

جامعة سعد دحلب بالبلدية

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

## مذكرة ماجستير

التخصص: تسويق

لوحة القيادة التسويقية كأداة فعالة في تسيير العمليات التسويقية

من طرف

بركاني سمير

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا	أستاذ محاضر، جامعة البلدية	ك.رزيق
مشرفا و مقررا	أستاذ محاضر، جامعة الجزائر	الش.داوي
عضوا مناقشا	أستاذ التعليم العالي، جامعة الجزائر	ع. كساب
عضوا مناقشا	أستاذ التعليم العالي، جامعة الجزائر	ع.بدعيدة
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر، جامعة الجزائر	ع، خليل

البلدية، نوفمبر 2004

## شكر

بداية أشكر الله عز و جل على فضله و نعمه التي لا تعد ولا تحصى و أشكره خالص الشكر على نعمة العلم التي أمدني بها وجعلني ممن يكون لهم هذا الفضل العظيم.

كما أتوجه بالشكر إلى جميع أساتذة جامعة البليدة الأفاضل و نخص بالذكر الأستاذ الداوي الشيخ الذي أشرف على عملنا هذا عرفانا له بالمجهودات الذي بذلها و التوجيهات القيمة التي قدمها لنا في سبيل إتمام هذا العمل .

و نتوجه كذلك بتحية شكر و إحترام إلى كل عمال و إطارات المجمع الصناعي للورق و السيلولوز نذكر منهم السيد : ساسي الذي أشرف علينا طيلة مدة التربص الذي أجريناه في المجمع

كما أتوجه مرة بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة التقييم لقبولهم تفحص و تقييم هذا العمل.

وفي الأخير تحية شكر وإمتنان إلى كل الذين ساهموا من قريب أو من بعيد في إعانتنا

و للجميع نقول: جازاكم الله عنا كل خير

## ملخص

أولاً: باللغة العربية

أصبح النشاط التسويقي يمثل أحد أهم الأنشطة التي تركز عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها الطويلة و القصيرة المدى في ظل المنافسة و التوجه الذي أصبح العالم يسير فيه، ففي ظل أهمية العمليات التسويقية و الدور الذي باتت تلعبه، جعل إدارة التسويق تبحث عن أداة حقيقية لتسيير هذه العمليات تكون بمثابة مرشد و موجه لها نحو تطبيق إستراتيجيتها و تحقيق أهدافها التسويقية تتمثل في لوحة القيادة التسويقية و التي هي نظام قائم بذاته يتكون من مجموع المؤشرات منها من يقيس الأهداف الكيفية ومنها من يقيس الأهداف الكمية في لغة مزدوجة بين الأرقام و الأشكال البيانية و الشروحات المصاحبة لها تسمح بتسيير الاستراتيجيات و المخططات التسويقية بكيفية تضمن التفاعل لمستعملها مع حقيقة الأوضاع و القدرة على الإدراك السريع لما يجري. كما تعتبر أداة للحوار ما بين الإدارة التسويقية و الإدارة العليا حول المسار التسويقي في المؤسسة، فمن خلال عرضها الشامل و الحوصلي يمكن لأعضاء الإدارة العليا استيعاب حقيقة ما يجري و تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة مما يتيح لهم اتخاذ القرارات الملائمة بشكل يضمن تحقيق أهداف المؤسسة.

يعتبر المجمع الصناعي للورق و السيلولوز من بين المؤسسات الجزائرية التي تبحث على فرض نفسها في المجال الذي تنشط فيه من خلال تطبيقه لإستراتيجية تسويقية مبنية على دراسة أولية للسوق و المنافسة .

فالتسويق الذي يمثل توجهها حتميا بالنسبة للمجمع الصناعي للورق و السيلولوز بالجزائر يبقى في تصاعد مستمر لدى بعض فروع و منعدم تماما عند فروع أخرى , إلا أن سياسة المجمع تعمل على رفع أداء الفروع بإدخال تقنيات التسويق و جعلها ضمن الأولويات

في ظل أهمية أداة لوحة القيادة التسويقية و حتمية إتباع المسار التسويقي بالنسبة للمجمع ، إذن يمكننا تصور لوحة قيادة تسويقية كأداة تسييرية للعمليات التسويقية في المجمع الصناعي للورق و السيلولوز.

ثانياً: باللغة الفرنسية

Actuellement l'activité marketing affiche une nécessité non remplaçable pour la réussite aux résultats des objectifs à moyens et longs termes.

Le souci majeur dont se préoccupe l'entreprise économique réside au niveau de la direction marketing qui doit obtenir les résultats envisagés par une stratégie étudiée et appliquée .cette dernière doit faire appelle à un suivi permanent des opérations marketing planifiés par l'entreprise à travers le tableau de bord marketing. Elle se définit par un ensemble d'indicateurs mesurant autant les objectifs qualitatifs que les objectifs quantitatifs qui sont traduits en termes de chiffres et de graphes accompagnés d'analyses explicatives. Ceci permet de maîtriser l'application des stratégies marketing d'une façon objective et obtenir une réactivité et une anticipation à travers son utilisation.

Le groupe industriel du papier et de la cellulose est une entreprise algérienne qui œuvre pour s'imposer dans le marché de son domaine (**PAPIER**). Le marketing au sein du groupe **GIPEC** est une issue incontournable pour améliorer le rendement de ses filiales, dont certaines elle demeure une abstraction par rapport à d'autres.

Vu l'importance de l'outil « Tableau de bord Marketing » et la nécessité de son application il devient nécessaire d'adopter ses avantages au sein du groupe afin de mieux suivre les applications des directives de la division marketing.

## الفهرس

ملخص

شكر

قائمة الجداول و الأشكال

الفهرس

12.....	مقدمة
17.....	فصل 1 تسيير العمليات التسويقية في المؤسسة
18.....	1-1 مدخل للتسيير في المؤسسة
18.....	1-1-1 مفهوم المؤسسة
20.....	2-1-1 مفهوم التسيير
21.....	3-1-1 أساسيات التسيير في المؤسسة
24.....	4-1-1 تسيير الوظائف في المؤسسة
26.....	2-1 تحليل مفهوم التسويق في المؤسسة
26.....	1-2-1 التعاريف المختلفة للتسويق
28.....	2-2-1 تطور مفهوم التسويق
31.....	3-2-1 أهمية التسويق بالنسبة للمؤسسة
33.....	4-2-1 عناصر التسويق
38.....	3-1 تسيير النشاط التسويقي
39.....	1-3-1 التخطيط التسويقي
44.....	2-3-1 التنبؤ التسويقي
45.....	3-3-1 التنظيم التسويقي
49.....	4-3-1 التوجيه التسويقي
51.....	5-3-1 الرقابة التسويقية
56.....	خلاصة الفصل
57.....	الفصل 2 تحليل الإطار العام للوحة القيادة التسويقية
58.....	1-2 مفهوم لوحة القيادة التسويقية
58.....	1-1-2 مفهوم لوحة القيادة

59.....	2-1-2	تحديد مفهوم لوحة القيادة التسويقية.....
61.....	3-1-2	خصائص ومهام لوحة القيادة التسويقية .....
63.....	4-1-2	أهمية لوحة القيادة التسويقية .....
64.....	2-2	مراحل إعداد لوحة القيادة التسويقية .....
65.....	1-2-2	تحديد المهمة و الأهداف .....
67.....	2-2-2	تحديد المتغيرات العملية .....
69.....	3-2-2	إختيار المؤشرات.....
71.....	4-2-2	وضع نظام المعايير و المنبهات للمؤشرات .....
72.....	3-2	محتوى لوحة القيادة التسويقية .....
72.....	1-3-2	المؤشرات المحورية .....
75.....	2-3-2	مؤشرات المزيج التسويقي .....
79.....	3-3-2	طرق تقديم المؤشرات .....
86.....		خلاصة الفصل .....
87.....	3	إستخدام لوحة القيادة التسويقية في تسيير العمليات التسويقية .....
88.....	1-3	مصادر تغذية لوحة القيادة التسويقية .....
88.....	1-1-3	نظام المعلومات التسويقي.....
92.....	2-1-3	دور نظام المعلومات التسويقي في تغذية لوحة القيادة التسويقية .....
95.....	3-1-3	دور قواعد البيانات في تغذية لوحة القيادة التسويقية .....
97.....	2-3	تنظيم التفاعلية حول لوحة القيادة التسويقية.....
97.....	1-2-3	مفهوم التفاعلية حول لوحة القيادة التسويقية.....
99.....	2-2-3	تحليل الانحرافات.....
102.....	3-2-3	شرح أسباب الانحرافات .....
104.....	3-3	محتوى التفاعلية حول لوحة القيادة التسويقية .....
104.....	1-3-3	مبدأ الإجراءات التصحيحية.....
107.....	2-3-3	الإجراءات التصحيحية على المستوى العملي .....
109.....	3-3-3	الإجراءات التصحيحية على المستوى الإستراتيجي .....
115.....		خلاصة الفصل .....

116.....	الفصل 4 محاولة إعداد لوحة قيادة تسويقية للمجمع الصناعي للورق و السيلولوز
117.....	1-4 التعريف بالمجمع الصناعي للورق و السيلولوز
117.....	1-1-4 تقديم عام للمجمع الصناعي للورق و السيلولوز
119.....	2-1-4 مجالات نشاط و أهداف المجمع الصناعي للورق و السيلولوز
121.....	3-1-4 الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي للورق و السيلولوز
123.....	2-4 دراسة النشاط التسويقي للمجمع GIPEC
124.....	1-2-4 المحيط التنافسي للمجمع
127.....	2-2-4 تقديم قسم التسويق
130.....	3-2-4 الإستراتيجية العامة و المحيط التنافسي
136.....	3-4 محاولة صياغة لوحة القيادة لقسم التسويق
137.....	1-3-4 تشخيص نظام الرقابة التسويقي
139.....	2-3-4 إقتراح لوحة قيادة لقسم التسويق
144.....	3-3-4 دراسة حالة لفرع (SACAR)
151.....	خلاصة الفصل
153.....	خاتمة
156.....	الملاحق
161.....	قائمة المراجع

## قائمة الأشكال

الصفحة		الرقم
21	التسيير عملية دائرية	01
23	الرقابة ضمن المسار التسييري	02
29	التوجه الإنتاجي للتسويق	03
29	التوجه البيعي للتسويق	04
30	التوجه التسويقي للتسويق	05
31	التوجه المجتمعي للتسويق	06
46	التنظيم الوظيفي	07
47	التنظيم الجغرافي	08
47	التنظيم حسب الأسواق	09
48	التنظيم حسب المنتجات	10
49	التنظيم المصنوفي	11
52	مسار مراقبة المخطط التسويقي	12
65	مراحل إعداد لوحة القيادة التسويقية	13
65	تحديد المهام التسويقية	14
66	عوامل اختيار الأهداف	15
74	المؤشرات المحورية	16
80	عرض المؤشرات التسويقية	17
81	تمثيل الجبن المعقم	18
82	تمثيل الحلقات	19
82	الأعمدة التكرارية	20
83	المنحنى البياني	21
83	المقارنة عبر المنحنى البياني	22
84	الأعمدة التكرارية المجمعة	23
85		24

89	سحابة النقط	25
92	مكونات نظام المعلومات التسويقي	26
93	نظام مساعدة اتخاذ القرارات	27
94	نظام المعلومات و لوحة القيادة	28
96	مصادر المعلومات التسويقية	29
98	قاعدة البيانات ولوحة القيادة التسويقية	30
99	مسار التفاعلية حول لوحة القيادة التسويقية	31
102	تحديد الانحرافات	32
103	أسباب الانحرافات	33
105	نموذج serars "سبب-حدث"	34
123	مستويات الإجراءات التصحيحية حول لوحة القيادة التسويقية	35
128	الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي للورق و السيلولوز	36
131	الهيكل التنظيمي لقسم التسويق	37
145	استراتيجيات أسواق المجمع	38
147	مقارنة النتائج بأهداف رقم الأعمال	39
148	توزيع رقم الأعمال ما بين المنتجات	40
150	توزيع عدد الزيارات حسب المناطق	41
	مقارنة بين نتائج وأهداف عدد التسليمات	

## قائمة الجداول

الصفحة		الرقم
16	مستويات التسويق في المؤسسة	01
24	الأهداف التسويقية	02
26	البرنامج الزمني لتحديد الأهداف	03
28	المخطط التسويقي	04
112	بدائل إستراتيجية النمو المكثف	05
113	بدائل إستراتيجية النمو بالاندماج	06
113	بدائل النمو بالتنوع	07
119	نشاط صناعة المنتجات القاعدية	08
120	نشاط صناعة المنتجات المحولة	09
125	تطور مبيعات المنتجات القاعدية	10
126	تطور مبيعات المنتجات المحولة	11
127	تطور مبيعات الكلور و الصوديك	12
140	لوحة القيادة التسويقية سنوية	13
141	محور السوق في لوحة القيادة	14
141	محور الزبون من لوحة القيادة التسويقية	15
142	محور المنتج من لوحة القيادة التسويقية	16
142	محور السعر من لوحة القيادة التسويقية	17
143	مقارنة الأسعار	18
143	محور الترويج من لوحة القيادة التسويقية	19
144	محور التوزيع من لوحة القيادة التسويقية	20
145		21

146	محور السوق للوحة قيادة التسويقية ( SACAR )	22
147	محور الزبون للوحة القيادة التسويقية ( SACAR )	23
148	محور المنتج للوحة القيادة التسويقية ( SACAR )	24
149	محور الترويج للوحة القيادة التسويقية ( SACAR )	25
	محور التوزيع للوحة القيادة التسويقية ( SACAR )	

## مقدمة

شهد العالم موجة من التغيرات مطلع التسعينيات نهاية القرن الماضي ميزها مجموعة من التغيرات تتمثل في : هيمنة النظام الرأسمالي على حساب انهيار النظام الاشتراكي ، التطور السريع الذي لم يسبق له مثيل في مجال تقنيات المعلومات و الاتصالات، فتح الأسواق وسقوط الحواجز الوطنية أمام تدفق السلع و الخدمات ورؤوس الأموال الأجنبية بالإضافة إلى حرية تنقل الأشخاص. كلها عوامل عجلت بميلاد توجه جديد يتمثل في ظاهرة العولمة.

هذه الظاهرة التي أجبرت العديد من الدول وبالأخص الدول النامية الخضوع لمبادئ الإقتصاد الحر ، فاتحت أسواقها للسلع و الخدمات الأجنبية مع تقديمها لكل التسهيلات المتعلقة بدخول رؤوس الأموال الأجنبية وهذا على حساب تدخل الدولة في تحقيق التنمية الاقتصادية .

فالدول النامية التي تسعى دائما وراء تحسين المستوى المعيشي لمجتمعاتها لم تجد سبيلا لمواجهة هذا التحدي إلا بإتباع إستراتيجية التنمية المستدامة للحاق بمصف الدول الكبرى عن طريق تنمية القطاعات المحافظة على التوازن البيئي وتعزيز دورها ضمن برامجها الاقتصادية و الإستغلال العقلاني لمواردها الطبيعية.

وباعتبار أن الجزائر تنتمي إلى دائرة الدول النامية وتحسبا للمعطيات الجديدة التي شهدها العالم عرف اقتصادها تغييرات جذرية وهيكلية تمثلت في انتقاله من اقتصاد موجه يتميز بتدخل الدولة إلى اقتصاد السوق المتميز بتفاعل قوى العرض و الطلب وفتح مجال المنافسة أمام المؤسسات في مختلف القطاعات، حيث أصبحت المؤسسات الجزائرية مطالبة برفع أداءها تحسبا للضغوطات الخارجية والداخلية والتحديات الكبرى على المديين القصير و الطويل الناتجة عن اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي ومشروع انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة ناهيك عن فتح المجال أمام القطاع الخاص، كلها عوامل تعني بالنسبة للمؤسسة الجزائرية الاستجابة إلى فكرة واحدة مفادها البحث عن الوضعية التنافسية و الحفاظ على مكانتها في المجال الذي تنشط فيه.

نجد من بين هذه المجالات صناعة الورق التي تمثل أحد أهم الصناعات المساهمة بقسط وفير في تحريك عجلة النمو الاقتصادي، من خلال توفير مواد التغليف و التعبئة للمنتجات الأخرى

و الورق لأغراض الكتابة و الطباعة إذ لا يكاد يوجد قطاع يستغني عن هذه المادة الحيوية، حيث تصل تقديرات السوق الجزائري من هذه المادة إلى 300 مليون \$ و هو ما يؤكد أهمية هذا السوق بالنسبة للاقتصاد الجزائري. إن من بين المؤسسات التي تنشط في مجال صناعة الورق نجد المجمع الصناعي للورق و السيلولوز الذي أنشأ سنة 1998 ، فمنذ ذلك الوقت يسعى المجمع على فرض نفسه في سوق الورق ومواجهة المنافسة من خلال إتباع إستراتيجية تسويقية مبنية على دراسة أولية للسوق و المنافسة تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة .

و عليه فإن تسيير العمليات التسويقية في المجمع لا يقتصر على تحديد الأهداف وتوفير الظروف الملائمة لتحقيقها بل يشمل إلى ضرورة المتابعة المستمرة لتنفيذ الاستراتيجيات و المخططات العملية و التجاوب معها ليضمن لها قيادة فعلية تؤدي إلى تحقيق أهداف المجمع على المدى القصير و الطويل ، وهذا ما يستدعي وجود نظام للقيادة التسويقية يكون بمثابة مرآة تعكس أداء العمليات التسويقية داخل المجمع يسهل للمدير التسويق اتخاذ القرارات و يمنحه القدرة على الإلمام بالمتغيرات التسويقية ويمكنه من تسييرها تسييرا محكما يضمن له التفاعل بصفة مستمرة مع التغيرات الخارجية . إن هذا النظام يتمثل في نظام لوحة القيادة التسويقية التي سنحاول معالجته من خلال طرح الإشكالية التالية:

في ظل التحولات التي يعرفها الاقتصاد الجزائري وحجم المنافسة التي يتميز بها قطاع صناعة الورق و المزاي التي يقدمها نظام لوحة القيادة التسويقية

← فإلى أي مدى يمكن اعتماد فكرة لوحة القيادة التسويقية كأداة تسييرية للعمليات التسويقية في المجمع الصناعي للورق و السيلولوز بالجزائر؟

و قصد تعميم الإشكالية المطروحة نعتمد طرح الأسئلة الفرعية التالية:

← ما هو مضمون تسيير العمليات التسويقية في المجمع الصناعي للورق و السيلولوز؟

← فيما تتمثل لوحة القيادة التسويقية الخاصة بالمجمع الصناعي للورق و السيلولوز؟

← كيف يمكن استخدام لوحة القيادة التسويقية في تسيير العمليات التسويقية على مستوى

المجمع الصناعي للورق و السيلولوز؟

← هل يمكن تعميم فكرة لوحة القيادة التسويقية على المؤسسات الجزائرية؟

وقصد الإجابة على هذه التساؤلات تم اعتماد الفرضيات التالية:

- يتضمن تسيير العمليات التسويقية في المجمع الصناعي للورق و السيلولوز جميع الإجراءات و المسارات التي يتم من خلالها تحقيق أهداف المجمع
- تتمثل لوحة القيادة التسويقية للمجمع في مجموع المؤشرات الكمية و الكيفية المتعلقة بالنشاط التسويقي.
- تستخدم لوحة القيادة التسويقية للمجمع في تسيير المخططات العملية.
- يمكن تطبيق نظام لوحة القيادة التسويقية على المؤسسة الجزائرية وهذا ما يستوجب توفر نظام معلومات تسويقي فعال.

إن اختيار هذا الموضوع إلى مجموعة من الأسباب أهمها:

- الرغبة في التحكم في أداة لوحة القيادة التسويقية التي تبقى مجهولة لدى الكثير من الطلبة.
- عدم التطرق إليها في الدراسات السابقة وخاصة على مستوى ما بعد التدرج.
- أهمية هذه الأداة على المستوى التسييري.

كما أن أهمية البحث تظهر من خلال:

- إضافة مرجع جديد إلى مكتبة كلية علوم الإقتصاد والتسيير التابعة لجامعة سعد دحلب بالبلدية
- نقص الكتابات الخاصة بالموضوع وخاصة باللغة العربية
- تغيير ديناميكية البحث والتوجه إلى المواضيع الجزئية الخاصة بالتسويق

و يهدف هذا البحث إلى:

- إظهار أهمية لوحة القيادة التسويقية للمسير الجزائري.
- المساهمة في توسيع الثقافة التسويقية داخل المؤسسة الجزائرية.
- رفع الغموض حول أداة لوحة القيادة التسويقية.
- توسيع مجالات البحث العلمي

إن الدراسات السابقة التي تخص موضوع البحث بالتحديد ناقصة و تكاد تكون منعدمة و اقتصرت على معالجة مواضيع مراقبة التسيير ونذكر من بين الدراسات التي تم فحصها:

دراسة أجريت في جامعة الجزائر للباحث سنوسي علي تحت عنوان: "نحو تطبيق مراقبة التسيير في المؤسسة الصحية"، وهي مذكرة ماجستير أجريت سنة 2001 حيث حاول من خلالها الباحث تطبيق نظام مراقبة التسيير وكان تعرضه لموضوع لوحة القيادة جزئيا ولم يتطرق فيه إلى تفاصيل هذه الأداة.

كما نذكر دراسة أخرى أجريت في المدرسة العليا للتجارة للباحث إحدان عثمان تحت عنوان "مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البريد و المواصلات" وهي مذكرة ماجستير أجريت في سنة 1994 تطرق فيها لأداة لوحة القيادة بشكل عام ولم يتطرق فيها الباحث الى الجانب التسويقي أو التنافسي لهذه الأداة .

كما أجريت دراسة أخرى في المدرسة العليا للتجارة للباحثة مسعودي نعيمة تحت عنوان "محاولة إعداد نظام للمعلومات التسويقية للمؤسسة الوطنية للفنون الخطية" وهي مذكرة ماجستير أجريت عام 1994

حاولت من خلالها الباحثة تصميم نظام المعلومات تسويقي للمؤسسة الوطنية للفنون الخطية واقترحت نموذجا للوحة القيادة التسويقية.

طبيعة البحث الذي يتمحور حول أداة لوحة القيادة التسويقية كأداة تسييرية للعملية التسويقية في المؤسسة اعتمدنا في تحليل هذا الموضوع على استخدام المنهج التحليل في معالجة الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي باحثين في ذلك على الجمع بين البساطة و الدقة في الإجابة على الإشكالية المطروحة .

تم اعتماد حدود الدراسة من خلال: الحدود الزمنية، الحدود المكانية و الحدود المصطلحاتية بالنسبة للحدود الزمنية فهي تتعلق بفترة الدراسة التي قمنا بإجرائها على المجمع الصناعي للورق و السيلولوز و الممتدة من بداية شهر جانفي إلى غاية نهاية شهر ماي .

كما أن الحدود المكانية الخاصة بالبحث تتعلق بمكان إجراء الدراسة وهي المقر العام للمجمع الصناعي للورق و السيلولوز المتواجد ببابا علي الجزائر العاصمة .

أما بالنسبة للحدود المصطلحاتية فقد تم التطرق إلى مفهوم المؤسسة الاقتصادية من خلال مصطلح المؤسسة وهذا دون معالجة خصوصيات المؤسسات و القطاعات التي تنشط فيها، كما أنه تم اعتماد مفهوم العمليات التسويقية كمفهوم شامل للجهود التسويقية في المؤسسة بالإضافة إلى مفهوم تسيير العمليات التسويقية تم اعتباره كمرادف لمفهوم الإدارة التسويقية.

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة فصول ثلاثة منها نظرية و فصل تطبيقي كما يلي:

الفصل الأول: تسيير العمليات التسويقية في المؤسسة

الفصل الثاني: تحليل الإطار العام للوحة القيادة التسويقية

الفصل الثالث: استخدام لوحة القيادة التسويقية في تسيير العمليات التسويقية

الفصل الرابع: محاولة إعداد لوحة القيادة التسويقية للمجمع الصناعي للورق و السيلولوز

ففي الفصل الأول سنتعرض فيه إلى تحليل مفهوم تسيير العمليات التسويقية في المؤسسة من خلال دراسة مفهوم التسيير في المؤسسة وتحليل مفهوم التسويق وأهميته بالنسبة للمؤسسة بالإضافة تحليل مضمون عناصر تسيير النشاط التسويقي في المؤسسة.

أما في الفصل الثاني فسنتناول فيه الإطار العام للوحة القيادة التسويقية من خلال تحديد مفهوم هذه الأداة وذكر أهم مراحل المتبعة لإعدادها وعرض محتوى هذه الأداة المتمثل في مجموع مؤشراتها والطرق التي يتم من خلالها عرض هذه المؤشرات .

بينما في الفصل الثالث سنحاول من خلاله تحديد كيفية استخدام لوحة القيادة التسويقية في تسيير العمليات التسويقية من خلال تحليل أهم مصادر تغذية هذه الأداة و عمليات التي تسبق إتخاذ الإجراءات المتمثلة في تنظيم التفاعلية حول هذه الأداة بعدها سنقوم بتحديد أهم الإجراءات التي يمكن اتخاذها بناء على نتائج لوحة القيادة التسويقية والذي تم تسميتها بمحتوى عملية التفاعلية.

أما الفصل الرابع و الأخير فهو يخص الجانب التطبيقي وسنتعرض فيه إلى دراسة تطبيقية محاولتا منا إعداد لوحة قيادة خاصة بقسم التسويق في المجمع الصناعي للورق و السيلولوز، من خلال عرض عام للمجمع وواقع النشاط التسويقي فيه ثم نحاول اقتراح لوحة قيادة تسويقية للمجمع.

وقد واجهتنا في هذا البحث صعوبات ترجع أهمها إلى عدم توفر مراجع خاصة بالموضوع بالتحديد حيث اعتمدنا على التكيف في الكثير من الحالات، بالإضافة إلى أن هذا الموضوع لم يتم التطرق إليه في الدراسات السابقة مما أدى إلى غياب قاعدة علمية كان بوجدها إثراء البحث.

## الفصل 1

### تسيير العمليات التسويقية في المؤسسة

تسعى المؤسسة دائماً إلى إيجاد الحلول الناجعة و الطرق الملائمة من أجل تحقيق الأهداف التي أنشأت لأجلها، و يعد التسويق أحد أهم هذه الطرق و التوجيهات التي تتبعها المؤسسة من اجل تحقيق هذه الأهداف،فالتسويق كمفهوم شامل يعبر عن تلك العمليات التي تهدف إلى رفع درجة تفوق المؤسسة أمام منافسيها من خلال اتخاذ كل الأسباب لذلك، و عليه فإنه لا يمكن بلوغ و تحقيق هذه الغاية في غياب منهج محكم و فعال لتسيير العمليات التسويقية في المؤسسة و عليه سنعالج في هذا الفصل الإشكالية الجزئية التالية :

- ما هو الإطار العام لتسيير العمليات التسويقية في المؤسسة ؟

و للإجابة على هذه الإشكالية يتم تناول :

- مفهوم التسيير في المؤسسة.
- تحليل مفهوم التسويق و أبعاده و أهميته في المؤسسة.
- كيفية تسيير النشاط التسويقي.

## 1-1 مدخل للتسيير في المؤسسة

شهد الإنسان منذ نشأته تطورا هاما و واسعا في شتى مجالات الحياة, فمع تطور العصور ظهرت الحاجة إلى أن ينظم الإنسان شؤونه وفق إطار يسمح له بتنفيذ أعماله و تحقيق غاياته فظهر ما يسمى بالمؤسسة كونها كينونة يقوم من خلالها الأفراد و الجماعات بتسيير شؤونهم و تحقيق غاياتهم.

إن المؤسسة في الاقتصاد تعتبر نواته الأساسية من خلال ما تساهم به في تحقيق الرقي و الرفاهية للمجتمع عن طريق خلقها للثروة . ففي ظل هذه الأهمية و الدور الذي تلعبه تحتاج المؤسسة إلى قواعد و مناهج تحكمها و تضمن لها السير الحسن في تحقيق الأهداف التي أشأت لأجلها.

و لأجل تحليل هذا الموضوع سنحاول الإجابة على ما هو مفهوم مضمون التسيير المؤسسة ؟

### 1-1-1 مفهوم المؤسسة

يختلف مفهوم المؤسسة من مقارنة إلى أخرى و من وجهة نظر إلى أخرى فجاءت العديد من التعاريف المحددة لمفهوم المؤسسة و التصنيفات المصنفة لها.

#### 1-1-1-1 التعاريف المختلفة للمؤسسة

سنتناول بعض التعاريف للمؤسسة و هذا لعدم الاستطاعة على ذكرها كلها :

يعرف (*M.Turchy*) المؤسسة كونها “ الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية و المادية للنشاط الاقتصادي ” [1] (ص:09)

جاء في هذا التعريف بأن المؤسسة وحدة و هو مالا يتحقق في كل الحالات ، فالكثير من المؤسسات لها وحدات و فروع عديدة منتشرة عبر مختلف المناطق.

كما يعرف (*François Perroux*) المؤسسة بأنها “منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات

متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و المهارات من أجل إنتاج سلعة ما و التي لا يمكن أن تباع بسعر أقل مما تكلفه” [1] (ص:09).

يتضح أن هذا التعريف أكثر شمولية من سابقه و هذا من خلال إدراج عنصر الهدف الذي أنشأت لأجله المؤسسة و هو الهدف الاقتصادي.

كما جاء تعريف آخر للمؤسسة بأنها “ جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة

ماليا هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق و هي منظمة و مجهزة بكيفية توزع فيها المهام و المسؤوليات ” [2] (ص:13)

أضاف هذا التعريف الصيغة القانونية و المتمثلة في الاستقلالية المالية و هو ما يميزها عن باقي المؤسسات الغير اقتصادية.

و جاء تعريف آخر أكثر شمولية و دقة حيث عرف المؤسسة بأنها "كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي معين, هدفه دمج عوامل الإنتاج من اجل الإنتاج أو/و تبادل السلع أو/و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين , بغرض تحقيق نتيجة ملائمة و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه و إتباعا لحجم و نوع نشاطه" [1] (ص:11).

يشمل هذا التعريف كل أنواع المؤسسات من حيث طبيعة نشاطها و شخصياتها الاعتبارية عن طريق إبراز استقلاليتها المالية.

إن تعدد المجالات و القطاعات التي تشتغل فيها المؤسسة تؤدي إلى تنوع هذه الأخيرة من حيث الشكل و المضمون , إذ نستشف مما سبق أن للمؤسسة عدة أنواع.

#### 2-1-1-1 أنواع المؤسسات

يمكن تحديد و تصنيف المؤسسة حسب معيارين هما : التصنيف القانوني, التصنيف الاقتصادي.

##### - التصنيف القانوني

يأخذ التصنيف القانوني عنصر الملكية بعين الاعتبار كمعيار لتصنيف المؤسسات و نجد ثلاثة أصناف أساسية حسب هذا المعيار: [3] (ص:13)

- شركات الأشخاص.
- شركات الأموال.
- شركات ذات مسؤولية محدودة و هي عبارة عن مزج ما بين شركة الأشخاص و الأموال.

##### - التصنيف الاقتصادي

يأخذ التصنيف الاقتصادي بعين الاعتبار عاملين مهمين : حجم المؤسسة و مجال نشاطها.

أ- التصنيف الاقتصادي حسب الحجم و الذي يقاس حجم المؤسسة سواء حسب عدد عمالها و هو التصنيف الأهم أو حسب رقم أعمالها أو حسب الأرباح التي تحققها أو حسب أموالها الخاصة.

فتصنف حسب عمالها إلى:

- مؤسسات صغيرة و متوسطة و التي تشغل أقل من 500 عامل.
- مؤسسات كبيرة تشغل أكثر من 500 عامل.

أما بالنسبة لمعيار رقم الأعمال أو الأرباح أو الأموال الخاصة فيصعب وضع تصنيف لعدم وجود وحدة نقدية مرجعية يتم من خلالها وضع تصنيف.

ب- التصنيف الاقتصادي حسب مجال النشاط و الذي يضم هذا التصنيف عنصرين: طبيعة النشاط و طبيعة القطاع.

- طبيعة النشاط : إن طبيعة النشاط التي تعمل فيه المؤسسة تصنف من خلاله المؤسسة إلى :

\* مؤسسات زراعية.

\* مؤسسات صناعية.

\* مؤسسات تجارية.

\* مؤسسات خدمية.

\* مؤسسات مصرفية.

\* مؤسسات تأمينية.

- حسب القطاع : يمثل القطاع المجال الذي تمارس المؤسسة نشاطها فيه أما فرع القطاع فهو يمثل جزء من القطاع فمثلا نجد مؤسسات تعمل في قطاع الأقمشة و هي بذلك مؤسسات منتجة للأقمشة كما يوجد مؤسسات تعمل في نفس القطاع لكنها مختصة في ملابس الرجال أو النساء أو الأطفال.

كما يوجد معيار آخر للتصنيف و هو معيار المعلوماتية [4] (ص:02) الذي يصنفها إلى: مؤسسات كلاسيكية و مؤسسات افتراضية.

### 1-1-2- مفهوم التسيير

تعتبر عملية زيادة التبادلات ما بين المتعاملين الاقتصاديين و بالخصوص مع المؤسسات الاقتصادية بالإضافة إلى تعقيد المحيط الذي تعمل فيه المؤسسات مبررا رئيسيا لظهور مجموعة من القواعد السلوكية و الإجراءات التي تهدف إلى ضمان سير المؤسسات, إن هذه القواعد و الإجراءات السلوكية يعبر عنها بعملية التسيير. فما المقصود بالتسيير ؟

### 1-1-2-1 تعريف التسيير

جاء تعريف لمفهوم التسيير بأنه "مجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط , التنظيم , التوجيه و الرقابة" و هو باختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لأجل بلوغها [5] (ص:5) و هو ما تنص عليه مهمة المسير : بحيث أن تحديد الأهداف أمر ضروري قبل تنفيذ أي مهام أو عمل لأجل معرفة الطريق المتبع و الإجابة على التساؤل الكلاسيكي ماذا تريد ؟

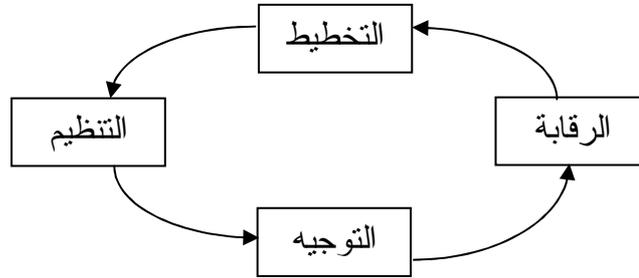
كما يعرفه كل من (Daniel Soulié و Dominique Roux) بأنه "الممارسة و العلم الذي يحكم المنظمات و بالأخص المؤسسات " [6] (ص:70) يتبين من خلال هذا التعريف أنه أكثر شمولية من سابقه لأنه أضاف طبيعة التسيير كونه ممارسة و هذا يعني أنه مهنة يقوم بها الشخص الذي يلقب بالمسير كما أضاف في نفس التعريف فكرة أنه علم و هذا كونه يعتمد على التقنيات العلمية و الطرق الرياضية في توجيه مسار المؤسسات و بالتالي يطرح التساؤل في كون التسيير علم أم هو فن أم هو مهنة ؟

### 1-1-2-2- التسيير بين العلم و الفن و المهنة

يعتبر التسيير علما لأنه يتطلب استخدام الأسلوب العلمي لحل المشاكل و هو الأسلوب الذي يقوم على تعريف المشكلة و تحليلها و دراستها [5] (ص:11) و من ثم حصر البدائل الممكنة إتباعها و مقارنتها بقصد اختيار أفضلها مستخدما في ذلك الطرق الإحصائية أو الأساليب الرياضية. كما يعد التسيير فن بالنظر إلى الطبيعة التطبيقية و الطابع التجريبي للمسير مما يجعل هذا الأخير يدعم قراراته و إجراءاته بنوع من الحكمة و المحاكاة الشخصية و هذا باحتكاكه مع الواقع. يضاف إلى ذلك أن التسيير أصبح مع مرور الزمن مهنة تحقق المعايير الأساسية بعد انفصال التسيير عن الملكية و هذا راجع إلى ظهور أخلاقيات مهنية تسييرية لا يمكن للمالك ممارستها لأنها تتطلب مستوى عالي من التكوين و الخبرة و المعرفة في ميدان الأعمال. و عليه فإن التسيير هو علم و فن و مهنة في نفس الوقت.

### 1-1-3 أساسيات التسيير في المؤسسة

يتكون التسيير من أربعة عناصر أساسية هي: التخطيط, التنظيم, التوجيه, الرقابة و هي تمثل بذلك مسار متكامل و منسجم كما يعبر عنه الشكل الموالي:



الشكل رقم 01 : التسيير عملية دائرية [5] (ص:05)

يتضح من الشكل أم أساسيات التسيير هي أربعة عناصر و هي:

### 1-3-1-1 التخطيط

يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى في عملية تسيير المؤسسة، فمن خلال التخطيط تحدد الأهداف المطلوب إنجازها لكل مستوى من التنظيم و الوسائل الواجب إتباعها لتحقيق هذه الأهداف [7]، (ص:17) و عليه فإن الخطط الموضوعة في كل مستوى من المستويات الإدارية يمكنها تحديد كيفية تحقيق الأهداف و تمنح المرجعية للمسير لتقييم مدى تحقيقها.

إن عملية التخطيط تشمل صياغة الإستراتيجيات و السياسات و الإجراءات و البرامج و القواعد و الميزانيات بعد تحديد الأهداف و ينتج عن هذه العملية مخطط يتم إتباعه لأجل تحقيق هذه الأهداف و هناك مجموعتان من المخططات، الأولى تضم المخططات طويلة الأجل مثل المخططات المتعلقة بتقديم المنتجات الجديدة أو تطويرها أم النوع الثاني فيضم المخططات قصيرة الأجل و التي هي بمثابة مخططات مفصلة و مدققة للنوع الأول من المخططات و نجد من بينها مثلا مخطط المبيعات السنوية.

### 2-3-1-1 التنظيم

يمثل التنظيم العملية الإدارية الملموسة و التي يمكن مشاهدتها فهو من الناحية الرسمية يسمح للمؤسسة بتحديد المهام لأجل إنجازها و بتجميعها و إنشاء روابط السلطة و التعاون حيث أن أشكال التنظيم نجد : [8] (ص:56)

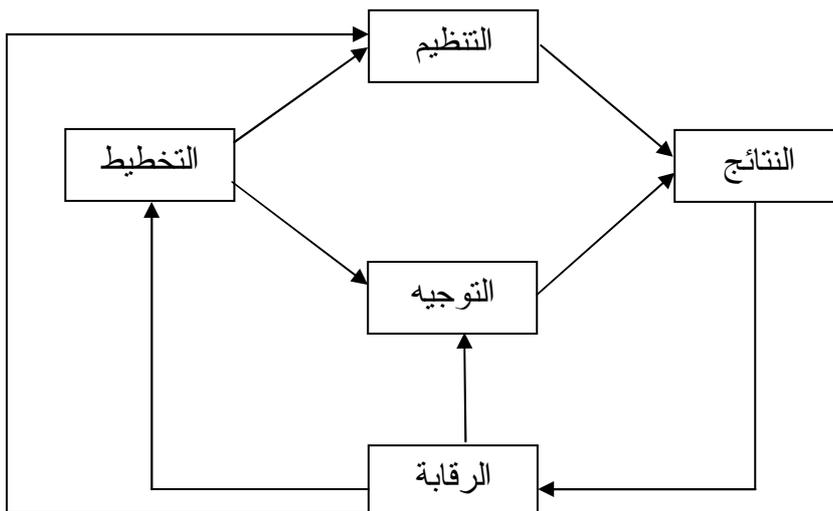
- التنظيم حسب المنتج (قسم الآلات, قسم السيارات الصناعية , قسم السيارات السياحية مثلا)
- التنظيم حسب الوظائف و يعد التنظيم الأكثر استعمالا في المؤسسات ( قسم المالية , قسم الإنتاج قسم الموارد البشرية , ... الخ).
- التنظيم حسب الزبائن : فيمكن إيجاد مثلا تقسيم للمهام حسب الزبائن ( الجمهور العريض , دائرة الأشخاص المعنويين , دائرة الهيئات العمومية , .....الخ).
- التنظيم الجغرافي : و هو تنظيم يأخذ في الحسبان المناطق الجغرافية.
- التنظيم المؤقت : و هو عبارة عن تنظيم يتزامن مع احتياجات العمل ، فيمكن إيجاد مثلا فريق يعمل في الصباح و فريق يعمل في الليل.
- التنظيم حسب المسار الإنتاجي : فقد يضم قسم للتركيب , قسم للتجميع , قسم للصيانة , قسم للرقابة التقنية .....الخ.

### 3-3-1-1 التوجيه

يهدف من خلال هذه العملية إعطاء نفس للمؤسسة عن طريق تنشيط الأفراد العاملين فيها توجيههم وقيادتهم. إن وظيفة التوجيه يطلق عليها العديد من التسميات كالتحفيز القيادة والتأثير [7] (ص:19) كونها وظيفة معقدة يتم من خلالها توفير الحوافز المادية مثل الأجور، الترقية عبر المناصب و أخرى معنوية. بالإضافة إلى هذا يمارس المسير عامتا و المدير على وجه الخصوص دور القيادي و هذا بالتأثير على العاملين من خلال التوجيه و إصدار الأوامر في الأوقات المناسبة و بالكيفية الملائمة و تظهر هنا كفاءة القائد في الاتصال و التأثير في الآخرين.

### 4-3-1-1 الرقابة

تعتبر وظيفة الرقابة من أقدم الوظائف في المؤسسة و التي أكد عليها العديد من رواد التسيير في القرن الماضي و على رأسهم الفرنسي (H.FAYOL) لذي أكد من خلاله تجربته المهنية أن جميع الأنشطة في المؤسسة يمكنها أن تخضع إلى عملية الرقابة [9] (ص:3341) يعتبر الهدف الرئيسي من خلال إجراء عملية الرقابة هو التأكد من أن النتائج مطابقة للأهداف المسطرة و أن المتابعة المستمرة للعمليات المنجزة تسمح بالتحكم في المخططات , كما أن عملية الرقابة تعتبر أسلوب ملائم لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في حالة وجود إختلالات وانحرافات بين ما تم إنجازه و ما يجب إنجازه. و يمكن تقريب صورة و أهمية الرقابة بالنسبة للعناصر الأخرى للتسيير عن طريق الشكل الموالي:



الشكل رقم 02 : الرقابة ضمن المسار التسييري [8] (ص:100)

من خلال الشكل أعلاه تتبين أهمية الرقابة في إدراجها ضمن مختلف مكونات التسيير فهي تعبر عن عملية ديناميكية يتم من خلالها التحكم في المسار التسييري للمؤسسة و هو ما يبرر أنها عملية مستمرة إلا أن أشكالها تختلف و تعدد.

### 1-1-3-4 أشكال الرقابة

جاءت في هذا السياق عدة مقاربات محددة لأنواع الرقابة إلا أن هذه المقاربات تنقسم إلى نوعين أساسيين: [8] (ص:102) المقاربة الكلاسيكية , و المقاربة النظامية. فحسب المقاربة الأولى "الكلاسيكية" تشير عملية الرقابة إلى أن التنظيم الجيد يتميز بالبساطة في هياكله من خلال تجزئة المهام و تقسيمها وفق نظام رسمي للسلطة و المسؤوليات يسمح هذا الأخير بمتابعة الأعمال المنجزة.

أما المقاربة الثانية "النظامية" فهي تنظر للرقابة كونها تهتم بتعديل و ضبط العنصر البشري و الإنتاجي بناء على تشكيل وحدات مراقبة ذاتيا بمعنى تصميم نظام للرقابة الداخلية يسمح بكشف الإختلالات لحظة وقوعها و من أمثلة هذه المقاربة نظام المراقبة الداخلي للمؤسسة الذي يمكن من خلاله وضع نظام للإجراءات بطريقة تضمن تجنب الغش و التلاعب و الوقوع في الأخطاء.

### 1-1-4 تسيير الوظائف في المؤسسة.

تختلف تقسيمات الوظائف في المؤسسة حسب اختلاف نشاطها و مجال قطاعها إلا أن التقسيم الأصلي الذي يمكن إيجاده في أغلب المؤسسات الاقتصادية مهما كانت طبيعة نشاطها يتمثل في الوظائف التالية :

### 1-1-4-1 وظيفة الإنتاج

تشتمل هذه الوظيفة على ترتيب و تنظيم و توجيه التدفقات الداخلية بين مختلف مراكز التحويل من شكل مدخلات إلى غاية مخرجات [10] (ص:198) بطريقة يمكن قياس بها الأهداف حسب : الكمية , الجودة , المدة الزمنية , أو التكاليف. فالوظيفة الإنتاجية كونها أقدم الوظائف في المؤسسة منذ زمن بعيد أصبحت لها مكانة إستراتيجية من خلال التطور التكنولوجي و الاهتمام بما يطلبه الزبائن أصبحت مقاييس الجودة هي أحد أهم اهتمامات الوظيفة الإنتاجية في المؤسسة الراغبة في تصدير منتجاتها و غزو الأسواق الخارجية و عليه فقد أصبحت محل متابعة دائمة من طرف المسؤولين في المؤسسة.

باختصار تتمثل وظيفة الإنتاج في تركيب المنتجات و النشاطات المرافقة لها كالتأمين بالمواد الأولية , تسيير المخزون , الرقابة على جودة المنتجات و الصيانة , تنظيم المسار الإنتاجي....الخ.

### 2-4-1-1 الوظيفة التسويقية

كانت في السابق تسمى بالوظيفة التجارية حيث كانت تشمل المهام المتعلقة بعملية البيع و الإجراءات الخاصة بها كإدارة المبيعات ، خدمات ما بعد البيع ، التوزيع ، توفير السلع ، الإمداد ..الخ. إن كل هذه الأعمال يمكن تنظيمها وفق عدة طرق ، حسب المناطق الجغرافية ، طبيعة الزبائن ، شبكات التوزيع ....الخ. و مع مرور الوقت عرفت هذه الوظيفة تطورا مهما ظهرت من خلاله مهام أخرى تتمثل في دراسة السوق ، التنبأ بالمبيعات ، تكوين رجال البيع ، تحديد طرق الاتصال و تنشيط المبيعات و هو ما يعرف بالتسويق و الذي يتم التطرق إليه في المبحث الثاني من هذا الفصل بالتفصيل.

### 3-4-1-1 وظيفة البحث و التطوير

يتمثل الدور الأساسي لهذه الوظيفة في تسيير الإبداعات و الاكتشافات الجديدة المتعلقة بالمنتجات أو بأساليب الإنتاج من خلال ابداع منتج جديد تقوم المؤسسة بعرضه في السوق أو تطوير طريقة لتوزيع المنتجات أو عرضها. كما يوجد نوع آخر من الإبداع يسمى بالإبداع التنظيمي و الذي يقصد به تنظيم و هيكلة المؤسسة بشكل إبداعي يضمن لها النمو على المدى الطويل.

