي، فيحدد نوعها (هل هي تنظيمية أم فنية أم سلوكية أم تجمع الأنواع الثلاثة)¹. وتحديد نوع القرار المطلوب لحلها (نهائي، مؤقت، مرحلي).

-جمع البيانات:

تعتمد عملية اتخاذ القرار التسويقي على القدرة على جمع أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن البدائل المتاحة من مصادرها المختلفة. ومن مميزات هذه البيانات أن تكون كافية، دقيقة، محايدة وليست متحيزة، شاملة، وأن يتم الحصول عليها في الوقت المناسب، ومن مصدر أمين، وألا تكون تكلفة الحصول عليها من وقت ومال تفوق المكاسب التي سوف يحققها القرار نفسه. ويتطلب تحليل المشكلة التسويقية محل القرار بيان أنواع المعلومات (أولية، ثانوية، تاريخية وآراء) وتحديد كفاءة الطرق اللازمة لجمع البيانات (مقابلة، استقصاء، ملاحظة)

-تحليل البيانات:

تتطلب عملية تحليل البيانات دراسة الأسباب التي أدت إلى المشكلة وفحص العلاقة بينها حيث يقارن متخ ذ القرار بين الحالات التي تحققت فيها النتائج والحالات التي أخفقت فيها. كما يستلزم تحليل البيانات تحديد العلاقة المتداخلة بين هذه الأسباب من حيث تفاعلها وتأثيرها على بعضها البعض مما يؤثر سلبا وإيجابا على سهولة التعرف على أسباب المشكلة.

3.1. المرحلة الثالثة: مرحلة تحديد وتقييم البدائل**-مرحلة تحديد البدائل:**

وهي تفترض اقتراح بدائل أو حلول مختلفة وه ذا بالاعتماد على المعلومات المحللة سابقا، وكلما كان عدد البدائل أكبر كانت نسبة الوقوع في الخطأ أصغر. يجب أن يسهم البديل في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخ ذ القرار، وأن يكون البديل في حدود الموارد المتاحة للمؤسسة الاقتصادية.

-تقييم البدائل:

يفترض بالتقييم أن يقوم على مجموعة من المعايير من أجل إيضاح مزايا وعيوب كل بديل من هذه البدائل، بحيث يجب الأخذ بعين الاعتبار النواحي التالي:

¹ -نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 130

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية الملائمة اللازمة لتنفيذه
- التكاليف المالية لتنفيذه والأرباح التي يتوقع تحقيقها والخسائر التي يمكن أن تتولد عنه.
- إمكانية تحقيق الهدف المحدد.¹

4.1. المرحلة الرابعة: مرحلة اختيار البديل وتنفيذه البديل المختار:

-اختيار البديل:

وهنا يجب ملاحظة أن هناك سبعة طرق لاختيار البديل المختار هي:

- فحص الجوانب السلبية للبديل.
- وضع البديل في خطوات تفصيلية.
- إعادة النظر في الافتراضات والأسس التي يقوم عليها البديل.
- إعادة تقييم البدائل التي ألغيت في أول الأمر بسبب عيوبها والنظر في إمكانية معالجة هذه العيوب.
- مناقشة البديل مع الآخرين.
- وضع البديل موضع التنفيذ في ظروف معلنة.
- تنفيذه البديل مرحليا بحيث تساعد النتيجة المحصلة من كل جزء على تقرير الجزء ال ذي يليه وهكذا حتى آخر حلقة في البديل.

فإذا اجتاز البديل الاختبار الذي عقد له كان هو القرار النهائي وال ذي يمثل أنسب البدائل في ظل الظروف المحيطة وفي حدود الموارد المتاحة وفي إطار الأهداف المحددة.

-تنفيذه وتقييم البديل:

إن البديل الأفضل الذي يتم اختياره حل المشكلة يتطلب التنفيذ ذ عن طريق تعاون الآخرين ومتابعة ورقابة التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق وفعالية القرار. وقد يتطلب الأمر معرفة والمام من سهم علاقة بالتنفيذ، كما أن شعور العاملين بمشاركة في صنع القرار يساهم بشكل كبير في حسن تحويل البديل (القرار) إلى عمل.

2.العوامل المؤثرة عند اتخاذ القرار التسويقي.

هناك عوامل متعددة تؤثر على عملية اتخاذ القرار التسويقي في مراحلها المختلفة، من هذه العوامل مايلي:

1.2. تأثير البيئة الخارجية

باعتبار المؤسسة نظام مفتوح فأنها تؤثر وتتأثر بمحيطها الخارجي ،ومن العوامل البيئية الخارجية التي قد تؤثر في اتخاذ القرار التسويقي هي الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في المجتمع، والمنافسة الموجودة في السوق والمستهلكين والتشريعات والتطورات التقنية والعادات الاجتماعية.

¹ - محمد الصيرفي، إدارة التسويق، مؤسسة حورس الدولية، سلسلة كتب المعارف الإدارية، 2005، ص 194

2.2. تأثير البيئة الداخلية

يتأثر القرار التسويقي بالعوامل الداخلية في المؤسسة من حيث حجم المؤسسة ونموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معه لذلك تعمل الإدارة على توفير الجو الملائم والبيئة المناسبة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ ومن العوامل البيئية الداخلية التي تؤثر على اتخاذ القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي وطبيعة وتوافر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية.

3.2. تأثير متخذ القرار

تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصيته وأنماط سلوكه التي تتوفر بأنماط بيئة مختلفة كالأوضاع العائلية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، مما يؤدي إلى أربعة حلول من السلوك عند متخذ القرار وهي المجازفة والحذر التسرع والتهور. كذلك فإن مستوي ذكاء متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من ميول تؤثر في اتخاذ القرار كما أن متخذ القرار يتأثر بتقاليد البيئة التي يعيش فيها وعاداتها، ويعكس من خلال تصرفاته قيمها ومعتقداتها التي يؤمن بها.¹

4.2. تأثير ظروف القرار

ويقصد بهذه الظروف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والمؤثرة عليها، ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوفرة، هذا ما يؤدي إلى اتخاذ القرار إما في ظروف عدم التأكد أو التأكد أو تحت درجة من المخاط. ويكون متخذ القرار في ظروف التأكد على علم بجميع البدائل ونتائج كل منها أما في ظروف المخاطرة فمتخذ القرار يستطيع أن يقدر نتائج كل بديل لعمله، ثم يختار البديل الذي يعطي النتيجة المرغوبة وأخيراً فإن متخذ القرار في ظروف عدم التأكد لا تتوفر لديه المعرفة الخاصة باحتمالات حدوث أي نتيجة لبدايل الحل، لذلك يعتمد على استخدام معايير معينة يحدد فيها ظروف القرار.

5.2. تأثير أهمية القرار

إن اتخاذ القرار لحل مشكلة ما يتطلب من متخذ القرار إدراك المشكلة من جميع أبعادها والتعمق في دراستها، حتى يتمكن من الوصول إلى الحل الجذري لها، وكلما ازدادت أهمية المشكلة وبالتالي أهمية القرار المناسب لها زادت ضرورة جمع الحقائق والمعلومات اللازمة لضمان الفهم الكامل لها. وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار تسويقي بالعوامل التالية:

- عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير.

- تأثير القرار من حيث الكلفة والعائد.

- الوقت اللازم لاتخاذ.²

¹ -أيوب نادية، نظرية القرارات الإدارية، الطبعة الثانية، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 1997، ص 65

² -أيوب نادية، مرجع سبق ذكره، ص 46

رابعاً. التسويق الاستراتيجي والعوامل المؤثرة عند اتخاذ قراره:

هناك العديد من العوامل التي لابد أن تدرس بعناية فائقة، مثل اتخاذ أي قرار للتسويق الإستراتيجي، وهذه العوامل هي¹:

1. المدخلات الكلية

إن قرارات التسويق الإستراتيجي تتطلب ثلاثة مدخلات ذات جوانب شاملة ومكلفة، وهي:

1.1. الثقافة الكلية: تشير الثقافة الكلية إلى الأساليب، القيم، التقاليد، السلوكيات، الطقوس، المواقف

والميول، الميزات، النزوات، الثقافة السائدة في المنظمة، المناخ التنظيمي... الخ، التي تم قبولها من الإدارة العليا وكقواعد تدير الأعمال داخل المنظمة.

2.1. المجاميع الكلية: وهي المجاميع المتمثلة بأصحاب المصلحة والمخاطرة وهم المستهلكين، الموظفون، أصحاب الأسهم، المستثمرون، الحكومات، المنظمات، النقابات المختلفة الذين لهم مصلحة في المنظمة، ولهم تأثير مباشر وغير مباشر على عمل المنظمة.

3.1. الموارد الكلية: تتضمن الموارد الكلية كافة الموجودات والأصول، الخبرة البشرية، الإمكانيات المالية والبشرية، مستوى التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة.

لقد حددت المدخلات الكلية درجة الحرية التي يمتلكها واضع إستراتيجية التسويق في اتخاذ القرار بخصوص الأسواق التي يراد دخولها والأسواق المراد التخلص منها، وكذلك تحديد نوع الأعمال التي تتناسب مع طبيعة كل سوق من الأسواق المراد التعامل معها، وكذلك الأعمال التي يجب الاستثمار فيها. وإن استخدام المدخلات الكلية تساعد في صياغة استراتيجيات التسويق التي تؤدي إلى تعظيم الفوائد الكلية للمنظمة.

2. الأدوار المختلفة للمنتجات/الأسواق

إن كل منظمة تبذل جهوداً كبيرة لتجعل من منتجاتها الأساس في تعظيم الربحية وهذا أحد التوجيهات الأساسية للتسويق الإستراتيجي.

إن التسويق الإستراتيجي يبدأ من القول بأن الأعمال المختلفة تمتلك أدواراً متنوعة للمنظمة، فمثلاً تكون بعض المنتجات (الأعمال) في مرحلة النمو لدورة حياة المنتج، والبعض الآخر في مرحلة النضوج، وبعضها في مرحلة التقديم، ويتطلب كل موقع في دورة الحياة إستراتيجية مختلفة، ويعطي توقعات مختلفة، إذ تحتاج المنتجات في مرحلة النمو إلى استثمار إضافي، بينما يجب أن تولد تلك التي في مرحلة النضوج فائضاً نقدياً، وهو ما يتم استنتاجه وتحديده بواسطة مصفوفة الأعمال حيث توضع المنتجات على شكل مصفوفة ذات بعدين الحصة السوقية ونسبة النمو السوقي ويقاس كلاهما على مقياس (متصل) مستمر من الأعلى إلى الأسفل. وتمتلك مصفوفة الأعمال أساساً خاصيتين:

- أنها تصنف الأعمال المتنوعة وفقاً لمقياس منظم؛

¹ - محمود جاسم الصميدعي وريانة يوسف عثمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 31-33.

-أنها تزود بوسيلة لموازنة موارد المنظمة عن طريقة إظهار أي الأعمال التي من المحتمل أن تكون مزودة بالموارد وأي منها مستخدمة للموارد.

تبحث ممارسة التسويق الإستراتيجي بشكل أساسي في مستوى وحدة الأعمال في المنظمة.

3.العلاقة بالتمويل (الموارد المالية)

يرتبط صنع قرار التسويق الإستراتيجي ارتباطاً وثيقاً بالوظيفة المالية، ولا تعد أهمية الحفاظ على علاقة وثيقة بين التسويق والمالية بقدر تعلق الأمر مع المجالات الوظيفية الأخرى للعمل أمراً جديداً، ولكن في السنوات الأخيرة تطورت أطر العمل بحيث جعلت ربط التسويق بالمالية بشكل متزامن في صنع القرارات الإستراتيجية أمراً مناسباً.

خلاصة:

تعتبر عملية اتخاذ القرار التسويقي أمراً مهماً ومصيرياً للمؤسسة الاقتصادية، إذ يجب معرفة الطريقة المثلى لاتخاذ قرار بكافة جوانبه ومجالاته لاسيما التكامل بين مجالات القرار التسويقي من منتج، سعر، توزيع وترويج.

العوامل المؤثرة عند اتخاذ قرارات التسويق الاستراتيجي تتمثل في: المدخلات الكلية، الأدوار المختلفة للمنتجات/الأسواق، العلاقة بالتمويل (الموارد المالية).

محتويات الفصل الرابع: ماهية ومراحل تصميم الإستراتيجية التسويقية

تمهيد

أولاً. مفهوم، خصائص وأهداف الإستراتيجية التسويقية

ثانياً. العوامل التي تعتمد عليها الإستراتيجية التسويقية والأسباب المؤدية إلى تغييرها

ثالثاً. محددات ومستويات الإستراتيجية التسويقية

رابعاً. خطوات الإستراتيجية التسويقية

خلاصة

تمهيد:

تعتبر إستراتيجية التسويق على مستوى وحدات النشاط الإستراتيجية امتدادا لإستراتيجية التسويق على مستوى المؤسسة، حيث على مستوى وحدة النشاط ومنه إلى الزوج المنتج - السوق تبدأ المناورة باستخدام التسويق الإستراتيجي. لكن قبل ذلك، لا بد من لفت الانتباه إلى أن نقطة البداية لكل نشاط تسويقي تنوي المؤسسة القيام به هو دراسة ومعرفة حاجات ورغبات السوق المزمع استهدافه، وهو ما يطلق عليه " التسويق التحليلي "ومن أهم وسائله دراسة السوق، حيث أنه يقوم على أساس معرفة حاجات ورغبات ذلك السوق الذي يشبه ساحة القتال، وكذا رصد تحركات الأطراف الأخرى التي تتربص بالمؤسسة وهم المنافسون.

أولاً. مفهوم، خصائص أهمية وأهداف الإستراتيجية التسويقية:
تتمثل في:

1. مفهوم الإستراتيجية التسويقية:

هناك عدة تعاريف تناولت مفهوم الإستراتيجية التسويقية، نذكر منها مايلي:
تعرف الإستراتيجية التسويقية على أنها "تطوير لرؤى المؤسسة حول الأسواق التي تهتم بها ووضع الأهداف وتطويرها وإعداد البرامج التسويقية بما يحقق مكانة للمؤسسة وتستجيب لمتطلبات قيمة الزبون في السوق المستهدف"¹

فالإستراتيجية التسويقية تمثل "تطوير لرؤيا المؤسسة حول الأسواق التي تهتم بها ووضع الأهداف وتطويرها وإعداد البرامج التسويقية بما يحقق مكانة للمؤسسة وتستجيب لمتطلبات قيمة المستهلك في السوق المستهدف"²

كما عرفت بأنها "خطط وإجراءات بعيدة المدى تهدف إلى تعزيز المؤسسة وتمركزها في سوقها المستهدف من خلال إشباع حاجات زبائنها ورغباتهم باستخدام عناصر المزيج التسويقي وبالشكل ال ذي يؤدي إلى إيجاد والمحافظة على الميزة التنافسية"³

ومنه يمكن القول أن الإستراتيجية التسويقية هي مجموعة من المبادئ والقرارات الرئيسية متناسقة ومناسبة وفعالة والتي من خلالها تتطلع المؤسسة إلى تحقيق أهدافها التسويقية في ظل العوامل والبيئة التسويقية.

2. خصائص الإستراتيجية التسويقية:

يمكن استنتاج بعض خصائص الإستراتيجية التسويقية وهي:

- على أنها وسيلة لتحقيق أهداف الخطة التسويقية.
- أنها جزء وتشتق من الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- تركز على عناصرها الأربعة من تطوير المنتجات إلى تسعيرها وترويجها ثم توزيعها.
- تأخذ بعين الاعتبار ظروف المنافسة وتعمل على تقوية مركز المؤسسة التنافسي.⁴
- التحليل البيئي لكافة عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- إشباع حاجات المستهلك.

3. أهداف الإستراتيجية التسويقية:

لإستراتيجية التسويقية عدة أهداف نذكر منها مايلي:

- تحديد السعر، الجودة، والصورة الذهنية التي يتوقعها كل من المستهلك والمؤسسة.

¹ - ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 68.

² - David W et autres, Strategic Marketing, 8th edition, MC Graw-Hill, USA, 2006, p: 23.

³ - علاء فرحان طالب، إدارة التسويق منظور فكري معاصر، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 79

⁴ - عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، مرجع سبق ذكره، ص 377.

- تحديد وسائل الاتصال وأساليبه المختلفة للوصول إلى المستهلك المرغوب.¹
- السعي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة بوحدة الأعمال الإستراتيجية.
- الإسهام في التعرف على فهم حاجات المستهلكين أو اكتشاف الفرص التسويقية الجديدة.
- السعي لتحقيق التوازن بين حاجات السوق وبين إمكانيات المؤسسة ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.²

ثانيا. العوامل التي تعتمد عليها الإستراتيجية التسويقية والأسباب المؤدية إلى تغييرها:
تتمثل في:

1. العوامل التي تعتمد عليها الإستراتيجية التسويقية:

- الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة تعتمد على عوامل عديدة منها:
- حجم ومستوى أو مواقف المنافسة في السوق، ومواقف المؤسسة منها.
- موارد المؤسسة، وأهدافها، وسياساتها الأساسية.
- إستراتيجيات المؤسسة المنافسة.
- السلوك الشرائي للعملاء الذين يكونون السوق المستهدفة.
- المرحلة التي تمر بها السلعة أو الخدمة في دورة الحياة.
- طبيعة المتغيرات والبيئة الاقتصادية المحيطة.
- إن نجاح المؤسسة واستراتيجياتها الكلية يرتبط إلى حد كبير ويعتمد على نجاح إدارة النشاط التسويقي وما يتحقق من إستراتيجية التسويق من أداء مناسب ومتوافق مع المؤسسة ككل. فإستراتيجية التسويق ستجعل المؤسسة أكثر قدرة على مراقبة البيئة وما يحصل بها من تغيرات متسارعة تتعلق بالمنافسين أو المستهلكين أو غيرها من العوامل مما يجعل المؤسسة أكثر قربا وتوافقا مع توجهات المستهلك وتلبية حاجاته.

2. الأسباب المؤدية إلى تغيير الإستراتيجية التسويقية:

- هو أن المؤسسة لا تقوم بإعداد إستراتيجية التسويق يوميا ، وإنما تلجأ إلى ذلك في مواقف نادرة وغير متكررة لتمتد على مدى أربعة أو خمسة سنوات كاملة .ومن أهم هذه الحالات:³
- عندما ترغب المؤسسة في دخول مجالات نشاط جديدة؛
- عندما تقوم بإدخال بعض التعديلات على منتج قديم، ومن ثم تعيد طرحه إلى السوق مجددا؛

¹ - علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص 81.

² - زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 283.

³ - GUIDOUM Malik, « Les fondements d'une stratégie marketing », Revue PME Magazine, Revue mensuelle éditée à Alger, N° 15, Décembre 2003, p.46.

-الوقت الذي يتم فيه وضع عمل والموازنات السنوية للمؤسسة الخاصة بكل مجموعة من منتجاتها التي تقدمها.

-عندما يكون هناك انحراف بين التنبؤات والأهداف التسويقية (حجم المبيعات، حصة السوقية، الأرباح...) وهناك حالات استثنائية تدفع المؤسسة إلى تصميم إستراتيجية تسويقية وذلك تحت وقع ظروف طارئة ومن بينها:¹

-ظهور منافس جديد بصفة مفاجئة وغير منتظرة؛

-إذا كانت حصيلة الإستراتيجية التسويقية الحالية أقل بكثير من التوقعات والأهداف المنتظرة، وبالتالي يكون مسئول التسويق مجبرا على إعادة النظر فيها.

ثالثا: محددات ومستويات الإستراتيجية التسويقية:

1. محددات الإستراتيجية التسويقية:

حتى تستطيع المؤسسة تطبيق الاستراتيجيات التسويقية بشكل فعال وصحيح وبما يعطيها مزايا تنافسية، يجب توفر عدة أمور أهمها:²

-وجود كادر تسويقي مؤهل ذي درجة عالية من الكفاءة، يقوم بتطبيق سليم لأسس الإدارة الإستراتيجية للتسويق.

-تطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي التسويقي بما يتناسب مع بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

-التحليل الدقيق لبيئة المؤسسة الخارجية والداخلية وخاصة البيئة التنافسية لمعرفة الاستراتيجيات التسويقية التي يتبعها المنافسون بالإضافة إلى دراسة الأسواق وحاجات ورغبات العملاء.

-ضرورة توفر الإمكانيات والموارد بجميع أنواعها، بحيث لا يشكل حجم الموارد حاجزا أمام تطبيق الإستراتيجيات التسويقية.

-وجود نظام حوافز يجعل الموظفين يشعرون بالأمان والعدالة، ويحفزهم على العمل بإخلاص وجدية، وتقديم كل ما لديهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

-وجود الثقافة التنظيمية التي تمثل منهجا تاريخيا للمؤسسة، وتشكل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المؤسسة في تعاملها مع غيرها من المؤسسات الأخرى والعملاء.

-وجود الهيكل التنظيمي والإداري القادر على تطبيق الإستراتيجيات التسويقية بشكل صحيح وفعال.

2. مستويات الإستراتيجية التسويقية:

سننتقل إلى مختلف المستويات المتعلقة بالإستراتيجية التسويقية وهي:

¹ - LENDREVIE Jacques & LINDON Denis, « Mercator », (6ed.) , ed. Dalloz gestion, Paris, 2000, p. 508.

² -محمود الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص

1.2. على مستوى الإدارة العليا (المؤسسة):

تهتم الإستراتيجية التسويقية بالتوجه نحو المستهلك وفق الإمكانيات المتاحة وبما ينسجم مع مسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع لتحقيق الأهداف العليا لها.

2.2. على مستوى ميادين النشاط الاستراتيجي:

تهتم الإستراتيجية التسويقية بمزيج المنتجات الملائمة وبما يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التوجيه نحو المستهلك.

3.2. على مستوى وظيفة التسويق:

تهتم الإستراتيجية التسويقية بتشكيل المزيج التسويقي الملائم ال ذي يساهم بتحقيق مركز مميز في ذهن المستهلك بإشباع حاجاته ورغباته بشكل أفضل مما يقدمه له المنافسون.

4.2. على مستوى التشغيل:

تهتم الإستراتيجية التسويقية بالجوانب الأكثر تركيزا وتخصصا كدراسات المنتج وسلوك المستهلك والشعب المعنية بالمنتج دراسة وتطويرا والتسعير والترويج والتوزيع، وعلى مستوى الأعمال اليومية.

رابعاً. خطوات الرئيسية لتصميم الإستراتيجية التسويقية:

وتتمثل في:

1. تشخيص البيئة التسويقية:

يتم تحليل البيئة التسويقية للمؤسسة من أجل فهم هـ ذا المحيط والتفاعل معه وخلق نوع من التوافق مع الظروف المتغيرة التي قد تكون مصدر تهديد لوجودها من جهة ومن جهة أخرى لوجود الفرص، حيث أن تحليل البيئة يوفر للمؤسسة بيانات تمكنها من مجابهة التأكد، ومحاولة التكيف من أجل إقامة علاقات ايجابية مع عناصر البيئة حيث تعرف هذه الأخيرة بأنها القوى الفعالة داخل و خارج المؤسسة التي تؤثر على قدرة إدارة السوق لإجراء التبادلات مع الزبائن لفترة طويلة¹.

1.1. التشخيص البيئي:

يتطلب التشخيص البيئي تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية.

-تحليل البيئة الخارجية:

وذلك من خلال تحليل أقسام هذه البيئة كل على حدة

- البيئة الطبيعية : يتم تحليل البيئة الطبيعية من خلال ندرة الموارد الطبيعية ، مدى تدخل الدول وفي تسير الموارد الطبيعية، ومدى التلوث البيئي
- البيئة الاقتصادية: هذا بتحليل القدرة الشرائية للسوق ومستوى الدخل والسعر ونسبة التضخم.
- البيئة الديمغرافية: بتحليل السكان من حيث العدد و التوزيع ا لجغرافي والكثافة السكانية ومعد ل الوفيات

¹ -محمد ابراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق، مدخل سلوكي ، دار المستقبل ،الأردن ، 1997، ص 56.

- البيئة التكنولوجية: يتضمن هذا التحليل تشخيص التطورات الحاصلة في التكنولوجيات الحديثة وتقنيات التصنيع وميزانيات البحوث والتطوير.
- البيئة السياسية والقانونية: يركز هذا التحليل على تدخل الدولة المتزايد والقوانين المتعلقة بتنظيم بنية الأسواق والنظم المتعلقة بتسيير الأسواق.
- البيئة الاجتماعية: تتم متابعة التطورات الحاصلة في الأسواق و التقاليد الخاصة بالمجتمع وكذا متابعة تحرك جمعيات حماية المستهلك.¹

-تحليل البيئة الخاصة:

وتشمل على ست متغيرات رئيسية وهي:

- الزبائن: أي المؤسسة توجه جهودها نحو الزبائن و كيفية إشباع رغباتهم وحاجاتهم ، يتم تحلي الزبائن وفق عدة طرق و مناهج و قد تندرج ضمن فعاليات دراسة سلوك الزبائن و تفضيلاتهم و كذا دراستهم من ناحية أخرى وهي مدى مساهمتهم في ربحية المؤسسة ومدى أهميتهم.
- المنافسون: المؤسسات التي لا تعمل لوحدها وإنما هناك سوق وهناك منافسون أكثر ولكي تتجح يجب أن تعرف كل شيء فيما يخص المنافسين وما يتعلق بهم من حيث طبيعة المنافسة ، منتجاتهم حصتهم السوقية والخدمات المقدمة من قبلهم.²
- الموردون: هم شركات أو أفراد ترتبط معهم المؤسسة بعقود مهمة، لتزويدها بالمواد الأولية أو نصف المصنعة أو التجهيزات التي تدخل في الإنتاج وعليها أن تدرس وضعيتهم إن كانوا في موقف ضعف أو قوة لها له من تأثير على قوتهم التفاوضية مثل أن يكون لهم القدرة على فرض الأسعار التي يريدونها أو تخفيض جودة تلك مدخلات إن كان السعر منخفض وهذا لها له من أثر على ربحية المؤسسة.³
- الوسطاء: حيث هم حلقة الوصل بين المؤسسة وسوقها تستعمل لتخفيف العبء أو جزء من تكاليف المؤسسة، و قد يكونوا غير تابعين للمؤسسة، وعليها أن تدرس ووسطائها وتأخذ بعين الاعتبار توجيه و تدريب الوكلاء بما يخدم سياستها و توجيهها.⁴
- وكالات التسويق: تتعامل المؤسسة مع وكالات عديدة للتسويق (وكالات الإعلان والترويج، المبيعات والعلاقات العامة) من أجل تحقيق أهدافها ويمكن أن يلحق الضرر أو الازدهار نتيجة لاختيارها لهؤلاء الوكلاء.

¹ -Philip kotler et bernard dubois ,marketing management, 10édition,paris,2002.p 187

² - lendrevie et autres, mercator,7édition,dalloz ,France,2005, p364

³ -شالز و جاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد عبد المتعال، دار المريخ، للنشر، السعودية، 2002 ،ص149

⁴ -محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي، الطبعة الثانية، دار الحامد،الأردن ، 2007 ، مرجع

سبق ذكره ص61

- وكالات المساعدة اللوجستية: تعتمد المؤسسات على وكالات تقدم خدمات لوجيستية مساعدة تتمثل في مؤسسات المواصلات والمخازن الكبيرة.¹

-تحليل البيئة الداخلية:

- يهدف هذا التحليل إلى تقييم الوضعية الحالية للمؤسسة في السوق قياسا بالمعايير التالية:
- تطور الأداء الكمي للمؤسسة و يتضمن : حجم المبيعات، الحصة السوقية، تغطية منتجات المؤسسة للزبائن الحاليين والمتوقعين، تحليل هيكل التكاليف والمردودية لمختلف المنتجات.
 - تطور شهرة المؤسسة وصورتها وعلامة منتجاتها لدى الزبائن.
 - الموارد الحالية والمتوقعة للمؤسسة وتتمثل في: الموارد المالية، الموارد التكنولوجية والصناعية، الموارد التجارية وخاصة كفاءة القوى البيعية.

2.2. تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر:

- في نهاية التحليل الخاص بالسوق والمنافسة والتحليل الداخلي، يجب على مسؤول التسويق أن يقوم بتلخيص أهم ما لاحظته على شكل تشخيص. هذا الأخير يتم في الغالب في شكل جدولين للحوصلة، أحدهما مخصص لجوانب القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة، أما الثاني فهو مخصص للفرص والتهديدات التي تم تسجيلها أثناء تحليل السوق والمنافسة. هذان الجدولان مجتمعان يشكلان ملخص SWOT.
- مثال: يلخص مدير التسويق في مؤسسة لإنتاج أجهزة الكمبيوتر، دخلت مؤخرا إلى السوق الفرنسية، نقاط القوة والضعف لمؤسسته كما يل:

-جوانب القوة:

- منتج ذات إمكانيات جد هامة خاصة لاستعمالات المحترفين مقارنة بالاستعمال الشخصي؛
- علاقة جيدة بين الجودة والسعر؛
- صورة جيدة لدى العارفين (الصحافة المتخصصة، المستعملين ذوو الخبرة)؛
- قدرة عالية على التحديد والتحسين التكنولوجي، وهذا راجع إلى مصالح البحث الدولية التي تمتلكها المؤسسة؛
- موارد مالية هامة متوفرة لتنمية الحصة السوقية في فرنسا.

-جوانب الضعف:

- عدم كفاية مكتبة البرمجيات في فرنسا؛
 - لا تزال شهرة المؤسسة ضعيفة وصورتها لا تزال غامضة لدى غير المتخصصين؛
 - شبكة التوزيع وخدمات ما بعد البيع جد محدودة.
- بصفة عامة، يوجد نوعين من الفرص التسويقية: الفرص البيئية والفرص التسويقية الخاصة بالمؤسسة. وبطبيعة الحال فإن الفرص البيئية أشمل وأوسع طالما أنها تتطوي على إشباع الحاجات والرغبات غير

¹ -فيليب كوتلر وآخرون، التسويق، ترجمة مازن النفاع، دار علاء للنشر و التوزيع، سوريا، 2002، ص101

المشعبة حالياً، ولأن الفرص التسويقية للمؤسسة هي المجال التسويقي الذي تتمتع فيه مؤسسة ما بميزة تفضيلية مقارنة بالمنافسة. ولكي تتجح المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية يجب أن تختار الفرصة التسويقية التي تتناسب مع رسالتها وأهدافها وإستراتيجيات النمو المتاحة. وعلى هذا يمكن القول أن:

- كل فرصة بيئية لها متطلبات نجاح معينة؛
- كل مؤسسة لها وضع مميز، بمعنى مجال معين يمكن أن تتميز فيه عن غيرها؛
- تتمتع المؤسسة بميزة نسبية عن منافسيها إذا استطاعت أن تحقق الموازنة بين متطلبات النجاح للفرصة البيئية وبين خصائصها ووضعها المميز.

2. تحديد الأهداف التسويقية:

بعد تشخيص البيئة التسويقية تقوم المؤسسة بصياغة مجموعة من الأهداف التسويقية والتي يجب أن تتكامل مع أهدافها العامة، حيث تتنوع الأهداف التسويقية بتنوع نشاط المؤسسة، ويمكن أن نميز ثلاث أنواع من الأهداف التسويقية:

-أهداف الحجم والحصة السوقية، وفيها:

- حجم المبيعات (بالأطنان، عدد العلب، وحدة بيع ...)
- رقم الأعمال؛
- الحصة السوقية في شكل نسبة مئوية.

-أهداف الربحية: تحدد أهداف الربحية على شكل أرباح، مردودية رؤوس الأموال المستثمرة، أو على شكل مساهمة المنتج في التكاليف الكلية وفي أرباح المؤسسة، ويكون ذلك إما في شكل نسبة مئوية من رقم الأعمال أو قيمة منه.

-الأهداف النوعية: إضافة إلى أهداف الربحية، يتم في بعض الأحيان تحديد أهداف نوعية لها علاقة مثلاً بصورة العلامة لدى المستهلكين و المؤثرين والموزعين، أو لها علاقة برضا الزبائن.

-أهمية تشكيل الأهداف بصفة واضحة وكمية:

في جميع حالات النشاط يجب معرفة أين نريد أن نذهب قبل اختيار الطريق إلى ذلك. وحينما يتعلق الأمر بإستراتيجية التسويق فإن الاختيار المسبق للأهداف يكون جد مهم وهذا لثلاثة عوامل هي:

-التشكيل الصريح للأهداف الخاصة بإستراتيجية التسويق ضروري إذا أردنا التحقق من تتابع هذه الإستراتيجية مع السياسة العامة للمؤسسة؛

-إن إعداد وتبني إستراتيجية التسويق هو في الغالب عمل جماعي، يتدخل فيه عدة أطراف من رئيس المنتج، رئيس الفوج، مدير التسويق وغيرهم. ويجب على هؤلاء المشاركين أن يتفقوا بوضوح على الأهداف؛

-إن دراسة فعالية إستراتيجية التسويق لا يتم إلا بالمقارنة مع الأهداف المسطرة، فالأهداف هي مؤشرات لمدى فعالية إستراتيجية التسويق المتبناة وهي كذلك معايير تقييم المسؤولين على التنفيذ.

لكي تكون أهداف إستراتيجية التسويق معايير للتقييم في المستقبل يجب أن يتم تشكيلها بطريقة مكتملة وفي ظرف زمني محدد؛ فلا يكفي إذن أن يكون الهدف متمثلاً في رفع الحصة السوقية وإنما يجب تحديد بكم نريد رفعها خلال المدى الذي تغطيه إستراتيجية التسويق.

هناك مجموعة من الخصائص يجب أن تتميز بها الأهداف كشروط، ومنها:

- **تسلسل:** إن الأهداف التي تحددها إدارة التسويق ليست دائماً بنفس الأهمية، لذلك يجب الحرص على ترتيبها ترتيباً تسلسلياً بحسب الأهمية والأولوية. مثلاً، هدف تحقيق رقم أعمال معين، يتم من خلا تحقيق أهداف جزئية من بينها رفع الكمية المستهلكة والزيادة في السعر؛

- **التكميم:** يجب تكميم الأهداف ما أمكن، لأنه لا يكفي أن يكون الهدف هو الزيادة في رقم الأعمال ولكن من المستحسن أن يكون زيادة رقم الأعمال بنسبة 10 % مقارنة بالعام لماضي؛

- **الواقعية:** أي أن يكون الهدف مؤسسا على معطيات البيئة وإمكانيات المؤسسة.

3. اختيار بديل من بدائل الإستراتيجية التسويقية : وتتضمن هذه الخطوة تحديد البديل المناسب من بدائل

الإستراتيجية التسويقية التي سنتطرق إليها في عنصر لاحق؛

4. تحديد خطة العمل: وعموماً تتضمن ثلاثة عناصر هي:

- **ميزانية التسويق:** حيث بعد تثبيت حدود الجهود اللازمة والمقبولة، تقوم المؤسسة بتحضير ميزانية التسويق الشاملة. فعندما تدخل المؤسسة سوقاً جديداً عليها بالسعي إلى تقدير نفقات التسويق من رقم الأعمال المحقق في قطاعات أنشطتها، لأنها غالباً ما تنفق كثيراً من أجل الحصول السريع على حصة سوقية هامة؛

- **المزيج التسويقي :** هو عنصر مركزي في إستراتيجية التسويق، ومعلم يبين الطريقة التي ستقدم بها المؤسسة عرضها في الأسواق، لأن المزيج التسويقي هو مجموعة المتغيرات التي تتحكم فيها المؤسسة للتأثير على السوق المستهدف، وبالضبط على سلوك المستهلك.

- **التخصيص:** أي على المؤسسة تحديد طريقة توزيع وتخصيص ميزانية التسويق على المنتج، قنوات التوزيع، تقسيمات المستهلكين ونقاط البيع وغيرها. وغالباً ما يكون هذا التخصيص للميزانية بحسب فوائد ومزايا الوحدات التي تعظم مردودية أو عائد الاستثمارات التسويقية طويلة المدى.

5. تقييم الإستراتيجية التسويقية:

وهو القيام بالمراجعة الدورية للإستراتيجية لتقييم البيئة التسويقية ومتابعة تأثيرها وتقييم إمكانيات وقدراتها وأهدافها، لتتمكن المؤسسة من قياس مدى تحقيقها لأهدافها في السوق المستهدف، وبكفل لها مكانة تنافسية فيها.

خلاصة:

تعد الإستراتيجية التسويقية مجموعة من مبادئ وقرارات رئيسية متناسقة وفعالة والتي من خلالها تتطلع المؤسسة إلى تحقيق أهدافها التسويقية في ظل العوامل البيئة التسويقية. إن مراحل تصميم الإستراتيجية التسويقية تمر بعدة خطوات هي تشخيص البيئة، تحديد أهداف التسويقية، اختيار بديل من بدائل الإستراتيجية التسويقية، تحديد خطة العمل وأخيرا تقييم الإستراتيجية التسويقية.

محتويات الفصل الخامس: أدوات التحليل الاستراتيجي

أولا. تحليل SWOT

ثانيا. مصفوفة BCG مجموعة بوسطن الاستشارية

ثالثا. مصفوفة Mckinsey

رابعا. مصفوفة ADL

تمهيد

يعد استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي جوهر الإدارة الإستراتيجية حيث يهدف استخدامها إلى زيادة تركيز التحليل وضمان إتباع خطوات منهجية متوازنة، والعمل على التأكد من وجود اتساق ومستوى مناسب من الدقة أثناء تطبيق التحليل الاستراتيجي، وتعد الأدوات الإستراتيجية هامة، ولا غنى عنها لكونها تعمل على تحليل الأعمال والتحليل التنافسي للمؤسسة، كما تقدم المعلومات بطرق مختلفة مما يساعد في زيادة الوعي لدى المدراء وبالتالي الحد من المخاطر التي ينطوي عليها اتخاذ القرار.

أولاً.تحليل SWOT:

سميت هذه المصفوفة بتحليل SWOT اختصاراً للحرف الأول من كل عنصر من عناصرها وتتمثل هذه العناصر فيما يلي

القوة Strengths**الضعف Weaknesses****الفرص Opportunities****التهديدات Threats**

تنصب هذه المصفوفة على اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة على ضوء تحليل البيئة الداخلية للمنظمة والممثلة بعنصري قوتها ومكامن ضعفها من جانب، وما يقابلها من تحليل للبيئة الخارجية المتمثلة بالفرص المتاحة والتي تبحث عنها والتهديدات التي قد تواجهها.

1.تحليل مصفوفة swot:¹**-القوة:**

تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة وتكون قادرة على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها بما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات الصناعة.

-الضعف:

هو النقص في الإمكانيات والقدرات التي لا تمكن المؤسسة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه.

الجدول رقم (4): عناصر القوة والضعف

عناصر القوة	عناصر الضعف
استخدام تكنولوجيا جديدة	محدودية الموارد التمويلية ومصادرها
موارد مالية متميزة	نقص في الموارد البشرية
مهارات بشرية مرتفعة	وانخفاض في منحنى الخبرة
انخفاض واضح في تكاليف العمليات	قصور في الأجهزة والمعدات
علامة تجارية قوية	مهارات تسويقية ضعيفة
عوامل أخرى	عوامل أخرى

-الفرص:

هي الأحداث المحتمل حصولها حالياً أو مستقبلاً والتي يمكن أن تستثمرها المؤسسة.

