



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي لميعة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع: ...../2013

القسم: علوم التسيير  
ميدان: علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: مالية و بنوك

مذكرة بعنوان:

**مدى تبني الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة الاقتصادية**  
**- دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية ميعة -**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص مالية و بنوك

إشراف الأستاذ:

لطرش جمال

إعداد الطالبة:

بن يحي خولة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا

مناقشا

مشرفا ومقررا

الأستاذ: هولي فرحات

الأستاذ: رحيم إبراهيم

الأستاذ: لطرش جمال

السنة الجامعية: 2013/2012

### يقول احد الصالحين:

يا بني إن المصيبة ما جاءت لتهلك وإنما جاءت لتمتحن  
صبرك وإيمانك، يا بني القدر سبع والسبع لا يأكل  
الميتة.... والصمت عبادة من خير عزاء، زنة من خير  
حلية، هيبة من خير سلطان، حصن من خير خانق،  
استغناء عن الاعتذار، ستر للعيوب.....

وأما الناس في الخير فأربعة أقسام فمنهم من يفعله  
ابتداءً ومنهم من يفعله إقتداءً ومنهم من يتركه  
حرماناً ومنهم من يتركه استعسافاً، فالأول كريم  
والثاني حكيم والثالث شقي والرابع دنيء.

# شكر وتقدير

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقني وأعاني على إنجاز هذا البحث المتواضع، وأصلي وأسلم على سيّدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

ثم أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف جمال لطرش على كل ما قدمه لي.

وإلى جميع الأساتذة الذين قاموا بمساعدتي في إنجاز هذا البحث خاصة الأستاذ هولي فرحات والأستاذة بوقجاني جناة على كل ما قدموا لي من نصائح وإرشادات، وإلى كل الأساتذة المشرفين على بعث وتكوين دفعة الماجستير

كما لا ننسى شكر كل الأصدقاء والزملاء وجميع المسؤولين بالمؤسسات التي استقبلتني، ومحافظ مكتبة قسنطينة وسطيف

وفي الأخير أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بكلمة أو دعوة صالحة

# الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى الوالدين الكريمين

إلى كل أفراد العائلة خاصة صغاري الأعزاء

إلى كل الأصدقاء، ومن كانوا برفقي ومصاحبتي أثناء درب الدراسة

إلى كل من ساهم في تلقيني ولو بحرف في حياتي الدراسية

إلى كل من حفظهم قلبي أو ارتبطت بي وبينهم مودة

إلى كل من يعمل لتحمي الجزائر

والحمد لله من قبل ومن بعد

## الفهرس

شكر وتقدير

إهداء

الفهرس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

المقدمة ..... أ

إشكالية البحث ..... ب

الفرضيات ..... ب

أهمية البحث ..... ب

..... ب

أهداف البحث ..... ب

منهج وأدوات البحث ..... ب

..... ج

الدراسات السابقة ..... ج

حدود البحث ..... د

صعوبات البحث ..... د

هيكل البحث ..... د

## I. التسويق والتفكير الإستراتيجي

2.....

1.I مدخل إلى التسويق ..... 3

1.1.I مفهوم التسويق ..... 3

2.1.I تطور مفهوم التسويق

4.....

التسويق أهمية 3.1.I

7.....

9..... 2.I البيئة التسويقية

وخصائصها تعريف البيئة التسويقية 1.2.I

9.....

والجزئية الكلية التسويقية البيئة 2.2.I

10.....

17..... 3.I الاستراتيجية والإستراتيجية التسويقية

17..... 1.3.I مدخل إلى الاستراتيجية

23..... 2.3.I الاستراتيجية التسويقية

التسويقية الاستراتيجية بناء مستويات 3.3.I

26.....

التسويقية الإستراتيجية بناء مراحل .II

38.....

السوق تجزئة 1.II

39.....

ومزاياه السوق تجزئة تعريف 1.1.II

39.....

السوق تجزئة ومعايير خطوات 2.1.II

41.....

التسويقية الإستراتيجية إعداد عملية في دورها التسويقية شروط جودة التجزئة 3.1.II

45.....

47..... 2.II اختيار القطاعات المستهدفة

47.....	1.2.II	تقييم القطاعات السوقية المختلفة
بينها	2.2.II	إستراتيجية اختيار الأسواق المستهدف ومعايير المفاضلة
48.....		
52.....	3.II	اختيار التوقع الذهني
الذهني	1.3.II	ماهية التوقع
52.....		
53.....	2.3.II	إستراتيجية تحديد التوقع الذهني
الذهني	3.3.II	التميز في التوقع
54.....		
التسويقي	4.II	المزيج
58.....		
المنتوج	1.4.II	
59.....		
61.....	2.4.II	السعر
التوزيع	3.4.II	
64.....		
68.....	4.4.II	الترويج
73.....	III	دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية ميلة
74.....	1.III	منهجية الدراسة
الدراسة	1.1.III	وسائل
74.....		
74.....	2.1.III	صدق الأداة
75.....	2.III	تحليل البيانات المحصل من عينة الدراسة
100.....		الخاتمة
103.....		المراجع

108.....	الملاحق
114.....	الملخص



## المقدمة:

يمر العالم الاقتصادي في الوقت الراهن بمجموعة من المتغيرات التي أثرت ولا زالت تؤثر عليه لاسيما مع تنامي الجهود التكنولوجية والتي أثمرت عن ميلاد حقبة جديدة من الامتيازات والتعديلات المستمرة الرامية إلى تنمية وتطوير كل المجالات بما فيها المجال الاقتصادية الذي يحتوي على مجموعة من الأنشطة الإستراتيجية ولعل من أبرزها النشاط التسويقي الذي يعد الأكثر حيوية، فنجاح أو فشل أي نشاط اقتصادي مرتبط ارتباطا عضويا بمدى فاعلية النظام التسويقي باعتباره من أحدث أنماط التسيير بحكم أنه نال قسطا وافرا من اهتمام المؤسسات الأجنبية الكبرى، والدليل على ذلك أن الدول توظف التقنيات التسويقية الحديثة من أجل تقليص مواطن الضعف وتصعيد مستويات أو مواطن القوة، ولاسيما محاولة اختراق الحالة المستقبلية البعيدة المدى بالاعتماد على الإستراتيجية التسويقية التي ترشح المؤسسات في الدخول إلى أسواق عالمية ومسايرتها للتغيرات الحاصلة في الآونة الأخيرة أين عرف السوق منعرجا حاسما حتم على هذه المؤسسات تحقيق التميز في مستوى أداؤها الإنتاجي من خلال رسم الإستراتيجية التسويقية التي تؤدي بها إلى التحسين المستمر لمنتجاتها، والذي سيمكنها من احتلال أكبر الحصص السوقية عن طريق استقطاب فئة كبيرة من الزبائن سواء الحاليين أو المحتملين، وبالتالي تجد المؤسسة الاقتصادية نفسها أمام واقع اقتصادي يتطلب منها القيام بخدمة هؤلاء الزبائن من خلال عرض السلع والخدمات بالجودة والسعر المناسب لهم محاولة بذلك التغلب على عامل المنافسة عن طريق التركيز على الإستراتيجية التسويقية لحل أزمتها، لأن التسويق يحتل في المرحلة الحالية أهمية قصوى أكثر من أي وقت ماضي.

كل الأسباب السابقة حتمت على المؤسسات تبني إستراتيجية تسويقية تعتمد على تنوع المنتجات والأسواق ذلك أنه من الصعوبة بمكان تقديم منتج واحد يتقبله جميع المستهلكين على اختلاف أعمارهم وأعمالهم، وعاداتهم وتطلعاتهم، وأماكن تواجدهم.... ولكن يبدو أننا يمكننا تقديم منتجات متعددة كل منها يستهدف قطاعا محددا من المستهلكين، ولكن على رجل التسويق تمييز الأسواق عن بعضها البعض ليعرف سوقه الذي يستهدفه دون غيره، ثم بعد ذلك تمييز منتجاته داخل هذا السوق عن منتجات المنافسين وذلك بإتباع خطوات واضحة تضمن له الدخول بقوة في كل سوق، وبناءا عليه تظهر لنا أهمية وضع المؤسسة لإستراتيجية تسويقية بناءة تعتمد فيها على مراحل وخطوات متكاملة والتي ستشكلها بالنهاية.

وأمام هذه المعطيات فإن المؤسسة الجزائرية مطالبة عن طريق مسيرتها بالتفاعل إيجابا مع التحولات الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية، والتكنولوجية التي شهدتها العالم والمجتمع الجزائري على حد سواء، وخاصة مع تنامي ذوق المستهلك الجزائري وتنوع رغباته وميله للمفاضلة بين ما يعرض عليه من منتجات، وهنا يبرز دور مراحل بناء الإستراتيجية التسويقية في مساعدة المؤسسة على التكيف مع رغبات المستهلكين والتغيرات الحاصلة فيها، ذلك أن الأنماط السابقة في الإنتاج والتوزيع التي كانت تنتهجها المؤسسة الجزائرية عن طريق اعتبار كل السوق الجزائرية متجانس ومن ثم يتم استهدافه بمنتهج واحد لجميع مستهلكيه لم تعد ذات جدوى اقتصادية وقد تجاوزتها التغيرات الحاصلة في أذواق هؤلاء المستهلكين.

## الإشكالية

انطلاقاً مما ذكرنا سابقاً عن التغيرات التي حاولت المؤسسة إضفاءها على الإستراتيجية التسويقية، يمكننا أن نخلص إلى عرض إشكالية بحثنا والتي صيغت في السؤال التالي:

- إلى أي مدى تقوم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بإدماج الاستراتيجية التسويقية في نشاطها التسويقي؟  
وتقودنا هذه الإشكالية إلى طرح أسئلة فرعية للاقترب أكثر من بحثنا، والتي تمت صياغتها كما يلي:
- ✓ ما مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بالمفهوم الاستراتيجي لتسويق؟
  - ✓ إلى أي حد يمكن القول أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تطبق مراحل بناء الإستراتيجية التسويقية؟

## الفرضيات

يقوم بحثنا على الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية: هناك ضعف في تبني الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- ✓ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تستند إلى أخصائيين في أنشطتها التسويقية.
  - ✓ نقص معرفة المسؤولين بمراحل بناء الإستراتيجية التسويقية.

## أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في:

- تحليل وتبيين مفهوم الإستراتيجية التسويقية وإبراز تطبيقها في كل مستوى من مستويات المؤسسة الاقتصادية.
- مواجهة المؤسسات المنافسة الأجنبية في السوق الجزائرية عن طريق بناء إستراتيجية تسويقية متميزة، خاصة بمناسبة انضمام الجزائر المرتقب لمنظمة التجارة العالمية مما سيؤدي إلى تدفق المنتجات الأجنبية بأسعار منخفضة والتي تهدد المنتجات الاقتصادية الجزائرية.
- وجوب صياغة إستراتيجية تسويقية مناسبة من أجل التصدي لثورة التكنولوجيا فيما يخص الإنتاج والتوزيع وترويج السلع.

## أهداف البحث

- إبراز أهمية تبني الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية كهدف رئيسي.
- تحسيس المؤسسة الاقتصادية بضرورة اتساع طرق التسيير الحديثة، وتبني إستراتيجية تسويقية مناسبة كي تكون على دراية بمتطلبات السوق.
- محاولة تطبيق المفاهيم النظرية على ما هو موجود في أرض الواقع (المؤسسات الاقتصادية الجزائرية).
- إعطاء نظرة لمسؤولي التسويق على مراحل بناء الإستراتيجية التسويقية التي أعتقد أنه يجملها الكثيرون منهم خاصة مفهوم التموقع الذهني.

## منهج وأدوات البحث

من أجل الإجابة على إشكالية البحث قمنا باستعمال المنهج الوصفي التحليلي، وذلك عن طريق دراسة مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالموضوع، ثم القيام بإسقاطها على أرض الواقع من خلال الدراسة الميدانية التي نقوم بها باستعمال أداة الاستبيان والمقابلة الشخصية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، واستخدمنا من أجل تحليل البيانات طريقة إحصائية متمثل في التحليل الوصفي عن طريق التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص العامة للدراسة وللوقوف على مواقف مديري التسويق ومدى إدراكهم لأهمية الأنشطة التسويقية الحديثة (وخاصة المتعلقة بمراحل بناء الإستراتيجية التسويقية) في مؤسستهم.

وقد اعتمدت الدراسة على كل من المصادر الثانوية والأولية، والتي تم الحصول عليها من مصادرها، وذلك على النحو التالي:  
أ) المصادر الثانوية: وتمثلت في الدراسات والبحوث ذات الصلة بموضوع البحث، والتي تم الحصول عليها من الكتب والمذكرات وغيرها من المصادر

ب) المصادر الأولية: وهي تتعلق أساسا بالتطبيقات التسويقية في المؤسسة الجزائرية، وما قد يرتبط بها من أسباب أو مشاكل، وقد تم الحصول على هذه البيانات من خلال ما يلي:

- الاستبيان، ومثل المصدر الأساسي الذي تحصلنا من خلاله على بيانات مباشرة عن التطبيقات التسويقية في المؤسسات المدروسة.  
- المقابلة الشخصية، فقد أتاحت لنا الفرصة لمقابلة الإطارات المستحوبة، وقامت في كثير من الأحيان بتبرير الإجابات، بالإضافة إلى توجيه لهم بعض الأسئلة ليست موجودة في الاستبيان.

### الدراسات السابقة

تم الحصول على دراسة سابقة والمتمثل في:

- دراسة لنيل شهادة الماجستير، خالد خالفي البيئة التسويقية والإستراتيجية التسويقية، جامعة سعد دحلب بالبليدة، 2005 وقد هدفت الدراسة إلى الاهتمام بمتغيرات البيئة التسويقية واختيار الإستراتيجية التسويقية، وتم الاستعانة بهذه الرسالة في مكونات البيئة التسويقية في الفصل الأول وكذلك في بعض العناصر للإستراتيجية التسويقية.
- دراسة لنيل شهادة الماجستير، لحكيم بن جرووة، دور الإستراتيجية التسويقية في تحسين خدمات مؤسسات الاتصال، جامعة سعد دحلب بالبليدة، 2005، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم خطوات بناء وتنفيذ الإستراتيجية التسويقية، كذلك التعرف على أهم الخصائص والمميزات التي تطبق في تسويق الخدمات ومعرفة دور الزبون في رسم ووضع الإستراتيجية التسويقية، وتم الاستعانة بها في عنصر الإستراتيجية وكذلك في الإستراتيجية التسويقية
- دراسة لنيل شهادة الماجستير، علمي لزهري، أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية، جامعة بن يوسف بن خدة، جامعة الجزائر، 2006، وقد هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية القرارات التسويقية في حل المشكلات التي تتعرض لها المؤسسة في الجانب التسويقي ومدى مساهمة نظام المعلومات التسويقي في توفير المعلومات اللازمة، حيث تم استخدام الدراسة في وضع أسئلة الاستبيان في القسم الثاني والثالث.
- دراسة لنيل شهادة الماجستير، بلحاج طارق، المسار التسويقي لاستهداف السوق، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، وهدفت الدراسة إلى إبراز الصورة الحقيقية للتطبيقات التسويقية بصفة عامة وأنشطة استهداف السوق بصفة خاصة، ومدى تبني المفاهيم

التسويقية الحديثة التي تقف خلف تطبيق هذه الأنشطة، من أجل الوصول إلى نتيجة علمية عن واقع التسويق في المؤسسات التي شملتها الدراسة، وقد تم الاستعانة بالدراسة في عناصر كثير من الجانب النظري والتطبيقي.

- دراسة لنيل شهادة الماجستير، غادة محمود سلام أبو عويلى، مدى تبني مكونات الإستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تبني الإستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين والمتمثلة في مكوناتها (تحديد الهدف، التركيز، تخصيص الموارد، التكامل، المزيج التسويقي)، كما تهدف الدراسة إلى توضيح أثر هذه المكونات على نجاح العمل المصرفي وأهمية إتباع إستراتيجية تسويقية فعالة، وتم اللجوء إلى هذه الدراسة في الجزء الثالث والرابع من أسئلة الاستبيان.

### حدود البحث

من محددات الدراسة أنه تم إجرائها على ستة عشر مؤسسة فقط تنشط في المجال الإنتاجي أو التوزيعي، وهو عدد قليل بالنسبة لهذا النوع من الدراسة التي كلمان كانت فيها عينة الدراسة كبيرة كانت النتائج دقيقة وقريبة جدا من الواقع، بالإضافة إلى أنه تم جمع البيانات من مؤسسات في ولاية ميلة فقط فهناك محددات جغرافية لا تسمح بتعميم نتائجها إلى أبعد من ذلك، وبالتالي يمكن تعميم النتائج بدراسة مشابهة في مناطق أخرى.

### صعوبات البحث

من أهم الصعوبات التي واجهتنا في الجانب النظري هو صعوبة الترجمة من اللغة الانجليزية والفرنسية إلى اللغة العربية فنتج عنه افتقار الدراسة للمراجع الأجنبية، أما في الجانب الميداني للدراسة فكانت الصعوبة في بعد المؤسسات عن المناطق السكانية ممّ حتم علينا عدم الذهاب إلى بعضها، بالإضافة إلى رفض المسؤولين في العديد منها استقبالنا وطلب مجموعة من الإجراءات القانونية في البعض الآخر وإدعاء السرية في البعض الآخر مما جعل من تشكيلة العينة المدروسة قليلة.

### هيكل البحث

من أجل تقديم دراسة وافية لمشكلة بحثنا قمنا بإعداد ثلاثة فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي. أما الفصل النظري الأول فحاولنا من خلالها إعطاء نظرة مختصر عن التسويق والبيئة التسويقية، كما تناولنا فيه الإستراتيجية في شكل توضيحات بسيطة والإستراتيجية التسويقية. بمختلف مستوياتها، أما الفصل الثاني فتمحور حول مراحل بناء الإستراتيجية التسويقية من خلال تجزئة السوق، اختيار الأسواق المستهدفة، واختيار التوقيع الذهني ثم تصميم المزيج التسويقي المناسب والفعال. بينما عالجنا في الفصل الثالث مدى الاهتمام ببناء الإستراتيجية التسويقية أثناء العمليات التسويقية بالمؤسسات الجزائرية، عن طريق أداة الاستبيان والمقابلة الشخصية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

### تمهيد

عرفت بيئة عمل المؤسسة عدة تطورات مما زاد من درجة تعقيدها بالرغم من تطور المؤسسة وتعدد وظائفها، لهذا الغرض تم اختيار التسويق كمنهج جديد للتعامل مع البيئة الخارجية للمؤسسة بحيث يكون من مهام التسويق فهم البيئة التسويقية وتحليلها والتكيف معها، فرسم الإستراتيجية التسويقية يتطلب التوفيق بين متطلبات البيئة وقدرات المؤسسة كما يمكن اعتبار البيئة المصدر الأساسي للبيانات والمعلومات التي تسعى المؤسسة للكشف عليها وتحليلها وإخراجها في شكل معلومات تستخدم في اتخاذ القرارات التسويقية. فمصطلح التسويق لم يعد يشير إلى مفهوم البيع وإنما إلى مفهوم إشباع حاجات ورغبات المستهلك في ظل المنافسة الشديدة فالمؤسسة القوية هي التي تستطيع فهم و معرفة حاجات ورغبات المستهلكين و تزويدهم بالمنتجات التي تحقق لهم أقصى إشباع ممكن. وعلية تعد الإستراتيجية التسويقية إحدى أكثر عمليات التسويق تعقيدا حيث يتوقف عليها اختيار الإستراتيجية الكلية للمؤسسة والتي تمكن من تحقيق الريادة للمؤسسة في السوق أو فشلها، ويكون تخطيط الاستراتيجية التسويقية في ثلاثة مستويات، حيث تضع المؤسسة إستراتيجيتها الكلية والتي تعبر من خلالها عن مجمل أنشطتها والتي تصب في غاياتها، ومن ثم تشتق منها المستوى الأدنى في الإستراتيجية بدءا بوحدات الأعمال الإستراتيجية والتي تتنوع تبعا لتنوع منتجاتها وأسواقها، فعلى سبيل المثال نجد شركة "جنرال إلكتريك lectrique général e" قد صنفت أعمالها أو إستراتيجياتها إلى 49 وحدة أعمال وكل وحدة لها خصوصية قد تكون مختلفة كليا أو جزئيا عن الأخرى ولكنها جميعها ترتبط بالإستراتيجية الكلية للشركة، ومن ثم يمكن اعتبار المستوى الوظيفي عبارة عن تشكيلة من الوظائف الرئيسية بالمؤسسة التي تتبنى الإستراتيجية التسويقية كإحدى الاستراتيجيات الرئيسية التي تعبر عن الإستراتيجية الكلية ومستوى وحدات الأعمال في السوق. ومن خلال هذا الجزء سنتطرق لدراسة التسويق كمدخل مختصر، ثم البيئة التسويقية وأهم عناصرها ثم نتحدث عن الاستراتيجية والإستراتيجية التسويقية بمختلف مستوياتها.

### 1.I مدخل إلى التسويق

وجد التسويق مع أولى المبادلات، حيث كان تدريبه يتم في الجامعات الأمريكية منذ بداية القرن العشرين ولكن مجاله كان محصورا ولمدة طويلة في دراسة ما يتعلق بتوزيع وتصريف المنتجات، و فقط مع نمو عمليات الإنتاج وكبر حجم المؤسسات أصبح من الضروري أن يأخذ التسويق مكانته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة كوظيفة هامة تتمحور حولها باقي الوظائف الأخرى.

#### 1.1.I مفهوم التسويق

اختلف الكتاب والباحثون في تعريف التسويق ولعل مرد ذلك الاختلاف يكمن أساسا في النظرة الجزئية والشمولية لهذا النشاط فضلا عن الفترة الزمنية التي عبرت عن توجهات فكرية وفلسفة معينة تؤثر أبعاد ومضامين التسويق وأهدافه (البكري، 2006، ص20). ودون الدخول في التعاريف التي تعبر عن حقبة زمنية بعيدة فإنه يشار في البداية إلى التعريف الذي قدمته جمعية التسويق الأمريكية على أنه: "العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ وترويج وتوزيع الأفكار والخدمات اللازمة لإتمام عملية التبادل والتي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة." (الضلعين، 2005، ص229)، تم التركيز في هذا التعريف على العملية التبادلية لتسويق واعتبار أن تنفيذ المخطط التسويقي يكون من خلال الترويج والتوزيع للسلع والخدمات التي تحقق الإشباع الأمثل للمستهلكين، كما يعترف بوجود النشاط التسويقي بمفاهيمه وأساليبه الحديثة سواء بالمؤسسات الهادفة للربح أو غير الهادفة لذلك. حيث يفترض هذا التعريف أن المستهلكين (القطاعات) التي سيتم إشباع حاجياتهم تم اختيارهم وتحليل رغباتهم قبل الإنتاج أو بمعنى آخر هذا التعريف يقر أن المستهلك هو الذي يحدد برنامج المؤسسة التسويقي.

إلى جانب ذلك فقد عرف W.Stanton التسويق على أنه: "نظام شامل لأنشطة منظمة الأعمال المتفاعلة والتي تهدف إلى تخطيط وتسعير وترويج السلع والخدمات التي تشبع حاجات الزبائن الحاليين والمرتقبين." (البكري، 2006، ص11) كذلك فإن جون لومبان (J.J.Lambin) ولأهمية دور التسويق في تحقيق أهداف المجتمع يعرفه بأنه: "عملية ونشاط إجماعي موجه لإشباع حاجات ورغبات الأفراد والمنظمات من خلال إعداد وتبادل خدمات ومنتجات ذات منفعة للمشتري." (بلحاج، 2007، ص11) ركز هذين التعريفين على التعريف الاجتماعي للتسويق إلى جانب الطابع الاقتصادي (تبادل وتدقيق السلع والخدمات إلى المستهلك) من خلال توجيه أنشطة المؤسسة لإشباع المجتمع ككل بالإضافة إلى مراعاة مصلحة المجتمع في الأجل الطويل أثناء إشباع حاجات الأفراد وذلك كوسيلة لتحقيق غايات المؤسسة في الربح والبقاء، وقد اعتبرت حركات وجمعيات حماية المستهلك المفهوم الاجتماعي للتسويق بأنه حماية للأفراد من الأداء السلبي لبعض المؤسسات.

كما عرفه فليب كوتلر على أنه: "علم وفن اختيار الأسواق المستهدفة، وكسب الزبائن والحفاظ عليهم وتطوير العلاقة معهم من خلال التواصل وتسليمهم شيئا ذا قيمة بالنسبة لهم." (kotler,2003, p7)

في التعريف الأول لجمعية التسويق الأمريكية تم إعطاء قيمة للعميل أثناء العملية التسويقية إلا أن علاقته بالمؤسسة تنتهي بمجرد الحصول على السلعة أو الخدمة، لكن في تعريف كوتلر تم إعطاء قيمة للعميل أثناء وبعد العملية التسويقية من خلال كسبه والحفاظة عليه وتطوير العلاقة معه، وبالتالي يمكننا اكتشاف النقاط الأساسية التي وردت في التعريف الأخير كما يلي:

- **الأسواق المستهدفة:** نظرا لاختلاف حاجات ورغبات المستهلكين يسعى مسئول التسويق إلى اختيار جزء من السوق الذي يستطيع إشباعه بأعلى كفاءة وربح باعتبار المؤسسة غير قادرة على إشباع كل المستهلكين .
- **القيمة:** يواجه المستهلكين العديد من السلع والخدمات التي يمكن أن تحقق لهم إشباع احتياجاتهم، ولكن كيف لهم المفاضلة بين تلك العروض البديلة؟ أهم يقومون باتخاذ قراراتهم الشرائية في ضوء إدراكهم للقيمة التي تقدمها لهم السلع والخدمات المختلفة وتعرف القيمة على أنها مجموع المنافع التي يحتويها المنتج ويحتاجها المستهلك وتنافس المؤسسة على أساسها. (كوتلر، أرميسترونج، 2007، ص77)
- **العلاقة:** إن علاقة المؤسسة بالمستهلك لا تنتهي فقط عند إتمام عملية البيع، ومن ثم فإنه ينظر للنشاط التسويقي على أنه جزء من تلك التفاعلات التي تحدث بين الشركة والمستهلك والتي تؤدي إلى وجود علاقة دائمة ومستمرة معه، وفي الحقيقة مهمة التسويق هي توجيه تلك التفاعلات لبناء شبكة تسويقية مترابطة و متميزة تتكون من المنظمة وكافة الأطراف ذوي المصلحة مثل العملاء، العاملين، المؤسسة، الموردين والموزعين... والذي يمكننا من إقامة علاقة مربحة مع العملاء. (kotler et al,2004, p18)

### I. 2.1 تطور مفهوم التسويق

ويقصد بالتطور هنا التوجه الفكري التسويقي الذي تتجهه المؤسسة والذي يمثل في حقيقته الفلسفة الإدارية التي تعامل بها في الأسواق، و الوزن الذي يساعد على تحقيق أهدافها التي تتنوع وتختلف تبعا لتوجهاتها وقدراتها في التعامل مع العملاء الذين ترغب في خدمتهم، ويرى كوتلر بأن هناك ستة مفاهيم يمكن أن تعمل تحت ظلها إدارة المؤسسة في أنشطتها التسويقية والتي قد تعبر عن مراحل تاريخية مختلفة مرت بها إدارة المؤسسات واعتمدها نتيجة لتأثيرات البيئة المحيطة بها في مجمل عملها وأنشطتها. (البكري، 2006، ص27)

#### أولاً: التوجه الإنتاجي

يقوم هذا المفهوم على أن المستهلكين سوف يفضلون المنتجات التي تتوافر بشكل أكبر وبأقل تكلفة، حيث تم التركيز في هذه المرحلة على الطاقة الإنتاجية من حيث الإنتاج والتكاليف وتوجهت المؤسسة المعتمد على هذا المفهوم إلى إنتاج أكبر كمية ممكنة من السلع المطلوبة من قبل المستهلك وتوزيعها بشكل واسع، والشيء الذي ساعد المؤسسات في تلك المرحلة على تحقيق أهدافهم هو أن الطلب كان أكبر من العرض ولم يكن السوق سوق منافسة مما أدى إلى الاستغناء عن وسائل الترويج (عليان، 2009، ص53)، حيث لا ينحصر هذا المفهوم على الإنتاج المادي بل حتى الخدمات وعدد الحالات التي يهتمها تقديم الخدمة.

#### ثانياً: التوجه السلعي

من أهم ملامح هذا المفهوم هو التركيز على المنتجات أكثر من حاجات الأفراد والأسواق وذلك بافتراض أن المستهلك يفضل المنتجات التي تقدم له أفضل جودة وأداء، مما يعني أنه لا بد من التركيز على جودة المنتجات والعمل على تحسينها، إن تبني هذا المفهوم يمكن التعبير عنه بقصر النظر التسويقي (كما أسماه تيود ليفت) حيث يتم التركيز على المنتج وليس على حاجات الأفراد والأسواق مما يعني أن المستهلكين يحتاجون للمنتجات فقط وليس للمنفعة التي ستعود عليهم من الحصول عليها. (النعسة، 2011، ص14)

ونتيجة الاهتمام بالمنتجات أكثر من احتياجات السوق فهذا التوجه لم يكن صالحا إلا لفترة قصيرة، كما أنه لم يواكب التطور في تسيير الإدارة.

### ثالثا: التوجه البيعي

في عام 1920 بدأ الطلب العالي من قبل الزبائن والمستهلكين على المنتجات ينخفض تدريجيا وبدأت منظمات الأعمال تدرك أكثر من السابق ضرورة الاهتمام بعملية بيع المنتجات مما أدى إلى إعادة دراسة وجهة نظرها اتجاه الأنشطة البيعية، بمعنى الدفع بالمنتج نحو المستهلك وعدم انتظاره حتى يأتي للبحث عنه وباعتماد المؤسسة على هذه الأنشطة يجعلها أكثر قدرة على تحقيق الربح. (الثوري، البكري، 2007، ص36)

في هذا المفهوم تم التركيز على كيفية إيصال المنتج للمستهلك بشتى الطرق كالإعلان والتوزيع على عكس التوجه الإنتاجي الذي لم يعطي أي أهمية بيعية ولكن أحيانا بعض الطرق لبعض البائعين تؤدي إلى إكراه المشتري نتيجة إرغامه على شراء السلعة، كما نجد في التوجه البيعي الهدف الأساسي هو صرف المنتجات دون الاهتمام بالاحتفاظ بولاء المستهلكين لقيامهم بإعادة الشراء لمنتج المؤسسة مرة أخرى.

### رابعا: التوجه التسويقي

اعتبرت شركة جينرال إلكتريك أول الشركات التي قدمت للعالم هذا المفهوم في عام 1952 وكانت أول من طبقته. يقوم هذا التوجه على تحديد رغبات وحاجات السوق وتكييف منتجاتها لتقديم الإشباع المطلوب، كما يقوم هذا المفهوم على تكامل وتناسق كل الأنشطة التسويقية لتحقيق إشباع المستهلك وزيادة الأرباح في الأجل البعيد (نوري، 2009، ص18)، حيث يعتبر نجاح المؤسسة ضمن هذا المفهوم مرتبطا بقدرتها على الاتصال بأسواقها المستهدفة وتسليمها سلعة ذات قيمة بعد إنتاجها بما يوافق طلب هذه الأسواق وبكفاءة أعلى من المنافسين مما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق الربح في المدى الطويل.

يتجلى الفرق بين المفهوم التسويقي والمفهوم البيعي في أن هذا الأخير يقوم على أساس إنتاج المنتج ثم تبحث المؤسسة عن أفضل الأساليب البيعية التي تستطيع إقناع المستهلك وحثه على الشراء، ويحدث العكس في حالة تبني المفهوم التسويقي فالمؤسسة تكشف أولا عن احتياجات العملاء ثم تحاول بعد ذلك إعداد المنتج الذي يلي تلك الاحتياجات.

ولذلك فإن "وندار مان" أحد المختصين 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 في عصر المعلومات فإن المستهلك هو الذي يقول بصوت أعلى: هذا ما أرغب فيه، من يريد أن ينتجه لي؟". (بلحاج، 2007، ص18)

### خامسا: التوجه المجتمعي

بداية من فترة السبعينات وخلال فترة الثمانينات والتسعينات لم يعد المفهوم التسويقي مقتصرًا على تلك المنظمات التي تهدف إلى تحقيق الربح، بل امتدت إلى المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق ذلك، وقد ظهرت أصوات تنادي بمطالب اجتماعية جديدة على النظام

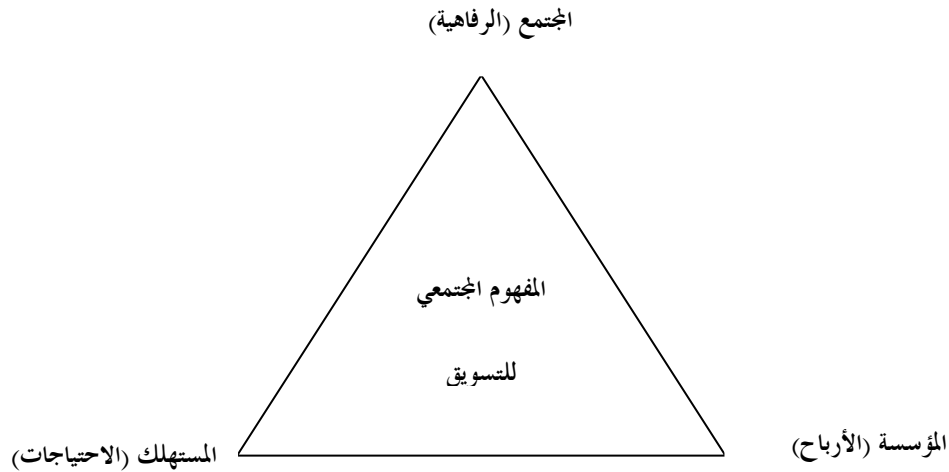


## التسويق والتفكير الإستراتيجي

التسويقي وفي مقدمتهم كوتلر، فنجد أنه تم إضافة عنصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عند اتخاذ القرارات بصفة عامة والقرارات التسويقية بصفة خاصة، فيكون على المؤسسة في بعض الأحيان أن تستجيب للحاجات والرغبات الخاصة بمجتمعات معينة متعارضة مع اهتماماتها مما أدى إلى توسع نطاق المفهوم التسويقي وتعديله وأدى إلى ما يسمى بمفهوم التسويق الاجتماعي (نوري، 2009، ص19)، وقد عرف كوتلر التسويق المجتمعي على أنه: "التوجه الإداري الذي يعتبر المهمة الأساسية للمؤسسة في 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 للمجتمع." (kotler et al , 2004 , p14)

يكمن الفرق الجوهرى بين المفهوم التسويقي والمجتمعي في كون المفهوم الأول يقوم على إنتاج ما يريده المستهلك والبحث في رغبات المشتري أما في التوجه الثاني يتم إنتاج ما لا يتعارض مع مصالح المجتمع والبحث في رغباته ومشاكله، والشكل التالي يحتوي على العوامل الثلاثة في التوجه المجتمعي التي يجب على المسوق مراعاتها في إعداد الإستراتيجيات التسويقية وهي: أرباح المؤسسة، رغبات المستهلك واهتمامات المجتمع.

### الشكل رقم 01: العوامل الثلاثة للتسويق المجتمعي.



المصدر: كوتلر، أرميسترونج، 2007، ص75.

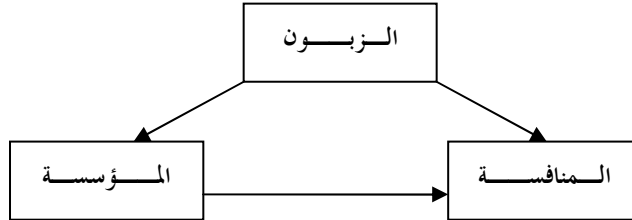
### سادسا: التوجه الإستراتيجي

على المؤسسة أن لا تكتفي بتبني المفهوم التسويقي ولكن عليها أيضا أن تأخذ في الاعتبار التفكير من منطلق تسويق إستراتيجي، فالمفهوم التسويقي يعتمد أساسا على خدمة الأسواق الحالية ببرنامج تسويقي قصير المدى أما المفهوم الإستراتيجي فيتبنى نظرة بعيدة المدى من أجل تحديث وتوجيه أنشطة المؤسسة كما انه يركز على وضعيتها في المدى البعيد تجاه محيطها وأسواقها، إن المفهوم الإستراتيجي يعطي أهمية أكبر لتسويق من خلال دوره كعامل أساسي في وضع الإستراتيجية العامة للمؤسسة من خلال مهمته وهي البحث في الظروف التي تجعل عرض المؤسسة نابعا ومنبثقا من طلب السوق فهو ينطلق من تحليل حاجات الأفراد والمؤسسات، ثم يتابع التطورات الحاصلة في هذه الحاجة على مستوى الأسواق (بلحاج، 2007، ص20)، ومعنى آخر التوجه الإستراتيجي يعتمد على تحقيق

## التسويق والتفكير الإستراتيجي

علاقات مرابحة من خلال تجزئة السوق واستهدافه وتحديد موقعه (التموقع الذهني)، بالإضافة إلى تحديد نوع العملاء الذين ستخدمهم وكيفية خدمتهم ومعرفة إجمالي السوق.

الشكل رقم 02: مثلث التسويق الإستراتيجي



المصدر: ميلودي، 2002، ص 16

تعتبر العوامل الثلاثة أعلاه مخلوقات حية في نشاط ديناميكي لها أهداف خاصة بما لتابعتها فإذا لم يتلاءم ما يحتاج الزبون مع احتياجات المؤسسة فإن قابلية النمو طويلة الأجل يمكن أن تكون في خطر، ويتفاعل العناصر الثلاثة يمكن أن تشكل إستراتيجية التسويق القرارات الثلاثة التالية: (ميلودي، 2002، ص 16)

- ✓ مكان التنافس: تحديد خصائص السوق المستهدف.
- ✓ كيفية التنافس: الطريق التي يمكن المنافسة بها كتقديم منتج جديد مثلاً.
- ✓ وقت التنافس: أي وقت دخول السوق بحيث يجب أن يكون مناسباً.

### I. 3.1 أهمية التسويق

#### أولاً: أهمية التسويق في المؤسسة

لا تستطيع المؤسسة مقاومة ظروف المنافسة ومواكبة الظروف الحاصلة في أذواق المستهلكين والأسواق إلا عن طريق حيازة وظيفة تسويقية فعالة، حيث تعتبر هذه الأخيرة حلقة وصل بين الإدارة العليا للمؤسسة والمجتمع المتواجد فيه وبالأسواق التي تخدمها وتسمح لها بالبقاء والاستمرار، فالتسويق يغذي إدارة المؤسسة بكافة المعلومات والدراسات عن حاجة المجتمع إلى بعض المنتجات وإدخال تحسينات على الخدمات المطلوبة، كما أن المفهوم التسويقي يهدف إلى تضافر مجموعة الوظائف داخل المؤسسة لأجل إشباع المستهلك. (كورتل، 2007، ص 6)

من الأسباب التي جعلت التسويق يأخذ الاهتمام الأكبر داخل المؤسسة هو اعتباره الرابط بينها وبين المستهلك، بالإضافة إلى أن عمل المؤسسة وإنتاجها ينصب على تحقيق الإشباع ورضا للمستهلك وأخذ قيمة منه والحفاظة عليه لأنه سبب وجودها، ومنه يمكن اعتبار أن الإدارة موجهة بالمستهلك ودور التسويق فيها هو الدفاع عن رغبات هذا الأخير.

#### ثانياً: أهمية التسويق في الاقتصاد

لا تقتصر أهمية التسويق على مستوى المؤسسة بل يمتد ذلك الأمر على عموم الاقتصاد والمجتمع لما يمثله من وسيلة مهمة للتفاعل ما بين أفراد المجتمع وحلقات الاقتصاد الكلي وذلك بإتمام عملية التبادل (البكري، 2006، ص36)، ويظهر ذلك من خلال ما يلي:

✓ التسويق يغلق فجوات المبادلة (المكانة، الزمنية، الإدراكية، الملكية (الحيازة) والقيمة) وأثناء ذلك يقوم بخلق مجموعة من المنافع تشترك مع بعضها في وظيفة الإنتاج، وتشمل المنافع التي يخلقها نشاط الإنتاج والتسويق أربعة أنواع وهي: المنفعة الشكلية، الزمنية، المكانية، ومنفعة الحيازة أو التملك ويضيف بعضهم المنفعة الإعلامية والتي تعني بتنظيم الاتصال بين المنتج والمستهلك وبينما يخلق التسويق المنافع الثلاثة الأخيرة والمنفعة الإعلامية فإنه يسهم بشكل غير مباشر في خلق المنفعة الشكلية من خلال تزويد إدارة الإنتاج بالمعلومات الخاصة بتفضيلات الزبائن التي تساعد في تصميم المنتج. بما يوافقها ويضمن له النجاح، وبالتالي فدور التسويق في ظل اقتصاد السوق هو تنظيم المبادلات الحرة بكيفية تضمن الالتقاء الفعال بين العرض والطلب لسلعة أو لخدمة ما، ويجب أن لا يكون هذا الالتقاء ظرفياً ولا مؤقتاً لذلك فهو يتطلب نشاط تسويقي من نوعين: التنظيم المادي وتنظيم الاتصالات. (بلحاج، 2007، ص22)

وتتحقق مجموعة المنافع المذكورة سابقاً من خلال وظائف التسويق المتمثلة في البيع والشراء، النقل والتوزيع والتخزين الخاص بالسلعة التي تدرج ضمن التنظيم المادي، كما توجد وظائف أخرى تتمثل في الترويج والإعلام والتي تدرج ضمن تنظيم الاتصال والتي تهدف إلى البحث عن مستهلكين للسلعة التي يتم إنتاجها.

✓ كما يساهم التسويق بصفة عالية في تصريف المنتجات سواء للأسواق الداخلية أو الخارجية عن طريق إحداث تغييرات اجتماعية وسلوكية لأفراد المجتمع بما يمكن أن يقدمه من سلع جديدة ومتطورة، ولجعل النشاط التسويقي أكثر فعالية و قدرة على استيعاب كل ما تحتاجه الأسواق يتم تشكيل طاقم من المسوقين، الشيء الذي يخفض من نسبة البطالة داخل الاقتصاد حيث نجد في بعض الاقتصاديات حجم العاملين في وظيفة التسويق أكبر من العاملين في وظيفة الإنتاج. (البكري، 2008، ص-ص 36-38)

### I. 2 البيئة التسويقية

من المسائل المهمة والضرورية أمام المخطط العام للمؤسسة أو على صعيد وضع إستراتيجية تسويقية أن يدرس البيئة المحيطة بشكل علمي صحيح، لان أي مؤسسة تتفاعل ضمن محيط تتأثر به كثيرا، لذلك علينا فهم البيئة التسويقية ومحاولة معرفة علاقتها مع المؤسسة باعتبار هذه الأخيرة نظاما فرعيا لنظام أشمل وهو البيئة.

### I. 2.1 تعريف البيئة التسويقية وخصائصها

إن محاولة إعطاء تعريف محدد للبيئة إنما يعكس وجه نظر الشخص الذي يقوم بالدراسة وفقا للظروف المحيطة بها والأهداف التي يسعى لتحقيقها، ومن هذه التعاريف نذكر: "البيئة هي الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة من موردين وزبائن ومنافسين." (أبو بكر، 2000، ص164)

كما يمكن تعريفها بأنها مجموع القوى والمتغيرات التي تتأثر بها المؤسسة ولا تستطيع الرقابة عليها ولكن يمكن الاستفادة منها، إن هذه القوى يمكن أن تكون إيجابية تعمل في صالح المؤسسة أو سلبية تعمل في غير صالح المؤسسة (خالفي، 2005، ص17)، كما تعرف البيئة بأنها بحر والمؤسسة ما هي إلا سفينة في هذا البحر وتشمل المؤسسة هنا المتغيرات الداخلية، أما البحر هو المتغيرات الخارجية وللوصول إلى الهدف لا بد أن يكون هناك تفاعل وتكامل فيما بينهم حتى يشقوا الطريق إلى بر الأمان. (الصميدعي، 2010، ص52)

من كل ما سبق يمكن اعتبار أن البيئة هي مختلف العوامل التي تؤثر على نشاط المؤسسة، بحيث يتم توجيه إستراتيجية المؤسسة سواء العامة أو التسويقية على أساس متغيرات البيئة، وقد تؤثر هذه الأخيرة بصفة إيجابية على المؤسسة إذا استغلت فرصها أو سلبيا إذا أصابتها تهديدات البيئة.

أما فيما يخص البيئة التسويقية فقد وردت فيها مجموعة من التعاريف فنجد أن البيئة التسويقية هي جميع الفاعلين أو الجهات التي يمكن أن تؤثر أعمالها وتصرفاتها بشكل مباشر أو غير مباشر على أعمال المؤسسة. (عبود، 1999، ص81) كما يعرفها kotler على أنها: مجموعة من المتغيرات الخارجية، التي تؤثر على كفاءة الإدارة التسويقية، وتستوجب القيام بالأنشطة والفعاليات لإشباع رغبات المستهلكين. (الصميدعي، 2010، ص56)، حيث ركز كوتلر في تعريفه على العوامل الخارجية التي تؤثر على المؤسسة وتدفعها إلى تحقيق الفعالية في إشباع المستهلكين.