إن وظيفة البحث و التطوير تلعب دورا مزدوجا. الأول على المدى القصير من خلال تحسين جودة منتجاتها و أساليب إنتاجها ، أما الدور الثاني فيكون على المدى الطويل و يتمثل في تحسين الأداء المنظمي على المدى الطويل من خلال إيجاد أساليب جديدة للتسيير و رفع الميزة التنافسية للمؤسسة.

### 4-4-1-1 وظيفة تسيير الموارد البشرية

تشمل وظيفة تسيير الموارد البشرية مجموع المهام أو الأعمال المرتبطة بتحصيل و تنمية و الحفاظ على الموارد البشرية في المؤسسة من اجل متابعة نشاطها و تحقيق أهدافها [8] (ص:288) إن عملية تحصيل الموارد البشرية تتعلق بعملية وضع المناصب و التأهيلات المطلوبة لذلك من خلال عملية التوظيف و اختيار الأفراد المناسبين لتلك المناصب. يقصد بالتنمية كل نشاطات التكوين إضافة إلى تقييم الأداء الشخصي للأفراد و المحافظة على الموارد البشرية من خلال التسيير الإداري الخاص بها و المتمثل في نظام الأجور ، التحفيزات ، القوانين الداخلية للعمل ، متابعة المسار الإحترافي كالترقيات و التعيينات ....الخ.

### 5-4-1-1 الوظيفة المالية

يتمثل مبدئياً عمل المؤسسة في التبادل بين مختلف القيم سواءا كانت مادية كالسلع و الخدمات أو مالية تتمثل في التدفقات المالية , و الحدث المالي يعنى باهتمام خاص لدى المؤسسة وهذا ما تقوم به الوظيفة المالية من خلال ثلاث مهام أساسية :

المهام الأولى تتعلق بمتابعة و ترجمة الاستغلال اليومي للمؤسسة و الذي يتمثل في عمليات الإنتاج و المبيعات إلى أحداث مالية ويتم من خلاله حساب نتيجة الاستغلال. بعد تقسيم الأرباح على الشركاء و طرح الفوائد و الضرائب منها.

أما المهام الثانية فتنتمثل في تسيير عمليات الحيازة أو التخلي عن الاستثمارات في المؤسسة.

بينما المهام الثالثة تخص تسيير مختلف أشكال التمويلات التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة كالقروض , زيادات في رأس المال . كما تقوم الوظيفة المالية

### 2-1 تحليل مفهوم التسويق في المؤسسة

عرفت البيئة التي تعمل فيها المؤسسة عدة تطورات مما زاد من درجة تعقيدها بالرغم من تطور المؤسسة وتعدد وظائفها لم يصبح هذا كافياً لضمان مستقبلها مما جعلها مهددة بالزوال، لهذا الغرض ظهر في ميدان الأعمال منهج جديد للتعامل مع البيئة الخارجية للمؤسسة يمكنها من مواجهة التغيرات الخارجية بصفة ذكية. إن هذا المنهج يدعى بالتسويق. فماذا نعني بالتسويق؟

### 1-2-1 التعاريف المختلفة للتسويق

جاء العديد من التعاريف المحددة لمفهوم التسويق ونظراً لعدم القدرة على تناولها كلها سنكتفي بعرض البعض منها:

عرف كل من ( *ORSENI* و *HELPER* ) التسويق بأنه ” عبارة عن أسلوب يعتمد على الدراسة العلمية لحاجات المستهلكين يمكن للمؤسسة من خلاله تحقيق أهدافها الربحية و أهدافها السوقية المتمثلة في تقديم سلع أو خدمات تتوافق مع السوق ” [11] (ص:10)

يتبين من خلال هذا التعريف أن التسويق يركز على ثلاثة نقاط أساسية وهي:

- التوجه نحو الزبون (المستهلك) : وهو نقطة البداية في التسويق من خلال دراسة حاجات و رغبات الزبائن.

- الدراسة العلمية: إن التسويق كغيره من العلوم الأخرى يعتمد على التقنيات المختلفة كالطرق الإحصائية و النماذج الرياضية و النظريات الاقتصادية المفسرة لسلوك المستهلك.

- التسويق عملية متكاملة: أصبحت الوظائف الأخرى في المؤسسة بصفة عامة و الوظيفة التسويقية بصفة خاصة تنسق و تنسجم لتشكّل تكامل مع السياسات التسويقية للمؤسسة و أصبح التسويق يمثل المحور الأساسي الذي تتجمع حوله النشاطات الأخرى.

و عرفه (STANTON) بأنه “ نظام متكامل من الأنشطة المنظمة التي تختص في بالتخطيط و التسعير و الترويج و توزيع المنتجات و التي تهدف إلى إشباع حاجات المستهلكين الحاليين و المحتملين “ [12] (ص:20)

من خلال هذا التعريف حدد (STANTON) عناصر المزيج التسويقي ( المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع) وأكد على أن التسويق نظام متكامل يتكون من أنظمة فرعية تتمثل في تخطيط و تسعير و ترويج المنتجات التي تهدف كلها لإرضاء حاجات المستهلكين.

كما عرفه (P.KOTLER) بأنه “ نظام اجتماعي و اقتصادي يمكن من خلاله إشباع حاجات و رغبات الأفراد و الجماعات عن طريق خلق تبادل المنتجات و ما يشابهها من قيمة مع الآخرين ” [13] (ص:40)

جاءت من خلال هذا التعريف عدة نقاط أهمها:

- التسويق نظام اجتماعي و اقتصادي: معنى هذا أن التسويق جهاز أو نظام يمكن لكل المؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية أن تعمل به.

- هدفه إشباع حاجات و رغبات الأفراد و الجماعات: وهذا يعني أن التسويق الهدف منه إرضاء الأطراف المتعامل معها سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات،... الخ.

- عن طريق خلق تبادل المنتجات: وهذا يعني أن التسويق عملية لا تبدأ بعد انتهاء الإنتاج بل قبله و لا تنتهي بعد عملية البيع.

- و ما يشابهها من قيمة مع الآخرين: ويقصد بها كل أصناف المنتجات من سلع، خدمات، أفكار، شخصيات، منظمات،... تنوي المؤسسة التبادل بها مع الجمهور المستهدف.

نظرا لأن التعريف السابق لا يحدد الأنشطة التي يتضمنها التسويق من الناحية الإدارية فان (KOTLER) جاء بتعريف آخر حدد فيه الأنشطة التي يجب على المؤسسة القيام بها كما يلي: "التسويق هو التحليل و التخطيط والتنفيذ والرقابة على البرامج التي يتم إعدادها لتحقيق تبادل طوعي للأشياء التي لها قيمة و منفعة في الأسواق المستهدفة بغرض تحقيق أهداف تنظيمية ، ويعتمد التسويق بدرجة كبيرة على تصميم العرض الذي تقوم المنظمة بطرحه بناء على حاجات و رغبات السوق المستهدفة ، على استخدام طرق فعالة للتسعير و الاتصالات و التوزيع و الإعلام و تحفيز و خدمة الأسواق" [12] (ص:21)

من خلال هذا التعريف يتضح أن التسويق وظيفة إدارية و أيضا اجتماعية في شكل برامج توضع لتحقيق هدف معين و يتم وفق عملية تبادل بين طرفين.

كما يقترح (T.LEVI) تعريفا للتسويق ينص على أنه "منهج عام لتصميم إدارة المؤسسة و توجيهها نحو تحقيق الربح" [14] (ص:11)

من خلال هذا التعريف يتبين أن التسويق عبارة عن مرشد أو دليل تتبعه المؤسسة بكل مستوياتها من أجل تحقيق الهدف المنشود و هو تحقيق الربح.

وجاء تعريف (LINDON و LENDERVIL) أكثر شمولية و توسعا لمفهوم التسويق ينص على أنه: "مجموعة الطرق و الوسائل بحوزة المنظمة لأجل ترقية السلوكات داخل الجمهور المستهدف الذي يهتما بطريقتهم لتسمح لها بتحقيق أهدافها " [15] (ص:10)

ينظر كل من (LINDON و LENDERVIL) من خلال هذا التعريف إلى ضرورة شمولية التسويق لأن مجالاته و ميادين تطبيقه توسعت ، فلم يبقى حكرا على المؤسسات الاقتصادية فقط بل أصبح يشمل حتى المنظمات الغير ربحية المنظمات الدينية و جمعيات حقوق الإنسان و المنظمات الإنسانية والأحزاب السياسية من وراء الحملات الانتخابية بالإضافة إلى التنظيمات الحكومية. ولبلوغ هذا المستوى من الشمولية عرف التسويق عدة مراحل.

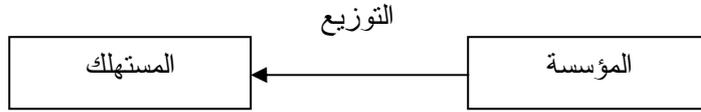
#### 1-2-2-1 تطور مفهوم التسويق

مر التسويق بعدة مراحل وكان هذا تزامنا مع الأحداث و البيئة الاقتصادية المتغيرة ، فمن الصعب تحديد تواريخ الفترات التي مر بها التسويق إلا أنه يمكن تحديد مبدأ كل فترة كان ينظر فيها إلى التسويق.

#### 1-2-2-1 التوجه الإنتاجي

يعتبر التوجه الإنتاجي بمثابة التوجه التقليدي للتسويق حيث ينص مبدئه على أن المستهلك يختار المنتجات نظرا لأسعارها و مدى توفرها ، وعليه فان اهتمام المؤسسة منصب في رفع قدرة

الإنتاج نظرا لأولويات الزبائن ( الأسعار و مدى توفر المنتجات) .ويتم اللجوء إلى هذا التوجه في حالتين:الأولى لما يكون الطلب مرتفع و العرض قليل أما الحالة الثانية فلما تكون التكلفة مرتفعة و يريد المسئولون تخفيضها ،ويمكن التعبير عن هذا التوجه وفق الشكل الموالي:



الشكل رقم 03 : التوجه الإنتاجي للتسويق [16] (ص:14)

عرف هذا التوجه تطورا و ظهر من بعده ما يعرف بالتوجه السلعي.

#### 1-2-2-2 التوجه السلعي

يركز هذا التوجه على فكرة مفادها أن المستهلك يفضل المنتج الذي يقدم له أحسن أداء [13] (ص:52) ومن هذا المنطلق فان المؤسسة تكثف جهودها من أجل تحسين جودة منتجاتها. إن التوجه السلعي إذا كان يسمح للمؤسسة أن تحقق جودة منتجاتها فانه يمثل شكل من أشكال اهمال رغبات و حاجات المستهلك و متطلبات السوق من خلال تركيز الجهود في الابداع و التطوير مهملين بذلك ردود فعل المستهلك نحو تلك المنتجات.

#### 1-2-2-3 التوجه البيعي

يعتبر التوجه البيعي التوجه الثالث المتبع من طرف المؤسسات في تسيير نشاطها التجاري ،ويركز على أن المستهلك لا يشتري منتجات المؤسسة من تلقاء نفسه إلا في الحالات أن هذه الأخيرة تقوم بمجهودات من أجل تنشيط مبيعاتها [13] (ص:52) إن الهدف من إتباع هذا التوجه هو بيع ما يتم إنتاجه بدلا من إنتاج ما يمكن بيعه كما يعبر عنه الشكل الموالي:



الشكل رقم 04:التوجه البيعي للتسويق [16] (ص:14)

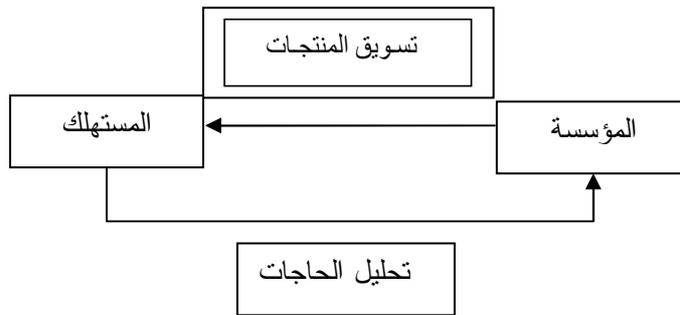
عرف بعدها التسويق توجهها آخر يدعى بالتوجه التسويقي للتسويق .

### 4-2-2-1-1 التوجه التسويقي للتسويق

أضاف التوجه التسويقي فكرة جديدة و مغايرة للتوجهات السابقة و هو أن المؤسسة تقوم بإنشاء و تسليم القيمة إلى زبائننا التي اختارت أن تخدمهم بطريقة أحسن من منافسيها .وفي هذا السياق فان المؤسسات تقوم بتبني بعض الشعارات منها:

- إشباع الحاجات بطريقة مربحة
- تحديد الرغبات و العمل على خدمتها
- قم بترقية الزبون و ليس المنتج
- نحن نقوم بإدخال الفرحة

و يمكن عليه فان هذا التوجه يمكن التعبير عنه وفق الشكل التالي:

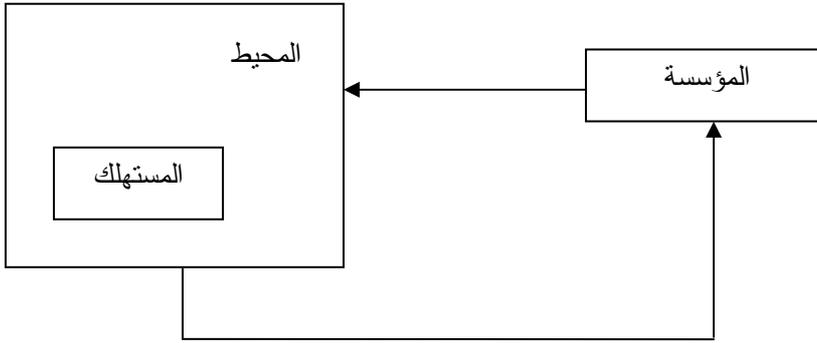


الشكل رقم 05 : التوجه التسويقي [16] (ص:14)

### 5-2-2-1-1 التوجه المجتمعي

طرحت تساؤلات خلال السنوات الماضية من القرن الماضي حول التوجه التسويقي في كونه يزال يتناسب مع ما يحدث من تلوث و من تدهور في البيئة منة قلة الموارد الطبيعية و انفجار في النمو الديمغرافي.

ان التوجه المجتمعي يركز على مبدأ مفاده أن المهمة الأولية و الضرورية للمؤسسة هي دراسة حاجات و رغبات الأسواق المستهدفة و العمل على إشباعها بطريقة تفوق المنافسين و تضمن المحافظة على البيئة و تحقيق الذات بالنسبة للمستهلكين و نذكر من الأمثلة عن هذا التوجه القيام بإرسال منتجات في السوق تحافظ على نظافة المحيط و تقلل من التلوث البيئي و لا تضر بصحة المستهلكين و يمكن التعبير عن هذا التوجه من خلال الشكل التالي:



تحليل الحاجات على المدى البعيد للمستهلكين

الشكل رقم 06 : التوجه المجتمعي للتسويق [16] (ص:14)

إن تطور المفهوم أو التوجه التسويقي من فترة إلى أخرى جعل منه ممارسة حتمية للمؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها.

### 3-2-1 أهمية التسويق بالنسبة للمؤسسة

أصبح التسويق يلعب دوراً أساسياً في تسيير المؤسسات و تحقيق أهدافها ،فبعدها كان يقتصر على تقنيات تصريف المنتجات أصبح اليوم يوكل له المهام الاستشارية و الاستراتيجية،وتبدأ هذه المهام منذ إجراء دراسة لاحتياجات السوق من أجل تحديد ما يمكن إنتاجه و بأي سعر يمكن عرضه و تنتهي بعمليات الخدمات ما بعد البيع.

### 1-3-2-1 مستويات التسويق في المؤسسة

عرف توسع في مجال تدخله في المؤسسة وأصبح من الممكن التمييز بين ثلاثة مستويات للتسويق داخل المؤسسة كما يبينه الجدول التالي :

الجدول رقم 01 : مستويات التسويق في المؤسسة [15] (ص:06)

مهام كل مستوى	مستويات التسويق
<ul style="list-style-type: none"> <li>-دراسة السوق</li> <li>-متابعة الوضع التنافسي</li> <li>-مراقبة فعالية التسويق</li> </ul>	التسويق الدراسي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اختيار الأسواق المستهدفة</li> <li>- تصميم المنتجات أو الخدمات المرافقة له</li> <li>- اختيار شبكات التوزيع</li> <li>-صياغة الاستراتيجيات المنتجة،الاتصال</li> </ul>	التسويق الاستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> <li>-القيام بالحملات اشهارية</li> <li>-تنفيذ خطط البيع و التسويق</li> <li>-توزيع المنتجات</li> <li>-خدمات ما بعد البيع</li> </ul>	التسويق العملي

من خلال الجدول تظهر أهمية التسويق و هذا بتعدد مستوياته و كثرة تدخلاته و كل مستوى من المستويات له وظيفة و مهام يؤديها بحيث أن :

- التسويق الدراسي و هو يمثل تلك العملية التي يقوم بها قسم التسويق في المؤسسة من أجل دراسة السوق عبر كل أبعاده (المستهلكين، المنافسين، البيئة،...) و من أجل قياس نتائج المخططات و الاستراتيجيات التسويقية. إن هذا النوع من الممارسة يعتبر ضروريا للمؤسسات الراغبة في تنمية مركزها التنافسي

-التسويق الاستراتيجي و الذي يتمثل هذه الممارسة في العمليات التي تسبق المسار الإنتاجي زمنيا و مكانيا و تسبق بذلك بيع المنتجات و حتى صناعتها،وتتضمن هذه العملية دراسة الأسواق قصد اختيار أيها مناسبة للمؤسسة و اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنتج مع القيام بتصميم المنتجات المناسبة للأسواق المستهدفة.بالإضافة إلى اختيار شبكات التوزيع المناسبة مع وضع استراتيجيات الخاصة بالاتصال و الترويج.

-التسويق العملي يتمثل في تلك العمليات أو المسار الذي يلي عملية الإنتاج،فهو عبارة عن كل العمليات الخاصة بتنفيذ المخططات التسويقية للمؤسسة كالقيام بالحملات الاشهارية وتنشيط المبيعات، توزيع المنتجات، تقديم خدمات ما بعد البيع وغيرها من العمليات. إن التسويق لم يعد حكرا على المؤسسات الإنتاجية بل توسع تطبيقه ليشمل مؤسسات أخرى تنشط في قطاعات مختلفة.

### 1-2-3-2 اتساع مجالات التسويق إلى المؤسسات الأخرى

زادت من أهمية التسويق ليشمل مؤسسات أخرى من قطاعات متعددة، فلم يعد حكرا على المؤسسات التي تنتج سلع واسعة الاستهلاك بل تعد مجال تطبيقه إلى المؤسسات الغير ربحية، والتي من بينها:

- مؤسسات تنتج سلع واسعة الاستهلاك (الغذاء، المنظفات، العطور، ...).
- مؤسسات تنتج سلع نصف مستديمة (السيارات، منتجات كهر ومنزلية، ...).
- مؤسسات خدمية (البنوك، الفنادق، المساحات الكبرى، ...).
- مؤسسات صناعية (آلات، معدات، مناجم، ...).
- مؤسسات سياسية (الأحزاب، الشخصيات السياسية، ...).
- مؤسسات ذات أهداف غير ربحية (منظمات دينية، جمعيات حقوق الإنسان، ...).
- مؤسسات عمومية (الحكومات، الإدارات العامة، ...).

### 1-2-4 عناصر التسويق

تتمثل عناصر التسويق في وسائل التدخل بالنسبة للتسويق و التي تسمى بعناصر المزيج التسويقي، حيث يرجع الفضل إلى الأمريكي (Jerome MC Carty) الذي مثل عناصر التسويق في أربعة متغيرات أساسية: [11] (ص: 11)

### 1-4-2-1 المنتج

يعتبر المنتج العنصر الأول في المزيج التسويق حيث يعرفه (P.KOTLER) بأنه "كل شيء يعرض في السوق و له القدرة على إشباع رغبات معينة" [13] (ص: 41) من خلال هذا التعريف يتبين أن المنتج لا يقتصر على السلع الملموسة بل يشمل:

- الخدمات: النقل، العلاج، وسائل الترفيه،... الخ
- الأشخاص: لما يتعلق الأمر بترقية شخصية سياسية، شخصية عالمية،... الخ.
- الأماكن: في القطاع السياحي تمثل الأماكن السياحية منتجات

-المنظمات:تقوم المنظمات بتقديم برامج وإرشادات وقائية وهي بمثابة منتجات لها.

-الأفكار:تمثل الفكرة منتجا لصاحبها يمكن له أن يقوم بتسويقها.

كما أن المنتج في حد ذاته يحتوي على عناصر عديدة.

#### 1-1-4-2-1 عناصر المنتج

يختلف العديد من الكتاب و المختصين في التسويق حول تحديد عناصر المنتج،لكن يمكن ذكر

أهم عناصر مزيج المنتج فيما يلي:

- تقييس المنتج وهو عبارة عن مجموعة من الإجراءات التقنية و المقاييس المعمول بها لدى

الهيئات الدولية والتي يتم تطبيقها على المنتج ليكتسب مستوى معين من الجودة كـمعايير ISO للجودة

- العلامة و المقصود بها تلك الإشارة المميزة و التي يمكن من خلالها تمييز منتج المؤسسة عن

المنتجات الأخرى المنافسة وتتكون العلامة من:إشارة لفظية ،إشارة شكلية،مختلطة بين إشارة

مختلطة بين اللفظ والشكل، إشارة صوتية أو إشارة تحمل صورة المنتج في حد ذاته.

- خطوط المنتجات و المقصود بخطوط المنتجات مجموع المنتجات التي يرى المستهلكين و

المنتجين أنها متشابهة ويمكنها أن تستفيد من نفس الاتصال[17] (ص:138) وهي بذلك تحمل نفس

العلامة التجارية فمثلا خطوط المنتجات بالنسبة لشركة Renault للسيارات تضم: clio ,twingo

,kango ,Mégane ..الخ.

- تشكيلة المنتجات ويعبر مفهوم تشكيلة المنتجات عن الامتداد داخل الخط الإنتاجي الواحد فمثل

في خط المنتج Mégane تمتد تشكيلته من 1.4 ( أسفل التشكيلة) إلى غاية ( 2.16 V

Nouvelle Mégane ) أعلى التشكيلة.

- التغليف و يعرفه(P.KOTLER) بأنه مجموع النشاطات المرتبطة بتصميم و تكييب الغلاف

الخارجي[13] (ص:436) ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من التغليف:

- المستوى الأول:وهو التغليف الذي يحتوي المنتج مباشرة مثل قارورة المشروبات.

-المستوى الثاني:وهو التغليف الثانوي الذي يحمل الغلاف الأول مثل الذي فيه يحتوي على

سنة قارورات.

-المستوى الثالث:يسمى بتغليف الشحن وهو ضروري لعملية التخزين و الشحن و النقل

كالصناديق و الحاويات.

- التصميم وهو عبارة عن الفن الذي يمكن للمستهلك أن يكشف عن هوية المنتج ويميزه من بين

المنتجات الأخرى وقد يشمل التصميم: شعار المؤسسة، شكل المنتج، غلاف المنتج.

- الجودة وهي عبارة عن خاصية تتمتع بها المنتجات في إشباع حاجات و رغبات المستهلكين وهي بذلك قدرة السلعة أو الخدمة على تحقيق أقصى رضاء للزبائن .
- الضمان وهو يتمثل في الوعود الصريحة أو الضمنية التي يتحصل عليها المشتري من المنتج أو الموزع و المتعلقة بأداء المنتج[12] (ص:268) و الهدف منه هو تحقيق رضاء الزبائن و تحديد مدة صلاحية الاستعمال والحالات التي يتم فيها الاستبدال.
- التبيان ويضم مجموع المعلومات التي يزود بها المستهلك أو المستعمل الصناعي بخصوص كيفية الاستعمال فترات الاستعمال و تركيبة المنتج.

#### 1-2-4-2-1 السعر

يعتبر السعر العنصر الثاني من عناصر المزيج التسويقي حيث يعرفه (Claude Deumeure) بأنه التعبير النقدي لقيمة مجموع خصائص المنتج[17] (ص:161) وهذا يعني:

- الخصائص التقنية و الموضوعية للمنتج
  - الخصائص التجارية:التغليف ،مكان البيع،الضمان،...الخ
  - الخصائص الذاتية:صورة المنتج،صورة المؤسسة
- إن عملية تحديد السعر تتم بناء على:تكاليف الإنتاج،أسعار المنافسين،مستوى الطلب وغيرها. وعناصر السعر يمكن تمثيلها في مختلف الأسعار المطبقة

#### 1-2-4-2-1 عناصر السعر

يتضمن السعر عدة عناصر من بينها:

- الحسومات والتخفيضات التجارية: تلجأ المؤسسة الى تعديل و تغيير أسعارها و هذا بالنظر إلى الوضعيات و ظروف البيع فمثلا تقوم المؤسسة باجراء مجموعة من التخفيضات عند حالات التسديد بالكامل أو في بعض المواسم أو عند الشراء بكميات معتبرة من المنتج.
- التسعير الجغرافي:تقوم المؤسسة بوضع تسعيرات مختلفة حسب اختلاف المناطق الجغرافية .
- السعر التنشيطي: تلجأ المؤسسة في بعض الأحيان إلى تطبيق أسعار منخفضة حسب المناسبات و بطريقة ظرفية.
- السعر المميز: يعتبر السعر المميز من بين الأسعار التي تطبقها المؤسسة على نفس المنتج لكن بأسعار مختلفة و هذا على أساس:
- الزبائن (سعر للطلبة،سعر للمتقاعدين،أسعر عادية،...).

-المنتج) تطبق أسعار مختلفة على نفس المنتج في حالة إدخال تعديلات مختلفة).

-المكان) يختلف تطبيق الأسعار حسب اختلاف الأماكن،...).

-الوقت) يتم تغيير الأسعار حسب وقت الاستهلاك مثل خدمات الاتصال: أسعار ليلية، أسعار عادية)

-صورة المؤسسة) يتم تغيير الأسعار إذا تم تغيير اسم العلامة مثلاً).

### 1-2-4-3 الترويج

يعد الترويج ثالث عنصر من عناصر المزيج التسويقي، حيث يعرفه (William & Edward) على أنه "التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ المعلومات وفي تسهيل بيع السلع و الخدمات أو في قبول فكرة معينة" [18] (ص: 256)

كما عرفه (Stanton) بأنه "الاتصال بالآخرين وتعريفهم بالمنتج وحثهم للحصول عليه وبالتالي تنشيط الطلب وزيادة المبيعات و تحقيق الأرباح للمنظمة ويتم بوسائل الاتصال" [18] (ص: 256)

من خلال التعريفين تظهر أهمية عنصر الترويج في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة وعليه فإن عناصره تتمثل في: الإشهار، تنشيط المبيعات، البيع الشخصي، العلاقات العامة، التسويق المباشر.

### 1-2-4-3 عناصر الترويج

يضم الترويج العناصر التالية:

- الإشهار: يعتبر الإشهار من بين الوسائل الأساسية التي تسمح للمؤسسة من نقل معلومات مقنعة إلى الأسواق المستهدفة و بعبارة أخرى هو شكل من أشكال الاتصال الغير التفاعلي، يتم بمقابل ويهدف إلى إرسال معلومة إلى مستقبل معروف و محدد مع الإفصاح عن هوية المعلن، ومن وسائله: الصحافة، التلفزيون، الملصقات، الراديو، السينما،..الخ.
- تنشيط المبيعات: يعتبر تنشيط المبيعات أحد أهم الأنشطة التي يعول عليها المزيج الترويجي وهو عبارة عن كل شيء مادي يضاف إلى السلعة بهدف إثارة الطلب وتتمثل وسائله في: تقديم الهدايا و العينات، إجراء مسابقات، المشاركة في المعارض، منح حسومات تجارية، الحوافز،...الخ.
- البيع الشخصي: يتمثل البيع الشخصي في الجانب العملي للترويج لأنه يتم عن طريق عملية اتصال مباشرة بين البائع و المشتري في شكل مقابلة شخصية: بائع-زبون أو مقابلة جماعية بين البائع و مجموعة من الزبائن.

○ العلاقات العامة:تسمح العلاقات العامة بترقية صورة المؤسسة من خلال إقامة علاقات مع من يتعلق مصيرها بهم وهذا عن طريق النشاطات التي تقوم بها المؤسسة اتجاه الجمهور المستهدف،سواء كان جمهور داخلي ( جريدة المؤسسة،الاجتماعات،الملتقيات،..الخ) أو جمهور خارجي كتنظيم زيارات للزبائن إلى المؤسسة لتعريفهم بمنتجاتها و بمسارها الإنتاجي.

○ التسويق المباشر:يتمثل التسويق المباشر في كل اتصال مباشر يتم عن طريق إحدى وسائل الاتصال:كالبريد،الهاتف،الانترنت،الشبكات المحلية،...وغيرها من تكنولوجيات الاتصال الحديثة تتم بطريقة تفاعلية يمكن من خلالها الحصول على إجابات الزبون محددة وواضحة حول رأيه عن المنتج أو المؤسسة.

#### 1-2-4-4 التوزيع

يصنف التوزيع كرابع عنصر من عناصر المزيج التسويقي وهو بذلك يعرفه (Claude Deumeure) بأنه "مجموع العمليات التي يمكن من خلالها ربط وإيصال المنتج من مكان إنتاجه إلى مكان وضعه تحت تصرف المستهلك أو المستعمل" [17] (ص:175) كما أن عملية التوزيع تتم بواسطة شبكة للتوزيع تتمثل في مجموع المتدخلين التي تقع على عاتقهم نشاطات التوزيع وإيصال المنتج إلى غاية المستهلك.

إن التوزيع كغيره من عناصر المزيج التسويقي يتكون من مجموعة من المتغيرات التي تشكله:قنوات التوزيع،الإمداد التجاري،العرض التجاري.

#### 1-2-4-4 عناصر التوزيع

تتمثل عناصر التوزيع فيما يلي:

○ قنوات التوزيع:تأخذ قنوات التوزيع شكلين:

- التوزيع المباشر: ويكون التوزيع فيه مباشرا من المنتج إلى المستهلك النهائي.

- التوزيع الغير المباشر:وهو التوزيع الذي يتدخل فيه الوسطاء ومن أشكاله:[19] (ص:126)

- المنتج-تاجر التجزئة-المستهلك
- المنتج-تاجر الجملة- تاجر التجزئة-المستهلك
- المنتج-الوكيل - تاجر التجزئة-المستهلك
- المنتج-الوكيل - تاجر الجملة -تاجر التجزئة-المستهلك

واستعمال هذه الأشكال من القنوات يقف على خصوصيات المنتج.

تقنيات البيع: تتمثل هذه التقنيات في مجموع الطرق التي تسمح ببيع منتجات المؤسسة ومن بينها:

- البيع التقليدي: وهو البيع المباشر: بائع-زبون

- البيع بالاختيار الحر: وهو شكل من أشكال البيع يستعمل في المساحات الكبرى أين يقتني المستهلك ما يحتاجه بحرية.

- البيع الشخصي: وهو انتقال رجال البيع إلى بيوت المستهلكين.

- البيع عن بعد: وهو البيع عن طريق إحدى وسائل الاتصال.

○ الإمداد التجاري: يتمثل في مجموع الأنشطة الممارسة لأجل تسيير مكانها الأصلي إلى

غاية مكان استعمالها بصفة مربحة مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات الأسواق وهذا يعني

الاستخدام العقلاني للمحزونات مع ما يقتضيه احتياج الأسواق.

إن هذه العملية تستلزم استخدام وسائل نقل سريعة تكون أقل تكلفة وأكثر ملائمة بالنسبة لموقع المصنع و نقاط البيع.

○ العرض التجاري: يمكن التعبير عنه وفقا للعبارة التالية: المنتج السليم في الوقت السليم وفي

المكان السليم وبالسعر الملائم [17] (ص: 213). فالهدف من وراء تطبيق هذا المبدأ هو

توفير السلع في الرفوف المناسبة بالكمية المناسبة وبطريقة يمكن للمستهلك رؤيتها بسهولة

وتكون سهلة المنال، كما التعبير عن هذا العنصر بأنه كيف يمكن للمنتج أن يصبح رجل

أصم يبيع نفسه.

### 3-1 تسيير النشاط التسويقي

أصبح التسويق يمثل تلك الجهود التي تهدف إلى التعرف على رغبات واحتياجات المستهلك

النهائي أو المشتري الصناعي وترجمة هذه الاحتياجات و الرغبات إلى منتجات قادرة على إشباع

هذه الأخيرة من حيث الكم و الكيف و المكان و الزمان [20] (ص: 386). ولم يقتصر على هذا بل

تعدى ليشمل عمليات أخرى تمس توجهات المؤسسة على مستويات أعلى.

إن هذه الجهود تحتاج إلى مجموعة من القواعد السلوكية والإجراءات التي تحكمها وتضمن تسييرها

و التي تدور حول خمسة عناصر أساسية تتمثل في: التخطيط، التنبؤ، التنظيم، التوجيه والرقابة

- فما هو محتوى تسيير النشاط التسويقي؟

### 1-3-1 التخطيط التسويقي

ظهرت في نهاية القرن الماضي تغيرات اقتصادية تبعتها ظهور تقنيات جديدة في التسيير أدت إلى توسيع مجال التسويق في المؤسسات [9] (ص:1945) و الأثر المسجل في ذلك هو ظهور و بروز عنصر المنافسة، إذ أصبحت القرارات التسويقية تتوقف على المنافسة و البيئة التنافسية فظهر ما يسمى بالتخطيط التسويقي الذي لا يخلو التصور الاستراتيجي .فما لمقصود بالتخطيط التسويقي؟

#### 1-1-3-1 مفهوم التخطيط التسويقي

يمكن أن ننظر للتخطيط التسويقي بأنه تلك العمليات التي تقوم بتحليل الفرص البديلة و اختيار الأهداف وتصميم الخطط وتنفيذها ومراقبتها.

من خلال هذا التعريف يتضح بأنه عملية تعمل على تحقيق عنصرين:الأول يتمثل في تحليل وتشخيص البيئة التسويقية أما الثاني فيتمثل في توفير دعامة أو ركيزة أساسية للجهود التسويقية.

وتظهر أهمية التخطيط التسويقي من خلال المزايا التي يقدمها للمؤسسة:[12] (ص:49)

- القدرة على التنبؤ بالمستقبل: تتميز البيئة بعدم الاستقرار وتعقيد متزايد وأزمة مستديمة هذا ما يملى على المؤسسة أن يكون لديها مسار تستعين به في اقتحام البيئة التنافسية

- الزيادة في المعرفة:أصبحت المعلومة أحد أهم مصادر البيئة التنافسية وعليه فان المعلومة التسويقية هي الوسيلة الوحيدة لتحديد احتياجات و رغبات الزبائن ومن ثم فهي منطلق للتدخل في المجال التسويقي.

- موقع القوة و السيطرة : يعمل التخطيط التسويقي على إيجاد الفرص و التهديدات في البيئة , و عليه فإن المؤسسة تعمل دائما على اغتنام الفرص و محاولة تفادي التهديدات , فهو بذلك يمنح موقع القوة للمؤسسة.

- فعالية في التسيير : تزيد فعالية التسيير التسويقي من خلال رسم الأهداف التسويقي في ظل الموارد المتاحة ز الظروف البيئية المحيطة و بناء الإستراتيجيات و المخططات العملية لتحقيق الأهداف المسطرة.

#### 1-1-3-2 مراحل التخطيط التسويقي

تتضمن عملية التخطيط التسويقي المراحل التالية : [21] (ص:202)

##### 1-2-1-3-1 الدراسة الأولية للمخطط التسويقي

تضم الدراسة الأولية للمخطط التسويقي تحليل و معاينة لأهم النقاط التالية :

- البيئة: إن تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة تمكن المؤسسة من تحديد نقاط القوة و الضعف بالنسبة للبيئة الداخلية و الفرص و التهديدات بالنسبة للبيئة الخارجية.

- المنافسة: تنفيذ عملية تحليل المنافسة في تحديد الوضع التنافسي للمؤسسة.  
- المستهلكين: تتمثل هذه العملية في متابعة السلوك الشرائي لهؤلاء من أجل تحديد الأسواق المستهدفة.

- مدى ملائمة المزيج التسويقي الحالي: يتم تقييم المزيج التسويقي الحالي من خلال مدى توافقه مع متطلبات و احتياجات الأسواق.

- التشخيص التسويقي: إن عملية التشخيص التسويقي هي عبارة عن تقييم كلي و عام للحالة الصحية للتسويق و بالتالي هو تقييم لوضعية التسويق داخل المؤسسة.

### 1-3-1-2-2 تحديد الأهداف

تعتبر عملية تحديد الأهداف التسويقية عما تريده المؤسسة في أسواقها المستهدفة و تشمل الأهداف التسويقية أربعة أصناف كما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم 02 : الأهداف التسويقية [21] (ص:209)

أمثلة	الأهداف العامة
الحصول على 10 نقاط من حصة السوق	الحصة السوقية (بالقيمة أو الحجم)
- زيادة رقم العمال بـ 5% (بالقيمة) - بيع 10 ملايين وحدة (بالحجم)	رقم العمال (بالقيمة أو بالكمية)
تحقيق هامش بـ 20%	المردودية
- 90% من الزبائن راضية - 0% من مردودات المنتجات المعادة	صورة المؤسسة

يجب على الأهداف أن تكون مقيمة بأرقام ومؤرخة بتاريخ معين يتراوح ما بين 3 إلى 5 سنوات و مهيكلة بصفة تكون مسقطه من الأهداف العامة للمؤسسة و موجهة حسب مراكز المسؤولية و كيفية مع تغيرات البيئة.

### 1-3-1-2-3 صياغة الإستراتيجيات التسويقية

تعتبر الإستراتيجيات عن الكيفية أو التوجه الذي تتبعه المؤسسة في تحقيق أهدافها طويلة المدى، فبالنسبة للإستراتيجية التسويقية تمثل ذلك الإطار أو التوجه الذي من خلاله يتم تحقيق الأهداف التسويقية و تظهر أهميتها (أي الإستراتيجية التسويقية) في كونها المؤطر لكل العمليات التكتيكية الخاصة بعناصر المزيج التسويقي فلا ينبغي اتخاذ قرارات تكون منافية و متضاربة مع الإطار الإستراتيجي المتبع، و عملية صياغة الإستراتيجية التسويقية تكون إتباعا لأحد الخيارات

الإستراتيجية التالية : [17] (ص:96)

- \* حسب الوضع التنافسي: يضم هذا الخيار الإستراتيجي أربعة إستراتيجيات فرعية و هذا حسب الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق [13] (ص:262) و هو ما يقصد به هنا حجم الحصة السوقية للمؤسسة , وعليه تقوم بإتباع إحدى الإستراتيجيات التالية:
- إستراتيجيات القائد : تقوم عامتا على الأخذ بزمام السوق و هذا من خلال المبادرة في تعديل الأسعار، إرسال منتجات جديدة إلى السوق, توسيع قنوات التوزيع وغيرها، بحيث تأخذ عامتا الأسلوب الدفاعي للحصة السوقية.
  - إستراتيجيات المتحد: تتبع هذه الإستراتيجيات المؤسسات التي تحتل المرتبة الثانية أو الثالثة في السوق حيث تهدف المؤسسة من وراء هذا التوجه تعظيم حصتها السوقية و هي عادتاً ما تأخذ أسلوب الإستراتيجيات هجومية.
  - إستراتيجيات التابع : تعتبر هذه الإستراتيجيات الطريقة المثلى للمؤسسات التي لا تقوى على منافسة القائد و المتحد , فهي بذلك تكفي بحصتها السوقية كما أنها تقوم باغتنام أول فرصة متاحة لها بصفة لا تثير ردود فعل القائد أو المتحد.
  - إستراتيجيات المتخصص : هي الإستراتيجيات المثلى للمؤسسات الصغيرة التي تتفادى مواجهة المؤسسات الرائدة في السوق و تركز هذه الإستراتيجيات على استهداف الأسواق ذات الأهمية النسبية بالنسبة للقائد بحيث تشتغل المؤسسة في قطاع معين أو سوق محدد.
- \* حسب درجة النمو :
- تلجأ المؤسسة إلى هذا الخيار الإستراتيجي في حالة أنها تهدف إلى بلوغ مستوى معين من النمو من خلال ثلاثة أنواع من الإستراتيجيات : [17] (ص:98)
  - إستراتيجيات النمو المكثف: يقوم مبدأ هذه الإستراتيجيات على التوسع عن طريق اختراق أسواق جديدة أو التوسع من خلال توسيع مجال الأسواق أو التوسع في منتجاتها من خلال الإبداع و التطوير.
  - إستراتيجيات النمو بالاندماج : المقصود بهذه الإستراتيجيات هو الاندماج مع أحد المتعاملين الاقتصاديين سواء كانوا منافسين, موردين , موزعين بطريقة يتم فيها ضمان نمو المؤسسة.
  - إستراتيجيات النمو بالتنوع : تركز هذه الإستراتيجيات على أسلوب التنوع من خلال إضافة خصائص سواء بالنسبة للسوق الحالي , أو للزبائن الحاليين , أو بالنسبة للزبائن الجدد في الأسواق الجديدة.

\* حسب استراتيجيات (Michael Porter) :

يقترح (Michel Porter) ثلاثة إستراتيجيات أساسية لأجل بلوغ نتائج معتبرة في مجالات مختلفة و هي : [22] (ص:33)

- إستراتيجية التحكم في التكاليف.
- إستراتيجية التركيز.
- إستراتيجية التمييز.

إن المؤسسات التي تتبع التوجه الإستراتيجي يمكنها أن تتبع إحدى الإستراتيجيات المذكورة , و التي كل واحدة منها تكون مصدرا للتميز ولتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة.

#### 1-3-1-2-4 صياغة المخططات العملية

تحتاج الإستراتيجيات التسويقية إلى خطط مفصلة لأجل ضمان تنفيذها و تحقيق الأهداف التي أنشأت لأجلها. إن هذه المخططات تتمثل في الموارد اللازمة المخصصة للقيام بالجهود التسويقية و وسائل التدخل المتمثلة في تركيبة عناصر المزيج التسويقي و التي يمكن صياغتها حسب الجدول التالي :

جدول رقم 03 : البرنامج الزمني لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للتسويق [23] (ص:384)

الأعمال التنفيذية المطلوبة خلال سنوات الخطة						المسؤول عن إنجاز الأهداف	المتطلبات الرئيسية لتحقيق الأهداف	الأهداف الإستراتيجية للتسويق و المبيعات
عام..	عام..	عام..	عام..	عام..	عام..			

يعبر الجدول المبين أعلاه عن المنهج المتبع بالتفصيل من أجل بلوغ الأهداف الإستراتيجية للتسويق و هذا من خلال تحديد ماهية الأهداف و المتطلبات الرئيسية لتحقيقها و تقسيم الإستراتيجية إلى خطط عملية مفصلة و هي تضم ما يلي:

- الموازنات : هي عبارة عن مخططات مالية يتم من خلالها تحديد حصص الجهود التسويقية التي تدخل ضمن تنفيذ الإستراتيجية و بالتالي فهي عبارة عن نسب من رقم الأعمال المتوقع و تمثل بذلك المرجع من ناحية المصاريف الخاصة بالتوزيع , الترويج , تصميم المنتجات , .... الخ.

- المزيج التسويقي: يمثل المزيج التسويقي المحور الذي يقع عليه تنفيذ الإستراتيجيات التسويقية و هو ما يمثل الأداة الفاعلة التي يمكن من خلالها التأثير في سلوك السوق المستهدف.

### 1-3-1-2-5 التنفيذ و الرقابة

تعتبر عملية التنفيذ و الرقابة آخر مرحلة من مراحل التخطيط التسويقي و هي عبارة عن محطة مكملة لحلقة التخطيط و سوف يتم التطرق إليها في المطلب الأخير.

### 1-3-1-3 شكل المخطط التسويقي

يعتبر المخطط التسويقي الوثيقة المعبرة عن عملية التخطيط التسويقي و تضم هذه الوثيقة ثمانية عناصر كما يبينها الجدول الموالي :

الجدول رقم 04 : المخطط التسويقي [13] (ص:124)

العنوان	الدور
1- الملخص التسويقي و المحتوى	- يتم فيه تلخيص أهم القرارات المتعلقة بإقرار الإدارة العامة
2- تحليل الوضعية التسويقية	- يتم فيها تلخيص المعطيات الهامة المتعلقة بالبيئة العامة مستوى الطلب على المنتجات , المنافسة , المتعاملين ....
3- تحليل الفرص و التهديدات	- يتم فيها إدراج أهم الفرص و التهديدات , نقاط القوة و نقاط الضعف و محور الانشغالات التي يجب أخذها بعين الاعتبار في المخطط.
4- الأهداف	- هذا الجزء يتم فيه إعلان الأهداف التي تتوي المؤسسة تحقيقها في شكل كمي وزمني.
5- الإستراتيجية التسويقية	- تعكس اختيار المؤسسة في مجال التسويق لبلوغ الأهداف
6- المخطط العملي	- يقوم بتحديد ماذا يجب فعله في كل نشاط , متى ؟ من طرف من ؟ بأي وسيلة و أي ميزانية ؟
7- جدول النتائج التقديرية	- يقوم بتحديد التقديرات الكمية و المالية للنتائج المنتظرة
8- أنظمة الرقابة	- يقوم بشرح و توضيح كيفية متابعة و تقييم تنفيذ الخطط.

من خلال الجدول المبين أعلاه يتبين أن المخطط التسويقي هو بمثابة مرجع أساسي للعمليات التسويقية يتم إتباعه من طرف الإدارة التسويقية بهدف تنفيذ المهام الملقاة على عاتقها.

### 1-3-2 التنبؤ التسويقي

تعد وظيفة التخطيط التسويقي من أهم الركائز التي تتوقف عليها الجهود التسويقية في المؤسسة فهي شبيهة بخريطة أو مسار يتبع لتحقيق أهداف المؤسسة التسويقية إلا أن نجاح التخطيط التسويقي يقف على قدرة التنبؤ بالمستقبل. و لدراسة هذه النقطة سنحاول الإجابة على ما هو التنبؤ التسويقي ؟ و ما هي أشكاله ؟ و ما هي طرقها.

### 1-2-3-1 مفهوم التنبؤ التسويقي

يعرف التنبؤ التسويقي بأنه "محاولة لقراءة مستقبل المؤسسة في أسواقها , حيث تعتمد الكثير من القرارات التي تتخذها المؤسسة على من صحة و دقة التنبؤ" [24] (ص:310) إن التنبؤ يعد من أهم الوظائف الإدارية و تتوقف عليه الكثير من القرارات المهمة في المؤسسة و في المجال التسويقي يعتبر أساس لأي تدخل في الأسواق المستهدفة حيث لا يمكن إرسال منتج إلى السوق دون تحديد مستوى الطلب لهذا السوق أو القيام بعمليات الإنتاج دون التنبؤ بالمبيعات مثلا أو غزو أسواق خارجية دون دراسة و التنبؤ بالأوضاع الاقتصادية لهذه الأسواق ،و عليه فإن التنبؤ التسويقي يأخذ عدة أشكال.