-التهديدات:

تلك العوامل أو الأحداث التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها.

¹ - Nadine Pahl, Anne Richter, SWOT analysis-idea, methodology and a practical approach, Grin verlag, Germany, 2007, p 06.

الجدول رقم (5): الفرص والتهديدات.

الفرص	التهديدات
تسهيلات حكومية جديدة	قيود حكومية مضافة
منافذ جديدة للاستيراد والتصدير	ارتفاع في مستوى أسعار الأجور
نمو أسرع في السوق	المواد
ظهور تكنولوجيا جديدة	أحداث سياسية
استخدام وسائل ترويج متقدمة	انفتاح اقتصادي مفاجئ
عوامل أخرى	دخول منافسين جدد
	ظهور سلع بديلة بسعر أقل
	عوامل أخرى

إن كل عنصر من العناصر الأربعة يؤثر ويتأثر ببقية العناصر الأخرى، قد يكون التأثير إيجابياً كما هو في زيادة عنصر القوة لتقليل تأثير مكامن الضعف والتهديدات أو العكس عندما يكون للتهديدات تأثير أكثر على زيادة نقاط الضعف ومحدودية الفرص المتاحة أمام المنظمة في السوق.

2. الاستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل مصفوفة swot:

من خلال هذه العلاقة التفاعلية يمكن للمنظمة أن ترتفع وتخطط الإستراتيجية المناسبة لها في التفاعل مع السوق على ضوء ما تمثله البيئة الداخلية لها من قوة وضعف أو ما تمنحه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات.

الجدول رقم (6): الاستراتيجيات المعتمدة.

نقاط القوة	نقاط الضعف	
إستراتيجية هجومية	إستراتيجية علاجية	الفرص
إستراتيجية دفاعية	إستراتيجية الانسحاب	التهديدات

-إستراتيجية هجومية:

هذه الإستراتيجية تعتمد على المؤسسة عندما تكون في أفضل حالتها لأنها تعبر عن توافق وانسجام ما بين نقاط القوة وما متاح لها من فرص في السوق التي تكون قادرة على استثمارها، وبالتالي فإن اعتماد هذه الإستراتيجية ينبع من قدرتها على مواجهة المنافسين والدخول إلى الأسواق التي يعملون بها أو اقتطاع أجزاء من حصصهم في السوق، إضافة أن مكامن قوتها هي أكبر من نقاط ضعفها لكي لا تسمح للمنافسين من رد الهجوم عليها في أي نقطة من نقاط ضعفها.

-إستراتيجية علاجية:

تمثل هذه الإستراتيجية انعكاس العلاقة بين نقاط الضعف الموجودة في المؤسسة والفرص المتاحة في السوق والتي يمكن أن تمثل حالة المؤسسة في ظل الانتعاش الاقتصادي ونمو السوق وما ينتج عنه من فرص كثيرة

ومتاحة لجميع المؤسسات، إلا أنها تعاني من ضعف في قدراتها وإمكانياتها الداخلية، وعليه فإن إدارة المؤسسة تعتمد إستراتيجية علاجية لمواجهة نقاط الضعف وتصحيحها. مثل إعادة النظر بهيكل إدارة التسويق، اعتماد منافذ توزيعية جديدة، تصميم حملات ترويجية من قبل وكالات متخصصة، الدخول بأجزاء من السوق أقل منافسة... الخ.

-إستراتيجية دفاعية:

هذه الإستراتيجية تختلف عن الإستراتيجيات السابقة، حيث أن المؤسسة تواجه متغيرات (تهديدات) خارجية غير مسيطر عليها، وبالتالي فإنها تعمل على التكيف معها ومواجهة ما تستطيع مواجهته، ولذلك فإن هذه الإستراتيجية تمثل العلاقة بين ما تملكه من قوة وما تواجهه من تهديدات وبالتالي فهي تتجهج إستراتيجية الدفاع من خلال تعزيز وتقوية مكان قوتها لمواجهة التهديدات وتستطيع تجاوزها لكي تنتقل إلى إستراتيجية الهجوم، على اعتبار أن تجاوز المؤسسة للتهديدات يفتح لها المجال لاقتناص الفرص المتاحة في السوق

-إستراتيجية الانسحاب:

تعتبر هذه الإستراتيجية أخطر الحالات التي تكون بها المؤسسة، يعود السبب في ذلك إلى عدم الكفاءة التشغيلية والإنتاجية والتسويقية في المنظمة، إضافة إلى الضغوط التنافسية التي تواجهها والظروف الاقتصادية السيئة.

تعتمد المنظمة إستراتيجية الانسحاب أو التراجع من خلال تقليص عملياتها في مجال معين أو سوق محدد أو الخروج من أجزاء محددة من السوق والانتظار إلى حين من الزمن لكي تعيد النظر في قدراتها بما يعزز من مكان قوتها وتعالج نقاط ضعفها لكي تعود إلى النشاط.

ثانيا. ومصفوفة BCG:

1. تقديم النموذج:¹

قدم هذا النموذج مجموعة بوسطن الاستشارية، وبالتالي فقد اقترن اسمه باسم المجموعة، ويمكن تسميته لذلك بمصفوفة الحصة-النمو، يقوم هذا النموذج على تقييم أهمية المجالات أعمال المؤسسة على أساس معيارين أساسيين وهما: معدل نمو السوق والحصة السوقية النسبية للمؤسسة في ذات السوق.

-معدل نمو السوق:

يدل على مؤشر النمو الحاصل في السوق، فكلما ارتفعت النسبة كلما أشار ذلك على أن السوق ذو قوة ومشجع للمؤسسات للدخول إليه وأن فرص النجاح متوفرة به، والعكس صحيح.

-حصة السوق النسبية:

يتم قياس الحصة السوقية النسبية التي تمتلكها المؤسسة من خلال العلاقة بين حصتها السوقية وحصة أكبر منافسيها في السوق، والحصة السوقية المرتفعة تعبر عن قوة المؤسسة في السوق.

¹ -محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق (مدخل سلوكي)، بدون دار النشر، 1992، عمان، ص 63.

2. كيفية تنفيذ نموذج BCG:

وللقيام بهذا التحليل فإن على المؤسسة إتباع الخطوات التالية:¹

- **تحديد الحصة السوقية النسبية:** وهي عبارة عن حصة السوقية للمؤسسة مقارنة بحصة أكبر منافس.

حصة سوقية النسبية = حصة السوقية للمؤسسة / الحصة النسبية لأكبر منافس.

الحصة السوقية النسبية تكون مبنية على المحور الأفقي.

- **تحديد معدل نمو السوق:** يكون معدل نمو مرتفع عندما يكون أعلى من 10% ومنخفض في حالة

العكس، ويكون مبين على المحور العمودي.

نسبة نمو السوق = مجموع نسب النمو للمؤسسات العاملة في القطاع / n

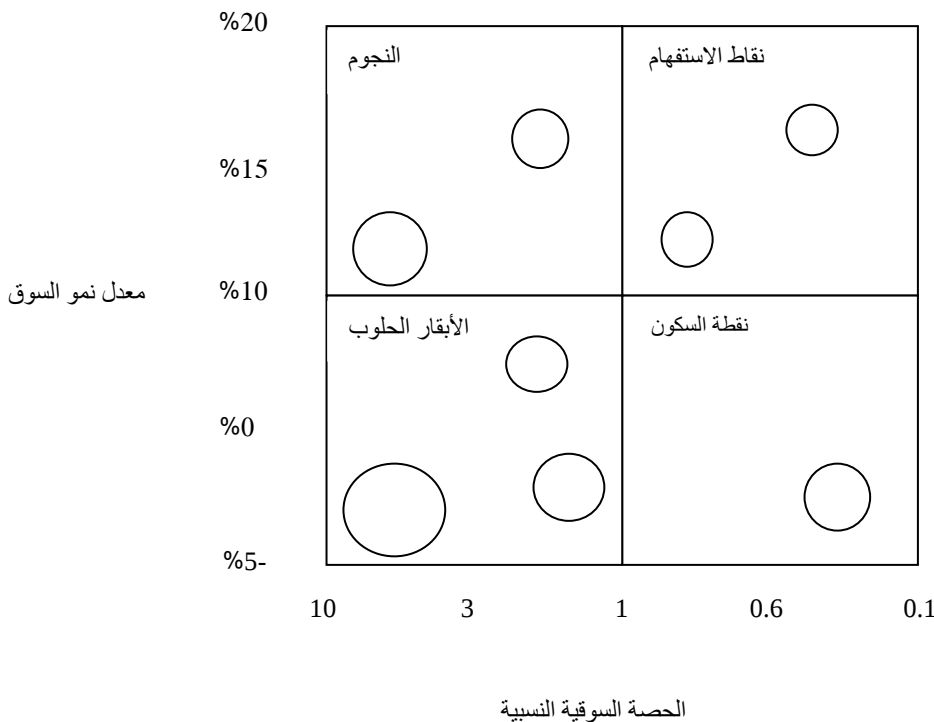
$$d=1/2 a\%$$

d=هي قطر DAS

a=هي حصة كل DAS من الرقم الأعمال الكلي للمؤسسة.

- بدمج الخطوتين السابقتين يمكن تحديد وضع ميادين النشاط الاستراتيجي، فنحصل على أربع خانات.

الشكل رقم (10): نموذج لمصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية.



تتقسم هذه المصفوفة إلى أربع خانات وهي:

نقطة السكون: إن وحدات الأعمال التي تقع في هذه الخانة (نمو منخفض وحصة سوقية منخفضة) لها

القليل من الأهمية بالنسبة للمؤسسة، لأن نسبة النمو المنخفضة تفرض عليها أن تكون في موقف جد تنافسي

في مجال السعر، والحصة السوقية المنخفضة توجي إلى تنافسية ضعيفة للمؤسسة في السوق. تدعى

¹ -Mohamed séghir DJITLI, Marketing Stratégique, edition DJITLI, Algerie, 2001, P45.

المنتجات التي تقع في هذا المربع ب نقطة السكون ، وحسب المصفوفة، على المؤسسة التخلي عن هذه المنتجات.

نقاط الاستفهام: إن وحدات الأعمال التي تقع في هذا المربع (نمو قوي وحصة سوقية ضعيفة) تسمى نقاط الاستفهام. في الواقع فإن النمو القوي للسوق يضعها في موقف جيد فيما يتعلق بالمبيعات المحتملة لكن حصصها السوقية الحالية الضعيف بإمكانها الإنقاص من تنافسيتها أو على الأقل تشتت من المؤسسة استثمارات كبيرة.

النجوم: يمثل هذا المربع أسواق لها معدل نمو عالي وتمتلك فيها المؤسسة حصة نسبية عالية من السوق. تسمى هذا الوحدات بالنجوم. هي الوحدات الأكثر صمانا للمؤسسة، سواء كان من جانب الحجم أو المردودية لكنها تشتت غالبا ، نتيجة لنموها السريع، استثمارات ضخمة.

الأبقار الحلوب: هذا المربع يقابل معدل نمو ضعيف للسوق وحصة سوقية نسبية كبيرة، وهو يمثل النشاطات الأكثر مردودية على المدى القصير بالنسبة للمؤسسة (استحواذها على السوق يمنحها في الغالب ميزة تنافسية في مجال سعر التكلفة، وبذلك الهوامش). لكن معدل النمو الضعيف لهذا السوق والاستثمارات الضرورية للمحافظة على موقعها الريادي ليس مرتفعة جدا، لذلك فإن هذه المنتجات هي التي تسمح للمؤسسة بتمويل استثماراتها المتعلقة بالنمو والتنويع، خاصة لفائدة النجوم وبعض علامات الاستفهام. إن توزيع مختلف نشاطات المؤسسة بين الخانات الأربع المكونة للمصفوفة تكشف عن الحالات الصعبة لمحفظة أعمال المؤسسة ومنه يمكن اقتراح توجيهات.

تأتي بعد ذلك خطوة يتم فيها تحديد الأهداف الإستراتيجية والميزانيات المرافقة لكل وحدة مع أمل الاستخدام الأمثل للموارد. هناك أربعة حلول ممكنة:

نقطة استفهام: التوجه غير واضح، يجب تكيف الاستثمار ليصبحوا نجوما عدم الاهتمام بهذه المنتجات يحولها الى نقطة السكون و إتباع إستراتيجية البناء أو الانكماش أو الحذف.

النجوم: إمكانية تحقيق أرباح عالية أولوية التمويل والإعلان والتوزيع... إتباع إستراتيجية البناء.

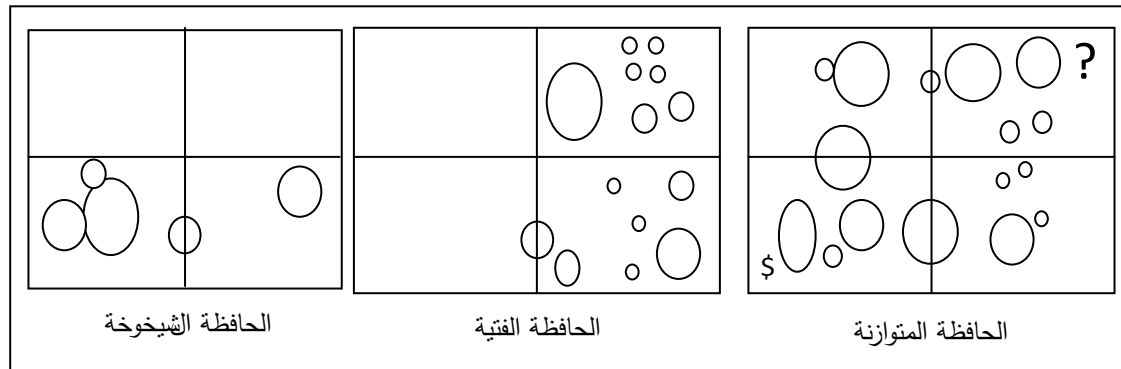
بقرة الحلوب: تحقيق تدفقات نقدية كبيرة تمويل النجوم ونقطة الاستفهام إتباع إستراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم.

نقطة السكون: تستهلك استثمارات قليلة، تدفقات قليلة لا يجب إزالتها في كل الأحيان حيث يمكن أن تحقق أرباح على المدى القصير (إتباع لذوي الولاء العالي) إتباع إستراتيجية الانكماش أمد قصير، إستراتيجية التخليص.

3. أشكال محفظة النشاطات:

وبالاعتماد دائما على مصفوفة BCG فإننا نجد أن هناك ثلاثة (03) أشكال لحافظة الأنشطة وفق هذه المصفوفة، كما يوضح ذلك الشكل الموالي:

الشكل رقم (11): أشكال حافظة الأنشطة



المصدر: من إعداد الباحثة

الحافظة المتوازنة: و هو المستوى الذي ترغب المؤسسات دائما ببلوغه، تضم هذه الحافظة أنشطة في مستويات مختلفة (منتشرة على المصفوفة) و القاعدة التي ينصح BCG بإتباعها هو أن المؤسسة يجب أن تعمل دائما للحصول على حافظة أنشطة متوازنة و نامية (رقم الأعمال، السيولة)، وبذلك يجب أن تمول البقرة الحلوب أنشطة التردد و تضمن تنقلها إلى أنشطة النجم، كما أن الأنشطة الموجودة في المربع الأول (أنشطة التردد) تعوض الأنشطة الموجودة في مرحلة التدهور.

الحافظة الفتية: و تضم أنشطة في مرحلة الانطلاق، قد تشكل خطرا لأنها غير مضمونة إذا لم تتمكن المؤسسة من تلبية الاحتياجات المالية لهذا العدد الكبير من الأنشطة.

الحافظة الشيخوخة: و تضم أنشطة في مرحلة النضج و تؤول إلى الزوال، خاصة و أنها لا تجد أين تستثمر النقدية المتوفرة لديها.

التمرين :

مؤسسة بوعلام للخدمات السياحية تقوم بتسويق أربع (04 منتجات) A B C D : قام مديرها بإجراء دراسة حول ومحفظة أعمال المؤسسة فحصل على النتائج التالية والمتعلقة بالسوق والمنافسة كما هو مبين في الجدول الآتي:

المنتجات	رقم أعمال بوعلام	رقم أعمال منافس 1	رقم أعمال منافس 2	رقم أعمال منافس 3	معدل النمو
A	520000	329000	510000	780000	%13
B	1560000	880000	897000	900000	%10
C	890000	873000	912000	780000	%19
D	620000	430000	446000	450000	%17

-أرسم مصفوفة BCG لمحفظة أعمال المؤسسة؟-ماهي الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام مؤسسة بوعلام
وفق نتائج مصفوفة BCG

الحل :

1-رسم مصفوفة BCG:

-حساب متوسط معدل النمو:

$$\text{Moyen Tc} = (13+10+19+17)/4=14,75$$

-حساب الحصة السوقية النسبية لكل منتج:

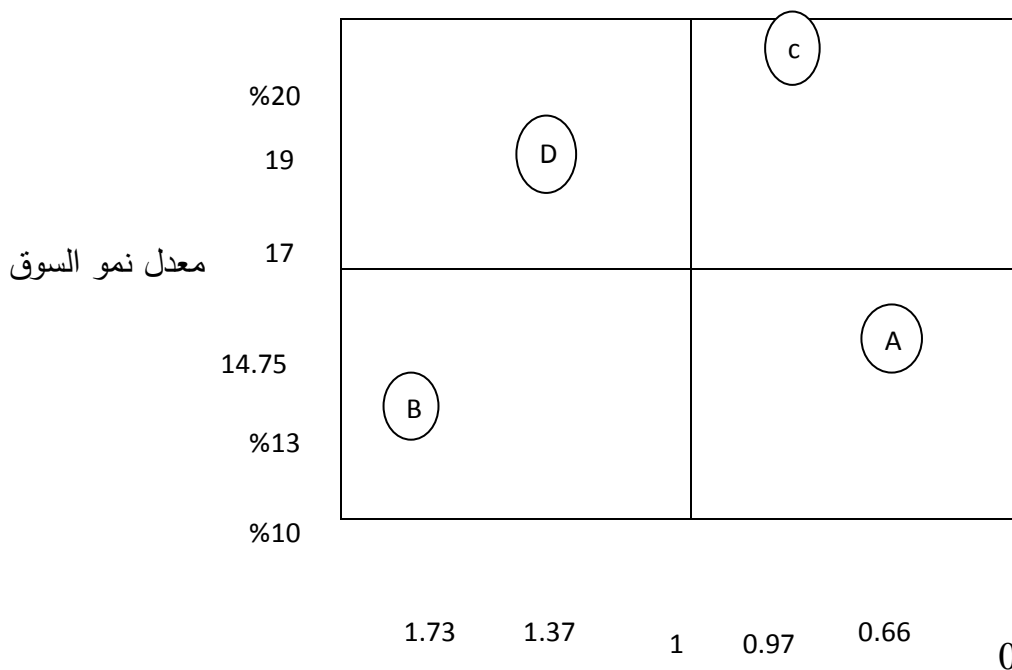
$$\text{PMrA} = 520000/780000 = 0.66$$

$$\text{PMrB} = 1560000/900000 = 1.73$$

$$\text{PMrC} = 890000/912000 = 0.97$$

$$\text{PMrD} = 620000/450000 = 1.37$$

-رسم المصفوف



الحصة السوقية النسبية

-الخيارات الإستراتيجية المتاحة:

-المنتج A: في خانة نقطة السكون وإستراتيجية هي إستراتيجية التخلص

-المنتج B: في خانة بقرة الحلوب وإستراتيجية المستعملة هي إستراتيجية حصاد الأرباح

-المنتج C: في خانة مأزق، وإستراتيجية المستعملة هي إستراتيجية توسعية.

-المنتج D: في خانة نجوم، وإستراتيجية المستعملة هي إستراتيجية توسعية.

ثالثا. مصفوفة McKinsey

1. كيفية تنفي مصفوفة

يستند هذا النموذج هو أيضا على معايير لتقييم وحدات الأعمال، هما جاذبية السوق من جهة و المكانة التنافسية من جهة أخرى. نميز لكل معيار من هذين المعيارين ثلاث مستويات (عال، متوسط، منخفض)، وتوزع وحدات الأعمال (حالية أو مستقبلية)، حسب هذين المعيارين، إلى تسع مناطق. رأينا في حالة النموذج الأول بأن المعيارين المعتمدين هما معيارين بسيطين، لكن الحال ليس نفسه بالنسبة لمعيار هذا النموذج، بحيث لكل منهما عدة أبعاد، وهي كما يلي:

جاذبية السوق: وتكون (عالية، متوسطة، منخفضة) تستخدم عدة معايير لقياسها (الحجم، النمو، التسعير، تنوع الأسواق، هيكل المنافسة)

المكانة التنافسية: يكون (منخفض متوسط عالي) تستخدم عدة معايير لقياسه (الحجم، النمو، الحصة السوقية، المركز، هوامش الربح، المركز التكنولوجي، الإمكانيات المتاحة)

وفقا لهذين المعيارين، يمكن تصنيف وحدات الأعمال في تسع خانات؛ كلما كان موقع الوحدة قريبا إلى الزاوية العليا اليسرى، كلما كانت ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة من زاوية المردودية المحتملة

شكل رقم (12): نموذج McKinsey

جاذبية السوق	عالية			
	متوسط			
	منخفضة	 		
		عالية	متوسطة	منخفضة
		المكانة التنافسية		

2,القرارات التي يمكن اتخاذها:

هذا النموذج يمنحنا مزيتين أساسيتين هما: من جهة، يسمح بتقييم وحدات الأعمال الحالية ووحدات الأعمال المحتملة. من جهة أخرى، يسمح من خلال اعتماده على مجموعة كبيرة من العوامل، بالتقييم الدقيق والسليم لأهمية السوق وتنافسية المؤسسة. في المقابل تتمثل أهم نقطة ضعف لهذا النموذج في خاصية

اللاموضوعية التي تكتنفها بعض التقديرات التي يتأسس عليها وكذلك الترجيحات التي يقوم بها بين مختلف المعايير المعتمدة.

إن تحديد موقع وحدات الأعمال في المصفوفة يسمح باتخاذ القرارات التصحيحية إن تطلب الأمر ذلك، ومن القرارات التي يمكن اتخاذها في كل حالة ما يمليه علينا الشكل أدناه

الشكل رقم (13): القرارات المتخذة

جاذبية السوق	عالية	المحافظة على الوضع الاستثمار من أجل بلوغ أعلى مستوى مسموح؛ تركيز الجهود من أجل المحافظة على الموقع.	الاستثمار من أجل النمو الهجوم على الرائد؛ الاستثمار في نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة؛ تدعيم نقاط الضعف.	الاستثمار الانتقائي التخصص في جوانب القوة؛ السعي إلى القضاء على نقاط الضعف؛ الانسحاب إذا كان النمو غير مستديم
	متوسط	الاستثمار الانتقائي. الاستثمار في أحسن القطاعات؛ الرفع من الكفاءة المميزة؛ الرفع من الإنتاجية.	انتقاء النشاطات البقاء على خطط العمل الحالية؛ التركيز على القطاعات السوقية المربحة منخفضة المخاطرة.	التوسع المحدود أو الحصاد البحث عن طرق توسع قليلة المخاطرة وإلا تخفيض من الاستثمارات وعقلنتها.
	منخفضة	الحماية والتركيز البحث عن الربحية؛ الربح الفوري؛ الدفاع عن نقاط القوة في أحسن القطاعات السوقية.	انتقاء النشاطات حماية الموقع في أحسن القطاعات السوقية؛ تحسين المنتجات؛ تخفيض الاستثمارات.	التخلي البيع متى كانت الفرصة سامحة؛ تخفيض التكاليف الثابتة والتقليص من النشاط.
		عالية	متوسطة	منخفضة

القدرة التنافسية

1

3. تقييم مصفوفة McKinsey :

نقاط القوة: نموذج أكثر عمق وشمول

نقاط الضعف: غير عملية ويتم ادخال الجانب الذاتي.

مجال التطبيق: يناسب أكثر النشاطات المترابطة.

رابعا. مصفوفة ADL

1. مفهوم مصفوفة ADL

تعتبر من أدوات التحليل الاستراتيجي المعروفة والتي ظهرت في سنوات السبعينات. وهي أداة كيفية على

عكس مصفوفة BCG التي تعتبر كمية، تتكون المصفوفة من بعدين أساسيين:

الشكل رقم (14): مصفوفة ADL

التدهور	النضج	النمو	التقديم
مسيطرة			
قوية		النمو الطبيعي	
مقبولة		نمو اختياري	
ضعيفة		إعادة التوجيه	
هامشية			الترك

Source : Mohamed séghir DJITLI, Marketing Stratégique, édition DJITLI, Algerie, 2001, P54

نضج الصناعة: وهو يشبه مفهوم دورة حياة المنتج، فيمر نضج الصناعة بأربعة مراحل وهي (الانطلاق، النمو، النضج، الانحدار)

الوضعية التنافسية: وتتشكل من خلال عدة عوامل نجاح رئيسية لكل مجال نشاط استراتيجي، وتصنف الوضعية التنافسية إلى خمس وضعيات تنافسية (مسيطرة، قوية، مقبولة، ضعيفة، هامشية) ويمكن توضيح خصائص كل وضعية تنافسية كمايلي:

-مسيطرة: القدرة على مراقبة سلوك المنافسين، وضع عدة خيارات إستراتيجية مستقلة عن المنافسين (تميز)
-قوية: القدرة على وضع السياسات بدون خطر على وضعياتها في الآجال الطويلة
-مقبولة: رفع قدرات الاستغلال للمؤسسة من أجل قيادة بعض الاستراتيجيات، امتلاك حظوظ كبيرة للحفاظ على الوضعية التنافسية في الآجال الطويلة.
-ضعيفة: أداء غير مرضي لتبرير مواصلة أنشطتها، حظوظ متوسطة أو أقل من المتوسط في الحفاظ على الوضعية التنافسية.

-هامشية: أداء غير مرضي حاليا وهناك احتمال تحسين الوضعية، أقل بقاء في الآجال القصيرة، لكن مطلوب تحسينها للوضعية لزيادة حظوظ البقاء في الآجال الطويلة.
لوضع كل قطاع إستراتيجي في هذه المصفوفة نتبع الطريقة التالية:
-تعريف وتحديد درجة نضج الصناعة.

-إحصاء قائمة المتغيرات والتي تسمح لنا بإعطاء الوضعية التنافسية
-إعطاء كل من متغيرات الوضعية التنافسية حجم نسبي من 1 إلى 3

-إعطاء تنقيط للمؤسسة لدرجة تحكمها لهذه المتغيرات مقارنة بالمنافسين من {-2، -1، 0، 1، 2}

الحصول على متوسط النقاط بعد تطبيق إعطاء الحجم النسبي، والتي تسمح بوضع القطاع الاستراتيجي على المحور العمودي (الوضعية التنافسية).

2. قراءة مصفوفة ADL :

وبناء على ما سبق يمكن تقسيم المصفوفة إلى أربع مجالات:

- خانة النمو الطبيعي: حيث تتمتع المؤسسة بأحسن القدرات التنافسية ويرشدنا النموذج هذا إلى النمو المكثف في جميع الأسواق، وبعض الأسواق التي هي في بداية حياتها.
- خانة النمو الاختياري: تنافسية المؤسسة هي الأفضل وتطور السوق ممكن التنبؤ به. أخطار المؤسسة جد متدنية وهنا ضرورة التركيز على النشاطات المفضلة أو المربحة.
- خانة إعادة التوجيه: تتمتع المؤسسة هنا بتنافسية ضعيفة أو غير مقبولة لكن من المهم زيادة الحصة السوقية وخاصة ذات النمو الضعيف والتي هي أقل من المنافسين المتواجدين في ميدان التنافس، وضرورة التركيز على الكفاءات لزيادة النمو.
- خانة الترك: فالمؤسسة لا تتمتع بتنافسية والقطاع ليس ج ذابا مع امتلاك المؤسسة لحصص سوقية، ذات خطر، تكلفة أكثر من العوائد المتوقعة، وهنا ضرورة التخلي والانسحاب من هذه الحصة

3.تقييم مصفوفة ADL:

- نقاط القوة: تأخذ بعين الاعتبار الجانب الديناميكي ولذلك تتنوع البنية التنافسية.
- نقاط الضعف: جانب العملي محدود (غير سهلة)، ولذلك إدخال الجانب الذاتي.
- مجال التطبيق: تطبق على النشاطات المتفرعة وغير مترابطة

خلاصة:

ينبغي على المؤسسة اعتماد عدد من الأدوات التحليلية لتحديد مسار الإستراتيجية التي تعتمد عليها في السوق، وبالتالي انتهازه من أساليب وطرق في مواجهة المنافسين وقياس مدى قدرتها وإمكانياتها في مواجهتهم. إن اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة من بين البدائل المتاحة التي يمكن للمؤسسة أن تتبعها تتوقف على نتائج التشخيص البيئي، ويتم ذلك بإتباع مجموعة من الأدوات والمتمثلة في

ADL, McKinsey, BCG, SWOT

محتويات الفصل السادس: تقسيم السوق، الاستهداف والتموقع

تمهيد

أولاً. مفهوم، مكونات وأنواع السوق

ثانياً. تجزئة السوق

ثالثاً. الاستهداف

رابعاً. التموقع

خلاصة

تمهيد:

إن بناء أي إستراتيجية تسويقية يجب أن يتم من خلال مسار استهداف السوق: التجزئة، السوق المستهدف، والتموقع، فالمؤسسة تبدأ أولاً بتحديد مجموعات المستهلكين المتجانسين في حاجاتهم ورغباتهم ثم تختار تلك التي ترى أنها تستطيع إشباعها بطريقة أفضل من المنافسين وبعد ذلك تقوم باختيار الموقع الذهني المناسب لعرضها بكيفية تجعل السوق المستهدف يعتبره عرضاً خاصاً ومميزاً، إن تحديد هذا الموقع الذهني هو إذن خطوة مكملة في مسار وضع الإستراتيجية التسويقية لاستهداف سوق المؤسسة ذلك أنه يترجم الطريقة التي سينظر بها الجمهور المستهدف إلى منتج هذه المؤسسة.

أولاً. مفهوم، مكونات وأنواع السوق

سننتظر إلى:

1. مفهوم السوق:

هناك عدة تعريف تناولت مفهوم السوق، نذكر منها مايلي:

يعرف السوق بأنه "مجموع المستهلكين الحاليين الذين يتشاركون في حاجة أو رغبة يمكن أن تشبع من خلال علاقة تبادل مع المؤسسات المنتجة لذلك المنتج"¹.

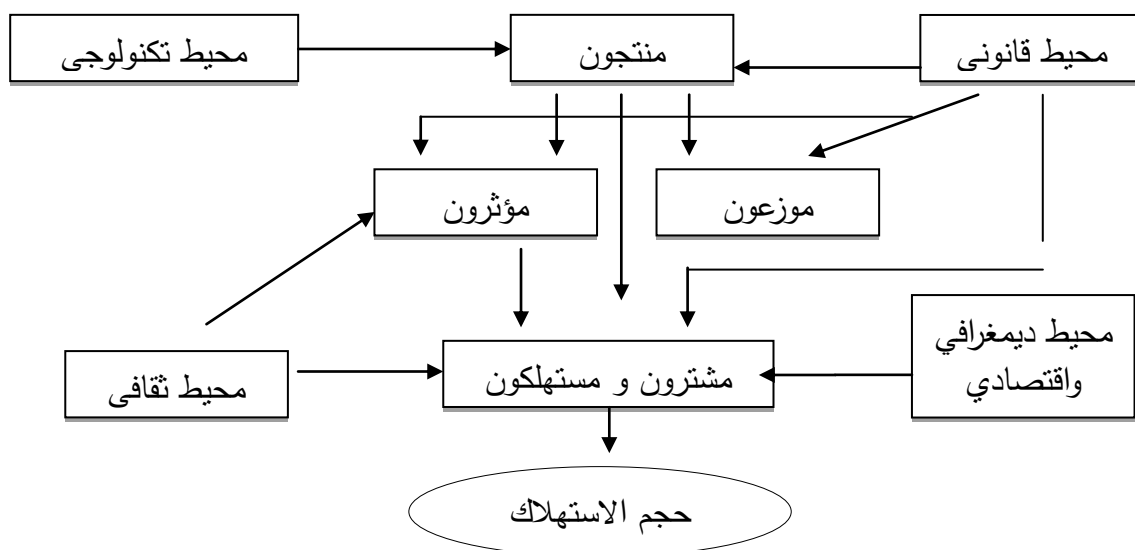
يعرف أيضا بأنه عبارة عن أفراد عندهم حاجات تتطلب الإشباع ونقود للإنفاق ورغبة في الإنفاق وعلى ذلك فإن هناك ثلاث عوامل يجب أخذها بعين الاعتبار عند دراسة سلعة معينة و هي: أفراد لهم حاجات -ولديهم قوة شرائية وسلوك في الشراء".²

إذن السوق هو مجموع العناصر (Publics) المؤثرة في مبيعات منتج (أو خدمة) ما أو بصفة عامة على نشاطات المؤسسة، وهذه العناصر يمكن أن تكون مكونة من أفراد، مؤسسات أو هيئات.

2. مكونات السوق:

ويمكننا تمثيل مجموع العناصر المحددة للسوق كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (15): تمثيل نظامي للسوق



Source : j.lendrevie, et autres, MERCATOR, 6ed, DALLOZ , paris, 2000, p45

¹ - Philip Kotler et al, Management Marketing, op cit, p 4.² - محمود جاسم الصميدعي وريانة عثمان يوسف، التسويق الخدمات، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، 2012، ص 158

مكونات هذا المحيط كما يلي:

1.2. المحيط التكنولوجي: ويعني حالة تطور تقنيات الإنتاج، حيث أن هذا التطور له تأثير مباشر على زيادة الإنتاجية و تحسين الجودة.

2.2. المحيط الديمغرافي، الاقتصادي والاجتماعي: أي هيكل المجتمع، كيفية توزيع المداخل، نمو التشغيل والأسعار، تطور شروط العيش الجماعية،.....الخ.

3.2. المحيط القانوني: وهو يمثل مجموع القوانين والتنظيمات واللوائح المتعلقة ببيع المنتج (أو الخدمة)، المعني.

4.2. المحيط الثقافي: وهو مجموع القيم المشتركة بين معظم أفراد المجتمع.

وبعد شرحنا لمكونات المحيط المختلفة يجب شرح بعض المصطلحات الأساسية الأخرى حتى يتضح المفهوم الكلي للسوق:

-**الزبون النهائي:** في كل العناصر (Publics) المكونة للسوق، فإن العنصر الذي له التأثير المباشر على مبيعات منتج ما هو الزبون النهائي وطبيعة هذا العنصر تختلف حسب قطاعات النشاط.

-**المشترون:** في معظم الأحيان لا يكون المشترون هم بالضرورة المستهلكون، فمثلا لعب الأطفال يشتريها الكبار ويقتنيها (يستهلكها) الصغار، وبالتالي فحتى المشترون يؤثرون على نوعية المنتج المستهلك.

-**المؤثرون:** وهم كثيرون نذكر من بينهم:

-**القائد:** وهو شخص عن طريق خبرته وتجاربه الخاصة وسلطته الطبيعية له قدرة التأثير على محيطه، وقد يكون القائد صحافيا مدرسا أو رجلا سياسيا،.....الخ.

-**الواصف (Prescripteur):** وهو الشخص الذي يحدد لشخص آخر نوع المنتج (أو الخدمة) الذي ينبغي شراؤه مثل الطبيب.

-**الناصح (Préconisateur):** وهو شخص رأيه ليس مفروضا ولكنه يمكن أن يؤثر على قرار الشراء،

مثل: مصمم ديكور المنازل (le décorateur)، السباك عند اختيار تجهيزات الحمام، المدرس عند اختيار الكتب،.....الخ.

-**الإشاعة:** وهي عبارة عن معلومات تنتقل من فرد آخر، هذه المعلومات لها تأثير كبير على قرار الشراء.

-**الموزعون:** إن نظام التوزيع يتوسط المنتجين والمستهلكين وهو يتكون من عدة متدخلين: سماسرة، تجار جملة، تجار تجزئة،.....الخ، ويؤثر الموزعون على قرار الشراء وذلك بواسطة النصائح التي يقدمونها وكذا بواسطة نشاطهم التجاري من تنظيم وكيفية إظهار المنتجات، عروض البيع

الترقوية،.....الخ.

3. أنواع السوق:

يمكننا النظر إلى خصائص السوق من حيث التصنيف، الهيكل، العلاقة فيما بينها.¹

1.3. تصنيف الأسواق:

يمكن تصنيف الأسواق إلى أربعة أنواع كما يلي:

- **السوق الرئيسي (Principal):**

هذا السوق يتكون من مجموع المنتجات والخدمات المشابهة للمنتج المدروس.

- **السوق المحيط (Environnant):**

هذا السوق يجمع بين جميع المنتجات التي تختلف في طبيعتها عن المنتج المدروس ولكنها تشبع نفس الحاجة في نفس ظروف الاستهلاك.

- **السوق الجنيس (Générique):**

هو سوق كل المنتجات و(إن كانت مختلفة) المرتبطة بنوع الحاجة المشبعة بواسطة السوق الأساسي لهذا المنتج، فهو إذا يرتبط بتخصيص المؤسسة ووظيفتها ومدى إشباع حاجة معينة.

- **السوق الداعم (Support):**

هذا السوق يتكون من مجموع المنتجات والخدمات التي يكون توفرها ضروريا بل إجباريا لاستهلاك المنتج المدروس.

2.3. الأسواق حسب هيكلتها:

ويمكن تقسيم الأسواق حسب هيكلتها كما يلي:

- **الأسواق المفتوحة والأسواق المغلقة:**

الأسواق المفتوحة هي الأسواق التي من السهل الدخول إليها حيث أن هذه الأسواق غير مهيكلة، بينما الأسواق المغلقة فهي عبارة عن أسواق مهيكلة يصعب دخول المنتجين إليها.

- **الأسواق المنوعة (Fragmentés) والأسواق المركزة حول بعض العلامات:**

السوق المنوعة هي السوق التي تحتوي على عدد كبير من العلامات التجارية، كل علامة لها حصة في السوق صغيرة جدا.

أما السوق المركز حول بعض العلامات التجارية فقط، فتكون السيطرة فيه محصورة بين عدد قليل من هذه العلامات التجارية، وربما يكون محتكر من طرف علامة تجارية واحدة فقط.

3.3. العلاقات بين الأسواق:

يمكننا التمييز بين هذه العلاقات حسب زاويتين: أفقية وعمودية.

- **العلاقات الأفقية:**

لا يوجد أي سوق لمنتج ما معزول تماما عن باقي الأسواق، وهنا يظهر مفهومين هما:

- **سوق المنتجات البديلة:** وهي السلع التي تشبع نفس الحاجة التي يشبعها المنتج الأساسي.

¹ - Jean pierre helfer, Jacqies Orsoni, marketing, 8ème édition, Vuibert, France, 2003, p 142.

• **سوق المنتجات المكملة:** وهي السلع التي تكمل المنتج الأساسي.