وبتعريف آخر يمكن القول عن البيئة التسويقية: أنها كافة القوى الموجودة داخل المؤسسة وفي المحيط الخارجي الذي تزاوّل فيه أعمالها، وتؤثر على القدرة التسويقية للمؤسسة ومدى فاعلية الإدارة في اتخاذ قرارات ناجحة بشأن بناء وتطوير علاقات ناجحة مع السوق، كما أنها تتضمن عناصر دفع للمؤسسة أو عناصر إعاقه لمسيرتها. (معلا، توفيق، 2010، ص47)

وبالتالي يمكن اعتبار أن السلوك أو الإستراتيجية التسويقية التي تنتهجها المؤسسة في البيئة التي تعمل فيها يعكس فهم السوق للعوامل البيئية والتفاعلات التي يمكن أن تحدث بينها وأثر ذلك على بقاء المؤسسة واستمرارها، حيث تتصف البيئة التسويقية بالتغير المستمر

ونتيجة لذلك تفرز فرصا تسويقية، إذا استغلتها المؤسسة تساعد على زيادة قدرتها التنافسية، كما تفرز تهديدات إذا لم تتجنبها المؤسسة تؤدي إلى إضعاف قدرتها التنافسية وحتى إلى فناء المؤسسة وإفلاسها، لذلك على المؤسسة متابعة التغيرات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية بدقة واستغلال المعلومات المتحصل عليها بكفاءة عالية.

تتميز البيئة التسويقية بالعديد من الخصائص منها التعقد، عدم التأكد، العدائية، الاعتمادية والتنوع.

**أولاً: التعقيد** من مميزات البيئة التسويقية أما مركبة ومتداخلة بحيث يصعب الفصل بين الأجزاء المكون لها، فمنها ما هو مؤثر مباشر كالبيئة التنافسية، أو بصفة غير مباشرة كالمؤثرات المتعلقة بالتغيرات الوطنية والدولية، وهذا التداخل يحدث عدة مستويات من التأثيرات قد تكون مترامنة مثل زيادة الضرائب وعلاقتها بميكل التكلفة، زيادة حدة الصراع التنافسي، أو قد تكون متسلسلة كتوجهات الحكومة نحو الإصلاح الضريبي التي تؤدي إلى التأثير سلبا أو إيجابا على بعض القطاعات دون غيرها، وقد تكون مرتبطة بالقطاع الذي تنشط به المؤسسة.

**ثانياً: عدم التأكد** يمكن اعتبار هذه الخاصية من التغيرات الرئيسية التي اهتم بها الباحثون، حيث يمكن اعتبارها الحالة التي يعب فيها على متخذ القرار تحديد احتمال وقوع الحدث لافتقاره إلى المعلومات البيئية المحتملة في ظروف العرض والطلب، ولقد تم حصر عدم التأكد في ثلاثة جوانب وهي: نقص المعلومات عن العوامل البيئية المتعلقة بالقرار، عدم القدرة على توقع تأثير التغيرات البيئية على مستقبل المؤسسة، استحالة تحديد درجة احتمالية الحدث. (خالفي، 2005، ص23)

**ثالثاً: العدائية** من صفات البيئة العدائية قلة المواد وعدم قبول العملاء لمخرجات المؤسسة، حيث تشتد المنافسة بين المتعاملين في نفس الصناعة، عكس البيئة الهادئة حيث تكون البيئة غنية بالموارد ويسهل الحصول عليها كما تقل المنافسة بين الأطراف. (المرجع السابق، ص24)

**رابعاً: الاعتمادية** تشير الاعتمادية إلى أن اشتراك المؤسسات في الموارد النادرة يترتب عنه علاقة الاعتماد المتبادل، ويعتمد كأساس للتمييز بين المؤسسات الفعالة من منظور تحصيل الموارد النادرة واستغلالها، والحفاظ على الاستقلالية أو محاولة المؤسسة تجنب تبعيتها للآخرين ومحاولة جعل الآخرين يعتمدون عليها. (علي، 1999، ص118)

**خامساً: التنوع** يشير تنوع العوامل البيئية إلى وجود تفضيلات ومطالب متميزة لكثير من العملاء. (خالفي، 2005، ص24)

ومن الأسباب التي أدت بالمؤسسة إلى دراسة البيئة التسويقية هي المجال الذي تنشط فيه باعتبارها نظام مفتوح حيث تأثير وتناثر بعوامل البيئة التسويقية، بالإضافة إلى أن تحقيق أهداف المؤسسة يوقف على مدى قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية سواء الدولية أو القومية، والقدرة على استغلال الفرص ومواجهة التهديدات، الشيء الذي يؤهلها إلى السيطرة على السوق والحفاظ على مركزها التنافسي.

## I. 2.2 البيئة التسويقية الكلية والجزئية

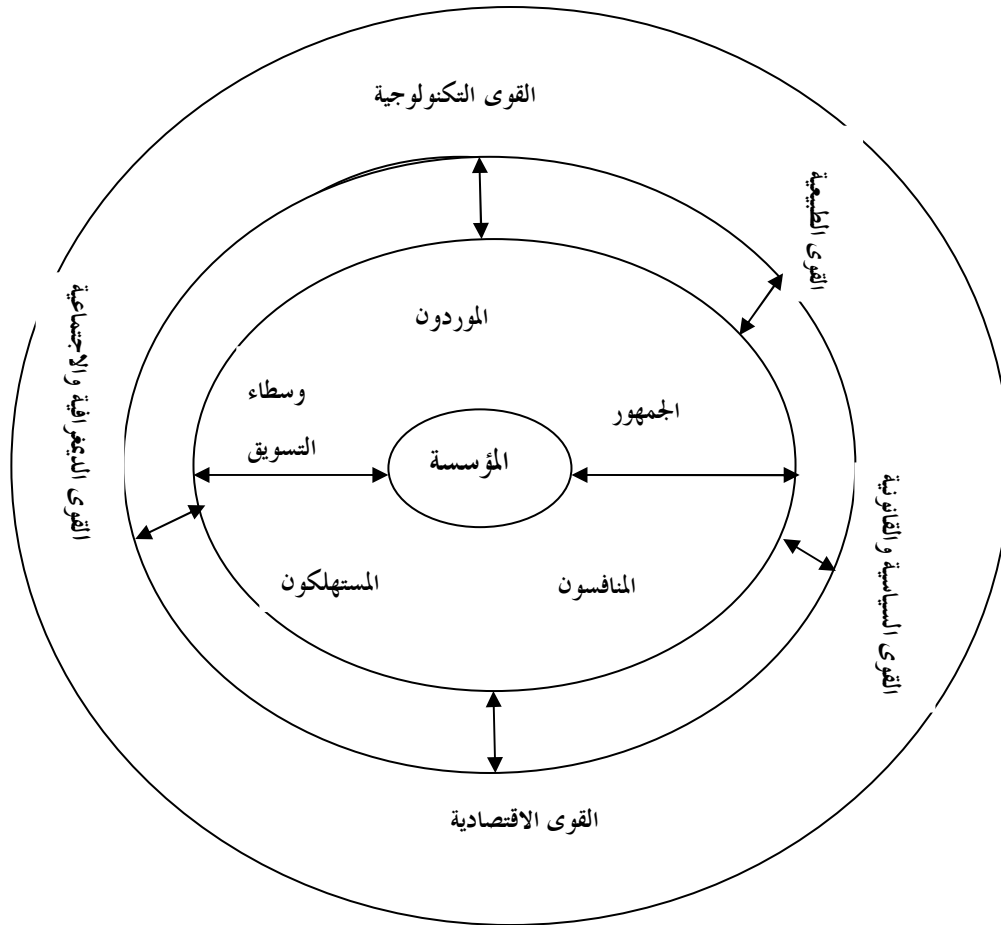
في إطار تشكيل الإستراتيجية التسويقية تخضع المؤسسة لجملة من التأثيرات ناتجة عن البيئة التسويقية التي قسمها الكثير من الكتاب إلى بيئة كلية والتي تتكون من مجموعة من التغيرات منها: البيئة الاجتماعية، البيئة الديمغرافية، البيئة الاقتصادية، البيئة

## التسويق والتفكير الإستراتيجي

التكنولوجية، البيئة السياسية والقانونية، البيئة الطبيعية، بالإضافة إلى البيئة الجزئية بمختلف متغيراتها، وكل ما استطعت المؤسسة الحصول على

معلومات صادقة من البيئة التسويقية وقامت بتحليلها واستغللتها بكفاءة عالية، كلما تمكنت من الوصول إلى الإستراتيجية التسويقية المثلى، والشكل التالي يمثل تقسيمات أنواع البيئة التسويقية.

الشكل رقم 03: تقسيمات أنواع البيئة التسويقية



المصدر: الصميدعي، 2010، ص 59

### أولاً: البيئة التسويقية الكلية

نقصد بها البيئة العامة لنشاط المؤسسة والتي تؤثر على كافة المؤسسات الاقتصادية، حيث على المؤسسة مراقبة كافة التغيرات التي تحدث ضمن هذه البيئة واتجاهاتها حتى تستطيع الرد على ما ينتج عنها من آثار.

### 1) البيئة الديمغرافية والاجتماعية

تتكون البيئة البيئية الديمغرافية (السكانية) من السكان ومجموعة المؤشرات المرتبط بهم، كالتعليم، الجنس، العمر والمهنة ويلعب التركيب السكاني والتغيرات التي تتم بين عناصره دورا هاما في صياغة ووضع الإستراتيجية التسويقية، فالتغير الذي يحدث في التكوين العددي للسكان وأمطهم الحياتية ينعكس على الواقع الذي تتعامل معه المؤسسة (معلا، توفيق، 2010، ص55)، كما تتمثل العوامل الديمغرافية أيضا في حركة السكان وتنقلهم من منطقة إلى أخرى ضمن البلد الواحد، وحركة المهاجرين سواء كانوا أفراد أو أسر، والتي يترتب عنها زيادة في

الطلب على سلع وخدمات معينة وانخفاضه على سلع وخدمات أخرى، كل هذا وذاك يفرض على إدارات التسويق في المؤسسات إعداد تنبؤات عن التغيرات السكانية من مختلف جوانبها وأخذ أثرها بعين الاعتبار. (علي، 2000، ص66)

أما العوامل الاجتماعية فتتكون من المؤسسات والأفراد وقيمهم ومعايير سلوكهم التي يتم تعلمها ومشاركتها بواسطة أفراد المجتمع، أم عمل الأفراد فيتم دراسته من حيث من هم، أين هم، كيف يعيشون، بماذا يعتقدون ويفكرون، وما هي تلك القيم التي يؤمنون بها (السيد، 1998، ص47)، ونشير أيضا أن كل مجتمع له خصائص تجعله متميزا عن المجتمعات الأخرى ويكون ذلك نتيجة عوامل ثقافية أو حضارية أو دينية وقد تنتج حتى عن العادات والتقاليد، فنجد مثلا في المجتمعات الإسلامية يتم الرجوع إلى الشريعة في الكثير من تعاملاتهم، حيث تم التفريق بين الجنسين وميز بينهما في العديد من الأمور، كما حثت الشريعة على الاعتدال في الإنفاق وحرمة استهلاك بعض السلع مثل الخمر ولحم الخنزير ولبس الحرير بالنسبة لرجل فقط والتعامل بالربا.... كما نجد مثلا في المجتمع الهندوسي مثلا تحريم لحم البقر، وكل هذا يجب دراسته وتحليله ومراعاته في وضع الإستراتيجية التسويقية. (العسكري، 2000، ص61)

ففي الجزائر نلاحظ حدوث تغيرات ديمغرافية واجتماعية كبيرة، منها ارتفاع عدد الأطفال في ملاجئ الأيتام بصورة كبيرة، خروج المرأة إلى العمل بدرجة أعلى من الماضي، التأخر الحادث في سن الزواج، يشكل الشباب النسبة العالية في المجتمع كل هذا يؤثر على الطلب من جهة وقدرة المستهلك وتصرفاته من جهة أخرى، فمثلا خروج المرأة للعمل يزيد من الحاجة إلى الأطعمة الجاهزة وروضات الأطفال.

## 2) البيئة الاقتصادية

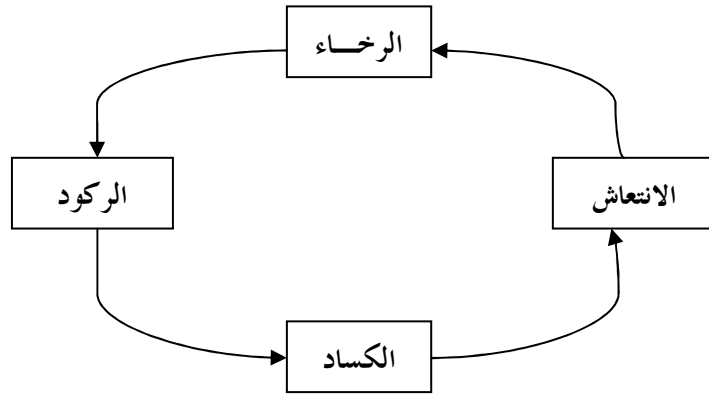
تشير البيئة الاقتصادية إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة، ومن أمثلتها: الدخل، الطلب ومدى توافر عوامل الإنتاج ومعدلات التضخم وأسعار الفائدة والسياسة النقدية والمالية والمناخ العام للاستثمار ودورة الأعمال، حيث لا تقل أهمية البيئة الاقتصادية عن أهمية البيئة الديمغرافية، فتواجه السكان والحاجات والرغبات لديهم لا يكفي لإيجاد سوق للمؤسسة من السلع والخدمات إنما لا بد من توفر القدرات الشرائية لديهم، كما أن التغيرات التي تحدث في العوامل الاقتصادية تؤدي إلى تغير في القدرة الشرائية للمستهلكين، وهذا يؤثر على قراراتهم الشرائية ورغبتهم في الإقدام أو الإحجام عن الشرائية.

وتعرف البيئة الاقتصادية على أنها تتألف من العوامل التي تؤثر على القدرة الشرائية للمستهلك، عن طريق الإنفاق لما يتوفر له من مصادر (العلاق، 2003، ص185)، للبيئة الاقتصادية تأثير مباشر وقوي على الأنشطة التسويقية فحالة الرخاء الاقتصادي تختلف تماما عن ظروف الركود حيث تنشط الجهود التسويقية في الحالة الأولى بدرجة قوية نظرا لزيادة وضخامة حركة الطلب في السوق. وهناك مجموعة من العوامل الاقتصادية تساهم في تكوين البيئة الاقتصادية بشكل عام أهمها الدخل القومي ونسبة التضخم واتجاه تغيرها وقيمة

النقود، ونسبة البطالة ومدى توفر الموارد ودرجة العجز أو نقص فيها، ولكل ذلك انعكاس على مستوى وتكاليف المعيشة ومن ثم السلوك الشرائي. وتؤثر حالات الرواج الاقتصادي على حجم أرقام الأعمال وتسعى المؤسسات إلى دراسة الدورات الاقتصادية وذلك لاقتناص الفرص التسويقية، فعندما ترتفع الأسعار وبالذات لمنتجات يكون الطلب عليها مرنا ينخفض الطلب وتعاني المؤسسة المنتجة لهذه المنتجات وغالبا ما يتأثر الطلب على سلع وخدمات أخرى مرتبطة بالمنتجات التي ارتفع سعرها، وعموما تتميز البيئة الاقتصادية بالتحرك والتقلب السريع ولذلك يجب على مدير التسويق معايشة هذه البيئة وتغيير استراتيجيات التسويق وفقا لمتطلباتها، وتشير **دورة الأعمال** إلى تلك التقلبات الدورية التي تحدث في اقتصاد ما، وتتكون من مرحلة الرخاء ثم مرحلة الركود فمرحلة الكساد وأخيرا مرحلة الانتعاش، وتوجد علاقة واضحة بين كل من دورة الأعمال بمراحلها المختلفة واتجاهات المنظمات نحو التوسع والانكماش. فعادة تبدأ المنظمات الجديدة بمحاولة البقاء ولا تعنى كثيرا بالتوسع ولكن مع النمو التدريجي للمنظمة تتفاعل مع ما يحدث من تقلبات

دورية، فإذا كانت الدولة تعيش مرحلة الانتعاش والرخاء تبدأ المنظمات في التوسع لمواجهة الزيادة في الطلب خلال هذه الفترات، ومن الأهمية بمكان مراعاة توقيت اتخاذ القرار بالتوسع، حيث أن تأخر هذا القرار قد يترتب عليه سبق المنافسين في احتلال مواقع القمة في السوق نظرا لاستفادتهم من الظروف الاقتصادية المواتية في البيئة الخارجية، وينبغي مراعاة عدم التوسع أكثر من اللازم حيث أن التكاليف سترتفع وتتعد المنظمة مزايا اقتصاديات الحجم والواقع أن معظم المنظمات تقع بين حالة التوسع والانكماش وفقا لاتجاه دورة الأعمال. ومن المتغيرات الاقتصادية التي تلعب حاليا دورا ملموسا ومؤثرا على البيئة الاقتصادية هو الاتجاه نحو العولمة، وتحريك الاقتصاد في الكثير من الدول و الاتجاه نحو التخصصية، واتفاقيات اللغات والسوق الأوروبية المشتركة وبدأ التعامل بالعملة الأوروبية الموحدة (نوري، 2005، ص59)، والشكل التالي يوضح مراحل دورة الأعمال.

الشكل رقم 04: مراحل دورة الأعمال



المصدر: المؤذن، 1998، ص115

### 3 البيئة التكنولوجية

يمثل التقدم التكنولوجي إحدى القوى الرئيسية المحدد لنمط حياتنا ويعد التسويق من أكثر المجالات الإنسانية تأثرا بالإنجازات العلمية وذلك بالنظر إلى ما تنطوي عليه هذه الإنجازات العلمية وذلك بالنظر إلى ما تنطوي عليه هذه الإنجازات من ابتكارات واختراعات تؤثر بشكل مباشر على تحسن وتطوير السلع والخدمات الحالية وابتكار المنتجات الجديدة، وما توفره من فرص تسويقية كبيرة، وتساعد المجتمع للوصول إلى مستويات أعلى من الرفاهية، ولهذا فمدير التسويق مسئول أكثر من غيره عن تطوير منجزات التقدم العلمي لخدمة أهداف المؤسسة، وإن مستويات المعيشة العليا التي وصلت إليها المجتمعات المتقدمة إنما تعود إلى قدرة وكفاءة نظم



التسويق فيها على استخدام مقدرات التكنولوجيا في تطوير نظم الإنتاج القادرة على تقديم سلع وخدمات يمكنها تحقيق مستويات أعلى من الإشباع لحاجات المستهلكين ورغباتهم (معلا، توفيق، 2010، ص59)، وقد ترتب على التطور التكنولوجي الذي ساد العالم آثار سلبية لحقت بالكثير من الصناعات، وما فعله التلفزيون بصناعة السينما لخير شاهد على ذلك، إذ أصاب حركتها بالشلل وقلل من أهميتها ودفع بها إلى هاوية الزوال. (المؤذن، 1998، ص131)

ومنه نستنتج أنه على إدارة التسويق داخل المؤسسة متابعة التقدم الفني أو التقني والعلمي، والاستفادة من كل جديد، وتوظيف لإشباع حاجات المستفيدين، وإذا لم تتمكن إدارة التسويق من متابعة آخر التطورات في مجال التكنولوجيا بشكل عام، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل خاص تسير باتجاه الفشل.

#### 4 البيئة السياسية والقانونية

لا شك أن كل المؤسسات تنشط في ظل بيئة سياسية ذات قوى مختلفة، ويتجلى دور القوى السياسية أكثر في حالة المؤسسات الكبيرة، وتمثل المتغيرات السياسية طبيعة العلاقة بين المؤسسة والحكومة أو مع الأفراد الآخرين الذين يمتلكون قوى سياسية، وتعرف البيئة السياسية بأنها العوامل السياسية أو النظام السياسي باعتباره مصطلحا واسعا ويشمل التنظيمات والمؤسسات التي تنظم أمور البلد(العلاق، 2003، ص184)، حيث تتأثر الخطط التسويقية التي تضعها إدارات التسويق بالسياسات الحكومية والتوجهات السياسية وجماعات الضغط الموجودة في البلد والتي تؤثر غالبا في سياساتها، كذلك فإن الاستقرار السياسي أو غيابها عن البلد يؤثر بشكل كبير على مختلف الأنشطة والفعاليات التسويقية للمشروعات الصناعية والتجارية والمعلوماتية وغيرها، كما تؤثر فلسفة النظام السياسي القائم والتغيرات التي يمكن ممارستها أو إنجازها، ويظهر هذا التأثير عند المقارنة بين الوضع في الدول الرأسمالية والاشتراكية. (عليان، 2005، ص75)

بينما تمثل البيئة القانونية مجمل القوانين الموجودة في المجتمع، فالمؤسسات في أي بلد تعمل في ظل مجموعة من القوانين فهناك التي تحكم إنشاء وتكوين المؤسسة وهناك التي تحدد علاقاتها مع الدولة، بالإضافة إلى القوانين المنضمة لنشاطها والهادفة إلى حمايتها من المؤسسات الأخرى، وهناك قوانين تحمي المجتمع والأفراد والبيئة من جشع هذه المؤسسات. (علي، 2000، ص77)

فالقوانين تتدخل بصفة مباشرة في عناصر المزيج التسويقي فإذا أخذنا القوانين على المنتج فهي يهتم بمكوناته وتعريفه، أما بالنسبة لترويج فتنجد القوانين المفروضة على ضبط الإعلان مثل عدم الإساءة إلى منتجات المنافسين، أما بالنسبة للأسعار فهناك بعض الدول تحدد أسعار بعض المنتجات خاصة الضرورية منها. (خالفي، 2005، ص33)

#### 5 البيئة الطبيعية

تتضمن البيئة الطبيعية مختلف الموارد الطبيعية، التي تستعملها المؤسسة كمدخلات في عملياتها الإنتاجية كما تهتم بالنقص الحاصل في الموارد الطبيعية، والأضرار الكبيرة التي لحقت بالبيئة بسبب النشاطات الصناعية في الدول المتقدمة، لأجل هذا ظهرت العديد من الجمعيات التي تدافع عن حماية البيئة، وعرفت البيئة الطبيعية على أنها: مجموعة من العوامل المهمة المتعلقة بحياة الإنسان على هذه الأرض مثل الهواء، الماء، الطاقة، والمصادر الأولية للمواد الخام (العلاق، 2003، ص185)، فنظرا لقابلية الموارد لنفاذ يجب على السوق أخذ ذلك بعين الاعتبار، ويمكن تحديد العوامل الأساسية للبيئة الطبيعية في نقص الموارد مثل البترول، الذهب، الفحم.... حيث يؤدي

ذلك إلى ارتفاع أسعار المنتجات مما يضر بالمستهلكين، ويؤدي إلى تقليل القوة التنافسية لمنتجات المؤسسات، ومن العوامل الطبيعي أيضا نذكر التدخل الحكومي في إدارة المصادر الطبيعية وهذا من أجل الاستغلال العقلاني للموارد لضمان إستمراريتها للأجيال القادمة، بالإضافة إلى ارتفاع أسعار الطاقة والتلوث البيئي.

وفي الأخير نشير إلى أن عوامل البيئة الكلية تتميز بسرعة التغير، فعلى مسئول التسويق تعديل الإستراتيجية التسويقية بما يتماشى مع هذه التغيرات.

### ثانيا: البيئة التسويقية الجزئية

وتتمثل في كافة المتغيرات التسويقية المحيطة بالمؤسسة والمرتبطة بإدارة التسويق وبالتالي فإن صياغة وتصميم إستراتيجية تسويقية وتنفيذها في الأسواق المستهدفة يستوجب منا الأخذ بعين الاعتبار هذه المتغيرات البيئية التكيف والتعامل معها باتجاه تحقيق الأهداف المخطط لإدارة التسويق والمشتق أصلا من رسالة وأهداف المؤسسة (البكري، 2006، ص89)، وتتمثل عناصر البيئة التسويقية الجزئية فيما يلي:

#### 1) المؤسسة

الوظيفة الأساسية لإدارة التسويق في المؤسسة هي العمل على توفير سلع وخدمات تستطيع بواسطتها تلبية حاجات ورغبات جمهور مستهدف من المستهلكين وتحقيق الربح، ويتوقف نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها على مدى الترابط والتنسيق بين مختلف الوظائف الداخلية. بما فيها وظيفة التسويق حيث تقوم إدارة التسويق باتخاذ القرارات ضمن إطار الخطط والبرامج التي وضعتها الإدارة العليا، كما يجب أن تتم موافقة هته الأخيرة على الخطط التي وضعتها إدارة التسويق قبل تنفيذها، كما أن بناء الإستراتيجية التسويقية يتم جنبا إلى جنب مع باقي الإدارات الأخرى في المؤسسة فالقرارات التسويقية لها أبعاد مالية توجب الاتصال والتنسيق مع الإدارة المالية كما أن لها أبعاد فنية تتعلق بالمواصفات والجودة تفرض عليها الاتصال بإدارة البحوث والتطوير... وهكذا فإن أداء كل إدارة في المؤسسة يجب أن يتم في إطار العمل كفريق واحد، كما أن السياسات واللوائح التنظيمية والتعليمات وفلسفة الإدارة العليا والموارد والإمكانيات المتاحة للمؤسسة لها تأثير كبير في بناء الإستراتيجية التسويقية. (معلا، توفيق، 2010، ص49)

#### 1) الموردون (المجهزون)

هم شركات وأفراد ترتبط معهم المؤسسة بعقود مهمة تخص التجهيز بالمواد الأولية أو نصف المصنع التي تدخل في عملية الإنتاج، ويجب أن تكون العلاقة بالمجهزين صحيحة مبنية على تخطيط علمي سليم يضمن الأمان للمؤسسة (الصميدعي، 2010، ص61)، ولكي تضمن المؤسسة نوعية جيدة للمنتجات وتكلفة مناسبة فهذا لا يتوقف على الإجراءات الداخلية فحسب، بل يتعداها إلى المواد الأولية التي تدخل في نوعية المنتجات وتكلفتها، فالمؤسسة مجبر على اختيار أحسن للموردين والتعامل مع أكثرهم كفاءة (أي من يلي الشروط

المنصوص عليها)، كما على المؤسسة مراقبة المواد التي تحتاجها سواء من ناحية الكمية أو السعر لأن النقص أو التأخر في توفيرها أو ارتفاع أسعارها ينعكس على تكلفة المبيعات أو الصورة الذهنية للمؤسسة في المدى البعيد (الخطيب، العواد، 2000، ص15) ولكي تضمن المؤسسة حصولها على المواد الأولية الجيدة، وبالأسعار المناسبة وفي الوقت الملائم فإنها تقوم بتحليل سوق الموردين من ناحية طلب المؤسسة والمؤسسات المنافسة على المواد الأولية من جهة، وتحليل العرض من جهة أخرى ويشمل دراسة قدرات الموردين الإنتاجية ومدى قدرتهم على الوفاء باحتياجاتها وقياس جودة ونوعية المواد التي يقدمونها للمؤسسة.

### (2) المستهلكون:

المستهلك هو كل من يقوم باستهلاك منتج المؤسسة فهي تعتمد على مستهلكيها في تصريف منتجاتها، فيجب على المؤسسة دراسة أسواقها بدقة ومن جميع جوانبها عن طريق إدارة التسويق وفي مقدمتها المستهلكين من حيث حاجاتهم ورغباتهم، وخصائصهم الديمغرافية والنفسية لما لذلك من أثر كبير وملحوس في نجاح خططها التسويقية والإنتاجية، (علي، 2000، ص56) فالمؤسسة تهتم بتلبية حاجات ورغبات المستهلكين لضمان تصريف منتجاتها وكسب حصة في السوق والمحافظة عليها وعلى المستهلك وكسب رضاه ورسم صورة جيدة عنها لديه، خاصة بعد ظهور جمعيات حماية مصالح المستهلك من جشع المنتجين حيث تمنح له حق الاختيار بين السلع والحصول على المعلومات الكافية والحق في أن يكون طرف يتمتع بالشخصية المعنوية لمقاومة المؤسسات التي تنتهك حقوق المستهلكين عن طريق التلاعب والغش في السلعة أو الخدمة المقدمة، فأصبح يحسب ألف حساب لتهمة الجمعيات في الدول المتقدمة. (خالفي، 2005، ص41) كما نجد أن المستهلك في الدول المتخلفة يعاني من خداع عن طريق تحريف العلامات الإنتاجية فمثلا Adidas تصبح adibas التي تشابه في نطقها وذلك نتيجة ضعف الرقابة وعدم احترام حقوق الملكية الفكرية، مما ينتج عنه خسارة كبيرة لدى المؤسسات الأصلية في الدول المتخلفة.

### (3) الوسطاء

هم حلقة وصل أو قناة توزيع غير مباشرة تستخدم لتخفيف العبء أو جزء من الفعاليات للمؤسسة، فالوسيط حلقة وصل بين المؤسسة والسوق، وقد يكون الوسيط غير تابع للمؤسسة وإنما له وكالة خاصة به يقوم بتقديم خدمة لقاء عمولة معينة، فعلى المؤسسة اختيار وسطائها بشكل صحيح وأن تأخذ في عين الاعتبار توجيهه وتدريبه وكلائها بما يخدم الاتجاه العام للمؤسسة (الصميدعي، 2010، ص61)، كما يعرف الوسطاء بأنهم: تجار الجملة وتجار التجزئة والوكلاء والسماصرة وشركات النقل والتخزين وشركات الائتمان ووكالات الإعلان ومكاتب بحوث التسويق، وتقدم هذه المؤسسات خدمات هامة للمؤسسة منها: التوزيع المادي والقيام بالحملات الإعلانية ومتابعة آثارها وتحمل المخاطر وبحوث ودراسات السوق. (أبو قحف، 2000، ص94)

### (4) الجمهور العام

يتكون الجمهور العام للمؤسسة من مجموعة الأفراد والمؤسسات الذين يكون لهم مصلحة حقيقية أو محتملة في نجاح المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها، ويضم الجمهور العام مجموعة متعدد من الفئات وتشمل: المصارف ومؤسسات المال والائتمان....، وسائل

الإعلام، المؤسسات والهيئات الحكومية التي ترتبط بالنشاط الذي تؤديه المؤسسة فيما يتعلق بسلامة.منتجات، المنظمات الأهلية الضاغطة وهي المنظمات المكون من أفراد المجتمع النشطين لدفاع عن حقوق المستهلكين. (معلا، توفيق، 2010، ص53)

### 5) المنافسة

المنافسة هي تعدد المسوقين، وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات، توقيت البيع، أسلوب البيع، أسلوب التوزيع، الخدمة بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها (فريد النجار، 2000، ص20)، كما يمكن تعريفها بأنها المزاومة بين عدد من الأشخاص، أو بين قوى تسعى لتحقيق نفس الهدف، ومن جهة أخرى تعني العلاقة بين المنتجين والتجار في صراعهم على العملاء، والمنافسة تقوم على خاصية جوهرية هي الابتكار والتميز، ونتيجتها الحتمية هي القدرة على جذب العملاء. (لحول، 2008، ص41)، يمكن التمييز بين نوعين من المنافسة في الحياة الاقتصادية هما: المنافسة غير المباشرة التي تتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة، وتتمثل هذه الموارد في دخول الأفراد والموارد المالية المتاحة، والموارد الطبيعية كالحامات الأولية، والموارد البشرية، والمنافسة المباشرة التي تحدث بين المؤسسات التي تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات وما يهم المؤسسات بصفة أكبر

هي تلك المنافسة المباشرة (علي، 2000، ص59)، ويمكن أن تكون المنافسة غير كاملة أو احتكارية فمثلا قد لا يوجد دائما عدد كبير من المنتجين لسلمة معينة، وقد يكون هناك اتفاق بين المنتجين لتقييد حجم الإنتاج أو الإبقاء على مستوى الأسعار، وقد تتدخل الدولة بطريقة أو بأخرى للحد من تقلبات الأسعار، أو بفرص تعريفات جمركية أو تمنح إعانات لمنتجي السلع المصدرة، أو تعتمد إلى تقييد المنافسة على أسس اجتماعية أو أخلاقية.

### I. 3 الإستراتيجية والإستراتيجية التسويقية

تعتبر الاستراتيجية التسويقية المحدد للأسواق المستهدف من جهة، وتقوم بإعداد الاستراتيجية المناسبة للتوزيع التسويقي من جهة أخرى، كما تعمل على تكييف موارد المؤسسة مع البيئة.

فالإستراتيجية التسويقية تهدف في الأساس إلى تجميع وتحليل البيانات المستقاة من البيئة التسويقية لتحديد الأهداف التي تسعى لتحقيقها واختيار الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من الريادة في السوق، فعند تطبيق الإستراتيجية التسويقية تتضح نقاط القوة التي ينبغي أن تستغل ونقاط الضعف التي ينبغي أن تعالج، وتظهر الفرص السامحة للمؤسسة التي يجب أن تقتنصها والتهديدات التي يجب أن تتجنبها.

### I. 1.3 مدخل إلى الإستراتيجية

وجدت الإستراتيجية منذ وجدت المنافسة، والتي ظهرت في أزمان غابرة وبعيدة عندما كان الإنسان يتنافس مع الآخر بغرض البقاء والاستمرار مستعملا من أجل ذلك أسلوب وطريقة معينة، أما الإستراتيجية Strategia فيمكن القول عنها أنها عمل القائد أو (فن الجنرال) في اللغة الإغريقية القديمة، وكانت تعبر عن الوحدات السياسية والعسكرية التي شكلت مجلس حرب أئينا في ذلك الوقت وتعني التخطيط لتدمير العدو من خلال استخدام الموارد بكفاءة، والواقع أن نجاح وفشل المؤسسة يتوقف على ما تتبعه من إستراتيجيات في دنيا الأعمال

### أولاً: تعريف الإستراتيجية

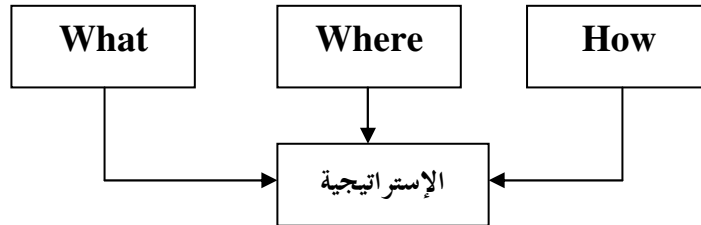
في عصرنا الحاضر حصلت هناك تطورات واجتهادات فكرية خاصة خلال القرن الماضي الذي شهد تحولات اقتصادية واجتماعية كبيرة انعكست على الكثير من المفاهيم الإدارية والتسويقية التي كانت سائدة، وكان نصيب مصطلح الإستراتيجية الكثير منها، فقد عرفها بيتر دروكر peter drucker في خمسينيات القرن الماضي على أنها: "تحليل للموقف الحالي وتغييره إذا تطلب الأمر بما في ذلك تحديد ماهية وكمية الموارد." (البكري، 2008، ص24)، والمعنى من ذلك هو تحليل الإستراتيجية الحالية للمؤسسة وجعلها مرنة يسهل تغييرها حسب ما يتطلبه السوق سواء الخطط الخاصة بالإستراتيجية العامة والتنفيذية (الخاصة بالموارد)

ويعرفها طمسون thompson بأنها: "الطريقة التي من خلالها تحقق المؤسسة أهدافها، ويمكن أن يكون هناك إستراتيجية عامة للمؤسسة وإستراتيجية خاصة بكل منتج أو خدمة." (الصميدعي، 2010، ص19)

بالتطرق إلى هذا التعريف يمكن القول بأن الإستراتيجية هي الوسيلة المستخدمة من أجل بلوغ أهداف المؤسسة، انطلاقاً من خطة موحدة تربط جميع أجزاء المؤسسة بالإضافة إلى أنها قد تكون عبارة عن مجموعة من الخطط الفرعية الموضوعية لغرض تلبية أهداف تتعلق بمنتجات محددة بذاته.

وجاء في تعريف ولكر walker للإستراتيجية على أنها: "النماذج الأساسية لتخطيط الإستراتيجية، الأهداف، الموارد، العاملين بما يتوافق مع توجه المؤسسة نحو السوق والمنافسون والعوامل البيئية الأخرى المحيطة بها." (البكري 2008، ص25) يحتوي هذا التعريف على ثلاثة متغيرات رئيسية لا بد أن تحتويها الإستراتيجية والموضح في الشكل التالي:

#### الشكل رقم 05: المتغيرات الرئيسية في تعريف الإستراتيجية



المصدر: البكري، 2008، ص25

**What:** ونعني ما هو الشيء الذي يفترض أن يتم إنجازها من قبل المؤسسة لكي تقوم بالتخطيط له.

**Where:** المقصود بها أي من المجالات في الصناعة التي تريد المؤسسة أن يتم التنفيذ بها بالسوق - المنتج (الذي تريد أن تركز عليه).

**How:** الكيفية التي يمكن أن يتم بها تجميع الموارد والأنشطة لكل سوق/ منتج لغرض مواجهة الفرص والتهديدات الحاصلة في البيئة ولتحقيق الميزة التنافسية.

كما حدد بورتر مفهوم الإستراتيجية على أنها: "عملية خلق وضع متفرد للمؤسسة ذو قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون." (بن جرور، 2007، ص25)، باعتبار أن بوتر أحد رواد الإستراتيجية التنافسية فقد نظر للإستراتيجية من زاوية المنافسة واعتبرها بأنها عملية بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية والتي بدورها تؤدي إلى خلق ميزة تنافسية أين يصعب على منافسيها تقليدها وتقليد مجمل الأنشطة المرتبطة بها.

## التسويق والتفكير الإستراتيجي

وبناء على التعاريف السابقة يمكن القول بأن الإستراتيجية عبارة عن مجموعة من القرارات التي تتخذها المؤسسة والمتعلقة بكيفية تخطيط مسار عملها، وهذا بتحديد الأهداف المستقبلية على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد مختلف الأنشطة التي تنوي القيام سواء في الوقت الراهن أو في وقت مستقبلي وهذا بالاعتماد على معظم الفرص المتاحة لها من أجل التكيف مع البيئة المحيطة بها.

ومن الشروط التي يمكن الاستفادة منها للحكم على مدى جودة الإستراتيجية إلى تقدمها المؤسسة نذكر: (غازيباوان، 2005، ص24) - أن تكون الإستراتيجية محدد وواضحة.

- العمل على استغلال كل الفرص المتاحة في السوق المحلية والأجنبية، ذلك أن الإستراتيجية نابعة من تحليل البيئة بيئة المؤسسة.

- أن تكون ملائمة لإمكانيات المؤسسة، وبمستوى مخاطرة مقبول.

- أن تكون الإستراتيجية متناسقة مع الاتجاهات العامة لمختلف أقسام المؤسسة (التعاون بين مختلف مستويات الإدارة).

- ضرورة وجود مؤشرات أو مقاييس لمتابعة تنفيذ الإستراتيجية.

### ثانيا: مراحل ومستويات الإستراتيجية

تمر كل مرحلة من مراحل بناء الإستراتيجية على ثلاث مستويات في المؤسسة تبدأ من الإدارة العليا ثم الإدارة التكتيكية ثم التنفيذية، وبما أن الإستراتيجية التسويقية أحد الإستراتيجيات داخل المؤسسة فهي تمر بهذه المستويات لأجل بنائها وتخضع لمجموعة من الأدوات لتحليلها والتي سيتم دراستها بنوع من التفصيل في الجزء الثاني من الدراسة.

### 1) مستويات الإستراتيجية

بشكل عام هناك ثلاثة مستويات للإستراتيجية حيث لكل مستوى إستراتيجية خاصة: (الصميدعي، 2010، ص20)

أ) **مستوى الإدارة العليا:** في هذا المستوى تحاول المؤسسة اكتشاف الطريقة التي تستطيع من خلالها أن تطور إستراتيجياتها العامة بشكل يجعلها ملائمة لتنفيذ النشاط الذي تقوم به هذه المؤسسة، وتشمل هذه الإستراتيجيات عدة عوامل منها:

- اتخاذ القرارات بخصوص نوعية النشاطات التي تمارسها المؤسسة.
- جمع كافة الموارد بما فيها المادية والبشرية وغيرها على كافة الأجهزة بشكل يحقق أفضل استخدام.
- تسعى ضمن البعد العام إلى تحقيق الأهداف.

ب) **مستوى وحدات الأعمال:** ويتم هنا التركيز على تحسين الموقف التنافسي للمنتجات التي تتعامل معها سواء الخدمة أو منتج، يتم تنظيم الوحدات على وحدة إستراتيجية متكاملة واحدة.

ج) **المستوى الوظيفي (الاختصاص):** وهنا يتم التركيز على إنتاجية الموارد وفعالية الأقسام، كل قسم ينظر إلى محتواه الداخلي ويرفع الكفاءة الإنتاجية أي زيادة الكفاءة بتقليل الهدر والتلف واستغلال الوقت واستغلال الطاقة الكاملة بشكل صحيح وهذا يؤدي إلى زيادة الوحدات الإنتاجية وبالتالي زيادة الإنتاج والربحية.

### 2) مراحل صياغة الإستراتيجية

## التسويق والتفكير الإستراتيجي

ويقصد بها إعداد خطط طويلة الأجل لتحقيق الإدارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية في ضوء ما تملكه المؤسسة من نواحي قوة وضعف، وتشمل عملية صياغة الإستراتيجية: صياغة المهمة أو الرسالة، تحديد الأهداف، تنمية الإستراتيجيات، ووضع السياسات.