### 1-2-3-2 الأشكال الأساسية للتنبؤ التسويقي

تنقسم أشكال التنبؤ التسويقي إلى: [25] (ص:220) التنبؤ الاقتصادي , التنبؤ بالسوق , التنبؤ بالمبيعات.

- التنبؤ الاقتصادي : بسبب تأثير الاقتصاد المحلي و العالمي على أداء المؤسسات , تعتبر هذه الأخيرة أن التنبؤ بالظروف الاقتصادية و التجارية خطوة هامة للتنبؤ بالمبيعات، فكم من مرة أثرت السياسات المالية و النقدية و حجم التضخم و الأوضاع الأسواق المالية على أداء التجاري للمؤسسات لهذا الغرض يعد التنبؤ الاقتصادي مهم و أساسي بالنسبة للمؤسسة.

- التنبؤ بالسوق: تقوم المؤسسة و هي بصدد تقييم الفرص المتاحة للتنبؤ بطلب السوق من أجل استنتاج حجم و قدرة هذه الأخيرة، في مجال إرضاء الطلب على المنتجات من خلال:

\* تحديد إمكانيات السوق أو أعلى مستوى ممكن للطلب في ظروف معينة دون الجهود التسويقية.

\* التنبؤ بالسوق و هو المستوى المتوقع للطلب على المنتج الذي يمكن الوصول إليه بجهود تسويقية معينة.

- التنبؤ بالمبيعات : تمكن عملية التنبؤ بالمبيعات من تحديد كمية المبيعات لمنتج معين في ظل خطة تسويقية معينة و هو في نفس الوقت تعبير عن حصة المتوقعة للمؤسسة في السوق.  
إن التنبؤ بالمبيعات ليس مجرد احتمال بل هو دالة لمجموعة من المحددات مثل : الطلب على السوق حصة الحالية من السوق عند المنافسين و حجمهم بالإضافة إلى إمكانيات المؤسسة في مجال الجهود التسويقية و بهذا يكون التنبؤ بالمبيعات مكملا للمخططات العملية التسويقية.

### 1-3-2-3 طرق التنبؤ التسويقي

يتم الاعتماد في التنبؤ التسويقي عامنا على الطرق التالية : [25](ص:220)

- مدخل الرأي الشخصي : يعتمد هذا المدخل أو الطريقة على أداء الخبراء و المختصين سواء كانوا من طاقم المؤسسة أو من خارجها بحيث يمكن أن تستعين بهم المؤسسة للتنبؤ بالمتغيرات الاقتصادية على المستوى المحلي و العالمي، وتتميز هذه الطريقة بالسرعة في جمع المعلومات و البيانات كما أنها طريقة اقتصادية بالنسبة للمؤسسة ،لكن العيب فيها أنها تبقى مجرد آراء شخصية تقل دقة من الحقائق الثابتة و يمكن للمؤسسة الاستعانة بآراء رجال البيع في تحديد تنبؤات المبيعات باعتبارهم على اتصال مباشر بالسوق و معرفتهم بالمستهلك حق المعرفة بحكم تجربتهم في مجال البيع. لكن تبقى هذه الآراء غير موضوعية و تحتمل الصحة كما تحتمل الخطأ.  
- الطريقة الرياضية : تستعمل هذه الطريقة كبديل للآراء الشخصية حيث تعتمد على الطرق الإحصائية و الأرقام التاريخية من أجل استخراج علاقة سببية يمكن استخدامها في التنبؤ بالمبيعات أو تحديد حجم طلب الأسواق و هي بذلك تأخذ شكل دوال رياضية.  
- طريقة اختبار الأسواق : يفضل استخدام طريقة اختيار الأسواق عندما يكون مدخل رأي المستهلكين أو الخبراء محدود و عليه فان أساس هذه الطريقة هو أن تعرض السلعة و يتم اختبار سلوك المستهلكين اتجاهها في الأسواق شرط أن تمثل هذه الأسواق تمثيلا سليما من حيث دخل المستهلكين , طريقة التوزيع و المنافسة , طرق الإشهار بحيث أن الخطأ فيها تنتج عنه نتائج سلبية إذا ما تم تعميم النتائج على باقي المناطق الأخرى.

### 1-3-3 التنظيم التسويقي

تحتاج الجهود التسويقية في المؤسسة إلى مخطط تسيير عليه و هو ما تم تناوله من خلال التخطيط التسويقي و التنبؤ التسويقي لكن يبقى هذا غير كافي , حيث تحتاج هذه الجهود إلى إطار تنظيمي يحدد من خلاله المهام و المسؤوليات التسويقية. فما هي أشكال التنظيم التسويقي ؟

### 1-3-3-1 مفهوم التنظيم التسويقي

يعبر النظام التسويقي عن نظام للعلاقات منسجم و منسق و متكامل لتحقيق هدف مشترك, بعني أن التنظيم التسويقي هو عبارة عن "نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء المنسقة مع بعضها البعض و التي تكمل بعضها البعض" [12] (ص:67) و عليه فإن التنظيم ليس مجرد هيكل تنظيمي يحدد الواجبات و الاختصاصات و إنما هو نظام للتعاون بين الأفراد من أجل هدف مشترك , كما يعتبر نظام للاتصال بين أعضاء الفريق التسويقي.

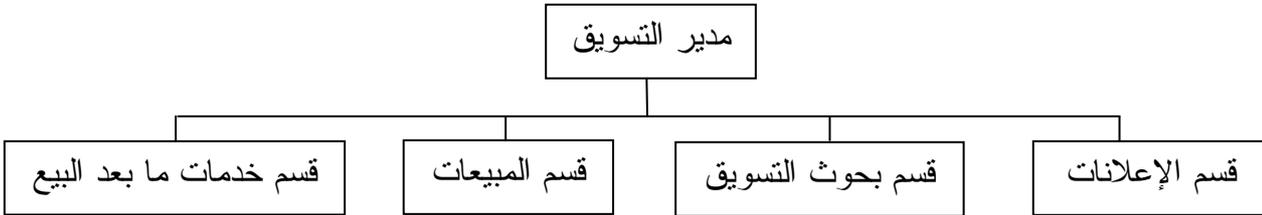
بصفة عامة التنظيم التسويقي يعبر عن تنظيم داخلي للتسويق داخل المؤسسة و يمكنه أن يأخذ عدة أشكال.

### 2-3-3-1 أشكال التنظيم التسويقي

يمكن للتنظيم التسويقي أن يتخذ عدة أشكال غير متناهية , إلا أنه يدور حول أربعة أشكال :

#### 1-2-3-3-1 التنظيم الوظيفي

يعتبر هذا التنظيم من أقدم أشكال التنظيم داخل المؤسسة و يتميز بالسهولة و البساطة حيث يمكن تمثيله كالآتي:

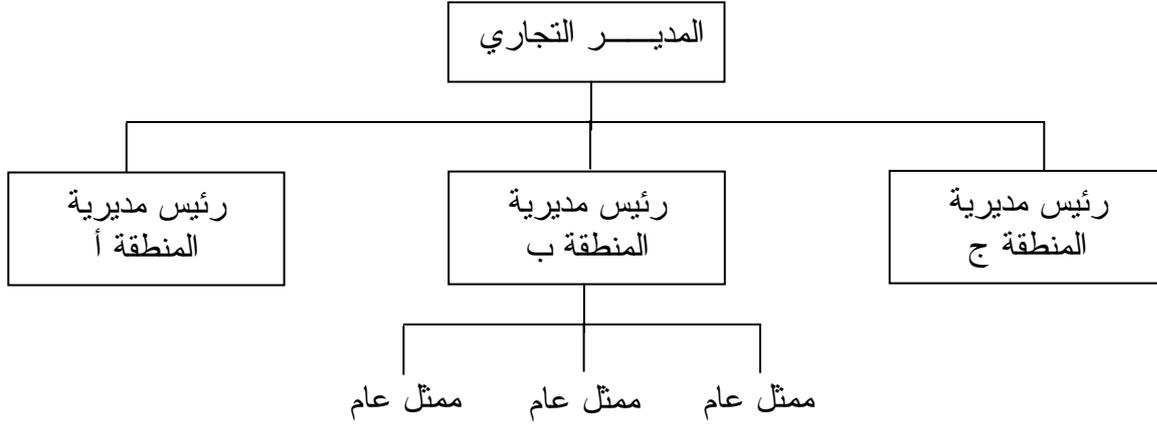


الشكل رقم 07 : التنظيم الوظيفي [26] (ص:256)

يعتبر هذا الشكل من الأشكال الكلاسيكية و التي تظهر في كثير من المؤسسات إلا أن عيبه يتمثل في تضارب أهداف كل وظيفة.

### 2-2-3-3-1 التنظيم الجغرافي

يمكن للتنظيم التسويقي أن يأخذ حيزا جغرافيا حسب الأسواق محلية أو دولية , و هذا راجع إلى خصوصيات الأسواق و مدى اتساع الحيز الجغرافي الذي تغطيه المؤسسة أو ظروف المنافسة. و التنظيم الجغرافي يمكنه أن يأخذ الشكل الموالي:



شكل رقم 08 : التنظيم الجغرافي [11] (ص:26)

يمكن لهذا التنظيم أن يأخذ عدة أشكال و هذا حسب ظروف كل منطقة و المؤسسة معا.

### 1-3-2-3-3 التنظيم حسب الأسواق

يتميز هذا النوع من التنظيم بكونه يأخذ عدة أشكال من بينها شكل التقسيمات التي تتبعها المؤسسة في تحديد أسواقها و زبائنها المستهدفين و نجد عادتاً هذا التنظيم عند المؤسسات التي تبيع منتجات متعددة إلى زبائن مختلفين ، وهو بذلك يأخذ الشكل الموالي:



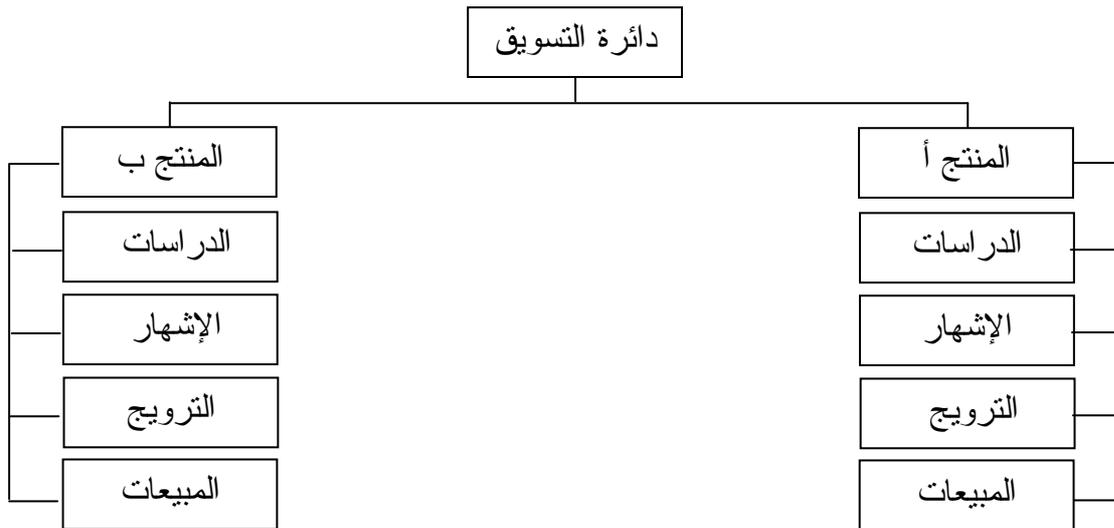
شكل رقم 09 : التنظيم حسب الأسواق [11] (ص:26)

إن هذا النوع من التنظيمات يتواجد بكثرة في البنوك و التي تتخذ مثلا التنظيم حسب الزبائن العاديين الزبائن المدخرين , المؤسسات الكبيرة , المؤسسات المتوسطة و الصغيرة .... الخ والتي تمثل بالنسبة إليها أسواق.

### 1-3-3-2-4 التنظيم حسب المنتج

يوجد هذا النوع من التنظيمات

عند المؤسسات التي تنتج عدد كبير من المنتجات أو العلامات المختلفة و يمكنه أن يأخذ الشكل الموالي :

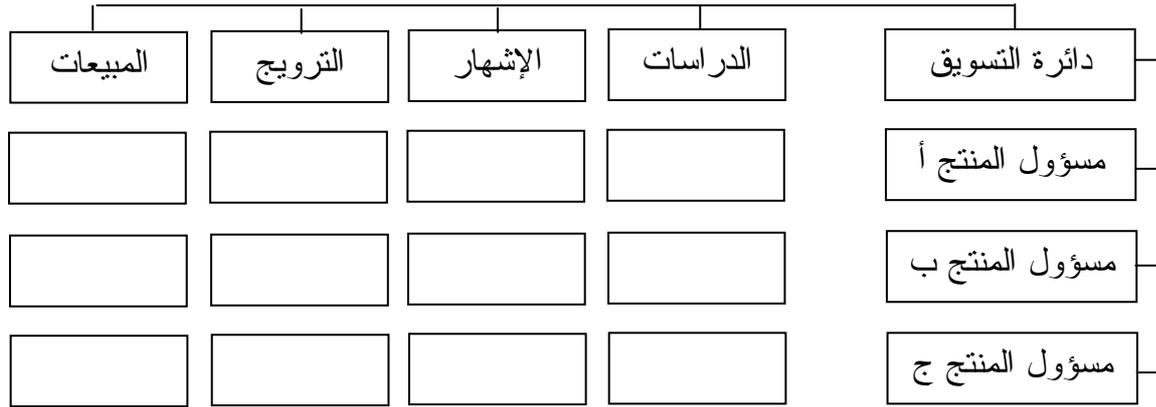


الشكل رقم 10 : التنظيم حسب المنتجات [27] (ص:22)

من ميزات هذا التنظيم أن كل مسؤول عن منتج أ أو ب له تنظيم كامل و متلائم مع انشغالاته و نجد هذا النوع من التنظيمات لدى شركات السيارات التي تنتج أنواع كثيرة من السيارات.

### 1-3-3-2-5 التنظيم المصفوفي

يتخذ هذا النوع من التنظيم تسمية التنظيم المصفوفي و هذا راجع لتقاطع المنتجات مع الوظائف بسبب تعددها من جهة و تعدد الوظائف من جهة أخرى و هو بذلك يأخذ الشكل الموالي :



الشكل رقم 11 : التنظيم المصفوفي [27] (ص:25)

يمكن لهذا التنظيم أن يأخذ عدة أشكال من بينها التنظيم الثنائي "منتج / سوق". إن كل شكل من أشكال التنظيمات المذكورة تبقى مجرد هيكل بلا روح و عليه فإن تسيير العمليات التسويقية في حاجة إلى عنصر يضمن تحريك و تحفيز عملية تنفيذ المخططات التسويقية

#### 1-3-4 التوجيه التسويقي

يعتبر التوجيه إحدى مركبات تسيير النشاط التسويقي بعد التخطيط و التنبؤ و التنظيم و تظهر أهميته في كونه يوجه الروابط المعنوية لأعضاء الفريق التسويقي.

#### 1-4-3-1 مفهوم التوجيه التسويقي

يمكن التعبير عن التوجيه التسويقي "بأنه عملية تحفيز في العمل التسويقي". [12] (ص:68) كما يمكن تعريفه بأنه "الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تتطوي على قيادة الأفراد و الإشراف عليهم و توجيههم و إرشادهم حول كيفية تنفيذ الأعمال و إنجازها" [28] (ص:131) من خلال التعريفين يتضح أن عملية التوجيه التسويقي هي عبارة عن عملية لتنشيط الأفراد من خلال قيادتهم و تقديم لهم الحوافز و الاتصال معهم بطريقة تمكنهم من تأدية مهامهم على أحسن وجه مما يسمح بتحقيق الأهداف التسويقية.

#### 1-4-3-2 عناصر التوجيه التسويقي

يضم التوجيه التسويقي ثلاثة عناصر أساسية هي : الاتصال , القيادة , رفع الروح المعنوية (التحفيز) و هي عناصر متداخلة و متكاملة فيما بينها بكيفية يصعب تحديد الخطوط الفاصلة ما بينها.

- الاتصال : يعني الاتصال كل عملية لتدفق المعلومات و التعليمات و التوجيهات و الأوامر و القرارات من إدارة التسويق إلى الأقسام التابعة لها. كما تضم أيضا عملية رجوع المعلومات و البيانات الضرورية من هذه الأقسام في صورة تقارير و بحوث و شكاوي و استفسارات إلى إدارة التسويق.

إن الهدف من هذه العملية هو إيضاح الخطط و التنظيمات و التعليمات و القرارات للعاملين قصد توجيه سلوكياتهم بشكل يخدم مصلحة المؤسسة عامة و إدارة التسويق خاصة و من أجل تحقيق هذه الغاية هناك مجموعة من الوسائل المتاحة أمام إدارة التسويق للقيام بعمليات الاتصال.

من بينها :

- الاجتماعات على مستوى إدارة التسويق.

- الاجتماعات العامة.

- المؤتمرات.

- المكالمات الهاتفية و السلكية و اللاسلكية.

- المجالات و الصف الداخلية.

- التقارير.

- الملصقات الجدارية داخل المؤسسة.

- النشرات الدورية.

- النشرات الخاصة.

إن استخدام كل من هذه الوسائل يختلف حسب اعتبارات تتوقف على نوع الرسالة , مدى أهميتها , عدد الأشخاص المتصل بهم و تكلفة الاتصال.

- القيادة : يشير مصطلح القيادة إلى العملية التي بواسطتها يمكن التوجيه أو التأثير في أفكار و مشاعر الآخرين.

فالقيادة هي توجيه سلوك الآخرين نحو غرض معين , بمعنى آخر القائد مسؤول عن تنسيق جهودات و نشاطات أعضاء المجموعة التي يقودها لتحقيق هدف مشترك و يمكنها أن تأخذ شكلين: القيادة المباشرة و القيادة الغير مباشرة.

فالقيادة المباشرة هي ذلك الاتصال الشخصي وجها لوجه لغرض توجيه العاملين من خلال

التحدث

أما القيادة الغير مباشرة فتتم بواسطة إحدى وسائل الاتصال داخل المؤسسة المتمثلة في إحدى وسائل الاتصال المذكورة كالتعليمات المكتوبة , الهاتف .....الخ.

- التحفيز : يعتبر عنصر التحفيز عنصرا أساسيا لتوجيه الرغبة و الحماس و الإخلاص في أداء العمل المطلوب من طرف العاملين و الاهتمام بدراسة كيفية تحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين الأداء بما يضمن تحقيق الأهداف التسويقية يمكن التعبي عن الأداء كمعادلة بالشكل التالي :

$$\text{الأداء} = \text{التحفيز} \times (\text{القدرة} + \text{المعلومات})$$

و يعني هذا أن القدرة على العمل مع توفر المعلومات الكافية لا تضمن الأداء الجيد للعاملين, و طبيعة الفرد توحى بأن الفرد تتوفر له القدرة على العمل عن طريق التحفيز سواء كان خارجي يتمثل في زيادة الأجر أو ترقية في المنصب أو المكافآت. و إلا داخلي يتمثل في الحوافز المعنوية مثل لغة التحاور و التشاور مع العاملين، إشراكهم في حل مشاكل المؤسسة, تطبيق نظام الاقتراحات.... الخ.

### 1-3-5 الرقابة التسويقية

تمثل الرقابة التسويقية العملية الرابعة في مسار تسيير العمليات التسويقية, فنظرا للمشاكل و المكونات التي تواجه عملية تنفيذ إستراتيجيات التسويق يتعين على إدارة التسويق تنفيذ برنامج لمراقبة و متابعة تنفيذ المخططات التسويقية.

### 1-3-5-1 تعريف الرقابة التسويقية

تعبر الرقابة التسويقية عن عملية قياس و تقييم نتائج الإستراتيجيات و الخطط و اتخاذ الخطوات التصحيحية لضمان تحقيق الأهداف التسويقية. [26] (ص:259) فنجاح عملية تنفيذ الإستراتيجيات و المخططات العملية يستلزم الوقوف و متابعة البرامج التسويقية, و التحكم فيها يتوقف على فعالية نظام الرقابة التسويقية.

و عليه فإن كل عملية رقابة تتضمن ثلاثة مراحل : [15] (ص:619)

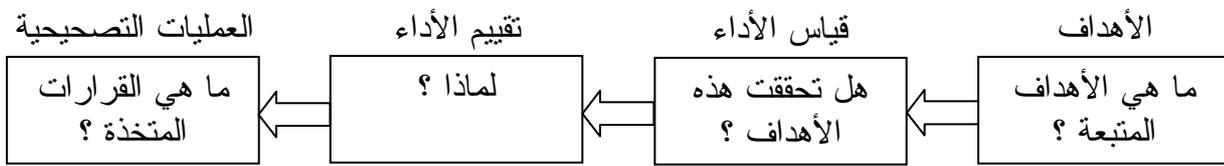
- الأولى : تتمثل في تحديد الأهداف بدقة و المقاييس المعمول بها.
- الثانية : تتعلق بمقارنة الوضعية الحقيقية لزمان معين مع الوضعية العادية ثم تسجيل الانحرافات و شرحها.
- الثالثة : تتمثل في اتخاذ الإجراءات التصحيحية و ما يطلق عليها بالتغذية العكسية.

### 1-3-5-2 أشكال الرقابة التسويقية

تصنف الرقابة التسويقية ضمن صنفين أساسيين : [11] (ص:324) رقابة مستمرة و رقابة ظرفية

- الرقابة المستمرة : تضم الرقابة المستمرة كل عمليات المتابعة و التقييم التي تأخذ الشكل الدائم والمستمر من بينها :

\* مراقبة المخطط السنوي: تستدعي ضرورة تنفيذ المخطط السنوي للتسويق بإحكام متابعة و معاينته من خلال طرح الأسئلة الموالية :



الشكل رقم 12 : مسار مراقبة المخطط التسويقي [13] (ص:706)

إن عملية مراقبة المخطط السنوي للتسويق تتم من خلال :

- تحليل حصة السوق : يتم من خلالها تحديد إجمالي المبيعات مقارنة بالسوق الإجمالي أو بالمقارنة مع مبيعات المنافس المباشر و المهم للمؤسسة.

- مؤشرات الارتباط مقارنة برقم الأعمال: يتم من خلالها تحليل المصاريف و مقارنتها مع رقم الأعمال و من بين هذه المصاريف: م . الترويج , مؤشر م القوة البيعية , مؤشر دراسات السوق , مؤشر الإدارة التجارية ,... الخ و الهدف من معاينة هذه المؤشرات هو التحكم أكثر في مصاريف التسويق.

- التحليل المالي : الهدف من التحليل المالي هو تحديد المردودية المالية بالنسبة للجهود التسويقية.

- مؤشرات الزبائن: تعتبر من أهم المؤشرات التي تقف عليها المؤسسة و دائرة التسويق, و هي تمثل بذلك نقطة توجه لمدى تحقيق الأهداف التسويقية

\* مراقبة المردودية : تهدف الجهود التسويقية إلى تحقيق المردودية التجارية للمؤسسة , و

لهذا الغرض يقع على عاتق إدارة التسويق تحليل التكاليف النسبية المتعلقة بالمنتجات ,

الأسواق , الزبائن ... الخ

فمن السهل تحديد المردودية الإجمالية التي هي الفرق بين إجمالي المبيعات و إجمالي تكاليف

التسويق لهذه المبيعات, إلا أن هذا لا يفيد في الشيء الكثير. [15] (ص:623)

ففضل تحميل التكاليف على مختلف التقسيمات (أي حسب المنتج , السوق , الزبائن ....) يمكن تقييم المردودية الخاصة بهذه التقسيمات. و بناء على هذه التحليلات يمكن لإدارة التسويق الاستغناء على الزبائن أو المنتجات أو الأسواق الغير مربحة و عكس ذلك بتركيز جهودها حول المنتجات , الزبائن و الأسواق المربحة

\* مراقبة الإنتاجية: تقوم إدارة التسويق و بالتنسيق مع مراقب التسيير بإنشاء منصب يتمثل في مراقب التسويق, يقوم هذا الأخير بمتابعة تطورات النشاطات التسويقية و أداء العاملين فيها و يقوم عادتاً في دراسة العناصر التالية:

- إنتاجية قوة البيع: يتم فحص إنتاجية قوة البيع من خلال دراسة مجموعة من المؤشرات و التي تمكن لمراقب التسويق أو مدير التسويق قياس إنتاجية بائعيه.

- إنتاجية الإشهار: يتم قياس إنتاجية الإشهار حسب العناصر التالية :

\* تحديد تكاليف كل رسالة إشهارية.

\* تحديد ردود الفعل عقب كل رسالة إشهارية.

\* عدد الطلبات التي يحدثها الإعلام الإشهاري.

- إنتاجية تنشيط المبيعات: قصد تحسين إنتاجيتها تقوم إدارة التسويق بتقييم عملية تنشيط المبيعات من خلال أهم المؤشرات:

\* نسبة المبيعات الناتجة عن تنشيط المبيعات.

\* تكلفة تنشيط المبيعات مقارنة برقم الأعمال.

- إنتاجية التوزيع : يعتبر التوزيع من بين عناصر المزيج التسويقي , و بالتالي فإن كل مؤسسة تسعى إلى رفع إنتاجية هذا العنصر من خلال تقييم الجهود المبذولة في مجال التوزيع من خلال المؤشرات التالية :

\* نسبة المبيعات لكل قناة توزيعية.

\* مردودية كل قناة توزيعية.

- الرقابة الظرفية : تحتاج كل مؤسسة إلى مراجعة أهدافها و إستراتيجياتها طويلة الأجل, ولأجل هذا يوجد أداتين هما : المراجعة التسويقية و جدول تقييم الفعالية التسويقية.

\* المراجعة التسويقية : تتمثل المراجعة التسويقية في عملية فحص نظامي كامل مستقل و ظرفي للبيئة , الأهداف , الإستراتيجيات و نشاطات المؤسسة بهدف تحديد نقاط الضعف و توجيهه بذلك العمليات التصحيحية. إن الهدف من هذا الإجراء هو تحسين فعالية و

الأداء التسويقي في المؤسسة، و تضم عملية المراجعة التسويقية تقييم العناصر التالية :

[15] (ص:625).

- تقييم عام للمؤسسة : يدرس من خلاله حجم المؤسسة , مجالها , منتجاتها , حصتها السوقية.  
 - البيئة العامة : يتم من خلاله دراسة الآثار الاقتصادية و الديمغرافية على المؤسسة, المكونات البيئية كالتيكنولوجيا , البيئة السياسية , البيئة الثقافية و الاجتماعية.  
 - السوق : يعد من أهم اهتمامات المؤسسة و إدارة التسويق من خلال دراسة حجمه , نموه , دراسة المستهلكين فيه , المنافسين و قنوات التوزيع.  
 - الإستراتيجية : يتم مراجعة من خلالها الأهداف , منابع السوق , الفئة المستهدفة , التوقع الحالي عناصر المزيج التسويقي.

- تنظيم التسويق : يتم من خلاله مراجعة :

\* تقسيم الوظائف

\* علاقته بالوظائف الأخرى.

\* تنظيم دراسات السوق.

\* أنظمة و إجراءات التخطيط و الرقابة.

\* الإبداع.

- الأداء: يتم من خلاله مراجعة:

\* تطور رقم الأعمال

\* المردودية حسب المنتجات , الأسواق , الزبائن.

- الخلاصة : تضم استخلاص نقاط الضعف و نقاط القوة , الفرص و التهديدات الخاصة بكل عنصر.

\* جدول تقييم الفعالية التسويقية : تعبر الفعالية التسويقية عن مدى تحقيق الأهداف المسطرة و تحقيق النتائج المقدره و عليه فإن تقييم فعالية التسويق في المؤسسة يعد عاملا مهما لتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة و يمكن لإدارة التسويق أن تحقق هذه الغاية من خلال استخدام جدول تقييم الفعالية التسويقية الذي يركز على خمسة محاور هي : [13] (ص:712).

- فلسفة التسيير: يتم فيه الإجابة على إشكالات المؤسسة فيما يخص تنظيماتها , مدى إرضائها لحاجات و رغبات الزبائن.

- الشكل التنظيمي: يتم فيه معالجة قضايا التنسيق بين مختلف النشاطات و الجهود التسويقية.

- نظام المعلومات: إن فحص نظام المعلومات يسمح بالتطرق إلى كيفية إجراء بحوث التسويق.
- التوجهات الإستراتيجية: من معالجة هذه النقطة يتم تحديد مدى استخدام إدارة التسويق للمخططات التسويقية و مدى وضوح هذه الأخيرة.
- الوسائل العملية: الهدف من هذه النقطة هو تقييم مدى تنفيذ المخططات التسويقية و ردود فعلها و اتجاه التغيرات المفاجأة.
- إن كل محور من هذه المحاور المذكورة يخضع إلى تنقيط و يجمع هذا التنقيط ليتم من خلاله تقييم فعالية التسويق في المؤسسة.

## خلاصة الفصل

إن المؤسسة كونها تنظيم اقتصادي تتوفر فيه مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها تهدف إلى تحقيق الغاية التي أنشأت لأجلها، فهي تحتاج إلى مجموعة من القواعد السلوكية التي تحكمها و تضمن سيرها و تقسم فيه المهام و الوظائف.

في ظل المنافسة و التوجه الذي أصبح العالم يسير فيه، أضحت النشاط التسويقي أحد أهم الأنشطة التي تركز عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها الطويلة و القصيرة المدى.

إن أهمية تسيير العمليات التسويقية و الدور الذي تؤديه، أصبحت تركز على خمسة عناصر أساسية: التخطيط التسويقي، التنبؤ التسويقي، التنظيم التسويقي، التوجه التسويقي و الرقابة التسويقية.

أصبح تسيير العمليات التسويقية يتميز بدرجة عالية من الأهمية و الخطورة، إذ أن أي تدخل غير صائب أو إجراء في غير محله يمكنه أن يكلف المؤسسة غالبا و يبعتها عن مسارها الإستراتيجي، لهذا الغرض فإن إدارة التسويق في حاجة إلى أداة ترشدها و توجهها نحو تطبيق إستراتيجيتها و تحقيق أهدافها التسويقية. إن هذه الأداة تتمثل في لوحة القيادة التسويقية و التي يتم التطرق إليها في الفصل المقبل.

## الفصل 2

### تحليل الإطار العام للوحة القيادة التسويقية

تم التطرق في الفصل السابق إلى مضمون تسيير العمليات التسويقية في المؤسسة وبعد دراسة وتحليل لمكونات تسيير النشاط التسويقي ، تبين أن الإدارة التسويقية وعلى رأسها المدير التسويقي تسعى دائما تحسين أدائها التسويقي داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الملقاة على عاتقها والمهام المكلفة بها. فأصبح المدير التسويقي في حاجة إلى أداة تضمن له المتابعة والتشخيص المستمرين للعمليات التسويقية هذه الأداة تتمثل في لوحة القيادة التسويقية، ولأجل معالجة وتحليل مضمون هذه الأداة سنحاول الإجابة على الإشكالية التالية:

- ما هو الإطار العام للوحة القيادة التسويقية ؟

ولأجل الإجابة على هذه الإشكالية سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى:

- مفهوم لوحة القيادة التسويقية من خلال تحديد ماهية لوحة القيادة بصفة عامة ومفهوم

لوحة القيادة التسويقية، خصائصها وأهميتها.

- مراحل إعدادها.

- محتوى لوحة القيادة التسويقية

## 1-2 مفهوم لوحة القيادة التسويقية

ظهرت فكرة لوحة القيادة على يد رجال الأعمال الأمريكيين سنة 1939 [29] (ص:10) حيث شبهوا تسيير المؤسسة بقيادة السيارة أو الطائرة، إلا أن المؤسسة أكثر صعوبة وأشد تعقيدا من قيادة السيارة ولا حتى الطائرة، إن هذه الفكرة توسعت لتشمل عدة مراكز للمسؤولية داخل المؤسسة بعدما كانت حكرًا على الإدارة العليا فقط حيث استفادت كل الوظائف من هذه الأداة بما فيها التسويق.

- فما هو مفهوم لوحة القيادة التسويقية ؟

### 1-1-2 مفهوم لوحة القيادة

جاءت العديد من التعاريف من أجل تحديد مفهوم واضح وصريح للوحة القيادة ونجد من بينها:

- تعريف (JR.SULZER) حيث عرف لوحة القيادة بأنها "عبارة عن تدفق المعلومات الضرورية لكل نظام مركزي خاص بالتسيير التنبئي". [30] (ص:121) يتضح من خلال هنا التعريف أن لوحة القيادة عبارة عن ذلك النظام الخاص بالتسيير الموازي والتقدير.

وعرفها كل من (GUEMY & GRIVIEC) بأنها "أداة للعمل على المدى القصير، سريعة الإعداد ومتربطه بتحديد مراكز القرار والمسؤوليات في المؤسسة". [30] (ص:121)

كما عرفها (J.BOUQUIN) بأنها "عبارة عن أداة تهدف إلى: [31] (ص:35)

- تحديد مقاييس لحالة المتغيرات التي حددت كمؤشر لتحقيق الأهداف.

- متابعة القرارات الموضوعية قيد التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

- تدعيم أداءات المؤسسة أو قسم من المؤسسة من خلال مقارنة الأهداف المحددة، فهي أداة تساعد على اتخاذ القرار.

يتبين من خلال هذا التعريف أن لوحة القيادة عبارة عن أداة تقوم بأدوار مختلفة أولها يتمثل في تحديد المعايير من أجل متابعة مستوى تحقيق الأهداف، وهو ما يعرف بالتسيير حسب الأهداف أما الدور الثاني فيتمثل في متابعة القرارات ومراقبة مدى تنفيذها.

أما الدور الأخير الذي ينسب إليها يتمثل في تدعيم القرارات داخل الدوائر، وهي بذلك تساعد على اتخاذ القرارات.

- عرفها كذلك (NOBERT GUEDJ) بأنها " عبارة عن مجموعة من المؤشرات والمعلومات الضرورية والتي يمكن من خلالها الحصول على رؤية شاملة وواضحة تسمح بكشف الاضطرابات واتخاذ القرارات لتوجيه التسيير بما يتوافق مع تحقيق الأهداف عن طريق الاستراتيجية، فلوحة القيادة إذن تعبر عن لغة مشتركة وموجودة بين أعضاء المؤسسة ". [32] (ص:285)

يتبين من خلال هذا التعريف أنه أكثر شمولية من التعاريف السابقة لأنه لا يحرص لوحة القيادة في المستوى العملي بل يتعدى استعمالها مراقبة ومتابعة الأهداف والاستراتيجيات، كما أنها بمثابة لغة مشتركة وموحدة بين أعضاء الفريق داخل المؤسسة لا ينحصر دورها في تحليل الانحرافات بل يتعدى التمثيل البياني ممكنا بذلك أصحاب القرار من فهم الوضعية الحقيقية ومستوى الأداء مقارنة مع الأهداف، والتوقعات.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن التوصل إلى أن:

-لوحة القيادة عبارة عن:

وسيلة لاتخاذ القرار، أداة للرقابة، أداة للحوار، أداة للمقارنة في النظام التسييري الذي يترجم الرؤية والاستراتيجية إلى أهداف مقاسة.

-تسمح للمسير بـ :

قياس الأداة في مختلف أبعاده، مستويات، رد الفعل اتجاه التغيرات بسرعة

- ولأجل بلوغ هذا يجب أن تضم:

معلومات محددة العدد، مبلورة بسرعة، تغطي منابع الإشكالات في لغة مفهومة، مقبولة ومناسبة.

## 2-1-2 تحديد مفهوم لوحة القيادة التسويقية

يمكن تحديد مفهوم لوحة القيادة التسويقية من خلال تعريفين إثنين

### 2-1-1-1 التعريف I

جاء تعريف للوحة القيادة التسويقية بأنها " أداة ضرورية لمراقبة المخطط التسويقي، تضم متابعة الأهداف كما هي معرفة بالإضافة إلى الافتراضات الأساسية، فهي أداة للقيادة والتدخل تسمح بتحليل وتدقيق أسباب الانحرافات الناتجة عن تحقيق الأهداف " [33] (ص:38)

يضم هذا التعريف أربعة أفكار أساسية وهي:

- متابعة الأهداف: من أجل القيام بعملية تقييم سياسة تسويقية معينة يجب أولاً أن يتم تحديد الأهداف والمقاييس بوضوح وبدقة ويعبر عنها كميًا، لأن لوحة القيادة التسويقية تعتمد على المؤشرات و البيانات الكمية، وعليه فإن متابعة الأهداف التسويقية يعد عاملاً وشرطاً أساسياً لتحقيقها فلا يمكن تصور عملية تسيير خالية من الرقابة على انجاز الأهداف .

- متابعة الافتراضات : يقوم المدير التسويقي عادة عند إعداد المخطط التسويقي بالاعتماد على عدد من الافتراضات المتمثلة في حجم السوق المرتقب، تطوراته، ردود فعل المنافسين، سلوك المستهلكين المرتقبة،... إلخ، وعليه فإنه يمكن للوحة القيادة التسويقية أن تضم هذا النوع من المعلومات من أجل مقارنتها مع ما تم تحقيقه

- لوحة حوصلية : فمن بين خصائص لوحة القيادة التسويقية كونها تتميز بالبساطة، الوضوح والاختصار فهي بذلك ليست عبارة عن مجلة في التسويق أو بحث تسويقي معتبر بل تقتصر على النقاط و المحاور الأساسية

التي يقف عليها التسويق في المؤسسة

- العمليات التصحيحية : تعتبر عملية مشاهدة المؤشرات عبر لوحة القيادة التسويقية سبب كافي للقيام بتحليل الانحرافات والتدقيق في أسبابها من أجل التدخل وإتخاذ الإجراءات التصحيحية.

## 2-2-1-2 التعريف II

جاء تعريف آخر للوحة القيادة التسويقية بأنها "أداة للقيادة بين أيدي المسؤول التسويقي والفريق الذي يعمل معه من أجل اتخاذ القرارات والتدخل بغية تحقيق الأهداف التسويقية المساهمة بدورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فهي تعتمد على مجموعة من المعلومات والمعطيات التي تسمح باستغلالها" [34] (ص:04)

من خلال هذا التعريف، فإن لوحة التسويقية تمثل بالنسبة للمدير التسويقي أداة تساعد على تسيير النشاط التسويقي تركز على ثلاثة أبعاد:

- القيادة : تعتبر لوحة القيادة التسويقية أداة مساعدة على التفكير، فهي تسمح بإجراء مقارنة عامة وشاملة للنظام التسويقي في المؤسسة ممكنا بذلك المدير التسويقي من تحديد العمليات الضرورية المساهمة في تحقيق الأهداف التسويقية.

- التنشيط : تمثل لوحة القيادة التسويقية فرصة ممتازة لتنمية وتطوير التفكير الجماعي بين مختلف أعضاء الفريق التسويقي وحتى بين أعضاء المؤسسة، من خلال المشاركة في مراحل تصميمها وإعدادها، فالكل يشارك في تحديد المؤشرات التي يراها ملائمة من أجل تقييم الأداء التسويقي في المؤسسة.

- التنظيم : تعتبر لوحة القيادة التسويقية مرآة تعكس مستوى أداة الإدارة التسويقية من خلال المؤشرات التي تنبه المسؤول إلى النقاط الحساسة ويمكنه بذلك التفكير في العمليات التي تعيد التوازن إلى المسار التسويقي ونفاذي الوقوع في الأخطاء الإستراتيجية وبالبحث بذلك عن الحلول

التسويقية المثلى ، فهي بذلك أداة تمنح القدرة على تجاوز الأحداث بطريقة تجاوبية، تطرح الإشكالات الصحيحة (ما يجب أن نعمل) وتنمي التفكير والفهم (ماذا يجري) للإدارة التسويقية.

### 3-1-2 خصائص ومهام لوحة القيادة التسويقية

تظهر أصلية أو خصائص ومهام لوحة القيادة التسويقية من خلال المبادئ التي تقوم عليها هذه الأداة [35] (ص:38) ويمكن إبراز هذه الفكرة عبر هاتين النقطتين.

### 1-3-1-2 خصائص لوحة القيادة التسويقية

تتميز لوحة القيادة التسويقية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن سائر الأدوات الأخرى المستعملة في التسيير، مما يجعلها محل اهتمام المسؤولين وصناع القرار في المؤسسة بصفة عامة وعلى مستوى إدارة التسويق بصفة خاصة، فهي تثير فضولهم من خلال النقاط التالي: [35] (ص:38) .

- الانسجام مع الهيكل العام للتسيير : تتميز لوحة القيادة التسويقية بكونها تنسجم مع الهيكل العام للتسيير في المؤسسة وهذا يعني أنها مشتقة من لوحة قيادة الإدارة العامة كما أن هناك لوحات للقيادة يمكنها التفرع منها لما يتعلق الأمر بالمؤسسات الضخمة والعملاقة كما يلي :

- على المستوى الكلي: تندمج وترتبط شبكة لوحة القيادة مع المستويات الإدارية والوظائف في المؤسسة حيث يحدد هيكل التسيير خريطة كل مراكز النشاطات ومساراتهم بما فيه النشاط التسويقي وعلى هذا النحو ينشأ ما يسمى بالمسار الميكانيكي للوحة القيادة أو ما يسمى بمبدأ اللقلق (Principe de cigogne) ، وهذا يعني أن لوحة القيادة الخاصة بالإدارة العليا تتفرع منها عدة لوحات للقيادة الخاصة بكل نشاط في المؤسسة بطريقة تصبح شبيهة بالقلق الذي يفضل المرتفعات والأعالي لكي يلاحظ ويراقب كل ما يجري تحته.

-على مستوى كل لوحة للقيادة: إن لوحة القيادة التسويقية تخص العمليات التسويقية وهي بذلك تخص المسؤول التسويقي والمهام المكلف بها، ففي حالة المؤسسات الضخمة يمكن للوحة القيادة التسويقية أن تتفرع منها لوحات قيادة أخرى خاصة بمختلف التقسيمات التي تتخذها إدارة التسويق من أجل تسيير عملياتها التسويقية.

- العرض يكون بارزا شاملا ومتقاربا : إن تطبيق مبدأ اللقلق يسمح بتحقيق ثلاثة مزايا :

\* تعرض للمسؤول التسويقي المؤشرات الملزمة بمجال تدخله والمحاور الأساسية التي تخص قيادته والأهداف الملقاة على عاتقه.

\* تمنحه حق التصرف : يمكن للوحة القيادة التسويقية من خلال المعلومات المتواصلة وطريقة العرض الشاملة أن تكون دعامة وركيزة يبني عليها مدير التسويق قراراته وتدخلاته.

- تعمل كأداة تقريرية : يقوم المدير التسويقي بتدعيم تقاريره الشهرية التي يوفدها إلى المسؤولين في الإدارة العليا بلوحة القيادة التسويقية ملحقاً بالتقارير والتحليل الخاصة بوضعية التسويق في المؤسسة.

- السرعة في الإصدار : تمنح لوحة القيادة التسويقية لمستعملها القدرة على : [35] (ص:40)

\* الإدراك وإثارة التحفيز : من خلال عروضها ومؤشراتها فهي تمنح إمكانية لتحليل رغبات الزبائن ، إيجاد المنتجات أو النشاطات الجديدة، تنمية وتطوير قدرات المؤسسة، تصحيح وتعديل نقاط الضعف في التسويقي (المخططات التسويقية).

\* رد الفعل وسرعة اتخاذ القرارات : من خلال بساطتها وقصر مدة إعدادها، تعد مصدر لاكتساب التفاعلية اللازمة في تسيير العمليات التسويقية.

-أهمية إصدار لوحة القيادة التسويقية : تبدأ عملية استغلال لوحة القيادة التسويقية لحظة إعدادها كاملة مهينة على طاولة المدير التسويقي وما عليه إلا توظيف معطياتها من خلال:  
\* تحليل الانحرافات.

\* شرح أسباب الانحرافات خارجية كانت (وضعية اقتصادية، منافسة، قوانين،...) أو داخلية (انقطاع في التوزيع، تدهور المبيعات،...).

\* اتخاذ القرار المتمثلة في الإجراء التصحيحية عن طريق إعطاء التوجيهات أو التعليمات إلى أعضاء الفريق التسويقي الخاصة بتعديل المخططات العملية أو بالتشاور مع المسؤولين في الإدارة العليا حول القرارات الإستراتيجية.

### 2-3-1-2 مهام لوحة القيادة التسويقية

من خلال خصائصها المذكورة تتميز لوحة القيادة التسويقية بكونها أداة لها عدة مهام:

-أداة لقياس الأداء : تقوم لوحة القيادة التسويقية بقياس الأداء التسويقي ومقارنته مع أهدافه المسطرة ، فالفرق المستخرج ما بين الأهداف المعتمدة والأداء المحقق يسمح للمدير التسويقي أن يقيم أداء وفعالية قسمه في تحقيق الأهداف. وعليه فإن لوحة القيادة التسويقية أداة لتقييم الأداء التسويقي.

- أداة للتشخيص : يمكن للوحة القيادة التسويقية أن تلفت انتباه المدير التسويقي إلى الظواهر الغير عادية والتي فاقت عتبة السماح (Seuil de tolerance) سواء كان ذلك بالقيمة المطلقة أو النسبية،

فالمؤشرات التسويقية تقوم بإخطار المدير التسويقي بالوضع القائم ويقوم هو بدوره بالبحث عن أسباب الانحرافات والتفكير في العمليات التصحيحية المناسبة ، ومن خلال هذه العملية يقوم بالكشف عن نقاط الضعف في النشاط التسويقي ، وهو ما يوحي بالقول بأن لوحة القيادة التسويقية هي أداة للتشخيص.

- أداة للحوار و التفاعلية: بالرجوع إلى تعريف (N.GUEDJ)، [32] (ص:285) إن لوحة القيادة التسويقية تفيد مستعملها كونها لغة مشتركة ما بين أعضاء الإدارة التسويقية وما بين المدير التسويقي والإدارة العليا، فمن خلالها يمكن للمدير التسويقي أن يعرض النتائج المحققة ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات المتخذة على مستوى دائرته كما أنه من خلال هذا العرض يمكن له أن يطلب صلاحيات وإمكانات إضافة تعزز مخططة التسويقي.

- أداة لتحفيز المدير التسويقي : تمثل لوحة القيادة بالنسبة لمستعملها مرآة تعكس أداء النشاط والمسيرين في نفس الوقت، فهي بذلك تعكس أداء المسؤول التسويقي واستعداداته نحو رفع التحدي، فهي تبين له مستوى التقدم نحو تحقيق الأهداف من خلال توليد الشعور بالتحكم والذي بدوره يبعث التحفيز والانسجام بين أعضاء الفريق التسويقي عامتا ولدى المدير التسويقي على وجه الخصوص.