-العلاقات العمودية (الفرع):

الفرع (Filière) هو مفهوم يرتبط بتجميع مختلف الأسواق المنظمة حول نفس المنتج، كل سوق من هذه الأسواق يربط بين العارضين والطالبين، وكل هذه الأسواق تساهم في تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية.

ثانيا. تجزئة السوق:

1. مفهوم تجزئة السوق:

قبل التطرق إلى مفهوم تجزئة السوق، يجب التطرق إلى مفهوم التجزئة الإستراتيجية:

-مفهوم التجزئة الإستراتيجية:

تعرف التجزئة الإستراتيجية بأنها "تجزئة المؤسسة إلى وحدات متجانسة بالاعتماد على عدة معايير¹ وتعرف أيضا بأنها تلك العملية التي تخص تجزئة المؤسسة إلى وحدات متجانسة وهذا على المستوى الداخلي والخارجي".²

كما تعرف بأنها تركز على تجزئة المؤسسة إلى وحدات متجانسة من أجل اختيار إستراتيجية مناسبة لكل منها³

ويمكن القول أن التجزئة الإستراتيجية هي تقسيم نشاطات المؤسسة إلى مجموعات متجانسة مترجمة في شكل منتجات، لتصبح هذه الوحدات هي الأساس في التحليل البيئي وتمي ميدان النشاط الاستراتيجي DAS بهدف تصميم إستراتيجية خاصة بكل مجال. ويعرف DAS ميدان النشاط الاستراتيجي على أنه عبارة عن مجموع المنتجات التي لها نفس الزبائن ونفس التكنولوجيا ونفس الحاجات بالإضافة إلى نفس المنافسين. ومجموع ميادين نشاط الإستراتيجي تكون محفظة نشاط المؤسسة.

-مفهوم تجزئة السوق:

يعرف تجزئة السوق بأنه "عملية تقسيم السوق الكلي لمنتجات أو خدمة ما، إلى مجموعات أو قطاعات جزئية، حيث يمكن اعتبار كل قطاع سوقا مستهدفا متميزا عن غيره، يمكن الوصول إليه بواسطة مزيج تسويقي متميز".⁴

ويعرف أيضا على أنه "العملية التي يتم فيها تقسيم السوق الكلية إلى مجموعات أو أجزاء صغيرة ومتشابهة من المستهلكين، ثم وضع خطط الإنتاج والتسويق بما يتلاءم مع المجموعات أو الأجزاء التي سيتم اختيارها"⁵

¹ -Yves CHIROUZE, le marketing (études et stratégie), édition ellipses, paris, 2003, P280.

² -Michel KALIKA et autres, opcit, P53.

³ -Gilles MARTIN et autres, Anti manuel de marketing, 3ème édition, édition d'organisation, paris, 2003, P809.

⁴ -G.Lancaster et P. Reynolds, Marketing: the one semester introduction, Ed Butterworth, Heinemann, Oxford 2002, p68

⁵ -شريف أحمد شريف العاصي، التسويق (النظرية والتطبيق)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 101.

إذن تجزئة السوق هو تقسيم الحاجات والرغبات المتعددة للزبائن إلى أصناف معدودة ولها حاجات متجانسة، تستهدف منها المؤسسة ما يتلائم مع إمكانياتها وأهدافها. وتلجأ المؤسسات إلى تقسيم السوق لسببين رئيسيين وهما:

- الانتشار الواسع للمشتريين المحتملين، يقابله الموارد المحدودة المتاحة لتغطية هذا الحجم الكبير من السوق؛

- عدم تجانس المستهلكين من حيث حاجاتهم ورغباتهم، وعدم التجانس هذا يؤدي إلى وجود أذواق مختلفة هناك فروقات بين تجزئة السوق والتجزئة الإستراتيجية وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (7): فروقات بين تجزئة السوق والتجزئة الإستراتيجية.

تجزئة السوق	التجزئة الإستراتيجية
يخص السوق	يخص مجموع نشاطات المؤسسة
تقسيم حسب السلوك، عادات الشراء، السن، الجنس والطبقة المهنية	تقسيم النشاطات حسب التشابه في التكنولوجيا، الزبائن، ووظيفة المنتجات (حاجات، منافسين)
يسمح باختيار قطاع سوقي مستهدف وتكييف المزيج التسويقي المناسب لكل قطاع سوقي مستهدف.	يسمح بإظهار فرص إنشاء نشاطات جديدة أو الحاجة إلى ترك أو الاحتفاظ (مخاطر البقاء أو الترك).
قصيرة الأجل	طويلة الأجل

Source :Yves CHIROUZE, opcit, p283.

2. أسباب، أهمية وأهداف تجزئة السوق :

1.2. أسباب تجزئة السوق:

توجد العديد من الأسباب التي تدفع بالمؤسسة لتجزئة أسواقها أهمها:

-تركيز قوى وإمكانات المؤسسة في أجزاء سوقية محددة بما يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية.

-شدة منافسة والمزاحمة في قطاع نشاط المؤسسة

-من أجل الاستجابة أحسن لتطلعات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين خاصة في ظل اختلاف حاجات ورغبات المستهلكين.

-استغلال الفرص الجديدة في السوق.

2.2. أهمية تجزئة السوق:

تتمثل في:

-تحديد السوق تحديدا دقيقا من حيث حاجات المستهلكين ورغباتهم وبالتالي تستطيع الإدارة أن تتفهم المستهلكين.

-تمكن الدراسة المستمرة للقطاعات السوقية إدارة المؤسسة من مقابلة التغيرات المستمرة في الطلب.

-بمجرد أن تتعرف الإدارة على حاجات الجماعات المختلفة للمستهلكين تستطيع وضع برامج التسويق التي تمكنها من إشباع حاجات المستهلكين.

-تمكن الإدارة من توزيع وتخصيص الموارد التسويقية بأحسن طريقة ممكنة.

-تؤدي التجزئة إلى تحديد أكثر دقة للأهداف التسويقية، كما أنها تمكن الإدارة من تقييم الأداء من خلال الاعتماد على معايير التجزئة.

-تساعد التجزئة رجل التسويق في وضع سياساته وبرامجه التسويقية حيث أن لكل شريحة صفات وخصائص يجب أن تنعكس على السياسات التسويقية المختلفة وبالتالي توفير الأساس السليم لتخطيط وتصميم الاستراتيجيات التسويقية بكفاءة وفعالية كبيرتين.

3.2. أهداف تجزئة السوق:

تهدف المؤسسة من خلال تجزئة السوق إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

-تخفيض التكاليف التسويقية.

-تحديد الأساليب والوسائل الترويجية الأكثر فعالية للشرائح المختلفة.

-تحديد القطاعات السوقية التي تستطيع استيعاب المنتجات المسوقة بشكل أفضل.

-التعرف على طبيعة المنافسة في القطاعات السوقية وسياساتها وأنشطتها الإنتاجية والتسويقية.

-صياغة السياسات والخطط التسويقية المناسبة لكل قطاع.

-تجنب المنافسة المباشرة من خلال اختيار الأجزاء المستهدفة التي تتميز بانخفاض درجة المنافسة.

-الكشف عن حاجات ورغبات مجموعات متعددة من المستهلكين وزيادة الاهتمام بأشباعها من خلال تطوير سلع وخدمات جديدة والذي يعتبر جوهر النشاط التسويقي.

3. أسس تجزئة الأسواق إلى قطاعات:

يمكن استخدام أسس متعددة عند تجزئة الأسواق إلى قطاعات مختلفة وسنقوم بعرضها بإيجاز كمايلي:

-الأساس الجغرافي:

يقوم الأساس الجغرافي على تقسيم السوق إلى قطاعات جغرافية أصغر أخذاً بعين الاعتبار الخصائص

التالية: موقع السكان، المناخ والطقس، التضاريس، مدى وفرة المياه، خصائص التربة،.....الخ.

-الأساس الديمغرافي:

أي تقسيم السوق إلى قطاعات حسب بعض الخصائص الديمغرافية، مثل: العمر، الجنس، اللون، الدين،

اللغة، حجم العائلة، التعليم، الثقافة،.....الخ.

-الأساس الاجتماعي والاقتصادي:

وهنا يتم الأخذ بعين الاعتبار بعض الخصائص منها: الطبقة الاجتماعية، نمط الحياة، العادات والتقاليد،

دخل الأسرة، الدخل الشخصي، الممتلكات العقارية والمنقولة،.....الخ.

ويتم تبرير أخذ هذا الأساس في تقسيم السوق نظراً لأنه عادة ما يميل أفراد الطبقة الواحدة إلى أن يكون لديهم نفس الأنماط الشرائية، ومن ثم فإن الطبقة الاجتماعية لها تأثير كبير على اختيارات الأفراد الاستهلاكية.

-الأساس السلوكي:

أي تقسيم المستهلكين على أساس اتجاهاتهم وولائهم للعلامة التجارية وكيفية استعمالهم للسلعة.

-التجزئة على أسس متعددة:

يمكن استخدام مزيج من الأسس السابقة كأساس لتجزئة السوق، ويمكن أن يكون هذا الأساس هو الأفضل لأن استخدام أكثر من أساس قد يعطينا معلومات أفضل عن أفراد السوق.

3.متطلبات تجزئة الأسواق إلى قطاعات:

للوصول إلى الاختيار الصحيح والفعال للقطاعات السوقية، يجب اختبار مدى مقابلة كل قطاع للمعايير التالية:

-القابلية للقياس: يجب أن تكون خصائص القطاع قابلة للقياس، وهذا حتى يمكن خدمة هذا القطاع السوقي المستهدف وذلك بتصميم سلع تتلاءم مع خصائص ورغبات أفراد هذا القطاع.

-حجم وأهمية القطاع: يجب أن يسمح حجم القطاع وبالتالي حجم المبيعات بتغطية التكاليف المختلفة وتحقيق الأرباح المطلوبة.

-إمكانية الوصول إلى القطاع السوقي : فلا معنى لخدمة قطاع سوقي لا يمكن الوصول إليه وإلى خدمة أفراد.

-الثبات: ويعني استقرار خصائص القطاع لفترة كافية أي على الأقل إلى غاية تنفيذ الإستراتيجية وبلوغ الأهداف المسطرة.

ثالثا.الاستهداف:**1.مفهوم، أهمية الاستهداف السوقي:****1.1.مفهوم الاستهداف السوقي:**

هناك عدة تعاريف تناولت مفهوم الاستهداف السوقي، نذكر منها مايلي:

يعرف الاستهداف على أنه " المسار الذي يقصد من وراءه إجراء مبادلة مع مجموعة محددة من خلال الإعلان وباقي الأنشطة التسويقية والتي يجب أن تكون معدة بحيث تحقق استجابة أكبر في المجموعة المستهدفة دون غيرها من القطاعات الأخرى"¹

ويعرف أيضا بأنه "المجموعة من المستهلكين الذين يشتركون في احتياجاتهم أو خواص مشتركة والتي تقرر المؤسسة منتجاتها"

وعليه يقصد باستهداف الأسواق أو القطاعات تحديد مجموعة المستهلكين المشتركين في نفس الخصائص،

قصد اختيار مجموعة أو أكثر من المنتجات وتصميم المزيج التسويقي الملائم لكل مجموعة من هؤلاء

المستهلكين، فهو يقوم على أساس التركيز على تحديد احتياجات المستهلكين قبل اعداد المنتجات التي تتوافق مع رغباتهم.

¹ - D.Jones Ringold, Social criticisms of target marketing,[Electronic Version], American behavioral scientist, Vol38, N°4, February 1995, p: 579.

إن التسويق المستهدف فيتميز بما يلي :

- حاجات المستهلكين متنوعة وغير متجانسة؛

- منتجات متعددة يتم توجيهها إلى قطاعات محددة في السوق؛

- تعتمد الميزة التنافسية على تحقيق التمايز (منتجات متميزة لتقابل احتياجات متفاوتة لقطاعات محددة من السوق)؛

- تعظيم الأرباح يتم من خلال زيادة الإيرادات المحققة من تقديم منتجات جديدة لأسواق إضافية مستهدفة ووفاء الأسواق الحالية؛

- تتمثل القيود الخاصة بتعظيم الأرباح في النفقات المخصصة لكسب قطاعات جديدة.

2.1. أهمية الاستهداف السوقي:

إن أهمية التسويق المستهدف يمكن النظر إليها من نواح مختلفة سواء من خلال دوره في الكشف عن الرغبات الكامنة للمستهلكين أو عن طريق إسهامه في وضع الخطة التسويقية (المزيج التسويقي)، ويمكننا أن نحدد سببين أساسيين تتبثق عنهما أهمية التسويق المستهدف:

إن تطبيق إستراتيجية الاستهداف يدفع المؤسسة إلى أن تصبح موجهة بدرجة أكبر باحتياجات ورغبات القطاعات السوقية المختلفة مما يسهم في تطبيق المفهوم التسويقي كأساس لوضع الخطة التسويقية للمؤسسة واتخاذها لقراراتها.

إن استهداف السوق يدفع المؤسسة إلى النظر بموضوعية وواقعية إلى منتجاتها المختلفة وخدماتها وإلى مستهلكيها المختلفين كذلك، الأمر الذي يحتم عليها اختيار أفضل المنتجات لأفضل المستهلكين مما يوفر أساساً سليماً لتخطيط وتصميم الإستراتيجيات التسويقية بكفاءة وفعالية عالية.

2. البدائل الإستراتيجية:

بعد تقييم جاذبية القطاعات السوقية، يقوم المسوق الإستراتيجي بتنمية البدائل الإستراتيجية التي تسمح للمؤسسة بالوصول إلى الأسواق المستهدفة وهي خمسة:

1.2. إستراتيجية التسويق المركز:

تعتبر إستراتيجية التسويق المركز خليطاً بين إستراتيجية التمايز واللاتمايز، وفيها تقوم المؤسسة بتركيز كل الأنشطة التسويقية (المزيج التسويقي) على قسم واحد من السوق. وهو يأخذ الشكل التالي:

	M1	M2	M3
P1			
P2			
P3			

وتناسب هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الموارد المحدودة، خاصة إذا كان القسم المستهدف لا يشكل اهتمام المؤسسات الرائدة. ومن مزايا هذه الإستراتيجية، اكتساب ميزة التخصص

والإطلاع على حاجات ورغبات الزبائن، بالإضافة إلى الانخفاض النسبي للتكاليف. لكن من مخاطرها تغير أنماط الطلب على السلعة، بسبب تغير أذواق المستهلكين أو دخول منافس جديد إلى القطاع. ومن بين الشركات التي تتبع هذه الإستراتيجية شركة فولسفن VOLKSWAGEN التي تركز على صناعة السيارات الصغيرة، وشركة روسرويس ROLLS RYCE المتخصصة في صنع السيارات الفاخرة لذوي الدخل المرتفع، وسيارة بورش PORCHE الموجهة للرياضيين.

2,2. إستراتيجية التخصص الإنتقائي

إذا كانت إستراتيجية التركيز تقوم على استهداف قسم واحد فقط، فإن التخصص الإنتقائي تقوم على فكرة استهداف عدد من الأقسام التي ترى المؤسسة بأنها جذابة وتتوافق مع إمكانياتها المادية والبشرية. ومن مزايا هذه الإستراتيجية تخفيض المخاطر عن طريق التنوع في الأقسام المستهدفة. والشكل التالي يبين هذا النوع من الاستهداف .

	M1	M2	M3
P1			
P2			
P3			

ومن مزايا هذه الإستراتيجية تخفيض المخاطر عن طريق التنوع في الأقسام المستهدفة.

-إستراتيجية التخصص حسب السوق

تقوم المؤسسة في هذه الإستراتيجية باستهداف قطاع سوقي واحد فقط، لكن بتقديم عدد من المنتجات التي تلبي حاجات مختلفة في ذلك القطاع:

	M1	M2	M3
P1			
P2			
P3			

ومثال ذلك أن تقوم مؤسسة تشتغل في ميدان الفلاحة، بتقديم عدد من المنتجات: كالجرات، آلات الحصاد، أنابيب رش المياه... أي قطاع سوقي واحد (سوق العتاد الفلاحي) مع عدد من المنتجات.

-إستراتيجية التخصص حسب المنتج

على العكس من إستراتيجية التخصص حسب السوق، تقوم المؤسسة في هذه الإستراتيجية بتقديم منتج واحد إلى عدة أقسام مختلفة كما يبينه الشكل أدناه:

	M1	M2	M3
P1			
P2			
P3			

ومن مزايا هذه الإستراتيجية اكتساب ميزة التخصص الفعلي في المنتج، لكن أهم عيب فيها ظهور تكنولوجيا جديدة تحل محل المنتج الحالي. ومثال هذه الإستراتيجية أن تقوم مؤسسة مختصة في صناعة الميكروسكوب تقدم نفس المنتج إلى قطاعات مختلفة كالمخابر الطبية والمخابر المدرسية.

- إستراتيجية التغطية الشاملة للسوق

تقوم المؤسسة في هذه الإستراتيجية بخدمة السوق بأكمله، وغالبا ما تتبع هذه الإستراتيجية الشركات الكبيرة مثل IBM وكذا L'OREAL لما تتطلبه من إمكانيات مادية وبشرية معتبرة:

	M1	M2	M3
P1			
P2			
P3			

وهناك تقسيم آخر من الاستراتيجيات

- استراتيجية التسويق غير المتنوع

في هذه الإستراتيجية، تتجاهل المؤسسة الاختلافات الموجودة بين أقسام السوق، وتعمل على تخفيضها إلى الدرجة التي تركز على الخصائص المتشابهة بين الأفراد وليس على ما هو مختلف بينهم، وذلك بتقديم منتج واحد ومزيج تسويقي واحد. وتلجأ المؤسسة إلى استعمال هذه الإستراتيجية إذا كانت حاجات المستهلكين متجانسة إلى حد بعيد، بشكل يبرر معاملة كل القطاعات السوقية ككتلة واحدة.

ومن مزايا هذه الإستراتيجية، التكاليف المنخفضة الناتجة عن اقتصاديات السلم وأثر الخبرة بالإضافة إلى انخفاض تكاليف الترويج والتوزيع.

ولعل ما قاله هنري فورد عند اختراعه للسيارة التي سميت باسمه " : لكل مستهلك الحرية في اختيار أي لون من ألوان السيارة بشرط أن تكون السيارة سوداء يعد تجسيدا لهذه الإستراتيجية.

- استراتيجية التسويق المتنوع

تقوم المؤسسة في هذه الإستراتيجية بدخول معظم القطاعات السوقية عن طريق إعداد مزيج تسويقي مختلف لكل قطاع على حدى. وتتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية عندما تكون حاجات وأذواق المستهلكين متباينة إلى حد بعيد، وللمؤسسة الموارد الكافية لدخول كامل القطاعات، بالإضافة إلى الرغبة في تحقيق أكبر حجم للمبيعات وبناء سمعة جيدة عن الشركة في ذهن المستهلك عن طريق محاولة تلبية كل الحاجات المتباينة للقطاعات المتعددة، وتعتبر هذه الإستراتيجية أكثر من ضرورة عند وصول المنتج إلى مرحلة النضج.

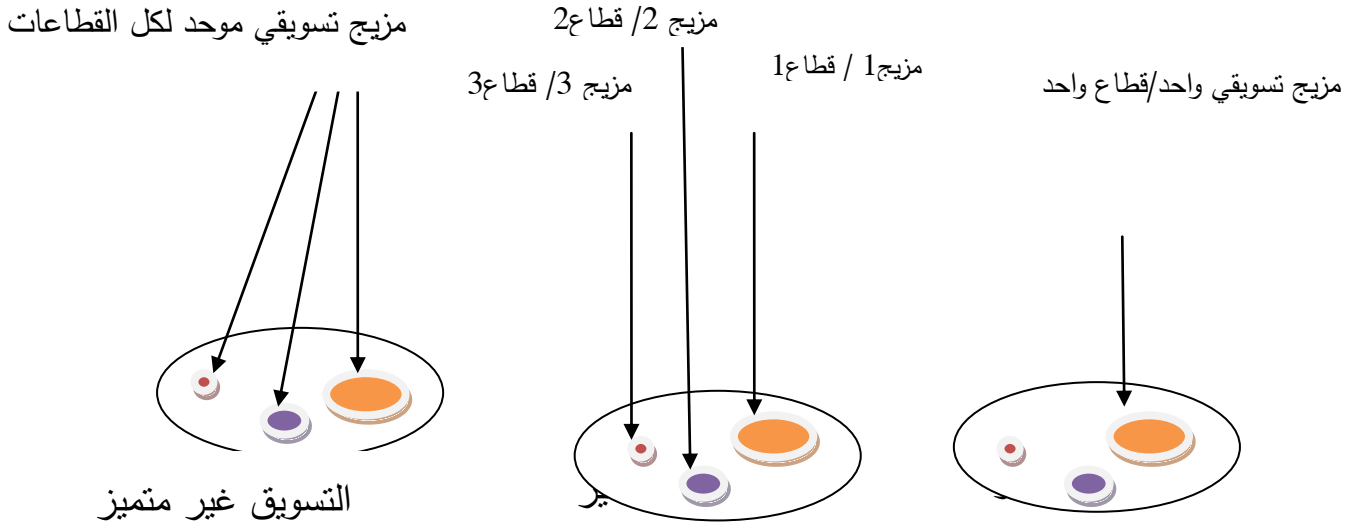
لكن من عيوب هذه الإستراتيجية، تكاليفها المرتفعة جدا مثل تكلفة تغيير المنتج لتلبية متطلبات الأقسام المختلفة بسبب مصاريف البحث والتطوير، وارتفاع مصاريف الإعلان طالما أن لكل قسم رسالة ترويجية خاصة. ومن الأمثلة عن بعض الشركات التي تتبع هذه الإستراتيجية شركة باربي التي تتلقى طلبات حول

المواصفات التي يطلبها الأطفال في الدمية، وشركة LEVIS التي تصنع ملابس خاصة على مقاس كل زبون.

-**التسويق المركز أو إستراتيجية التركيز:** لقد رأينا فيما سبق أن المؤسسة في حالة كل من التسويق التمييزي وغير التمييزي تستهدف كامل قطاعات السوق تقريبا سواء عن طريق منتج وبرنامج تسويقي موحد أو عن طريق عدة أشكال من المنتجات وعدة برامج تسويقية، والبديل الثالث الذي يبقى أمام المؤسسة - خاصة ذات الموارد المحدودة - هو التسويق المركز، إن المؤسسة التي تختار إتباع هذا الأخير تقوم بتركيز كل أنشطتها التسويقية على قطاع واحد من السوق حيث تقوم بتسويق سلعة واحدة لهذا القطاع وتصميم برنامج تسويقي واحد خاص به، إن هذا القطاع يتم اختياره على أنه الأكثر جاذبية أو الأكثر استجابة لمنتج المؤسسة.

و الشكل التالي يبين الاستراتيجيات الثلاث :

الشكل رقم (16): بدائل إستراتيجية استهداف السوق



3. العوامل المؤثرة في اختيار الإستراتيجية السوق:

تؤثر العوامل الموضحة في الشكل في اختيار إستراتيجية السوق للمؤسسة والمتمثلة في:

- حاجات ورغبات الزبائن.

- هيكل المنتج وحجم السوق.

- الحصة السوقية.

- حدة المنافسة.

- متطلبات تسويق المنتج

- موارد المؤسسة ومتطلباته

رابعاً. التوقع

1, مفهوم التوقع:

هناك عدة مفاهيم تناولت مفهوم التوقع، نذكر منها مايلي:

فالتوقع هو "عبارة عن مجموعة من الخصائص أو المزايا التنافسية التي تميز المنتج أو الخدمة عن المنتجات المنافسة"¹

ويعرف أيضا بأنه "المكانة التي يحتلها المنتج في ذهن المستهلك مقارنة بالمنتجات المنافسة"²

كما يعرف "التوقع هي الإستراتيجية التسويقية التي تعمل على تحديد المكانة التي يحتلها المنتج في أذهان العملاء بالمقارنة بمنتجات المنافسين".³

ومنه يمكن القول أن التوقع هو إستراتيجية تسويقية تعمل على ترسيخ منتج أو علامة معينة في ظل محيط تنافسي مكتظ.

من خلال تعاريف السابقة نستنتج بأن التوقع يقوم على ثلاثة ركائز رئيسية وهي: المستهلك، المنافسة والمؤسسة.

فالمؤسسة تحاول بناء مكانة ذات قيمة لمنتجها في ذهن المستهلك، وتكون هذه القيمة هي السبب أو الدافع الذي من أجله يفضل المستهلك منتج المؤسسة عن باقي المنتجات المنافسة. وينقسم التوقع إلى قسمين **التوقع الإرادي**: وهو المركز الذهني الذي تهدف وتأمل المؤسسة إلى تحقيقه في ذهن المستهلك وذلك مقارنة مع بقية المنافسين.

التوقع اللاإرادي: وهو المركز الذهني الذي يحتله المنتج في ذهن المستهلك بالمقارنة مع المنتجات المنافسة.

نستنتج من هذا التصنيف بأن التوقع الإرادي أو المحقق، هي الصورة التي يكتسبها الزبون حول منتج المؤسسة، وبالتالي فهو يخضع لحكم المستهلك ويخرج عن نطاق سيطرة المؤسسة، أما التوقع اللاإرادي فيمكن للمؤسسة السيطرة والتحكم فيه وذلك عن طريق التخطيط الإستراتيجي. وعليه يمكن أن يكون هنالك انحراف بين التوقع المخطط والتوقع الذي أدركه المستهلك، مما يعني أن التوقع الذي تريد المؤسسة وصفه قد لا يتوافق مع الصورة التي يأخذها الزبون عن المؤسسة.

وتأتي مرحلة التوضع كاستجابة إستراتيجية لكثافة الأسواق وتنوعها وكثرتها؛ الأمر الذي يدفع بالمؤسسة إلى التفكير في إيجاد وسيلة للتميز عن سائر المنافسين، وذلك بهدف وضع انطباع خاص في ذهن المستهلك

¹ - DEMEURE Claude, Marketing, 3e ed, éditions Dalloz, Paris, 2001, p110

² - عمر لعلاوي، دراسة حول الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة العمومية الاقتصادية في محيط تنافسي، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير فرع تسويق، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2004، ص 155.

³ - عبد الرحمن ثابت إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية،

تتفرد به المؤسسة عن خصومها في نفس السوق. ومن المهم أن نشير إلى أن التموقع يبقى طيلة مدة حياة المنتج لذلك يعتبر مرادفا لكلمة هوية المنتج

2. أهمية، أهداف التموقع:

1.2. أهمية التموقع:

للتموقع أهمية بالغة في العملية التسويقية وتكمن أهميته في النقاط التالية:

- جميع المنتجات هي تحتاج للتموقع في أذهان الجمهور المستهدف وخاصة من قبل الزبائن المحتملين بسبب العروض اللامتناهية.

- يهتم التموقع بالتأثير على قرارات الشراء الخاصة بالزبائن الذين يتلقون عروضاً متنوعة وكثيرة، الأمر الذي يدفع باختيارهم إلى أحد البدائل في عمليات اتخاذ القرار على أساس تموقع العلامات التي يعرفونها ويدركونها.

- يساهم التموقع في توضيح العرض السوقي الذي تطمح المؤسسة لتطويره والاتصال به مع الزبائن.

- ضمان الترابط بين المزيج التسويقي، كون القرارات التي تتخذها المؤسسة والتي تمس سياسات المزيج التسويقي يجب أن تكون متوافقة مع الأخرى بشكل قوي ومتبادل.

2.2. أهداف التموقع:

يهدف التموقع إلى تحقيق مايلي:

- معرفة إدراك صورة المنتج أو العلامة أو الخدمة في ذهن المستهلك مقارنة بمنتجات وعروض المنافسين.

- ابتكار منتجات/خدمات جديدة ومنحها مكانة في السوق بإعطائها سمات مميزة لم تتح من قبل.

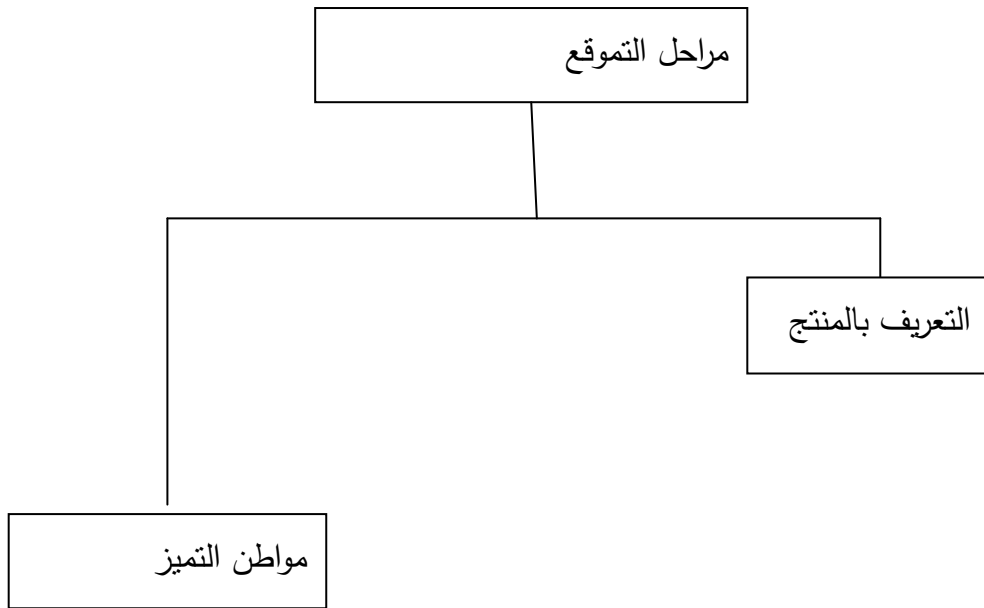
- البحث عن ميزة تنافسية إستراتيجية تساعد في إعادة تشكيل محفظة أعمال أو خدمة أو منتج متدهور.

- التمييز الدائم عن المنافسين

3. تحديد مواطن التميز:

بعد أن يتم تحديد مجال المنافسة، ينتقل الإستراتيجي إلى تحديد مواطن التميز على أن تكون هذه الخصائص التي يبني عليها أساسها هذا التميز تمثل أهمية خاصة للمستهلك والشكل رقم (17) يوضح ذلك:

الشكل رقم (17): مراحل التموقع



Source : LENDREVIE Jacques & LINDON Denis, opcit, p534.

إلى أي صنف ينتمي هذا المنتج؟

هل يحتوي على خصائص تميزه عن بقية المنتجات المنافسة؟

مثال : تتميز العلامة التجارية جولواز بلوند بخاصيتين أساسيتين:

أنها من صنف السجائر { تعريف المنتج. وهي تتميز عن باقي السجائر الأخرى ب:

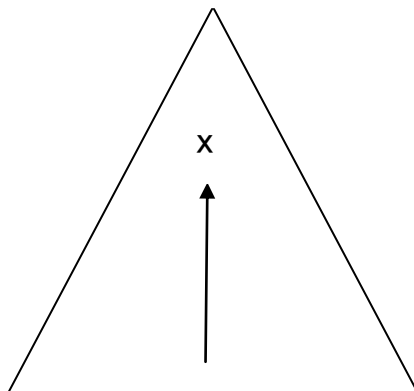
أنها من أصل فرنسي { بلد المنشأ تمايز المنتج، وأنها الأقل سعرا عن باقي السجائر من نفس الصنف { تمايز

المنتج. هذا ويمكن توضيح المعايير التي يمكن على أساسها اختيار الخصائص المميزة للسلعة في الشكل

أدناه:

الشكل رقم (18): المثلث الذهبي للتموقع

تفضيلات ورغبات المستهلكين



عوامل نجاح المنتج

Source :Yves CHIROUZE, opcit, p 57

وحسب لفيت لا بد من توفر مجموعة من الشروط لنجاح التميز ومنها:

- أن يكون صعب التقليد من طرف المنافسة؛
- أن يكون السعر الذي يدفعه المستهلك مقابل التميز في الجودة مقبولا؛
- أن يكون التميز سهل الإدراك من قبل الزب ون وفي حالة العكس، فمن الضروري تكثيف الحملات الترويجية لإخبار المستهلك بالخصائص المميزة للسلعة ولا يجدها عند المنافسين؛
- تجنب استعمال السعر كبعد استراتيجي للتميز، وإنما يتم الاعتماد عليه كبعد تكتيكي للأسباب الآتية:

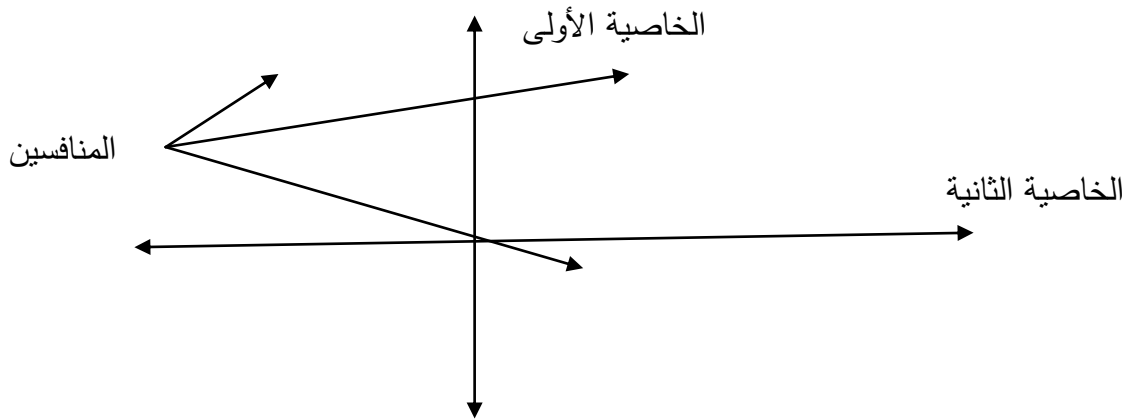
- السعر يمكن تقليده بسرعة من قبل المنافسين؛
- استعمال السعر للحصول على مكانة مميزة للمنتج، هو بمثابة طريق سريع إلى حرب الأسعار لا فائز فيها سوى المستهلك؛

4. تحديد المواقع بواسطة الخرائط الإدراكية:

الخرائط الإدراكية هي أدوات لتحليل الوضع المتصور للعلامات التجارية في السوق وتوقعات المستهلكين فيما يتعلق بهذه المنتجات. إنها تجعل من الممكن رؤية كيف يتطور الوضع المتصور في السوق وفقاً لجهود التكيف والتواصل التي تبذلها الشركات.

إن الهدف من تحليل وضعية المنافسين هو الحصول على معلومات حول كيفية إدراك المستهلك للمنتجات المنافسة أو البديلة، وكذا معرفة انطباع مفردات العينة عن الوضع الأمثل الذي يرغبه المستهلك من هذه الملامح وتأخذ الشكل التالي:

الشكل رقم (19): الخرائط الإدراكية

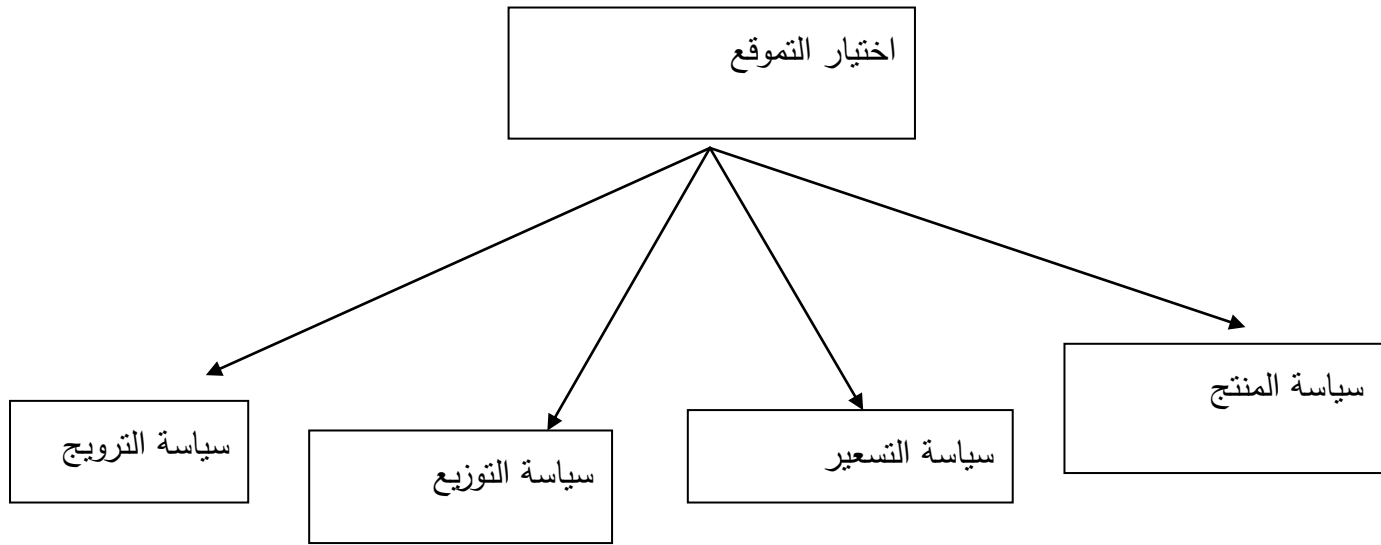


لكن لا بد من توجيه النظر في هذا الصدد، إلى أن الخريطة الإدراكية تشير إلى تموقع المنتجات أو العلامة مع بعضها البعض في أذهان المستهلكين، لكنها لا تعطي المسوق المكانة التي تجذب أكبر قدر من المشترين، حيث يجد المسوق الإستراتيجي نفسه دائما في حاجة إلى دراسة السوق وإجراء عملية الاستقصاء

لدى مفردات العينة للوصول إلى العلامة التي يتصورها الزبون دون أن يجدها في أي علامة من العلامات المتاحة في السوق.

5. تحرير وثيقة التموقع:

وهي آخر خطوة نحو تحديد تموقع المنتج، حيث يتم كتابتها في وثيقة رسمية حتى يتمكن المكلف بتنفيذ وتطوير الإستراتيجية التسويقية من فهمها بطريقة واضحة. مع الإشارة إلى أن المزيج التسويقي هو التكتيك الذي بواسطته يتم تنفيذ استراتيجية التموقع. والشكل رقم 20 يبين كيفية اختيار التموقع:



Source :LENDREVIE Jacques & LINDON Op.cit, p 535

إن الفائدة الحقيقية من كتابة وثيقة التموقع هي توجيه من يقوم بإعداد الرسالة الإعلانية كي يتم التركيز على المنافع التي يؤديها المنتج. ففي حالة العلامة VOLVO المعروفة بمتانتها وصلابتها، يتم التركيز في الرسالة الإعلانية على عنصر الأمان، ويستهدف بصفة خاصة الأفراد الذين يبحثون عن الأمان في السيارة، وهم من العائلات الأمريكية الميسورة

خلاصة:

نستنتج أن:

تجزئة السوق هي تقسيم المستهلكين وتصنيفهم إلى مجموعات جزئية متجانسة في احتياجاتها ولها الاستجابة ذاتها للنشاطات التسويقية الخاصة بها، إن المؤسسة في هذه المرحلة تقوم بتحديد المعايير التي سيتم على أساسها تحليل ودراسة الأجزاء السوقية وتقييم مدى سلامة عملية التجزئة وصلاحيه نتائجها. الاستهداف يعني في هذه المرحلة تقييم مدى جاذبية كل قطاع من القطاعات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، واختيار أي منها ستركز عليه (عليها) المؤسسة ويتعلق الأمر هنا بتحديد إستراتيجية الاستهداف المناسبة ودرجة تغطية السوق. النموذج وفي النهاية فإن المؤسسة تعمل على تحقيق العرض المناسب للسوق المستهدفة وتطوير المزيج التسويقي الملائم لها بما يضمن احتلال المكانة المرغوبة في أذهان المستهلكين عن طريق ربط العرض (المنتج/الخدمة) بالمزايا التي يحققها.