### أ) رسالة المؤسسة

تعرف الرسالة أو مهمة المؤسسة على أنها: " تلك الخصائص الفريد في المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها." ومنه فرسالة المؤسسة هي التي تعكس فلسفتها الأساسي، وتعبّر عن الصورة الذهنية التي ترغب الشركة في إسقاطها على أذهان الأفراد، وتعبّر عن مفهوم الذات للمؤسسة، وتحدد أيضا ما تقدمه من منتج أو خدمة لسوق الذي تتعامل معه، كما تقوم بتحديد الحاجات التي تعمل على إشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به. ومن الضروري عند تحديد الرسالة أن تقوم الإدارة العليا بتحديد ودراسة جماعات المستهلكين الذين سوف تتعامل معهم وذلك من حيث بعض خصائصهم الديموغرافية مثل السن والجنس والتعليم ومستوى الدخل، والمواقع الجغرافية لهم، وكذلك لا بد من دراسة تلك الحاجات التي سوف تعمل على إشباعها، وأخيرا دراسة نوع التكنولوجيا التي سوف تستخدم لإشباع تلك الحاجات، ولا ينبغي تحت أي ظرف من الظروف أن تركز المؤسسة على المنتج الذي سوف تقدمه لإشباع الحاجات حيث أن ذلك التركيز يعني إغفال لمن هم الذين سوف يوجه إليهم هذا المنتج أو تلك الخدمة وكذلك إغفال سبب قيام هؤلاء الأفراد بشراء المنتج أو الخدمة. والواقع أن درجة اتساع الرسالة الخاصة بالمؤسسة تتحدد بناء على تقدير الإدارة العليا، ولكن بصفة عامة لا ينبغي أن تكون هذه الرسالة ضيقة ومحدودة للغاية، كما انه لا ينبغي أن تكون هذه الرسالة متسعة للغاية، ففي الحالة الأولى يؤدي ذلك إلى تحديد لقدرة الشركة على تعديل رسالتها وفقا لأي تغير في عناصر البيئة الفنية، أو الاجتماعية أو القانونية، كذلك فان وضع الرسالة بالصورة الثانية معناها أن المؤسسة لن تستطيع تحقيقها نظرا لأن هذه الرسالة قد تفوق قدراتها. (نوري، 2005، ص82)

### ب) تحديد الأهداف

الأهداف هي النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو تنفيذ الإستراتيجية المعتمدة، وتقوم المؤسسة بتحديد الأهداف التي يجب تحقيقها مسبقا ويتم التعبير عنها في صورة كمية قابلة للقياس، وتختلف الأهداف عن الغايات، من خلال أن الغايات عبارة عن نتائج عامة لما ترغب المؤسسة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محددًا بزمن وإن تم التعبير عنه كميًا مثلا غرض المؤسسة ما هو تحقيق الريادة السوقية ومن المجالات التي يجب أن تدور حولها أهداف المؤسسة وغاياتها ما يلي: البقاء، الربحية، النمو، الكفاءة، ثروة الملاك أو المساهمين، القيادة السوقية، القيادة التكنولوجية، أمان ورفاهية العاملين، المساهمة في خدمة المجتمع، السمعة، الشهرة التي تتمتع بها المؤسسة. (أبو بكر، النعيم، 2008، ص53)

### ج) الإستراتيجيات

الإستراتيجية هي خطة شاملة توضح كيف يمكن للمؤسسة تحقيق رسالتها وأهدافها ويتمثل دورها الرئيسي في تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة، والإستراتيجية قد تكون صريحة أو مكتوبة كما قد تكون ضمنية أو غير مكتوب، ولكي تكون الإستراتيجية جيدة يجب أن يعرفها جميع العاملين ويسعون إلى تحقيقها بشكل لا يبعث على سوء الفهم أو التضارب أو التصادم أو التداخل في الأداء. (مرسي، إدريس، 2002، ص43)

### د) السياسات

تستمد السياسة من الإستراتيجية، وتمثل الإطار العام أو المرشد لعملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وبالتالي تعتبر السياسة أداة ربط بين عمليات تكوين الإستراتيجية وعمليات تنفيذها، هذه السياسات تعد أبعد مرجعية يجب الاضطلاع بها بواسطة الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية والأفراد في المؤسسة لتنفيذ الإستراتيجية ومراجعتها وتقويمها. (أبو بكر، النعيم، 2008، ص55)

وتعتبر صياغة إستراتيجية التسويق في حقيقتها بمثابة وضع الأفكار والتوجيهات التي رسمتها المؤسسة عبر رسالتها وأهدافها الإستراتيجية لكي تحقق عبر أدائها المختلفة في المجالات المستهدفة، وعليه فإن الصياغة هنا ستعني نقل الأفكار إلى حيز التنفيذ والقبول في ميدان عمل المؤسسة وبجانبه التسويقي تحديداً، كما لا بد من الإشارة هنا إلى أن الصياغة تعقبها مرحلة مهمة وأساسية تتمثل في الخطوات الممكنة اعتمادها لتحقيق إستراتيجية تسويقية وبشكل فعلي وأن تأخذ مداها في التطبيق وهذا ما سيتم بحثه لاحقاً. (البيكري، 2008، ص54)

### ثالثاً: تنفيذ الإستراتيجية والرقابة عليها

تنطوي عملية تنفيذ الإستراتيجية على اتخاذ قرارات يومية فيما يتعلق بتخصيص الموارد وما قد يعبر عنه بالتخطيط التشغيلي ومن ثم فإن تنفيذ الإستراتيجية هو تلك العملية التي بمقتضاها يتم وضع الإستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ ومن خلال تنمية البرنامج والموازنات والإجراءات، هذه العملية قد تتضمن أحداث تغير في الثقافة العامة للمؤسسة أو الهيكل أو نظام الإدارة وباستثناء الحالات التي تبرز فيما الحاجة إلى تغيرات جوهرية، فإن تنفيذ الإستراتيجية يتم بواسطة أعضاء المؤسسة تحت إشراف وتدعيم المديرين في الإدارات الوسطى والإشرافية ومتابعة الإدارة العليا. (أبو بكر، النعيم، 2008، ص55)

ومن أجل ضمان نجاح الخطة الإستراتيجية التسويقية يجب أن تتوفر على: (عبيدات، 2002، ص215)

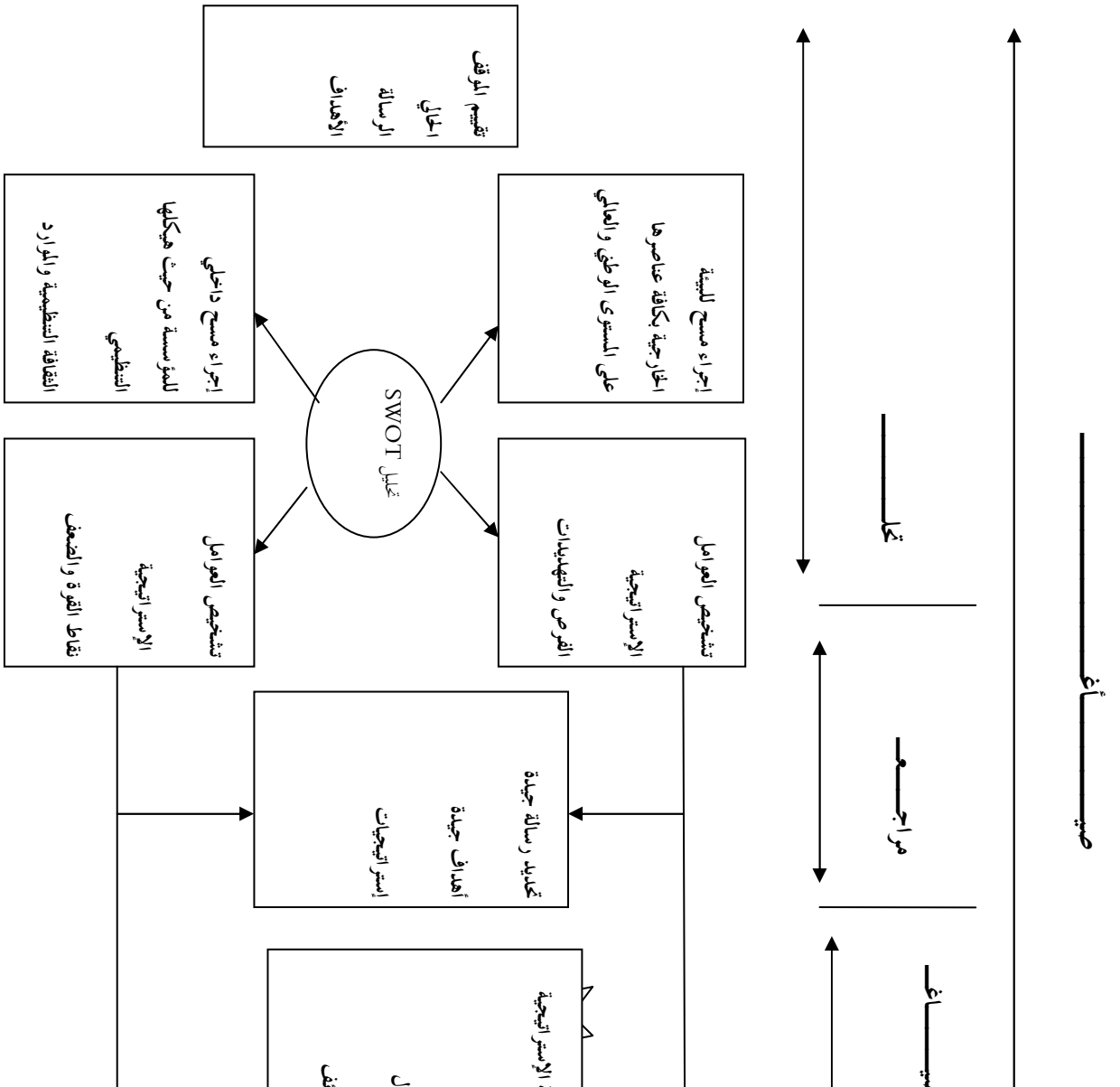
- ✓ اختيار الأفراد الملائمين لتنفيذ الخطة من ذوي القدرات والكفاءة والولاء والفهم لطبيعة عمل المؤسسة.
- ✓ تحديد المسؤوليات وإعطاء السلطات اللازمة للأفراد وفي كل مستوى من مستويات العمل.
- ✓ تحديد الوقت اللازم للتنفيذ بالإضافة إلى تأمين الموارد الضرورية مالياً وبشرياً.
- ✓ تأمين كافة الجهود والطاقت اللازمة لعملية الإسناد والمراقبة والمتابعة أثناء وبعد عملية التنفيذ للحظة.

أما في النهاية يتم تقييم ومراقبة الأداء واسترجاع المعلومات التي تفيده في إحكام الرقبة وإعادة التوازن والفعالية للأنشطة التنظيمية ومن ثم تدارك الفروقات السالبة وتصحيحها، وتغيير العوامل المؤثر سلباً على الأداء (إصلاح الإستراتيجية) من أجل ضمان البقاء والاستمرار في تحقيق الأهداف.

والشكل التالي يوضح مراحل صياغة الإستراتيجية وتنفيذها:



الشكل رقم 06: صياغة الإستراتيجية وتنفيذها



المصدر: العامري، الغالي، 2007، ص265

### I. 2.3 الإستراتيجية التسويقية

يرجع نجاح المؤسسة في تسويق منتجاتها إلى كيفية إدارتها لأنشطتها التسويقية والذي سيؤدي بها إلى استخدام إستراتيجية تسويقية مناسبة يكون الهدف الأساسي منها هو محاولة تحقيق وتكثيف موارد وإمكانيات المؤسسة من أجل إرضاء زبائنها والتميز عن منافسيها، وبناءا عليه فمننا في هذا العنصر بالتطرق إلى ماهية الإستراتيجية التسويقية ثم إلى أسباب وشروط بنائها محاولين بذلك إعطاء نظرة شاملة حول الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة.

#### أولاً: ماهية الإستراتيجية التسويقية

في هذا العنصر سنحاول التعرف على الإستراتيجية التسويقية، ثم أهميتها بالنسبة للمؤسسة، ثم أهدافها.

#### 1) تعريف الإستراتيجية التسويقية

قدمت العديد من التعاريف حول الإستراتيجية التسويقية وكل تعريف يعكس وجهة هذا الكاتب أو الباحث، حيث نجد تعريف "ديب dibb" الذي نظر إلى الإستراتيجية التسويقية على أنها: "اتجاهات أسواق معينة توجه نحوها الأنشطة وأنواع المزايا التنافسية والتي يجب أن تطور وتستثمر" (الصميدعي، 2010، ص11)، فعلى المؤسسة أن تسير بالإستراتيجية التسويقية نحو الأهداف الكلية للمؤسسة، والتركيز على المستهلكين الحقيقيين الذين يستهدفون بفعالية أكبر مما يفعله المنافسون كما يجب تطوير عناصر المزيج التسويقي ضمن البرنامج التسويقي الذي يؤدي تنفيذه الجيد إلى نجاح الإستراتيجية التسويقية.

كما يعرف كوتلر الإستراتيجية التسويقية على أنها: "الضرورة التي تحتوي على تحليل الفرص الموجودة في السوق واختيار الهدف، التموضع، مخططات العمل ونظام الرقابة" (بن مويزة، 2006، ص6)، يقودنا هذا التعريف إلى تحديد خطوات إعداد الإستراتيجية

التسويقية التي تبدأ بتحليل الفرص المتاحة للمؤسسة في السوق، واختيار الواعد منها ثم القيام بالتوسع فيها وذلك بإعداد مخططات العمل مع وجود نظام للرقابة على هذه الإستراتيجية التسويقية بعد عملية التنفيذ.

وتعرف الإستراتيجية التسويقية أيضا على أنها: "الإستراتيجية التي يتم بها تخصيص الموارد وتوزيعها واستخدامها لتحقيق هدفين وهما تحليل المستهلك، وتحليل المنافسين، كإشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وخلق ميز تنافسية للمؤسسة" (أبو قحف والآخرين، 2006، ص51)، تبدأ الإستراتيجية التسويقية من تقسيم السوق إلى مجموعات صغيرة تتكون من المشتريين الذين لهم احتياجات أو خواص وسلوكيات مميزة صعبة التحديد، ذلك أما بتغيير باستمرار تبعاً لتغير عوامل البيئة التسويقية المحيطة بها، حيث تفرض عليها تخطيط منتج يتلاءم مع تغير هذه الأذواق والاحتياجات كما على المؤسسة معرفة الطرق المختلفة لتجزئة السوق وتطوير أنماط قطاعات السوق الناتجة عن عملية التجزئة، وبعدها تأتي عملية الاستهداف التي تعمل على تقويم جاذبية كل قطاع سوقي، واختيار واحدة منها أو أكثر لدخوله، ثم تحاول المؤسسة تحديد موقعها لدى المستهلك عن طريق ما تقدمه من ميزة تنافسية ومقارنته مع باقي المنافسين. (كوتلر، أرميسترونج، 2007، ص393)

تعمل المؤسسة على إعطاء ميزة تنافسية لمنتجاتها بحيث تجعل المستهلك أكثر جاذبية نحوها، وقد تتجلى الميزة التنافسية في السعر الذي تتضمنه السلعة أو في المنفعة التي تقدمها وقد تتمثل حتى في حجمها كما يمكن أن تظهر أيضا في جودة المنتج، وتهدف المؤسسة من خلال الميزة التنافسية إلى جذب المستهلكين نحو منتجاتها بالإضافة إلى التنبؤ بالطلب الذي سيكون على السلعة والذي يعتبر أحد العوامل المهمة في وضع الإستراتيجية التسويقية التي تعتمد هي الأخرى على التوليفات الثلاثة: تجزئة، استهداف، تموقع (STP).

### 2) أهمية الإستراتيجية التسويقية

مع مرور الوقت وازدياد حدة المنافسة ازدادت أهمية الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة حيث أثبتت دراسات عديدة أن المؤسسات التي تعتمد الإستراتيجية التسويقية حققت فرصا أكبر لنجاح، كما أثبتت الدراسات المنفذ من قبل Thun و House والتي قامت بمقارنة لأداء 181 مؤسسة أمريكية متوسطة وكبيرة الحجم وفي حقول مختلفة، وذلك بالاستعانة بعدد من المعايير، كمعدل النمو والعائد من الاستثمار والمبيعات، من خلال تقسيمها إلى مجموعتين، الأولى تعتمد على الإستراتيجية التسويقية، والثانية لا تمارسها حيث بينت الأداء الأفضل للمجموعة الأولى، كما أوضحت أيضا تحسين أداء المؤسسات بعد تبنيها للإستراتيجية التسويقية (الصميدعي، 2010، ص29)، كما تحقق الإستراتيجية التسويقية مزايا عديدة للمؤسسة منها: (خالفي، 2005، ص64)

- تمهين المؤسسة لاتخاذ إجراءات فعالة، في حالة حدوث تغيرات، أو حوادث معينة.
- تقوي التنسيق بين مختلف وظائف المؤسسة، حيث تساعد على التفكير المشترك بين هذه الوظائف.
- تساعد المؤسسة في التعامل مع التعقيدات التي قد تحدث خاصة عند المؤسسات الكبيرة الحجم.
- تعمل على الاحتياط من التهديدات التي يمكن حدوثها مستقبلا، والتحضير لاقتناص الفرص التسويقية.

### 3) أهداف الإستراتيجية التسويقية

تقوم أغلب المؤسسات بوضع أهداف تسعى لتحقيقها في الفترة القادمة، وفي هذا الصدد نجد أن معظم المؤسسات تضع أكثر من هدف لمحاولة تحقيقه بدلا من وضع هدف واحد ومثال ذلك تحقيق ربحية معينة، وتحقيق نمو في المبيعات، زيادة الحصة السوقية وبطبيعة

الحال ينبغي أن تتصف هذه الأهداف بالتسلسل في حركية معينة، منسقة مع بعضها البعض وواقعية، وقابلة لتحقيق وكمية، كما ينبغي توفر بعض الشروط في الأهداف الموضوعية وهي: الدقة، أهداف قابلة للقياس حتى يمكن تقييم الأداء الفعلي، واقعية، تحديد الوقت الزمني، الوضوح، مشاركة العمال في وضع الأهداف، أهداف ملائمة، أهداف مرنة ومحفزة، ترابط الأهداف وتكاملها. (ثابت، 1993، ص109)

### ثانيا: أسباب وشروط بناء الإستراتيجية التسويقية

سنتناول في هذا العنصر الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى بناء الإستراتيجية التسويقية، ثم شروط بناء الإستراتيجية التسويقية، وفي الأخير مواصفات الإستراتيجية التسويقية الجيدة.

#### 1) الأسباب الموجبة للإستراتيجية التسويقية

تعمل الكثير من المؤسسات بدون إستراتيجية تسويقية، فبعض المديرين يعتقدون بأنهم قادرين على تحقيق المطلوب منهم دون الحاجة إلى الإستراتيجية التسويقية، وفي أحسن الأحوال فإنهم يعتمدون على الخطة السنوية مركزين فيها على أرقام الإنتاج التي يجب تحقيقها دون توفر رؤية متكاملة لتوجهات المؤسسة الإستراتيجية، وإذا أراد مدير التسويق تنفيذ الإستراتيجية التسويقية بدرجة عالية من الفعالية، يجب أن يجعل الخطة الإستراتيجية لتسويق من الضروريات في التخطيط الإستراتيجي، ويمكن ذكر الأسباب الموجبة لذلك فيما يلي: (العبادي، السويديان، 1999، ص155)

- بالنسبة للمؤسسة تساعد الإستراتيجية التسويقية على تحديد الفرص التسويقية المتاحة، وتساعد على تنظيم العمل والتكامل والتفاعل بين الأقسام المختلفة للمؤسسة.
- بالنسبة للأقسام غير التسويقية، تساعد على توفير الدعم والإسناد للإستراتيجية التسويقية.
- كما تساعد الإستراتيجية التسويقية المرؤوسين على الحصول على الموارد اللازمة، وزيادة ثقتهم وعزيمتهم لتحقيق الأهداف المسطرة.
- دون إستراتيجية تسويقية يضطر المدير لأن يأخذ وضعاً دفاعياً باتخاذ قرارات تتصف برد الفعل، على تهديدات المنافسين التي خططوه بشكل هجومي.
- بدون الخطة الإستراتيجية التسويقية، يصعب على المدير التأكد بأن قراراته قصيرة الأجل لها استمرار طويل الأجل.

#### 2) شروط بناء الإستراتيجية التسويقية

يتطلب إعداد إستراتيجية تسويقية توفر مجموعة من الشروط التي تساهم في بنائها بطريقة سليمة من أهمها: (الصميدعي، 2010، ص51-52)

- يجب أن يصمم مدير التسويق عددا من الإستراتيجيات البديلة لمواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة.
- إن الإستراتيجية التسويقية ليست إلا مجموعة من التصرفات، أو الأنشطة والأعمال المحددة، ولكنها تنطوي على تحديد المجالات التي ستوجه إليها الجهود الرئيسية للمؤسسة ككل، لتحقيق الهدف الرئيسي الأساسي.
- يجب أن يتولد من الهدف الرئيسي والتوجهات العمة للمؤسسة أهداف فرعية.

- يجب على مدير التسويق مراعاة الدقة والوضوح في صياغة الإستراتيجية التسويقية ما أمكن.
  - عند قيام مدير التسويق بتصميم وبناء الإستراتيجية التسويقية أو الإستراتيجية العامة يجب مناقشة مديري الأنشطة الرئيسية الأخرى بالمؤسسة.
- إذا تم تحقيق كل هذه الشروط، كانت هناك صياغة لإستراتيجية تسويقية مناسبة تعمل على تحقيق ريادة للمؤسسة في السوق.

### I. 3.3 مستويات بناء الاستراتيجية التسويقية

#### أولاً: الإستراتيجية التسويقية على المستوى الكلي

تفترض الإستراتيجية التسويقية الوقوف على السياسة الكلية للمؤسسة من خلال التعرف على المهمة أو الرسالة التي جاءت بها المؤسسة ، وأول سؤال يصادفنا في هذا المجال هو: في أي الأعمال نحن؟ مما يمكننا من إعداد مجموعة من الأنشطة المختلفة (حافطة الأنشطة) والتي نستخدم من أجل تحليلها مجموعة من الأدوات.

#### 1) الرسالة (المهمة)

يقصد بالرسالة الغرض الأساسي أو السبب الجوهري لوجود المؤسسة في المجتمع، وفي الحقيقة يجب أن تعرض الرسالة وتوضح ماهية الإنجاز الذي تريد المؤسسة تحقيقه، بعبارة أخرى تجيب الرسالة عن العديد من الأسئلة من قبيل: إلى أين نتجه؟ وما هي آمالنا؟ ما نوع المنتجات المختلفة التي نرغب في تقديمها للمجتمع؟ ويعد الوضوح في الرسالة مقياساً للنجاح خاصة وأنه يعطي معايير واضحة لاستخدام الموارد في إطار منظور استراتيجي يؤدي إلى التميز، ومن الممكن أن تكون رسالة المؤسسة مشتملة عن العديد من العناصر مثل مجال النشاط، نوعية المنتجات، الزبائن، نوع التكنولوجيا وغيرها، وقد تكون مختصرة ومركزة على عدد محدود منها، ومن أمثلة الرسالة المركزة ما تعرضه إحدى شركات صناعة السفن حيث تنص رسالتها على الآتي: " نحن هنا نصنع سفناً جيدة، بربح إذا كان ذلك ممكناً وبسارة إذا تطلب الأمر ولكن نصنع دائماً سفناً جيّدة . " وقد تتكون رسالة بعض المؤسسات من عدة صفحات، وعموماً فإن الرسالة الجيدة يجب أن تكون دليل العاملين في المؤسسة معبرة عن فلسفتها ومقدمة لأصحاب المصالح والمستفيدين من وجودها (العامري، الغالبي، 2007، ص226).

### 2) مجالات النشاط الاستراتيجي

بغرض فهم إستراتيجية التسويق وتوغلنا أكثر داخل المؤسسة ننتقل من الرسالة إلى مستوى أدنى من جعل المؤسسة أكثر قدرة على مراقبة البيئة وما يحصل بها من تغيرات متسارعة تتعلق بالمنافسين، الجماهير الاستهلاكية.... إلخ (البكري، 2008، ص59)، وفي هته المرحلة يتم القيام بمجموعة من النشاطات حتى يتم التحليل الجيد بصفة دورية ومنظمة وذلك من أجل متابعة أية تغيرات أو مستجدات قد تحدث في البيئة المحيطة بعمل المؤسسة بشكل عام وللسوق والمنافسين والمستهلكين بشكل خاص (عبيدات، 2002، ص36)، ولهذا نلجأ إلى تجزئة إستراتيجية النشاطات إلى وحدات أعمال (Stratégique Business (SBU) والتي تحتوي على مجموعة سلعية واحدة ولكل سلعة في المجموعة خصائصها ومتطلباتها وكثيرا ما نجد هذا الأسلوب في شركات الأعمال الكبيرة المتكونة من عدة أعمال ووحدات أعمال مثل شركة جينيرال إلكتريك موتورز وشركة هونداي لصناعة السيارات. (العامري، الغالبي، 2007، ص260)

وحتى يتم وضع إستراتيجية واحدة لكافة وحدات العمل داخل المؤسسة لا بد من اعتبار كل وحدة عمل على إنفراد وذلك من ناحية تخطيط إستراتيجية ( فرعية) خاصة بكل نشاط) حيث يتم تخطيط الموارد والمتطلبات الإنتاجية والتسويقية الكافية لكل مجال (عبيدات، 2002، ص36).

تسمح التجزئة الإستراتيجية لوحدات العمل بزيات المؤشرات الرقمية المتمثل في قيمة المبيعات كما أنها ترفع الحصة السوقية والأرباح بحث تجعل الإستراتيجية التسويقية مجموعة من الاستراتيجيات المخطط على مستوى كل وحدة نشاط متكاملة مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة (البكري، 2008، ص54)، حيث تجدد النشاطات الإستراتيجية من خلال ثلاثة أبعاد: فئة الزبائن اللذين يتم خدمتهم. المنتج ما، الحاجة التي يشبعها هذا المنتج، التكنولوجيا المستعملة في إنتاجه. (بلحاج، 2007، ص54)

إن اعتبار المؤسسة وحدات الأعمال مركز ربحي مرتبط بموجوداتها قد تكون في شكل قسم إنتاجي، مركز ربحي... إلخ يجبر المؤسسة على التحليل الجيد للوحدات قبل وضع الإستراتيجية المناسبة لها عن طريق الوحدات التي تحتويها الإستراتيجية التسويقية.

### 3) أدوات التحليل الإستراتيجي

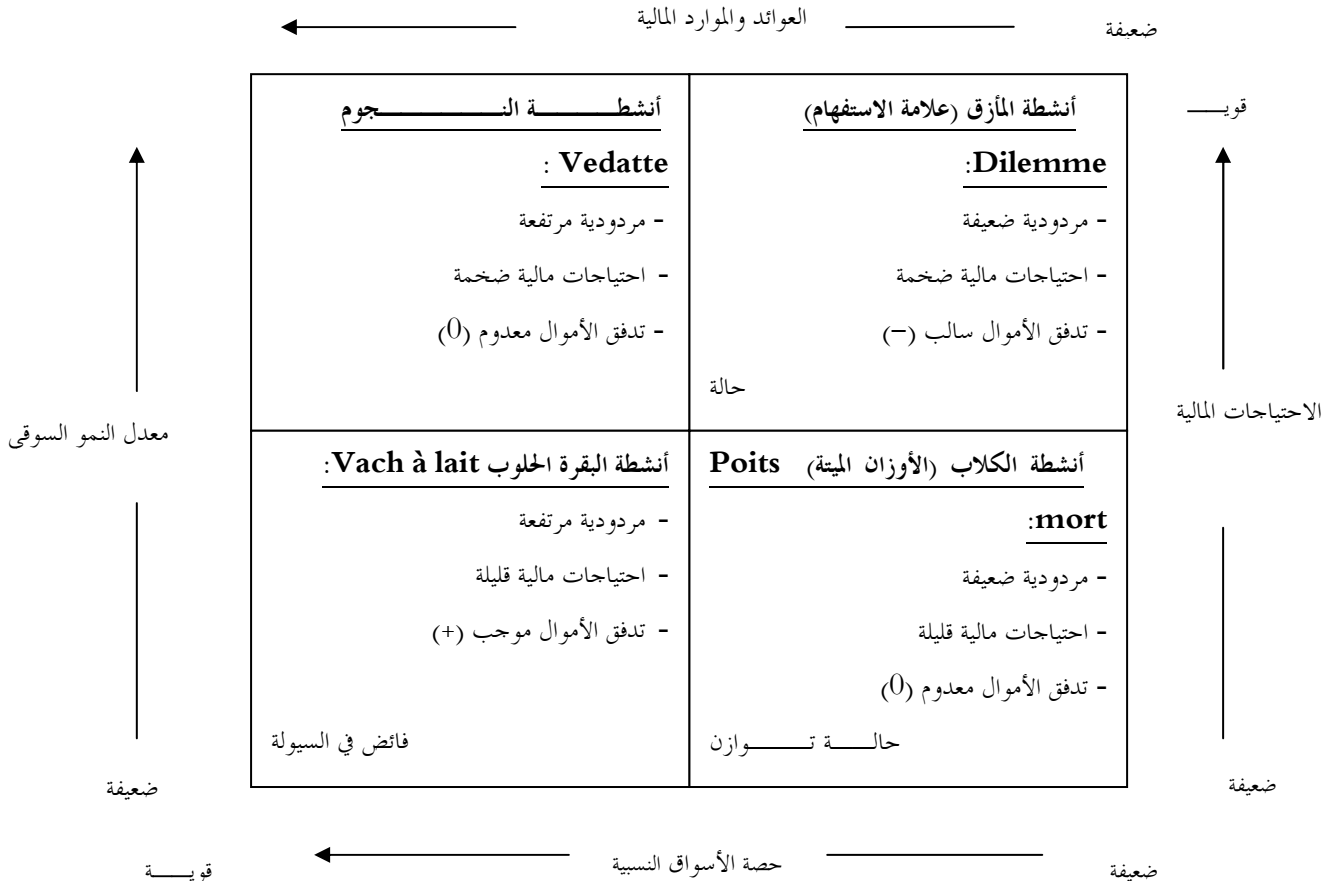
من أجل تحليل محفظة تستخدم الإستراتيجية التسويقية مجموعة من الأدوات مثل منحني، ومصفوفة التحليل الإستراتيجي: BCG، GE، PIMS، ADL نموذج وتستخدم في دراستنا مصفوفة لما لها من شهرة في إدارة الأعمال، ومن اجل استخدام أسلوب شركة بوسطن الاستشارية تقوم المؤسسة بتصنيف كل عناصر العمل الإستراتيجية لديها بما يوافق هته المصفوفة والتي تعتبر: "أسلوب تخطيط حقيقية العمل الذي يقيم العناصر الإستراتيجية لعمل المؤسسة من وجهة نظر وتائر نمو أسواقها والحصة النسبية لهذه العناصر في السوق ويقسم عنصر العمل الإستراتيجي إلى نجوم وبقرات حلوب وعلامات استفهام." (كوتلر والآخرون، ج1، 2002، ص169)، وبالتالي يمكننا التحليل الإستراتيجي لحافظة الأنشطة من متابعة تطورات كل نشاط على حدا ومعرفة الأنشطة المفيدة من المضرة أو المهمة من الأقل أهمية بالنسبة للمؤسسة ككل، كما تسمح أيضا بتقديم رؤية أوضح للمؤسسة وتسيير أفضل لأنشطتها، كما تساعد في توزيع الأدوار وتحديد المسؤوليات بكفاءة عالية وتضمن أنشطتها ومعرفة الوزن النسبي لكل منها (حسين، 2008، ص72-110)، حيث تشير زيادات معدل نمو السوق (الصناعة) إلى قوة هذا السوق وتشجع المؤسسة لدخول فيه وأن فرص النجاح متوفر به على العكس إذا ما كان المعدل منخفض حيث يدل ذلك على أن السوق في موضع تهديد للمؤسسة العاملة فيه، أما الحصة السوقية النسبية لوحدة الأعمال يتم تحديدها

## التسويق والتفكير الإستراتيجي

بقسمة الحصة السوقية للمؤسسة على الحصة السوقية لأكبر المنافسين الموجودين في تلك السوق، أو أجزائها المستهدفة. (البكري، 2008، ص233)

وهكذا يتضح أن محتوى مصفوفة BCG يتمثل في استجلاء نصيب المؤسسة من مختلف الأنشطة التي تسيرها، إذ أن التمييز ما بين الأنشطة يتركز على مفهوم الربحية والنقدية المدرة، كما أن المصفوفة تخدم أكثر الإستراتيجية المالية (حسين، 2008، ص112)، والشكل التالي يوضح مصفوفة BCG وفقا للتدفق النقدي الذي تحققه مجالات النشا الإستراتيجية.

### الشكل رقم 07: مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG



المصدر: حسين، 2008، ص113

لقد تم تصنيف أنشطة المؤسسة حسب تحليل إلى أربعة مجموعات كما يلي: (كوتلر والآخرون، ج2002، ص189-191)

- المجموعة الممتازة (النجوم): اتجاهات سريعة التطور للعمل أو السلع بحصة كبيرة من السوق التي تتطلب في معظم الأحيان استثمارات قوية لدعم نموها السريع.
- المجموعة القوية (البقرة الحلوب): اتجاهات العمل أو السلع بوتائر نمو منخفضة.
- المجموعة الحرجة (علامة الاستفهام أو المأزق): عناصر العمل التي تمثل حصة غير كبيرة من الأسواق النامية بسرعة والتي تتطلب حجما كبيرا من الوسائل/ الموارد للحفاظ على حصتها السوقية والتحول إلى نجوم .
- المجموعة الضعيفة (الوزن العاطل): تكون اتجاهات العمل والسلع بوتيرة نمو منخفضة كما أن الحصة السوقية ليست كبيرة إلا أنها قادرة على جلب عائدات لدعم نفسها لكن قد لا تصبح مصدرا جيدا للدخل.

يكمّن دور الإستراتيجية التسويقية على المستوى الكلي في الخطة التسويقية التي تم وضعها ومدى اعتبارها للإستراتيجية الكلية للمؤسسة من أجل تحقيق الهدف أو المهمة التي وجدت من أجلها مستعينا ببعض أدوات التحليل الاستراتيجي لأجل تقويم محفظة الأعمال، فكما بينا في مصفوفة BCG كل وحدة نشاط لها دورة حياة تبدأ الكثير منها كلمات استفهام (المأزق) أين نجد قرار البناء والإنشاء من أجل الانتقال إلى فئة النجوم إذا حققت النجاح، وتصبح بعد ذلك بقرة سيولة نقدية أين نجد القرارات الإستراتيجية تصب في جني وتحصيل التدفقات المالية قصيرة الأجل، ومع انخفاض نمو السوق تتجه المؤسسة إلى تحويل سيولتها إلى نشاطات أكبر أهمية منها وبذلك تتحول إلى أوزان مبيّنة متجهة بذلك إلى نهاية دورة حياتها.

والأهم من كل هذا أن تنتشر منتجات وأعمال حقيقية النشاطات داخل هذه المربعات الأربعة بشكل يعطي أفضل النتائج للمؤسسة قياسا بالمنافسين خاصة إذا عرفنا أن خلق الموارد المالية واحتياجها يختلف باختلاف موقع المنتجات والأعمال داخل مصفوفة BCG. (العالمي، الغالبي، 2007، ص280)

### ثانيا: الإستراتيجية التسويقية على مستوى مجال النشاط

بعد تحديد الأعمال والمنتجات المختلفة واتخاذ القرار بشأن كل نشاطات المؤسسة تنتقل الإستراتيجية التسويقية إلى تحليل معمق لوضعية كل وحدة نشاط على حدة عن طريق تحليل العوامل الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) والعوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) وذلك من أجل تحديد الإستراتيجية الملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة. (البكري، 2008، ص220)

### 1) تحليل وضعية النشاط

من اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة يقوم المسوق بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة مستخدما في ذلك تحليل SWOT الذي يمثل اختيار يتكون من الحروف الأولى لكلمات إنجليزية تتضمن جوانب القوة Strengths والضعف Weakness بالإضافة إلى الفرص Opportunies والتهديدات Threats.

(أ) التحليل الخارجي (الفرص والتهديدات)



## التسويق والتفكير الإستراتيجي

يجري التقويم للفرص والتهديدات الرئيسية التي يمكن أن يواجهها المنتج لمساعدة الإدارة في توقع التطورات الإيجابية السلبية المهمة التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة وإستراتيجيتها (كوتلر، أرميسترونج، 2007، ص147)، حيث تتمثل الفرصة في المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حاليا أو مستقبليا في السوق والتي يمكن أن تستثمرها المؤسسة لتحقيق أهدافها عبر اعتماد خطة إستراتيجية وغالبا ما تقاس الفرصة بالعائد النقدي المحقق أو القيمة المضافة أو الحصة السوقية (البكري، 2008، ص221)، وتظهر الفرصة عندما تساعد اتجاهات تغيرات البيئة على استخدام جوانب القوة في المؤسسة ويتعين على أرباب عمل المؤسسات تقييم كل إمكانية (فرصة) على أرضية جاذبيتها المحتملة وإمكانية تحقيقها للنجاح وقلما تنجح للمؤسسة فرصة مثالية تكون مطابقة تماما لأهدافها ومواردها، وتكون الفرصة مشوبة بالمخاطرة دائما، وأثناء تقييم الفرصة ينبغي على رب العمل أن يقرر هل يوجد مبرر للمغامرة أم لا، وحسب جوانب القوة في المؤسسة يمكن لاتجاه التطور ذاته أن يشكل إما تهديدا أو يكون بمثابة فرصة لها (كوتلر والآخرين، 2002، ص185)، فمثلا ظهور تكنولوجيا جديدة يكون فرصة للمؤسسة في الظهور بمنتجات جديدة وحجم أكبر وحصة سوقية مرتفعة.

أما التهديدات فهي مجالات يمكن أن تزيد من المشاكل أمام المؤسسة وتجعل من الصعب عليها الأداء العالي أو التميز (العامري، الغالبي، 2007، ص267)، لكن لا تستحق التهديدات المقدار ذاته من الاهتمام أو القلق بشأنها ويتوجب على أرباب العمل تقييم كل تهديد على حدا وتقدير الخطر المحتمل لذا ينبغي على مدير التسويق أن يركز اهتمامه على التهديدات الأكثر خطرا أو الخطط المتكررة لتجنبها (كوتلر والآخرين، 2002، ص184) .

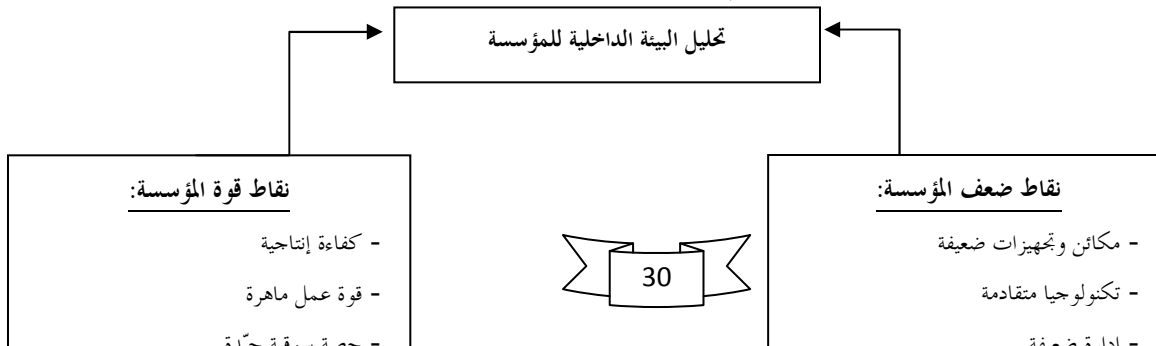
فنجد مثلا دخول منافسين جدد إلى السوق بنفس المواصفات التي يحملها منتج المؤسسة قد يؤدي إلى نقص الطلب على منتجاتها وبالتالي على المؤسسة مواجهة هذا التهديد قبل حدوثه.

### ب) التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف)

إن الهدف الأساسي لتحليل وضع المؤسسة الداخلي هو تحديد القدرات المميّزة بشكل نقاط قوة تمتلكها المؤسسة حيث تنفرد وتتفوق بها على المنافسين وتعتبر ذات أثر إيجابي لها، بالإضافة إلى نقاط الضعف التي تعتبر نقص أو فقدان بعض المهارات أو القبلات التي تجعل المؤسسة عاجزة عن اختيار وتنفيذ إستراتيجيات تدعم رسالتها وتعتبر ذات أثر سلبي للمؤسسة (العامري، الغالبي، 2007، ص269).

إن جوانب القوة والضعف في المؤسسة هي مفاهيم نسبية وليست مطلقة وإنه لأمر جيّد أن تكون قويا في مجال ما، ولكن ما العمل إذا كان المنافسون أقوى في المجال الذي تعمل فيه المؤسسة وهذا يعني بالنسبة لها ضعف، فقد كانت شركة Mercedes قوية في إنتاج السيارات الواسعة والأمنة ذات العمر الطويل لكن عندما أطلقت شركة Hondai سيارات toyota سيارة lexus فإنها تفوقت في السوق الأمريكية على Mercedes على الأصعدة، وبذلك فقد الشركة ميزتها وتفوقها (كوتلر والآخرين، ج1، 2002، ص185)، والشكل التالي يمثل نموذج لتحليل SWOT :

### الشكل رقم 08: تحليل SWOT بالأمتلة



هناك نقطة لا بد من ذكرها وهي أنه من الصعب أن تتعامل مع تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات الذي تم إعداده من قبل شخص آخر، ما لم تكن قد شاركة في مناقشته وإعداده منذ البداية، ويفشل تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في حالة اختصار كل عنصر أو موضوع بشكل كبير يخل بتوضيح الصورة الكاملة عنه، أو في حالة ما إذا كانت النظرة عن هذه المواضيع والعناصر نظرة جزئية وضيقة فهذا النوع من التحليل يتطلب النظرة الشمولية المتفحصة.

### 2) تحديد الأهداف:

في هذه المرحلة من مراحل إعداد الإستراتيجية التسويقية تحدد إدارة المؤسسة الأهداف التي ترغب في تحقيقها من خلال أنشطتها وجهودها التسويقية (بن مويزة، 2006، ص23)، وهو ما يستدعي تعريف الأهداف على أنها النتائج أو الغايات التي ترغب المؤسسة في تحقيقها أو ما تأمل المؤسسة في إنجازه على المدى الطويل والمتوسط والقصير وتعمل معظم المؤسسات الساعية للربح وفق سلسلة هرمية من الأهداف حيث يتبوأ عنصر الأداء المتفوق قمة الأولويات وهذه الأهداف الرئيسية ينبغي أن تكون مدعمة بالعديد من الأهداف الثانوية، مثلا اعتمدت شركة إلكتروك في تشغيل عملياتها على أهداف ثانوية كأن تحتل المركز الأول أو الثاني في أي سوق تعمل فيه (نوري، 2005، ص101).

يرتكز أصحاب المدخل العام على أنه يجب توفر مجموع من السمات في الأهداف من أهمها الملائمة التي تحمل في مضمونها وجوب تناسب الأهداف الموضوعية مع الأغراض العامة للمؤسسة، بالإضافة إلى المرونة فلا بد من قدرة الأهداف على تحقيق التكيف مع التغيرات المتوقع في بيئة أعمال المؤسسة وينتج ذلك عن طريق مشاركة العمال في تحديد الأهداف وقد يمتد ليشمل مشاركة الفئات

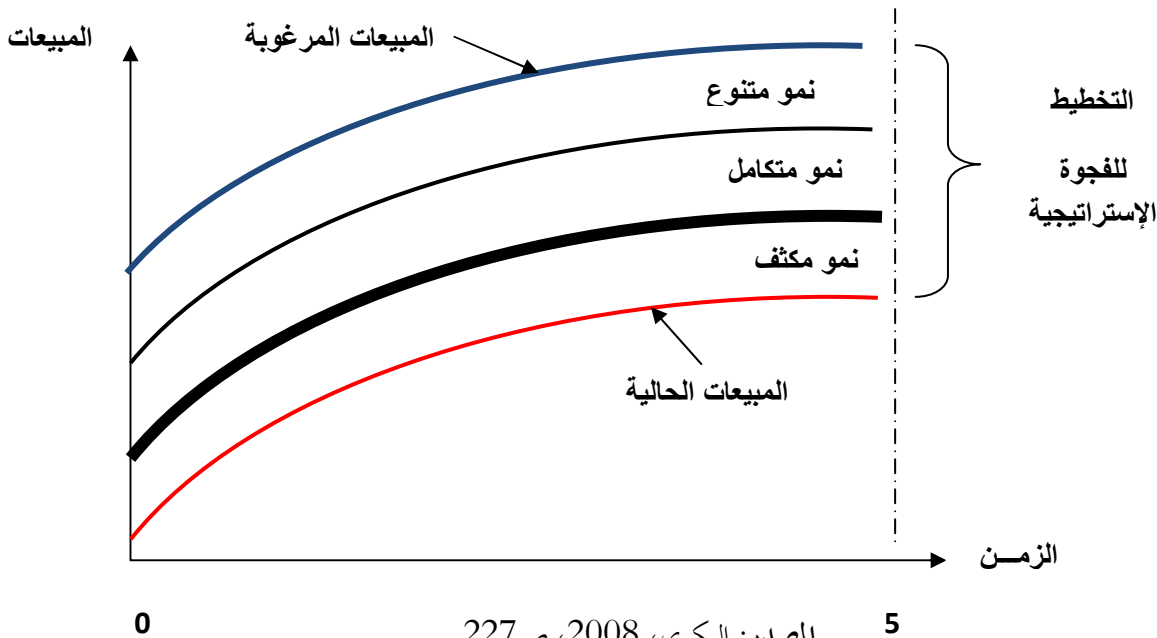
الخارجية مثل المؤسسات التشريعية القابلة للتحقيق، فيجب أن يراعى في تحديد الأهداف الإمكانيات المتاحة ومصالح البيئة المحيطة بالمؤسسة والقابلة للقياس عبر الوقت ويجب تحفيز الأفراد حتى ترتفع إنتاجيتهم. (أوبكر، النعيم، 2008، ص544-545)

### ثالثاً: الإستراتيجية التسويقية على مستوى المنتج

بعد تحديد إدارة المؤسسة للأهداف التي ترغب في تحقيقها من خلال أنشطتها وجهودها التسويقية تنقل إلى وضع استراتيجيات تسويقية تختص بتشكيل المنتجات لجزء من السوق أو صنف معين من العملاء الذين يهتمون المؤسسة بوجه عملي لتأخذ شكل خيارات استهداف، تموضع، مزيج تسويقي لمنتجاتها (بن موزة، 2006، ص8).

معظم المؤسسات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي التسويقي تضع في اعتبارها الأهداف البيعية التي تسعى لتحقيقها خلال فترة زمنية وهذه الأهداف قد تتطابق مع الواقع الفعلي أو قد تكون أكثر من الواقع ومن هنا تحصل الفجوة بين المخطط والفعلي ويمكن التعبير عن هذه الفجوة الإستراتيجية بأنها الفرق بين المتوقع والفعلي ويمكن التعبير عن هته الفجوة الإستراتيجية بأنها الفرق بين المتوقع الذي ترغب المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل (وضع أفضل مرغوب) وما هي عليه في الحاضر، ومن خلال الشكل التالي سيتم توضيح كيفية التعامل مع فجوة إستراتيجية والتخطيط لغلقتها عبر اعتماد إستراتيجية مختلفة على افتراض أن حجم المبيعات الممكن تحقيقها خلال السنوات الخمسة القادمة وما ترغب أن تصل إليه من مبيعات (البكري، 2008، ص227).