-أداة بيداغوجية لتحسين أداء المدير التسويقي : تقوم لوحة القيادة التسويقية بإشعار المدير التسويقي بالنقاط المحورية الخاصة بتسيير العمليات التسويقية، واستغلالها يسمح بإرساء مختلف التصورات التي تساعد على إيجاد الحلول الممكنة والتعرف على مشاكل الآخرين عبر مبدأ اللقلق فهي تسمح بتنمية التكوين لدى المسؤولين وقدراتهم على اتخاذ القرارات والاتصال مع المتعاونين معهم، والمدير التسويقي يستفيد من هذا الامتياز كونه ينتمي إلى فئة المسؤولين.

- أداة الإعلام : تمنح لوحة القيادة التسويقية ميزة تتمثل في إعلام المدير التسويقي في الوقت الحقيقي يمكننا بذلك هذا الأخير من متابعة نشاطه من جهة وإعلام الإدارة العليا بحقيقة ما يجري بطريقة شاملة من جهة أخرى.وهي بذلك تساهم في تحسين الثقافة داخل المؤسسة من خلال الاجتماعات واللقاءات التشاورية بين المهتمين بها وبن نتائجها، تبعث بذلك روح الفريق الواحد وتزيد في روحه المعنوية مما يؤدي إلى تلاشي وذوبان الحواجز النفسية .

#### 4-1-2 أهمية لوحة القيادة التسويقية

تعمل المؤسسة في ظل إطار معقد وغير مستقر ويزداد هذا الوضع صعوبة من خلال تفاعل وارتباط العناصر الداخلية والخارجية لبيئة المؤسسة. فأمام هذا التعقيد و اللاستقرار يجد المدير التسويقي صعوبات أمام غياب معالم تمكنه من تحديد المتغيرات التسويقية والتطورات الحاصلة فيها، وعليه فأهمية لوحة القيادة التسويقية تظهر من خلال : [34] (ص:06)

- إن لوحة القيادة تسمح بتحديد السياق الذي تسير فيه العمليات التسويقية من خلال قراءة المؤشرات والبيانات الدالة عن حقيقة الوضع وتطوراتها.
- يشترط في المدير التسويقي القدرة على التفاعلية اتجاه المتغيرات البيئية ، ولوحة القيادة التسويقية تسمح بتحقيق هذا الشرط من خلال إحاطة المدير التسويقي بالمعلومات التسويقية الضرورية من حيث الكم والكيف والزمن وليقوم هو بدوره باتخاذ القرارات لأن يتم تنفيذها من طرف أعضاء الفريق التسويقي.
- تدرج فكرة لوحة القيادة ضمن فكرة القيادة الإدارية و التي تشترط من القائد أن تكون لديه رؤية شاملة ومتكاملة ودينامكية للوحدة أو المركز الذي يقوم بقيادته، فلوحة القيادة التسويقية توفر للمدير التسويقي رؤية شاملة ومتكاملة عبر مختلف الأبعاد سواء كانت استراتيجية أو عملية حول سير وتطور المتغيرات التسويقية في المؤسسة.
- تفرض فكرة لوحة القيادة أن تكون هناك إدارة دقيقة عبر الأهداف، فمن الصعب إنشاء لوحة القيادة التسويقية دون صياغة للأهداف التسويقية.
- يعتبر المدير التسويقي مسؤولاً عن الدائرة التي يقوم بتسييرها فهو الذي ترجع إليه صلاحية اتخاذ القرار كما هذا لا يمنعه من تقديم توضيحات وحساباته إلى مسؤوليه في الإدارة العليا ولوحة القيادة التسويقية تمنح له هذه الإمكانية من خلال تسهيل عملية اتخاذ القرار من جهة و اتلعبير عن وضعية التسويق في المؤسسة من جهة أخرى.
- يجد عدد كبير من المسؤولين ومن بينهم المدير التسويقي صعوبات في ترجمة الاستراتيجيات إلى أهداف كمية ومشروع لوحة القيادة التسويقية يمنح الفرصة للتفكير الجماعي حول الأهداف وترجمة الاستراتيجيات إلى أهداف كمية.
- إن مشروع إنجاز إنشاء لوحة القيادة التسويقية زيادة على أنه مساهمة جماعية بين أعضاء الفريق التسويقي فهي تسمح كذلك بـ :
  - تحديد مساهمات كل فرد.
  - تحديد مجالات التدخل
  - تحديد مجال التخصص بالنسبة للمؤسسة ويعطي لها رؤية الضرورية لتركيز جهودها.
  - تصديق الانسجام الجماعي من خلال تبادل وجهات النظر.
  - تسهيل عملية الاتصال ما بين المتعاونين.

## 2-2- مراحل إعداد لوحة القيادة التسويقية

تم التطرق في المبحث السابق إلى مفهوم لوحة القيادة التسويقية من خلال تحديد مفهومها، خصائصها وأهميتها بالنسبة للمؤسسة وعليه فهي أداة تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب خصوصيات كل مؤسسة ومجال نشاطها، إلا أن مراحل إعدادها هي نفسها وتخص أربعة مراحل أساسية كما يعبر عنه الشكل الموالي:



الشكل رقم 13: مراحل إعداد لوحة القيادة التسويقية (ص:47) [36]

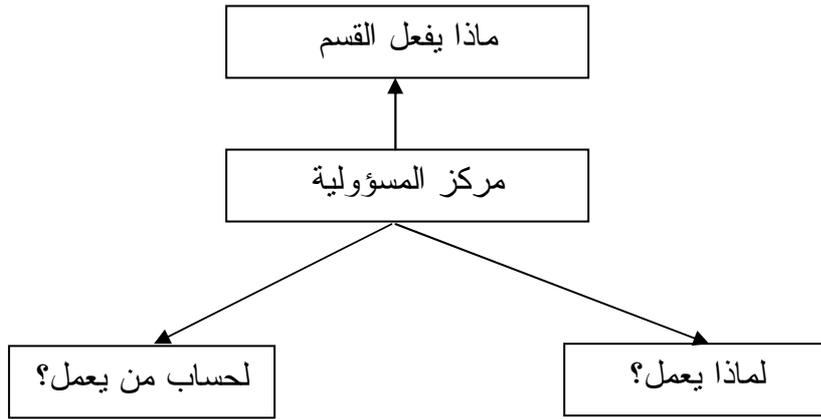
سيتم التطرق إلى كل مرحلة على حدا من خلال المطالب الموالية:

### 2-2-1 تحديد المهمة والأهداف

يتم من خلال هذه المرحلة يتم تحديد المهمة و الأهداف التسويقية كما يلي:

#### 2-2-1-1 إيضاح المهمة

تستلزم عملية إعداد لوحة القيادة التسويقية تشكيل هيكل للتسيير التسويقي يتم من خلاله تحديد المسؤوليات ومجال تدخل المدير التسويقي وكل أعضاء الفريق التسويقي وعليه فإن عملية تحديد المهام تفترض الإجابة على الأسئلة التالية كما هو موضح في الشكل الموالي:



الشكل رقم: 14 : تحديد المهمة و الأهداف [36] (ص: 48)

إن تحديد المهام التسويقية يتوقف على تحديد هيكل للتسيير التسويقي وهو عبارة عن هيكل تنظيمي للمهام والمسؤوليات داخل الدائرة التسويقية.

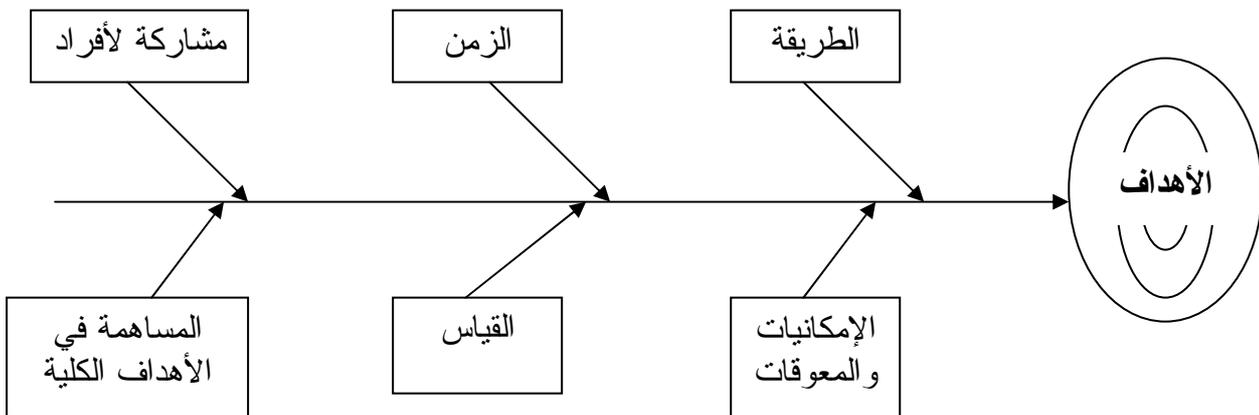
### 2-1-2-2 تحديد الأهداف

تقوم المؤسسة بتحديد عدد من الأهداف على المستوى الاستراتيجي، وانطلاق من هذه الأهداف الكلية تتبثق وتتصرف الأهداف التسويقية، وعملية تحديدها تستلزم الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي النقاط الأساسية التي يتم من خلالها أداء مسؤول التسويقي، وماذا ينتظر منه ؟
  - كيف تأثر قرارات المدير التسويقي وتدخلاته في تحقيق أهداف المؤسسة على المستوى الكلي ؟
- كما أن عملية اختيار الأهداف تتم من خلال تبادلات للآراء ما بين مختلف المتدخلين في الإدارة التسويقية وعملية اختيار الأهداف تتم عبر معايير يتم تطبيقها.

\* معايير اختيار الأهداف : تخضع عملية اختيار الأهداف لمعايير أو مقاييس يتم من خلالها الأخذ بعين الاعتبار كل ماله علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالأهداف كما يعبر عنه الشكل

الموالي:



الشكل رقم 15: عوامل اختيار الأهداف [37] (ص:199)

من خلال الشكل المبين يظهر أن العوامل الأساسية التي تدخل ضمن تحديد اختيار الأهداف هي ستة تتمثل في : المنهج المتبع لتحديد الأهداف، عامل الزمن المرتبط بالأهداف، مدى مشاركة الأفراد في تحديد الأهداف التسويقية، مساهمة الأهداف التسويقية في الأهداف الكلية للمؤسسة بالإضافة إلى عنصر قابلية القياس و ارتباطها بظروف البيئة من إمكانيات ومعوقات.

وكل هدف تم اختياره وتحديده يجب أن تتوفر فيه الشروط التالية: [37] (ص:196)

- محددة زمنيا : بحيث أن الهدف يرتبط بعامل الوقت أو الزمن بصفة منتهية وغير مفتوحة، فالأهداف إن لم تحدد بعامل الزمن فإنه يمكن إعتبارها أحلاما.

- قابلة للقياس : يجب على الهدف أن يحدد بصفة تسمح بقياسه وتعتبر الوحدات أفضل تعبير ووصف لكمية أو حجم أو قيمة الأهداف الموضوعية، وعملية قياس هذه الأخيرة تضمن للمدير التسويقي التقييم الجيد والفعال لها.

- قابلة للتحقيق : إن اختيار الأهداف التي يصعب الوصول إليها لا تنفع المؤسسة في شيء بل تكون مصدرا للضغط والارتباك والقلق ويعبر عنها بأهداف عصير الليمون، كما أن هذا لا يعني أن يتم اختيار الأهداف السهلة والتي تكون مصدرا لتضيع الطاقة البشرية والمادية وتضيع للوقت والفرص المتاحة، ومنه فإن عملية تحديد الأهداف يجب أن يكون واقعي ومصدر للتحفيز لا للقلق أو النوم.

- واقعية (موضوعية) : إن وضع الأهداف لا يكون بالعبارات العامة والشعارات الرنانة مثل: "يجب أن..." أو "العمل على..."، بل يشترط في عملية تحديد الأهداف أن تكون مقترنة بطريقة موضوعية متبوعة بمجموعة من المتغيرات التي تعمل على تحقيقها.

- إتحادي : يجب على الهدف أن يعبر عن انسجام ما بين المسؤولين وأعضاء الفريق التسويقي، لأن متابعة فاعلية ومدى تحقيق الأهداف تفرض أن يكون انسجام وتوافق ما بين أفكار المسؤولين وتطلعاتهم بما يخدم الإمكانيات المسخرة لتحقيقها، ويكون بذلك الهدف تعبير عن ثمرة لجهد الأفراد في المؤسسة.

- بناء: بطريقة أو بأخرى يجب على الهدف التسويقي أن يساهم في تحقيق الهدف العام للمؤسسة فلا أن يتم إختيار هدف تسويقي لا يتوافق ولا يتكامل مع الهدف العام للمؤسسة.

## 2-2-2 تحديد المتغيرات العملية

يعتبر تحديد المتغيرات العملية أهم و أصعب مرحلة في بناء لوحة القيادة التسويقية، بحيث أنه كثيرا ما يتعرض فيها المسؤولون إلى الخلط ما بين الأهداف والمتغيرات العملية الخاصة بتحقيق هذه الأهداف فما هو محتوى هذه العملية؟ وما هي المنهجية المتبعة لذلك؟

### 1-2-2-2 المحتوى

إن تحديد المتغيرات العملية للتسويق في المؤسسة شرط أساسي لتحقيق الأهداف التسويقية ، بحيث أن هذه المتغيرات هي بمثابة المحددات الأساسية للنجاح وبالتالي فإن البحث عن هذه المعالم يفترض القيام بدراسة حقيقية في الأسباب التي تساعد على تحقيق الأهداف. تتميز هذه المتغيرات بعددها القليل نسبيا، لأن الغاية منها هي لفت انتباه المدير التسويقي اتجاه الأسباب التي آلت إلى تحقيق أو عدم تحقيق النتائج المرغوبة، كما ينص قانون (PARETO) على أن 20% من الأسباب تؤدي إلى تحقيق 80 % من النتائج [36] (ص:50) وهذا ما يؤكد أن تحقيق الأهداف لا يقف على تعدد الأسباب وإنما المقصود منه هو تحديد المتغيرات السببية التي تساهم حقا في تحقيق الأهداف. وعملية تحديد المتغيرات العملية تستوجب الإجابة علي: [36] (ص:50)

- ما هي المحددات الأساسية لنجاح إدارة التسويق؟

- ما هو مجال التدخل بالنسبة للمدير التسويقي؟

والإجابة على هذه الأسئلة تختلف من مؤسسة إلى أخرى ،و التحكم في المتغيرات العملية يمر عبر المخطط التسويقي العملي كما يبينه المثال الموالي لشركة ALPHACOM المختصة في التجهيزات الهاتفية للمؤسسات والتي تعمل وفق نظام للوكالات عبر المناطق الجغرافية و هدف وكلاتها يتمثل في تنمية ورفع رقم الأعمال، الذي تتفرع منه ثلاثة متغيرات عملية كالآتي :



- إعطاء ديناميكية تجارية أكبر: تتطلب عملية الزيادة في رقم الأعمال إعطاء أكثر ديناميكية تجارية تتمثل في إبرام المزيد من العقود الجديدة لتتصيب الأجهزة الاتصالية وهذا ما يتم عن طريق مجهود مزدوج بين التتقيب الذي يقوم به رجال التسويق وبين القدرة على إعداد مقاييسات ( des devis ) بمجرد ملاحظة أن الزبائن يهتمون بعروض الشركة. فرجال التسويق عليهم زيارة الزبائن

المستهدفين من أجل تحليل حاجاتهم وإعداد المقاييسات لهم والتفاوض معهم من أجل توقيع عقود مربحة بالنسبة للشركة.

- إرضاء الزبائن : تتطلب المتغيرة الثانية إرضاء الزبائن وهذا يتوقف على أن الشركة تقترح بالإضافة إلى عقود التركيب (التجهيزات الاتصالية) عقود أخرى للصيانة متجددة كل سنة، وهي بذلك - أي عقود الصيانة- تساهم بدورها في تنمية رقم الأعمال وإرضاء الزبائن وقد سجلت الشركة قرابة نصف رقم أعمالها من جراء عقود الصيانة هذه، فالزبون الراضي يجدد عقده كل سنة والشركة تحقق بذلك هدفها.

- التحكم في تشكيلة المنتج : تتمثل عملية التحكم في تشكيلة المنتج الذي تعرضه المؤسسة متغيرا هاما، بحيث أنه زيادة على أن الشركة تقوم بالتركيبات الأولية للأجهزة الاتصال (الهواتف) تقوم كذلك بعمليات الصيانة التي تصيب هذه التجهيزات وهذا ما يتطلب تحكما في التقنية والبرمجة وهو ما يساهم بدوره في رفع وتنمية الحصة السوقية لشركة ALPHACOM. [36] (ص:51)

#### 2-2-2-2 منهجية تحديد المتغيرات العملية

تتطلب عملية تحديد المتغيرات مشاركة المدير التسويقي والأطراف الفاعلة في المؤسسة من خلال معرفته المعمقة للنشاط التسويقي يعتبر المدير التسويقي مرشحا لوضع المعالم العملية أو النقاط الأساسية لتسيير العمليات التسويقية، ويتم من خلال طريقتين:

- الأولى : تسمى بالتاريخية وتقوم على دراسة المعطيات التاريخية وتحليل أسباب الاختلالات التي عرقلت تحقيق الأهداف التسويقية فعلى سبيل المثال: لم يتم تحقيق هدف رقم الأعمال للسنة N وهذا لأن زبون مهم يمثل 20% من رقم الأعمال تم تضييعه، وهذا لأنه لم يتم احترام آجال التوزيع بالنسبة لهذا الزبون.

- الثانية : وهي مكملة للطريقة الأولى وتسمى بالعضوية تتمثل في القيام بالتدقيق في النشاط التسويقي وهذا بتحديد المسارات التي يتبعها رجال التسويق في إنجاز مهامهم، وكل من هذه المسارات يتم تجزئته إلى مهام وعمليات يتم من خلالها تحديد نقاط الخلل التي تتكرر فيها الأخطاء ومنه يمكن وضع معالم جديدة للنشاط التسويقي.

## 2-2-3 اختيار المؤشرات

تعتبر عملية اختيار المؤشرات كخطوة ثالثة من خطوات إعداد لوحة القيادة التسويقية، بحيث تكون هذه المؤشرات عبارة عن تغطية أو صورة ملمة للوضع التسويقية في المؤسسة تعكس قدرة الإدارة التسويقية في التحكم بالنسبة للمتغيرات العملية، وعليه فإن عملية اختيار المؤشرات بدورها تخضع إلى جملة من المعايير.

### 2-2-3-1 معايير اختيار المؤشرات

تخضع عملية اقتناء المؤشرات إلى المعايير التالية : [36] (ص:55)

-الوفاء : يجب على المؤشر أن يعكس معنى وأهمية الظاهرة التسويقية الملاحظة، بمعنى أنه إذا حدث تغيير في الظاهرة بـ 15% يجب أن يتبعه تغيير في المؤشر بنفس القدر، عكس بعض المؤشرات التي تكون سببا لتظليل الإدارة التسويقية حول حقيقة ما يجري عندما تقوم مثلا باستخدام المتوسط المتحرك لأن أي انخفاض مسجل يمكن تغطية بواسطة متغيرات أخرى.

- الوضوح والارتباط مع النشاط : يجب على المؤشرات أن تكون مفهومة من قبل مستعملها وهذا ما يفرض عليها أن تكون بسيطة وواضحة ، فالعلاقات الرياضية المعقدة يمكن الاستغناء عنها نظرا لتعقيدها وصعوبة فهمها من طرف المسؤولين وهنا ما ينتج عنه مشكلتين الأولى: تتمثل في الاستغناء عنه دون محاولة تحليله وهذا راجع إلى عدم فهمه، أما الثانية فتتمثل في أن المستعمل لا يستطيع ترجمة المؤشر وفهمه وهذا ما يؤدي إلى عدم اتخاذ القرار مما قد يتسبب في عواقب وخيمة، لهذا الغرض يستحسن إشراك المسؤولين و من المستويات العملية و العليا في بناء وإنشاء لوحة القيادة التسويقية و هو ما يسمح باختيار مؤشرات سهلة وبسيطة تعبر عن حقيقة النشاط التسويقي في المؤسسة.

- اختصار عدد المؤشرات : بينت بعض التجارب بأن الفرد لا يمكنه أن يركز بصفة جيدة مع عدد كبير من المؤشرات بشرط ألا تفوق الـ 10 مؤشرات و إلا فإن أي زيادة مفرطة في عدد المؤشرات تؤدي بالمدير التسويقي إلى الوقوع في ظاهرة عدم التحكم في الظاهرة المدروسة وبالتالي إهمال بعض المؤشرات على حساب مؤشرات أخرى ربما تكون أكثر أهمية.

- صعوبة التلاعب في المؤشرات : يؤدي التلاعب في بعض المؤشرات إلى تظليل المسؤولين حول حقيقة ما يجري وعن الوضعية الحقيقية للتسويق في المؤسسة، لهذا الغرض يجب على المؤشرات ألا تكون سهلة للتلاعب فيها.

- قدرة المؤشرات على التنبؤ : تعد فكرة التفاعلية إحدى أهم اهتمامات مشروع لوحة القيادة التسويقية وهي إحدى الأسباب التي أدت بالاعتماد على المؤشرات الكيفية في لوحة القيادة التسويقية

أكثر من المؤشرات المالية، وهذا لأنها قريبة من واقع النشاط التسويقي وهي كفيلة بدراسة سلوكيات المستهلكين وردود أفعالهم اتجاه أي عملية تقوم بها المؤسسة اتجاههم.

فالتفاعلية (Réactivité) تفرض على المؤسسة أن تعمل بنظام معلوماتي للتسويق بهدف أن تكون عملية إعداد المؤشرات وعرضها تستغرق وقت قصير، فبعض المؤشرات تستلزم ثلاثة أيام لإعدادها وأخرى تستغرق شهرا كاملا وهذا حسب استعمالاتها ومدى أهميتها. وعليه فإن استخدام المؤشرات التنبؤية يعد بمثابة ميزة حقيقية للإدارة التسويقية في كونها تنبه هذه الأخيرة حين ظهور أي إشكال وهذا قبل أن يتطور وتنمو معه عواقبه السلبية، عكس بعض المؤشرات التي تعبر فقط عن الوضع المشاهد وتدعى بمؤشرات المعاينة (Indicateurs constats) والتي لا تسمح بمعالجة المشكل إلا سطحيا فمثلا: سجلت إحدى الشركات نسبة معينة من الزبائن الضائعين وكان سبب عدم احترام آجال التسليم، ومن خلال دراسة وتحليل سريع للمشكل تبين أن سبب عدم احترام آجال التسليم يعود لعدم توفير السلع في المخازن، ومنه خلال فإن المؤشر الذي يضمن متابعة مستوى المخزون يعد مهما و يساعد الإدارة التسويقية على مواجهة أي خطر ينتج عنه تضييع للزبائن.

- تمثيل المؤشرات على الجهاز الآتي : يعتبر التمثيل البياني للمؤشرات أمرا حتميا، بحيث تتوقف سرعة فهم المؤشرات على طريقة العرض البياني للمؤشرات، والإعلام الآلي باعتباره أداة العصر يقترح مجموعة من الحلول العديدة لكيفية تمثيل المؤشرات بيانيا بطريقة تسمح باختصار الوقت والجهد وتزيد من درجة التفاعلية مع البيئة التنافسية.

#### 4-2-2 وضع نظام المعايير والمنبهات للمؤشرات

يتمثل هدف إعداد لوحة القيادة التسويقية في تمكين أعضاء الإدارة التسويقية وعلى رأسهم المدير التسويقي من الحصول على المعلومات التي تحيطه علما عن مدى تحقيق الأهداف ومعرفة ماذا يجري وما يجب فعله إذا استلزم الأمر ذلك، ولأجل هذا فإنه يتطلب توفر نظام للمعايير والمنبهات تكون بمثابة دلائل مرجعية.

#### 1-4-2-2 مضمون نظام المعايير والمنبهات للمؤشرات

تتمثل الإشارات والدلائل المرجعية في المعايير والمنبهات التي تنبه المدير التسويقي بإمكانية حدوث مشكل ما، تجعله يأخذ احتياطاته اللازمة، فبمجرد مشاهدة هذه العلامات الساطعة يمكن للمدير التسويقي الإجابة على الأسئلة التالية: [36] (ص: 61)

- هل النتائج المحققة هي مرضية بالمقارنة مع الأهداف الموضوعة؟

- هل النتائج المحققة هي مماثلة أو أقل من النتائج المحققة في الفترات السابقة؟

- هل النتائج المحققة هي أحسن من تلك السابقة؟

وتأخذ هذه المعايير والمنبهات أسلوب المقارنات بمقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة كمايلي :

- معدل تحقيق النتائج الشهرية: نتائج الشهر / الهدف الشهري

- المعدل التراكمي لتحقيق النتائج منذ بداية السنة: النتائج التراكمية / الأهداف التراكمية لنفس السنة.

- المعدل السنوي لتحقيق النتائج: النتائج السنوية / الأهداف السنوية.

وتمكنها أن تأخذ أبعاد طويلة المدى حسب احتياجات الإدارة التسويقية.

#### 2-4-2-2 التعبير عن المعايير والمنبهات

يسمح نظام المعايير و المنبهات بتحديد أداء المؤسسة بالمقارنة مع الأهداف و الإعداد النهائي للوحة القيادة التسويقية يستلزم اختيار الأشكال التي تظهر من خلالها المؤشرات كالمدرجات التكرارية، المنحنيات، إشارات بالألوان،...إلخ، كلها تسمح بلفت انتباه المدير التسويقي، فمثلا يمكن للمؤشرات أن تظهر بالألوان التالية:

الأخضر: يعني حالة عادية وأن تم تحقيق الهدف

البرتقالي: يعني التحلي بالحذر وعلى المدير التسويقي أن يراقب أكثر سير العمليات.

الأحمر: يدل على وضعية غير عادية ويوحي بضرورة اتخاذ العمليات التصحيحية

وعليه فإن عملية وضع المنبهات تشترط العمل أكثر في طرق عرض المعلومات والنتائج، فهذه الأخيرة يجب أن تكون أكثر تكلمًا بكيفية تسمح للمدير التسويقي أن يتفاعل مع المعلومات المعروضة بطريقة سريعة وفعالة تمكنه من اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية.

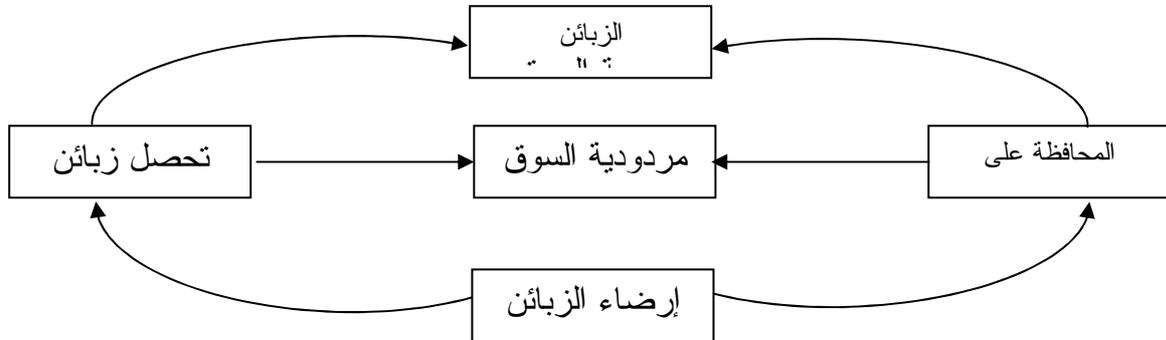
#### 2-3 محتوى لوحة القيادة التسويقية

قمنا بالتطرق إلى مراحل إعداد لوحة القيادة التسويقية من خلال المبحث السابق، إن هذه المراحل تؤدي إلى صياغة لوحة قيادة تسويقية تسمح لإدارة التسويق عاما ومدير التسويق خاصة التحكم في العمليات التسويقية داخل المؤسسة عبر مجموعة من المؤشرات، و التمثيلات البيانية التي يمكنها إعطاء صورة مختصرة لتسويق داخل المؤسسة.

- فما هو محتوى لوحة القيادة التسويقية ؟

### 1-3-2 المؤشرات المحورية

تمثل المؤثرات التسويقية الأساس الذي يمكن من خلاله متابعة الأهداف والاستراتيجيات التسويقية بالإضافة إلى المخططات العملية، فهي متكاملة فيما بينها كما يعبر عنه الشكل الموالي:



الشكل رقم 16: المؤشرات المحورية [38] (ص: 83)

من خلال الشكل المبين أعلاه، يتبين أن المؤشرات متكاملة فيما بينها، وكل مؤشر يؤثر بطريقة أو بأخرى في مثيله.

### 1-1-3-2 مؤشر حصة السوق

يعتبر مؤشر الحصة السوقية معلما يمكن من خلاله تحديد الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق وتحليله يسمح بتوجيهه وتسهيل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة حيث يعبر عنه كما يلي: [21] (ص: 33)

$$\text{حصة السوق} = \frac{\text{رقم أعمال المؤسسة في السوق}}{\text{إجمالي رقم أعمال السوق}}$$

بالإضافة إلى هذا المؤشر تستعمل الإدارة التسويقية مؤشر مكمّل للحصة السوقية وهو مؤشر محفظة الزبائن المتمثل فيما يلي: [38] (ص: 84)

$$\text{محفظة الزبائن} = \frac{\text{رقم الأعمال حسب}}{\text{رقم الأعمال الإجمالي}}$$

يعد هذا المؤشر مهما لأنه يسمح لإدارة التسويق بتحديد الزبائن المهمين ويمكنها من تركيز جهودها اتجاه هؤلاء الزبائن.

### 2-1-3-2 مؤشر المحافظة على الزبائن (وفاء الزبائن)

يعبر هذا المؤشر على درجة الاحتفاظ بالزبائن في سوق معين ومن خلال نتائجه يمكن لإدارة التسويق الإجابة على السؤال التالي: هل تقيم المؤسسة علاقات مستديمة مع زبائننا؟ والإجابة عليه تكون بتحليل وشرح الدوافع التي تحول إلى عدم وفاء زبائن المؤسسة، ويمكن حسابه بالطريقة الموالية:

$$\text{مؤشر الاحتفاظ بالزبائن} = \frac{\text{مشتريات الزبائن الأوفياء}}{\text{رقم الأعمال الإجمالي}} \text{ (مؤشر)}$$

يمكن عرض هذا المؤشر بالقيمة النسبية أو القيمة المطلقة بعرض عدد الزبائن المحتفظ بهم

### 3-1-3-2 مؤشر تحصيل زبائن جدد

تعمل المؤسسة دائما على توسيع قاعدة زبائننا في الأسواق المستهدفة وهو شرط أساسي من أجل زيادة حجم نشاطها، و مؤشر تحصيل زبائن جدد يسمح بقياس هذا الهدف كما يلي:

$$\text{مؤشر تحصيل زبائن جدد} = \frac{\text{مشتريات الزبائن الجدد}}{\text{رقم الأعمال الإجمالي}}$$

من خلال هذا المؤشر يتسنى لإدارة التسويق قياس فعالية جهودها التسويقية وتصحيح أخطائها المرتبكة

### 4-1-3-2 مؤشر رضاء الزبائن

تعمل المؤسسة دائما على إرضاء زبائننا وإشباع حاجاتهم، فالمؤسسة إذا أرادت المحافظة على زبائننا وتحصيل زبائن جدد ما عليها إلا أن ترضي وتشبع حاجاتهم. تشير بعض الدراسات إلى أن الأداء المتوسط لا يكفي لتحقيق وفاء الزبائن و لا مستويات معتبرة من المردودية في الأسواق المستهدفة، فهذا يتوقف على مدى إرضاء الزبائن بصفة مطلقة [38] (ص:86) . ولأجل قياس نسبة رضاء الزبائن تقوم بعض المؤسسات مثل: Motorola, Hewlett Packard, British Airways... الخ باستقصاءات لزبائننا يتم من خلالها تحديد مدى رضاء هؤلاء.

كما يمكن قياس هذا المؤشر بمؤشر معاكس له يتمثل في نسبة المردودات أو عدد الاحتجاجات المسجلة والمعبرة على سخط وعدم رضاء الزبائن.

### 2-3-1-5 مردودية السوق المستهدف

يعبر هذا المؤشر على درجة الربحية المحققة في الأسواق المستهدفة وهو ما تسعى دائما المؤسسة إلى تنميته، فتحقيق نتائج جيدة في المؤشرات الأربعة المذكورة لا يضمن تحقيق مردودية في الأسواق المستهدفة وعليه فإن هدف المؤسسة هو التعامل مع زبائن راضيين ومربحين في نفس الوقت.

إن حساب هذا المؤشر يكون كما يلي:

مردودية السوق = رقم الأعمال حسب السوق - تكاليف المنتجات المباعة

ويدخل ضمن تكاليف المنتج كل ما يتعلق بالمنتج من نفقات ابتداء من تصميم المنتج إلى غاية خدمات ما بعد البيع.

من خلال هذا المؤشر يمكن للإدارة التسويق أن تركز جهودها حول الأسواق المربحة والتي تحقق أكبر مردودية بالنسبة للمؤسسة.

### 2-3-2 مؤشرات المزيج التسويقي

تعتبر عناصر المزيج التسويقي عن الأدوات أو عناصر التدخل الخاصة بتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية. والمؤشرات الخاصة بهذه العناصر تسمح للمدير التسويقي أن يتابع تطور وفعالية السياسة التسويقية للمؤسسة وهي مرشحة للإجابة على السؤال التالي:

- ماذا يجب فعله لأجل إرضاء الزبائن وتحقيق مستويات مرتفعة من المردودية؟

### 2-3-2-1 مؤشرات المنتج

تسمح مؤشرات المنتج بتسيير هذا الأخير تسييرا عقلانيا وموضوعيا من خلال:

### 2-3-2-1-1 رقم الأعمال حسب المنتج

يسمح هذا المؤشر بتحديد مدى مساهمة كل منتج في تحقيق رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة ويعطي فكرة حول المنتجات الأكثر رواجاً وإقبالاً من قبل المستهلكين، كما يعتبر مؤشراً هاماً لقياس دورة حياة المنتج ويمكن حسابه كما يلي :

$$\text{نسبة رقم الأعمال حسب المنتج} = \frac{\text{رقم الأعمال حسب}}{\text{رقم الأعمال الإجمالي}}$$

إن هذا المؤشر يفيد الإدارة التسويقية في تركيز جهودها حول المنتجات الأحسن أداءً وقسم البحث والتطوير في تقييم إيداعاته

### 2-3-2-1-2 حصة السوق حسب المنتج

يعبر هذا المؤشر عن وزن المنتج أو العلامة مع المنتجات أو العلامات المنافسة في السوق ويمكن حسابه كما يلي:

$$\text{حصة السوق للمنتج (X)} = \frac{\text{X مبيعات المنتج (X)}}{\text{إجمالي رقم الأعمال المنتجات}}$$

يمكن التعبير عن هذا المؤشر بالقيمة النسبية أو المطلقة وتفيد هذه المقارنة في إعطاء فكرة عن سياسة المنتج المتبعة من طرف المؤسسة.

### 2-2-3-2 مؤشرات السعر

يعتبر السعر عنصرا مهما من عناصر المزيج التسويقي حيث أن له تأثير قوي في سلوك المستهلك وقراره الشرائي، ويمكن للمدير التسويقي أن يتابع تطورات هذا العنصر من خلال المؤشرات التي تسمح بتسيير هذا العنصر.

### 2-2-3-2 مرونة الطلب

يقوم مؤشر المرونة بقياس حساسية المستهلكين اتجاه التغيير في السعر من خلال نسبة التغيير في الطلب على المنتج الناتج عن التغيير في سعره ، ويمكن التعبير عن هذه العلاقة كما يلي:

$$\text{المرونة البسيطة} = \frac{\text{على نسبة التغيير في الطلب}}{\text{نسبة التغيير في سعر المنتج}} = \frac{\Delta Q}{\Delta P}$$

حيث أن:  $\Delta Q$  : هي التغيير في الطلب على المنتج الناتج عن التغيير في السعر.

$Q$  : الكمية المطلوبة في الأول قبل تغيير السعر.

$\Delta P$  : التغيير في السعر.

$P$  : السعر الأول.

من خلال هذه العلاقة يتم استخراج حالتين:

- لما تكون المرونة أقل من (-2): وهذا يعني أن الطلب حساس لانخفاض السعر.

- لما تكون المرونة محصورة ما بين (-1) و (0) : وهذا يعني أن الطلب حساس

ويتحرك بدرجة ضعيفة مع تحرك السعر.

وهذا المؤشر يرغم مدير التسويق على البحث عن السعر المناسب من أجل زيادة وتتمية حجم المبيعات.

### 2-2-2-3-2 المرونة المتقاطعة

يقوم هذا المؤشر بقياس درجة الطلب على منتج المؤسسة الناتج عن تغيير أسعار المنتجات المنافسة من ويقتصر هذا المؤشر على دراسة منتج واحد منافس كما يلي:

$$\frac{\Delta Q_a / Q_a}{\Delta P_b / P_b} = \frac{\text{نسبة التغير في الطلب على A}}{\text{نسبة التغير في سعر المنتج B}} = \text{المرونة المتقاطعة}$$

حيث أن:

$\Delta Q_a$ : التغير في الكميات المطلوبة على المنتج A.

$Q_a$ : الكمية المطلوبة قبل تغير السعر المنتج B.

$\Delta P_b$ : التغير في السعر المنتج B.

$P_b$ : السعر الأول للمنتج B.

بناءً على نتائج المؤشر تظهر ثلاثة حالات وهي:

- لما تكون المرونة ( $0 <$ ) هذا يعني أن المنتجين (A,B) بديلين وهو ما يدل على درجة تنافسيهما.

- لما تكون المرونة سالبة ( $>0$ ) هذا يعني أن المنتجين متكاملين وهو ما يدل على أن أي

تخفيض في سعر المنتج B يؤدي إلى زيادة في الطلب على المنتج A.

من خلال نتائج هذا المؤشر فإنه يتعين على المدير التسويقي إيجاد السعر المناسب الملائم للتصدي أمام مناورات المنافسين.

### 3-2-3-2 مؤشرات عنصر الترويج

تظهر أهمية المزيج الترويجي في كونه عنصر تعتمد عليه المؤسسة في إقامة علاقات مستدامة مع زبائنهم ويمكن تسيير ومتابعة هذا العنصر من خلال: مؤشرات المخطط الإعلامي، مؤشر التغطية ومؤشرات البيع الشخصي وتنشيط المبيعات.

### 1-3-2-3-2 مؤشر المخطط الإعلامي

تستعمل الإدارة التسويقية هذا المؤشر من أجل المقارنة بين وسائل الإعلام من حيث التكلفة

والفعالية كما يلي :

$$1000 \times \frac{\text{تكلفة الإشهار}}{\text{عدد الاتصالات}} = \text{تكلفة الإعلام بالآلاف}$$

$$\text{تكلفة الإعلان المفيدة بالألف} = \frac{\text{تكلفة الإشهار}}{\text{عدد الاتصالات}} \times 1000$$

حيث أن : عدد الاتصالات المحققة: هو عدد المرات التي قرأت، شوهدت، سمعت فيها الرسالة.  
عدد الاتصالات المفيدة: عدد الاتصالات المحققة مع الأشخاص المنتمين إلى الفئة المستهدفة.

ومن خلال نتائج هذه المؤشرات يتم متابعة تكلفة كل أداة إعلانية ومقارنتها مع النتائج المحققة.

### 2-3-2 مؤشر التغطية

تقوم الإدارة التسويقية من خلال هذا المؤشر بتحديد حجم التغطية الناتجة عن الوسائل الإعلانية المختلفة وهذا من خلال العلاقة الموالية:

$$\text{مؤشر التغطية} = \frac{\text{الجمهور المستمع الصافي}}{\text{مجموع الفئة المستهدفة}}$$

حيث أن : الجمهور المستمع الصافي: يعبر عن عدد القراء، المتفرجين و المستمعين من الفئة المستهدفة مجموع الفئة المستهدفة: تمثل الفئة المستهدفة من قبل المؤسسة.  
ويسمح هذا المؤشر بتقييم وسائل الإعلان من حيث تغطيتها للجمهور المستهدف.

### 2-3-3 مؤشر البيع الشخصي وتنشيط المبيعات

تقوم إدارة التسويق بتقييم فعالية البيع الشخصي من خلال تقييم أداء رجال البيع عبر المؤشر التالي:

$$\text{رقم الأعمال حسب رجل البيع} = \frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{عدد رجال البيع}}$$

يمكن من خلال هذا المؤشر تقييم أداء رجال البيع ومدى مساهمتهم في رقم الأعمال كما يسمح مؤشر تنشيط المبيعات بتقييم أداء تنشيط المبيعات ومدى مساهمته في رفع المبيعات ويمكن حسابه كما يلي:

$$\text{مؤشر تنشيط المبيعات} = \frac{\text{المبيعات المحققة وفق}}{\text{رقم الأعمال الإجمالي}}$$

### 2-3-2 مؤشرات المزيج التوزيعي

لا يقل عنصر التوزيع أهمية عن باقي العناصر الأخرى للمزيج التسويقي، ويمكن متابعة هذا النشاط وفق عدد من المؤشرات.

### 2-3-2-1 مؤشر متابعة المنتج في شبكات التوزيع

يسمح هذا المؤشر بمتابعة حضور المنتج في مختلف نقاط البيع والمساحات التجارية، ويتم حسابه كما يلي:

$$\text{مؤشر التوزيع المادي} = \frac{\text{عدد نقاط البيع التي يتوجب فيها}}{\text{إجمالي النقاط التي يباع فيها نفس أصناف}} \times 100$$

أو

$$\text{مؤشر التوزيع بالقيمة} = \frac{\text{مبيعات نقاط البيع أين يتوجب}}{\text{إجمالي مبيعات التي تباع فيها نفس أصناف}} \times 100$$

من خلال هذه المؤشرات يتسنى للإدارة التسويقية والمدير التسويقي أن يحدد نسبة تواجد المنتج عند نقاط البيع المختلفة.

### 2-3-2-2 معدل الدوران المخزون

يتم حساب هذا المعدل الذي هو محل اهتمام الإدارة التسويقية لما له من أهمية لعملية التوزيع من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{رقم الأعمال (السنوي)}}{\text{متوسط المخزون (السنوي)}}$$

إن هذا المؤشر يسمح بمتابعة المخزون حتى لا تقع المؤسسة في مشكلة تتمثل في انقطاعه وهو ما يؤثر على عملية التوزيع وأجال التسليم، ثم قد يسبب ضياع زبائن أوفياء.

### 2-3-3 طرق تقديم المؤشرات

تتميز لوحة القيادة التسويقية عن الأدوات الأخرى في كونها تلفت انتباه المدير التسويقي وتمنح له سهولة القراءة من خلال الأرقام المطلقة و النسبية والأشكال البيانية بالإضافة إلى التعاليق والتقارير المصاحبة لها.

### 1-3-3-2 الأرقام المطلقة

تمثل الأرقام المطلقة تلك المعلومة التي تفيد في تحديد النتائج المحققة في فترة زمنية محددة وتكون عادتنا في شكل مقارنات ما بين الأهداف والنتائج المحققة ليتم استخلاص منها الانحرافات.

### 1-1-3-3-2 الأهداف

لا يوجد لوحة قيادة دون أهداف مرجعية [39] (ص:75) فهي تمثل مرجع للإدارة التسويقية لكي يتسنى لها تقييم الأداء وهي تأخذ عدة أشكال:

- الأهداف الكمية: تعد الأكثر استخداما.
- الأهداف النوعية: هي أهداف تخص الفئات المستهدفة.
- النتائج السابقة : تعتبر مرجعا كذلك
- العتبة المحظورة (le seuil critique) : تمثل بذلك مستوى محدد لا يمكن النزول تحته و إلا فإن الإشعار بالخطر يصبح واردا.

### 2-1-3-3-2 النتائج المحققة

تمثل النتائج تلك الجهود المبذولة في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة وتأخذ المجال الزمني التالي: شهرية، تراكمية، الأشهر الماضية لكي يتم تقييم التطورات وتحليلها.

### 3-1-3-3-2 الانحرافات

تسمح الانحرافات بملاحظة المؤشرات التي بها خلل، وتظهر عادتنا في نسب ، وبناءا على هذه الانحرافات تتم عملية التحليل والشروحات المبررة لهذه الإختلالات.

### 2-3-3-2 الأرقام النسبية (المعدلات)

تفيد النسب هي الأخرى في تحديد النتائج المحققة مقارنتا بالأهداف، وتأخذ شكل معدلات مئوية تمنح لمستعملها فكرة عن مدى تحقيق الأهداف وعن مستوى الأداء، إلا أن هذه النسب لا تخلوا من الدينامكية إذا تم عرضها وفق نظام المعايير والمنبهات تسمح للقارئ فهم حقيقة ما يجري ومدى خطورة الوضع.

بحيث يمكن تمثيل مجموعة من المؤشرات التسويقية كما يوضحه الشكل التالي:

المؤشرات	المنبهات	المؤشرات	المنبهات
- المحافظة على الزبائن	↖	- درجة المحافظة على الزبائن	● (أخضر)
- تحصيل زبائن جدد	←	- تحصيل زبائن جدد	● (أصفر)
- إرضاء الزبائن	↙	- إرضاء الزبائن	● (أحمر)
	↘		● (أحمر)

- مؤشر التغطية الإعلامية

الشكل رقم 17 : عرض المؤشرات التسويقية [39] (ص:82)

حيث أن :	● (أخضر)	: الأداء جيد
	● (أصفر)	: الأداء عادي
	● (أحمر)	: الأداء غير مرضي
	←	: استقرار (أداء عادي)
	↖	: الزيادة (أداء جيد)
	↙	: انخفاض (أداء غير مرضي)

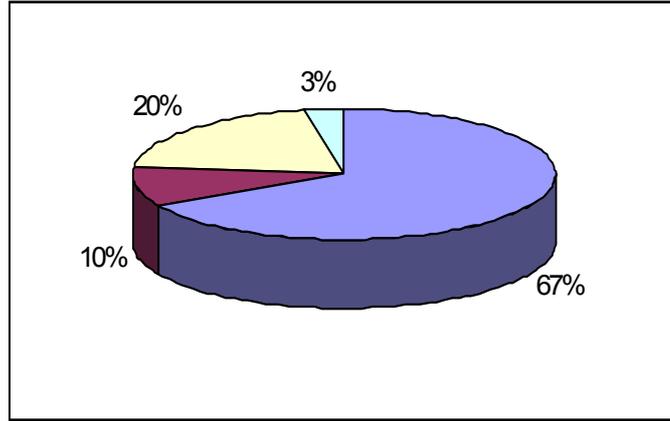
من خلال مشاهدة هذه الطريقة للعرض يتسنى للمدير التسويقي فهم مستوى العلاقة مع الزبائن ومدى مساهمة التغطية الإعلامية في تحصيل الزبائن الجدد.