محتويات الفصل السابع: الاستراتيجيات التنافسية

أولاً. إستراتيجية الرائد

ثانياً. إستراتيجية التحدي

ثالثاً. إستراتيجية التابع

رابعاً. إستراتيجية التخصص

تمهيد:

إن إستراتيجية التسويق لكل منتج يجب أن تكون على صلة مباشرة بالغايات و الأهداف والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى، التي تشكل جميعها الإستراتيجية ويجب أن يكون توجه إستراتيجية التسويق ضمن الغايات التالية:

- التعرف على كيفية تلبية احتياجات المستهلك بطريقة كفوءة أكثر من المنافسين.
- كيفية المنافسة في نفس القطاع.
- التعرف على الاستخدام الأمثل للمزيج التسويقي.

أولاً. إستراتيجية القائد:

وهي المؤسسة التي تحصل على أكبر حصة سوقية (40%) وهي التي تقود أي تغييرات سعرية أو تقديم منتجات أو تكنولوجيا جديدة في السوق وتحقق تغطية سوقية مناسبة لمنتجاتها، كما أنها لها انتشار ترويجي مناسب. ويعتبر القائد في السوق محط أنظار قطاعات السوق المختلفة ينظر إلى سياساته بغرض التقليد أو التجنب أو المواجهة، هدف القائد دائماً هو البقاء في المرتبة الأولى في السوق و لكي تحافظ على هذه المرتبة يجب عليها الاعتماد : هدف القائد دائماً هو البقاء في المرتبة الأولى في السوق و لكي تحافظ على هذه المرتبة يجب عليها الاعتماد على ثلاثة حلول:¹ زيادة الطلب الأولي؛ حماية الحصة من السوق؛ توسيع حصة السوق.

1 - زيادة الطلب الأولي:

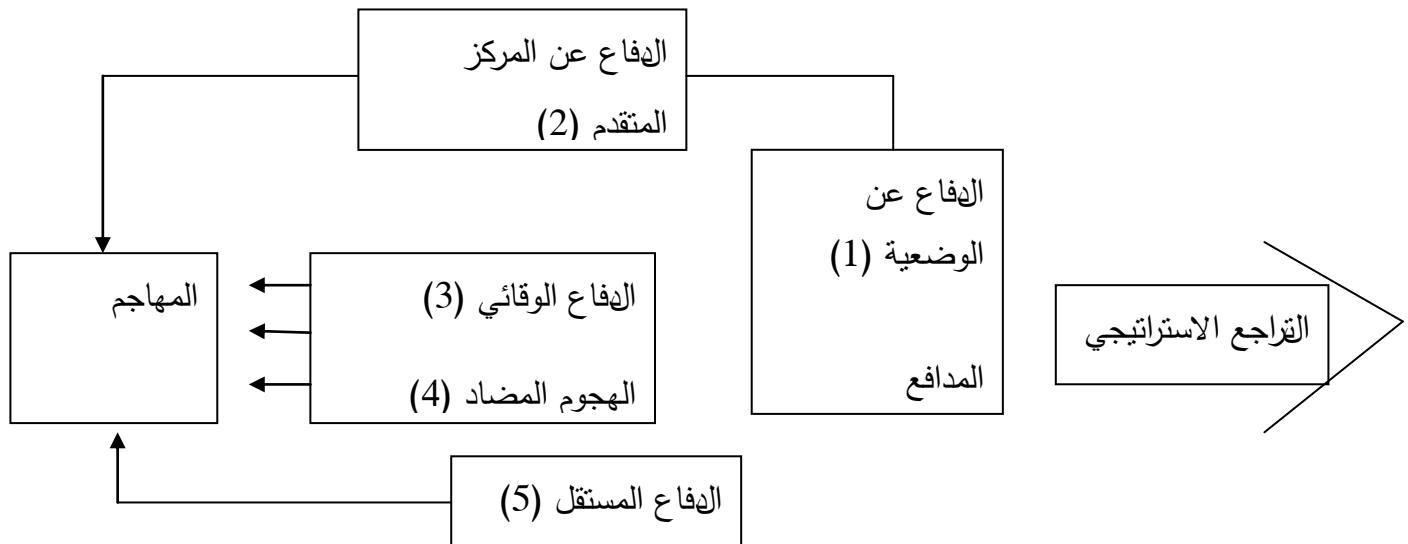
إن المنظمة التي تشغل منصب القائد تتمتع بنمو إجمالي في السوق ويمكن الوصول إلى هذه الحالة عن طريق :جلب مستخدمين جدد؛ إيجاد استخدامات جديدة للسلعة مقابل الاستخدامات الحالية لها؛ إذا كان مستوى الاستهلاك عالي.

2 - حماية حصة السوق:

بما أن هدف المنظمة القائد هو البقاء في المرتبة الأولى في السوق فيجب عليها مراقبة حركات منافسيها والذين يريدون القضاء عليها في أول فرصة ضعف لها، لذا فهي دائماً تبقى في حالة يقظة مستمرة خاصة عندما تتبنى إستراتيجية ابتكار بناءة تضمن لها حصص كبيرة في السوق وبالتالي السيطرة عليه. ولتفادي أي هجمات غير متوقعة من طرف المنافسين فإن على المنظمة القائد أن تتبنى ستة استراتيجيات دفاعية تحميها من المنافسة وهي : الدفاع عن الوضعية، الدفاع عن المركز المتقدم، الدفاع الوقائي، الهجوم المضاد، الدفاع المستقل، التراجع الاستراتيجي، كما يبينه الشكل التالي:

شكل رقم (21): الإستراتيجية الدفاعية للمؤسسة القائد

¹ -philip kotler et al, marketing management, opcit, p402



SOURCE : PHILIP KOTLER ET AL, MARKETING MANAGEMENT, opcit, P 406.

-الدفاع عن الوضعية:

تعمل المنظمة القائد على تعزيز مكانة منتجاتها و مختلف علاماتها التجارية في أذهان الزبائن لكي تحافظ على مكانتها المرموقة في السوق، كما فعلت كل من المنظمات الرائدة دانون، كوكا كولا، بامبرز، عندما كثفت مجهوداتها التسويقية خاصة الاشهارية وبالتالي اكتسبت شهرة عالمية وصورة جيدة، جعلتها تتميز في السوق المتواجدة فيه.

-الدفاع عن المركز المتقدم:

للمحافظة على مكانتها المتقدمة يجب على المنظمة القائد القيام ببعض الخطوات لتفادي الدخول المفاجئ للمنافسين عن طريق مراعاة نقاط ضعفها وإظهار نقاط قوتها واستعمالها في الهجوم المضاد.

-الدفاع الوقائي:

تظهر المنظمة القائد سيطرتها حين تطرح منتجات جديدة قبل قيام المنافسين بذلك¹.

-الهجوم المضاد:

تقوم به المنظمة القائد عندما يتمكن منافسها من أخذ مكانة في السوق بفضل ما يتميز به من خصائص في منتجه أو سعره أو طرق توزيعه.

-الدفاع المتحرك:

عندما تشتد المنافسة فإن المنظمة القائد تعمل على الانتقال من نشاط سابق إلى نشاط جديد عن طريق سياسة ابتكار نشطة تتضمن إما توسيع السوق أو تنويع المنتجات.

¹-رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة : حالة شركة الخطوط الجوية، رسالة ماجستير

غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002-2003 ، ص 45

-التراجع أو الانسحاب الاستراتيجي:

عندما لا تستطيع المنظمة القائد مواجهة المنافسة الحادة فإنها لا تتسحب من السوق كليا بل تتسحب من القطاعات الثانوية و تركز اهتمامها على القطاعات التي تدر لها مردودية عالية من أجل تدعيم وضعيتها التنافسية.

3-توسيع حصة السوق:

عندما تقرر المنظمة القائد توسيع حصتها من السوق لغرض الرفع من أرباحها فإنها تراعي أربعة عوامل وهي:¹

-مخاطر تدخل السلطات العمومية؛

-التكلفة الاقتصادية لارتفاع حصة السوق؛

-المزيج التسويقي و دوره في تطوير حصة السوق خاصة في حالة المنتجات الجديدة؛

-آثار حصة السوق المتزايدة على الجودة الحقيقية والمدركة.

ثانيا. إستراتيجية المتحدي:

يوجد خلف كل مؤسسة قائدة في أي سوق مؤسسة أو أكثر تحتل المركز الثاني والتي تستحوذ على حصص سوقية (30%) أقل من حصة المؤسسة القائدة وأكبر من المؤسسات الأخرى. وهذه المؤسسات تستطيع أن تتبنى أحد الموقفين إما أن تقرر مهاجمة المؤسسة القائدة وغيرها داخل أسواقها محاولة سحب زبائنها ومن ثم تحقيق نصيب أكبر من السوق أو أن تقرر البقاء في الميدان دون محاولة الاصطدام بالمؤسسات القائدة.

1.اختيار الهدف و المنافس:

إن هدف المنظمة المتحدية هو زيادة حصتها من السوق على منافس آخر، وهنا تستطيع أن تختار منافسها دون اللجوء إلى الحروب والمواجهات عن طريق:²

-مهاجمة القائد:

تتميز بأنها إستراتيجية ذات مخاطرة عالية و لكن في نفس الوقت تكون فعالة إذا حققت نجاحا وتكون حظوظها عالية كلما كانت المؤسسة القائدة غير مهيمنة أو في حالة انخفاض وتيرة عملها وهنا تتمسك المنظمة بمعرفة مصادر استياء الزبون أو إلى الحاجات غير المشبعة لدى المنظمة القائد في حالة ابتكار مذهب.

-مهاجمة منافس في نفس المستوى:

حيث يتميز بوتيرة عمل بطيئة أو يعاني من نقص التمويل، هذا المنافس يكون معتمد على منتج قديم ذو أسعار مفرطة ورداءة تقديم الخدمة، لذا يكون الهجوم سهلا للقضاء عليه.

¹ - KOTLER ET AL, Management Marketing, opcit, P 409.

² - IBID, P. 410

-مهاجمة المؤسسات الصغيرة والمحلية:

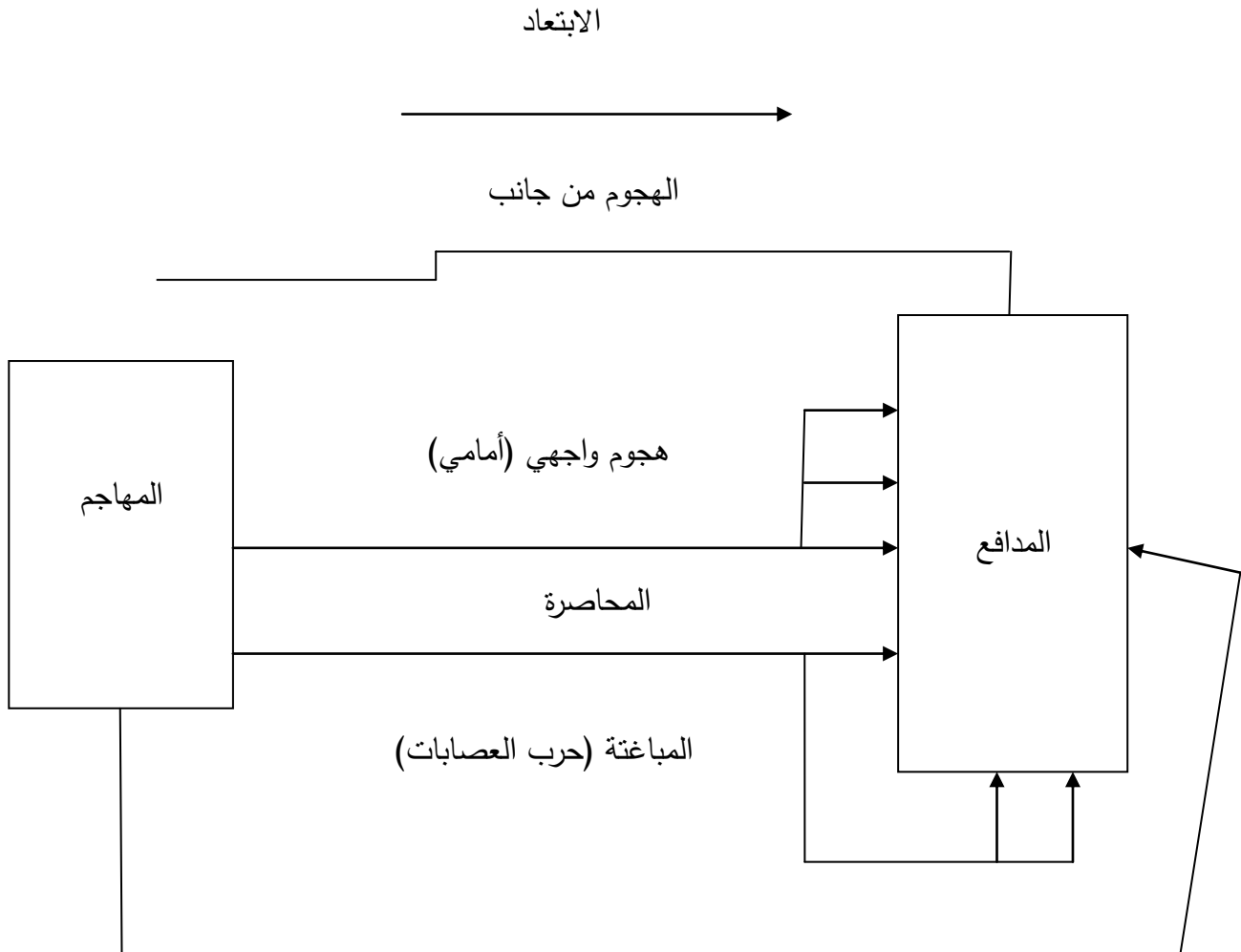
تعتبر إستراتيجية مريحة لأنها لا تتطلب هجوما واسع المدى.

2- إستراتيجية الهجوم:

بمجرد تحديد الخصم والهدف، تتساءل المنظمة المتحدية عن كيفية اختيار زاوية الهجوم وبالتالي فإنه توجد

خمس استراتيجيات هجومية كما يبينها الشكل التالي:

الشكل رقم (22): الاستراتيجيات الهجومية



Source: philip KOTLER et AL, opcit, P411

-الهجوم الواجهي (الأمامي):

يشتمل على توجيه فرق أو حشود مباشرة إلى العدو مركزة هجومها على مختلف المنتجات الأسعار، الإشهار والتوزيع، وبالتالي فهي تنظم كل قواها (مصادرها) وتنشبت بها لكي تكسب الهجوم.

-الهجوم من الجانب:

يركز المهاجم هجومه على الجانب ويتجنب الهجوم من الخلف والأجنحة وهو مبدأ لإستراتيجية عسكرية تشتمل التركيز على كل القوى للقضاء على العدو وعن طريق استغلال نقاط ضعفه.

-المحاصرة:

إذا كان الهجوم من الجانب يبحث في تحديد المناطق غير المحمية من طرف الخصم فإن المحاصرة تهدف إلى شن هجمات آنية ضد المنظمة القائد لجبرها على الدفاع من عدة جبهات في نفس الوقت.

-الإتباع:

إنها من بين الاستراتيجيات الهجومية غير المباشرة بحيث تهدف إلى اجتتاب أي مواجهة مع القائد وتركز على الأسواق، المنتجات، التكنولوجيا التي لم تتعرض لها المنظمة القائد.

-حرب العصابات (المباغثة):

تهدف إلى إزعاج المنظمة القائد بعدة هجمات محددة الموضع وغير منتظمة، والهدف من هذه الهجمات هو إضعافها.

ثالثا. إستراتيجية التابع:

وتعني محاولة المؤسسة الصغيرة عادة اتباع قائد السوق بدلا من تحديه أو منافسته وذلك بتقليد المنتج الذي يطرحه، أو تعديله أو الاقتصار على جزء واحد من السوق. وتمتاز هذه الإستراتيجية بأنها تجنب المؤسسة تحمل نفقات الابتكار والتطوير الضخمة. وتقدر حصتها السوقية بـ 20%. ومن الاستراتيجيات المتبعة مايلي:

1-التبعية عن قرب:

وفقا لهذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة التابعة إلى تقليد الرائد بالنسبة لمعظم مكونات المزيج التسويقي، حيث يمتد هذا التقليد إلى قطاعات عديدة في السوق، فهي بـ ذلك تسمى المزور وقد يظهر من خلال هـ ذه الإستراتيجية المؤسسة التابعة كمتحدية للمؤسسة القائمة ولكن بطريقة غير مباشرة.

2-التبعية عن بعد:

تحتفظ المؤسسة التابعة لنفسها من خلال هـ ذه الإستراتيجية بنواحي تميزها عن المؤسسة الرائدة، ولكن في نفس الوقت تجدها تتبع المؤسسة الرائدة في بعض المكونات الهامة للمزيج التسويقي، وتسمى في هـ ذه الحالة بالمقلد.

3-التبعية الاختيارية:

يختار التابع بعض الجوانب المتميزة في المزيج التسويقي للمؤسسة الرائدة ويتبعها بشرط أن تتلاءم مع إمكانياته وظروفه، فهي بذلك تعتبر كمعدل أو متأقلمة، غير أنها مع الاستمرارية في إتباع هـ ذا النوع من الاستراتيجيات يمكن أن تتحول من تابعة إلى متحدية.

4-إستراتيجية المنقب/ المكتشف:

ويستخدم من قبل المؤسسات المغامرة عادة وتتقبل تحمل المخاطر لاكتشاف منتجات جديدة وطرحها في السوق لتحقيق أرباح عالية وتكون هذه المؤسسات ذات سيطرة عالية جدا في السوق.

رابعاً. إستراتيجية التخصص:

وتعرف إستراتيجية التخصص على أنها تلك التوجه البسيط للمنظمة نحو تكييف جهودها ومواردها اتجاه قطاع سوقي معين أو عدة قطاعات وليس السوق ككل. والصفات التي يجب أن تتوفر في هذا القطاع السوقي تتمثل في أن يكون كافياً من حيث الحجم، القدرة الشرائية لكي يكون اقتصادياً، أن يكون من المتوقع نموه مستقبلاً، أن لا يدخل في دائرة اهتمام المؤسسات القائمة، أن يكون لدى هذه المنظمات القدرة والناحية المتميزة والمتخصصة لخدمة هذا الجزء بكفاءة، أن يكون لدى المؤسسة المقدرة على الدفاع على موقفها ومكانتها إذا هوجمت من طرف المؤسسات القائمة وذلك اعتماداً على سمعتها في السوق وصورتها الطيبة لدى المستهلكين وتقدر حصتها السوقية بـ 10%.

إن جوهر نجاح تلك المؤسسات الصغيرة يكمن في مدى تخصصها من ناحية، ومدى تحديد هذا التخصص واعتراف السوق به من ناحية أخرى وسواء كان هذا التخصص في:

-نوعية معينة من المنتجات

-تقديم منتج أو خط منتجات واحد.

-تقديم نشاط معين.

-تقديم خدمات خاصة جداً للزبائن.

-التركيز على أحد عناصر المزيج التسويقي.

-تقديم نوع مميز من الخدمات.

-تقديم شكل مميز من المنتج تتميز به.

وعموماً يمكن تلخيص الوضعيات التنافسية الممكنة شغلها في السوق، أهدافها ووسائلها، عوامل نجاحها ومخاطرها في الجدول التالي:

الجدول رقم (8): يوضح وضعيات المؤسسة السوقية

الحصّة السوقية المحتملة	القائد 40%	المتحدي 30%	التابع 20%	المتخصص 10%
الأهداف	-البقاء قائد -الرفع من المبيعات	-الرفع من الحصّة السوقية -أخذ مكان القائد	-الحفاظ على الحصّة السوقية -الاكتفاء بالوضعيات الثانوية	-التواجد كقائد للأجزاء السوقية المحددة.
الوسائل	-الحفاظ على حصّة السوق -الرفع من الطلب الأولي	-مهاجمة الصغار أولاً -مهاجمة الجبهات الأمامية	-معرفة جيدة لإستراتيجية القائد والمتحدي -التحكم الجيد في التكلفة	-تعريف الجزء واحتمال معدل نموه المستمر (الدائم)، والكفاءات المميزة للمؤسسة وعدم ترك

المنافس في حالة الهجوم.				
عوامل النجاح	-تغطية شاملة للقطاع -إبداع حقيقي -قيادة	-إستراتيجية شاملة -استغلال نقاط الضعف للمنافس	-قدرة الحفاظ على قوة البحث والتنافس	-تسخير جميع الأنشطة على الجزء المستهدف
المخاطر	-مهاجمة المتحدي.	-الرد السريع للقائد.	-مهاجمة المتحدي.	-مهاجمة الكبار للجزء السوقي المستهدف.

Source : Mohamed Seghir Djelti, opcit, p 78

خلاصة:

نستنتج من هذا الفصل مايلي:

إن المؤسسات القائدة أن تكون لها يقظة كافية لتتمكن من إحداث تغييرات في البيئة تفاجئ بها المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال. مما يجعل الانشغال الأساسي لهذه الأخيرة مركزا على كيفية رد الفعل والتكيف مع التغييرات المستجدة. أما في حالة غياب نظام يقظة فعال ستواجه المؤسسة الرائدة تهديدا قويا من طرف المؤسسات المنافسة لها.

إن المتحدي فرصا للنجاح، لكن فشله وارد جدا لأن منافسه ليس مؤسسة عادية بل هي مؤسسة تمتلك مركزا تنافسيا هاما، وفي هذا الإطار تدرك المؤسسة القائدة أن فقدان مكانة القيادة من الصعب الرجوع إليها إن لم يكن مستحيلا. وعليه فإن نجاح المتحدي يعتمد على مدى يقظة القائد من حيث السرعة في رد الفعل، وعلى ثقل إمكانيته مقارنة بالقائد.

إن التابع مكانته ضعيفة، إلا أنه يستطيع تحقيق نتائج معتبرة ويستطيع البقاء لفترة طويلة تكسبه خاصية التكيف السريع.

يعرف المتخصص على أنه تلك التوجه البسيط للمؤسسة نحو تكيف جهودها ومواردها اتجاه قطاع سوقي معين أو عدة قطاعات وليس السوق ككل.

محتويات الفصل الثامن: أنواع الاستراتيجيات التسويقية

أولاً. إستراتيجية المنتج

ثانياً. إستراتيجية التسعير

ثالثاً. إستراتيجية التوزيع

رابعاً. إستراتيجية الترويج

تمهيد:

تسعى المؤسسات بمختلف أنواعها إلى تلبية حاجات ورغبات زبائنهم بالطريقة التي تجعلهم راضين عن منتجاتها أكثر من منافسيها، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأنشطة والأدوات التي تعتبر إحدى المكونات الأساسية للعملية التسويقية التي يستخدمها رجل التسويق في تصميم قرارات واستراتيجيات المؤسسة التسويقية، ومن ثم تحقيق أهدافه المطلوبة في سوقها المستهدف، ويطلق على هذه الأنشطة اسم المزيج التسويقي، وهي عبارة عن توليفة من أربعة عناصر أساسية، والتي عرفها مجموعة الباحثين على أنها مجموعة من الأدوات التسويقية والتي يمكن للمؤسسة التحكم فيها، واستخدامها لإشباع احتياجات السوق المستهدف، هذه العناصر هي: المنتج ، التسعير ، التوزيع ، الترويج، وتسمى المزيج التسويقي التقليدي، سنتناول الآن بالشرح المفصل عن المزيج التسويقي.

أولاً. إستراتيجية المنتج

1. مفهوم وأهمية المنتج.

سنتناول الآن مفهوم وأهمية المنتج.

1.1. مفهوم المنتج:

تطرق خبراء التسويق إلى إعطاء عدة تعاريف لسلعة والتي نوجز بعضها في:

التعريف الأول: "هو أي شيء مادي أو غير مادي يمكن الحصول عليه من خلال عملية التبادل"¹

ركزا هذا التعريف على أن المنتج هو كل ما يمكن عرضه في السوق بشرط أن يحقق تلبية حاجات المستهلكين.

التعريف الثاني: "ويعرف المنتج بأنه ذلك المزيج من المكونات المادية وغير مادية والتي يشتريها المستهلك

جميعا وفي آن واحد وذلك لهدف إشباع حاجة من حاجاته المتعددة وتلبية متطلباتها"²

هذا التعريف شمل كل التعاريف السابقة على أن المنتج هو مجموعة من السمات الملموسة وغير الملموسة

وأن المستهلكون يقومون بشراء السمات المادية وأيضا لإرضاء الحاجة وإشباعها.

مما سبق نلاحظ أن التعريفات السابقة كلها تتفق على أن المنتج:

-هي خليط من الخصائص الملموسة و الغير الملموسة المقدمة للمستهلك لإشباع حاجاته .

-تعرف بأنها المنفعة أو مجموعة المنافع الأساسية المقدمة للمستهلك لإشباع حاجاته و تلبية رغباته .

أي أن المنتج هو المنتجات الملموسة التي لها خصائص مادية محددة. وهي أي شيء يقدم للسوق لجذب

الانتباه ، للشراء ، للاستخدام ، للاستهلاك و الذي قد يشبع حاجات المستهلك و تلبية رغباته .

يتكون المنتج من ثلاث أبعاد أساسية تساهم في تكوين الصورة المتكاملة لها وتتمثل في:³

-**المنفعة الأساسية للمنتج:** ونعني بها ماهية المشكلة التي تقوم بحلها أو مبرر قيام المستهلك بشراء هاته السلعة.

-**خصائص المادية للمنتج:** بمجرد الانتهاء من تحديد المنفعة الأساسية للمنتج يبدأ التفكير في الخصائص

المادية لها ويشمل على التغليف، الاسم التجاري، درجة الجودة، الشكل والتصميم.

-**الخدمات المصاحبة للمنتج:** هي جميع الخدمات التي ترافق السلعة، ويشمل التركيب، الضمان، الصيانة،

خدمات ما بعد البيع.

2.1. مزيج السلعي:

إن الكلام عن مزيج السلعي يؤدي إلى الكشف عن عدة نقاط منها:

¹-Marie-camille DEBOURG et autres, Pratique du Marketing, BERTI éditions, ALGER, 2004, P 98.

²-Alexande CHIROUZE, Yves CHIROUZE, Introduction au Marketing, éditions FOUCHER, Paris, 2004, P108.

³-ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 225-226.

أ-خط المنتجات:

خط المنتجات هو عبارة عن عدد من السلع التي تقوم المؤسسة بإنتاجها، والتي هي شديدة الارتباط ببعضها البعض إما بإشباعها لنفس الحاجة أو تستخدم نفس الاستخدام أو تستعمل نفس منافذ التوزيع أو تقع في نفس نطاق الأسعار...

ب-مزيج المنتج:

إن مزيج المنتج عبارة عن مجموع السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة لأسواقها أو قطاعها السوقي المستهدف ويشمل على عدة خطوط المنتجات.

يتميز مزيج المنتجات بثلاث أبعاد أساسية:¹

-**الاتساع:** ويقصد به العرضة أي عدد خطوط المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها وطرحها في السوق.

-**العمق:** ويقصد به عدد المفردات التي تقدم من قبل المؤسسة في كل خط من خطوط الإنتاج، ويمكن خلال المعادلة التالية: عمق مزيج المنتجات = مجموع المنتجات الفردية في خطوط المنتجات المختلفة / عدد خطوط المنتجات.

-**الارتباط:** ويقصد به مدى ارتباط بين خطوط المنتجات في المؤسسة من حيث متطلبات الإنتاج، والتسويق والبحوث، وطريقة التوزيع.

2. القرارات المتعلقة بالسلعة، تطوير السلع الجديدة ودورة حياة السلعة.

سنتناول في هذا المطلب القرارات المتعلقة بالسلعة، تطوير السلع الجديدة وأخيرا دورة حياة السلعة.

1.2. القرارات المتعلقة بالمنتج

تتمثل فيمايلي:

-التمييز:

سنتناول تعريف وأنواع التمييز.

- **تعريف التمييز:** هو عبارة عن استخدام الأسماء أو المصطلحات أو الرموز أو التصميمات أو تركيبية منها لغرض تعريف سلعة معينة حتى يتمكن الزبون أو غيره ممن يهتمهم الأمر من تمييز السلعة عن السلعة المنافسة.

ويمكن إبراز مؤشرات التمييز في النقاط التالية:

- ✓ **الاسم التجاري:** ويتألف من بعض كلمات أو حروف أو أرقام يمكن التلفظ بها.
- ✓ **العلامة التجارية:** تأخذ شكل رمزا أو صورة أو تصميم فريد، ويمكن التعرف عليها بالنظر لا بالنطق.
- ✓ **الماركة التجارية:** فهي اسم أو علامة تمييز لها حماية قانونية بحيث يقتصر استعمالها على المنتج أو الموزع ومن ثم فهي تعبير قانوني لكل من الأسماء أو العلامات.
- ✓ **الشعار:** يتكون من جملة أو اسم بحيث يرتبط في ذهن المستهلك بسلعة معينة.

¹ -P.BARANGER et autres, Gestion (les fonctions de l'entreprise), 2ème édition, Paris, 1998, P128.

• أنواع التمييز:

تتمثل في:

- ✓ **أسماء مميزة خاصة بالمنتجات:** هي عبارة عن أسماء ملك للمنتج ويقوم بتمييز سلعته بها، إن استخدام هذه الأسماء يعتبر أداة فعالة لبناء وتدعيم ولاء المستهلك.
 - ✓ **أسماء خاصة بالموزعين:** يفضل في بعض حالات شراء سلع غير مميزة ويعمل على تقديمها بأداة تمييز خاصة به والهدف من وراء ذلك: السيطرة على مواصفات السلع، استقلالية في تحديد البيع، تحقيق أرباح أكبر، السيطرة على جزء من السوق.
 - ✓ **سلع بدون أسماء مميزة:** برغم من الفوائد التي يحققها التمييز إلا أن بعض المؤسسات تقدم سلعها بدون تمييز في عبوات منخفضة التكلفة تسمح ببيعها بأسعار منخفضة.
- والخصائص التي يجب أن تتوفر في اسم المميز مايلي:

- أن يكون سهل النطق والحفظ.

- سهل الكتابة

- سهل التذكر

- أن تكون أسماء قصيرة

- أن يعبر الاسم عن المنافع الرئيسية للسلعة

- يجب أن يكون الاسم فريد ومميز لسلعة عن باقي السلع المنافسة في السوق.

- **التغليف:**

سننتقل إلى تعريف ومستويات التغليف.

• تعريف التغليف:

يمكن تعريف التغليف بأنه مجموع العناصر التي تكون جزء من السلعة والتي تباع معه من أجل

حفظ محتوياته ويتكون الغلاف من:

✓ **الغلاف الخارجي:** الذي يعد بمثابة الديكور الذي عادة ما يشمل عدة رسومات وألوان مستعملة

وعدة نصوص (بيانات) وقصاصات.

✓ **العبوة:** وهي محتوى الغلاف وتمثل المادة المستعملة: زجاج، بلاستيك، حديد...

- **مستويات التغليف:**

تتمثل في:¹

✓ **التغليف الأولي:** وهو الذي يحتوي على السلعة والذي نجده إذن في اتصال مباشر به (عبوة مباشرة)

✓ **التغليف الثانوي:** هو الذي يجمع عدة وحدات من السلع لجعلها في وحدة مباع.

✓ **تغليف الشحن:** وهي العبوات والحاويات التي تحفظ السلعة أثناء النقل والتخزين.

- **أهمية التغليف :**

✓ تحقيق الحماية للسلع من احتمالات التلف و الضرر أثناء النقل و الخزن.

✓ سهولة شحن وتخزين السلع .

✓ يسهل الغلاف للمستهلك عملية المقارنة والسرعة في اتخاذ قرار الشراء .

✓ الاستفادة المستهلك في أحيان كثيرة من العبوة لأغراض واستخدامات أخرى بعد انتهاء من الاستعمال .

✓ وجود غلاف و سلامته يعطي انطباع ايجابي عن سلامة المحتويات من البضاعة .

✓ استخدام الغلاف لأغراض الترويج و العرض وخاصة للسلع الكمالية ولعب الأطفال .

✓ تدوين المعلومات والبيانات والإرشادات الخاصة بالسلعة و المتعلقة بالآتي : السعر، تاريخ الإنتاج وانتهاء الصلاحية، مكونات السلعة و تركيبتها، طريقة استخدامها وحفظها، اسم المؤسسة المنتجة عنوانها ورقم هاتفها، البلد المصنع و تحذيرات الاستعمال ...

2.2. تطوير المنتج الجديد

سنتناول تعريف، ومراحل تطوير المنتج الجديد

- **تعريف تطوير المنتج.**

تعرف عملية التجديد وتطوير السلع على أنها "تلك الأنشطة التي تؤدي إلى وظيفة جديدة نسبياً²". وبذلك فإن عملية تطوير المنتج وتجديدها يعني مختلف الأعمال التي يقوم بها السوق لطرح منتج جديد في السوق، وتنقسم تطوير المنتج الجديد إلى الأشكال التالية:

✓ **المنتج المخترع:** لم يكن موجودا في الأصل في السوق فيكون وجوده لأول مرة.

✓ **المنتج المطور:** سلع قديمة أجري عليها تعديل طفيف أو تطوير لمواكبة خدمات المستهلك.

✓ **المنتج المعدل:** سلع قديمة تم له تعديل جذري ليتوافق و حاجات المستهلك الجديدة.

¹-أنظر في هذا الصدد:

-Claude DEMEURE, Marketing, 5ème édition, DALLOZ, Paris, 2005, P107.

²-أيمن علي عمر، قراءات في دراسات متقدمة في التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2007/2006، ص 50.

²-محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق، دار المستقبل، عمان، الأردن، 1999، ص 184.

- ✓ **المنتج بعلامة جديدة:** إدخال سلع قديمة تدخل السوق بعلامة جديدة لأسباب عدة قد تكون للتخلص من التقليد أو لتغيير وجهة نظر المستهلك، أو الدخول لأسواق جديدة
- **مراحل تطوير السلع الجديدة:** تمر عملية تخطيط السلع الجديدة بعدة مراحل أساسية يمكن تلخيصها في النقاط التالية¹:
- ✓ **إيجاد الفكرة:** قد تكون مصدر هذه الأفكار تسويقي كما قد يكون تكنولوجي، فالأفكار ذات المصدر التكنولوجي تجرى في غالب الأحيان في مخابر المؤسسة أو في مركز البحث والتطوير. أما بالنسبة للنوع الثاني يأتي من الإدراك الحسي للمسؤولين التسويقيين لحاجة لم يتم إشباعها في السوق.
- ✓ **الغربة:** حيث أن الأفكار الجديدة ليست كلها قابلة لتحويلها إلى سلع وذلك لاعتبارات اقتصادية وفنية و مالية واجتماعية.
- ✓ **التقييم الاقتصادي للأفكار :** فبعدما كانت مجرد أفكار فقط يجب تحويلها إلى سلعة من خلال دراسة جوانب عدة :أفضليات المستهلك، الغلاف المناسب، الدراسة الاقتصادية والمالية للمشروع،...
- ✓ **تجسيد الابتكار (اختبارات السوق):** وذلك من خلال إنجاز مفهوم وصفي أو في شكل صورة أو ربما في شكل مادي محسوس وهو الشكل الأفضل، وإذا ما نال هذا المفهوم رضا وقبول الأفراد فإن إدارة المؤسسة تقرر إنتاج هذا المفهوم.
- ✓ **تقديم المنتج:** فإذا ما تم التأكد من خلال التجارب السابقة أن السلعة قد تحقق النجاح المرجو فإنها تأتي المرحلة الحاسمة. وفي هذه المرحلة تبدأ المؤسسة بالاتفاق على إنتاجه على نطاق السوق، ويتطلب ذلك مجهودات بيعية شخصية وغير شخصية. كما يجب على المؤسسة متابعة السلعة الجديدة في السوق وتحسن اختيار الوقت والمكان المناسبين.

2.3. دورة حياة المنتج :

سننتقل إلى مفهوم، ومراحل حياة المنتج.

• مفهوم دورة حياة المنتج:

يمكن تعريف دورة حياة المنتج بأنه:"الفترة الزمنية التي يمر بها المنتج في مراحل الانطلاق والنمو والنضج وأخيرا التدهور. وتقاس هذه المراحل بتطور المبيعات والأرباح، حيث يفترض هذا المفهوم تغير المبيعات والأرباح لأي منتج مع مرور الوقت..."²

¹-أنظر في هذا الصدد :

-LASARY, le marketing (c'est facile), ES-SALEM, CHERAGA, PP 162-164.

-Sylvie Martin et jean VEDRINE, Initiation du Marketing (les concept-clès), édition d'organisation, Paris, 2003, PP 182-185.

-Claude DEMEURE, opcit, PP147-150.

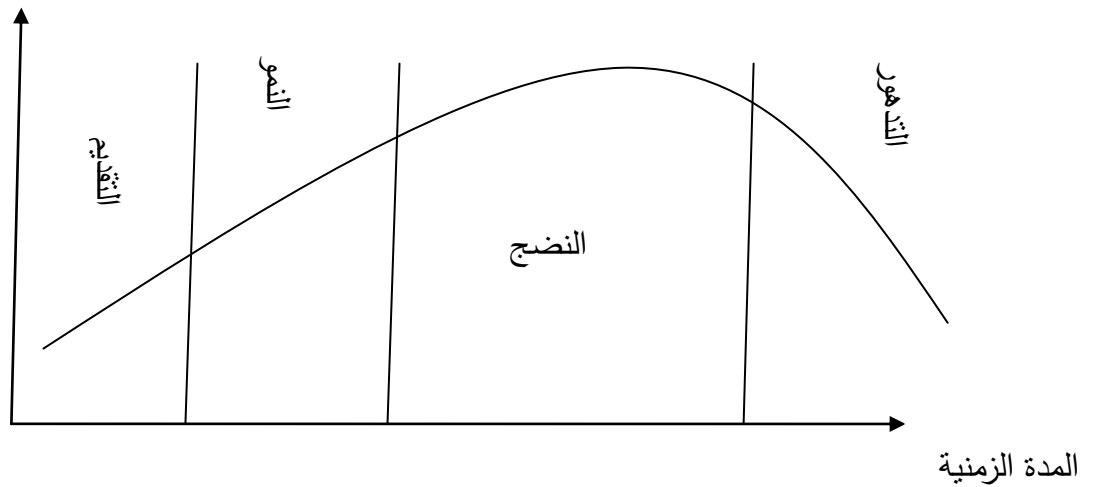
²-Claue DEMEURE, Op cit, P 107.