الشكل رقم 09: التخطيط لغلغ الفجوة الاقتصادية



تعد الإستراتيجية التسويقية من أهم الاستراتيجيات الوظيفية في كل سوق تنافسي إذ تحاول المؤسسة رفع مبيعاتها الحالية إلى مستوى مبيعات مرغوب فيها عن طريق انتهاج مجموعة من الإستراتيجيات من أجل غلق الفجوات الإستراتيجية ومن هته الاستراتيجيات نجد

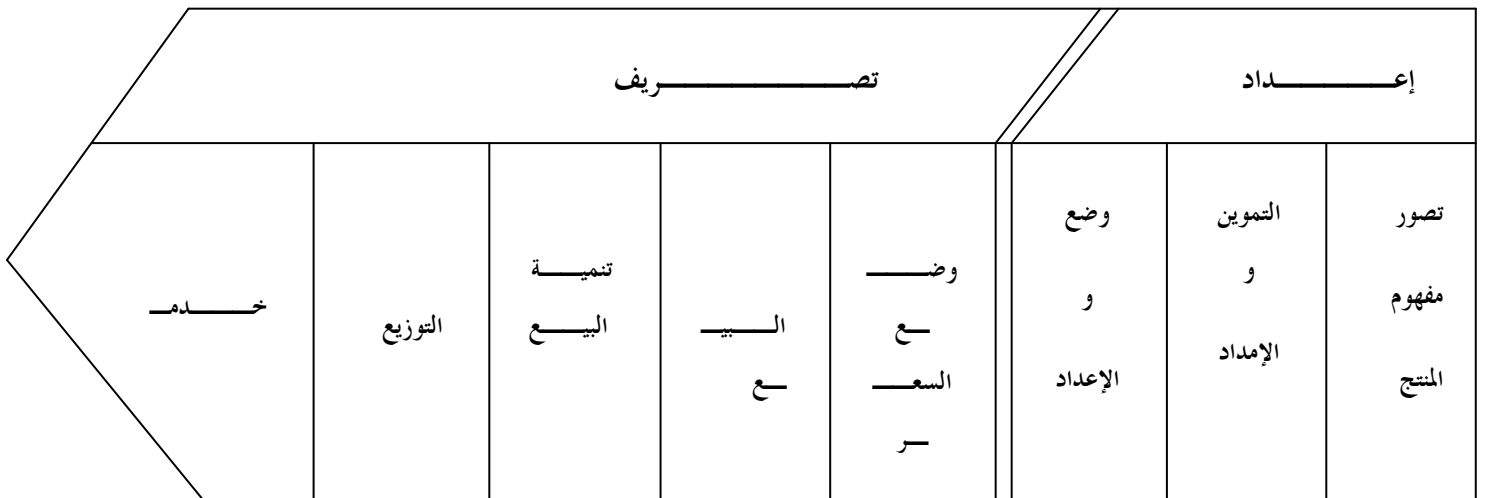
## التسويق والتفكير الإستراتيجي

إستراتيجية النمو المكثف ويتم البحث فيها على أية فرصة يمكن استثمارها لتحقيق النمو، بالإضافة إلى إستراتيجية النمو المتكامل أين يتم البحث عن فرصة جيدة أو اكتساب أعمال جيدة مرتبطة بأعمال المؤسسة الحالية، كما نجد إستراتيجية النمو المتنوع تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تتاح للمؤسسة فرصة ربحية وبيعية خارج أعمالها الحالية، وفي أثناء محاولة نقل الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي مرغوب فيه تعمل على إعطاء قيمة للمستهلك أكبر مما يقدمها باقي المؤسسات المنافسة لها من خلال المنتج المقدم، وذلك بما يحقق الربح للمؤسسة والمستهلك.

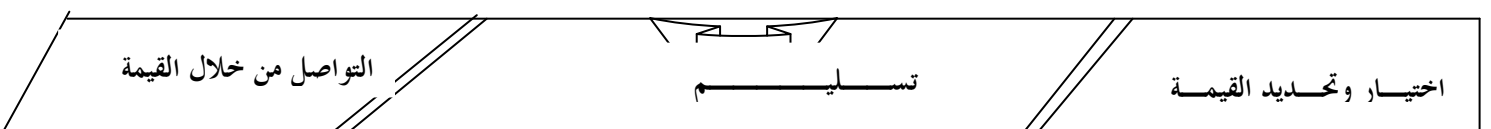
### 1) سلسلة خلق القيمة

إن خلق قيمة للمستهلك يمكن أن يكون عبر المفهومين، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 10: مسار خلق القيمة



1- السلسلة التقليدية



المصدر: kotler et al .2004 ,p 44

تقليديا تعمل المؤسسة على أساس أن المستهلك مجبر على شراء منتجاتها فعليها السعي إلى تحسين كفاءة الإنتاج بالدرجة الأولى وزيادة التوزيع فنجد أن هته الفلسفة تبين عندما يكون المستهلك يبحث عن السلعة بسعر منخفض، فهدف المؤسسة الرئيسي هو تحسين الإنتاج ودور التسويق هنا يكون بعد لأجل توزيع المنتجات بالأسعار التي تضمن الربح للمؤسسة والمستهلك (عبد الحميد، 2002، ص33). أما حديثا وفي سوق تسوده المنافسة يجب على المؤسسة التركيز على العميل وكسبه والمحافظة عليه وتسليمه قيمة أكبر من أجل تشجيعه على شراء منتج المؤسسة، لكن قبل أن تقوم بالإنتاج وترضي عملائها تفهم أولا احتياجاتهم ورغباتهم وهذا ما ستقوم به الإستراتيجية التسويقية، حيث تعرف المؤسسة أنها لا يمكن أن تخدم كل العملاء برغبة في سوق معين (على الأقل ليس كل العملاء بنفس الطريقة) لذا يجب عليها تقسيم إجمالي السوق، واختيار أفضل القطاعات وتصميم إستراتيجية لخدمة القطاع المختار برغبة، وتشمل هذه العملية الخطوات الثلاثة من تجزئة السوق، تسويق الهدف (الاستهداف)، وتحديد التوقيع الذهني. (كوتلر، أرميسترونج، 2007، ص137)

بعد تحديد السوق الذي تريد المؤسسة خدمته تسرع في تقديم سلسلة من القيم أملا في ترك صورة جيدة لدى المستهلك عن منتجها، فتقوم بتنفيذ ما تم التخطيط له (التسويق الفعلي) عن طريق إنتاج المنتج بالمواصفات المخطط ومحاوله التوصل إلى السعر المخطط له، فنجد أن وال مارت wal-mart تعد عملائها دائما بتقديم سلع بأرخص الأثمان الغير قابلة للمنافسة، فتعمل مثلا وظيفة التموين للحصول على مواد بأرخص الأثمان حتى تصل المنتجات إلى المستهلك بالسعر الموعود به كما تواصل المؤسسة الاتصال بالأسواق المستهدفة عن طريق عمليات الترويج والبيع والإعلان..... وبالتالي نجد أن التسويق موجود بداية من دراسة حاجات العميل حتى تسليم القيمة والمحافظة على العملاء.

2) مراحل إعداد وتنفيذ الإستراتيجية التسويقية

يتم الوصول إلى الإستراتيجية التسويقية بعد إتباع جملة من الخطوات التي يلخصها التعريف الخاص بإعدادها كالتالي: " هي العملية التي تهتم بتحليل الفرص المتواجدة بالسوق ، واختيار تمرکز معين ، مخططات عمل، نظام للمراقبة والذين يسمحون للمؤسسة بتغطية مهامها والوصول إلى تحقيق أهدافها . " (زهيوه، 1999، ص67) من التعريف يمكن استخلاص المراحل الأربعة لإعداد الإستراتيجية التسويقية كما يلي:

- تحليل الفرص
- بناء الإستراتيجية التسويقية
- تكوين مخطط العمل
- التنفيذ والرقابة

### أ) تحليل الفرص

يبدأ التسويق بتحليل كامل لحالة المؤسسة فيقوم بتحليل المؤسسة، أسواقها وبيئة تسويقها لتجد الفرص الجذابة وتجنب التهديدات البيئية، كما يقوم التسويق بتحليل نقاط قوة وضعف المؤسسة وتحليل إجراءات التسويق الحالية والممكنة لتحديد أي الفرص يمكن أن تتبعها بصورة أفضل، حيث يتم دراسة الرغبات والسلوك للمستهلكين من أجل معرفة الفئة التي سيبني عليها نشاط المؤسسة. (عليان، السامرائي، 2004، ص179)

### ب) بناء الإستراتيجية التسويقية

بعد تحليل الفرص من خلال البحوث في التسويق تكشف المؤسسة عن الكثير من أجزاء السوق التي تتكون من عملاء مختلفي الاحتياجات وتكون المؤسسة رشيدة إذا استهدفت الجزء الذي تريد إشباعه بطريقة رقيقة، وبعرضها لمنتجات يتمكن الزبائن المستهدفين من اكتشاف القيمة التي تمنحها المؤسسة خلافا عن المنافسين والتي تستطيع من خلالها تثبيت صورة المنتج بذهن المستهلك، ثم تطور المؤسسة مزيجها التسويقي الذي يتكون من مزيج القرارات عن المنتج والسعر والمكان والترويج، بعد ذلك تنفذ المؤسسة مزيجها التسويقي وهو الشيء الذي سيقاس مدى نجاح أو فشل الإستراتيجية التسويقية. (نوري، 2009، ص80)

### ج) تكوين مخطط عملي

بعد تحديد الإستراتيجية التسويقية مخطط عملية يقوم السوق بترجمتها إلى مخطط عملي مفصل محددًا بذلك ميزانية والتي يتم تحديدها بنسبة من رقم الأعمال، وتختلف من مؤسسة لأخرى حيث تخصص لمجهودات التسويق التي ستبدل من أجل تنشيط وإشهار المنتج مركزًا على عناصر المزيج التسويقي للتأثير على سلوك المستهلك ودفعه للشراء مع الحرص على وضع هذا المخطط للتنفيذ من أجل الحصول على النتائج ومطابقتها مع الأهداف الموجودة (زهيوه، 1999، ص70).

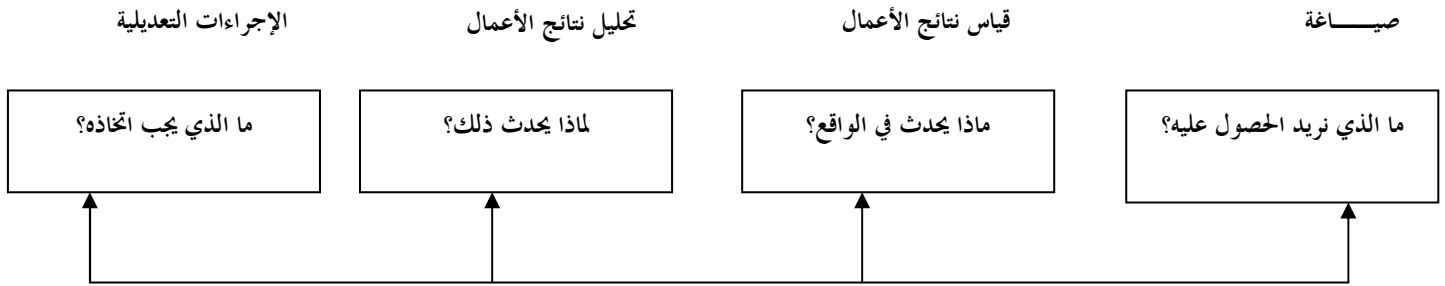
### د) التنفيذ والرقابة

عقب تكوين مخطط العمل تنفيذه من أجل الحصول على النتائج المرجوة، فتقوم المؤسسة باختيار الأفراد الملائمين لتنفيذ الخطة ومن ذوي القدرة والكفاءة والولاء والفهم لطبيعة عمل المؤسسة، ثم توزيع المسؤوليات وإعطاء السلطات اللازمة للأفراد في كل مستوى من

## التسويق والتفكير الإستراتيجي

مستويات العمل وتأمين الموارد الضرورية ماليا وبشريا، ويجب أن تقيد الخطة بمدة زمنية يستوجب احترامها لتسليم الطلبات في وقتها وبقدر ما تظهر في عملية تنفيذ الإستراتيجية التسويقية ظروف غير متوقعة فإنه يجب على قسم التسويق بشكل دائم ومتواصل أن يراقب الإجراءات التسويقية المتخذة ويتحكم بها، فالرقابة على التسويق وضبطه هو عبارة عن تقسيم لنتائج تطبيق الخطط التسويقية والقيام بأعمال تصحيحية لبلوغ الأهداف المنشودة وتتألف رقابة التسويق من أربعة مراحل مبنية (كما سيتم توضيحه في الشكل التالي)، ففي البداية تعمل الإدارة على صياغة المهام التسويقية بدقة ووضوح ثم تقوم بتقييم نتائج التنفيذ في السوق وتحليل أسباب الانحراف عن التنفيذ السليم المخطط له، وتتخذ الإدارة في النهاية إجراءات تعديلية لتخلص من عدم التطابق بين المهام الموضوعية وبين تنفيذها ومن أجل ذلك يستوجب إحداث تغييرات في برامج الأعمال أو حتى في التنبؤات المصاغة. (كوتلر والآخرين، 2002، ص232)

### الشكل رقم 11: عملية الرقابة على التسويق



المصدر: كوتلر والآخرين، 2002، ص32

تقوم الإدارة بتحديد الخطة السنوية ثم تقوم الرقابة بقياس وتقييم النتائج التسويقية مع الأهداف الموضوعية والقيام بالتصحيحات اللازمة.

### الخلاصة:

التسويق باعتباره نشاط مهم من أنشطة المؤسسة فهو يعتمد على علم وفن اختيار الأسواق المستهدفة، وفي إطار تنافس منظمات الأعمال الذي يسود السوق لغرض البقاء يتطلب كل هذا دراسة للطلب المتوقع على منتجاتها مما يستدعي الوعي بخصائص السوق ونوعه وحجمه وحدوده وأسلوب المنافسة فيه... إلخ، كل هذه المتطلبات وغيرها جعلت المفهوم التسويقي يصاغ في عدة فلسفات حتى استطاع المسوقون الوصول إلى ما يعرف بالإستراتيجية التسويقية حيث يتم صياغة مجموعة من الإستراتيجيات مبنية عن دراسات سابقة ومفصلة للبيئة والتي تعبر عن مختلف العوامل التي تؤثر على نشاط المؤسسة، بحيث يتم توجيه إستراتيجية المؤسسة سواء العامة أو التسويقية على أساس متغيرات البيئة، وقد تؤثر هذه الأخيرة بصفة إيجابية على المؤسسة إذا استغلت فرصها أو سلبيا إذا أصابها تهديدات البيئة، ونتيجة لكل هذه الدراسات وغيرها تستطيع المؤسسة إعطاء شيء ذا قيمة أعلى مما يقدمها المنافسون للمستهلك.

كما كان لمفهوم الإستراتيجية دور كبير في تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، وكذلك لتحليل عوامل البيئة سواء الكلية أو الجزئية دور في ذلك، مما جعل الإستراتيجية التسويقية أكثر نجاحا خاصة بالشركات الكبرى مثل كوكا كولا وفورد وجنرال إلكتريك ... وغيرها والتي أعطت اهتماما أكبر للتسويق باعتباره الوظيفة التي تحتل المرتبة الأولى في التفاعل والاتصال بالمستهلك واتخاذ الوظائف الأخرى مساعدا لها، والسبب الرئيسي لنجاحها هو إتباعها لمبدأ "لا وجود للمنظمة بدون زبون".



### تمهيد:

تدرك المؤسسة أنها لا يمكن أن تجذب كل المشترين في السوق نتيجة تعددهم وانتشارهم بصورة متسعة جدا واختلاف احتياجاتهم، وممارساتهم العملية للشراء، فعلى المؤسسة أن تعرف أجزاء السوق التي يمكن أن تخدمها بصورة أفضل وبرنامج أكبر، وتحتاج إلى تصميم إستراتيجيات لبناء العلاقة التسويقية والاقتراب أكثر من العملاء.

إن الخطوات الرئيسية لاستهداف السوق تتمثل أساسا في تجزئة السوق Market Segmentation عن طريق تقسيمه إلى مجموعات صغيرة من المشترين لهم احتياجات أو خواص متميزة، تتطلب من المؤسسة منتجات مستقلة أو مزيج تسويقي مستقل، بعدها يتم اختيار السوق المستهدف Target Marketing عن طريق تقويم جاذبية كل قطاع سوقي، واختيار واحدة منها أو أكثر لدخوله، ومن ثم تكون الخطوة الثالثة المتمثل في تحديد موقع السوق Market Positioning عن طريق تحديد الموقع التنافسي للمنتج، وإنتاج المزيج التسويقي التفصيلي المتمثل في السلعة والسعر وطرق التوزيع وترويج السلعة للحصول على رد فعل السوق المستهلك.

وللتعرف أكثر عن الطريقة أو المسار لاستهداف السوق وبناء الإستراتيجية التسويقية ارتأينا تقسيم هذا الجزء إلى أربعة عناصر، الجزء الأول يتمحور حول تجزئة السوق والذي سنتحدث فيه بإيجاز عن السوق أما الثاني فأدرج تحت عنوان اختيار الأسواق المستهدف والثالث تطرقنا فيه إلى اختيار التموقع الذهني أما الرابع والأخير جاء بعنوان المزيج التسويقي.

## 1.II تجزئة السوق

بعد تنبأ المؤسسة بالطلب يتعين عليها تقرير الشكل الذي ستستولي به على السوق، هته الأخيرة التي تتألف من عدد كبير من المشترين المختلفين ومن السلع والمتطلبات الاستهلاكية المتنوعة، حيث ينبغي على المسوق تحديد القطاعات التي تقدم لها أفضل الفرص لتحقيق أهداف المؤسسة وجمع المستهلكين في مجموعات حسب دلائل متنوعة، إن عملية تجزئة السوق إلى مجموعات مستقلة من المشترين بمتطلبات استهلاكية مختلفة أو بمواصفات وسلوكيات متعدد تتطلب أشكالاً محدد من السلع أو إجراءات تنشيطية أو تحفيزية للتسويق.

حيث يعرف السوق طبق للمفهوم الاقتصادي على أنه: "مجموع المشترين والبائعين الذين تتم بينهم عملية مبادلة تتعلق بسلعة أو مجموعة من السلع (إما مباشرة أو يدا بيد، أو عن طريق الهاتف، أو عن طريق وسائل أخرى)". (Kotler et al,2004, p89) " ضمن هذا التعريف تم اعتماد قوى العرض والطلب كعنصرين أساسيين لإتمام عملية التبادل، ويلعب كل من البائع والمشتري دور أساسي في قيام هذه العملية عن طريق التعامل في سلعة معين حيث يمثل البائع الشخص الذي يقوم بعرض السلعة وفقاً لسعر محدد يتنازل به عنها، أما المشتري فهو الشخص الذي يطلب السلعة ويكون مستعداً للحصول عليها لقاء تنازله على وحدات نقدية تمثل سعر لهذه السلعة.

ومن الناحية التسويقية فإن للسوق تعريف آخر فهو: "يعبر عن مجموع المشترين الحاليين والمرتقبين الذين تتوافر لديهم الرغبة في المنتج أو الخدمة والمقدرة الشرائية إضافة إلى الصلاحية لاتخاذ القرار الشرائي." (عبيدات، 2002، ص213)، كما يعرفه كوتلر انطلاقاً من أن سوق سلعة ما لا يرتبط فقط بالمكان الذي تعرض فيه بل هو: "مجموع المنظمات والأفراد الذين لديهم حاجة لمنتجات معينة ولديهم القدرة والاستعداد لإشباع هذه الحاجة من خلال السلع والخدمات التي تحاول المؤسسة تقديمها لهم." (بلحاج، 2007، ص213)

من خلال التعريفين الأخيرين يمكن استخراج العوامل الرئيسية التي تعبر عن وجود سوق وهي:

- ✓ وجود أشخاص طبيعيين أو اعتباريين يرغبون في منتج المؤسسة وخدماتها.
- ✓ توفر حاجات ورغبات وقدرات الأفراد على شراء المنتج واستعدادهم لاستخدام هته القدرات.
- ✓ وجود الخدمات والمنتجات التي تلي حاجات الأشخاص.

### 1.1.II تعريف تجزئة السوق ومزاياه

تعتمد الإستراتيجية الناجحة على البحث في رغبات المستهلك لذلك نجد أن معظم المسوقين تدور أبحاثهم وتساؤلاتهم حول ما هو المستهلك الذي ترغب المؤسسة في خدمته؟ ما هي حاجاته؟ وكيف يتم إشباع هذه الحاجات؟ ومن خلال تجزئة السوق تقسم المؤسسة الأسواق الكبيرة غير المتجانسة إلى قطاعات أصغر يمكن الوصول إليها بكفاءة وفعالية أكبر عن طريق المنتجات والخدمات التي تتفق مع احتياجات الأفراد (كوتلر، أرميسترونج، 2007، ص393)، وتعرف تجزئة السوق حسب جمعية التسويق الأمريكية على أنه: "عملية تقسيم أو تجزئة السوق إلى مجموعات واضحة على أساس المشترين أو المستهلكين، الذين يحتاجون إلى سلع مختلفة أو مزيج تسويقي مختلف." (أبو عويلى، 2008، ص65) كما يعرفها كوتلر بأنها: "تجزئة إلى مجموعات منفردة

مشتريين ذوي متطلبات ومواصفات وسلوكيات تحتاج إلى أنواع مختلفة من السلع أو على مزيج تسويقي خاص. " (كوتلر والآخرين، 2002، ص209) على أساس تجزئة السوق يتم تصنيف المستهلكين ضمن أجزاء أو مجموعات حسب متطلباتهم وظروفهم الاقتصادية والاجتماعية... حيث يكون لكل جزء مزيج تسويقي مناسب وخاص به والذي يجعل التجزئة أكثر دقة ونجاح، فعلى سبيل المثال نجد أن السوق الكلي لدرجات يمكن أن يقسم إلى العديد من الأجزاء والقطاعات السوقية فيكون لدينا سوق للهواة وآخر للمحترفين والثالث للمتمدرسين والرابع لأولئك الذين يستخدمون الدرجات الهوائية كوسيلة من وسائل النقل (المؤذن، 1998، ص277)، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم12: سوق الدرجات الهوائية

سوق الهواة	سوق المحترفين	سوق المتدربين
سوق المغامرين	سوق النقل	

المصدر: المؤذن، 1998، ص278

وتهدف المؤسسة من خلال تجزئة السوق إلى توزيع وتخصيص الموارد التسويقية بأحسن الطرق كأن تقوم بالتنسيق بين جاذبية الإعلان، وخصائص السلعة المعلن عليها، بالإضافة إلى تحديد السوق تحديدا من حيث حاجات المستهلكين ورغباتهم ومن ثم وضع برامج لتحقيق هذه الحاجات.

وتختلف التجزئة التسويقية عن التجزئة الإستراتيجية (حيث تسقط عملية التجزئة على أنشطة المؤسسة إلى ميادين نشاط متجانسة، وهناك يتم صياغة إستراتيجية لكل ميدان (وحدات) نشاط بما فيها الموارد المالية والتكنولوجية والبشرية...الازمة لذلك.)، ويمكن توضيح ذلك أوجه الاختلاف من خلال الجدول التالي:

جدول رقم01: الفرق بين التجزئة الإستراتيجية والتجزئة التسويقية

التجزئة التسويقية	التجزئة الإستراتيجية
تخص قطاع نشاط واحد.	تخص مجمل أنشطة المؤسسة.
تهدف إلى تقسيم المستهلكين إلى مجموعات تتميز بـ: - نفس الرغبات. - نفس العادات. - نفس السلوك الشرائي.	تهدف إلى تقسيم أنشطة المؤسسة إلى مجموعات متجانسة تتميز بـ: - نفس التكنولوجيا. - نفس الأسواق. - نفس المنافسين
تسمح بـ: - تكييف المنتج مع احتياجات الزبائن. - اختيار القطاعات السوقية التي ستعامل معها المؤسسة.	تسمح باكتشاف: - الفرص وإنشاء أو الحيازة على نشاط جديد. - تطوير أو التخلي عن القطاعات الحلية.

- صياغة المزيج التسويقي.	
تحدث تغيرات في الأجل الطويل.	تحدث تغيرات في الأجل المتوسط والقصير.

المصدر: متنائي، 2009، ص72

هناك العديد من المزايا التي تحققها تجزئة السوق، ومن أبرزها ما يلي:

- اختيار السوق المستهدف: عن طريق تحديد مجموعة من المستهلكين لهم خصائص متجانسة وتكون هذه المجموعة هي المعنية بالنسبة للإستراتيجية التسويقية، التي تقوم بدورها في اختيار المزيج التسويقي المناسب لها.
- تحقيق الكفاءة: أي الكفاءة في استغلال موارد المؤسسة، وتوجيهها من خلال التوجيه السليم للنشاط الإنتاجي والتسويقي والتمويلي، ومن خلال الموازنة السليمة بين الموارد التي تخصصها المؤسسة لكل شريحة، وبين العائد الذي يتحقق من تلك الشريحة. (خالفي، 2005، ص73)
- تحديد المزيج التسويقي المناسب لكل: بعد قيام السوق بتقسيم هيكل السوق أو العملاء إلى قطاعات فرعية أين تتشابه وتتجانس خصائصهم، يقوم بعدها بتصميم المزيج التسويقي المميز بتشكيلة واسعة من سلع وخدمات بحيث تتناسب وتأثر في المستهلك، وكذلك اختيار سعر وقنوات توزيع مناسبين والترويج المناسب لاسيما الرسالة الإعلانية (مصطفى، 2001، ص65)، يمكن اعتبار هذه الحالة انتقال المؤسسة من تجزئة السوق إلى المزيج التسويقي، ويمكن أن تكون حالة أخرى أين تنتقل المؤسسة من المزيج التسويقي إلى القطاعات السوقية ثم إلى المزيج التسويقي، في هذه الحالة تقوم المؤسسة قبل عملية التجزئة بفهم الطريقة التي يدرك بها المستهلكون خصائص السلعة (التي ترغب المؤسسة في إنتاجها)، ومن ثم تقسيم المستهلكين إلى فئات مختلفة ذات إدراك متشابه لتلك الخصائص، واختيار مزيج تسويقي جيد للمواصفات الجيدة. (حنا، 2001، ص136)
- تحديد الفرص والتحديات: تسهل عملية تجزئة السوق على المؤسسة معرفة احتياجات المستهلكين للتعاون معهم بطريقة أحسن من المنافسين وبالتالي اقتناص الفرص قبل باقي المنافسين، ومواجهة التحديات قبل أن تشكل خطر كبير على المؤسسة.
- توفير المعلومات: يحقق تقسيم السوق للمؤسسة إمكانية الحصول على معلومات جديدة عن كل القطاعات السوقية، مما يساعد المؤسسة على رؤية أوضح لمميزات هذا السوق الشيء الذي يخلق جو من الشفافية، والمؤسسة بحاجة إلى ثلاثة أنواع من المعلومات: المعلومات الداخلية، المعلومات الثانوية، والمعلومات الأولية. (خالفي، 2005، ص73)

## II.1.2 خطوات ومعايير تجزئة السوق

### أولاً: خطوات تجزئة السوق

يتجلى المسار المنهجي لتجزئة السوق التي تلي التجزئة الإستراتيجية ثلاثة خطوات يمكن إنجازها فيما يلي:

- 1) مرحلة المسح والتحليل: تعتمد هذه المرحلة على جمع المعلومات التسويقية بصفة عامة وبحوث التسويق بصفة خاصة، حيث يركز الباحث التسويقي على المجموعات من خلال المقابلات بهدف الحصول على تصور دوافع العملاء، ومواقفهم وسلوكهم...، أو تصميم استبيان رسمي بهدف جمع البيانات عن خصائص المنتج، إدراك وتقييم العلامة التجارية...، بعد الحصول على نتائج البحث تنتقل المؤسسة إلى مرحلة التحليل أين تعتمد على البيانات الخاصة ببحوث تقسيم السوق إلى

قطاعات وتستهمل لأجل ذلك عدد من الأساليب الإحصائية المعنية بالتقسيم والتجميع، ولقد ظهرت هذه الأساليب بعد أن عجزت الأساليب البسيطة مثل الجداول المتعامدة عن معالجة الحجم الكبير من البيانات، مثل العناقيد المستعمل لأجل تحديد القطاعات وتصنيفها بحيث تكون متجانسة فيما بينها. (عبيدات، 2002، ص146)

(2) **مرحلة التلخيص:** حيث يتم تلخيص كل مجموعة من العملاء من ناحية موافقها، سلوكها، ديمغرافيتها، والذين يستجيبون للمؤثرات التسويقية بنفس الطريقة وفي نفس الوقت وبشكل مختلف عن استجابة العملاء في القطاعات الأخرى، ويمكن إعطاء اسم لكل قطاع اعتمادا على الصفة السائدة والمميزة مثل قطاع مستخدمي الهواة في مجال الحاسوب، قطاع الفنيين والمتخصصين. (صميدعي، يوسف، 2007، ص248)

(3) **مرحلة الاختيار:** ولكي نصل إلى الاختيار الفعال للقطاعات السوقية، يجب أن نختبر مدى مقابلة كل قطاع لعدد من المعايير أو شروط التي تجعل التجزئة التسويقية أكثر فعالية والتي سيتم ذكرها في عنصر لاحق. (معلا، توفيق، 2010، ص142)

### ثانيا: معايير تجزئة السوق

يمكن تجزئة السوق استنادا إلى مجموعة من العوامل كالسن، الدخل، الوظيفة.... والتي تندرج بصفة عامة ضمن فئتين تتمثلان في السوق الاستهلاكي والسوق الصناعي.

#### 1) معايير تجزئة السوق الاستهلاكي

ضمن هذه الفئة يتم تجزئة السوق حسب أربعة عوامل:

أ) **التجزئة حسب العوامل جغرافية:** تعتبر من أهم المعايير لتقسيم السوق، لأن حاجة المستهلك إلى منتج معين تتأثر بتغير العوامل المناخية وكثافة السكان والحضارة، وكذلك ما يسمى بالحضارة الفرعية وهي الاختلافات في القيم الاجتماعية من منطقة جغرافية إلى أخرى داخل الدولة الواحدة (عبد الحميد، 2010، ص257)، وعادة ما يصلح هذا الأساس في حالة اتساع حجم ومساحة الدولة وكان عدد عملاء المؤسسة ضمن تلك المساحة كبير، بحيث يستحق توجيه مزيج تسويقي خاص به، فمثلا سكان المناطق الصحراوية بالجزائر بحاجة إلى مكيفات هوائية، وسكان كندا الباردة بحاجة إلى ألبسة صوفية وقطنية غليظة.

ب) **التجزئة حسب العوامل ديمغرافية:** يقوم هذا الأسلوب في التقسيم السوق الكلي إلى مجموعات فرعية وفقا لعدة عوامل كالعمر، الدخل، الجنس، المستوى التعليمي، الطبقة الاجتماعية، الخلفية العائلية، وأهم ما يميز هذا الأسلوب في التجزئة سهولة فهمه وتطبيقه من قبل المعنيين (أبو عويلى، 2008، ص68)، ويرر الاستخدام الواسع للعوامل الديمغرافية سببين رئيسيين هما:

- ارتباط مبيعات العديد من السلع ارتباطا وثيقا بهذه العوامل.
- هذه العوامل سهلة القياس والتحليل إذا ما قورنت بالعوامل الأخرى.

ج) **التجزئة حسب العوامل النفسية (السلوكية):** يختلف الأفراد فيما بينهم من حيث الشخصية وأسلوب الحياة والطبقة الاجتماعية، إلا أنه من الصعب تحديد العلاقة المباشرة بينهما وبين سلوك المستهلك، بالإضافة إلى أنه في بعض الحالات من الصعب الوصول إلى السوق بناء على هته العوامل مثل: أسلوب الحياة، الطبقة الاجتماعية، الشخصية... الخ (عرب، 2010،

ص18)، كما يمكن اعتبار العوامل النفسية بأنها حظ منتج المؤسسة في ذهن المستهلك، فعلى المؤسسة الاقتراب من ذهن المستهلك عن طريق فهم شخصيته، عاداته في شراء واقتناء السلع والخدمات...، وتفيد دراسة هذه العوامل في معرفة الانطباع المبدئي عن السلعة إذا كان اقتصادية، مربحة، لها طابع خاص... .

د) **التجزئة حسب نمط العيش**: يعد هذا التقسيم حديثا جدا، وكان أول ظهور له في بريطانيا حيث طبق من قبل مؤسسة إعلانية حيث قسمت هذه المؤسسة المجتمع إلى أربعة فئات على أساس احتياجاتهم أو توجهاتهم الأساسية وهي: (العلاق والآخرين، 1999، ص69)

- أصحاب الاتجاهات الشائعة: هؤلاء يبحثون عن الأمان يجنون حياة تقليدية، فهم لا يشترون إلا السلع ذات العلامات الشعبية، كما أن هؤلاء لا يميلون إلى الابتعاد عن الأكثرية أو الحشود.

- المتطلعون: هؤلاء يبحثون عن مكانة في المجتمع، فهم يقتنون سلعا ذات قيمة أو رمز يعزز المكانة التي يتطلعون إليها مثل السيارة السريعة والمجوهرات الغالية.

- الناجحون: هؤلاء حصلوا على المكانة الاجتماعية المرموقة، وجربوها وهم يريدون التمتع بالحياة الراقية.

- الإصلاحيون: يعتبر هؤلاء أن نوعية الحياة هي الشيء الأعظم في حياتهم، فهم يشترون السلع الطبيعية والسلع التي يقررون هم اختيارها عن قناعة، ويمتازون بأنهم أفضل تعليما من سابقهم.

هـ) **التجزئة حسب عوامل مرتبط بالسلعة**: من العوامل المرتبطة بالسلعة، والتي يمكن تقسيم السوق على أساسها: (خالفي، 2005، ص75)

- كمية الاستخدام: حيث يمكن تصنيف المستهلكين على أساس من يستخدمون السلعة بصفة كبيرة أو متوسطة أو ضعيفة أو من لا يستخدمونها.

- فوائد السلعة للمستهلك: حيث يتم التقسيم هنا على أساس الفوائد التي يتوقعها المستهلك، أو يتطلع إليها من وراء شراء أو استخدام هذه السلعة.

- الغرض النهائي من استخدام السلعة: هناك من يستعمل سلعة لغرض تحقيق الأمان له، أو لتحقيق إشباع معين أو لتحقيق الزهو والتفاخر.

وهنا نشير إلى أن عملية تقسيم السوق يمكن أن تعتمد على أكثر من أساس واحد، ففي حالة استخدام أساس واحد يسمى التقسيم عندئذ بمدخل التجزئة المنفردة، ويصمم مزيج تسويقي على أساس التعامل مع فئة معينة من المستهلكين، يملكون خاصية معينة، وأما إذا استخدم العديد من الأسس نسميها عندئذ بمدخل التقسيم المركب، وفي هذه الحالة يحتاج الأمر إلى تقسيم مزيج تسويقي مركب كي يخدم أكثر قطاع ويفي بحاجة فئات متنوعة من المستهلكين في السوق.

## 2) معايير تجزئة السوق الصناعي

يواجه مسوقو السلع الصناعية في الغالب بعض التحديات مثل التي يواجهها أفرادهم الذين يعملون في مجال السوق الاستهلاكي، فالسوق الصناعي مثله مثل السوق الاستهلاكي، حيث يكون كبير وواسع وذو حاجات ورغبات متباينة وعليه فإن المؤسسة إذا ما رغبت في البقاء والاستمرار فعليها أن تجزأ السوق إلى قطاعات بغية تحديد الأهداف ذاتها التي تسعى إلى تحقيقها عند تجزئة السوق

الاستهلاكي (المؤذن، 1998، ص335)، ويعرف السوق الصناعي على أنه عبارة عن سوق المستعمل أو المشتري الصناعي، وتتألف هذه السوق من مؤسسات وأفراد لديهم الحجة والرغبة الشرائية والاستعداد، وكذلك المنتجات المتنوعة (سلع، خدمات) المقدمة وفقا لمطالبات العملية الإنتاجية التي يمارسونها، ويتميز سوق الأعمال بأنها سوق ضخمة فهو ينشئ أموالا وعناصر أكثر بكثير من أسواق المستهلك النهائي. (صميدعي، يوسف، 2011، ص46)

ولا شك أن هناك العديد من الأسس التي تستخدم في تجزئة السوق الصناعي نذكر منها:

(أ) **التجزئة حسب طبيعة استخدام السلعة:** فعند استخدام طبيعة السلعة كأساس لتجزئة السوق الصناعي، عادة ما يتم استخدام ثلاثة قطاعات، الأول هو مستخدمي السلع وهم الذين يستخدمون السلعة المباعة في تشغيل عملياتهم أو إنتاج سلعهم أو تقديم خدماتهم، أما القطاع الثاني هو منتجي السلعة وهم الذين يشترون منتجات الشركة لاستخدامها في إنتاج سلعهم وتصبح جزءا منها، والثالث هو قطاع وسطاء إعادة البيع وهم العملاء الذين يشترون السلعة بغرض إعادة بيعها بصورتها الحالية كما هو الحال في التجارة والوكلاء. (العسكري، 2007، ص82)

(ب) **التجزئة حسب حجم القطاع المحتمل:** إن المتغير الخاص بالتجزئة يجب أن يكون ذو علاقة بمجموعة كبيرة من الزبائن، لذلك فالتحدي يكون من خلال إيجاد الحجم أو الميزان الصحيح من بالشكل الذي يخفف المخاطر عندما تكون المجموعة كبيرة، أما في حالة المجموعة صغيرة فإن المؤسسة ستفقد منافع وفرة الحجم، كما أن كبر حجم القطاع يررر عملية التجزئة بنفس تبرير التكاليف والنفقات المصروفة لذلك. (الصميدعي، يوسف، 2011، ص57)

(ج) **التجزئة حسب المحيط الديمغرافي للعميل:** وأكثر المعايير استخداما فيه هي نوعية القطاع الصناعي الذي تعمل فيه المؤسسة المستهدفة وحجم المؤسسات وكذلك الموقع الجغرافي الذي تتواجد به... إلخ. (بلحاج، 2007، ص91)

(د) **التجزئة متعددة الأبعاد:** إن استخدام إحدى الخصائص الصفات باعتبارها أساسا منفردا لتجزئة السوق لا يمكن أن تعطي أساسا مفيدا لتجزئة السوق، فالتجزئة على وفقا للسن أو الوظيفة أو التعليم، أو لأي من الخصائص الأخرى لا تعبر لوحدها وبمعزل عن الخصائص الأخرى عن فئة تسويقية محددة لذا فمن الضروري للمؤسسة التقسيم متعدد الأبعاد الذي يأخذ أكثر من خاصية لتحديد القطاع المستهدف، ويستعمل في هذا الأسلوب مجموعة من الأدوات الإحصائية الخاصة بالتوزيعات المختلفة والتنبؤ بكل منها. (عبد الحميد، 2010، ص263)

ويمكن تلخيص أسس تجزئة السوق الصناعي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 02: أسس تجزئة السوق الصناعي

القطاعات السوقية	أسس التجزئة
- صناعية، تجارية، خدمية.	- نوع المؤسسة الأعمال.
- خاصة، عامة، مختلطة.	- ملكية المؤسسة.
- عسكرية، مدنية.	- طبيعة عمل المؤسسة.
- صغيرة، متوسطة، كبيرة.	- الحجم.
- داخل البلد، خارج البلد.	- الموقع الجغرافي.
- تراكيبات، مواد مصنعة، أجزاء مصنعة، مواد أولية.	- نوع السلعة.
- شراء جديد، شراء معاد (مكرر).	- الموقع الشرائي.
- مركزية، اللامركزية.	- تنظيم وظيفة الشراء.
- أقل من 5 سنوات، 6 سنوات ...	- العمر (عدد السنين التي أمضتها المؤسسة في النشاط).

المصدر: المؤذن، 1998، ص 335.

إن استخدام المؤسسة لكل هذه المعايير يهدف أساساً إلى اختيار سوق تستطيع من خلاله تقديم أحسن ما لديها من قيم وخدمات، لكن اختيارها لسوق المستهدف ليس هو المرحلة الأخيرة فلا بد من مطابقته لشروط جودة التجزئة التسويقية.

## II.1.3 شروط جودة التجزئة السوقية ودورها في عملية إعداد الإستراتيجية التسويقية

### أولاً: شروط جودة تجزئة السوق

توجد العديد من الطرق لتجزئة السوق ولكي تكون هتة التقسيمات فعالة لابد من توفر مجموعة من الشروط في عملية التجزئة السوقية، حيث تؤدي إلى تميز القطاعات المختلفة وكذلك مراعاة متطلبات توجيه برامج تسويقية متميزة إليها، وعند اختيار القطاع السوقي المستهدف لابد من مقابلته للمعايير الأساسية. ولكي تعتبر التجزئة السوقية مفيدة لابد أن تكون:



- 1) **قابلة للقياس:** المقصود بها إمكانية قياس حجم القطاع وقوة مشترياتها وأنماطها، ومن الصعب قياس متغيرات تجزئة معينة مثلا نجد 32.5 مليون فرد يستخدمون اليد اليسرى في الكتابة في الو.م.أ إلا أن القليل من المنتجات تستهدف قطاع مستخدمي اليد اليسرى ويمكن أن تكون المشكلة الرئيسية من الصعب تعريف هذا القطاع وقياسه. (أبو عويلى، 2008، ص 68)
- 2) **يمكن الاتصال بها:** يمكن الوصول إلى القطاع السوقي وخدماته بفعالية، بفرض أن شركة عطور وجدت أن المستخدمين الأكثر لعلامتها التجارية كانوا من الرجال والنساء غير المتزوجات الذين يقضون وقتا طويلا خارج المنزل، فإن لم تكن هذه المجموعة تعيش أو تشتري من أماكن معينة أو تتعرض لأوساط معينة فإنه من الصعب الوصول إلى أعضائها. (لحول، 2008، ص 149)
- 3) **ميزة ومعنوية وقابلة للعمل:** تكون القطاعات مميزة إذا استجابت بصور مختلفة لعناصر المزيج التسويقي وبرامجه المختلفة، فإذا استجابت النساء المتزوجات وغير المتزوجات بنفس الطريقة لبيع أحد العطور فهذا لا يمثل قطاعين مختلفين، لذلك يجب أن تتوفر المعنوية بحيث تكون القطاعات السوقية كبيرة أو مريحة بدرجة كافية لخدمتها، ويجب أن يكون القطاع السوقي أكبر مجموعة متجانسة ممكنة تستحق المتابعة ببرنامج تسويقي مفصل على احتياجاتها، فلن يعود بالنفع على منتجي السيارات مثلا أن يطوروا سياراتهم خصيصا للناس الذين يزيد طولهم عن سبعة أقدام، بالإضافة إلى كل هذا لا بد أن صغيرة إلا يصمم البرنامج الفعال لجذب القطاعات وخدماتها أين تكون قابلة للعمل فمثلا رغم أن شركة الخطوط الجوية أنها تعرف سبعة قطاعات سوقية إلا أن عاملها قليلين جدا لتطوير برنامج تسويقي مستقل لكل قطاع. (كوتلر، أرميسترونج، 2007، ص 417)

### ثانيا: دور تجزئة السوق في عملية إعداد الإستراتيجية التسويقية

يلعب مفهوم تجزئة السوق دورا كبيرا في إعداد الإستراتيجية العامة والتسويقية للمؤسسة الحديثة، حيث تستعين المؤسسات الصناعية والخدمية بكافة المعلومات والبيانات التي توفرها دراسات تجزئة السوق في عمليات التقييم، بالإضافة إلى أنها تعطي معلومات عن نقاط القوة أو الضعف ومن ثم الفرص المتاحة الواجب التركيز عليها في إستراتيجياتها للأعوام المقبلة، كما تساعد دراسات تجزئة السوق في وضع المزيج التسويقي المناسب لكل سلعة أو خدمة، وكذلك المزيج التسويقي للمزيج السلعي الممكن توجيهه إلى الأسواق المستهدفة. (أبو عويلى، 2008، ص 69)

ولكي تقوم الشركة أو المؤسسة بمواجهة مشكلة عدم التجانس في الأسواق، ومن ثم إعداد سلعتها وخدماتها لتتفق مع حاجات العملاء فإنها تقوم باستخدام إستراتيجية اختيار القطاعات السوقية وتتكون هذه الإستراتيجية من خطوتين: (المرجع السابق، ص 70)

- تقسيم السوق إلى قطاعات (تم التطرق إليها سابقا).

- اختيار الأهداف السوقية الملائمة لظروف المؤسسة من ضمن القطاعات المحدد في الخطوة الأولى، وتختار المؤسسة تلك القطاعات السوقية التي تقدم لها فرصا تسويقية والتي تجد فيها نوعا من التميز، ويعتبر هذا القرار من أهم القرارات المتخذ حيث يؤثر هذا الاختيار في كل القرارات المتعلقة بالسلعة أو الخدمة، وتخطيط التسويق والإستراتيجيات المخرجة، وبمجرد الانتهاء من الهدف السوقي يجب على المؤسسة تفصيل كل ما تقوم به طبقا لاحتياجات ورغبات وأهداف ومشاكل المستهلكين من القطاع.

## II.2 اختيار القطاعات المستهدفة

بعد الكشف عن فرص تجزئة سوق المؤسسة ضمن المرحلة الأولى من بناء الإستراتيجية التسويقية، تنتقل المؤسسة إلى المرحلة الثانية أين يتم اختيار السوق المستهدف، فتصبح مهمة مدير التسويق تفسير احتياجات المستهلكين بعد أن تم فهمها في المرحلة الأولى، فيقوم بتقييم القطاعات بغية تحديد مدى ملاءمتها لتصبح سوقا مستهدفا وتحتاج لأجل ذلك بيانات شاملة عن القطاعات المختلفة من جميع النواحي لتخلص في الأخير إلى تحديد جاذبية القطاع، لأن الجاذبية بالنسبة للمؤسسة تحدد بدرجة كبيرة قرار قبوله أو عدم قبوله كسوق مستهدف.