### 2-3-3 الأشكال البيانية

تمثل الأشكال البيانية الوسيلة الأكثر سهولة و إثارة لاهتمام المستعمل من خلال عرضها الشامل للمعلومات، فهي تسمح بإعطاء نظرة عامة و حوصلية للمسار التسويقي في المؤسسة، وعليه فهي بذلك تضم الأشكال البيانية أو الأدوات التالية :

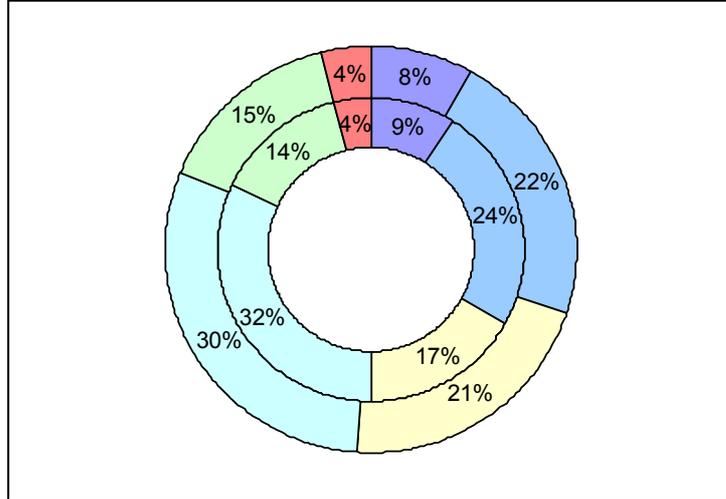
### 2-3-3-1 التفكيكات

تأخذ طريقة العرض بالتفكيكات شكل الجبن المعقم (Le camembert) و يسمح هذا الشكل بتقسيم الحصص النسبية المدروسة و يستخدم عادة في دراسة حصص السوق، رقم الأعمال حسب المنتجات أو حسب نقاط البيع كما يبينه الشكل الموالي :



الشكل رقم 18 : الجبن المعقم [39] (ص:77)

بالإضافة إلى شكل الجبن المعقم يوجد تمثيل آخر يسمى بتمثيل الحلقات يسمح بمقارنة الأهداف مع النتائج المحققة و يستخدم في تقييم نتائج رقم الأعمال مع رقم الأعمال المتوقع و يكون ذلك مثلا حسب المنتج, نقاط البيع , السوق .... الخ و هو بذلك يأخذ الشكل التالي :

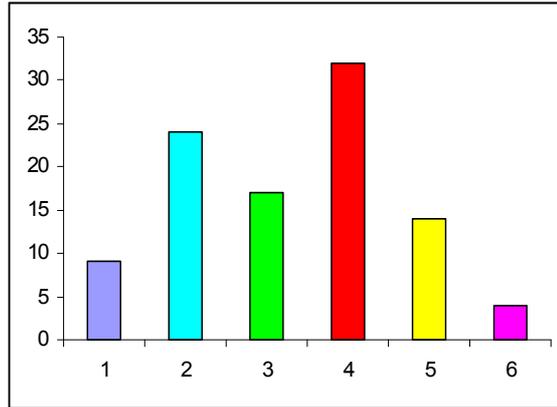


الشكل رقم 19 : تمثيل الحلقات [39] (ص:78)

يستخدم عادة هذا التقسيم عندما تكون التقسيمات اقل من ثمانية و تتخذ الحلقة الداخلية للتعبير عن الأهداف بينما الحلقة الخارجية فهي تعبير عن النتائج.

### 2-3-3-3-2 التقسيمات

تعتبر التقسيمات عن تقسيم أو تجزئة للعناصر المكونة للظاهرة المدروسة فيمكن استعمال هذا النوع من الأشكال في التعبير عن رضاء الزبائن حسب الفئات المختلفة أو تحصيل زبائن جدد أو درجة وفاء الزبائن و تأخذ التقسيمات شكل الأعمدة التكرارية كما يلي :

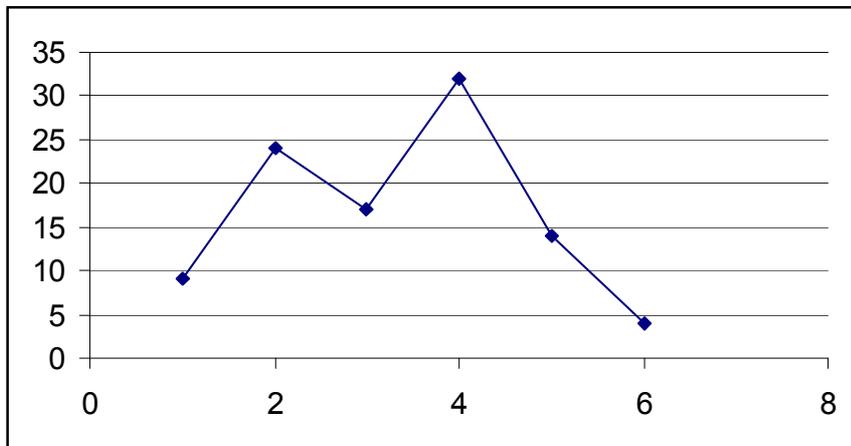


الشكل رقم 20 : الأعمدة التكرارية [37] (ص:258)

يمكن لهذا الشكل أن يتخذ معلما بثلاثة أبعاد عبر جهاز الحاسوب من اجل تقريب الصورة من المستخدم و تمكينه من الإلمام بالموضوع.

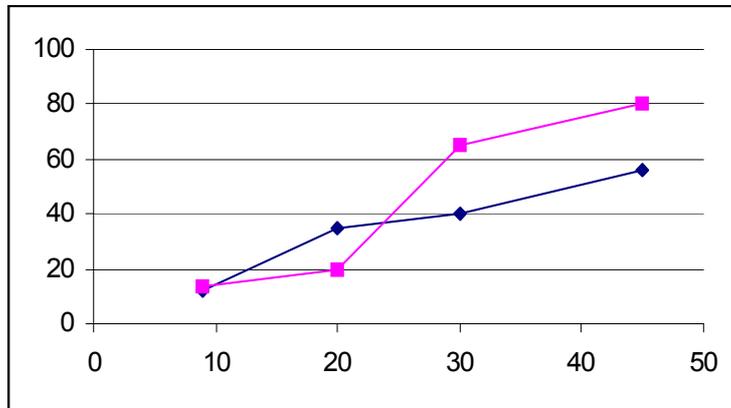
### 2-3-3-3-3 التطورات

تفيد طريقة عرض التطورات في دراسة أداء عنصر معين عبر الزمن و يتم استخدامه في متابعة تطورات رقم الأعمال و غيرها و يأخذ شكل المنحنى البياني أو المقارنة عبرا لمنحنى البياني كما يلي:



الشكل رقم 21 : المنحنى البياني [40] (ص:25)

كما يمكن إجراء مقارنة بين الأداء الفعلي و الأهداف من خلال الشكل التالي :



الشكل 22 : المقارنة عبر المنحنى البياني [39] (ص:80)

حيث أن :

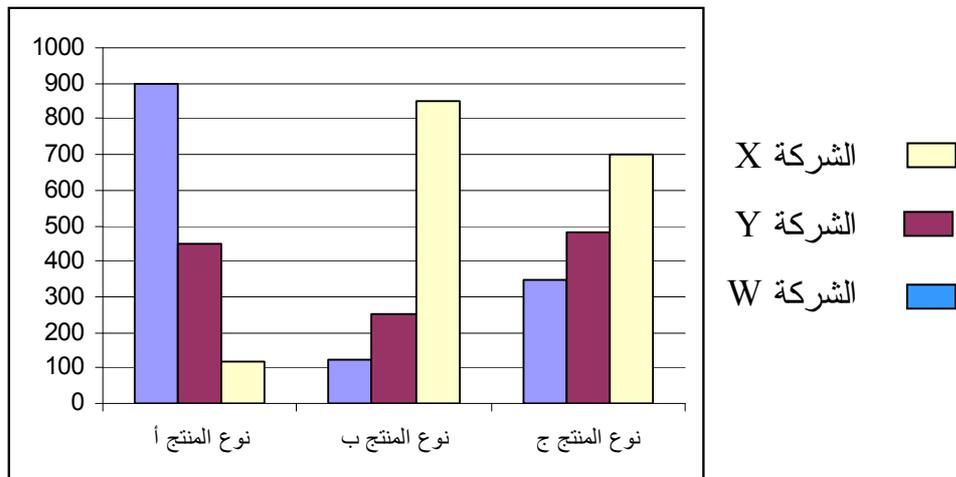
الهدف : —◆— (pink line with square markers)  
الأداء الفعلي : —◆— (blue line with diamond markers)

تظهر من خلال الشكل المبين أعلاه الانحرافات المسجلة ما بين الأداء الفعلي و الأهداف.

#### 4-3-3-3-2 الوضعية

يسمح تحليل الوضعية بتقييم وضعية المؤسسة التنافسية أو منتجاتها في الأسواق أو الأسعار التي تطبقها المؤسسة بالمقارنة مع المنافسين المباشرين و لهذا الغرض يستخدم شكل الأعمدة التكرارية (Les histogrammes) كما يلي :

رقم الأعمال و

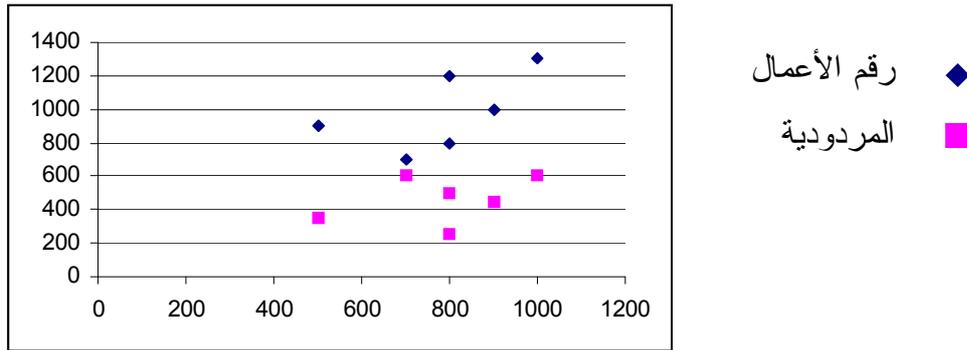


الشكل رقم 23: الأعمدة التكرارية المجمعة [39] (ص:80)

من خلال الشكل المبين أعلاه يمكن للمدير التسويقي أن يحلل الوضعية التنافسية للمؤسسة و يقارنها بنتائج المنافسين المباشرين للمؤسسة.

### 2-3-3-5 الارتباط

تسمح دراسة الارتباط بمقارنة عنصرين كرقم الأعمال و المردودية مثلا و يمكنها أن تأخذ شكل سحابة النقط كما يبينه الشكل التالي :



الشكل رقم 24 : سحابة النقط [39] (ص:81)

يمكن لهذا الشكل مقارنة رقم الأعمال مع حجم المبيعات بالكمية و غيرها من المقارنات التي يمكن أن تجريها إدارة التسويق.

### 2-3-3-4 التعاليق (le Reporting)

تتمثل التعاليق في مجموع الوثائق المرافقة للجداول و الأشكال البيانية التي تهدف إلى إعلام الإدارة العليا حول الوضعية و النتائج المحققة [32] (ص:319) وهي بالتالي تمثل قيمة مضافة للأرقام و الأشكال البيانية المعروضة. إن هذه التعاليق يمكن تجميعها في صفحة واحدة أو عدة صفحات بجانب الأرقام و الأشكال البيانية و تتعرض عادتاً إلى خمسة مواضيع :

- شرح الإنحرافات المسجلة.
- القرارات التي اتخذتها الإدارة التسويقية.
- تطور العمليات المتعلقة بالقرارات السابقة.
- طرح تساؤلات حول القرارات المتخذة بشأن الإدارة العليا.
- تبرير التنبأت القادمة حول الأشهر أو السنوات القادمة.

من خلال هذه التعاليق تظهر أهمية لوحة القيادة التسويقية في أنها ليست عرض للأرقام و البيانات فقط أيضا شروحات و تحاليل حول وضعية التسويق في المؤسسة.

## خلاصة الفصل

تتميز لوحة القيادة التسويقية في كونها نظام قائم بذاته، يتحصل من خلاله المستعملين لهذه الأداة على المؤشرات المرتبطة بتسيير العملية التسويقية داخل المؤسسة فهي تقوم بعدة مهام وتبقى الأداة المفضلة للحوار والاتصال ما بين الإدارة العليا والإدارة التسويقية أو بين الإدارة التسويقية والمستويات الأخرى.

لا يوجد لوحة القيادة معيارية أو مقايسة، فهي نتيجة لتصور المؤسسة من خلال هيكلها التسييري واحتياجاتها للمعلومات.

تتكون لوحة القيادة التسويقية من مجموعة من المؤشرات منها من تقيس الأهداف الكيفية ومنها من تقيس الأهداف الكمية، تسمح بتسيير الاستراتيجيات والمخططات التسويقية وتبقى لوحة القيادة التسويقية أداة متميزة تضمن التفاعل لمستعملها مع حقيقة الأوضاع والقدرة على الإدراك السريع لما يجري، فهي لغة مزدوجة بين الأرقام والأشكال البيانية لا تخلو من الشروحات والتقارير الوافية.

### الفصل 3

#### استخدام لوحة القيادة التسويقية في تسيير العمليات التسويقية

تناولنا في الفصل السابق تحليل الإطار العام للوحة القيادة التسويقية من خلال مفهومها، مراحل إعدادها ومحتواها، فهي تمثل الإطار الملائم لمتابعة مدى تحقيق الأهداف وتقييم المخططات التسويقية بهدف ضبطها وتعديلها عبر العروض الحوصلية للأداء التسويقي وباعتبارها لغة مزدوجة ما بين الأرقام و الأشكال البيانية فهي تبقى أداة فعالة للاتصال حول الأهداف و المخططات التسويقية تمنح للمدير التسويقي القدرة على رد الفعل وسبق الأحداث قبل تدهورها.

إن استخدام هذه الأداة في تسيير العمليات التسويقية يحتاج إلى تغذية مستمرة من مصادر المعلومات المختلفة قصد تحديث مؤشراتها و استغلالها استغلالاً عقلانياً. من خلال هذه العملية يمكن استخراج الانحرافات المسجلة و كشف أسبابها ليتم بعد ذلك اجراء التعديلات و التصحيحات على المستويين العملي و الاستراتيجي.

وقصد تناول موضوع الفصل سنحاول الإجابة على الإشكالية التالية :

- كيف يمكن استخدام لوحة القيادة التسويقية في تسيير العمليات التسويقية؟

### 3-1-1 مصادر التغذية بالنسبة للوحة القيادة التسويقية

أصبحت المعلومة موردا هاما لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى في المؤسسة، فهي المادة الأولية لاتخاذ القرار [41] (ص:105) ولوحة القيادة باعتبارها نظام مساعد على اتخاذ القرارات التسويقية تبقى في حاجة إلى عملية إمداد مستمرة للمعلومات و البيانات من خلال نظام المعلومات التسويقي وقواعد البيانات - فما هي حقا هذه المصادر؟

#### 3-1-1-1 نظام المعلومات التسويقي

يمكن صياغة فكرة النظام باعتباره تركيبة تتألف من مجموعة من الأعضاء المتداخلة و المتناسقة و المترابطة و المتكاملة فيما بينها من أجل تأدية مهام أو وظيفة معينة [42] (ص:37) وعليه فان نظام المعلومات التسويقي كونه نظام قائم بذاته لا يخلوا من هذا المبدأ.

#### 3-1-1-1-1 تعريف نظام المعلومات التسويقي

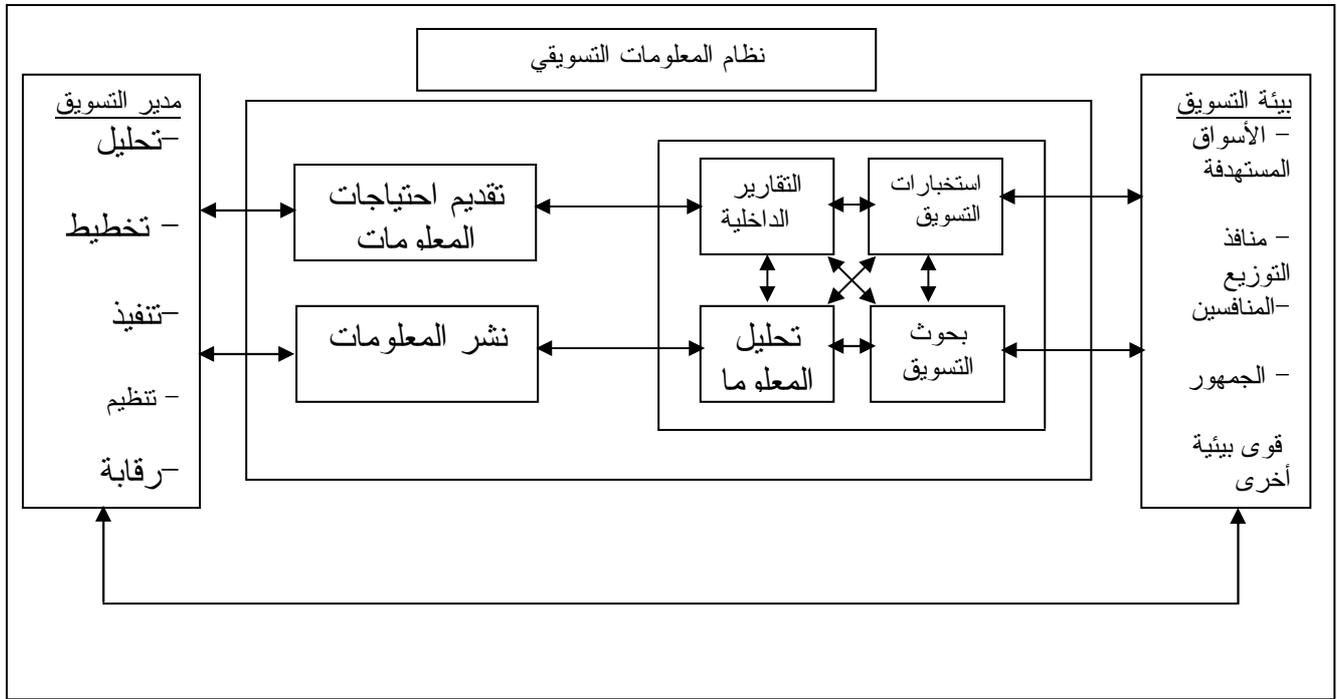
يعرف (KOTLER) نظام المعلومات التسويقي بأنه "شبكة من العلاقات أين تتدخل الأفراد، الأجهزة و الإجراءات من أجل توليد تدفق منظم للمعلومات الضرورية و الآتية من مصادر داخلية وخارجية موجهة لاتخاذ القرارات التسويقية". [13] (ص:137) يتضح من خلال هذا التعريف أن نظام المعلومات التسويقي هو نظام فرعي لنظام المعلومات الإداري يتكون من مجموعة من العناصر المادية والبشرية و التنظيمية، هدفه استخراج معلومات تنفيذ عملية اتخاذ القرارات التسويقية.

كما يمكن تعريفه بأنه "عبارة عن مجموع العلاقات ما بين المتعاملين، التكنولوجيات و الإجراءات تهدف إلى إنتاج وتخزين ثم إرسال المعلومة الضرورية لأجل اتخاذ القرارات بالنسبة لرجال التسويق" [41] (ص:107)

يتضح من خلال هذا التعريف أن نظام المعلومات التسويقي هيكل يضم أهم المتعاملين في المؤسسة يستفيد من درجة معينة من التكنولوجيا في شكل مجموعة من الإجراءات لاستخراج المعلومات الضرورية التي تنفيذ في اتخاذ القرار التسويقي.

#### 3-1-1-2 مكونات نظام المعلومات التسويقية

يحتوي نظام المعلومات التسويقية على مجموعة من العناصر التي يمكن التعبير عنها من خلال الشكل الموالي:



الشكل رقم 25: مكونات نظام المعلومات التسويقي [43] (ص: 45)

من خلال الشكل يظهر أن مكونات نظام المعلومات التسويقي هي أربعة عناصر: نظام التقارير الداخلية، نظام الاستخبارات التسويقية، نظام البحوث التسويقية ونظام تحليل المعطيات.

### 1-2-1-1-3 نظام التقارير الداخلية

يمثل التقارير الداخلية مصدرا ثانويا بالنسبة للمؤسسة وهذا لكونه مصدر داخلي للمعلومة، يمكن للمؤسسة أن تحصل عليه دون عناء وهذا لا يعني أنه يقل أهمية عن الأنظمة الأخرى بل يعتبر بالغ الأهمية لأن التقارير الداخلية تكون مصادره رسمية وموثوق منها بالإضافة إلى أنه غير مكلف ويمكن الحصول عليه بسرعة. إن مصادره تتمثل في: نظام المعلومات المحاسبي ونظام المراجعة التشغيلية

### 1-1-2-1-1-3 نظام المعلومات المحاسبي

يعتبر نظام المعلومات المحاسبي من أهم المصادر الموظفة لأجل تزويد إدارة التسويق بالمعلومات الضرورية من خلال: تقارير دورية حول حجم المخزون، حجم المبيعات، حجم التعاملات مع الزبائن (حسابات الزبائن) كما أن النظام المحاسبي يزود إدارة التسويق بالبيانات التي تساعد على تحديد أسعار البيع من خلال تكاليف الإنتاج.

### 3-1-2-1-1-2 نظام المراجعة التشغيلية

يهدف نظام المراجعة التشغيلية إلى التأكد من فعالية الإجراءات المتبعة في أداء العمليات و الوظائف المختلفة حيث تركز على كفاءة وفعالية أداء الأنظمة الفرعية، فهذا النظام يمد إدارة التسويق بمعلومات ضرورية في إعداد الخطط التسويقية ووضع الأهداف.

### 3-1-1-2 نظام الاستخبارات التسويقية

يساهم نظام الاستخبارات التسويقية بالمعطيات حول البيئة الخارجية وبالأخص تلك المتعلقة بالمنافسين حيث عرفه (KOTLER) على أنه "مجموع الوسائل التي تسمح للمسؤولين بأن يكونوا على علم بتطورات البيئة التجارية" [13] (ص:139)

يتضح من خلال هذا التعريف أن لنظام الاستخبارات التسويقية دور أساسي في تزويد المؤسسة والإدارة التسويقية بالبيانات و المعلومات المتعلقة بالبيئة التنافسية يمكن للمؤسسة من خلالها الترصّد و متابعة ما يجري من حولها، ومن أهم مصادر نظام الاستخبارات التسويقية مايلي:

- رجال البيع:كونهم على صلة مباشرة بالسوق و المستهلك، يمكنهم أن يقوموا بدور الأعين و الأذن التي تصغي بها إدارة التسويق و المؤسسة.
  - المستهلك:يمكن للمستهلك أن يكون مصدرا للمعلومة التي تخص المنافسين وهذا من خلال ذكر تجاربه السابقة مع المنافسين.
  - التجسس: من أجل تعزيز مركزها التنافسي تلجأ المؤسسة إلى استخدام فنون التجسس لجمع المعلومات حول المنافسين عن طريق عدة وسائل من بينها:
    - شراء المعلومات من مكاتب الاستشارة،مكاتب الدراسات و البحوث،...الخ
    - تقديم عمولات مقابل معلومات تخص المؤسسات المنافسة.
    - الاعتماد على تقارير رجال البيع بالنسبة للمؤسسات المنافسة.
- كما تلجأ المؤسسة إلى أسلوب آخر في التجسس يشمل الجانب التقني وهو أسلوب المعايرة (Benchmarking) و الذي يتمثل في فحص وتفكيك منتج المنافس بشكل يسمح للمؤسسة من تحديد مكوناته وتركيباته.

### 3-1-1-3 نظام البحوث التسويقية

تحتاج الإدارة التسويقية في كثير من الحالات إلى معلومات و بيانات تتعلق بمشكلة معينة أو ظاهرة محددة لا يمكن لنظام التقارير الداخلية ولا لنظام الاستخبارات التسويقية أن يوفرها.

إذن فإدارة التسويق تحتاج إلى نظام يقوم بدراسة و تحليل البيئة التجارية للمؤسسة و المشاكل المتعلقة بها يتمثل في نظام المعلومات التسويق، تعرفه الجمعية الأمريكية للتسويق "بأنه عبارة عن جمع و تسجيل و تحليل البيانات المتعلقة بالمشاكل التسويقية للسلع و الخدمات بشكل نظامي" [44] (ص:50).

من خلال هذا التعريف يتبين أن نظام بحوث التسويق يتعلق بمشكلة محددة تعترض المؤسسة فتقوم بدراساتها ويكون هذا الإجراء بصفة غير مستمرة ومصادره خارجية، فبحوث التسويق لا يتم اللجوء إليها اعتياديا بل عندما تستوجب الضرورة لذلك.

وعليه فإن بحوث التسويق يتم تصنيفها كما يلي:

- التصنيف الأول: حسب المجالات

- التصنيف الثاني: حسب الأهداف

فحسب المجالات يمكن تصنيف بحوث التسويق إلى: [43] (ص:47)

- بحوث المنتج: هي بحوث تتعلق عادة بتصميم وتطوير المنتجات الجديدة مع القيام بإجراء تعديلات حول المنتجات الحالية

- بحوث التوزيع: تتمثل أهمية هذه البحوث في إيجاد طرق أو وسائل أو منافذ لتصرف منتجات المؤسسة.

- بحوث المستهلك: تعتبر بحوث المستهلك من بين أهم الدراسات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحديد حاجيات و رغبات المستهلكين من جهة و دراسة سلوكياتهم الشرائية من جهة أخرى بهدف فهم محددات القرار الشرائي لدى المستهلكين

- بحوث الترويج: يتم استعمال هذه البحوث من أجل تقييم فعالية الوسائل المستخدمة في ترويج المنتجات

أما حسب الأهداف فتصنف بحوث التسويق إلى:

- البحوث الاستطلاعية: هي تلك البحوث التي تهدف الى اكتشاف أفكار جديدة من خلال جمع البيانات و الإحصاءات التي تساعد على حل مشكلة معينة

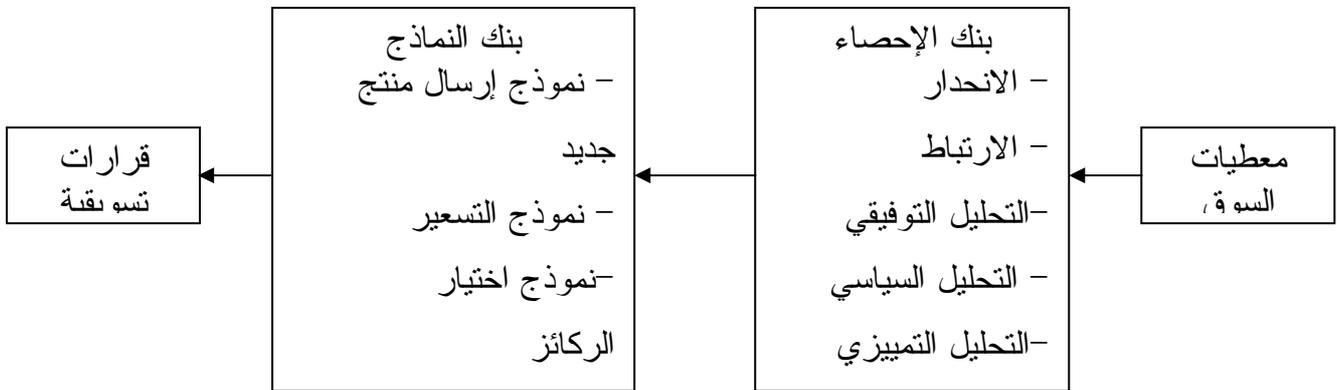
- البحوث الوصفية: تظهر أهمية هذه البحوث في وصف أو شرح موقف معين أو ظاهرة ما.

- البحوث التجريبية: تستخدم هذه البحوث من أجل التأكد من صحة الفرضيات بين المشكلة و أسبابها المحتملة و كذلك في الربط بين علاقة السبب بالنتيجة.

- البحوث السببية: تهدف هذه البحوث إلى تحديد أسباب المشاكل التي يمكن أن تقع فيها المؤسسة فمثلا يمكن للمؤسسة تحديد أسباب انخفاض الحصة السوقية أو تدني معدل رضا زبائنها،..الخ.

### 4-1-1-3 نظام تحليل المعلومات

يحتاج نظام المعلومات التسويقي إلى مكونا رابع يتمثل في نظام تحليل المعلومات كما يسمى أيضا بنظام النمذجة التسويقية، فهو نظام موجه لتقديم أدوات تحليل المعطيات لاتخاذ القرارات التسويقية ويتكون بدوره من عنصرين هما: بنك الإحصاء و بنك النماذج كما يعبر عنه الشكل الموالي:



الشكل رقم 26: نظام مساعدة اتخاذ القرارات [13] (ص: 154)

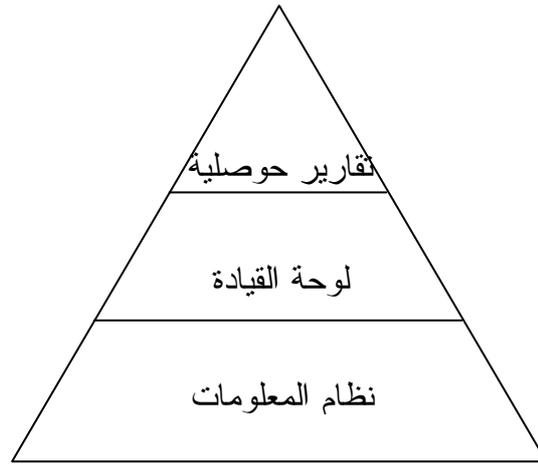
من خلال هذه النماذج يمكن لادارة التسويق أن تقوم بتحليل المشاكل و بناء نماذج حقيقة لاتخاذ القرارات التسويقية.

### 3-1-2 دور نظام المعلومات التسويقي في تغذية لوحة القيادة التسويقية

مكنتنا الطريقة المتبعة الى حد الآن من تصميم هيكل لوحة القيادة التسويقية التي تبقى على حد التعبير جسد بلا روح تنقصها تغذية تتمثل في ربطها بنظام المعلومات التسويقي.

### 3-1-2-1 مبدأ ربط لوحة القيادة التسويقية بنظام المعلومات التسويقي

يتم ربط لوحة القيادة التسويقية بنظام المعلومات التسويقي لكي يتسنى للإدارة التسويقية استغلال المؤشرات التي يتم إعدادها وفق المعلومات و البيانات التسويقية كما يوضحه الشكل الموالي:



الشكل رقم 27 : نظام المعلومات و لوحة القيادة [45] (ص:110)

من خلال الشكل المبين أعلاه فان نظام المعلومات التسويقي هو القاعدة المغذية للوحة القيادة التسويقية من خلال ربط هذه الأخيرة بمصادر المعلومات اللازمة بهدف إعداد المؤشرات الضرورية في عملية تسيير العملية التسويقية.

### 3-2-2-1-2 شروط نجاح ربط لوحة القيادة التسويقية بنظام المعلومات التسويقي

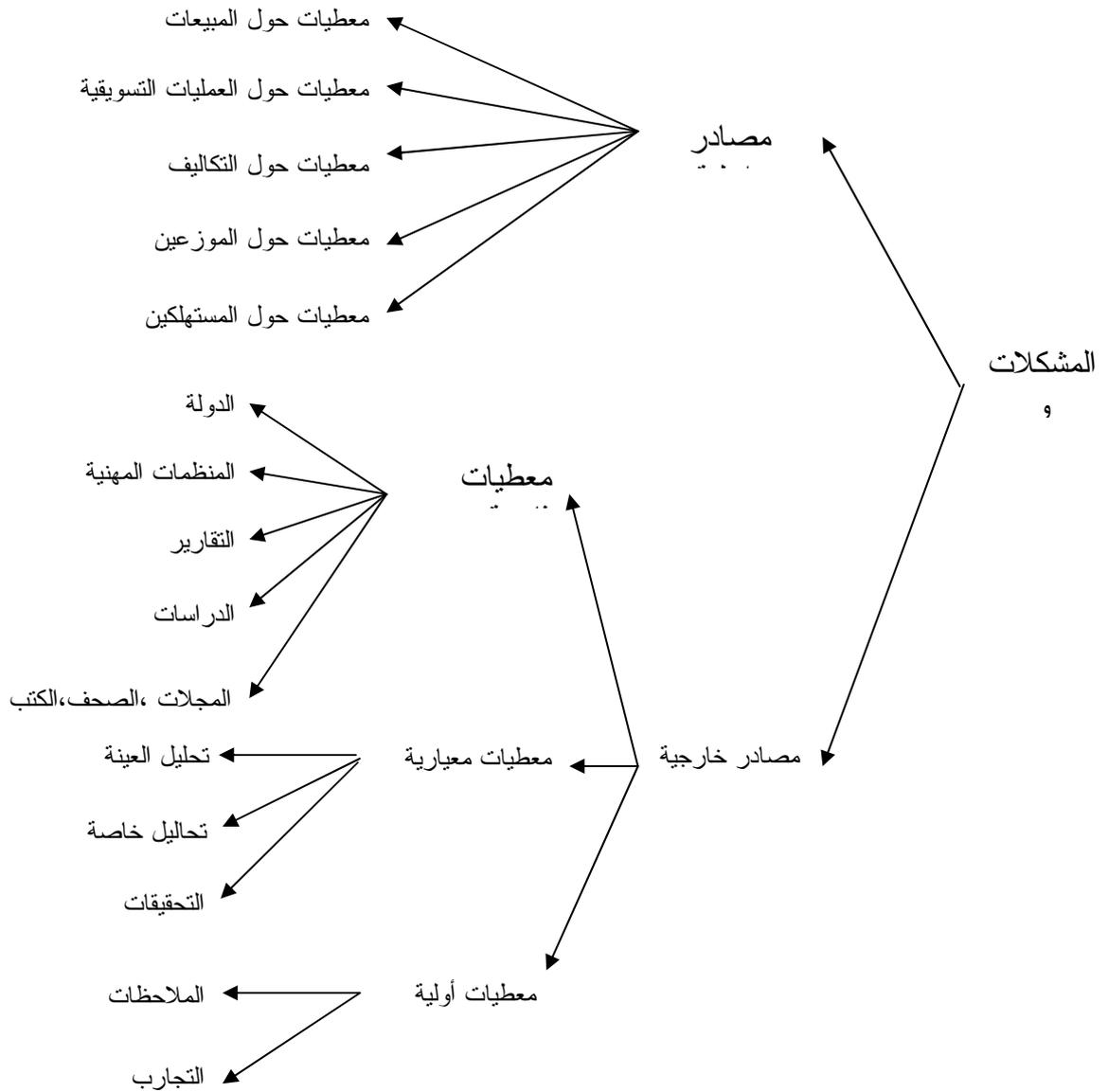
تبقى عملية ربط لوحة القيادة التسويقية بنظام المعلومات التسويقي عملية معقدة وأساسية وهذا لأن جودة و نجاح لوحة القيادة التسويقية يتوقف على جودة ونجاح نظام المعلومات التسويقي ، وعليه فان هذا يتحقق بتوفير ثلاثة شروطك أساسية يجب أن تتوفر في نظام المعلومات التسويقي وهي: [36] (ص:135)

- تنوع مصادر المعلومات التسويقية
- سرعة إنتاج المعلومات التسويقية
- مرونة نظام المعلومات التسويقي.

### 3-2-2-1-3 تنوع مصادر المعلومات التسويقية

لا يقتصر دور لوحة القيادة التسويقية على تقييم الأداء المالي فقط بل يتعدى تقييم العوامل أو العناصر المسببة لتحقيق الأداء المالي فعلى سبيل المثال لا يمكن لمدير التسويق في المؤسسة الاكتفاء بتحليل رقم الأعمال ودراسة تطوره عبر الزمن بل يجب أن يقوم بتحليل و تقييم المتغيرات العملية المؤدية إلى تحقيق الأداء المالي، وعليه فان توظيف مؤشرات لتقييم مستوى جودة المنتجات المقدمة إلى الزبائن ومستوى رضائهم بالإضافة إلى تلك المتعلقة بالمزيج التسويقي يعد جد مستحسنا

. ومن هنا يتضح وجوب التفتح على مصادر مختلفة من المعلومات بالنسبة للوحة القيادة التسويقية كما يبينه الشكل الموالي:



الشكل رقم 28: مصادر المعلومات التسويقية [46] (ص: 51)

يبين الشكل المصادر المختلفة للمعلومات التسويقية و التي يمكن استغلالها في لوحة القيادة التسويقية.

### 3-1-2-2-2 السرعة في إنتاج المعلومة التسويقية

يعد التطور الحالي للمنتجات و تزايد عمليات الإبداع و التطوير عوامل أدت إلى التقليل من دورة حياة الكثير من المنتجات في الأسواق، كما أن توجه المستهلكين أصبح ينصب نحو الجودة و

السعر بالإضافة إلى حجم المنافسة التزايد بانفتاح الأسواق كلها عوامل تهدد استقرار المؤسسة في السوق وعليه فان إدارة التسويق عليها أن تربط قراراتها بالريتم الذي تفرضه عليها البيئة التنافسية للمؤسسة من خلال ربط لوحاتها للقيادة التسويقية بتطورات السوق و البيئة التنافسية عبر وسيلتين: الأولى: تتمثل في تطوير أنظمة للجمع و الإرسال الآلي للمعطيات وهذا عن طريق شبكات الاتصال المختلفة كالتبادل الآلي للمعطيات EDI. [36] (ص:137)

الثانية : تطبيق نظام لتتبات و لتقديرات المعلومات قبل ظهور نتائج البحوث و التي تسمح بتسبيق المعلومات القادمة.

### 3-2-1-3 مرونة نظام المعلومات التسويقي

تعتبر المرونة الشرط الثالث لنجاح عملية ربط لوحة القيادة التسويقية بنظام المعلومات التسويقي حيث أن نظام المعلومات التسويقي يقوم بتوريد المعلومات اللازمة التي تتطلبها لوحة القيادة التسويقية وعند تغيير مؤشرات لوحة القيادة التسويقية يشترط في نظام المعلومات التسويقي أن يتكيف و يكون مرن مع تغير المؤشرات.

### 3-1-3 دور قواعد البيانات في تغذية لوحة القيادة التسويقية

تزداد حاجة المؤسسات أكثر فأكثر إلى نظام معلوماتي متكامل لأجل تسيير المعلومات من نقطة جمعها إلى غاية إخراجها و عرضها بصفة تسمح باتخاذ القرارات، ان هذا النظام يسمى بقاعدة البيانات

- فما هو إذن و كيف يمكن استغلاله في تغذية لوحة القيادة التسويقية؟

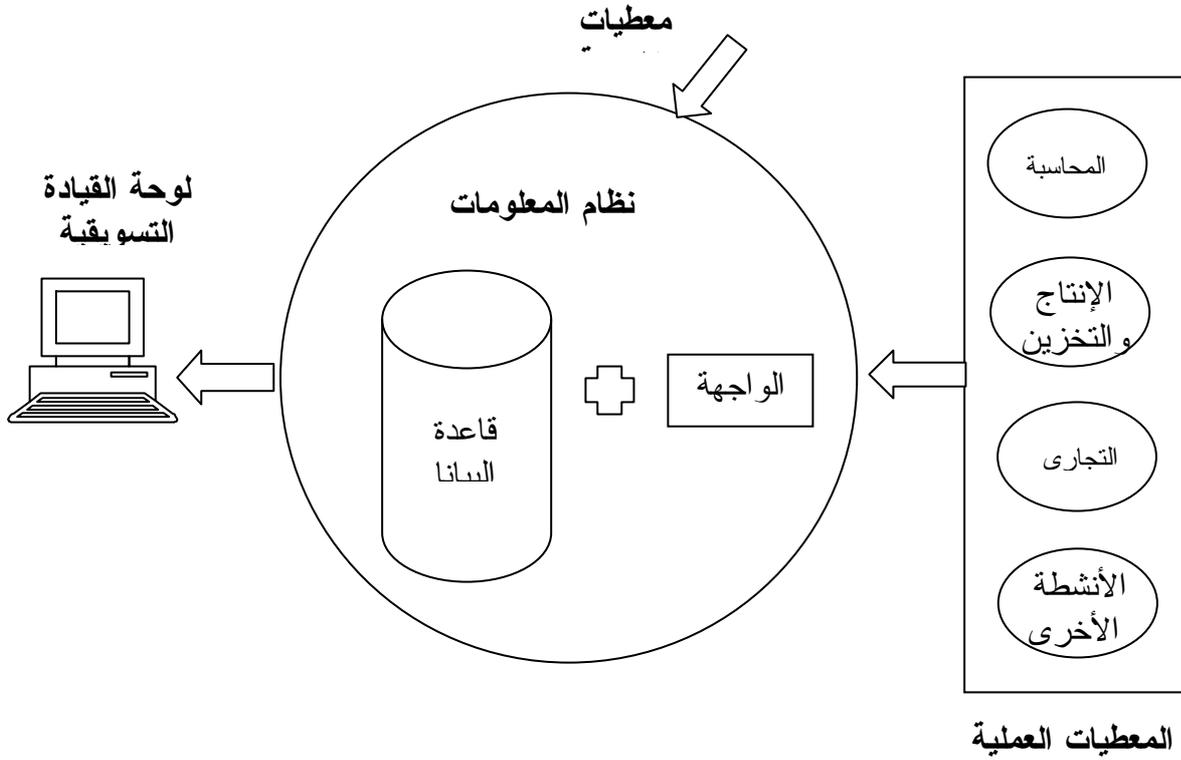
### 1-3-1-3 مفهوم قاعدة البيانات

يمكن التعبير عن مفهوم قاعدة البيانات بأنها "عبارة عن علبة مجهزة بذاكرة حية يمكن تطوير قدرتها حسب احتياجات المؤسسة ،حسب حجم الطلب في السوق وحسب المعطيات وطبيعة المعلومات في حد ذاتها.فهي عكس الملفات التقليدية تقوم بتقديم المعلومات بطريقة مستمرة من المصادر الخارجية يمكن للمسؤول اللجوء إليها دون بذل الكثير من الجهد ". [47] (ص:146) من خلال هذا التعريف يتبين أن مفهوم قاعدة البيانات يعبر عن مركز تجمع فيه المعلومات المتعلقة بمختلف مستويات النشاط داخل المؤسسة تفيد مستعملها وتساعدهم على اتخاذ القرارات.

### 2-3-1-3 مبدأ ربط لوحة القيادة التسويقية بقاعدة البيانات

أصبحت قاعدة البيانات أداة أساسية تساعد على اتخاذ القرار،فهي تمثل مركز عبور للمعطيات القادمة من مختلف المصادر وتفيد إرسالها للمستعملين في المؤسسة من بينهم المدير التسويقي الذي

يقوم بتنقية هذه المعلومات و تشغيلها لفائدة الإدارة التسويقية عبر لوحة القيادة التسويقية كما يعبر عنه الشكل الموالي:



الشكل رقم 29 : قاعدة البيانات ولوحة القيادة التسويقية [36] (ص: 141)

يعبر هذا الشكل عن دور وأهمية قاعدة البيانات في تغذية لوحة القيادة التسويقية وهذا من خلال الأدوار التي تقوم بها :

إن العنصر الأول يتمثل في عنصر الواجهة فهو عبارة عن نقطة الربط مع الأنظمة الأخرى التشغيلية يسمح بجمع المعلومات بصفة منتظمة ويقوم بترتيبها و تنفيذها وتأهيلها لكي تكون قابلة للتخزين

أما العنصر الثاني المتمثل في قاعدة البيانات فهي تقوم بنمذجة المعطيات و إعطائها عدة أبعاد فيمكن لرقم الأعمال مثلا أن يأخذ عدة أبعاد كرقم الأعمال حسب النشاط، حسب المنتجات، حسب الفرع، حسب الموقع الجغرافي،...الخ. بالإضافة إلى قاعدة البيانات يتعين على المدير التسويقي أن يشركها بأدوات مختصة في إعداد لوحة القيادة التسويقية على شاشة حاسوبه الشخصي منبنيها EIS

(Executive information system) وهو نوع من البرمجيات المختصة في مجال عرض النتائج و حصيلة النشاط.

### 2-3 تنظيم التفاعلية حول لوحة القيادة التسويقية

بعد ما تم التطرق إلى تغذية لوحة القيادة التسويقية في المبحث السابق تأتي مرحلة تنظيم التفاعلية حول لوحة القيادة التسويقية، حيث تعتبر هذه العملية أساسية قبل القيام بأي إجراء تصحيحي أو اتخاذ أي قرار، فيتعين على المدير التسويقي من خلال مشاهدة لوحة القيادة التسويقية أن يقوم بتحليل الانحرافات المسجلة وشرح أسبابها قبل القيام بأي إجراء أو اتخاذ أي قرار.

- إذن فما هو محتوى تنظيم التفاعلية حول لوحة القيادة التسويقية ؟

### 1-2-3 مفهوم التفاعلية حول لوحة القيادة التسويقية

قبل التطرق إلى مفهوم التفاعلية حول لوحة القيادة التسويقية نأتي لتحديد مفهوم التفاعلية كما يلي:

### 1-1-2-3 تعريف التفاعلية

يمكن تحديد مفهوم التفاعلية من خلال تعريفين الأول لغتا و الثاني اصطلاحا

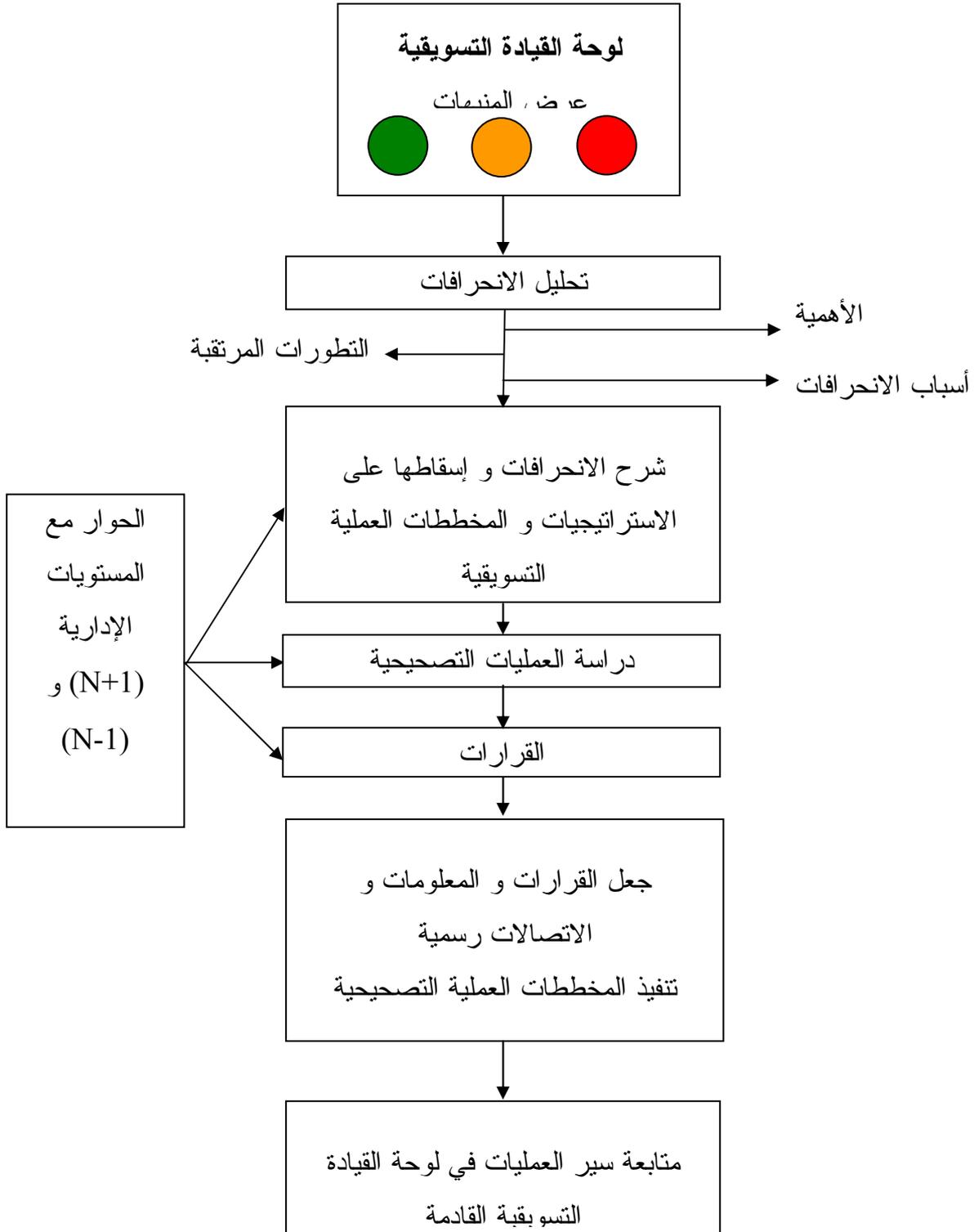
\* تعريف لغوي: يشير مفهوم التفاعلية إلى القدرة على التأثير في الشيء أو الشخص وهو مشتق من كلمة تفاعل ويقال تفعل الشخصان أو الشيئان بمعنى أثر كل منها في الآخر [48] (ص:1991)

\* تعريف اصطلاحي: يعني مفهوم التفاعلية في مجال الأعمال بأنها قدرة المؤسسة على رد الفعل اتجاه التحولات البيئية [49]، وما نعني به قدرة المؤسسة أو إمكانياتها في التأثير على متغيرات البيئية سواء كانت خارجية أو داخلية وهذا لأن الظروف البيئية تتميز بالاضطراب و التغيرات المستمرة بالإضافة إلى التعقيد المستمر في مجال الأعمال، تفرض على المسؤولين في المؤسسة أن تكون لديهم القدرة على رد الفعل و التأثير في المتغيرات البيئية.