من هذا التعريف يمكن القول أن دورة حياة السلعة هي محاولة لمعرفة المتميزة في المبيعات للسلعة ومعرفة المراحل التي تمر بها أو تتجه نحوها، وبذلك تستطيع المؤسسات صياغة أفضل إستراتيجية تسويقية.

إن دورة حياة السلعة هو مقياس لتطور مبيعات السلعة من فترة دخولها للسوق حتى سحبها منه ويمكن أن تشمل: نوع من السلعة، تشكيلة السلع، وعلامة السلعة.

الشكل رقم (23): دورة حياة المنتج.

المبيعات



Source: Eric Vemette, L'Essentiel du Marketing (Marketing Fondamental), Edition d'Organisation, Paris, 1998, p25.

العوامل التي تحدد طول وشكل دورة حياة المنتج على العموم هناك:

- حاجات ورغبات واتجاهات سلوك المستهلك.

- معدل التغير التكنولوجي.

- نشاط المنافسين.

- النشاط التسويقي صاحبة المنتج المؤسسة.

• مراحل حياة المنتج

تمر دورة حياة المنتج إلى مراحل: ¹

✓ **مرحلة التخطيط:** دراسة وتنفيذ فكرة المنتج وهي مرحلة مكلفة يتم فيها دراسة السوق لكي يتم

ترجيح تنفيذ المشروع.

¹ - محمود جاسم الصميدعي ، بشير عباس العلاق، أساسيات التسويق الشامل و المتكامل، الطبعة الأولى، دار

المناهج، عمان، الأردن، 2002، ص 102.

✓ **مرحلة الانطلاق و التقديم:** إما يموت المنتج في هذه المرحلة أو يحقق نجاح، يكون الإنفاق كبيرا في هذه المرحلة على نشاط الترويج أملا في زيادة المبيعات.

✓ **مرحلة النمو:** إذا لم يمت المنتج في المرحلة السابقة، يستمر في التنامي و إذا ما لاقى إقبال كبيرا فالمشروع سيحقق أرباحا كبيرة و يسترد ما صرف على السلعة من تكاليف المراحل السابقة.

✓ **مرحلة النضج:** يحتل المنتج مكانة في الأسواق وتصبح معروفة وهي تعطي ربحا لأنها في المرحلة الأكثر عطاء.

✓ **مرحلة الإشباع:** المبيعات تكون ثابتة أو تتراجع بسبب التدهور التكنولوجي الذي يجعل المنتج خارج التداول.

✓ **التراجع و الانحدار:** هي المرحلة الأكثر حرجا يكون فيها تدهورا واضحا للمبيعات.

وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(9): خصائص واستراتيجيات دورة حياة المنتج

مرحلة الانطلاق	مرحلة النمو	مرحلة النضج	مرحلة التدهور
المبيعات	منخفضة	ارتقاع سريع	تبلغ الذروة
الأرباح	سالبة	موجبة ومتزايدة	قصوى وتبدأ في التراجع
التدفق النقدي	ضئيل جدا	متوسط	مرتفع
الزبائن	المبتكرين وفئة ضئيلة من المتبنين الأوائل	المتبقي من المتبنين الأوائل وبعض الغالبية المتقدمة	المتبقي من الغالبية المتقدمة والمتأخرة
المنافسون	قليلون	يتزايدون في العدد والخطورة	عدد كبير
الأهداف التسويقية	خلق التجربة والوعي	زيادة المبيعات وتعظيم الحصة السوقية	زيادة الأرباح والحفاظ على الحصة السوقية
المنتج	الخدمة الجوهر مع خدمات مكملة	تغييرات وإضافات طفيفة في المنتج	إضافة خصائص ذات تمايز إيجابي

أساسية			فقط	
التوزيع	انتقائي	مكثف	مكثف	انتقائي
السعر	تحديد السعر على أساس التكاليف والطلب المتوقع	السعر لاختراق السوق بناء على الطلب الفعلي	أسعار منخفضة من أجل زيادة الحصة السوقية	تخفيض السعر للحفاظ على الحجم
الترويج	خلق التجربة والوعي من خلال ترويج المبيعات والإعلان التعريفي	بناء الوعي والاهتمام وتقليل ترويج المبيعات	العمل على خلق التميز عن المنافسين الرئيسيين (الإعلان التنافسي)	تخفيض النفقات والتركيز على العملاء الأوفياء

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات السابقة.

وأسباب فشل المنتج ترجع إلى:

- الخطأ في تقدير الطلب المتوقع في السوق على المنتج لضعف وعدم قدرة المعلومات المستخلصة وبالتالي انعكاسها على كفاية التحليل السوقي.
- التوقيت الغير مناسب في إدخال المنتج إلى السوق وخصوصا بالنسبة للمنتج الجديد.
- المنافسة الحادة التي يتعرض لها المنتج من قبل السلع البديلة أو المنافسة والتي قد تزيحه عن السوق.
- وجود عيب في عملية الإنتاج من شأنها أن تؤثر على سلامة وجود المنتج.
- عدم قدرة و كفاية المنافذ التوزيعية و رجال البيع في إيصال المنتج بالوقت والشكل المناسبين.
- ارتفاع التكاليف عما هو مخطط مسبقا وخصوصا في مجال التسويق وهذا ما ينعكس على ارتفاع سعر المنتج، و بالتالي انخفاض حجم المبيعات.
- ضعف الحملة الترويجية وخصوصا للمنتج.

ثانيا. إستراتيجية التسعير:

يعد قرار التسعير من أهم القرارات الاستراتيجية التي يتخذها المسوق والتي تؤثر على مدى فعالية نجاح المؤسسة، لأن التسعير يعد العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي عن طريقه تحقق المؤسسات الإيرادات، وذلك بالتأثير على أكبر عدد ممكن من الزبائن الحاليين والمرتقبين وجعلهم يتسارعون نحو شراء السلع في السوق.

سننتقل إلى مفهوم وأهداف التسعير، خطوات والعوامل المؤثرة في تحديده، طرقه وإستراتيجياته.

1. مفهوم وأهداف التسعير:

سنتناول في هذا المطلب مفهوم وأهداف التسعير.

1.1. مفهوم التسعير:

قبل التطرق إلى مفهوم التسعير يجب التعرف أولاً على مفهوم السعر.

- مفهوم السعر:

يعرف السعر "هو القيمة التي يدفعها شخص ما مقابل الاستفادة من المزايا والفوائد التي تمثلها السلعة أو الخدمة موضوع اهتمامه"¹

يمكن القول أن السعر هو تعبير نقدي لقيمة كل خصائص السلعة والمتعلقة ب:

• **الخصائص الفنية.**

• **خصائص تجارية:** تغليف، بيع وضمانات.

• **الخدمات:** ونقصد به التوريد (إيصال السلعة إلى المستهلك، الصيانة).

• **الخصائص المعنوية:** وترتبط بالعلامة أو السلعة أو صورة المؤسسة لدى الغير).

وعموماً نجد أن المؤسسات تتبع أحد الأشكال الثلاثة التالية من الأسعار:²

• **السعر السوقى:** ويتحدد ذلك بناءً على تفاعل كل من العرض والطلب في السوق.

• **السعر محدد أو المتحكم فيه:** هو السعر الذي تحدده المؤسسة في ضوء أهدافها وقراراتها.

• **السعر الحكومى:** حيث تقدم الحكومة بتحديد أسعار بعض السلع أو أن تكتفي بالرقابة عليها والتأكد

من أنها لا تتعدى حدود معينة.

أما فيما يخص أهمية القرارات المتعلقة بالسعر له اتجاهين:

• **بالنسبة للطلب:**

✓ يمثل سعر السلعة بالنسبة للطلب عنصر هام في إدراك السلعة من قبل المستهلك المنتظر.

✓ يساهم أيضاً في عملية المقارنة على السلع المنافسة

✓ ويؤثر أيضاً بشكل مباشر على مستوى الطلب.

• **بالنسبة للمؤسسة:**

✓ يمثل السعر عامل أساسى لتحديد الهامش الربح، ويعتبر أيضاً عنصر أساسى للوقوف على

مداخل التي تتحقق من عملية البيع.

✓ الحفاظ على العلامة.

✓ يعتبر وسيلة لتحديد تموضع أو مكانة السلعة في السوق.

✓ هو العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يمثل إيرادات المؤسسة.

¹ -Marc VANDERCAMMEN, Marketing (l'essentiel pour comprendre, décider, agir), 2ème édition, édition de boeck université, 2006, P 354.

² - عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية، عمان، 2002، ص 105.

- مفهوم التسعير:

لقد تطرق خبراء التسويق إلى إعطاء تعاريف متعددة للتسعير أهمها:

التعريف الأول: "التسعير هو عملية مستمرة تسعر بموجبها المؤسسة منتجاتها بما يضمن تحقيق حالة

الإشباع للمستهلك من جهة، والإسهام بتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.¹

التعريف الثاني: "هي عملية موازنة المنافع التي يحصل عليها المشتري أو المستهلك بالقيم النقدية التي يمكن

أن يدفعها، وهي عملية معقدة ترتبط باعتبارات اقتصادية وسلوكية متعددة، فكما يشتري العميل منتجاتنا

بنقوده، فنحن أيضا كرجال التسويق نشترى نقود العميل بمنتجاتنا..²

نستنتج مما سبق أن التسعير هو فن ترجمة منافع السلع أو الخدمات المعروضة إلى القيم النقدية التي يمكن

أن يدفعها المستهلك، وهي عملية معقدة لارتباطه بدخل المستهلك ومقدرته الشرائية وأيضا باعتبارات

اقتصادية وسلوكية معقدة وكذا إسهامه في تحقيق أهداف المؤسسة.

وأهم الحالات والمواقف التي يكون فيها التسعير صعبا للغاية هي:³

- عندما تقوم المؤسسة بتسعير سلعها لأول مرة.
 - عندما يتطلب الأول تغيير أسعار سلعهم أو خدماتهم بصفة دائمة أو مؤقتة.
 - عندما تتطلب المنافسة تغيير أسعار السلع الحالية.
 - عندما تقوم المؤسسة بإنتاج مجموعة سلعية مترابطة ومتكاملة من الطلب أو التكلفة.
- وهناك عدة عوامل يجب على المؤسسة أخذها في الاعتبار عند تسعير سلعها هي:⁴
- أن السعر كأحد عناصر المزيج التسويقي يؤثر ويتأثر بباقي عناصر المزيج التسويقي الأخرى (السلعة، التوزيع، الترويج).
 - أن سياسة تحديد السعر تتوقف على أهداف المؤسسة.
 - أن التسعير يختلف من مؤسسة لأخرى ومن قطاع لآخر حسب ظروف وطبيعة الإنتاج والمنتج (السلع والخدمات).

- أهداف التسعير:

بعد اختيار المؤسسة الاقتصادية لسياساتها السعرية يجب أن تتسجم و طبيعة الأهداف الراغبة في تحقيقها

ومنها :⁵

¹-نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس، الوظائف)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 187.

²- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال (كيف تواجه تحديات القرن 21؟)، مكتبة الشقري، 2000، ص 43.

³-أسامة عبد الحكيم مصطفى، محمد العزازي أحمد إدريس، الإدارة الحديثة للنشاط التسويقي ، مكتبة الجامعة الحديثة، الزقازيق، مصر، 2007، ص 219.

⁴-أسامة عبد الحكيم مصطفى، محمد العزازي أحمد إدريس، المرجع أعلاه، ص 219.

⁵- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق ، مرجع سبق ذكره، ص 259.

- **البقاء:** فهو الهدف الأساسي للمؤسسة، إذ أن نجاحها في السوق يعني بقائها و استمرارها في العمل، إذ يعد هدف البقاء أكثر أهمية من تحقيق الأرباح.
- **تعظيم الأرباح:** إذ تسعى المؤسسة إلى تحقيق هذا الهدف لسلعها مفترضة تقديرها المسبق للطلب على سلعها.
- **تعظيم العائد الحالي:** بعض المؤسسات تضع أسعارها لتعظيم العائد المتحقق من المبيعات وهذا الهدف يرتبط بحد كبير مع قدرة المؤسسة على تقدير حجم الطلب المتوقع على سلعها .
- **تعظيم نمو المبيعات:** وتسمى بالحصة السوقية إذ أن بعض المؤسسات تسعى إلى أن تعظم عدد الوحدات المباعة لأنها ترى بأن زيادة المبيعات يمنحها فرصة تخفيض التكلفة الوحدة الواحدة مع زيادة الأرباح.
- **قيادة نوعية السلع:** إذ أن بعض المؤسسات تسعى للقيادة عن طريق نوعية السلع التي تتعامل بها، إذ أن سياستها السعرية تقوم على أساس الربط مع النوعية، وبالتالي فإنها تضع أسعارا مرتفعة قياسا بالمنافسين لما يتميز به نوعية تفوق السلع البديلة أو المشابهة في السوق لذا فالزيادة السعرية مطلوبة.

2. خطوات التسعير والعوامل المؤثرة في تحديده.

سنتناول في هذا المطلب خطوات والعوامل المؤثرة في تحديد التسعير.

1.2. خطوات التسعير

يمكن تبويب خطوات تحديد السعر إلى مرحلتين:¹

- **مرحلة الأولى: تحليل ودراسة العوامل البيئية:**

في هذه المرحلة تحاول المؤسسة التعرف على كافة العوامل البيئية، ومن ثم تحديد الأهداف السعرية المراد تحقيقها وبعدها تحديد واختيار الاستراتيجية التسعيرية.

✓ **تحليل البيئي والعوامل المؤثرة على التسعير:** قرار التسعير يتطلب دراسة كل الظروف ذات الصلة بالسعر، ومدى انعكاساتها على سعر السلعة، منها ما هو داخل المؤسسة وأخرى خارج حدودها ومن هذه العوامل ما يمنح الفرصة والدعم لمتخذ قرار التسعير والبيع الآخر يمثل نقاط ضعف وتهديد.

✓ **تحديد أهداف التسعير:** بعد أن تقوم المؤسسة بدراسة كافة العوامل المؤثرة في التسعير، توضح أمامها صورة المستقبل وحدود طموحاتها السعرية، وتحدد الهدف من التسعير، هل تهدف إلى قيادة السوق أو تعظيم الأرباح أو المحافظة على الوضع الراهن، فالتحليل البيئي هو الذي يكشف لها على الهدف الاستراتيجي من التسعير.

¹-علي الجياشي، التسعير (مدخل تسويقي) ، مكتبة الراتب العلمية، عمان، 2002، ص ص 30-31.

✓ **اختيار إستراتيجية التسعير:** يتطلب الهدف الاستراتيجي للسعر أن تضع المؤسسة سياسة السعرية تساهم في الوصول إلى الهدف، وتمثل الرؤيا المستقبلية للسلوك السعري المطلوب في السوق، فالهدف الذي تسعى إليه المؤسسة من خلال السعر سوف يحدد إستراتيجياتها السعرية كالتمييز السعري، السعر المرن، السعر الثابت وغيرها من الاستراتيجيات السعرية.

• المرحلة الثانية: مرحلة تحديد سعر السلعة:

بعد أن تكون المؤسسة قد حددت الأهداف والإستراتيجية السعرية، عليها البدء بالمرحلة الثانية وهي تحديد السعر وذلك من خلال البدء بدراسة الطلب لتنتهي إلى السعر النهائي مع المراجعة المستمرة لسياساتها السعرية، وفيما يأتي الخطوات المطلوبة لتحديد سعر السلعة:

✓ **تقدير الطلب:** يقود السعر الذي تحدده المؤسسة إلى استمالة مستوى معين من الطلب، وعليه يتطلب إنجاز هذه الخطوة الإجابة على السؤال: هل سيتم بيع الكمية المخطط لها بالسعر المراد البيع به؟ أي هل يمكن الوصول إلى الطلب المنشود؟

هذا يتطلب معرفة مرونة الطلب ودرجة حساسية السوق، إضافة إلى معرفة طبيعة الطلب في ذلك السوق، وفي ضوء دراسة حساسية الطلب للسعر ومرونته يتم تقدير الطلب المتوقع على أساس أكثر من خيار سعري وفقا لأهداف واستراتيجيات التسعير التي حددتها المؤسسة.

✓ **تحليل العلاقة بين التكلفة والمبيعات والربح:** من أجل بقاء المؤسسة واستمرارها في أعمالها فإنها تحاول وضع السعر الذي يغطي جميع التكاليف على أقل تقدير، فالسعر يتأثر بالتكلفة وهو يؤثر في حجم المبيعات وفي هامش الربح المحقق للوحدة والتي سوف ينعكس أثره على الإيراد الكلي للمؤسسة من بيع السلعة بهذا السعر، وعليه فإن دراسة العلاقة بين العناصر الثلاثة لها صلة وثيقة بعملية التسعير وتحديد السعر النهائي.

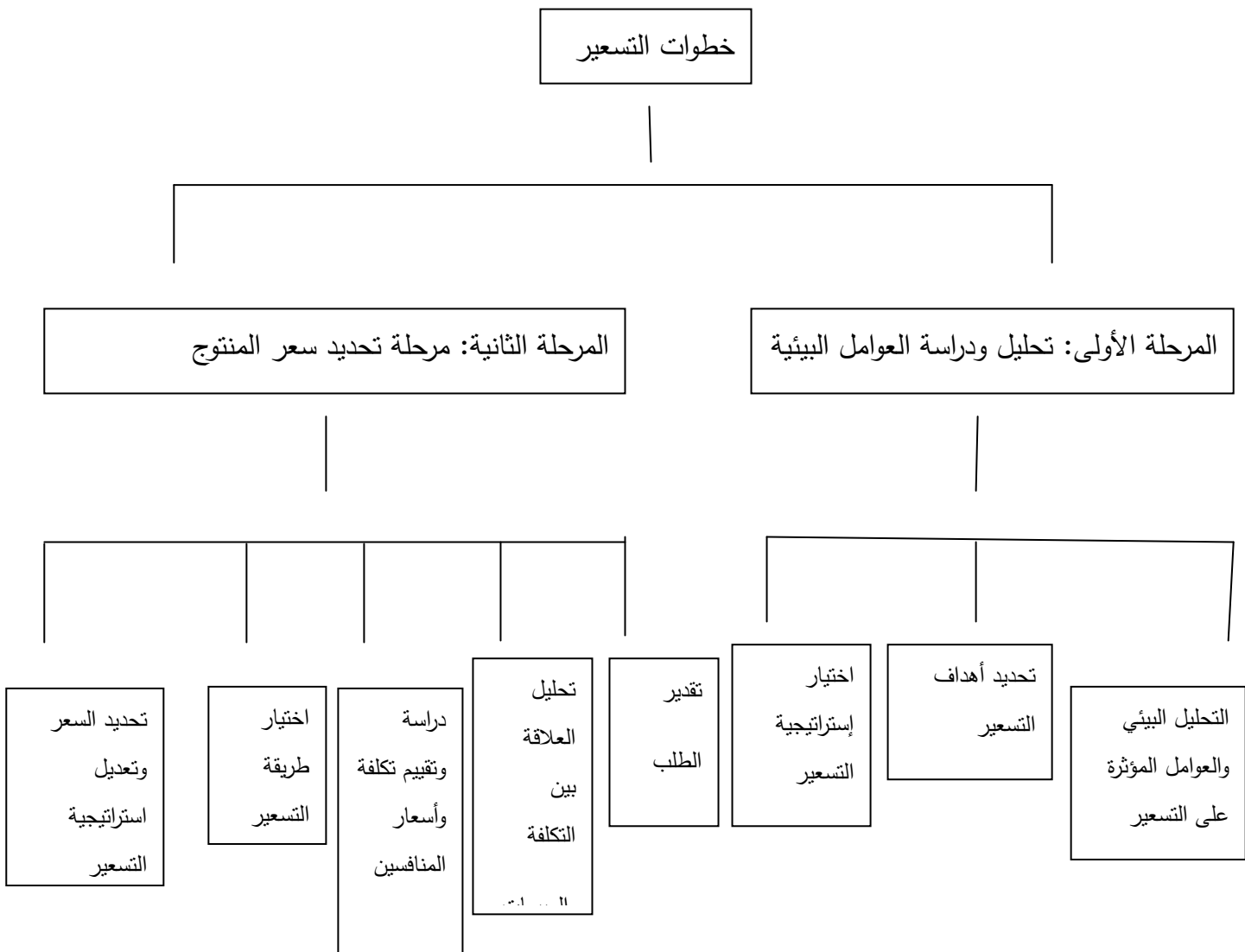
✓ **دراسة وتقييم تكلفة وأسعار المنافسين:** في الكثير من الحالات تجد المؤسسة نفسها في وضع أكثر لمعرفة أسعار لمنافسيها وتسعى إلى معرفة تكاليفهم، وتعتبر عملية التقصي على أسعار وتكلفة المنافسين دائمة البحث وخطوة مهمة جدا كونها مؤشرا للسوق واتجاهات الشراء بالأسعار الجارية، ومنح المؤسسة القدرة على تحديد أسعارها وبسرعة حسب المنافسة التي تواجهها إضافة إلى إمكانية قياس ردود فعل المنافسين.

✓ **اختيار طريقة التسعير:** في هذه الخطوة تكون المؤسسة قد وصلت إلى عملية التسعير وتحديد الإطار العام للسعر ولها القدرة على اختيار الطريقة التي تسعر بها سلعتها، وقد ترى أن قاعدة التكلفة هي المناسبة للتسعير وذلك في ضوء الحالة التنافسية، وربما يكون مدخل التسعير على أساس الطلب وحساسيته للسعر ومدى رد فعل أقسام السوق، وأحيانا تجد

المؤسسة أن طريقة التسعير على أساس المنافسة هي الأكثر صوابا عندما تكون المنافسة السعرية شديدة، ويجب أن تأخذ المؤسسة الزبون في التسعير بعين الاعتبار.

✓ **تحديد السعر وتعديل إستراتيجية التسعير:** في ختام عملية التسعير تكون المؤسسة في موضع أكثر وضوحا فيما يتعلق بالسعر المناسب للسلعة، وهنا لابد من الإشارة إلى أن تعديل الاستراتيجية السعرية لا يعني إلغاء توجهات المؤسسة كليا بل قد ترى المؤسسة بعد مسيرة التحليل أن بعض الجوانب لاستراتيجياتها السعرية تتطلب التعديل كي تصل إلى الأهداف المنشودة، فقد تعدل في سياسة الخصومات والمسموحات وبعض الشروط الدفع المسبق أو تعديل سعر خط السلعة وفقا لتباين الأسعار عندما تكون الإستراتيجية المتبعة هي التسعير المرن والتمييز السعري.

الشكل رقم (24): خطوات التسعير.



المصدر: من إعداد الباحثة.

2.2. العوامل المؤثرة على قرارات التسعير:

هناك الكثير من العوامل التي تؤثر على التسعير، وتقسم بشكل عام إلى عناصر داخلية وأخرى خارجية يمكن إيجازها فيمايلي:¹

-العوامل الداخلية: وتتمثل أساسا في:

- **الأهداف المؤسسة:** إن تحديد سعر مناسب للسلعة يتوقف إلى حد كبير على الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فإن كان الهدف مثلا هو زيادة الحصة السوقية، فإنه يقوم بتحديد أسعار منخفضة لسلعها مقارنة مع السلع المنافسة، وعلى العكس من ذلك إذا كانت المؤسسة تهدف إلى تعظيم الأرباح، فإنها تضع أسعار مرتفعة للسلع المعروضة.
- **إستراتيجية المزيج التسويقي:** لكي تحقق المؤسسة أهدافها التسويقية عليها أن تلجأ إلى عناصر المزيج التسويقي المتكون أساسا من السلعة، التوزيع، الترويج، إضافة إلى السعر الذي يتأثر إلى حد كبير بالقرارات الخاصة بالعناصر الأخرى، وعلى هذا الأساس يجب أن يكون هناك تنسيق على مستوى عال بين عناصر المزيج التسويقي.
- **عناصر التكلفة:** إن التكلفة بنوعها ثابتة أو متغيرة تمثل عنصرا هاما عند تحديد السعر، لذلك يجب على المؤسسة إذا أرادت أن تحقق عوائد مقبولة أن تعمل على تدنيها، لكن ليس إلى الحد الذي يؤثر على جودة السلع.
- **اعتبارات المؤسسة:** ويقصد بها الجهة المخول لها اتخاذ قرار التسعير، ففي حالة المؤسسة التي تتميز بمحدودية نشاطها وانتشارها الضيق فإن الإدارة العليا هي المسؤولة على تحديد الأسعار، في حين إذا كانت المؤسسة تمتاز بانتشار واسع وبحجم تعامل كبير فنجد بأن مصلحة التسويق هي المسؤولة عن ذلك، باعتبارها الأكثر تخصصا.

-العوامل الخارجية: وتتمثل في:

- **طبيعة الطلب:** إن مجرد الحديث عن الطلب والسعر الخاص بالسلعة يتبادر إلى الأذهان تلك العلاقة العكسية التي تربطهما، حيث أن ارتفاع السعر سيؤدي إلى انخفاض الطلب وهذا ما يعبر عن الطلب المرن، لكن في حالات أخرى أين يكون الطلب غير مرّن فإن السعر لا يستجيب للطلب المتزايد، أي أنه يبقى ثابتا.
- **المنافسة:** إن حرية تحديد الأسعار بالنسبة للسلع تتوقف على الحالة التي يتواجد عليها السوق، ففي حالة المنافسة الكاملة أين يتوفر السوق على عدد كبير من الزبائن أو المؤسسات التي تنتج سلع متجانسة، فإنه لا تستطيع أية مؤسسة أن تقوم بتحديد السعر، وفي حالة المنافسة الاحتكارية نجد

¹ -بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تطوير المنتجات وتسعيرها، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر

عدد كبير من المؤسسات يقابله عدد كبير من الزبائن، إلا أن السلع غير متجانسة وهذا ما يعطي بعض الحرية في تحديد السعر، أما إذا كان السوق يتميز باحتكار القلة أي سيطرة مجموعة قليلة من المؤسسات، فإن ذلك يعطيهم حرية في تحديد الأسعار، و في حالة المؤسسات المحتكرة بشكل مطلق فإن السوق تسيطر عليه مؤسسة واحدة بحيث تكون لها القدرة على التحكم في السعر.

- **عوامل خارجية أخرى:** تأثر الظروف الاقتصادية والقانونية تأثير مهم على قرارات التسعير ففي فترة الرواج، تكون المؤسسة حرة في تحديد أسعارها تبعاً لزيادة الطلب على سلعها وهذا ما يحفز المنافسين الجدد للدخول إلى السوق وبذلك تقيد الأسعار أما في حالة الكساد تقوم المؤسسة بتخفيض أسعارها بهدف التقليل من المخزون وكذا زيادة الطلب على السلع، وفي حالة التضخم تجد المؤسسة نفسها مجبرة على زيادة أسعار سلعها.

ضبط الأسعار ومراقبتها فبعض الدول تعمل من أجل تخفيض الأسعار لمساعدة محدودي الدخل، وقد تتولى المؤسسة عملية تحديد سعر بعض السلع بشكل إجباري أو من خلال تحديد هامش للربح لا يمكن تجاوزها

3. طرق التسعير:

تستعمل المؤسسات العديد من الطرق والمداخل في تحديد أسعار سلعها، والطرق الرئيسية في تحديد أسعار السلع تتمثل في:

- 1.3 **تحديد السعر على أساس التكلفة:** تعتبر الطريقة الأكثر انتشاراً في المؤسسات التي تسعى إلى بيع سلعها بأسعار منخفضة عن أسعار المنافسين، من أجل الحصول على أكبر حصة سوقية ببيعها أكبر حجم. ووفقاً لهذه الطريقة يتحدد السعر كالاتي¹:

$$\text{السعر} = \text{التكاليف الكلية} + \text{هامش الربح}$$

إن هامش الربح هنا يتحدد إما كنسبة من التكاليف أو كنسبة تحقق عائد معين من الاستثمار.

ويمكن التمييز بين ثلاث طرق في هذا المدخل:

- **الاعتماد على التكلفة الكلية:** تقوم هذه الطريقة على إضافة هامش ربح أو نسبة معينة إلى التكلفة الكلية للوحدة للحصول على السعر طبقاً للعلاقة التالية: $\text{السعر} = \text{التكاليف المباشرة} + \text{الأعباء الإضافية} + \text{هامش الربح}$.

- التكاليف المباشرة تتمثل في مجموع التكاليف المتغيرة و المتعلقة بالإنتاج.
- الأعباء المباشرة (التكاليف غير المباشرة) هي نصيب الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة.
- هامش الربح يعبر عن العائد المناسب.

¹ - عبد السلام أبو قحف، التسويق (مدخل تطبيقي)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 612.

-**الاعتماد على أساس معامل عائد الاستثمار**: يتحدد سعر البيع عن طريق الحصول على مستوى معين من عائد محدد على كمية الأموال المستثمرة في إنتاج وتسويق السلعة، أي بمعنى آخر يتم ربط الربح بمعدل العائد المخطط على رأس المال المستثمر.

مما سبق فإن نسبة الإضافة تحسب كما يلي:

نسبة الإضافة = رأس المال المستثمر ÷ (التكلفة الكلية × معدل العائد المخطط على الاستثمار)

-**الاعتماد على نقطة التعادل**: وتمثل نقطة التعادل النقطة التي تتساوى عندها التكاليف الكلية والإيرادات الكلية، فهي بذلك النقطة التي لا تحقق عندها المؤسسة أية أرباح ولا تتحمل أية خسارة.

وكتقييم لطريقة التسعير على أساس التكلفة فإنه على الرغم من أنها الطريقة الأكثر تفضيلاً بالنسبة لرجال التسويق وأغلب المؤسسات وذلك نظراً لسهولة تطبيقها، قدرتها على تسعير أكبر عدد ممكن من السلع والحد من المنافسة، إلا أنها لا تخلو من العيوب؛ فهي تمكن من الحصول على الحد الأدنى للسعر وتجهل الحد الأقصى، صعوبة حساب تكلفة الوحدة الواحدة بشكل دقيق، عدم اعتبارها للطلب أو المنافسة التي قد تؤثر على حجم المبيعات بشكل كبير جداً.

2.3. تحديد السعر على أساس الطلب:

وهي الطريقة الثانية التي يتم عن طريقها تحديد السعر نظراً لكون المؤسسة بإتباعها الطريقة الأولى في عملية التسعير تعطي الأولوية للجانب الوظيفي للمؤسسة وليس الهدف من عملية التسعير هو إرضاء الزبون ولكون اقتصاد السوق يعتبر الزبون هو صاحب القرار في السلع المعروضة كان لابد من إعطاء الأهمية للطلب، فإذا كان السعر مقبول من طرف الزبائن فإن ذلك سيؤدي إلى تحقيق الأهداف المتعلقة بالمردودية، وبذلك للزبون دور فعال في عملية تحديد السعر.

مما سبق فإن مرونة الطلب تقيس الكمية المطلوبة من السلع في المستقبل من طرف المستهلكين عند مختلف مستويات السعر، وتقاس بقسمة التغير النسبي في الكمية على التغير النسبي في الثمن:

$$ep = (\Delta Q/Q) / (\Delta P/P)$$

$$= \Delta QP / \Delta PQ$$

بحيث: **ep**: مرونة الطلب للسعر، **$\Delta Q/Q$** : التغير النسبي في الكمية، **$\Delta P/P$** : التغير النسبي في السعر وحسب العلاقة السابقة فإن السعر يزداد كلما ازداد الطلب، ووضحت بعض الدراسات أن المستهلك يقصد السلع ذات الأسعار العالية لأنها تشعره بالاطمئنان كما أنها عبارة عن مؤشر للجودة، فقد نلاحظ زيادة المبيعات ذات السعر المرتفع على ذات السعر المنخفض. ولكن عند الوصول لسعر معين فقد ينخفض الطلب لأن الزبون يجد أن السعر لا يناسبه، مما أثار تساؤل الباحثين وأدى بالوصول إلى طريقة لإيجاد السعر الذي يناسب أكبر عدد ممكن من المستهلكين الذين يقبلون الشراء به ويسمى بـ: "السعر السيكولوجي" وهذا بقيام مسئولين عن عملية تحديد الأسعار بعد تكوين عينة مماثلة للمستهلكين الذين يحتمل شراؤهم السلعة المعروضة بحيث يحدد لكل شخص مستجوب شفرة أسعار التي تتضمن سعر السلعة.¹

¹ -Jean-Pierre HELFER, jacques ORSONI, opcit, P258.

3.3. التسعير على أساس المنافسين:

يقوم مسؤول التسويق في هذه الطريقة بدراسة الأسعار المنافسة في السوق، فسياسة التسعير تتأثر بعاملين أساسيين: الوضعية التنافسية للمؤسسة ضمن محيطها التنافسي وأهمية القيمة المدركة للسلعة من طرف المستهلك.

بالنسبة للعامل الأول فإن عدد المؤسسات المنافسة يؤثر على طريقة التسعير؛ فإذا كانت المؤسسة لوحدها في السوق تكون في وضعية الاحتكار التام، أما إذا كان العدد كبير فإن المؤسسة تكون في حالة المنافسة التامة. وتبقى حالتين وسطيّتين هما حالة المنافسة التامة واحتكار القلة.

أما العامل الثاني فهو ناتج عن اختلاف سلعة المؤسسة عن سلع المؤسسات الأخرى وبالتالي تخلق لهذه السلعة ما يسمى بالقيمة المدركة وتكون بذلك المؤسسة استطاعت أن تستقل سعرها عن المؤسسات الأخرى. على الرغم من صعوبة عملية تحديد السعر بهذه الطريقة نظرا لصعوبة تطبيقها في الواقع إلا أننا سوف نحاول شرح العملية في الجدول التالي:

جدول رقم (9): قرار التسعير حسب المحيط التنافسي

القيمة المدركة للسلعة		حدة المنافسة	
		منخفضة	مرتفعة
مرتفعة	احتكار أو احتكار قلة تمييزي	(1)	منافسة احتكارية (2)
منخفضة	احتكار قلة غير تمييزي	(3)	منافسة تامة (4)

Source : J.J.Lambin et autres, Marketing Stratégique et Opérationnelle : du Marketing à l'Orientation Marché, 6eme édition, Dunod Paris, 2006, p 592.

الخانة 1: أين يوجد عدد قليل من المنافسين والقيمة المدركة للسلعة مرتفعة فإن المؤسسة في وضعية الاحتكار أو احتكار قلة تمييزي. في هذه الحالة المؤسسة هي التي تتولى عملية تحديد السعر الذي يناسبها.

الخانة 2: توجد سلع جد مختلفة ومعروضة من طرف عدد من المنافسين، إنها وضعية المنافسة الاحتكارية أو غير التامة، أين توجد نوع من الاستقلالية في السعر وهي تتحدد حسب درجة شدة المنافسة.

الخانة 3: كل من عدد المنافسين والقيمة المدركة ضعيف وهذا ما يتوافق مع وضعية احتكار قلة غير تمييزي، وفي هذه الحالة كل متنافس مستقل عن المنافسين الآخرين وبالتالي فإن السياسة المطبقة في هذه الحالة هي سياسة التراص وراء سعر القائد في السوق.

الخانة 4: المنافسة حادة والقيمة المدركة للسلعة منخفضة وهي حالة المنافسة التامة. في هذه الحالة السعر يتحدد عن طريق العرض والطلب والمؤسسة ليست مستقلة في تطبيق سياسة تسعيرية معينة.

وبعد القيام بهذه الدراسة يجد نفسه أمام ثلاث سياسات لتحديد السعر والمتمثلة فيما يلي:¹

- **التسعير أقل من مستوى المنافسين:** قد تقوم المؤسسة عند إتباع هذه السياسة بإعطاء أهمية لرفع حجم المبيعات وكذا زيادة المردودية، أي ارتفاع حجم المبيعات ويمكن للمؤسسة استعمال هذه الطريقة إذا كان الطلب كبيراً أو زيادة في الإنتاج التي تفسر انخفاض الإنتاج الوحدوي.

- **التسعير أعلى من أسعار المنافسين:** تستعمل هذه الطريقة عندما تكون السلعة متميزة عن السلع الموجودة في السوق أو للمؤسسة شهرة كبيرة. فتقوم المؤسسة في البداية بعرض سلعها بأسعار أعلى من أسعار المنافسين وتمس قسم معين من السوق وهذا لمدة من الزمن.

- **التسعير في مستوى المنافسين:** تتبع هذه الطريقة عندما لا توجد اختلافات بين سلعة المؤسسة و السلع المعروضة، إذن تقوم المؤسسة بتحديد أسعار في نفس مستوى أسعار السلع المنافسة أو ما يسمى بـ "سعر السوق".

4.3. التسعير وفقاً لمدرجات الزبون (تسعير القيمة):

تعتمد بعض المؤسسات على معرفة مدرجات الزبون عن قيمة السلعة كأساس للتسعير، فالزبون هو القاضي الذي يحدد مدى مناسبة سعر السلعة، هل هو سعر معقول أم لا؟ لذلك يتعين عند تحديد السعر مراعاة كيف يدرك الزبون السعر وكيف يؤثر ذلك على قراراته الشرائية، فقرارات التسعير شأنها شأن عناصر المزيج التسويقي الأخرى يجب أن تكون متوجهة بالزبون.

فالنقطة الأساسية في طريقة التسعير على أساس القيمة (التسعير المتوجه بالزبون) هي أن المسوق لا يصمم سلعته وبرنامج التسويقي ثم يحدد السعر بل يبدأ بتحليل اتجاهات الزبون ومدرجاته السعرية، وتحديد خصائص ومنافع السلعة وما ستقدمه من خدمة للزبون ثم يتم وضع تصميم وما يقابل ذلك التصميم من سعر يكون موازياً لقيمتها الاستعمالية. إذن السعر في هذه الطريقة يبدأ منذ المرحلة الأولى في وضع وتخطيط السلعة وليس كمرحلة أخيرة تسبق دخول السلعة إلى السوق.

إن مدخل التسعير على أساس القيمة يعتمد على الحاجات التي يبحث الزبون على إشباعها، وكيف يمكن للمؤسسة من أن تقدم تلك الإشباعات، فمنها ما هو مرتبط بالسلعة والآخر تريد المؤسسة أن تضيفه إلى تصميم السلعة وربطه بالسعر وبالتالي يكون التسعير على أساس القيمة المضافة التي يحصل عليها الزبون.²

¹- محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 302.

²- أحمد سيد مصطفى، إدارة فن التسويق (منهج عملي معاصر)، بدون دار النشر، القاهرة، 1997، ص 249.

4. إستراتيجيات التسعير:

هناك ثلاث أنواع لإستراتيجية التسعير .

1.4. الإستراتيجيات التسعيرية للسلع الجديدة:

وعادة تبني معظم المؤسسات فلسفة تسعير السلع الجديدة على الاستراتيجيات التالية:¹

ـ **التسعير على أساس كسب السوق:** حيث تكون السلعة الجديدة في أولى مراحلها بسعر مبدئي مرتفع و

ذلك ل: كبر حجم السوق أو كبر حجم الزبائن و الذين هم على استعداد لدفع سعر عالي بدافع التميز و التفاخر. تعتبر سياسة كسب السوق من أكثر السياسات أماناً فإذا شعرت الإدارة بأن السعر مرتفع جداً يمكنها ببساطة تخفيضه والعكس كذلك.