## II.2.1 تقييم القطاعات السوقية المختلفة

في تقويم القطاعات السوقية المختلفة يجب أن تقوم بدراسة عاملين مهمين: دراسة القطاعات السوقية وترتيب القطاعات السوقية

### أولاً: دراسة القطاعات السوقية

بعد أن قامت المؤسسة بتحديد القطاعات المختلفة وتمييز بعضها عن بعض، تقوم بعد ذلك بتقييمها من أجل تحديد القطاعات التي يمكن أن تستهدفها وتحديد إستراتيجيتها التسويقية بالنسبة لأسواقها مستهدفة، ولأجل ذلك تقوم المؤسسة بدراسة كل من المستهلكين الذين يتضمنهم القطاع، دراسة المنافسين، دراسة عوامل النجاح والإمكانيات التي يتطلبها (التواجد في مراكز الشراء الكبرى، صورة المؤسسة...)، دراسة النتائج المحتملة وتكون في حالة تم اختيار قطاع ما عن طريق تحديد الأخطار والفوائد في ذلك القطاع. (بلحاج، 2005، ص263)

### ثانياً: ترتيب القطاعات:

يجب أن تجمع المؤسسة البيانات عن مبيعات القطاع الحالية ومعدلات النمو وربحيتها المتوقعة وتحليلها أولاً، إلا أن الحجم والنمو أمران نسيان وليس القطاع الأكبر والأسرع نمواً هو الأكثر جاذبية للمؤسسة، فالمؤسسة تحتاج إلى فحص العوامل الرئيسية التي تؤثر على جاذبية القطاع طويلة المدى فمثلاً يكون القطاع أقل جاذبية إذا احتوى على الكثير من المنافسين الأقوياء والهجوميين كما يمكن أن يقيد وجود الكثير من المنتجات البديلة المحتملة الأسعار والأرباح التي يمكن كسبها من القطاع، كما تؤثر قوة المشترين النسبية على جاذبية القطاع أيضاً فسوف يحاول المشترون الأقوياء عن طريق التفاوض مع البائعين وإجبارهم على تخفيض السعر وطلب خدمات أكثر، وحتى إذا كان للقطاع الحجم والنمو الصحيحين، وكن جذاباً هيكلياً يجب أن تأخذ الشركة في الحسبان أهدافها ومواردها الذاتية، فيمكن استبعاد بعض القطاعات الجذابة بسرعة لعدم اتفاقها مع هدف المؤسسة على المدى الطويل. (كوتلر، أرميسترونج، 2007، ص218)

## مراحل بناء الإستراتيجية التسويقية

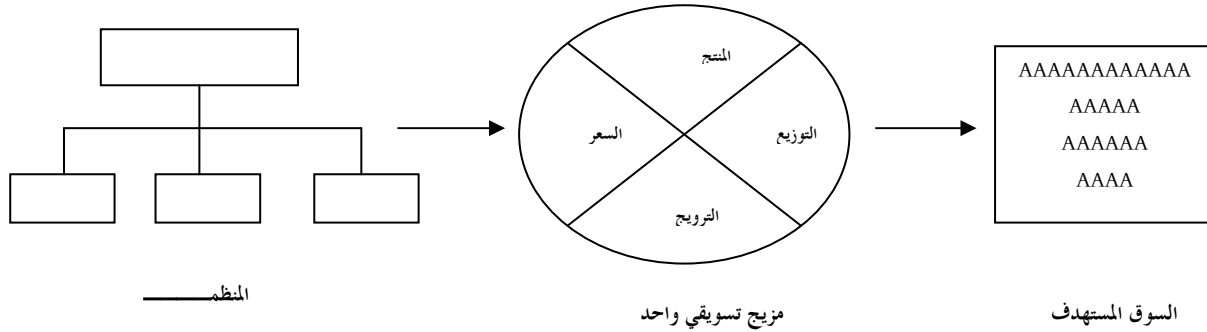
وللاقترب أكثر من مفهوم جاذبية كل قطاع وتحديداته تعتمد المؤسسة على القوى الخمسة لبورتر لأجل تقييم القطاعات وترشيد سياسة الاستهداف، وتمثل القوى التنافسية في: المنافسون الحاليون، المنافسون الجدد، المنتجات البديلة، الموردون، الزبائن. بعد تقويم القطاعات المختلفة تنتقل المؤسسة إلى تحديد السوق الذي ستستهدفه وتقدم له القيمة وتختار الميزة التنافسية التي ستضمنها منتجاتها وتنافس في السوق على أساسها.

### II.2.2 إستراتيجيات اختيار الأسواق المستهدفة ومعايير المفاضلة بينها

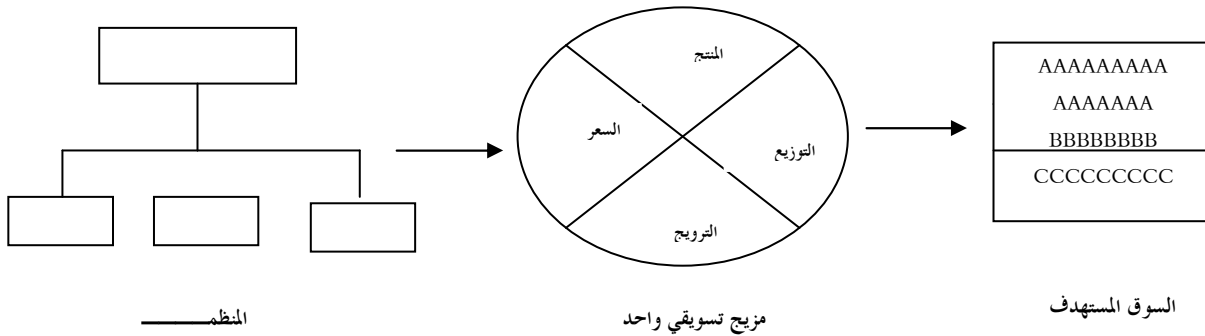
#### أولاً: إستراتيجيات اختيار الأسواق المستهدفة

بعد انتهاء المؤسسة من تقييم قطاعاتها، تنتقل إلى اختيار الإستراتيجية المثلى بالنظر إلى الاختلاف والتركيز على جوانب التجانس والتشابه، وتختلف إستراتيجية السوق المستهدف من مؤسسة إلى أخرى حسب إمكانياتها المتوفرة وحسب درجة المنافسة السائدة في السوق، وخصائص منتجاتها ورغبات المستهلكين وإمكانياتهم، فبعض المؤسسات تختار إستراتيجية التسويق المتنوعة، وبعضها يختار إستراتيجية التسويق غير المتنوع، والبعض الآخر يختار إستراتيجية التسويق المركز.

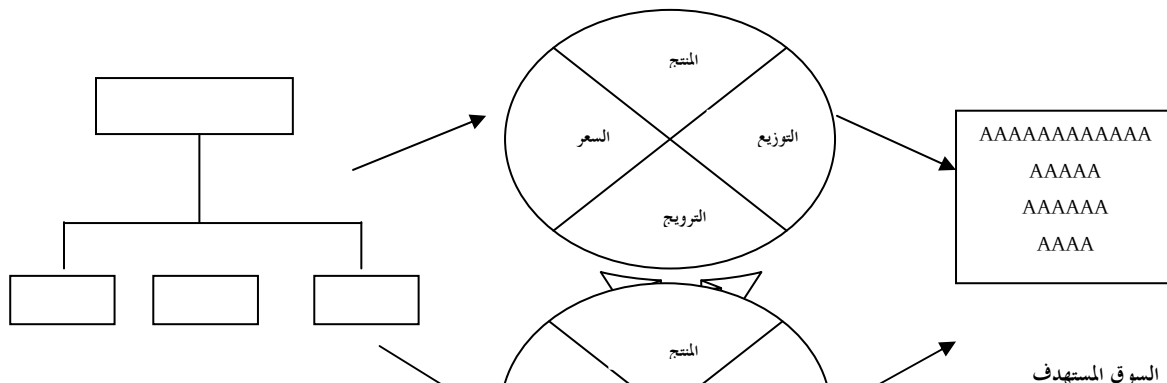
الشكل رقم 13: إستراتيجيات استهداف السوق



1) مدخل السوق الموحد



2) مدخل تجزئة السوق المستهدف



### 1- إستراتيجية عدم التمييز

في هذه الإستراتيجية نجد أن المؤسسة في حالة الاختيار لا تدرك الفروق الجوهرية بين الأجزاء المختلفة للسوق الكلي حيث تنظر إلى السوق على أنه متكامل وتقوم بالتركيز على الاحتياجات المتشابهة بين الأفراد دون الاهتمام بوجود أي اختلافات بينهم، بمعنى آخر المؤسسة تقوم بتصميم منتج معين واستخدام مزيج تسويقي مناسب لأكبر عدد من المشتريين معتمدة في ذلك على قنوات التوزيع الضخمة ووسائل الإعلان الفعالة ( المصدر: الغالبي، العامري، 2007، ص564 )  
مزيج تسويقي واحد سواء كان ذلك لمنتج واحد أو سعر موحد أو أسلوب ترويجي واحد أو نظام موحد للتوزيع ويمكن أن ينجح هذا الأسلوب في تسويق المواد الغذائية كالسكر والملح... (البكري، 2007، 105)

وفي الواقع تعد هذه الإستراتيجية قليلة الاستخدام في الوقت الحالي نظرا لرغبة العديد من المؤسسات في إشباع احتياجات المختلف المستهلكين، ولكن يمكن أن تكون هذه الإستراتيجية فعالة في ظل وجود شرطين رئيسيين هما: (إدريس، مرسى، 2002، ص188)

- أن تكون هناك نسبة كبيرة من المستهلكين لديهم حاجات ورغبات متشابهة بالنسبة للمنتج.
  - أن تكون المؤسسة قادرة على تنمية برنامج تسويقي واحد والاستمرار فيه بشرط أن يقابل احتياجات ورغبات السوق.
- ومن أهم المزايا التي قد تعزي المنظمات لإتباع هذه الإستراتيجية هي تحقيق وفورات اقتصادية، حيث يؤدي التنميط والإنتاج بكميات كبيرة إلى خفض تكاليف الإنتاج، وكذلك خفض تكاليف التسويق من خلال تنمية برنامج تسويقي واحد، ومع أنه قد تواجه المنظمات التي تتبع هذه الإستراتيجية منافسة حادة في الأسواق نظرا لزيادة عدد المنظمات التي تحاول خدمة نفس القطاع السوقى الكبير، لأنه عادة ما تجذب هذه القطاعات الكبيرة العديد من المنافسين، الأمر الذي يدفع المنظمات إلى خدمة القطاعات الصغيرة الأخرى. (الصحن، 1998، ص230)

ومن سلبيات هذه الإستراتيجية نجد صعوبة تلبية الاحتياجات في سوق غير متجانس مما يجعل من الخطأ البسيط في التقدير تهديد أو تدمير لمستقبل المؤسسة وأهدافها، بالإضافة إلى مشكلة المردودية (ألا تكون إستراتيجية الهامش الربحي المرتفع بمبيعات قليلة أكثر مردودية من إستراتيجية الحجم الكبير بهامش ربح أقل).

### 2- إستراتيجية التمييز

يعتمد هذا المنهج على تجزئة السوق إلى قطاعات متميزة من حيث الخصائص والعوامل المؤثرة ومن ثم اختيار قطاع أو أكثر والتوجه لكل قطاع بسلع وخدمات تلي حاجة هذا القطاع وتختلف عن السلع والخدمات المقدمة للقطاع الآخر لاختلاف حاجات ورغبات المستهلكين الذين يشكلون هذا القطاع، وهكذا بالنسبة لجميع القطاعات المستهدفة، كما نجد في هذه الإستراتيجية أن المؤسسة تعتمد على مزيج تسويقي يختلف باختلاف القطاعات المستهدفة (الصميدعي، 2010، ص268)، ويمكن تحقيق هذه الإستراتيجية من خلال الجودة والتحديث والاستجابة للعميل إذ لا يمانع الكثير من الزبائن من دفع سعر عالي استثنائي لمنتجات جيدة ومتطورة، وعندما يركز

عنصر التمييز على الاستجابة للعملاء فإن المؤسسة تلتزم في هذه الحالة بتقديم خدمات ما بعد البيع وصيانة المنتج...، وعند تفضيل خيار التمييز تكون المنشأة على استعداد لخدمة الكثير من الأسواق لكن من الضروري تقديم منتج متميز لكل قطاع سوقي. (متتاني، 2009، ص92)

ويمكننا التمييز بين نوعين من إستراتيجية التسويق التمييزي والتي تهدف إما إلى تغطية مجموعة القطاعات أو إلى استهداف بعضها فقط: (بلحاج، 2007، ص273)

- استهداف مجموع القطاعات بسياسة تسويقية مكثفة: ويعتمد هذا النوع الكثير من المؤسسات الضخمة ذات الموارد الكبيرة والقادرة على إدارة مجموعة كبيرة من المنتجات والأسواق، فهذه السياسة تقود المؤسسة إما إلى تنويع علاماتها حسب تشكيلات منتجاتها المختلفة، أو الاحتفاظ بعلامة واحدة وتمديدتها على كل تشكيلة المنتجات.

- استهداف قطاعات محددة: قد يمثل التسويقي التمييزي أيضا في اختيار قطاعات معينة ذلك أن المؤسسة كبيرة الحجم في بعض الأحيان قد تركز جهودها على القطاعات الأكثر أهمية ونمو وتترك القطاعات الأقل جاذبية للمؤسسات الأقل حجما.

ومما سبق يمكن استنتاج أهم المزايا والعيوب المتعلقة بالإستراتيجية فيما يلي:

### أ- المزايا

- ✓ زيادة التوسع في المبيعات والربح وخلق الولاء للمنتج وبالتالي حماية المؤسسة من المنافسين.
- ✓ تقوم هذه الإستراتيجية بالتكيف مع رغبات المستهلكين وحاجاتهم.
- ✓ يؤدي استهداف عدة قطاعات إلى جعل المؤسسة في منأى عن خطر التقلبات التي تحدث في قطاع.

### ب- العيوب:

- ✓ ارتفاع تكاليف الإنتاج والتسويق نتيجة تشكيلة المنتجات القليلة.
- ✓ زيادة تكاليف البحوث والتطوير، وتتطلب مهارات بشرية من اجل التنويع في العرض.
- ✓ صعوبة الاتصال بالمستهلك أكثر من الاتصال الشامل لأنه يستلزم وسائل خاصة وقرية من المشتريين المحتملين في كل قطاع سوقي.

### 3- إستراتيجية التركيز

تبعاً لهذه الإستراتيجية تصمم المؤسسة مزيج تسويقي واحد لقطاع سوقي واحد، أو عدد قليل من القطاعات السوقية، وذلك بغية تركيز جهودها التسويقية على هذا القطاع المحدد فبدلاً من استهداف نصيب أو حصة صغيرة من سوق كبير، تستهدف المؤسسة التي تتبع إستراتيجية تسويقية مركزة نصيباً كبيراً من واحد أو أكثر من القطاعات الفرعية، أي أنه يتم صب الجهود التسويقية في قطاع واحد أو عدد من القطاعات المحدد. (بن حبتور، 2007، ص230)

وفي المقابل فإن تطبيق هذه الإستراتيجية يصاحبه مخاطر عالية كنتيجة طبيعية للتركيز على قطاع معين، مما يعرض المؤسسة لخطر تغير أنماط الطلب على السلع أو دخول المنظمات الكبرى في هذا المجال مما يؤدي إلى سحب جزء من السوق لصالح هذه المؤسسة، إلا أن لته الإستراتيجية العديد من المزايا تتمثل أهمها في التعرف على حاجات ورغبات المستهلكين بشكل جيد يساعد على مقابلتها بمنتجات مناسبة لها، مما يحمي المؤسسة من أخطار المنافسين الكبار.

### ثانيا: معايير المفاضلة بين استراتيجيات الاستهداف

هناك بعض الخصائص والعوامل التي تؤثر على اختيار الإستراتيجية التسويقية التي يجب تطبيقها وقد تتعلق هذه الخصائص بالمؤسسة نفسها أو السلعة أو السوق، ومن أهم هذه الخصائص والمعايير نذكر منها:

**1- الموارد والقدرات المتاحة للمؤسسة:** هناك العديد من العوامل التي تمنح المؤسسة قدرة كافية عند اختيار إستراتيجية السوق المستهدف، من هذه العوامل: الإمكانيات المالية، البشرية، التسويقية، الإنتاجية والبرامج الخاصة بتطوير وتوسيع عمل المؤسسة كذلك قدرة المؤسسة على تحديد أجزاء السوق الحالي والمرتقب، وقدرتها على الوصول إلى هذه الأجزاء من السوق (الصميدعي، 2010، ص151)، فالموارد المتاحة للمؤسسة إذ لم تكن كافية للتعامل مع أكثر من قطاع سوقي، فالمؤسسة تلجأ إلى استعمال إستراتيجية التسويق المركز.

**2- مرحلة المنتج في دورة الحياة:** عندما يقدم منتج جديد في السوق (مرحلة التقديم) يفضل التركيز على صنف واحد منه، ومن المناسب إتباع إستراتيجية التسويق المركز (العلاق والآخرون، 1999، ص151)، أما في مرحلة النضج يكون التسويق التمييزي هو الأفضل، فعلى المؤسسة تركيز جهودها على الناتج الجديد وبالتالي السعي لأجل الحصول على أكبر حصة سوقية.

**3- إمكانية المنافسة:** نقصد بإمكانية المنافسة، قدرة المؤسسات المنافسة من حيث امتلاكها الموارد المالية، وتكنولوجيا الإنتاج التي تستعملها، كذلك مقدار حصتها الحالية من السوق، وهل تستطيع التوسع في المستقبل أم لا، وأيضاً حجم المنافسة من قبل المنتجات الحالية في السوق. (خالفي، 2005، ص76)

**4- حجم السوق المحتمل:** عند اختيار أي قطاع سوقي فلا بد من قياس حجم السوق المحتملة، لتمكين المؤسسة من الدخول فيه، إذ ينبغي أن يكون هذا القطاع بحجم يستوعب ضخ السلعة والخدمات، أي أن كل قطاع يمتلك مستهلكين حاليين ومحتملين، ويشجع على الدخول إلى هذا القطاع (نوري، 2009، ص139)، فكلما كان القطاع السوقي كبير كانت المؤسسة أكثر حماساً للدخول إليه وكانت على استعداد لإنفاق مال وجهد إضافي أيضاً.

**5- الفرص غير المستغلة:** أي أن القطاع السوقي به فرص لم يتفطن المنافسون لها، وهذه القطاعات غير مستغلة فهناك طلب على منتجات معينة لكن هذا الطلب غير ملبي أو ملبي بصفة ناقصة لإشباع رغبات المستهلكين فتقوم المؤسسة بالتركيز عليها لتلبيةها ومحاولة التميز فيها. (خالفي، 2005، ص76)

**6- توفر الاستقرار:** لا بد من توفر صفة الاستقرار النسبي للأجزاء، أو الأسواق الفرعية وخلال فترة زمنية محددة، ذلك أن الاستقرار النسبي مرتبط بالماركة ودرجة جاذبيتها السوقية، مع درجة التكنولوجيا السائدة في الصناعة بشكل عام، بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل دورة حياة السلعة. (عبيدات، 2002، ص125)

## II.3 اختيار التموقع الذهني

ينبغي على المؤسسة تحديد المركز النسبي الذي تشغله السلعة في ذهن المستهلك مقارنة بسلع الآخرين والطريقة التي يتعرف بها المستهلك على السلعة في السوق، لذا فمركز السلعة النسبي في السوق يتحدد من خلال مجموعة الإدراكات والانطباعات والمشاعر التي تتكون في ذهن المستهلك عن السلعة، ولقد أصبح للتموقع الدور الرئيسي في التسويقي الحديث حيث يعتبر جسر العبور مابين المؤسسة وعملائها المستهدفين.

### II.3.1 ماهية التموقع الذهني

بعد أن تقرر المؤسسة قطاعات السوق التي ستخدمها عندئذ يتوجب عليها تحديد القطاعات التي ستشغلها، عن طريق تحديد موقع السلعة الذي يعتبره المشتري بأنه المكان الذي يشغله منتج المؤسسة في ذهنه وسط المنتجات المنافسة لها، وإن لم تبرز هذه السلعة للمشتري من بين بقية السلع المماثلة فهو لن يشتريها.

حيث يعتبر المفهوم الأحداث والأكثر حيوية والمطروح لنقاش في مجال الأعمال هو كيفية الترسخ في ذاكرة المستهلك، والترسيخ هو عملية مقارنة وتقييم منتجات شركتك بأفضل الشركات التي تعمل في نفس المجال، ولقد تم إدخال مفهوم التموقع إلى أدبيات التسويق في السبعينات من القرن العشرين على يد كل من "جاك تروت وآل رايس" وهما من أكبر المختصين والمستشارين في الإشهار والاتصال واللدان يريان أن التسويق معركة إدراك ذهني وليست معركة منتجات ، حيث كان يقصد بالتموقع في البداية وضع المنتجات في المحلات ونقاط البيع بطريق تشد الأعين وتكن أكثر جلبا للانتباه، وفي سنة 1982 أصدر تروت ورايس كتابهما عن التموقع تحت عنوان "التموقع: معركة احتلال الذهن" حيث أعطيا معنا جديد لهذا المفهوم، فحسبهما أن التموقع لا يعني فقط ما تفعله المؤسسة لمنتوج ما ولكن ما تفعله المؤسسة في ذهن المستهلك المحتمل، ولذلك فهما يعرفان التموقع بأنه: "إعداد تصور معين عن المنتج وعلامته بهدف إعطائه مكانة مفضلة ومتميز عن المكانة التي يجتلبها المنافسون داخل ذهن وتفكير المستهلك". (بلحاج، 2007، ص289)

كما يربط كوتلر التموقع بالمنافسة فيعرفه بأنه: "مجموعة من الإجراءات التي يفضلها المستهلك بحيث تجعل مكانة خاصة للسلعة المعنية في ذهنه تختلف عن موقع السلع الأخرى ويكون مفيدا للمؤسسة مقارنة بسلعتها مع سلع المنافسين." (كوتلر والآخرين، 2002، ص211)، نجد أن المسوقين يحاولون إحداث هذه المواقع من اجل تميز سلعتهم عن سلع المنافسين ويحاولون إعطائها ميزات إستراتيجية في الأسواق المستهدف، وفي هذا المجال نجد أحسن مثال لشركة فورد في تصريحها "كل ما نقوم به يقع تحت سيطرتنا".

إن الهدف الأساسي الذي جاء به التوقع الذهني من السبعينات خاصة في الو.م.أ وأوروبا واليابان هو محاولة إعطاء المستهلك صورة أحسن وأكثر تميزاً لسلعة المؤسسة مقارنة بالميزة التنافسية التي تحملها السلع المنافسة عن طريق المزيج التسويقي الموجه للسوق المستهدف، بحيث تعتبر السلعة هي المركز الأساسي لأجل إحداث التوقع الذهني، على اعتبار العلاقة المباشرة بينها وبين ذهن المستهلك وإدراكه، فالمعركة القائمة بين الشركات الكبرى مثل تويوتا، نيسان وهونداي ليست معركة منتجات بل معركة إدراك حسي.

تكمن أهمية التوقع الذهني في تحقيق العديد من المزايا نذكر منها: (عبيدات، 2002، ص143)

- تميز ما تقدمه المؤسسة من سلع أو ماركات عما يقدمه المنافسون.
- يضمن التوقع التناسق بين عناصر المزيج التسويقي الموجه للسوق المستهدف والتسيير الجيد لحافظة المنتجات.

### II.3.2 إستراتيجية تحديد التوقع الذهني

يتبع السوق لأجل تحديد التوقع الذهني للمستهلك ثلاثة خطوات تتمثل في التعريف بالميزة التنافسية الممكنة، اختيار إستراتيجية شاملة لتحديد التوقع وتوصيل الموقع المختار وتسليمه وعلى المؤسسة المرور بهذه الخطوات لأجل الوصول لسلعة أكثر تأثيراً بذهن المستهلك وتسليمها له فعلاً.

#### أولاً: التعريف بالميزة التنافسية الممكنة

لبناء علاقة مريحة مع العملاء المستهدفين يجب على المسوقين فهم احتياجاتهم أفضل مما يفعله المنافسون، وتقديم ميزة أكبر مما يقدمها المنافسون، إلا أن المواقع الصلبة لا تبني من فراغ فإذا حددت المؤسسة موقع منتجاتها على أنها ستقدم أفضل جودة وخدمة، فعليها تسليم تسليم هاتين القيمتين فعلاً، وبالتالي يبدأ تحديد التوقع بتميز العروض التسويقية للمؤسسة بحيث تعطى للمستهلكين في جودة عالية (كوتلر، أرميسترونج، 2007، ص434)، وتعتمد الميزة التنافسية على مصدرين أساسيين هما: (البكري، 2008، ص199)

✓ المدخلات: والمتمثلة في الموجودات الرأسمالية والمالية والموارد البشرية، حيث أن قوة هذه المدخلات المؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية من خلال قدرتها على خلق قيمة للمستهلك أكبر مما يقدمها المنافسون، والشرط المرافق لتقديم المدخلات أفضل ميزة تنافسية هو الاستخدام الفعال لتلك الموارد في أنشطة المؤسسة ووحدات الأعمال الإستراتيجية.

✓ العمليات: وهي مختلف العمليات والأنشطة التي تتم داخل المؤسسة لتحويل المدخلات إلى مخرجات بما يحقق التفوق في السوق التي تعمل بها، فالميزة التي تنتج عن العمليات تتجلى في المخرج الذي ستنافس به المؤسسة وتقدمه في بقيمه أعلى للمستهلكين.

تختلف الميزة التنافسية من منتج لآخر حسب استعماله والغرض الذي وجد من أجله... فقد تكون الميزة التنافسية في السعر أو الجودة أو طريقة التوزيع وحتى في الشكل الخارجي للمنتج مثل السيارات، فنجد أن وال مارت تعد عملائها بأسعار منخفضة دائماً وغير قابلة للمنافسة، وتصمم Whirlpool غسالات صحون لتعمل بهدوء... والشيء الأكثر أهمية في الميزة التنافسية هو عدم قدرة المنافس على تقليدها.

ثانياً: اختيار إستراتيجية شاملة لتحديد التوقع الذهني



على المؤسسة اقتراح الإستراتيجية الشاملة التي ستنتهجها لأجل تحديد الموقع، وذلك على أساس ما تحمله منتجات المؤسسة من قيم والتي توضع عليها العلامة التجارية، والخمس استراتيجيات التي يكمن للمؤسسة تحديد موقع المؤسسة على أساسها تتمثل فيما يلي: (كوتلر، أرميسترونج، 2007، ص435)

- 1- **المزيد بالمزيد:** يشمل تحديد هذا الموقع تقديم المنتج أو الخدمة لطبقة الغنية ذات نمط حياة مرتفع المكانة، بحيث يحمل المنتج أو الخدمة سعر مرتفع لتغطية التكاليف العالية.
  - 2- **المزيد بنفس الشيء:** بحيث تنافس هذه الإستراتيجية الاستراتيجيات الأولى عن طريق تقديم علامة تجارية بجودة شبيهة لكن بسعر منخفض مثلما قامت به تويوتا ليكس ضد مارسيدس.
  - 3- **نفس الشيء بالأقل:** تعمل هذه الإستراتيجية على تقديم نفس المنتج لكن بسعر أقل، ونجد هذه الإستراتيجية خاصة عند بيع المنتجات أو العلامات المقلدة.
  - 4- **الأقل بالمزيد من الأقل:** وتنتج هذه الإستراتيجية وفق مبدأ تقديم منتجات ذات جودة منخفضة وخدمات قليلة وبسعر منخفض، حيث يتوجه القليل من المستهلكين نحو هذه السلعة خاصة ذوي الطبقة الفقيرة.
  - 5- **المزيد بالأقل:** في هذه الإستراتيجية يتم تقديم أحسن المنتجات بجودة عالية بالإضافة إلى الأسعار المنخفضة حيث تدعي العديد من المؤسسات هذه الإستراتيجية.
- وتعتبر أفضل إستراتيجية شاملة لتحديد التوقع بذهن المستهلك هي إستراتيجية "المزيد بالأقل" حيث تعتبر الأكثر تأثيراً في العملاء.

### ثالثاً: توصيل الموقع المختار تسليمه

بعد اختيار إستراتيجية تحديد الموقع تنتقل المؤسسة إلى انتهاز خطوة قوية لأجل تسليم وتوصيل ما وعدت به وإلا اعتبرت الخطوة السابقة مجرد إعلانات غير موثوق فيها.

فتقوم المؤسسة بإيصال هذا الموقع إلى ذهن المستهلك المستهدف وإقناعه بشراء السلعة أو الخدمة، ويجب على البرنامج العام لإجراء التسويق في المؤسسة أن يدعم الإستراتيجية المختارة لإحداث التوقع المرغوب (كوتلر والآخرين، 2002، ص212)، فيتم إيصال المنتج إلى الزبون في الوقت المناسب وبالضبط في الوقت الذي يحتاج فيه الزبون للمنتج وبالمواصفات والأسعار الموعود بها لكي تزداد حدة التوقع.

## II.3.3 التميز في التوقع الذهني

يعتبر التميز الذهاب إلى أبعد مجموعة من الصفات التي تميز المنتج عن المنتجات المنافسة وتجذب المستهلك للعلامة المشكلة له، حيث يعتبر التميز أشمل من تحديد التوقع.

### أولاً: تعريف التميز

تنبني إستراتيجية التميز على فكرة رئيسية وهي التميز بطريقة فريدة (علامة، جودة المنتج، الغلاف، الخدمة، التكنولوجيا...) تجدد التقدير من طرف العملاء، فعلى المنظمة تمييز منتجاتها وجعلها منفردة في القطاع الذي تعمل به باستعمال بعض الأبعاد التي تكون ذات

قيمة عالية لدى الزبائن الذين لا تمثل الأسعار لديهم الأسبقية عند الشراء، وبالتالي فإن التميز الناتج سيكون ذا تكلفة عالية، مع الأخذ في الاعتبار أنه يتطلب تحقيق تقارب في تكلفة المنتج مقارنة بالمنافسين، لذا فالمؤسسة عند تحقيقها للتميز والحفاظة عليه يكون بيع منتجاتها بسعر أعلى من تكلفة التميز، وهنا يمكن القول أن أدائها فوق المتوسط السائد في مجال عملها. (لحول، 2008، ص158)

ويعرف بورتر التميز بأنه: "البحث عن التفرد بخصائص استثنائية تمثل أهمية خاصة للزبائن." (بلحاج، 2007، ص312)، الاختلافات التي يمكن وجودها بين المنتجات لن تكون بالضرورة ذات دلالة ومعنى ولن يكون مرغوبا فيها دائما ولتفادي ذلك يجب التميز بخلق قيمة للمؤسسة والسوق في الوقت ذاته، ومن أجل ذلك فإن التميز يجب أن يكون: (Kotler et al, 2004, p339- 340)

- **مهمًا:** من خلال أنه يقدم ميزة كافية في أعين عدد كافي من المشترين.
- **مختلفًا:** حيث لا بد أن يكون التميز الذي تقدمه المؤسسة خاصا بها ولا تقدمه أي من المؤسسات المنافسة في السوق المستهدف.
- **أفضل مما عند المنافسين:** إن الاختلاف الذي تحاول أن تسلمه المؤسسة للمشتري يجب أن يكون أفضل من الخيارات الأخرى التي أمامه من أجل حل مشكلته وإشباع رغباته.
- **قابلة للاتصال:** إن هذه الميزة المختلفة التي تقدمها المؤسسة في السوق لا بد أن تتصف بإمكانية شرحها وتفسيرها بحيث يمكن رؤيتها أو إدراك حقيقتها من طرف المستهلك.
- **قادرة على المواجهة:** أن تكون لها القدرة على مواجهة المنافسة المباشرة ومنافسة المقلدين.
- **معقولة الثمن:** إن المشتري المحتمل لهذا المنتج المتميز يجب أن يتوفر لديه من الموارد المالية ما يدفعه إلى تقبل الفرق في السعر والناتج عن ذلك التميز.
- **المردودية:** إن استغلال هذا التميز والإنفاق عليه يجب أن يعود بالفائدة على المؤسسة بما يبرر التكاليف الضخمة التي يتطلبها إتباع إستراتيجية تميز المنتجات.

تقوم المؤسسة باختيار موقع متميز لأجل تحقيق مجموعة من الأسباب من أهمها ما يلي: (مرسي، 1998، ص51-52)

**1- إحداه التوافق بين مواردها والبيئة التسويقية السائدة:** حيث أن دراسة جوانب القوة والضعف في المؤسسة، يسمح لها بتحديد الميزة التي تتمتع بها مقارنة بالمنافسين، فإذا كانت المؤسسة تتمتع بإمكانية إنتاج متميز فهذا يعتبر نقطة قوة يجب استثمارها على اعتبار أن جوهر عملية الاختيار لميزة التوقع يكون على أساس قدرة المؤسسة على الاستخدام الفاعل للموارد والكفاءات، واختيارها يتوقف بشكل كبير على خصائص هذه الميزة من حيث درجة استمراريتها، صعوبة تقليدها، صعوبة تنميتها ذاتيا من قبل المؤسسات المنافسة... ويكون ذلك بالتوافق مع الفرص التي تقدمها البيئة التسويقية وبالشكل الذي يؤدي إلى تقليل تهديدها (تأتي الفرص خاصة من خلال تحليل الخرائط الإدراكية أين يتم تحديد المواقع الشاغرة في ذهن المستهلك والتي لم يتم استغلالها بعد).

**2- مواجهة المنافسة:** المؤسسة التي تواجه منافسة قوية داخل السوق، تجد نفسها مضطرة إلى تبني موقع يمكنها من تمييز منتجاتها داخل الأسواق المكتظة بالمنتجات المتماثلة الأمر الذي يجعل فرصها في النجاح أكبر في السوق الذي تعمل فيه، حيث يكسبها التميز قدرة على المنافسة وعلى تثبيت صورتها في أذهان المستهلكين.

3- جذب أكبر عدد من المستهلكين: من الأسباب الدافعة إلى تبني إستراتيجية التميز هو محاولة لفت انتباه المستهلكين للخصائص والسّمات التي تتصف بها منتجات المؤسسة والتأثير على سلوكياتهم وقراراتهم الشرائية وجعلهم على درجة عالية من الوفاء للمنتج، حيث يمنح التميز للمؤسسة قدرة على الإعلان بسهولة عن منتجاتها وترسيخ صورتها في الأذهان مما يجذب أكبر عدد من المشترين الذين يبحثون عن المنتجات المتميزة.

4- الرغبة في تحديد الأسعار: تلجأ الكثير من المؤسسات إلى تبني عرض متميز بغرض السيطرة على الأسعار ورغبتها في تحديد هذه الأخيرة بما يلاءم منتجاتها ووضعيتها التنافسية، وهذا لن يتأتى لها إلا إذا كانت لها حرية أكثر في تحديد أسعارها، وهذا ما يمنحها المنتج المتميز، فكثيرا ما نجد المؤسسة ذات العلامة المعروفة والتي تنتج سلعا متميز بخصائص فريدة تضع أسعارا أعلى من منافسيها نظير الخصائص المتميزة. (عبيدات، 2002، ص109)

6- محاولة فرض الحماية لمنتجاتها: يكون التميز أحيانا بغرض حماية عرض المؤسسة من احتمالات تلاعب بعض الموزعين لتحويل الطلب من منتجاتها إلى منتجات أخرى منافسة يحصلون منها على ربح أعلى، وكذلك من أجل حمايتها من احتمال تقليد المنافسين الآخرين لها. (الصحن، 1993، ص83)

وفي مجال التميز تعتمد المؤسسة على عدد من الوسائل والتي لا تنحصر في السعر فقط كما يعتقد الكثيرون فنجد أن شركة "أرليتز أمركا" والتي تعتبر مثال لتميز تنتج قدرتها على التميز من زيادة حصتها السوقية.

فنجد التميز عن طريق المنتج يتمثل أساسا في الخصائص التقنية وعندما لا تجد المؤسسة محورا للتموقع عن طريق المنتج (الخصائص الملموسة) فإنها وفي إطار بحثها عن الميزة التنافسية تعتمد على الخدمات المتعلقة بالمنتج كما للمؤسسة القدرة على خلق ميزة قوية تضمن لها موقفا متميزا كافيا في أذهان المستهلكين عن طريق توظيفها وتكوينها لموارد بشرية ذات كفاءة وأداء متميز، كما فعلت شركة سنغفورة لطيران من خلال أناقة ونظافة موظفيها وتعاملهم مع المسافرين، بالإضافة إلى إمكانية التميز عن طريق نقاط بيعها وشبكات توزيعها وصورة المؤسسة في حد ذاتها (بلحاج، 2007، ص316)، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 03: الوسائل المتاحة لتميز عرض المؤسسة

المنتج	الخدمات	الأفراد	نقطة البيع	صورة المؤسسة
--------	---------	---------	------------	--------------

## مراحل بناء الإستراتيجية التسويقية

الرموز	التغطية الجيدة	المهارات	سهولة الطلب	الشكل المتميز
وسائل الإعلام	الخبرة	حسن التصرف	التسليم	التشغيل المتميز
المحيط	الأداء	المصداقية	الثبيت والتركيب	الأداء المتميز
الأحداث والمعارض		القدرة على العمل	تكوين الزبون	الصدق والموافقة
		التفاني في الخدمة	الاستشارة	المثانة والديمومة
		الاتصال المتميز	التصليح	إمكانية الاشتغال
			خدمات أخرى	القابلية للتصليح
				الطراز والطابع
				التصميم

المصدر: بلحاج، 2007، ص 316

### ثالثا: إستراتيجيات التميز

تعمل المؤسسة من أجل تمييزها وتفردتها بمنتجاتها عن المنتجات المنافسة باللجوء إلى إستراتيجيات مختلفة يمكن إنجازها فيما يلي: (المرجع السابق، ص 323-324)

**1- إستراتيجيات التحسين:** تقابل هذه الإستراتيجيات التميز في الأعلى ويمكن إدراكها من طرف جميع المستهلكين أو أغلبهم في السوق وبسعر مرتفع، كذلك فإن سياسة تحسين العرض تكون مقارنة بالعرض المرجعي وأسعاره فالمؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجيات تسعى إلى تحسين العرض على مستوى واسع وإنتاج منتجات ذات جودة عالية تكون مميزة بصفات كثيرة ومعروفة تبرر السعر المرتفع الذي يقابل تلك الجودة.

**2- استراتيجيات التخصص:** في مقابل الإستراتيجية الأولى فإن هذه الإستراتيجية تقود المؤسسة إلى توجيه عرض خاص لقطاع معين من السوق، يمكنه إدراك خصوصية العرض الذي تقدمه المؤسسة، إن التميز في هذا الصنف يكون في الأعلى حيث يكون أثر هذا التميز على القطاع الذي أنجز العرض من أجله والذي يكون مستعدا لدفع سعر أكبر مما يدفعه مقابل العرض المرجعي، إن المنتجات الموجهة إلى المعوقين والمسنين وذوي الحاجات والرغبات الخاصة يمكنها أن تنضوي تحت هذا الصنف، وعلى هذا الأساس نجد بعض المؤسسات تخصصت في تلبية حاجات معينة لفئة خاصة من الزبائن مثل شركة *VOLVO* بالنسبة للسيارات المعدلة والمخصصة للأفراد المعوقين...

**3- استراتيجيات التصفية:** تخص هذه الإستراتيجيات التميز في الأسفل (المنتجات الدنيا) حيث يكون العرض المقدم أقل جودة من منتجات العرض المرجعي، حيث تتبنى هذه الإستراتيجيات عرضا بسعر منخفض مثلها مثل العروض المحسنة، فتكون عروض التصفية موجهة إلى عامة السوق الذي يدرك تمييزها عن غيرها من خلال أسعارها المتدنية في مقابل جودتها المنخفضة أيضا.

**4- استراتيجيات التحديد:** تخص هذه الإستراتيجيات التميز في الأسفل حيث تعمل المؤسسة في إطار ذلك على تقديم عرضها إلى فئة معينة في السوق لاهتمها بعض الخصائص التي توجد في العروض المرجعية، أي أن المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية تقوم بصنع

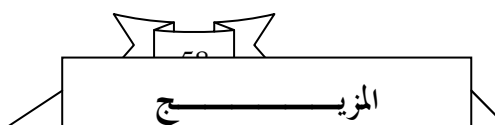
منتجات بإزالة بعض الأشياء والمواصفات التي تميز هذا المنتج فمثلا: بعض المؤسسات الهاتفية قامت بالتخلص من خدمة الاتصالات الخارجية ووجهت عرضها لفئة من المستهلكين الذين لا يهتمون كثيرا بالاتصالات الدولية وإنما يهتمون بالسعر المنخفض للخدمة الهاتفية.

## II.4 المزيج التسويقي

مهما كانت المعايير المتبعة من أجل تجزئة السوق أو الإستراتيجية المنتهجة في السوق المستهدف أو خيارات التميز التي تحدد التموقع الذهني والتي تمثل خلق للقيمة، لا بد أن تمر بالمزيج التسويقي لأجل تنفيذها، وتعتبر إستراتيجية المزيج التسويقي المحدد لنجاح أو فشل الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، فيقوم مدير التسويق باختيار المزيج التسويقي الصحيح، ويتطلب ذلك صياغة إستراتيجية فرعية لكل من المنتج، السعر، قنوات التوزيع، والترويج، وكما نلاحظ أن كل عنصر من المزيج التسويقي يبدأ بحرف P في اللغة الانجليزية لذا عرفت هذه المجموعة بـ 4P's of marketing وكل عنصر يمثل مجالا يحتوي على العديد من القرارات المرتبط به والتي ينبغي على مدير التسويق أخذها بعين الاعتبار.

ويعرف المزيج التسويقي حسب كوتلر ودبورز بأنه: "مجموعة الأدوات التي بحوزة المؤسسة والتي تستعملها للوصول إلى أهدافها في مواجهة الأسواق المستهدفة." (ماي، 2007، ص40) فهناك مزيج العرض المتعلق بالمنتجات أو الخدمات والسعر والذي يمثل إعداد للقيمة التي تأتي كما ذكرنا سابقا بعد خلق القيمة، وهناك مزيج الاتصالات من خلال الإشهار وترقية المبيعات وقوة البيع والعلاقات والتسويقي المباشر وكل هذه تمثل تستهدف التوزيع والاستهلاك وبالتالي فهي تمثل إيصال للقيمة

الشكل رقم 14: متغيرات المزيج التسويقي



## II.1.4 المنتج

أخذت السلعة في زمن بعيد مفهوم ضيق يقتصر على الجانب المادي المكون لها بعيدا عن المعنويات، لكن نظرة المستهلك تدعو إلى النظر إلى السلعة بجانبها فقد لا ينظر إلى السيارة على أنها من النوع الجيد أو إلى قوتها و متانتها و إنما ينظر إليها على أنها ستعطيها مركزا اجتماعيا مميز، بالإضافة إلى توافر قطع الغيار في الأسواق (الصحن، 1998، ص240)، فقد أصبح المستهلك هو الذي يفرض شروطه التي يجب أن تتوفر في المنتج الذي يرغب فيه، وفي هذا السياق نجد أروع وأدق ما قاله "بيتي جروكر" في ميدان الفكر التسويقي المعاصر: "ما يفكر مسؤولو المؤسسة في إنتاجه ليس بالأهم بل ما هو حاسم وقاطع هو ما يفكر المستهلك في اقتنائه، فذلك هو مبدؤه الشخصي للقيمة التي يهدف للحصول عليها من خلال هذا المنتج." وقد اختصر هذه المقولة ما قاله مؤلف الماركة ريفلون: "في مصانعنا نصنع مواد تجيل لكن بمحلات العطور نبيع أحلاما." (سعيد، 2004، ص47) فعلى رجل التسويق الناجح أن يدرك المنتجات الأكثر ملائمة لعملائه ولا يتسنى له أن يقوم بذلك إلا من خلال ممارسة العديد من الوظائف التسويقية في مقدمتها بحوث التسويق، التي تتيح له فهم رغبة المستهلك في شكل المنتج أو الخدمة بالإضافة إلى القيمة الذاتية التي يجدها فيه وما يرمز إليه.

ومن هنا يمكن تعريف المنتج على أنه: " مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة بما في ذلك الغلاف واللون والسعر وسمعة ومكانة كل من المؤسسة والمنتج والبائع وخدمات المنتج والبائع والتي يقبلها المشتري كعرض مشبع لحاجاته. " (عبد الحميد، 2010، ص95) بالإضافة إلى مجموع الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي تحال المؤسسة لتقديمها للعملاء، تستخدم الماركة والعلامة التجارية كأدوات رئيسية في تمييز المنتج الذي المراد تسويقه حيث يخلق لدى المستهلك ولاء لماركة أو العلامة ويتعين دائما الاهتمام بالجودة الفائقة حتى ينجح التمييز في القيام برسالته إلا حدث العكس (الخصيري، 1996، ص95)، وتتلخص القرارات الخاصة بسياسة المنتج في الخصائص المتعلقة بالمنتج، تشكيلة المنتجات، التعبئة والتغليف والعلامة.

ويمكن تمييز خمس مستويات للمنتج وهي: (ماي، 2007، ص91)

- المنتج الأساسي: أين توجد نواة المنتج والتي تهيئنا على السؤال التالي: ماذا يشتري الزبون؟ فهي إذا تكوين الميزة الأساسية المقدمة للمشتري.
- المنتج الجنيص: وهي تمثل كل ما يحيط بنواة المنتج من خصائص.
- المنتج المنتظر: وهي مجموع المواصفات والخصائص التي يرغب بها وينتظرها المشتري من المنتج.
- المنتج الشامل: وهو كل ما يقدمه المنتج حول المنتج الجنيص حتى عملية تمييزه
- المنتج الكامن: والذي يمثل كل التحسينات والتحويلات التي تشمل المنتج والتي تكون كثيرة عادة.