### 2-1-2-3 المقصود بالتفاعلية حول لوحة القيادة التسويقية

يظن البعض أن عرض نتائج لوحة القيادة التسويقية هو هدف فغي حد ذاته وهذا من الخطأ، لأن المشاكل لا يتم معالجتها بمجرد عرض النتائج في شكل بيانات وأرقام،... الخ إن لوحة القيادة التسويقية تمثل نقطة البداية لتحليل النتائج و الأداء وبناء على هذه التحاليل يتم اتخاذ القرارات و الإجراءات التصحيحية. فالتفاعلية حول لوحة القيادة التسويقية المقصود بها هو القدرة على اتخاذ القرارات و الإجراءات التصحيحية بناء على النتائج و البيانات المعروضة وهذا

لا يكون صدفة بل يرتكز على تقنيات التحليل تتمثل في مقاربات و محاكات اقتصادية تتطلب كفاءة و استعداد للاتصال مع روح المسؤولية واتخاذ القرار و القدرة على الإقناع [35] (ص:128) ،وعليه فان عملية التفاعلية تقتضي إتباع مسار منطقي مدعم بمراحل الحوار ،التفكير والتوجيه كما يفيد الشكل الموالي



الشكل رقم 30 : مسار التفاعلية حول لوحة القيادة التسويقية [39] (ص:129)

من خلال الشكل المبين أعلاه فإن مسار التفاعلية حول لوحة القيادة التسويقية يتم عبر مراحل تتمثل في تحليل الانحرافات المسجلة ،شرح أسبابها وبعدها يتم اقتراح العمليات التصحيحية.

### 2-2-3 تحليل الانحرافات

تأتي عملية تحليل الانحرافات كمرحلة أولى من مسار التفاعلية حول لوحة القيادة التسويقية وتقتضي هذه العملية تحديد الانحرافات وتحليلها بطريقة موضوعية.

### 1-2-2-3 تحديد الانحرافات

يمكن تحديد الانحرافات بمجرد مشاهدة المؤشرات وقراءتها ، فعندها يمكن للإدارة التسويقية تحديد الانحرافات من خلال الفرق المسجل ما بين الأهداف و النتائج المحققة كما يعبر عنه الشكل الموالي:



الشكل رقم 31 : تحديد الانحرافات [50] (ص:70)

إن هذا التمثيل للانحرافات يستوجب على إدارة التسويق تحليلها بدقة و وضوح بغية تحديد أسبابها وشرحها من أجل القيام بالتعديلات اللازمة.

### 2-2-2-3 أنماط تحليل الانحرافات

تستدعي عملية تحليل الانحرافات التطرق إلى مختلف الانحرافات المسجلة في لوحة القيادة التسويقية وعليه يمكن القيام بتحليل حول:- انحرافات رقم الأعمال

- انحرافات الحصة السوقية
- انحرافات حول مؤشرات الزبائن
- انحرافات حول فعالية المزيج التسويقي

### 1-2-2-2-3 تحليل انحرافات رقم الأعمال

تتمثل عملية تحليل الانحرافات حول رقم الأعمال في تقييم رقم الأعمال ومقارنته بالأهداف المسطرة وعليه فإن تحليل تغيرات المبيعات تهدف إلى تحديد مدى مساهمة كل عامل من العوامل في الانحرافات المسجلة حول رقم الأعمال. [13] (ص:701)

فمثلا : المخطط السنوي يتوقع بيع 4000 وحدة ب 5 وحدات نقدية أي برقم أعمال مقدر ب20000 وحدة نقدية لكن في نهاية الثلاثي الأول تم بيع 3000 وحدة ب4 وحدات نقدية، إذن رقم الأعمال المحقق هو بـ 12000 وحدة نقدية.

وعليه فإن الانحراف المسجل مابين رقم الأعمال المقدر و المحقق هو ب8000 و.ن أي ما يعادل 40% من التقديرات، فما هي مساهمة كل من السعر وعدد الوحدات في هذا الانحراف المسجل ؟

$$- \text{التغيرات الناتجة عن السعر} = (4-5) \times 3000 = 3000 \Rightarrow 37.5\%$$

$$- \text{التغيرات الناتجة عن الكمية} = (3000-4000) \times 5 = 5000 \Rightarrow 62.5\%$$

إذن فإن نسبة 37.5% من الانحراف المسجل سببه تخفيض السعر من 5 إلى 4 و.ن و 62.5% من الانحراف سببه تدني حجم المبيعات ب1000 وحدة.

### 3-2-2-2-2 تحليل انحرافات الحصة السوقية

تعد عملية تحليل انحرافات الحصة السوقية عملية جد معقدة وهذا لأن حصة السوق لا تتحكم فيها المؤسسة لوحدها و إنما مجموعة من العوامل من بينها:

- معدل نمو السوق

- عدد المؤسسات المنافسة على نفس السوق

- وضعية المؤسسة في السوق

- السياسة السعرية المطبقة من طرف المؤسسة

و عليه فإن عملية تحليل الحصة السوقية يمكنها استعمال المعادلة التالية: [13] (ص:703)

حصة السوق بالقيمة = معدل الاختراق  $\times$  معدل التغذية  $\times$  المعدل الانتقائي  $\times$  معامل تعديل السعر  
حيث أن:

- معدل الاختراق: يعبر عن معدل مشتريات منتج المؤسسة في فترة زمنية معينة

- معدل التغذية: يدل على نسبة مشتريات الزبائن لمنتج المؤسسة من مشتريات نفس الزبائن لمنتجات أخرى (أي من نفس الصنف).

- المعامل الانتقائي: هو عبارة عن نسبة متوسط مشتريات منتج المؤسسة مقارنة مع متوسط مشتريات منتج منافس.

- معامل تعديل السعر: يعبر عن نسبة بين سعر منتج المؤسسة مع معدل السعر السوقي.

من خلال هذه المعادلة يمكن لإدارة التسويق إجراء تحاليل حول الانحرافات المسجلة في الحصة السوقية للمؤسسة من خلال تحليل كل عنصر من عناصر المعادلة مما يسمح بدوره بتحديد أسباب انحرافات الحصة السوقية وهي أربعة :

- المؤسسة خسرت بعض زبائنها (انخفاض في معدل الاختراق).
- زبائن المؤسسة لا زالوا أوفياء لكن يشترون بكميات أقل.
- انخفاض متوسط المشتريات (انخفاض معدل الانتقاء).
- انخفاض السعر مقارنة مع أسعار المنافسين (انحراف على السعر).

### 3-2-2-2-3 تحليل انحراف مؤشرات الزبائن

تأتي عملية تحليل مؤشرات الزبائن بعد القيام باستبيانات حول رغبات المستهلكين و تفصيلاتهم وتوجههم، وعليه فان تحليل هذه المؤشرات تؤدي بالمؤسسة إلى اكتشاف محددات إرضاء الزبائن و المتعلقة بـ :

- الجودة.
  - السعر.
  - الخدمة المرافقة.
  - صورة المؤسسة في أذهان زبائنها.
- وكلها عوامل تعتبر جد مهمة في تحديد القرار الشرائي للزبائن.

### 4-2-2-2-3 تحليل انحرافات فعالية عناصر المزيج التسويقي

تركز عملية تحليل انحرافات فعالية المزيج التسويقي على تحليل مدى تحقيق كل مزيج للأهداف الملقاة على عاتقه، وهذه العملية تؤدي بدراسة الجوانب التالية :

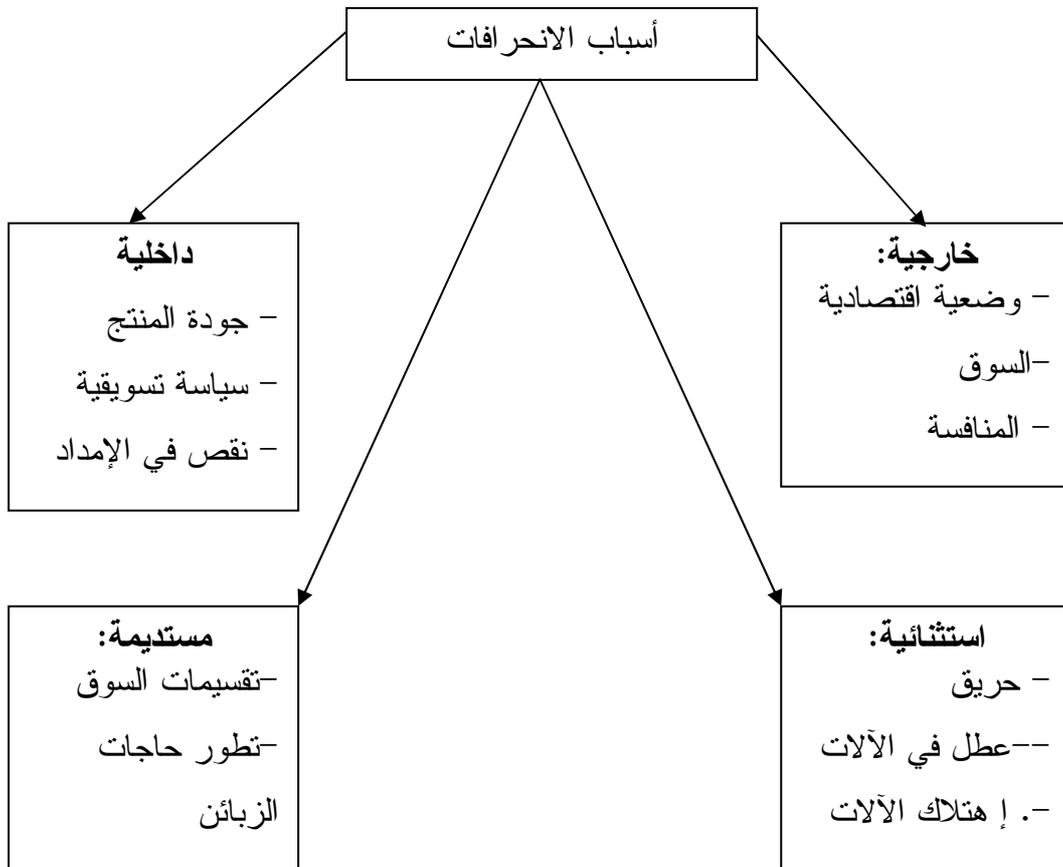
- تحليل الانحرافات المسجلة حول مزيج المنتج من خلال تحليل رقم الأعمال حسب المنتج
- تحليل انحرافات أهداف التسعير من خلال تقييم حجم الطلب و مقارنته مع السعر المطبق
- تحليل انحرافات أهداف الترويج الترويجي من خلال تحليل أهداف المخطط الإعلامي
- أهداف البيع الشخصي و الأهداف الأخرى المتعلقة بالجهود الترويجية.
- تحليل انحرافات أهداف التوزيع من حيث نسبة المبيعات المحققة في كل قناة توزيعية و مدى توفر المنتج في الأسواق المستهدفة و بالأخص في نقاط البيع المختصة ومدى احترام آجال التوزيع.

### 3-2-3 شرح أسباب الانحرافات

تكتسي عملية شرح أسباب الانحرافات أهمية قصوى باعتبار أن هذا الشرح يأخذ شكل تعليق يتم نسخه مع لوحة القيادة التسويقية ويكون مرافقا لها لكي يتمكن أعضاء الإدارة العليا قراءة وفهم أسباب الانحرافات المسجلة. فما هي أهم أسباب الانحرافات و كيف يمكن تحديدها؟

### 1-3-2-3 الأسباب العامة للانحرافات

يلخص الشكل الموالي أهم الأسباب التي يمكن أن تكون وراء الانحرافات المسجلة:



الشكل رقم 32: أسباب الانحرافات [35] (ص: 131)

من خلال الشكل يتبين أن أسباب الانحرافات تخضع إلى نوعين من التقسيمات :  
التصنيف الأول : يصنف أسباب الانحرافات إلى أسباب خارجية متعلقة بالأوضاع الاقتصادية و السوق و المنافسة وغيرها من الأسباب الأخرى، كما يقسمها إلى أسباب داخلية مرتبطة بجودة المنتج أو بالسياسة التسويقية معينة تتبعها المؤسسة كالتسعير ،التوزيع و الترويج أما الإمداد فقد يكون سببا في عدم تحقيق أهداف التوزيع.

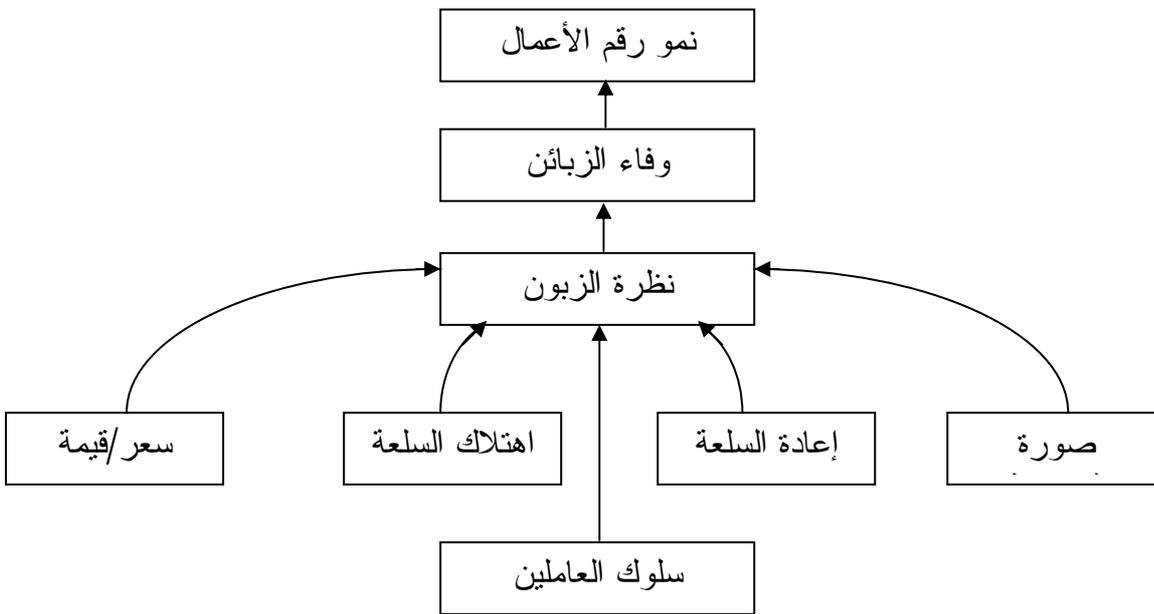
أما التقسيم الثاني يصنفها إلى أسباب استثنائية قد تصيب المؤسسة و إلى أسباب مستديمة تتعلق بتقسيمات السوق و المقصود منها خصوصيات الأسواق، وكذلك تطور حاجيات الزبائن من خلال توجههم إلى رغبات وحاجات جديدة.

### 2-3-2-3 طرق تحديد أسباب الانحرافات

يمكن استخدام طريقتين لتحديد أسباب الانحرافات تتمثل في: الطريقة التحليلية وطريقة تقييم المؤثرات الخارجية

### 1-2-3-2-3 الطريقة التحليلية

تتم عملية صياغة الإستراتيجية التسويقية بناء على فرضيات تكون هذه الأخيرة بمثابة دعامة أو ركيزة لتنفيذها، ويتم تمثيلها وفق مجموعة من العوامل المرتبطة فيما بينها تسمى بروابط "سبب-حدث" و القصد منها أنه إذا تم توفير هذا السبب سيتم وقوع الحدث، وبناء على هذا المنطلق ظهرت طريقة لتحديد أسباب عدم تحقيق الأهداف و شرح أسباب الانحرافات. إن هذه الطريقة من ابتكار شركة serars للمساحات الكبرى بحيث قامت هذه الشركة ببناء هيكل من خلاله تحليل مسار الروابط "سبب-حدث" من أجل شرح الفروقات و تحليلها بناء على مشاهدات لوحة القيادة كما يبينه الشكل الموالي:



الشكل رقم 33: نموذج serars "سبب-حدث" [51] (ص:328)

من خلال هذا النموذج تمكنت شركة serars من تحديد أن صورة المؤسسة في أذهان زبائنها تلعب دورا في سلوكهم نحو محلاتها بالإضافة إلى قابلية إرجاع السلع ومدة استعمال هذه السلع وكذلك

عنصر السعر كلها عوامل تدخل ضمن السلوك الشرائي للزبائن أما العامل الأكثر تأثير يتمثل في سلوك العاملين نحو الزبائن الذين يمثلون واجهة المحل من خلال طريقة استقبالهم وحديثهم مع الزبائن وغيرها،...الخ.

إن مثل هذا النموذج يمكن أن يكون محل نقاش حول أسباب الانحرافات التي حالت دون تحقيق الأهداف التسويقية.

### 3-2-3-2 طريقة تقييم المؤثرات الخارجية

يمكن للظروف الخارجية أن تتغير و تتقلب بصفة تصبح فيها الاستراتيجيات و المخططات العملية غير مجدية في تحقيق الأهداف ،فمثلا يمكن للمنافسين أن يقوموا بتقديم عروض مغرية للزبائن أو إجراء إبداعات على منتجاتهم يمكنها تكسير الإستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة [51] (ص:335) بالإضافة إلى بعض العوامل التي لا تتحكم فيها المؤسسة المتمثلة في عمليات التشريع أو إلغاء التشريعات التي تقوم بها الحكومات فهي كفيلة بالتأثير في الحقل التنافسي و على مردود المؤسسة أو كأن تقوم الحكومة بجملة من الإجراءات تمس تعديل أسعار الفائدة،أسعار الصرف، أسعار الطاقة، نسبة التضخم،...الخ.كلها عوامل قد تكون سببا في عدم تحقيق النتائج التي سطرته المؤسسة و الإدارة التسويقية.

### 3-3 محتوى التفاعلية حول لوحة القيادة التسويقية

تعتبر عملية تنظيم التفاعلية حول لوحة القيادة التسويقية أمر ضروري قبل القيام بأي إجراء أو اتخاذ أي قرار،فهي توفر الظروف الملائمة للمدير التسويقي من خلال المشاهدات لمختلف المؤشرات و الانحرافات من أجل إجراء تغييرات في المخطط التسويقي للمؤسسة وعليه فان تحديد ماهية الإجراءات التصحيحية تمر أساسا عبر تحديد الموقف الحالي كما هو وتقييم إمكانية إجراء بعض التغييرات الضرورية في الإستراتيجية الحالية ومعرفة ما إذا كان الأمر يتطلب تغيير هذه الإستراتيجية وتعويضها

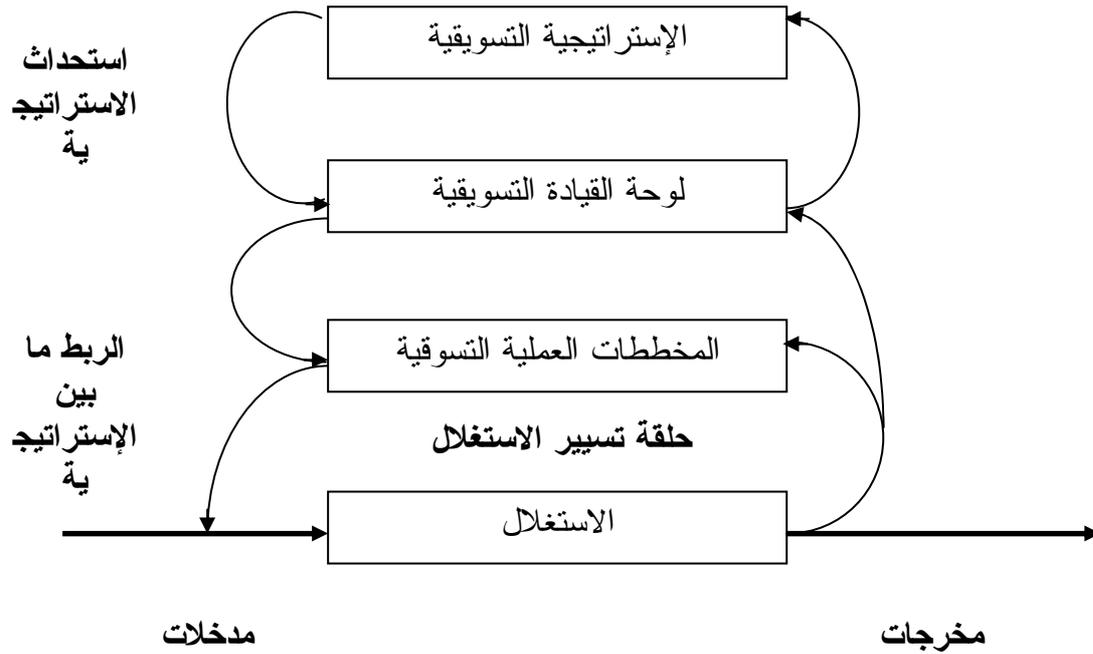
ولمعالجة هذا الموضوع سنحاول الإجابة على ما هو مضمون الإجراءات التصحيحية حول لوحة القيادة التسويقية ؟

### 3-3-1 مبدأ الإجراءات التصحيحية

تعتبر عملية المشاهدة للمؤشرات و الانحرافات عن طريق لوحة القيادة التسويقية سبب كافي لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عبر المستويين الأول يكون عملي ويخص المخططات التسويقية أما المستوى الثاني فيخص الاستراتيجيات

### 1-3-3-1 مستويات الإجراءات التصحيحية

إن لوحة القيادة التسويقية باعتبارها أداة حقيقية للتسيير تعرض لمستعملها وبطريقة نظامية المعلومات في شكل أرقام وبيانات ملخصة مرفقة بالشروحات والتحليل الوافية لأسباب الانحرافات المسجلة، تتيح لأصحاب القرار تحديد إمكانية التدخل عبر المستويين الاستراتيجي و العملي كما يبينه الشكل الموالي:



الشكل رقم 34: مستويات الإجراءات التصحيحية حول لوحة القيادة التسويقية [51] (ص: 298)

من خلال الشكل المدرج أعلاه فإن لوحة القيادة التسويقية تتيح لمستعملها إمكانية التدخل سواء على المستوى الاستراتيجي - عبر المؤشرات الإستراتيجية - أو على المستوى العملي، إلا أن الكثير ممن يظن أن لوحة القيادة عامتا و لوحة القيادة التسويقية على وجه الخصوص استعمالها يكون على المستوى القصير فقط وأن التعديلات تمس المخططات العملية لا غير، إلا أن التوجه الحديث للتسيير والصيغة الجديدة لهذه الأداة تجعل منها الوثيقة المفضلة لدى المسؤولين في الإدارة العليا كونها موجه ومرشد حقيقي للمسار الاستراتيجي في المؤسسة.

إن الإجراءات التصحيحية كونها تمس مستويين في المؤسسة أي المستوى الاستراتيجي للتسويق و المستوى العملي إلا أنها تدور حول أربعة محاور:

### 2-1-3-3 محاور الإجراءات التصحيحية

تتحرر مختلف الإجراءات التصحيحية حول المحاور الأربعة الآتية: [52] (ص:167)

#### 1-2-1-3-3 التسيير التجاري الجاري

يتم التركيز في العمليات التصحيحية على الأعمال التجارية المنفذة خلال فترة تنفيذ المخطط التسويقي وذلك بإجراء التعديلات الضرورية فيما يخص توزيع الوسائل المادية و البشرية، دون أي تغيير في الميزانية أو في عدد المستخدمين.

ففي هذا المحور من الإجراءات التصحيحية لا يتم التركيز إلا على أداء الأنشطة التسويقية وإنما أيضا أداء العاملين في التسويق ورجال البيع لأنهم إحدى عوامل نجاح أو فشل تنفيذ المخططات التسويقية ، وفي هذا الإطار فان تعديل الوسائل البشرية وتصحيح أدائها يستوجب تقييم كل فرد بانتظام و توجيهه من أجل تحسين أداءه وهذا على الأقل مرة كل سنة أو كل ستة أشهر أو حتى كل ثلاثة أشهر بالاعتماد على طريقة التسيير بالأهداف [53](ص:195) أي الاهتمام بأهداف الفرد.

#### 2-2-1-3-3 حجم وسائل التسويق

يتطلب تعديل الميزانيات تدخل مسؤولي الإدارة العامة لأن الأمر يتعلق بإعادة تقسيم موارد المؤسسة ،وعليه فان إدارة التسويق تعقد اتفاق مع مسؤولي الإدارة العليا بشأن تخصيص موارد إضافية من أجل الرفع من الأداء التسويقي في المؤسسة وقد تخصص ميزانية إضافية للاتصال أو للقيام بحملات إشهارية أو لتنمية جهود التوزيع وتوسيع مجال التوزيع إلى مناطق أخرى كما يمكن أن تخصص ميزانية لرفع عدد رجال البيع أو تنظيم دورات لتكوينهم و الرفع من كفاءتهم.

#### 3-2-1-3-3 تعديل محتوى وتوجهات المخطط التسويقي

يتطلب الأمر ممارسة إجراءات تصحيحية على المخطط التسويقي في حد ذاته بعد اكتشاف انحرافات عن الأهداف خلال الأجل القصير و المتوسط ويستدعي تعديلات في الخطط العملية وقد تمس هذه التعديلات حتى الإستراتيجية و التكتيك التسويقي.

إن الهدف من هذه التعديلات هو جعل المخطط يتميز بالمرونة ومسايرة التغيرات المفاجئة، فإذا تبين مثلا أن رقم الأعمال سيبقى في نفس المستوى مهما كانت الحملة الإشهارية وجب تغيير برنامج الحملة الإشهارية من أجل تخفيض تكاليف الترويج ،كما قد يظهر ضعف مردودية بعض نقاط البيع في حلقة التوزيع فيتطلب الأمر التخلي على هذه النقاط مع المحافظة على حلقة التوزيع، كما قد يكون من المفيد تعديل أسعار بعض المنتجات للحفاظ على المركز التنافسي للمؤسسة.

### 3-3-1-2-4 تعديل محتوى وتوجهات المؤسسة

ينادي التسويق الحديث بضرورة تنظيم وتخطيط الأنشطة التسويقية بطريقة تسمح للمؤسسة تحقيق أهدافها الخاصة برفع حصتها السوقية وبالتالي زيادة مردوديتها، ويكون التخطيط التسويقي مسؤولاً إلى حد كبير عن تحقيق نتائج المؤسسة وان أي تعديل في المخطط التسويقي يؤدي لا محال إلى تعديل أهداف المؤسسة تبعاً لما يقتضيه تعديل المخطط التسويقي الذي يقود إلى تعديل أهداف التسويق.

وعليه فإن المؤسسة الحديثة التي تتبع التوجه التسويقي تقوم بتوفير الوسائل و الإمكانيات اللازمة من أجل إرضاء زبائنها وبالتالي ترفع من رقم أعمالها وهو ما يؤدي إلى تنمية حصتها السوقية.

### 3-3-2 الإجراءات التصحيحية على المستوى العملي

يعتبر المخطط التسويقي أداة لتسيير يركز حول تخطيط ومراقبة النشاطات التسويقية للمؤسسة، ولوحة القيادة يمكنها أن تقدم في شكل بيانات و أرقام للنتائج المحققة مقارنة مع الأهداف المسطرة و المتعلقة مثلاً بحجم الزبائن المستهدفين أو حجم المبيعات المستهدفة في مختلف الأسواق وعليه فإن أداء نشاطات التسويقية على المستوى القصير و المتوسط محل مراجعة من خلال اجتماع يضم الإدارة العليا بإدارة التسويق و إدارة الإنتاج و المالية وهذا من أجل القيام بالتعديلات اللازمة حول المخطط العملي التسويقي، وتمس الإجراءات التصحيحية على المستوى العملي عناصر المزيج التسويقي و الوسائل المسخرة من أجل تنفيذ هذه المخططات.

### 3-3-2-1 الإجراءات المتعلقة بالمنتج

يعبر عن الإجراءات المتعلقة بالمنتج (سلعة/خدمة) ضبط كمية وجودة المنتج المقدم [54] (ص: 51) من أجل رفع وتنمية درجة رضا الزبائن اتجاه منتجات المؤسسة وقد تتضمن العمليات التصحيحية الإجراءات التالية: [55]

- تعديل المنتجات من حيث الشكل، التغليف،.. الخ
- إرسال منتجات جديدة إلى السوق
- سحب منتج أو عدة منتجات من السوق
- الإعلان عن الشروع في مشروع البحث و التطوير الخاص بمنتجات المؤسسة
- تعديل ميزانية الخاصة بالمخطط المنتج
- التركيز على الجودة من خلال تكثيف مجهودات مراقبة جودة المنتجات

### 3-2-3-2 الإجراءات المتعلقة بالسعر

تتعلق الإجراءات التصحيحية المتعلقة بالسعر بتحديد سعر المنتج (السلع/الخدمة) على أساس تحقيق رضا الزبائن و المردودية التجارية للمؤسسة، وقد تضم العمليات التصحيحية الخاصة بالمخطط السعري الإجراءات التالية:

- تعديل الأسعار
- تنفيذ برامج التخفيضات و الحسومات التجارية
- مراجعة أسعار التكاليف من أجل التحكم أكثر في الأسعار
- تطبيق طرق دفع مختلفة كالدفع بالتقسيط.

### 3-2-3-3 الإجراءات المتعلقة بالمزيج الترويجي

يعبر المزيج الترويجي عن مجموع الأنشطة التي تساعد المؤسسة في زيادة حجم مبيعاتها من خلال التأثير على قرارات الشراء لدى زبائننا، وتخص الإجراءات التصحيحية لعنصر المزيج الترويجي العمليات التالية:

#### 3-2-3-3-1 القوى البيعية

- التعديل في أماكن أو نقاط البيع
- زيادة أو تخفيض عدد رجال البيع
- مراجعة مرتبات رجال البيع
- الشروع في برامج لتكوين رجال البيع
- المشاركة في الصالونات و المعارض
- رفع الميزانية الخاصة بالمزيج الترويجي
- تفعيل جهود البيع الشخصي

#### 3-2-3-2 الاتصال

- مراجعة الفئات المستهدفة و محاور الاتصال خلال السنة
- مراجعة الخطوط العريضة للمخطط الإعلاني
- مراجعة المخطط الخاص بالعلاقات العامة
- مراجعة ميزانية الاتصال
- القيام بحملات إشهارية قصد تنمية صورة المؤسسة لدى الزبائن
- التركيز على الاتصال التفاعلي (البيع عبر الانترنت)

### 3-3-2-4 الإجراءات المتعلقة بالمزيج التوزيعي

تعتبر أنشطة التوزيع الإطار الذي تساق فيه السلعة من المؤسسة إلى المستهلك النهائي في أحسن الظروف ، والإجراءات الخاصة بالمخطط التوزيعي تضم جملة من الإجراءات أهمها: [55]

- تعديلات تخص شبكات التوزيع (من حيث زيادة في الشبكات أو تبديلها بشبكات أخرى)
- مراجعة طريقة طرح السلع في السوق.
- التركيز على الخدمات ما بعد البيع .
- التقليل والتحكم في مدة وأجال التسليم.
- مراجعة الميزانية الخاصة بالجهود التوزيعية.

كما قد تستهدف العمليات التصحيحية الإطار العام التنظيمي للتسويق في المؤسسة والذي يمكن أن يضم العمليات التالية: [55]

- توظيف عاملين جدد في مديرية التسويق
- إعادة التنظيم الإداري لمديرية التسويق بما يتناسب مع المهام المكلفة بها.
- القيام بدراسات السوق من أجل تحديد فرص جديدة أخرى للمؤسسة أو خصائص استهلاكية جديدة للزبائن يمكن للمؤسسة استغلالها.

### 3-3-3 الإجراءات التصحيحية على المستوى الاستراتيجي

تهدف الإجراءات التصحيحية على المستوى الاستراتيجي بتعديل المسار المتبع من طرف المؤسسة على المدى الطويل من أجل إرجاعها إلى المسار الاستراتيجي بصفة تضمن تحقيق الأهداف وتنمية قدرتها التنافسية من جهة وتنمية القيمة المقدمة لزبائنهم من جهة أخرى مما يضمن رضاهم و وفائهم. إن هذه الإجراءات التصحيحية على المستوى الاستراتيجي تكون طويلة المدى فهي تبدأ بإعادة صياغة وبناء الإستراتيجية أو تطبيقها أو تؤدي إلى تعديل في كل من الصياغة و التطبيق [56] (ص:222) ومنه فإن إعادة صياغة الإستراتيجية التسويقية تتمثل في إتباع إحدى البدائل الإستراتيجية المتاحة ضمن أحد الخيارات الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة.

### 3-3-3-1 التعديلات الخاصة بالخيار الاستراتيجي التنافسي

تقوم المؤسسة بإتباع المسار التنافسي من أجل تنمية حصتها السوقية وهذا من خلال تشكيلة الاستراتيجيات المقترحة: استراتيجيات القائد، استراتيجيات المتحد، استراتيجيات التابع، استراتيجيات المختص وكل من هذه الاستراتيجيات تضم بدائل يمكن للمؤسسة توظيفها مع ما يتماشى لتحقيق أهدافها طويلة الأجل.

### 3-3-1-1 بدائل استراتيجيات القائد

تضم استراتيجيات القائد عدة بدائل تتمثل في الاستراتيجيات المختلفة حسب كل هدف: [13] (ص:262)

(1) تنمية مستوى الطلب: يمكن تحقيق هذا الهدف من خلال:

- إستراتيجية التركيز على إيجاد مستعملين جدد لمنتج المؤسسة
- إستراتيجية إيجاد استعمالات جديدة للمنتج
- إستراتيجية من مستوى الاستهلاك بإقناع المستهلكين بضرورة مضافة الاستهلاك

(2) المحافظة على الحصة السوقية : يمكن تحقيق هذا الهدف من خلال توظيف إحدى البدائل المتاحة :

- إستراتيجية الدفاع عن الوضعية : وهذا من خلال تعزيز مكانة المنتجات في السوق
- إستراتيجية الدفاع المتقدم: وهذا من خلال تقديم حواجز تكون بمثابة نوع من أنواع الدفاع المتقدم أمام هجمات المنافسين.
- إستراتيجية الدفاع الوقائي: تتمثل هذه الإستراتيجية في مباغثة المنافس قبل أن يقوم بأي هجوم هو الآخر
- إستراتيجية الهجوم المضاد: وتكون هذه الإستراتيجية ردا على مناورات المنافس
- إستراتيجية الدفاع المتحرك: تقتضي هذه الإستراتيجية التنقل إلى أسواق أخرى
- إستراتيجية التراجع الاستراتيجي: تكون هذه الإستراتيجية الخيار الأنسب لبعض الحالات التي تكون المنافسة شديدة وعوائد الأسواق قليلة.

(3) زيادة الحصة السوقية : يمكن للمؤسسة تحقيق هذه الغاية من خلال إتباع إستراتيجية تخفيض التكاليف مما يؤدي إلى تخفيض في سعر البيع وهذا ما يسمح بتنمية حجم المبيعات. كما يمكن للمؤسسة أن توظف إستراتيجية التميز من خلال التركيز على الجودة كما بوسع المؤسسة أن تجمع ما بين الإستراتيجيتين السعر و الجودة.

### 3-3-1-2 بدائل إستراتيجية المتحد

يتمثل هدف المتحد في تنمية حصته السوقية على حساب المنافس المباشر وهو قائد السوق، ويركز هذا التوجه على المهاجمة المباشرة ويضم عموما ثلاثة خيارات استراتيجية: [13] (ص:271)

(1) مهاجمة القائد: تكون مهاجمة القائد من خلال:

- إستراتيجية الهجوم الأمامي : من خلال حرب الأسعار و الإبداع في المنتجات.
- إستراتيجية الهجوم الأمامي : باختراق الأسواق التي يكون فيها وجود القائد ضعيفا.
- إستراتيجية المحاصرة : تتمثل في شن هجمات متعاقبة من أجل زعزعة القائد.
- إستراتيجية تفادي المواجهة : تنص هذه الإستراتيجية على تفادي أي احتكاك مع القائد و التركيز على أسواق لا يتواجد فيها القائد.

(2) مهاجمة منافس يكون في متناول المتحد

(3) مهاجمة المؤسسات التي لا تقوى على المنافسة

3-3-1-3 بدائل إستراتيجية التابع

تتمثل استراتيجيات التابع في محاولة تقليد ما تم إبداعه من طرف المنافسين المتحكمين في السوق كونها طريقة مربحة من حيث اختصار الوقت و المجهودات و التكاليف كما أن هذا الخيار يتيح إمكانية التردد إلى ما يجري في الأسواق و التفتيح على الفرص المتاحة وإتباع هذه الإستراتيجية في حد ذاته بديل

3-3-1-4 بدائل إستراتيجية المتخصص

يتيح هذا الخيار الاستراتيجي للمؤسسة عدة بدائل تتمثل في التخصص حسب:

- السوق المستعمل: أي التخصص في سوق معين
- شكل الإنتاج أو التوزيع: يمكن للمؤسسة أن تختص في وظيفة إنتاجية معينة كمرقبة جودة الإنتاج مثلا.
- حجم الشراء: تقوم المؤسسة بالتعامل حسب حجم مشترياتهم: مشتريات كبيرة، مشتريات متوسطة، مشتريات صغيرة.
- طبيعة الزبائن : تركز فيه المؤسسة جهودها حسب طبيعة زبائنها.
- مناطق تواجد الزبائن : تركز فيه المؤسسة على مناطق معينة: بلد، قارة،..الخ.
- المنتج أو تشكيلة المنتج : يمكن للمؤسسة أن تختص في خط منتج معين أو سلعة معينة.
- نوع المنتج : تركز المؤسسة جهودها على بعض المنتجات التي لها خصائص معينة.
- طبيعة الطلبية : تقوم المؤسسة بالتخصص وهذا بالانتاج حسب الطلبية.
- الجمع ما بين السعر و الجودة: يمكن للمؤسسة أن تختص من خلال تركيزها على مستوى معين من الجودة و السعر.

- الخدمات : بعض المؤسسات تختص في تقديمها خدمات بطريقة متميزة عن منافسيها
- شبكات التوزيع : يكمن للمؤسسة أن تركز جهودها حول شبكة توزيع معينة.

### 2-3-3-3 التعديلات الخاصة بالإستراتيجيات النمو

تقوم المؤسسة بإتباع إحدى استراتيجيات النمو المتمثلة في:

- إستراتيجية النمو المكثف

- إستراتيجية النمو بالاندماج

- إستراتيجية النمو بالتنوع

وكل من هذه الاستراتيجيات المذكورة هي محل مراجعة و تعديل من خلال إتباع أحد البدائل الإستراتيجية المتاحة لدى كل توجه مذكور.

### 1-2-3-3-3 بدائل إستراتيجية النمو المكثف

تتيح إستراتيجية النمو المكثف ثلاثة بدائل كما يعبر عنه الجدول التالي :

الجدول رقم 05 : بدائل إستراتيجية النمو المكثف [17] (ص:98)

المحتوى	الإستراتيجيات
تهدف إلى تنمية حجم المبيعات من خلال : - زيادة مجال الشراء، بالإضافة إلى كميات شراء - جلب المستهلكين عن المنافسين - رفع عدد المستهلكين	إختراق السوق
تعبر عن توسيع حجم السوق: - جغرافيا على المستوى الجهوي، المستوى الوطني، الدولي - تجاريا: باستخدام شبكات التوزيع جديدة	توسيع السوق
العمل على المنتجات من خلال: - القيام بتعديلات أو إضافة خصائص جديدة إلى المنتج - توسيع خطوط و تشكيلة المنتجات	تطور المنتجات

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن للمؤسسة عدة بدائل إستراتيجية يمكن أن تكون بذاتها إجراءا تصحيحيا.

### 3-3-2-2 بدائل إستراتيجية النمو بالاندماج

تتمثل التعديلات الإستراتيجية على مستوى هذه الإستراتيجية باختيار إحدى البدائل الإستراتيجية المتاحة كما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم 06 : بدائل إستراتيجية النمو بالاندماج [17] (ص: 98)

المحتوى	الاستراتيجيات
يتمثل هذا البديل في التحكم في مورد أو عدة مورد ين مما يسمح للمؤسسة ضمان التمويل بالمواد المختلفة من خلال التعاقد مع أحد الموردين مثلا	الاندماج القبلي
يتمثل هذا البديل في محاولة التحكم في شبكة التوزيع حيث يمكن للمؤسسة من خلاله التعاقد مع أحد الموزعين مثلا	الاندماج البعدي
يتم هذا المسعى من خلال التحكم في منافس واحد أو عدة منافسين و تمثل هذا النوع من الإستراتيجية في أشكال الشراكة أو شراء المؤسسات، الخ. مما يسمح للمؤسسة من امتصاص منافسين كانوا في الماضي مزعجين ورفع بذلك من حصة السوق.	الاندماج الأفقي

تتيح هذه الإستراتيجية بدائل يمكن للمؤسسة الاستفادة منها في تعديل خطتها التسويقية

### 3-3-2-3 بدائل إستراتيجية النمو بالتنوع

تتمثل التعديلات على المستوى هذه الإستراتيجية بإتباع إحدى البدائل الإستراتيجية التي تتيحها إستراتيجية النمو بالتنوع كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم 07 : بدائل إستراتيجية النمو بالتنوع [17] (ص: 99)

المحتوى	الاستراتيجيات
تركز إستراتيجية التنوع المركز على إضافة نشاط أو عدة أنشطة مكملة إلى ثنائية "سوق - منتج" الحالية.	التنوع المركز
تركز هذه الإستراتيجية على تطوير نشاط أو مجموعة أنشطة جديدة بالنسبة إلى الزبائن الحاليين.	التنوع الأفقي
تشمل هذه الإستراتيجية تطوير نشاطات جديدة لزبائن جدد	التنوع بالنكثل

### 3-3-3-3 التعديلات الخاصة باستراتيجيات (M.PORTER)

يقترح (M. Porter) عدد من الاستراتيجيات من أجل كسب ميزة تنافسية للمؤسسة، وهذه الميزات تكون مصدر تفوق بالنسبة لها وتشمل العمليات التصحيحية على إتباع أحد البدائل المتاحة من طرف هذه الاستراتيجيات: [57] (ص:83)

#### 1-3-3-3-3 إستراتيجية التميز

لما تعزم المؤسسة على اقتحام أحد الأسواق فإنها تقوم بذلك من خلال عرض منتج يتميز بجودة عالية، يصعب للمنافس تقليده ويكون بالنسبة إليها ميزة تنافسية.

#### 2-3-3-3-3 إستراتيجية التحكم في التكاليف

لما تقوم المؤسسة بعملية الإنتاج يكون ذلك وفق تكاليف أقل من منافسيها بشكل تصبح تتحكم في تكاليف الإنتاج وهو ما يميزها عن سائر المنافس من خلال أسعار منتجاتها.

#### 3-3-3-3-3 إستراتيجية التخصص

تقوم المؤسسة من خلال هذا التوجه بالتخصص و تركيز جهودها على قسم معين من السوق وهي بذلك تختص في خدمة فئة معينة من الزبائن.

## خلاصة الفصل

تعتبر لوحة القيادة التسويقية نظام معلوماتي قائم بذاته يتكون من مدخلات تتمثل في نظام المعلومات التسويقي و قاعدة البيانات ومن معالجة تتمثل في عملية إعداد المؤشرات المشكلة لهذه الأداة و من جزء ثالث يتمثل في مخرجات هذا النظام المتمثلة في العرض الشامل و الحوصلي الذي تقدمه هذه الأداة.

تضمن لوحة القيادة التسويقية التفاعلية و القدرة على سبق الأحداث للمدير التسويقي، فهي تلقت انتباهه إلى الانحرافات المسجلة عن مدى تحقيق الأهداف و تحثه على القيام بالإجراءات التصحيحية.

تبقى لوحة القيادة التسويقية بمثابة منبه و موجه للمدير التسويقي، إلا أن اتخاذ القرارات وقيادة العمليات التسويقية يتوقف على قدرات و كفاءة مدير التسويق المهنية وخبرته في الميدان بالإضافة إلى الإمكانيات الموضوعية تحت تصرفه.

تعتبر لوحة القيادة التسويقية الأداة المفضلة للحوار ما بين الإدارة التسويقية و الإدارة العليا حول المسار التسويقي في المؤسسة، فمن خلال عرضها الشامل و الحوصلي يمكن لأعضاء الإدارة العليا استيعاب حقيقة ما يجري و تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة مما يتيح لهم اتخاذ القرارات الملائمة بشكل يضمن تحقيق أهداف المؤسسة.