ـ **التسعير على أساس اختراق السوق:** ففي تقديم السلعة بسعر منخفض لإغراق السوق و الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة و ذلك ل:

ـ التهديد الناجم عن المنافسة.

ـ السعر المنخفض يمكن المؤسسات من الحصول على حصة سوقية أكبر.

ـ السعر المنخفض كسياسة تعتبر من أكثر السياسات فعالية في حالة تخفيض التكلفة وتعظيم الربح.

2.4. الاستراتيجيات التسعير لمزيج المنتج:

وتتمثل في:²

ـ **تسعير خط المنتج:** هو أن تقرر المؤسسة بوضع سعر محدد للسلع المتنوعة في الخط والتي يطلق على كل منها خط سعري.

ـ **تسعير السلعة حسب الخيار:** توجد عدة مؤسسات تطبق إستراتيجية تسعير السلعة حسب الخيار، بمعنى إضافة مستلزمات إلى جانب السلعة الرئيسية بحيث يتغير سعر السلعة أي كل إضافة يضاف سعر جديد.

ـ **تسعير السلعة المربوطة (المقيدة):** تقوم بعض المؤسسات بإنتاج سلعها وبنفس الوقت يتوجب عليها إنتاج سلع مرافقة أو مكملات مع السلعة الرئيسية. حيث يحدد سعر السلعة بسعر ثابت يضاف إليه السعر آخر إضافي يمثل الخدمات المتغيرة التي يرغب بالحصول عليها إضافة إلى السلعة الرئيسية مثل شراء جهاز حاسوب يتطلب شراء برمجيات، الطابعة، الكراسي...

ـ **تسعير حزمة السلعة:** تعتمد هذه الإستراتيجية على مبدأ جمع أو ضم عدة سلع على شكل حزمة أو تشكيلة، وتقدمها للمستهلك بسعر واحد يكون أقل فيما لو تم مقارنته بسعر كل سلعة على حدة.

¹ - زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2008، ص ص 277-278.

² - بشير عباس العلاق ،حميد عبد النبي الطائي ، تطوير المنتجات وتسعيرها، مرجع سبق ذكره، ص ص 188-192.

3.4. إستراتيجيات تعديل السعر:

والمتمثلة في:

-التسعير على أساس الخصم والمسموحات : و تعتمد على منح خصم معين للمستهلك بهدف تحفيزه على الشراء . وتتمثل أشكالهم في:¹

- خصم الكمية: يتم الخصم على أساس كمية السلع المشتراة فكلما زادت المشتريات زاد الخصم المقدم
- خصم نقدي: خصم يمنحه البائع للمستهلك ليشجعه على تسديد التزاماته المالية الناجمة عن شرائه الآجل.

- الخصم التجاري: ويكون على شكل نسبة مئوية و يكون عادة للتخلص من بعض السلع الراكدة.
- خصم الموسمي: ويمنح من البائع للمشتري في حالة الشراء وبأوقات موسمية .
- خصم الترويج: تخفيض يقدم للمنح للبائع نتيجة لترويجه للسلع والمساهمة بزيادة الأرباح.

-التسعير التمييزي:

حيث تقوم المؤسسة ببيع السلعة أو الخدمة بسعرين أو أكثر وهذا الاختلاف ليس له علاقة بالتكلفة، ويأخذ التسعير التمييزي عدة أشكال منها:

- التسعير على أساس تقسيم المستهلكين: فكل مجموعة من المستهلكين تعطي مؤسسة سعر مختلف.

- التسعير على أساس شكل السلعة: حيث تعطي عدة أشكال من السلعة أسعار مختلفة اعتمادا على إدراك الزبون لكل شكل، والاختلاف في السعر ليس له علاقة بالتكلفة على سبيل المثال، تعبئة نفس النوع والكمية من العطر في زجاجات مختلفة من حيث التصميم وإعطائها أسعار مختلفة.

- التسعير على أساس المواقع: حيث يعطي كل موقع سعر مختلف على الرغم من أن تكلفة التقديم في كل موقع متساوية، على سبيل المثال سعر التذكرة في الصفوف الأولى يختلف عن سعر التذكرة في الصفوف الخلفية.

-التسعير السيكولوجي (النفسي):

تعتمد هذه السياسة التسعيرية على التأثير النفسي الذي يمكن أن يحدثه السعر لدى المستهلك، وتستخدم هذه الطريقة في مجال السوق الاستهلاكي، منه في مجال السوق الصناعي ومن أمثلة هذه السياسات:²

- سياسة الأسعار الكسرية (الفردية والأسعار الزوجية): يقصد بالأسعار الفردية الأسعار التي توضع في شكل كسور وأرقام فردية وليس في شكل رقم صحيح من أمثلة ذلك تحديد سعر سلعة بأنه 39,99 دج وليس 40 دج.

¹-توفيق عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير ، دار النهضة العربية، مصر، 2001 ، ص ص 215-

²- عبد الرحمن إدريس الثابت، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 298-300.

ويمكن الهدف الأساسي من استخدام الأسعار الكسرية الفردية في التأثير على إدراكات المستهلكين إما للسعر أو للسلعة.

- **سياسة الأسعار المعتادة (المألوفة):** ويقصد بالأسعار المألوفة تلك التي اعتاد المستهلك عليها ولا يقبل تغييرها وتستخدم هذه السياسة في تسعير السلع والمواد الأولية، ولكن نظرا لارتفاع أسعار المواد الأولية فإن مثل هذه الأسعار لا تكون مربحة للمؤسسات وذلك لصعوبة تطبيق نفس الأسعار.
- **سياسة الأسعار التفاخرية (الأسعار الدالة):**

يستخدم هذا السعر المرتفع لدى بعض المستهلكين كمؤشر للدلالة على جودة السلعة فيقبلون على شرائها حتى يشعروا بتمييزهم عن غيرهم. وعادة ما تستخدم هذه الأسعار في المواقف التي يربط فيها المستهلك بين السعر والجودة، حيث يعتبرون أن السعر أعلى دليل على الجودة العالية.

-التسعير الجغرافي:

وهذه الإستراتيجية تشير إلى الطرق التي تتبعها المؤسسة في تسعير سلعها في المناطق المختلفة من الدولة، كاختلاف سعر البيع في المدن عن القرى وقرار السعر الجغرافي تحكمه تكلفة النقل والتي تؤثر بدرجة كبيرة على الإستراتيجية التسويقية بالإضافة إلى حجم السوق وهامش الربح ومواقع الإنتاج ومصادر المواد الخام.

ثالثا.التوزيع:

يعد التوزيع من الوظائف التسويقية إذ تشكل العنصر الثالث من عناصر المزيج التسويقي إذ يتم من خلاله توصيل السلع/الخدمات إلى الأسواق المستهدفة في المكان والزمان المناسبين، إذ يتم خلق المنفعة المكانية والزمنية للمستهلك سواء كان صناعي أو نهائي.

سنعرض في هذا المبحث إلى المفاهيم الأساسية للتوزيع، قنوات التوزيع، المؤسسات التوزيعية والتوزيع المادي وأخيرا سنتطرق إلى إستراتيجيات التوزيع.

1.المفاهيم الأساسية للتوزيع:

سننطلق في هذا المطلب إلى مفهوم، أهداف، وظائف وعناصر التوزيع.

1.1.مفهوم وأهداف التوزيع:

سنتناول مفهوم وأهداف التوزيع.

-مفهوم التوزيع:

هناك جملة من التعاريف المتعلقة بالتوزيع منها مايلي:

التعريف الأول: "مجموعة الأنشطة المنجزة من طرف المنتج مع أو بدون مشاركة مؤسسات أخرى، انطلاقا من لحظة الانتهاء من صنع المنتج إلى غاية أن يصبح في ملكية المستهلك النهائي وذلك لاستهلاكه في المكان، الزمان، بالأشكال والكميات الملائمة لاحتياجات المستعملين".¹

¹-Marc VANDERCAMMEN, opcit., P 374.

التعريف الثاني: "يعرف التوزيع على أنه يتضمن القرارات والنشاطات المتعلقة بتحويل المنتجات من المنتج إلى المستهلك ويشير ضمنها إلى التوزيع المادي الذي يتضمن الخزن والنقل وإدارة المخازن.¹" نستنتج من التعاريف السابقة مايلي:

-التوزيع هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة، تبدأ ممارستها انطلاقاً من انتهاء عملية الإنتاج إلى غاية شراء أو اقتناء الزبون للسلعة.

-التوزيع له ركنين أساسيين هما منافذ التوزيع (قنوات التوزيع) والتوزيع المادي (نقل، خزن، مناولة، ..)
-وظيفة التوزيع قد يقوم بها المنتج بنفسه من إيصاله المباشر إلى المستهلك النهائي، أو قد يعتمد في توزيع هذه السلع على مؤسسات أخرى تتولى عملية إيصالها إلى المستهلك أو المستخدم.
-عملية إتاحة وتوفير السلع تكون بالكمية والنوعية الملائمة لاحتياجات الزبائن وفي الوقت والمكان المناسبين.

-تشمل وظيفة التوزيع على العمليات التالية:

- نقل السلع وتقديم الخدمات.
- تجميع السلع المتأتية من المؤسسات الانتاجية المختلفة بغرض بناء تشكيلة سلعية متكاملة.
- التحرك بالسلع والخدمات حيث يوجد الزبون، ومحاولة إشباع رغباته في الوقت المناسب، والمكان الملائم.
- إيصال السلع وتقديم الخدمات بأقل التكاليف الممكنة وبكفاءة عالية.
- ضمان إيصال السلع والخدمات بالنوعيات والكميات المطلوبة وبالسعة المطلوبة أيضاً.
- اختيار وسائل وأساليب إيصال السلع والخدمات إلى المستفيدين، التي تحقق أهداف المنتج وتطلعات الزبون معاً.

-أهداف التوزيع:

للتوزيع مجموعة من الأهداف نلخصها في الجوانب التالية:

- توفير السلعة للمستهلك عند الحاجة إليها.
- أن يتم توصيل السلعة بالخصائص والكميات التي يريدها المستهلك.
- مراعاة عنصر الإطار الزمني من حيث سرعة الاستجابة للطلبات.
- نقل وخزن السلعة والمشاركة في تحمل المخاطر.
- تقليل التكاليف التسويقية مما يساعد على خفض الأسعار وزيادة المبيعات.
- الصمود أمام المنافسة.
- المحافظة على الحصة السوقية من خلال تهيئة السلع في كل الظروف.

¹-حميد الطائي وآخرون، التسويق الحديث (مدخل شامل)، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 271.

2.1. وظائف التوزيع:

هناك من يقسمها إلى وظائف مادية، زمنية وتجارية.

-**الوظائف المادية:** وتتمثل في:¹

- وضع السلع في المكان وبالكميات التي يرغب فيها المستهلكون.
- تأمين نقل السلعة من المنتج إلى المستهلك أي هناك تلك الوظائف المتعلقة بالوظيفة اللوجستية المناولة والتخزين.

- وضع السلع على شكل مجموعات متجانسة كي يسمح بالوسطاء بالتموين بالكميات المطلوبة.

-**الوظائف الزمنية:** وتتمثل في:²

- تمكين الزبائن من الحصول على السلع في الوقت المرغوب فيه.
- التخزين يساعد على تمكين الزبائن من الحصول على السلع في الآجال التي يريدونها.
- إن التخزين ينتج عنه وظيفة التمويل (المخزون تمثل سلع غير مبيعة وهي بالتالي أموال جامدة وبالتالي في هذه الحالة على عاتقي من سيكون هذه التكاليف على المنتج أو الموزع).

-**الوظائف التجارية:** وتتمثل في:³

- **الملائمة:** تحويل مجموعة من السلع المنتجة إلى مجموعات للبيع أي تهيئتها.
- **الإعلام:** بحيث أن التوزيع بمثابة إعلام موجه نحو المستهلكين (تعليق الأسعار، الترويج، الاشهار في أماكن البيع)، كما يمكن للمعلومة أن تكون موجهة نحو المنتجين عندما يعلم الموزعون هؤلاء المنتجين عن تطور السوق.
- **الخدمة:** تتمثل في الاستشارة، التسليم، التركيب، خدمة ما بعد البيع.

2. ماهية قنوات التوزيع:

سيتم في هذا المطلب مفهوم قناة التوزيع ووظائفها والمحددات اختيار القناة التوزيع، وتحديد أنواعها.

1.2. مفهوم قنوات التوزيع ووظائفها:

سنتناول الآن مفهوم ووظائف قنوات التوزيع.

-**مفهوم قنوات التوزيع:**

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بقناة التوزيع، ومن بين التعاريف المعطاة مايلي:

التعريف الأول: "تعرف قنوات التوزيع على أنها مجموعة المنظمات والأفراد الذين تقع على مسؤوليتهم القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية والمرتبطة بعملية انسياب السلع والخدمات وضمان حركتها من المنتج حتى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي في السوق المستهدفة"⁴

¹ - Marc VANDERCAMMEN, opcit, p 400.

² -Yves CHIROUZE, opcit,P 574.

³ -Sylvie MARTIN et jean VEDRINE, opcit,p 227.

⁴ -محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 234.

التعريف الثاني : "تمثل قنوات التوزيع الطريق الذي تسلكه السلعة / الخدمة من المنتج إلى المستهلك/

المشتري الصناعي في السوق، وهذه القنوات إما تكون مباشرة (من المنتج إلى المستهلك) أو غير مباشرة (أي من المنتج إلى الوسيط ثم إلى المشتري)، وفي حالة التوزيع غير المباشر فإن الوسيط يساهمون بدور فعال في تدفق المنتج من مركز إنتاجه إلى مراكز تسويقه"¹

نستنتج من التعاريف السابقة مايلي:

-قناة التوزيع هي عبارة عن مسار تتسابق من خلاله السلع عند انتقالها من مراكز الانتاج إلى مراكز الاستهلاك.

-تشكل قناة التوزيع من مجموعة أعضاء يعتمدون على بعضهم البعض في أداء أعمالهم وممارسة أنشطة التوزيع.

-تختلف قنوات التوزيع باختلاف طبيعة السلع وباختلاف توجهات المنتجين حول كيفية تصريفهم لهذه المنتجات، إلى جانب اختلاف الأسواق المستهدفة.

ويؤدي الحديث عن قنوات التوزيع إلى تحديد مفهوم كل من حلقة التوزيع ومنفذ التوزيع.

حيث يمكن تعريف حلقة التوزيع على أنها: "تتكون من مجموع القنوات المستخدمة في توزيع منتج ما بحيث يمكن للمؤسسة في آن واحد استخدام العديد من القنوات التي تشكل حلقة التوزيع، بذلك مفهوم الحلقة أوسع من مفهوم القناة"²

بينما يعرف منفذ التوزيع على أنه: "هيكل التوزيع الذي يقع إعادة في آخر نقطة في سلسلة نقل السلع إلى المستهلك"³

من خلال ما ورد في التعريفين، يمكن القول بأن مفهوم حلقة التوزيع أوسع من مفهوم قناة التوزيع، حيث أن هذه الأخيرة هي عبارة عن تتابع وترابط لمجموعة من الأعضاء الذين يعملون على شحن وإيصال السلع من مراكز إنتاجها إلى مراكز استهلاكها، بينما تشكل حلقة التوزيع من مجموع القنوات المستخدمة في توزيع السلع إلى الأسواق المستهدفة، في حين أن منفذ التوزيع هو الذي يقع عادة في آخر نقطة في سلسلة الوسطاء الذين يشكلون قناة التوزيع وقد يكون تاجر التجزئة.

-وظائف قنوات التوزيع:

تؤدي قنوات التوزيع عادة عدة وظائف أهمها:

-القيام بالبحوث.

-القيام بالترويج.

-الاتصال.

¹-منى راشد الغيص، إدارة التسويق، الطبعة الأولى، منشورات ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، 2002، ص 289-290.

²-Sylvie MARTIN et Jean VEDRINE, Marketing : les mots clés, édition chihab, Alger, Algérie, 1996, P120.

³-رضوان المحمود العمر، مبادئ التسويق، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 304.

-التفاوض.

-التوزيع المادي.

-المخاطرة.

2.2. أنواع قنوات التوزيع:

تشمل قنوات التوزيع على النماذج التالية:

-القناة التوزيعية للسلع المستهلكة :

نجد فيها ¹:

• المنتج المستهلك:

تتصف قناة التوزيع المباشرة بغياب الوسيط أو الوسطاء بين مؤسسة السلعة/الخدمة و المستفيد. وهي قناة مباشرة يقوم المنتج من خلالها بتوزيع سلعه مباشرة إلى المستهلك النهائي، باستخدام عدة طرق نذكر منها:

✓ الطواف بمنازل المستهلكين

✓ متاجر التجزئة تابعة للمؤسسة

✓ البيع الآلي

✓ البيع بالبريد العادي أو الإلكتروني، أو عن طريق الهاتف.

• **منتج تاجر تجزئة مستهلك**: يتمثل الوسيط التجاري هنا في تاجر التجزئة و الذي يتولى عملية البيع للمستهلك النهائي، وتستخدم هذه الطريقة في حالة السلع التي يتم شرائها من طرف عدد كبير من المشترين؛

• **منتج تاجر جملة تاجر تجزئة مستهلك**: وتعتبر الطريقة الأكثر استعمالا في السلع الاستهلاكية مثل : السجائر، الدواء،...والتي تستهدف جميع الفئات و مختلف المناطق الجغرافية؛

• **منتج وكيل تاجر تجزئة مستهلك**: أي وسيط وكيل بدل وسيط تاجر، ويتم استخدام هذه القناة للوصول إلى تجار التجزئة كبيرة الحجم؛

• **منتج وكيل تاجر جملة تاجر تجزئة مستهلك**: تلجأ المؤسسة إلى هذه الطريقة عندما تريد الوصول إلى تجار التجزئة الذين يعملون على نطاق محدود.

¹-أبي سعيد الديوه جي، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، 2000، ص ص 170-171.

_ القناة التوزيعية للسلع الصناعية :ونجد فيها:¹

- **منتج مستعمل صناعي:** حيث تتم عملية الإيصال مباشرة بين المنتج و المستخدم الصناعي دون الحاجة إلى وسيط.
- **منتج وسيط وكيل مستعمل صناعي:** هذه القناة تستخدم في توزيع المواد الداخلية في العملية الإنتاجية وكذلك التجهيزات و قطع الغيار، حيث يقوم الموزع الصناعي بدور التاجر الجملة في السلع الاستهلاكية، إذ يحتفظ بهذه المواد و يقوم بإيصالها إلى المستخدم الصناعي عند طلبه إليها ، تستخدم هذه القناة في أغلب الأحيان من قبل المنتجين الذين يدخلون السوق لأول مرة، أو كونهم لا يمتلكون جهاز تسويقي متخصص وذو خبرة تساعد على إنجاح السلعة في السوق لذلك توكل عملية التوزيع إلى أحد الوكلاء أو أكثر لتصرف السلعة وإيصالها إلى المستخدم.
- **منتج وسيط وكيل موزع صناعي مستعمل صناعي:** عندما يكون حجم الإنتاج قليل، أو كونه يحتاج إلى خزن لفترة معينة من الزمن أو عندما تكون الإمكانيات التسويقية للسلعة محدودة فإنه يتم استخدام هذه القناة التوزيعية للسلع الإنتاجية حيث يتم تكليف الوكيل بالمهمة الاتصال بالموزعين الصناعيين. أنه كلما زادت هذه القنوات طولا كلما انخفضت السيطرة والرقابة وزاد التعقيد في عمليات التوزيع. كما أن اختيار قناة من هذه القنوات يعتمد على باقي العناصر الأخرى المشكلة للمزيج التسويقي، فالسلع المميزة ذات الجودة العالية والأسعار المرتفعة تتطلب الاعتماد على الوسطاء المميزين ذوي الكفاءات العالية، في حين نجد أن السلع النمطية والتي تباع بأسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين تتطلب الاعتماد على قنوات توزيعية مكثفة مع محاولة التقليل من عدد الوسطاء بقدر الإمكان .وهناك عوامل أخرى لابد أن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار أثناء اختيارها لقناة توزيعية.

3.2. محددات اختيار قنوات التوزيع:

لاختيار قناة التوزيع استوجب دراسة و تفحص بعض العوامل التي من شأنها أن تؤثر سلبا أو إيجابا على ذلك الاختيار و من أبرزها :

-**الاعتبارات المتعلقة بالسوق :** تحليل السوق لاختيار القناة الملائمة يتم من خلال التعرف على :

- تحديد فيما إذا كان السوق الذي يتم التعامل معه استهلاكي أو صناعي.
- درجة الكثافة والتركز الجغرافي للمشتريين أي فيما إذا كانوا مجتمعين في منطقة واحدة أو موزعين عبر مختلف المناطق.

_ **حجم الطلب من حيث إذا كانت كمية المطلوبة كبيرة فان اختيار القناة المباشرة أحسن من الغير المباشر و خاصة للسلع السريعة التلف.**

¹-ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق (مدخل تحليلي)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص ص 249-250.

- اعتبارات تتعلق بالسلعة : إن للسلعة عدة اعتبارات تؤثر على اختيار القناة التوزيعية ومنها :

_ قيمة السلعة، إذ كلما زادت قيمة السلعة للوحدة الواحدة كلما كان هنالك مبرر منطقي لاختيار القناة المباشرة وبالعكس.

_ درجة وسرعة تعرض السلعة للتلف حيث كلما كانت سريعة التلف كلما استلزم اختيار القناة المباشرة والعكس صحيح.

_ الخصائص الفنية التي تمتاز بها السلعة وما تتطلبه من خدمات إرشادية و توجيهية في كيفية استخدام والعمل.

- اعتبارات تتعلق بالمؤسسة : وهي العوامل الداخلية للمؤسسة ومدى تأثيرها في عملية اتخاذ القرار المتعلق باختيار القناة التوزيعية و المتمثلة في الآتي :

- الإمكانيات المالية المتوفرة لدى المؤسسة تمكنها في حرية الاختيار قناة معينة دون الأخرى.

- الخبرة والكفاءة الإدارية في مجال التسويق ومدى التمكن والقدرة في الإشراف والرقابة على القنوات التوزيعية ومعالجة الحالات السلبية الحاصلة في التأثير على انسيابية السلع بالشكل السليم .

- اعتبارات تتعلق بالوسطاء: إن أثر الوسطاء يتضح من خلال:

- مدى الخدمات التي يمكن تقديمها من قبل الوسطاء و السرعة المطلوبة في إيصال الخدمة.

- العلاقة ودرجة الاستجابة من قبل الوسيط إلى سياسة السلعة وما يمكن تقديمه من مساعدات في تقرير مكانة السلعة في السوق.

- عدد الوسطاء الموجودين في السوق و الوقت المتاح لهم في تنفيذ الخطة التوزيعية للمؤسسة.

- مدى تمتع الوسطاء بالقوة البيعية في السوق و تأثيرهم في الحركة التسويقية.

3. المؤسسات التوزيعية:

المؤسسات التوزيعية كفيلة بتولي عملية التوزيع. وتشمل هذه المؤسسات: متاجر التجزئة، متاجر الجملة والوكلاء، مؤسسة الخدمات.¹ تتمثل في:

- تجار التجزئة: يتضمن نشاط تجار التجزئة كافة الأنشطة الكفيلة ببيع السلع إلى المستهلك النهائي وبشكل مباشر. فهؤلاء يمثلون الخط الأمامي الذي يواجه المستهلك وطلباتهم بحكم انتشارهم في مناطق جغرافية عديدة وقريبة في نفس الوقت من المستهلكين وهذا الاتصال المباشر يجعل تجار التجزئة على دراية حقيقية برغبات المستهلك وأذواقه ومختلف ردود أفعاله بعد عملية الاستهلاك.

وهناك أشكال عديدة لمتاجر التجزئة منها: متاجر الأقسام، ومتاجر السوبر ماركت، ومتاجر الخدمات، والمتاجر المتخصصة، ومتاجر السلسلة، ومتاجر خدمة النفس، وغيرها.

- تجار الجملة: يشكل تجار الجملة النوع الثاني من الوسطاء، وتختلف طبيعة عملهم ومهامهم عن تجار التجزئة. تشمل تجارة الجملة كافة الأنشطة الخاصة بتسويق السلع التي تشتري بهدف إعادة بيعها لوسطاء

¹ - طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال ، عين الشمس، مصر ، 2001، ص 464 .

آخرين، ولا يتعامل تاجر الجملة مباشرة مع المستهلك النهائي. وبوجه عام يشتري تاجر الجملة كميات كبيرة من السلع، ويقوم ببيعها بأسعار أقل من السعر الذي يبيع به تاجر التجزئة. ومنهم من يقوم بخدمات متكاملة للمنتجين وتجار التجزئة فتشمل النقل، والتخزين، والبيع، والتمويل، والنصح، ومراقبة المخزون، والإجراءات المحاسبية، ومنهم من يتخصص في أداء بعض الوظائف المحدودة والتي يؤديها بكفاءة أكبر، مما يقلل من التكاليف ويحسن من أدائهم. وينقسم تجار الجملة إلى تجار متخصصين وغير متخصصين.

-الوكلاء: ويطلق عليهم الوسطاء الوظيفيون، حيث أن ملكية السلع لا تنتقل إليهم وإنما يقومون بدورهم في توزيع السلع مقابل عمولة، وذلك عكس الوسطاء التجاريين (تاجر الجملة وتاجر التجزئة) الذين يمتلكون السلع التي يتعاملون فيها . وينقسم الوكلاء إلى:

- **وكيل السلعة:** والذي يقوم ببيع جزء من إنتاج معين على أساس شروط معينة يلتزم بها الوكيل، ويحصل في مقابل ذلك على عمولة.
 - **وكيل البائع:** والذي يقوم ببيع الإنتاج الكلي لمنتج معين أو لعدد من المنتجين غير المتنافسين. ويعتبر وكيل البائع بمثابة إدارة بيع بالنسبة للسلعة، ويقوم بجميع الوظائف التسويقية.
 - **الوكيل الوحيد:** وهو أهم أشكال الوكلاء، حيث يقوم بتوزيع سلعة لمنتج معين نظير عمولة يتقاضاها هذا الوكيل من ثمن بيع السلعة للمستهلك الأخير، وذلك إذا ما حدد المنتج سعر البيع للسلعة. ويناسب استخدام الوكيل الوحيد السلع الخاصة و السلع التسوق.
- وفيما يتعلق بوظيفة السمسار، فتتمثل في القيام بالتفاوض بين البائع والمشتري لإتمام الصفقة البيعية في مقابل الحصول على عمولة، حيث أنه لا يمتلك السلعة التي يتعامل فيها .
- مؤسسة الخدمات:** وهي عبارة عن مؤسسات تؤدي دوراً هاماً لتسهيل عملية توزيع السلعة أو الخدمة، ومنها على سبيل المثال:وكالات الإعلان، ووكالات البحوث، والبنوك، وشركات النقل، وشركات التأمين، وخدمة الائتمان ... الخ. ويطلق أحيانا على هذه الشركات (وكالات التسهيلات).

4. استراتيجيات التوزيع والعوامل المؤثرة في اختيارها:

سننظر في هذا المطلب إلى استراتيجيات التوزيع والعوامل المؤثرة في اختيارها.

1.4. استراتيجيات التوزيع:

إن درجة تغطية السوق المستهدف يحدد طبيعة إستراتيجية التوزيع التي تطبقها المؤسسة، هناك ثلاث أنواع من التغطية.

-استراتيجية التوزيع المكثف (الشامل):

تعني توزيع السلعة على أكبر عدد ممكن من الوسطاء بهدف تحقيق أكبر تغطية ممكنة للسلعة في أكثر ما يمكن من قنوات التوزيع ويتميز ب:

- تستخدم هذه الإستراتيجية في حالة السلع الاستهلاكية الميسرة التي يتكرر عدد مرات الشراء على فترات متقاربة، وكذلك عدم ولاء المستهلك للعلامة التجارية.

- يتطلب تغطية شاملة للسوق.

- أن شراء مثل هذه السلع لا يحتاج إلى تخطيط وتفكير في المستهلك قبل اتخاذ قرار الشراء.
- تتطلب اتصال مكثف.

وإتباع مثل هذه الإستراتيجية توجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار مايلي:

- يلزم على المؤسسة بزيادة الإنفاق على الترويج، وذلك لتحفز زبائنهم لشراء هذه السلع.
- يجب على المؤسسة أن تكون يقظة للتغيرات التي تحدث باستمرار في العادات الشرائية للمستهلكين.
- يجب على المؤسسة تحفيز تجار التجزئة لعرض السلع التي تقدمها لعرضها في محلاتهم.

ومن مزايا هذه الاستراتيجية هي: زيادة رقم الأعمال، التعريف بالسلعة.

ما يعاب عليها: ارتفاع التكاليف، صعوبة بناء صورة منسجمة للسلعة.

-إستراتيجية التوزيع الانتقائي:

فيقصد به الاعتماد على عدد محدود من الوسطاء سواء كانوا تجار الجملة أو تجار التجزئة في منطقة جغرافية معينة.

وتناسب هذه الإستراتيجية مايلي:

- السلع الاستهلاكية المعمرة والتي يكون المستهلك على استعداد لبذل جهود خاصة في شرائها.
- يتم حسب هذه الإستراتيجية اختيار مجموعة من الموزعين على أساس معايير انتقائية (الكفاءة

والخدمات المقدمة من الزبائن، شهرة الوسيط، الإمكانيات المالية، وموقع المحل).

ومن مزايا هذه الإستراتيجية هي: تخفيض تكاليف التوزيع مقارنة بالإستراتيجية التوزيع المكثف، ضمان بيع السلعة من طرف الوسيط يتطابق مع المعايير النوعية المحددة، تمكن المؤسسة من استبعاد الوسطاء ذوي معدلات الأرباح المنخفضة، تمكن المؤسسة من الرقابة على مبيعاتها فيما يخص السعر، الترويج، الخدمات..

أما العيوب: فيتمثل في التغطية الضعيفة للسوق المستهدف.

-الإستراتيجية التوزيع الوحيد:

تقوم المؤسسة ببيع سلعها إلى تاجر الجملة أو التجزئة في سوق مستهدفة. وطبقا لهذه الإستراتيجية أيضا قد يمنع تاجر الجملة أو التجزئة التعامل مع سلع منافسة.

ويستخدم هذه الإستراتيجية:

- في حالة بيع السلع الخاصة أو التي تشتري على فترات متباعدة وذات المواصفات الخاصة.
- تتم من خلال اتفاق (عقد قانوني) بين المؤسسة وأحد الوسطاء (تجار الجملة أو التجزئة) وبمقتضى ذلك يلتزم ببيع إلى هذا الوسيط فقط، في سوق مستهدف.
- يصاحب هذا الالتزام بعدم بيع الوسيط سلع منافسة.

ومن مزايا هذه الإستراتيجية: تمكن المؤسسة من تحقيق الرقابة والإشراف، السيطرة على قنوات التوزيع، يساعد على التنبؤ بالمبيعات.

ما يعاب على هذه الإستراتيجية مايلي: على أن نجاحها يتوقف على مدى الدقة في اختيار الموزع، احتكار موزع واحد للسلع، الأمر الذي قد يؤدي إلى ارتفاع الأسعار وانخفاض مستوى الخدمات المقدمة (خصوصا خدمات ما بعد البيع)، التغطية الضعيفة للسوق المستهدف (توزيع جد محدود).

-التفرقة بين الاستراتيجيات الثلاثة:

تختلف الإستراتيجية التوزيع المكثف عن التوزيع الانتقائي على التوزيع الوحيد في العناصر التالية:

- **درجة انتشار المحلات:** في إستراتيجية التوزيع المكثف عالية جدا ومتوسطة في التوزيع الانتقائي ومحدودة جدا في إستراتيجية التوزيع الوحيد.
- **نوعية السلع:** تقوم إستراتيجية التوزيع المكثف بتوزيع سلع سهلة المنال، و سلع تسوق في إستراتيجية التوزيع الانتقائي و سلع خاصة في إستراتيجية التوزيع الوحيد.
- **درجة ولاء المستهلك:** بالنسبة لتوزيع المكثف تكون درجة ولاء المستهلك منخفضة جدا، ومتوسطة لتوزيع الانتقائي، ومرتفعة جدا في التوزيع الوحيد.
- **درجة سيطرة المؤسسة:** تكون سيطرة المؤسسة على السوق منخفضة في التوزيع المكثف، متوسطة في إستراتيجية التوزيع الانتقائي، وعالية جدا في التوزيع الوحيد.

5- **التكاليف والجهود التسويقية:** تكون تكاليف والجهود التسويقية عالية في إستراتيجية التوزيع المكثف، متوسطة في إستراتيجية التوزيع الانتقائي، ومنخفضة في التوزيع الوحيد.

2.4.العوامل المؤثرة في اختيار إستراتيجية التوزيع:

أهم العناصر التي تؤثر على إستراتيجية التوزيع نذكر منها:

- **عناصر السلعة:** وتتمثل في هل السلع استهلاكية أو صناعية وهل لها قابلية للتلف أم لا..مدى نمطية السلعة، قيمة الوحدة الواحدة والتكنولوجيا التي يتضمنها، وهل هي موسمية أم لا، وطبيعة دورة حياتها، وتشكيلة السلع التي تنتجها المؤسسة، الخصائص الفنية.

- **عناصر السوق:** وتشمل المستهلكين توزيعهم الجغرافي، عددهم، مواقعهم وعاداتهم الشرائية، طبيعة المنافسة الموجودة، الوسطاء والمنافسين.

- **عناصر المؤسسة:** وتتضمن كل ما يتعلق من نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة أي قوتها المالية وخبرتها التوزيعية السابقة، سياساتها التسويقية، سمعتها في السوق ولدى الزبائن، ورغبة المؤسسة في السيطرة على القناة التوزيعية.

- **عناصر البيئة:** وتتضمن البيئة الاقتصادية، السياسية، التشريعية، والمالية للدولة، وهذه العناصر تؤخذ مجتمعة وأن تكون أساسا في صياغة واختيار الإستراتيجية التوزيعية.

رابعا.الترويج.

يعتبر الترويج في إطار الأنشطة التسويقية أحد الجوانب الرئيسية للمزيج التسويقي وتتبع أهمية هذا العنصر من أنه الأداة الفعالة التي تستخدمها المؤسسات أيا كانت طبيعة نشاطها في تحقيق عملية الاتصال مع البيئة الخارجية بهدف إخبار المستهلكين وإثارة انتباههم واهتمامهم حول سلع المؤسسة ودفعهم إلى شرائها، وبالتالي

تنشيط الطلب على السلع الحالية وخلق الطلب على السلع الجديدة وسوف يلقي هذا المبحث الضوء على المفاهيم الأساسية حول الترويج، الإعلان وتنشيط المبيعات، البيع الشخصي والعلاقات العامة، وأخيرا إستراتيجية الترويج والعوامل المؤثرة في اختيارها.

1. المفاهيم الأساسية حول الترويج.

سنتناول الآن مختلف المفاهيم المتعلقة بالترويج.

1.1. مفهوم الترويج.

قبل التطرق إلى مفهوم الترويج يجب أولا التعرف على مفهوم الاتصال

- مفهوم الاتصال وعناصره:

وتتمثل في:

• مفهوم الاتصال:

يعرف الاتصال على أنه: "مجموع الإرسالات المرسلّة من طرف المؤسسة والموجهة إلى متعاملها بهدف إيصال معلومات قابلة لتغيير سلوكهم في الاتجاه المرجو".¹
كما يعرف على أنه: "مجموعة معلومات، رسائل وإشارات من طرف المؤسسة نحو زبائنهم وموزعيها وأصحاب الرأي وإلى جميع الفئات المستهدفة بغية تحقيق هدف تجاري"²
بناء على التعريفين يمكن القول أن عملية اتصال المؤسسة بالجمهور عملية ضرورية إذ من خلال الاتصال يتم تعريف هذا الجمهور بالمؤسسة وسياساتها وسلعها وإقناعه بها والتأثير على سلوك هذا الجمهور واتجاهاته بأن تكون إيجابية مما يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها، كذلك يمكن الاتصال المؤسسة من التعرف على آراء الجمهور واتجاهاته من ناحية أخرى مما يساعد في رسم السياسات وتقديم السلع التي تلقى إقبال هذا الجمهور وهذا من شأنه المساهمة في نجاح المؤسسة.

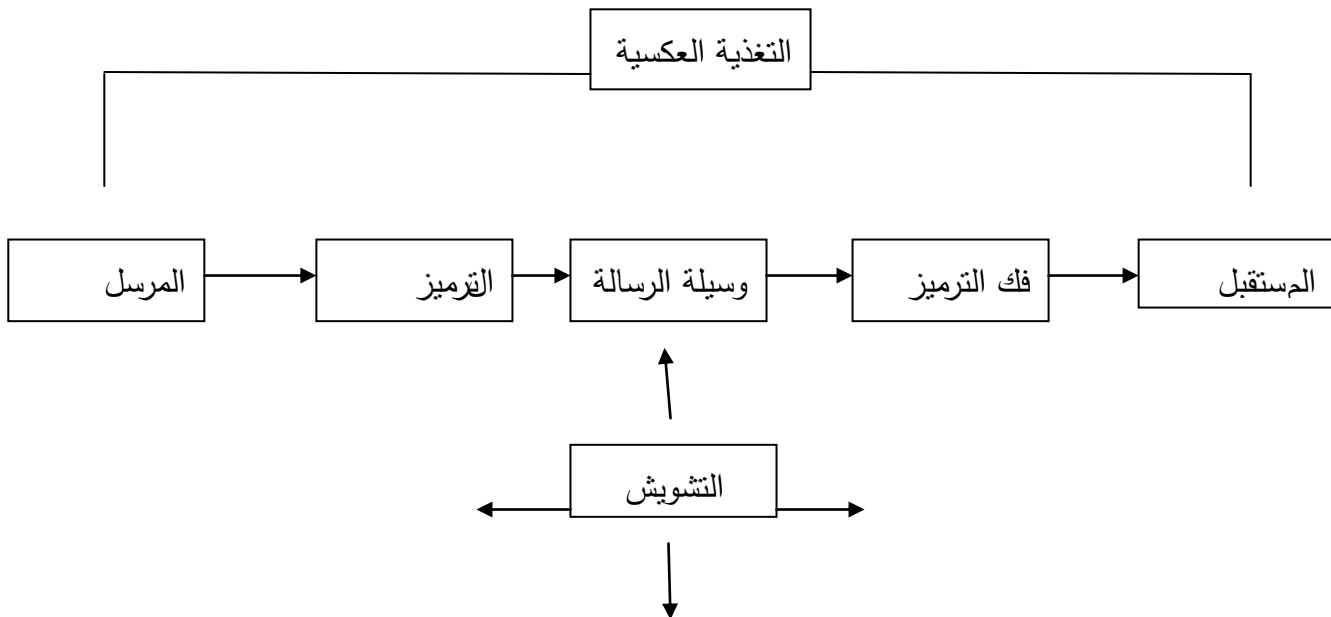
- عناصر عملية الاتصال:

يوضح الشكل التالي نمودجا لعملية الاتصال وعناصرها وأطرافها، سواء تتم عملية الاتصال هذه بين فرد وآخر أو بين فرد ومجموعة من الأفراد أو بين فرد ومؤسسة، أو بين مجموعة من الأفراد أو مجموعة من المؤسسات الأخرى.