### أولاً: الخصائص المتعلقة بالمنتجات والقرارات الخاصة بتمييزها

تتمثل الخصائص المتعلقة بالمنتج أساساً في تركيبة المنتج وأدائه وتصميمه، أما التركيبة فهي مجموع الأجزاء الملموسة التي تكون في مجملها شكل موحد كما هو الحال بالنسبة لتلفزيون، السيارة التي تتكون من صفائح صلبة وعجلات وزجاج...، أما الأداء فيعبر عن مدى قدرة المنتج على تأدية وظائفه وتمثل في متانة السلعة واستخداماتها ودقتها وسهولة عملها وخواص ذات قيمة أخرى (كولتر، أرميسترونج، 2007، ص469)، فأداء شركة سوني يتمثل في إعداد كاميرات ذات تركيبة تسمح بالتقاط صورة واضحة وجودة مرتفعة في تسجيل اللحظات المهمة.

والأداء وحده لا يكفي لجذب المستهلك نحو المنتج، بل يعتبر المظهر الخارجي المتمثل في التصميم أمراً ضرورياً حيث لا يمكن التغلب على امتناع المشتري على شراء منتج المؤسسة إذا كان تصميمه رديئاً ولا يلي رغبات المستهلك، أما إذا كان المنتج ذو غلاف جذاب يلفت النظر أو كانت الأسعار مناسبة ولها علامة تجارية ذات قوة فهنا لا يمكن للمشتري الاستغناء عن هذا المنتج، لذا لا بد أن يبدأ إعداد السلعة بموضوع التصميم. (كولتر، 2007، ص23)

أما فيما يخص قرارات تمييز المنتجات في المؤسسات من الجوانب الهامة في تخطيط إستراتيجية المنتجات لمواجهة المنافسة ويتم التمييز باستخدام العلامات، والتي في حرف/ رمز أو أي وسيلة أخرى، ويوجد نوعان من التمييز النوع الأول يتم أثناء صناعة المنتج حيث يضاف الاسم على المنتج وأثناء عملية التسويق يتم المحافظة على هذا الاسم أما النوع الثاني فالموزع أو البائع هو الذي يضع علامته على المنتج، ومن فوائد تمييز المنتجات نجد تسهيل عملية التداول في السوق، بالإضافة إلى خلق صورة جيدة لدى المستهلك من خلال العلامة التجارية مما يخلق الولاء لديهم ويسهل الإعلان عن السلعة. (حسن، 2001، ص191)

### ثانيا: تشكيلة المنتجات

يمكننا أن نعرفها بأنها مجموعة المنتجات التي ترتبط فيما بينها من حيث أنها تشتغل بالتقنية نفسها أو أنها موجهة إلى مجموعة واحدة من المستهلكين أو أنها توزع في منافذ التوزيع نفسها، أو يتم تسعيرها بكيفية مشتركة (Kotler et al, 2004, p448)، أي أنها مجموعة خطوط المنتجات التي لها نفس منافذ التوزيع والتي تقدم لنفس القطاع السوقي ولها نفس الأسعار وقد تكون لها نفس خط التكنولوجيا المستخدمة في نفس الصناعة.

فمثلا نجد في شركة Renault كانت تشكيلة سياراتها لسنة 1999 تتكون من سبعة خطوط رئيسية twingo, clio, megane, safrane, espace, et petits utilitaires في كل خط من خطوط المنتجات نجد نماذج متعددة تتطور حسب المكونات الداخلية للمنتج، السرعة التي قد تصل إلى 2000 نموذج وتكون في النهاية هذه التشكيلات جد طويلة وواسعة وجد عميقة ، وبالتالي يمكن استخلاص أبعاد التشكيلة فيما يلي: (سعيد، 2004، ص10)

- الاتساع: وهو عدد خطوط المنتجات.
- العمق: وهي تشكيلة الألوان والأحجام في كل خط إنتاج.
- الارتباط: وهنا نعني نقاط الارتباط بين السلع من طرف الشركة مثل اشتراكها في قناة توزيع معينة أو في استخدام نفس آلة التغليف لجمعها.... الخ

### ثالثا: التغليف والتبئين

يعرف التغليف بأنه مجموعة الأنشطة التي تهتم بتصميم عبوة المنتج وغلافه الخارجي، ولقد أصبح التغليف يغطي أهدافا تسويقية تتمثل في تسهيل عملية استخدام المنتج بحيث يمثل الغلاف دعامة من المعلومات بالنسبة للمستهلك، بالإضافة إلى أنه وسيلة للترويج وأداة للتمركز والتموقع في ذهن المستهلك (غازيوان، 2005، 45)، أما المقصود بتبيين المنتجات هو البيانات التي يتم الإفصاح بها حول المنتج من حيث وزنه أو حجمه ومحتوياته وتاريخ صلاحيته وطريقة استعماله وغيرها من البيانات الموجودة على غلاف السلعة أو بطاقة داخل العبوة، كما يمكن أن يتضمن التبيين رسومات معقدة تكون جزءا من التغليف، وتتضمن البيانات التي تتولى المنظمة الإفصاح عنها إما إراديا أو إجباريا بسبب القوانين والتشريعات الحكومية عن كل من السعر، الوزن أو الكمية أو الحجم أو العدد محتويات العبوة، تاريخ الإنتاج وتاريخ انتهاء الصلاحية، محتويات المنتج، التبيين الغذائي، طريقة الاستخدام، طريقة حفظ السلعة، التحذيرات، اسم المنظمة المنتجة واسم البلد الخاصة بها. (لحول، 2008، ص196)

### رابعا: تخطيط وتنمية المنتجات الجديدة:

إن دواعي وجود واستمرارية المؤسسة هي قدرتها على إشباع رغبات المستهلكين من خلال تقديم منتجات معينة من فترة لآخرى و كلما اهتمت المؤسسة بالمنتجات و تنميتها و كذا ابتكار منتجات جديدة من وقت لآخر، كلما حققت الأهداف المتعلقة بالنمو و الربحية و حازت على رضا المستهلكين، وعلى المؤسسة قبل وصول منتجاتها إلى مرحلة التدهور وخلال مرحلة النضج عليها التخطيط لمنتجات جديدة أو إدخال تحسينات على المنتجات القديمة. ويمكن أن نقسم إستراتيجية تخطيط وتطوير المنتجات إلى قسمين:

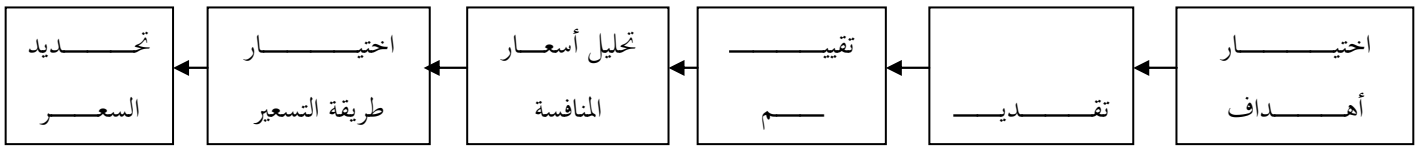




- **المنافسون:** قد تؤثر المنافسة في عملية تحديد الأسعار ومراقبتها، إذ لها القدرة على تحديد أسعار المنافسين وتوقع ردود أفعالهم وسلوكهم اتجاه سعر السلعة إذ يمكنها اتخاذ عدة مواقف تجاه أسعارهم إما أن تسعر بأسعار أعلى من أسعار المنافسين أو أقل منهم أو في نفس المستوى وقد تتخذ هذه المواقف تبعاً لتصرفاتهم وتغيراتها. (سعيد، 2004، ص67)
- **التكاليف:** وهنا يمكن التمييز بين طريقتين، الأولى تكون عن طريق التكاليف الكلية، حيث يتم حساب سعر التكلفة الوحدوي (تكاليف متغيرة + تكاليف ثابتة) + هامش الربح، أما الطريقة الثانية فتتم عن طريق حساب سعر التكلفة المتغير الوحدوي ويضاف هامش يسمح بتغطية التكاليف الثابتة ويحقق هامش الربح. (غازيوان، 2005، ص50)
- **مستوى جودة المنتج:** تؤثر جودة المنتج على قرارات السعر في الوظيفة التي يقدمها منتج المؤسسة مقارنة بالمنتجات المنافسة، المنتج ذو الجودة العالية عادة ما يكون ذو تكاليف مرتفعة ومنافع مميزة وذو ثقة عالية.
- **الزبائن:** فكما هو معلوم ف أن الزبون يتربح على قمة هرم المؤسسة بالمنظور التسويقي، لذلك فهو يعتبر عنصر حاسم في عملية التسعير لا يمكن إهماله، لهذا فإن مخطط السعر على دراسة خصائص الزبائن المستهدفين من حيث القدرة الشرائية، الصورة الذهنية، درجة أهمية المنتج بالنسبة للزبون.... (ماي، 2007، ص119)

### ثانياً: مراحل اتخاذ قرار التسعير

#### الشكل رقم 15: مراحل اتخاذ قرارات التسعير



المصدر: البكري، 2008، ص362

- 1- **تحديد أهداف التسعير:** إن وضع سياسة أي جزء من أجزاء المزيج التسويقي يقوم بناء على أهداف المؤسسة ومركزها في السوق بما فيها أيضاً سياسة التسعير التي يجب أن تستند إلى عدد من الأهداف الخاصة بها كي تتلاءم مع أهداف العناصر الأخرى في المزيج التسويقي والأهداف الكلية للمؤسسة، فمثلاً إذا أرادت المؤسسة أن تزيد حصتها السوقية بالتدريج فذلك قد يتعارض مع هدف تحقيق أقصى ربح في الأجل القصير (عبيدات، 2008، ص20-23)، وبطبيعة الحال فإن اختيار سياسة التسعير تنسجم إلى حد كبير مع الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها والتي يحملها من خلال الأسئلة التالية:
  - هل المؤسسة تهدف إلى تحقيق الربح، أم إلى أكبر حجم من المبيعات؟
  - هل المؤسسة تهدف إلى وضع استراتيجية القشط أم الاختراق؟
  - هل المؤسسة تهدف إلى الحفاظ على استقرار السوق، أم تحقيق أرباح قياسية في وقت قصير؟

- 2- **تقدير الطلب:** يقود كل سعر يمكن أن تضعه المؤسسة إلى مستويات طلب مختلفة، ففي الحالة العادية يرتبط الطلب والسعر بعلاقة عكسية أي أنه كلما زاد السعر قل الطلب وينطبق ذلك خاصة على ذوي الدخول المنخفضة الذين يلجؤون إلى شراء السلعة ذات

الاسعار المنخفضة كما نجد في بعض الأحيان أن الطلب والسعر تكون العلاقة بينهما طردية أي كلما زاد السعر زاد الطلب، وتنحصر هذه الحالة لدى الاشخاص ذوي الطبقة الغنية الذين يحملون مبدأ "أسعار أعلى تعني جودة أكثر". (كوتلر، أرميسترونج، 2007، ص602) يعتمد أكثر الباحثون عند دراستهم لعلاقة السعر بالطلب على افتراض ثبات العوامل الاخرى، فمثلا إذا قررت المؤسسة زيادة السعر تقوم في نفس الوقت بزيادة حملات الترويج وإلا كان من الصعب تحديد العامل المؤثر على الطلب.

**3- التكاليف:** تقوم المؤسسة قبل وضع السعر بدراسة مختلف التكاليف التي تؤثر على الارباح، لكن في بعض الوقت ولأغراض المنافسة قد تباع المؤسسة دون أخذ التكلفة في عين الاعتبار أي تحقيق الخسارة بهدف زيادة الحصة السوقية، إلا أن هذا الهدف يتعارض على الأمد البعيد مع هدي البقاء والاستمرار لذلك عليها أن تعدّ سياستها السعرية بما يغطي التكاليف على مستوى جميع الأنشطة والوظائف. (البكري، 2006، ص175)

**4- المنافسة:** يختلف التسعير باختلاف ظروف المنافسة التي تسود السوق فالتسعير تحت ظروف المنافسة الحرة يختلف عنه في حالة المنافسة الاحتكارية، ففي المنافسة الحرة يكون هناك عدد كبير من البائعين والمشتريين للسلعة فتتحدد الأسعار على أساس قوة الطلب الكلية للسلعة ويكون السعر المنخفض هو الأكثر كفاءة، أما في حالة المنافسة الاحتكارية يكون منتج واحد أو عدد من المنتجين متفقيين على توحيد سياستهم الإنتاجية والتسويقية لاستغلال سوق معين، في هذه الحالة يمكن للمحتكر أن يحدد سعر مرتفع يحقق له أكبر الأرباح ويصاحبه في كثير من الأحيان تخفيض في كمية الإنتاج التي ترفع في سعر السلعة. (حنا، 2001، ص336)

**5- اختيار سياسة التسعير:** يمكن التمييز بين عدة أنواع من السياسات السعرية نذكر منها: (كورتل، 2007، ص37)

- السعر السوقي: يحدد السعر وفق هذه السياسة تبعاً لتفاعلات العرض والطلب على المنتج في السوق وهذا ما يجعل المؤسسة تفق نوعاً ما التحكم في السعر، وهنا تكون ليست بحاجة لوضع سياسة سعرية لأن السعر تم تحديده من طرف السوق، وتعتبر هذه السياسة نادرة.

- السعر المتحكم فيه: هنا يتم تسعير المنتجات تماشياً مع أهداف المؤسسة، بحيث يتم طرح المنتجات بهذه الأسعار إلى السوق دون أن تكون أي سيطرة عليها بالرغم من وجود العرض والطلب، وهي سياسة شائعة.

- السعر الحكومي: في هذه السياسة يتم تحديد أسعار المنتجات من طرف الدولة (الحكومة) بناء على دراسات خاصة بهذه المنتجات.

**6- تحديد الأسعار:** وهي الخطوات الأخيرة في إستراتيجية التسعير حيث يتم اختيار الطريقة المتبعة لذلك ومن هذه الطرق نذكر:

- التسعير على أساس تعظيم الأرباح الحالية: في هذه الطريقة يتم إضافة نسبة إلى التكلفة الكلية للسلعة وتمثل (التكلفة+ هامش الربح) هو سعر السلعة ككل، وهي أسهل طريقة. (حنا، 2001، ص364)

- التسعير على أساس معدل العائد المرتقب على الاستثمارات: في هذه الطريقة يتم وضع السعر على أساس المعدل المرتقب من العملية الاستثمارية والمتمثل في شكل نسبة معينة حيث تركز هذه الطريقة على العائد الكلي على الاستثمار خلال فترة معينة من مجمل الأصول المستثمرة والتي تستخدم في إنتاج السلعة. (عبد الحميد، 2010، ص400)

- التسعير على أساس القيمة: تبني الكثير من المؤسسات أسعارها على مدى إدراك المستهلك لقيمة المنتج وليس على أساس التكلفة والمقصود بالتسعير المبني على أساس القيمة أن السوق لا يستطيع تصميم المنتج وبرنامج التسويق ثم يحدد بعد ذلك، ويأخذ تحديد السعر في الحسبان درجة التوقع الذهني ومدى تميزها بالإضافة إلى متغيرات المزيج التسويقي الأخرى. (كوتلر، أرميسترونج، 2007، ص611)
- التسعير على أساس المنافسين: يتم تحديد الأسعار في هذه الطريقة على أساس أسعار المنتجات المنافسة مع توجيه اهتمام أقل للتكاليف التي تكبدتها المؤسسة أثناء إنتاج السلعة كما يتم أيضا إهمال الطلب، ويمكن للمؤسسة أن تضع نفس أسعار منافسيها الرئيسيين أو أعلى منها أو أقل. (المرجع السابق، ص616)
- على المؤسسة أن تكون متميزة أمام القطاعات المستهدفة في وضع الأسعار حتى وإن كانت تنتج منتج واحد، ويأخذ التمييز في الأسعار أشكالا مختلفة تعتمد عدة متغيرات يمكن تصنيفها كما يلي: (بلحاج، 2007، ص175)
- ✓ تمييز الأسعار من الدرجة الأولى: حيث يتم تسعير المنتجات حسب رغبة كل فرد نتيجة معرفة الأسعار القصوى التي يمكن لأي فرد تحملها.
- ✓ التمييز من الدرجة الثانية: حيث تقدم المؤسسة عروضاً مختلفة من الأسعار وتترك الخيار بعد ذلك للمستهلكين، وهنا يختار العميل بنفسه القطاع الذي يناسبه.
- ✓ التمييز من الدرجة الثالثة: في هذه الحالة تقوم المؤسسة بتوجيه عروض سعرية خاصة لكل قطاع من القطاعات المختلفة مما يتطلب مراقبة جيدة للمستهلكين ومستمرة من أجل ملاحظة التغيرات التي قد تطرأ على عاداتهم ورغباتهم.

## II.3.4 التوزيع

يمثل التوزيع أحد الوظائف الرئيسية للتسويق تهدف إلى إيصال السلع بعد الانتهاء من إنتاجها إلى المستهلك الأخير والمشتري الصناعي (الصميدعي، يوسف، 2007، ص200)، حيث يعتبر التوزيع المسؤول الرئيسي عن توفر المنتج في الأماكن الملائمة بغرض إشباع حاجات ورغبات المستهلكين من خلال منافذ التوزيع، والتي تمثل سلسلة من الحلقات المتصلة، إضافة إلى تمكين المنتج أو المورد من الحصول على الأموال والمعلومات من المستهلك، فمنافذ التوزيع تساهم في زيادة الاستفادة من المنتجات في المكان والزمان المناسبين (نوري، 2009، ص44)، وعندما تضع المؤسسة الإستراتيجية التوزيعية تأخذ في عين الاعتبار المتغيرات الأخرى للمزيج التسويقي بالإضافة إلى المعايير التي انتهجتها في التجزئة والإستراتيجية المتبعة لتحديد التوقع الذهني ودرجة التمييز فيه.

ويعرف التوزيع على أنه جريان مادي للسلع من القنوات، أو أنه تلك الأنشطة التي تجعل المنتج متوفر للمستهلك متى يطلبه، وفي المكان الذي يرغب فيه، أو أنه عملية انسياب السلع والخدمات التي تشارك فيها المؤسسات والأشخاص وانتقالها من المنتج إلى

المستهلك (الصميدعي، 2010، ص240)، وإذا قمنا بمقارنة التوزيع مع عناصر المزيج التسويقي الأخرى فإننا ندرك أهميته الكبرى فهو يزود المؤسسة بوسيلاتها الفعالة لتنفيذ إستراتيجيتها التسويقية باعتباره حلقة الوصل بين المؤسسة والمستهلكين، كما يساعد التوزيع في تحديد كيفية إيصال سلع وخدمات المؤسسة إلى الأسواق في أحسن الأحوال وتتجلى أهمية إستراتيجية التوزيع أكثر من خلال تأثيره على عناصر المزيج التسويقي الأخرى حيث يوفر لنا السلع في المكان والزمان المناسبين ويؤثر في مستوى الأرباح عن طريق تأثيره على التكاليف. (خالفي، 2005، ص86)

وتشمل القرارات التوزيعية على: اختيار القنوات التوزيعية المناسبة، وتحديد سعة أو كثافة التوزيع.

### أولاً: اختيار قنوات التوزيع

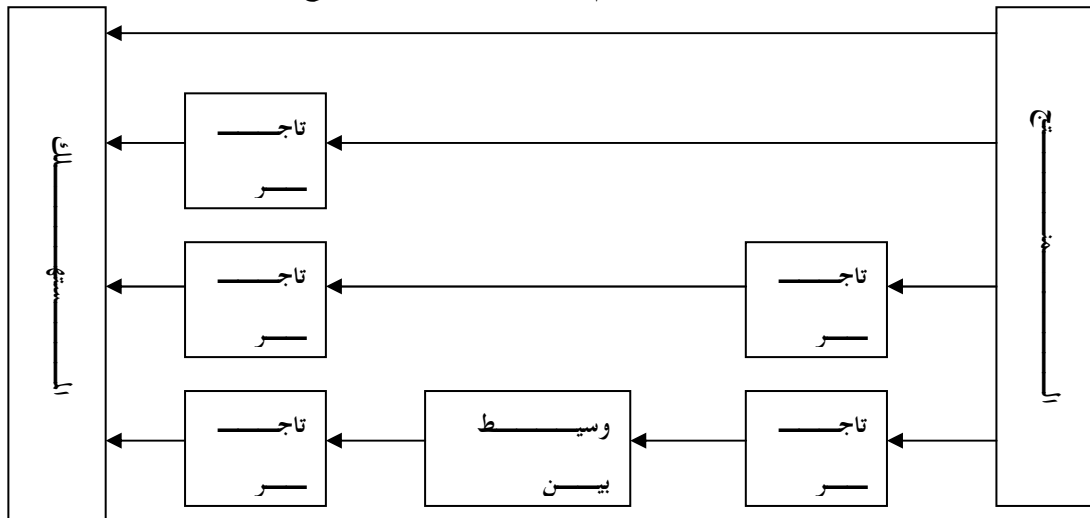
يمكن تعريف قنوات التوزيع بأنها: "مجموعة المؤسسات التسويقية التي تنقل خلالها السلع والخدمات من المنتج الأصلي إلى المستهلك النهائي." (الشرمان، عبد السلام، 2001، ص257)، وقد يكون إنتقال السلعة إلى المؤسسة التسويقية دون أنتقال ملكيتها الفعلية، وقد يتبع الانتقال ملكية للسلعة للمؤسسة المسوق.

فالمشتري قد يكون مستخدم صناعي أو مستهلك نهائي، وتختلف منافذ التوزيع من حيث الطول والقصر فهناك منافذ أو قنوات توزيع مباشرة أي من المنتج إلى المستهلك مباشرة وهناك قناة تكون من تاجر الجملة إلى تاجر التجزئة ومنه إلى المستهلك (قناة ذات علاقتين). (مصطفى، 2001، ص30)

تضم عملية توزيع المنتجات أربعة قنوات نذكر منها: (كورنل، 2007، ص40-41)

- المنتج - المستهلك: وهي أقصر قنوات التوزيع ولا يدخل فيها أي وسيط.
- المنتج - تاجر التجزئة - المستهلك: ونجد هذه القناة في حالة تجار التجزئة ينقلون المنتج للمستهلك النهائي.
- المنتج - تاجر الجملة - تاجر التجزئة - المستهلك: وتمثل هذه القناة تمثل القناة التقليدية لتوزيع المنتجات الاستهلاكية، ويستخدمها بصفة خاصة صغار تجار التجزئة.
- المنتج - تاجر الجملة - وسيط وكيل - تاجر التجزئة - المستهلك: تعتبر هذه القناة من أطول مسالك التوزيع.

الشكل رقم 16: مستويات قنوات التوزيع



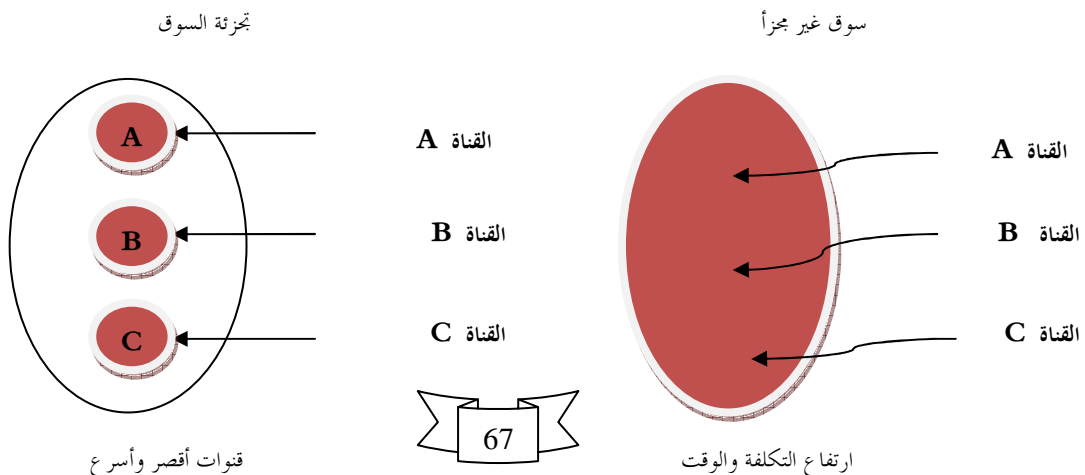
المصدر: لحول، 2008، ص212

### ثانيا: العوامل المؤثرة في اختيار قناة التوزيع

هناك العديد من العناصر المؤثر على اختيار قناة التوزيع نذكر منها:

- 1) **خصائص المنتج:** غالبا ما تؤثر قيمة الوحدة على عملية التوزيع فالسلع المنخفضة الثمن عادة ما تكون ضمن قناة طويلة أما المرتفعة الثمن وذات كمية كبيرة تباع ضمن قنوات قصيرة، بالإضافة إلى أن درجة تلف المنتج تؤثر على اختيار القناة التوزيعية كما أن المنتج الصناعي يتم توزيعه مباشرة إلى المستهلك خاصة السلع ذات الخصائص المتميزة ويختلف في ذلك عن السلع الاستهلاكية التي تحتاج إلى قناة توزيع طويلة. (عبد المحسن، 2003، ص283)
- 2) **خصائص السوق:** يتم اختيار قناة التوزيع بالنظر إذا ما كان التعامل مع سوق استهلاكي أم صناعي، بالإضافة إلى تقدير عدد العملاء في ذلك السوق، إذ كانوا كثيرين تكون القناة أحسن والعكس إذا كانوا محدودين، كما أن الانتشار الجغرافي للمشتريين أو اجتماعهم يؤثر على القناة المختارة وأخيرا نجد أن حجم الطلب إذا كان كبيرا فإنه يتم اختيار القناة القصيرة والعكس إذا كان حجم الطلب قليل. (البكري، 2006، ص192)
- 3) **خصائص الشركة:** وهي مجموعة العوامل الداخلية المؤثر في المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار المنفذ التسويقي والمتمثلة في الإمكانيات المالية المتاحة لديها في حرية اختيار منفذ توزيعي معين دون غيره، فضلا عن الخبرة والكفاءة الإدارية في مجال التسويق ومدى اعتمادها على جهود الآخرين أو دون ذلك ماله من قدرة في الإشراف والرقابة على المنفذ التوزيعي والسيطرة على حركة المنتج وتصحيح الانحرافات أو الأخطاء الحاصلة في عملية التوزيع. (البكري، 2008، ص332)
- 4) **خصائص الوسطاء:** وتتمثل في الخدمات التي يقدمها الوسطاء ومدى توفر أولئك الذين يولون توزيع السلعة اهتماما ويتفوقون مع سياسة المنتج وحجم الوفورات والأرباح التي يسعى الوسطاء إلى تحقيقها بحيث تؤدي إلى ارتفاع أسعار السلعة مما يعيق عمليات التسويق ويقلل حجم المبيعات. (الشرمان، عبد السلام، 2007، ص173-174)
- 5) **تجزئة السوق:** كثيرا ما تفشل المؤسسات في اختيار القناة التوزيعية المناسبة لعدم أخذها بعين الاعتبار خصائص المستهلكين ورغباتهم، كما أن عدم تحديد سوق المؤسسة بدقة يؤدي إلى إتباع قنوات طويلة قد تكلفها نفقات إضافة وتضيق عليها فرص بيعية محتملة، وفي هذا الإطار فإن عملية استهداف السوق من خلال عملية تجزئة المستهلكين تسهم بشكل كبير في اختيار القناة المناسبة. (بلحاج، 2007، ص179)

### الشكل رقم 17: القناة التوزيعية وتجزئة السوق



المصدر: المرجع السابق، ص179

تبرز أهمية تجزئة السوق واختيار السوق المستهدف خاصة في عملية التوزيع في حجم التكاليف والوقت اللذان يمكن تقليصهما والربح الممكن تحقيقه عند انتهاز قنوات موجهة مباشرة لمستهلكين في حاجة ورغبة لمنتج المؤسسة.

### ثالثا: تحديد كثافة التوزيع

تنصب الكثافة على تحديد عدد الوسطاء الذين يكونون القناة، وهناك ثلاثة أنواع من التوزيع فيما يخص كثافته: (ماي، 2007، ص147)

- 1) التوزيع المكثف: يهدف إلى التغطية الشاملة للأسواق بعرض السلعة على نطاق واسع في أكبر عدد ممكن من منافذ التوزيع المناسبة للسلعة، وتفيد هذه الإستراتيجية في تسويق السلع الاستهلاكية الميسرة، العلامات التجارية والسلع ذات السعر المنخفض.
- 2) التوزيع الانتقائي: ويهدف إلى تغطية السوق عن طريق انتقاء عدد معين من الوسطاء لهم القدرة على تغطية السوق، وتساعد هذه الإستراتيجية المنتج في الحصول على موزعين يبذلون قصارى جهدهم في تسويق السلعة للاحتفاظ بثقة المستهلك.
- 3) التوزيع الحصري: وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تغطية السوق عن طريق عدد محدد من الوسطاء وذلك بإعطاء حق تسويق السلعة لواحد أو لعدد محدود من الوكلاء وتساعد على توفير الوقت، والجهد من جانب المنتج لتعامله مع عدد محدد من الوكلاء كما تفيد في توزيع السلع الخاصة والمرتفعة السعر.

## II.4.4 الترويج (الاتصال)

يعد الترويج في حد ذاته عملا وجيها للمؤسسة تهدف من خلاله إلى إيصال ما تريد من نشاطات تسويقية وخدمية إلى جمهور المستهلكين وذلك من أجل تحقيق التفاعل معها، إذا فالإستراتيجية الترويجية تهدف إلى تعريف المشتري بالسلعة وخلق الطلب على البضائع الجديدة، أو تنشيط الطلب على البضائع القديمة التي جرى عليها تطوير (البكري، 2008، ص181)، ويتوقف نجاح ما تقدمه تلك المؤسسات من أفكار أو سلع أو خدمات على مدى فاعلية الاستراتيجيات الترويجية المطبقة، الترويج من هذا المنطق ما هو إلا الواجهة العلمية التي تهدف المؤسسة من خلالها إلى إيصال ما لديها من سلع أو خدمات إلى المستهلكين المستهدفين. (الشمران، عبد السلام، 2001، ص181)

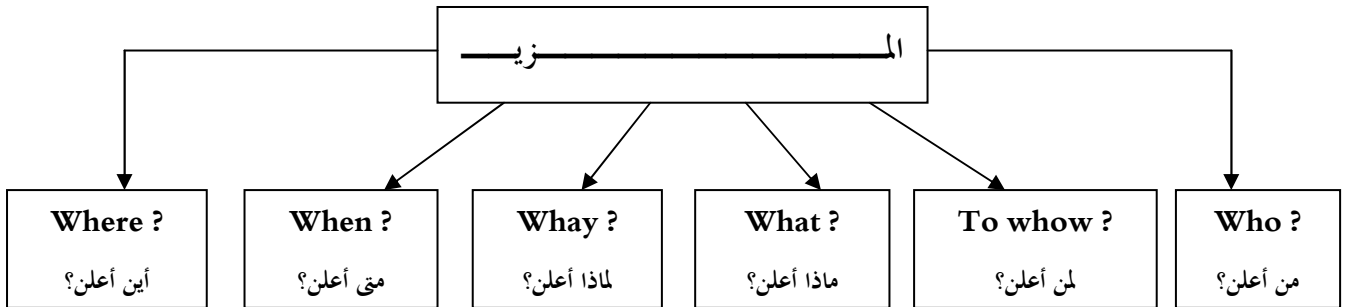
وتختلف الوسيلة الاتصالية المستخدمة في الترويج باختلاف أسلوب الترويج نفسه، فمثلا الإعلان يتم من خلال وسائل الاتصال الجماهيرية غير الشخصية وهو ما يميزه عن البيع الشخصي الذي يتم من خلال اللقاء الشخصي المباشر، أما الأساليب الأخرى للترويج المتمثل في العلاقات العامة، تنشيط المبيعات فإمّا أن تتم من خلال وسائل اتصالية شخصية أو غير شخصية (حافظ، 2009، ص29)، ومهما كانت الوسيلة المستخدمة في الترويج سيكون الهدف الأساسي منها هو إيصال المنتجات إلى السوق المستهدف في الوقت المناسب وبالطريقة التي ترضي العملاء، بحيث تساهم في توضيح الصورة الذهنية وزيادة درجة تميزها.

### أولاً: الإعلان

يعرف الإعلان على أنه فن التعريف حيث يساعد المنتجين على تعريف عملائهم المرتقبين بالسلع والخدمات التي يعرضونها، كما يساعد المستهلكين في التعرف على حاجاتهم وكيفية إشباعها، وذلك عن طريق نشر أو إذاعة الرسائل الإعلانية المرئية أو المسموعة (العلاق، ربابعة، 2002، ص135)، ويعتبر الإعلان شكل من أشكال الاتصال غير الشخصي (لأنه يتم بطريقة غير مباشرة بين المؤسسة والمستهلك) حيث يتم تقديم السلع والخدمات بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع، ويعتبر الهدف الأسمى للإعلان ليس توصيل المعلومة فحسب بل الإقناع العملاء وليس الإخبار فقط، حيث توجه المؤسسة إعلاناتها إلى العملاء المستهدفين لتذكيرهم وإقناعهم بمنتجاتها وتخطط لأجل ذلك المكان والزمان المناسبين. (عواد، 2011، ص92)

ولكي تحقق المؤسسة نجاحاً من خلال برنامجها الإعلاني عليها تخطيط مزيج مبني على احتياجات السوق المستهدف وعاداته وثقافته.

### الشكل رقم 18: مكونات المزيج الترويجي



المصدر: إعداد الطالبة بالاستناد إلى الزعي 2002، البكري، 2008

يلعب الإعلان دوراً مهماً في المزيج الترويجي بحيث يمثل أهم عناصره، ويظهر ذلك من خلال اتجاه أكثر المؤسسات إليه وكذلك المصاريف التي تقوم بإنفاقها عليه للوصول إلى عملائها المستهدفين.

### ثانياً: البيع الشخصي

يعتبر البيع الشخصي من الأساليب الترويجية الشخصية، لأنه يمثل عملية اتصال إقناعي للتأثير ذهنياً على الزبون المرتقب، وهو كمنشآت ترويجي يعد أكثر تعقيداً من الإعلان أو النشر أو بقايا الأساليب الترويجية الأخرى. (الصميدعي، يوسف، 2010، ص302) ويمثل البيع الشخصي مجموعة الجهود الشخصية التي تبذل بغرض إقناع المشتري بشراء سلعة أو خدمة يتم الترويج لها، حيث يعتمد رجل البيع في اتصاله بالمشتري المرتقبين على اختيار طريقة لأجل ذلك مع الاستناد إلى خصائص ومواصفات المستهلكين في الأسواق،



والموارد المالية المتاحة والسلع المراد بيعها، فيقوم بتعريف العميل بالسلعة أو الخدمة وطريقة استخدامها ومجالاتها وإقناعه بها. (حافظ، 2009، ص215)

كما يساعد البيع الشخصي على دراسة الخدمات المقدمة في المؤسسات المنافسة والاستفادة منها وتطويرها وإيجاد خدمات جديدة متميزة تلبي حاجات ورغبات المستهلكين وتنافس المؤسسة على أساسها (العبدلي، 2011، ص30)، وبالتالي يعتبر البيع الشخصي أكثر عناصر المزيح الترويجي صعوبة وأكثرها تكلفة، نتيجة ما ستواجهه المؤسسة في بحثها عن رجال بيع ذوي خبرة وثقة ولديهم حرص أكثر على تحقيق أهداف المؤسسة... إلخ، بالإضافة إلى المخطط الذي يجب وضعه لتوزيع هؤلاء الباعة وتدريبهم وتقييم أدائهم ودفع أتعابهم... إلخ.

### ثالثاً: تنشيط المبيعات

عرّفت جمعية التسويق الأمريكية تنشيط المبيعات بأنه: "الأنشطة التسويقية ما عدا البيع الشخصي والإعلان والدعاية، التي تحفز فاعلية شراء المستهلك أو الوكيل بحيث تضيف قيمة للمنتج لفترة محدودة من الزمن." يحدد هذا التعريف أساليب تنشيط المبيعات بأنها موجهة إلى ثلاثة قطاعات تتمثل في الوسطاء، الموظفين (رجال البيع)، وقطاع المستهلكين. (سويدان، حداد، 2003، ص338)

ويتألف تنشيط المبيعات من أساليب تسويقية وترويجية من أجل توفير قيمة مضافة للسلع والخدمات المعروضة بهدف السرعة في دوران وبيع المنتج وجمع معلومات مفيدة وسريعة من الزبون، ويمكن اعتبار أن تنشيط المبيعات عنصر ترويجي غير شخصي ويستهدف قطاعات سوقية صغيرة، وتكون الرقابة والسيطرة عليه أسهل من العناصر الأخرى وتعتبر مصداقيته أعلى من غيره (الزعبى، 2002، ص53)، وعادة ما يستخدم تنشيط المبيعات مع الإعلان أو البيع الشخصي أو أدوات المزيح الترويجي الأخرى، وبصفة عامة يساعد تنشيط المبيعات على تقوية موقع المنتج، وزيادة درجة التميز في التموقع الذهني. (كوترلر، أرميسترونج، 2007، ص870)

### رابعاً: العلاقات العامة

يعرف مارستون العلاقات العامة على أنها: "نشاط إداري يقوم على تقييم مواقف المستهلك وتحليل سلوكه وربط سياسات وأجزاء المؤسسة بمصلحة العميل وتنفيذ برنامج العمل لكسب العميل." (كورنل، 2007، ص78)، تعتبر العلاقات العامة شكل من أشكال الترويج يهدف إلى تحسين العلاقة بين المؤسسة والقطاعات المختلفة للسوق المستهدف الذي يتم التعامل معه، ومن الفئات التي تتعامل مع المؤسسة نذكر: المستهلكين، الموردين، نقابات العمال، الحكومة، الصحافة والجمارك....، كما تلعب العلاقات العامة دور هاماً في تحسين صورة المؤسسة أمام العملاء المستهدفين وزيادة ثقتهم في منتجاتها مما يؤدي إلى زيادة مبيعاتها في الأجل الطويل. (عبد المحسن، 2003، ص271)

إن الهدف الأساسي الذي ترغب المؤسسة في تحقيقه من خلال مزيجها الترويجي هو نقل رسالة إلى السوق المستهدف عبر وسائل الاتصال الغير مباشرة والمباشرة (كالصالونات الاعلانية، التظاهرات التجارية، التسويق بالبريد، البيع في البيوت....)، وتحديد تميز لتموقعها الذهني عبر تلك الوسائل مقارنة بالمنافسين، ولتضمن المؤسسة نجاح إستراتيجيتها الترويجية عليها إجراء المراجعة الدائمة وتعديل مزيجها بما يواكب التغيرات المستمرة من عادات ومناسبات وحاجات وأذواق المستهلكين المستهدفين، وتخصيص لأجل ذلك ميزانية معتبر يتم توزيعها بعقلانية حسب درجة تأثير كل عنصر بالمزيج الترويجي.

### الخلاصة:

تمر المؤسسة في بناء الإستراتيجية التسويقية المرور على أربعة مراحل تبدأ بتجزئة السوق حيث تعمل بذلك على تصنيف المشترين ذوي نفس الاحتياجات والمتطلبات من السلع والخدمات في قطاع واحد، وهي تهدف أيضا إلى توجيه أهدافها ومواردها وطاقاتها نحو قطاع أو قطاعات معينة (باعتبارها غير قادرة على تحقيق رغبات كل المستهلكين) ويتم ذلك بالاعتماد على معايير وأسس تختلف من قطاع لآخر، وبعدها تنتقل المؤسسة إلى اختيار السوق المستهدف الذي يحمل المستهلكين ذوي الاحتياجات والرغبات المتجانسة وإتباع الإستراتيجية الملائمة لأجل ذلك، أما في الخطوات التالية تسعى المؤسسة إلى كسب عملائها عن طريق تحديد التموقع الذهني لديهم بإعطائهم شيئا ذا قيمة مقارنة بما يقدمه المنافسون وتوصيله والسعي لجعله أكثر تميزا بالبحث عن خصائص استثنائية تحملها سلع

## مراحل بناء الإستراتيجية التسويقية

---

أو خدمات المؤسسة، أما في المرحلة الأخيرة لبناء الإستراتيجية التسويقية تضع مزيجها التسويقي بهدف إعطاء العملاء القيمة التي وعدتهم بها، وإيصالها في الوقت والمكان المناسب وتعريفهم بالسلعة ومساعدتهم في استعمالها... إلخ، وذلك باستخدام العناصر الأربعة التي تساعد في تحقيق التموقع الذي ترغب فيه المؤسسة.

### تمهيد:

في ظل تنامي وتطور المؤسسات ازدادت المشاكل التي تواجهها والتي يجب أن تبحث عن حلول لها وتتخذ بشأنها القرارات المناسبة خاصة في ظل المنافسة الشديدة، والجزائر من بين تلك الدول التي سعت إلى احتضان المفهوم التسويقي الحديث والذي لا يزال في طور الحضانة، إن بعض الدراسات التي أجريت على كثير من المؤسسات الجزائرية خلصت إلى أن مسيري هذه المؤسسات يحملون فهما قاصرا عن البعد التسويقي مما أسهم كثيرا في عدم انتشار هذا الأخير، وللتأكد من مصداقية هذا الحكم على تلك المؤسسات فقد خصصنا هذا الفصل لإجراء دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الموجودة بولاية ميلة، ومن أجل ربط الدراسة الميدانية بالجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصول السابقة فقد ركزنا فيها على مراحل بناء الإستراتيجية التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وسنحاول في هذا الفصل معرفة مدى تبني مراحل بناء الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال عنصرين الأول يتضمن المنهجية التي تم إتباعها في إجراء الدراسة الميدانية، أما العنصر الثاني فخصصناه لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الاستمارات الموزعة والمقابلة الشخصية.

### 1.III منهجية الدراسة

حاولنا دراسة مجموعة من المؤسسات بدل القيام بدراسة مؤسسة واحدة فقط وهذا حتى نتمكن من معرفة حقيقة الوضع في المؤسسات الجزائرية، تحقيقاً لأهداف الدراسة فقد اعتمدنا الأداة التي يتم استخدامها عادة في مثل هذه البحوث من أجل جمع المعلومات الأولية والمتمثل في استبيان شامل هدفه الحصول على أجوبة شافية لأسئلة الدراسة، كما حرصنا على أن تكون الإجابة من طرف إطارات في هذه المؤسسات ومقابلتهم شخصياً.

### 1.1.III وسائل الدراسة

لجأنا في هذه الدراسة إلى استعمال كل من الاستبيان والمقابلات الشخصية.

#### أولاً: الاستبيان

يحتوي الاستبيان على عدد من الأسئلة صنفت في ستة أجزاء المرتبطة والمكملة بعضها البعض وذلك بعد التقديم له بنص قصير يحتوي بعض التوضيحات عن الدراسة وبين الجهة التي أعدتها، حيث يتناول الجزء الأول تمهيد للدراسة من خلال التعريف بالمؤسسات، أما الجزء الثاني فتم تخصيصه لمعلومات عامة عن الأنشطة التسويقية بصفة في المؤسسات، وكان الهدف من الجزء الثالث هو معرفة مدى اهتمام المؤسسات بالإستراتيجية التسويقية عن طريق الاهتمام بالمستهلك والبيئة التسويقية، ويتضمن الجزء الرابع كل من تجزئة السوق واختيار القطاع المستهدف، أما الجزء الخامس تطرقنا فيه إلى المرحلة الثالثة من مراحل بناء الإستراتيجية التسويقية وهي التموقع الذهني وطرق التمييز فيه، وفي الجزء السادس تناولنا المزيج التسويقي.

#### ثانياً: المقابلة الشخصية

حيث تمت المقابلات بصفة شخصية مع الإطارات المستجوبة وهذا لإثراء الإجابات بمعارف واهتمامات الفرد الجيب، كما حاولنا الشرح في حالة وجود إهمام لدى المستجوب محاولين مع ذلك عدم التأثير على آراء المستجوبين السؤال وترك المسؤول هو الذي يبدى برأيه وغالباً ما يقوم بتقديم أدلة وبراهين على إجابته برغم عدم طلبنا لذلك، كما كان الهدف من المقابلات هو الحصول على معلومات مكملة غير موجودة في الاستبيان.

### 2.1.III صدق الأداة

من أجل التأكد من صدق محتوى الاستبيان تم عرضه على مجموعة من الأساتذة<sup>1</sup>، حيث تم تقديم مجموعة من الملاحظات، وتتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> - بورني ميلود، أستاذ محاضر، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة، المركز الجامعي ميلة.  
- هولي فرحات، أستاذ محاضر، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة، المركز الجامعي ميلة.  
- معارفي فريدة، أستاذة محاضرة، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة، المركز الجامعي ميلة.

## دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية ميلة

- تعديل المقدمة وجعلها أكثر اختصاراً.
  - الاختصار في طرح الأسئلة والابتعاد عن الأسئلة التي يعتبر سرية في المؤسسة .
  - إضافة بعض الأسئلة وحذف البعض الآخر وتعديل أخرى.
  - الابتعاد عن الثنائية في طرح الأسئلة.
  - تبسيط بعض المصطلحات العلمية المهمة بمفردات شائعة الاستعمال.
- بعدها تم تعديل الاستبيان وفق الملاحظات المقدمة، تم توزيعه على المؤسسات المختارة كعينة للبحث وقد شملت العينة عشرون مؤسسة تنشط في ولاية ميلة، ولكن رغم ابتعادنا في طرح الأسئلة عن المعلومات السرية في المؤسسة إلا أنه تم رفض الإجابة عن الاستبيان في البعض منها وطلب مجموعة من الإجراءات القانونية لأجل ذلك، ولم يسترد البعض الآخر.