## الفصل 4

### محاولة إعداد لوحة قيادة تسويقية للمجمع الصناعي للورق و السيلولوز

تم من خلال الجانب النظري للبحث التطرق إلى كافة جوانب لوحة القيادة التسويقية كونها أداة لتسيير العمليات التسويقية في المؤسسة ، وتكملتنا للدراسة النظرية سيتم معالجة الجانب التطبيقي الذي هو محور هذا الفصل من خلال محاولة إعداد لوحة للقيادة التسويقية خاصة بالمجمع الصناعي للورق و السيلولوز حيث تسمح هذه الأداة لقسم التسويق في المجمع بمتابعة الأداء التسويقي للفروع و توجيه الجهود التسويقية مما يضمن تحقيق أهداف المجمع عامتا و الفروع على وجه الخصوص

فالتسويق الذي يمثل توجهها حتميا بالنسبة للمجمع و يضمن له البقاء ضمن المنافسين المحليين و الأجانب يبقى في تصاعد مستمر لدى بعض الفروع و غائب تماما عند فروع أخرى ، إلا أن سياسة المجمع تعمل على رفع أداء الفروع بإدخال تقنيات التسويق و جعلها ضمن الأولويات. وهذا لا يتسنى إلا بوجود أداة صريحة تعكس الأداء الحقيقي للتسويق داخل فروع المجمع

إن معالجة هذا الفصل تقتضي الإجابة على التساؤل التالي:

- هل يمكن تطبيق نظام لوحة القيادة التسويقية على المجمع الصناعي للورق و السيلولوز؟

و الإجابة على هذا السؤال تتطلب التطرق إلى:

- التعريف بالمجمع الصناعي للورق و السيلولوز من خلال التعريف به بأنشطته وبفروعه

المختلفة

- دراسة النشاط التسويقي للمجمع من خلال تحليل البيئة التنافسية التي يعمل فيها، تقديم

قسمه التسويقي

و الإستراتيجية التسويقية المتبعة.

- محاولة صياغة لوحة قيادة خاصة بقسم التسويق في المجمع

#### 1-4 التعريف بالمجمع الصناعي للورق و السيلولوز

تكتسي مادة الورق أهمية كبيرة كونها مادة لها عدة استعمالات في مختلف المجالات : المجال الصناعي المجال الخدماتي, مجال التعليم و الدراسة, الطباعة... الخ. حيث لا يكاد يخلوا قطاع أو مجال يمكنه الاستغناء عن هذه المادة الحيوية. إن متوسط استهلاك الفرد الجزائري من هذه المادة يصل إلى 12كلغ في السنة وهو معدل ضئيل إذا ما تم مقارنته بمتوسط استهلاك الفرد الأمريكي أو الفرنسي أو حتى الصيني الذي يصل معدل استهلاكهم في السنة من هذه المادة إلى 337كلغ, 125كلغ و 26كلغ على التوالي [58] (ص:43) . رغم هذا تبقى احتياجات السوق الجزائري من هذه المادة تصل إلى 300000طن/سنويا 75% منها يتم سدها عن طريق الاستيراد أما الباقي فهو مجال للمنافسة ما بين المؤسسات العاملة في هذا المجال، ويتواجد المجمع الصناعي للورق و السيلولوز ضمن هذه المؤسسات التي تسعى إلى كسب رهان هذا السوق الحيوي ونظرا لأهمية المجمع ارتأينا إلى تقديمه وعرض أهم نشاطاته وهيكله التنظيمي .

#### 1-1-4-1 تقديم عام للمجمع الصناعي للورق و السيلولوز

إن المجمع الصناعي للورق و السيلولوز GIPEC شركة ذات أسهم برأسمال قدره 370100000 دج يعمل في مجال الورق و السيلولوز و هما مادتين لهما عدة استعمالات.

#### 1-1-1-4 لمحة تاريخية عن المجمع الصناعي للورق و السيلولوز

يعود أصل المجمع إلى سنة 1948 وهي السنة التي أنشأت فيها وحدة بابا علي - وهي حاليا المقر الرئيسي للمجمع - من طرف شركة سيلولوز شمال إفريقيا CELLUNAF ( Cellulose nord africaine ) التابعة للمجمع الفرنسي سيلولوز الصنوبر. أما في سنة 1949 حصل اندماج مابين مركب صناعة عجين الحلفاء و وحدة بابا علي من أجل إعطاءها أكثر إنتاجية بينما في سنة 1973 نتيجة لتأميم الشركات الأجنبية و الاندماج الحاصل مابين وحدة بابا علي و الوحدة الكيميائية البلجيكية Solvay المختصة في صناعة مادتي الكلور و حمض الكلوروديك فان وحدة بابا علي عرفت تسمية جديدة تتمثل في الشركة الوطنية للطباعة و السيلولوز SONIC. وفي سنة 1985 أعيد هيكله شركة SONIC لتأخذ تسمية أخرى : المؤسسة الوطنية للسيلولوز و الورق

أي CELPAP.

أما في سنة 1998 تم إنشاء المجمع الصناعي للورق و السيلولوز نتيجة لاندماج حصل بين شركتين وطنيتين رائدتين في مجال الورق و السيلولوز في الجزائر هما : الشركة الوطنية للورق و السيلولوز و هذا إتباعا لبرنامج ENPAC و المؤسسة الوطنية للتغليف بالورق و الورق المقوى CELPAP نتيجة لإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية في فترة التسعينيات.

إن المجمع يحتل حاليا مكانة معتبرة في السوق برقم أعمال يفوق 75 مليون دولار ، فهو يمثل أحد أهم المؤسسات على المستوى الإفريقي في مجال الورق و السيلولوز، كما انه يوظف قرابة 3100 عاملا موزعين على عشرة (10) فروع مستقلة و ثلاثة (03) وحدات تابعة للمجمع.

#### 2-1-1-4 فروع و وحدات المجمع

تضم محافظة المجمع عشرة (10) فروع و هي مؤسسات ذات أسهم مستقلة و وحدتين لصناعة ورق الطباعة و الكتابة تابعتين للمجمع و وحدة للتوزيع تضم 17 وكالة تجارية منتشرة عبر التراب الوطني:

#### 1-2-1-1-4 الفروع

يضم المجمع الفروع التالية

- شركة الورق و الورق المقوى للوسط : **SOPACE**
- شركة الورق و غلافات الورق المقوى لسعيدة : **PAPCAS**
- أوراق و سيلولوز سوق أهراس : **PAPIEROSA**
- شركة التغليف و الفنون الخطية : **EMBAG**
- شركة الورق المقوى لواد السمار : **SACAR**
- شركة صناعة الكراريس المدرسية للدهرة : **SOFACAD**
- أكياس وهران : **ORAN SACS**
- شركة الأكياس لعين الحجر : **SACAEH**
- الشركة الجزائرية للكlor : **SOACHLORE**
- شركة استرجاع الأوراق : **PAPIER RECUPERATION**

#### 2-2-1-1-4 الوحدات

يضم المجمع وحدتين إنتاجيتين لا تتمتعان بالاستقلالية و هي تحمل بذلك اسم المجمع وهما :

- وراقا بابا علي

- وراقا مستغانم

بالإضافة إلى وحدة للتوزيع تضم 17 وكالة تجارية منتشرة على كامل التراب الوطن.

#### 2-1-4 مجالات نشاط و أهداف المجمع

ينشط المجمع الصناعي للورق و السيلولوز في عدة مجالات و له عدة أهداف.

#### 1-2-1-4 مجالات نشاط المجمع

تتمثل مجالات نشاط المجمع في التشكيلة المتنوعة من المنتجات الورقية:

- أوراق الطباعة و الكتابة
- أوراق صحية و للاستعمال المنزلي
- ورق مقوى متراص
- كراريس مدرسية
- علب مطوية
- صناديق من النوع المتموج، أكياس صغيرة، متوسطة و كبيرة الاحتواء
- منتجات الكلور و حمض الصوديك

ويمكن التعبير عن تشكيلة النشاطات بالتدقيق من خلال الجداول التالية:

الوحدة : الطن

الجدول رقم 08 : نشاط صناعة المنتجات القاعدية [59]

النشاط	الفرع أو الوحدة	القدرة الإنتاجية السنوية	نسبة مساهمة كل نشاط
عجين الحلفاء عجين الألياف	وحدة مستغانم	66000	22 %
	وحدة بابا علي	14000	5 %
	وحدة رباحية (سعيدة)	26400	9 %
ورق الطباعة و الكتابة	وحدة مستغانم	33000	11 %
	وحدة بابا علي	22000	7 %
ورق التغليف	وحدة بورو بـ (الحرش)	26500	9 %
	وحدة رباحية (سعيدة)	33000	11 %
	وحدة سوق أهراس	5000	2 %
ورق مقوى متراص	وحدة بورو بـ(الحرش)	25000	8 %
أوراق صحية و منزلية	وحدة سوق أهراس	5000	2.5 %
استرجاع الأوراق	PAPIREC	40000	13.5 %
<b>المجموع</b>		<b>255900</b>	<b>100 %</b>

من خلال الجدول المبين أعلاه تظهر أهمية نشاط استخراج مادة عجين الحلفاء والألياف

من بين الأنشطة الأخرى من خلال طاقتها الإنتاجية القدرة ب 36% المقسمة عبر ثلاثة وحدات

وهي وحدة مستغانم، بابا علي ووحدة سعيدة بينما يحتل نشاط ورق التغليف المرتبة الثانية بنسبة 22% من إجمالي طاقة الإنتاج ثم تليها أنشطة ورق الكتابة و الطباعة بنسبة 18% لنفس المقياس، بينما تحتل المؤخرة كل من أنشطة استرجاع الورق و نشاط صناعة الورق المقوى المتراص و صناعة الأوراق الصحية بسبة 13.5% ، 10% و 2.5% على التوالي.

الجدول رقم 09 : نشاط صناعة المنتجات المحولة [59]

الوحدة : 1000 وحدة إنتاجية

النشاط	الوحدة أو الفرع	القدرة الإنتاجية	نسبة مساهمة كل نشاط
أكياس كبيرة الاحتواء	EMBAG	120000	41%
	SACAR	70000	8%
	SACAEH	60000	7%
	أكياس وهران	10000	1%
أكياس صغيرة و متوسطة الاحتواء	EMBAG	250000	30%
	SACAR	50000	6%
كراريس مدرسية	SOFACAD	150000	18%
الأظرفة البريدية	SOFACAD	125000	15%
<b>المجموع</b>		<b>835000</b>	<b>100%</b>

يظهر من خلال الجدول أعلاه أهمية نشاط صناعة الأكياس الصغيرة و المتوسطة الاحتواء من بين الأنشطة الأخرى بحيث يتعادل 36% من إجمالي القدرة الإنتاجية للمنتجات المحولة أمام الأكياس الكبيرة التي تصل إلى 30% من نفس المقياس بينما يأخذ نشاط صناعة الكراريس و الأظرفة البريدية نسب أقل تتمثل في 18% و 15% على التوالي في حين تبقى بعض المنتجات المحولة كالعلب المطوية و و صناديق الورق المقوى يستحيل حساب نسبتها لعدم تجانس الوحدة وهي تعرف قدرة إنتاجية تقدر بحوالي 10000 طن و 375000 طن على التوالي. كما أن المجمع يقوم بإنتاج المنتجات الكلورية ومشتقاتها بطاقة إنتاجية تقدر ب 13500 طن بالنسبة للكور و 15200 طن بالنسبة لحمض الصوديك

4-2-1-2 أهداف المجمع

إن المجمع الصناعي للورق و السيلولوز من خلال خبرته الواسعة في الميدان التي تفوق ثلاثين سنة من الممارسة في مجال الورق ، فإنه يتميز بإرادة عالية بالتفتح نحو العالم و اقتحام الأسواق الدولية ، من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- إدماج منتجات المجمع في الأسواق الدولية
- فتح مجال الشراكة بالنسبة للفروع
- تجسيد و تعزيز التكتلات في مختلف مجالات النشاط الاستراتيجي للمجمع
- المساهمة في تنمية القطاع الصناعي للبلاد
- تحسين القدرات التسييرية للمجمع
- تحقيق المر دودية.

#### 3-1-4 الهيكل التنظيمي للمجمع GIPEC

عرف الاقتصاد الجزائري تحولات جذرية مطلع التسعينيات من القرن الماضي كان لها الأثر على مؤسساته الاقتصادية , من خلال إعادة تنظيم هذه الأخيرة بما يتماشى مع هذه التغيرات . وفي نفس السياق قام المجمع الصناعي للورق و السيلولوز بإعادة تنظيم هيكله الإداري سنة 2000 من خلال التوفيق بين مخططه التنظيمي و موارده من أجل تسيير أحسن لهذه الموارد.

#### 1-3-1-4 محتوى الهيكل التنظيمي للمجمع

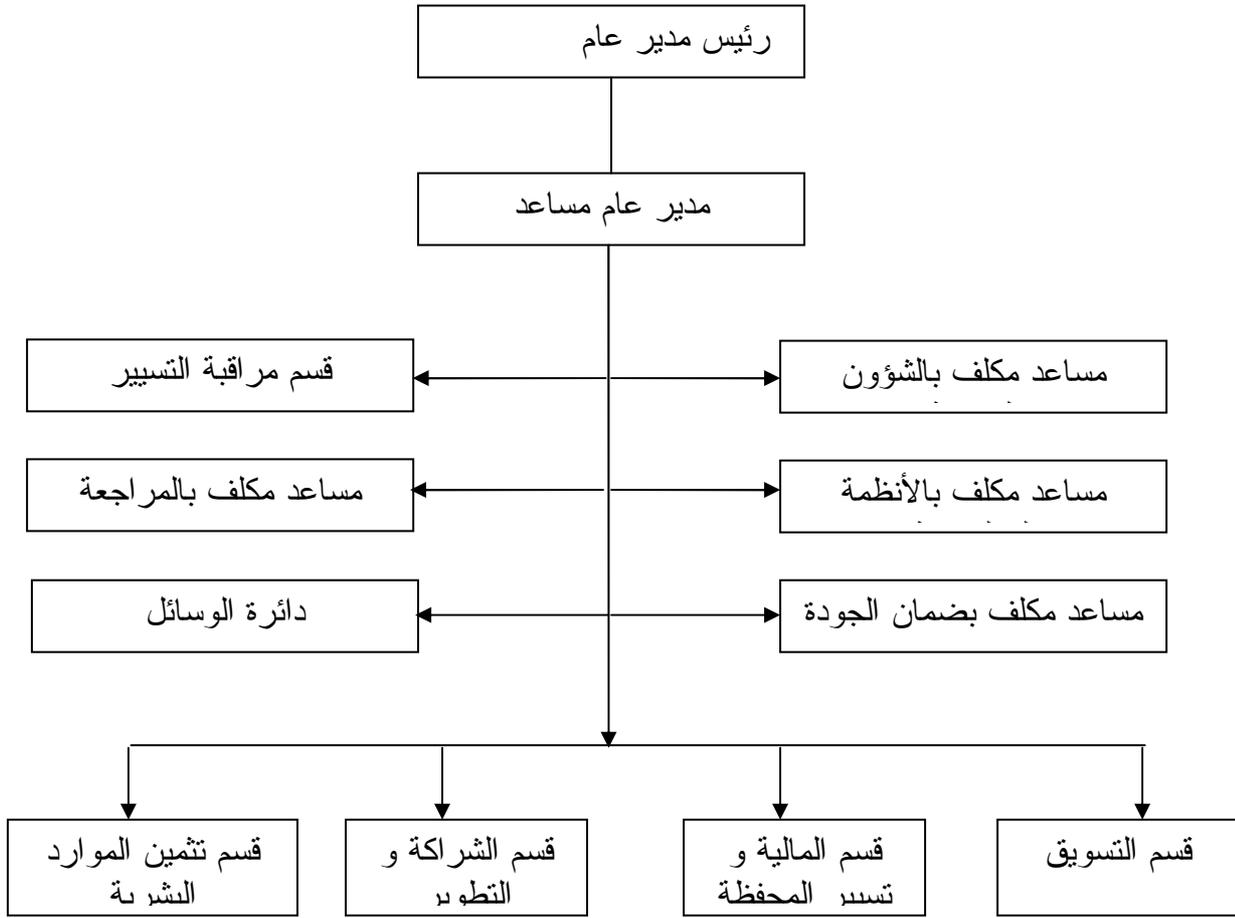
يتكون الهيكل التنظيمي للمجمع من :

- رئيس مدير عام: هو ممثل السلطة العليا في المجمع , يعمل على توجيه المجمع حسب الإستراتيجية المتبعة و تقرير مصير كل الوظائف و الأنشطة داخل المجمع و الفروع.
- مدير عام مساعد: يقوم بمساعدة رئيس مدير العام في مهامه التسييرية و كذلك ينسق بين الأقسام و رئيس مدير العام
- مساعد مكلف بالشؤون القانونية: يقوم بمتابعة و تسيير الشؤون القانونية للمجمع و كذلك القضايا و النزاعات
- مساعد مكلف بالمراجعة الداخلية: يقوم بمراجعة مدى احترام الإجراءات الداخلية و الأنظمة داخل المجمع و على مستوى الفروع
- مساعد مكلف بالأنظمة المعلوماتية: يقوم بتسيير الأنظمة المعلوماتية داخل المجمع بالإضافة إلى الشبكة الداخلية للمعلومات INTRANET
- مساعد مكلف بضمان الجودة: يعمل على تطبيق و متابعة عمليات تحسين الجودة و هذا بتطبيق معايير نظام الجودة ISO , ومساعدة الفروع في تطبيق هذا النظام
- دائرة الوسائل: تقوم دائرة الوسائل بتموين إدارة المجمع بالوسائل و الأدوات التي تدخل ضمن الاستعمال اليومي للإدارة

- قسم المالية و تسيير المحفظة: يقوم هذا القسم ب:
- تجميع ميزانيات كل الفروع و إعدادها في شكل ميزانية موحدة
- إعداد الميزانية العامة للمجمع
- تسيير مساهمات المجمع
- متابعة الوضعية المالية للمجمع
- قسم التطوير و الشراكة:
- يقوم هذا القسم ب:
- دراسة المشاريع أو الاستثمارات المقترحة من قبل الفروع
- التنقيب عن الشركاء الأجانب
- تقييم الاستثمارات من الناحية الاقتصادية و التقنية
- تبقى مهام البحث و التطوير غير مجسدة في أرض الواقع و هذا ناتج عن نقص الإمكانيات المالية.
- قسم تثمين الموارد البشرية:
- يهتم هذا القسم ب:
- تسيير الموارد البشرية فيما يخص الأجور , المسار المهني ، الترقية في المناصب,...
- متابعة إستراتيجية ترشيد العاملين.
- تنظيم دورات تكوينية للعاملين
- قسم مراقبة التسيير:
- يسهر هذا القسم على متابعة و مراقبة إجراءات التسيير داخل المجمع من خلال :
- إعداد تقارير الخاصة بالنشاطات على مستوى الفروع و المجمع
- تجميع لوحات مؤشرات التسيير لكل الفروع في لوحة موحدة
- تقديم عروض حوصلية لأداءات الفروع
- إن كل هذه المراكز يمكن تمثيلها في شكل الهيكل التنظيمي للمجمع

#### 2-3-1-4 شكل الهيكل التنظيمي لمجمع GIPEC

يمكن عرض الهيكل التنظيمي للمجمع وفق الشكل التالي:



الشكل رقم 35 : الهيكل التنظيمي لـ GIPEC [59]

#### 2-4 دراسة النشاط التسويقي للمجمع الصناعي للورق و السيلولوز

يعمل المجمع الصناعي للورق و السيلولوز في الأسواق الداخلية و الخارجية المتميزة بمنافسة شديدة من قبل المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع أو مؤسسات تنتج منتجات بديلة و التي هي مصدر تهديد بالنسبة للمجمع . ففي ظل المنافسة يسعى المجمع إلى مواجهتها من خلال محاولة بث و زرع روح التسويق داخل الفروع و إنشاء قسم للتسويق كمركز مسؤول عن التسويق داخل المجمع يعمل على تطبيق و تنفيذ السياسة التسويقية للمجمع.

#### 1-2-4 المحيط التنافسي للمجمع

يرتكز العرض العالمي للورق في بلدان أمريكا الشمالية و الاسكنديناافية التي تضمن قرابة 85 % من الإنتاج العالمي بعدها تأتي بلدان مثل :فرنسا ، ايطاليا و اسبانيا بدرجة أقل ، إلا أن المجمع الصناعي للورق و السيلولوز له تواجد على المستوى الدولي و المحلي في الأسواق المختلفة للورق:[59]

#### 1-1-2-4 الأسواق الخارجية للمجمع

يقتصر تواجد المجمع للورق و السيلولوز في الأسواق التالية:

- الدول العربية و بالأخص في دول الشرق الأوسط
- دول المغرب العربي
- الدول الإفريقية
- الدول الأوروبية بدرجة أقل

إلا أن المجمع يعرف منافسة شديدة في هذه الأسواق من طرف شركات لها تواجد عالمي في مجال الورق مثل:

- شركة SMENPHITE الاسبانية
- شركة INDUSTRIEL PAPERS الأمريكية
- شركة STORE ENZO الفنلندية
- شركة PAPETRIE DE CASCOGNE الفرنسية

#### 2-1-2-4 السوق الوطني

يقوم المجمع الصناعي للورق و السيلولوز بعرض تشكيلة من المنتجات الورقية في السوق المحلي ، إن هذا التواجد تعبر عنه الحصة السوقية التي تصل إلى 45 % من إجمالي المنتجات الورقية وهي نسبة جد معتبرة إذا ما تم مقارنتها مع عدد المتدخلين في السوق الجزائري من مؤسسات منافسة و مؤسسات مستوردة للمادة و منتجات بديلة كالبلستيك و مشتقاته التي تمثل مصدر تهديد هي الأخرى

إن هذه المنافسة أخذت في النمو تصاعديا وهو ما عدد المنافسين المحليين:

TONIC EMALLAGES- وهو يمثل أهم المنافسين بالنسبة للمجمع

KRAFT PAPERS-

- مجموعة حساس

- مؤسسة الصناعات الورقية (ENIP) : وهي مؤسسة عمومية مختصة في المنتجات الكلورية
- SIFEC
- ألف عنابة لصناعة الكرايس
- شركة النخلة

بالإضافة إلى المؤسسات الصغيرة التي تعمل على المستوى المحلي و الجهوي

#### 3-1-2-4 الوضعية التنافسية للمجمع في السوق الوطني

يمكن التعبير عن الوضعية التنافسية للمجمع من خلال عرض تطورات المبيعات و الحصص السوقية للمنتجات عبر سنوات 2001، 2002، 2003 وهذا للمنتجات القاعدية ، منتجات المحولة و المنتجات الكلورية .

#### 1-3-1-2-4 المنتجات القاعدية

يمكن التعبير عن المنتجات القاعدية من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم 10 : تطور مبيعات المنتجات القاعدية [59]

الوحدة : الطن

2003		2002		2001		السنة
المبيعات	حصة السوق	المبيعات	حصة السوق	المبيعات	حصة السوق	المنتجات
12000	11%	8700	8.4%	11000	11%	ورق الكتابة و الطباعة
11600	8%	1900	13%	17000	12%	ورق التغليف
3500	8%	5900	14%	5000	12%	ورق مقوى للتغليف
2200	32%	2700	41%	2400	37.5%	ورق سيليلوزي
<b>29300</b>		<b>36300</b>		<b>35400</b>		<b>المجموع</b>

من خلال الجدول المبين أعلاه يظهر أن حصص السوق للمنتجات القاعدية أخذت في انخفاض محسوس من 12% سنة 2001 إلى نسبة 8% سنة 2003 بالنسبة لورق التغليف و الورق المقوى للتغليف أما الورق السيلولوزي فهو الآخر عرفت حصته السوقية انخفاضا محسوسا من 37.5%

سنة 2001 إلى 32% من سنة 2003، بينما ورق الطباعة و الكتابة حافظ على حصته السوقية منذ سنة 2001 إلى غاية 2003 بـ 11%.

#### 4-2-1-3-2 المنتجات المحولة

يمكن التعبير عن الوضعية التنافسية للمنتجات المحولة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 11 : تطور مبيعات المنتجات المحولة [59]

الوحدة: الطن

2003		2002		2001		السنوات
المبيعات	حصة السوق	المبيعات	حصة السوق	المبيعات	حصة السوق	المنتجات
17550	49%	18300	49%	21450	55%	أكياس كبيرة الاحتوائية
800	20.5%	1160	30.5%	1240	33.5%	أكياس صغيرة و متوسطة الاحتواء
4600	9%	6350	13.5%	3590	7.8%	علب من الورق المقوى المتراص
12500	26%	12250	26%	15000	33%	صناديق من الورق المقوى المتموج
1100	6%	1320	7%	2200	12.5%	كراريس مدرسية

يظهر من خلال الجدول أن مبيعات المجمع في انخفاض مستمر و هذا ما يعبر عنه انخفاض حصص السوق المتعلقة ببعض المنتجات بدأ بالأكياس كبيرة الاحتواء والأكياس صغيرة ومتوسطة الاحتواء التي عرفت حصتها السوقية تدهورا ملموسا من 55% سنة 2001 إلى 49% من سنة 2003 و من 33.5% إلى 20.5% على التوالي ، كما أن صناديق الورق المقوى المتموج و الكراريس المدرسية عرفت نفس الانحراف من 33% إلى 26% و 12.5% إلى 6% من نفس الفترة وهو ما يؤثر حتما على مكانة المجمع في هذه الأسواق، بينما عرفت بعض المنتجات تحسنا مثل علب الورق المقوى التي ارتفعت حصتها في السوق من 7.8 % سنة 2001 إلى 9% سنة 2003 .

#### 4-2-1-3-3 المنتجات الكلورية

إن تطور مبيعات منتجات الكلور و الصوديك يعبر عنه الجدول التالي:

الجدول رقم 12: تطور مبيعات الكلور و الصوديك [59]

الوحدة : الطن

2003		2002		2001		السنوات
حصة السوق	المبيعات	حصة السوق	المبيعات	حصة السوق	المبيعات	المنتجات
47.5%	38000	50.6%	38000	51%	36000	الكلور و الصوديك

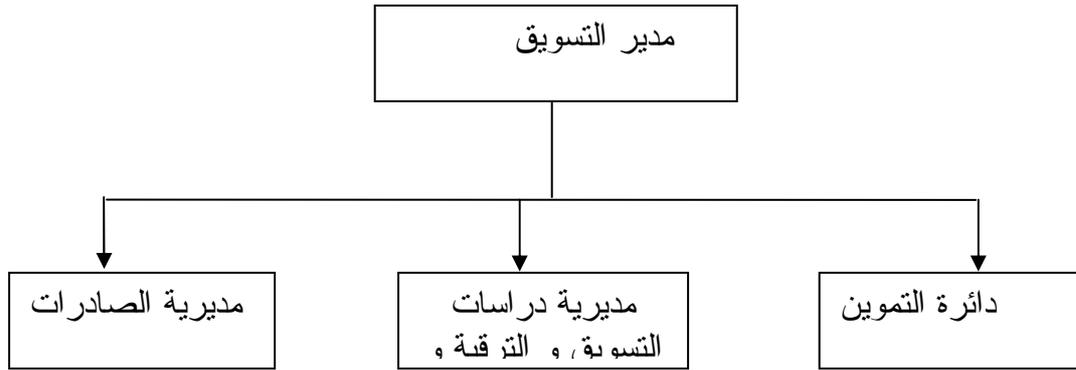
من خلال الجدول يمكن ملاحظة أن المبيعات من مادة الكلور و الصوديك تطورت من 36000 طن سنة 2001 إلى 38000 طن سنة 2003 لكن الحصة السوقية لهذه المنتجات انخفضت من 51 % إلى 47.5% من نفس الفترة، وهذا ما يفسر أن احتياجات السوق من هذه المواد زادت بينما قدرات المجمع الإنتاجية بقيت محدودة وهو ما يعكس قدرات الجهاز الإنتاجي للمجمع. إن الوضعية التنافسية التي آلات إليها بعض المنتجات تفسيرها أن بعضها بلغ مرحلة النضج وهو في مرحلة التدهور، بالإضافة إلى عامل الجودة الذي أصبحت تفقره بعض المنتجات بحيث نجد بعض آلات المجمع يفوق عمرها 40 سنة وهو ما يؤثر حتما على مستوى الجودة.

#### 4-2-2 تقديم قسم التسويق

في ظل المنافسة الشديدة و الظروف ظروف التي يتميز بها سوق الورق و السيلولوز في الجزائر ، فإن المجمع الصناعي للورق و السيلولوز يسعى إلى فرض مكانته في السوق و المحافظة على صورته لدى زبائنه وهذا من خلال إتباع المسار التسويقي الذي هو من إشراف قسم التسويق الذي يضم مديريتين و دائرة.

#### 1-2-2-4 الهيكل التنظيمي لقسم التسويق

يأخذ قسم التسويق للمجمع التنظيم الموالى :



الشكل رقم 36: الهيكل التنظيمي لقسم التسويق [59]

من خلال الهيكل التنظيمي لقسم التسويق تظهر الوظائف التالية:

#### 1-1-2-2-4 دائرة التمويين

إن دائرة التمويين مكلفة بعملية شراء المواء الأولية الإستراتيجية بالنسبة لمختلف الوحدات و الفروع التابعة للمجمع، فهي كذلك بمهام متابعة و تطبيق السياسة التمويينية للمجمع.

#### 2-1-2-2-4 مديرية دراسات التسويق و الترقية و الإعلانات

تقوم مديرية دراسات التسويق و الترقية و الإعلانات بدراسات ميدانية في الأسواق المستهدفة و كذلك بمعاينة و متابعة السياسة التسويقية للمجمع من خلال :

- تنظيم المشاركات في مجال المعارض المحلية و الدولية
- تنمية و تطوير العلاقات العامة للمجمع
- تنظيم أيام دراسية حول المجمع ، فروع و طبيعة القطاع الذي ينتمي إليه
- البحث عن طرق و السبل المثلى لتصريف منتجات المجمع
- التفاوض مع المتعاملين في مجال العقود
- التعاون مع مدير قسم التسويق من أجل صياغة الأهداف و الاستراتيجيات التسويقية
- تسيير العلاقة مع الزبائن المحليين

وتبقى مهام هذه المديرية إشرافية أكثر منها تدخلية باعتبار أن الفروع لها استقلالية و حرية في التدخل و الخضوع لتوجيهات المجمع

#### 3-1-2-2-4 مديرية الصادرات

تقوم مديرية الصادرات بدور مهم و محدد بالنسبة لعملية التصدير التي تقوم بها فروع المجمع. فعلمية التصدير من اختصاص الإدارة التجارية على مستوى الفروع ، لكن يبقى تدخل المجمع ضروري و مهم في مجال التصدير من خلال :

- صياغة الإستراتيجية و الأهداف الخاصة بعمليات التصدير
- التنقيب عن الأسواق الخارجية
- التفاوض في مجال العقود الخارجية
- تسيير العلاقة مع مختلف الهيئات المعنية بعمليات التصدير: كالوزارات، إدارة الجمارك، الضرائب.... الخ

- تقديم العروض فيما يخص المناقصات الدولية

- القيام بالعروض التجارية

- تسيير العلاقة مع الزبائن الأجانب

#### 2-2-2-4 مهام و أهداف قسم التسويق

يمكن عرض مهام و أهداف قسم التسويق من خلال:

#### 1-2-2-2-4 مهام قسم التسويق

تتمثل مهام قسم التسويق في:

- تحديد الأهداف التسويقية
- صياغة الإستراتيجية التسويقية للمجمع
- تحديد السياسات التسويقية
- متابعة و توجيه العمليات التسويقية على مستوى المجمع
- تقييم أداء الفروع
- إجراء بحوث ميدانية في مجال التسويق

#### 2-2-2-4 أهداف قسم التسويق

يهدف قسم التسويق من خلال المهام الموكلة إليه إلى :

- رفع أداء المجمع في الأسواق المستهدفة

- تعزيز الجهود التسويقية داخل فروع المجمع.
- المحافظة على الوضعية التنافسية لبعض الفروع الرائدة في مجال تخصصها و تنمية قدرات الفروع الأخرى الرائدة.
- غزو الأسواق الخارجية.
- تحقيق المردودية التجارية للمجمع.
- توسيع مجال التوزيع عبر كامل التراب الوطني من خلال الوحدة المركزية للتوزيع.
- جعل منتجات المجمع متميزة.
- جعل أسعار المنتجات منافسة.
- مواكبة الأسواق الخارجية فيما يخص جودة المنتجات.
- تحقيق رضا الزبائن.
- المحافظة على الزبائن الخارجيين و المحليين.

#### 3-2-4 الإستراتيجية العامة و السياسات التسويقية

يقوم المجمع الصناعي للورق و السيلولوز بإتباع إستراتيجية و سياسة تسويقية واضحة من أجل مواجهة المنافسين و ترقية المركز التنافسي للمجمع.

#### 1-3-2-4 الإستراتيجية العامة للمجمع

إن التحليل التنافسي للبيئة التي يعمل فيها المجمع مكنت هذا الأخير من إيجاد الخصائص الأساسية لبناء تموقع في الأسواق المستهدفة ، و الذي يركز على عاملين هما : التحكم في التكاليف و التميز من خلال المنتجات المعروضة.

⇐ خاصية التميز عن طريق التحكم في التكاليف: يحاول المجمع من خلال هذه الخاصية التحكم أكثر في تكاليف التصميم، الإنتاج، التوزيع،... بطريقة أكثر من منافسيه مما يحقق له مردودية عالية و مكانة الرائد في السوق.

⇐ خاصية التميز عن طريق المنتجات المعروضة: يقوم المجمع من خلال هذه الخاصية القيام بعرض منتجات فريدة و عالية الجودة تتميز بخصائص وحيدة و خدمات ما بعد البيع و هو ما يتطلب رفع الأسعار و يحقق بدوره مردودية عالية.

من خلال هذه الخصائص يمكن عرض الاستراتيجيات الخاصة بالأسواق التجارية حسب مصفوفة التي يتم عرضها كمايلي:

	ضعيفة	قوية
الحساسية بالنسبة للتميز قوية	تشتت	" إستراتيجية التخصص" علب الورق المقوى أكياس متوسطة و صغيرة الاحتواء و هي تخص بشكل عام المنتجات القاعدية
ضعيفة	مأزق	" إستراتيجية الحجم" ورق مقوى أكياس كبيرة الاحتواء صناديق الورق المقوى المتموج أكياس ورقية معيارية وهي تخص بشكل عام المنتجات المعيارية

#### الحساسية بالنسبة للحجم

الشكل رقم 37 : استراتيجيات الأسواق المستهدفة [59]

من خلال هذه المصفوفة يتم استخراج الاستراتيجيات الخاصة بالمجالات الإستراتيجية التي يعمل فيها المجمع منذ خلال :

⇐ إستراتيجية التخصص: تطبق هذه الإستراتيجية على بعض المنتجات كعلب الورق المقوى المتراص ، أكياس متوسطة و صغيرة الاحتواء وهذا بالتركيز على الجودة .

⇐ إستراتيجية الحجم : تطبق هذه الإستراتيجية على المنتجات المعيارية و التي يحول المجمع من خلالها التميز عن طريق اقتصاديات السلم - وهو تعبير عن زيادة في حجم الإنتاج يمكنها أن تولد نقص في التكاليف- مما يؤدي الى تخفيض سعر البيع.

إن هذه الاستراتيجيات تبقى عامة ويبقى على الفروع العمل بها حسب خصوصيات كل فرع و إمكانياته.

#### 2-3-2-4 السياسات التسويقية

تتمثل السياسة التسويقية للمجمع في تحديد مجال تدخل الفروع في مجال التسويق، فالمجمع يعمل على تنسيق الجهود و توجيهها و مراقبتها بصفة عامة بينما يبقى الجانب العملي و التنفيذي منة اختصاص الفروع وهي تتمثل في عناصر المزيج التسويقي التالية:

#### 1-3-3-2-4 سياسة المنتج

تتمثل سياسة المنتج في تشكيلة مزدوجة من المنتجات : المنتجات القاعدية و المنتجات المحولة

#### 1-1-3-3-2-4 المنتجات القاعدية

تضم التشكيلة التالية:

- ورق الطباعة و الكتابة : يحتوي هذا الخط على امتداد يتمثل في عناصر التشكيلة التالية:

- أوراق من نوع أوفست يمتد من 64، 72، 82، غ/م<sup>2</sup> للآلات الطباعة

- أوراق الكراريس من نوع 64 غ/م<sup>2</sup>

- أوراق الرسم من نوع 90 غ/م<sup>2</sup>

- أوراق الأظرفة البريدية

- ورق من النوع البسيط (pastoral)

- ورق التغليف:

يضم ورق التغليف التشكيلة التالية:

- ورق من نوع (Kraft) جد مقاوم للأكياس كبيرة الاحتواء من 70 غ/م<sup>2</sup> الى 80 غ/م<sup>2</sup>

- ورق من نوع (Kraft linger) للورق المقوى المتراص من 125 غ/م<sup>2</sup> الى 150 غ/م<sup>2</sup>

- ورق من نوع (Fluting) للورق المقوى المتراص من 112 غ/م<sup>2</sup> الى 130 غ/م<sup>2</sup>

- ورق رطب من نوع (Pastoral)

- ورق مقوى متراص:

يستخدم هذا المنتج في صناعة الأغلفة المطبوعة أو العادية بالإضافة إلى العلب المطوية و يضم التشكيلة التالية:

- ورق رمادي - رمادي يمتد من 300 إلى 600 غ/م<sup>2</sup>

- ورق رمادي - أبيض ممتد من 300 إلى 600 غ/م<sup>2</sup>

- ورق مقوى غير ممتد من 300 إلى 600 غ/م<sup>2</sup>

- قطن السيلولوز :

تستعمل هذه المادة في صناعة الأوراق ذات الاستعمال الصحي و المنزلي

- منتجات كلورية و مشتقاتها :

تستخدم تشكيلة المنتجات الكلورية من اجل معالجة المياه ، صيانة مواد التنظيف و الاستعمالات

الصناعية الأخرى ، وهي تضم:

- مادة الكلور السائلة

- مادة الكلور الغازي

- كربونات الصوديوم

- حمض الصوديوم

#### 2-4-3-3-1-2 المنتجات المسترجعة

يقوم المجمع باسترجاع الأوراق المستعملة من قبل و هذا من أجل اعادة تحويلها مرة أخرى

في شكل عجين الورق الذي يدخل ضمن صناعة الورق من جديد.

#### 3-1-3-3-2-4 المنتجات المحولة

تضم تشكيلة المنتجات المحولة الخطوات التالية:

\* أكياس ورقية كبيرة: تتميز هذه الأكياس بقدرتها الاحتوائية الكبيرة التي تمتد

من 10 إلى 50 كلغ و تستخدم من أجل تغليف الاسمنت ، الجبس ، المواد

الغذائية ،... الخ و تضم التشكيلة التالية:

○ كيس له صمام بقاعدة ملصقة

○ كيس مفتوح بقاعدة ملصقة

○ كيس مفتوح بقاعدة مخططة

\* أكياس ورقية صغيرة و متوسطة:

تملك هذه الأكياس قدرة احتوائية متوسطة و صغيرة تتراوح بين 125 غ و 5 كلغ تستخدم لتغليف

المواد الصيدلانية ، الغذائية ،... الخ وهي تضم التشكيلة التالية :

- كيس له قاعدة مسطحة ب/ أو بدون هواء

- كيس له قاعدة مربعة بالهواء

- كيس باليدين

\* صناديق الورق المقوى من النوع المتموج: تستخدم هذه الصناديق من أجل تغليف

المنتجات المغلفة من قبل ، وهي تضم التشكيلة التالية:

- ورق مقوى أحادي الواجهة
- لوحات ثنائية الواجهة
- لوحات "مزدوجة - مزدوجة"
- صناديق الورق المقوى المتموج مزدوجة الواجهة و "مزدوجة- مزدوجة" من النوع الأمريكي

- صناديق ملونة مشبكة و ملصقة

\* علب مطوية من الورق المقوى المتراص: تستخدم هذه العلب من أجل تغليف منتجات أخرى كالمنتجات الصيدلانية، العطور ، المنظفات ،...الخ وهي تضم التشكيلة التالية:

- علب مغلقة الفتحة

- علب ملصقة خاصة تضم من 4 إلى 6 زوايا

- علب مركبة القاعدة و الغطاء

- علب ذات قاعدة نصف آلية

- علب ذات قاعدة آلية

\* ورق للاستعمال الصحي و المنزلي: يستعمل هذا النوع من الورق للأغراض الصحية و المنزلية تضم التشكيلة التالية:

- منشفة الطعام

- أوراق منظفة

- مناديل ورقية

\* كرايس مدرسية : تستعمل للأغراض التعليم، المكتبات و الإدارة تضم هذه التشكيلة كل أنواع الكرايس من 32 صفحة إلى 288 و بالحجمين الصغير و الكبير.

إن كل هذه المنتجات بعضها يخضع لنظام مقاييس الجودة ISO وهي خاصة بالفروع : SACAR ، EMBAG ، SACAH و أخرى في طور تطبيق هذا النظام على منتجاتها.

2-3-3-2-4 السياسة السعرية

يعتبر السعر أحد أهم محددات القرار الشرائي للمستهلك ، لذا فإن المجمع الصناعي للورق و السيلولوز يقوم بإتباع سياسة سعرية تركز على متابعة أسعار السوق، التي تحتم على الفروع



- القيام بتبرعات لفائدة جمعيات الفئات المعوزة

ان كل هذه العمليات تبقى مقتصرة على بعض الفروع وهذا راجع الى الوضعية المالية لبعض الفروع التي لا تسمح بإجراء عمليات الاتصال

#### 4-2-3-3-4 سياسة التوزيع

تقتصر السياسة التوزيعية الخاصة بالمجمع على استعمال ثلاثة أشكال من التوزيع:

- التوزيع المباشر: تقوم من خلاله الفروع بإيصال المنتجات إلى غاية المشتري مباشرة والعكس تنتقل هذا الأخير إلى الفروع أو الوحدات .

- شبكة التوزيع الخاصة بالمجمع: تعتبر بمثابة زبون لدى الفروع الأخرى للمجمع تقوم بشراء منتجات الفروع لتعيد بيعها عبر وكالاتها التجارية البالغة 17 وكالة منتشرة عبر التراب الوطني

- التصريف إلى الفروع الأخرى: تقوم بعض الفروع باقتناء المواد الأولية من الفروع الأخرى وهي بذلك تتبادل فيما بينها

تبقى السياسة التوزيعية غير فعالة و هذا في غياب سياسة واضحة للقوى البيعية في المجمع.

#### 3-4 محاولة صياغة لوحة قيادة لقسم التسويق

تبين من خلال دراسة النشاط التسويقي في المبحث السابق أن مستوى التسويق لا يعكس حقا أداء المجمع ولا يعبر عن تسيير محكم للعمليات التسويقية ، وعلى هذا الأساس فانه من خلال هذه الدراسة وتكملت في منهج البحث رأينا أنه من الضروري القيام بتشخيص لنظام الرقابة التسويقي على مستوى المجمع من اجل إدراك مستواه واستخراج أهم نقاطه.

يهدف هذا التشخيص إلى اقتراح بديل يتمثل في لوحة القيادة لقسم التسويق تكون بمثابة سند يعتمد عليه في متابعة أداء الفروع وتحديد مدى احترام هذه الأخيرة للتوجيهات التسويقية العامة، إذن: كيف يمكن صياغة هذه الأداة ؟

وللإجابة على هذا السؤال قمنا بتشخيص لنظام الرقابة التسويقي تم من خلاله تحديد نقاط الضعف والقوة من أجل اقتراح لوحة قيادة خاصة بقسم التسويق في المجمع وبعدها أجرينا اختبارا لأحد الفروع.

#### 1-3-4 تشخيص نظام الرقابة التسويقي

توصلنا من خلال هذا التشخيص إلى استنتاج مجموعة من النقاط حول وضعية النظام الرقابي التسويقي للمجمع.

#### 1-1-3-4 النقاط المشخصة

تم استخراج النقاط التالية:

(1) إن عملية وضع الأهداف التسويقية تتم على مستوى المجمع فهي من اختصاص قسم التسويق بالتعاون مع الأطراف الفاعلة في المجمع ومسؤولي الفروع بحيث حددت هذه السنة - أي : سنة 2004 - زيادة في رقم الأعمال ب 10% - زيادة في الحصة السوقية العامة ب: 5%

كما أن هدف زيادة رقم الأعمال ب 10 % يتم قياسه حسب الفترات الشهرية من خلال تقرير النشاطات التي ترسلها الفروع و الوحدات إلى المقر العام للمجمع ،حيث تكون هذه التقارير مرفقة بجدول مؤشرات التسيير ( TIG Tableau des indicateurs de gestion ) الذي يخص المؤشرات العامة للتسيير: رقم الأعمال الإجمالي ، الوضعية المالية للفروع، عدد العاملين ، دوران المخزون،... الخ وهي مؤشرات تقيس أداء الفروع من الجانب الكلي وليس التنافسي. أما بالنسبة لهدف زيادة الحصة السوقية ب 5% فيتم قياسه سنويا من خلال جدول يقيس حجم المبيعات و يقارنها مع حجم مبيعات السوق.

(2) إن متابعة استراتيجيات المجمع و المتمثلة في إستراتيجية التخصص و إستراتيجية الحجم لا تأخذ قسطا وافرا ، إذا ما تم مقارنته مع ما تفعله المؤسسات الرائدة التي تجعل من الإستراتيجية الشغل الشاغل لأعضاء المؤسسة. وهذا التفريط راجع إلى كون المؤشرات أو المعطيات المتوفرة لا يمكنها تحليل الاستراتيجيات التسويقية و متابعة تنفيذها كما يعود إلى سبب غياب ثقافة تسويقية داخل المجمع ككل، وعلني يستحيل قيادة الاستراتيجيات في غياب نظام يقيس هذه الأخيرة.

(3) يعمل المجمع الصناعي للورق و السيلولوز في عدة أسواق وهذا راجع إلى تعدد مجالات نشاطه المتمثلة في 14 نشاط، فالمجمع يعتمد على دراسة للسوق أجريت في سنة 2000 من قبل مكتب مختص في الدراسات التسويقية ، إلا أن قسم التسويق ليست لديه معلومات دقيقة حول مردودية هذه الأسواق و الأرباح المحققة فيها وهو يعتمد على بعض المعلومات عامة يحصل عليها في الاجتماعات الشهرية التي تجري ما بين أعضاء الإدارة العليا للمجمع و مسؤولي الفروع

4) يعبر مستوى رضا الزبائن عن صورة عكسية لأداء المؤسسة و للجهود التسويقية المبذولة ،إلا أن المجمع لا يقيس درجة رضا الزبائن على مستوى الفروع ولا على مستوى الوحدات بالرغم من وجود نظام اليقظة التجاري الذي صمم من أجل أن يكون سند لنظام الرقابة التسويقي حيث لا يعرف هذا الأخير استغلال على مستوى المجمع.