¹-Philip KOTLER et al, Marketing Management, opcit, p559.

²-Claude DEMEURE, opcit, p16.

الشكل رقم (25): عناصر عملية الاتصال.



Source : J.P. HELFER et J. ORSONI, politique commerciale, Vuibert, France, Paris, 1987, P133.

تتمثل عناصر الاتصال من:

- **المرسل:** وهو الطرف الذي يقوم بإرسال الرسالة إلى أي طرف آخر وأحياناً يسمى بالمصدر أو المتصل.
- **الترميز:** وهي عملية يتم من خلالها وضع الأفكار على شكل رموز ذات معنى، فعند تصميم الرسالة يجب أن يكون لدى المرسل معرفة بخبرة و ثقافة و خصائص المستقبل لها.
- **الرسالة:** وهي مجموعة الرموز أو الأفكار التي يرسلها المرسل.
- **الوسيلة:** وهي قنوات الاتصال التي تنتقل فيها الرسالة من المرسل إلى المستقبل.
- **فك الرموز:** وهي العملية التي يقوم من خلالها المستقبل بتفسير معاني للرموز التي وضعت من قبل المرسل.
- **المستقبل:** وهو الطرف الذي يستلم الرسالة التي أرسلت من الطرف الآخر.
- **الاستجابة:** وهي مجموعة من ردود الأفعال التي يبديها المستقبل بعد استلام أو قراءة الرسالة وتعتمد على مدى المصادقية والثقة بالمرسل.
- **التغذية العكسية:** وهي جزء من استجابة المستلم والتي يتم إعادتها من خلال الاتصال إلى المرسل.
- **التشويش:** وهي عمليات إعاقة مخططة أو غير مخططة تحدث أثناء عملية الاتصال وتنتج عن أسباب نفسية أو اجتماعية أو مادية.

- وقد تصل الرسالة مشوهة بسبب عدم قدرة المستقبل على تفسيرها أو ترجمتها فقد لا يستطيع معرفة معنى الرسومات المرسله له أو الكلمات، وقد يكون التشويه ناتجا عن المستقبل، وفيما يلي بعض هذه الحالات:
- قد تكون الرسالة غير كاملة بسبب عدم توفر المعلومات الكافية للمرسل لوضعها في الرسالة.
 - قد تكون الرسالة مبهمه لأن المرسل لا يعرف اختيار الكلمات التي تتضمنها الرسالة بدقة.
 - قد يختار المرسل الوسيلة الغير مناسبة لإرسال الرسالة.

- مفهوم الترويج:

هناك جملة من التعاريف تناولت مفهوم الترويج كمايلي:

لغة: تعرف كلمة الترويج باللغة العربية تعني "راج الشيء: أي تعاطاه الناس وشاع بينهم"¹ أي عرف به وهذا يعني أن الترويج هو الاتصال بالآخرين وتعريفهم بأنواع السلع والخدمات التي بحوزة البائع² اصطلاحا تعرف "بأنه مجموعة من الاتصالات التي يجريها المنتج بالمشتريين المرتقبين بغرض تعريفهم وإقناعهم بالسلع والخدمات المنتجة ودفعهم للشراء."³

كما تعرف على أنها " هي مجموعة الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد المستهلك بالمعلومات عن المزايا الخاصة بسلعة أو خدمة معينة، وإثارة اهتمامه بها، وإقناعه بمقدرتها عن غيرها من السلع والخدمات الأخرى بإشباع احتياجاته، وذلك بهدف دفعه اتخاذ قرار بشرائها، ثم الاستمرار في استعمالها في المستقبل."⁴ من خلال هذه التعاريف يمكن أن نستنتج أن:

-الترويج هو أحد عناصر المزيج التسويقي الذي يعمل بشكل مباشر أو غير مباشر على إقناع المستهلكين المستهدفين بأن ما يتم الترويج إليه من سلع أو خدمات هو القادر على إشباع حاجاتهم ورغباتهم وأذواقهم وفق إمكانياتهم.

-يتكون الترويج من عدد من العناصر هي: الإعلان، تنشيط المبيعات، البيع الشخصي، العلاقات العامة المتخصصة والهادفة لتحقيق عملية الاتصال بين ما تقدمه المؤسسة من سلع أو خدمات وبين مستهلكيها في الأسواق المستهدفة وبالأوقات المناسبة لهم.

-الترويج هو الأداة التي بواسطتها تحاول المؤسسات التأثير إيجابيا على مجموعات المستهلكين من مختلف الطبقات والفئات في الأسواق المستهدفة.

وعليه فالترويج هو عملية اتصال يهدف إلى إقناع وتعريف المستهلكين بسلع المؤسسة ودفعهم لشراء سلع المؤسسة.

¹-جوزيف إلياس، منجد المجاني المجاني المصور، الطبعة الثانية، دار المجاني، 2000، ص 387.

²-بشير عباس العلاق، قحطان العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران، عمان، 2007، ص 234.

³-طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 477.

⁴-أمينة محمود حسين محمود، مرجع سبق ذكره، ص 114.

2.1. أهمية وأهداف الترويج:

تتمثل في:

-أهمية الترويج:

وتتمثل في:¹

- يعتبر الترويج الوصلة الحيوية بين المؤسسة وجمهورها.
- يعمل الترويج على إعلام الجمهور بالسلع والخدمات الجديدة وكذلك تذكيرهم بالمعروض منها وإقناعهم باستخدامها، وبذلك فهو يحقق الفائدة لطرفي الاتصال.
- تحفيز الرغبة والطلب لدى المؤسسات وإقناعهم باحتياجهم لما ليس عندهم.
- الترويج لا يوجه فقط للأفراد ولكن أيضا للمؤسسات والمنظمات الربحية وغير الربحية مثل المؤسسات الحكومية وكل منهم يحتاج إلى رسالة ووسائل ترويج مختلفة.
- تمييز السلع الخاصة إذا كان الاختلاف بين السلع المقدمة من المؤسسة ما يقدمه المنافسون واضحا وجليا.

- دعم رجال البيع
- زيادة المبيعات و أرباح المؤسسة أو المحافظة على استقرار المبيعات
- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع
- تقوية مركز المؤسسة التنافسي في السوق
- دعم تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة عن طريق التكامل مع باقي عناصر المزيج التسويقي و بالتالي دعم إستراتيجية التسويق .

-أهداف الترويج:

- تعريف وتذكير، إخبار وإقناع المستهلك بالسلعة.
- إمداد معلومات على ما هو جديد من السلع و لفت انتباه المستهلك.
- مواجهة المنافسة والسعي للحصول على حصة سوقية أكبر.
- تعليم وإخبار المستهلكين بكيفية استعمال السلعة.

¹ - محمود جاسم الصميدعي ، إدارة التسويق (مفاهيم و أسس)، دار المناهج، عمان، الأردن، 2006، ص 125.

3,1.العوامل المؤثرة في المزيج الترويجي :وتتمثل في:¹

-**مقدار الأموال المتاحة:** بغض النظر عن المزيج الترويجي المراد تشكيله فان مقدار الأموال المتاحة للمؤسسة له تأثير فعال في تحديد المزيج الترويجي، فقلة الأموال تؤدي بالمؤسسة باللجوء إلى العناصر الأقل تكلفة مثل تنشيط المبيعات والمعارض أو الإعلانات المشتركة، أما بالنسبة للمؤسسات التي تملك قدرا كبيرا من الأموال فهي تلجأ إلى البيع الشخصي و الإعلان بفعالية.

-**طبيعة السوق:** فكما هو معروف فإن للسوق تأثير كبير على أغلب المشكلات التسويقية والتي منها المزيج الترويجي، ويأخذ هذا التأثير أحد الأشكال التالية:

- **النطاق الجغرافي:** فالبيع الشخصي يكون الأكثر فاعلية في حالة ضيق وتركز السوق، في حين يصبح الإعلان الأكثر فاعلية في حالة السوق المنتشرة جغرافيا.
 - **نوع المستهلك:** ويتعلق الأمر بالمستهلك النهائي أو المستهلك الصناعي؛ فيستحسن استخدام البيع الشخصي في حالة المستهلك الصناعي، أما إذا كان المستهلك المستهدف يتمثل في المستهلك النهائي فإن الإعلان يكون الأكثر ملائمة.
 - **عدد المستهلكين:** كلما كان عدد المستهلكين المرتقبين كثيرا كلما كانت الحاجة إلى استخدام الإعلان أكثر مقارنة بالبيع الشخصي لأن هذا الأخير يصبح مكلفا، كما أن الإعلان يعتبر الأكثر سرعة في الانتشار والوصول إلى أبعد نقطة ممكنة.
- بالإضافة إلى أن لنوعية المستهلك أيضا تأثير على تكوين المزيج الترويجي للمؤسسة، فالمزيج الترويجي للسوق الذي يتكون من مستهلك واحد يختلف عن البرنامج التسويقي للسوق الذي يتضمن مجموعة من المستهلكين، ففي الحالة الأولى يكون البيع الشخصي أكثر فاعلية عكس الحالة الثانية التي يفضل استخدام الإعلان.

-**طبيعة السلعة:** يختلف المزيج الترويجي المستخدم من طرف المؤسسة باختلاف السلعة المراد الترويج لها؛ فالسلع النمطية التي لا يبذل المستهلك أي مجهود للحصول عليها، لأنها متواجدة في السوق وهناك سلع بديلة لها معروضة من طرف عدة منافسين تحتاج إلى تكثيف الحملة الإعلانية لكي لا يتأثر السعر كثيرا لأن المستهلك لاقتناء السلعة بأسعار منخفضة. أما إذا كانت السلعة مميزة وليس لها منافسين في السوق فإن البيع الشخصي هو أكثر العناصر استخداما.

-**دورة حياة السلعة:** وتتأثر سياسة الترويج بالمرحلة التي تقع فيها السلعة خلال دورة حياتها وتختلف من مرحلة إلى أخرى، فمثلا يعبر الإعلان الأداة المناسبة في مرحلتي التقديم والنمو، الإعلان والبيع الشخصي في مرحلة النضج وتنشيط المبيعات في مرحلة التدهور.

¹-طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

-**درجة حدة المنافسة:** فكلما كانت درجة المنافسة كبيرة في السوق تكون الحملات الترويجية مكثفة وخاصة الإعلان وتنشيط المبيعات وإذا كانت المنافسة أقل حدة فإن البيع الشخصي والعلاقات العامة هي الأكثر استخداماً.

-**تكلفة وسائل الترويج:** فإذا كانت المؤسسة تعمل على التقليل من التكاليف بقدر الإمكان فإن الوسيلة الترويجية الملائمة هي تنشيط المبيعات و الحملات الإعلانية المطبوعة والمقروءة، في حين يعتبر البيع الشخصي والإعلان عبر التلفاز والإذاعة الأكثر استخداماً في حالة المؤسسة التي تأخذ الجودة فوق كل اعتبار.

2. الإعلان وتنشيط المبيعات:

سنتناول في هذا المطلب إلى عنصرين من عناصر المزيج الترويجي والمتمثلة في الإعلان وتنشيط المبيعات.

1.2. الإعلان

سنحاول معرفة مفهوم، أنواع الإعلان، الحملة الإعلانية وأخيراً وسائلها.

- مفهوم الإعلان:

هناك عدة تعاريف تطرقت إلى مفهوم الإعلان، نذكر منها:

الإعلان هو "نشاط يقدم وسائل مرئية ومسموعة لأفراد المجتمع، لإغرائه على شراء سلعة أو خدمة مقابل أجر مدفوع، ومن ثم فهو وسيلة اتصال غير شخصي، مدفوعة الثمن تتبعها المؤسسات التي تستهدف الربح، بقصد تقديم السلع والخدمات والأفكار لمجموعة من المستهلكين".¹

التعريف الثاني: "هي وسيلة اتصال غير شخصية للأفكار أو المنتجات في وسائل اتصال جماهيرية مثل التلفاز، الصحف، المجلات، السينما، الإذاعة... إلخ يتم تنفيذها بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع بهدف التأثير على سلوك المستهلك".²

ويتضح لنا من خلال هذين التعريفين بأن الإعلان هو:

_ وسيلة غير شخصية يتم من خلاله الاتصال بعدد كبير من الزبائن في نفس الوقت؛

_ الإعلان يكون مقابل أجر يدفع من طرف المؤسسة؛

_ قد يكون الإعلان خاص بسلعة أو فكرة أو خدمة أو شخص أو مؤسسة

-إن المؤسسة تستخدم مجموعة من الوسائل الإعلانية لإيصال رسالته إلى زبائنه، ويمكن أن نذكر مثلاً: الصحف، المجلات، البريد المباشر، الإذاعة والتلفزة.. الخ.

-إن العنصرين الأساسيين في الإعلان هما الرسالة (ماذا تريد أن تقول) والوسيلة (كيف توصل رسالتك).

¹-أيمن علي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 183.

²-هاني حامد الضمور، محمد تركي الشريدة، تأثير عناصر المزيج الترويجي على قرارات المستهلك الأردني في استخدام خدمة الهاتف الخليوي: دراسة تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلة علمية عالمية محكمة، المجلد 4، العدد 4، الجامعة الأردنية، المملكة الأردنية الهاشمية، تشرين الأول 2008، ص 380.

- أداة تعبيرية: فالإعلان يعتبر أداة تعبر بها المؤسسة عن سلعتها من خلال فن الطباعة، الصوت واللون. ويستعمل المعلن جميع الحواس (البصرية والحركية) للتأثير أكثر على المستهلك؛
- إن الهدف الأساسي من الإعلان هو التأثير في سلوك المستهلك وإقناعه بأهمية السلعة و حثه على شرائها.
- الإعلان شكل من أشكال المنافسة فهو يوضح الأسعار، جودة المبيعات، وهو كذلك من الاعتبارات المؤثرة على قرارات المستهلكين.
- هناك عدة أهداف يؤديها الإعلان حيث أنه:
- يساعد المؤسسة على بناء سمعة وصورة جيدة.
- إعلام الزبائن المحتملين عن السلعة الجديدة وميزاتها، وبالتالي توجيه اهتمامهم نحوها وإقناعهم من أجل تفضيلها على سلع المنافسة ومن ثم إثارة الطلب عليها.
- تذكير المستهلك بفوائد السلعة وبأنها ما تزال متوفرة في السوق.
- دعم ومساندة جهود رجال البيع بالإضافة إلى الحد من تقلبات المبيعات.
- يؤدي إلى خلق وتعزيز جودة وموثوقية السلعة وبالتالي يزيد ولاء المستهلك للمؤسسة ويشجعه على إعادة الشراء.

-أنواع الإعلان:

تتكون من:¹

- **الإعلان التعليمي:** ويتم من خلاله تبين خصائص السلعة، وكيفية الاستفادة منها وطرق استخدامها.
- **الإعلان الإرشادي:** ويهدف إلى إخبار الزبائن عن كيفية الحصول عن السلعة المعلن عنها بسهولة.
- **الإعلان التذكيري:** الهدف من هذا النوع هو تذكير الزبائن بالسلعة ومميزاتها، وذلك لتأكيد استمرارية الإقبال عليها.
- **الإعلان المؤسسي:** الهدف منه هو إعطاء صورة ذهنية حسنة عن المؤسسة لدى جمهور الزبائن، وإعلامهم بفروعه وتشكيله سلعتها، وكذا إنجازاته المقدمة للمجتمع.

-الحملة الاعلانية:

سننتقل إلى تعريف وتخطيط للحملة الاعلانية

• تعريف الحملة الاعلانية:

يمكن تعريف الحملة الاعلانية بأنها: "مجموعة من الجهود الاعلانية المتكاملة الخاصة بسلعة أو خدمة معينة والتي تغطي فترة زمنية وتحتوي على عدد من الرسائل لها هدف أو مضمون مشترك"² نستنتج من هذا التعريف أنه:

¹-عبد السلام أبو قحف، التسويق (مدخل تطبيقي)، مرجع سبق ذكره، ص 685.

²-عبد السلام أبو قحف، مرجع أعلاه، ص 708.

- ✓ ضرورة تكامل الجهود الإعلانية (الهدف، المهام، الموارد، الرسالة والوسيلة).
- ✓ تستخدم أكثر من وسيلة إعلانية لتوصيل الرسائل التي تتضمنها الحملة الإعلانية.
- ✓ الفترة التي تغطيها الحملة الإعلانية تغطي فترة زمنية معينة.

-تخطيط للحملة الإعلانية:

فهي تتطوي على ما يلي:

- تحديد أهداف الحملة الإعلانية: وتتمثل في الجذب والتشجيع على الشراء، الإخبار، تحسين معتقدات المستهلك عن السلعة، زيادة أو خلق الطلب.
- يتم تحديد نوع و أهداف الإعلان.
- تحديد ميزانية الحملة الإعلانية.
- إعداد الرسائل أو الرسالة الإعلانية: تجيب على الأسئلة التالية: ماذا تريد؟، ماهي الأفكار؟، وكيف نعبر عنها.
- اختيار الوكالة الإعلانية.
- اختيار الوسيلة أو الوسائل: يتوافق اختيار الوسيلة الإعلانية (التلفاز، الراديو، الصحف، المجلات، البريد المباشر، الإعلان الخارجي(الملصقات، الإعلانات على الباصات) على عدد من العوامل منها مايلي: مدى التغطية الإعلانية المستهدفة، طبيعة السلعة، طبيعة الجمهور المستهدف وخصائصه الديمغرافية، تكلفة استخدام الوسيلة، هل تستخدم وسيلة واحدة أو مزيج من الوسائل، متطلبات الرسالة (الأفكار المسموح بإعلانها، درجة التكرار المطلوبة...)، مدى الانتشار الذي تحققه الوسيلة.
- التنفيذ والمتابعة.
- قياس النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

2,2.تنشيط المبيعات:

سنتناول مفهوم، أهداف، أدوات تنشيط المبيعات.

-مفهوم تنشيط المبيعات:

هناك عدة تعاريف تناولت مفهوم تنشيط المبيعات تتمثل في:

يعرف تنشيط المبيعات على أنه وظيفة ترويجية تعبر عن كافة الأنشطة التي يقوم بها رجال التسويق، بهدف إثارة وجذب المستهلك وإقناعه بالشراء داخل المتجر، ويعتبر تنشيط المبيعات من الوسائل غير الشخصية التي تدعم البيع الشخصي وتتكامل معه ضمن منظومة الترويج، ومن أهم وسائل تنشيط المبيعات: الاجتماعات والندوات والمؤتمرات والكتيبات عن المنتج والمباريات والحوافز والهدايا الترويجية والنماذج التوضيحية للمنتج.¹

¹-أسامة عبد الحكيم مصطفى، محمد العزازي أحمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 262.

يعرف تنشيط المبيعات بأنه "الأنشطة التسويقية (بخلاف البيع الشخصي والإعلان) التي تحفز المستهلك على الشراء وتشجع الوسطاء على بيع وتوزيع المنتج، وتشمل وسائل وطرق تنشيط المبيعات المعارض وكوبونات الأسعار المخفضة والعينات المجانية".¹

نستنتج من التعريفين السابقين أن:

-تنشيط المبيعات هي كافة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وتكون لها القدرة على جذب الانتباه الذي يمكن أن يقود المؤسسة إلى شراء السلعة.

-يحتوي على بعض الحوافز التي تعطي المستهلك مزايا معينة.

-يهدف تنشيط المبيعات إلى زيادة المبيعات الحالية، دعم وتعزيز الجهود المبذولة من جانب مندوبي البيع، وأخيرا استمالة تعاون ودعم الموزعين اللازم لتسويق السلعة أو الخدمة المباعة.

ومنه تنشيط المبيعات يقصد بها القيام بمختلف الأنشطة التي تهدف إلى تنشيط وتوزيع وبيع السلع والخدمات لمؤسسة ما، وذلك لفترة أو كمية محددة مسبقا والهدف هو زيادة حصة المؤسسة في المدى القصير.

_ أهداف تنشيط المبيعات:

-المساعدة على تجريب واختبار السلع الجديدة من خلال أسلوب العينات مثلا .

-تغيير عادات الشراء الحالية لدى المستهلك مثل خصم مادي و كمي .

- جذب زبائن ومستهلكين جدد.

-إحداث زيادة في المبيعات.

-توجيه ومساعدة الموزعين والوسطاء.

-توجيه ومساعدة رجال البيع لزيادة مبيعاتهم.

-أدوات تنشيط المبيعات:

وتتمثل في: ²

- **النماذج (العينات):** وهي عبارة عن توزيع مجاني للسلع كمحاولة للحصول على مبيعات مستقبلية. ويعتبر هذا الأسلوب مفيدا عند تقديم سلعة جديدة أو سلعة محسنة للسوق، وذلك من أجل تخفيض إدراك المستهلك للخطر من خلال السماح له بتجربة السلعة قبل الشراء.
- **الكوبونات:** هي عبارة عن شهادات تمنح حاملها خصما محدد عند شراء سلع معينة، وإن أغلب مستخدمي الكوبونات هم من الزبائن الأقل ولاء للعلامة.
- **الجوائز والمكافآت:** هي عبارة عن تقديم هدايا مادية للمستهلكين إما لشرائهم السلعة أو لزياراتهم نقطة البيع.

¹-شريف أحمد شريف العاصي، مرجع سبق ذكره ، ص 422.

²-أنظر في هذا الصدد:

-Jean-Pierre HELFER, Jacques ORSONI, marketing, opcit , pp 291-292.

-P.BARANGER et autres, opcit, p 147.

- **المسابقات والألعاب:** وتعتبر المسابقات وسيلة ترويجية تعطي للمستهلك فرصة للفوز بجوائز نقدية أو عينية وذلك من خلال جهد إضافي ومهارات يحوزها المتسابق. أما الألعاب فهو وسيلة ترويجية تشبه المسابقات إلا أن الفائزين هنا يتم اختيارهم من خلال الحظ.
- **حسومات الأسعار:** هي عبارة عن تخفيضات وحسومات في سعر السلعة لجذب المستهلكين أو وضع كميات إضافية من السلعة مجاناً وبنفس السعر القديم.
- **الطوابع التجارية:** هي أحد أساليب تنشيط المبيعات حيث يتم تقديم طوابع تحمل شعار أو اسم المؤسسة مع المشتريات وعند وصول عدد هذه الطوابع إلى حد معين عندئذ يستطيع المستهلك استبدالها بهدية أو سلعة.

3. البيع الشخصي والعلاقات العامة.

سنتناول الآن البيع الشخصي والعلاقات العامة.

3.1. البيع الشخصي:

نتناول مفهوم، عملية البيع الشخصي، أنواع رجال البيع، اختيار وتدريب ومكافأة رجال البيع.

- مفهوم البيع الشخصي:

من بين التعاريف التي تناولت مفهوم البيع الشخصي نذكر منها مايلي:

يمكن تعريف البيع الشخصي بأنه "عملية البحث عن عملاء لهم حاجات أو رغبات محددة ومساعدتهم في إشباع تلك الحاجات، وإقناعهم لاتخاذ القرار المناسب لشراء الماركة من السلعة أو الخدمة التي تتفق مع أذواقهم وإمكاناتهم الشرائية".¹

يعرف البيع الشخصي بأنه "العملية المتعلقة بإمداد المستهلك بالمعلومات وإغرائه أو إقناعه بشراء السلع والخدمات من خلال الاتصال الشخصي في موقف تبادلي".²

نستنتج من التعريفين السابقين أن البيع الشخصي هو أنه:

- اتصالاً مباشراً، وجهاً لوجه بين البائع والمشتري.

- مصدراً لتقديم المعلومات الكافية والرد على الاستفسارات.

- أداة تمكن المؤسسة من معرفة الزبائن والوسطاء، ذووا الاستعداد لشراء سلعتها، وتركيز الجهود عليهم.

- مصدراً لتدفق المعلومات المرتدة بصورة سريعة ومباشرة، والمتمثلة في ردود أفعال الزبائن تجاه المزيج التسويقي المقدم.

¹ - محمد إبراهيم عبيدات وآخرون، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 79.

² - بشير عباس العلاق، علي ربابعة، الترويج والإعلان، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص 68.

ومنه البيع الشخصي هو عبارة عن اتصال بطريقة شخصية ومباشرة بين البائع والمشتري، وأن الغرض منه تعريف هؤلاء المشترين بالسلع التي يرغبون في شرائها وزيادة مبيعات المؤسسة، ومن ثم زيادة حصتها السوقية.

يحقق البيع الشخصي مجموعة من الأهداف هي:

- القيام بعملية البيع.
- خدمة الزبائن الحاليين والبحث عن زبائن جدد.
- إبلاغ الزبائن بصورة دائمة بالتغيرات التي تطرأ على السلعة أو على جانب من جوانب الاستراتيجية التسويقية.

- تزويد الزبون بالمشورة والمساعدة الفنية.

- المساعدة في تدريب رجال البيع الذين يعملون لدى الموزعين.

- إمداد الموزعين بالمشورة والنصح فيما يتعلق بمختلف المشاكل الإدارية التي تواجههم.

- الخطوات الرئيسية في عملية البيع الشخصي:

وتتمثل هذه الخطوات في:¹

- **البحث عن المشترين المرتقبين:** هي إيجاد المشترين المحتملين للسلعة أو الخدمة المراد بيعها.
- **الاعداد للمقابلة:** القيام بجمع المعلومات عن هؤلاء المشترين المحتملين حيث يقوم بإعداد دراسة أولية عنهم تتضمن وضعهم ومركزهم المالي، اهتمامهم بالسلعة...
- **الاتصال بالمشتري:** عن طريق قيام مندوب البيع بتوصيل معلومات عن المؤسسة وسلعها وخدماتها إلى المستهلكين.
- **العرض البيعي:** يتم عرض السلعة على المستهلك ويراعي هنا جذب انتباه المستهلك المرتقب وزيادة اهتمامه بالسلعة وتنمي الرغبة لديه بشرائها.
- **معالجة الاعتراضات:** في هذه المرحلة تكون مهمة رجل البيع في قدرته على التغلب ومعالجة هذه الاعتراضات.
- **إنهاء المقابلة:** في هذه الخطوة يقوم المشتري المحتمل بالموافقة على اتخاذ قرار شراء السلعة التي يعرضها رجل البيع.
- **المتابعة:** يقوم رجل البيع بتزويد المشتري بكافة الخدمات المتعلقة بالسلعة، كما يقوم بالتأكد من أن الزبون راض ومقتنع بالسلعة المشتراة.

¹- شيماء السيد سالم، الاتصالات التسويقية المتكاملة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2006، ص ص

-أنواع رجال البيع:

وتتمثل في:

- **الباحثون عن الطلبات:** وهم رجال البيع الذين يقومون بالعمل في السوق بالبحث عن الزبائن المرتقبين، وإتمام العمليات البيعية.
- **جامعو الطلبات:** وهم الذين يقومون بإتمام العمليات البيعية المتعلقة بالزبائن الدائمين.
- **مقدموا الخدمات البيعية:** دورهم يرتكز في تزويد الزبائن.

-اختيار، تدريب ومكافأة رجال البيع:

وتتمثل في:

- **معايير اختيار رجال البيع :** من أهم المواصفات التي يجب أن تتوفر في رجل البيع هي -النشاط و الحيوية وثقة عالية بالنفس.
- أن يكون لديه القدرة على إقناع الآخرين وذو شخصية قوية ومؤثرة.
- اللباقة في الحديث وجذب الآخرين.
- **تدريب رجال البيع:** هي تلك العملية المنظمة والمستمرة والتي تهدف إلى تزويد واكتساب الفرد معارف ومهارات وقدرات جديدة. ومن بين هذه الطرق: طرق التدريب الجماعية (مثل المحاضرة، تمثيل الأدوار)، طرق التدريب الفردية (مثل التدريب الميداني، الاجتماعات الفردية).
- **مكافأة رجل البيع :** ومنها
 - الأجر الثابت لقاء عمله .
 - العمولة: تحصيل رجل البيع عمولة ثابتة عن كل وحدة يبيعها.
 - العمولة والأجر الثابت: راتب إضافة إلى عمولة على صافي المبيعات.
 - المكافأة: لا تتعلق بحجم المبيعات، تمنح نظير تحقيق هدف مثل: تحقيق نسبة معينة من المبيعات.

2.2.العلاقات العامة.

سنتناول هنا مفهوم، أهداف وأساليب العلاقات العامة.

-مفهوم العلاقات العامة.

هناك عدة تعاريف تناولت مفهوم العلاقات العامة وتتمثل في:

تعرف العلاقات العامة على أنها ذلك النشاط المخطط الذي يهدف إلى تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين المؤسسة وجماهيرها سواء كان داخليا أم خارجيا من خلال سياسات وبرامج تستند في تنفيذها على أخذ مبدأ المسؤولية الاجتماعية.¹

¹-حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث (مدخل شامل)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 330.

العلاقات العامة هي الجهود الإدارية المرسومة والمستمرة التي تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها¹

نستنتج من التعريفين السابقين أن العلاقات العامة هي:

- نشاط مخطط ومنظم وهادف لتحقيق أغراض محددة.

- أنها ليست نشاطا يخدم مصلحة المؤسسة فقط بل موازنة بين مصالحها ومصالح المتعاملين معها.

- أنها تحقق الاتصال الفعال بين المؤسسة وجمهورها فهي تبت بطريقة إعلامية وتقبل وجهات نظر الرأي العام الجماهيري في نفس الوقت.

- تهدف إلى خلق صورة ذهنية جيدة للمؤسسة في أعين جماهيرها.

وعليه فالعلاقات العامة هي عبارة عن أنشطة مخططة ومنظمة وهادفة لإقامة علاقات جيدة مع جمهور المستهلكين.

وللعلاقات العامة عدة وظائف أساسية، أبرزها:

- تعريف الجمهور بالمؤسسة و شرح الخدمة التي تقدمها بلغة سهلة بسيطة بغية جلب اهتمام الجمهور بها.

- التأكد من أن جميع الأخبار التي تنشر على الجمهور صحيحة و سليمة.

- مد المؤسسة بكافة التطورات التي تحدث في الرأي العام.

- تهيئة جو صالح بين المؤسسة والأفراد وبين الأفراد بعضهم بعض داخل المؤسسة.

- مساعدة وتشجيع الاتصال بين مستويات الإدارة العليا والمستويات الدنيا وبالعكس.

- التأكد من أن أهداف المؤسسة وأغراضها وأعمالها تلقى الاهتمام الكافي من فئات الجمهور.

- شرح سياسات المؤسسة للجمهور.

_ أهداف العلاقات العامة : تتمثل في:

- التعرف بنشاط المؤسسة .

- العمل على تقبل هذا النشاط من قبل الجمهور .

- خلق ردود فعل وسمعة جيدة للمؤسسة.

- دعم الجمهور المستهدف.

- أساليب العلاقات العامة:

تتمثل فيمايلي:

- الأخبار: تسعى المؤسسة لإيجاد وخلق أخبار مؤيدة لها كالإعلان عن بيع سلع معينة أو معلومات مهمة عن مؤسسة أو عن زيادة في عدد العاملين وذلك لخدمة المستهلكين، كل ذلك يؤدي بالنهاية إلى جعل الجمهور يدرك مدى نشاط وحيوية المؤسسة.

¹ -بشير العلاق، علي ربابعة، الترويج والإعلان، مرجع سبق ذكره، ص 42.

• **المشاركة:** إن استمرارية المؤسسة في إنتاجيتها والحفاظ على نوعية سلعتها وجودتها، يؤهلها لأن تكون مركز تغطية إعلامية في الصحف والمجلات وأن مثل هذه المشاركة يعرف هويتها على أنها مؤسسة ملتزمة.

• **الأحداث:** تتجه بعض المؤسسات في الوقت الحاضر إلى خلق الأحداث التي تهيب لها الطريق وتحسن صورتها الذهنية لدى الجماهير ومن بين هذه الأحداث التظاهرات الرياضية التي تشترك فيها المؤسسة مثل: Sponsoring : ويعرف بأنه مساهمة المؤسسة المالية في تظاهرة رياضية أو ثقافية مقابل تعزيز وتحسين صورة الذهنية للمؤسسة وشهرتها.

• **الأنشطة التي لا تهدف إلى الربح:** يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها الذهنية باشتراكها في عدة قضايا ذات منفعة عامة كأن تدعم المؤسسة مؤسسات وجمعيات ذات طابع إنساني أو علمي وهذا ضمن ما يسمى بـ mécénat: الذي يعرف بأنه مساهمة المؤسسة المالية في عمل دون البحث المباشر عن أي مقابل مادي.

• **المنشورات:** تركز أغلبية المؤسسات على عدة مستندات مكتوبة للوصول والتأثير في الأسواق المستهدفة مثل الكتيبات والمجلات والكتالوجات.

4. إستراتيجيات الترويج والعوامل المؤثرة في اختيارها.

سننظر في هذا المطلب إلى إستراتيجيات الترويج والعوامل المؤثرة في اختيارها.

1.4. إستراتيجيات الترويج:

تتمثل في:

• إستراتيجية الدفع

يقصد بالدفع هو قيام المؤسسة بمهام الترويج الموجه للوسطاء بهدف استمالتهم لطلب السلعة وشرائها وترويجها للمستهلك النهائي، وفي هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بالاعتماد على البيع الشخصي بشكل كبير بالإضافة إلى الوسائل الترويجية الأخرى، وتوجيه تلك الجهود الترويجية إلى أعضاء قنوات التوزيع، أي التركيز على ترويج السلع لتجار الجملة، ودفعهم لتوجيه حملات الترويج إلى تجار التجزئة والذين يقومون بدورهم بتوجيه الجهد البيعي إلى المستهلكين. ويتم دعم هذا الجهد الترويجي بسياسات سعرية قوية، منها الخصم ومسموحات الترويج كحوافز لأعضاء قنوات التوزيع من أجل دفع السلع اتجاه المستهلك.

وتناسب إستراتيجية الدفع الحالات التالية:

✓ السلع ذات الأسعار والجودة المرتفعة التي تحتاج إلى إبراز خصائصها.

✓ السلع التي تحقق هامش ربح مرتفع.

✓ السلع الجديدة التي تقدم للسوق لأول مرة.

✓ صغر حجم ميزانية الترويج.

- إستراتيجية الجذب

تسمى إستراتيجية الجذب لأنها تركز على المستهلك النهائي من أجل إقناعه وحثه على شراء السلعة أو الخدمة، وبالتالي خلق الطلب المباشر على السلع، وفي هذه الإستراتيجية يتم الضغط على تاجر التجزئة وتشجيعه للقيام بتوفير السلع والخدمات للمستهلك، ويبدو واضحاً أن هذه الإستراتيجية تعتمد على الإعلان بشكل أساسي أكثر من بقية عناصر المزيج الأخرى، حيث تعتمد على الإعلان المكثف والتكراري الذي يؤدي بالنتيجة إلى جعل المستهلك يسأل الموزع عن السلعة أو الخدمة، فالمستهلك يطلب السلعة من تاجر التجزئة الذي بدوره يطلبها من تاجر الجملة حيث يطلبها هذا الأخير من المنتج.

وتناسب إستراتيجية الجذب الحالات التالية:

- السلع ذات الأسعار والجودة المنخفضة والتي لا تحتاج إلى إبراز خصائصها للمستهلك.
- السلع التي تحقق هامش ربح منخفض.
- السلع التي تكون في حالة النمو والنضج.
- كبير حجم ميزانية الترويج.

وتستطيع المؤسسات استخدام كلا من الإستراتيجيتي الدفع والجذب بهدف دفع الجهود الترويجية من خلال الموزعين. وفي نفس الوقت جذب الزبائن للتعامل مع متاجر التجزئة في سلعها وخدماتها.

2.4. العوامل المؤثرة في اختيار الاستراتيجيات الترويجية:

يتوقف استخدام إستراتيجية الدفع أو الجذب على العوامل التالية:

- **ميزانية الترويج:** كلما كانت ميزانية الترويج محدودة كان من الأنسب استخدام إستراتيجية الدفع لأن إستراتيجية الجذب تتطلب إنفاقاً كبيراً على الإعلان الموجه إلى المستهلك النهائي.

- **طبيعة السلع:** كلما تميزت السلعة بارتفاع السعر وهامش الربح وقيمة الصفقة وانخفاض معدل دوران البضاعة كان من المفضل استخدام إستراتيجية الدفع وهذا ما يتحقق في حالة السلع الصناعية. والعكس كلما تميزت السلعة بانخفاض السعر وهامش الربح وقيمة الصفقة وارتفاع معدل دوران البضاعة كان من الأفضل استخدام إستراتيجية الجذب، وهذا ما يتحقق في حالة السلع الاستهلاكية.

- **دورة حياة السلعة:** عندما تكون السلعة في مرحلة التقديم يفضل إستراتيجية الدفع حيث أن معظم المستهلكين لا يعرفون السلعة في هذه المرحلة وكذلك يتردد الموزعون في التعامل في السلعة خوفاً من مخاطر التعامل مع السلعة الجديدة وبالتالي يفضل بذل الجهد في إقناع الموزعون بالتعامل مع السلعة أولاً حيث يكون ذلك أوقع وأسهل من محاولة جذب المستهلك للسلعة.

أما في مرحلة النمو والنضج فيكون المستهلك على معرفة بالسلعة ويفضل استخدام إستراتيجية الجذب.

خلاصة:

بعد دراستنا لمختلف مكونات المزيج التسويقي للمؤسسة يتضح بأن نجاح المؤسسة في الوصول إلى رضى الزبائن يتوقف على مدى الاختيار الجيد لمختلف عناصر المزيج التسويقي. وذلك ابتداء من إنتاج المنتج من طرف المؤسسة حتى وصولها إلى المستهلك النهائي.

فان خدمة الزبون هو الجوهر الذي تدور حوله عناصر المزيج التسويقي وهذا يعني المزيد من النوعية في الخدمة المقدمة للزبون والسعي إلى بناء علاقة وطيدة ومتينة مع الزبون لا تنتهي بانتهاء تقديم الخدمة. بحيث كان الهدف من دراسة وتحليل مزيج التسويق بمكوناته السبع هو تبيان مدى التكامل والانسجام بين عناصره المختلفة.

- فإذا نجحت المؤسسة في الحصول على المنتجات المطلوبة من طرف الزبائن بالاعتماد على مختلف السياسات التي ترتبط بها من خصائص ذاتية للسلعة والغلاف المناسب وتمييزها عن سلع المنافسين بواسطة علامة أو اسم تجاري أو رمز معين، تأتي المرحلة الموالية التي تعمل فيها المؤسسة على تقييها لهذا المنتج، وتكون عملية التسعير حسب الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة ومختلف العناصر المشكلة للمزيج التسويقي.

وبعد أن تقوم المؤسسة بتحديد القطاع السوقي المستهدف تختار السياسة التوزيعية التي تمكنها من إيصال منتج إلى الزبائن وبطريقة تكسبها ميزة عن باقي المنافسين، ولكي تنجح في إقناع الزبائن لاقتناء منتجاتها لابد من اعتمادها على وسائل تمكنها من الاتصال بهم بطريقة تؤثر فيها على قراراتهم وسلوكياتهم. وإذا استطاعت المؤسسة التوفيق بين مختلف هذه العناصر أمكن لها حينئذ اكتساب ميزة تنافسية تحافظ من خلالها على حصتها من السوق أو ربما التوسع أكثر وبالتالي تحقيق عائد أكبر من خلال حجم المبيعات.