### III. 2. تحليل البيانات المحصل من عينة الدراسة

في هذا الجزء سنقوم بتحليل أسئلة الاستبيان باستخدام النسب المئوية للإجابة عن أسئلة الدراسة.

#### أولاً: تقديم العينة (التعريف بالمؤسسات المدروسة)

تتكون عينة الدراسة من ستة عشر مؤسسة معظمها خاصة تتواجد بولاية ميلة، والتي نحسبها معبرة عن مجتمع البحث.

النسبة المئوية	التكرار	متغيرات الدراسة	
25	4	من 3 إلى 8 سنوات	مدة العمل
31	5	من 9 إلى 11 سنة	
38	6	من 12 إلى 17 سنة	
6	1	33 سنة	
<b>100</b>	<b>16</b>	<b>الإجمالي</b>	
69	11	نشاط إنتاجي	النشاط الغالب
31	5	نشاط توزيعي	
<b>100</b>	<b>16</b>	<b>الإجمالي</b>	
31	5	كبير	حجم المؤسسات
50	8	متوسط	
19	3	صغير	
100	16	<b>الإجمالي</b>	
75	12	من 01 إلى 3 وحدات	

25	4	04 و 05 وحدات	عدد الوحدات
100	16	الإجمالي	

الجدول رقم 04: التعريف بالمؤسسات

تظهر بيانات الدراسة أن مدة عمل المؤسسات (في العينة المدروسة) تتراوح ما بين 3 إلى 17 سنة وتمثل نسبة المؤسسات من 12 إلى 17 سنة 38٪ من العينة المدروسة مما يبين أن لديها خبرة لبأس بها في النشاط الذي تمارسه، كما نجد أن أحد المؤسسات لديها خبرة 33 سنة في صناعة الأجهزة الكهربائية، أما بالنسبة لحجم هذه المؤسسات فالنصف منها ذات حجم متوسط و 31٪ منها مؤسسات كبيرة و 19٪ مؤسسات صغيرة، وكما هو ملاحظ في الجدول السابق أن 69٪ من المؤسسات تمارس نشاطا إنتاجيا بالدرجة الأولى أما النسبة الباقية والتي تمثل 31٪ هي مؤسسات يغلب عليها الطابع التوزيعي فمثلا تعمل إحداها على توزيع الحطب والحديد وتمارس نشاطا إنتاجيا صغير من خلال قطع الحديد إلى أجزاء صغيرة، يضاف إلى هذا عدد الوحدات التي تتكون منها المؤسسات المدروسة إذ تبين أن 75٪ منها يتراوح عدد فروعها بين 1 و 3 وحدات أما النسبة الباقية فتمثل ما بين 4 و 5 وحدات وهذا ما يبرهن البيان السابقة بشأن أكثر المؤسسات المدروسة ذات حجم متوسط.

الجدول رقم 05: الوضعية الاقتصادية للمؤسسات

النسبة المئوية	التكرار	متغيرات الدراسة
----------------	---------	-----------------

## دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية ميلّة

12	2	متناقصة	رقم الأعمال
19	3	ثابتة	
69	11	متزايدة	
<b>100</b>	<b>16</b>	<b>الإجمالي</b>	

تظهر بيانات الدراسة أن نسبة كبيرة تمثل 69٪ من المؤسسات المدروسة تحقق أرباح متزايدة حيث صرّحت العديد منها بعدم وجود أي مشاكل من ناحية الطلب على منتجاتها وتحديث البعض منها عن وجود قصور في العرض وقلة المنافسين، أما نسبة 19٪ فعبرت عن الأرباح الثابتة في العينة المدروسة وهو راجع إلى حدّة المنافسة في المجال الذي تنشط فيه هذه المؤسسات فمثلا نجد مؤسسة لصناعة البلاط الأرضي وكما هو معلوم أن هناك العديد من المؤسسات تقوم بهذا الإنتاج، وفيما يخص الأرباح المتناقصة فكانت على مستوى مؤسستين بررة إحداهما نقص الأرباح مجدّاة نشأتها مما أجبرها على التضحية بالأرباح ومحاولة تغطية التكاليف فقط في الوقت الراهن حتى يجد المنتج مكانته في السوق، أما المؤسسة الأخرى فتم التخلي عن بعض منتجاتها نتيجة وجود منتجات إحلال تفوقت عليها في تلبية حاجات عملائها.

## ثانيا: نشاط التسويق بالمؤسسات المدروسة

### 1- مدى تبني الأنشطة التسويقية بالمؤسسات ودوافع اللجوء إليها

الجدول رقم 06: تبني الأنشطة التسويقية ودوافع اللجوء إليها

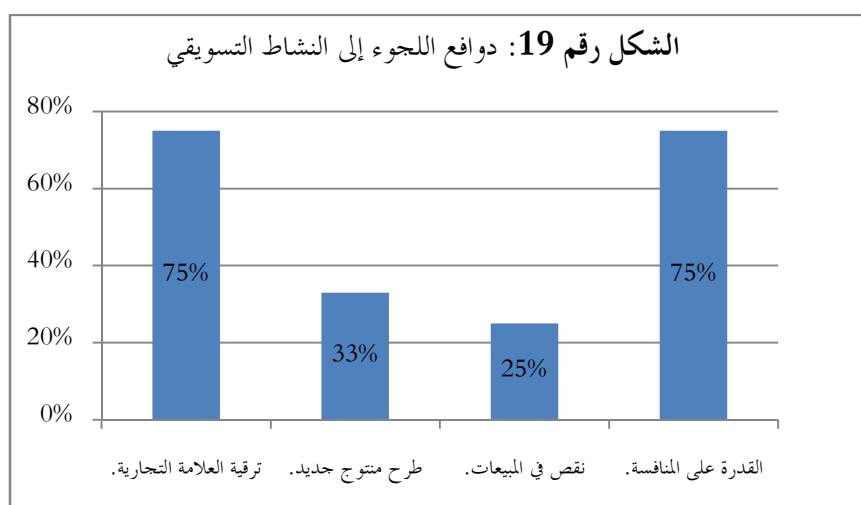
النسبة المئوية	التكرار	متغيرات الدراسة	
75	12	نعم	مدى الاهتمام بالأنشطة التسويقية
25	4	لا	
<b>100</b>	<b>16</b>	<b>الإجمالي</b>	
75	9	ترقية العلامة التجارية	دوافع اللجوء للأنشطة
33	4	طرح منتج جديد	



## دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية ميلية

25	3	نقص في المبيعات	التسويقية
75	9	القدرة على المنافسة	
<b>•100</b>	<b>•12</b>	<b>الإجمالي</b>	

يلقى الاهتمام بالنشاط التسويقي حظا كبيرا في العينة المدروسة حيث مثل نسبة 75٪ من العينة الكلية، ويرجع الدافع الأساسي لهذا الاهتمام هما ترقية العلامة التجارية والقدرة على المنافسة بنفس النسبة 75٪ من المؤسسات المهتمة بالأنشطة التسويقية، حيث تهتم بتعريف المستهلك بمنتجاتها والخصائص المميزة لها عن المنتجات المنافسة مما يكسبها قدرة أكبر على المنافسة وحصص أكبر في السوق، ثم يأتي العاملان الآخران وهما طرح منتج جديد في السوق بنسبة 33٪ ونقص المبيعات بنسبة 25٪، ولا يمثل التسويق أهمية كبيرة في المؤسسة لدى النسبة الباقية 25٪ من المجتمع الكلي ويرجع ذلك على حد قولهم إلى الطلب المتزايد على منتجاتهم مما لا يضطر إلى تحمل مصاريف عقيمة بالمؤسسة.



ويمكن الاستنتاج أن المؤسسات التي تتبع هذه العوامل وخاصة ترقية العلامة التجارية تعمل على طرح منتجاتها في السوق ثم تكتفئ الحملات الإعلانية لجلب انتباه المستهلك ومحاولة التميز عليه أمام المنافسين وهذا عكس مفهوم التسويق نفسه حيث التسويق يهدف أساسا لدراسة ومعرفة احتياجات المستهلكين وعرض المنافسين ومن ثم العمل على طرح منتجات قادرة على إشباع هذه الاحتياجات، فالهدف إذا البحث عن المنتج الملائم ثم التعريف به وهذا عكس ما تقوم به المؤسسات بالعينة المدروسة.

## 2- الجهة المسؤولة عن الأنشطة التسويقية

### الجدول رقم 07: تبني التنظيم التسويقي

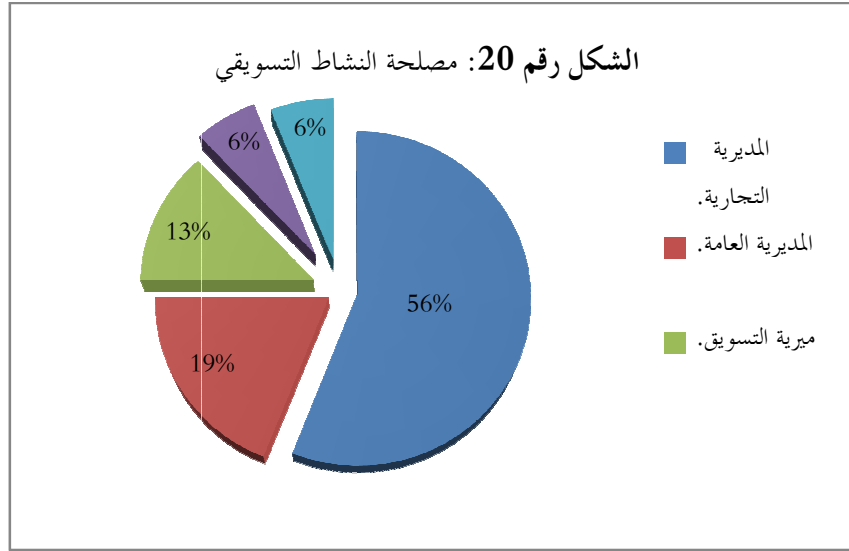
النسبة المئوية	التكرار	متغيرات الدراسة
56	9	المديرية التجارية
19	3	المديرية العامة
13	2	مديرية التسويق

• النسبة تتجاوز المائة والتكرار يفوق الإثن عشر باعتبار أن الجواب على السؤال يحتمل خيارات متعددة، والأمر نفسه ينطبق على الحالات المشابهة فيما سياتي.

## دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية ميلية

6	1	مديرية المبيعات	الجهة المسؤولة عن الأنشطة التسويقية
6	1	مديرية أخرى	
<b>100</b>	<b>16</b>	<b>الإجمالي</b>	

تظهر البيانات التي يتضمنها الجدول رقم 07 أن معظم المؤسسات لا زالت تعتمد في تنظيمها للأنشطة التسويقية على المصلحة التجارية حيث حصلت على نسبة 56٪، بينما حظيت مديرية التسويق بنسبة 13٪ فقط من العينة المدروسة، في حين نجد أن في بعض المؤسسات لازلت المديرية العامة هي المسؤولة عن الأنشطة التسويقية وذلك بنسبة 19٪، بينما النسبة الباقية وزعت بالتساوي بين مؤسستين إحداهما تعتمد على مديرية المبيعات في مختلف الأنشطة التسويقية وأخرى تعتمد على مديرية مصلحة الزبائن، وحتى الآن لتزال ملاحظة السمة التقليدية في التسيير وعدم إعطاء مكانة مناسبة لنشاطات التسويقية.



وبالتالي يمكن إرجاع سبب عدم انتشار المفاهيم التسويقية بالمؤسسات الجزائرية إلى قصور فهم البعد التسويقي لدى مسيري هذه المؤسسات مما جعل مصطلح التسويق حديث النشأة إلى يومنا هذا، وتضاف هذه النتيجة إلى العديد من الدراسات التي كانت في نفس المجال.

### 3- المؤهلات الخاصة بمسؤول التسويق

الجدول رقم 08: الخصائص الشخصية للمسؤول عن الأنشطة التسويقية

النسبة المئوية	التكرار	متغيرات الدراسة	
25	4	ثانوي	المؤهل العلمي
50	8	جامعي	
25	4	دراسات عليا	
<b>100</b>	<b>16</b>	<b>الإجمالي</b>	

## دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية ميله

8	1	علوم تجارية	التخصص العلمي
25	3	علوم الاقتصاد والتسيير بصفة عامة	
42	5	تسويق	
25	3	تخصص آخر	
<b>100</b>	<b>12</b>	<b>الإجمالي</b>	
19	3	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
19	3	من 6 إلى 10 سنوات	
25	4	من 11 إلى 15 سنة	
37	6	أكثر من 16 سنة	
<b>100</b>	<b>16</b>	<b>الإجمالي</b>	

يتضح من الجدول 08 أن معظم عينة الدراسة من خرجي الجامعة ونسبتهم 50٪ وبين ذلك أن المسؤولين في هذه المؤسسات يعتمدون على ذوي مؤهلات علمية في وضع أنشطتهم التسويقية، بينما تعتمد 25٪ من العينة المدروسة على الحاصلين على دراسات عليا وما لاحظناه في هته المؤسسات أن أنشطتها التسويقية الإنتاجية تتطلب خبرة ومهارة عالية لأجل تحقيق أهداف المؤسسة، في حين كانت نسبة المتحصلين على درجة ثانوي 25٪ من العينة الكلية واغلب هؤلاء المسؤولين كانوا ذوي خبرة لمدة طويلة أو من المالكين للمؤسسة أو ذويهم، كما توضح الدراسة أن ما نسبته 42٪ من المتحصلين على شهادة جامعية أو دراسات عليا متخصصين في التسويق و8٪ منهم متخصصين في العلوم التجارية و25٪ تعبر عن المتخصصين في علوم الاقتصاد والتسيير بصفة عامة، وهذه النسب تعبر عن نظام التوظيف بهذه المؤسسات والذي يمكن وصفه بالكفاءة لأن كل هذه التخصصات لها علاقة بالأنشطة التسويقية، بينما ما نسبته 25٪ الباقية لم يكن فيها اهتمام بالتخصص وأكثرها اهتمت بالخبرة الشخصية حيث بلغ ذوي الخبرة لأكثر من 16 سنة 37٪ من العينة

الكلية، وهذا دليل على أن الأنشطة التسويقية تتطلب ذوي خبرة طويلة وذلك نتيجة التغيرات الكثيرة التي تصادف البيئة التسويقية، كما نجد أن 25٪ منها لديهم خبرة بين 11 و15 سنة، بينما أكثر المؤسسات التي تملك متخصص في التسويق وحديثة النشأة لم تحتوي على إطارات ذات سنوات طويلة فما نسبته 19٪ كانت لديهم خبرة بين 6 و10 سنوات و19٪ أخرى ذوي خبرة أقل من 5 سنوات.

4- الوظائف التسويقية والميزانية المخصصة لها

الجدول رقم 09: مهام المديرية المسؤولة عن التسويق

النسبة المئوية	التكرار	متغيرات الدراسة	تظهر البيانات في الجدو
63	10	الإشهار والاتصال بالمستهلك	
31	5	تخطيط الأنشطة التجارية	
81	13	بيع المنتجات	
38	6	دراسة السوق	
<b>100*</b>	<b>16</b>	<b>الإجمالي</b>	

ل رقم 09 أن المهمة الأساسية التي تقوم بها المديرية المسؤولة عن الأنشطة التسويقية هي بيع المنتجات حيث اعتبرها 81٪ من المستجوبين أنها إحدى اختصاصات تنظيمهم، يليها الإشهار والاتصال بالمستهلكين بنسبة 63٪، تؤكد البيانات الإحصائية قصور القسم المسؤول عن الأنشطة التسويقية عن أداء الأنشطة التسويقية الرئيسية كدراسة السوق وتخطيط النشاط التجاري (وضع الإستراتيجية التسويقية) والتي اعتبرتها المؤسسات المدروسة من مهام الإدارة العليا، إن هذا الدور المحصور في البيع والتوزيع تؤكد الميزانيات المخصصة لمصلحة النشاط التسويقي الموضحة بياناتها التالية.

##### 5- ميزانية الجهة المسؤولة عن الأنشطة التسويقية

عندما طرحنا سؤال هل للأنشطة التسويقية ميزانية مخصص؟ كانت الإجابات كما يلي:

الجدول رقم 10: ميزانية التسويق

النسبة المئوية	التكرار	البيان
19	3	نعم
81	13	لا
<b>100</b>	<b>16</b>	<b>الإجمالي</b>

## دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية ميلية

- إذا كان نعم، حدد نسبتها من ميزانية المؤسسة:

الجدول رقم 11: نسبة ميزانية التسويق

النسبة المئوية	التكرار	متغيرات الدراسة	
33,33	1	من 1% إلى 5%	المهام الأساسية للمديرية المسؤولة عن التسويق
/	/	من 6% إلى 20%	
33,33	1	من 21% إلى 30%	
33,33	1	بدون إجابة	
<b>100</b>	<b>3</b>	<b>الإجمالي</b>	

تظهر البيانات السابقة أن 81% من المؤسسات المدروسة لا تخصص ميزانية مستقلة للأنشطة التسويقية خاصة كونها تعتبر المصاريف في بعض الأنشطة التسويقية مجرد تكاليف إضافية كما ذكرنا سابق حيث توجد أغلب المصاريف نحو الإنتاج والتمويل والتوزيع، في حين نجد أن نسبة 19% من المؤسسات المدروسة اعتبرت أنها تحصل على ميزانية خاصة بالأنشطة التسويقية فمنهم من حددها بين 1% و5% من ميزانية المؤسسة وهذا ضئيل جدا لوظيفة كالتسويق نظرا للمحيط الاقتصادي والسياسي والاجتماعي المتغير الذي تعيش فيه هذه المؤسسات، وحددها أخرى بين 21% إلى 30% وهي مؤسسة كبيرة تعتمد على الجانب التسويقي بدرجة عالية.

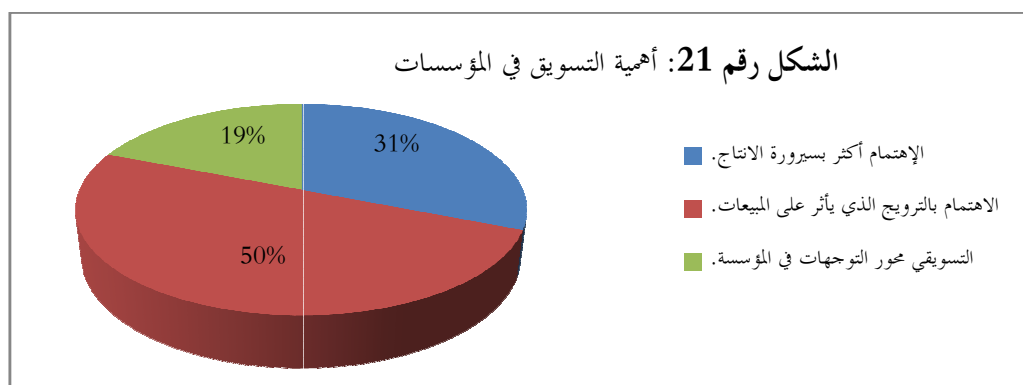
### ثالثا: الإستراتيجية التسويقية

من أجل بناء إستراتيجية تسويقية على أسس حديثة لا بد من جعل المستهلك في قمة هرم الاهتمامات داخل المؤسسة وهذا ما يجعل من التسويق حلقة وصل بين المؤسسة وعملائها ومحور التوجهات الإستراتيجية لها فهو الذي يحرك الوظائف الأخرى بما يؤدي إلى إشباع المستهلك وتحقيق التميز أمام المنافسين. ويمكن إبراز مكانة التسويق في المؤسسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 12: مكانة المستهلك والتسويق في المؤسسة

النسبة المتوية	التكرار	متغيرات الدراسة	
25	4	تدرك الإدارة العليا تماما الأهمية التي يمثلها المستهلك	
75	12	جميع العاملين بالمؤسسة يدركون أن أهدافها تتحقق من خلال إشباع ورضا المستهلكين	
<b>100</b>	<b>16</b>	<b>الإجمالي</b>	
31	5	أهمية التسويق في المؤسسة	القليل من الأهمية ذلك أن الإدارة تهتم أكثر بسيرورة الإنتاج وتحسين المنتجات
50	8		أهمية فقط من خلال أنشطته الترويجية التي تؤثر على المبيعات
19	3		التسويق هو محور التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة
<b>100</b>	<b>16</b>	<b>الإجمالي</b>	

إن أولى الملاحظات التي نلمسها من خلال بيانات الجدول رقم 12 أن هناك اهتمام بالمستهلك من طرف جميع العاملين بالمؤسسة وذلك بنسبة 75٪ من العينة المدروسة، ولكن تظهر لنا البيانات المتعلقة أهمية التسويق في المؤسسة أن النتيجة السابق نابعة من النظر إلى المستهلك كمشتري ليس أكثر حيث كانت نسبة الاهتمام بالتسويق فقط من أجل التأثير على المبيعات 50٪، بينما أهمل التسويق كمحور لتوجهات الإستراتيجية داخل المؤسسة (19٪). وبرر ذلك بعض المسؤولين في المؤسسات أنه إن لم يكن الاهتمام بالمبيعات والإنتاج في المؤسسة فأى معنى للتسويق، فالمؤسسات الجزائرية لتزال تنظر إلى التسويق من مفهومه البيعي ولم ترقى بعد إلى تنسيق التبادلات الداخلية بين المؤسسة والعاملين بها من أجل تحقيق تبادلات خارجية ناجحة بين المؤسسة وعملائها، هذه الفلسفة التي عادة بالنجاح على الكثير من المؤسسات بالدول الأجنبية.



#### – مدى ربط الخطط التسويقية بالبيئة التسويقية

يعرف محيط المؤسسة الجزائرية تغيرات سياسية واقتصادية كبيرة هذا ما يحتم عليها الإلمام بعدد من المعلومات حتى تتمكن من مواجهة هذا الكم من المتغيرات، وفي هذا المجال حاولنا السؤال عن إذ ما كانت المؤسسة تضع خططها التسويقية بالنظر إلى البيئة التسويقية المحيطة بها فكانت الإجابة كما يلي:

الجدول رقم 13: تجميع المعلومات عن البيئة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
88	14	نعم
12	2	لا
<b>100</b>	<b>16</b>	<b>الإجمالي</b>

- إذا كان نعم، ما هي العوامل التي يتم التركيز عليها لأجل ذلك؟

الجدول رقم 14: العوامل المركز عليها في البيئة التسويقية

النسبة المئوية	تكرار	متغيرات الدراسة
92	13	الزبائن الحاليين
85	12	الزبائن المرتقبين
71	10	المنافسين الحاليين
35	5	المنافسين المرتقبين
35	5	الموردين
57	8	التكنولوجيا
78	11	الأوضاع الاقتصادية
71	10	الأوضاع الاجتماعية
21	3	الأوضاع الدولية
42	6	الأوضاع السياسية
•100	•14	الإجمالي

توضح البيانات أن 88% من المستجوبين يقومون بوضع خططهم التسويقية بالنظر إلى البيئة التسويقية المحيطة بهم، حيث يركز معظمهم على الزبائن الحاليين بالدرجة الأولى وبنسبة تعبر جيدة 92% ثم تليها الزبائن المرتقبين بدرجة أقل 85% ثم الأوضاع الاقتصادية بنسبة 78%، كما نجد أن الاهتمام بالمنافسين الحاليين تتساوى مع الأوضاع الاجتماعية بنسبة 71% وخاصة التركيز على المستوى المعيشي المتوسط الذي يسود المجتمع الجزائري حيث تضع معظم المؤسسات الجزائرية أسعارا في متناول فئة كبيرة من المجتمع حتى يكون إقبال كبير على سلعتها وبذلك فهي أهملت الجودة في كثير من الأحيان مقارنة بالمنتجات الغربية، كما تقاربت النسب بين باقي العناصر إلا

## دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية ميلية

الأوضاع الدولية لا تهتم بما العديد من المؤسسات وذلك راجع إلى كون أكثر المؤسسات خاصة ومنحصرة على توزيع منتجاتها داخليا ونقص المنافسة على المستوى الدولي.

### - مدى مشاركة مسؤول التسويق في اتخاذ القرارات

يمكن أن يلعب التسويق الدور الاستراتيجي من خلال مشاركة مسؤول التسويق في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة، وعند طرح السؤال الخاص بهذا الموضوع كانت الإجابات كما يلي:

الجدول رقم 15: دور مسؤول التسويق في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
94	15	نعم
6	1	لا
<b>100</b>	<b>16</b>	<b>الإجمالي</b>

تؤكد الإجابات أن 94% ممن شملتهم الدراسة يقومون بمشاركة مسؤول التسويق (النشاطات التجارية) في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وكما هو ملاحظ ومذكور سابقا أن مسؤول التسويق في أغلب المؤسسات يكون من المسيرين أو المالكين أو ذويهم مما يستدعي ضرورة مشاركته في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة، وبالتالي لا يمكن أخذ هذا العامل كمعيار لتبني الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة، أما المؤسسة التي أجابت بلا فهي شركة تضامن تعتمد على القرارات التي يتخذها الشركاء وما على رئيس المصلحة التجارية إلا التنفيذ.

### رابعا: أنشطة استهداف السوق

**1- تجزئة السوق:** في ظل المفهوم الحديث للتسويق (والذي يركز على التوجه بالمستهلك) تنظر المؤسسة إلى تجزئة السوق باعتبارها المدخل الطبيعي لإحداث التكامل والتوجه الصحيح لكافة أنشطتها نحو الاستجابة لرغبات المستهلك واحتياجات السوق، ولأجل معرفة مدى استفادة المؤسسات المدروسة من ذلك قمنا بطرح أسئلة تعلقنا في بدايتها بدراسة السوق كنشاط أساسي يقضي بالتجزئة المذكورة، حيث تقدر نسبة الذين قاموا بدراسة السوق 75% من المؤسسات المستجوبة فإما كانت هذه الدراسة حول حاجات المستهلكين وسلوكهم تجاه منتجاتها، وإما حول المنافسين وعروضهم، في حين عبر 25% منهم أن مؤسساتهم لا تقوم بدراسة السوق أيا كان نوع هذه الدراسة وهي نسبة نستطيع أن نقول أنها مرتفعة بالنظر إلى أهمية القيام بمثل تلك الدراسات خاصة حول حاجات المستهلكين ورضاهم، مما يقودنا إلى القول بأن تلك المؤسسات قد لا تدرك حقيقة المفهوم التسويقي من خلال إهمالها لهذا الجانب المهم منه.



النسبة المئوية	التكرار	البيان
75	12	نعم
25	4	لا
<b>100</b>	<b>16</b>	<b>الإجمالي</b>

رقم 16: إجراء

جدول دراسة السوق

النسبة المئوية	التكرار	متغيرات الدراسة
/	/	ضعيفة
50	6	متوسطة
42	5	مرتفع
8	1	لا يوجد تحسين
<b>100</b>	<b>12</b>	<b>الإجمالي</b>

من معرفة درجة طرأت على قامت بدراسة بطرح السؤال ما هي درجة

وحتى تتمكن التحسين التي المؤسسات التي السوق قمنا التالي: - إذا كان نعم،

التحسين التي جاءت بها تلك الدراسة على نشاط المؤسسة ؟

الجدول رقم 17: درجة التحسين التي جاءت بها الدراسة

فكانت درجة التحسين متوسطة بنسبة 50% من المؤسسات التي قامت بدراسة السوق مما يعكس فعالية القيام بهذا النوع من الدراسات في حل المشاكل المطروحة وتعتبر هذه النظرة إيجابية، كما أن نسبة 42% ترى أن درجة التحسين مرتفعة وهذا دليل أيضا على فعالية هذا النوع من الدراسات في تحقيق الأهداف التي تطمح إليها المؤسسة من خلال نشاطها خاصة إذ تم تنفيذ التقرير النهائي للدراسة بكل جدية واهتمام، أما المؤسسة التي أجابت بعدم وجود أي تحسين على نشاط المؤسسة رغم قيامها بالدراسة فهذا يرجع إلى عدم القدرة أو التوظيف الجيد لنتائج الدراسة في نشاط المؤسسة أو إهمال التوصيات التي جاءت في التقرير النهائي.

## دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية ميلية

أما المؤسسات التي أجابت بلا فحاولنا معرفة أسباب عدم اللجوء إلى دراسة السوق باعتبارها أحد أسباب البقاء والقدرة على المنافسة وخاصة عندما تكون التغيرات كثيرة في البيئة التسويقية المحيطة بالمؤسسة فقمنا بطرح السؤال التالي: إذا كان لا، فما هي أسباب عدم

الدراسة؟	النسبة المئوية	التكرار	متغيرات الدراسة	القيام بهذه
	/	/	لأنها مكلفة	
18: أسباب	75	3	لسنا بحاجة إليها	الجدول رقم
بدراسة السوق	25	1	لأننا لا نعرفها	عدم القيام
	<b>100</b>	<b>4</b>	<b>الإجمالي</b>	

البيانات في

18 أن 75٪

مؤسسات التي

السوق بسبب

بحاجة إلى هذه

النسبة المئوية	التكرار	البيان
69	11	نعم
31	5	لا
<b>100</b>	<b>16</b>	<b>الإجمالي</b>

كشفت

الجدول رقم

ما يعدل ثلاثة

لم تقم بدراسة

أنها ليست

الدراسة وحسب تصريح المستجوبين ترى هذه المؤسسات نفسها محتكرة للسوق الذي تعمل فيه فهي ليست بحاجة لهذه الدراسة وتعتبرها مجرد مصاريف إضافية، أما المؤسسة التي أجابت بعدم معرفة هذه الدراسة تعكس قصر نظر إدارات المؤسسة لمفهوم بحوث

التسويق.

النسبة المئوية	التكرار	متغيرات الدراسة
----------------	---------	-----------------

هل قتم

السؤال 02:

بتجزئة السوق الذي تعملون فيه إلى قطاعات فرعية؟

الجدول رقم 19: القيام بتجزئة السوق

السؤال 03: ما هي العوامل المعتمد لتجزئة السوق في مؤسستكم؟

الجدول رقم 20: العوامل المعتمد في تجزئة السوق

27	3	العوامل الديمغرافية
45	5	عوامل مرتبط بالسلعة في حد ذاتها
82	9	عوامل مرتبط بنمط معيشة المستهلك
73	8	عوامل جغرافية
45	5	عوامل نفسية وثقافية
<b>100*</b>	<b>11*</b>	<b>الإجمالي</b>

تظهر البيانات أن المؤسسات المدروسة تستجيب لنشاط تجزئة السوق بنسبة 69٪، في حين تبين أن 31٪ منها لا ترى حاجة إلى ممارسة هذا النشاط التسويقي ولهذا فهي تعامل المستهلكين من خلال مدخل التسويق الشامل دون النظر إلى الفروقات التي يمكن أن توجد بين حاجات ورغبات المستهلكين وحتى إن كانت هذه المؤسسات تنتج منتجات متعددة ومتنوعة فإنها لا تأخذ بعين الاعتبار في ذلك تعدد الرغبات ولا اختلاف القطاعات السوقية فكل منتج من منتجاتها موجه إلى جميع المستهلكين، وبالتالي تنوع المؤسسة في المنتجات لا يعني إطلاقا وجود سياسة لتجزئة السوق واستهداف قطاعات معينة ومدروسة، أما بالنسبة للمؤسسات التي قامت بالتجزئة معظمها اعتمدت على مجموعة من العوامل أغلبها عوامل مرتبط بنمط معيشة المستهلك بنسبة 82٪ وهذا ما يؤكد البيانات السابقة فيما يخص التركيز على الأوضاع الاجتماعية في وضع الخطط التسويقية، تليها العوامل الجغرافية بنسبة 73٪ وأغلبها شملت التجزئة حسب مناطق الجنوب والتل أما باقي العوامل فلم يتم التركيز عليها كثيرا، ولكن رغم البيانات التي تم استخلاصها والتي تبين أن هناك تبني لمفهوم التجزئة السوقية في المؤسسات المستجوبة إلا أنها تجزئة لا يمكن القول عنها أنها سليمة فعند طلبنا لذكر أسماء القطاعات لاحظنا أن هناك فهم أو تطبيق خاطئ لمفهوم التجزئة التسويقية ذلك أن أغلب تلك المؤسسات ذكرت لنا نفس القطاعات السوقية (قطاع عام، خاص، شمال، جنوب، غنية، فقيرة...) والبعض الآخر لم يعرف حتى كيف تسمى هذه القطاعات.

## 2- استهداف القطاعات السوقية

السؤال 04: ما هي الخصائص المستخدم في اختيار القطاع أو القطاعات السوقية المستهدفة؟

الجدول رقم 21: خصائص اختيار القطاعات

النسبة المئوية	التكرار	متغيرات الدراسة
----------------	---------	-----------------

من خلال الجدول السابق يتضح أن خاصية حجم مبيعات القطاع تحتل المركز الأول في الخصائص التي يتم استخدامها في اختيار قطاع أو قطاعات السوق المستهدف وذلك بنسبة 73٪ وهي نسبة يفرضها طابع النشاط باعتبار معظم المؤسسات إما إنتاجية أو توزيعية، تليها في المركز الثاني ربحية القطاع ومستوى المنافسة داخل القطاع بنفس النسبة 54٪، بينما لم تحض الخصائص المتعلقة بالقدرة وتكلفة الوصول

العملاء	النسبة المئوية	التكرار	متغيرات الدراسة	إلى
القطاع	27	3	حجم القطاع	وحجم
	73	8	حجم مبيعات القطاع	(حجم
	54	6	ربحية القطاع	
	54	6	مستوى المنافسة داخل القطاع	
	45	5	مدى القدرة على الوصول إلى العملاء داخل القطاع	
	37	4	تكلفة الوصول إلى العملاء	
	<b>100°</b>	<b>11°</b>	<b>الإجمالي</b>	

المستهلكين في القطاع) إلا بخصص تعتبر صغيرة مقارنة بالأهمية التي تلعبها هذه الخصائص في زيادة كل من المبيعات وبالتالي زيادة الربحية مما يجعل المؤسسة قادرة على المنافسة في جميع القطاعات، وعلى العموم كان من المفترض أن يتم استخدام كافة الخصائص في اختيار قطاعات السوق المستهدف وذلك لان لكل خاصية أهميتها ولا يجب إهمال أي خاصية، وهذا يؤكد النتائج السابق والمتعلقة بعدم إجراء دراسة جيد للسوق مما جعل معظم التحسينات متوسطة على العموم.

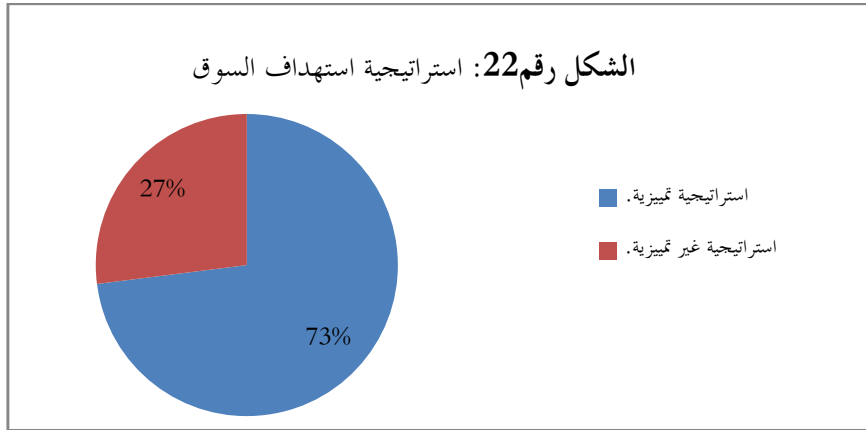
السؤال 05: ما هي الإستراتيجية التي تتبعها مؤسستكم لاستهداف القطاعات السوقية؟

الجدول رقم 22: الإستراتيجية المتبعة في الاستهداف

## دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية ميله

27	3	تقديم منتج واحد لجميع القطاعات السوقية
/	/	التركيز على فئة معينة تقدم لها منتجات خاصة
73	8	إعداد منتجات متعدد موجهة إلى فئات مختلفة في السوق
<b>100</b>	<b>11</b>	<b>الإجمالي</b>

يتضح من خلال الجدول 22 أن 73٪ من المؤسسات التي تقوم بالتجزئة تتبع إستراتيجية تمييزية عن طريق تقديم منتجات متنوعة إلى فئات مختلفة في السوق، وهو ما لمسناه فعلا من خلال تشكيلة المنتجات الواسعة التي تعدها تلك المؤسسات والتي تبرز حجم الإمكانيات المادية لها والتي أتاحت لها استهداف أكثر من قطاع، إضافة إلى ذلك فإن البيانات أظهرت أن 27٪ من المؤسسات وبعد الحصول على قطاعات السوق الفرعية قامت باستهدافها عن طريق إستراتيجية التسويق غير التمييزي من خلال تقديم منتج واحد لجميع القطاعات الموجودة في السوق، بينما لم تشكل دراسة من المؤسسات التي اتبعت إستراتيجية تركيزية عن طريق تقديم منتج خاص لفئة محددة.



السؤال 06: هل تقومون بإعداد مخطط تسويقي مناسب لكل قطاع سوقي مستهدف

الجدول رقم 23: إعداد المخطط التسويقي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
73	8	نعم
27	3	لا
<b>100</b>	<b>11</b>	<b>الإجمالي</b>

إستراتيجية

وفي مقابل

الاستهداف المختارة فإن بيانات الجدول رقم 23 تبين أن المؤسسات المعنية لا تقوم بإعداد مخططات تسويقية خاصة بالقطاعات المستهدفة إلا بنسبة 73٪ منها، في حين ما نسبته 27٪ لا تقوم بإعداد مخطط تسويقي لكل قطاع مستهدف وهو ما يعني ضعف

## دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية ميلية

الاستفادة من الاختلافات الموجودة بين قطاعات المستهلكين الناتجة عن عملية التجزئة السوقية، إن التنوع الظاهر الذي تقدمه المؤسسات لقطاعات السوق هو فقط في المنتجات في حين تبقى السياسات الأخرى (السعر، التوزيع، الاتصال...) هي ذاتها بالنسبة لجميع المستهلكين وهو ما يوحي بأن هذه المؤسسات ليست أفضل حالا من المؤسسات التي لا تقوم أصلا بتجزئة السوق، في مقابل ذلك فإن المؤسسات التي تعد المخطط التسويقي تقوم فعلا بإعداد سياسات تسويقية تحاول من خلالها تقديم العرض المناسب لكل قطاع سوقي مختار.

### خامسا: التموقع الذهني في المؤسسة

قبل أن نتساءل عن خصائص التموقع الذهني للمؤسسات المدروسة وقوة التمييز فيها، حاولنا أن نعرف مدى إدراك المسؤولين في تلك المؤسسات لمفهوم التموقع الذهني، ولذلك طرحنا التساؤل التالي:

السؤال 01: مصطلح "التموقع الذهني" بالنسبة لكم مفهوم:

جدول رقم 24: إدراك مفهوم التموقع الذهني

النسبة المئوية	التكرار	البيان
73	8	غامض
27	8	واضح
<b>100</b>	<b>16</b>	<b>الإجمالي</b>

إن الإجابات التي توصلنا إليها تظهر بشكل جلي أن هذا المفهوم لا يزال محدود الانتشار، إذ أن نسبة 50% من المستجوبين اعتبروا أن التموقع الذهني هو مفهوم غامض بالنسبة لهم، في حين اعتبرت 50% الأخرى أنه مفهوم واضح لديهم لكنها نسبة لا يمكن الاعتماد عليها لأن بعض هذه المؤسسات بمجرد قراءتها للسؤال رفضت الإجابة حتى قمنا بالشرح لهم، وبالتالي قمنا باستبدال مصطلح التموقع الذهني بمفهوم الصورة الذهنية في الأسئلة التالية.

السؤال 02: هل الصورة التي تريدون إيصالها إلى المستهلكين عن المؤسسة ومنتجاتها مخطط بشكل جيد في برنامجكم التسويقي؟

الجدول رقم 25: تحديد الصورة الذهنية

النسبة المئوية	التكرار	متغيرات الدراسة
13	2	لا
25	4	نعم، لكن لا ننفذها بشكل جيد
62	10	نعم، نملك مخططا ونعمل على تنفيذه بشكل جيد
<b>100</b>	<b>16</b>	<b>الإجمالي</b>

تظهر البيانات في الجدول 25 أن 62% ممن شملتهم الدراسة يملكون مخططا اتصاليا محدد ويعملون على تنفيذه ميدانيا بشكل جيد مما يتيح لها كسب الصورة الذهنية التي ترغب فيها، وتعتبر هذه النسبة لبأس بما خاصة إذا جسدت في الإشهار والعلاقات العامة اللذان

## دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية ميلية

يسهمان بشكل كبير في رسم صورة المؤسسة لدى جمهور المستهلكين والتي هي جزء من التوقع الذهني لها، كما أن نسبة 25٪ من المؤسسات تملك مخططا لكن لا تعمل على تنفيذه بشكل جيد مما لا يعطي الصورة التي ترغب المؤسسة في إيصالها إلى المستهلك ويفشل مخططها، أما 13٪ من العينة المدروسة لا تملك مخطط أصلا عن الصورة التي ترغب في إيصالها إلى المستهلكين واحدها تلك المؤسسة التي لم تقم بدراسة السوق وهذا يعكس مدى إغفالها لدور الاتصال التسويقي.

بعد تنفيذ مخطط الصورة الذهنية التي ترغب المؤسسة في إيصالها إلى المستهلك سواء بشكل جيد أو غير جيد، أو في حالة عدم التخطيط أصلا لهذه الصورة، على المؤسسة إجراء دراسة لمعرفة التوقع الذي تركته منتجاتها لدى المستهلكين ومعرفة مدى تميزها عن طريق مقارنتها بمنتجات المنافسين، وفي هذا الصدد قمنا بطرح سؤالين وكانت الإجابات كما يلي:

الجدول رقم 26: قياس الصورة الذهنية

النسبة المئوية	التكرار	متغيرات الدراسة
25	4	لا
6	1	نعم، قمنا بالدراسة لكن لم يتم مقارنتها مع صورة لمنتجات المنافسة
69	11	نعم، قمنا بالدراسة وتمت مقارنتها مع صورة المنتجات المنافسة
<b>100</b>	<b>16</b>	<b>الإجمالي</b>

- إذا كان نعم، ما هي الطريقة المتبعة لتعرف على تلك الصورة الذهنية؟

الجدول رقم 27: طريقة التعرف على الصورة الذهنية

النسبة المئوية	التكرار	متغيرات الدراسة
17	2	سجل الاقتراحات والشكاوي
67	8	الوسطاء التجاريين
58	7	الاتصال المباشر بالمستهلك
<b>100</b>	<b>12</b>	<b>الإجمالي</b>

من خلال الجدول 26 نجد أن معظم المؤسسات المدروسة تقوم بقياس الصورة الذهنية التي يحملها المنافسون عن منتجات المؤسسة، حيث ما نسبته 69٪ تقوم بمقارنة هذه الصورة مع المنافسين أما 6٪ لا تقوم بمقارنة هذه الصورة مع منتجات المنافسين، في حين 25٪ لم تقم بهذا القياس حيث شملت المؤسسات اللتان لا تقومان بتخطيط الصورة الذهنية بالإضافة إلى مؤسستين تقومان بإنجاز المخطط لكن لا تقومان بالقياس مما لا يجعل أي معنى لمخططها، وبالحدوث عن المؤسسات التي قامت بقياس الصورة الذهنية نجد أن معظمها اعتمدت على الوسطاء التجاريين كطريقة لتعرف على الصورة الذهنية التي يحملها المستهلكين عن منتجات المؤسسة (الجدول رقم 27) بنسبة 67٪ مما يوحي أن هذه المؤسسات لا تبذل جهد في قياسها لصورة الذهنية لأن الوسطاء هم من سيأتون إلى المؤسسة لأخذ السلعة فتقوم المؤسسة بالاستفسار هناك عن مدى إقبال المستهلكين لشراء السلعة وهناك بعض الوسطاء هم من يقدمون

## دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية ميلية

انتقادهم دون أن تبحث المؤسسة في ذلك، بينما اعتبر المستجوبون أن الاتصال بالمستهلك يأتي دائما في المرتبة الثانية بـ58٪ رغم النتائج الجيدة التي تنجر عنه وعن سجل الشكاوي والاقتراحات والتي تكون في كثير من الأحيان أفضل من الاعتماد عن الوسيط التجاريين.