5) تعرف سياسة المنتج متابعة عن طريق رقم الأعمال حسب المنتجات الوارد في جدول مؤشرات التسيير ،وهو كافي لقياس أداء المنتجات من أجل تحديد المراحل التي يمر بها المنتج و يعكس من جهة أخرى مستوى منتجات المجمع مع منتجات المنافسين فيما يخص الجودة ، التصميم ، قدرة الحفظ بالنسبة للأكياس

6) يعتبر السعر من بين المحددات الأساسية المؤثرة في القرار الشرائي زيادة إلى أن طبيعة نشاط المجمع تجعله أحد أهم المحفزات لدى الزبائن، ومن خلال التشخيص تبين أن السياسة السعرية لا يتم متابعتها على مستوى المجمع لسبب بسيط هو غياب سند يمكن استعماله في تقييم أداء الأسعار باستثناء عمليات المقارنة التي يجريها قسم التسويق مع أسعار السوق.

7) يتم متابعة السياسة الترويجية للمجمع باستعمال تقارير النشاطات و التي تقوم بعرض العمليات التي قامت بها الفروع في مجال الاتصال الخارجي و تنشيط المبيعات و المشاركات في المعارض و غيرها من العمليات الترويجية الأخرى.

8) يعود غياب سياسة توزيعية للمجمع راجع إلى خصوصيات القطاع الصناعي تجعل عمليات التوزيع تشمل بعض الزبائن باستثناء وحدة التوزيع التي تعمل كوحدة مستقلة تقوم توزيع منتجات الفروع و الوحدات وكذلك المنتجات الأخرى المنافسة ، فهي تعمل مع الفروع كونها زبون. من خلال التشخيص نلاحظ غياب متابعة للسياسة التوزيعية التي تبقى أحد نقاط الضعف .

9) فيما يخص الإجراءات التصحيحية المتخذة في سبيل ضبط السياسة التسويقية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية فان إدارة قسم التسويق تقوم باستدعاء مسؤولي الفروع و الوحدات من أجل مناقشتهم في الانحرافات المسجلة فيما يخص الأهداف ويتم اتخاذ القرارات التالية:

- إعادة النظر في المخططات التسويقية
- إعادة تنظيم الوظيفة التجارية على مستوى الفروع
- تدعيم السياسات التسويقية بوسائل و إمكانيات أخرى يمكنها أن تساهم في تنمية النشاط التسويقي داخل المجمع، إلا أن هذه القرارات تبقى نسبية تطبق من طرف بعض الفروع بسبب تفاوت مستوى التسويق و غياب الإمكانيات المالية.

#### 2-1-3-4-4 حصيلة التشخيص و الاقتراحات

تبين من خلال التشخيص أن نظام الرقابة التسويقي للمجمع يعتمد على معلومات تتمثل في رقم الأعمال الإجمالي، رقم الأعمال حسب المنتجات و الحصة السوقية في تحليل الوضع التنافسي للمجمع. إن هذه المعلومات يتم الحصول عليها من جدول مؤشرات التسيير و تقارير النشاطات الخاصة بالفروع ، وما يمكن استنتاجه أن المعلومات على مستوى المجمع غير مستغلة و ناقصة في نفس الوقت مع الرغم من وجود نظام اليقظة التجاري .

كما تبين من خلال التشخيص أن النظام الرقابي لا يسمح بمتابعة جيدة للأداء التسويقي داخل الفروع من خلال تقييم مدى تنفيذ الاستراتيجيات و السياسات التسويقية باستثناء بعض التقارير المبررة للجهود التسويقية.

وعلى هذا الأساس أقترح على قسم التسويق في مجمع **GIPEC** أداة تتمثل في لوحة القيادة التسويقية تكون بمثابة مرجع و سند حقيقي و صريح لمتابعة الأداء التسويقي داخل فروع المجمع تمكنه من قيادة و توجيه العمليات التسويقية للمجمع.

#### 2-3-4-4 اقتراح لوحة قيادة لقسم التسويق

قمنا باقتراح لوحة قيادة تسويقية لقسم التسويق بهدف تمكين هذا الأخير من تسيير محكم و فعال لعملياته التسويقية من خلال متابعة أداء الفروع ، لهذا قمنا بإتباع خطوات إعداد لوحة القيادة التسويقية المعروضة في الفصل الثاني آخذين بعين الاعتبار خصوصيات المجمع. تشمل لوحة القيادة التسويقية المقترحة أدوات تتمثل في المؤشرات المطلقة و المؤشرات النسبية بالإضافة إلى الأشكال البيانية، لكن تم تجاهل منبهات الخاصة بالمؤشرات وهذا لعدم توفر المعلومات التي كان بوجدها أن تعطي لهذه الأدوات كل الأهمية تم اختيار مدة ثلاثة أشهر و مدة سنة لعرض لوحة القيادة التسويقية: بالنسبة للمدة الأولى - أي ثلاثة أشهر - هي تخص مؤشرات يكون تحصيلها سهلا و مدة استغلالها كافية لقسم التسويق من أجل معالجة و تحليل النتائج. أما بالنسبة للمدة الثانية - أي سنة - فهي تخص بعض المؤشرات تحصيلها يأخذ مدة أطول و من حيث مدة الأهداف و أهمية المؤشرات. وقد اعتمدنا في هذا الاقتراح على تجزئة لوحة القيادة إلى عدة محاور أساسية مع مراعاة عامل الزمن.

#### 4-3-2-1 لوحة القيادة التسويقية (سنوية)

تأخذ لوحة القيادة التسويقية السنوية الشكل الموالي:

الجدول رقم 13: لوحة القيادة التسويقية (سنوية) [60]

العناصر	النتائج	الأهداف	الانحرافات	نتائج سابقة (N-1)	الملاحظات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة الإنتاجية (بالوحدة أو بالطن)</li> <li>- مستوى الطلب (بالوحدة أو بالطن)</li> <li>- حجم المبيعات</li> <li>- حصة السوق</li> <li>- مردودية الأسواق</li> <li>- حسابات الزبائن (أرصدة الزبائن)</li> </ul>					

يمكن مرافقة هذا الجدول بإجراء مقارنات ما بين القدرة الإنتاجية و حجم المبيعات تأخذ شكل الأعمدة التكرارية أو ما بين الحصة السوقية للفرع و المنافسين يمكنها أن تأخذ شكل الجبن المعقم بالإضافة إلى عرض لتطور رقم الأعمال عبر منحى بياني، كما يمكن إجراء تمثيل بياني في شكل أعمدة تكرارية يضم مقارنات ما بين رقم الأعمال و المردودية حسب الأسواق.

#### 4-3-2-2 لوحة القيادة التسويقية (ثلاثية)

اعتمدنا في تصميم هذه اللوحة تجزئتها إلى ستة محاور أساسية: محور السوق، محور المنتج، محور السعر، محور الترويج و محور التوزيع كما يلي:

#### 4-3-2-2-1 محور السوق

يعتبر محور السوق أول محور من لوحة القيادة التسويقية و هو يأخذ الشكل الموالي:

الجدول رقم 14 : محور السوق للوحة القيادة التسويقية [60]

العناصر	النتائج	الأهداف	الانحرافات	نتائج سابقة (N-1)	الملاحظات
- رقم الأعمال حسب السوق - سوق I - سوق II - مردودية الأسواق (هامش الربح): - سوق I - سوق II					

يمكن إرفاق هذا الجدول بمقارنة مابين رقم الأعمال و المردودية من خلال الأعمدة التكرارية  
4-3-2-2-2 محور الزبون

يعتبر محور الزبون المحور الثاني للوحة القيادة التسويقية و هو يأخذ الشكل الموالي:

الجدول رقم 15: محور الزبون للوحة القيادة التسويقية [60]

العناصر	النتائج	الأهداف	الانحرافات	النتائج السابقة (N-1)	الملاحظات
- مؤشر تحصيل الزبائن الجدد - مؤشر وفاء الزبائن - مؤشر رضا الزبائن (عدد الاحتجاجات)					

إن المؤشرات المقترحة هي إسقاط للمؤشرات النظرية بينما مؤشر رضاء الزبائن يختلف قياسه حيث يمكن حسابه حسب عدد الاحتجاجات أو حسب عدد المنتجات المردة من إجمالي المنتجات المباعة.

#### 3-2-2-3-4 محور المنتج

يمكن التعبير عن محور المنتج من لوحة القيادة التسويقية كمايلي:

الجدول رقم 16: محور المنتج من لوحة القيادة التسويقية [60]

العناصر	النتائج	الأهداف	الانحرافات	النتائج السابقة (n-1)	الملاحظات
رقم الأعمال حسب المنتجات: - منتج I - منتج II -.....					

من المستحسن تمثيل هذه المؤشرات في شكل الجبن المعقم و هذا لكي تتضح لدى المستعمل مدى مساهمة كل منتج في تحقيق رقم الأعمال.

#### 4-2-2-3-4 محور السعر

يمكن اقتراح في محور السعر من لوحة القيادة التسويقية مايلي:

الجدول رقم 17 : محور السعر من لوحة القيادة التسويقية [60]

العناصر	النتائج	الأهداف	الانحرافات	النتائج السابقة (n-1)	الملاحظات
- التخفيضات و الحسومات الممنوحة - مرونة الطلب السعرية					

يمكن لمرونة الطلب السعرية أن تأخذ تمثيلاً بيانياً يأخذ شكل منحنى الطلب بدلالة السعر و يمكنه التعبير بذلك عن تغير الكلب الناتج عن التغير في السعر، كما أن لمحور السعر يمكنه أن يضم مقارنات ما بين أسعار المنتجات و أسعار المنافسين المباشرين كما يلي:

الجدول رقم 18 : جدول مقارنة الأسعار [60]

الأسعار	المنافس X	المنافس Y	المنافس Z	الملاحظات
المنتج I				
المنتج II				
المنتج III				
.....				

يأخذ هذا الجدول تمثيلاً بيانياً يتمثل في الأعمدة التكرارية

4-3-2-5 محور الترويج

يتمثل محور الترويج من لوحة القيادة التسويقية في الجدول التالي:

الجدول رقم 19 : محور الترويج للوحة القيادة التسويقية [60]

العناصر	النتائج	الأهداف	الانحرافات	النتائج السابقة (n-1)	الملاحظات
- عدد زيارات القوى البيعية					
- عدد الزيارات حسب المناطق:					
- الشرق					
- الوسط					
- الغرب					
عمليات الاتصال:					
- الإشهار					
- مشاركات في المعارض					

إن عمليات الاتصال يمكن التعبير عنها من خلال حجم المصاريف المتعلقة بمختلف العمليات الاتصالية مع الإشارة إلى طبيعة العملية ، كما يمكن حساب مؤشر حجم الاتصال الذي هو: مصاريف الاتصال/رقم الأعمال وهذا من أجل تحديد أهمية الجهود الاتصالية في الفروع.

#### 6-2-2-3-4 محور التوزيع

يمثل محور التوزيع آخر محور من لوحة القيادة التسويقية فهو يضم مؤشرات تستخدم لتحليل السياسة التوزيعية كما يلي :

الجدول رقم 20 : محور التوزيع للوحة القيادة التسويقية [60]

العناصر	النتائج	الانحرافات	الأهداف	الملاحظات
- معدل دوران المخزون - عدد التسليمات	النتائج السابقة (n-1)			

من خلال المحاور المقترحة فان لوحة القيادة التسويقية تأخذ شكلين الأول سنوي و الثاني ثلاثة أشهر مع إمكانية تجميعهما في نهاية السنة. إن كل نسخة من لوحة القيادة التسويقية تسلم إلى الفروع من أجل ملأها و بعد ذلك يتم تجميع المعلومات الخاصة بالفروع من أجل تجميعها في شكل لوحة للقيادة تسويقية مجمعة لا تختلف عن تلك المقترحة لدى الفروع. مع الإشارة إلى أن:

- النتائج: هي ما تم تحقيقه
- الأهداف: هي ما تم التخطيط لتحقيقه
- الانحرافات: الأهداف - النتائج
- النتائج السابقة (n-1): المقصود بها نتائج السنة الماضية لنفس الفترة.

- الملاحظات: يمكن من خلالها ذكر أسباب الانحرافات أو مدى توفر المعلومة أو عدم توفرها.

#### 3-3-4 دراسة حالة لفرع (SACAR)

بعد اقتراح لوحة القيادة التسويقية على المجمع ( GIPEC ) قمنا بإجراء دراسة حالة على أحد فروع المجمع لكي يتسنى لنا مشاهدة لوحة القيادة التسويقية وتحليل نتائجها. إن دراسة الحالة تتمثل في شركة الورق المقوى لواد السمار ( SACAR ) التي قمنا بمحاولة تطبيق لوحة القيادة الثلاثية الخاصة بشهر جانفي- فيفري- مارس لسنة 2004 و التي تضم المحاور التالية: السوق، الزبائن، المنتج، الترويج، التوزيع بخلاف محور السعر نظرا لغياب المعلومات المتعلقة بهذا المحور وعليه فان الدراسة كانت بالشكل التالي:

#### 1-3-3-4 محور السوق

إن نتائج محور السوق تم تمثيلها في الجدول الموالي:

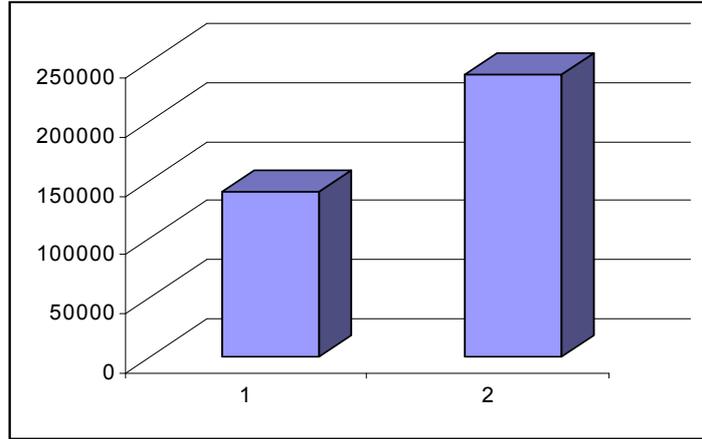
الجدول رقم 21 : محور السوق للوحة القيادة التسويقية (SACAR) [59]

الوحدة: 1000 دج

العناصر	النتائج	الأهداف	الانحرافات	نتائج سابقة (N-1)	الملاحظات
- رقم الأعمال بالقيمة	139302	239036	42%	152002	-
- رقم الأعمال بالكمية	2105	3502	40%	2276	-
- رقم الأعمال بالكمية	21390	23903.6	42%	15200.2	-
- المردودية (هامش الربح):					

من خلال النتائج المعروضة في الجدول يمكن تمثيل رقم الأعمال بالقيمة حسب الشكل التالي:

الوحدة : 1000 ملون



الشكل رقم 38 : مقارنة النتائج بالأهداف رقم الأعمال [59]

العمود الأول : يمثل النتائج

العمود الثاني : يمثل الأهداف.

إن النتائج المعروضة من خلال الجدول و الشكل البياني تشير إلى أن هدف رقم الأعمال بالقيمة تحقق بنسبة 58% ورقم الأعمال بالكمية المباعة عرف نفس الوتيرة بنسبة 60 % ، غير أن مستوى المردودية بقي ثابت ويمثل 10% من رقم الأعمال ، وعليه فإن النتائج المحققة تبقى بعيدة عن تطلعات الفرع (SACAR) فيما يخص هدف رقم الأعمال ، و إن مراجعة الأسباب الحقيقية لهذا الانحراف تتطلب تحليل أكثر في عدد من المؤشرات الأخرى لكي يتسنى تحديد الأسباب الحقيقية لهذا الانحراف.

#### 2-3-3-4 محور الزبون

يمكن عرض نتائج محور الزبون من خلال الجدول التالي:

## الجدول رقم 22: محور الزبون من لوحة القيادة التسويقية (SACAR) [59]

الوحدة: عددية

العناصر	النتائج	الأهداف	الانحرافات	النتائج السابقة (N-1)	الملاحظات
- مؤشر تحصيل الزبائن الجدد	03	07	%58	01	-
- مؤشر وفاء الزبائن	80 %	100 %	20 %	60 %	-
- مؤشر رضا الزبائن (عدد الاحتجاجات)	02	0	-	03	-

من خلال النتائج المعروضة يتضح أن مؤشر تحصيل الزبائن الجدد ضعيف مقارنة بال أهداف و هذا راجع إلى عدة عوامل من بينها خصوصيات القطاع الصناعي وكثرة المنافسين في هذا القطاع و هو ما يطرح تساؤل حول إمكانيات الفرع (SACAR) في تحصيل الزبائن الجدد من خلال الزيارات الميدانية لرجال البيع وقدرتهم على إقناع الزبائن لاقتناء منتجات (SACAR) ، كما أن مؤشر وفاء الزبائن مقبول إلى حد ما بنسبة 80% بحيث يعبر عن استقرار التعاملات التجارية من جهة ورضاء الزبائن من جهة أخرى. أما مؤشر رضاء الزبائن المعبر عنه بعدد الاحتجاجات فهو جيد وفي تحسن بالمقارنة مع نفس الفترة من العام الماضي.

3-3-3-4 محور المنتج

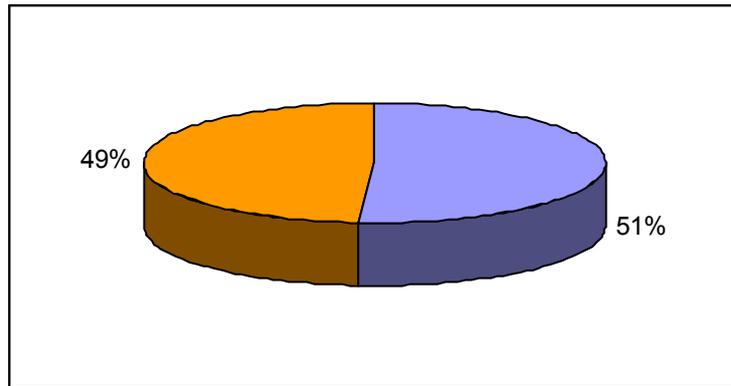
من خلال المعطيات المحصل عليها حول مبيعات منتجات الفرع (SACAR) تم عرضها كما يلي:

الجدول رقم 23: محور المنتج من لوحة القيادة التسويقية (SACAR) [59]

الوحدة: 1000 دج

العناصر	النتائج	الأهداف	الانحرافات	النتائج السابقة (n-1)	الملاحظات
رقم الأعمال حسب المنتجات:	71198	109569	%35	53551	-
- الأكياس	68104	129467	% 47	98451	-
- الصناديق					

كما يمكن عرض النتائج من خلال الشكل الموالي:



الشكل رقم 39 : توزيع رقم الأعمال ما بين المنتجات [59]

حيث أن :

- : تمثل مبيعات الأكياس
- : تمثل مبيعات الصناديق

حسب الجدول و الشكل المبين أعلاه يتضح أن مساهمة الأكياس في رقم الأعمال هي ب 51.1 %، بينما النسبة المتبقية هي للصناديق ب 49 % وحسب هذه النتائج يتبين أن مساهمة كل منتج في رقم الأعمال متقاربة وهذا خلافا عن نتائج السنة الماضية التي كانت مساهمة الصناديق فيها أكبر مقارنة بالأكياس ب 35.2 % و 64.8 % على التوالي. ونظرا لغياب مؤشرات محور السعر يتعين علينا التحول مباشرة إلى محور الترويج.

## 4-3-3-4 محور الترويج

إن المعلومات المتعلقة بالمشور الترويجي للوحة القيادة التسويقية يتم عرضها من خلال الجدول الموالي:

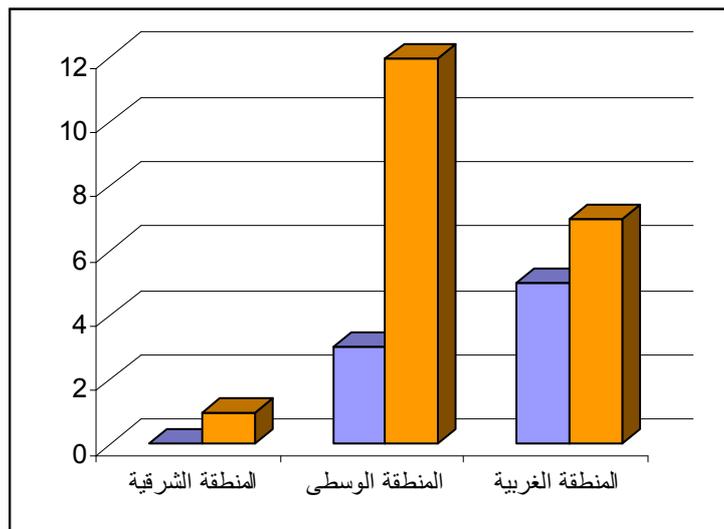
الجدول رقم 24: محور الترويج للوحة القيادة التسويقية (SACAR) [59]

الوحدة: 1000 دج

العناصر	النتائج	الأهداف	الانحرافات	النتائج السابقة (n-1)	الملاحظات
- عدد زيارات القوى البيعية	08	20	%60	05	-
- عدد الزيارات حسب المناطق:	0	1	0	0	-
- الشرق	05	12	%59	03	-
- الوسط	03	07	%58	02	-
- الغرب	200000	1000000	% 80	100000	-
حجم عمليات الاتصال بالدينار					

من خلال الجدول المبين أعلاه يعد من المستحسن تمثيل النتائج المسجلة في شكل الأعمدة التكرارية بالنسبة لعدد الزيارات المسجلة عبر المناطق ويم تمثيلها وفقا للطريقة الموالي:

عدد الزيارات



الشكل رقم 40 : توزيع عدد الزيارات حسب المناطق [59]

حيث أن :

- : تمثل الأهداف
- : تمثل النتائج المحققة

من خلال الجدول و التمثيل البياني يمكن ملاحظة أن عدد الزيارات ضعيف إذا ما تم مقارنته بأهدافه، كما أن عدد الزيارات حسب المناطق متضارب وهذا راجع لأهمية كل منطقة و موقع الفرع بالنسبة لهذه المناطق إذ أن مقره متواجد في واد السمار أي في الجزائر العاصمة وهو ما يفسر ارتفاع عدد الزيارات في المنطقة الوسطى . أما فيما يخص حجم الاتصال يبقى ضعيف جدا بالمقارنة مع الأهداف من جهة وأهمية الاتصال في النشاط التسويقي للمؤسسة. ويمكن إرجاع سبب هذا الضعف إلى نقص الموارد المالية التي تبقى العائق الأساسي لعمليات الاتصال داخل فروع المجمع.

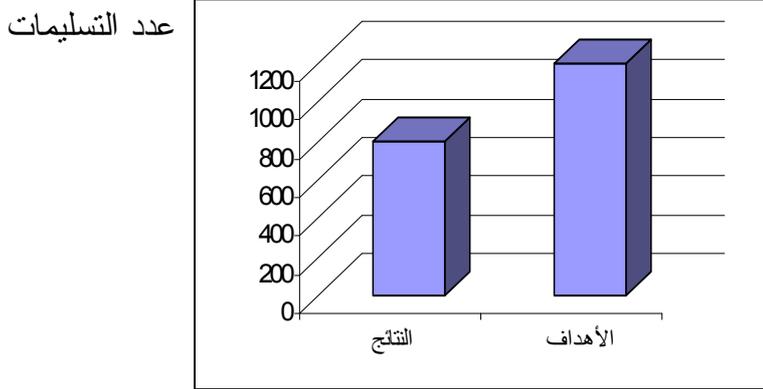
#### 4-3-3-5 محور التوزيع

يمكن تمثيل نتائج محور التوزيع من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 25: محور التوزيع للوحة القيادة التسويقية (SACAR) [59]

العناصر	النتائج	الأهداف	الانحرافات	النتائج السابقة (n-1)	الملاحظات
- عدد التسليمات	800	1200	34 %	500	-
- دوران المخزون	-	-	-	-	-

من خلال النتائج المعروضة في الجدول أعلاه نقوم بتمثيلها أحد الأشكال البيانية كما يلي :



الشكل رقم 41 : مقارنة بين الأهداف و النتائج عدد التسليمات [59]

من خلال الجدول و الشكل المبين أعلاه يتضح أن عدد عملية التسليم معتبرة إذ يصل إلى 800 عملية خلال ثلاثة أشهر فقط وهو في غاية الأهمية، لكن إذا ما تم مقارنته بالأهداف التي حددت لهذا الغرض فإن النتائج المحققة متوسطة، يبقى على الفرع أن يضعف الجهود لتعزيز السياسة التوزيعية للمجمع

أما فيما يخص معدل دوران المخزون فلا يمكن حساب هذا المؤشر وهذا لسبب هو أن الفرع لا يحتفظ بالمخزونات لأن كل مبيعاته تتم عن طريق الطلبات.

من خلال الجداول و الأشكال البيانية التي حاولنا من خلالها تفسير و توضيح الأداء التسويقي للفرع (SACAR) يمكن لإدارة قسم التسويق على مستوى المجمع أن تلاحظ ما يجري في الفرع ويمكنها بذلك تقديم التوجيهات المناسبة للفرع من أجل رفع الأداء التسويقي و تحقيق الأهداف.

## خلاصة الفصل

من خلال الفصل التطبيقي الذي حاولنا من خلاله إعداد لوحة للقيادة التسويقية خاصة بالمجمع الصناعي للورق و السيلولوز قمنا باستنتاج النقاط التالية:

- يعتبر المجمع **GIPEC** من بين المؤسسات الرائدة في مجال الورق و السيلولوز حيث يتمتع بخبرة طويلة في المجال ، هذا لم يمنع زيادة حجم المنافسة من قبل المؤسسات المحلية و المنتجات المستوردة مما يمكن تفسيره أن بعض منتجات المجمع بلغت مرحلة النضج وهي في مرحلة التدهور كما أن تقدم العمر الإنتاجي لبعض الآلات أثر بشكل واسع على أداء المجمع في الأسواق.

- يقوم المجمع بإتباع إحدى استراتيجيات التخصص و استراتيجيات الحجم التي تقومان على عامل الجودة و التحكم في التكاليف. إلا أن ثلاثة فروع فقط تخضع منتجاتها إلى نظام ISO من بين 10 فروع وهذا ما يناقض مع إتباع إستراتيجية التخصص.

بينما بالنسبة لإستراتيجية الحجم فإن تحديد الأسعار يتم بناء على سعر التكلفة الكلية وهذا ما لا يضمن تحكم في التكاليف حيث أن كل المصاريف يتحملها المنتج.

- إن غياب سياسة ترويجية و توزيعية واضحة راجع إلى خصوصيات القطاع من جهة والإمكانيات المالية لبعض الفروع من جهة أخرى

- يبقى نظام الرقابة التسويقي غير مؤهل لتحليل وضعية التسويق على مستوى الفروع بصفة خاصة و المجمع بصفة عامة وهذا راجع إلى تقادم نظام المعلومات التسويقي الذي تتمثل مصادره في :

التقارير الشهرية، جدول مؤشرات التسيير، دراسة السوق، نظام اليقظة التجاري. و التي لا يتم استغلالها بصفة دورية.

- يمكن لقسم التسويق في المجمع **GIPEC** أن يستفيد من نظام لوحة القيادة التسويقية يسمح له بمتابعة أداء الفروع بصفة دورية تتمثل في ثلاثة أشهر و سنة كما يمكن تجميع هذه الأداة في لوحة مجمعة تخص أداء المجمع ككل.

- إن لوحة القيادة التسويقية المقترحة على **GIPEC** يتوقف نجاحها على فعالية نظام المعلومات التسويقي في تقديم المعلومات التسويقية بصفة آنية ويستدل في ذلك بنظام اليقظة التجاري، وقصد

تعميم الإجابة على الإشكالية المطروحة فإنه يمكن تطبيق نظام لوحة القيادة التسويقية على المؤسسة الجزائرية لكن هذا يتوقف على فعالية نظام المعلومات التسويقي من خلال جمع البيانات و بلورتها بطريقة مستمرة ليتم عرضها في لوحة القيادة التسويقية

## خاتمة

من خلال هذا البحث الذي أجريناه قمنا باستنتاج هذه الخاتمة و التي قسمناها إلى ثلاثة جوانب الأول يتعلق بالاستنتاجات المتوصل إليها بينما الثاني فيتعلق بالتوصيات المقترحة من طرفنا إلى المجمع محل الدراسة، أما الجانب الثالث و الأخير فيتناول آفاق البحث

### أولاً : الاستنتاجات

من خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

1- إن أهمية تسيير العمليات التسويقية و الدور الذي تؤديه هذه العمليات، أصبحت تركز على خمسة عناصر أساسية : التخطيط التسويقي، التنبؤ التسويقي، التنظيم التسويقي، التوجه التسويقي و الرقابة التسويقية وهو عبارة قواعد ومنهاج تحكم تسيير العملية التسويقية في المؤسسة و عليه فإن هذه الأخيرة تخضع لإجراءات ومسارات يتم من خلالها تحقيق الأهداف الملقاة على عاتقها ( وهو تأكيد على صحة الفرضية الأولى)

2- تبقى لوحة القيادة التسويقية أداة متميزة تضمن التفاعل لمستعمليها مع حقيقة الأوضاع والقدرة على الإدراك السريع لما يجري، فهي لغة مزدوجة بين الأرقام والأشكال البيانية لا تخلو من الشروحات والتقارير الوافية تتكون من مجموعة من المؤشرات منها من تقيس الأهداف الكيفية ومنها من تقيس الأهداف الكمية، تسمح بتسيير الاستراتيجيات والمخططات التسويقية ( وهو تأكيد على صحة الفرضية الثانية)

3- تقوم لوحة القيادة التسويقية من خلال عرضها الشامل للمؤشرات التسويقية بلفت انتباه مدير التسويق في المجمع إلى الانحرافات المسجلة عن الأهداف وتجبره على القيام بإجراءات تصحيحية تخص تعديل ومراجعة المخططات العملية بالإضافة إلى إمكانية تعديل الاستراتيجيات التسويقية (وهي نفي لصحة الفرضية الثالثة).

4- يتوقف نجاح تطبيق نظام لوحة القيادة التسويقية على فعالية نظام المعلومات التسويقي في تقديمه للمعلومات بصفة آنية ومستمرة تضمن تحديث المؤشرات التسويقية بالمعطيات الجديدة ليتسنى على المدير التسويقي اتخاذ قراراته حسب المعطيات الجديدة و التردد بانتظام لتطور متغيرات البيئة التنافسية، ومن هذا المنطلق فإنه يمكن تطبيق نظام لوحة القيادة التسويقية على المؤسسة الجزائرية وهذا بتصميم نظام معلومات تسويقي فعال قادر على توفير المعلومات

اللازمة للإدارة التسويق لتتمكن من استخراج مؤشرات لوحة القيادة التسويقية بصفة آنية ومستمرة ( وهو تأكيد على صحة الفرضية الرابعة).

5- تعتبر أداة لوحة القيادة التسويقية نظام معلوماتي قائم بذاته يتكون من ثلاثة مركبات : الأولى: تمثل مدخلات هذا النظام تتمثل في نظام المعلومات التسويقي مع إمكانية ربطه بقاعدة البيانات

الثانية: هي عبارة عن جزء يتم من خلاله إعداد مؤشرات لوحة القيادة التسويقية أما المركبة الثالثة: فهي عبارة عن مخرجات هذا النظام تتمثل في العرض الشامل المزدوج بين لغة الأرقام و الأشكال البيانية بالإضافة إلى التحاليل المرافقة.

6- لا يوجد لوحة قيادة تسويقية معيارية أو مقياسيه، فهي ناتجة عن تصور المؤسسة من خلال هيكلها التسييري واحتياجاتها للمعلومات التسويقية و خصوصيات نشاطها.

7- و إجابة على إشكالية البحث الرئيسية فإنه يمكن إعتقاد لوحة القيادة التسويقية كأداة تسييرية للعملية التسويقية كونها تستعمل في التخطيط التسويقي من خلال تقييم النتائج المحققة على المدى القصير و المتوسط و النتائج المتراكمة على المدى الطويل، كما أنها لا تخلوا من التنبأت المتمثلة في الأهداف المتبعة وهي كذلك مرجع لإعادة التنظيم التسويقي في إطار العمليات التصحيحية بالإضافة إلى كونها أداة للتوجيه من خاصية الإتصال بين المستويات الإدارية و يمكن من خلالها توجيه وتحفيز رجال البيع بالإضافة إلى كونها تضمن المتابعة المستمرة لمدى تحقيق الأهداف، وعليه فإن لوحة القيادة التسويقية أداة تضم مركبات تسيير النشاط التسويقي في المؤسسة وهي بذلك أداة حقيقة للتسيير العمليات التسويقية

### ثانيا : الاقتراحات

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى المجمع الصناعي للورق و السيلولوز ارتأينا إلى تقديم الاقتراحات التالية:

1- تعزيز مكانة قسم التسويق على مستوى المجمع من خلال إعطائه وزن أكبر في رسم الإستراتيجية العامة للمجمع ومنحه كل الصلاحيات على تقديم الحلول و الاقتراحات لمشاكل الفروع التسويقية.

2- تزويد قسم التسويق بأفراد مؤهلين يعملون على رصد المعلومة التسويقية و تركيز عملهم أكثر على دراسات السوق من أجل متابعة مجريات السوق والمنافسة قصد تزويد لوحة القيادة التسويقية بالمعطيات الجديدة وتمكين المسيرين في المجمع عن طريق هذه الأداة من الحصول على المعلومات الضرورية والشاملة للوضعية التنافسية للمجمع.

3- تصميم لوحات قيادة تسويقية خاصة بكل الفروع من أجل قياس أدائها ومدى مساهمتها في الأداء العام للمجمع.

4- تدعيم استغلال لوحة القيادة التسويقية بنظام اليقظة التجاري المتوفر على مستوى المجمع وربطه بها لكي يكون الحصول على المعلومة بصفة سريعة وفعالة.

5- ربط أداة لوحة القيادة التسويقية بأحد البرمجيات المختصة في إعداد لوحات القيادة والتي تقوم بحساب المؤشرات وتمثيلهم بيانيا كبرمجية EIS (Executive information system) مثلا.

6- تزويد زبائن المجمع بنظام للاقتراحات و الشكاوي عبر السجلات أو شبكة الانترنت لإدلاء بأرائهم حول رضاهم عن منتجات المجمع وهذا بصفة دورية.

### **ثالثا : آفاق البحث**

يمكن اقتراح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا لمن يريد أن يكمل البحث في هذا الميدان وهي:

- تسيير العمليات التسويقية بالموازنات التقديرية

- القيادة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية

- التخطيط التسويقي كأداة لتسيير في المؤسسة

- المراجعة و التشخيص التسويقي في المؤسسة الجزائرية

و أخيرا نأمل أن نكون قد وفقنا في اختيار هذا الموضوع وعرضه بالشكل الملائم الذي يخدم الغرض المعد من أجله، وهو إعطاء صورة ولو موجزة عن لوحة القيادة التسويقية ودورها كأداة تسييرية للعمليات التسويقية في المؤسسة غير أنه لا يحق لنا أن ندعي كمال هذا العرض الذي من طبيعة كل عمل بشري لا يخلوا من النقص و الأخطاء.

## الملحق 01

### دراسة تقييمية لنظام الرقابة التسويقية للمجمع الصناعي للورق و السيلولوز

I- وضعية المستجوب :

- ما هي وضعيتكم المهنية في المجمع؟

.....

- ما هي عدد السنوات التي قضيتوها في المجمع؟

.....

- ما هو مستواكم التعليمي؟

.....

I - الأسئلة الموضوعية :

س1 : ما هي الأهداف التسويقية للمجمع؟

.....

س2 : هل لدى المجمع نظام يقيس به مدى تحقيق الأهداف التسويقية؟

1- نعم  -2 لا

س3 : في حالة الإجابة بنعم فيتمثل وما هي فترة استغلاله ؟

.....

س4 : هل لدى المجمع تدفق للمعلومات يخص أداء الفروع كل في تخصصه؟

1- نعم  -2 لا

س5 : في حالة الإجابة بنعم هل هذه المعلومات تقدم بطريقة:

1- مستمرة  -2 ظرفية  -3 نادرة

س6 : هل بحوزة المجمع نظام يتم من خلاله متابعة تنفيذ الإستراتيجية التسويقية ؟

1- نعم  -2 لا

س7 : في حالة الإجابة بنعم فيما يتمثل هذا النظام ؟

.....

س8 : هل لدى المجمع فكرة عن حجم الأسواق التي يشتغل فيها ؟

س 9 : هل المجمع على دراية بمردودية هذه الأسواق ؟

س 10 : هل لإدارة التسويق متابعة لمستوى رضا الزبائن ؟

س 11 : هل لدى إدارة التسويق في المجمع متابعة للأداء حسب المنتجات (مع ذكر المدة)

س 12 : ما هي العناصر أو العوامل حسب رأيكم التي تجعل الزبائن يقبلون على منتجاتكم ؟

السعر	<input type="checkbox"/>
الجودة	<input type="checkbox"/>
الخدمات المقدمة	<input type="checkbox"/>
صورة المجمع	<input type="checkbox"/>
عوامل أخرى .....	<input type="checkbox"/>

س 13 : هل هنالك متابعة لهذه العناصر ؟

س 14 : هل هنالك متابعة لسياسة التوزيع المطبقة ؟ (في حالة الإجابة بنعم عللوا)

س 15 : هل هنالك متابعة لسياسة التوزيع المطبقة ؟ (في حالة الإجابة بنعم عللوا)

س 16 : هل هنالك متابعة لسياسة الترويجية المطبقة ؟ (في حالة الإجابة بنعم عللوا)

س 17 : ما هي الإجراءات المتخذة فيما يخص الانحرافات المسجلة ؟

.....

## 02 الملحق

### Filiale :

Période de : (janvier – février – mars) 2004

### Tableau de bord marketing

Voici le nouveau tableau de bord marketing du groupe GIPEC qui permet a la division marketing du groupe de suivre les différentes actions marketing des filiales selon les axes suivant :

#### L'Axe marché :

Paramètre	objectif	Réalisation	R/O	Réalisation (N-1)	Observation
<u>Marché :</u>  - Chiffre ❖ d'affaire (en DA) ❖  - chiffre d'affaire (en volume)  - Rentabilité par segment - Segment I - Segment II - Segment III .....					

#### Remarque :

Rentabilité par segment : la marge bénéficiaire réalisée sur les segments

Axe client :

Paramètre	objectif	Réalisation	R/O	Réalisation (N-1)	Observation
- acquisition des nouveaux clients  - fidélité des clients  - satisfaction des clients					

Remarque :

- Acquisition des nouveaux clients : nombre des clients nouveau/nombre globale des clients
- fidélité des clients : nombre des clients revenants/nombre globale des clients
- satisfaction des clients : nombre des réclamation des clients ou taux de retour des articles

Axe produit :

Paramètre	objectif	Réalisation	R/O	Réalisation (N-1)	Observation
- chiffre d'affaire par produit :  Produit - 1 Produit - 2 Produit - 3					

Axe prix :

Paramètre	objectif	Réalisation	R/O	Réalisation (N-1)	OBSERVATION
Ristourne et rabais accordé					

Comparaison des prix par rapport a la concurrence	Au dessus	Le Même niveau	Au dessous	Observation
Prix I Prix II ..... ..... .....				

**Remarque :**

Affichez les différents prix puis comparez les a celle du marché

Axe promotion :

Paramètre	Objectif	Réalisation	R/O	Réalisation (N-1)	Observation
Nombre de visite De force de vente  Nombre de visite par région :  -Est -Centre -Ouest  Actions de communications : publicité - affiche - sponsoring - .....					

Remarque :

Actions de communications : budgets des actions visant la communication

Axe distribution :

Paramètre	Objectif	Réalisation	R/O	Réalisation (N-1)	Observation
Nombre de livraisons					
Rotation des stocks					

Remarque :

Rotation des stocks : chiffre d'affaire par trimestre / stock moyen par trimestre

**Concernant les colonnes :**

L'objectif : c'est le but à atteindre des les différents paramètres

La réalisation : c'est ce qui a été réalisé dans les différents paramètres

R/O : réalisation / objectif

Réalisation (N-1) : c'est ce qui a été réalisé dans les différents paramètres à la même période de l'année précédente

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

#### I- الكتب:

- [1]: دادي عدون ناصر: اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار المحمدية للنشر، الجزائر، 1998.
- [2]: عرباجي إسماعيل: اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية (دون دار النشر)، الجزائر، 1996.
- [3]: Darbelet .M, et autres : Economie d'entreprise, Ed Foucher, paris, 1994.
- [4]: بن زيادي جمال: تحليل وتشخيص أسباب العجز المالي للمؤسسات العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، 2002.
- [5]: الطيب محمد رفيق: مدخل للتسيير، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- [6]: Soulié .D et Roux .D : Gestion, Ed des presses universitaires de France, 1992.
- [7]: عبد الغفار حنفي و الصحن محمد فريد: إدارة الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1991.
- [8]: Hietart R .Alain : Management , 7<sup>ème</sup> édition, Ed Dahleb, Algérie, 1995
- [9]: Simon.Y et Joffre.P : Encyclopédie de gestion, 2<sup>ème</sup> édition, Ed Economica paris, 1997.
- [10]: Dermeaux Alain : Introduction à la gestion des entreprises, ed Armand Alain, paris 1992.
- [11]: Helfer. J et Orseni .J : Marketing, 4<sup>ème</sup> édition, Ed Vuibert, paris, 1995
- [12]: المساعد زكي خليل: التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1999.
- [13]: Kotler .P et Dubois .B : Marketing Management, 10<sup>ème</sup> édition, Ed publi-unions, paris, 2000.
- [14]: Mercad .M : « Marketing et développement économique », rapport du ministère de la restructuration et de la participation, septembre 1995.
- [15]: Lendervil .J et Lindon .D : Mercator, 6<sup>ème</sup> édition, Ed Dalloz, paris, 2001.

- [16] : Martin.S et Védrine J.P : Marketing les concepts clés, Ed Chihab, Algérie, 1996.
- [17] : Deumeure Claude : Marketing, 3<sup>ème</sup> édition, Ed Dalloz, paris, 2001.
- [18]: الصميدعي محمود جاسم: إستراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، عمان، 2000.
- [19]: الحاج طارق و آخرون: التسويق من المنتج إلى المستهلك ، دار صفاء للنشر و الإشهار و التوزيع، الأردن، 1997.
- [20]: الشماع خليل أحمد: مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، 1999
- [21]: Vernet Eric : l'essentiel du Marketing, 2<sup>ème</sup> édition, Ed d'organisation, paris, 2003.
- [22] : Langlois .M et Torqué : le marketing des services, Ed gaeten Morin, paris, 1992.
- [23]: المرسي جمال الدين محمد و آخرون: التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- [24]: مالكوم .م و ماكدونالد.ي ، ترجمة ل صالح محمد الدويش و محمد عبد الله عرض: الخطط التسويقية، معهد الإدارة العامة الرياض، 1996.
- [25]: عبد الفتاح محمد سعيد: إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1992.
- [26]: حسين علي و آخرون : الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار حامد ، عمان ، 1999
- [27]: عبور طلال وحسين علي، الدراسات التسويقية ونظام المعلومات التسويقي، الطبعة الأولى، دار الرضاء (دون بلد النشر)، 1999.
- [28]: الملاق بشير عباس و المبدلي قحطان بدر: إدارة التسويق، دار زهران للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 1999.
- [29] : Sulzer .J Richard : Comment construire le tableau de bord, Ed Dunod, paris, 1984.
- [30]: سنوسي علي: نحو تطبيق مراقبة التسيير في المؤسسة الصحية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001.

[31]: إحدادن عثمان:مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البريد و المواصلات،مذكرة ماجستير،  
لمدرسة العليا للتجارة،1994.

[32] : Guedj Norbert et autres : le contrôle de gestion ,<sup>3ème</sup> édition, Ed  
d'organisation, paris,2000.

[33] : Bernard j- pierre, et autres : Précis de marketing, Edition Nathan,  
Paris, 1996.

[34] : Boix Daniel : le tableau de bord facile ;<sup>2ème</sup> édition ; Ed d'organisation ;  
paris ; 2003.

[35] : Le Roy Michel : Le tableau de bord au service de l'entreprise, Ed  
d'organisation, paris, 1998.

[36] : Mendoza Carla, et autres : Tableaux de bord pour Managers, Ed  
d'organisation, paris,2001.

[37] : Fernandez Alain : les nouveaux tableaux de bord des décideurs,<sup>2ème</sup>  
édition, Ed d'organisation, paris, 2000.

[38] : Kalpan. R et Norton.D : le tableau de bord prospectif, Ed  
d'organisation, paris,1998

[39] : Selmer Caroline : Concevoir le tableau de bord, Ed Dunod, paris,1998.

[40] : Boix Daniel : le tableau de bord ;<sup>1ère</sup> édition ; Ed d'organisation ;  
paris ; 1998.

[41] : Morion Gilles et autres : Marketing mode d'emploi,<sup>2ème</sup> édition, Ed  
d'organisation, paris,2001.

: الراوي حكمت أحمد: نظام المعلومات المحاسبي، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 1999  
[42]

[43] : آيت مجبر توفيق:دور نظام المعومات التسويقي في التسويق الاستراتيجي،مذكرة  
ماجستير،جامعة الجزائر، 2002.

[44]: كينيير س توماس وتايلور آ جيمس، ترجمة ل عبد الرحمن بيبة و عبد الفتاح س  
النعمانى:بحوث التسويق،الجزء الأول،دار المريخ للنشر، الرياض،1993.

[45] : Saulou J.Yves : le pilotage du décideur,Ed lavoisnier, paris,1994.

- [46] : Burguy P et autres : Economie d'entreprises ; Ed d'ellipses, paris, 1992
- [47] : Buidevesy j- Claude :le marketing relationnel ; 2<sup>ème</sup> édition d'organisation ; Paris,2001.
- [48]: محمود أحمد:المعجم العربي، دار الكتاب المصري، الطبعة الأولى، القاهرة، 1991.
- [49] : Helfer .J .Pierre et autres : Collection Management, Magnard Vuiber Multimédia, CD-ROM, 1998.
- [50] : Cerutti. O ,Gattino .B : Indicateurs et tableaux de bords,Ed AFNOR, paris,1997.
- [51] : Kalpan .R et Norton .D : comment utiliser le tableau de bord prospectif, Ed d'organisation, paris ,2001.
- [52] : Wilson Mike : le Management du Marketing, Ed Mare Nosturm, France ,1996.
- [53]: نوري منير:تخطيط التسويق وأهميته بالنسبة للمؤسسة الجزائرية في ظل الانتقال الى اقتصاد السوق،مذكرة ماجستير،جامعة الجزائر،1997.
- [54] : بن دريمع السعيد:تخطيط التسويق في المؤسسة،مذكرة ماجستير،جامعة الجزائر،1998.
- [55] : [www.termiscamingue.net](http://www.termiscamingue.net)
- [56]: الجزيري علي الخيري: إدارة الإستراتيجية - التطبيق و التنظيم - جامعة القاهرة، 1994.
- [57] : Hamadouche Ahmed : méthodes et outils d'analyse stratégique, Ed Chihab, Alger, 1997.
- [58] : Boucenna .Hamid : « le papier une industrie à réhabiliter en Algérie », Partenaires, Revue de la chambre du commerce et de l'industrie Française en Algérie,N°06,Mars2002.
- [59] : source GIPEC

[60]: من إعداد الطالب