تمارين وأسئلة في الأعمال الموجهة

أولاً. أسئلة المفاهيمية:

- 1- من خلال إعدادك للخطة التسويقية للشركة التي قمت باختيارها أشرح بالتفصيل:
من خلال العلاقة التفاعلية بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية أذكر الاستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل مصفوفة SWOT مستخدماً الشكل في التوضيح؟
- ما هي الإستراتيجية المعتمدة ضمن تحليل المصفوفة؟
- 2- يعمل التسويق الاستراتيجي على تأسيس فكر استراتيجي يسمح بتنمية الطاقات التسويقية، في إطار التحولات والتغيرات التي تطرأ على المؤسسة ، السوق والزبون، انطلاقاً من ذلك:
- قدم شرح وجيزاً لمفهوم التسويق الاستراتيجي؟
- حدد مدلول مثلث التسويق الاستراتيجي؟
- قدم مفهوم وجيز للمصطلحات التالية: الاستراتيجية التسويقية، اتخاذ القرار التسويقي، تحليل SWOT
- 3- ماهي الاستراتيجيات الممكنة اعتمادها في المزيج التسويقي للتعامل مع السوق المستهدف؟ اشرحها باختصار مستخدماً الشكل في التوضيح؟ مع مثال توضيحي لكل إستراتيجية إن أمكن؟
- 4- من بين المهام التالية حدد المهام الخاصة بالتسويق العملي والتسويق الاستراتيجي:

المهام	التسويق الاستراتيجي	التسويق العملي
رعاية الأحداث الرياضية		
تجزئة السوق		
تشخيص مناخ الأعمال		
تنشيط المبيعات		
خطة العمال		

ثانياً. ضع علامة (ص) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (خ) أمام العبارة الخاطئة:

- تحليل SWOT يمثل تحليل البيئة الخارجية للمنظمة بما تملكه من نقاط القوة والضعف ()
- خرائط التوقع هي عبارة عن تمثيل بياني يبني على محورين يسمح بإعطاء رؤية واضحة لتوقع المنتج وسط مجموعة من المنتجات المنافسة لها ()
- محفظة متوازنة تتكون من الكثير من النشاطات نجوم وعدد معين من نشاطات المأزق وعدد قليل من نشاطات بقرة الحلوب ()
- التسويق الاستراتيجي هو تسويق موجه نحو الزبون ()
- الاستهداف يعني قيام المؤسسة باستهدافها للمستهلكين الذين تباع لهم منتجات مكيفة مع حاجاتهم، وأجزاء المستهلكين الذين تستطيع المؤسسة أن تحقق لهم حاجاتهم ()
- إستراتيجية التسويق تنصب على جانبين هما: السوق المستهدف وتجزئة السوق ()

-إستراتيجية التسعير تتعلق بشكل موجز بعمليات تحديد الخصائص المميزة للمنتج وعلامته التجارية والضمانات المقدمة ()

-وجود علامة تجارية قوية يعتبر من عناصر التهديد التي تواجهها المؤسسة ()
-من متطلبات تجزئة السوق فاعلية البرنامج المعد لتجزئة السوق ومن خلال قدرته على التطبيق العملي ()

ثالثا. اختر الإجابة الصحيحة لكل فقرة من فقرات التالية:

-حسب مصفوفة ال BCG فإن المنتجات التي تكون في المرحلة الثانية تقع في خانة:
مأزق البقرة الحلوب نجوم
-معين كافيري يتكون من العناصر التالية:

من يستهلك ضد من متى يستهلك ماذا ينتظر من استهلاك المنتج كل ماسبق
-حسب تحليل مصفوفة ال BCG فإن المؤسسة التي تكون الحصة السوقية لمنتجاتها منخفضة ومركزها التنافسي ضعيف ولكن معدل نموها عال، تقع ضمن دائرة:

مأزق النجوم بقرة الحلوب نقطة السكون لاشيء مما سبق
-وجود تغيرات ايجابية في مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة دليل على أن المؤسسة تمتلك:
ميزة تنافسية فرصة تسويقية نقطة قوة كل ما سبق لاشيء مما سبق
-العناصر المكونة للإستراتيجية التسويقية هي:

التموقع تجزئة السوق الاستهداف لاشيء مما سبق
-دراسة وتحليل العوامل البيئية الداخلية تعني التعرف على:

قادة السوق المحتملين دورة حياة المنتج طبيعة المنافسة الفرص السوقية المتاحة لاشيء مما سبق
كل مما سبق

-من أجل الوصول إلى خيار وقرار استراتيجي تسويقي سليم على المؤسسة تحديد:

الفرص المتاحة لها إمكانياتها نقاط قوتها سبل النجاح الواجب القيام بها لاشيء مما سبق
كل مما سبق

-تتمثل بقيام المؤسسة باعتماد مزيج تسويقي موجه لكل جزء من السوق المستهدف

إستراتيجية غير المتميزة إستراتيجية التركيز إستراتيجية التمايز جميع ما سبق

رابعا.وضح الكلمات المفتاحية:

- ما هو الهدف من استخدام مصفوفة BCG؟

- ما معنى المثلث الذهني للتموقع؟

-ما هي الاستراتيجيات التسويقية المرتبطة بسوق ناضج (مشبع) ونمو بطيء؟

-في حالة وجود نقاط قوة داخل المؤسسة مع فرص متاحة، أي إستراتيجية تتبعها المؤسسة في هذه الحالة؟

- مما تتكون الإستراتيجية التسويقية: السوق المستهدف/ المزيج التسويقي
- أذكر الفرق بين التسويق الاستراتيجي وإدارة التسويق
- ما هي فوائد استخدام مصفوفة الاستشارية لبوسطن تحليل محفظة الأعمال/ تحليل الوضعية التنافسية.
- معرفة كل نشاط.

- ماهي مرتكزات مصفوفة ADL نضج القطاع، وضعية التنافسية.
- أذكر مستويات لمكانة التنافسية في السوق: الريادة، مركز المتحدي، مركز المتتبع، وباقي المنافسين.
- ركائز مصفوفة Mckinsey جاذبية النشاط/ وضع التنافسي
- الفرق بين مصفوفة Mckinsey ومصفوفة ADL ومصفوفة BCG حسب المحاور المختلفة

خامسا. تمارين عملية

تمارين حول أدوات التحليل الاستراتيجي

تمرين 1:

أنشأت مؤسسة حمود بوعلام سنة 1889 والتي تعتبر من أقدم المؤسسات في ميدان المشروبات الغازية في العالم، إذ أنها تمتلك ماضي عريق وتقوم بتسويق منتوجات ذات جودة عالية وتراكيب كيميائية راقية وبألوان مختلفة إلا أنه بعض استقلال بدأت هذه المؤسسة تعرف العديد من المشاكل حيث حربت القيادة السياسية آنذاك الطبقة البرجوازية كما أدى انتهاج النظام الاشتراكي إلى تشكيل مصاعب وعراقيل عديدة في وجه المؤسسة الخاصة.

عندما دخلت الجزائر إلى الاقتصاد السوق وبهذا عودت السلطات إلى تشجيع الاستثمار في الجزائر باتخاذها عدة إجراءات وتسهيلات لصالح القطاع الخاص الذي أصبح يحظى باهتمام كبير وبهذا التوجه الجديد. أصبحت السوق الجزائرية الآن ذات أهمية معتبرة بالنسبة للمتعاملين وشركاء الأجانب كالمؤسسات دولية الكبرى التي قامت بغزو هذه السوق بطريقة غير مباشرة مثل كوكاكولا وبيبسي كولا كما أن العلامات المحلية لا تتميز بصورة جيدة. وإلى جانب ذلك نلاحظ أن عدد سكان في ارتفاع كبير ومستمر وأغلبهم من شريحة الشباب التي تعد أكثر عرضة لنماذج الاستهلاكية الغربية.

على مستوى الاقتصادي صحت إعادة هيكلة الاقتصاد الوطني العديد من المشاكل كتدهور القدرة الشرائية بسبب التضخم واستقرار الأجور وإطالة العمال وتصفية العديد من المؤسسات الوطنية الأمر الذي أدى إلى توجيه انتقادات شديدة من طرف النقابات المعارضة لغزو العلامات والمؤسسات الأجنبية لسوق الجزائري.

لقد تعذرت عملية تجديد المصانع القديمة على مسؤولي مؤسسة حمود بوعلام وهذا نظرا لغياب التعاون من طرف البنوك فنظام البنكي الجزائري لازال يسير بطريقة بيروقراطية ولا يتماشى مع متطلبات الوضع الراهن كما أن مصاريف التأمين هي أخرى قد ارتفعت بصورة محسوسة وازداد تخوف مسؤولي المؤسسة من الحرائق التي كثرت في الفترة الأخيرة من جهة أخرى معظم المؤسسات الجزائرية تعرف مشاكل في نقص استغلال الطاقات المتاحة وارتفاع الأسعار ونفاذ المخزونات.

أخيرا نلاحظ كثرة وتعدد محلات الأكل الخفيف التي تسوق المشروبات الغازية في العلب الصغيرة في حين أن صناعة هذه العلب محليا متخلفة جدا نظرا لارتفاع تكاليفها.
المطلوب:

- إجراء تشخيص استراتيجي من خلال التمييز بين نقاط القوة/ونقاط الضعف وفرص/وتحديات؟
 - استنتاج الوضعية والقرار الاستراتيجي المقابل من خلال مصفوفة SWOT.
- تمرين 2:**

أوتباك ستاك هوس هو مطعم مستوحى من الطابع الاسترالي مفتوح للعشاء فقط. على الرغم من أن عناصر اللحم البقري وشرائح اللحم تشكل جزءا جيدا من القائمة، إلا أنه يقدم أيضا مجموعة متنوعة من الدجاج والأضلاع والمأكولات البحرية وأطباق المعكرونة. تتمثل إستراتيجية الشركة في تمييز مطعمها من خلال التأكيد باستمرار على جودة الطعام والخدمة العالية، والكميات السخية بأسعار معتدلة.

حقق هذا المطعم نجاحا كبيرا على مر السنين، كما يتضح من أرقام المبيعات في الجدول أدناه. منذ عام 2012، نمت المبيعات من 549 مليون دولار إلى أكثر من 2,4 مليار دولار بحلول عام 2020.

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
عدد المطاعم التي يمتلكها	214	297	373	459	540	611	664	739	784
المبيعات بالمليون دولار	549	798	1017	1246	1522	1819	2091	2287	2443

الأسئلة:

- قم برسم منحني يوضح تطور المبيعات الشركة خلال الفترة الممتدة بين 2012 و 2020. ثم قم بتقسيمه إلى مراحل مع تسمية كل مرحلة؟
- ماهي المرحلة من دورة حياة المنتج التي وصلت لها علامة التجارية أوتباك ستاك هوس ابتداء من 2020؟
- ما هي الإستراتيجية التي تقترحها لمديري العلامة التجارية خلال هذه المرحلة؟
- من خلال تصفحك لنموذج GCB ونموذج دورة الحياة الخدمة. ما الذي يمكنك استنتاجه (هل هناك تشابه بينهما)؟

التمرين 3:

المؤسسة x تنتج $a - b - c$ وتتنافس مع المؤسسات D A لتكن المعلومات الآتية:

المؤسسة الأعمال	رقم	2019	2020
X	a	2000	3400
	b	4000	6000
	c	10500	11200
A	a	3800	5200
	b	2800	3800
	c	7200	8000
D	a	6000	6500
	e	1800	3200
	c	5000	6000

المطلوب: أرسم المصفوفة BCG المقابلة لمحفظه أنشطة المؤسسة X؟

تمرين 4:

مؤسسة "أمان" هي مؤسسة جزائرية مختصة في صناعة أحذية الحماية، وهي تتعامل بالأخص مع المؤسسات الصناعية (الأشغال العمومية، البناء...) تعتبر المؤسسة الرائدة في السوق الجزائري بالإضافة إلى نشاطها الدولي إذ تتواجد في ثلاث أسواق خارجية هي: فرنسا، إيطاليا وإسبانيا في سنة 2020 بدأ نشاط المؤسسة محليا يتراجع نتيجة لامتداد المنافسة فقررت الانسحاب من أحد الأسواق الخارجية والتركيز على السوق المحلي.

إذا توفرت لديك المعطيات الموضحة في الجداول التالية والتي تبين النتائج المحققة من قبل مؤسسة "أمان" في الأسواق الخارجية إضافة لنتائج أهم منافسيها:

السوق الفرنسي

السنة	رقم أعمال مؤسسة أمان	رقم أعمال المنافس A	رقم أعمال المنافس B	رقم أعمال السوق
2019	5 مليون أورو	2.5 مليون أورو	3 مليون أورو	20 مليون أورو
2020	4.5 مليون أورو	3.5 مليون أورو	3 مليون أورو	21 مليون أورو

السوق الإسباني:

السنة	رقم أعمال مؤسسة أمان	رقم أعمال المنافس C	رقم أعمال المنافس D	رقم أعمال السوق
2019	2 مليون أورو	3 مليون أورو	2 مليون أورو	10 مليون أورو
2020	1 مليون أورو	2 مليون أورو	2.5 مليون أورو	10.5 مليون أورو

السوق الإيطالي:

السنة	رقم أعمال مؤسسة أمان	رقم أعمال المنافس E	رقم أعمال المنافس F	رقم أعمال السوق
-------	----------------------	---------------------	---------------------	-----------------

2019	2.5 مليون أورو	3 مليون أورو	2 مليون أورو	13 مليون أورو
2020	5 مليون أورو	3 مليون أورو	2.5 مليون أورو	15 مليون أورو

المطلوب:

- قم باعداد مصفوفة BCG محددا وضعية منتج المؤسسة في كل سوق من الأسواق الثلاثة في سنة 2020 موضحا طريقة الحساب المعتمدة في ذلك.

- ماهو السوق الذي تتصح المؤسسة الانسحاب منه؟

تمرين 5:

ليكن الجدولان التاليان الذين يمثلان تحليل البيئة الداخلية والخارجية لأحد الأنشطة الإستراتيجية للمؤسسة X

الوزن	النقطة	تنافسية المؤسسة (قوة نشاط الأعمال)
0.3	6	حصة المؤسسة من السوق
0.2	4	درجة موسمية المبيعات
0.3	7	جوانب قوة المؤسسة
0.1	7	درجة استخدام المؤسسة لطاقتها
0.1	5	المهارات التقنية المتاحة

الوزن	النقطة	جاذبية القطاع السوقي (جاذبية الصناعة)
0.3	3	حجم السوق
0.2	7	معدل نمو السوق
0.3	8	درجة شدة المنافسة
0.1	8	درجة المتطلبات التكنولوجية
0.1	7	العوامل السياسية والقانونية

المطلوب:

1- وضح مجالات التحليل الاستراتيجي لهذه المؤسسة باستعمال مصفوفة Mckinsey؟ باستعمال القانون

التالي: النتيجة = $\exists$ (التوزن $\times$ النقطة)

2- ما الذي يجب على المؤسسة القيام به؟

تمرين 6:

تقوم شركة Boing لإنتاج الطائرات بإنتاج 04 نماذج للطائرات:

• النموذج ا: مخصص للرحلات الطويلة، وهي طائرات عملاقة ذات سعة تصل قدرة استيعابها 270

مسافر وهي مطلوبة من طرف كبرى شركات الطيران التي تشغل الرحلات البعيدة.

- النموذج II: وهو يشمل الطائرات المتوسطة ذات المدى المتوسط والقصير، تصل سعة استيعابها (100 إلى 180 راكب ويقتنيها جل شركات الطيران).
- النموذج III: وهي طائرات خاصة، صغيرة الحجم نسبياً ذات الاستعمال الخاص تقتنيه الشركات الخاصة أو رجال الأعمال الأثرياء وهي مجهزة بأحدث التجهيزات لضمان رحلة مريحة للزبون.
- النموذج IV: هي طائرات تجارية تستعمل لنقل السلع والبضائع فقط.

إليك الآن رسالة هذه الشركة قدمت من طرف أحد مسؤوليها:

"تكمّن رسالة مؤسستنا في تقديم كل ما هو جديد وحديث وبجودة عالية متحدين بذلك منافسينا، باعتبارنا إحدى أهم الشركات الرائدة في صناعة الطائرات، نحن نعمل على إرضاء زبائننا وهذا بتتويج وتحديث طائراتنا وتزويدها بأحدث ما توصلت إليه مخابرنا من تقنيات، وهذا ما يجعلنا نركز وبصفة دائمة على الجودة والبحث على ما هو جديد في مجال التكنولوجيا، إن مركزنا المالي القوي سيمكننا من تمويل فرص النمو المتاحة، وسوف تبقى منتجاتنا تفاجئكم وباستمرار....."

إن من أهم منافسي شركة Boeing، الشركة الأوروبية Air Bus، ولتكن المعلومات الآتية:

الملحق (1): نمو السوق

النموذج	المبيعات (مليار \$)			Δ	%
	2020	2021			
I	11.6	18.5			
II	25.6	28			
III	3.8	5.9			
VI	14	20			

الملحق (2): حصص السوق 2021

النموذج المؤسسة	I	II	III	VI
Boing	62.7%	54.6%	30.5%	43.5%
Air Bus	37.3%	45.4%	69.5%	56.5%

ملحق (3): مبيعات Boeing مليار \$

السنوات النموذج	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
I	-	-	2.01	3.17	5.8	6.9	7.7	8.01	11.6
II	3.4	3.9	4.2	5.8	7.03	9.9	12.7	15.8	15.3
III	-	-	-	-	-	-	0.4	0.6	1.8

VI	-	0.8	1.2	1.9	2	3.4	4.7	6.05	8.7
----	---	-----	-----	-----	---	-----	-----	------	-----

الملحق (4): توزيع النتائج والتكاليف للنموذج II - I للمؤسستين

شركة Boing مهيكلة هيكله مصفوفة وهي أساسا تتشكل من 04 مديريات رئيسية (الإنتاج-التسويق والتوزيع-البحوث والتطوير-المالية) أضف إليها مديريات متصلتان بالإدارة العامة (مديرية الموارد البشرية-مديرية التخطيط ومراقبة التسيير) والمطلوب:

1- تحليل الرسالة وإبراز أهم عناصرها؟

2- تشكيل الهيكل التنظيمي للشركة؟

3- حدد محفظة نشاط الشركة؟

4- أرسم دورة حياة كل منتج من منتجات الشركة؟

5- أرسم وحل المعطيات المتواجدة بالملحقين (1)-(2) حسب نموذج ال BCG مبرزا: أ- ملء الجدول؟
ب- مميزات كل خانة؟

ج- الاستراتيجية الملائمة لكل خانة (منتج)؟

6 - حاول رسم المعطيات السابقة (ملحق (1)-(2)) على مصفوفة ال ADL؟

تمارين حول تقسيم السوق، الاستهداف والتوقع

تمرين 1:

فيما يلي نتائج أحد البحوث التسويقية حول سوق آلات التصوير:

فئة من المستهلكين تفضل آلات تصوير ذات نوعية جيدة تشتغل بالبطارية ويمكن تشغيلها أيضا عن طريق الكهرباء وتعطي صورا ملونة وهذه الآلة مفضلة في أغلبها من قبل المحترفين.

فئة أخرى من المستهلكين تفضل آلات تصوير بحجم متوسط وتشتغل بتقنيات بسيطة ويكون سعرها منخفض الفئة الأخيرة من المستهلكين حسب نتائج البحث تبحث عن آلات صغيرة الحجم وبسعر متوسط.

بعد اطلاع شركة α على هذه الدراسة قررت إنتاج آلة تصوير حاولت أن تجمع فيها رغبات الفئات الثلاث وراعت في ذلك الحجم الصغير والجودة العالية.

أما شركة λ فلم تتطلع على نتائج البحث بعد وما يمكن معرفته عن هذه الشركة هو أنها ذات إمكانيات محدودة من الناحية المادية والبشرية، كما أنها لا تتوفر على تقنيات حديثة في إنتاج التصوير.

أما شركة β فهي شركة معروفة في مجال آلات التصوير ولها إمكانيات مادية وبشرية معتبرة وهذا ما يؤهلها لكي تكون رائد في مجال التصوير.

المطلوب

- ما رأيك في قرار شركة α ؟ ولماذا؟ ما هي الإستراتيجية التسويقية المناسبة لها؟

- ما هي الإستراتيجية التسويقية التي تقترحها لكل من شركتي λ و β ؟ ولماذا؟

تمرين 2:

قام مؤخرا مكتب الدراسات التسويقية بدراسة حول سوق الكاميرا في مناطق الوسط الجزائري فوجد رغبات المستهلكين كمايلي:

الفئة الأولى من المستهلكين يفضلون كاميرات ذات نوعية جيدة تشتغل بالبطارية ويمكن تشغيلها أيضا بالكهرباء وتعطي صورا ملونا وهذه الفئة مكونة في أغلبها من الحرفيين.

الفئة الثانية من المستهلكين يفضلون آلات تصوير بحجم متوسط وتشتغل بتقنيات بسيطة.

الفئة الثالثة من المستهلكين حسب نتائج البحث تبحث عن آلات صغيرة الحجم وبسعر متوسط.

بعد اطلاع شركة كوداك على هذه الدراسة قررت إنتاج كاميرات حاولت أن تجمع فيها رغبات الفئات الثلاثة وراعت ذلك الحجم الصغير والجودة العالية.

أما شركة إنوف الكترونيك فلم تتطلع على نتائج البحث بعد وما يمكن معرفته عن هذه الشركة هو أنها ذات إمكانيات محدودة من الناحية المادية والبشرية كما أنها لا تتوفر على تقنيات حديثة في إنتاج آلات الكاميرا. شركة سوني شركة معروفة في مجال صنع الكاميرات ولها إمكانيات مادية وبشرية معتبرة وهذا ما يؤهلها لكي تكون رائدة في هذا المجال.

المطلوب:

-بصفتك دارسا للتسويق الاستراتيجي ما رأيك في قرار شركة كوداك ولماذا؟ و ماهي الإستراتيجية التسويقية المناسبة لها؟

-ماهي الاستراتيجيات التسويقية التي تقترحها لكل من شركتي إنوف الكترونيك وسوني؟

-حدد العوامل التي يجب مراعاتها عند اختيار الإستراتيجية التسويقية؟

تمرين 3:

مؤسسة لإنتاج ملابس الحماية شهدت مؤخرا تدني واضح في مبيعاتها وركود كبير في مخزوناتهما، رغم أن المؤسسة قامت بحملة إعلانية لمدة شهرين على فترات متقطعة لكل منتوجاتها الموجهة للعمال بصفة عامة وذلك في أوقات الممتازة في الإرسال لهذا السبب مدير التسويق طلب من مصلحة بحوث التسويق القيام بدراسة السوق. رئيس مصلحة بحوث التسويق قدم لمدير التسويق تقرير عن نتائج الدراسة ونلخصها في الجدول التالي:

القطاع	مدة استعمال الملابس	الألوان الملائمة	الحساسية للسعر	أماكن البيع	حجم السوق	نسبة المستعملين	ضرورة الاستعمال
الأشغال العمومية	قصير أجل 6 أشهر	الأصفر للرؤية وأمن	قوي جدا	المحلات الخاصة والمساحات الكبرى	38%	18%	ليس بالضروري جدا
القطاع	طويل	الأخضر	السعر/الجودة	المحلات	31%	20%	ملابس تصف

الفلاحي	المدى 5 سنوات	لاستعماله في الصيف	الخاصة والتعاونيات		حرفية تستعمل سائر الأيام
المناجم والمحروقات	2-3 سنوات	ألوان مختلفة	حساسية نحو السعر قليلة	التعاونيات والتوزيع المباشر للمؤسسات	وسيلة ضرورية للعمل
					100%
					31%

بعد اطلاعه على نتائج البحث مدير التسويق أصبح حائراً أكثر من قبل لأنه وجد أن المتطلبات السوق مختلفة ومؤسساته ليس بإمكانها تلبية كامل السوق نظراً لانعدام إمكانية المادية والبشرية وكذلك لا يمكن البقاء على هذه الوضعية ويجب أن يكيف سياسة المؤسسة مع واقع الجديد في السوق.

المطلوب:

- ماهي الإستراتيجية التي كانت تتبعها المؤسسة مع تعليل؟
- ماهي الإستراتيجية اللازمة على المؤسسة إتباعها علل إجابتك؟ ثم حدد مزايا إتباع هذه الإستراتيجية؟
- حدد القطاع الأكثر جاذبية؟
- حدد مختلف الاستراتيجيات الممكن إتباعها من قبل المؤسسات المنافسة لهذه المؤسسة؟

تمرين 4:

بهدف تحديد الخاصية التي يتم التركيز عليها في بناء التوقع لمؤسسة تأمين توفرت المعلومات الموضحة في الجدول التالي:

المنافع المنتظرة مرتبة حسب أهميتها	تنافسية المنتج مقارنة بالمنتجات المنافسة
تناسب التعويض مع حجم الضرر	أقل من المنافسين
سرعة التعويض	تفوق واضح
السعر (قسط التأمين)	مساوية
تقديم خدمات مساعدة	تفوق واضح

المطلوب:

- اشرح المثلث الذهبي للتوقع؟
- ماهي خصائص التوقع الجيد؟
- ماهي الخاصية التي يجب بناء التوقع عليها لهذه المؤسسة؟ ولماذا؟

تمرين 5:

لتكن الصورة المالية :



-ماذا تمثل الصورة ؟

-حدد محاور و مركبات المعبر عليها في الصورة ؟

-هل يمكن تطبيق نموذج كاب فيري ولماذا؟

-مثل إستراتيجية الاستهداف المقابلة ؟

-اشرح استراتيجيات الاستهداف مدعما اجابتك ببيان

تمارين حول إستراتيجية المزيج التسويقي

تمرين 1:

كلف الإدارة التسويقية لإحدى الشركات مجموعة من المسوقين من أجل تحديد حصتها السوقية لأحد

منتجاتها، ومكانتها التنافسية في السوق، تحصلت بعد الدراسة على البيانات التالية:

مبيعات المؤسسة المنافسة:

المؤسسة أ: 300 و/ سنويا، المؤسسة ب: 250 و/ سنويا، المؤسسة ج: 150 و/ سنويا، مبيعات المؤسسة

محل الدراسة: 300 و/ سنويا

المطلوب:

1-حساب الحصة السوقية للمؤسسة؟

2-ماهي من بين المؤسسات السابقة تلك التي لها نفس درجة المنافسة؟

إذا علمت أن هذه الشركة متخصصة في إنتاج مواد التجميل والعطور وتمتلك مزيج منتج يتكون من

المنتجات التالية:

عطور (4 أنواع)، مزيل العرق (8 أنواع)، ماء كولونيا (2 أنواع)، غاسول (10 أنواع)، محلول ضد تساقط

الشعر (4 أنواع)، مثبت شعر (8 أنواع)، صبغات الشعر (16 أنواع)، كريم الشعر (12 نوع).

المطلوب:

-ماهو عدد مزيج المنتج (تشكيلة المنتجات) وخط المنتجات للشركة؟

-ماهو عمق واتساع كل مزيج المنتج؟

-ماهو خط الإنتاج الأكثر طولاً في كامل خطوط المؤسسة؟

تمرين 2:

نفرض مؤسسة تنتج محافظ وتريد تسويقها ولديها شريحة سكانية مستهدفة تتمثل في شرائح التالية: طلبة، تجار، إطارات وسطى، إطارات عليا، مدراء المؤسسة. وذلك بطرح السؤالين التاليين:

ماهو أعلى سعر من خلاله يعبر على منتجات ذات جودة عالية؟

ماهو السعر المنخفض الذي من خلاله يعبر على منتجات ذات جودة منخفضة؟ فتحصلنا على هذه النتائج موضحة في الجدول التالي:

فئات	المجيبين	سؤال الأول	سؤال الثاني
طلبة	400	250	150
تجار	200	350	250
إطارات وسطى	250	350	200
إطارات عليا	150	400	300
مدراء المؤسسة	100	450	300

المطلوب: حدد السعر المشترك لكل الفئات؟

تمرين 3:

شركة لإنتاج ديزني (فن ديزني) هي الصور المتحركة المرسومة باليد. لديها مخازن ضخمة تكاد تتفجر بمخزونها من الأعمال الفنية الأصيلة لما يزيد عن ستين سنة من الصور المتحركة لـديزني، نظر فريق التسويق إلى الأكوام وفكر "لماذا لا نحاول بيعها؟" وللانطباع فقط ساعة صور متحركة لـديزني تقدم 64800 خلية فنية وبإمكانك أن تتصور الملايين فوق الملايين من الخلايا المتوفرة بعد كل هذه السنوات من العمل. فكرت شركة ديزني بخيارات التوزيع المختلفة، وكان أكثر الخيارات وضوحاً هو تقديم هذه الخلايا إلى محلات البيع "كمارت" و "نارغت" و "مرالمارت" وتسعيرها ما بين 30 دولار و 50 دولار لكل خلية. وكانت الفكرة رائعة ومغرية مالياً...وجدت رهانا آمناً مع المستهلكين وباحتساب الأرقام، لما باعت ديزني مليون خلية في السنة بإمكانها الحصول على 30 مليون دولار سنوياً.

لكن فريق التسويق تخلى عن الفكرة وعن المال السهل، واختاروا إستراتيجية التوزيع المحدود (الحصري) بحيث تتوفر السلعة ويتم بيعها من خلال المخازن بيع ديزني، ديزني كاتالوج، ومعارض الفن الرفيع (فاين آرت غاليري) وبسعر 250 إلى 500 دولار

المطلوب:

-لماذا اختار فريق التسويق إستراتيجية التوزيع المحدود بدلاً من إستراتيجية التوزيع المكثف؟ مع ذكر

الأسباب؟

-متى نلجأ إلى كلا منهما؟

-ماهي محاسن ومساوئ كل منهما؟

الخاتمة العامة:

نستنتج من خلال هذه المطبوعة البيداغوجية بأن:

من خلال هذه الدراسة، توصلنا إلى أن التسويق الاستراتيجي يعتبر مرحلة من المراحل الثلاثة الأساسية التي تقوم عليها إستراتيجية التسويق التي تكون مقرونة بالأهداف التي تبغي المؤسسة تحقيقها. بينما يعتبر كل من: تقسيم السوق، الاستهداف والتموقع القلب النابض للتسويق الاستراتيجي. هذا وتمر إعداد الإستراتيجية التسويقية عبر تحديد مهمة وحدة النشاط الإستراتيجية، يليها تحديد مواطن القوة والضعف، وتأتي في مرحلة أخيرة تحديد الأهداف التسويقية. أما تحديد الإستراتيجية التسويقية على مستوى الزوج المنتج-السوق فيهدف في خطوة أولى إلى تحليل السوق حجم السوق ومعدل النمو المحتمل، ويتم ذلك عن طريق تحليل السلوك الشرائي للمستهلك ، حجم السوق وكذا دورة حياة المنتج. أما في الخطوة الثانية تقوم المؤسسة بتحليل المنافسة والبحث عن الميزة التنافسية. وهناك عدد من الأدوات التي تسمح بإجراء هذا التحليل لعل من أبرزها: تحليل SWOT. ومن كل ما سبق ذكره، نوصي إلى أن اختيار الإستراتيجية التسويقية يتطلب من مسؤولي التسويق بالمؤسسة مراقبة البيئة الخارجية بصفة عامة والمنافسة بصفة خاصة. لا بد أن فهم البيئة الخارجية قد يكون غير كاف مالم يتم التأكد من أن الموارد الداخلية للمؤسسة كافية وقادرة على التكيف مع ما تفرضه البيئة الخارجية من تغير. لهذا فالإستراتيجية التسويقية لا يمكن اختيارها بمعزل عن إستراتيجية المؤسسة، بل يجب أن تعكس أهدافها وتكون متطابقة مع الاستراتيجيات الأخرى لها.

كما حاولنا تقريب الطالب من أرض الواقع لمعرفة مدى استيعابه للمادة العلمية، من خلال وضع تمارين بين يديه ليقوم بتوظيف المفاهيم التي درسها في كل فصل من فصول هذه المطبوعة. مع طرح مجموعة من الأسئلة في كل مرة لضمان الفهم الجيد لكل محور من محاور التسويق الاستراتيجي..

المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أبو قحف عبد السلام ، أساسيات التسويق، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، إسكندرية، 2002.
2. أبو قحف عبد السلام ، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005/2004 .
3. أبو قحف عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، الإسكندرية، الدار الجامعة الجديدة، 2002 .
4. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الإسكندرية، مكتب العربي الحديث، 1993 .
5. أمينة محمود حسين محمود، نظم المعلومات التسويقية، بدون دار النشر، القاهرة، 1995/1994.
6. أيمن علي عمر، قراءات في دراسات متقدمة في التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2007/2006.
7. أيوب نادية، نظرية القرارات الإدارية، الطبعة الثانية، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 1997.
8. بشير العلق، أسس الإدارة المدنية (نظريات ومفاهيم)، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان، 1998.
9. بشير العلق، التخطيط التسويقي، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2008.
10. بشير العلق، قحطاني العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران، عمان، 2007.
11. توفيق عبد الرحمان، الإدارة الإستراتيجية (المبادئ والأدوات)، القاهرة، مركز الخبرات المهنية الإدارية (بميك)، 2004.
12. توفيق عبد الرحمن، منهج مهارات التسويق والبيع (وضع الإستراتيجية التسويقية)، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، 2004.
13. ثابت إدريس عبد الرحمان، المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
14. ثابت إدريس، جمال الدين المرسي، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005 .
15. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
16. حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري، الأردن، 2007.
17. حميد الطائي وآخرون، التسويق الحديث (مدخل شامل)، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

18. ردينة يوسف عثمان، الاتجاهات الكمية والحديثة في بحوث التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001 .
19. رضوان محمود العمر، مبادئ التسويق، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
20. زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
21. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005
22. شالز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد عبد المتعال، دار المريخ، للنشر، السعودية، 2002 .
23. شريف أحمد شريف العاصي، التسويق (النظرية والتطبيق)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
24. الصميدعي محمود جاسم محمد، مداخل التسويق المقدم، الطبعة الأولى، دار زهران، عمان، 1999.
25. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
26. عبد العزيز أبو نبعة، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار المناهج، الأردن، 2004.
27. علاء فرحان طالب، إدارة التسويق منظور فكري معاصر، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
28. علاء فرحان طالب، إدارة التسويق: منظور فكري معاصر، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014.
29. علي الشرقاوي، أسس العملية الإدارية (وظيفة المديرين)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002
30. فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، 2005.
31. فيليب كوتلر وآخرون، التسويق، ترجمة مازن النفاع، دار علاء للنشر والتوزيع، سوريا، 2002.
32. محمد ابراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق، مدخل سلوكي ، دار المستقبل ،الأردن ، 1997.
33. محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق: مدخل سلوكي، الطبعة الثانية الجامعة الأردنية، بدون دار النشر، 1996.
34. محمد الصيرفي، إدارة التسويق، مؤسسة حورس الدولية، سلسلة كتب المعارف الإدارية، 2005 .
35. محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.
36. محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
37. محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار الثقافة ، الأردن، 2002.
38. محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، المطبعة الجامعية، القاهرة، 1988.
39. محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

40. محمود الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

41. محمود جاسم الصميدعي وريانة يوسف عثمان، التسويق الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011.

42. محمود جاسم الصميدعي، إدارة التسويق، الطبعة الثانية، دار المناهج، الأردن، 2007.

43. المرسي نبيل محمد، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافسية)، إسكندرية، الدار الجامعة الجديدة، 2003 .

44. مصطفى محمد محمود، التسويق الاستراتيجي للخدمات، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010.

45. منديل عبد الجبار، أسس التسويق الحديث، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

46. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

47. نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس، الوظائف)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2004.

48. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

ثانيا: الاطروحات والرسائل الجامعية

1. حبيب محمد، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية دراسة ميدانية لمؤسسة توب لي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، كلية علوم الاقتصادية والتسيير، حسيبة بن بوعلي الشلف، 2008.

2. عثمان عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة شركة سيتيفيس للمشروبات (بيبيسي كولا) بولاية سطيف، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2011.

ثالثا: المقالات والمداخلات

1. سليمة بوزيد، المشاركة في اتخاذ القرارات كآلية أساسية في تحقيق التنمية الإدارية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 20، 2010.

المراجع باللغة الأجنبية

1. BOUTON Brigitte et autres, Marketing (l'essentiel Pour Comprendre, Décider, Agir), 2ème édition, Ed De Boeck Université, BRUSCELLES, 2006.
2. BUSSENAULT Chantal, PRETET Martine, Economie et Gestion de l'entreprise, Vuibert, 1995.
3. David W et autres, Strategic Marketing, 8th edition, MC Graw-Hill, USA, 2006.

4. DUHAMEL Henri, Stratégie et Direction de l'entreprise, C.L.E.T, paris, 1986.
5. GUIDOUM Malik, « Les fondements d'une stratégie marketing », Revue PME Magazine, Revue mensuelle éditée à Alger, N° 15, Décembre 2003.
6. Henri, Stratégie et Direction de l'entreprise, C.L.E.T, paris, 1986.
7. HUNGER J.David, WHEELLEN Thomas, Stratégie Management, 6th ed, an imprint of addison wesley leugwen, new York, USA, 1997.
8. jean François Dhenin, Brigitte Fournie, 50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise, ed bral, paris, 1998 .
9. Jean-Francois TRINQUECOSTE, Marketing Stratégique, 2é ed, Tome2 ,ed Economica, 1997.
10. Philip Kotler, Les clés du marketing, Pearson education, Paris, 2003.
11. lendrevie et autres, mercator, 7 édition, dalloz ,France, 2005.
12. LENDREVIE Jacques & LINDON Denis, Mercator, 6ed , édition Dalloz, Paris, 2000.
13. L'entreprise et son environnement concurrentiel, voir le site web : <http://www.geronim.free.fr/eoent/ cours/cours.htm>
14. LINDON Denis et TALLAT Frédéric, Le marketing, 4ème édition, Ed. Dunod, Paris, 2002
15. Marc vandercammen et al, Marketing, édition De boek, Bruxelles, 2002.
16. MARCHESNAY Michel, Management Stratégique, Edition CHIHAB-EYROLLES, ALGER, 1997.
17. Mohamed séghir DJITLI, Marketing Stratégique, édition DJITLI, Algérie, 2001.
18. Philip kotler et al ,marketing management, 10 édition ,paris, 2002.
19. Philip Kotler et al, Marketing management, 10°Ed, Prentice-Hall, New Jersey 2001.
20. philip KOTLER et AL, marketing management, 11ème édition, PERSON EDUCATION, France, 2005.
21. Philip Kotler et al, Marketing management, 11°Ed, Pearson éducation, Paris, 2004.
22. Philip kotler et al, marketing management, 10 édition ,paris, 2002.
23. Philip KOTLER, Marketing insights from A to Z, Inc, USA, 2003.
24. Stéphane Etienne, marketing stratégique, éditions C.L.E contributions à la littérature d'entreprise, 2000.
25. Sylvie Martin, Initiation au marketing, édition d'organisation, Paris, 2003.
26. T Levitt, Marketing myopia, [Electronic Version], Harvard Business Review, 1975, www.emeraldinsight.com