أما الجدول رقم 28 فتخص بياناته ميزات منتج المؤسسة ومنتوج المنافسين

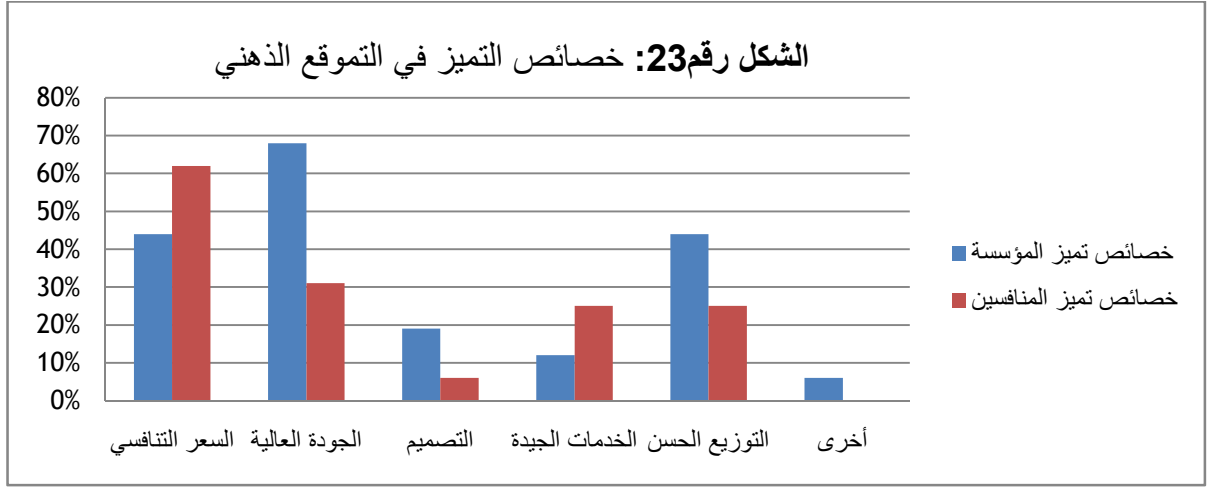
الجدول رقم 28: خصائص التميز في التموقع الذهني

النسبة المئوية	التكرار	متغيرات الدراسة	
44	7	السعر التنافسي	الخصائص التي يتميز بها منتج المؤسسة
68	11	الجودة العالية	
19	3	التصميم	
12	2	الخدمات الجيدة	
44	7	التوزيع الحسن	
6	1	أخرى	
<b>100</b>	<b>16</b>	<b>الإجمالي</b>	
62	10	السعر التنافسي	الخصائص التي يتميز بها منتج المنافسين
31	5	الجودة العالية	
6	1	التصميم	
25	4	الخدمات الجيدة	
25	4	التوزيع الحسن	
<b>100</b>	<b>16</b>	<b>الإجمالي</b>	

حيث تتميز منتجات المؤسسات المستجوبة بالجودة العالية 68٪ كأول ميزة، يليها التوزيع الحسن والسعر التنافسي بنفس النسبة 44٪

ثم التصميم والخدمات الجيدة بنسبة 19٪ و12٪ على الترتيب، وهذا ما يوافق البيانات في الجدول رقم 06 حيث كان من الأسباب الأولى لتني الأنشطة هو ترقية العلامة التجارية، بينما كان سبب نقص المبيعات أقل نسبة مقارنة مع باقي المتغيرات وهذا ناجم عن الجودة العالية التي تتميز بها المنتجات، كما لاحظنا أن تلك المؤسسات لها تغطية في العديد من مناطق التراب الوطني، وفي المقابل فإن الخصائص التي يتميز بها منتج المنافسين تستمد من الصعوبات التي تواجهها المؤسسات المدروسة حيث كان السعر التنافسي هو الميزة الأساسية للمنافسين بنسبة 62٪، تليها الجودة العالية بنسبة 31٪، ثم الخدمات الجيدة والتوزيع الحسن بنفس النسبة 25٪ ثم التصميم بـ6٪، تظهر البيانات أيضا أن جميع المؤسسات بما في ذلك المنافسين تركز في ميزاتها التنافسية على الجودة العالية، السعر التنافسي إضافة إلى التوزيع الحسن بينما تتفوق عليها في الخدمات الجيدة وتهمل التصميم مما جعل المؤسسة المدروسة تستفيد إلى حد ما من هذا العنصر الشاغر لتحقيق التموقع.





إن الجهود التي تبذلها المؤسسة في كسب خصائص التميز يجب أن لا تضع سدى ولذلك فإن المؤسسة مدفوعة أولاً إلى اختيار توقع كافي للتميز وإلى التعريف به لدى المستهلكين ولذلك طرحنا السؤالين التاليين:

الجدول رقم 29: إيصال التوقع الذهني

النسبة المئوية	التكرار	متغيرات الدراسة	
94	15	نعم	التعريف بالخصائص المميزة
6	1	لا	
<b>100</b>	<b>16</b>	<b>الإجمالي</b>	
63	10	نعم	كفاية الخصائص لتحقيق التميز
37	6	لا	
<b>100</b>	<b>16</b>	<b>الإجمالي</b>	

توجد نسبة كبيرة تمثل 94% من العينة المدروس تعرف بخصائص تميز منتجها لدى المستهلكين، وفي المقابل ترى ما نسبته 63% أن تلك الخصائص كافية لتحقيق التميز على المنافسين في ذهن المستهلكين وهذا قد يرجع إلى قوة الميزة التي تعتمد عليها المؤسسة، بينما يرى 37% ممن شملتهم الدراسة أن تلك الخصائص غير كافية لتحقيق التميز على المنافسين ولعل ذلك راجع إلى اشتراك المؤسسات المنافسة في نفس خصائص التميز أو إلى ضعف الناحية الاتصالية التي توصل هذا التميز إلى أذهان المستهلكين.

### سادسا: المزيج التسويقي في المؤسسة

إنما المراحل السابقة لبناء الإستراتيجية التسويقية من تجزئة واستهداف وتموقع غايتها هي توجيه المزيج التسويقي المناسب لكل قطاع سوقي وفي الوقت نفسه فإن ذلك المزيج يجب أن يخدم خصائص التميز التي ترغب المؤسسة في بثها وترسيخها في أذهان المستهلكين، وهذا ما تساءلنا عنه في المحور السادس من الاستبيان.

النسبة المئوية	التكرار	متغيرات الدراسة
31	5	على أساس حاجات القطاعات السوقية المختلفة
38	6	على أساس الصورة الذهنية التي تسعون إلى اكتسابها عند المستهلك
31	5	على أساس تقدير سنوات سابقة
<b>100</b>	<b>16</b>	<b>الإجمالي</b>

السؤال 01: على أي أساس يتم وضع الأنشطة التسويقية (كالإعلان والتوزيع والتسعير...) في مؤسستكم؟

#### الجدول رقم 30: أسس وضع الأنشطة التسويقية

تظهر البيانات المحصلة من الجدول رقم 30 أن غالبية المؤسسات المدروسة تأخذ بعين الاعتبار الصورة الذهنية التي تسعى إلى اكتسابها عند المستهلك في وضع الأنشطة التسويقية بنسبة 38٪، أما ما نسبته 31٪ فتضع أنشطتها على أساس حاجات القطاعات السوقية المختلفة، لكن من المفروض أن يتم وضع الأنشطة التسويقية على أساس القطاعات السوقية والصورة الذهنية وبالتالي تظهر النتيجة المحصل عليها مدى الخلل في وضع الأنشطة التسويقية والتي ستكون بلا أدنى شك مفتقدة للتناسق والتكامل فيما بينها مما يؤدي إلى إضعاف أداؤها في السوق، إن انفراد كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي بغاية وهدف يخصه يقود إلى فقدان مزايا التضافر التي ستجنيها المؤسسة من خلال توجيه عناصر المزيج مجتمعة نحو هدف واحد انطلاقا من نقطة واحدة تتمثل في رغبة المستهلك. إن الجداول التي سنذكرها تلخص بعض البيانات التي تشير إلى الاتجاه العام لعناصر المزيج التسويقي من خلال طرح أسئلة عن أهم ما يميز هذه العناصر، إن الهدف منها ليس التعمق في خصائص الممارسة التسويقية لهذا المزيج بقدر ما هو إشارة إلى بعض جوانبها.

#### جدول رقم 31: معرفة سلوك المستهلكين

النسبة المئوية	التكرار	متغيرات الدراسة
94	15	نعم
6	1	لا
<b>100</b>	<b>16</b>	<b>الإجمالي</b>
100	15	نعم
/	/	لا

100	15	الإجمالي
-----	----	----------

النسبة المئوية	التكرار	البيان
56	9	نعم
44	7	لا
100	16	الإجمالي

النسبة المئوية	التكرار	متغيرات الدراسة
/	/	نظام غير فعال وغير محدد تتسم إجراءاته بالضعف
11	1	نظام تنقصه الدقة والفعالية
89	8	نظام ذو هيكل متميز ويعمل فيه مجموعة من الخبراء والمتخصصين على درجة عالية من المهارات
100	9	الإجمالي

السؤال 04: هل لمؤسستكم نظام يهتم بتطوير الخصائص الفنية أو ابتكار منتجات جديدة؟

الجدول رقم 32: نظام تطوير المنتجات

- إذا كان نعم، بماذا يتسم هذا النظام؟

الجدول رقم 33: سمات نظام تطوير المنتجات

فحسب الجدول 31 نجد أن نسبة 94% من المستجوبين يقومون بدراسة رضا أو ردود الأفعال المباشرة للمستهلكين حول منتجاتهم، ويأخذون تلك الدراسة بعين الاعتبار عند إجراء تحسينات على المنتجات أو في حالة إنتاج منتج جديد، لكن الجدول 32 يبين أن 56% فقط من المؤسسات المدروسة تملك نظاما لتطوير أو تحسين المنتجات، فكيف لباقي المؤسسات 44% أن يتخذوا ردود أفعال المستهلكين في تحسين المنتجات القديمة أو في حالة إنتاج منتج جديد بعين الاعتبار إن لم يكن لها نظام أصلا يهتم بهذا النشاط فهي لتزال معتمد على المنتجات التي طرحتها في السوق لأول مرة ولم يتم تطوير خصائصها بعد، وبالتالي يمكن القول أن تلك النسبة (94%) لم تقم كلها بإجراء دراسة حول رضا المستهلكين وتبقى إجاباتها مجرد تعبير عن وجهة نظر ولا ترقى إلى أن تكون مبنية على منهج علمي، أم بيانات الجدول 33 فيمكن ربطها بالبيانات الواردة في الجدول 28 حيث عبر العديد ممن شملتهم الدراسة عن تميز

## دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية ميلية

منتجاتهم بالجودة العالية وهي ناجمة عن نظام تطوير أو تحسين المنتجات التي تمتلكه تلك المؤسسات والذي يتكون من مجموعة من الخبراء على درجة عالية من المهارات يعملون على جعل المنتجات في أعلى جودة.

السؤال 05: كيف يتم وضع السعر لمنتجاتكم؟

الجدول رقم 34: سياسة تحديد الأسعار

متغيرات الدراسة	التكرار	النسبة المئوية	
البيع للزبائن في السوق النهائي	4	25	إن تفحص
التوزيع عن طريق الوسطاء التجاريين	4	25	يقودنا أيضا
التوزيع من خلال الوسطاء وكذلك في السوق النهائي	8	50	بأن
الإجمالي	16	100	مازالت
			وضع
			على

التقليديين مدخل التكاليف ومدخل المقارنة مع أسعار المنافسين، دون الاهتمام بالمستهلك الذي عادة ما يشكو من ضعف في القدرة الشرائية، إن ارتفاع أسعار المواد الأولية من جهة وضعف التحكم في الأساليب التسييرية والإنتاجية التي تسمح بتخفيض التكاليف من جهة أخرى جعلت المؤسسات تمنح أهمية كبيرة للتكلفة على حساب القدرة الشرائية للمستهلك والقدرات التنافسية للمؤسسات الأخرى في مقابل ذلك فإننا نلاحظ وجود مؤسستين تتبعان مدخل قدرة المستهلكين في تحديد الأسعار ورغم ضآلة نسبة هاتين المؤسستين والتي تمثل 12% بالمقارنة مع مجموع المؤسسات الكلي إلا أن ذلك يشكل بروز توجهات مستقبلية واضحة نحو تبني فلسفة تسويقية تنطلق من حاجة المستهلك وقدرته.

السؤال 06: كيف يتم توزيع المنتجات عبر قنوات التوزيع؟

الجدول رقم 35: قنوات التوزيع

متغيرات الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
على أساس التكاليف	14	87
أسعار المنافسين	6	37
القدرة الشرائية للمستهلك	2	12
الإجمالي	16	100

أما فيما يخص قنوات

التوزيع فتعمل 50%

## دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية ميلة

من المؤسسات المدروسة على التوزيع من خلال الوسطاء وكذلك في السوق النهائي، هذه القناة تجعل المؤسسة أكثر نشاط في القطاعات السوقية التي تعمل فيها مما يسهل عليها الاتصال المباشر بالمستهلكين، وهذا ما يؤكد البيانات الخاصة بتميز المؤسسات المدروسة بالتوزيع الحسن كإحدى ثاني ميزة لديها، وكذلك البيانات التي تظهر أن 58٪ ممن شملتهم الدراسة يقومون بالتعرف على الصورة الذهنية للمستهلكين عن منتجات المؤسسة باستخدام طريقة الاتصال المباشر بالمستهلك، وبالنسبة للقنوات الأخرى فتفرضها طبيعة المنتجات في المؤسسة فمثلا لا يمكن لمؤسسة المشروبات الغازية أن تبيع قارورة لكل مستهلك نهائي، وكذلك الحال بالنسبة لبعض مؤسسات إنتاج الفرينة معدل خبز التي تبيع الفرينة للخباز مباشرة دون استخدام الوسطاء.

السؤال 07: كيف يتم الاتصال والترويج في مؤسستكم؟

الجدول رقم 36: الجهود الاتصالية

الجدول رقم 37: وسائل الاتصال

متغيرات الدراسة	تكرار	النسبة المئوية
التلفزيون	9	56
الراديو	7	44
الجرائد	7	44
متغيرات الدراسة اللوحات والملصقات الإعلانية	14	87
الاتصال عن طريق قائمة الأسعار وبعض المنشورات الدعائية	7	44
المجلات	5	31
نحن نقوم بمجهودات في مجال الإشهار	/	/
نحن نقوم بمجهودات اتصالية متكاملة	10	56
لا تستعمل أي وسيلة	2	12
الاجمالي	14	100

## دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية ميلية

أما بالنسبة للاتصال فالناظر إلى بيانات الجدولين 36 و 37 يدرك مدى ضعف الجهود الاتصالية التي تبذلها المؤسسات المدروسة فنسبة 44٪ منها لا تقوم بعمليات اتصالية إلا من خلال قوائم الأسعار وبعض المنشورات الدعائية والتعريفية بالمؤسسة وأنشطتها والتي عادة ما تصل فقط لزبائن المؤسسة الحاليين عن طريق وسائل اتصالية بسيطة تتمثل عادة في اللوحات والملصقات الإعلانية

### الجدول رقم 38: تقييم أثر الجهود التسويقية والاتصالية

التي بلغت نسبتها 87٪ كأول وسيلة في الاتصالية تليها الانترنت بنسبة 62٪ والتي لا تقدم في غالب الأحيان إلا باتصال المستهلكين بالمؤسسة وليس العكس، رغم أن 56٪ من تلك المؤسسات تعتبر أنها تقوم بمجهودات إلا أن معظمها تعتمد على الميزانية النهائية بالدرجة الأولى في تقييم أثر مجهوداتها التسويقية والاتصالية مما يجعل تلك المجهودات ضرب من العشوائية قد تصيب أو لا تصيب أهداف المؤسسة.

## الخلاصة

للإجابة على  
المطروحة فيما  
الميداني من  
باستخدام  
ذلك الاستمارة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
62	10	نعم
38	6	لا
<b>100</b>	<b>11</b>	<b>الإجمالي</b>

أثناء سعينا  
الأسئلة  
يخص الجانب  
الدراسة قمنا  
وسيلتين لأجل

والمقابلة الشخصية حيث شملت ستة عشر مؤسسة اقتصادية بولاية ميلية، وتبين من خلال تحليل البيانات أن هناك إهمال في تبني المفهوم الاستراتيجي لتسويق وهذا ما لمسناه من خلال القسم الثالث في الاستمارة، حيث لم يكن الاهتمام بالمستهلك إلا مجرد فكرة في أذهان المسوقين وليس تطبيق فعلي فنجد أن الاهتمام بالأنشطة التسويقية كان من أجل التأثير على المبيعات أو الإنتاج كهم أول للمؤسسات المدروسة بينما لم يشمل التسويق كمحور لتوجهات الإستراتيجية في إشباع حاجات المستهلكين إلا ثلاثة مؤسسات.

كما وجدنا ضعف كبير في تبني مراحل الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسات المدروسة وهذا من خلال القسم الرابع والخامس والسادس من الاستمارة وبالتالي يتم قبول الفرضية القائلة بوجود ضعف في تبني مراحل بناء الإستراتيجية التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث لم تشمل الدراسة إلا على إحدى عشر مؤسسة تعمل على تبني كل مراحل الإستراتيجية التسويقية بينما باقى

المؤسسات فليست ملزمة بجميع هذه المراحل، إلا أنه لا يوجد تفاوت بينهما إلى حد ما في أداء أنشطة التسويق فهي مثلا تمارس تجزئة السوق بنسبة 96٪ لكنها لا تعد المخطط التسويقي المناسب إلا بسبة 73٪ من هذه المؤسسات المتبني لتجزئة السوق كما لاحظنا من خلال البيانات الفهم الخاطئ حتى لتقييم أثر الجهود التسويقية فهي ترى أن الميزانية الختامية كافية لأجل ذلك، وهنا أيضا يتم تأكيد الفرضية القائلة بنقص معرفة المسؤولين بمراحل بناء الإستراتيجية التسويقية.

وأثناء إجراءنا للمقابلة الشخصية مع المستجوبين وخلال طرحنا لأسئلة الاستمارة قمنا بالبحث عن وجهة نظر الإطارات المستجوبة عن العوائق التي تصادف المؤسسة في تبنيتها للأنشطة التسويقية، فأول عائق بالنسبة للعديد من المؤسسات هو نقص الوعي لدى المستهلكين مم جعلهم ينهرون بكل ما هو غربي (أجنبي) في مقابل ازدياد كل سلعة ذات صنع محلي (رغم جودتها في كثير من الأحيان)، بالإضافة إلى نقص الوعي لدى المالكين للمؤسسات في حد ذاتها واعتبار أن العمل بمفهوم التسويق الحديث لا يصلح في بلادنا إنما هو من اختصاص الشركات الكبرى بالدول الأجنبية، مما دفع بمسيري هذه المؤسسات إلى الاهتمام بالكفاءات التقنية والإنتاجية بدل المهارات التسويقية، وتفترض هذه النتائج قبول الفرضية الثانية للدراسة والتي تشير إلى أن المؤسسات الجزائرية لا تستند إلى أخصائيين في أنشطتها التسويقية، كما نجد من العوائق المذكورة نقص البيانات التسويقية عن المستهلكين والمنافسين ولعل ذلك راجع إلى إهمال الدراسات العلمية الدقيقة للسوق.





### الخاتمة

من خلال هذه الدراسة يظهر لنا جليا ضرورة الاهتمام بالتسويق كوظيفة ذات فعالية قصوى من أجل حل المشاكل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث يعتبر السبب الأول في تخلي المستهلك الجزائري على المنتجات المحلية وتفضيل المنتجات الأجنبية في كثير من الأحيان راجع إلى عدم الاهتمام العملي بتطبيق قواعد التسيير الحديثة ولاسيما الإستراتيجية التسويقية، وهذا ما استنتجناه من خلال الدراسة العملية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية ميلة.

### نتائج البحث:

- عدم اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (في العينة المدروسة) البالغ بتغيرات المحيط ودرجة المنافسة القائمة خاصة الدولية منها، والتي قد تسبب لها مشاكل كبيرة خاصة في مرحلة انضمام الجزائر لمنظمة العالمية التجارة واحتياح العولمة التي قد تجعل السوق الجزائرية محطة لمختلف السلع ذات الجودة العالية والأسعار المعقولة، مما يضيق الخناق على منتجاتنا الوطنية.
- تركيز المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على الجانبين البيعي والإنتاجي وإهمال الجانب التسويقي رغم الأرباح التي تنجر عن إتباع إستراتيجية تسويقية سوءا في المدى القصير أو الطويل خاصة إذا كانت قائمة على بحوث علمية دقيقة.
- ضعف الخبرة في الممارسات التسويقية لدى المسؤولين عن النشاط التسويقي بالمؤسسات خاصة بمراحل بناء الإستراتيجية التسويقية فأكثر هؤلاء المسؤولين يحملون شهادات بعيدة عن الميدان التسويقي مما انجر عنه تحسينات متوسطة على العموم في أنشطة المؤسسات.
- المشاركة التي تدعيها المؤسسات لمسؤول التسويق في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة، ليست نابعة من كونها اهتمام بالتسويقي بل كون هذا المسؤول في أغلب الأحيان هو المسير أو المسؤول عن الأنشطة البيعية في المؤسسة.
- ضعف الاهتمام بالمستهلك في المؤسسات المدروسة والنظر إليها فقط من وجهة أنه مشتري، ولا دخل لرغبته في تخطيط المنتجات أو تسعيرها، وتوجيه أكبر اهتمامهم نحو الأنشطة البيعية التي تبحث عن تحقيق أكبر حجم من المبيعات ، فكيف للمستهلك أن يشتري ما يباع إن لم يجد ما يوافق رغبته.

### ● توصيات البحث:

- ويعتبر تعدي هذه النتائج التي يمكن القول عليها ضعف في أداء الأنشطة التسويقية بصفة عامة والإستراتيجية التسويقية بصفة خاصة ليس بالشيء المستحيل إذا ما بذلت الجهود في تحقيق ما يلي:
- تفعيل دور التسويق في توجيه المؤسسة نحو السوق وهذا بإعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسات ومحاولة خلق مديرية خاصة بهذه الوظيفة.
  - على المؤسسات الجزائرية تسخير مواردها في تكوين عمالها وإطاراتها لإدراك أهمية الوظيفة التسويقية في ظل التغيرات التي يفرضها المحيط، وفهم مختلف المصطلحات التسويقية وحتى تطبيقها، ويمكن أيضا توظيف خرجي الكليات والمعاهد المختصة في التسويق.
  - الاهتمام أكثر بعلاقة المؤسسة مع محيطها الخارجي، عن طريق رفع درجة تفتحها عليه ومتابعة كل التغيرات التي تحدث فيه، للتنبؤ بها أولا ثم التكيف معها بسهولة عند حدوثها.

- إعادة الثقة بالمنتوج الوطني من خلال الحرص على إنتاجه بأعلى المستويات والمواصفات، وهذا لن يأتي إلا عن طريق تفعيل دور التسويقي الذي يعتبر حلقة وصل بين المؤسسات وعملائها.
- وبإعطاء وظيفة التسويق الدور الذي تستحقه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فذلك يستوجب ميزانية خاصة بما توضع حسب الأهداف المراد تحقيقها.
- كما يلزم المؤسسات إتباع مبدأ "الزبون هو الملك"، حيث يتم وضع الأنشطة التسويقية وفق احتياجات المستهلكين ورغباتهم، فالمؤسسات الناجحة تعمل على البحث في احتياجات المستهلكين قبل تخطيط المزيج التسويقي، وليس عرض المنتجات ثم البحث عن المستهلكين.

### أفاق البحث:

وفي خلال هذا البحث المتواضع اعترضنا العديد من الإشكاليات منها ما هي خارجة عن ماهية الموضوع ومنها ما هي مرتبط به، نقترح منها:

- ✓ دراسة تقوم على تحليل وتحديد العلاقة بين مراحل بناء الإستراتيجية التسويقية والأداء المؤسسة.
- ✓ أثر التكنولوجيا الحديثة على وضع الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة.
- ✓ مراحل بناء الإستراتيجية التسويقية في المصارف الجزائرية.

## قائمة

## المراجع

باللغة العربية

## الكتب

1. أحمد السيد مصطفى، التسويق العالمي: بناء القدرة التنافسية للتصدير، دار الكتب المصرية، مصر، 2008.
2. أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي، ط3، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
3. أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل إستراتيجي للبيئة التسويقية وسلوك المستهلكين والمزيج التسويقي، دار الشروق، الأردن، 2000.
4. إدريس ثابت، جمال مرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدر الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002.
5. إسماعيل السيد، مبادئ التسويق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998.
6. أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجية التسويق في القرن الحادي والعشرون، دار قباء، مصر، 2001.
7. أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجية في القرن الحادي والعشرون، دار قباء، مصر 2001.
8. بشير العلاق والآخرون، إستراتيجية التسويق، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 1999.
9. بشير عباس العلاق، التسويق الحديث مبادئه إدارته وبحوثه، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ليبيا، 2003.
10. بشير عباس العلاق، علي محمد رابعة، الترويج والإعلان التجاري: أسس، نظريات، تطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
11. بن حبتور، الادارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن 2007.
12. توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار الفكر العربي، مصر، 2003.
13. ثامر البكري، أحمد نزار الثوري، التسويق الأخضر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
14. ثامر البكري، إستراتيجية التسويق، دار اليازوري العلمية، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
15. ثامر البكري، التسويق: أسس ومفاهيم معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2006.
16. جاسم الصميدعي، ردينة يوسف، سلوك المستهلك، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
17. حسن علي، طلال عبود، الدراسات التسويقية ونظام المعلومات التسويقية، دار الرضا للنشر، الأردن، 1999.
18. رجحي مصطفى عليان، إيمان فاضل السامرائي، تسويق المعلومات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
19. رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008.
20. ردينة يوسف، جاسم الصميدعي، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
21. زهير ثابت، الدليل العلمي للتسويق، الشركة العربية للإعلام العلمي، لبنان، 1993.
22. زياد محمد الشрман، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار بهاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2001.

23. سمير العبادي، نظام السويدان، التسويق الصناعي: مفاهيم وإستراتيجيات، دار الحامد للنشر، الأردن، 1999.
24. سمير عبد الرزاق العبدلي، وسائل الترويج التجاري: مدخل تحليلي متكامل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.
25. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
26. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: كيف تواجه تحديات القرن الواحد والعشرون، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
27. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2000.
28. عبد السلام أبو قحف، نبيل عباس، علاء الغرباوي، التسويق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.
29. علي الضلاعين، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، ط2، مركز يزيد للنشر، عمان، الأردن، 2005.
30. عليان رجي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2009.
31. فاطمة حسين عواد، الاتصال والإعلام التسويقي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
32. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، دار شباب الجامعة، مصر، 2000.
33. فريد كورتل، مدخل للتسويق، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2007.
34. فليب كوتلر، جاري أرميسترونج، أساسيات التسويق، الجزء الأول، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، مراجعة عب المرضي حامد عزام، تقديم عبد المنعم إبراهيم عبد المنعم، دار المريح للنشر، السعودية، 2007.
35. فليب كوتلر، جاري أرميسترونج، جون سوندرز، فيرونیکا بونغ، التسويق: تطوره، مسؤوليته الأخلاقية والإستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة مازن نفاع، دار علاء الدين، سوريا، 2002.
36. فهد سليمان الخطيب، محمد سليمان عواده، مبادئ التسويق: مفاهيم أساسية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
37. محسن أحمد الخضيرى، التسويق في ظل عدم وجود نظام معلومات، دار ابتكار للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1996.
38. محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر: مدخل سلوكي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008.
39. محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق: مدخل سلوكي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
40. محمد أمين السيد علي، أسس التسويق، مؤسسة التسويق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
41. محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر، الأردن، 1998.
42. محمد عبد المحافظ، المزيج الترويجي: البيع المباشر والدعاية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،
43. محمد فريد الصحن، التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1998.
44. محمد فريد الصحن، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1993.
45. محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
46. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010.

47. محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجية التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد، عمان، الأردن، 2010.
48. مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية: وجود التفكير والقرارات في المؤسسة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2008.
49. منير نوري، التسويق: مدخل المعلومات والاستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر.
50. ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق: مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
51. نبيل خليل مرسي، التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1998.
52. نسيم حنا، مبادئ التسويق، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001.
53. وصفي عبد الرحمان النعسة، التسويق المصري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

## المذكرات

54. بلحاج طارق، المسار التسويقي لاستهداف السوق، ماجستير غير منشورة، جامع قسنطينة، 2007/2006.
55. خالفي خالد، البيئة التسويقية والإستراتيجية التسويقية، ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة، 2005/2004.
56. زهيوه كريمة، إستراتيجية توزيع المنتجات الاستهلاكية للمؤسسة الصناعية، ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، 1999.
57. سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة، 2008 /2007.
58. سعيد الطيب، أهمية التسويق بالمؤسسة الإنتاجية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004/2003.
59. علمي زهر، أهمية نظام المعلومات التسويقية في إتخاذ القرارات التسويقية، ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005/2006.
60. غادة محمود سلام أو عويلي، مدى تبني مكونات الإستراتيجية التسويقية، في المصارف العالمية في فلسطين، ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.
61. ماي علي، دور المزج الترويجي في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطويره، ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2006/2007.
62. متناني فضيلة، التخطيط الإستراتيجي للتسويق الصناعي، ماجستير غير منشوره، جامعة قسنطينة، 2009 /2008.
63. ميلودي أم الخير، تحليل النشاط التسويقي للخدمات الإشهارية، ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006/2005.
64. نوري منير، التسويق الإستراتيجي أهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005/2004.

## البريد الإلكتروني

65. هاني عرب، محاضرات في مبادئ التسويق، ملتقى البحث العلمي، 2008، haniharab@hotmail.com

باللغة الأجنبية

كتب

66. Philip kotler, les cle de marketing, Pearson education, Paris 2003.

67. Ph.Kotler, P.Dubois , B. Manceau,D, Marketing management, 11°Ed, Pearson education, Paris 2004.

## قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	قائمة الجداول
40	الفرق بين التجزئة الإستراتيجية والتجزئة التسويقية	01
45	أسس تجزئة السوق الصناعي	02
56	الوسائل المتاحة لتمييز عرض المؤسسة	03
76	التعريف بالمؤسسات	04
77	تبني الأنشطة التسويقية ودوافع اللجوء إليها	06
78	تبني التنظيم التسويقي	07
79	الخصائص الشخصية للمسؤول عن الأنشطة التسويقية	08
80	مهام المديرية المسؤولة عن التسويق	09
80	ميزانية التسويق	10
81	نسبة ميزانية التسويق	11
82	مكانة المستهلك والتسويق في المؤسسة	12
83	تجميع المعلومات عن البيئة	13
83	العوامل المركز عليها في البنية التسويقية	14
84	دور مسؤول التسويق في المؤسسة	15
85	إجراء دراسة السوق	16
85	درجة التحسين التي جاءت بها الدراسة	17
86	أسباب عدم القيام بدراسة السوق	18
86	القيام بتجزئة السوق	19
86	العامل المعتمد في تجزئة السوق	20
87	خصائص اختيار القطاعات	21
88	الاستراتيجية المتبعة في الاستهداف	22

88	إعداد المخطط التسويقي	23
89	إدراك مفهوم التموقع الذهني	24
89	تحديد الصورة الذهنية	25
90	قياس الصورة الذهنية	26
90	طريقة التعرف على الصورة الذهنية	27
91	خصائص التميز في التموقع الذهني	28
92	إيصال التموقع الذهني	29
93	أسس وضع الأنشطة التسويقية	30
93	معرفة سلوك المستهلك	31
94	نظام تطوير المنتجات	32
94	سمات نظام تطوير المنتجات	33
94	سياسة تحديد الأسعار	34
95	قنوات التوزيع	35
95	المجهودات الاتصالية	36
96	وسائل الاتصال	37
96	تقييم أثر الجهود التسويقية	38



## قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
6	العوامل الثلاثة للتسويق المجتمعي	01
7	مثلث التسويق الاستراتيجي	02
11	تقسيمات أنواع البيئة التسويقية	03
13	مراحل دورة الأعمال	04
18	المتغيرات الرئيسية في تعريف الاستراتيجية	05
22	صياغة الاستراتيجية وتنفيذها	06
28	مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG	07
30	تحليل SWOT بالأمثلة	08
32	التخطيط لغلق الفجوة الاقتصادية	09
33	مسار خلق القيمة	10
35	عملية الرقابة على التسويق	11
40	سوق الدرجات الهوائية	12
48	إستراتيجية استهداف السوق	13
58	متغيرات المزيج التسويقي	14
62	مراحل اتخاذ قرارات التسعير	15
65	مستويات قنوات التوزيع	16
67	القناة التوزيعية وتجزئة السوق	17
68	مكونات المزيج الترويجي	18
77	دوافع اللجوء إلى النشاط التسويقي	19
78	مصلحة النشاط التسويقي	20
82	أهمية التسويق في المؤسسات	21
88	إستراتيجية استهداف السوق	22
92	خصائص التميز في التموقع الذهني	23

استبيان الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي - ميلانة-  
معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته... وبعد

تندرج هذه الاستمارة ضمن دراسة جامعية هدفها هو الحصول على المعلومات الضرورية للوصول إلى النتائج الحقيقية لبحث رسالة ماستر بعنوان: مدى تبني الإستراتيجية التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وكونوا على يقين أن المعلومات التي تقدمونها هدفها الوحيد هو البحث العلمي وستعامل هذه المعلومات أثناء التحليل بسرية تامة.

أتقدم لكم بجزيل الشكر على تعاونكم

من فضلك ضع علامة (X) في المكان المناسب

القسم الأول: التعريف بالمؤسسة

- 1- اسم المؤسسة: .....
- 2- مجال نشاطها: .....
- 3- مدة عمل المؤسسة: .....
- 5- عدد الوحدات: .....
- 6- حجم المؤسسة: كبير ( ) متوسط ( ) صغير ( )
- 7- رقم الأعمال في مؤسستكم: متناقص ( ) ثابت ( ) متزايد ( )

القسم الثاني: التسويق

- 1- هل لمؤسستكم اهتمام بالأنشطة التسويقية؟ نعم ( ) لا ( )
- ← إذا كان نعم، ما هي دوافع لجوئها إلى هذه الأنشطة؟ (يمكن شطب أكثر من خانة)
- ترقية العلامة التجارية للمؤسسة ( )
  - طرح منتج جديد ( )
  - نقص في المبيعات ( )
  - القدرة على المنافسة ( )
  - دافع آخر، من فضلك أذكره: .....

2- من هي الجهة المسؤولة عن هذه الأنشطة التسويقية في مؤسستكم؟

- المديرية التجارية ( )
- المديرية العامة ( )
- مديرية التسويق ( )
- مديرية المبيعات ( )
- مديرية أخرى، من فضلك أذكرها: .....

3- المسؤول عن الأنشطة التسويقية:

<b>المؤهل العلمي:</b>			
ثانوي ( )	جامعي (ليسانس، مهندس... ) ( )	دراسات عليا ( )	
<b>التخصص العلمي:</b>			
علوم تجارية ( )	علوم الاقتصاد والتسيير بصفة عامة ( )	تسويق ( )	أخرى، أذكرها.....
<b>عدد سنوات الخبرة:</b>			
أقل من 5 سنوات ( )	من 6 إلى 10 سنوات ( )	من 11 إلى 15 سنة ( )	16 سنة فأكثر ( )

4- ما هي المهام الأساسية للمديرية المسؤولة عن التسويق؟ (يمكن شطب أكثر من خانة)

- الإشهار والاتصال بالمستهلك ( )
- تخطيط الأنشطة التجارية ( )
- بيع المنتجات ( )
- دراسة السوق ( )
- مهمّ أخرى، من فضلك أذكرها: .....

5- هل للأنشطة التسويقية ميزانية مخصصة؟ نعم ( ) لا ( )

← إذا كان نعم، حدد نسبتها من ميزانية المؤسسة:

- من 1% إلى 5% ( )
- من 6% إلى 20% ( )
- من 21% إلى 30% ( )

القسم الثالث: الإستراتيجية التسويقية

1- إلى أي مدى يمكن القول أن مفهوم الاهتمام بالمستهلك قد تم إدماجه في إستراتيجية مؤسستكم؟

- تدرك الإدارة العليا في المؤسسة تماما الأهمية التي يمثلها المستهلك ( )  
 - جميع العاملين بالمؤسسة يدركون أن أهدافها تتحقق من خلال إشباع ورضا المستهلك ( )  
 2- ما هي الأهمية التي توليها الإدارة العليا في مؤسستكم لدور التسويق؟

- القليل من الأهمية ذلك أن الإدارة تهتم أكثر بضرورة الإنتاج وتحسين المنتجات ( )  
 - المؤسسة تولي أهمية للتسويق فقط من خلال أنشطة الترويج التي تؤثر على المبيعات ( )  
 - التسويقي في مؤسستنا هو محور التوجهات الإستراتيجية لها ( )

3- هل يتم وضع الخطط التسويقية بالنظر إلى البيئة التسويقية لمؤسستكم؟

- نعم ( ) لا ( )

← إذا كان نعم، ما هي العوامل التي يتم التركيز عليها لأجل ذلك؟ ( يمكن شطب أكثر من خانة)

- الزبائن الحاليين ( ) - الزبائن المرتقبين ( )  
 - المنافسين الحاليين ( ) - المنافسين المرتقبين ( )  
 - الموردين ( ) - التكنولوجيا ( )  
 - الأوضاع الاقتصادية ( ) - الأوضاع الاجتماعية ( )  
 - الأوضاع الدولية ( ) - الأوضاع السياسية والقانونية ( )

4- هل لمسؤول النشاط التسويقي تأثير ومكانة للمشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة؟

- نعم ( ) لا ( )

القسم الرابع: استهداف السوق

1- هل قامت مؤسستكم بدراسة السوق ( حاجات المستهلكين، عرض المنافسين، رضا الزبائن... )؟

- نعم ( ) لا ( )

← إذا كان نعم، ما هي درجة التحسين التي جاءت بها تلك الدراسة على نشاط المؤسسة؟

- ضعيف ( ) متوسط ( ) مرتفع ( ) لا يوجد تحسين ( )

← إذا كان لا، ما هي أسباب عدم القيام بهذه الدراسة؟

- لأنها مكلفة ( ) - لأننا لا نعرفها ( )  
 - لسنا بحاجة إليها ( ) - أسباب أخرى، من فضلك أذكرها: .....

2- هل قمتم بتجزئة السوق الذي تعملون فيه إلى قطاعات فرعية (مجموعة من المستهلكين يحتاجون إلى سلع مختلفة)؟

- نعم ( ) لا ( )

- في حالة الإجابة بـ: لا انتقل إلى القسم الخامس.
- في حالة الإجابة بـ: نعم واصل مع السؤال رقم 3.
- 3- ما هي العوامل المعتمدة لتحزئة السوق في مؤسستكم؟ (يمكن شطب أكثر من خانة)
- العوامل الديمغرافية ( ) - عوامل جغرافية ( )
- عوامل مرتبط بالسلعة في حد ذاتها ( ) - عوامل نفسية وثقافية ( )
- عوامل مرتبط بنمط معيشة المستهلك ( )
- 4- ما هي الخصائص المستخدمة في اختيار القطاع أو القطاعات السوقية المستهدفة؟ (يمكن شطب أكثر من خانة)
- حجم القطاع ( )
- حجم مبيعات القطاع ( )
- ربحية القطاع ( )
- مستوى المنافسة داخل القطاع ( )
- مدى القدرة على الوصول إلى العملاء داخل القطاع ( )
- تكلفة الوصول إلى العملاء داخل القطاع ( )
- خصائص أخرى، من فضلك أذكرها.....
- 5- ما هي الإستراتيجية التي تتبعها مؤسستكم لاستهداف القطاعات السوقية؟
- تقديم منتج واحد لجميع القطاعات السوقية ( )
- التركيز على فئة معينة تقدم لها منتجات خاصة ( )
- إعداد منتجات متعدد موجهة إلى فئات مختلفة في السوق ( )
- 6- هل يتم إعداد مخطط تسويقي مناسب لكل قطاع سوقي؟ نعم ( ) لا ( )

### القسم الخامس: التموقع الذهني

- 1- مصطلح "التموقع الذهني" بالنسبة لكم مفهوم: غامض ( ) واضح ( )
- 2- هل الصورة الذهنية التي تريدون إيصالها إلى المستهلكين عن المؤسسة ومنتجاتها مخطط بشكل جيد في برنامجكم التسويقي؟
- لا ( )
- نعم، لكن لا ننفذها بشكل جيد ( )
- نعم، نملك مخططا ونعمل على تنفيذه بشكل جيد ( )

3- هل قامت مؤسستكم بدراسة حول الصورة التي يحملها المستهلكون حالياً عن منتجاتكم، وقيمتها بمقارنتها مع صورة المنتجات المنافسة؟

- لا ( )

- نعم، قمنا بالدراسة لكن لم يتم مقارنتها مع صورة المنتجات المنافسة ( )

- نعم، قمنا بالدراسة وتمت مقارنتها مع صورة المنتجات المنافسة ( )

← إذا كان نعم، ما هي الطرق المتبعة لتعرف على تلك الصورة الذهنية؟ (يمكن شطب أكثر من خانة)

- سجل الاقتراحات والشكاوي ( )

- الوسطاء التجاريين ( )

- الاتصال المباشر بالمستهلكين ( )

4- ما هي أهم الخصائص التي تتميز بها منتجاتكم؟ (يمكن شطب أكثر من خانة)

- السعر التنافسي ( ) - الجودة العالية ( ) - التصميم ( )

- الخدمات الجيدة ( ) - التوزيع الحسن ( ) - أخرى، .....

5- ما هي أهم الخصائص التي يتميز بها منتج المنافسين؟ (يمكن شطب أكثر من خانة)

- السعر التنافسي ( ) - الجودة العالية ( ) - التصميم ( )

- الخدمات الجيدة ( ) - التوزيع الحسن ( ) - أخرى، .....

6- هل تم بالفعل تعريف المستهلك بالخصائص المميزة لمنتجاتكم عن منتجات المنافسين؟

نعم ( ) لا ( )

7- هل تعتقدون أن تلك الخصائص كافية لتحقيق التميز عن المنافسين في ذهن المستهلك؟

نعم ( ) لا ( )

### القسم السادس: المزيج التسويقي

1- على أي أساس يتم وضع الأنشطة التسويقية (كالإعلان والتوزيع والتسعير...) في مؤسستكم؟ (يمكن شطب أكثر من خانة)

- على أساس حاجات القطاعات السوقية المختلفة ( )

- على أساس الصورة الذهنية التي تسعون إلى اكتسابها عند المستهلك ( )

- على أساس تقديرات سنوات سابقة ( )

2- هل تهتمون بدراسة ردود الأفعال المباشرة للمستهلكين حول منتجاتكم؟ نعم ( ) لا ( )

3- هل أخذت تلك الدراسة بعين الاعتبار عند إجراء تحسينات على المنتجات القديمة، أو في حالة إنتاج منتج جديد؟

نعم ( ) لا ( )

4- هل لمؤسستكم نظام يهتم بتطوير الخصائص الفنية أو ابتكار منتجات جديدة؟

نعم ( ) لا ( )

← إذا كان نعم، بماذا يتسم هذا النظام؟

- نظام غير فعال وغير محدد بوضوح تتسم إجراءاته بالضعف ( )
- يوجد نظام لتقديم منتج جديد للسوق لكن ينقصه الدقة والفعالية ( )
- نظام ذو هيكل متميز ويعمل فيه مجموعة من الخبراء والمتخصصين على درجة عالية من المهارة ( )

5- على أي أساس يتم وضع السعر لمنتجاتكم؟

- على أساس التكاليف ( ) - أسعار المنافسين ( ) - القدرة الشرائية للمستهلك ( )

7- كيف يتم توزيع المنتجات عبر قنوات التوزيع في مؤسستكم؟

- البيع للزبائن في السوق النهائي ( )
- التوزيع عن طريق الوسطاء التجاريين ( )
- التوزيع من خلال الوسطاء وكذلك في السوق النهائي ( )

8- كيف يتم الاتصال والترويج في مؤسستكم؟

- يتم الاتصال عن طريق قائمة الأسعار وبعض المنشورات الدعائية والتعريفية ( )
- نحن نقوم بمجهودات في مجال الإشهار ( )

- نحن نقوم بمجهودات اتصالية متكاملة (الإشهار، العلاقات العامة، الاتصال الداخلي مع العملاء الترويج وترقية المبيعات، المشاركة

في المعارض... ( )

9- ما هي الوسائل التي تستخدمونها في العملية الاتصالية؟ (يمكن شطب أكثر من خانة)

- التلفزيون ( ) - الراديو ( ) - الجرائد ( )
- اللوحات والملصقات الإعلانية ( ) - المجلات ( ) - الانترنت ( )

10- هل تقومون بتقييم وقياس أثر مجهوداتكم التسويقية والاتصالية؟

- نعم ( ) لا ( )

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تبني الإستراتيجية التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمتمثلة في مراحلها (تجزئة السوق، استهداف القطاعات السوقية، تحديد التموّج الذهني، المزيج التسويقي)، كما تهدف الدراسة إلى توضيح أثر هذه المراحل على نجاح المؤسسات الاقتصادية وأهمية إتباع إستراتيجية تسويقية فعالة.

حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بتوظيف فصلين نظريين تم فيهما توضيح بعض المفاهيم والشروحات حول التسويق والإستراتيجية التسويقية ومستوياتها بصفة عامة ومراحل بناء الإستراتيجية التسويقية بصفة خاصة، ثمّ انتقلنا إلى الجانب الميداني للدراسة أين قمنا بتصميم استبيان وتم توزيعه على ستة عشر مؤسسة اقتصادية بولاية ميلّة، حيث تمت معالجة البيانات المحصلة باستخدام التكرارات والنسب المئوية، وتبين في النتائج المحصل عليها ضعف في تبني مراحل بناء الإستراتيجية التسويقية في المؤسسات المدروسة، كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاقتراحات أهمها زيادة الاهتمام بالأنشطة التسويقية (مراحل بناء الإستراتيجية التسويقية) في المؤسسات، إعادة تكوين المسؤولين عن الأنشطة التسويقية، وزيادة الاهتمام بالمستهلك.